

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

VILMA KRIAUCIŪNIENĖ

Veiklos audito studijų programa

**BENDRADARBIAVIMO IR ORGANIZACINĖS  
KULTŪROS SKATINIMAS MOKYKLOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. habil. dr. Juozas Lakis

Vilnius, 2008

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLICY  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY

VILMA KRIAUCIŪNIENĖ

Performance Audit study's program

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND STIMULATION  
OF COLLABORATION IN THE SCHOOL**

Master of science final work

Supervisor  
prof. habil. Dr. J. Lakis.

Vilnius, 2008

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAMPRATA .....	8
1.1. Mokslininkai apie organizacinę kultūrą.....	8
1.2. Organizacinės kultūros tipai.....	11
1.3. Organizacinės kultūros sudedamosios dalys .....	14
1.4. Organizacinės kultūros formavimas.....	16
1.5. Organizacinės kultūros funkcijos.....	18
2. BENDRADARBIAVIMAS MOKYKLOJE.....	23
2.1. Bendradarbiavimo mokykloje samprata ir formos.....	23
2.1.1. Bendravimas ir bendradarbiavimas mokyklos su mokiniais.....	24
2.1.2. Bendravimas ir bendradarbiavimas mokyklos su šeima .....	38
3. KONFLIKTAI MOKYKLOS KONTEKSTE .....	46
3.1. Konflikto samprata.....	46
3.2. Mokykliniai konfliktai.....	49
4. BENDROJO LAVINIMO BENDRADARBIAVIMO IRE ORGANIZACINĖS KULTŪROS TYRIMAS.....	54
4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	54
4.2. Mokinių nuomonės tyrimas ir jų rezultatai .....	58
4.3. Mokytojų nuomonės tyrimas ir jų rezultatai .....	66
4.4. Mokinių tėvų nuomonės tyrimas ir jų rezultatai .....	77
IŠVADOS.....	81
PASIŪLYMAI.....	83
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	84
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA .....	88
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA.....	89
SANTRAUKA .....	90
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	92
PRIEDAI .....	94

## LENTELĖS

1	lentelė „Mokinių nuotaika“ mokykloje.....	58
2	lentelė „Konfliktų sprendimo būdai“.....	62
3	lentelė „Mokinių dalyvavimas užklasiniuose renginiuose“.....	63
4	lentelė „Situacijos mokykloje įvertinimas“.....	69

## PAVEIKSLAI

1 pav. Įvairūs mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūras.....	10
2 pav. Anykščių rajono Kavarsko vidurinės mokyklos herbas.....	22
3 pav. Pozityvūs mokytojų – mokinių – tėvų santykiai.....	23
4 pav. Ugdymo dalyviai pedagoginio bendradarbiavimo sistemoje.....	24
5 pav. Atsakymai į klausimą „Ar mokate bendrauti su kitais moksleiviais?“.....	59
6 pav. Mokinių santykiai klasėje.....	59
7 pav. Atsakymai į klausimą „Jeigu Jums pavestų sudaryti klasę iš naujo, kaip pasielgtumėte?“.....	60
8 pav. Atsakymai į klausimą „Ar norėtumėte susitikti su dabartiniais klasės draugais po penkerių metų?“.....	60
9 pav. Bendrų klasės problemų sprendimo būdai.....	61
10 pav. Mylimiausio mokytojo savybės.....	64
11 pav. Mokytojų nuomonė apie mokyklos vadovą.....	66
12 pav. Atsakymai į klausimą „Ar turite galimybę padiskutuoti su mokyklos vadovu?“.....	66
13 pav. Mokytojų psichologinė būseną mokykloje.....	67
14 pav. Atsakymai į klausimą „Jei Jums tektų rinktis bendradarbius, kaip pasielgtumėte?“.....	68
15 pav. Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimo sritys.....	71
16 pav. Individualios bendravimo su šeima formos.....	71
17 pav. Mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai mokykloje.....	72
18 pav. Mokytojų ir moksleivių santykių pakeitimai.....	73
19 pav. Atsakymai į klausimą „Kas, Jūsų nuomone turėtų pasikeisti, kad užklasinis gyvenimas mokykloje būtų įdomesnis?“.....	74
20 pav. Konfliktų sprendimo būdai.....	74
21 pav. Vaikų noras lankyti mokyklą.....	77
22 pav. Mokytojo ir tėvų bendradarbiavimą sąlygojantys veiksniai.....	77
23 pav. Atsakymai į klausimą „Kada Jūs bendradarbiaujate su mokytoju?“.....	78
24 pav. Pedagogų kolektyvo vertinimas.....	78
25 pav. Atsakymai į klausimą „Ar Jūsų vaikas turi mylimą mokytoją?“.....	79

## IVADAS

Šiais laikais, siekdami efektyvesnių darbo rezultatų, žmonės buriasi į grupes, o šios į įvairias organizacijas. Organizacija – tai ląstelė su fiksuotais tikslais, veikla, erdve ir žmonėmis. (Kasiulis J., 2001, p. 112). Organizacija – tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendram tikslui pasiekti. (Damašienė V., 2002, p. 19)

Organizacijos veiklos efektyvumas bei sėkmė priklauso ne vien tik nuo jos narių sugebėjimų ir motyvacijos. Kiekvienos organizacijos viduje esanti tam tikra sistema veikia jos narių elgesį. Tai – organizacijos kultūra. Organizacija turi tarsi nematomą kokybę – savo stilių, charakterį, veiklos būdą ir pan. (Kučinskienė J. 2000. p. 111)

Organizacinę kultūrą lemia organizacijos dydis ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos faktoriai (stabilumas/nestabilumas), technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, tradicijos. Organizacinę kultūrą kuria stiprūs individai ar jų grupės. Paprastai didelės įtakos turi organizacijos įkūrėjas ar vadovas, sukūręs pradinę, dažniausiai stipriai išsąknyjusią kultūrą.

Kiekvienas iš mūsų savo gyvenime susiduriame su daugybe organizacijų: darželiu, mokykla, ligonine, banku, firma ir t.t. Organizacijos mus supa nuo gimimo iki mirties ir netgi žmogui mirus jo nepalieka likimo valiai.

Bendradarbiavimas yra labai svarbi mokyklos organizacinės kultūros dalis. Šeima yra pirmasis vaiko mokytojas, todėl bendradarbiavimas su šeima – svarbiausia sąlyga, sėkmingam vaiko ugdymui mokykloje. Šeima – vaikas – mokykla tai trikampis, kuriame bandome rasti savus kelius, kuriais būtų išmintingiausia eiti. (Dapkienė S., 2003, p. 7 - 8)

S.Dapkienės (2003) teigia, kad šeima ir mokykla yra dvi institucijos, atsakingos už jaunosios kartos parengimą savarankiškam gyvenimui, atsakingos už visuomenės ateitį. Tačiau, nors tėvus ir mokytojus jungia vienas tikslas – vaikas, augantis žmogus, būsimas pilietis, bet mokykla yra pagrindinė socialinė veikėja, todėl ji turi išskirtinę galimybę užmegzti labai reikalingus ir reikšmingus partnerystės ryšius su tėvais. (Dapkienė S., 2003, p. 127)

Aktyvus bendradarbiavimas teikia abipusę naudą. Tėvams leidžia geriau susipažinti su ugdymo programa, o vaikams – su keliamais reikalavimais. Be to, skatina didžiuotis vaiku, jo daroma pažanga, padeda suvokti pedagogų keliamus tikslus ir padėti jiems pasiekti juos; skatina aktyviai dalyvauti susirinkimuose ir nejausti įtampos, o ugdymąsi vertinti kaip nepertraukiamą vaikų – tėvų – pedagogų procesą.

O pedagogai ugdydami pasitelkia grįžtamąjį ryšį (pakviečia tėvus į vaikų, pedagogų projektų, parodų, akcijų, pranešimų rengimą ir kt.), analizuoja būdus, kaip gerinti ugdymą; skatina bendradarbiavimą laikyti integruota ugdymo dalimi, padeda suprasti, kad bendradarbiavimas, grindžiamas klausimais, klausymu ir bendra veikla yra geriau negu tariamas bendradarbiavimas. (Sipavičienė S., Tėvai ir pedagogai – ugdymo partneriai// Žvirblių takas, 2008, Nr. 1, p.49)

**Darbo aktualumas.** Mokslininkų atlikti tyrimai įgalina teigti, jog mokyklos organizacinė kultūra yra menkai tyrinėjama. Ne kiekvienoje mokykloje rūpinamasi įvaizdžio palaikymu dalykinės etikos priemonėmis. Paskutiniu metu stiprėja tam tikra mokytojų bei mokinių priešprieša. Tuo grindžiamas pasirinktos temos aktualumas - išanalizuoti mokyklos organizacinę kultūrą ir skatinti veiksnias organizacijos narių bendradarbiavimo formas.

**Tyrimo objektas** – bendradarbiavimo formos ir organizacinė kultūra mokykloje.

**Darbo tikslas:** atskleisti organizacijos kultūros reiškinį ir išsiaiškinti bendradarbiavimo bei organizacinės kultūros svarbą ir naudą mokykloje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą organizacinės kultūros tema;
2. Atskleisti organizacijos kultūros svarbą ir išsiaiškinti, kokį vaidmenį organizacijoje atlieka bendradarbiavimo kultūra;
3. Atskleisti bendradarbiavimo ryšius ir organizacinę kultūrą Kavarsko vidurinėje mokykloje Anykščių rajone;
4. Išanalizuoti mokytojų, mokinių ir jų tėvų bendradarbiavimo formas, bei jų svarbą.

**Hipotezės:**

1. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, vystymas yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.
2. Tikėtina, kad sėkmingas mokytojų ir mokinių bendradarbiavimo sistemos kūrimas skatina pasiekti geresnių mokymosi rezultatų.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės ir publicistinės literatūros analizė ir sisteminimas;
2. Mokytojų, 10–12 klasių mokinių ir jų tėvų nestandartizuota apklausa raštu (anketavimas).
3. Kokybinė ir kiekybinė tyrimo duomenų analizė.
4. Lyginamoji analizė.

**Darbo struktūra:** Magistrinio darbo tikslas ir uždaviniai nulėmė darbo struktūrą. Darbą sudaro: įvadas, teorinė ir praktinė dalys, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka, anotacija lietuvių bei anglų kalbomis ir priedai.

# 1. ORGANIZACIJOS KULTŪROS SAMPRATA

## 1.1 Mokslininkai apie organizacinę kultūrą

Lygiai kaip genčių kultūros turi savo totemus ir tabu, diktuojančius, kaip kiekvienas genties narys privalo elgtis kitų genties narių atžvilgiu, organizacijos turi savo kultūrą, valdančią jų narių elgesį. (Robbins S.P., 2003, p. 283)

Organizacinės kultūros, dar vadinamos korporacinės (*lot. corpore* – kūnas) kultūros, sąvoka nėra tiksliai nusistovėjusi. Vieni autoriai mano, kad ji pasireiškia organizacijos veikėjų elgesiu, kiti – organizacijos vertybėmis. Tačiau apibendrinus literatūroje sutinkamus įvairių autorių organizacinės kultūros sampratos interpretavimus galima teigti, jog organizacinė kultūra yra labai reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas – tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių sistema, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, vystymas, turimos organizacinės kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.

Dabartinis susidomėjimas organizacijų kultūra yra reakcija į gana ilgą pozityvizmo viešpatavimą organizacijų teorijoje, skilus racionalistinei – mechanistinei organizacijos koncepcijai. Ja remiantis, organizacijos nariai buvo laikomi formalios struktūros rėmuose veikiančiais įrankiais efektyvumui pasiekti. Tuo tarpu organizacijos kultūros koncepcija neanalizuoja struktūrizuotų tikslo siekiančių veiklų, o tiria organizacinės elgsenos prasmę, narių įsitikinimus, vertybinę jų orientaciją, t.y. akcentuoja efemeriskas, kintančiąsias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos savybes. Anot M.Schultzo, susidomėjimas organizacijų kultūra atsirado dėl to, kad nepaliamajai ieškoma kelių į didesnę veiklos efektyvumą, organizacijos tobulinimą, suvokiama, kokios sudėtingos šiuolaikinės organizacijos. Nemažą vaidmenį čia vaidina išaugęs žmonių iššūkius teikiančio ir prasmingo gyvenimo poreikis. Organizacijų kultūra yra nauja organizacijų tyrimo ir supratimo koncepcija. (Paulauskaitė N. ir kt., 1998, p. 49).

Terminas *organizacijos kultūra* turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su termino *kultūra* apibrėžimais. Filosofijos žodynas kultūrą apibrėžia kaip „visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą“. Tarptautinių žodžių žodynas teikia net 5 kultūros apibrėžimus. Lotyniškai kultūra reiškia ugdymą, auklėjimą, lavinimą, tobulinimą, vystymą, garbinimą. (Paulauskaitė N. ir kt., 1998, p. 49).



E. H. Schein organizacijos kultūrą apibrėžė kaip "bendrų esminių nuostatų modelį, kurį grupė įsisavino, sprendama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas. Modelis pasiteisino pakankamai, kad būtų laikomas galiojančiu, ir todėl pageidaujama, kad jo būtų mokomi nauji nariai - kaip teisingo būdo suvokti, galvoti ir jausti tas problemas." (James A. F. ir kt., 1999, p. 178).

Anot E. H. Schein, organizacijos kultūra atspindi elgesio įpročiuose, normose, filosofijoje, dominuojančiose vertybėse, formaliose ir neformaliose taisyklėse ir jausmuose bei klimate. Tačiau pasak E. H. Scheino, organizacijos esmė yra įvairūs kultūros „elementai“ – bendravimo taisyklės, organizacijos fizinis išsidėstymas, pagrindinės vertybės, kurios laikomos organizacijos ideologijos ar filosofijos, ir koncepcines kategorijas bei prielaidas, įgalinančias žmones bendrauti ir interpretuoti kasdienius įvykius. (Kasiulis J., 2001, p. 120).

Kiekviena organizacija turi savo "organizacijos kultūrą". Kalbant apie organizacijos kultūrą dažnai užmirštama, kad kultūra egzistuoja visur, kur susirenka žmonės, vysto savo kultūrinės tradicijas, turi savo nuomones, elgseną ir komunikuoja, tačiau iš kitos pusės jie susiduria su organizacijos tradicijų kompleksu: vertybėmis, normomis, standartais, pasaulio ir žmonių poveikslais, privalumais ir nusistatymais, simbolių sistemomis, kalba ir ritualais, kasdienėmis elgesio normomis. Organizacijos kultūra pirmiausiai atspindi vidinę organizacijos aplinką.

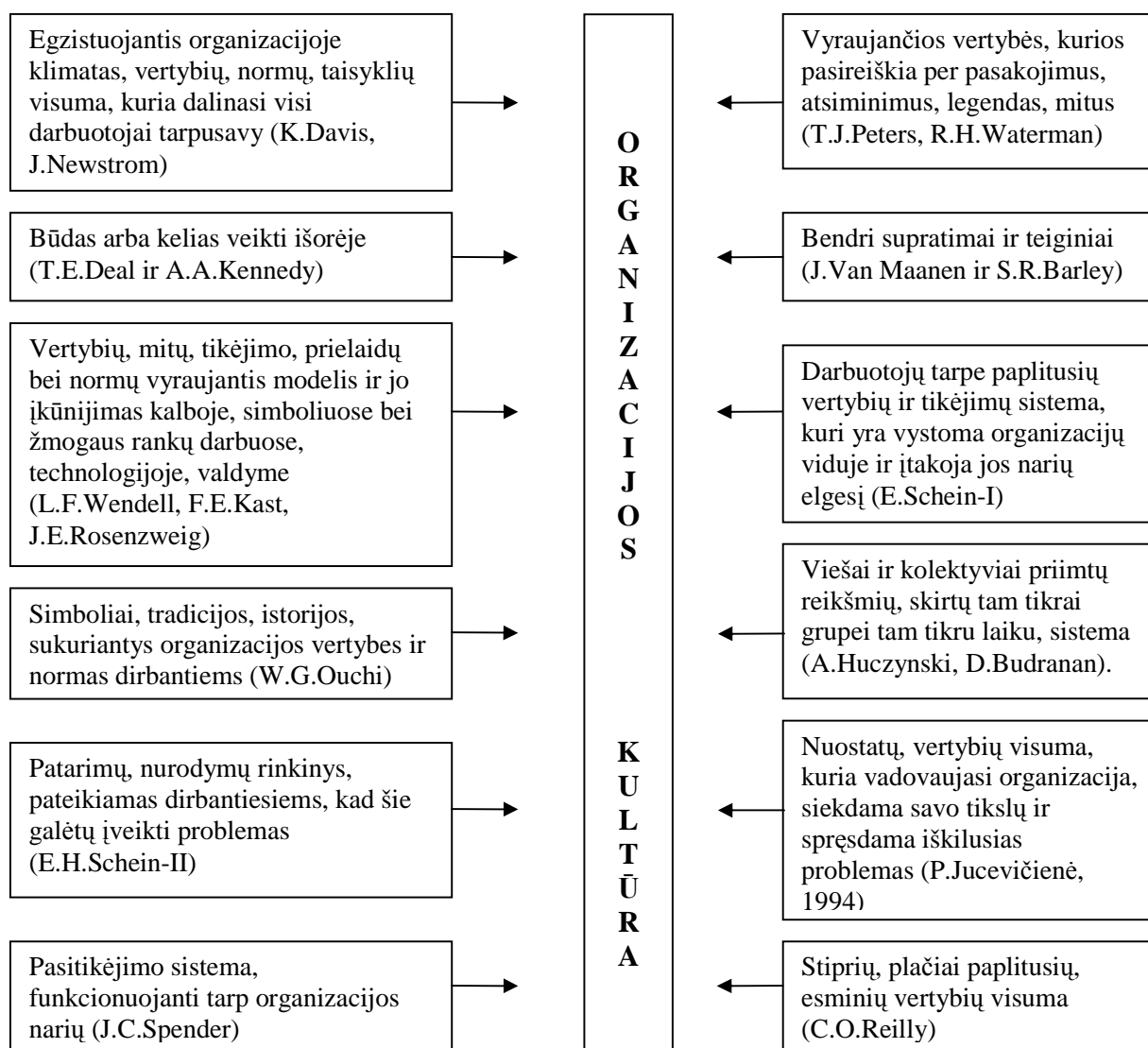
Kultūrą galime apibrėžti šitaip - tai grupės, tautos, bendruomenės įsitikinimų suma, kuri susiformavo istorijos eigoje tam, kad spręstų vidines integracijos problemas. Ji yra taisyklių "galima daryti" ir "negalima daryti" suma, kuri taip gerai funkcionuoja, kad tapo "užrašytais" įstatymais ir kiekviena ateinanti karta juos priima kaip "teisingą" mąstymo kryptį, perduodamą jausmams ir veiksams. (Zakarevičius P., 1998, p.141).

Organizacijos kultūros negalima įvesti, ji jau veikia. Kai kalbama apie organizacijos kultūrą, nediskutuojama apie tai, ar ji egzistuoja. Siekiama išsiaiškinti, kokia tai kultūra. Paskutiniu metu pripažįstama, kad kultūra organizacijoje turi didelę reikšmę. Remiantis kontrastingu patyrimu, kai organizacijos kultūra įsivaizduojama kaip efektyvumo, stabilumo, lankstumo ir skaidrumo garantas, imta kalbėti apie "stiprią" arba "tvirtą" organizacijos kultūrą. Tačiau problema ta, kad įsivaizduojama, kad šią sritį galima taip pat nagrinėti kaip kitas organizacijos direktyvas. Tuomet "stipri" organizacijos kultūra tampa "sustingusia". (Pindl T., 1998, p. 117).

Organizacijos kultūros koncepcija neanalizuoja struktūrizuotų tikslo siekiančių veiklų, o tiria organizacinės elgsenos prasmę, narių įsitikinimus, vertybinę jų orientaciją, tai yra akcentuoja kintančias žmonėms būdingas ir savaime suprantamas elgsenos savybes. Susidomėjimas organizacijos kultūra atsirado dėl to, kad nepaliaujamai ieškoma kelių į didesnę veiklos efektyvumą, organizacijos tobulinimą, suvokimą, kokios sudėtingos šiuolaikinės organizacijos.

Organizacijos kultūrą savaip supranta daugelio mokslo sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai. Jų atliekamų tyrimų orientacijos - nuo pozityvistinių iki interpretacinių ir postmodernistinių. Šios priežastys ir skirtingi tyrėjų tikslai, interesai bei filosofinės nuostatos padeda suprasti, kad organizacijos kultūra nėra vienareikšmiškai apibrėžta, koherentiška tyrimų sritis. (Paulauskaitė N. ir kt., 1998, p. 35).

Organizacijos kultūros reikšmių įvairovė dar didesnė, nes įvairūs autoriai ją skirtingai apibrėžia (1 pav.). Nors dėl esminių organizacijų kultūros sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi. (Jucevičienė P., 1996, p. 46).



1 pav. Įvairūs mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūras

Šaltinis: Jucevičienė P., Poškienė A. ir kt., 2000, p.38

Kaip matyti iš 1 paveikslėlio, dauguma mokslininkų organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje (C.O.Reilly, T.J.Peters, R.H.Waterman, L.F.Wendell, F.E.Kast, J.E.Rosenzweig, P.Jucevičienė, E.H.Schein). (Jucevičienė P., 1996, p. 46).

Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimant įvairius sprendimus. Pažangioje organizacijos kultūroje pasak R.A.Baron ir J.Greenberg akcentuojamos šios vertybės: dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams, laisvė inicijuoti idėjas, rizikos toleravimas, laivas bendravimas. (Jucevičienė P., 1996, p. 53).

Taigi pakankamai išsamus organizacijos kultūros apibrėžimas būtų šis:

**ORGANIZACIJOS KULTŪRA** yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus, simbolius. (Jucevičienė P., 1996, p. 48).

Atsižvelgdama į daugelio minėtų autorių apibrėžimus bei įvairių tyrėjų atliktus tyrimus ir gautus rezultatus, pagrindžiančius esamą **tiesioginį ryšį tarp kultūros ir veiklos rezultatų**, magistrinio darbo autorė organizacijos kultūrą apibrėžia taip: **organizacijos kultūra** – tai jos vertybių sistema:

- kurią pripažįsta ir kuria vadovaujasi organizacija kasdien, siekdama tiek trumpalaikių, tiek ilgalaikių organizacijos tikslų,
- kuri daro įtaką organizacijos narių elgesiui,
- kuri pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius,
- kuri yra sudedamoji organizacijos sėkmingos ir efektyvios veiklos dalis.

Minėdama efektyvią ir sėkmingą organizacijos veiklą, autorė turėjo omenyje tinkamą, lanksčią, gebančią greitai prisitaikyti prie aplinkos organizacijos kultūrą.

## 1.2 Organizacijos kultūros tipai

Siekiant susisteminti organizacijas pagal jų kultūrą, bandoma jas klasifikuoti. Išskiriant bendruosius bruožus, jos išskiriamos į tipus. (Jucevičienė P., 1996, p. 59).

Organizacijos kultūrų tipai yra įvairūs ir priklauso nuo organizacijos sau keliamų tikslų. Tokios vertybės (kultūra) kaip greitas apsisprendimas ir nebiurokratinis elgesys, bus reikšmingos konsultacinės veiklos organizacijose, tačiau neefektyvios gyvybės draudimo kompanijų veikloje. Aptarnavimo srities organizacijose dominuos kultūra, vertinanti komandinį darbą, pagarbą klientams ir ilgalaikį bendradarbiavimą su jais, socialinę atsakomybę. Bet koku atveju vertybių sistema (kultūra) modeliuojama taip, kad optimaliai atitiktų organizacijos tikslus ir funkcijas (viziją ir misiją) visuomenėje ir tokiu būdu garantuotų šios organizacijos ekonominį efektyvumą.

([http://www.vsv.lt/mokymas/Medicinos\\_ir\\_sveikatos/1997.html](http://www.vsv.lt/mokymas/Medicinos_ir_sveikatos/1997.html).)

Tyrėjai, apibūdindami organizacijų kultūros tipus, vadovaujasi skirtingais kriterijais, kuriuos sąlyginai galima sugrupuoti į keletą pagrindinių grupių:

- personalo tarpusavio santykių kriterijai;
- veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijai;
- psichologinio mikroklimato kriterijai;
- galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijai. (Zakarevičius P., 2004, p. 204)

Tyrinėtojai nagrinėdami organizacijose susiformavusias kultūras jas įvairiai skirsto. Vienas iš populiariausių organizacijų kultūrų skirstymų pasiūlytas tyrėjo R.Harrison'o ir išskiria keturių tipų organizacijų kultūras:

1. *Valdžios kultūra*. Tai mažoms įmonėms būdinga kultūra, kuomet pagrindinis vadovas yra centrinė, visą įmonės veiklą įtakojanti ir kontroliuojanti figūra. Tokiose įmonėse būna nedaug biurokratijos ir taisyklių, įmonė gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius.

2. *Vaidmens kultūra*. Ši kultūra siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiumi pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas. Ši kultūra būdinga nenutrūkstamos gamybos įmonėms, draudimo bendrovėms, bankams. Tokia kultūra sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai.

3. *Užduoties kultūra*. Tai kultūra, orientuota į užduočių sprendimą ir projektų realizavimą. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms kultūroms, kuomet rezultatas kuriamas grupės žmonių. Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus resursus ir reikiamus žmones į reikiamą vietą. Grupė gali būti greitai sukurta konkrečiam projektui ar užduočiai.

4. *Asmens kultūra*. Ši kultūra būdinga organizacijoms, kurių specialistai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tai gali būti juridinės įmonės, architektų arba gydytojų sąjungos, konsultacijų įmonės. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma.

Vadovaudamiesi *personalo tarpusavio santykių kriterijais*, J. Schermerhorn, J. Hunt, R. Osborn (1995) skiria keturis organizacijų kultūros tipus: beisbolo komanda, klubas, tvirtovė, akademija.

*Beisbolo komanda*. Darbuotojų talentas įvertinamas ir ugdomas. Plati veikimo laisvė. Pripažįstami kiekvieno individualūs rezultatai. Solidus atlyginimas. Skatinamas naujovių diegimas.

*Klubas*. Korektiški, draugiški santykiai. Pagarba vyresnio amžiaus darbuotojams. Vertinamas lojalumas, patirtis. Karjera vyksta principu "žingsnis po žingsnio".

*Tvirtovė.* Garantuotas veiklos pastovumas ir pusiausvyra. Vyrauja saugumo atmosfera. Gerbiama nuomonių įvairovė.

*Akademija.* Darbas aiškiai reglamentuotas, specializuotas. Garantuotas nuolatinis tobulėjimas. Užtikrinamas sisteminis karjeros vystymasis. (Zakarevičius P., 2004, p. 204)

***Veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus***, grupuodamas organizacijų kultūrą galbūt tiksliausiai panaudojo R. Harrison (1970). Jis vėlgi išskyrė keturis jos tipus: valdžios kultūra, vaidmens kultūra, užduoties kultūra ir asmens kultūra.

*Valdžios kultūra.* Vadovas - centrinė organizacijos figūra. Organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausiai priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.

*Vaidmens kultūra.* Visų narių vaidmenys (pareigos) griežtai reglamentuoti ir išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta hierarchinė struktūra. Veikla koordinuojama per žemesnio lygio vadovus. Stabili vidinė tvarka ir procesai.

*Užduoties kultūra.* Veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių užduočių vykdymui. Grupė - pagrindinė organizacijos ląstelė. Santykiai grupėje geranoriški, korektiški. Antra vertus, bendradarbiai kontroliuoja vieni kitus. Ryškūs komandinio darbo privalumai.

*Asmens kultūra.* Pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei. Organizacija funkcionuoja dėl to, kad sudarytų sąlygas individams siekti savo tikslų. Praktiškai neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Antra vertus, individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopai stengiasi ją stiprinti ir vystyti. (Zakarevičius P., 2004, p. 204).

S. Deal ir A. Kennedy (1982) pasiūlė organizacijų kultūras grupuoti ***pagal galimybių darbuotojams pasireikšti kriterijus***. Šiuo požiūriu jie išskyrė tokius tipus: viskas arba nieko kultūra, duonos ir žaidimų kultūra, analitinė projektinė kultūra, proceso kultūra. (Zakarevičius P., 2004, p. 205).

*Viskas arba nieko kultūra.* Kiekvienas darbuotojas siekia maksimalių rezultatų, veikia "va bank". Vertinama intensyvi veikla, jaunatviškas maksimalizmas. Pripažįstamos ir garbinamos "žvaigždės". Naujokas, norėdamas būti pripažintu, turi nugalėti "senius". (Zakarevičius P., 2004, p. 205).

*Duonos ir žaidimų kultūra.* Galimybių pasireikšti turi kiekvienas (duonos užteks kiekvienam), reikia tik atskleisti tas galimybes. Geriausiai galimybės atskleidžiamos grupinėje veikloje, todėl tokiai veiklai skiriamas pagrindinis dėmesys. Organizacijoje dažnos šventės, ritualinės apeigos, ceremonialai, suteikiantys impulsų produktyviai veiklai. (Zakarevičius P., 2004, p. 206).

*Analitinė projektinė kultūra.* Veikla vykdoma analitinio loginio mąstymo pagrindais. Viskas turi būti gerai suplanuota, numatyta, sprendimai optimalūs. Didelis dėmesys skiriamas pasitarimams, derinimams. Vyrauja pragmatiškumas, emocijos nepageidautinos. (Zakarevičius P., 2004, p. 206).

*Proceso kultūra.* Galimybės pasireikšti yra tik veiklos proceso eigoje, bendras organizacijos tikslas nėra svarbus veiklos motyvavimo veiksnys. Svarbu gerai atlikti procedūras, nedaryti klaidų. Užimama pozicija, statusas - labai svarbus išraiškos elementas. Elgseną lemia hierarchinė vieta. Emocijos trukdo veikti. (Zakarevičius P., 2004, p. 206).

Akivaizdu, kad organizacijose, priskiriamose išvardintiems kultūrų tipams, darbuotojai vadovaujami skirtingomis vertybėmis, idealais, įsitikinimais, nuostatomis, normomis, požiūriais, principais ir kt. Kiekvienoje organizacijoje yra savi simboliai, istorijos, tradicijos, ceremonijos, ritualai ir t.t. (Zakarevičius P., 2004, p. 206)

Daugelį organizacijų negalima priskirti vienam kuriam nors anksčiau minėtam organizacijos kultūros tipui. Dažniausiai organizacijoms būdingi kelių organizacijos kultūros tipų junginys ar dinamika, vystantis iš vieno į kitą tipą. (Jucevičienė P., 1996, p. 61).

Šie organizacijos kultūros tipai gali būti iliustratyvūs pavyzdžiai pradedančioms veiklą organizacijoms, kad jos galėtų pasirinkti tinkamą savo organizacijos kultūros tipą. (Jucevičienė P., 1996, p. 61).

### 1.3. Organizacinės kultūros sudedamosios dalys

Apie organizacijos kultūrą galima spręsti iš pasakojimų ir mitų, sklandančių apie įmonę, iš įmonės darbuotojų kalbos, ritualų, tradicijų, iš klimato, vyraujančio organizacijoje ir kitų kultūros pasireiškimo elementų.

Dauguma organizacijų turi aiškų požiūrį į tai, kas laikoma geru ir blogu elgesiu bendradarbių, viršininkų, pavaldinių, klientų ir įvairių bendruomenės grupių atžvilgiu. Tuomet organizacijos iš savo narių tikisi atitinkamo elgesio.

Organizacijos nariai į organizaciją atsineša savo asmeninę patirtį, savo įsitikinimus ir savo vertybes. Organizacijos vidaus darbo grupės irgi turi savo bendravimo bei elgesio normas ir būdą, kuris daro įtaką platesnei organizacijai. Vadovybė gali nustatyti organizacijos kultūrą, ir norėti įpiršti organizacijos vertybes ir elgesio kodeksą (etiketą), kuris atspindėtų organizacijos tikslus.

Praktiškai kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, politiką ir nuostatas. Šios nusistovėjusios tradicijos ir elgesio tendencijos, kuriomis vadovaujasi organizacija ir kurias pripažįsta organizacijos nariai ir vadinamos organizacijos kultūra.

Organizacinė kultūra (angl. *corporate culture*) įvardija organizacijos vertybes, įsitikinimus ir papročius. Kiti autoriai dar išskiria tokius matomosios kultūros išraiškos būdus: ritualus ir ceremonijas, istoriją, simbolius, kalbą.

VERTYBĖS. Organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Organizacijos vertybių sistemos suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai bei strategijoms. Vertybių prigimtis lemia tai, ar kultūra turės organizacinį efektyvumą. Jei vertybės remia atitinkamus tikslus bei strategijas, kultūra tampa svarbus turtas. Tuo tarpu neteisingos vertybės gali paversti kultūrą didžiausia kliūtimi. (Kasiulis J., 2001, p. 126).

Organizacijos kultūrą paprasčiausiai galime paaiškinti organizacijos vertybių orientacija ir vyraujančiu vadovavimo stiliumi. Vertybės padeda suprasti, kodėl tam tikras elgesys yra skatinamas, o kitam elgesiui nepritariama. Organizacijoje svarbiausia išlaikyti tas vertybes, kurios, vykstant permainoms, nulėmė sėkmingą prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų. Viena svarbiausių vertybių yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris išugdytų įsipareigojimo organizacijai jausmą. Šis jausmas formuoja atsakomybę, motyvuoja darbuotojus, formuoja deramą jų elgesį. (Kasiulis J., 2001, p. 127).

Vertybių klasifikacija aptariant žmogaus darbą:

- *Pasiekimas* – sugebėjimas atlikti didelius darbus savo gyvenime.
- *Pagalba ir priklausymas kitiems* – būti susietam su kitais žmonėmis ir jiems pagelbėti.
- *Sąžiningumas* – tiesos sakymas ir elgimasis taip, kaip atrodo teisinga.
- *Dorumas* – buvimas bešališku ir elgimasis taip, kaip visiems atrodo, jog yra dora.

Organizacijos vertybės yra įsitikinimai, kuriais ji vadovaujasi priimant įvairius sprendimus. Pažangioje organizacijos kultūroje akcentuojamos šios vertybės:

- dėmesys klientų ir darbuotojų poreikiams;
- laisvė inicijuoti idėjas;
- rizikos toleravimas;
- laisvas bendravimas.

SIMBOLIAI. Tai objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant. Simbolis yra tas objektas, aktas, įvykis, kuris perteikia kultūrinę prasmę. Jo pavyzdžiu gali būti organizacijos personalo uniforma. Tai ir pastatų forma, spalvos, apranga, firminis vardas, specialūs simboliai atspindintys atskiras veiklas ir daugelis kitų. Atrodytų, kad tai nelabai svarbu, tačiau tai neretai žymia dalimi lemia bendrą organizacijos sėkmę. Dažnai simboliai yra pagrindinė organizacijos identifikavimo priemonė ir jų patrauklumas arba priešingai - neišraiškingumas, gali sąlygoti vienokią ar kitokią vartotojų elgseną.

**TRADICIJOS.** Jas organizacijos vadovybė sugeba panaudoti, kuriant teigiamą organizacijos klimatą bei skatinant individų identifikaciją organizacijoje. Tradicijos yra standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikromis progomis, siekiant paveikti organizacijos narių elgesį ir supratimą. Pavyzdžiui, Japonijos kompanijoje yra įprasta darbo dieną pradėti rytine grupine mankšta bei dainuojant „kompanijos dainą“. Tradicijos turi didelę įtaką organizacijos kultūrai ir pačios organizacijos tęstinumui.

**RITUALAI IR CEREMONIJOS.** Ritualai ir ceremonijos - tai specialiai parengta, kruopščiai apgalvota kolektyvinės veiklos išraiška, naudojama specialių progų metu. Jie gali būti įvairių rūšių. Integravimo į organizaciją ritualai naudojami glaudesniam žmonių subūrimui, gerų tarpusavio jausmų ir klimato sukūrimui, naujų žmonių įjungimui į organizaciją. Perėjimo į kitas pareigas ar kitą socialinį statusą ritualai, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo priemonių ritualai.

**ISTORIJA.** Ji paprastai atspindi organizacijos nueitą kelią, sėkmingus jos veiksmus, ypač išryškina žmones, prisidėjusius prie to, kad organizacija yra tokia, kokia yra. Neretai nevengiama kurti ir mitų bei legendų, į kuriuos įeina nedidelė tikrų įvykių dalis, tačiau jie žadina vaizduotę, kuria organizacijos savitumo įvaizdį.

**KALBA.** Neretai organizacijos sukuria savo specifinę kalbą, pasireiškiančią įvairiais šūkais, terminais suprantamais ir reikšmingais tik jiems.

**TAISYKLĖS.** Kiekviena organizacija sukuria savąjį nerašytų taisyklių, organizacijoje vartojamų žodžių rinkinį. Kol naujokai neišmoksta taisyklių, jie nelaikomi visateisiais įmonės nariais. Jei įmonėje susiformavusi stipri kultūra, tuomet įmonės nariai, pažeidę taisykles, sulaukia visuotinio nepatarimo ir būna skaudžiai baudžiami. Jeigu darbuotojas jaučia, kad organizacijos vertybės ir jo vertybės sutampa, tikėtina, kad jis bus patenkintas ir lojalus įmonei (Jucevičienė P., 1996, p. 219).

#### **1.4. Organizacinės kultūros formavimas**

Organizacijos kultūra staiga iš niekur neatsiranda. (Robbins S. P., 2003, p. 288). Apibendrinus daugelį organizacijos funkcionavimo aspektų, išanalizavus daugelio autorių publikacijas, galima konstatuoti, kad kultūros susidarymas yra dualistinis procesas: ji formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams, antra vertus, gali būti formuojama, keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams, realizuojant atitinkamas priemones. Neteisūs tie autoriai, kurie teigia, kad kultūros formavimasis – tai grynai savaiminis procesas, lygiai kaip ir neteisūs tie, kurie įrodinėja, kad kultūra formuojama įvairiomis dirbtinio poveikio priemonėmis. (Zakarevičius P., 2004, p. 205)

E.H. Schein (1992) teigimu, kiekvienos organizacijos kultūra formuojasi kaip atsakas į dvi pagrindinių problemų rūšis:



1) *Išorinės adaptacijos ir išlikimo problemos* (organizacijos misijos, strategijos, tikslų nustatymas, priemonės jiems pasiekti įvertinimas ir pataisos),

2) *Vidinės integracijos problemos* (bendra kalba ir pagrindinės kategorijos, grupių parengimas veiklai, darbuotojų priėmimo ir atleidimo kriterijai, valdžia ir statusas, intymumas, draugystė ir meilė, socialinių santykių taisyklės, atlyginimai ir bausmės). (Stoškus S. ir kt., 2005, p. 215).

Organizacijos kultūra formuojasi, kai nariai dalijasi žiniomis ir prielaidomis, kurias įgyja sprenddami šias problemas. Kultūros unikalumą lemia daugelis veiksnių, kuriuos galima skirstyti į keturias grupes:

- Organizacijos istorija;
- Aplinka;
- Personalo administravimo pobūdis;
- Socializacija. (Stoškus S. ir kt., 2005, p. 216).

Organizacijos kultūra priklauso nuo steigėjų. Ji bent iš dalies su jais susijusi. Tai dažniausiai būna dinamiškos asmenybės, turinčios stiprių vertybių, aiškia viziją. Steigėjai, samdydami pirmus darbuotojus, perduoda savo vertybes ir taip formuoja savo kultūrą. Atsižvelgiant į šias vertybes stengiamasi parinkti joms imponuojančius žmones ir taip išlaikyti organizacijos pradinį įvaizdį. (Stoškus S. ir kt., 2005, p. 216). **Pavyzdžiui**, „Microsoft“ kompanijos kultūra daugiausia yra vieno iš jos įkūrėjų ir dabartinio tarybos pirmininko Billo Gateso atspindys. Pats Gatesas yra agresyvus, konkurencingas ir labai drausmingas. Būtent šiais epitetais dažnai apibūdinama „Microsoft“ kompanija. (Robbins S. P., 2003, p. 288).

Organizacijos istorija, jos įkūrimas, gyvavimas taip pat formuoja organizacijos kultūrą. Kuo senesnė organizacija, kuo gilesnės jos šaknys, tuo daugiau ji turi istorijų, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros pasireiškimo elementų, tuo ta kultūra yra stipresnė ir dažniausiai konservatyvesnė. (Stoškus S. ir kt., 2005, p. 216).

Organizacijos yra atviros sistemos, todėl jas veikia aplinka. Kultūrinėje aplinkoje išskiriamas ekonominis, socialinis ir politinis kultūros kontekstas:

*ekonominis* – kaip padaromas darbas, tam priklauso darbo vaisiai, santykis su valdžios institucijomis;

*socialinis* – žmonių bendravimo normos, kontrolė, dvasinių ar materialinių vertybių prioritetas, kaip kalba išreiškia idėjas ir santykius, kaip simboliai atspindi organizacijos kultūrą;

*politinis* – žmonių santykiai su valstybe, teisiniai ir politiniai tvarkos palaikymo būdai.

Dėl aplinkos įtakos organizacijos kultūrai išryškėja lokaliniai jų skirtumai. Skirtumai gali atsirasti ne tik tarp vienos valstybės ar tautos organizacijos, bet ir tarp skirtingų valstybės regionų, todėl reikia ypač atidžiai įvertinti aplinką. (Stoškus S. ir kt., 2005, p. 216).

Kultūra priklauso nuo organizacijos valdymo pobūdžio. P. Herfsey, K. Blanchard pagrindė gyvenimo ciklo teoriją, pagal kurią siejamas vadovavimo stilius ir darbuotojų brandumas. Joje atsispindi keturi vadovavimo stiliai atsižvelgiant į darbuotojų sugebėjimą atsakyti už savo elgesį, siekti numatytų tikslų bei jų patirties.

**Nurodymų stilius.** Vadovas daug dėmesio skiria užduotims įvykdyti ir nepakankamai domisi pavaldinių santykiais. Šis stilius visiškai pateisinamas, kai pavaldiniai nenori arba negali atsakyti už konkrečios užduoties įvykdymą.

**Idėjų perdavimas.** Vadovas pakankamai daug dėmesio skiria ir užduotims, ir darbuotojų santykiams. Pavaldiniai norėtų dirbti savarankiškai ir atsakyti už atliktą darbą, tačiau negali, nes yra nepakankamai subrendę. Todėl vadovas, įvertinęs darbuotojų pastangas, teikia savo idėjas pavaldiniams ir šitaip paskatina juos veikti.

**Dalyvavimo stilius.** Šį vadovavimo stilių atitinka aukštas pavaldinių brandumo laipsnis. Vadovas gali paskatinti darbuotojus padėdamas jiems, o ne primesdamas savo nurodymus. Iš esmės vadovas ir pavaldiniai kartu priima sprendimus.

**Delegavimo stilius.** Pavaldiniai kompetentingi savarankiškai spręsti uždavinius ir atsakyti už jų rezultatus. Be to, jie pareiškia norą prisiimti atsakomybę. Vadovas leidžia pavaldiniams veikti savarankiškai, t.y. deleguoja jiems savo teises ir įgaliojimus. (Stoškus S. ir kt., 2005, p. 216 - 217).

Vienas iš išskirtinių kultūros bruožų yra jos tęstinumas. Kadangi žmonėms būdinga kalba ir manipuliavimas simboliais, jie gali perduoti ateinančioms kartoms savo pasaulio supratimą taip, kad:

- naujiems kultūros nariams nereikia daryti tų pačių klaidų ar atradimų;
- jie žino kaip prisitaikyti ir nesuardyti grupės gyvenimo.

Organizacijos socializacija yra socialinis procesas, kuriame organizacijos išreiškia nariams lūkesčius, susijusius su jų vaidmenimis, ir nori, kad nariai, atliepdami šiuos lūkesčius, sutapatintų save su šiais vaidmenimis ir priimtų organizacijos kultūrą. Organizacijos naudoja daug priemonių, kad pasiektų savo tikslus, perduotų kultūros vertybes ir lūkesčius naujiems ar seniau dirbantiems nariams. Socializacija nėra griežtai planuojamas procesas, dažniausiai ji spontaniškai pasireiškia įvairiose neformaliose socialinėse grupėse. (Stoškus S. ir kt., 2005, p. 217).

## **1.5 Organizacinės kultūros funkcijos**

Kodėl organizacijai svarbi kultūra? Ką ji reiškia, duoda organizacijai? Ieškant atsakymų į šiuos klausimus, reikia išsiaiškinti organizacijos kultūros funkcijas. (Stoškus S. ir kt., 2005, p. 217).

R.A. Baron, J. Greenberg teigia, jog organizacinė kultūra:

- Suteikia jos nariams identiškumo jausmą;
- Sustiprina bendrą įsipareigojimą organizacijai ir jos misijai;
- Padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus. (Jucevičienė P., 1996, p. 67).

E.Schein apibendrinamas įvardina dvi kompleksines organizacijos kultūros funkcijas:

- išorinės adaptacijos;
- vidinės integracijos.

**Išorinė adaptacija** yra procesas, parodantis, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, reaguoja į išorės poveikius. Nuo organizacijos kultūros priklausys šios adaptacijos pobūdis. *Pavyzdžiui*, jei organizacinė kultūra orientuota į vartotojų poreikių tenkinimą, organizacija bus labai jautri šių poreikių dinamikai. (Jucevičienė P., 1996, p. 68).

**Vidinė integracija** - tai procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą identitetą ir ieško būdų efektyviai dirbti su kitais organizacijos nariais. Šio proceso metu organizacijos kultūra lemia, kaip žmonės bendraus tarpusavyje, koks elgesys bus priimtinas, koks - nepriimtinas. (Jucevičienė P., 1996, p. 68).

S.P.Robbins manymu kultūra organizacijoje atlieka šias funkcijas. Pirma, ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų. Antra, organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusia, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti. Ir galiausiai kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas bei elgseną. (Robbins S. P., 2003, p. 287).

Taigi galima sakyti, kad kultūra yra „socialiniai klijai“, kurie padeda išlaikyti organizaciją kartu. Kultūra pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų požiūrius ir elgseną, galima sakyti, „diktuoja žaidimo taisykles“, taip vienydama visą organizaciją ir išskirdama ją iš kitų. (Stoškus S. ir kt., 2005, p. 218).

### **Anykščių rajono Kavarsko vidurinės mokyklos organizacinė kultūra**

**ISTORIJA.** Anykščių rajono Kavarsko vidurinė mokykla įkurta 1865 metais. Tuo metu joje veikė trys skyriai, kuriuose mokėsi 35 mokiniai, dirbo mokytojas Lebedevas. Mokykla priklausė gubernijai, ją išlaikė valstybė. 1911 metais mokykloje įvesta lietuvių kalba. Nuo 1914 pradinė keturių klasių mokykla. 1925 — 1930 metais Kavarske veikė atskira žydų mokykla, 1930 metais jos mokiniai prisijungė prie lietuviškos pradinės mokyklos. 1939 metais pastatyta nauja tipinė 6 skyrių mokykla. Plytas mokyklai nupirko Amerikoje gyvenantis Pranas Kalibatas, kuris kilęs iš Žvirblėnų kaimo (Kavarsko sen.)

Mokykloje dirbo 6 mokytojai, mokėsi apie 80 mokinių. Mokyklai vadovavo Beišys. 1944 metais mokykla reorganizuota į progimnaziją, o nuo 1947 metų buvo nepilna vidurinė mokykla, kuriai vadovavo direktorius Petras Martusevičius. 1951 metais mokykla tapo vidurine, išleista pirmoji abiturientų laida. Mokėsi 512 mokinių, dirbo 34 mokytojai. Direktorius buvo P. Didžiariekis. Mokinių skaičius vis augo todėl 1966 metais buvo pastatytas priestatas, sporto salė, o 1984 metais pastatomas dar vienas priestatas, aktų salė, įrengta valgykla. Tuo laikotarpiu mokyklai vadovavo direktoriai Sikorskis, A. Šleikus, V. Plukas, E. Sakavičienė.

Nuo 1990 07 07 mokyklai vadovauja direktorė Genė Leitienė. Mokykloje yra biblioteka, o nuo 2000 metų veikia skaitykla, kompiuterių klasė. Įvestas profilinis mokymas, ankstyvasis anglų kalbos mokymas. Mokyklai priklauso 4 pradinio ugdymo skyriai (Jakšiškio, Budrių, Svirnų ir ikimokyklinio ugdymo skyrius).

Mokykloje vykdomos ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos.

Šiuo metu Kavarsko vidurinėje mokykloje 1-12 klasėse mokosi 295 mokiniai. Budrių, Svirnų ir Jakšiškio pradinio ugdymo skyriuose mokosi 32 mokiniai. Mokykloje dirba 40 mokytojų, tarp jų 14 metodininkų, 17 vyr. mokytojų. Mokykla 35 mokytojams yra pagrindinė darbovietė. Mokykloje taip pat dirba socialinis pedagogas, specialusis pedagogas, logopedas, psichologas, slaugytoja, bibliotekininkė, aptarnaujantis personalas. Mokykloje veikia ir mokyklos, mokinių, mokytojų tarybos, prevencinė darbo grupė.

**VERTYBĖS.** Didžiausia mokyklos vertybė – žmogus. Čia ugdomas kultūringas, intelektualus pilietis, sugebantis susirasti tinkamą vietą pagal polinkius ir žinias visuomenėje.

Atsižvelgiant į mokyklos vertybes, buvo sukurta mokyklos vizija ir misija, tikslai bei uždaviniai:

Mokyklos vizija - akredituota ugdymo institucija, atvira kaitai, patraukli, moderni, vykdanči sklaidą, bendradarbiaujanti su šalies ir užsienio mokyklomis, vykdanči projektus, įvertinanti savo veiklumą, pažangą, laimėjimus ir tobulėjimą.

Mokyklos misija - mokykla teikia kokybišką priešmokyklinį, pradinį, pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą, sudaro sąlygas moksleivių saviraiškos poreikių tenkinimui, ugdo nuostatą mokytis visą gyvenimą.

Mokyklos tikslai: ugdyti gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti, tenkinti mokyklos bendruomenės narių saugumo poreikius, pagal galimybes kurti mokiniui ir mokytojui saugias bei tinkamas ugdymosi - ugdymo sąlygas.

Mokyklos uždaviniai: atsižvelgiant į pokyčius, ugdomosios veiklos tikslingumą, veiksmingumą, rezultatyvumą, stiprinti mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimą, mokytis spręsti konfliktines situacijas ir dirbti komandoje, organizuoti kryptingą prevencinį darbą ir puoselėti mokyklos aplinką.

Kavarsko vidurinė mokykla turi daug privalumų. Vienas iš jų yra tas, kad mokytojai labai daug laiko skiria mokiniams bei jų problemoms, susijusioms ne tik su mokymusi, spręsti: mokiniams sukurta estetiška, patraukli ir šiuolaikinius reikalavimus atitinkanti ugdymo aplinka, individualizuojama ir diferencijuojama ugdomoji veikla, teikiama visapusiška socialinio pedagogo, logopedo, specialiojo pedagogo, psichologo pagalba, sudaryta aiški vertinimo sistema, gera lankomumo kontrolė, sukurta darbo su gabiais mokiniais vertinimo sistema, mokinių skatinimo sistemos. Mokykloje mokytojus ir mokinius sieja abipusis supratimas, pasitikėjimas. Mokytojo teigiamas požiūris į mokinių, jų darbą, palaiko mokinių savęs vertinimą ir nuteikia tinkamam bendravimui ir bendradarbiavimui. Mokytojai dirba kryptingai, atsižvelgdami į veiklos tikslus ir uždavinius, parenka tinkamus ugdymo metodus, noriai tobulina profesinę kvalifikaciją, todėl jų geros žinios ir patirtis garantuoja sėkmingą visos mokyklos bendruomenės problemų sprendimą.

Nepaisant mano minėtų privalumų, mokykla turi ir trūkumų. Dalis 6 – 9 klasių mokinių suvokia, ką turi atlikti, tačiau darbui trūksta motyvacijos. Daugelį užduočių mokiniai atlieka skatinami mokytojų, tačiau ne visi mokinių siekia asmeninės pažangos, jiems stinga savarankiško darbo įgūdžių. Mokinių pažanga ne visiškai atitinka jų gabumus, galimybes ir pastangas. Moksleiviams trūksta pasitikėjimo mokytojais, todėl mokykloje vyrauja nepakankamas bendradarbiavimas tarp bendruomenės narių.

Taip pat vienas iš mokyklos trūkumų yra tas, kad mokykloje neišnaudojamos informacinių technologijų panaudojimo galimybės ugdymo procese.

**TRADICIJOS.** Tam, kad mokykla padėtų moksleiviams išreikšti ir ugdyti savo kūrybinius, meninius, sportinius gebėjimus, kad ugdytų kiekvieno pilietiškumą, mokykloje organizuojami tradiciniai renginiai, parodos.

Valstybinėms šventėms minėti skiriami šie renginiai: „Laisvės gynėjų dienos minėjimas“, „Vasario 16-oji – Lietuvos valstybės atkūrimo dienos šventė“, „Renginys, skirtas Kovo 11-ajai“, „Knygnešio dienos šventė“.

Mokykloje švenčiamos ir kalendorinės šventės. Joms organizuojami tradiciniai renginiai, tokie kaip „Šv. Kalėdų ir Naujųjų metų šventė“, „Šv. Valentino diena“, Užgavėnių šventė „Žiema, žiema, bėk iš kiemo“.

Kaip ir kiekvienoje mokykloje, reikšmingiausi yra mokykliniai renginiai. Rugsėjo 1-ąją, vedami dvyliktokų, mokyklos duris nedrąsiai praveria pirmokėliai. Vienuoliktokai ir dvyliktokai nekantriai laukia

„Vienuoliktokų krikštynų“, „Abiturientų šimtadienio“ ir „Paskutinio skambučio“ švenčių. Liūdnas, bet visada įsimitinas būna „Abiturientų išleistuvių vakaras“.

Mokyklos tradicija tapo ir daugelis kitų renginių, tokių kaip „Atvirų durų savaitė“, akcija „Tegul nelieka užmirštų kapų“, šventė, skirta Motinos dienai, „Vaikystės šventė“, „Europos kalbų dienos“ renginiai, rudeninių puokščių paroda, „Mokyklos ir šeimos šventė“, jaunimo dienos minėjimas, renginys, skirtas AIDS dienai, pradinių klasių mokinių skaitovų konkursas „Mano tėviškė – mėlyno Nemuno vingis“, akcija „Gegužė – mėnuo be smurto prieš vaikus“, „Sveiko maisto konkursas“, „Turizmo diena“, buvusių abiturientų susitikimai.

**SIMBOLIAI.** Mokykla turi ir savo simboliką. Mokyklos herbą ir himną<sup>1</sup> sukūrė mokyklos taryba 2006m. Mokyklos herbas:



2 pav. Anykščių rajono Kavarsko vidurinės mokyklos herbas

**Šaltinis:** <http://www.kavarskas.anyksčiai.lm.lt/herbas.htm>

**TAISYKLĖS.** Mokykloje yra patvirtintos mokinių elgesio taisyklės<sup>2</sup>. Jos nustato mokinių elgesį prieš pamokas, pamokų ir pertraukų metu, bendrąsias taisykles dėl narkotinių, psichotropinių medžiagų, alkoholio vartojimą, rūkymo bei kitų pažeidimų, mokinių drausminimo ir skatinimo priemonės.

<sup>1</sup> Žr. priedas Nr.1

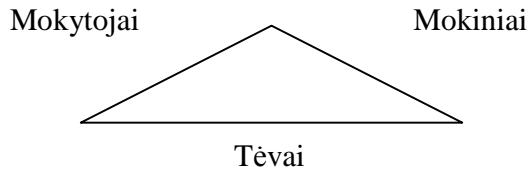
<sup>2</sup> Žr. priedas Nr.2

## 2. BENDRAVIMAS IR BENDRADARBIAVIMAS

### 2.1 Bendravimo mokykloje samprata ir formos

Enciklopediniame edukologijos žodyne bendravimas apibrėžiamas dviem būdais: 1) žmonių socialinės būties forma, pasireiškianti žmonių santykių užmezgimu ir palaikymu, draugyste, partneryste; 2) keitimasis informacija, patirtimi, jos turtinimas žodiniais ir nežodiniais ženklais (signalais). (L. Jovaiša, 2007, p. 36)

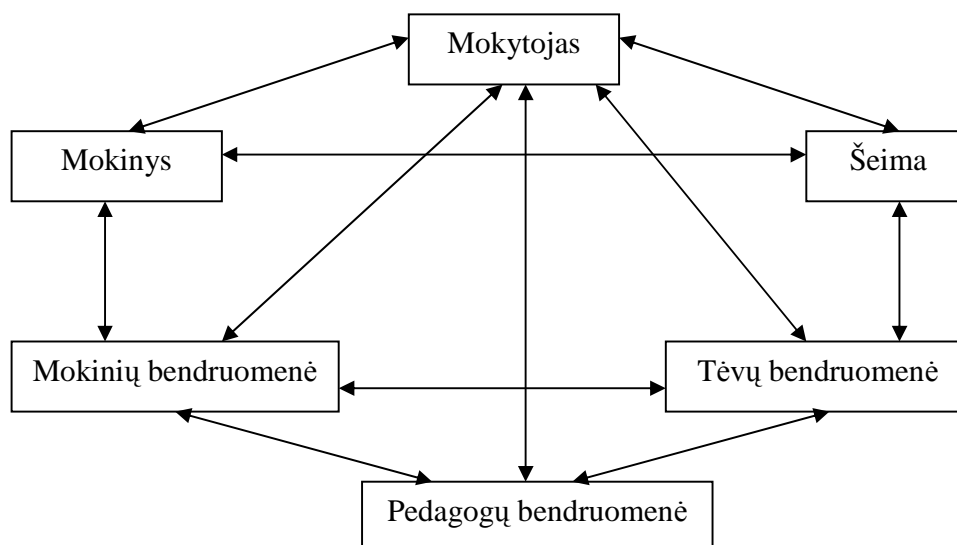
M. Barkauskaitė (1997) teigia, jog pedagoginio bendradarbiavimo kaip sistemos pagrindas – pozityvūs mokytojų – mokinių – tėvų santykiai, kuriuos galima pavaizduoti kaip neišardoma trikampį:



3. pav. Pozityvūs mokytojų – mokinių – tėvų santykiai

**Šaltinis:** Kontautienė R., 2006, p.47

Pedagoginio bendradarbiavimo sistema apima ir kitas ugdymo procesui mokykloje įtakos turinčias sąveikas: mokinio ir mokinių bendruomenė, mokinio šeimos ir klasės bei mokyklos tėvų bendruomenės, taip pat pedagogų: mokytojų tarpusavyje ir mokytojų – mokyklos administracija (Fullan, 1998, p192). Taigi pedagoginis bendravimas kaip sistema apima ugdymo dalyvius, tiesiogiai dalyvaujančius sąveikoje, ir jų bendruomenes, kurios sąveikoje tiesiogiai nedalyvauja, bet yra reikšmingos palaikant bendradarbiavimo aplinką. Grafiškai pagrindinių dalyvių bendradarbiavimo sąveiką galima pavaizduoti taip:



4 pav. Ugdymo dalyviai pedagoginio bendradarbiavimo sistemoje

Šaltinis: Kontautienė R., 2006, p.48

### 2.1. 1 Bendravimas ir bendradarbiavimas mokyklos su mokiniais

Dabartiniai mokinių ir mokytojų santykiai yra prieštaringi. Mokytojai visada reikalauja, o mokiniai nereaguoja į tuos reikalavimus. Pagrindinė tokių nevykusių moksleivių ir mokytojų santykių priežastis – bendradarbiavimo stoka. Todėl pirmiausia reikėtų išsiaiškinti, kodėl bendravimas ir bendradarbiavimas tarp mokytojo ir mokinių yra tokie svarbūs.

Pedagogikoje mokytojo ir mokinio bendravimas ir bendradarbiavimas yra priskiriami prie vienu svarbiausių ugdymo aspektų. Pvz., apie bendradarbiavimą A.Gučas rašo, kad “ugdymas - tai vienu žmonių į kitus veikimas, pasireiškiantis jų bendradarbiavimu.” Jonas Vabalas Gudaitis savo darbuose teigia, kad pedagogika yra mokslas apie konstrukcinę augančių ir suaugusiųjų sąveiką, o pedagogikoje sąveika apibrėžiama kaip veikimas vienas į kitą, skirtas kažką keisti, tobulinti. Sąveika kaip bendradarbiavimas - tai ėjimas viena kryptimi, siekiant bendro tikslo. Situacijose, kai mokytojas suvokia mokinį ne kaip partnerį, o kaip poveikio objektą, slypi konflikto užuomazgos ir būsimi paauglio sunkumai mokykloje. Būtent dėl to bendradarbiavimas tarp mokytojo ir mokinio yra labai svarbus. Nereikia pamiršti ir to, kad paauglystė - tai autonomijos ir nepriklausomybės, savarankiškumo siekimas, todėl mokytojas jau neturi būti mokiniui vien vadovu; jis turi gristi savo santykius su paaugliu būtent bendradarbiavimu, kai mokinys yra laikomas lygiaverčiu partneriu ir jaučia, kad yra gerbiama jo nuomonė, požiūriai, idealai, siekiai ir interesai. Bendradarbiaudamas, o ne vadovaudamas mokiniui, pedagogas padeda jam sėkmingiau įveikti paauglystės krizę.



Pagrindinis pedagoginio bendradarbiavimo bruožas – lygiateisės partnerystės santykiai, kurie neleidžia, kad vaiku būtų manipuluojama. Mokytojas – ne žinių perteikėjas, o pirmiausia konsultantas, pagalbininkas. (Černius, 1992). Mokymo procese pedagogo požiūris į vaiką – ne kaip į mokymo objektą, o kaip į subjektą, lygiateisį bendros veiklos partnerį, aktyvų mokymosi proceso dalyvį ir net šio proceso kūrėją (Maceina, 1937). Kaip teigė S. Šalkauskis (1992), mokytojas turi būti tarpininkas tarp mokomojo dalyko ir mokinio. (Kontautienė R., 2006, p 69)

Mokytojo bendradarbiavimas su mokiniais – tai mokyklinio gyvenimo demokratizavimas ir toks mokymo bei auklėjimo proceso organizavimas, kad mokytojas ir mokinys galėtų užsiimti bendra kūrybine veikla, paremta lygiateisės partnerystės santykiais (Kontautienė R., 2006, p68)

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosiose programose (1997) akcentuojama, kad mokyklos bendruomenės narių pagarba vienas kitam, jų nuoširdumas ir atvirumas yra pirmoji demokratijos sąlyga; ... mokytojas ir mokinys, mokinė yra vieno proceso – ugdymo ir ugdymosi – partneriai, vienas kitu pasitikintys bendradarbiai, drauge ieškantys kelių į tą patį tikslą. Mokytojo santykis su mokiniu, mokine neutralus, neapsimestas, nevaidinamas. Jį grindžia pagarba vaikui ir nuostata besąlygiškai jį priimti tokį, koks jis yra, ir padėti jam augti bei mokytis. Vaiko neturi kaustyti baimė, menkavertiškumo jausmas dėl mokytojo pranašumo. Mokytojas turi mokėti užmegzti geranorišką kontaktą su kiekvienu moksleiviu – tai paskatintų ateiti į mokyklą, nepalenkti jos, gyventi ir mokytis kartu su mokyklos bendruomene. Tačiau dažnai susiduriama su sunkumais, kurie nelengvina bendravimo. Lorin W. Anderson (1991) nurodo šiuos bendravimo sunkumus:

- Mokytojais nemoka užmegzti kontakto su mokiniais;
- Nesuvokia, ką mokinys išgyvena viduje, kokia jo vidinė psichinė būseną;
- Nesusidoroja su sunkumais, kai reikia „reguliuoti“ komunikaciją;
- Nesugeba nustatyti tarpusavio santykių ir keisti jų, kai reikia atsižvelgti į pedagogines užduotis;
- Nemoka išreikšti savo emocinio santykio su dėstomąja medžiaga;
- Ne visada susitvarko su savo psichine būseną.
- Dirba arba su tais, kurie domisi jo dalyku, arba atvirkščiai – nori padėti silpnesniems. Dalis moksleivių vis tiek lieka nuskriausti. (Dereškevičius P., 2000, p 134psl)

Pedagoginis bendradarbiavimas tarp mokytojo ir mokinių įmanomas tik sukūrus tam tikrą bendradarbiavimo atmosferą. Kad tokia atmosfera tvyrotų, pirmiausia mokytojas turi mylėti savo mokinius ir nebijoti tos meilės jiems parodyti. Mokiniai turi jausti mokytojo rūpinimąsi jais ir suprasti,

jog visa, ką daro mokytojas, yra iš meilės ir noro jiems padėti. Apie tai rašė tokie žymūs pedagogai kaip J. Geniušas, G. Petkevičaitė – Bitė, J. Vabalas – Gudaitis ir kt. Š. Amonašvili žodžiais, būtina „puoselėti kiekvieną vaiko širdies kertelę, meilės žmogui jausmu persunkti kiekvieną mažų širdžių ląstelę“. Taip pat labai svarbu, kad mokytojas pastebėtų net labai, kartais vos širdimi juntamus mokinio emocinės būsenos pasikeitimus. Į juos mokytojas turėtų atsižvelgti tiek mokomosios veiklos metu, tiek ir sprenddamas pačias įvairiausias vaiko gyvenimo problemas. Čia labai svarbu visapusiškai pažinti vaiką, neapsiribojant jo tik kaip mokinio vaidmeniu. Mokytojas turi drauge svarstyti vaikui opius klausimus, išklausti vaiką slegiančius rūpesčius. Vaiko neturi kaustyti baimė, nevisavertiškumo jausmas dėl mokytojo pranašumo. Žinoma, nedera mokytojui brautis į vaiko vidinį pasaulį ir patarimais jį tvarkyti. Subtilus pedagogas gali tik padėti susitvarkyti su savo problemomis. Šiuose santykiuose reikšmingas pavyzdžio vaidmuo. Mokytojas savaime vaikui yra vienas iš sektinų pavyzdžių. Pageidautini jo bruožai – tiesumas, teisingumas sau ir kitiems, reiklumas sau, kūrybingumas, gebėjimas atvirai bendrauti, tam tikras emocionalumo laipsnis, humoro jausmas. (Kontautienė R., 2006, p 76)

Kaip teigia V. Rajeckas (1995), pedagogo ir mokinių santykių pobūdžiui didelę reikšmę turi tokie pedagogo veiksmai kaip kontrolės ir palaikymo. Jie rodo mokytojo reikalavimų įvykdymo pobūdį ir rezultatus. Jiems būdingas pagyrimas ir papeikimas. Pagyrimas skatina intensyviai dirbti, nes kelia nuotaiką, gyviną veiklą. Papeikimas veikia slopinamai. Dėl pedagoginio neteisingumo, pavyzdžiui, vertinant mokinio mokymosi rezultatus, jo šiurkštumo ar netaktiškumo įžeidžiama mokinio asmenybė, kas sąlygoja neigiamą mokinio reakciją ir formuoja priešiškus mokinio santykius su mokytoju. Taip gimsta nepagarbus požiūris ne tik į mokytoją, bet ir į jo dėstomą dalyką, jo skelbiamas tiesas ir idėjas. (Kontautienė R., 2006, p 77)

Mokiniai noriai pamokoje bendradarbiaus su mokytoju, jei mokytojui pavyks jį sudominti mokomąja medžiaga. Tai įpareigoja mokytoją dirbti kūrybiškai, vengti monotoniškumo, eiti nestandartizuoto mokymo keliu. Vaiką patrauks pamokos, kuriose bus sudarytos sąlygos įdomesnei ir veržlesnei jo gyvenimo raidai. (Kontautienė R., 2006, p 77)

Bendradarbiaujant itin svarbi „laisvo pasirinkimo“ idėja (Šiaučiukienė, 1997). Pavyzdžiui, mokiniai gali pasirinkti mokomasias užduotis, jų atlikimo tempą, formą pamokose ir atliekant namų darbus. (Kontautienė R., 2006, p 77)

Mokytojas turi padėti suprasti mokiniui, kas jis yra, padėti pažinti save, atskirti, ką jis moka ir gali, nuo to, ko nemoka ir negali, išmokyti savo privalumais remtis gyvenime ir augti kaip asmenybei. (Kontautienė R., 2006, p 77)

Mokiniam būtina kelti kuo sudėtingesni tikslą, parodyti, kaip sunkiai jis pasiekiamas, ir įtikinti, jog šį tikslą galima pasiekti. Taip mokiniai patiria atradimo, pažinimo džiaugsmą (Grendstad, 1996, p 35).

Pedagoginio bendradarbiavimo būtina siekti per teigiamą emocijų mokymosi procese skatinimą. Džiugi nuotaika skatina darbingumą, didina pasitikėjimą mokytoju. Tada gaunamą iš mokytojo informaciją mokiniai priima kaip būtiną ir reikalingą, stengiasi įveikti mokymosi sunkumus. (Kontautienė R., 2006, p 76)

Su teigiamomis emocijomis labai susijęs yra teigiamas savęs vertinimo jausmas. Kaip teigia Rogers (1983), vaikui ypač svarbus teigiamas jį supančių žmonių vertinimas. Nuo aplinkinių požiūrio, priklauso nuomonė apie save patį. Nuo savęs vertinimo priklauso asmenybės aktyvumas, jos dalyvavimas grupinėje veikloje (Dillon, 1991; Slavin, 1983; Walsh, 1998). Gerai save vertinantieji yra linkę įtemptai dirbti. Pradžios mokyklos mokytojas susiduria su sudėtinga problema — mokinių žinių vertinimu. Pradinukai dažnai sutapatina asmenybės ir veiklos vertinimą, sunkiai suvokia, kad vertinamos ne pastangos, o rezultatas. Todėl vertinimą neigiamu pažymiu pradinių klasių mokinys dažnai supranta kaip bausmę, mokytojo neigiamą nuostatą jo atžvilgiu. Taigi mokytojui privalu iš anksto apgalvoti, kaip išvengti vertinimo neigiamais pažymiais sąlygotų nepageidautinų pasekmių, kaip užtikrinti kiekvieno, net blogai besimokančio vaiko gerą psichologinę savijautą pamokoje, pasitikėjimo savimi išsaugojimą (Mitchell, 1992). (Kontautienė R., 2006, p 77 - 78)

L.Bulotaitės teigimu, labai svarbu, kad kiekvienas mokinys klasėje jaustųsi saugus, mylimas ir gerbiamas, kad mokytojas skatintų mokinių savarankiškumą, individualumą ir kūrybiškumą. Pedagogas turi padėti mokiniui suprasti ir pažinti save, suvokti, kad jis yra individualybė, vertybė. Norėdamas kurti teigiamą bendravimą ir bendradarbiavimą bei stiprinti paauglio savigarbą, mokytojas turi (Laima Bulotaitė, Roma Vida Privorienė, Nijolė Sturlienė *Drauge su vaiku...*; Vilnius; 2000):

- rodyti paaugliui meilę ir svarbiausia, pagarbą. Meilės ir pagarbos poreikiai - baziniai kiekvieno žmogaus psichologiniai poreikiai, kuriuos patenkinus auga brandi ir pasitikinti savimi asmenybė, o paaugliui tai taip pat padeda susidoroti su paauglystės krize ir labiau pasitikėti mokytoju;

- priimti paauglio individualybę. Kartais greito temperamento mokytojui sunku suprasti, kad mokinys dirba lėtai, o flegmatiškas mokytojas gali įvardinti greitai dirbančius ir veikiančius mokinius kaip paviršutiniškus. Su tuo reikia susitaikyti ir nepriekaištauti mokiniams, nes mokytojas vis tiek negali pakeisti paauglio temperamento;

- išvelgti stipriąsias paauglio puses. Pirmiausia mokytojas gali pabandyti pats jas sau įvardinti. Taip pat jis turi pagalvoti, kaip sudaryti sąlygas mokiniui apie jas sužinoti. Jei mokytojas neturi mokiniui pasakyti nieko gero, tai yra jo, o ne mokinio problema;

- mokytojas turi nepamiršti parodyti, kad yra patenkintas, kai mokinys padaro kažką gero. Nereikia bijoti, kad jis išpaiks. Priešingai, jei mokytojas nepastebi gerai atliktų namų darbų, gražiai sutvarkytos klasės ir pan., tai paaugliui dažnai nebesinori daugiau ką nors daryti;

- verta dideles užduotis, kurias mokytojas duoda mokiniui atlikti, susmulkinti į mažesnes, kad po kiekvieno žingsnelio patirta sėkmė skatintų veikti toliau;

- mokytojas turi įvertinti kiekvieno mokinio įdėtas pastangas, net jei darbas nėra atliktas tobulai arba taip, kaip norisi mokytojui;

- net kiekvienoje, kaip mokytojui atrodo, neigiamoje paauglio savybėje reikia rasti teigiamą grūdą ir bandyti jį pervardinti, “perrėminti”. Vietoj “užsispyręs” galima sakyti “atkaklus”, vietoj “agresyvus” - “energingas”. Reikia rasti atitikmenį. Tai suteikia visai kitą prasmę toms savybėms ir jos yra priimamos kitaip;

- kai mokytojas yra nepatenkintas mokiniu, jis turi kritikuoti jo konkrečius veiksmus, poelgius, žodžius, bet ne jo asmenybę. Reikia nepamiršti “aš” teiginių, t.y. “Man nepatinka”, “Aš pasimečiau” ir t.t.;

- jei tenka paauglį kritikuoti, nereikia to daryti viešai. Mokytojas savo nepasitenkinimą ir kritiką turi pasakyti pačiam mokiniui, kalbėdamas tik su juo, be pašalinių liudytojų;

- mokytojas turi būti kantrus ir tolerantiškas; leisti paaugliui suprasti, kad ne visuomet viskas klostosi sklandžiai. Normalu yra sutrikti, suklysti, pasimesti;

- nereikėtų bausti paauglio už klaidas. Mokytojas, siekdamas teigiamo bendravimo ir bendradarbiavimo neturi primesti ir ankstesnių klaidų. Reikia leisti paaugliui žinoti, kad kiekviena klaida - tai pamoka, iš kurios mes ko nors išmokstame;

- mokytojais niekada neturėtų aptarinėti mokinių jiems girdint;

- norėdamas sukurti teigiamus tarpusavio santykius, mokytojas neturi “kabinti” mokiniui etikečių: “žioplys”, “tinginys” ir pan. Tokie pasakymai žeidžia paauglį, menkina jo savigarbą ir užkerta kelią elgtis pozityviai;

- reikia mokyti paauglius teigiamai apie save kalbėti ir galvoti. Jei mokinys sako: “Aš negaliu šito padaryti”, verta jam pasakyti: “Tu turi galvoje, kad dar neišmokai šito padaryti”;

- mokytojas turi pasitikėti paaugliu, leisti jam suprasti, kad jis pats atsako už savo poelgius ir veiksmus;

- reikia leisti paaugliui pačiam spręsti problemas ten, kur jie tai gali daryti. Jei mokytojas viską spręs už mokinius, jis atims iš jų stiprybę ir patvirtins, kad jie yra niekam tikę;

- mokytojas turi nepamiršti padrašininti paauglį. Tai svarbiau nei paskatinimas ar apdovanojimas. Padrašindamas mokytojas išreiškia viltį, tikėjimą paaugliu. Kartu paliekama ir galimybė suklysti. Padrašinimas tai pozicija, kad “gal ne viskas sklandu, bet tu įveiksi”;

- siekdamas teigiamo bendravimo, mokytojas turi nepamiršti, kad pagyrimas ne visada yra padrašinimas. Perdėtas pagyrimas gali pasirodyti paaugliui nenuoširdus;

- reikia siekti bendradarbiavimo su paaugliais - kviesti juos kartu spręsti mokykloje ar klasėje iškylančias problemas, klausti jų nuomonės apie svarbius dalykus.

G.Navaitis (2007, p 39), rašydamas apie paauglystę, teigia, kad mokytojai pamiršta, koks sunkus yra paauglystės laikotarpis ir kad šiame amžiaus tarpsnyje konfliktai ir netinkamas mokinių elgesys yra norma. Su šia problema susiduria ir Kavarsko vidurinės mokyklos mokytojai. Dauguma mokyklos mokytojų į paauglių konfliktišką elgesį yra linkę reaguoti taip pat konfliktiškai - bausti, grasinti, informuoti tuos, kurie gali paauglį nubausti. Mokytojai pamiršta, kad susipynę įvairaus pobūdžio veiksniai, komplikuojantys paauglio tapatumo raidą, paskatina jo konfliktus su mokytojais. Jei mokytojas pamiršta atsižvelgti į šį svarbų paauglystės aspektą, tai beveik visada užkerta kelią klostytis teigiamam mokytojo ir mokinio - paauglio bendravimui ir bendradarbiavimui.

Dažnai netinkamas bendravimas ir bendradarbiavimas tarp mokytojo ir paauglio susiklosto dėl to, kad mokytojas nesugeba išlaikyti savo autoriteto ir leistinių elgesio ribų. Mokinių ir mokytojų santykius iš anksto nustato abiem žinomos mokyklos taisyklės. Vis dėlto, kaip pastebėjo G.Navaitis, nemažai konfliktų kyla dėl to, kad jos pažeidžiamos, o taip pat dėl to, kad mokytojas ir paauglys suvokia jas skirtingai, nes dažnai jos nepakankamai detalizuotos ir nurodo tik pageidautinus mokinių ir mokytojų bendravimo ir bendradarbiavimo principus, bet nepakankamai tiksliai nustato jų kasdieninį bendravimą ir nereglamentuoja nesutarimo sprendimo būdų.

Siekdamas teigiamo bendravimo ir bendradarbiavimo su mokiniu - paaugliu, mokytojas turi keisti savo netinkamą požiūrį į paauglį, paauglystės laikotarpį, paauglio netinkamą elgesį ir kylančius konfliktus. Dr. James Dobson savo knygoje *Užsispyręs vaikas* (Kaunas; 1999, p 139) rašo, kad gerbiant paauglių orumą, ne taip sudėtinga įvesti ir palaikyti drausmę. Jis teigia, kad mokytojas turi būti tvirtas, kai paauglys meta jam iššūkį, tačiau jis taip pat turi visada būti mandagus, sąžiningas ir nieko neužgaulioti. Pagarbos ir drausmės derinimas visada atneša teigiamų rezultatų.

Mokytojui svarbu atsiminti ir tai, kad jei jis siekia teigiamo ir produktyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo su paaugliu, jis turi įgyti paauglio pasitikėjimą. Francis X. Walton (*Kaip užsitarnauti paauglių pasitikėjimą namuose ir mokykloje? Vadovas tėvams, mokytojams, konsultantams ir mokyklų administratoriams*; 1999, p 112) tai siūlo padaryti tokiais būdais:

- pakviesti paauglį nagrinėti uždavinį ar spręsti problemą, kuria anksčiau rūpindavosi tik suaugusieji;

- paprašyti paauglį patarti, kaip išspręsti iškylančias problemas;
- pakviesti paauglį diskutuoti apie einamuosius socialinio ir politinio gyvenimo įvykius;
- vengti paaugliui sakyti, kad jūs, būdami jo metų, su viskuo puikiai susitvarkydavote;
- priimti klaidas ir nesėkmes kaip neišvengiamą dalyką - kartais taip atsitinka mums visiems;
- akcentuoti, pabrėžti stipriąsias paauglio asmenybės ir charakterio puses;
- domėtis, džiaugtis paauglio draugais, interesais, veikla, jo pasauliu ir jo aplinka;
- domėtis paauglio veikla, nenustelbiant, nenuslopinat jo;
- linksmintis kartu, sudaryti reguliarių susibūrimų ar ekskursijų planą, kurių metu mokytojas ir mokiniai maloniai leis laiką ir arčiau susipažins, susidarys tvirtesni bendravimo ir bendradarbiavimo ryšiai;

- palaikyti paauglio dalyvavimą bet kokioje veikloje mokykloje (pvz., olimpiadose, įvairiuose konkursuose, viktorinose, popamokinėje veikloje, mokyklos renginiuose ir pan.), jeigu ji legali ir morali;

- kai įmanoma, kviesti paauglį į suaugusiųjų susibūrimus. Pažintys su suaugusiais padrąsina paauglį.

Nemažiau svarbus mokytojui yra ir mokėjimas išklaudyti. Paaugliai nėra linkę išsipasakoti, todėl jei jie jau nusprendė atsiverti mokytojui, šis turi elgtis taip, kad neužkirsti kelią paauglio pasitikėjimui juo ir ateityje.

Laima Bulotaitė, Roma Vida Privorienė, Nijolė Sturlienė (*Drauge su vaiku...*; Vilnius; 2000, p 87) teigia, kad mokėjimas išklaudyti paauglį lemia mūsų santykius su juo. Mokytojai dažnai skundžiasi, kad mokinys dažnai būna uždaras, nieko nepasakoja apie save ir savo gyvenimą, todėl jie negali jo geriau pažinti ar gauti naudingos informacijos, kuri padėtų sėkmingai bendrauti ir bendradarbiauti su juo. Iš vienos pusės tai natūralu, nes paauglystės amžiuje autoritetai yra kvestionuojami. Paaugliams svarbesni yra bendraamžiai ir jų nuomonė. Iš kitos pusės tam, kad prireikus mokytojas galėtų padėti, labai svarbu rasti kelią į paauglio širdį, paskatinti jį kalbėti, išsipasakoti, mokytojas turi mokėti išklaudyti paauglį. Visi žmonės, nepriklausomai kokio amžiaus jie būtų, nori būti išklaudyti, suprasti ir vertinami, o paauglystėje, kai atsiranda egocentrizmas, vaikui iškyla daug klausimų, mokėjimas išklaudyti tampa mokytojui labai svarbus.

Bendradarbiavimo atmosferai labai didelę įtaką daro klasės psichologinis klimatas. Vaikui būtina jausti psichologinį komfortą ne tik santykiuose su mokytoju, bet ir santykiuose su jo klasės, mokyklos bendruomenės nariais (Getzels, Thelen, 1960). Todėl mokytojas negali likti pasyviu stebėtoju mokinių

tarpusavio santykių formavimosi procese. Jis privalo padėti vaikams spręsti iškilusias jų tarpusavio problemas, kartais atlikti netgi psichologo - konsultanto arba ir kai kurias psichoterapeuto funkcijas (Egan, 1974). Mokytojo psichoterapeuto funkcija gali būti realizuojama dviejose bendravimo sferose: „mokytojas – mokinys“ ir „klasės bendruomenė – mokinys“. Pirmoje sferoje mokytojas emocinį komfortą mokiniui sukuria pats tiesiogiai su juo bendraudamas, antruoju – tarpininkaudamas klasės bendruomenės tarpusavio santykiuose. (Kontautienė R., 2006, p 78)

Teigiamą klasės klimatą mokytojai kuria tiek savo santykiais su mokiniais, tiek ir diegdami jiems svarbius bendravimo grupėje įgūdžius. Teigiamą klasės klimatą kuria tam - tikros grupės procesų, už kurių skatinimą ir koordinavimą atsakingas mokytojas. R. I. Arends (1998) teigimu, tai:

1. Lūkesčiai. Klasėje visi mokiniai turi asmeninių ir visiems bendrų lūkesčių. Svarbu, kaip lūkesčiai veikia klasės klimatą.

2. Vadovavimas. t. y. kas ir kokią valdžią turi klasėje ir kaip tai veikia grupės sąveiką. Visos klasės grupės ir pavieniams mokiniams turėtų būti vadovaujama vienodai.

3. Patrauklumas. Jo esmė. Kaip mokiniai klasėje vieni kitus gerbia ir vertina. Mokytojas turi padėti kurti tokią aplinką, kad klasėje vyrautų mokinių tarpusavio pagarba ir draugiškumas, nebūtų grupuočių ir kad nė vienas neliktų be draugo

4. Normos. Tai toks elgesys, kurio klasėje tikisi ir laukia tiek mokiniai, tiek mokytojai. Tokios visos klasės bendruomenės narių pripažintos elgesio normos padeda mokiniams įsitraukti į akademinį darbą ir skatina teigiamus tarpusavio santykius.

5. Bendravimas. Klasėje vyksta verbali ir neverbali komunikacija. Svarbu klasėje formuoti atvirą ir gyvą bendravimą, kuriam būdingas aukštas dalyvių įsitraukimo laipsnis

6. Susitelkimas. Šis procesas susijęs su mokinių ir mokytojų jausmais bei įsipareigojimais klasei kaip grupei, kas prisideda prie akademinio darbo ir klasės kaip mokinių grupės geros savijautos. (Kontautienė R., 2006, p 79)

D. Gailienė (1996) pažymi, jog suskurti teigiamą psichologinę klasės atmosferą padeda:

- skatinantys mokinius mąstyti įvairių tipų klausimai;
- bendra medžiagos apžvalga, padedanti mokiniams turimas žinias susieti su naujomis žiniomis;
- sisteminga mokinių apklausa kaip galimybė jiems pasidalyti savo išmokimu ir tuo pajauti pasitenkinimą savo veiklos rezultatais;
- aiškus tikslų bei klausimų mokiniams mokomosios veiklos metu formulavimas;
- aiškus, argumentuotas mokinio veiklos vertinimas;

- tinkamo elgesio skatinimas ir netinkamo ignoravimas. (Kontautienė R., 2006, p 79)

Teigiamo klasės psichologinio klimato kūrimą neigiamai veikia šie veiksniai:

- vaiko išgyvenama baimė dėl įvairiausių priežasčių: dėl atsakinėjimo;
- vertinimo, per artimo ar per tolumo atstumo nuo mokytojo, fizinės ir psichologinės grėsmės iš mokinių pusės;
- išgyvenamas prislėgtumas, t. y. kai vaikas nemato jokių galimybių sėkmingai atlikti mokyklinės užduotis, nes mokytojas netiki vaiko sėkme;
- mokinio padėtis klasėje, t. y. kai vaikas jaučia nepasitenkinimą užimama padėtimi klasėje, išgyvena bendraklasių atstūmimą ir pan. (Kontautienė R., 2006, p 80)

Aktyvų mokinių dalyvavimą bendradarbiavimo procese taip pat veikia mokymosi aplinkos produktyvumas. Sukurti produktyvią mokymosi aplinką reiškia pasiekti tai, kad mokiniai teigiamai vertintų save ir kitus, rodytų savo stiprią motyvaciją mokymuisi. Pagal R. I. Arends (1998) aprašytos poreikių teorijos, energingai veikti žmones skatina siekimas šių trijų rezultatų: laimėti, priklausyti kam nors ir daryti įtaką. Nors laimėti matomas, kai mokinys negaili jėgų išmokti kokį nors dalyką. Priklausymo motyvacija darosi svarbi, kai mokiniai ir mokytojai ima vertinti savo bendraamžių paramą ir draugystę. Mokinių poreikiai daryti kitiems įtaką patenkinami tada, kai jie jaučia turi tam tikrą galią arba savo balsą klasės aplinkai ir mokymosi užduotims.

M. Hunter (1982) priėjo išvadą, kad kai kuriuos veiksnius, susijusius su mokinių mokymosi motyvacija, mokytojas gali kontroliuoti. Vienas iš jų susijęs su siekiamais tikslais. Jei užduotis per lengva, tai mokiniai ne itin stengsis ją atlikti, nes toks darbas neteiks pasitenkinimo, o jei per sunki – ims vyrtauti stresas, baimė. Taigi pastangas mokytis skatina, „nuosaikus susirūpinimas“, susijęs su siekiamais tikslais. Mokinių pastangas mokytis veikia ir emocinis fonas – maloni arba nemaloni mokymosi aplinka. Svarbiu mokymosi motyvacijos veiksmu laikytinas mokinių susidomėjimas mokykla, kurį palaiko įvairi veikla (išvykos, vaidinimai, muzika ir kt.) bei mokymo metodai (paskaitos, savarankiškas darbas, diskusijos, projektai ir k.). Mokymosi motyvacijai svarbus rezultatų sužinojimas laiku. Savo veiklos rezultatus mokiniai turėtų sužinoti anksčiau, nei jie surašomi į pasiekimų knygeles pasibaigus tam tikram mokymosi laikotarpiui (trimestriui, pusmečiui ir pan.). (Kontautienė R., 2006, p 80)

Pasak egzistencialistų, kad santykiai tarp mokytojų ir mokinių būtų šiltesni, pirmiausia reikėtų pakeisti požiūrį į ugdymą. Jie siūlo pirmiausia mokinius laikyti individualiais ir leisti jiems suvaidinti teigiamą vaidmenį kuriant gyvenimą ir formuojant ugdymą. Mokyklos turi būti tokios, kur mokiniai galėtų jaustis laisvai ir būtų skatinami veikti dėl to, kad jiems tai patinka. Egzistencialisto akimis,



kiekvienas vaikas kitoks. Mokiniais negalima manipuluoti. Turėtų būti parodyta įvairių mokymosi galimybių, iš kurių mokiniai rinktųsi. <http://e-stud.vgtu.lt/users/?p=10146.8031&id=3242>.

Egzistencialistų iškeliamas mokytojo ugdytojo vaidmuo. Kiekvienas mokytojas turėtų būti ir mokiniu, kaip ir kiekvienas mokinys – mokytoju. Pasak fenomenologų, ugdytojas turi stengtis sukurti tokius ugdymo metodus, kurie žadintų ir savo pačių, ir mokinių atvirumą pasauliui. Mokytojas turėdamas daugiau žinių, didesnę patirtį ir fenomenologinį supratimą, yra atsakingas už aplinkos, skatinančios suprasti praeitį, dabartį ir ateities galimybes, sukūrimą. Taigi tinkamas ugdymo metodas daug duoda ir mokiniui, ir mokytojui: mokytojas iš naujo atranda mokymosi džiaugsmą, o mokiniui atsiveria visai naujas galimybių pasaulis. <http://e-stud.vgtu.lt/users/?p=10146.8031&id=3242>. Todėl prasidedant mokslo metams kiekvienas mokytojas turėtų paaiškinti, ko jis reikalauja per mokslo metus, ko išmokys, ir tik paskui reikalauti. Mokytojai norėtų, kad mokiniai atliktų visas užduotis, kurios yra duodamos. Mokinių pareiga - mokytis. Tačiau visada atsiranda kokių nors priežasčių, kodėl neatliko tam tikrų darbų. Jeigu mokiniai susėstų ir pasikalbėtų su mokytojais, kas yra blogai, - tai ir būtų bendradarbiavimas. Svarbiausia - reikia kalbėtis apie viską, ko mokiniai nori ir tikisi iš savo mokytojų. Pedagogų ir moksleivių santykiai turėtų būti šiltesni, laisvesni. Egzistuoja ir neformalus bendravimas, mokiniai prieina patys, pakalbina mokytojus. Tai visiškai normalu ir žmogiška, tai neturėtų būti tabu. <http://www.alfa.lt/straipsnis/77584>

Psichologė Renata Jasevičienė teigė, kad santykiai yra ganėtinai įtempti, nes mokiniai iš mokytojų tikisi ne tik pamokymų, bet ir dėmesio. Mokytojai, aišku, neturi tam visiškai laiko, atlieka tik mokymo funkcijas. Todėl yra bandoma šnekėtis su abiem pusėmis: tiek su mokytojais, tiek su mokiniais. Tačiau dažniausiai visi lieka prie savo nuomonės. Dauguma mokytojų gana sunkiai priima naujoves, o mokiniai, demokratėjant aplinkai, žino savo teises, bet nenori girdėti ir pripažinti savo pareigų. Ir visas tas procesas atrodo kaip užburtas ratas. Mokytojas turėtų būti mokinio draugas, tačiau mokiniai nesuvokia, jog draugystės ribos negalima peržengti. Mokytojai yra per daug subjektyvūs, simpatijos ir antipatijos trukdo jiems susidraugauti su mokiniais. Tai amžina ir kol kas neišspręsta problema. <http://www.alfa.lt/straipsnis/77584>

Taigi, siekdamas, kad darbas būtų efektyvesnis, mokytojas privalo atsižvelgti ne tik į tai ko mokyti, kaip mokyti, bet ir kaip bendrauti bei bendradarbiauti, kad moksleivių ir mokytojų būvimas kartu nebūtų sunkus jungas ir vieniems ir kitiems. Komunikacijos sėkmė daug priklauso nuo to, kaip profesionaliai mokytojas atlieka savo vaidmenį mokykloje. Todėl mokytojas privalo mokėti bendrauti su moksleiviais, suprasti ir įvertinti jų psichines būsenas; privalo gebėti susigaudyti savo jausmuose ir emocijose, įsijausti į save, mokėti įvertinti savo būsenas, jas valdyti ir kartu nenukrypti nuo ugdymo proceso.

Kavarsko vidurinė mokykla visais būdais siekia sudominti moksleivius ir palaikyti gerus santykius su jais. Mokykloje veikia 36 neformaliojo ugdymo užsiėmimai. Patys populiariausi – sporto, informatikos,

dailės, jaunųjų miško bičiulių, turistų, šokių, dramos, jaunųjų bibliotekininkų būreliai. Mokykla turi folklorinį, vokalinį, birbynių ansamblius, kapelą.

Popamokiniu metu moksleiviai gali naudotis moderniai įrengtos skaityklos paslaugomis, yra sudarytos sąlygos moksleiviams naudotis internetu, kompiuterių klase, sporto sale. Penktadieniais vyksta diskotekos jaunesniųjų ir vyresniųjų klasių moksleiviams.

Mokiniam, turintiems specialiųjų poreikių, teikiama logopedo, specialiojo pedagogo, psichologo bei socialinio pedagogo pagalba.

Mokytojų kolektyvas taip pat labai stengiasi, kad sukurtų kuo įdomesnę ir mokiniui artimesnę aplinką. Vienas iš privalumų yra tai, kad mokytojai naujų dalykų dėstymą sieja su mokinių turima patirtimi ir įgūdžiais, individualizuoja ir diferencijuoja ugdomąją veiklą.

Daugelis Kavarsko vidurinės mokyklos mokytojų noriai tobulina profesinę kvalifikaciją, tobulina žinias seminaruose, susijusiuose su bendravimu ir bendradarbiavimu mokykloje, pajvairina pamokas žaidybiniais elementais, taiko aktyvius mokymo metodus, tokius, kaip „Minčių lietus“, „Norų - nenorų“, „Interviu“, „Stebėjimas“, „Diskusijos“, „Apskritas stalas“ ir t.t.

Taip pat mokykloje veikia dvi svarbios savivaldos institucijos – tai Mokyklos taryba ir Mokinių taryba.

Aukščiausia mokyklos savivaldos institucija, atstovaujanti mokiniams, mokytojams, tėvams, socialiniams partneriams ir vietos bendruomenei, yra Mokyklos taryba. Ji įkurta visų mokyklos veiklos sričių klausimams spręsti ir nagrinėti. Mokyklos tarybą sudaro 15 narių: 5 mokiniai, 5 mokytojai ir 5 tėvai. Mokinius į mokyklos tarybą renka mokinių susirinkimas, tėvus – Tėvų komitetas, o mokytojus – Mokytojų taryba.

Mokinių tarybą sudaro 30 narių, kuriuos išrenka mokinių susirinkimas. Mokinių tarybos pirmininkas išrenkamas slaptu balsavimu, visiems kandidatams pristčius savo veiklos programas. Mokinių taryba svarsto mokyklos veiklą reglamentuojančių dokumentų projektus, teikia pasiūlymus ugdymo proceso tobulinimui, planuoja ir organizuoja nepamokinį darbą ir laisvalaikį.

Nepaisant visų mokyklos privalumų, Kavarsko vidurinėje mokykloje pastebėta, kad pedagogų kolektyve yra keletas mokytojų, kurie itin išaukština savo profesiją, savo asmenybę ir tuo pačiu nepastebi savo klaidų, neatsižvelgia į mokinių nuomonę, poreikius. Kaip teigia patys mokytojai „Aš esu mokytojas ir mokinys privalo mane gerbti“. Autorė pastebėjo, kad šie mokytojai daugiausia ir turi problemų su mokiniais. Aukštindami savo asmenybę mokytojai iššaukia agresyvų mokinių elgesį.

Dar viena didžiulė problema su kuria susiduria Kavarsko vidurinės mokyklos mokytojai – tai 6 – 9 klasių mokinių mokymosi motyvacijos stoka. Autorė mano, kad tam turi įtakos keletą veiksnių:

1. Mokytiis nenuteikia tėvai. Anksčiau visa atsakomybė už išsilavinimą, tobulėjimą ir auklėjimą buvo permesta ant mokyklos pečių. Šiandien ši atsakomybė dalijama po lygiai – mokymo įstaigai ir tėvams. Mokinių išsilavinimu turi rūpinti ne tik specialistai, bet ir tėvai. Visa tai pagal LR švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijas yra numatyta kiekvienos mokyklos nuostatuose<sup>3</sup>. Tačiau pastebėta, kad tėvai Kavarsko vidurinei mokyklai mažai tepadedą, nes dauguma tėvų galvoja, kad išleidus vaiką į mokyklą, juo rūpintis privalo mokykla ir mokytojai. Nors mokykloje rengiama nemažai klasės susirinkimų, į juos susirenka vos pusė mokinių tėvų. Kaip teigia patys mokyklos mokytojai, jie iš tėvų pagalbos nesulaukia, todėl patys turi rasti sprendimus, susijusius su visais ugdymo klausimais.

2. Kai kuriems mokiniams mokykloje paprasčiausiai neįdomu. Nors mokykla siūlo nemažai ir skirtingų sričių būrelių, mokiniai jų nelanko. Pasak pačių mokinių, jiems ten neįdomu. Pakalbėjęs su mokiniais, susidariau nuomonę, kad yra tik du dalykai kurie rūpi mokiniams – tai internetiniai pokalbių forumai ir televizorius.

3. Per didelis mokymosi krūvis

4. Trūksta pareigos jausmo;

Todėl natūraliai kyla klausimai: Kas nutiko? Kodėl mokiniai nelanko mokyklos ar neruošia namų darbų? Autorės manymu, atsakymas paprastas – pasikeitė visuomenė. Šiandien kiekvienas iš mūsų susiduria su didžiuliais informacijos srautais, ir žinios nebėra didelė vertybė. Pasikeitė vaikų padėtis visuomenėje. Vaikai gali rinktis, jų žodis gerbiamas, o teisės saugomos. Užaugo karta, kuri puikiai suvokia teises, tačiau ne visada - pareigas. Per dešimtmetį pakito supratimas apie drausmę ir disciplinos palaikymo stilius. Tėvai nebeturi svertų užtikrinti mokyklos lankymą. Tenka susidurti su tėvais, kurie tik bejėgiškai skėsteli rankomis - darykite su mano vaiku ką norite - aš nebesusitvarkau. Šiandieninė mokykla kitokia - gerbianti asmens laisvę, tačiau dar neužtikrinanti mokymosi efektyvumo.

Kas lemia mokymosi motyvaciją? Yra daug priežasčių:

**1. Vaiko poreikiai.** Iš esmės kiekvienas vaikas turi motyvą sužinoti, išmokti, pažinti, tačiau neretai jį slopina kiti nepatenkinti poreikiai. Alkanas vaikas negalvoja apie pažymius. Piktas ir vienišas, nusiminęs - taip pat. Vaikai, kurie turi rūpesčių, mažiau jėgų gali skirti mokymuisi, blogiau susikaupia, nenoriai atlieka namų darbus, gauna prastesnius pažymius, sunkiau įsimena informaciją. Vėliau prisideda

<sup>3</sup> Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas numato tėvų teises gauti įvairią pagalbą iš mokyklos, tačiau apibrėžia ir jų pareigas:

- užtikrinti punktualų ir reguliarių mokyklos lankymą;
- sudaryti vaikui sveikas ir saugias gyvenimo sąlygas, apsaugoti jį nuo smurto, prievartos ir išnaudojimo, užtikrinti, kad vaikas laiku pasitikrintų sveikatą;
- bendradarbiauti su mokyklos vadovu, kitu švietimo teikėju, mokytojais, kitais specialistais, teikiančiais specialiąją psichologinę, socialinę pedagoginę pagalbą, sveikatos priežiūrą, sprendžiant vaiko ugdymosi klausimus;
- kontroliuoti ir koreguoti vaiko elgesį. Užtikrinti vaiko parengimą mokyklai, jo mokymąsi pagal ugdymo programą.

dar ir žinių spragos, kurias įveikti reikia skirti papildomų pastangų. Jei - nepavyksta, mokymosi problema sunkėja, noras mokytis silpnėja.

([http://www.santarospletra.lt/?\\_nm\\_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&\\_nm\\_lid=0&session=no](http://www.santarospletra.lt/?_nm_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&_nm_lid=0&session=no))

**2. Bendraamžių pavyzdys.** Kai vienoje klasėje atsiranda daugiau vaikų, turinčių panašių rūpesčių - problema dar labiau paūmėja, nes bendraamžių palaikymas - galinga jėga - pastiprina mokymosi negalią. Tuomet ši problema išplinta tarsi infekcija už vieno asmens ir vienos klasės ribų. Tokios situacijos susiformuoja kai kuriose grupėse, kur vaikai ne tik nenori mokytis, bet dažnai bėga iš užsiėmimų, praleidinėja pamokas, nelanko mokyklos.

([http://www.santarospletra.lt/?\\_nm\\_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&\\_nm\\_lid=0&session=no](http://www.santarospletra.lt/?_nm_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&_nm_lid=0&session=no))

**3. Šeimos pavyzdys.** Požiūrį į mokymąsi vaikai atsineša iš šeimos. Jei tėvai vertina išsilavinimą, siekia tobulintis, mažieji tai pastebi ir imituoja. Tačiau vien to nepakanka. Reikia išmokyti vaikus spręsti problemas, įveikti sunkumus, užbaigti darbus, išugdyti atsakomybę - visa tai vėliau reikalinga kasdienėje mokymosi veikloje.

([http://www.santarospletra.lt/?\\_nm\\_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&\\_nm\\_lid=0&session=no](http://www.santarospletra.lt/?_nm_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&_nm_lid=0&session=no))

Šeimos įtaka vaiko mokymosi motyvacijai labai didelė. Šeimos pedagoginė kultūra – vienas iš jų veiksnių, tiesiogiai susijusių su vaiko mokymusi, nes nuo jo priklauso, kokią pagalbą tėvai vaikui teiks ruošiantis pamokoms, taip pat mokymosi rezultatų kontrolė, mokymosi nesėkmių priežasčių aiškinimasis, iškilusių mokymosi sunkumų sprendimo būdai. (Prakapienė J. Pradinių klasių mokinio mokymosi motyvacijos ypatumai. // Žvirblių takas 2006, Nr 6, psl. 37)

**4. Mokytojo gebėjimas sudominti mokinį.** Pastebėta, kad klasėje, kurioje mokytojui pavyksta sudominti mokinius, sužadinti jų smalsumą, visas dėmesys sutelkiamas į užduotis. Tokioje klasėje drausmės problemų nekyla. Mokytojas, kuriantis klasėje atmosferą, kupina meilės, nuoseklumo ir dorumo, padeda mokinims gerbti savo vertybes. Jo mokiniai žino, kaip derėtų elgtis. Bet kitoje klasėje mokytojas taiko įprastus metodus ir nesuteikia mokiniams galimybės rinktis, t.y. papildomų galimybių spręsti savo problemas. Pvz., paliepus nustoti ką nors darius, suvaržoma jų veiksmų laisvė, - kyla nusivylimas. (Prakapienė J. Pradinių klasių mokinio mokymosi motyvacijos ypatumai. // Žvirblių takas 2006, Nr 6, psl. 38).

Todėl mokinio mokymosi motyvacija priklauso ir nuo mokytojo. Jei pamokoje vaikui neįdomu, jis triukšmaus ir trukdys kitiems. Mokytojas turėtų suteikti mokiniui daugiau galimybių rinktis, o ne nutildyti jį. (Prakapienė J. Pradinių klasių mokinio mokymosi motyvacijos ypatumai. // Žvirblių takas 2006, Nr 6, psl. 38).

Mokinių sudominimas užduoties pateikimu, vaizdžiu, įdomiu, emocionalių medžiagos pateikimu – vienas iš teigiamų jų motyvacijos skatinimo būdų, todėl planuodamas pamoką kiekvienas mokytojas turėtų apie tai pagalvoti.

Įdomus užduočių pateikimas, mokytojo išradingumas, darbo rezultato numatymas, šilti mokinių ir mokytojo santykiai, taikomi metodai, mokinių pažangos ir pasiekimų įvertinimas – visa tai padeda vaikams labiau įsigilinti į mokslo problemas, formuoja jų pažintinius interesus ir užtikrina teigiamą motyvaciją. (Prakapienė J. Pradinių klasių mokinio mokymosi motyvacijos ypatumai. // Žvirblių takas 2006, Nr 6, psl. 39)

**5. Skirtingas pasiekimų siekis.** Ne kiekvienas mokinys turi vienodą pasiekimo motyvaciją. Vieni veržliai sieki pirmą, pažinti, kiti neturi tokio pasiekimų poreikio. Veržlieji nori ir tikisi sėkmės, susidūrę su kliūtimis tik padvigubina pastangas. Jie lengvai nepasiduoda, paskatinti, pajutę sėkmę dar labiau stengiasi. Tačiau jei ilgą laiką vaikui nesiseka, jis gali siekti savo tikslų kitoje srityje. Nesiseka moksle - renkasi sportą, jei nesiseka ir sporte - toks vaikas gali stengtis pirmą tarp gatvės išdaigininkų.

([http://www.santarospletra.lt/?\\_nm\\_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&\\_nm\\_lid=0&session=no](http://www.santarospletra.lt/?_nm_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&_nm_lid=0&session=no))

Siekimas būti teigiamai įvertintam – natūralus, kiekvienam mokiniui būdingas noras. Šis motyvas gali tapti svarbia paskata mokytis, sėkmingai dirbti.

**6. Atmosfera mokykloje.** Suaugę dažnai prisipažįsta naktinių košmarų metu sapnuojantys mokyklą. Mokykla žmogaus gyvenime užima reikšmingą vietą. Šiandieninė mokykla keičiasi ir tuo palankesnė ji bus vaikui, kuo atviresnė, šiltesnė ir malonesnė ji bus tiek mokiniui, tiek mokytojui. Vaikai mieliau eina į tokią mokyklą, kur juos pasitinka saugi aplinka, kur akcentuojama pažinimo veikla, kur nėra įtampos ir paisomi vaiko poreikiai. Tačiau net ir panašioje aplinkoje ne visi jaučiamės vienodai. ([http://www.santarospletra.lt/?\\_nm\\_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&\\_nm\\_lid=0&session=no](http://www.santarospletra.lt/?_nm_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&_nm_lid=0&session=no))

**7. Kai mokykla gąsdina.** Mažiausiai vienas iš šimto išgyvena mokyklos baimę, vengia mokyklos. Su nerimu laukia pirmadienio, skundžiasi pilvo skausmais ar atvirai protestuoja. Vien įsivaizdavus būsimas pamokas vaikai patiria įvertinimo baimę, prisimena apie nemalonus atsakinėjimo situacijas, išgyvena viešo kalbėjimo įtampą arba prisimena bendravimo su kitais vaikais ar mokytojais sunkumus - pravardes, įžeidinėjimą net prievartą. Mokykla turi užtikrinti vaiko saugumą ir perteikti ne tik žinias, bet ir mokytis reikalingų gyvenimui įgūdžių. Dažnas moksleivis stokoja bendravimo įgūdžių, nežino kaip išspręsti kilusius konfliktus, kaip pasakyti apie savo poreikius ir neižeisti kitų, kaip atsakyti. Tokie gebėjimai padrąsintų daugelį, tačiau mokykloje jų nemoko. Mokyklos baimė nėra susijusi su pažangumu, ji gali rasti ir pirmūnui.

([http://www.santarospletra.lt/?\\_nm\\_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&\\_nm\\_lid=0&session=no](http://www.santarospletra.lt/?_nm_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&_nm_lid=0&session=no))

### 2.1.2. Bendravimas ir bendradarbiavimas mokyklos su šeima

Vaiko kelias į gyvenimą prasideda tėvų namuose. Jis kasdien regi aplink save realią tikrovę ir pats joje dalyvauja perimdamas iš tėvų įvairias elgesio, veiklos, charakterio savybes. Darnus šeimos funkcionavimas galimas tada, kai kiekvienas jos narys atlieka vaidmenis, atitinkančius savo priedermes, poreikius, pareiga ir teises. Žiūrint į ateitį, tėvų tikslas – mokyti vaikus jausti, mąstyti, ieškoti ir atrasti ne tik teisingą, bet humaniškiausią sprendimą įvairiais gyvenimo klausimais, tobulinti jų prigimtį, ugdyti asmenybę, konstruktyviai bendrauti ir bendradarbiauti, remtis bendražmogiškomis vertybėmis, tikslingai ugdymo požiūriu organizuoti savo bei vaikų gyvenimą ir elgesį. (Dapkienė S., 2003, p. 7)

Į pradėjusio lankyti mokyklą vaiko pasaulį su aktyvia veikla įsitraukia mokytojai ir auklėtojai. Mokyklos galimybės čia yra beribės. Ji padeda vaikams maksimaliai išskleisti individualias kūrybines galias ir gebėjimus, patenkindama jo prigimtas reikmes: saviraiškos, meilės ir pagarbos, tvarkos ir darnos poreikius. Ji yra išipareigojusi žadinti ir puoselėti kiekvieno mokinio kūrybingumą atsižvelgdama į jo poreikius, gebėjimus ir visuminę asmens raidą. Ji sudaro sąlygas įgyti patirties ir išminties, leidžiančias žmonėms deramai pasiruošti sparčiai kintančioms gyvenimo sąlygoms. (Dapkienė S., 2003, p. 7)

Vadinasi, šeima ir mokykla yra dvi institucijos, atsakingos už jaunosios kartos parengimą gyvenimui, atsakingos už visuomenės ateitį. Tačiau, nors tėvus ir mokytojus jungia vienas tikslas – vaikas, augantis žmogus, būsimas pilietis, bet mokykla yra pagrindinė socialinė veikėja, todėl ji turi išskirtinę galimybę užmegzti labai reikalingus ir reikšmingus partnerystės ryšius su tėvais. (Dapkienė S., 2003, p. 7 - 8)

Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo svarba akcentuojama visuose mokyklai skirtuose dokumentuose, metodiniuose leidiniuose. Paminėsiu keletą jų:

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme rašoma: „Mokytojai turi bendradarbiauti su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais) sprendžiant vaikų mokymo ir auklėjimo klausimus“. ([http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=279441&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441&p_query=&p_tr2=))

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosiose programose pažymima: „Klasės vadovas įpareigotas rūpintis savo klasės geru klimatu, visu ugdymo procesu. Jis ieško būdų gerai pažinti mokinius, jų aplinką, sėkmes ir nesėkmes, kad galėtų laiku pats ar su kolegomis bei tėvais suteikti jam pagalbą“. (<http://www.smm.lt/ugdymas/docs/Programos2003.pdf>)

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos nuostatuose į klasių vadovų pareigas įrašytas ir toks punktas: „Bendrauti su kiekvienu moksleiviu ir jo šeima, burti klasėje dirbančius mokytojus ir kitus mokyklos darbuotojus (bibliotekininkas, psichologas, specialusis pedagogas, socialinis pedagogas medicinos darbuotojas, papildomo ugdymo organizatorius ir kt.) efektyvinant klasės moksleivių ugdymą“.

([http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/1999-08-23-966.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/1999-08-23-966.htm))

Daug dėmesio vaikų auklėjimui šeimoje ir mokykloje skyrė ir skiria žymūs mūsų šalies ir užsienio pedagogai mokslininkai: S. Šalkauskis, A. Maceina, J. Vabalas – Gudaitis, B. Bitinas, M. Aderis, L. Stoll ir kt.

Štai S. Šalkauskis (1992) rašė: „Mokykla iš esmės turi būti ugdymo atžvilgiu ne kas kita, kaip šeimyninio židinio padėjėja bei tęsėja. O jei taip, tai mokytojas turi būti iš tikrųjų patikimas ir įgaliotas asmuo, kuris privalo ugdomąjį savo veikimą suderinti su šeimyniniu auklėjimu tėvų suteikiamu savo vaikams“

L. Stoll ir D. Fink įsitikinę, kad „siekdami remti vaikų mokymąsi ir tobulėjimą, tėvai ir mokytojai turi eiti iš vien“ (Dapkienė S, 2003, p. 10)

Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo svarbą įrodo ir pats ugdymo procesas. Juk šias abi institucijas jungia tas pat ugdymo objektas – vaikas. Todėl būtinas ir vienodais reikalavimais pagrįstas pedagoginis poveikis, vienoda dorovinė pozicija. (Dapkienė S, 2003, p. 11)

Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas naudingas ir tuo, kad bendra veikla suartina tėvus su vaikais, kelia jų (ir mokytojų) autoritetą. (Dapkienė S, 2003, p. 12)

Mokytojai ir tėvai – dvi šalys, atsakingos už jaunosios kartos auklėjimą. Tačiau viena jų – mokytojai – turi reikalingą specialųjį išsilavinimą, o kita – tėvai – tokio išsilavinimo neturi, todėl pridaro nemažai vaikų auklėjimo klaidų. Tačiau kaltinti vien tėvus už visus vaikų neišauklėjimo trūkumus būtų ne tik nepedagogiška, bet ir neetiška. Šiandien susidariusi tokia atmosfera, kai abi pusės (tėvai ir mokytojai), atrodo, nelabai nori suprasti, koks iš tikro turi būti mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas, kas, kiek ir kam turi padėti. Remiantis įvairiu mokslininkų, pedagogų tyrimais, gyvenimo patirtimi, galima įvardyti tokias abiejų institucijų partnerystės problemas.

*1. Reti ir netikslingi tėvų ir mokytojų susitikimai.* A. Faber daugkartiniai tyrimai parodė, kad klasių auklėtojai (turime omenyje ir pradinių klasių mokytojus) tiek individualiomis, tiek ir grupinio darbo formomis dažniausiai aptaria mokymosi ir drausmės klausimus, t.y. analizuoja trimestro rezultatus, o pedagoginiam švietimui bendra tėvų auditorija retai panaudojama. Kyla klausimas, kiek tai duoda tėvams naudos, jei per visus vaiko mokyklinius 10 ar 12 metų tėvai dalyvauja net 30 ar 36 tokio turinio susirinkimuose. Gal nuo čia ir prasideda tėvų nenoras eiti į mokyklos susirinkimus ir mokytojo prestižo menkėjimas? (Dapkienė S, 2003, p. 12).

*2. Prastas tėvų požiūris į mokyklą ir mokytojus.* Galima drąsiai teigti, kad tėvai į mokytojus žiūri vaiko akimis. Vaikai, ypač judresni, delinkventiško, destruktivaus elgesio, savo nusiskundimus (psichologinis teroras mokykloje prasideda nuo kandžių pastabų ir baigiasi nevaldomu šaukimu) parneša į namus. Kadangi jausmų niekas ir niekada nusiūpti negali, todėl tėvai, stebėdami savo vaikus,

kalbėdamiesi išsiaiškina ir tam tikrus mokytojų elgesio trūkumus. Be to, tuos elgesio trūkumus paryškina ir neapgalvotai vedami tėvų susirinkimai. Juk tėvams gali atrodyti, kad klasės auklėtojas daugiau nieko ir negalvoja, kaip vienus pagirti, kitus papeikti, o auklėjimo problemos lieka neaptartos, neišspręstos. (Dapkienė S, 2003, p. 13 ).

3. *Tėvų nenoras ar nesugebėjimas auklėti savo vaikų.* Dažnai tėvų auklėjimas apsiriboja vaiko sveikatos ir mitybos klausimais. Kur kas mažiau rūpinamasi psichiniu bei dvasiniu vaiko vystymusi. Ir tik tada, kai vaikas pradeda netinkamai elgtis, tėvai pradeda ieškoti priežasčių. (Dapkienė S, 2003, p. 13 ).

4. *Nepakankama tėvų pedagoginė kultūra.* Nuo pedagoginio "broko" visiškai apsaugoti negali ir darni šeima. Vien tik sutarimo, švelnumo ir meilės vaikams — noro matyti laimingus dar nepakanka geram pedagoginiam rezultatui pasiekti. Neturėdami pedagoginės patirties, reikiamų žinių, tėvai kartais nesugeba efektyviai perteikti tuos puikius charakterio, pasaulėžiūros bruožus, kurie jiems, kaip asmenybėms, būdingi. Nepakankama pedagoginė kultūra neleidžia tėvams optimaliai išnaudoti šeimos auklėjamąjį potencialą. (Dapkienė S, 2003, p. 13 ).

5. *Nesuderinti reikalavimai, kuriuos mokytojai ir tėvai kelia vieni kitiems.* Yra mokytojų, manančių, kad tėvai siunčia i mokyklą netikusius vaikus. Yra tėvų, kuriuos dažnai baugina mokykla, ypač tuos, kuriuos mokytojai gąsdino, barė, kaltino. Be to, kiekvienos šeimos tikslai ir vertybės skiriasi. Jie gali skirtis ir nuo mokytojo bet mokyklos tikslų ir vertybių.

6. *Tėvų ir mokytojų bendradarbiavimą sunkina grynai psichologinės priežastys — mokytojai neįvertina tėvų pagalbos tiek mokymo, tiek auklėjimo srityje.* Jie laiko save pedagogikos ekspertais, o tėvus — geriausiu atveju tik mėgėjais, kuriems esą pedagoginės problemos neįdomios. (Dapkienė S, 2003, p. 13 ).

7. *Nekuriama klasės tėvų bendruomenė.* A. Faber tyrimo rezultatai parodė, kad kai kurie klasių auklėtojai tvirtina, kad pasiteisina tik individualus darbas su tėvais. Tačiau, nors pati forma ir turi daug teigiamų pusių, tačiau burti klasės bendruomenę, spręsti bendras klasės problemas neįmanoma dirbant individualiai. Be to, vykdyti išsamų tėvų pedagoginį švietimą, perteikiant įžymių mokslininkų, gydytojų ir kitų specialistų sukauptą patirtį, individualiai klasės auklėtojui neužteks laiko. (Dapkienė S, 2003, p. 14).

8. *Neįvairios klasės auklėtojo ir šeimos bendradarbiavimo, pedagoginio tėvų švietimo formos.* Norint ugdyti tėvų bendravimo kultūrą, tobulinti šeimos narių tarpusavio santykius, norą daugiau sužinoti ir įvertinti savo, kaip auklėtojo (vaikui gimus tėvai tampa auklėtojais, pedagogais!), veiklą ir ateities perspektyvas, sudaryti sąlygas kolektyviai spręsti vaikų auklėjimo problemas reikalingos įvairios pedagoginio švietimo formos: klausimų - atsakymų vakarai, disputai, dalykiniai žaidimai, reglamentuotos diskusijos, atvirų durų dienos, konsultacijos, konferencijos, susitikimai prie apskrito stalo, tėvų seklyčios ir kt. Gana naudingas ir tėvų teigiamos patirties skleidimas, įvairūs bendri tėvų ir vaikų renginiai. Visų šių



bendradarbiavimo formų metu pratinamasi diskutuoti, būti lygiaverčiais bendruomenės nariais, daryti išvadas, lyginti, kaip geriau auklėti savo vaikus. (Dapkienė S, 2003, p. 14).

9. *Tėvai nėra tikri mokyklos šeimininkai, klasės auklėtojo pagalbininkai.* Reikėtų, kad auklėtojai patikėtų ir tėvų aktyvo (komiteto, parlamento) reikalingumu ir naudingumu, kad jame matytų tikrą savo pagalbininką, auklėjamojo darbo tikslų ir bendrųjų mokyklos reikalų įgyvendintoja, tėvų ir mokyklos tarpininką. (Dapkienė S, 2003, p. 14).

Apibendrinus įvardytus trūkumus, S. Dapkienė primena A.Faber ir E.Mazlish žodžius: "Ir tėvų, ir mokytojų pastangos bus veltui, jei jie nesujungs savo jėgų ir kartu nesinaudos tais metodais, kurie padėtų įgyvendinti jų geranoriškus siekius". Taigi viena aišku, kad, siekdami remti vaikų mokymąsi ir tobulėjimą, tėvai ir mokytojai turi veikti išvien, negalima pasiekti gerų rezultatų atsiskyrus nuo šeimos, ypač tokiu metu, kai mokyklose bei visoje socialinėje aplinkoje ryškus laisvės ir atsakomybės nesupratimas arba neteisingas interpretavimas. Pagaliau mokytojams ir tėvams privalu įsisąmoninti žinomą tiesą, kad visų sunkiausia – perauklėti. Lengviau auklėti, išmokyti, bet ne perauklėti! (Dapkienė S, 2003, p. 12 – 14).

Svarbią vietą mokyklos ir šeimos bendrų uždavinių kontekste užima kuo įvairesnės bendradarbiavimo formos<sup>4</sup>.

Autorės stebėjoje Anykščių rajono Kavarsko vidurinėje mokykloje yra šios:

**Individualios bendradarbiavimo su šeima formos:**

- lankymasis mokinio namuose;
- tėvų pakvietimas į mokyklą;
- susirašinėjimas laiškais, įrašais pasiekimų ar pažymių knygelėse;
- pokalbiai telefonu.

**Grupinės bendradarbiavimo su šeima formos:**

- organizuoja mokinių laisvalaikį – padeda pasiruošti ir dalyvauti įvairiuose popamokiniuose renginiuose, vadovauja būreliams, organizuoja bendras vaikų ir tėvų išvykas, ekskursijas (ypač žemesniųjų klasių);
  - propaguoja teisingo vaikų auklėjimo patirtį;
  - posėdžiuose svarstyto mokinių elgesį, aiškinasi blogo elgesio priežastis;
  - padeda organizuoti tėvų pedagoginį švietimą: rengti įvairias atmintines, biuletenius, rekomendacijas, netradicines pedagoginio švietimo formas, vienodus pedagoginius reikalavimus tėvams;
- padeda klasei ieškoti rėmėjų, talkininkų.

---

<sup>4</sup> Žr. Priedą Nr. 3

**Kolektyvinis bendradarbiavimas.** Tai klasės mokinių tėvų susirinkimai, bendri tėvų ir vaikų renginiai po pamokų ar laisvalaikio metu.

Mokykloje vyksta ir **pedagoginis tėvų švietimas**.

Vykdomos šios pedagoginio tėvų švietimo formos:

- individualūs pokalbiai;
- paskaitos;
- tėvų susirinkimai;
- disputai;
- atvirų durų dienos;
- netradicinės pedagoginio švietimo formos:
  - a) dalykiniai žaidimai;
  - b) reglamentuotos diskusijos.

Individualūs pokalbiai yra gana dažna bendravimo forma Kavarsko vidurinėje mokykloje. Autorė mano, kad tai labiausiai efektyvus ir abiem pusėm naudingas darbo su tėvais būdais.

Viena iš bendradarbiavimo su tėvais krypčių – **tėvų švietimas**. Kai kuriems tėvams trūksta pedagoginių ir psichologinių žinių, kaip bendrauti su vaiku iškilus problemai tam tikrame amžiaus tarpsnyje. Tėvams reikalinga nuolatinė informacija ir jos paaiškinimas apie įvairius pokyčius patiriančią švietimo sistemą, jiems reikalingos žinios ir apie mokyklos veiklos organizavimą. Tik turėdami informacijos tėvai galės aktyviai dalyvauti mokyklos veikloje ir ugdymo procese.

**Susirinkimai** – viena tėvų švietimo galimybių, vykstančių Kavarsko vidurinėje mokykloje. Keletą kartų per metus kviečiami bendri mokinių tėvų susirinkimai. Juos organizuodami mokytojai apgalvoja, kaip paruošti patalpas, susirinkimo formą. Jau balandį susitinka su būsimų pirmokų tėvais. Socialinis ir specialusis pedagogai, logopedas, bendruomenės slaugytojas, jei įmanoma psichologas, pradinių klasių mokytojos, administracija bendrauja su tėveliais, aptaria būsimų pirmokų pasirengimą mokyklai, atsako į tėvams rūpimus klausimus, diskutuoja. Tėvams išdalijamos mokykloje parengtos atmintinės su rekomendacijomis, kaip elgtis, kad pirmieji mokinių žingsniai mokykloje nebūtų skausmingi.

Rugsėjo mėnesį įvyksta dar vienas susirinkimas, kurio metu tėvams paaiškinama, kaip mokykla dirbs tais mokslo metais, plačiau pakomentuojama veiklos programa, aptariami ir svarstomi tėvų pasiūlymai bei jų įgyvendinimo galimybės.

Pirmam pusmečiui pasibaigus vyksta visuotinis tėvų susirinkimas. Tėvai susirenka aptarti, kaip sekėsi įgyvendinti tikslus, kalbama apie pasikeitimus ir problemas, ieškoma sprendimo būdų. Tėvai gali paklausti ir išsiaiškinti jiems rūpimus klausimus. Visuotinių susirinkimų dieną vyksta atviros pamokos,

tėvai turi galimybę stebėti savo vaikus įvairiose pamokose, pabendrauti su dalykų mokytojais. Kiekvienas susirinkimas baigiamas moksleivių meninės saviveiklos koncertu. Tą dieną organizuojamos įvairių būrelių veiklos parodos, parengiami standai, kuriuose atsispindi mokinių veikla ir pasiekimai mokykloje.

Mokslo metų pabaigoje vyksta dar vienas labai panašus susirinkimas. Jame dažniausiai apibendrinami laimėjimai, numatomos kitų metų veiklos gairės. Susirinkimas taip pat baigiamas mokyklos bendruomenės koncertu.

Klasių auklėtojams tenka didžiausias krūvis bendraujant su tėvais. Jie iš anksto planuoja ne mažiau kaip tris klases susirinkimus, tačiau jų būna daugiau. Pirmajame mokslo metų susirinkime bendrai su tėvais planuojamas jų vaikų gyvenimas ir ugdymas klasėje. Be abejo, tai aptariama ir su pačiais mokiniais. Numatomi bendri pramoginiai renginiai, išvykos, žygiai, susirinkimų, paskaitų temos, kartais ir lektorai, informacijos teikimo apie mokinį individualūs būdai, tėvų paramos klasei galimybės ir formos. Klasių susirinkimuose aptariamos labai įvairios temos: nuo pedagoginių, psichologinių iki materialinės paramos ir t.t. Klasių vadovai supažindina tėvus su švietimo naujovėmis, mokyklos veiklos pokyčiais, atlieka įvairias apklausas. Bendradarbiaudami su tėvais pasirenka įvairią aplinką, derina ją prie susirinkimų temos. Kartais prie apvalaus stalo, kartais prie kavos ar arbatos puodelio, nepamirštama ir akademinė aplinka.

Kiekvienais metais mokykloje vyksta **šeimos ir mokyklos dienos**. Visi norintys gali susipažinti su juos dominančia mokyklos veiklos sritimi. Koridoriuose demonstruojami mokinių projektiniai darbai, įvairių darbų, atliktų prie technologijų, dailės pamokas, papildomojo ugdymo valandėles, parodėles. Pageidaujantys gali apsilankyti pamokose, papildomo ugdymo renginiuose, pertraukų metu – moksleivių laisvalaikio klubuose, kuriuos steigti padėjo ir tėveliai, parėmę idėjomis, darbu ir pinigais.

Tėvai, lankydami pamokas, papildomo ugdymo užsiėmimus, gali geriau suvokti kasdieninį mokyklos gyvenimą, geriau suprasti ir įvertinti mokytojo darbą, bendradarbiavimo su mokiniais stilių, pasigilinti į atskirų dalykų dėstymo metodikas, geriau pažinti savo vaikus, o kartu pergalvoti savo pareigas mokyklai ir vaikams.

Ši forma duoda didelę naudą vaikams, nes jie mato, kad suaugusieji dirba kartu bendriems mokyklos reikalams, ir gali pažvelgti į tėvus kitoje šviesoje. Ypač džiaugiasi pradinių klasių mokiniai, kai tėvai lankosi mokykloje.

Mokyklos ir šeimos dienų apibendrinimų metu tėvų samprotavimuose apie stebėtas pamokas, kitus užsiėmimus atskleidžia jų požiūriai vienu ar kitu klausimu, tėvai mokosi iš mokytojų, kaip bendrauti su vaikais, kaip aiškintis suprantamus dalykus, be to, mokytojai lengviau gali pastebėti ir savo trūkumus.

Mokykloje veikia ir **Tėvų klubas** – tai dar vienas pedagogų bandymas rasti glaudesnius ryšius su mokinių tėvais. Šio klubo veikla siekiama suburti moksleivių tėvus skatinant jų tarpusavio bendradarbiavimą, sudarydamos sąlygos jiems patiems pasidalyti pačių patirtimi ugdant vaikus. Tėvų klube tėvai supažindinami su mokyklos vidaus tvarka, galimybėmis, sudaromos sąlygos išsakyti savo pageidavimus ir išreikšti nepasitenkinimą. Pedagogai sužino tėvų nuomonę aktualiais mokyklos gyvenimo klausimais, taip įtraukia vis daugiau tėvų priimant ir vykdant sprendimus, suteikiame žinių vaikų psichologijos, ugdymo klausimais. Kadangi Tėvų klubo susitikimų temas siūlo patys tėvai, aišku, kokių klasių tėvus ir kokios temos domina. Taip išsiaiškinama auditorija. Kasmet tėvai pageidauja susitikimų, kuriuose būtų aptariamoms temoms „Pirmokas mokykloje“, „Penktokų adaptacija“, „Pagalba specialiųjų poreikių vaikams ir jų ugdymas bendrojo lavinimo mokykloje“, „Gabiųjų moksleivių ugdymas“, „Prevencija mokykloje“. Susiejimų klube forma įvairi. Į jį kviečiami ne tik pedagogai, bet ir įvairūs specialistai: specialusis pedagogas, logopedas, socialinis pedagogas.

Mokykloje aktyviai veikia **mokyklos taryba**, kurios dalį sudaro tėvai. Mokyklos taryboje yra 5 tėvai, kurie tariasi ir sprendžia ugdymo, moksleivių užimtumo, mokyklos ūkinės veiklos problemas. Tėvai, dalyvaujantys mokyklos pedagogų atestacinės komisijos veikloje, domisi ugdymo kokybe ir ją vertina, susipažįsta su mokyklos veikla, ieško problemų sprendimo būdų, skleidžia teisingą informaciją kitiems tėvams, dalyvauja mokyklos projektuose įtraukdama ir kitus tėvus. Tėvelių atstovai dalyvauja nemokamo maitinimo skyrimo ir organizavimo komisijos darbe.

Kiekvienoje klasėje veikia **tėvų komitetai**, kurie sprendžia ne tik klasės, bet ir mokyklos gyvenimo klausimus: diskutuoja, siūlo, padeda auklėtojui organizuoti klasės renginius, išvykas, o dažnai ir patys ima organizuoti kokią nors veiklą. Iškilus svarbiam, mokyklai veiklos klausimui ar tėvams pageidaujant, kviečiamas klasių tėvų komitetų pirmininkų susirinkimas.

Siekiant kuo daugiau tėvų įtraukti į mokyklos veiklą ir sudaryti jiems sąlygas aktyviai dalyvauti ugdymo procese, mokykloje vykdomi **įvairūs projektai**: mokyklos ir šeimos diena „Atvira mokykla – atvira visuomenė“, „Sukurk kuo gražesnę klasės interjerą“, „Sveikas maistas – sveiki vaikai“, „Taupau – turiu daugiau“, „Motinos diena“, „Pasakų šalyje“, „Gegužė – mėnuo be smurto prieš vaikus“, „Paukštelių sugrįžimo šventė“, „Rudens sporto šventė“, „Tėvelių rūpesčiai, susiję su vaiko ugdymu vidurinėje mokykloje“ ir k.t

Mokslo metų pabaigoje organizuojamas pramoginis – sportinis renginys mokyklos bendruomenei. Tai mokyklos kolektyvų koncertas ir sportinės rungtys. Pavyzdžiui, buvo surengtos linksmųjų ir išradingųjų klubo varžytuvės: tėvai teisėjavo, buvo sirgaliais, atliko užduotis savo vaikų komandoms. Smagūs tokie susitikimai, laukiami, tampa tikromis mažomis šventėmis.

Tėveliai aktyviai padeda organizuoti bendrą 5 - 11 klasių mokinių turistinį žygį su nakvyne. Juo baigiami mokslo metai.

### 3. KONFLIKTAI MOKYKLOS KONTEKSTE

#### 3.1 Konflikto samprata

Bendravimas glaudžiai susijęs su konfliktais. Veiksmingas bendravimas yra svarbiausias dalykas norint valdyti konfliktus.

Organizacija yra tipiška konfliktų zona. Santykinai uždaroje socialinėje erdvėje jos nariai praleidžia didesnę savo aktyvaus gyvenimo dalį, įgyvendina savo talentus, kaupia kompetenciją, daro karjerą. Todėl organizacijos aplinka yra palanki konfliktams ir krizėms valdyti ir kryptingai spęsti. (Lakis J., 2008, p. 204)

Organizacijos kultūrą apibūdina nusistovėjusios vertybės ir normos, kurios įpareigoja dirbantį joje personalą elgtis ir veikti pagal tam tikras taisykles, integruoja į bendruomenę. Kiekvienoje organizacijoje susiformuoja ypatinga santykių atmosfera. Tai nėra vien tik teisinio ir administracinio pobūdžio įpareigojimai, kaip elgtis vidinėse sąveikose ir santykiuose su išorės aplinka. Tai ir papročiai, ritualai, procedūros, ceremonijos, bendra istorija ir daugelis kitų dalykų, kurie vienija visus jos narius nuo valytojo iki generalinio. Vykdydami užduotis, sąveikaudami tarpusavyje ir su išorės aplinka, organizacijai priklausantys žmonės ir struktūriniai vienetai kuria unikalią bendravimo ir bendradarbiavimo aplinką. (Lakis J., 2008, p. 206)

Ją sudaro du sandai. Pirmas – tai adaptuota bendroji kultūra, būdinga visuomenei ir tai artimai aplinkai, kurioje funkcionuoja organizacija. Antras – tai jos narių kuriami elgesio standartai, bendravimo kalba, principai, papročiai, artefaktai, simboliai. (Lakis J., 2008, p. 206)

Organizacijos kultūra kuria jos įvaizdį ir yra reikšminga ne tik jos nariams, bet ir artimiausiai aplinkai – klientams, partneriams, konkurentams, bendruomenei. Organizacijos kultūroje tarpsta jos narių atsakomybės suvokimas, motyvacija, tarpusavio pasitikėjimas, naujovės. (Lakis J., 2008, p. 206)

Organizacijos kultūros išvestinė dalis yra ginčų bei konfliktų sprendimas ir valdymas. Iš tiesų organizacijos sutelktumas ir veiksmingumas priklauso nuo išgyvenamų konfliktų, kaip ir ar visiškai jie yra išsprendžiami. Būtų visiškai pagrįsta ir atvirkštinė seka: konfliktų kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai priklauso nuo organizacijos kultūros. (Lakis J., 2008, p. 206)

Gyvenimas be konfliktų neįmanomas. Jų vengti, kovoti su jais nereikia. Konflikto misija – atkurti, normalizuoti, o idealiu atveju – pagerinti situaciją ar pašlijusius santykius. Konfliktą būtina valdyti, spęsti konfliktines situacijas. Konfliktą reikia vertinti, kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą. Todėl išskiriami naudingi, teigiami ir kenksmingi, neigiami konfliktai. (Kasiulis, J., Barvydienė, V., 2001, p.215).

Dar konfliktai būna paprasti (priežastis - reakcija), tačiau dažnai jie gali būti ir sudėtingi (priežastis – susilaikymas – nuoskaudos kaupimas – pretekstas - reakcija). Dažnai konfliktai kyla dėl susiklosčiusių aplinkybių. Jie yra situaciniai; nenumatyti; spontaniški, atviri; kylantys dėl prievartos ar be jos.

Konfliktai dažniausiai asocijuojasi su agresija, ginčais, pykčiu, praradimais, neapykanta. Todėl viešpatauja nuomonė, kad konfliktai yra nepageidautini, jų reikia vengti ir spręsti juos vos tik užsimezgas. Retai kas susimąsto apie teigiamus aspektus – pasikeitimą idėjomis, susitarimus, naują supratimą, bendradarbiavimą. (Sakalas A. 2000, p. 155)

Kiekvienoje institucijoje konfliktai gali tapti arba griaunamąja, arba kuriamąją jėga. Kad ir kokia konflikto apibrėžtimi remtumėmės, akivaizdu, kad pritarime, jog konfliktas yra susidūrimas (lot. kalbos žodis *conflictus* - susidūrimas). O kaip mes sugebėsime pasinaudoti jo galimybėmis, tai jau priklauso nuo kiekvieno iš mūsų konflikto sampratos, požiūrių, kompetencijos ir pan., bei organizacijos visuminių kompetencijų (tikslų ir vertybių; išteklių ir sugebėjimų, įtakos grupių, struktūros ir sistemos), galimos veiklos sąlygų, konkurencingumo prielaidų ir daugelio kitų veiksnių (Jucevičius R., 1996, p 211).

Kas yra konfliktas ir kodėl jis siejamas su įtampa? Magistrinio darbo autorė pateikia keletą konflikto apibrėžimų iš įvairių šaltinių:

Tarptautiniame žodžių žodyne konfliktas apibūdinamas kaip priešingų interesų, pažiūrų, siekių susidūrimas: kiviščas, ginčas.

(<http://kazkas.kobra.ktu.lt/index.php?sid=d417541944e16ee2f4a9a8cbb4ed1c36&Nr=4483>)

Trumpajame Oksfordo šiuolaikinės anglų kalbos žodyne

([http://www.askoxford.com/results/?view=dev\\_dict&field12668446=conflict&branch=13842570&textsearchtype=exact&sortorder=score%2Cname](http://www.askoxford.com/results/?view=dev_dict&field12668446=conflict&branch=13842570&textsearchtype=exact&sortorder=score%2Cname)) pateikti keli konflikto apibrėžimai:

- 1) konfliktas – rimtas nesutarimas arba ginčas;
- 2) konfliktas – užsitęsusi ginkluota kova ar grumtynės;
- 3) konfliktas – nesuderinamumas tarp nuomonių principų;
- 4) konfliktas – interesų konfliktas.

Barvydienė V. vadovėlyje „Psichologija studentui“ (1996, p 49) pateikia tokį apibrėžimą: „Konfliktas – tai maždaug vienodo stiprumo, bet priešingos krypties jėgų sąveika, tai yra nesuderinamų motyvų, interesų, nuomonių, nuotaikų susidūrimas“.

Konfliktas – tai bet kokių asmeninių interesų išsiskyrimas tarp individų ar grupių. (Targamadžė V, 2006, p. 11 )

Konfliktas – yra daugiau ar mažiau išreikšta kova tarp dviejų ar daugiau šalių kurios turi priešingas nuostatas, veikimo tikslus ar priešinasi agresijai į jos vertybes. (Jacikevičius A. 1995)

Konfliktas – tai priešingų interesų požiūrių susidūrimas. (Dmitrijevas A. 2001). Autorius konflikto priežastimi laiko objektyvių tikslų, interesų prieštaravimus. (Targamadžė V, 2006, p. 12 )

Konfliktas – tai situacija, kai vienos grupės elgsena, orientuota į tam tikrą tikslą, trukdo kitai grupei siekti savo tikslo. (Targamadžė V, 2006, p. 11 ).

Konfliktu laikytina bendravimo sferos sandūra, kilusi dėl žmonių prieštaringų tikslų, elgesio, nuostatų pakeliui į savo tikslus. (Kasiulis, J., Barvydienė, V., 2001, p.215).

Konfliktas – tai situacija, kai vienos grupės tikslai kelia pavojų kitos grupės tikslams. Tai atviras individų ar grupių priešiškus. Tai taisyklių ir procedūrų pažeidinėjimas. (Targamadžė V, 2006, p. 11).

Konfliktas – tai individų ar grupių tikslų, žinių ar emocijų nesuderinimas, priešiškos sąveikos (Targamadžė V, 2006, p. 11)

J. Edelmanas (1997, 33) apibrėžia konfliktą kaip situaciją, kai du žmonės nesutaria dėl veiksmų, kurių vienas iš jų imasi, arba kai jis arba ji nenori, kad tų veiksmų būtų imtasi.

Apskritai derėtų suvokti konflikto misiją. Juk net sąmoningai kilusiu konfliktu kažko siekiama. Konflikto misija – atkurti, normalizuoti, o idealiu atveju – pagerinti situaciją ar pašlijusius santykius. Konfliktą būtina valdyti, reikia spręsti konfliktines situacijas. Jį reikia vertinti kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą. Šiame kontekste dera pažvelgti į naudingus, teigiamus, ir kenksmingus, neigiamus, konfliktus.

Teigiami konfliktai tokie, kurie atveria galimybę:

- geriau pažinti, daugiau sužinoti apie kito žmogaus poreikius ir jų tenkinimą;
- darbuotojams geriau pažinti vieniems kitus;
- viską išsiaiškinti ir taip pagerinti tarpasmeninius santykius;
- pašalinti įvairius trūkumus ir labiau įsitraukti į darbą ir visuomeninę veiklą;
- grupei susivienyti, padidinti savo sutelktumą, ugdyti „mes“ jausmą;
- vystytis pašalinti sąstingį.

Pozityvaus konflikto funkcijos:

- konfliktas padeda sistemai įgyti aiškia struktūrą;
- daug mažų konfliktų padeda išvengti tikėtino didelio konflikto;
- konfliktai sustiprina, užgrūdina organizaciją;
- konfliktai sustiprina atskirų organizacijos elementų, susivienijusių kovai prieš bendrą priešą, ryšius;
- konfliktai padeda organizacijai prisitaikyti prie aplinkos.



Todėl konfliktai yra tarsi reguliuojanti jėga, palaikanti ir padedanti išsaugoti organizacijos pusiausvyrą, jie dažnai priverčia pakeisti pasenusias organizacijos struktūras, sukurti naujus, efektyvesnius funkcionavimo būdus, padeda organizacijai prisitaikyti prie nuolat kintančių veiklos sąlygų.

Neigiami konfliktai pasireiškia tuo, jog:

- problemos lieka neišspręstos;
- santykiai pasidaro priešiškesni, grupės net išsisklaido;
- jie nestimuliuoja ieškojimų;
- darbuotojai linkę išplėsti nesutarimus;
- mažėja pasitenkinimas darbu, produktyvumas;
- padidėja darbuotojų kaita;
- mažėja dalinimasis informacija, kūrybiškumas ir t.t. (Targamadzė V. 2006, 13)

### 3. 2 Mokykliniai konfliktai

Pasak V. Targamadzės (2006) vis dažniau Lietuvos mokyklose (bendrojo lavinimo, kolegijose ir kt.), be jau įprastų psichologinių, pedagoginių, kyla socialiniai ir vadybiniai konfliktai.

Daug konfliktų dėl žmogaus profesinės veiklos atsiranda sistemoje „žmogus - žmogus“. Ypač konfliktinė pedagoginė veikla. Ir tai natūralu, nes ugdymo veikėjų gali būti skirtingi siekiai, patirtis, motyvai ir pan., o pedagoginiame susitikime atsiranda tam tikri jungčių tiesimo keliai tarp turimo ir reikiamo įgyti patyrimo, bendrojo lavinimo mokyklos standartuose ar bakalauro bei kitose programose nurodomų kompetencijų, ugdymo siekio ir realiai turimų asmens kompetencijų ir t.t konfliktai neišvengiami, tad būtina juos valdyti konstruktyviai.

Mokykliniai konfliktai interpersonaliniame ugdymo realybės lygmenyje priklauso pedagoginių problemų kategorijai, ir visi konfliktai, kurie kiek nors susiję su ugdymu, priklauso pedagoginių konfliktų grupei (Andrejenko E. V., 2000, p 227). Daugelis veiksnių – mokytojo, dėstytojo pateiktų vertinimų skubotumas – dažnai lydimi klaidų, moksleivio (studento) pasipiktinimas neteisingu mokytojo (dėstytojo) poelgiu ir kita neretai nulemia pedagoginės situacijos peraugimą į konfliktą.

Pedagoginio konflikto kaip tokio ar su juo susijusių priežasčių nagrinėjimas lietuvių pedagogikoje nėra naujas.

Vydūno (1990) humanistinis požiūris į ugdymą kaip bendrą suaugusiųjų ir augančiųjų tikslą dėjo pagrindus sąveikos pedagogikai; jos kūrėju laikomas J. Vabalas – Gudaitis (1980), kėlęs glaudaus, lygybe ir pagarba paremto bendradarbiavimo su mokiniais idėja. (Targamadzė V. 2006, 32)

A. Maceina (1990, 2000) kelė sąmoningos ir tikslingos ugdytojo veiklos svarbą žadinant ugdytinio aktyvumą bei kūrybingumą. Pedagogo nuomone, ugdytojas turi būti ugdytinio globėju, bendraminčiu, augančio žmogaus vadovu, kartu ieškančiu tiesos. (Targamadžė V. 2006, p 32)

Išsamiai mokytojo ir moksleivio santykius nagrinėjo A. Šerkšnas (1939). Jis teigė, jog be pozityvių santykių neįmanomas joks pedagoginis veikimas ir sąveika. (Targamadžė V. 2006, p 32)

Tačiau dabarties mokykla – vis dar konfliktuojanti bendruomenė (o gal dar ir nesanti bendruomenė, o tik asocijuotais ryšiais susijusios grupės ir pan., tam reikalinga atskira studija), kurioje ne visada įsitvirtinę teigiami bendradarbiavimą skatinantys santykiai. Iš J. Lakio ir kitų (1996) atliktų tyrimų matyti, jog kas dešimto vyresniųjų klasių moksleivio santykiai su mokytojais šalti arba net priešiški. Daugiau negu pusė (58,6%) tik kartais palaiko gerus santykius su mokytojais. Iš V. Bernoto (1995) tyrimų matyti, kad 29% tiriamų moksleivių teigia, jog patys mokytojais nemoka su vaikais bendrauti. 32% moksleivių respondentų nurodė, kad mokytojais stokoja moksleivio asmenybės supratimo, nesidomi jų vidiniu pasauliu, problemomis, nesupranta jų interesų bei poreikių (tai pažymėjo 39% apklaustųjų). (Targamadžė V. 2006, p 33).

Iš O. Tijūnėlienės (1999) tyrimų duomenų matyti, kad pastaruoju metu net 58% mokykloje besimokančių moksleivių išgyvena pažeminimą: mokytojai šiurkštūs, kaltina moksleivius be pagrindo, išlieja ant jų savo pyktį, priekaištuoja draugų akivaizdoje. Kiti moksleivių išsakyti priekaištai mokytojams: netinkama mokytojo laikysena, ironizavimas, antipatijos, neteisingas vertinimas, abejingumas moksleivio norams, poreikiams, nenoras išklaudyti ir suprasti, baimės atmosfera per pamokas ir kt. dėl to moksleiviams kyla neigiamos emocijos (pyktis, kerštas ir kt.) bei nenoras mokytis. Panašiai situaciją mokykloje vertina J. Vaikevičius (1995): daugumos moksleivių nenoras lankyti mokyklą sąlygojamas mokytojo darbo ir netinkamo elgesio. Kai nepriimtinas pats pedagogas kaip asmenybė, nepriimtinas ir jo dėstomas dalykas; konfliktuojant su keliais mokytojais visa mokykla nemiela. Suprantama, pedagoginių konfliktų, kaip ir visų konfliktų, klasifikacijos bei kilties priežastys nurodomos įvairios. (Targamadžė V. 2006, p 33).

U. Lissmanas (1997) pateikia šiuos pagrindinius mokyklinių konfliktų bruožus (jie gali būti tapatinami ir su klasifikacija, ir su kilimo priežastimis):

1. elgesio normų pažeidimas,
2. trukdymas vesti pamoką. (Targamadžė V. 2006, p 33)

Pedagoginėje veikloje konfliktai dažnai pasireiškia kaip mokytoji siekimas įtvirtinti savo poziciją ir kaip moksleivio nepasitenkinimo demonstravimas dėl neteisingos nuobaudos, neobjektyvaus veiklos ar poelgio įvertinimo (Rybakova, 1991, p 44 - 45). Autorė akcentuoja, kad pedagoginėje veikloje nėra griežtos ribos tarp situacijos ir konflikto, kadangi moksleiviai ne visada gali atvirai pareikšti savo

pozicijas, ginti savo teises. Ji pateikia tokią konfliktinių situacijų, kurias ji vadina konfliktais, klasifikaciją:

1. veiklos situacijos arba konfliktai;
2. poelgių (elgesio) situacijos arba konfliktai;
3. santykių situacijos arba konfliktai (Rybakova, 1991, p 46).

V. Targamadžė (2006) trumpai aptaria pateiktą klasifikaciją, remdamasi Rybakovos darbu. Veiklos konfliktai iškyla dėl užduočių atlikimo, pažangumo, popamokinės veiklos, ir jų atsiradimas siejamas su naujos medžiagos suvokimo sunkumais, nekorektiškomis mokytojo pastabomis, pernelyg dideliais reikalavimais bei pažymiais, kurie atlieka bausmės funkciją. Tokio tipo konfliktai kyla per pamokas tarp mokytojo ir moksleivio, mokytojo ir moksleivio grupės, jie pasireiškia kaip moksleivių atsisakymas vykdyti mokytojo nurodymus, atlikti tam tikras užduotis. Tai gali atsitikti dėl įvairių priežasčių:

- nuovargio.
- mokomosios medžiagos įsisavinimo sunkumų.
- nepadarytų namų darbų.
- mokytojo nekorektiškos pastabos moksleiviui užuot suteikus konkrečią pagalbą.

Šiuo metu veiklos konfliktai gana dažni, nes mokytojai kelia moksleiviams labai didelius dėstomos medžiagos įsisavinimo reikalavimus, pažymius naudoja kaip nuobaudą drausmės pažeidėjams arba tiems, kas nepaklūsta mokytojo reikalavimams. Tokiu būdu iškreipiama pati mokomosios veiklos motyvacija ir dėl šios priežasties gabūs, savarankiški moksleiviai gali būti priversti išeiti iš mokyklos, sumažėja jų bendras interesas mokytis.

Poelgių (elgesio) situacijos ar konfliktai atsiranda dėl to, kad moksleiviai nepaiso elgesio taisyklių nei mokykloje, nei už jos ribų. Kartais mokytojas dėl informacijos stokos neteisingai įvertina moksleivio poelgį, neatsižvelgia į elgsenos, kiekvieno atskiro poelgio motyvus bei daro skubotas ir nepagrįstas išvadas.

Mokytojui dėl informacijos stokos kartais sunku realiai įvertinti bei koreguoti moksleivio elgesį, nes klasėje pasitaiko numylėtinių, neutraliai vertinamų bei nemėgstamų moksleivių. Mokytojas gali tiesiog nesugebėti suvaldyti situacijos.

Santykių situacijos ar konfliktai atsiranda, jeigu mokytojas nesugeba tinkamai išspręsti konflikto. Paprastai tokie konfliktai ilgai tęsiasi, yra asmeninio pobūdžio, ilgam sukelia neapykantą tarp moksleivio ir mokytojo, trukdo bendradarbiauti, sukelia didelį poreikį apsaugoti, apsiginti nuo suaugusiųjų nesusipratimo ir neteisybės. Mokytojui sunku suvokti santykių su klase pobūdį, kadangi klasėje yra moksleivių, kurie sutinka su mokytoju, esti neutralūs, prisilaiko daugumos nuomonės bei sudaro jam

opoziciją. Sunkiausi mokytojui yra konfliktai su moksleivių grupe, ypač jei ją palaiko visa klasė. Taip atsitinka, jeigu mokytojas primeta klasei savo norimą santykių tipą, laukia moksleivių meilės, pagarbos, bet visiškai neįvertina moksleivių norų, tikslų, siekių. Santykiai tarp mokytojo ir moksleivio pasidaro įvairesni, turtingesni, jeigu išeinama iš atitinkamų vaidmenų ribų, jeigu mokytojas domisi moksleiviais, jų gyvenimo sąlygomis, laisvalaikiu. Visa tai įgalina realizuoti situacijos auklėjamąją vertę. (Targamadžė V. 2006, p 34 - 35)

Santykių mokykloje humanizavimas turėtų būti siejamas su konstruktyviais konfliktų sprendimais, nežeminant mokinio orumo, o vadovaujantis visaverčio bendravimo principais. (Targamadžė V. 2006, 35)

Pasak R. Dobranskienės (2002), mokyklos gyvenimą neigiamai veikia tai, kad visus klasėje kilusius konfliktus sprendžia ne pat mokytojas, konflikto dalyvis, bet klasės vadovas, kuris sužino apie konfliktą iš mokytojo. Tada moksleiviai nebepasitiki mokytoju, laiko jį „skundiku“, o klasės auklėtojas, sprenddamas konfliktą, turi arba daryti konfliktuojantiems asmenims nuolaidas, arba išsižadėti tarp jo ir moksleivių būtino nuoširdumo. „Pirmuoju atveju – jis demoralizuoja mokinius, antruoju – priverčia vaikus užsidaryti savyje, todėl nebetenka mokiniams auklėjamąsios įtakos. Todėl konfliktines situacijas klasėje turi išspręsti tas mokytojas, kuris turėjo konfliktą“ (Dobranskienė R., 2002, p 39).

Mokytojo ir moksleivio bendradarbiavimas mokyklos sistemoje yra labai svarbi visos pedagoginės sistemos funkcionavimo sąlyga, kadangi tik tinkama jų sąveika ir atitinkami metodai bei organizacinės formos užtikrina mokymo tikslų turinio realizavimą. Mokykloje moksleivis praleidžia nemažą dienos dalį, čia jis turi galimybę patenkinti savo bendravimo poreikius, čia vyksta jo socializacija. Socializacijos proceso defektus nulemia auklėjimo klaidos, bendraamžių atstūmimas, izoliacija, nesėkmės ir neigiamų vertinimų dominavimas mokykloje, masinės informacijos priemonėse demonstruojamas smurtas bei prievarta, asocialios aplinkos įtaka – narkotikai, neformalūs lyderiai (Kvieskienė G., 2000, p 15). Tai sietina su visais ugdymo realybės lygmenimis. Tačiau priežastys neretai glūdi pedagoginėje sąveikoje.

Iš G. Navaičio (2000) atliktų moksleivių tyrimų matyti, jog nepasitenkinimas atsiranda dėl to, kad mokytojas neteisingas, nevienodai vertina tapatų atsakinėjimą, nepakankamai empatiškas, agresyvus: per griežtai baudžia, be rimtos priežasties barasi ir pan. jaunesnio amžiaus vaikai dažnai domisi mokslu, siekia gerų rezultatų jiems naujoje suaugusiųjų vertinamoje srityje. Paauglystėje atsiranda naujų interesų, mokymosi poreikis gali susilpnėti. Ankstyvoje jaunystėje, planuojant veiklą po mokyklos, jis vėl padidėja, nors dalis moksleivių savo ateities su mokymosi rezultatais nesieja. Autorius teigia, „kad dažniausiai mokymosi problemos kyla dėl pažintinės veiklos sunkumų ar mokymosi motyvų stokos“ (Navaitis G., 2000, p 57)

Tinkamas mokytojo bendravimas su moksleiviu gali skatinti gerus santykius ir teigiamai veikti mokymą(si), netinkami mokytojo ir moksleivio santykiai, jų bendravimo pobūdis, skirtingos vertybinės

nuostatos ir pan. gali tapti pedagoginių konfliktų priežastimi. Be to, mokytojo neobjektyvus, neargumentuotas vertinimas skatina moksleivio nerimastingumą, gali būti konfliktų priežastimi. Tad vertinimo būdai turi būti tikslingi, pagrįsti, patikimi, efektyvūs.

Problemų sukelia moksleivių tarpusavio bendravimas mokykloje. Jie irgi neretai yra pedagoginės sąveikos dalyviai. Negalima vienareikšmiškai nusakyti, kokio amžiaus moksleiviai turi daugiau bendravimo problemų. Konfliktai tarp moksleivių kyla dėl įvairių priežasčių, tačiau norėdamas užtikrinti ugdymo efektyvumą, mokytojas turi gerai pažinti ir mokėti valdyti konfliktus. (Targamadžė V. 2006, p 37)

## 4. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS BEI BENDRAVIMO TYRIMAS

### 4.1 Tyrimo metodika ir organizavimas

**Tyrimo objektas** – bendradarbiavimo formos ir organizacinė kultūra mokykloje.

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti bendradarbiavimo bei organizacinės kultūros svarbą mokykloje.

**Tyrimo respondentai, imtis, atranka.** Tyrime dalyvavo 134 respondentai, t.y. Kavarsko vidurinės mokyklos mokytojai (N=24), 10 – 12 klasių mokiniai (N=80) ir 5 – 12 klasių mokinių tėvai (N=30).

#### *Tyrimo apimtį apibūdinantys rodikliai\**

	Mokyklos mokytojai	Mokyklos mokiniai	Mokinių tėvai
Tiriamosios visumos dydis	42	400	66
Imties dydis	30	80	40
Paklaida	10%	10%	10%

<sup>5</sup>*Imties dydis*

<sup>5</sup> Imties dydžiui nustatyti buvo panaudota J. Paniotto formulė. Bendras apklausiamųjų skaičius remiantis šia formule nustatomas taip:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}, \text{ kur } n - \text{reikiamas respondentų skaičius, } \Delta - \text{paklaida, } N - \text{tiriamos visumos skaičius.}$$

Pagal šią formulę paskaičiuojamas reikiamas apklausti mokytojų skaičius:

$$n = \frac{1}{0.1^2 + \frac{1}{42}} = \frac{1}{0.01 + 0.0238} \approx \frac{1}{0.033} \approx 29.59 \approx 30$$

Analogiškai paskaičiuojamas reikiamas apklausti mokinių skaičius:

$$n = \frac{1}{0.1^2 + \frac{1}{400}} = \frac{1}{0.01 + 0.0025} \approx \frac{1}{0.0125} \approx 80$$

Tėvų skaičius:

$$n = \frac{1}{0.1^2 + \frac{1}{66}} = \frac{1}{0.01 + 0.015} \approx \frac{1}{0.025} \approx 40$$

Tiriama visuma čia yra bendra mokyklos mokytojų, arba mokinių, arba tėvų skaičius. Paklaida visais trim atvejais yra 10%. Tai reiškia, kad norint gauti rezultatus su 10% paklaida ir daryti apibendrinančias apie generalinę visumą, reikia apklausti 30 mokytojų, 80 mokinių ir 40 tėvų

Tyrimo atranka – neatsitiktinė. Neatsitiktinė atranka – tai tokia atranka, kurioje tiriamos visumos elementai yra atrenkami ne atsitiktiniu būdu. (DikčiusV., 2003). Tik mokinių tėveliams anketos buvo išalintos atsitiktine tvarka, atsitiktinai pasirenkant 5 – 12 klasių mokinius.

*Tyrimo metodai.* Tyrimui atlikti buvo pasirinkti šie metodai:

1. Anketinės apklausos metodas, todėl tyrimo instrumentas – atviro – uždaro tipo klausimynas – anketavimas. Anketavimas – tai duomenų rinkimo metodas, kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną. Tai sudaro sąlygas respondentui pildyti klausimyną jam patogiu laiku, išsaugoti informacijos privatumą, išvengiama interviuotojo įtakos. Tyrimai ir metodai. (<http://www.spinter.lt/site/lt/vidinis/vidmenu/rinkos-tyrimai-anketavimas>)
2. Aritmetiniai vidurkiai, procentinis duomenų įvertinimas, šių duomenų interpretavimas ir palyginimas. Gauti duomenys pateikiami diagramų ir statistinių lentelių forma.

Atlikta anketinė apklausa, kurioje dalyvavo darbo autorė, siekiant išvengti galimų klaidų: neteisingo klausimų ir pateiktų atsakymų variantų interpretavimo; siekiant paaiškinti respondentui kilusius neaiškumus, dėl klausimų ar galimų atsakymų formulavimo. Buvo padaryta keletas anketų variantų, galutinis anketos variantas dar buvo tobulinamas, o tik vėliau pateikiamas respondentams.

Anketos tikslas – įvertinti Anykščių rajono Kavarsko vidurinės mokyklos organizacinę kultūrą.

Tyrimo tikslams įgyvendinti buvo sudarytos trys anketos – viena mokytojams, antra - mokiniams, trečia – mokinių tėvams. Kiekvienos anketos struktūrą santykinai galima suskirstyti į 2 dalis: įžanginę ir pagrindinę. Anketos pradžioje pateikiamas įžanginis žodis, kuriame paaiškinami tyrimo tikslai, rezultatų panaudojimo galimybės, nurodoma, kas atlieka tyrimą, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Pagrindinėje dalyje išdėstyti anketos klausimai.

Mokytojams buvo pateikta mišraus tipo anketa<sup>6</sup>. Tyrimo duomenys rinkti anketavimo būdu. Anketoje pateikta 27 uždaro tipo klausimai, kur respondentams teko pasirinkti vieną ar kelis tinkamus atsakymus. Taip pat pateikti 7 atviro tipo klausimai, kuriuose prašoma išsakyti savo nuomonę.

Taipogi 5 klausimams pateikti buvo naudojamos tokios skalės:

1. Nominalinė skalė. Tai objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas. Pavyzdžiui, tyrime buvo vertinamas mokyklos bendravimas tarp atskirų mokyklos bendruomenės narių. Tai plačiau atsispindi tyrimo charakteristikoje.
2. Ranginė skalė. Tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas. Jo esmė yra ta, kad visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Pavyzdžiui, buvo teiraujama respondentų nuomonės apie tai, kokie mokymo metodai labiausiai ugdo moksleivių gebėjimus

---

<sup>6</sup> Žr. Priedas Nr 4

bendradarbiauti, taip pat buvo prašoma sunumeruoti pagal svarbumą, ką mokykla turi duoti moksleiviui pirmiausia. (Kardelis K, 2002, p 36)

Mokytojų anketoje norėta išsiaiškinti, mokytojų požiūrį į organizacinės kultūros ir bendradarbiavimo skatinimą Kavarsko vidurinėje mokykloje, kokias mokymo priemones ir metodus naudoja ugdant moksleivių bendradarbiavimą, kaip dažnai bendrauja su mokiniais ir jų tėvais, kokiose veiklos srityse bendradarbiauja su mokinių tėvais, kokie santykiai vyrauja mokykloje tarp mokytojų ir administracijos, mokytojų ir mokinių, mokytojų kolektyve.

Moksleiviams taip pat buvo pateikta mišraus tipo anketa<sup>7</sup>. Anketoje buvo pateikti 29 uždari, 6 atviri ir 1 rangavimo skalės klausimas.

Mokinių anketoje norėta išsiaiškinti, kaip mokiniams sekasi bendrauti ir bendradarbiauti su jų klasės draugais ir mokytojais, kokie nesklaidumai juos aplanko, kokie jų tarpusavio santykiai, ar mokiniams patinka mokytis šioje mokykloje.

Tėvų anketą taip pat mišri<sup>8</sup>. Ją sudaro 14 uždaru, 7 uždari ir 1 nominalinės skalės klausimas.

Apklausiant tėvus norėta išsiaiškinti tėvų požiūrį į bendradarbiavimą su mokykla, kurią lanko jų vaikas, apie dalyvavimą bendravimo ir bendradarbiavimo plėtotę, sąlygas bei galimybes tobulinti bendradarbiavimą.

Kaip ir klausimai, taip ir anketos forma pasirinkta siekiant sudominti respondentą, per daug jo nevarginti ir taupyti jo laiką. Sudarant anketą buvo atsižvelgta į klausimų ir anketos formos aiškumą ir paprastumą.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas buvo atliktas 2008 m.m. spalio mėnesį Anykščių rajono Kavarsko vidurinėje mokykloje. Tyrimui pasirinktos trys respondentų grupės – mokyklos mokytojai, mokiniai ir mokinių tėvai, kadangi būtent šias grupes labiausiai ir veikia mokyklos kultūra.

Buvo planuota apklausti 80 moksleivių, 30 mokytojų ir 40 tėvų. Anketos buvo įteiktos susirinkus moksleiviams į pamokas. Tai padėjo išvengti nesklaidumų ir sumažinti atsakymų klaidų. Mokytojams anketos išdalintos sukvietus visus į mokytojų kambarį. Po trijų dienų užpildytos anketos buvo surinktos. Tėvų anketos (sudėtos į baltus vokus) buvo išdalintos moksleiviams atsitiktine tvarka. Tėvai turėjo užpildyti anketas ir gražinti užklijuotus vokus po trijų dienų. Tačiau išdalinus anketas, atgal sugrįžo 30 tėvų (75%), 24 mokytojų (80%) ir 80 moksleivių anketų (100%). Tai galėjo lemti respondentų nesuinteresuotumas tyrimo rezultatais, laiko stoka. Todėl stengiantis neiškreipti tyrimo metu gautų rezultatų, išlaikyti jų informatyvumą, duomenys pateikiami ir analizuojami darant prielaidą, jog 134

---

<sup>7</sup> Žr. Priedas Nr.5

<sup>8</sup> Žr. Priedas Nr.6



anketos sudaro 100% tiriamosios bazės. Duomenys tampa prasmingi tik tada, kai jie gretinami, lyginami. Logiškai apdoroti ir apibendrinti duomenys sudaro sąlygas nustatyti įvairius priežastinius ryšius.

Sudėtingiausias tyrimo etapas – gautų duomenų apdorojimas. Išanalizavus statistinius duomenis Microsoft Excel programa, remiantis tyrimo tikslu bei konceptualiomis jo nuostatomis, pateikta rezultatų interpretacija ir išvados, t.y. gauti tyrimo rezultatai.

## 4.2 Mokinų nuomonės tyrimas ir jų rezultatai

XXIa. pradžioje labai svarbu, kad mokiniai mokyklose jaustųsi saugūs, laimingi, kad jie norėtų mokytis, bendrauti su bendraamžiais ir mokytojais, kad jiems būtų gera mokykloje. Siekiant sužinoti mokinių nuomonę apie tai, respondentams buvo pateikti keli klausimai šia tema. Gauti atsakymai pateikti 1 lentelėje:

1 lentelė

### Mokinių nuotaika mokykloje

Kuri iš šių minčių Jums artimiausia?	Kaip pasikeičia Jūsų nuotaika atėjus į mokyklą?						
	Visada pagerėja	Kartais pagerėja	Nesikeičia	Dažniausiai pablogėja	Visada pablogėja	Kitas atsakymas	
Man patinka lankyti mokyklą	7/9%	6/8%	2/3%	0/0%	0/0%	0/0%	
Iš esmės mokykla neblogas dalykas	8/10%	20/25%	13/16%	9/11%	0/0%	0/0%	
Mokykloje daugiau vargo nei džiaugsmo	1/1%	2/3%	3/4%	5/6%	0/0%	0/0%	
Lankyti mokyklą man kančia	0/0%	0/0%	2/3%	1/1%	0/0%	0/0%	
Kitas atsakymas	0/0%	1/1%	0/0%	0/0%	0/0%	0/0%	

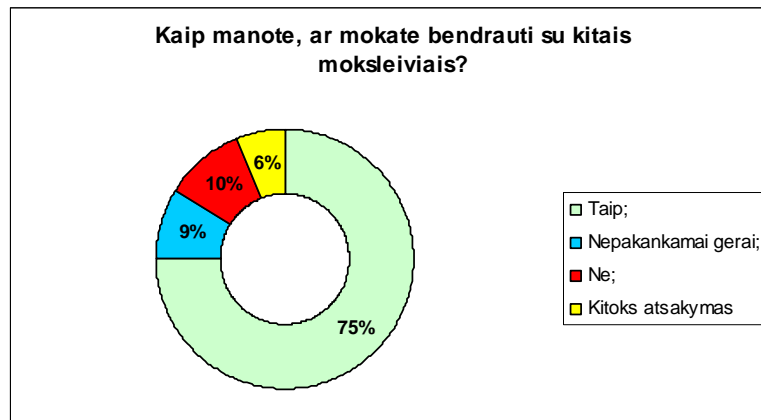
Kaip matyti iš pateiktų atsakymų, nemažai daliai mokinių (18%) atėjus į mokyklą nuotaika pablogėja. Vadinasi yra dalykų, kurie vaiką mokykloje liūdina. Atsakymą į šį klausimą, randame devintame mokinio anketos klausime. Dauguma mokinių pažymėjo, kad juos mokykloje liūdina blogi pažymiai, sunkūs ir ilgalaikiai namų darbai, blogai dėstantys mokytojai, nedraugiškas klasiokų elgesys ir patyčios, prasta mokytojų nuotaika, didelis mokymosi krūvis.

83% moksleivių nuotaika atėjus į mokyklą pagerėja arba bent jau neblogėja. Kaip teigia patys mokiniai, labiausiai juos mokykloje džiugina draugai, geri pažymiai, klasiokai, geri ir draugiški mokytojai, renginiai, įdomios pamokos, mokyklos aplinka.

20% respondentų patinka lankyti mokyklą, 62% - mokykla yra neblogas dalykas, 14% - teigia, kad mokykloje daugiau vargo nei džiaugsmo. 4% moksleivių mokykla yra kančia.

Visa tai rodo, kad mokyklos atmosfera yra palanki ir įdomi vyresniųjų klasių mokiniams. Palanki mokymosi atmosfera didina moksleivių mokymosi motyvaciją, mokyklos lankomumą, slopina agresiją, mažina konfliktų skaičių.

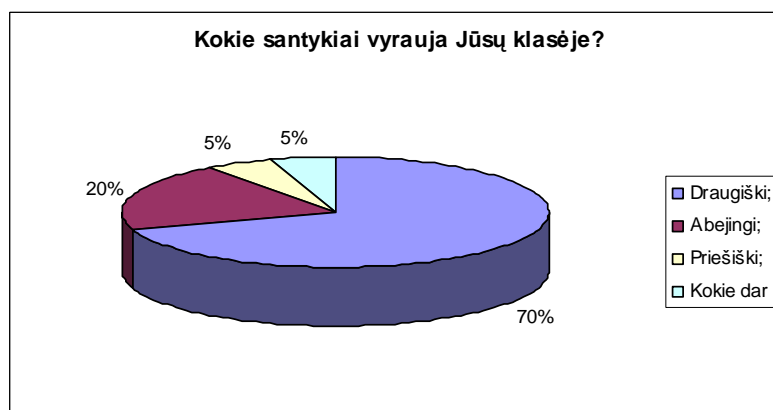
Tikslinga žinoti, ar moksleiviai moka bendrauti su kitais moksleiviais, todėl prašyta mokinių pažymėti, jų nuomone, tinkamiausius atsakymus į šį klausimą:



5 pav. Atsakymai į klausimą „Ar mokate bendrauti su kitais moksleiviais?“

75% respondentų nurodė, kad moka bendrauti su kitais mokiniais, 10% pasirinko atsakymą „ne“, 9% teigia, kad nepakankamai gerai moka bendrauti.

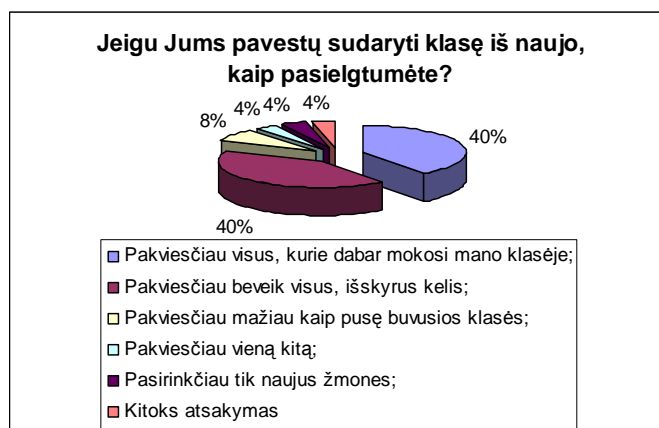
Klasė – ta vieta, kur mokiniai praleidžia didžiąją savo mokyklinio gyvenimo dalį, todėl bendra jų savijauta bei psichinė sveikata didžia dalimi priklauso nuo klasės atmosferos. Vienaip mokiniai jaučiasi, jei klasėje gera atmosfera, draugiški santykiai, jei klasėje šiltai bendraujama ir bendradarbiaujama. Tada ir mokinių mokymosi rezultatai būna geresni. Visai kitaip mokiniai jaučiasi, jei klasėje tvyro įtampa. Tada mokiniai jaučiasi nesaugiai, nepasitiki savimi ir kitais. Tokiose klasėse mokiniai stengiasi rūpintis tik savimi, dažnai net nenoriai eina į mokyklą. Analizuojant bendravimo ir bendradarbiavimo įtaką ugdymo procesui, labai svarbu, kaip klostosi mokinių santykiai su klasės draugais. Todėl respondentams buvo pateiktas klausimas „Kokie santykiai vyrauja mokinių klasėse?“. Atsakymai į šį klausimą pateikti 6 paveiksle:



6 pav. Mokinių santykiai klasėje

Iš diagramos matyti, kad daugiausia vyresniųjų mokinių santykiai yra draugiški. Tai pažymėjo 70% apklaustųjų. 20% mokinių mano, kad jų santykiai klasėje yra abejingi. 5% - priešiški.

Draugiškus klasės ryšius rodo ir atsakymai į klausimą „Jeigu Jums pavestų sudaryti klasę iš naujo, kaip pasielgtumėte?“



7 pav. Atsakymai į klausimą „Jeigu Jums pavestų sudaryti klasę iš naujo, kaip pasielgtumėte?“

Iš diagramos matyti, kad 40% respondentų pakviestų visus, kurie dabar mokosi jų klasėje, 40% - pakviestų beveik visus, 8% - mažiau kaip pusę buvusios klasės. Vadinasi 80% mokinių norėtų mokytis su dabartinės klasės draugais.

Mokinių anketoje klausiau „Ar norėtumėte susitikti su dabartiniais klasės draugais po penkerių metų?“ Daugiau nei pusė apklaustųjų mokinių (86%) norėtų susitikti su dabartinės klasės moksleiviais, 6% - norėtų pasimatyti tik su kai kuriais, 8% - nenorėtų susitikti. Tai rodo, kad klasėje yra keletas atstumtųjų mokinių, kurie nepritampa prie klasės.

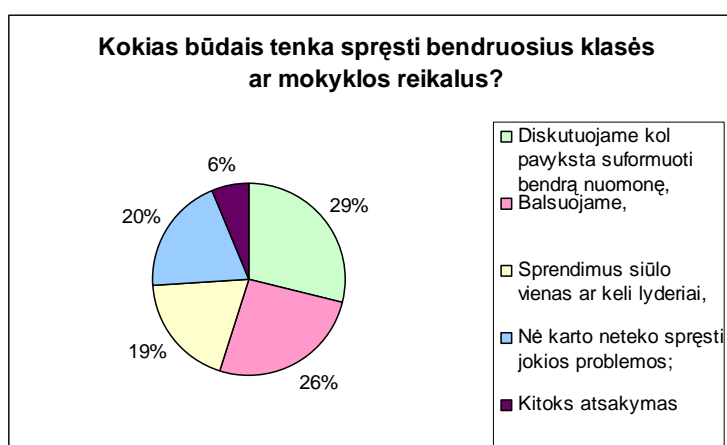


8 pav. Atsakymai į klausimą „Ar norėtumėte susitikti su dabartiniais klasės draugais po penkerių metų?“

Apibendrinus gautuosius rezultatus, galime teigti, kad mokinių santykiai mokykloje yra artimi, draugiški. Tarp mokinių yra palanki bendravimo bei bendradarbiavimo ir pasitikėjimo atmosfera.

Pasak R. V. Pivorienės ir N. Sturlienės (2005), bendradarbiavimo ir pasitikėjimo atmosfera yra pamatinis dalykas. Ji leidžia konstruktyviai spręsti problemas, sudaro palankesnes sąlygas atskleisti ir bręsti kiekvieno mokinio ir mokytojo asmenybei, skatina geriau mokytis, ugdyti gyvenimo įgūdžius ir apskritai leidžia užbėgti už akių daugeliui mokinio ir visos klasės problemų.

Klasės gyvenimo atmosfera turi didžiulę įtaką mokinių pasitikėjimui savo jėgomis ir laisvam asmenybės vystymuisi. Jeigu mokinyms kitų klasės mokinių yra nuolat žeminamas, ar ignoruojamas, jam susiformuoja didelis nepilnavertiškumo jausmas, kuris ypač žaloja jauną žmogų. Toks mokinyms jaučiasi bejėgis, kvailesnis už kitus, nepasitiki savimi, nedrįsta sakyti savo nuomonės, bijo patirti eilinę nesėkmę. Siekiant išsiaiškinti, kaip respondentai dalyvauja klasės gyvenime, diskusijose, ar drąsiai gina savo nuomonę, jiems buvo pateiktas klausimas „Kokiais būdais tenka spręsti klasės problemas?“. Atsakymai pateikti 9 paveikslėlyje:



9 pav. Bendrų klasės problemų sprendimo būdai

Diagramoje matyti, kad dažniausiai problemas mokiniai sprendžia diskutuodami, kol pavyksta suformuoti bendrą nuomonę. Šį atsakymą pasirinko 29% respondentų. 26% - pažymėjo, kad dažniausiai balsuoja. 19% - teigia, kad sprendimus visada siūlo vienas ar keli klasės lyderiai.

Konfliktų atsiradimui turi įtakos ne tik jų dalyviai ar artimiausia aplinka. Konfliktus gali sukelti ir tam tokros aplinkybės ar sąlygos. Konfliktus gali sukelti ir nuoskaudą sukeltantys palyginimai, nevienodi reikalavimai vertinant mokinius, situacijos, kai skirtingos pusės nenori nusileisti, nes taip supranta pralaimėjimą; konfliktai gali kilti, kai vieni nori pakenkti kitiems. Konfliktai gali kilti tarp skirtingų, tarpusavyje nebendruojančių, grupių atstovų. Konfliktus gali sukelti ir mokinių tarpe neigiamą įtaką turintys mokiniai. Konfliktų atsiradimo priežastys gali būti įvairios. Įdomiausia, kokie yra konfliktų sprendimo būdai. Todėl anketoje domėjausi, kaip mokiniai sprendžia tarpusavio konfliktus.

## Konfliktų sprendimo būdai

Kaip manote, kai su kuo nors susipykstate, kaip geriausia pasielgti (sunumeruokite nuo 1 iki 7, labiausiai tinkamą atsakymą pažymėk 1, mažiau 2 ir t.t.)	1	2	3	4	5	6	7	Neatsakė į klausimą
Bauginti visais būdais	13%	11%	0%	3%	10%	13%	38%	14%
Išsiaiškinti, kas sukėlė pyktį ir pasiūlyti jam aptarti konfliktą kartu	46%	11%	5%	8%	2%	6%	8%	13%
Ieškoti tarpininko, kuris sutaukytų	4%	12%	33%	11%	15%	2%	5%	17%
Padaryti nuolaidą ir susitaikyti	15%	36%	11%	13%	6%	4%	0%	15%
Nieko nedaryti, kaip bus, taip bus	5%	18%	13%	37%	8%	1%	4%	14%
Nustoti bendrauti su juo	9%	10%	6%	16%	28%	11%	5%	15%
Problemą išspręsti jėga	10%	6%	6%	3%	3%	19%	38%	16%

Iš lentelės matyti, kad dažniausiai mokiniai, sprenddami konfliktus, išsiaiškina, kas sukėlė pyktį ir pasiūlo konflikto iniciatoriui konfliktą aptarti kartu - 46% apklaustųjų. Antroje vietoje respondentai pažymėjo – „padaryti nuolaidą ir susitaikyti“ - 36%, trečioje – „ieškoti tarpininko, kuris sutaukytų“ - 33%, ketvirtoje – „nieko nedaryti, kaip bus taip bus“ - 37%. Pagal vyresniųjų mokinių atsakymus, mažiausiai konfliktus sprendžia bauginami - 38% ir problemas sprenddami jėga - 38%.

Šie mokinių atsakymai leidžia daryti išvadą, kad mokinius reikia mokyti konfliktų sprendimo būdų. Čia ne tik klasės auklėtojų darbo sritis. Apie tai galėtų išsamiau pamokose kalbėti ir etikos mokytojai. (Tokie pasiūlymai rasti mokytojų anketos atsakymuose). Autorės manymu, mokiniams padėtų konkrečių situacijų aiškinimas, konfliktų sprendimo pratybos. Labai svarbu mokiniuose ugdyti toleranciją, nes ji suteikia galimybę pajusti savo reikalingumą kolektyvui, t.y. klasei, konkrečiai veikiant ugdyti savo pilietiškumą, susirasti draugų, palaikyti su jais gerus santykius, išsiugdyti pasitikėjimą savo jėgomis.

Mokykloje svarbu, kad mokinys jaustųsi ne tik saugus, bet ir, kad būtų gerbiamas ir vertinamas savo bendraamžių, gerbiama jo asmenybė, žmogiškas orumas, kad klasėje jis gerai jaustųsi, palaikytų gerus tarpusavio santykius su kitais mokiniais, kad būtų aktyvus. Todėl anketoje domėtasi, ar mokinys buvo kokių nors renginių talkininkas, jei ne, paprašyta nurodyti kodėl:

### Mokinių dalyvavimas užklasiniuose renginiuose

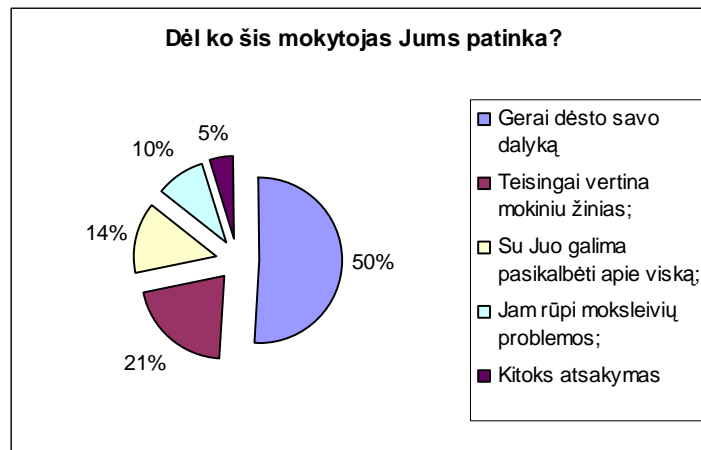
Ar prisidedate prie klasės renginių, parašykite kodėl?	Ar Jūs buvote kokių nors renginių klasėje ar mokykloje organizatorius ar talkininkas?				
	Taip, dažnai	Taip, retai	Taip, vieną kartą	Ne	Kitas atsakymas
Negaliu dėl laiko stokos	5/6%	13/16%	1/1%	9/11%	0/0%
Nesugebu	0/0%	3/4%	1/1%	3/4%	0/0%
Nenoriu, nes neįdomu	1/1%	5/6%	2/3%	8/10%	0/0%
Kitas atsakymas	15/19%	7/9%	1/1%	5/6%	0/0%

Kaip matyti iš lentelės 26% respondentų būna renginių talkininku, 35% - retai, 6% - yra buvę talkininkais tik vieną kartą, 31% - niekada nebuvo. Tuomet iškart kyla kitas klausimas, kodėl mokiniai neprisideda prie klasės renginių?

Mokinių atsakymai pasiskirstė labai įvairiai: 34% respondentų neprisideda dėl laiko stokos. Tai normalu, kadangi apklausoje dalyvavo vyresniųjų klasių mokiniai, o jiems daug laiko atima ruošimasis egzaminams, namų darbų ruošimas. 20% - teigia, kad nenori, nes neįdomu, 9% - nesugebu. 35% - mokinių pasirinko kitą atsakymą. Juose rasta tokių teiginių: „visada prisidedu“, „nepriima“, „kiti užbėga už akių“, „mano idėjas kiti laiko per drąsias“, „niekas nesiūlo“, „kietesni viską daro ir kitiems neleidžia“, „nesikišu, kur niekas neprašo“. Šie atsakymai buvo rasti vienoje klasėje. Tai rodo, kad šioje klasėje ne visi mokiniai yra gerbiami, nevertinamos jų idėjos.

Mokinių klausta, ar jie turi mylimą mokytoją. 66% moksleivių nurodė, kad turi, 34% - neturi. Iš teigiamai atsakiusių 42% apklaustųjų nurodė mylimų mokytojų pavardes ar mokomo dalyko pavadinimus. Anketose pastebėta, kad paprastai vienos klasės moksleiviai gana sutartinai rašė to paties mokytojo pavardę.

Mokytojo asmenybė mokiniams turi labai didelę reikšmę. Tik nuo mokytojo priklauso, kokius įgūdžius ir žinias mokiniai įgys per pamokas, kokių išmoks bendravimo ir bendradarbiavimo ypatumų. Jautrumas, šiluma, atsakingumas, humoro jausmas, tolerantiškumas, entuziazmas, energija, kūrybiškumas, lankstumas, kantrumas, intelektas, smalsumas bei pasitikinėjimas savimi tai tik dalis savybių būdingų geram mokytojui. Todėl moksleivių paprašyta nurodyti mylimiausio mokytojo savybes.



10 pav. Mylimiausio mokytojo savybės

50% respondentų į pirmą vietą iškelia mokytojų sugebėjimą gerai dėstyti savo dalyką. 21% moksleivių vertina tuos mokytojus, kurie teisingai vertina mokinių žinias. 24% procentai respondentų labiausiai vertina pedagogo, kaip asmenybės savybes: 14% - su juo galima pasikalbėti apie viską ir 10% - jam rūpi moksleivių problemos.

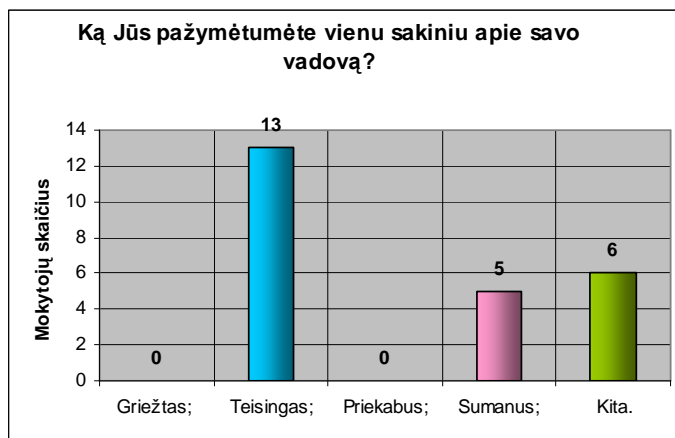


**Apibendrinant išanalizuotą mokinių anketą galima teigti, kad:**

1. 83% moksleivių nuotaika atėjus į mokyklą pagerėja arba bent jau neblogėja. Mokinius mokykloje labiausiai džiugina draugai, geri pažymiai, klasiokai, geri ir draugiški mokytojai, renginiai, įdomios pamokos, mokyklos aplinka.
2. 75% respondentų nurodė, kad moka bendrauti su kitais mokiniais.
3. 80% mokinių norėtų mokytis su dabartinės klasės draugais.
4. Daugiau nei pusė apklaustų mokinių (86%) norėtų susitikti su dabartinės klasės moksleiviais.
5. Dažniausiai problemas mokiniai sprendžia diskutuodami, kol pavyksta suformuoti bendra nuomonę.
6. Dažniausiai mokiniai, sprenddami konfliktus, išsiaiškina, kas sukėlė pyktį ir pasiūlo konflikto iniciatoriui konfliktą aptarti kartu - 46% apklaustųjų.
7. Mokiniai retai dalyvauja mokyklos ar klasės renginiuose. Tik 26% apklaustųjų „dažnai“ dalyvauja renginiuose.
8. 66% moksleivių turi mylimą mokytoją.
9. 50% respondentų svarbiausia, kaip gerai mokytojas sugeba dėstyti savo dalyką.
10. 55% mokinių teigia, kad mokinių ir mokytojų santykiai priklauso nuo situacijos, kai kada geri, kai kada blogi.
11. 26% moksleivių laukia pagarbos sau iš mokytojų pusės, bet 25% siūlo labiau gerbti mokytojus.

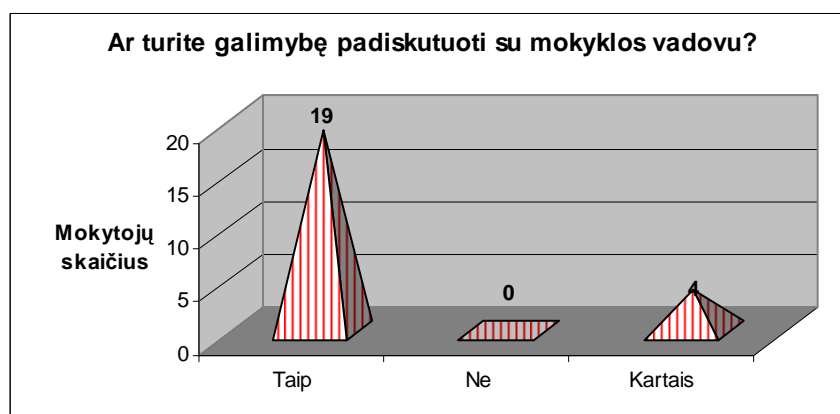
### Mokytojų nuomonės tyrimas ir jų rezultatai

Mokytojų klausta „Ką Jūs pažymėtumėte vienu sakiniu apie savo vadovą?“ Dauguma apklaustųjų (54%) pažymėjo, kad mokyklos vadovas yra teisingas, 21% - sumanus. 25% respondentų pasirinko kitą atsakymą. Juose taip pat nurodė tik gerąsias vadovo savybes: gudrus, protingas, įvairiapusis. Gautieji atsakymai rodo, kad mokytojų ir mokyklos vadovo santykiai geri, juos sieja pagarba.



11 pav. Mokytojų nuomonė apie mokyklos vadovą

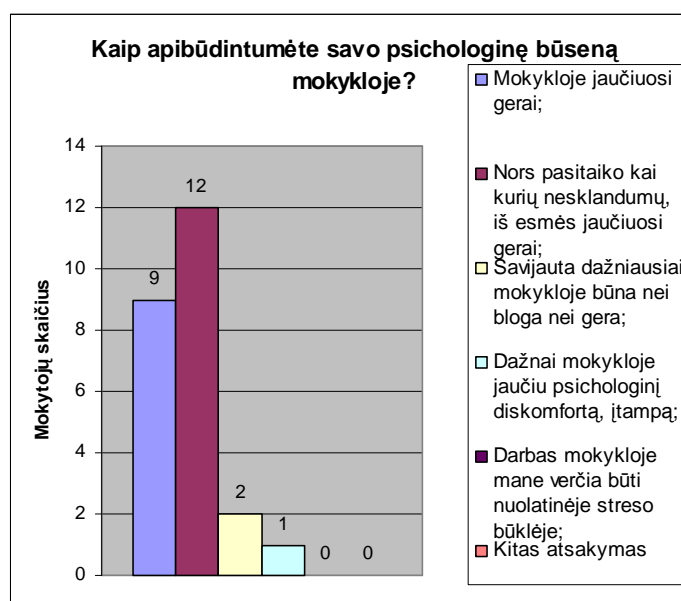
Anketoje domėtasi, ar mokytojai turi galimybę padiskutuoti su mokyklos vadovu. Beveik visi pedagogai atsakė teigiamai (79%). 17% apklaustųjų atsakė kartais. 4% - nepanoro pareikšti savo nuomonės. Iš gautų duomenų galima daryti išvadą, kad mokyklos vadovas yra geranoriškai nusiteikęs bendrauti su mokyklos mokytojais, geba išklausti mokytojus ir padeda išspręsti iškilusias problemas.



12 pav. Atsakymai į klausimą „Ar turite galimybę padiskutuoti su mokyklos vadovu?“

Darbas šiandieninėje mokykloje darosi vis sunkesnis ne tik dėl nervinės įtampos, didelio neapmokamo darbo krūvio, bet ir dėl kasdieninės kovos su neretai provokuojančiais, grubiais ir dirbti trukdančiais mokiniais. Šią problemą paskutiniaisiais metais kelia nemaža dalis Lietuvos pedagogų.

Dauguma pastebi, kad pakito santykiai tarp mokytojų ir mokinių, beje ne į gerąją pusę. Dabar mokinių necenzūriniai žodžiai, grubus elgesys tapo dažnu reiškiniu. Mokiniai, nesislėpdami nuo mokytoju, rūko mokyklos kieme, o mokytojai bejėgiai įveikti, sustabdyti šį reiškinį. Beldžia tik švelniai priminti, kad rūkymas kenkia mokiniu sveikatai. Mokytojo vidinė įtampa tokiomis darbo sąlygomis didėja. Kokia bebūtų sudėtinga, įtempta situacija, mokytojas privalo likti ramus ir mandagus. Bet visa tai, kas užslopinta, vėliau išsiveržia į paviršių bendraujant ir su kolegomis, ir su artimaisiais namuose, o ypatingos įtampos atvejais ir bendraujant su mokiniais - konflikcinėje situacijoje. Todėl norėdama iširti mokytojų savijautą, autorė paprašė jų nurodyti savo psichologinę būseną mokykloje. Gauti atsakymai nurodyti 13 paveiksle:



13 pav. Mokytojų psichologinė būseną mokykloje

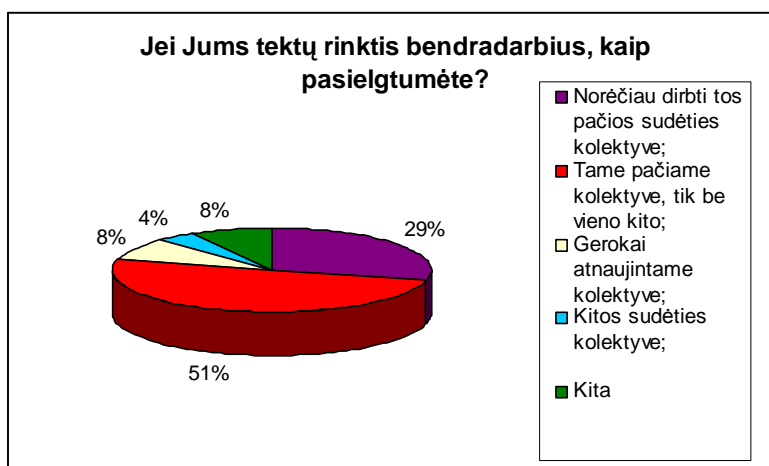
Kaip matyti iš grafiko, savo savijautą mokykloje mokytojai apibūdino kaip gerą arba iš esmės gerą 88 %. 8 % anketą pildžiusių pedagogų nurodė, kad savijauta dažniausiai mokykloje būna nei gera nei bloga. Ir tik vienas mokytojas pažymėjo, jog išgyvena įtampą ir diskomfortą. Gauti rezultatai rodo, kad mokykloje pedagogai jaučiasi gerai, nejaučia įtamos ar diskomforto.

Mokykloje svarbus ne tik mokinio santykiai su mokytoju. Ypač svarbūs pedagogų santykiai. Šie santykiai atsispindi klasėje. Jei mokytojai jaučiasi jaukiai, patogiai bendraudami vienas su kitu, tai jų vertės jausmas yra pozityvus ir jie pozityviai bendrauja su mokiniais. Pyktis, priešiškus, varžymasis su kitais, atsiribojimas nuo kitų veda į neramumą ir netoleranciją mokiniams, jų galvosenai, jų elgesiui. Geros nuotaikos žmogus sugyvena beveik su visais, blogos nuotaikos žmogus beveik viskas erzina. Kas nesugyvena su kolegomis, nesugyvena ir su mokiniais. Kur varžomasi pralenkti kitus, mažai būna

diskusijų ar dalinimosi nuomonėmis apie tai, kaip geriau mokyti. Labai svarbu nuoširdžiai bendrauti ir keistis nuomonėmis žodžiu ar raštu ir su mokytojais ir su mokiniais (Černius: 1993, 246)

Į klausimą „*Jeį Jums tektų rinktis bendradarbius, kaip pasielgtumėte?*“ pedagogai atsakė sekančiais:

- Norėčiau dirbti tos pačios sudėties kolektyve – 29 %
- Tame pačiame kolektyve, tik be vieno kito – 51 %
- Gerokai atnaujintame kolektyve – 8 %
- Kitos sudėties kolektyve – 4 %



14 pav. Atsakymai į klausimą „Jeį Jums tektų rinktis bendradarbius, kaip pasielgtumėte?“

Iš gautų rezultatų matyti, kad mokytojų kolektyve dominuoja teigiamas pedagogų požiūris bendrijos atžvilgiu.

Anketoje respondentų prašyta įvertinti situaciją darbovietėje, kurioje jie dirba. Respondentai turėjo pasirinkti labiausiai jiems tinkamą atsakymą, kur atitinkamas numeris reiškia: 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku. Gauti rezultatai pateikti 4 lentelėje:

## Situacijos mokykloje įvertinimas

	1		2		3		4		5	
Mokykloje yra geros darbo sąlygos	0	0%	1	4%	9	38%	10	42%	4	16%
Esu įsitikinęs (-usi), kad ši darbo vieta man užtikrinta ilgam	1	4%	5	20%	6	25%	6	25%	4	16%
Šioje mokykloje yra palanki bendravimui atmosfera	0	0%	6	26%	4	16%	9	38%	5	20%
Jaučiuosi gerbiamas (-a) kaip specialistas (-ė)	0	0%	2	9%	8	33%	10	42%	4	16%
Man yra suteikta galimybė kelti kategoriją	0	0%	0	0%	2	8%	7	29%	15	63%
Aš esu patenkintas (-a) savo atlyginimu	1	4%	5	20%	8	33%	8	33%	2	8%
Šiame darbe aš puikiai bendrauju su bendradarbiais (pedagogais)	0	0%	0	0%	7	29%	11	46%	6	25%
Šiame darbe aš puikiai bendrauju su vadovais	0	0%	0	0%	3	13%	11	46%	10	42%
Šiame darbe aš puikiai bendrauju su mokiniais	0	0%	0	0%	7	29%	10	42%	7	29%
Mano darbas dažnai pastebimas vadovų, pedagogų	0	0%	0	0%	1	4%	9	38%	4	16%
Šioje mokykloje dirbti man įdomu dirbti	0	0%	1	4%	6	25%	7	29%	7	29%

Apibendrinant duomenis ir sujungiant pirmąjį ir antrąjį bei trečiąjį, ketvirtąjį ir penktąjį atsakymus galima daryti tokias išvadas:

Darbo sąlygomis mokykloje patenkinti yra 94% pedagogai. Vadinasi mokykloje sudarytos geros darbo sąlygos pedagogams, kas ir turi didelės įtakos mokymo ir mokymosi sėkmei.

Dėl savo darbo vietos užtikrinimo saugūs jaučiasi 66% respondentų. 24% - nesijaučia dėl to saugūs. 10% visai neatsakė į šį klausimą. Kadangi dauguma respondentų jaučiasi saugūs dėl darbo vietos užtikrinimo, todėl mokykloje jiems smagu, yra darbingesni, aktyvesni, nusiteikę bendrauti ir bendradarbiauti.

74% teigia, kad mokykloje yra palanki bendravimui atmosfera. Be to, iš tyrimo matyti, kad pedagogai bendrauja ne tik profesiniais klausimais, bet ir neformalioje aplinkoje: sprendžia asmenines problemas, kartu geria kavą arba pasilieka po pamokų pabendrauti su kolegomis. Palanki bendravimui atmosfera skatina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą, aktyvina bendravimą su mokiniais, jų tėvais, didina mokinių mokymosi motyvą.

Mokykloje 91% pedagogų jaučiasi gerbiami kaip specialistai. Tai lemia didelis pedagogų, turinčių aukštas pedagogines kvalifikacijas, skaičius (17 vyresniųjų mokytojų ir 14 mokytojų metodininkų). Teigiamas pedagogų vertinimas yra labai didelis ir svarbus privalumas mokyklai.

92% respondentų teigia, kad jiems yra suteikta galimybė kelti kvalifikacinę kategoriją. Tai rodo, kad mokyklos vadovą džiugina pedagogų darbas ir pasiekti rezultatai, todėl suteikia jiems galimybę kelti kvalifikacinę kategoriją.

Savo atlyginimu mokykloje yra patenkinti 75% pedagogų. Vadinasi, daugiau nei pusė mokytojų yra patenkinti arba iš dalies patenkinti savo atlyginimu. Tai rodo, kad mokytojams yra sudarytos geros sąlygos

dirbti ir užsidirbti – pedagogai turi didelį pamokų skaičių. Mokykla gan didelė, o mokytojų skaičius mažas, todėl kai kurie mokytojai dirba ne savo darbus.

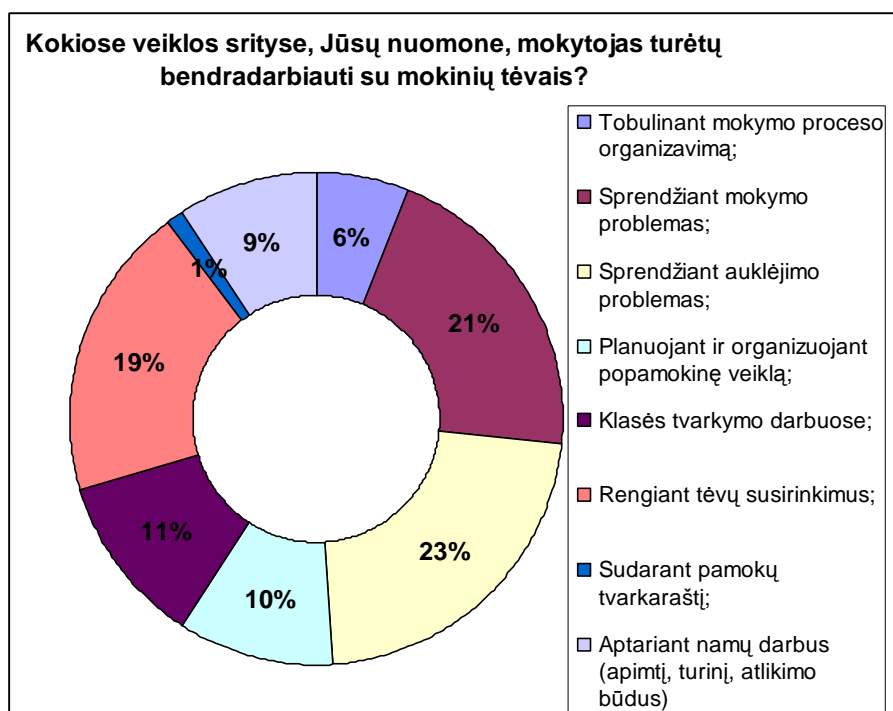
Visi pedagogai pažymėjo, kad jiems gerai sekasi bendrauti ir bendradarbiauti su mokyklos vadovais, su mokiniais, su bendradarbiais. Tai seka iš ankstesnių anketos klausimų: mokykloje vyrauja palanki bendravimui atmosfera, pedagogai gerbia vieni kitus kaip specialistus, puikiai susibendravęs ir draugiškas kolektyvas, teisingas ir sumanus vadovas, artimesni ir draugiškesni santykiai su mokiniais.

Mokytojo statusas paskutinį dešimtmetį mūsų visuomenėje labai žemas. Tai patvirtina ir mokytojų atlyginimai, ir visuomenės požiūris į mokytojo profesiją ir mokytojo darbas. Drąsiai galima sakyti, kad mokytojas mūsų visuomenėje neįvertintas nei žodžiu, nei derama pagarba, nei finansiškai. Reti atvejai, kai prezidentūroje, vyriausybėje apdovanojami mokytojai. Tai įvyksta nebent Mokytojo dienos proga. Kiekvienam žmogui, o juo labiau mokytojui, labai svarbu už savo pastangas būti įvertintam, pastebėtam, paskatintam. Nuo to didele dalimi priklauso mokytojo gera savijauta mokykloje, pasitikėjimas savo jėgomis, noras toliau dar daugiau ir geriau dirbti. Siekiant išsiaiškinti, ar mokyklos mokytojai jaučiasi vertinami už savo pastangas, respondentams lentelėje buvo pateiktas klausimas, ar pedagogai jaučiasi įvertinti kaip specialistai.

Beveik visi pedagogai teigia, kad jų darbas yra pastebimas mokyklos vadovų ar kolegų. Tai lemia artimas ir nuoširdus mokytojų kolektyvo ir vadovo bendravimas ir bendradarbiavimas.

23 mokytojai pažymėjo, kad jiems šioje mokykloje dirbti įdomu. Tik 1 respondentas atsakė – neįdomu. Remiantis tuo, kad mokykloje dominuoja teigiamas pedagogų požiūris savo bendrijos atžvilgiu, vyrauja palanki bendravimui ir bendradarbiavimui atmosfera, suteikta galimybė tobulėti, nuolatinė moksleivių kaita, galima daryti išvadą, kad visa tai ir daro įdomų pedagoginį darbą.

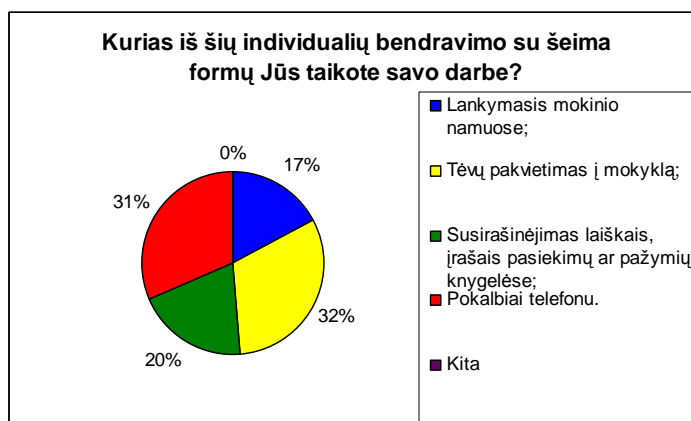
Mokytojų klausta, „*Kokiose srityse mokytojas turėtų bendrauti su mokinių tėvais?*“. Dauguma respondentų mano, kad daugiausia pedagogai turėtų bendrauti su tėvais sprendžiant mokymosi (21%) ir auklėjimo (23%) problemas bei rengiant tėvų susirinkimus (19%). Kiek mažiau pedagogų galvoja, kad turėtų bendrauti įrengiant kabinetą, organizuojant mokinių popamokinę veiklą, aptariant namų darbus. Mokytojų nuomone, mažiausiai su tėvais reikėtų bendrauti sudarant mokinių mokymosi tvarkaraštį ir tobulinant mokinių mokymosi organizavimą.



15 pav. Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimo sritys

Iš anketos, skirtos tėvams, matyti, kad mokinių tėvai su mokytoju daugiausia bendradarbiauja sprendžiant vaikų auklėjimo ir mokymosi problemas (42%). Kiek mažiau tėvų bendradarbiauja su mokytoju sprendžiant įvairius klasės finansinius reikalus (19%) ir organizuojant tėvų susirinkimus (16%). Vadinasi, tėvus ir pedagogus sieja artimi ryšiai, domina panašios problemos.

Anketoje domėjaisi, kokias individualias bendravimo su šeima formas pedagogai naudoja savo darbe. Gautieji atsakymai pateikti 16 paveiksle.



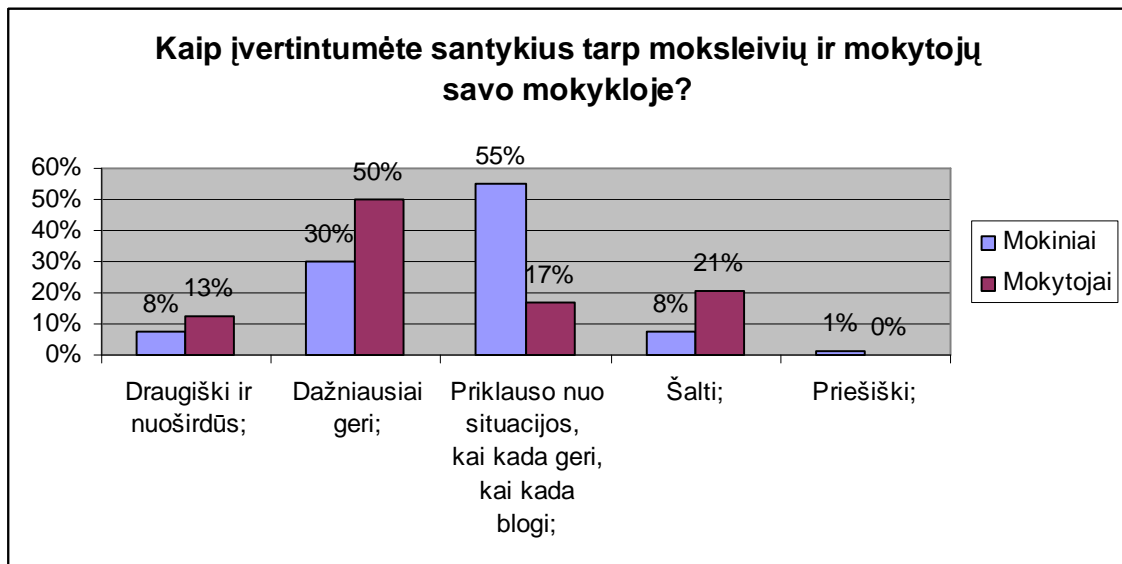
16 pav. Individualios bendravimo su šeima formos

Gauti rezultatai rodo, kad pedagogai žino ir naudoja įvairias bendravimo su šeima formas. Labiausiai taikytinos yra asmeninės bendradarbiavimo su šeima formos. Tiek gyvenimiška patirtis, tiek tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojai darbe su tėvais labai dažnai naudoja tėvų pakvietimą į mokyklą –

individualius pokalbius (32%). Individualūs pokalbiai yra naudingi, nes geriau tenkina tėvų bei mokytojų poreikius ir interesus, operatyviau galima spręsti iškilusias tiek mokymosi, tiek auklėjimo problemas.

Tyrimas rodo, kad mažiausiai pedagogai renkami lankymąsi mokinio namuose. Iš čia galima daryti tokias prielaidas: mokytojas į mokinio namus eina tik prasikaltus mokiniui (t.y tampa mokinio skundiku) arba tėvai nemoka arba tiesiog nenori priimti mokytojo dėl asmeninių priežasčių.

Mokytojo ir mokinių bendravimo ir bendradarbiavimo įtaka mokymosi sėkmei, mokinio asmenybės raidai yra milžiniška. Siekiant išsiaiškinti respondentų požiūrį į mokytojų ir mokinių santykius, ir mokytojams ir mokiniams buvo pateiktas klausimas „Kaip įvertintumėte santykius tarp moksleivių ir mokytojų savo mokykloje?“



17 pav. Mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai mokykloje

12% pedagogų pažymėjo teigiamus ir draugiškus santykius. Didžioji dalis respondentų (48%) pasirinko teiginį - „atsirado kiek daugiau atvirumo ir laisvumo, bet ir susvetimėjimo netrūksta“. 16% apklaustųjų mano, kad mokykloje vyrauja tokie patys santykiai kaip ir anksčiau – be pokyčių. Penktadalis (20%) pedagogų teigia, kad mokytojas ir klasė vienas kitą supranta vis mažiau. 4% - pasirinko kitą atsakymą, kuriame nurodė, kad mokiniai, dėl savo teisių užtikrinimo, tapo laisvesni.

Tuo tarpu 55% mokinių teigia, kad mokinių ir mokytojų santykiai priklauso nuo situacijos, kai kada geri, kai kada blogi. 30% - dažniausiai geri. 8% - dažniausiai geri, 8% - šalti, 1% - priešiški. Šie apklaustųjų mokinių ir mokytojų atsakymai įpareigoja Kavarsko vidurinės mokytojus patobulinti savo darbą, ieškoti efektyvesnių bendravimo su mokiniais būdų.

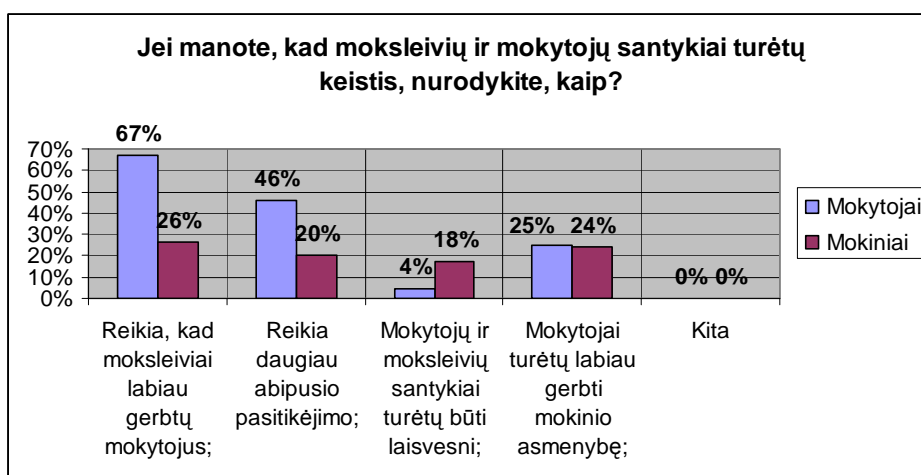


Šilti mokytojo ir mokinių tarpusavio santykiai, pagrįsti abipuse meile, atvirumu, pagarba, išklausymu, įsijautimu, supratimu, yra mokymo ir mokymosi sėkmės pamatas. (Butkienė, 1993, 274). Geri mokytojo ir mokinio santykiai didina moksleivių mokymosi motyvaciją, pamokų lankomumą, aktyvų dalyvavimą įvairiuose renginiuose ar projektuose, formuoja teigiamą požiūrį į ugdymą, skatina moksleivių savarankiškumą.

Mokytojų klausta „*Jei manote, kad moksleivių ir mokytojų santykiai turėtų keistis, nurodykite kaip?*“. Tas pats klausimas buvo užduotas ir moksleiviams. Kadangi visi mokytojai ir visi moksleiviai atsakė į šį klausimą, galime teigti, kad abi pusės suinteresuotos gerinti tarpusavio santykius.

Mokytojų nuomone, pirmiausia reikėtų, kad moksleiviai labiau gerbtų mokytojus - 67% atsakiusių, bet 25% akcentuoja, kad mokytojai turėtų labiau gerbti moksleivius. Antroje vietoje pedagogai pažymi didesnio tarpusavio pasitikėjimo poreikį - 46%.

Tuo tarpu 26% moksleivių laukia pagarbos sau iš mokytojų pusės, bet net 25% siūlo labiau gerbti mokytojus. 20% apklaustųjų teigia, kad reikia daugiau tarpusavio pasitikėjimo ir 18% - norėtų laisvesnių tarpusavio santykių.



18 pav. Mokytojų ir moksleivių santykių pakeitimai

Taigi gauti atsakymai rodo, kad tiek mokytojai, tiek moksleiviai nori ir tiki, kad tarpusavio santykiai gali būti grįsti daugiau pasitikėjimo ir pagarbos.

Mokytojų anketoje domėjaisi, kas turėtų pasikeisti, kad užklasinis gyvenimas mokykloje būtų įdomesnis.



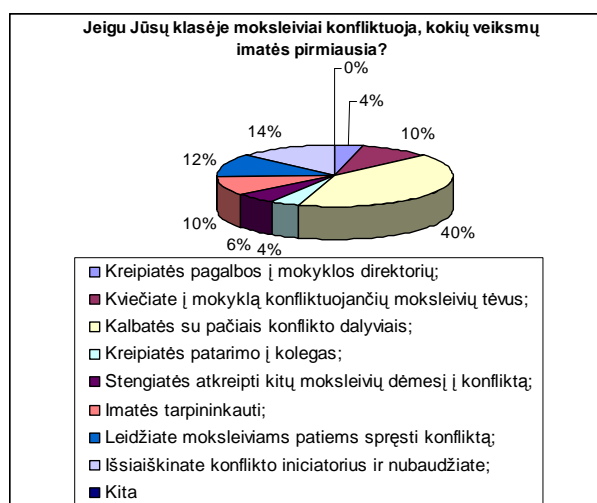
19 pav. Atsakymai į klausimą „Kas, Jūsų nuomone turėtų pasikeisti, kad užklasinis gyvenimas mokykloje būtų įdomesnis?“

Mokytojų nuomone, didesnę iniciatyvą turėtų rodyti moksleiviai - 71% ir turėtų būti geresnė mokyklos materialinė bazė (63% apklaustų). Tik trečdalis respondentų mano, kad reikėtų geriau suvokti moksleivių poreikius ir patiems pedagogams rodyti didesnę iniciatyvą.

Tuo tarpu moksleiviai mano, kad pirmiausia pedagogai turėtų atsižvelgti į moksleivių poreikius - 45%. 26% - teigia, kad didesnę iniciatyvumą turėtų rodyti moksleiviai. 22% apklaustų mokinių norėtų, kad mokytojai labiau vertintų jų iniciatyvą.

Apibendrinus gautus rezultatus, galime teigti, kad mokytojai turėtų labiau atsižvelgti į mokinių poreikius, kad mokinių užklasinis gyvenimas būtų įdomesnis. Patenkinus moksleivių poreikius, mokinių iniciatyvumas padidėtų.

Kavarsko vidurinės mokyklos mokytojų klausta: „*Jeigu Jūsų klasėje moksleiviai konfliktuoja, kokių veiksmų imatės pirmiausia?*“



20 pav. Konfliktų sprendimo būdai

Kaip matyti iš diagramos, konflikto metu mokytojai kalbasi su pačiais moksleiviais - 40% apklaustųjų. Gerokai mažiau mokytojų konfliktus sprendžia šiais veiksmais:

- Išsiaiškina konflikto iniciatorius ir nubaudžia - 14%
- Leidžia moksleiviams patiems spręsti konfliktą - 12%
- Imasi tarpininkauti 10%
- Kviečia į mokyklą konfliktuojančių moksleivių tėvus - 10%
- Stengiasi atkreipti kitų moksleivių dėmesį į konfliktą - 6%
- Kreipiasi pagalbos į mokyklos direktorių - 4%
- Kreipiasi patarimo į kolegas - 4%

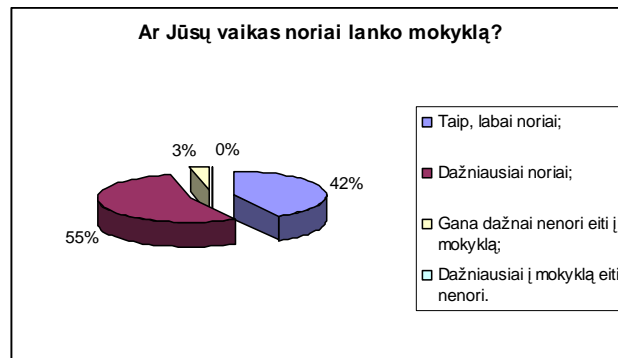
Vadinasi dauguma pedagogų visas problemas pirmiausia stengiasi spręsti savarankiškai, be direktoriaus ar mokinių tėvų pagalbos.

**Apibendrinant išanalizuotą mokytojų anketą galima teigti, kad:**

1. 54% mokytojų pažymėjo, kad mokyklos vadovas yra teisingas.
2. 74% pedagogų turi galimybę padiskutuoti su mokyklos vadovu.
3. Savo savijautą mokykloje apibūdino kaip gerą arba iš esmės gerą 88 % respondentų.
4. 80% mokytojų norėtų dirbti tos pačios sudėties kolektyve arba tame pačiame kolektyve, tik be vieno kito.
5. Darbo sąlygomis mokykloje patenkinti yra 94% pedagogai.
6. Mokykloje yra palanki bendravimui atmosfera (74%).
7. 92% respondentams suteikta galimybė kelti kvalifikacinę kategoriją.
8. Mokykloje mokytojams dirbti įdomu (96%).
9. Daugiausia pedagogai turėtų bendrauti su tėvais sprendžiant mokymosi (21%) ir auklėjimo (23%) problemas bei rengiant tėvų susirinkimus (19%).
10. Labiausiai taikytinos yra asmeninės bendradarbiavimo su šeima formos.
11. 50% mokytojų teigia, kad jų santykiai su mokiniais dažniausiai yra geri.
12. 67% respondentų teigia, kad pirmiausia reikėtų moksleiviams labiau gerbti mokytojus.
13. Dauguma pedagogų visas problemas pirmiausia stengiasi spręsti savarankiškai, be direktoriaus ar mokinių tėvų pagalbos (konflikto metu mokytojai kalbasi su pačiais moksleiviais - 40% apklaustųjų).

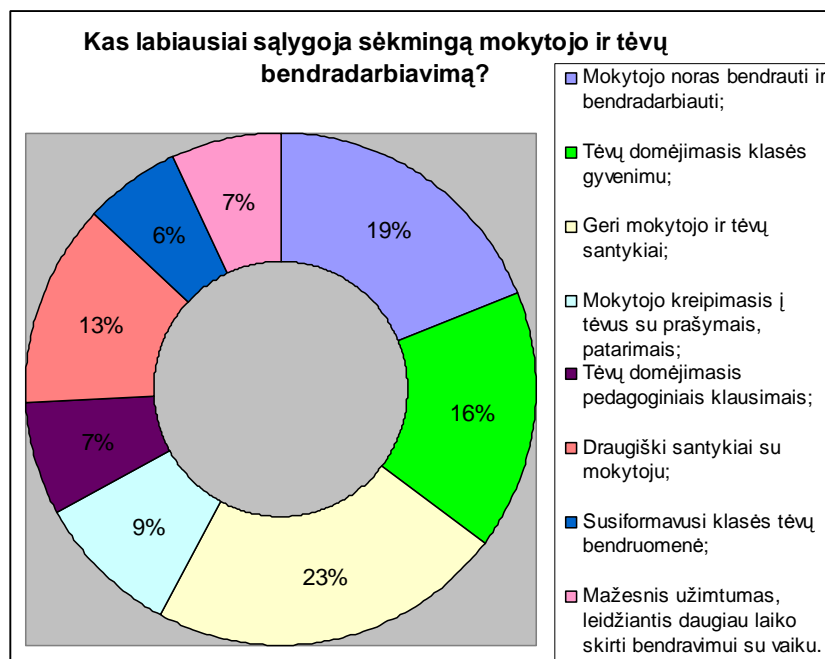
### Mokinių tėvų nuomonės tyrimas ir jų rezultatai

Anketoje domėtasi, „Ar Jūsų vaikas noriai lanko mokyklą?“, respondentai nurodė, kad „*Taip, labai noriai*“ - 42%, „*Dažniausiai noriai*“ - 55%, „*Gana dažnai nenori eiti į mokyklą*“ - 3%, „*Dažniausiai į mokyklą eiti nenori*“ - 0%. Palyginus tėvų atsakymus su mokinių atsakymais rezultatai labai panašūs, tai reiškia, kad tėvai gerai pažįsta savo vaikus, žino jų požiūrį į mokyklą.



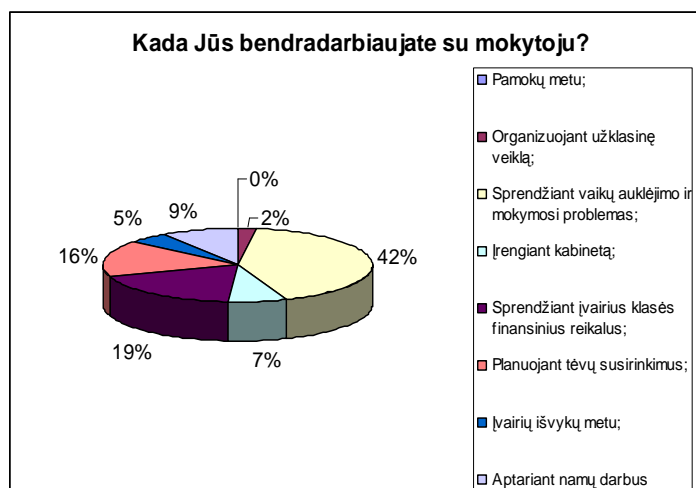
21 pav. Vaikų noras lankyti mokyklą

Tėvų nuomone, bendradarbiavimo plėtotę su tėvais labiausiai sąlygoja: geri mokytojo ir tėvų santykiai (23% apklaustųjų), mokytojo noras bendrauti ir bendradarbiauti (19% apklaustųjų), tėvų domėjimasis klasės gyvenimu (16% apklaustųjų), draugiški santykiai su mokytoju (13% apklaustųjų), mokytojo kreipimasis į tėvus su prašymais, patarimais (9% apklaustųjų), po 7% apklaustųjų atsakė tėvų domėjimasis pedagoginiais klausimais ir mažesnis užimtumas, leidžiantis daugiau laiko skirti bendravimui su vaiku, kiek mažiau - 6% apklaustųjų – teigė, kad susiformavusi klasės tėvų bendruomenė.



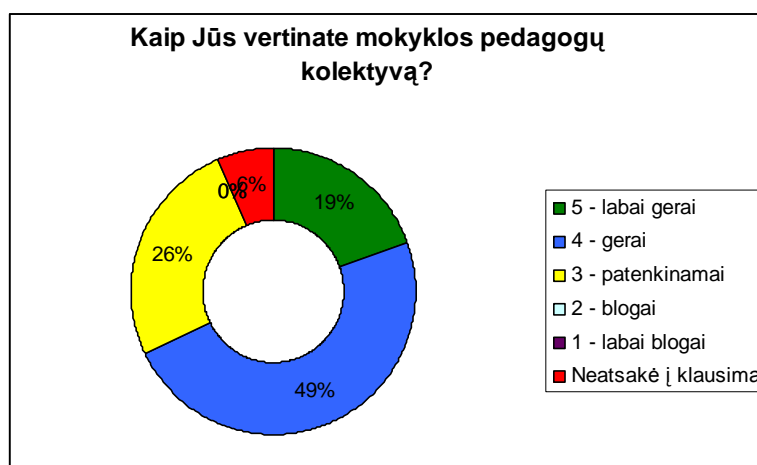
22 pav. Mokytojo ir tėvų bendradarbiavimą sąlygojantys veiksniai

Tėvų klausta, „Kada Jūs bendradarbiaujate su mokytoju?“. Gauti atsakymai rodo, kad tėvai labiausiai bendradarbiauja su mokytoju sprendžiant vaikų auklėjimo ir mokymosi problemas (42%). Kiek mažiau tėvų bendradarbiauja su mokytoju sprendžiant įvairius klasės finansinius reikalus (19%) ir organizuojant tėvų susirinkimus (16%). Taip pat nepakankamai aktyvūs tėvai yra rengiant mokymo kabinetą (7%) ir aptariant mokinių namų darbus (9%). Mažiausiai mokinių tėvai Kavarsko vidurinėje mokykloje bendradarbiauja su mokytoju organizuojant mokinių išvykas (5%), užklasinę veiklą (2%).



23 pav. Atsakymai į klausimą „Kada Jūs bendradarbiaujate su mokytoju?“

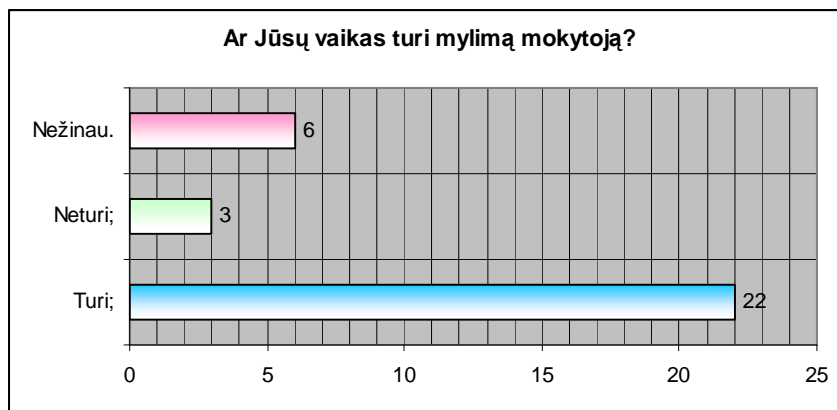
Į klausimą „Kaip vertinate mokyklos pedagogų kolektyvą?“ tėvų atsakymai pateikti 24 paveiksle:



24 pav. Pedagogų kolektyvo vertinimas

Iš atliktų tyrimų matyti, kad tėvai gerai vertina mokytojų kolektyvą, juo pasitiki, tenkina žinios, kurias mokytojai perduoda mokiniams.

Anketoje klausiau „Ar Jūsų vaikas turi mylimą mokytoją?“. Gauti atsakymai rodo, kad daugiau nei pusė tėvų žino apie mokinių mėgstamus mokytojus. 19% tėvų nežino, ar jų vaikai turi mylimą mokytoją, tai rodo šių tėvų nesidomėjimą vaiko mokykliniu gyvenimu, šaltus santykius tarp tėvų ir mokinių. Nors vyresnėse klasėse turi būti didesnis tėvų susidomėjimas vaiko mokykliniu gyvenimu. Šiame tarpsnyje tėvai turi padėti vaikui nuspręsti kokius mokslus ateityje studijuoti, kokią profesiją pasirinkti.



25 pav. Atsakymai į klausimą „Ar Jūsų vaikas turi mylimą mokytoją?“

**Apibendrinant išanalizuotą mokinių tėvų anketą galima teigti, kad:**

1. 55% tėvų teigia, kad jų vaikai noriai eina į mokyklą.
2. Bendradarbiavimo plėtotę su tėvais labiausiai sąlygoja: geri mokytojo ir tėvų santykiai (23 %), mokytojo noras bendrauti ir bendradarbiauti (19 %).
3. Tėvai labiausiai bendradarbiauja su mokytoju sprendžiant vaikų auklėjimo ir mokymosi problemas (42 %).
4. 58% respondentų mokytojų kolektyvą vertina gerai arba labai gerai.



## IŠVADOS

1. Išanalizavus teorinius organizacinės kultūros aspektus pasitvirtino pirmoji tiriamojo darbo hipotezė, kad sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, vystymas yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti:

a) Organizacijos kultūra apibrėžia organizacijos ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų; suteikia nariams tapatumo jausmą; skatina siekti didesnių nei asmeninių interesų; stiprina socialinės sistemos stabilumą bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną.

b) Organizacinė kultūra įvardija organizacijos vertybes, įsitikinimus, papročius, ritualus ir ceremonijas, istoriją, klimatą, tradicijas, simbolius, kalbą.

c) Organizacijos kultūros sudedamosios dalys lemia kolektyvo darbinę aplinką, tarpusavio santykius bei darbo našumą; suteikia organizacijos nariams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus; ji padeda ugdyti atsidavimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeninis interesas, taip skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir didina organizacijos efektyvumą; ji išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo.

d) Organizacijos kultūros normos atlieka keletą svarbių funkcijų: jos kontekste bręsta svarbiausieji organizacijos siekiai ir kriterijai, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes; formuojasi supratimas, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai; numatoma, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis; nurodomi, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne; apibrėžiama, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama; nustatomos organizacijos narių elgesio normos, baudymo ir apdovanojimo būdai; nustatoma organizacijos narių tarpusavio elgsena ir santykiai su organizacijai nepriklausančiais individais; informuojami nariai, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai.

2. Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos pagrindas – pozityvūs mokytojų – mokinių – tėvų santykiai.

3. Itin svarbūs yra pedagogų ir mokinių tarpusavio santykiai. Šilti mokytojo ir mokinių tarpusavio santykiai, pagrįsti abipuse meile, atvirumu, pagarba, išklausymu, įsijautimu, supratimu, yra mokymo ir mokymosi sėkmės pamatas. (Butkienė, 1993, 274).

4. Pedagoginių konfliktų atsiradimą sąlygoja:

- a) Moksleivių elgesio būdai;
- b) Emociniai sutrikimai;
- c) Nenoras mokytis;

- d) Savitas tėvų požiūris į mokyklą bei pedagogus;
- e) Vaiko problemų ignoravimas;
- f) Pedagogų nenoras gilintis į vaiko asmenybę;
- g) Jo socialinę aplinką, mokymosi motyvacijos stoka.

5. Dažniausias ir priimtinausias būdas, mokytojams spręsti konfliktines situacijas, yra individualūs pokalbiai (40%), kurių metu svarstomos konfliktų priežastys, ieškoma efektyvių sprendimo būdų, duodami patarimai tėvams, mokytojams, moksleiviams.

6. Pedagogų ir tėvų sugebėjimas laiku pastebėti ir suprasti moksleivių klaidingus siekius, stengtis pakreipti jų motyvaciją ir savivoką tinkama linkme yra viena iš priemonių konfliktams mažinti. Pedagogai turi įtraukti moksleivius į jam įdomią veiklą, padėti pasiekti geresnių rezultatų toje veikloje, ugdyti pasitikėjimą savo jėgomis bei padėti kontroliuoti savo emocijas.

7. Šiuolaikinė mokykla turėtų lavinti moksleivių socialinius įgūdžius. Mokytojai turėtų sugebėti dirbti su sudėtinga moksleivių įvairove, tinkamai vertinti savo pedagoginius veiksmus, ieškoti konstruktyvių konflikto sprendimo galimybių.

8. 67% pedagogų teigia, kad norint pagerinti mokytojų ir mokinių santykius, pirmiausia reiktų moksleiviams labiau gerbti mokytojus.

9. 26% moksleivių laukia pagarbos sau iš mokytojų pusės, bet net 25% siūlo labiau gerbti mokytojus.

10. Netinkama pedagogų ir moksleivių sąveika – tai problema, pasitaikanti kiekvienoje ugdymo įstaigoje vienokia ar kitokia forma. Pedagogų ir moksleivių santykių gerinimas yra būtinas šiuolaikinėje visuomenėje ugdant vaikų asmenybę.

11. Šeima ir mokykla – vieni iš pagrindinių vaiko ugdymo veiksnių. Todėl yra būtinas glaudus bendravimas ir bendradarbiavimas, siekiant vieno tikslo, t. y. vaiko gerovės. Kad tėvai išmoktų būti mokyklos partneriais, pedagogai turi jiems padėti suvokti naują požiūrį į mokyklą, mokytoją, moksleivį, į ugdymo turinį ir mokymo metodus.

12. Mokytojų nuomone, daugiausia pedagogai turėtų bendrauti su tėvais sprendžiant mokymosi (21%) ir auklėjimo (23%) problemas bei rengiant tėvų susirinkimus (19%).

13. Tėvai labiausiai bendradarbiauja su mokytoju sprendžiant vaikų auklėjimo ir mokymosi problemas (42 %).

14. Bendradarbiavimo plėtotę su tėvais labiausiai sąlygoja: geri mokytojo ir tėvų santykiai (23 %), mokytojo noras bendrauti ir bendradarbiauti (19 %).

15. 94% pedagogų patenkinti darbo sąlygomis mokykloje ir jiems įdomu ten dirbti.

16. 74% mokytojų teigia, kad mokykloje yra palanki bendravimui atmosfera.

17. Mokytojai turėtų labiau atsižvelgti į mokinių poreikius, kad mokinių užklasinis gyvenimas būtų įdomesnis. Patenkinus moksleivių poreikius, mokinių iniciatyvumas padidėtų.

18. Tyrimo rezultatai patvirtino antrąją hipotezę, kad sėkmingas mokytojų ir mokinių bendradarbiavimo sistemos kūrimas skatina pasiekti geresnių mokymosi rezultatų:

- a) Dauguma mokinių mano, kad mokymosi rezultatams turi reikšmės santykiai su mokytojais.
- b) Dauguma mokinių mano, kad mokinių ir mokytojų santykiuose būna visko: priklauso nuo situacijos, kai kada geri, kai kada blogi; dažnai jie būna geri.
- c) Mokiniai didelę reikšmę teikia mokinių ir mokytojų santykiams, todėl vieną svarbiausių mokytojo bruožų išskiria mokytojo mokėjimą bendrauti, išklausti mokinių problemas.
- d) 66% mokinių turi mylimą mokytoją.
- e) Klasėje, kurioje mokytojui pavyksta sudominti mokinius, sužadinti jų smalsumą, visas dėmesys sutelkiamas į užduotis, todėl drausmės problemų nekyla.

## SIŪLYMAI

Remiantis darbo išvadomis, sprendžiant konfliktus, gerinant mokyklos bendradarbiavimo ir organizacinę kultūrą galima pateikti rekomendacijas :

1. Siekiant gerinti mokyklos psichologinį klimatą, mokytojų pasitenkinimą savo darbu, o tuo pačiu ir mokyklos bendravimo kultūrą, mokyklos administracijai derėtų
  - a) nuolat skatinti mokytojus už jų pastangas mokyklos labui – žodžiu, garbės raštais ir kt.;
  - b) siekti daugiau bendrauti su mokytojais, aiškinantis jų problemas;
  - c) taikyti vienodus reikalavimų standartus visiems mokytojams;
  - d) aktyviai įsitraukti į pagalbą mokytojams sprendžiant bendravimo ir bendradarbiavimo problemas, pedagoginius konfliktus;
  - e) konsultuoti pedagogus, tėvus, moksleivius bendravimo ir bendradarbiavimo klausimais.
  - f) rekomenduoti mokytojams studijuoti psichologinę ir pedagoginę literatūrą, lankyti seminarus, paskaitas, bendrauti su kitų sričių specialistais (psichologais, gydytojais, Vaikų teisių apsaugos tarnybos atstovais, nepilnamečių reikalų prevencinės veiklos grupės specialistais ir kt.).
2. Mokytojai turėtų
  - a) vykdyti tėvų pedagoginį – psichologinį švietimą, teikti jiems patarimus vaikų elgesio valdymo temomis
  - b) analizuoti vaikų socialinę aplinką, ieškoti konfliktinio elgesio priežasčių ir priemonių joms šalinti;
  - c) siūlyti tėvams kreiptis pagalbos į kvalifikuotus specialistus ieškant konfliktų priežasčių ir tinkamų sprendimo būdų.
  - d) klasių auklėtojams, dorinio ugdymo mokytojams, socialiniams darbuotojams mokinius mokyti konfliktų sprendimo būdų.
3. Organizuoti kuo įvairesnio pobūdžio renginius, kurie būtų priimtini ir mokytojams, ir moksleiviams. Tai skatintų artimesnį ryšį bei glaudesnius santykius tarp kartų
4. Norint mažinti mokinių mokymosi krūvį, ŠMM būtina siaurinti mokomųjų programų apimtį.

## LITERATŪRA

1. Appleby R. C. Modern Business administration. – London: Pitman publishing, 1991. – ISBN 0 – 273 – 02268 – 7.
2. Arends R. Mokokmės mokytis. – Vilnius: Margi raštai, 1998. – ISBN 9986 – 09 – 179 – 9.
3. Barvydienė V., Psichologija studentui: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1996. – ISBN 9986 – 13 – 408 – 0.
4. Bernotas V. Bendravimas – aktuali pedagoginė problema// Pedagogika. Mokslo darbai. T.31.Vilnius. 1995
5. Bulotaitė L., Privorienė V., Sturlienė N. Drauge su vaiku. – Vilnius: UAB "Efrata", 2000. – ISBN 9955 – 9352 – 1 – 9.
6. Butkienė G., Kepalaitė A. Mokymasis ir asmenybės brendimas. – Vilnius: Margi raštai, 1996. ISBN 9986 – 09 – 116 – 0.
7. Černius V. J. Mokytojo pagalbininkas. – Kaunas: Littera Universitatis Vytauti Magni, 1992.
8. Černius V. J. Tėvų ir mokytojų pagalbininkas. – Kaunas: poligrafija ir informatika, 1997. – ISBN 9986 – 850 – 08 – 8.
9. Černius V. J. Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas. Lietuvos švietimo gairės.Vilnius, 1993.
10. Dalin P. Mokyklos kultūros kaita. – Vilnius: Tyto alba, 1999. – ISBN 9986 – 16 – 144 – 4.
11. Damašienė, V. Valdymo pagrindai. – Šiauliai: Šiurės leidykla, 2002. – ISBN 9986 – 705 – 87 – 8.
12. Dapkienė S. Klasės auklėtojas ir tėvai – partneriai. – Šiauliai: ŠU, 2003. – ISBN 9955 – 410 – 19 – 1.
13. Dereškevičius P ir kt. Mokyklos nelankymo priežastys. –Vilnius: Žuvėdros leidykla, 2000. ISBN 9986 – 500 – 44 – 3.
14. Dereškevičius P. Lietuvos švietimo reformos gairės. – Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1993.
15. Dikčius V. Marketingo tyrimai: teorija ir praktika: mokomoji knyga. – Vilnius: Vadybos kolegija, 2003. - ISBN 9955 – 528 – 04 – 4.
16. Edelman J. Derybų kelias: kaip išvengti konfliktų ir juos spręsti darbe ir kasdieniniame gyvenime. – Vilnius: Margi raštai, 1997. – ISBN 9986 – 09 – 133 – 0.
17. Edukologijos mokslų darbų, skirtų Lietuvos mokyklų 600 m. jubiliejui, redaktorių taryba. Lietuvos edukologija. – Vilnius: VDU, 1997. ISBN 9986 – 03 – 348 – 8.

18. Fullan M. Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. – Vilnius: Tyto Alba, 1998. – ISBN 9986 – 16 – 102 – 9.
19. Gage N.L., Berliner D.C. Pedagoginė psichologija. – Vilnius: Alna litera, 1994. – ISBN 9986 – 02 – 021 – 2.
20. Grendstad N. M. Mokyti – tai atrasti. – Vilnius: Margi raštai, 1998. – ISBN 9986 – 09 – 127 – 6.
21. Gučinskienė J. Organizacijų sociologija. – Kaunas: KTU, 2000. – ISBN 9986 – 13 – 677 – 6.
22. Hopkins D ir kt. Kaita ir mokyklos tobulinimas. XX a. pedagogikos klasika. – Vilnius: Tyto alba, 1998. – ISBN 9986 – 16 – 107 – X.
23. Jacikevičius A. Žmonių ir grupių psichologija. – Vilnius: Žodynas, 1995. – ISBN 9986 – 465 – 18 – 4.
24. James A.F., Stoner R. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – ISBN 9986 – 850 – 30 – 4.
25. Jovaiša L. Enciklopedinis edukologijos žodynas. – Vilnius: Gimtasis žodis, 2007. – ISBN 9955 – 512 – 92 – X.
26. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. – ISBN 9986 – 13 – 433 – 1.
27. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – ISBN 9986 – 418 – 07 – 0.
28. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex, 2002. – ISBN 9986 – 948 – 65 – 7.
29. Kasiulis, J., Barvydienė, V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. – ISBN 9955 – 09 – 078 – 2.
30. Kazakevičius G. ir kt. Neišardomas trikampis // Kuriame savo mokyklą. Šiaurės ir Baltijos šalių projektas. Vilnius, 1999.
31. Shapiro D. Konfliktai ir bendravimas: vadovas po konflikto valdymo labirintą. – Vilnius: 1996.
32. Kontautienė R. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2006. – ISBN 9955 – 18 – 102 – 8.
33. Krumm V., Pedagoginis mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas: mokytojo pozicija // Mokykla. 1999. Nr.7.
34. Lakis J. Mokyklos bendruomenė. - Vilnius: Utenos spaustuvė, 1996. – ISBN 9986 – 488 – 46 – X.
35. Lakis J. Konfliktų sprendimas ir valdymas. - Vilnius: MRU, 2008. – ISBN 978 – 9955 – 19 – 082 – 0.
36. Maceina A. Pedagoginio santykiavimo problema. Lietuvos mokykla. Nr. 1, p1-7. 1937.
37. Navaitis G. Psichologinė parama paaugliui. – Vilnius: Kronta, 2001. – ISBN 9986 – 879 – 57 – 4.

38. Palauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1998.
39. Petrikenė Z., Šeimos pagalba organizuojant popamokinę veiklą // Žvirblių takas. Vilnius: Gimtasis žodis, 2004, Nr. 3, p.7.
40. Pindl T. Bilder wie Blicke. Bausteine postmoderner Unternehmenskultur. - Manz, Wien: Passagen Verlag, 1998.
41. Pivorienė R. V, Sturlienė N. Mūsų klasė. Knyga klasės auklėtojui. – Vilnius: Tyto alba leidykla, 2005. – ISBN 9986 – 16 – 434 – 6.
42. Prakapienė J. Pradinių klasių mokinio mokymosi ypatumai. // Žvirblių takas. Vilnius: Gimtasis žodis, 2006. Nr. 6, psl. 38
43. Robbins S.P. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – ISBN 9986 – 850 – 46 – 0.
44. Sakalas A. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – ISBN 9986 – 13 – 818 – 3.
45. Sipavičienė S., Tėvai ir pedagogai – ugdymo partneriai// Žvirblių takas. Vilnius: Gimtasis žodis, 2008, Nr. 1, p.49
46. Stoll L. Keičiame mokyklą. – Vilnius: Margi raštai, 1998. – ISBN 9986 – 09 – 181 – 0.
47. Stoner J. ir kt. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – ISBN 9986 – 850 – 30 – 4.
48. Stoškus S., Beržinskienė D., Pokyčių valdymas. - Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2005. – ISBN 9986 – 38 – 624 – 1.
49. Šalkauskis S. Rinktiniai raštai. Pedagoginės studijos. – Vilnius: Vaivorukštės redakcija, 1992. p. 52 - 58
50. Targamadžė V. Švietimo organizacijų elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. ISBN 9986 – 13 – 421 – 8.
51. Targamadžė V. Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas. – Vilnius: VPU Leidykla, 2006. ISBN 9955 – 20 – 094 – 4.
52. Tarptautinės konferencijos medžiaga. (1996) Konfliktai ir bendradarbiavimas. – Vilnius: VPU, 1996, p. 59-66. - ISBN 9986 – 519 – 82 – 9.
53. Vabalas – Gudaitis J. Psichologijos ir pedagogikos straipsniai. Vilnius: Mokslas, 1983.
54. Walton X. Francis. Kaip užsitarnauti paauglių pasitikėjimą namuose ir mokykloje? Vadovas tėvams, mokytojams, konsultantams ir mokyklų administratoriams. – Alytus: AB Alytaus spaustuvė, 2000. – ISBN 9986 – 472 – 64 – 4.
55. Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998. – ISBN 9986 – 501 – 76 – 8.

56. Zakarevičius P. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, t. 30. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004.
57. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosios programos 2003  
<http://www.smm.lt/ugdymas/docs/Programos2003.pdf> [žiūrėta 2008 – 09 – 05]
58. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos nuostatai 1999.  
[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/1999-08-23-966.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/1999-08-23-966.htm)
59. Lietuvos Respublikos įstatymas  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=279441&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=279441&p_query=&p_tr2=)
60. <http://e-stud.vgtu.lt/users/?p=10146.8031&id=3242>. [žiūrėta 2008 – 09 – 20]
61. <http://kazkas.kobra.ktu.lt/index.php?sid=d417541944e16ee2f4a9a8cbb4ed1c36&Nr=4483> [žiūrėta 2008 – 09 – 05]
62. <http://www.alfa.lt/straipsnis/77584>[žiūrėta 2008 – 10 – 05]
63. [http://www.askoxford.com/results/?view=dev\\_dict&field12668446=conflict&branch=13842570&textsearchtype=exact&sortorder=score%2Cname](http://www.askoxford.com/results/?view=dev_dict&field12668446=conflict&branch=13842570&textsearchtype=exact&sortorder=score%2Cname)[žiūrėta 2008 – 08 – 15]
64. <http://www.kavarskas.anyksciai.lm.lt/herbas.htm> [žiūrėta 2008 – 10 – 09]
65. [http://www.santarospletra.lt/?\\_nm\\_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&\\_nm\\_lid=0&session=no](http://www.santarospletra.lt/?_nm_mid=TkN3ekxEQXNNQ3d3&_nm_lid=0&session=no)[žiūrėta 2008 – 09 – 05]
66. [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/1999-08-23-966.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/1999-08-23-966.htm) 2008-09-03 [žiūrėta 2008 – 09 – 05]
67. <http://www.spinter.lt/site/lt/vidinis/vidmenu/rinkos-tyrimai-anketavimas>[žiūrėta 2008 – 10 – 09]
68. [http://www.vsv.lt/mokymas/Medicinos\\_ir\\_sveikatos/1997.html](http://www.vsv.lt/mokymas/Medicinos_ir_sveikatos/1997.html)) [žiūrėta 2008 – 03 – 17]
69. [www.on.lt](http://www.on.lt)[žiūrėta 2008 – 03 – 21]



**Kriauciūnienė V.** Organizacinės kultūros ir bendradarbiavimo skatinimas mokykloje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. habil. dr. J. Lakis. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2008. – 94 psl.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atskleistas organizacinės kultūros reiškiny, išsiaiškinta bendradarbiavimo bei organizacinės kultūros svarba ir nauda mokykloje, iškeltos su bendradarbiavimu susijusios problemos, bei pateikti pasiūlymai šioms problemoms spręsti. Pirmojoje darbo dalyje buvo siekiama išsiaiškinti organizacijos kultūros sampratą. Nagrinėjama įvairių autorių mokslinė literatūra, lygintos autorių nuomonės. Antrame skyriuje nagrinėjama bendradarbiavimo samprata bei bendradarbiavimo formos mokykloje: mokyklos bendravimas su mokiniais bei mokinių tėvais. Išanalizuotos Anykščių rajono Kavarsko vidurinės mokyklos bendradarbiavimo formos. Trečiajame skyriuje nagrinėjami konfliktai. Aptarta mokyklinio konflikto samprata ir reikšmė. Ketvirtajame skyriuje buvo atliktas organizacinės kultūros bei bendradarbiavimo problemų tyrimas. Susisteminti ir statistiškai apdoroti respondentų duomenys patvirtino, kad mokykloje iškyla nemažai problemų. Remiantis moksline literatūra ir atlikto tyrimo kokybine ir statistine analize, kuriai atlikti pasitelkta MC EXEEL programa, suformuluotos darbo išvados ir pasiūlymai.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacinė kultūra, bendravimas, bendradarbiavimas, organizacija, konfliktas, tarpasmeninis konfliktas, mokykla, mokinys, mokytojas.

**Kriauciūnienė V.** Organizational culture and stimulation of collaboration in the school / Public administration master of science final work. Supervisor prof. habil. Dr. J. Lakis. – Vilnius: Mykolas Riomeris University, Faculty of Strategic Management and Policy, 2008. - 94 p.

## ANNOTATION

In Master of Science final work was revealed the phenomenon of organizational culture, significance and benefit of collaboration and organizational culture in the school. It was find out the problems related with collaboration and presented suggestions how to solve these problems. In the first part of the work was tried to find out the conception of organizational culture and analyze scientific literature. In the second part was analyzing the conception of collaboration and forms of collaboration in the school: school's communication with students and their parents. It was analyzed forms of collaboration in Anykščiai district, Kavarskas secondary scholl. In the third part was analyzed the conflicts. It was discussed the conception and importance of a conflict. In the forth part was done the research of organizational culture and problems' of collaboration. The data of research corroborated that there are many problems in the school. Based on scientific literature and analyses of the research, with the MC EXEEL programme, was formulated conclusions and suggestions of the work.

**Key words:** organizational culture, collaboration, organization, conflict, school, student, teacher.

**Kriaučiuėnienė V.** Organizacinės kultūros ir bendradarbiavimo skatinimas mokykloje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. habil. dr. J. Lakis. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2008. – 94 psl.

## SANTRAUKA

**Darbo aktualumas.** Mokslininkų atlikti tyrimai įgalina teigti, jog mokyklos organizacinė kultūra yra menkai tyrinėjama. Ne kiekvienoje mokykloje rūpinamasi įvaizdžio palaikymu dalykinės etikos priemonėmis. Paskutiniu metu stiprėja tam tikra mokytojų bei mokinių priešprieša. Tuo grindžiamas pasirinktos temos aktualumas - išanalizuoti mokyklos organizacinę kultūrą ir skatinti veiksnias organizacijos narių bendradarbiavimo formas.

**Tyrimo objektas** – bendradarbiavimo formos ir organizacinė kultūra mokykloje.

**Darbo tikslas:** atskleisti organizacijos kultūros reiškinių ir išsiaiškinti bendradarbiavimo bei organizacinės kultūros svarbą ir naudą mokykloje.

### Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą organizacinės kultūros tema;
2. Atskleisti organizacijos kultūros svarbą ir išsiaiškinti, kokį vaidmenį organizacijoje atlieka bendradarbiavimo kultūra;
3. Atskleisti bendradarbiavimo ryšius ir organizacinę kultūrą Kavarsko vidurinėje mokykloje Anykščių raj.;
4. Išanalizuoti mokytojų, mokinių ir jų tėvų bendradarbiavimo formas, bei jų svarbą.

### Hipotezės:

1. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas ir rėmimas yra būtina sąlyga sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.
2. Tikėtina, kad sėkmingas mokytojų ir mokinių bendradarbiavimo sistemos kūrimas skatina pasiekti geresnių mokymosi rezultatų.

**Tikslui realizuoti pateikti šie tyrimo metodai:** mokslinės ir publicistinės literatūros analizė ir sisteminimas, mokytojų, 9 – 10 klasių mokinių ir jų tėvų nestandartizuota apklausa raštu (anketavimas), kokybinė ir kiekybinė tyrimo duomenų analizė, lyginamoji analizė.

Tyrimas atliktas Anykščių rajono Kavarsko vidurinėje mokykloje. Tyrime dalyvavo 134 respondentai (24 mokytojai, 80 mokinių ir 30 mokinių tėvų).

Kaip parodė atlikti tyrimai, sėkmingas mokytojų ir mokinių bendradarbiavimo sistemos kūrimas skatina pasiekti geresnių mokymosi rezultatų. Geri mokytojo ir mokinio santykiai, pagrįsti abipuse

pagarba, atvirumu, išklausymu, įsijautimu, supratimu, yra mokymo ir mokymosi sėkmės pamatas, didina moksleivių mokymosi motyvaciją, pamokų lankomumą, aktyvų dalyvavimą įvairiuose renginiuose ar projektuose, formuoja teigiamą požiūrį į ugdymą, skatina moksleivių savarankiškumą.

**Kriauciūnienė V.** Organizational culture and stimulation of collaboration in the school / Public administration master of science final work. Supervisor prof. habil. dr. J. Lakis. – Vilnius: Mykolas Riomeris University, Faculty of Strategic Management and Policy, 2008. - 94 p.

## SUMMARY

**Urgency of the work.** Researches which were done by scientists allow to affirm that school's organizational culture is poorly investigated. Not every school looks after its image maintenance. Nowadays opposite between students and teachers becomes stronger. It is significant to analyse school's organizational culture and stimulate the interest of successful collaboration forms between organization's members.

**An object of the research** – forms of collaboration and organizational culture in the school.

**The aim of the work** – to reveal a phenomenon of the organizational culture and to find out a significance and benefit of collaboration and organizational culture in the school.

### **Tasks of the work:**

1. To analyse scientific literature;
2. To reveal a significance of organizational culture and to find out what part in organization takes culture of collaboration.
3. To reveal relations of collaboration and organizational culture in Anykščiai district, Kavarskas Secondary School.
4. To analyse forms of collaboration and their significance between teachers, students and their parents.

### **Hypothesis:**

1. Conscious formation of organizational culture and its supporting is indispensable condition successfully develop activity of organization.
2. It is likely that successful establishment of collaboration between teachers and students incentives better results of learning.

**Methods of research:** analyses of scientific and publicistic literature and its systematization, teachers, 9 – 10 forms students and their parents questioning (questionnaire), analyses of statistical data, comparative method.

The research was done in Anykščiai district, Kavarskas Secondary School. In this research took place 134 respondents (24 teachers, 80 students and 30 parents).

The research revealed that successful establishment of collaboration between teachers and students incentives better results of learning. Good relations between teachers and students, based on respect, frankness, listening and understanding is base of teaching and learning, improves students' learning motivation, lessons attendance, activ participation in various projects, forms positiv attitude to learning and stimulates self-dependence of students'.

**PRIEDAI**

**Mokyklos himnas – daina**

1. Kur Šventoji tyliai teka,  
Kur šaltinis gaiviai šneka,  
Ten mieloji mokykla  
Mus sutinka kaip mama.

*Priedainis*

Mūsų mokykla tokia šviesi  
Kaip saulė rytmetinė.  
Mūsų mokykla tokia veržli  
Kaip trykštantis šaltinis.

2. Čia vaikystės mūsų dienos  
Žydi, šviečia kaip purienos.  
Čia tvirtėjam mes ir augam -  
Gimtas lizdas uoliai saugo.

*Priedainis*

3. Mes Kavarsko vidurinę  
Mylim, gerbiam kaip gimtinę.  
Kur likimas mus nuves,  
Nepamiršime jos mes.

*Priedainis*



PATVIRTINTOS

Kavarsko vidurinės mokyklos

Direktorius 2007 m. spalio 31d.

Įsakymu Nr. V – 2 – 19

## **Mokinių elgesio taisyklės**

Šios taisyklės nustato mokinių elgesį prieš pamokas, pamokų ir pertraukų metu, bendrąsias taisykles dėl narkotinių, psichotropinių medžiagų, alkoholio vartojimą, rūkymo bei kitų pažeidimų, mokinių drausminimo ir skatinimo priemonės.

### **Mokinys turi teisę:**

- nemokamai gauti informaciją apie veikiančias mokyklas, švietimo programas, mokymosi formas;
- nemokamai mokytis Anykščių rajono Kavarsko vidurinėje mokykloje pagal savo gebėjimus ir poreikius, savarankiškai mokytis ir įgyti valstybinius standartus atitinkanti išsilavinimą;
- sulaukęs 14 metų savarankiškai pasirinkti dorinio ugdymo (tikybos ar etikos) programą;
- gauti geros kokybės švietimą;
- pasirinkti būrelius, tenkinančius programų modulių, pasirenkamųjų dalykų programas;
- gauti psichologinę, specialiąją pedagoginę, logopedinę, socialinę pedagoginę, sveikatos priežiūros pagalbą, informaciją apie savo pasiekimų vertinimą ir kitą su mokymusi susijusią informaciją;
- mokytis savitarpio pagalba grįstoje, psichologiškai, dvasiškai ir fiziškai saugioje aplinkoje, turėti higienos reikalavimus atitinkančius mokymosi krūvį ir darbo vietą;
- į nešališką mokymosi pasiekimų įvertinimą;
- dalyvauti mokyklos savivaldoje;
- įstatymų nustatyta tvarka ginti savo teises;
- gauti informaciją apie save, dalyvauti, kai svarstomas mokinio elgesys.

### **Mokinio pareigos:**

- mokiniai nevēluoja į pamokas ir užsiėmimus;
- mokykloje mokiniai rengiasi švariai ir tvarkingai. Pamokų metu draudžiama dėvėti striukes, kepures (išskyrus atvejus, kai yra administracijos leidimas). Sportinę aprangą moksleiviai vilki tik kūno kultūros pamokose bei sportinių renginių metu; mokykloje turi reikiamas priemones ir atlieka

pavestas užduotis.

- mokiniai, neatlikę namų darbų, neatlikimo priežastis turi prieš pamoką paaiškinti mokytojui;
- mokiniai privalo kasdien turėti pažymių knygelę ir paprašius paduoti ją mokytojui;
- draudžiama savo elgesiu trukdyti darbą mokytojui ir klasei;
- pamokų metu draudžiama naudotis mobiliaisiais telefonais, Jų garsiniai signalai turi būti išjungti. Jei yra būtina atsiliepti į skambutį mokiniams, paprašęs mokytojo, gali išeiti į koridorių;
- iš pamokos išeiti galima tik mokytojui leidus;
- kūno kultūros pamokų metu savo asmeninius daiktus (pinigines, telefonus, papuošalus ir t.t.) mokiniai perduoda mokytojui, kuris juos padeda į saugojimo vietą;
- mokiniai mandagiai ir padoriai elgiasi mokykloje, namie, gatvėje, kitose viešose vietose. Jie sveikinas su visais mokyklos darbuotojais ir mokyklos svečiais. Jie vykdo mokytojų reikalavimus. Netriukšmauja pamokų ir pertraukų metu.
- kiekviena praleista pamoka turi būti pateisinta medicinos įstaigos ar tėvų pažyma, kur nurodomas neatvykimo laikas ir priežastys. Ligos atveju iki 3 dienų gali rašyti tėvai arba gydytojas, jei sergama ilgiau negu 3 dienas – turi būti gydymo įstaigos pažyma;
- draudžiam į mokyklą neštis pavojų keliančius (ginklus, dujų balionėlius, peilius, pirotechnines priemones, cigaretes, alkoholinius gėrimus, narkotikus ar kitas psichoaktyvias medžiagas, žiebtuvėlius) bei nereikalingas darbui pamokoje daiktus. Pavojų keliantys daiktai paimami ir perduodami tėvams. Nereikalingi darbui pamokoje daiktai perduodami klasės auklėtojui ir gražinami mokiniui po pamokų;
- mokiniams griežtai draudžiama rūkyti, vartoti alkoholi, narkotines ar kitas psichotropines medžiagas ir platinti šia tema nelegalią literatūrą, mokyklos patalpose ir mokyklos teritorijoje;
- mokiniams griežtai draudžiama žaisti kortomis mokyklos patalpose ir mokyklos teritorijoje;
- draudžiama vartoti necenzūrinius ir kitą asmenį įžeidžiančius žodžius;
- mokykloje, renginių už mokyklos ribų, ekskursijų metu mokiniai privalo laikytis saugaus elgesio reikalavimų;
- mokiniai turi rūpintis asmeninių daiktų saugumu, nepalikti vertingų daiktų be priežiūros. Rastus daiktus turi perduoti budėtojai;
- mokiniai, pastebėję sugadintą turta, tuojau pat informuoja mokytoją ar mokyklos administraciją;
- leisti savo laisvalaikį mokykloje be mokytojo (klasės vadovo) priežiūros po pamokų draudžiama;
- mokiniai saugo ir tausoja vadovėlius ir mokyklos bibliotekos knygas. Pametę arba suplėšę nuperka mokyklos bibliotekai kitą knygą už tą pačią kainą;
- mokytojui neatvykus į pamoką ilgiau negu 10 minučių, klasės seniūnas privalo pranešti mokyklos

direktoriui ar pavaduotojui ugdymui;

- koridoriuose, laiptinėse, kabinetuose mokiniai privalo palaikyti tvarką, taupiai naudoti kreidą, elektros energiją, vandenį, tausoti savo ir kitų daiktus;
- valgykloje mokiniai elgiasi santūriai, netriukšmauja, nesistumdo, pavalgę nuneša indus prie plovyklos,
- kilus nesutarimams tarp mokinio ir mokyklos darbuotojo, kreipiamasi į mokyklos direktorių. Jei direktoriaus sprendimas netenkina bent vienos pusės, kreipiamasi į Mokyklos tarybą;

### **Mokinių drausminimas.**

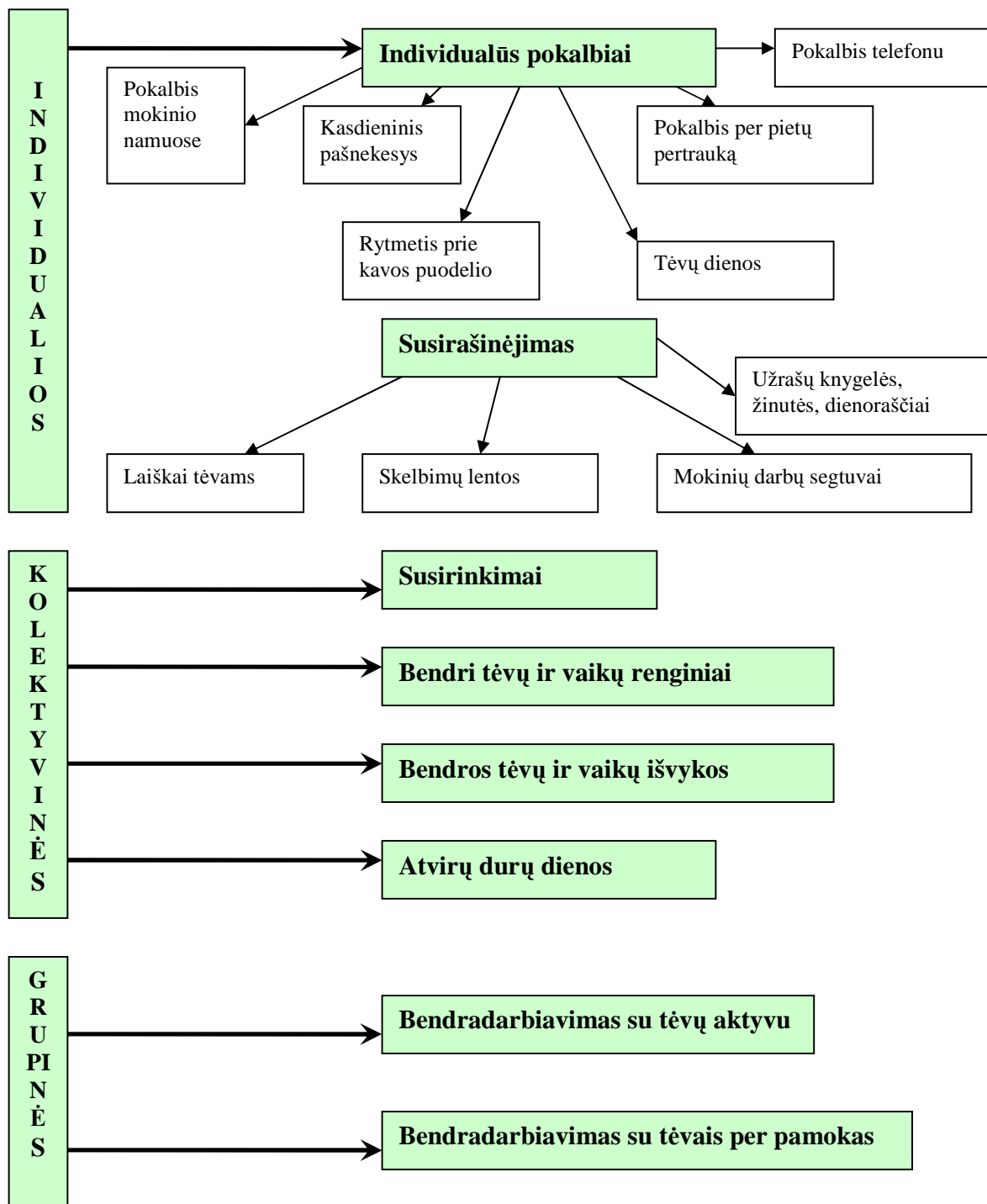
Mokiniams, nesilaikantiems Moksleivio elgesio taisyklių, taikomos šios drausminės nuobaudos:

- klasės vadovo, mokytojo pastaba (žodžiu ar raštu į pažymių knygelę);
- direktoriaus pastaba (raštu, įsegant į asmens bylą);
- direktoriaus papeikimas (raštu, įsegant į asmens bylą);
- direktoriaus griežtas papeikimas (raštu, įsegant į asmens bylą);
- šalinimas iš mokyklos (surinkus 3 griežtus papeikimus, klasės vadovo, direktoriaus, pavaduotojų ugdymui teikimu, svarsto Mokyklos taryba);
- mokiniui sugadinus mokyklos turtą, jo tėvai (globėjai, rūpintojai) privalo atlyginti žalą pagal Civilinio kodekso 6.275 straipsni;
- vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, už rūkimą, alkoholio, narkotinių medžiagų vartojimą mokykloje ar jos teritorijoje mokiniai perduodami policijai ir baudžiami pinigėmis baudomis;
- pranešama vietos seniūnijai, Vaiko teisių apsaugos tarnybai, Švietimo, kultūros ir sporto skyriui, Anykščių rajono policijos komisariato Nepilnamečių reikalų pareigūnų veiklos grupei.

Drausminių nuobaudų apskaitą veda klasės vadovas.

### **Mokinių skatinimas.**

Moksleiviams už labai gerą ir gerą mokymąsi, kultūringą elgesį, gerą lankomumą, dalyvavimą rajono olimpiadose, varžybose, konkursuose, aktyvią popamokinę veiklą mokslo metų pabaigoje yra apdovanojami mokyklos direktoriaus padėka, pagyrimu, jiems organizuojama ekskursija.



25 pav. Tėvų ir mokytojų bendradarbiavimo formos (Kontautienė R., 2006, p. 106)

## MOKYTOJO ANKETA

*Gerbiamas Mokytojau,*

*Prašydami užpildyti šią anketą, norėčiau išsiaiškinti Jūsų požiūrį į organizacinės kultūros ir bendradarbiavimo skatinimą Jūsų mokykloje. Jūsų atsakymai į klausimus, pateiktus anketoje padės padaryti tikslesnes išvadas apie Jūsų mokyklą. Anketa yra anoniminė. Duomenys bus panaudoti magistriniam darbui. Tyrimo pabaigoje pateiksime Jums apibendrintus duomenis.*

*Maloniai kviečiame atsakyti į kiekvieną anketos klausimą. Tikimės, kad Jūs neatsisakysite padėti šiam svarbiam tyrimui.*

Vilma Kriaučiūnienė

1. Kaip Jūs galvojate, kiek Jūsų mokykloje organizacijų?
  - Viena (1 – direktorius, pedagogai, mokiniai);
  - Dvi (1 – direktorius ir pedagogai, 2 - mokiniai);
  - Trys (1 – direktorius, 2 – pedagogai, 3 - mokiniai);
2. Ką Jūs pažymėtumėte vienu sakiniu apie savo vadovą?
  - a) Griežtas;
  - b) Teisingas;
  - c) Priekabus;
  - d) Sumanus;
  - e) Kita.....
3. Ar Jūs patenkintas mokytojų ir administracijos santykiais mokykloje?
  - a) Taip;
  - b) Ne visai;
  - c) Ne;
  - d) Sunku pasakyti.
4. Ar jaučiate vadovo paramą, kai atliekate jo pavestą užduotį?
  - a) Taip, visada;
  - b) Kartais;
  - c) Niekada.
5. Ar Jūsų vadovas su dauguma mokytojų bendrauja kaip „lygus su lygiais“?
  - a) Taip, visada;
  - b) Kartais;
  - c) Niekada.
6. Kokie Jūsų santykiai su mokyklos vadovu?
  - a) Dalykiški;
  - b) Draugiški;
  - c) Įtempti;
  - d) Kita.....
7. Ar turite galimybę padiskutuoti su mokyklos vadovu?.....
8. Ar galite tikėtis paramos iš mokyklos direktoriaus kai turite asmeninių problemų?
  - a) Taip, visada galiu tikėtis pagalbos;
  - b) Taip, bet aš neišdrįščiau to padaryti
  - c) Ne niekada, su juo galime bendrauti tik darbo klausimais
9. Kaip apibūdintumėte savo psichologinę būseną mokykloje?
  - a) Mokykloje jaučiuosi gerai;
  - b) Nors pasitaiko kai kurių nesklaidumų, iš esmės jaučiuosi gerai;
  - c) Savijauta dažniausiai mokykloje būna nei bloga nei gera;
  - d) Dažnai mokykloje jaučiu psichologinį diskomfortą, įtampą;
  - e) Darbas mokykloje mane verčia būti nuolatinėje streso būklėje;
  - f) Kitas atsakymas.....

10. Ar tenka susidurti su gandas, siejančiais mokyklos reikalus, Jūsų kolektyve?
- Taip, dažnai;
  - Taip, retai;
  - Ne, netenka.
11. Kaip dažnai bendraujate su kolegomis?
- Kartu geriame kavą;
  - Organizuojame užklasinę veiklą;
  - Aptariame ugdymo problemas;
  - Aptariame asmeninius sunkumus
  - Kita.....
12. Ar turėjote asmeninių sunkumų, problemų, kai būtinai reikėjo kolegų pagalbos?
- Taip;
  - Ne.
13. Jei taip ar kolegos Jums padėjo?
- Labai padėjo;
  - Šiek tiek padėjo;
  - Nepadėjo;
14. Jei Jums tektų rinktis bendradarbius, kaip pasielgtumėte?
- Norėčiau dirbti tos pačios sudėties kolektyve;
  - Tame pačiame kolektyve, tik be vieno kito;
  - Gerokai atnaujintame kolektyve;
  - Kitos sudėties kolektyve;
  - Kita.....
15. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal atitikimą realiai situacijai Jūsų darbovietėje. Jums tinkamą atsakymo numerį apveskite dešinėje lapo pusėje, kur atitinkamas numeris reikštų: 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Mokykloje yra geros darbo sąlygos	1	2	3	4	5
Esu įsitikinęs (-usi), kad ši darbo vieta man užtikrinta ilgam	1	2	3	4	5
Šioje mokykloje yra palanki bendravimui atmosfera	1	2	3	4	5
Jaučiuosi gerbiamas (-a) kaip specialistas (-ė)	1	2	3	4	5
Man yra suteikta galimybė kelti kategoriją	1	2	3	4	5
Aš esu patenkintas (-a) savo atlyginimu	1	2	3	4	5
Šiame darbe aš puikiai bendrauju su bendradarbiais (pedagogais)	1	2	3	4	5
Šiame darbe aš puikiai bendrauju su vadovais	1	2	3	4	5
Šiame darbe aš puikiai bendrauju su mokiniais	1	2	3	4	5
Mano darbas dažnai pastebimas vadovų, pedagogų	1	2	3	4	5
Šioje mokykloje dirbti man įdomu dirbti	1	2	3	4	5

16. Įvertinkite bendradarbiavimo kokybę savo mokykloje tarp atskirų bendruomenės narių. Siūlome 5 balų sistemą, kurioje 1 balas reiškia „blogai“, 2 – „blogiau nei patenkinamai“, 3 – patenkinamai“, 4 – „gerai“, 5 – „labai gerai“.
- Mokytojai ↔ mokiniai;
  - Mokytojai ↔ mokinių tėvai;
  - Mokytojai ↔ mokytojai;
  - Administracija ↔ mokytojai;
17. Ar Jus domina bendradarbiavimo klausimai mokykloje?
- Taip, labai;
  - Taip;
  - Mažai;
  - Nedomina.

18. Iš kur Jūs įgyjate žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą?
- Iš knygų, edukologinės literatūros;
  - Periodinės spaudos;
  - Kvalifikacijos kėlimo kursuose?
  - Pokalbių su kolegomis?
  - Kita.....
19. Ar Jums pakanka žinių apie pedagoginio bendradarbiavimo taikymą?
- Taip;
  - Ne.
20. Ar dalyvavote kokiose nors kvalifikacijos kėlimo kursuose, kuriuose buvo mokoma bendradarbiavimo? Jei taip, gal galėtumėte parašyti kokiuose?.....
21. Ar būtinas, Jūsų nuomone, mokytojo bendradarbiavimas su mokinių tėvais?
- Taip;
  - Ne;
  - Nežinai.
22. Kokiose veiklos srityse, Jūsų nuomone, mokytojas turėtų bendradarbiauti su mokinių tėvais? (Atsakymą pažymėkite kvadratėlyje)
- Tobulinant mokymo proceso organizavimą;
  - Sprendžiant mokymo problemas;
  - Sprendžiant auklėjimo problemas;
  - Planuojant ir organizuojant popamokinę veiklą;
  - Klasės tvarkymo darbuose;
  - Rengiant tėvų susirinkimus;
  - Sudarant pamokų tvarkaraštį;
  - Aptariant namų darbus (apimtį, turinį, atlikimo būdus)
23. Kokiose veiklos srityse Jūs bendradarbiaujate su vaiko tėvais?.....
24. Kurias iš šių individualių bendradarbiavimo su šeima formų Jūs taikote savo darbe?
- Lankymasis mokinio namuose;
  - Tėvų pakvietimas į mokyklą;
  - Susirašinėjimas laiškais, įrašais pasiekimų ar pažymių knygelėse;
  - Pokalbiai telefonu.
  - Kita.....
25. Kaip Jūs manote, ką mokykla turėtų duoti moksleiviui pirmiausia? (sunumeruokite pagal svarbumą)
- Svarbiausių mokslo žinių pagrindus;
  - Sugebėjimą savarankiškai dirbti ir mąstyti;
  - Patriotizmo pagrindus;
  - Dorovės principus;
  - Mokėjimą bendrauti ir bendradarbiauti;
  - Kita.....
26. Kas naujo mokytojų ir moksleivių santykiuose pastaruoju metu?
- Jie neabejotinai tapo artimesni ir draugiškesni;
  - Atsirado kiek daugiau atvirumo ir laisvumo, bet ir susivienijimo netrūksta;
  - Be pokyčių, kaip ir buvo anksčiau;
  - Mokytojas ir klasė vienas kitą supranta mažiau;
  - Kita.....
27. Kaip dažnai kreipiasi į Jus moksleiviai patarimo ar pagalbos asmeniniais klausimais?
- Beveik kasdien;
  - Maždaug kartą per savaitę;
  - Retkarčiais;
  - Paprastai moksleiviai patys išsprendžia savo problemas;
  - Moksleiviai vengia mokytojų patarimų;

- f) Kita.....
28. Ką Jūs paprastai veikiate pasibaigus pamokoms?  
a) Pasilieku mokykloje taisyti kontrolinių darbų;  
b) Vadovauju dalykiniam moksleivių būreliui;  
c) Pasilieku mokykloje pabendrauti su kolegomis;  
d) Pasilieku mokykloje bendrai veiklai su auklėjamąja klase;  
e) Kita.....
29. Kas Jūsų nuomone turėtų pasikeisti, kad užklasinis gyvenimas mokykloje būtų įdomesnis?  
a) Nieko nereikia keisti - užklasinis gyvenimas ir taip įdomus;  
b) Turėtų būti geresnė mokyklos materialinė bazė;  
c) Mokytojai turėtų geriau suvokti moksleivių poreikius ir rodyti įvairesnę iniciatyvą;  
d) Didesnę iniciatyvą turėtų rodyti moksleiviai  
e) Kita.....
30. Parašykite, kokius užklasinį renginius Jums teko organizuoti šiais mokslo metais?  
.....  
.....
31. Kokie mokymo metodai, Jūsų nuomone, labiausiai ugdo moksleivių gebėjimus bendradarbiauti? Sunumeruokite pagal svarbą  
 Pamoka – paskaita;  
 Pasakojimas;  
 Darbas grupėmis;  
 Aiškinimas;  
 Diskusija;  
 Kokie dar?.....
32. Kurie pasakymai geriausiai apibūdina Jūsų bendradarbiavimą su mokiniais pedagoginės veiklos metu? (Išrinkite ne daugiau kaip tris iš pateiktų apibūdinimų ir pažymėkite juos, rangavimo būdu balais: „1“ – labiausiai būdinga; „2“ – būdinga šiek tiek mažiau; „3“ – dar mažiau).  
 Bendra mokytojų ir moksleivių veikla organizuojant užklasinę veiklą;  
 Bendra mokytojų ir moksleivių veikla kuriant mokymo procesą;  
 Visa apimantis pedagoginės veiklos su moksleiviais principas;  
 Moksleivių pagalba mokytojams gaminant vaizdines ir kt. mokymo priemones;  
 Problemų sprendimas kartu;  
 Individualus darbas su moksleiviais;  
 Gerai besimokančiųjų mokinių pagalba blogiau besimokantiems;  
 Gerų tarpusavyje santykių kūrimas.
33. Prašome aprašyti smulkiau apie labiausiai Jūsų įsimintą konfliktą, kurį Jums teko spręsti mokykloje.  
.....  
.....
34. Dėl kokių priežasčių Jūsų manymu konfliktuoja moksleiviai?.....  
.....
35. Jeigu Jūsų klasėje moksleiviai konfliktuoja, kokių veiksmų imatės pirmiausia?  
a) Kreipiatės pagalbos į mokyklos direktorių;  
b) Kviečiate į mokyklą konfliktuojančių moksleivių tėvus;  
c) Kalbatės su pačiais konflikto dalyviais;  
d) Kreipiatės patarimo į kolegas;  
e) Stengiatės atkreipti kitų moksleivių dėmesį į konfliktą;  
f) Imatės tarpininkauti;  
g) Leidžiate moksleiviams patiems spręsti konfliktą;  
h) Išsiaiškinate konflikto iniciatorius ir nubaudžiate;  
i) Kita.....



36. Kaip Jums atrodo, dėl ko dažniausiai kai kurie moksleiviai nepritampa klasėje? (atsakydami kiekvienoje eilutėje rašykite "taip" arba "ne")
- a) Gerai mokosi; .....
  - b) Yra mokytojų numylėtiniai; .....
  - c) Savitai mąsto, neatsižvelgia į klasės nuomonę; .....
  - d) Išsiskiria savo išvaizda ir apsirengimu; .....
  - e) Blogai mokosi; .....
  - f) Yra nemėgstami mokytojų; .....
  - g) Turi fizinę negalią. ....
37. Jei manote, kad moksleivių ir mokytojų santykiai turėtų keistis, nurodykite, kaip?
- a) Reikia, kas moksleiviai labiau gerbtų mokytojus;
  - b) Reikia daugiau abipusio pasitikėjimo;
  - c) Mokytojų ir moksleivių santykiai turėtų būti laisvesni;
  - d) Mokytojai turėtų labiau gerbti mokinio asmenybę;
  - e) Kita.....
38. Kaip manote, ar moksleiviai turėtų būti mokomi bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžių?
- a) Taip. (atsakymą pagrįskite).....
  - .....
  - b) Ne. (atsakymą pagrįskite).....
  - .....
39. Kaip manote, kokią dalyką dėstant galima ugdyti moksleivių gebėjimus bendradarbiauti?
- a) Visus dalykus;
  - b) Tikybą;
  - c) Dorinį ugdymą;
  - d) Klasės valandėle metu;
  - e) Reikalinga speciali pamoka.
  - f) Kita.....

Prašytume pateikti kai kuriuos duomenis apie save:

Jūsų lytis.....

Jūsų išsilavinimas.....

Pedagoginio darbo stažas.....

Kvalifikacinė kategorija.....

Su kokio amžiaus vaikais dirbate.....

Kiek metų dirbate šioje mokykloje.....

***Dėkoju už nuoširdžius atsakymus !***

## MOKINIO ANKETA

*Mieli Mokiniai,*

*Prašydami užpildyti šią anketą norėtume sužinoti, kaip Jums sekosi bendrauti ir bendradarbiauti su Jūsų klasės draugais ir mokytojais, kokie nesklaidumai Jus aplanko, kokie Jūsų tarpusavio santykiai, ar Jums patinka mokytis šioje mokykloje. Anketa yra anoniminė. Duomenys bus panaudoti magistriniam darbui.*

*Maloniai kviečiame atsakyti kiekvieną anketos klausimą. Tikimės, kad Jūs neatsisakysite padėti šiam svarbiam tyrimui.*

*Vilma Kriaučiūnienė*

1. Kaip pasikeičia Jūsų nuotaika atėjus į mokyklą?
  - a) Visada pagerėja;
  - b) Kartais pagerėja;
  - c) Nesikeičia;
  - d) Dažniausiai pablogėja;
  - e) Visada pablogėja;
  - f) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....
2. Kas dažniausiai mokykloje džiugina? .....
- .....
3. Kuri iš šių minčių Jums artimiausia?
  - a) Man patinka lankyti mokyklą;
  - b) Iš esmės mokykla neblogas dalykas;
  - c) Mokykloje vargo daugiau nei džiaugsmo;
  - d) Lankyti mokyklą man kančia;
  - e) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).
4. Kaip manote, ar mokate bendrauti su kitais moksleiviais?
  - a) Taip;
  - b) Nepakankamai gerai;
  - c) Ne;
  - d) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....
5. Ar manote, kad esate vertinamas ir mėgstamas klasėje?
  - a) Taip;
  - b) Nei taip, nei ne;
  - c) Man atrodo, kad manęs nesupranta. (Jeigu norite, paaiškinkite plačiau).....
  - .....
6. Kokie santykiai vyrauja Jūsų klasėje?
  - a) Draugiški;
  - b) Abejingi;
  - c) Priešiški;
  - d) Kokie dar (gal galėtumėte parašyti plačiau).....
7. Jeigu Jums pavestų sudaryti klasę iš naujo, kaip pasielgtumėte?
  - a) Pakviesčiau visus, kurie dabar mokosi mano klasėje;
  - b) Pakviesčiau beveik visus, išskyrus kelis;
  - c) Pakviesčiau mažiau kaip pusę buvusios klasės;
  - d) Pakviesčiau vieną kitą;
  - e) Pasirinkčiau tik naujus žmones;
  - f) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

8. Ar pritampa Jūsų klasėje moksleiviai, kurie: (atsakydami kiekvienoje eilutėje rašykite „taip“ arba „ne“)

- a) Gerai mokosi; .....
- b) Yra mokytojų numylėtiniai; .....
- c) Savitai mąsto, neatsižvelgia į klasės nuomonę; .....
- d) Išsiskiria savo išvaizda ir apsirengimu; .....
- e) Blogai mokosi; .....
- f) Yra nemėgstami mokytojų; .....
- g) Turi fizinę negalią. ....

9. Kas dažniausiai mokykloje liūdina?.....

10. Kaip Jūs asmeniškai elgiatės su tais moksleiviais, kurie: (jei sutinkate su teigimu pažymėkite pliusu)

	1 Bendrauju, juos gerbdamas	2 Nebendrauju	3 Pasišaipau iš jų
Labai gerai mokosi			
Yra mokytojų numylėtiniai			
Savitai mąsto, neatsižvelgia į klasės nuomonę			
Išsiskiria savo išvaizda, apsirengimu			
Blogai mokosi			
Yra nemėgstami mokytojų			

11. Ar norėtumėte susitikti su dabartiniais klasės draugais po penkerių metų?

- a) Taip;
- b) Ne,
- c) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

12. Jeigu klasėje įvyksta konfliktas. Jūs apie tai pasikalbate: (galite pažymėti kelis variantus)

- a) Su savo tėvais;
- b) Su mokyklos direktoriumi;
- c) Su savo klasės auklėtoju;
- d) Su mėgstamiausiu mokytoju;
- e) Su draugais;
- f) Su kuo dar (gal galėtumėte parašyti).....

13. Kaip Jūs manote, kai su kuo nors susipykstate, kaip geriausia pasielgti" (sunumeruokite nuo 1 iki 7, labiausiai tinkamą atsakymą pažymėti vienetu, mažiau dvejetu ir t.t.)

- [...] bauginti visais būdais;
- [...] išsiaiškinti, kas sukėlė pyktį ir pasiūlyti jam aptarti konfliktą kartu;
- [...] ieškoti tarpininko, kuris sutaukytu;
- [...] padaryti nuolaidų ir susitaikyti;
- [...] nieko nedaryti, kaip bus, taip bus;
- [...] nustoti bendrauti su juo;
- [...] problemą išspręsti jėga.

14. Jūsų manymu, konfliktuoti su kuo nors reiškia:.....

15. Ką dažniausiai veikiate po pamokų:

- a) Skubu namo;
- b) Susitinku su kiemo draugais;
- c) Lankau dalykinį būrelį mokykloje;
- d) Dažnai pasilieku mokykloje su draugais pasportuoti;
- e) Pasilieku mokykloje paplepėti, pažaisiti kortomis, parūkyti;
- f) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

16. Kaip įvertintumėte užklasinį gyvenimą mokykloje?

- a) Man labai patinka;
- b) Patinka, bet galėtų būti ir geriau;
- c) Sunku pasakyti;
- d) Esu nepatenkintas;
- e) Nepastebėjau jokios užklasinės veiklos;
- f) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

17. Kokių naujų būrelių Jūs norėtumėte mokykloje?.....

18. Ar Jūs buvote kokių nors renginių klasėje ar mokykloje organizatorius arba talkininkas?

- a) Taip, dažnai;
- b) Taip, retai;
- c) Taip, vieną kartą;
- d) Ne;
- e) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

19. Jeigu neprisidedate prie klasės renginių, parašykite kodėl:

- a) Negaliu dėl laiko stokos;
- b) Nesugebu;
- c) Nenoriu, nes neįdomu;
- d) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

20. Jei manote, kad per mažai bendraujate po pamokų su draugais, pažymėkite kodėl:

- a) Po pamokų uždarbiauju;
- b) Reikia padėti namuose;
- c) Esu per daug užimtas;
- d) Jie manęs nepriima;
- e) Man trūksta laiko pamokoms paruošti;
- f) Daug laiko sugaištu kelionei į namus;
- g) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

21. Ar norėtumėte susitikti su bendraklasiais po pamokų?

- a) Paprastai aš leidžiu savo laisvą laiką su bendraklasiais;
- b) Taip, bet man niekaip nepavyksta tai padaryti;
- c) Kartais man tai patinka, bet retai;
- d) Man su jais neįdomu;
- e) Sunku atsakyti;
- f) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

22. Kas turėtų pasikeisti, kad užklasinis gyvenimas mokykloje taptų įdomesnis?

- a) Mokytojai turėtų geriau suvokti moksleivių poreikius;
- b) Mokytojai turėtų labiau vertinti mokinių iniciatyvą;
- c) Didesnę iniciatyvą turėtų rodyti moksleiviai;
- d) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

23. Ar turite mylimą mokytoją? Jei norite, parašykite jo pavardę. Jei neturite — pereikite prie 27 klausimo.....
24. Dėl ko šis mokytojas Jums patinka?
- a) Gerai dėsto savo dalyką;
  - b) Teisingai vertina mokinių žinias;
  - c) Su Juo galima pasikalbėti apie viską;
  - d) Jam rūpi moksleivių problemos;
  - e) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....
25. Apie ką Jūs pasakojat savo mėgstamiausiam mokytojui?
- a) Apie mėgstamus laisvalaikio užsiėmimus;
  - b) Šeimos narius (mama, tėtį ir kt.);
  - c) Klasės draugus;
  - d) Kiemo draugus;
  - e) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....
26. Ką Jums pasakoja mokytojas apie save?
- a) Apie savo laisvalaikį;
  - b) Apie praleistą savaitgalį;
  - c) Apie savo šeimos narius;
  - d) Apie svarbius savo gyvenimo ir šeimos įvykius;
  - e) Apie savo darbo problemas;
  - f) Apie savo vaikystę;
27. Kaip dažnai Jūs kreipiatės patarimo arba pagalbos į kurią nors mokytoją (mokytojus) asmeniniais klausimais per paskutinį mėnesį?
- a) Vieną kartą;
  - b) Du - tris kartus;
  - c) Daugiau nei tris kartus;
  - d) Nė karto;
  - e) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....
28. Ar mokytojai reaguoja kai į juos kreipiasi moksleiviai su savo rūpesčiais?
- a) Visada;
  - b) Retai;
  - c) Stengiasi išvengti papildomų problemų;
  - d) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....
29. Kaip manote, koks turėtų būti Jūsų klasės auklėtojas? (apibūdinkite keliais žodžiais)
- .....
30. Kaip manote, kiek mokyklos mokytojų tiktų būti Jūsų klasės auklėtojais?
- a) Bet kuris mokytojas;
  - b) Didesnė dalis;
  - c) Vienas, kitas;
  - d) Nei vienas;
31. Kaip įvertintumėte santykius tarp moksleivių ir mokytojų savo mokykloje?
- a) Draugiški ir nuoširdūs;
  - b) Dažniausiai geri;
  - c) Priklauso nuo situacijos, kai kada geri, kai kada blogi;
  - d) Šalti;
  - e) Priešiški;
  - f) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

32. Kas turėtų pasikeisti mokytojų ir moksleivių tarpusavio santykiuose?

- a) Viskas tvarkoje, nieko nereikia keisti;
- b) Mokytojas turi labiau gerbti moksleivius;
- c) Reikalingas didesnis tarpusavio pasitikėjimas;
- d) Santykiai tarp mokytojų ir moksleivių turi būti laisvesni;
- e) Reikia, kad mokiniai labiau gerbtų mokytojus;
- f) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

33. Kai klasėje kas nors nepatinka, Jūs:

- a) Atvirai apie tai pasakau savo klasės draugams;
- b) Apie tai papasakoju savo klasės auklėtojiui,
- c) Nekreipiu į tai dėmesio.
- d) Gal norėtumėte atsakyti kitaip?.....

34. Kokiais būdais tenka spręsti bendruosius klasės ar mokyklos reikalus?

- a) Diskutuojame kol pavyksta suformuoti bendrą nuomonę,
- b) Balsuojame,
- c) Sprendimus siūlo vienas ar keli lyderiai,
- d) Nė karto neteko spręsti jokios problemos;
- e) Kitoks atsakymas (gal galėtumėte parašyti).....

35. Ar seniai mokotės šioje mokykloje?

- a) Nuo penktos klasės;
- b) Nuo dešimtos klasės;
- c) Du metus;
- d) Pirmus metus.

36. Kaip mokytojai vertina Jus kaip moksleivį?

- a) Labai gerai;
- b) Gerai;
- c) Vidutiniškai;
- d) Blogai (silpnai);
- e) Sunku pasakyti.

***Dėkoju už nuoširdžius atsakymus !***

ANKETA TĒVAMS

*Mieli Tēveliai,*

*Prašydami užpildyti šią anketą, norėčiau išsiaiškinti Jūsų požiūrį į bendradarbiavimą su mokykla, kurią lanko Jūsų vaikas, dalyvavimą jo plėtotėje ir sąlygas bei galimybes jį tobulinti. Anketa yra anoniminė. Duomenys bus panaudoti magistriniam darbui.*

*Maloniai kviečiame atsakyti į kiekvieną anketos klausimą. Tikimės, kad Jūs neatsisakysite padėti šiam svarbiam tyrimui.*

Vilma Kriaučiūnienė

1. Ar Jūsų vaikas noriai lanko mokyklą?
  - a) Taip, labai noriai;
  - b) Dažniausiai noriai;
  - c) Gana dažnai nenori eiti į mokyklą;
  - d) Dažniausiai į mokyklą eiti nenori.
2. Ar Jus tenkina teikiama Jums informacija apie Jūsų vaiko pažangą moksle bei spręstinas problemas?
  - a) Taip, informacijos visai pakanka;
  - b) Informacijos šiek tiek trūksta;
  - c) Teikiamos informacijos nepakanka.
3. Ar manote, kad tėvai yra lygiateisiai mokymo ir auklėjimo proceso partneriai?
  - a) Taip, esu tuo įsitikinęs;
  - b) Nevisai;
  - c) Neįsitikinęs
4. Ar Jūsų vaiko mokykloje yra sudarytos sąlygos tėvams bendradarbiauti su mokytojais?
  - a) Taip;
  - b) Iš dalies;
  - c) Nežinau;
  - d) Ne.
5. Kaip Jūs manote, ar mokinių tėvai nori bendradarbiauti su mokytojais?
  - a) Taip, Visada;
  - b) Kartais;
  - c) Nenori.
6. Kas labiausiai sąlygoja sėkmingą mokytojo ir tėvų bendradarbiavimą?
  - Mokytojo noras bendrauti ir bendradarbiauti;
  - Tėvų domėjimasis klasės gyvenimu;
  - Geri mokytojo ir tėvų santykiai;
  - Mokytojo kreipimasis į tėvus su prašymais, patarimais;
  - Tėvų domėjimasis pedagoginiais klausimais;
  - Draugiški santykiai su mokytoju;
  - Susiformavusi klasės tėvų bendruomenė;
  - Mažesnis užimtumas, leidžiantis daugiau laiko skirti bendravimui su vaiku.
7. Ar sprendžiate iškilusias mokymo ir auklėjimo problemas kartu su mokytoju?
  - a) Visada;
  - b) Gana dažnai;
  - c) Retai;
  - d) Ne.
8. Ar pažįstate savo vaiko mokomųjų dalykų mokytojus?
  - a) Taip, visus pažįstu;
  - b) Kelis pažįstu;
  - c) Nepažįstu nė vieno.

9. Kaip vertinate klasės auklėtojo santykius su Jūsų vaiku?

- a) Puikiai;
- b) Gerai;
- c) Patenkinamai;
- d) Blogai.

10. Ar Jūsų vaikas turi mylimą mokytoją?

- a) Turi;
- b) Neturi;
- c) Nežinau.

11. Kada paskutinį kartą lankėtės savo vaiko mokykloje?

.....  
12. Kokį klausimą sprendėte?.....

.....  
13. Kas dažniausiai džiugina Jūsų vaiką mokykloje?.....

.....  
14. Ar dažnai vyksta klasės tėvų susirinkimai?

- a) Kas mėnesį;
- b) Kartą į semestrą;
- c) Nežinau, kadangi klasės susirinkimuose nedalyvauju
- d) Kita.....

.....  
15. Kada paskutini kartą dalyvavote klasės susirinkime?.....

16. Ar pažįstate savo vaiko klasiokų tėvus?

- a) Visus;
- b) Kelis;
- c) Nepažįstu nė vieno.

17. Kada ir kaip klasės auklėtojas bendradarbiauja su tėvais? (Pažymėkite langelyje „X“).

	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Individualių pokalbių metu				
Susirašinėdamas				
Planuotuose tėvų susirinkimuose				
Tėvams dalyvaujant pamokose				
Telefonu				
Per atvirų durų dienas				
Bendrose tėvų ir vaikų šventėse				
Bendrose išvykose				
Lankydamosi vaiko namuose				

18. Kada Jūs bendradarbiaujate su mokytoju?

- Pamokų metu;
- Organizuojant užklausinę veiklą;
- Sprendžiant vaikų auklėjimo ir mokymosi problemas;
- Įrengiant kabinetą;
- Sprendžiant įvairius klasės finansinius reikalus;
- Planuojant tėvų susirinkimus;
- Įvairių išvykų metu;
- Aptariant namų darbus (aptariant turinį, apimtį, atlikimo būdus).

19. Kaip Jūs vertinate mokyklos pedagogų kolektyvą ? Įvertinkite balais nuo 1 iki 5 ir pabraukite: 5 – labai gerai, 4 – gerai, 3 – patenkinamai, 2 – blogai, 1 – labai blogai)

20. Ką galėtumėte patarti mokytojams, kad bendradarbiavimas su tėvais būtų sėkmingesnis?.....

.....  
.....



21. Koks didžiausias mokyklos privalumas (-ai)?.....

.....

22. Koks didžiausias mokyklos trūkumas (-ai)?.....

.....

.....

*Ačiū už nuoširdžius atsakymus!*

Magistrinį darbą atliko:

VKA<sub>mn</sub>7 – 02 grupės studentė

                     Vilma Kriaučiūnienė  
(parašas)

Elektroninis paštas: [gribauskaite@gmail.com](mailto:gribauskaite@gmail.com)