

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**

LORETA NOMGAUDIENĖ

**MOKYKLOS KOMUNIKACIJA BENDRADARBIAUJANT
SU TĖVAIS MAŽŲ MIESTELIŲ UGDYMO ĮSTAIGOSE:
PAKRUOJO RAJONO ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Prof., dr. Jolanta Urbanovič

VILNIUS

2024

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

**MOKYKLOS KOMUNIKACIJA BENDRADARBIUJANT
SU TĖVAIS MAŽŲ MIESTELIŲ UGDYMO ĮSTAIGOSE:
PAKRUOJO RAJONO ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas
Švietimas ir mokslo politika ir vadyba

Konsultantas

(parašas) V. Pavardė

Vadovė

(parašas) prof. dr. J. Urbanovič

Recenzentas

(parašas) V. Pavardė

Atliko

ŠMPvmns23-1 gr stud.

(parašas) L. Nomgaudienė

VILNIUS, 2024

SANTRAUKA

Baigiamojo magistro darbo tema „Mokyklos komunikacija bendradarbiaujant su tėvais mažų miestelių ugdymo įstaigose: Pakruojo rajono atvejis“. Komunikacija gali užtikrinti, kad visos suinteresuotos mokyklos bendruomenės grupės viską supras vienodai. Sėkmingo komunikacijos modelio bendradarbiaujant su tėvais paieškos suformuoja mokslinį baigiamojo darbo aktualumą. Darbo problema formuojama probleminiais klausimais: Kokie bendradarbiavimo su tėvais būdai padėtų užtikrinti efektyvią komunikaciją? Kokios mokyklos vadovų įgyvendinamos priemonės padėtų formuoti mokyklos ir tėvų komunikacijos sistemą? **Tyrimo tikslas** - ištirti ir įvertinti mokyklų komunikacijos su tėvais procesus mažų miestelių bendrojo ugdymo įstaigose, remiantis Pakruojo rajono atvejo analize, siekiant nustatyti veiksmingumo veiksnius ir pateikti tobulinimo pasiūlymus. Tikslui pasiekti kelti šie **uždaviniai**: 1. Apibrėžiant komunikacijos ir bendravimo sampratą aptarti šių veiksnių svarbą ugdymo įstaigos veiklai remiantis švietimo vadybos ir komunikacijos teoriniais pagrindais. 2. Identifikuoti mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo poreikį, aptarti galimas bendradarbiavimo formas. 3. Pasitelkiant empirinį tyrimą įvertinti ugdymo įstaigų vadovų požiūrį į esamą komunikacijos situaciją mokyklose. 4. Pasiūlyti rekomendacijas efektyvesniems mokyklos ir tėvų komunikacijos modeliams sukurti, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus. **Tyrimo objektas**: mokyklos komunikacija bendraujant su tėvais. Tyrimo metu naudoti mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruoto interviu ir turinio analizės metodai. Atlikus tyrimą gautos esminės išvados. Išanalizavus Pakruojo rajono mokyklų vadovų nuomonės tyrimą nustatyta, kad įgyvendinant efektyvią mokyklos ir tėvų komunikaciją su tėvais bendraujama pasitelkus elektroninius dienynus, socialinius tinklus, internetinėje svetainėje teikiama informacija, elektroninį pašta, pokalbius telefonu. Įgyvendinamos įvairios bendravimo formos: individualūs pokalbiai, tėvų susirinkimai, šventės ir renginiai, trišaliai pokalbiai, konsultacinės dienos, atvirų durų dienos. Pakruojo rajono mokyklų efektyviai komunikacijai įgyvendinti įtakos turi šie veiksniai: tėvų įsitraukimas į mokyklos veiklą dalyvaujant bendruose renginiuose, projektuose, šventėse ir išlaikant abipusę komunikaciją, darbuotojų lojalumas įstaigai ir motyvacija bei asmeninės savybės, padedančios bendrauti. Mokyklose sudaryta galimybė keistis nuomonėmis, naudoti informacines technologijas, suformuotos komunikacijos tradicijos, mokyklos kultūra. Įstaigų vadovų įtaka efektyvios komunikacijos įgyvendinimui pasireiškia su kolektyvu aptariant komunikavimo sistemas ir būdus, vadovaujantis parengtomis tvarkomis ir taisyklėmis, organizuojant informacinius susirinkimus, atnaujinant žinias, naudojant šiuolaikines medijas, vadovaujantis pasidalytos lyderystės principais.

SUMMARY

The topic of the final master's thesis is "School communication in cooperation with parents in small town educational institutions: the case of Pakruojis district". Communication can ensure that all concerned groups of the school community will understand everything in the same way. The search for a successful communication model in cooperation with parents defines the scientific relevance of the final thesis. The problem of work is formed by problematic questions: What methods of cooperation with parents would help ensure effective communication? What measures implemented by school leaders would help to form a school-parent communication system? **The aim of the study** is to investigate and evaluate the processes of school communication with parents in small town general education institutions, The study is based on the analysis of the case of Pakruojis district, to identify efficiency factors and provide improvement proposals. **The following tasks** have been set to achieve the aim: 1. To define the concepts of communication and interaction and discuss the importance of these factors for the activities of the educational institution based on the theoretical foundations of educational management and communication. 2. To identify the need for school-parent cooperation, discuss possible forms of cooperation. 3. To assess the attitude of heads of educational institutions to the current communication situation in schools using empirical research 4. To offer recommendations for creating more effective models of school-parent communication, considering the results of the study. **The object of the study**: school communication in interaction with parents. The methods of scientific literature analysis, semi-structured interviews and content analysis were used during the study. Some key conclusions were made after the research. After analyzing the opinion survey of school leaders in Pakruojis district, it was determined that while implementing effective school-parent communication with parents, communication is carried out using electronic diaries, social networks, information provided on the website, e-mail, and telephone conversations. Various forms of communication are used: individual conversations, parent meetings, celebrations and events, tripartite conversations, consultation days, open days. The following factors influence the implementation of effective communication in Pakruojis district schools: parental involvement in school activities by participating in joint events, projects, celebrations and maintaining mutual communication. Other important factors are employees' loyalty to the institution and motivation, as well as personal qualities that help to communicate. Schools have created an opportunity to exchange opinions, using information technologies. They also have formed communication traditions and school culture. The influence of heads of institutions on the implementation of effective communication is manifested by discussing communication systems and methods with the team, following prepared procedures and rules, organizing information meetings, updating knowledge, using modern media, and following the principles of shared leadership.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Komunikavimo schema	13
3 pav. Organizacijos komunikacijos strateginės funkcijos.....	15
4 pav. Organizacijų komunikacijos sistemą formuojantys elementai	16
5 pav. Tėvų požiūriai į bendradarbiavimą su mokykla	18
6 pav. Oficialios mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo formos	21
7 pav. Teorinis vadovo įtakos efektyvios komunikacijos sistemos įgyvendinimui mažo miestelio ugdymo įstaigoje, akcentuojant tėvų bendradarbiavimą, modelis.....	37

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tėvų įsitraukimo į bendradarbiavimą su mokykla elementai	24
2 lentelė. Bendradarbiavimo lygiai.....	28
3 lentelė. Mokytojų bendradarbiavimo stiliai.....	31
4 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	39
5 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos	40
6 lentelė. Komunikacijos ugdymo įstaigose samprata	42
7 lentelė. Efektyvios komunikacijos bruožai.....	44
8 lentelė. Efektyvios komunikacijos įtaka mokyklos veiklai	46
9 lentelė. Bendradarbiavimo su tėvais formos ir priemonės	48
10 lentelė. Bendravimo su tėvais sunkumai	50
11 lentelė. Mokyklos bendradarbiavimo su tėvais tikslas	52
12 lentelė. Mokyklos ir tėvų lūkesčiai dėl abipusio bendravimo	53
13 lentelė. Mokyklos veiklos sąlygos efektyvios komunikacijos įgyvendinimui	55
14 lentelė. Darbuotojų asmeninės ir profesinės savybės, padedančios įgyvendinti efektyvią komunikaciją	57
15 lentelė. Tėvų įsitraukimo į mokyklos veiklą elementai, padedantys efektyviai komunikacijai ...	58
16 lentelė. Komunikacijos su visuomene, mokytojais, tėvais ir mokiniais susitarimai	60
17 lentelė. Mokytojų ir tėvų bendravimo koordinavimas.....	61
18 lentelė. Mokyklos vadovo individualus bendravimas su tėvais	62
19 lentelė. Vadovų pasiūlymai įstaigai įgyvendinant efektyvią komunikaciją	63

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
TURINYS.....	7
ĮVADAS.....	9
1. KOMUNIKACIJOS BENDRADARBIAUJANT SU TĖVAIS MOKYKLOJE	
TEORINIAI ASPEKTAI	13
1.1. Komunikacijos ir bendradarbiavimo apibrėžtis ir svarba ugdymo įstaigoje	13
1.2. Mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo poreikis.....	17
1.3. Mokyklos ir tėvų abipusio bendradarbiavimo galimybės	20
1.3.1. Oficialių bendradarbiavimo formų mokykloje organizavimas.....	20
1.3.2. Tėvų įsitraukimas/įtraukimas į bendradarbiavimo su mokykla procesą	22
1.3.3. Mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo sunkumai	25
1.4. Mokyklos komunikacija bendradarbiaujant su tėvais	26
2. MOKYKLOS IR TĖVŲ KOMUNIKACIJOS SISTEMOS KŪRIMAS	30
2.1. Mokyklų komunikacijos sistemos bruožai	30
2.2. Mokyklų komunikacijos sistemos taikymo patirtys	32
3. MOKYKLOS IR TĖVŲ KOMUNIKACIJOS BENDRADARBIAUJANT SU TĖVAIS	
PAKUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS.....	35
3.1. Tyrimo teorinis modelis	35
3.2. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	37
3.3. Tyrimo strategija ir metodai	38
3.4. Tyrimo instrumentas.....	38
3.5. Tyrimo organizavimas ir eiga.....	40
3.6. Tyrimo imties charakteristika.....	40
3.7. Tyrimo etika	41
4. MOKYKLOS EFEKTYVIOS KOMUNIKACIJOS GALIMYBIŲ MAŽŲ MIESTELIŲ	
UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMAS.....	42
4.1. Komunikacijos organizacijoje samprata ir bruožai	42
4.2. Bendradarbiavimas su tėvais kaip mokyklos komunikacijos elementas	47
4.3. Komunikacijos įgyvendinimo galimybės ir įvairovė mažų miestelių ugdymo įstaigose ..	55
4.4. Sprendimai komunikacijos įgyvendinimui mokyklose bendradarbiaujant su tėvais.....	59

IŠVADOS	65
REKOMENDACIJOS	67
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	68

IVADAS

Temos aktualumas: Bendradarbiavimas - vienas svarbiausių elementų kiekvienoje įstaigoje. Ypač tai svarbu švietimo įstaigose, kadangi jose susitinka ir bendrais rūpesčiais gyvena kelios suinteresuotų asmenų grupės. Remiantis Paccaud, Luder, Pastore, Kunz (2021), galima teigti, kad tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas turi įtakos vaiko pasiekimams, motyvacijai ir sveikatai. Tokias nuostatas suformuoja ir PISA (2015, 2018) tyrimų bei NMVA išorinio vertinimo (2024) rezultatai, kurių išvadose nurodoma, kad tėvų pareigų nevykdymas neigiamai atsiliepia mokinių pasiekimų rezultatams: kuo mokiniai dažniau vėluoja į pamokas ir kuo dažniau jas praleidinėja be pateisinamos priežasties, tuo prastesni yra mokinių matematinio raštingumo rezultatai.

Poreikis bendradarbiauti mokyklai ir tėvams yra akcentuojamas ir valstybės strateginiuose dokumentuose. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ nurodoma, kad siekiant sėkmingos visuomenės kaitos, labai svarbu inicijuoti pokyčius pagrindinėje asmenybės ugdymo aplinkoje – šeimoje, švietimo sistemoje, bendruomenėje, viešojoje ir kultūrinėje erdvėje. Salamondra (2021) pastebi, kad švietimas nuolat keičiasi, o efektyvi komunikacija kuria teigiamą mokyklos kultūrą, reikalingą pokyčiams įgyvendinti. Todėl mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo analizė kiekvienoje švietimo įstaigoje tampa aktuali ir reikšmingu veiksniu, kadangi efektyvi komunikacija gali užtikrinti, kad visos suinteresuotos mokyklos bendruomenės grupės viską supras vienodai. Sėkmingo komunikacijos modelio bendradarbiaujant su tėvais paieškos suformuoja baigiamojo darbo aktualumą.

Kiekvienoje ugdymo įstaigoje, planuojant, organizuojant ir vykdant įvairias veiklas, susijusias su vaikų ugdymu, auklėjimu, stengiamasi įtraukti ir jų tėvus. Ugdytinių tėvai kviečiami dalyvauti įstaigos švietimo politikos, strategijos, kultūros kūrime, dalyvauti įvairiuose renginiuose ir pan. Tačiau dažniausiai į tokias veiklas įsitraukia aktyvesni tėvai, arba tie, kurie yra mokyklų tarybų ar tėvų komitetų nariai. Didžioji dalis ugdytinių tėvų nedalyvauja mokyklos gyvenime ir dažnai lieka nepatenkinti vykstančiomis veiklomis arba yra abejingi viskam, kas vyksta mokyklose. Praėjusi pandemija, kuomet visas ugdymo procesas buvo įgyvendinamas nuotoliu, atskleidė, kad tėvų supratimas ir pagalba yra labai svarbūs ir reikalingi. Šiuolaikinės visuomenės situacija, kuomet nuolat akcentuojamos paauglių problemos dėl patyčių, psichotropinių medžiagų vartojimo, agresyvaus mokinių tarpusavio ir pedagogais elgesio, kuomet dingsta arba pagrobiami vaikai, taip pat diktuoja poreikį mokykloms aktyviai bendradarbiauti su tėvais. Tikėtina, kad suformuota mokyklos komunikacijos sistema padėtų sėkmingiau spręsti problemas, nes būtų akcentuojamos ne tik mokyklos, bet ir tėvų pastangos pasiekti tinkamų problemų sprendimo galimybių, kas atskleidžia baigiamojo darbo praktinį aktualumą.

Temos ištirtumas. Mokyklos komunikacija ir bendradarbiavimo su tėvais galimybės analizuotos daugeliu aspektu. Čiuladienės ir Valantino (2016) tyrimai parodė, kad kritiškai tėvų atsiliepimai apie mokyklos veiklą, gali padėti išskirti pagrindines sritis, kurios netenkina tėvų lūkesčių. Juškienės ir Stasiulienės (2019) kurtas mokyklos ir šeimos komunikacijos modelis atskleidė, kad komunikacijai mokyklose įtakos turi ir išoriniai veiksniai. Gustaitienės ir Širiakovienės (2020) tyrimu nustatyta, kad tėvų ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas nėra sėkmingas, kadangi naudojamos tik kelios bendravimo ir bendradarbiavimo formos – pokalbiai atvedant ir pasiimant vaiką, bei tėvų susirinkimai, kurie organizuojami retai. Vijūnaitės, Slušnienės (2018) atliktas tyrimas dėl informacinių technologijų panaudojimo bendradarbiaujant su tėvais atskleidė, kad šiuolaikinėje visuomenėje bendravimas pasitelkiant IT yra populiarus ir mokytojų, ir tėvų požiūriu. Bacevičės, Valaitienės (2020) atliktu tyrimu nustatyta, kad bendradarbiaujant su tėvais yra taikomi individualūs pokalbiai, neformalus bendravimas (šventės, renginiai, išvykos), tėvų dalyvavimas vaikų ugdymo procese, lankymasis grupėje. Tačiau netaikomos kitos efektyvios bendradarbiavimo formos, kurios padėtų labiau įtraukti tėvus į ugdymo procesą.

Užsienio mokslininkų tyrimai taip pat dažniausiai akcentuoja mokyklos ir šeimos komunikaciją, kaip svarbų bendradarbiavimo veiksnį. Berčik, Devjak (2017) požiūriu, mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas turi pakankamai ilgą istoriją nuo seniausių laikų, tik modernėjant visuomenei modernėja ir bendradarbiavimo formos. Gokalp, Akbasli, Dis (2021) atlikta įvairių tyrimų analizė parodė, kad šeima ir mokykla yra dvi svarbiausios socializacijos institucijos vaiko gyvenime, todėl jų bendradarbiavimas yra labai svarbus, ir komunikacija bus efektinga tik tuomet, jei bus ieškoma įvairiausių ir efektyviausių priemonių. Muyanga ir kt. (2021) atliktas tyrimas atskleidė, kad mokyklos vadovų tinkama komunikacija leistų tėvams geriau pažinti mokyklos aplinką, jos siekius ir strateginius dokumentus. Adagala (2017) komunikacijos sistemų analizės išvadose teigiama, kad patys ugdymo įstaigų administracijos atstovai gali tapti puikiais informacijos ir jos sklaidos gamintojais. Paccaud ir kt. (2021) atlikti tyrimai parodo, kad kuriant komunikacines sistemas ir taikant bendradarbiavimo priemones būtina atskirti mokyklos ir šeimos funkcijas, kadangi mokykla atsakinga už formalaus ugdymo įgyvendinimą, o šeima už vaiko asmenybės ugdymą. Tačiau Habig (2015) požiūriu, šiuolaikinėje visuomenėje šeima ir mokykla turi tapti svarbiais partneriais formuojant vaiko pažinimą, aplinką, vertybes. Tabak (2021) tyrinėjimai atskleidžia, kad efektyvus ir prasmingas bendravimas tarp mokyklos ir šeimos turi įtakos ir geresniems vaiko mokymosi rezultatams. Tores (2021) taip pat laikosi panašių nuostatų, akcentuodamas dar ir naudą vaiko raidos vystymuisi.

Atlikus mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad komunikavimo ir bendravimo su tėvais problemai skiriamas nemažas dėmesys, tačiau mažai

atliekama konkrečių regionų ar rajono ugdymo įstaigų patirties analizių, kas ir padiktuoja pasirinktos baigiamojo darbo temos aktualumą.

Tyrimo objektas: mokyklos komunikacija bendraujant su tėvais.

Problema: Mokyklos komunikacija iš esmės susijusi su informacijos apie įstaigos veiklą paskleidimu į aplinką. Ugdytinių tėvai yra viena iš mokyklos bendruomenių grupių, kurie labai suinteresuoti, kad mokykla, kurioje mokosi jų vaikas, būtų palankiai vertinama. Tačiau patys tėvai ne visuomet tinkamai supranta mokyklos pateiktą informaciją, dėl ko visuomenėje požiūris į mokyklą ir jos veiklą gali būti nepalankus. Todėl labai svarbu sukurti efektyvią komunikacijos su tėvais sistemą, kurios taikymas padėtų visoms mokyklos bendruomenės grupėms suprasti vieniems kitus ir tėvams, suvokiant savo galimybes bendradarbiavimui, aktyviau įsijungti į vaiko gyvenimą mokykloje. Todėl tyrimo problemą būtų galima realizuoti klausimais:

1. Kokie bendradarbiavimo su tėvais būdai padėtų užtikrinti komunikaciją?
2. Kokios mokyklos vadovų įgyvendinamos priemonės padėtų formuoti mokyklos ir tėvų bendravimo sistemą?

Tikslas. Ištirti ir įvertinti mokyklų komunikacijos su tėvais procesus mažų miestelių bendrojo ugdymo įstaigose, remiantis Pakruojo rajono atvejo analize, siekiant nustatyti veiksmingumo veiksnius ir pateikti tobulinimo pasiūlymus.

Uždaviniai:

1. Apibrėžiant komunikacijos ir bendravimo sampratas aptarti šių veiksnių svarbą ugdymo įstaigos veiklai remiantis švietimo vadybos ir komunikacijos teoriniais pagrindais.
2. Identifikuoti mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo poreikį, aptarti galimas bendradarbiavimo formas.
3. Pasitelkiant empirinį tyrimą įvertinti ugdymo įstaigų vadovų požiūrį į esamą komunikacijos situaciją mokyklose.
4. Pasiūlyti rekomendacijas efektyvesniems mokyklos ir tėvų komunikacijos modeliams sukurti, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus.

Metodai:

Teoriniai:

- mokslinės literatūros analizė,
- strateginių ir švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų analizė;

Tyrimo duomenų rinkimui:

- ugdymo įstaigų vadovų pusiau struktūruotas interviu.

Tyrimo duomenų analizei:

- *Vadovų patirties tyrimui* - turinio (content) analizė, interpretavimas.

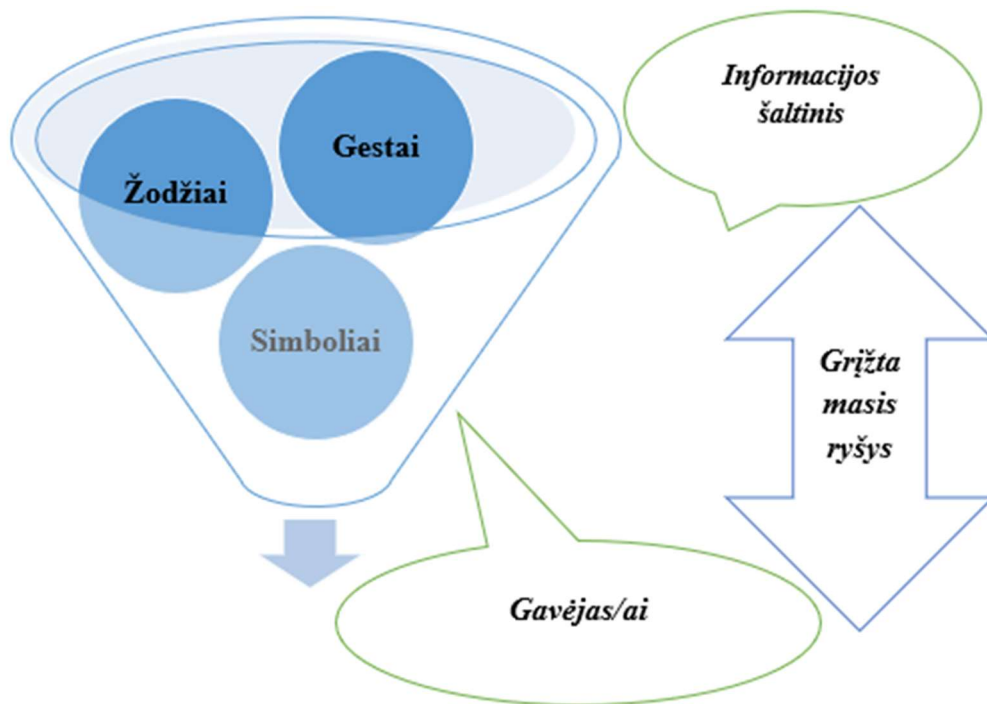
Vadovų nuomonės analizei yra reikšminga kokybinė analizė, kuri pasak Luobikienės (2008), padeda subjektyviai pažvelgti į tiriamąjį reiškinį ir įvertinti, kaip konstruojama socialinė tikrovė. Todėl tikslingai įvertinti efektyvios komunikacijos sistemos modelio kūrimą gali tie asmenys, kurie yra tiesiogiai atsakingi už šį procesą – tai mokyklų vadovai.

Planuojama imtis: Pakruojo rajono mokyklų vadovai. Jų atranka, pasak Rupšienės (2007), maksimaliai įvairių atvejų atranka. Informantai pasirinkti atsižvelgiant į mokyklos tipą, mokinių skaičių, todėl renkantis informantus siekiama juos kviešti iš skirtingo tipo ugdymo įstaigų (darželių, mokyklų-darželių, progimnazijų, pagrindinių mokyklų ir gimnazijų).

1. KOMUNIKACIJOS BENDRADARBIAUJANT SU TĖVAIS MOKYKLOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Komunikacijos ir bendradarbiavimo apibrėžtis ir svarba ugdymo įstaigoje

Mokslinėje literatūroje, pagal Muyanga ir Phiri (2021), vyrauja nuostata, kad komunikacija yra svarbus kiekvienos organizacijos veiklos akcentas. Trumpai apibūdinti komunikacijos procesą galima remiantis Gokalp, Akbasli, Dis (2021), kurie teigia, kad bendraujant yra būtinas informacijos šaltinis, kuris pateikia informaciją naudodamasis komunikacijos kanalais. Pats informatyvus pranešimas yra fizinis produktas, kuriame perduotinas daiktas sudarytas iš žodžių, simbolių ar gestų. Kanalas veikia kaip tiltas tarp šaltinio ir gavėjo. Gavėjas yra asmuo arba bendruomenė, gaunantis ir įprasminantis šaltinio atsiųstą pranešimą. Pasak Salamondra (2021), komunikacija yra informacijos perdavimas iš kažkokio šaltinio tam tikrai auditorijai, o efektyvi komunikacija reikalauja, kad auditorija suprastų tą informaciją pateiktu pavidalu. Cacciattolo (2015) teigimu, moksliniame diskurse pateikiami komunikacijos apibrėžimai skiriasi, tačiau jie išlaiko pagrindinius elementus: informacijos šaltinį, jos teikėją, kanalą, informacijos gavėją ir informacijos perdavimo priemones. Todėl, paprasčiausiai, remiantis minėtu autoriumi galima teigti, kad komunikacijos procesas prasideda tuomet, kai yra sukurama informacijos siuntėjo žinutė, tuomet ji verčiama į signalą ar signalų grupę ir perduodama tam tikrais kanalais informacijos gavėjui, kuris iššifruoja ir interpretuoja gautą pranešimą. Todėl komunikacijos esmę galima perteikti paprasta schema (žr. 1 pav.).



1 pav. Komunikavimo schema

Sudaryta darbo autorės.

Pagal 1 paveiksle pateiktą schemą matyti, kad informacijos perdavimui svarbu ne tik gavėjas, bet ir grįžtamasis ryšys, kuris leidžia išsiaiškinti, ar gavėjas tinkamai suprato pranešimą. Vadinasi, tinkamas informacijos supratimas, jos priėmimas ir supratimas yra labai svarbus komunikacijos elementas. Fatimayin (2018) taip pat akcentuoja, kad informacija gali būti perteikta gestais, kūno kalba ir žodžiais, tačiau ji išskiria 7 aspektus, kurie pademonstruoja grįžtamojo ryšio svarbą:

- Grįžtamasis ryšys užbaigia bendravimo procesą ir paverčia jį nuolatiniu;
- Palaiko komunikacijos procesą;
- Leidžia suprasti, kad bendravimas turi prasmę;
- Tai yra komunikacijos efektyvumo matavimo pagrindas;
- Padeda numatyti tolesnę veiklą;
- Lengvai galima generuoti naujas idėjas;
- Be grįžtamojo ryšio, komunikacijos procesas nenaudingas.

Taigi, galima teigti, kad grįžtamasis ryšys yra svarbus ne tik dėl to, kad patikrinti, ar informacijos gavėjas suprato jam skirtą informaciją, bet padeda konstruoti bendravimą ir padėti pagrindą ateities veikloms.

Komunikaciją dažnu atveju galima įvardinti bendravimu. Pasak Arop, Owan, Joseph, Akan (2018), komunikacija apima visas veiklas, kadangi bendravimas yra svarbi darbo aplinkos dalis, nes leidžia asmenims gauti reikalingą informaciją ir žinias, kurių pagrindu jie gali atlikti savo darbą. Owan ir kt. (2018) teigimu, komunikacija apima aktyvų procesą, kuomet keli informacijos mainuose dalyvaujantys žmonės, sėkmingai priima ir perteikia informaciją, o efektyvi komunikacija bus tada, **kuomet teikiantis ir priimantis informaciją ją supras vienodai**. Vadinasi, kaip bus įgyvendinama įstaigos komunikacija tiek viduje, tiek su išorės aplinka, priklausys bendravimo bei bendradarbiavimo sėkmė.

Trumpai aptarti esminius bendravimo akcentus galima remiantis Cacciattolo (2015), kuris nurodo, kad išskiriamos kelios bendravimo formos:

- tarpasmeninis bendravimas;
- bendravimas grupėse, komandose;
- bendravimas socialiniuose tinkluose;
- organizacijos komunikacija;
- elektroninė komunikacija.

Išvardintos bendravimo formos skiriasi savo paskirtimi, informacijos srautu, įgyvendinimo forma, priemonėmis ir bendravimo tikslu. Pavyzdžiui, bendravimą organizacijos apjungia bendravimo vieta – tai darbo aplinka. Todėl tokiam bendravimui svarbu nustatyti bendravimo modelius, priemones, suburti grupes ar komandas.

Baigiamajame darbe tiriama vadovo įtaka mokyklos - kaip organizacijos, komunikacijos sistemos efektyvumui, todėl tikslinga trumpai aptarti komunikacijos organizacijoje bruožus. Kaip nurodo Cacciattolo (2015), komunikacija organizacijoje apima bendravimą žodžiu ir raštu, yra vertikali ir horizontali. Vertikalus bendravimas vyksta tarp vadovų ir pavaldinių, todėl gali būti kelių lygių „komunikacija žemyn“ ir „komunikacija aukštyn“. Horizontali komunikacija įtraukia kolegas ir bendraamžius tame pačiame lygyje ir gali įtraukti asmenis iš kitų organizacijų. Winarso (2018) teigimu, komunikacija organizacijoje tampa svarbi dėl to, kad būtų sukurtas bendras vienas kitam pateikiamos informacijos srautas. Mokslinėje literatūroje išskiriamos kelios organizacijos komunikacijos strateginės funkcijos (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacijos komunikacijos strateginės funkcijos

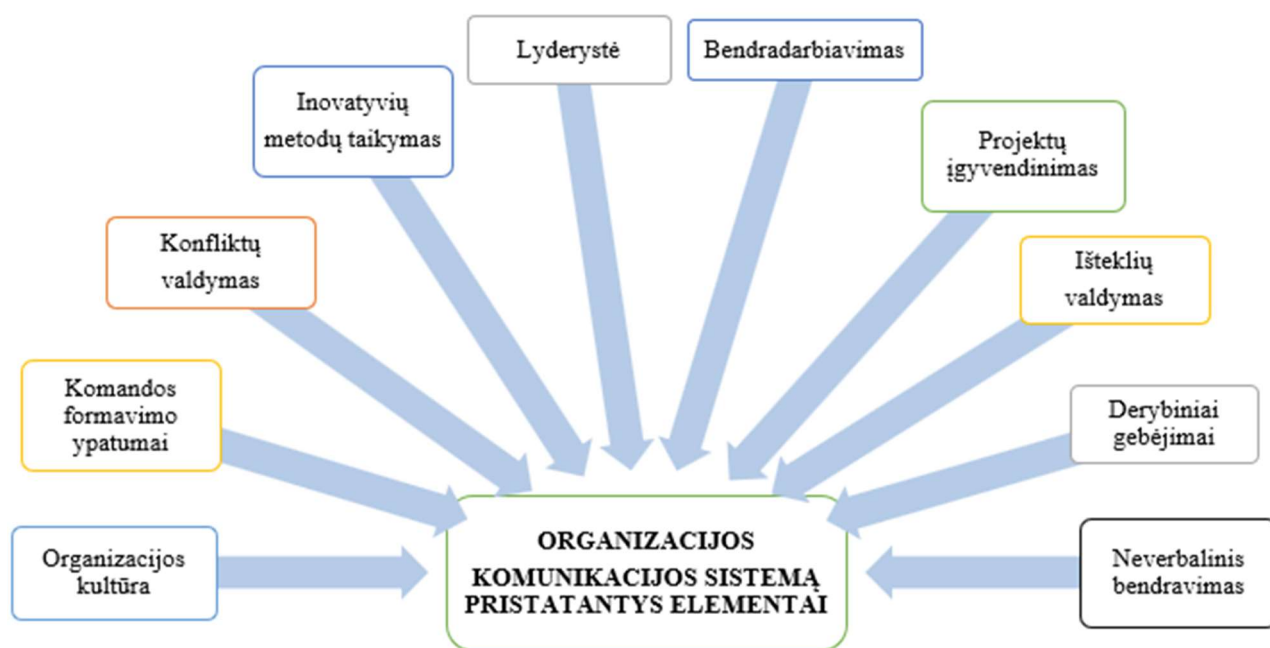
Sudaryta darbo autorės pagal Winarso (2018).

Pagal 2 paveikslą pateiktas strategines komunikacijos funkcijas organizacijoje matyti, kad komunikuojant yra suderinami bendri veiksmai, koordinuojamas jų atlikimas, kuriami bendradarbių santykiai bei nustatomi santykiai su kitomis organizacijomis. Organizacijos narių gebėjimas bendrauti padeda formuoti organizacijos įvaizdį, lengva generuoti idėjas, laikytis susitartų vertybių. Adagala (2017) nurodo, kad komunikacija yra būtina skatinant organizacijos augimą ir stabilumą.

Kaip pademonstruoja atlikta komunikacijos sampratos analizė, aišku, kad komunikavimas yra bendravimas. Yavuz ir kt. (2020) bendravimą įvardija kaip veiksmingą informacijos perteikimą suprantamai žmonėms kalbant, rašant ar kitais būdais, juo labiau, kad šalia atsiranda ir neverbalinių simbolių. Žmonių bendravimo rezultatai gali būti teigiami arba neigiami, priklausomai nuo to, kokios problemos kyla. Tai, pasak Muyanga ir Phiri (2021), priemonė pokyčiams sukelti, nes efektyvus bendravimas visada buvo ir tebėra svarbus žmogaus kasdienio gyvenimo akcentas. Pasak Yavuz, Guzel (2020), bendravimas yra gyvų būtybių susitarimo priemonė, kurią galima apibūdinti kaip žodinį pasikeitimą mintimis. Kaip procesas, bendravimas yra dinamiškas ir nenutrūkstantis, o jo

elementai veikia vienas kitą. Kovaitė (2016) teigia, kad bendradarbiavimo efektyvumas apibūdinamas kaip papildomas indėlis, kuris gaunamas kartu su partneriais taikant konkretų bendradarbiavimo modelį organizacijoje, sistemoje ar valstybėje.

Taigi, kiekviena organizacija savo veikloje turėtų būti susikūrusi komunikacijos sistema. Pasak Kapur (2020), pačių įvairiausių tipų organizacijos (gamybos, paslaugų teikimo, švietimo įstaigų, finansų ar viešųjų įstaigų, nevyriausybinių organizacijų ir kt.) komunikacijos sistema yra reikšminga efektyviam organizacijos funkcionavimui. Kapur (2020) pastebi, kad visos organizacijos turi skirtingus tikslus, uždavinius, jų darbuotojai dirba skirtingais metodais, laikosi skirtingų susitarimų, procedūrų, kurios būtinos tinkamai įgyvendinti organizacijos siekius. Taigi, organizacijos komunikacija, pasak Kapur (2020), susideda iš konkretaus elgesio ir veiksmų rinkinio, kuris demonstruojamas ir taikomas pačioje organizacijoje. Pirmiausia tikslinga organizacijos darbuotojams gebėti bendrauti ir bendradarbiauti organizacijos viduje, kad būtų pasiekti pageidaujami rezultatai. Minėta autorė išskiria elementus, kurių įgyvendinimas leidžia formuoti organizacijos komunikaciją (žr. 3 pav.).



3 pav. Organizacijų komunikacijos sistemą formuojantys elementai

Sudaryta darbo autorės pagal Kapur (2020).

Remiantis organizacijos komunikaciją formuojančių elementų išskyrimu, galima teigti, kad organizacijos komunikacija yra svarbi tiek organizacijos viduje tarp darbuotojų, kurių bendravimas ir veikla atskleidžia organizacijos veiklos ypatumus, tiek išorėje. Darbuotojų gebėjimas savo veiklos akcentus, kokybę ir informaciją apie organizacijos patikimumą paskleisti į aplinką ir suformuoja komunikacijos su išore sistemą.

Taigi, analizuojant komunikacijos sistemos kūrimą ugdymo įstaigoje, reikalinga akcentuoti, kad, pasak Muyanga ir kt. (2021), bet kurioje organizacijoje komunikacija yra būtinybė koordinuojant dauguma veiklų, o tai ypač svarbu ugdymo įstaigoje. Mokyklų vadovai nuolat bendrauja su mokytojais, mokyklos darbuotojais, mokiniais ir mokinių tėvais, todėl komunikacija yra reikalinga siekiant sukurti bendras reikšmes, perteikti vizijas, kurios pagerintų mokyklos veiklą. Salamondra (2021) nurodo, kad veiksmingam vadovavimui švietime reikalingi puikūs bendravimo įgūdžiai ir poreikis dalyvauti įvairiose bendradarbiavimo veiklose. Švietimo įstaiga, pasak Adagala (2017), turi administraciją ir mokytojus, kurie gali būti laikomi komunikacijos gamintojais, mokinius, kurie naudoja komunikaciją, o visuomenė ir tėvai yra švietimo paslaugų rinka. Vadinasi, labai svarbu mokykloje užtikrinti tikslią ir efektyvią komunikaciją, kad padėtų bendradarbiauti tiek vidinei, tiek išorinei mokyklos bendruomenei.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje komunikacija apibūdinama kaip dvipusis procesas, kuriame dalyvauja informacijos teikėjas ir jos gavėjas. Informaciją galima teikti žodžiais, gestais, vaizdais, tačiau labai svarbu, kad informacijos gavėjas tinkamai ir aiškiai ją suprastų, todėl šio aspekto įtvirtinimui labai svarbus grįžtamasis ryšys. Mokyklos turi daug suinteresuotų šalių: mokiniai, mokytojai, tėvai ir administracijos atstovai. Kiekviena iš šių suinteresuotų grupių turi savo lūkesčius, o lūkesčių išpildymas priklauso nuo efektyvaus bendravimo įgūdžių, kuriuos sudaro trys esminiai komponentai: pasitikėjimas, skaidrumas ir įsiklausymas.

1.2. Mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo poreikis

Bendradarbiavimas yra vienas svarbiausių elementų žmogaus veikloje. Pasak Gustaitienės ir Širiakovienės (2020), bendradarbiavimo pagrindas yra bendravimas, kuris suprantamas kaip viena svarbiausių žmogaus savybių. Ypač tai svarbu yra ugdymo įstaigose. Remiantis Gokalp, Akbasli, Dis (2021) galima teigti, kad šeima ir mokykla yra įtakingiausios vaiko socializacijos institucijos. Tai, kad mokykla užtikrintų tinkamą socializaciją vaikams mokykloje, svarbios pareigos tenka mokyklų vadovams ir mokytojams, kurie turi rasti tinkamiausius būdus bendradarbiavimui su tėvais.

Gustaitienės ir Širiakovienės (2020) nuomone, bendravimas tarp pedagogų ir tėvų yra nuolatinis keitimasis informacija apie vaiką ir jo pasiekimus. Vadinasi, turi būti panaudojamos visos šiuolaikinės galimybės. Bendradarbiaujant būtinas abiejų suinteresuotų šalių pasitikėjimas, todėl, pasak Kovaitės (2016), efektyviam tėvų ir mokyklos bendradarbiavimui užtikrinti labai svarbi mokyklos parengta sistema. Taigi, bendradarbiavimo efektyvumas priklauso nuo to, kaip sutars abi bendraujančios pusės. Tiriamuoju atveju - mokykla ir tėvai, tačiau būtina įsivertinti, kuri pusė turi būti bendradarbiavimo iniciatoriumi.

Remiantis Berčik, Devjak (2017), galima teigti, kad švietimo įstaigų ir tėvų bendradarbiavimas turi ilgą istoriją. Tai XVII amžiuje Comenius, XVIII Pestalocio vėliau Dewey ir Petersono mokymai ir tyrimai akcentavo nuostatą, kad tėvų įtaka būtina vaiko globai ir auklėjimui. Kaip rodo istoriniai tyrinėjimai, per ilgą laikotarpį buvo akcentuojami skirtingi požiūriai į tėvų ir mokyklos bendradarbiavimą (žr. 4 pav.).



4 pav. Tėvų požiūriai į bendradarbiavimą su mokykla

Sudaryta darbo autorės pagal Berčik, Devjak (2017).

Taigi, pateikta informacija 4 paveiksle atskleidžia mokyklos gebėjimą prisiderinti prie tėvų poreikio bendradarbiauti su mokykla. Jei akcentuojamas tėvų poreikis pasirinkti mokymo galimybes savo vaikams, tai mokykla gali sudaryti galimybes įgyvendinti ugdymą skirtingų tipų mokyklose. Svarbu pastebėti, kad tėvų bendradarbiavimo su mokykla poreikiui daro įtaką ir visuomeninė situacija, todėl demokratinių reformų sklaida taip pat suaktyvina būtinybę tėvams įsitraukti į mokyklos veiklas. Pažangios pedagogikos laikotarpis, kuomet taikoma daug naujovių, įvairumo, modernėja ugdymo procesas, atsiranda nuostata, kad nebetinka ar nebetenkina tradiciniai mokymo metodai. Besikeičiantis tėvų požiūris į ugdymą ir jo įgyvendinimą paskatina tėvų poreikį bendradarbiauti. Taigi, tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas nėra nauja sritis moksliniame diskurse. Šios veiklos poreikis akcentuojamas įvairių mokslininkų, atskleidžiant skirtingus tėvų lūkesčius dėl mokyklos įtakos jų vaikams. Pagal pateiktus požiūrius į tėvų ir mokyklos bendradarbiavimą galima teigti, kad tėvai yra toje pusėje, kuomet daugiau keliami reikalavimai: jie gali rinktis mokymo galimybes, aktyviai teikti savo nuomonę, išsakyti nepasitenkinimą tradiciniais mokymo metodais. Vadinas, galima daryti prielaidą, kad mokykla turi labai aiškiai komunikuoti apie savo veiklą, pasiekimus, tikslus, kad informacija būtų aiški, suprantama ir priimama kiek galima palankiau.

Pagal Paccaud, Luder, Pastore, Kunz (2021) šeima ir mokykla yra dvi pagrindinės vaikų ugdančios aplinkos, todėl jų bendradarbiavimas laikomas svarbiu švietimo veiksmu, turinčiu didelę

įtaką mokymosi rezultatams, motyvacijai ir vaikų sveikatai. Tačiau Paccaud ir kt. (2021) nuomone, įvairūs dabartiniai tyrimai rodo galimą įtampą šeimų ir mokyklų partnerystėje, kadangi skirtingos nuomonės ir lūkesčiai dėl mokymosi tikslų gali sukelti konfliktus. Minėtų autorių teigimu, kuriant bendradarbiavimą reikia įvertinti, kad istoriškai šeima ir mokykla turi skirtingus vaidmenis: mokykla atsakinga už formalų vaikų ugdymą, o šeima už asmenybės ugdymą. Tačiau, pagal Paccaud ir kt. (2021) ir kt., šiuolaikinėje visuomenėje vyrauja susitarimas, kad mokykla ir šeima turėtų dalytis abejomis sritimis, nes šios sritys yra paauglių socializacijos erdvės. Panašią nuostatą išsako ir Habig (2015), teigdama, kad už vaikų ugdymą atsako šeima su mokykla, iš kurių kiekviena linkusi į jai priskiriamus aspektus, tačiau sąveika tarp mokyklos vyksta: kartais greičiau, kartais lėčiau. Šios autorės nuomone, šiuolaikinėje visuomenėje tėvai labiau laikomi lygiaverčiais partneriais, kas parodo tėvų dalyvavimo svarbą siekiant sėkmingo vaiko mokymosi ir tobulėjimo.

Dukič, Bogavac, Stojadinović Rajčević (2021) teigimu, šeima, kaip pagrindinė biosocialinė bendruomenė, ir mokykla, kaip pažintinė, socialinė aplinka, atstovauja sričiai, kurioje tėvai ir mokytojai dirba ugdydami ir formuodami vaiko asmenybes. Dukič ir kt. (2021) požiūriu, šeima yra gyvenimo ir socialinė aplinka, laikoma atskaitos sistema, kurioje vaikas įgyja pirmuosius potyrius ir pagrindą bendram individo vystymuisi. Mokykla, kaip ugdymo aplinka, taip pat yra įtakos sfera, kurioje siekiama apibrėžtų mokinio tobulėjimo ir akademinių rezultatų. Todėl, šių autorių požiūriu, mokykla yra ugdymo vieta, iš kurios negali būti išstumta šeima, nes tinkamai įgyvendinamas bendradarbiavimas tarp mokyklos ir šeimos gali būti naudingas abiem pusėms, kad būtų tinkamai formuojamas mokyklos mikroklimatas, teikiama parama tėvystės įgūdžiams, gerinamas mokytojų darbas.

Tabak (2021) teigimu, tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas gali padėti vaiko intelektualiniam augimui, kadangi tėvai gali padėti vaikui atlikti namų darbus, suteikti emocinę paramą, ugdyti šeimos stabilumo jausmą ir galimybę sutarti su artimais suaugusiais. Taigi, tėvų pagalba yra naudinga ne tik vaiko geresnei emocinei savijautai, bet ir jo akademiniams rezultatams, dėl ko labai svarbi yra tėvų kompetencija, ne tik dėl to, kad jie galėtų padėti savo vaikams atlikti sunkesnes ar nesuprantamas užduotis, bet ir auklėjant vaikus. Pasak Dukič ir kt. (2021), tėvų kompetencija suprantama kaip suaugusio žmogaus patirtis, kuomet gerai jaučiamasi tėvystės vaidmenyje. Tačiau labai svarbu, kad abi pusės: mokytojai ir tėvai, suprastų nuomonių skirtumus ir palaikytų viena kitą.

Remiantis De Tores (2021), galima teigti, kad mokyklose mokiniams padedama įgyti socializacijos įgūdžių, bendravimo ir akademinio tobulėjimo. Tačiau mokyklos yra ir vietos, kuriose suteikiama galimybė tėvams ir kitoms suinteresuotoms šalims dalyvauti ugdymo procese. Pasak De Tores (2021) mokyklos personalas ir mokyklos partneriai bei mokinių tėvai turi pasirengti bendradarbiauti dėl mokinių gerovės, todėl jiems tenka atsakomybė už mokinių raidą mokymosi metu. Vadinasi, mokinių gerovė, pasitenkinimas mokykla ir mokymosi procesu iš esmės priklauso ne

tik nuo mokykloje dirbančių mokytojų, specialistų, bet ir nuo tinkamai skiepijamo tėvų požiūrio bei pagalbos.

Apibendrinant galima teigti, kad šeima ir mokykla yra dvi svarbiausios vaiko socializavimosi institucijos. Tačiau tikslinga akcentuoti, kad jų paskirtis yra kiek skirtinga: šeima atsakinga už vaiko asmeninių savybių formavimą, o mokykla - už vaiko ugdymą. Tačiau abiejų šių institucijų bendras tikslas – užauginti asmenybę, todėl jų bendradarbiavimas ir pagalba, bendri susitarimai, informacijos priėmimas yra reikšmingi kiekvieno vaiko tobulėjimui ir gerai savijautai bei turi įtakos ir ugdymosi rezultatams.

1.3. Mokyklos ir tėvų abipusio bendradarbiavimo galimybės

1.3.1. Oficialių bendradarbiavimo formų mokykloje organizavimas

Kiekvienoje mokykloje, tikriausiai priklausomai nuo ugdytinių amžiaus, yra įgyvendinamas mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas. Panaši nuostata išsakyta ir Jevtič (2023), teigiant, kad bendravimo įgūdžiai yra būtina sąlyga užmegzti abipusius santykius. Minėtos autorės nurodoma, kad dialogas ir aktyvus klausymasis padeda suprasti lūkesčius, kas turi įtakos bendradarbiavimu sukurtų santykių įvertinimui ir supratimui. Todėl minėtos autorės požiūriu, be aiškaus ir atviro bendravimo tiek tėvai, tiek mokytojai gali neteisingai suprasti aplinkinių elgesį.

Yavuz ir kt. (2020) teigimu, mokytojo profesija yra reikšmingiausia bendravimo su žmonėmis srityje. Mokytojas formuoja bendravimo kanalus, sąlygas su mokiniais, jų tėvais, administracija bei visuomene. Ypač svarbūs yra mokytojo ir mokinio tėvų bendravimo ypatumai, todėl mokytojai turi būti pasirengę taikyti įvairias bendravimo formas ir metodus, kurie efektyviai perteiktų informaciją tėvams. Tačiau, kaip rodo 1.1 skyriuje atlikta analizė, svarbu, kad pateikiamą informaciją tinkamai suprastų ir informacijos gavėjai.

Mokslinėje literatūroje yra aptariama ir tėvų nuomonė dėl bendradarbiavimo su mokykla galimybių ir formų. Vietienės ir Malinauskienės (2015) tyrimas atskleidė, kad tėvų nuomone, bendradarbiavimas, jo raiška ikimokyklinėje bendruomenėje, padeda užtikrinti harmoningą ir kokybišką vaiko ugdymą(si) įstaigoje ir yra naudingas vaikui. Vyresniame amžiuje, keičiasi mokyklos paskirtis, atsiranda kitokios bendradarbiavimo formos, tačiau komunikavimo poreikis išlieka reikšmingas, todėl organizuojant įvairius bendradarbiavimo renginius labai svarbu, kad būtų aiškus jų tikslas.

Labiausiai priimtinos mokyklose yra *oficialios bendradarbiavimo formos*, kurios gali būti skirstomos į individualias, grupines bei kolektyvines (žr. 5 pav.).

INDIVIDUALIOS	•Lankymasis šeimoje, tėvų lankymasis mokykloje, susirašinėjimas, tėvų taryba
GRUPINĖS	•Paskaitos, konsultacijos, klausimų-atsakymų vakarai
KOLEKTYVINĖS	•Tėvų susirinkimai

5 pav. Oficialios mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo formos

Sudaryta darbo autorės pagal Juškienę, Stasiulienę (2019, p. 231).

Pagal pateiktą informaciją 5 paveiksle matyti, kad mokyklos ir tėvų oficialaus bendradarbiavimo formos yra suprantamos pagal bendradarbiavimo poreikį. Kuomet reikia analizuoti ar spręsti konkretaus vaiko problemas - organizuojamos individualios bendradarbiavimo formos. Tuo atveju, kuomet reikalinga spręsti kelių vaikų problemas - sprendžiamos tik šių vaikų problemos. Kolektyvinis tėvų susirinkimas tikriausiai geriausiai žinoma tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo forma, kuri taikoma tuomet, kai reikalinga priimti sprendimus, aktualius visiems.

Vietienės ir Malinauskienės (2015) atliktas tyrimas atskleidė, kad kaip efektyviausias bendradarbiavimo ikimokyklinėje bendruomenėje formas tėvai išskiria individualius pokalbius, tėvų susirinkimus, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje organizuojamas įvairias šventes ir popietes. Vadinasi, tiems tėvams, kurie domisi savo vaikų gyvenimu mokykloje, yra svarbios tiek individualios, tiek kolektyvinės bendradarbiavimo formos.

Mokyklos ir tėvų bendradarbiavimui yra reikšminga ne tik mokytojų ar administracijos iniciatyva. Habig (2015) teigimu, tėvai, kuriems bendradarbiavimas su mokykla yra svarbus, atranda ir naujas bendradarbiavimo formas. Viena tokių yra trišaliai (mokytojo, vaiko, tėvų) pokalbiai. Ši bendradarbiavimo forma leidžia daugiau atsiskleisti patiems mokiniams, ypač svarbu tuomet, jei vaikui gerai sekasi.

Kaip rodo aptartų bendradarbiavimo formų analizė, viena reikšmingiausių formų yra individualus bendravimas. Zymberay (2018) teigimu, pradedant mokslo metus labai svarbūs bendradarbiavimui *tėvų ir mokytojų individualūs pokalbiai*. Mokytojų užduotis yra mokyklą paversti vieta, į kurią vaikai eina noriai. Tėvams yra tikslinga perteikti mokytojams kuo daugiau informacijos apie vaiką, kad mokytojas ir tėvai taptų vaiko ugdymo partneriais. Zymberay (2018) nurodo, kad individualaus bendravimo forma yra viena iš tiesioginio bendravimo galimybių, kuri gali būti įvardijama tikruoju informacijos apie mokinį šaltiniu. Dažniausiai ši bendradarbiavimo forma yra taikoma tuomet, kai mokiniai turi problemų mokykloje ar namuose. Toks bendravimas padeda tėvų psichosocialiniam ir pedagoginiam ugdymui, todėl ši bendradarbiavimo forma gali būti inicijuojama tiek mokyklos, tiek ir tėvų, ar net pagalbos mokiniui specialistų.

Grupinės darbo su tėvais formos, pasak Zymberay (2018) taikomos tuomet, kai yra sprendžiamos bendros klasės problemos arba reikia priimti bendrus sprendimus. Mendelova ir Gužikova (2024) atlikusios tyrimą nustatė, kad dažniausiai naudojama bendradarbiavimo su tėvais forma yra klasės tėvų susirinkimas. Taigi, nors šiuolaikinė visuomenė aktyvesnė, bet bendraujant su tėvais dar sudėtinga savo veiklose taikyti naujas bendradarbiavimo formas. Vijąnaitės, Slušnienės (2018) teigimu, šiuolaikinėje visuomenėje populiarius bendradarbiavimas naudojant informacines technologijas. Slušnienė, Parišauskienė ir Balčėtienė (2017) taip pat nurodo, kad tradicinius būdus ir įpročius keičia šiuolaikinės technologijos, kurios padeda taupyti laiką, iškilusias problemas spręsti tą pačią akimirką. Vadinasi, kaip efektyvaus bendradarbiavimo elementą, galima įvardinti galimybes naudoti informacines technologijas sprendžiant įvairius klausimus, kurie reikalauja greito sprendimų priėmimo.

Aptariant formalias ir gerai suprantamas mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo formas galima įvardyti gaunamą naudą, remiantis Dukic ir kt. (2022). Šių mokslininkų atlikti tyrimai atskleidė, kad bendradarbiaujant su tėvais labai svarbu pritaikyti tinkamus tėvų bendravimo su vaiku ir auklėjimo stilius. Šių stilių pažinimas leistų mokytojams įvertinti, kokios neigiamos vaiko savybės gali būti ugdomos namų aplinkoje. Taigi, mokykla turėtų galimybę ugdyti tėvų sąmoningumą ir padėti jiems atsisakyti perdėtos kontrolės, daugiau pasitikėti vaiku. Taip pat labai svarbu įrodyti tėvams, kad yra svarbu domėtis vaiko rezultatais, ugdyti tėvystės kompetenciją.

Apibendrinant galima teigti, kad mokykla ir šeima abipusį bendradarbiavimą dažniausiai įgyvendina organizuodama formalaus bendravimo priemones. Tokios priemonės yra individualūs, grupiniai pokalbiai, klasių susirinkimai. Tokio bendravimo metu sprendžiamos vaikų ugdymosi problemos, analizuojami pasiekimai, priimami susitarimai dėl bendrų veiklų ir atsakomybių. Kiekviena ugdymo įstaiga turi galimybes formuoti savo bendravimo su šeima patirtį ir kurti komunikacijos sistemą.

1.3.2. Tėvų įsitraukimas/įtraukimas į bendradarbiavimo su mokykla procesą

Visais ugdymo klausimais ugdymo įstaigose turi būti tariamasi ir derinama su mokinių tėvais. Tokias nuostatas suformuoja ir esminiai valstybiniai ir švietimo dokumentai. Svarbiausiame Lietuvos Respublikos dokumente – Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (1992) įtvirtinama nuostata, kad už vaikų ugdymą yra atsakingi tėvai ir mokykla. Taigi šios nuostatos įgyvendinimas turėtų atsispindėti ir kituose svarbesniuose teisės aktuose bei švietimo įgyvendinimą reglamentuojančiuose dokumentuose.

Labai reikšmingas ir svarbus valstybinis dokumentas yra Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Šiame dokumente akcentuojama, kad visuomenės kaitai yra svarbūs pokyčiai kiekvieno vaiko

asmenybės ugdymo aplinkoje, kas įpareigoja siekti darnios šeimos stiprinimo. Vadinasi, dėmesys šeimai, galimybės šeimos efektyviam bendravimui su mokyklomis vertinamas kaip vienas svarbus asmenybės ugdymo galimybės akcentas.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo (2011) (AR 2024-09-01 - 2024-12-31) 26 straipsnyje reglamentuota nuostata, kad informavimo apie švietimą paskirtis – teikti asmeniui informaciją, kuri padėtų pasirinkti jo interesus, polinkius, gebėjimus atitinkantį švietimą ir jo teikėją, siekiamą išsilavinimą ir profesiją. Tai yra vienas esminių nuostatų, nukreipiančių ugdymą įgyvendinančias įstaigas komunikacijai su savo paslaugų vartotojais. Iki vaiko pilnametystės juo rūpinasi tėvai. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo (2011) penktasis skirsnis reglamentuoja mokinio, tėvų (globėjų, rūpintojų) mokytojo ir kito švietimo teikėjo teises ir pareigas. Vadovaujantis šio įstatymo nuostatomis galima teigti, kad tėvai turi nuolat gauti informaciją apie mokyklas, jų įgyvendinamas programas, mokymo formas, ugdomas vertybines nuostatas ir pagal poreikius pasirinkti jiems tinkančią švietimo įstaigą. Taigi, kiekvienai ugdymo įstaigai svarbu, kad jos atliekama veikla tenkintų tėvų lūkesčius ir būtų patraukli jos paslaugas besirenkančiai visuomenės grupei. Pasirinkę ugdymo įstaigas, tėvai gali dalyvauti mokyklos savivaldoje ir bendruomenės susirinkimuose. Kylant problemoms, tėvai turi teisę dalyvauti vertinant vaikų specialiuosius ugdymosi poreikius, kreiptis į PPT (pedagoginė psichologinė tarnyba). Minėtame straipsnyje reglamentuojamos ir tėvų pareigos, todėl tėvai privalo laiku išleisti vaiką priešmokykliniam ugdymui, o kitais mokymosi mokykloje metais bendradarbiauti su mokyklos vadovais, mokytojais, pagalbos vaikui specialistais, parinkti dorinio ugdymo programas, kontroliuoti jo elgesį, ugdyti vertybines nuostatas, užtikrinti vaiko parengimą mokyklai, mokyklos lankymą. Taigi šių tėvų pareigų reglamentavimas suponuoja komunikavimo poreikį tarp tėvų ir mokyklos, kuris turi būti įgyvendinamas aktyviai bendradarbiaujant.

Pagal Paccaud ir kt. (2021), kadangi bendradarbiavimas tarp šeimų ir mokyklos reiškia abipusį įsipareigojimą ir nuoseklius veiksmus siekiant bendro tikslo, būtina sutelkti dėmesį į tėvų dalyvavimo koncepciją, tai yra atskleisti sritis arba veiklas, kurių iniciatyvą gali parodyti tėvai. Minėtų autorių atlikta analizė apie tėvų dalyvavimą atskleidžia, kad tėvų įsitraukimas palankiai koreliuoja su akademiniiais pasiekimais, geru vaiko elgesiu mokykloje, greičiau išmokstamais socialiniais įgūdžiais, geresniu namų darbų atlikimu, geresne vaikų psichine sveikata, aukštesne savigarba bei didesniu gyvenimo džiaugsmu lankant mokyklą. Tėvų įsitraukimas į bendradarbiavimą turi įtakos ir patiems tėvams, jie sukuria palankius santykius su mokytojais, jaučia didesnę pasitenkinimą mokykla. Tačiau, pasak Paccaud ir kt. (2021), nors ir yra labai daug empirinių tyrimų, kuriuose teigiama, kad aktyvus šeimos bendradarbiavimas su mokykla yra reikšmingas ir svarbus vaiko vystymuisi, gerovei, palankaus mokyklos klimato veiksnys, tačiau realiai tokio bendradarbiavimo labai trūksta. Pasak Zymberay (2018), tėvų ir mokytojų bendradarbiavimas yra naudingas ir svarbus dėl bendrų siekių,

kad vaikai išaugtų stropiais, sąžiningais, gabiais ir nepriklausomais. Todėl nepaisant skirtingos atsakomybės ir pareigų, tėvai ir mokytojai turėtų palaikyti vieni kitus ir siekti bendrų tikslų, nes tik esant geriems santykiams patenkintos liks visos trys grupės: mokytojai, tėvai ir mokiniai.

Erdener (2016), remdamasis Epštein bendradarbiavimo modeliu, nurodo esminius tėvų įsitraukimo elementus (žr. 1 lentelę.).

1 lentelė. Tėvų įsitraukimo į bendradarbiavimą su mokykla elementai

Auklėjimas	Bendravimas	Savanorystė	Mokymas namuose	Sprendimų priėmimas	Bendravimas su mokyklos bendruomene
Tėvams reikalinga informacija apie šeimos atsakomybę auginant vaikus	Išsiugdyti teigiamą požiūrį į bendravimą tarp mokyklos ir šeimos	Tėvai gali dalyvauti veikloje, pristatydami savo gebėjimus ar profesinius įgūdžius, organizuoti šventes, sporto renginius ar ekskursijas	Veikla, nukreipianti tėvus padėti savo vaikams įveikti sunkumus, ruošiant namų darbus	Tėvai gali būti įtraukiami į mokyklos valdymo organus: mokyklos tarybą, tėvų tarybą, kuriuose veikdami gali priimti sprendimus	Padėti surasti ryšius su socialiniais partneriais

Sudaryta darbo autorės pagal Erdener (2016)

Pagal 1 lentelėje pateiktus tėvų įsitraukimo į bendradarbiavimą su mokykla elementus, matyti, kad tėvai, kurie suvokia bendradarbiavimo naudą, gali turėti nemažą įtaką savo vaikų gerovei ir geresnei savijautai mokykloje. Tėvų galimybės aktyviai įsijungti į ugdymo procesą paremtos jų savanoryste, kuomet savo gebėjimais: dainuoti, tapyti, sportuoti ar kitais, gali aktyviai įsijungti į veiklas, kurios būtų įdomios vaikams, tuo pačiu pademonstruotų gerus santykius su mokykla. Taip pat svarbus tėvų indėlis, kuomet jie aktyviai dalyvauja mokyklos valdymo komitetuose, nes turi realias galimybes daryti įtaką mokyklos veiklos planui, ugdymo proceso organizavimui. Kuusimaki ir Tirri (2019) teigia, kad Epštein tėvų bendradarbiavimo su mokykla modelio pagrindinė idėja yra daugialypės sąveikos, padedančios mokiniams bendrame darbe mokykloje ir akademinuose pasiekimuose. Tokia komunikacija, pasak minėtų autorių, padeda atsižvelgti į kokybės, efektyvumo ir informatyvumo elementus. Būtent šie elementai padeda pagrindą mokytojų ir tėvų bendradarbiavimui.

Mehmedi, Ameti (2022) nurodo šiuos gerosios bendradarbiavimo praktikos elementus:

- Mokyklos parengtos strategijos, skirtos įtraukti visus tėvus;
- Skirtingų tėvų grupių poreikių supratimas;
- Nustatytas ir įvertintas tėvų indėlis į sėkmingą vaiko mokymąsi;
- Tėvų galios įvertinimas.

Pasak minėtų autorių, išskirti bendradarbiavimo praktikos elementai parodo mokyklos reikšmingumą formuojant ir kuriant palankų bendradarbiavimą su tėvais. Svarbius mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo parametrus pateikia Zelenska ir Balatsynova (2020). Šių autorių požiūriu, kuriant mokyklos ir tėvų partnerystę, labai svarbu laikytis šių nuostatų:

1. Šeimos ir mokyklos bendravimas yra nuolatinis, dvišalis ir prasmingas procesas;
2. Pripažįstamos ir vertinamos tėvų žinios ir įgūdžiai;
3. Tėvai vaidina aktyvų vaidmenį savo vaikų mokymosi procese;
4. Tėvų savanoriška parama yra sveikintina ir skatinama;
5. Tėvai pripažįstami lygiaverčiais partneriais sprendžiant problemas, susijusias su vaikų ugdymu;
6. Tėvai yra kokybiško savo vaikų ugdymo šalininkai.

Taigi, apibendrinant išdėstytas nuostatas, galima teigti, kad tėvų indėlis formuojant mokyklos komunikacinę sistemą su tėvais yra svarbus ir reikšmingas tik tuomet, kai tėvai yra įvertinami kaip lygiaverčiai partneriai, pripažįstama jų pagalba, o bendradarbiavimas yra nenutrūkstamas procesas.

1.3.3. Mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo sunkumai

Pasak Niejenhuis ir Veenstra (2019), bendradarbiavimas su tėvais yra reikšmingas dėl to, kad socialiniam vaikų vystymuisi yra labai svarbu, kad mokykla ir tėvai ugdytų vienodai, padėtų vaikui suprasti tas pačias vertybes, atskirti socialinius vaidmenis ir pan. Minėtų autorių nuomone, mokykla ir tėvai turėtų stengtis užkirsti kelią patyčioms, keistis informacija apie įvairias problemas. Tačiau dažnai galima išgirsti tėvų arba mokyklos nepasitenkinimą dėl bendradarbiavimo.

Mehmedi, Ameti (2022) tyrimai atskleidė, kad tėvų įsitraukimui į bendradarbiavimą su mokykla įtakos turi keletas faktorių: skirtingi socialiniai sluoksniai, nes tėvai, kurių finansiniai ištekliai yra riboti, dažniausiai nepalankiai žiūri į bendradarbiavimą su mokykla. Aukštąjį išsilavinimą turintys tėvai, palyginus su žemesnį išsilavinimą turinčiais tėvais, dažniau įsitraukia į bendradarbiavimą. Bendradarbiavimui įtakos turi ir lytis, nes mamos dažniau bendradarbiauja negu tėvai.

Paccaud ir kt. (2021) akcentuodami problemines tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo sritis nurodo mokytojų rengimo problemas ir tai, kad atsakomybė už šeimos ir mokyklos bendradarbiavimą tenka tik mokytojams. Minėti autoriai nurodo kelias sudėtingo bendradarbiavimo priežastis: pirma – yra sudėtinga pasiekti kai kuriuos tėvus dėl socialinio nevienalytiškumo, antra – pasikeitę tėvų lūkesčiai, susiję su mokykla, nes dažnai yra sukeliamas įtampa mokytojams keliant reikalavimus vaikų akademinei sėkmei, dėl ko mokytojai, saugodami savo profesinę reputaciją, laiko tėvus per atstumą.

Čiuladienės ir Valantino (2016) atlikto tyrimo metu nustatytos ugdytinių tėvų išskirtos netinkamo mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo sritys: nesaugi aplinka, nekokybiškas ugdymas, neracionali administracijos veikla, netinkamas neformalaus ugdymo organizavimas, švietimo sistemos trūkumai.

Mehmedi, Ameti (2022) remdamiesi Sacher (2016) veiksniais, turinčiais įtakos bendradarbiavimo sėkmei, įvardija įtraukiojo ugdymo plėtrą. Zagona, Miller, Kurth, Love (2019) teigimu, nepaisant

įvairių teisės aktų, reglamentuojančių pagalbą vaikams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių (SUP) gausėjimą, atliekami mokslininkų ir studentų tyrimai atskleidžia, kad tėvai, auginantys vaikus, turinčius SUP, patiria sunkumus bendraudami su mokyklos specialistais. Minėtų autorių tyrimas atskleidė, kad tėvai ne visada gauna pagalbos paslaugas savo vaikams, ir nors pagalbos specialisto konsultacijos yra teikiamos, jų nepakanka. Buchanna ir Clark (2017) teigimu, tėvų, auginančių SUP turinčius vaikus, patirtys nėra vienodos. Minėtų autorių tyrimai atskleidė, kad tose klasėse, kur buvo lanksčiai kuriami vaikų ir mokytojų santykiai, atskirų individualių mokymosi planų kiekvienam vaikui kūrimas, aktyviai į veiklas įtraukiant tėvus, tėvai buvo patenkinti vaikų užimtumu ir jų rezultatais. Tačiau, vis tik laikomasi nuomonės, kad tėvai dažnai susiduria su kliūtimis, kurios jiems neleidžia aktyviai dalyvauti mokyklos veiklose. Viena dažniausiai pasitaikančių kliūčių yra pedagoginio personalo stigmatizavimas. Tai yra, tuomet, kai mokytojai nemato vaikų skirtingumą, neišskiria jų gebėjimų, o visus vaikus, turinčius SUP, vertina pagal susiformuotą įvaizdį.

Tabak (2021) teigimu, dauguma tėvų savo nedalyvavimą mokyklos gyvenime siekia pateisinti profesiniu užimtumu. Kaip rodo Tabak (2021) atlikti tyrimai, tėvai nurodo, kad jų laikas, kurį jie gali skirti savo vaikui sutampa su jų darbo laiku, o jų laisvas laikas yra skirtas jų asmeniniams poreikiams tenkinti.

Zelenska ir kt. (2020) nurodo, kad įsitraukti tėvams į bendradarbiavimo procesą su mokykla trukdo: tėvų ir mokytojų pasitikėjimo stoka, tėvų pasyvumas dėl prarasto susidomėjimo mokytis ir auklėti savo vaikus; vieno mokytojo nenoras bendrauti dėl: a) komandinio darbo įgūdžio stokos ar b) laiko stokos. Taip pat labai trukdo vyraujantis supratimas, kad tiek tėvai, tiek mokytojai yra per daug užimti, kad dar galima būtų skirti papildomą dėmesį vaikų problemų analizei.

1.4. Mokyklos komunikacija bendradarbiaujant su tėvais

Mokyklos komunikacijos sistema dažniausiai priklauso nuo mokyklos vadovo. Arop ir kt. (2018) teigiama, kad mokyklos vadovui bendradarbiavimas yra gyvybiškai svarbus, kadangi, pasak minėtų autorių, švietimo įstaigos visada turi vadovautis aiškiais ir pagrįstais sprendimais. Esant situacijai, jei teikiami sprendimai yra nesuprantami, negali būti tinkamai atliekamas ir darbas. Arop ir kt. (2018) teigimu, efektyvi komunikacija yra pavykusi, jei darbuotojai palaiko vadovą, nes yra tikėjimas, kad darbuotojų pastangos bus atlygintos, o vadovams svarbu suformuoti tokią strategiją, kad informacija sklistų tinkamais kanalais ir nebūtų iškraipoma, juo labiau pasiektų tuos adresatus, kuriems yra skiriama.

Remiantis Neiraukh ir kt. (2024) galima teigti, kad mokyklos komunikacija apibrėžiama kaip procesas, kurio metu mokykla aiškiai apibūdina veiklos sudėtingumą, susijusi su aplinka ir atsakomybe, kurios tikimasi iš visų mokyklos bendruomenės grupių. Todėl labai svarbu tinkamai ir

suprantamai parengti kiekvieną dokumentą, kas direktorių įpareigoja ugdyti komunikacinę kompetenciją, kuri gali būti apibūdinama kaip koordinavimas, dalijimasis informacija, problemų ir konfliktų sprendimas. Chirma, Dinko, Boikanyo (2022) teigimu, siekiant sėkmės visuose organizacijos lygiuose turėtų būti sukurta efektyvi komunikacijos sistema. Svarbu tai, kad mokyklos bendruomenės grupės, kurios bendrauja, keistųsi idėjomis, jausmais, informacija, kuri galėtų padėti pasiekti mokyklos veiklos tikslų. Todėl Chirma ir kt. (2022) nurodo, kad vienas iš būdų užtikrinti komunikacijos veiksmingumą, yra teikti pirmenybę valdymo lygmenis komunikacijai. Tokia komunikacija gali būti užtikrinama tuo atveju, jei vadovai pateikia aiškius nurodymus, puoselėja gerus darbuotojų santykius, skatinančius komandinį darbą ir pan. Tačiau labai svarbus aspektas, kurį išskiria minėti autoriai, tai perduodamos informacijos patikimumas. Būtent patikimumas, pasitikėjimas, atvirumas ir nuoširdumas yra gyvybiškai svarbios idealaus komunikacinio klimato organizacijose savybės. Vadinasi, nuo vadovo pavyzdžio priklauso, kaip bus plėtojama komunikacija.

Ansari, Dalu ir kt. (2024) nurodo, kad švietimo įstaigose komunikacija išgyvena sparčius ir reikšmingus pokyčius, kurie paveikė ne tik mokymo strategijas, bet ir administracinius aspektus. Dėl greitos ir tikslios informacijos poreikio mokyklos administracijai tapo nepakeičiamos skaitmeninės laikmenos, kurios padeda planuoti, sekti, vykdyti ir vertinti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus. Neiraukh ir kt. (2024) nurodo, kad nuo XXI amžiaus pradžios atsirado daugybė išmaniųjų telefonų programų, skirtų bendravimui pagerinti, nes šioje skaitmeninėje eroje, komunikacijos samprata institucijoje vystosi nuo tradicinės žodinės sistemos iki proceso, pagrįsto technologijomis ir jos komunikacine medija.

Llamas ir Tuazon (2016) teigimu, kiekviena mokykla turi įtraukti tėvus į savo veiklą. Mokyklų vadovai kartu su mokytojais gali skatinti pozityvią tėvystę sukurdami efektyvią komunikacijos schemą, kuri užtikrintų informacijos iš mokyklos į šeimą ir iš šeimos į mokyklą funkcionavimą. Taip pat mokyklos vadovas gali skatinti tėvų iniciatyvas savanoriauti mokyklos projektuose, įvairiose šventėse, renginiuose. Minėtų autorių požiūriu, labai svarbus mokyklos vadovo vaidmuo ugdant tėvų lyderystę, dalyvaujant mokyklos savivaldos grupėse.

Saglam, Aydogmus (2017), teigimu, bendravimas yra svarbus veiksnys didinant mokytojų ir tėvų motyvaciją skatinant efektyvų bendradarbiavimą, kadangi neformalus santykiai atlieka svarbų vaidmenį rengiant efektyvios komunikacijos tinklą, kuris turėtų didesnę sąveiką tarp mokyklos vadovo ir tėvų, nes tik efektyvus bendradarbiavimas garantuoja mokyklos sėkmę.

Helgoy, Homme (2017) teigimu, pastaraisiais dešimtmečiais švietimo tyrimai pateikia vis daugiau įrodymų, susijusių su šeimos ir mokyklos bendradarbiavimo svarba siekiant gerų mokymosi rezultatų. Toks bendradarbiavimas įvardijamas kaip vienu sėkmingos mokyklos bruožų. Taigi, kaip mokykla organizuos bendradarbiavimą su tėvais, kokias priemones taikys, priklauso ir nuo mokyklos vadovo. Helgoy ir kt. (2017) teigimu, mokyklos vadovo vaidmuo skatinant bendradarbiavimą

labiausiai pasireiškia kuriant mokyklos strategijas bei įgyvendinant viešojo administravimo principus, taikant bendradarbiavimo lygį. Mehmedi, Ameti (2022) nurodo 5 bendradarbiavimo lygius (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Bendradarbiavimo lygiai

Bendradarbiavimo lygis	Apibūdinimas
I šeimą orientuotas bendradarbiavimas	Grindžiamas požiūriu, kad tėvai yra ekspertai, sprendžiantys savo problemas, imdamiesi konkrečių veiksmų.
Organizacinis bendradarbiavimas	Sutvirtina mokyklos teikiamų paslaugų tarpusavio priklausomybę. Daugiau bendradarbiaujama su pagalbos vaikui specialistais, aptariamais individualūs mokinio planai.
Tarpprofesinis bendradarbiavimas	Visos bendros iniciatyvos, skirtos konkrečių vaikų problemų sprendimui.
Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	Šeimos nukreipiamos į atitinkamas institucijas esant pagalbos poreikiui.
Bendruomenės bendradarbiavimas	Išteklių ir paslaugų planavimas su bendruomenės grupėmis ir šeimomis

Sudaryta darbo autorės, remiantis Mehmedi, Ameti (2022)

Pagal pateiktus bendradarbiavimo lygius 2 lentelėje matyti, kad kiekviena įstaiga gali nusistatyti savo bendradarbiavimo poreikius ir veikti pagal sutartas nuostatas. Jei yra akcentuojamas pasitikėjimas tėvais, tuomet tikslinga įgyvendinti I šeimą orientuotą bendradarbiavimą ir kt.

Pasak Buza, Hysa (2020), tėvai turi teisę būti mokyklos dalimi, t. y. klasės tėvų tarybos, mokyklos tarybos nariais, kuriose turėtų dalyvauti rengiant įvairius mokyklos dokumentus, taisykles, skatinant gerą mokinių elgesį, sprendžiant drausmės problemas, pritarant mokyklos strateginiams ir veiklos planams ir kitiems dokumentams, susijusiems su mokyklos funkcionavimu ir veikla. Būtent šioje veikloje mokyklos vadovas veikia kartu su tėvais kaip partneris, todėl reikia mokėti priimti tėvų siūlymus, pakreipti juos tinkamai mokyklos veiklai. Minėtų autorių atliktas tyrimas atskleidė, kad mokyklos direktoriaus, mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas, pagrįstas socialiniu ir emociniu elgesiu komitetų veiklose įgyvendinant įvairias bendradarbiavimo formas, sukuria palankią atmosferą mokykloje, didina mokinių pasitikėjimą savimi bei turi įtakos geresniems akademiniais mokymosi rezultatams.

Marigone (2017) teigimu, mokyklos direktorius vienas negali pasiekti mokyklos sėkmės, nebendraudamas su mokytojais ir tėvais. Būtent bendradarbiavimas su tėvais sudaro galimybes mokykloms užmegzti santykius su naujais socialiniais partneriais, išsiaiškinti mokinių problemas, tikėtis tėvų palaikymo. Organizuodamas bendradarbiavimą su tėvais mokyklos vadovas turi organizuoti susitikimus, susirinkimus, kitas bendravimo formas, kad galėtų suformuoti mokyklos savivaldos komandą, tačiau Salamondra (2021) teigimu, mokyklos vadovai ar lyderiai dažnai vengia atvirų pokalbių bijodami sugadinti santykius, klaidingų interpretacijų ar nepasitikėdami savo įgūdžiais. Vadinasi, būtent komunikavimo kompetencija yra svarbi, kad tinkamai ir aiškiai išsakyti visą reikalingą informaciją.

Sofia, Syaidah, Shunhaji (2023) atliktas tyrimas atskleidė, kad mokyklos direktoriaus efektyvią komunikaciją galima apibūdinti dviem principais: 1- *informacinis principas*, kuris apima informacijos, atitinkančios lūkesčius, perdavimą mokyklos bendruomenei, 2 – *tarpasmeniškumo*

principas - direktoriaus gebėjimas užtikrinti, kad visos bendradarbiaujančios šalys: mokytojai, mokiniai, tėvai jaustųsi patogiai ir galėtų reikšti nuomonę be baimės būti diskriminuojamiems, keistis idėjomis, geriausia praktika.

Gokalb ir kt. (2021) teigimu, mokyklos vadovai turi skatinti bendradarbiavimą ir dalintis informacija bei patirtimi. Būtent mokyklų vadovams tikslinga tėvų įtraukimą ir įsitraukimą sureikšminti ir leisti tėvams įsijungti į visas veiklas, peržiūrėti mokyklos valdymo struktūrą, valdymo stilius, kad tėvai kuo daugiau galėtų įsitraukti į mokyklos gyvenimą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vadovo įtaka mokyklos komunikacijos sistemos kūrimui yra svarbi ir reikšminga, kadangi labai svarbus aiškus dokumentinės kalbos rengimas, nurodymų veiklai pateikimas. Mokyklos vadovui yra svarbu gebėti pateikti informaciją, atsirinkti duomenis, formuoti darbo grupes ir mokyklos savivaldos organus. Bendraujant su tėvais mokyklos vadovas gali tikėtis sėkmės, užmegzti santykius su naujais socialiniais partneriais ir pan.

2. MOKYKLOS IR TĖVŲ KOMUNIKACIJOS SISTEMOS KŪRIMAS

2.1. Mokyklų komunikacijos sistemos bruožai

Vienas iš tarptautinių projektų, kuris parengtas vadovaujantis iš strategijos „Europa 2020“ išplaukiančiomis nuostatomis yra „Comenius regio“. Šio projekto skyriuje „Mokyklos ir tėvų bendradarbiavimas“ akcentuojama, kad veiksmingo ugdymo pagrindas yra tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas, todėl mokytojams kuriant komunikacijos sistemą labai svarbu, kad ji padėtų:

- Įtraukti tėvus į ugdymo procesą;
- Siekti suvienodinti namų ir mokyklos įtaką ugdymo reikalavimams;
- Pažinti mokinių raidos gebėjimus bendradarbiaujant su tėvais;
- Gerinti tėvų pedagoginį švietimą;
- Teikti žinias siekiant mokinių asmeninės pažangos ugdyme;
- Išsiaiškinti tėvų lūkesčius ir juos aptarti;
- Kurti partnerystę grįstą ugdymosi aplinką.

Mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingų požiūrių į šiuolaikinės komunikacijos sistemos bruožus ir paskirtį. Pagal Dukic ir kt. (2022) šiuolaikinės mokyklos ir tėvų komunikacijos strategijos ir sistemos apima tėvų naudojamų metodų kūrimą ir tėvų įgūdžių tobulinimą, kadangi šie elementai ne visuomet yra vienodi su mokykloje naudojamais metodais.

Salamondra (2021) nurodo, kad kuriant efektyvią komunikacijos sistemą, yra būtini trys kertiniai elementai. Vienas svarbiausių yra - pasitikėjimas. Minėto autoriaus požiūriu, pasitikėjimo išreiškimas įsiklausymu ir rūpesčiu, o ne pažadais. Labai svarbu, kad mokyklos darbuotojai tikėtų, kad jie yra saugioje aplinkoje, kurioje nebus patyčių, jie bus išklausyti. Antrasis efektyvios komunikacijos elementas yra skaidrumas. Pasak autoriaus, skaidrumas vadovaujant didina darbuotojo veiklos produktyvumą, kadangi skaidriai dirbantys lyderiai sulaukia didesnio dėmesio, jiems pavyksta kurti sėkmingus santykius, suformuojama aiški vizija. Trečiasis elementas yra įsiklausymas, kuris gali būti gilusis arba strateginis. Gilusis klausymas leidžia suprasti problemą, bet ne ją išspręsti. Strateginis klausymas yra aktyvus ir reikalauja paaiškinimo. Todėl Salamondra (2021) klausymą įvardija kaip produktyvių atsakymų pagrindą sudėtingų pokalbių metu. Taigi, trys elementai: pasitikėjimas, skaidrumas ir įsiklausymas yra kertiniai efektyvios komunikacijos sistemos elementai.

Mokyklos komunikacijoje daugiausia dalyvauja mokytojai. Todėl, pasak Negrila (2021), efektyviai komunikacijos sistemai mokykloje yra svarbus ir mokykloje dirbančių pedagogų bendravimo su savo mokiniais stilius (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Mokytojų bendradarbiavimo stiliai

Eil. Nr.	Stilius	Apibūdinimas
1.	Autoritarinis	Vienas pateikia nurodymus veiklai, slopina kitų iniciatyvą. Pagrindiniai veiksmai: įsakymas, papeikimas, bausmė. Vyrauja dominuojantis tonas. Būdinga visiškos kontrolės tendencija. Diskutuoti leidžia, tačiau sprendimą priima pats vienas.
2.	Formalus	Stengiasi nesikišti į kolektyvo gyvenimą, nebendrauja, neatsako už tai, kas vyksta. Apsiriboja formaliu pareigų vykdymu ir taisyklių laikymusi.
3.	Demokratinis	Pagrindinės bendravimo formos: prašymai, patarimai ir informavimas. Aktyviai dalyvauja visi grupės nariai, dėl ko yra galimybė ugdytis pasitikėjimą, skatinama savivalda, auga iniciatyvumas. Bendromis pastangomis nustatomi bendri susitarimai ir randami sprendimai.
4.	Entuziastinis	Grindžiamas kūrybinių ieškojimų įgyvendinimu. Mokytojas tampa bendražygiu, bendraujant siekiama užmegzti draugystę. Tačiau tikslinga akcentuoti, kad draugystė turi būti tinkama pedagoginiu požiūriu.
5.	Tolimas	Bendravimo stilius, kurį dažniausiai naudoja jauni pradedantys mokytojai. Atstumas veikia kaip ribotuvas.
6.	Bauginantis	Šis bendravimo stilius pirmiausia siejamas su negebėjimu organizuoti produktyvaus bendravimo, paremto entuziazmu bendrai veiklai. Dažniausiai naudoja jauni mokytojai, pasirinkdami bendravimą - bauginimą arba distanciją.
7.	Flirtas	Padedą išpildyti norą įgyti klaidingą autoritetą, o tai prieštarauja pedagoginės etikos reikalavimams. Šio bendravimo stiliaus atsiradimą lemia jauno mokytojo noras greitai užmegzti ryšį.

Parengta darbo autorės pagal Negrila (2021)

Taigi, pagal pateiktus bendravimo stilius matyti, kad jie yra skirtingi ir turi skirtingas komunikacijos įgyvendinimo pasekmes. Taigi, kad mokiniai įgytų pasitikėjimą mokytojais, labai svarbu yra tai, kaip mokytojai su jais bendraus. Mokiniai, kurie jaučia pasitenkinimą bendraudami su mokytojais, gali lengviau įtraukti ir savo tėvus. Negrila (2021) pateikia svarbų efektyvios komunikacijos elementą - mokytojo profesines savybes:

- Emocinės empatijos ir žmonių pažinimo gebėjimas;
- Pedagoginės improvizacijos gebėjimas;
- Gebėjimas išnaudoti visas priemones tiksliniam bendradarbiavimui;
- Veiklos kokybė ir atsakingumas;
- Gebėjimas pajauti ir palaikyti grįžtamąjį ryšį bendraujant;
- Lankstumas, operatyvumas ir kūrybiškas mąstymas;
- Gebėjimas numatyti galimas situacijas, pasekmes, kontroliuoti nuotaikas, mintis, jausmus;
- Geri verbaliniai įgūdžiai: kultūra, kalbos raida, turtingas žodynas, tinkamas kalbos priemonių parinkimas;
- Teisingumas, nuoseklumas, sąžiningumas ir pagarba kitiems.

Taigi, aptariant įvardintas mokytojų profesines savybes, matyti, kad kuriant komunikacijos sistemą labai svarbu ne tik gebėti bendrauti, bet ir turėti atitinkamų gebėjimų ir įgūdžių, įsijausti ir pažinti mokinį ar kitus žmones, su kuriais yra bendraujama.

Komunikacijos strategijų rajonams ir mokykloms (2020) leidinyje yra nurodyta, kad veiksmingos bendravimo su suinteresuotoms šalimis strategijos apima daugialypį bendravimą,

metodus ir priemones, individualizuojant bendravimą su šeimomis, yra prieinamos kultūriškai ir kalbiškai įvairioms suinteresuotoms šalims:

- Mokyklos komunikacijos sistemų kūrimui naudoja įvairius įrankius ir kanalus: svetaines, elektroninius laiškus, naujienlaiškius, kuriais perduodama svarbi informacija mokiniams, jų tėvams, darbuotojams, bendruomenei.
- Rekomenduojama plėtoti mokyklų internetines svetaines kaip supaprastintą informacijos šaltinį daugeliui komunikacijų.

Kaip rodo atlikta efektyvios komunikacijos sistemos bruožų analizė, šiai sistemai sukurti yra reikšmingi trys kertiniai elementai: pasitikėjimas, skaidrumas ir įsiklausymas. Labai svarbu pasirinkti atitinkamą bendravimo stilių, ugdytis svarbias mokytojų profesines savybes ir vadovautis naujausių tyrimų rekomendacijomis.

2.2. Mokyklų komunikacijos sistemos taikymo patirtys

Kiekviena ugdymo įstaiga turi įvairias galimybes kurti savitas komunikacines sistemas, kadangi pagal Zelenską ir kt. (2020) mokyklos ir tėvų partnerystė ugdymo procese bus naudinga šiais aspektais:

- Informuojant tėvus apie numatomus mokinių mokymosi rezultatus;
- Supažindinant tėvus su mokymosi programomis ir ugdymo organizavimo medžiaga, kuri naudojama ugdymo procese;
- Nustatant procedūras, kurios leidžia tėvams stebėti vaikų mokymosi pažangą ir bendradarbiauti su mokytojais;
- Skirti namų darbus, įvertinant galimybę tėvams padėti savo vaikams;
- Padedant tėvams suformuluoti mokymosi tikslus savo vaikui;
- Skatinant tėvus dalyvauti vaikų vertinimo analizėje;
- Rekomenduojant knygas, kurias būtina perskaityti vaikams kartu su tėvais ir pan.

Taigi, pasirenkant mokyklai reikšmingą tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo galimybę ir poreikį įgyvendinti komunikacijos sistemą labai svarbu įsivertinti, ar ugdymo įstaigoje yra reikalingos sąlygos komunikacijai pagal įvardintus aspektus.

Pagal Slušnienę ir kt. (2017), glaudus bendradarbiavimas teigiamai veikia ugdymo proceso dalyvių nuostatų pokyčius, skatina dalijimąsi informacija, tarpusavio pasitikėjimą ir pagarbą, leidžia išvengti nepagrįstų lūkesčių. Todėl šių autorių požiūriu, kuriant komunikavimo sistemą, „prireikia nemažai laiko ir pastangų: ir tėvams, ir pedagogams būtina nusiteikti keisti savo elgesį, siekiant abipusio sutarimo, ugdytis norą išklausyti vieniems kitus, ieškoti naujų kelių (šiandieninių technologijų kontekste), kuriais einant šis procesas būtų lengvesnis bei patrauklesnis abiem pusėms“

(p. 87). Taigi, remiantis išsakyta nuostata matyti, kad bendradarbiavimas turi būti ne iš vienos, bet iš abiejų suinteresuotų pusių. Slušnienės ir kt. (2017) atliktas tyrimas atskleidė, kad rezultatyvios komunikacijos su tėvais procese pedagogai dar per menkai išnaudoja naujausias komunikacines technologijas. Siekiant palaikyti ryšius, operatyviai apsiukeisti informacija, pajvairinti tradicines bendradarbiavimo formas ir būdus, dažniausiai naudojasi elektroniniu paštu, socialiniais tinklais (iš kurių populiariausias „Facebook“ socialinis tinklas), interneto telefonija bei nuorodų dalijimosi sistemomis. Vadinasi, yra poreikis patiems pedagogams aktyviau naudotis informacinėmis technologijomis, o kad komunikacija būtų efektyvi, užsitikrinti grįžtamąjį ryšį.

Juškienė ir kt. (2019), nurodo, kad gerinant šeimos ir mokyklos bendradarbiavimą ***bendra veikla tampa pagrindine sąlyga*** efektyviai komunikacijai užtikrinti. Todėl minėtų autorių požiūriu, patrauklia tėvų ir mokyklos bendra veikla galėtų būti neformaliojo ugdymo(si) veiklos ir karjeros projektavimas. Juškienės ir kt. (2019) atliktas tyrimas atskleidė, kad bendradarbiauti per neformaliojo švietimo veiklas trukdo žmogiškųjų išteklių stygius (neturima reikiamo kiekio pakankamos kvalifikacijos neformaliojo ugdymo(si) mokytojų); techninės bazės trūkumas (ne visos patalpos aprūpintos reikalinga technika); neoptimalus veiklų paskirstymo laikas (dažnai vaikų pasirenkama neformaliojo ugdymo(si) veikla sutampa su pamokomis ar kitais užsiėmimais); nepakankamas veiklų finansavimas (dėl tam tikros mokinių veiklos populiarumo reikėtų daugiau tokio pobūdžio veiklos grupių, tačiau tam nebėra lėšų, per didelė mokesčių našta šeimoms už vaikų dalyvavimą pasirinktoje neformaliojo ugdymo(si) veikloje). Tokie rezultatai parodo, kad organizuojant neformalųjį ugdymą švietimo įstaigoje yra labai svarbu atnaujinti techninę bazę, analizuoti vaikų poreikius sudarant šios veiklos tvarkaraščius bei įvertinti lėšas, kad finansavimas būtų skiriamas toms neformaliojo ugdymo veikloms, kurios tenkina vaikų lūkesčius ir poreikius.

Geriausias būdas išvengti nesusipratimų tarp tėvų ir mokyklos, pasak Popovska, Popovski ir Dimova (2021), yra reguliari ir aiški nusistovėjusi komunikacijos sistema. Pasak Popovska ir kt. (2021), kuo labiau tėvai yra informuoti ir įsitraukę į tai, kas vyksta mokykloje, klasėje, tuo labiau jie jaučiasi vienos komandos dalimi. Taip pat minėtų autorių teigiama, kad informuoti tėvai, kurie jaučiasi įtraukti į mokyklos gyvenimą, labiau linkę palaikyti mokyklos sprendimus ir rečiau daro nepalankias išvadas. Todėl kuomet tėvai ir mokytojai dirba kartu, įvertindami vaiko interesus, sukurama aplinka, kuri gali labai teigiamai paveikti vaiko elgesį ir pasiekimus.

Popovska ir kt. (2021) siūlomos kelios tėvų ir mokyklos komunikavimo sistemų rūšys. Viena jų – ***vienpusis bendravimas***. Ši komunikavimo sistema apimtų rašytinį formalų susirašinėjimą, kuomet raštu yra pateikiama ir priimama informacija apie vaiką. Tokios komunikavimo sistemos tikslas ir yra pateikti glaustą, aiškią ir tikslią informaciją, kad tėvai ją perskaitytų suprastų.

Dvipusis bendravimas – kai tėvai ir mokytojai bendrauja kartu. Veiksmingas dialogas išsivysto iš augančio pasitikėjimo, abipusio rūpinimosi perspektyvos. Minėti autoriai nurodo „gerų

naujienu skambučių“ metodą įgyvendinant tokią sistemą, kuomet bendravimas iš mokytojų pusės užsimezga mokinio pagyrimu, kas skatina teigiamus santykius su tėvais. Dar vienas metodas, padedantis įgyvendinti abipusį bendradarbiavimą – tėvų ir mokytojų konferencija, kurios metu tikslinga pateikti ne ataskaitą, kas nuveikta mokykloje, bet kalbėtis apie tai, kokia įdomi veikla yra įgyvendinama.

Trečioji komunikavimo sistemos galimybė – ***bendravimas, naudojant įvairias technologijas***. Tai labai šiuolaikiškos galimybės, leidžiančios pabendrauti su tėvais taupant laiką ir vienu metu, įgalinančios greitai pasiekti daugumą tėvų. Telefonai, balso paštas, vaizdo įrašai, mokyklos interneto svetainės yra technologijų integravimo pavyzdžiai.

3. MOKYKLOS IR TĖVŲ KOMUNIKACIJOS BENDRADARBIAUJANT SU TĖVAIS PAKUOJO RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMAS

3.1. Tyrimo teorinis modelis

Komunikacijos, kaip proceso, komunikacijos organizacijoje ypatumai bei bendradarbiavimo sampratos analizė aptarti teorinėje baigiamojo darbo dalyje. Mokslinėje literatūroje atskleidžiama nuostata, kad komunikacija yra svarbi kiekvienai organizacijai. Tačiau, labai svarbu, kad ši komunikacija būtų efektyvi, t.y, pasak Salamondra (2021), kad auditorija, kuriai skirta informacija ją suprastų. Mokslininkų (Cacciattolo (2015), Winarso (2018), Fatimayin (2018, Salamondra (2021)) nurodoma, kad informacija iš šaltinio gali būti perduodama įvairiais būdais: žodžiais, gestais ar simboliais gavėjui, o svarbiausia, kad būtų užtikrintas grįžtamasis ryšys. Toks informacijos perdavimas apibrėžia komunikacijos esmę.

Komunikacija iš esmės gali būti įvardinta bendravimu (Cacciatttolo (2015), Arop ir kt., 2018), Owan ir kt. (2018). Todėl esminiai komunikavimo įstaigose bruožai, būdai ir priemonės susideda įgyvendinant bendravimą. Darbo autorė savo darbe akcentuoja ir, remdamasi Winarso (2018), išskyrė organizacijos komunikacijos strategines funkcijas: santykių kūrimo, organizacijos įvaizdžio formavimo, vadovavimo veiksams, organizacijos kultūros formavimo, idėjų generavimo, koordinavimo, santykių su kitomis organizacijomis kūrimo, organizacijos vertybių ir idėjų propagavimo (žr. 2 pav., p.13). Šios funkcijos nulemia organizacijos veiklos galimybes, kadangi kuo daugiau dėmesio skiriama įvardytoms funkcijoms, tuo aiškiau galima suprasti ir įvertinti organizacijos veiklą.

Vadovaujantis išvardintomis funkcijomis yra organizuojama įstaigos veikla, tačiau, kad įstaigoje veiktų sisteminga ir efektyvi komunikacijos sistema, tikslinga išskirti konkrečius elementus, kurie padėtų ją suformuoti. Darbo autorės, remiantis Kapur (2020) išskirti elementai, kurie pristato įstaigos komunikacijos sistemą: organizacijos kultūra, neverbalinis bendravimas, komandos formavimo ypatumai, derybiniai gebėjimai, konfliktų valdymas, išteklių valdymas, inovatyvių metodų taikymas, projektų įgyvendinimas, lyderystė, bendradarbiavimas (žr. 3 pav., 14 p.). Šie organizacijos veiklos elementai leidžia vykdyti veiklą pateikiant savo pasiekimus aplinkai, kad būtų sudaryta galimybė paskleisti informaciją ir suformuoti organizacijos įvaizdį.

Baigiamajame darbe analizuojamos mažų miestelių ugdymo įstaigų galimybės formuoti savo ugdymo įstaigos komunikacijos sistemą bendradarbiaujant su tėvais. Todėl pirmiausia svarbu išsiaiškinti tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo poreikį. Aiškus poreikis leis nusimatyti tiek komunikacijos strategijas, tiek panaudoti reikšmingus komunikaciją atskleidžiančius elementus. Teorinė mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pagrindinis mokyklos ir tėvų komunikavimo

pagrindas yra abipusis bendravimas. Mokslinėje literatūroje (Adagala, (2017), Gokalp ir kt. (2021)), akcentuojama, kad mokykla ir šeima yra dvi svarbiausios vaiko socializacijos institucijos, tik skiriasi jų tikslai vaiko atžvilgiu. Tačiau bendra yra tai, kad abi šios institucijos suinteresuotos bendrauti dėl vaiko gerovės. Mokyklos ir šeimos bendravimo patirtis ateina iš XVII amžiaus, yra išskiriami tėvų požiūriai į bendradarbiavimą su mokykla, (žr. 4 pav., p. 16), aptiriamos įvairios bendradarbiavimo galimybės, bei oficialios (žr. 5 pav., p.18) ir neoficialios tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo formos.

Pirmoje baigiamojo darbo dalyje aptartas tėvų įtraukimas/įsitraukimas į bendradarbiavimo su mokykla procesą ir išskirti tėvų įsitraukimo į bendradarbiavimą su mokykla elementai: auklėjimas, bendravimas, savanorystė, mokymas namuose, sprendimų priėmimas, bendravimas su mokyklos bendruomene (žr. 1 lentelė, p. 21). Tokiam tėvų įsitraukimui/įtraukimui reikia rasti būdus ir priemones, kurios leistų tinkamai bendrauti.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė ir probleminius mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo elementus: nesaugi aplinka, nekokybiškas ugdymas, neracionali administracijos veikla, netinkamas neformalaus ugdymo organizavimas, švietimo sistemos trūkumai ir kt. (Čiuladienė ir kt., 2016). Todėl mokslininkų nuostatas bus galima patikrinti atliekant empirinį tyrimą. Taigi, atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia numatyti teorinį pagrindą empiriniam tyrimui dėl vadovo įtakos formuojant mokyklos komunikacijos sistemą mažo miestelio mokyklų vadovų požiūriu.

Mokyklos vadovo įtaka bendradarbiavimui su tėvais apžvelgta remiantis užsienio mokslininkais Llamas ir kt. (2016), Sağlam ir kt. (2017), Arop ir kt. (2018), Chirma ir kt. (2022), Neiraukh ir kt. (2024), Ansari ir kt. (2024) bei kitais. Pateikti ir aptarti bendradarbiavimo lygiai: į šeimą orientuotas bendradarbiavimas, organizacinis bendradarbiavimas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, bendruomenės bendradarbiavimas (žr. 2 lentelė, 25 p.). Taip pat aptartos bendradarbiavimo su tėvais formos ir galimybės, kas sudaro mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo pagrindą.

Antroje teorinėje darbo dalyje aptarti mokyklos ir tėvų komunikacijos sistemos kūrimo elementai. Analizuojant tarptautinio projekto „Comenius regio“ strategines nuostatas išskirtos tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo galimybės, kurios leistų įtraukti tėvus į ugdymo procesą, suvienodinti vaikui keliamus mokyklos ir tėvų reikalavimus, geriau pažinti mokinio raidos gebėjimus, gerinti tėvų pedagoginį švietimą ir pan. Taip pat aptarti mokytojų bendravimo stiliai, kurie taip pat turi įtakos formuojant komunikacijos sistemas (žr. 3 lentelė, 28 p.) bei apžvelgtos mokyklų komunikacijos sistemos taikymo patirtys, kurias aptariant išskirtos tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo rūšys: vienusis bendravimas, dvipusis bendravimas, bendravimas naudojant įvairias technologijas. Taigi, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima pateikti teorinį tyrimo pagrindo modelį (žr. 6 pav.)



6 pav. Teorinis vadovo įtakos efektyvios komunikacijos sistemos įgyvendinimui mažo miestelio ugdymo įstaigoje, akcentuojant tėvų bendradarbiavimą, modelis

Apibendrinant pateiktą teorinį modelį galima formuoti teorinį empirinio tyrimo pagrindą. Tyrimui svarbios yra keturios sritys: komunikacijos esmė, bendradarbiavimas, komunikacijos efektyvumas ir vadovo įtaka jos įgyvendinimui per bendradarbiavimą su tėvais. Todėl teorinis tyrimo pagrindas formuojamas pagal keturias klausimų grupes, kurių klausimai padės rasti atsakymus į nurodytas keturias svarbias tyrimui sritis ir atsakys į iškeltus tyrimo uždavinius.

3.2. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Atlikus mokslinės literatūros analizę, parengus teorinį tyrimo modelį galima kelti tyrimo tikslą ir uždavinius.

Tyrimo tikslas: Atskleisti Pakruojo rajono ugdymo įstaigų vadovų nuostatas dėl komunikacijos sistemos bendraujant su tėvais įgyvendinimo ugdymo įstaigose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Aptarti komunikacijos ugdymo įstaigoje sampratą ir išskirti efektyvumo bruožus;
2. Nustatyti bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais būdus, priemones, išskirti bendravimo sunkumus, mokyklos bei tėvų lūkesčius, kylančius iš bendravimo;
3. Identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos komunikacijos sistemos įgyvendinimui Pakruojo rajono ugdymo įstaigose;
4. Aptarti sprendimus komunikacijai įgyvendinti bendraujant su tėvais mokyklose.

3.3. Tyrimo strategija ir metodai

Baigiamojo darbo tyrimui, kuriame tiriama mažo miestelio ugdymo įstaigų komunikacija bendradarbiaujant su tėvais, pasirinkta kokybinė tyrimo strategija. Pagal Busetto ir kt. (2020) kokybinė strategija susijusi su įvairių reiškinių prigimties tyrimu. Todėl atliekant tyrimus svarbu nustatyti tiriamų reiškinių sampratą, skirtingas apraiškas, kontekste, kuriame yra tiriamas reiškinys, tiriamo reiškinio poreikį ir perspektyvas, nepaisant jo paplitimo. Pasak minėtų autorių, svarbiausias kokybinės strategijos akcentas – duomenys renkami ne skaičiais, o žodine ar kitokių ženklų forma.

Pagal Adeoye-Olatunde ir Olenik (2021) kokybinis tyrimo metodas, yra toks metodas, kuomet duomenys renkami iš asmenų, grupių. Surinkti duomenys suteikia gilesnes žinias apie tiriamą reiškinį. Aspers ir Corte (2019) teigia, kad nėra vieningo ir aiškaus kokybinės tyrimo strategijos apibrėžimo, tačiau svarbus kokybinio tyrimo bruožas yra rinkti duomenis iš arčiausiai tiriamo reiškinio esančių asmenų, o gautus duomenis interpretuoja pats tyrėjas. Minėtų mokslininkų nurodoma, kad kokybiniai metodai labiau orientuoti į skirtingų žmogaus gyvenimo ar veiklos aspektų analizę, pagal jų pačių pasakojimus. Todėl tyrimui, kuriame tiriama mokyklos komunikacija bendradarbiaujant su tėvais, pasirinktas kokybinis tyrimas.

Vienas iš kokybinio tyrimo metodų duomenų rinkimui yra pusiau struktūruotas interviu. Pagal Magaldi ir Berler (2020) pusiau struktūruotas interviu dažniausiai naudojamas kokybinio tyrimo duomenims rinkti. Šis metodas, pasak minėtų autorių, apklausiant informantus pagal iš anksto paruoštus tyrėjo klausimus, leidžia palikti erdvės papildomiems klausimams. Pasak Pin (2023), pusiau struktūruotas interviu metodas leidžia geriau suprasti asmenų ar grupių santykius, socialinius reiškinius. Renkant duomenis pusiau struktūruoto interviu metodu žinios gaunamos pasitelkus atvejo ar turinio analizę.

Šio baigiamojo darbo tyrimo duomenys analizuojami turinio analizės metodu. Turinio arba content analizė, pasak Žydzūnaitės ir Sabaliausko (2017), sisteminant ir apibendrinant surinktus duomenis nustatyti ir atskleisti, kokias prasmes tiriamiems reiškiniams suteikė dalyvavusieji tyrime. Tyrimo duomenys pagal atsakymų prasmę jungiami į kategorijas, po to išskaidomi į mažesnius prasminius vienetus - subkategorijas ir patvirtinančius teiginius. Tyrimo duomenys išskaidomi į lenteles ir yra interpretuojami darbo autorės.

3.4. Tyrimo instrumentas

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra interviu klausimynas Pakruojo rajono mokyklų vadovams parengtas darbo autorės (žr. 1 priedą), vadovaujantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) pateikiamais nurodymais. Informantams pateikiami atviri klausimai, į kuriuos jie pateikia savo

nuomonę atspindinčius atsakymus. Šio tyrimo interviu suskirstytas pagal klausimų grupes. Klausimų grupės suformuotos pagal tyrimo uždavinius ir teorinio pagrindo schemą.

Iš viso interviu sudaro 15 klausimų. Pirmoji klausimų grupė – komunikacijos organizacijoje samprata ir bruožai. Šios grupės klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip informantai apibūdina komunikaciją ugdymo įstaigoje ir kokius efektyvumo bruožus išskiria. Taip pat nurodo, kokią naudą mokyklai duoda efektyvi komunikacija.

Antroji klausimų grupė – bendradarbiavimas su tėvais, kaip mokyklos komunikacijos elementas. Šios grupės klausimais siekiama nustatyti būdus ir priemones, kuriomis yra įgyvendinamas bendravimas ir bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais. Analizuojami sunkumai, kurie kyla bendradarbiaujant su tėvais, identifikuojami mokyklos ir tėvų lūkesčiai iš bendradarbiavimo su mokykla.

Trečioji klausimų grupė - komunikacijos įgyvendinimo galimybės ir įvairovė mažų miestelių ugdymo įstaigose. Šios grupės klausimais siekiama išanalizuoti, kokios sąlygos mokykloje, darbuotojų asmeninės savybės, tėvų įsitraukimas padeda įgyvendinti efektyvią komunikaciją mažo miestelio ugdymo įstaigoje.

Ketvirtoji klausimų grupė - sprendimai komunikacijos įgyvendinimui mokyklose bendradarbiaujant su tėvais. Šios grupės klausimais siekiama nustatyti kokie yra komunikavimo susitarimai, kaip bendraujama ir bendradarbiaujama su tėvais, kaip koordinuojamas mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas ir kokie teikiami aktyvaus bendradarbiavimo pasiūlymai.

Tyrimo instrumento pagrindimas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas

Eil. Nr.	Klausimų grupės Klausimai	Autoriai
1.	Klausimų grupė: Komunikacijos organizacijoje samprata ir bruožai	
1.	Kaip, remdamasis savo patirtimi, apibūdintumėte komunikaciją ugdymo įstaigoje?	Muyanga ir kt. (2021); Gokalp ir kt. (2021); Cacciato (2015); Fatimavin (2018); Arop ir kt. (2018).
2.	Kokius komunikacijos bruožus galėtumėte įvardinti kaip efektyvius ir kodėl?	
3.	Kaip manote, kaip efektyvi komunikacija atsiliepia mokyklos gyvavimui ir veiklai?	
2.	Klausimų grupė: Bendradarbiavimas su tėvais kaip mokyklos komunikacijos elementas	
4.	Kokios bendradarbiavimo su tėvais formos ar priemonės dažniausiai yra taikomos jūsų įstaigoje?	Paccaud ir kt. (2021); Čiuladienė ir kt. (2016); Juškienė ir kt. (2019); Bacevičiūtė ir kt. (2020);
5.	Kokie sunkumai kyla bendradarbiaujant su tėvais?	
6.	Koks esminis jūsų įstaigos bendradarbiavimo su tėvais tikslas?	
7.	Ko jūs tikėtės iš bendradarbiavimo su tėvais?	
8.	Kaip manote, ko tėvai tikisi iš bendradarbiavimo su ugdymo įstaiga?	
3.	Klausimų grupė: Komunikacijos įgyvendinimo galimybės ir įvairovė mažų miestelių ugdymo įstaigose.	
9.	Kokios mokyklos veiklos sąlygos turi įtakos efektyviai mokyklos komunikacijai?	Salamondra (2021); Winarso (2018); Yavuz ir kt. (2020); Kapur (2020);
10.	Kaip manote, kokios darbuotojų asmeninės ar profesinės savybės padeda įgyvendinti efektyvią mokyklos komunikaciją?	

11.	Kokie tėvų įsitraukimo į mokyklos veiklą elementai padeda kurti efektyvią komunikaciją?	Chirma ir kt. (2022);
4.	Klausimų grupė: Sprendimai komunikacijos įgyvendinimui mokyklose bendradarbiaujant su tėvais.	
12.	Kaip savo įstaigoje susitariate dėl komunikavimo su visuomene, mokytojais, tėvais ar mokiniais?	Adagala (2017);
13.	Kokiomis priemonėmis ar būdais koordinuojate mokytojų ir tėvų bendradarbiavimą?	Jevtič (2023);
14.	Kaip įgyvendinate individualų jūsų bendradarbiavimą su tėvais?	Ansari ir kt. (2024);
15.	Ką pasiūlytumėte savo įstaigai akcentuojant efektyvios komunikacijos įgyvendinimą?	Llamas ir kt. (2016).

Tyrimo metu gauti įrašai surašomi protokoluose. Atsakymai suskirstomi nustatant kategorijas, jas skaidant į subkategorijas, kurios yra patvirtinamos atsakymų teiginiais. Kiekvieno informanto protokolas yra atskiras ir turi numerį pagal apklausos atlikimo eiliškumą.

3.5. Tyrimo organizavimas ir eiga

Empirinis tyrimas atliktas 2024 metų spalio mėnesį. Tyrimo dalyvių atrankai pasirinkta tikslinės atrankos principas, kadangi tyrimo dalyviais, atsakant į darbo pavadinimą turėjo tapti Pakruojo rajono mokyklų vadovai. Pirmiausia su tyrimo dalyvaujančiais asmenimis suderinta telefonu, jiems paaiškintas tyrimo tikslas ir svarba. Su kiekvienu tyrimo dalyviu buvo susitarta dėl laiko, skirto peržiūrėti interviu klausimus. Su tais informantais, kurie sutiko dalyvauti tyrimo buvo susitarta dėl susitikimo laiko ir vietos. Su kiekvienu buvo susitikta atskirai, jo paskirtoje vietoje ir susitartu laiku. Susitikus su informantais buvo kalbamasi jų pasirinktoje aplinkoje, kad nebūtų nereikalingų trukdžių, nurodyta galimybė, esant pageidavimui, susipažinti su apibendrintais tyrimo rezultatais. Tyrimo metu buvo bendraujama nuo 30 iki 40 minučių, aptarta tyrimo etika, informanto konfidencialumas ir anonimiškumas.

Pakruojo rajono savivaldybėje yra 12 ugdymo įstaigų. Kaip ir daugelyje Lietuvos regionų iškyla mokinių skaičiaus mažėjimo problema. Taip pat aktuali yra mokinių išvykimo į didelius miestus situacija. Todėl komunikacija su tėvais yra vienas svarbesnių ugdymo įstaigos gyvavimo elementų, ypač mažuose miesteliuose.

3.6. Tyrimo imties charakteristika

5 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

Informantas	Amžius	Pedagoginis darbo stažas	Vadovavimo stažas
Jolita -1	41 m.	18 m.	8 m.
Ramunė - 2	39 m.	17 m.	7 m.

Jurgita -3	60 m.	36 m.	20 m.
Žibutė – 4	54 m.	30 m	15 m.
Violeta – 5	36 m.	16 m.	5 m.
Rasa – 6	51 m.	29 m	8 m.
Ramutė – 7	62 m.	30 m.	10 m.
Saulė – 8	57 m.	29 m.	7 m,
Auksė- 9	52 m.	31 m.	8 m.
Laisvė - 10	49 m.	27 m.	5 m,

Remiantis informantų demografinėmis charakteristikomis matyti, kad tyrime dalyvavo dešimt informantų, kurie dirba Pakruojo rajono mokyklose. Visi informantai turi pedagoginės darbo patirties daugiau nei dešimt metų ir vadybinės patirties daugiau kaip 5 metus. Turima patirtis leidžia tikėtis, kad informantai turi pakankamai susiformavusias nuostatas dėl bendravimo su tėvais ir mokyklos efektyvios komunikacijos.

3.7. Tyrimo etika

Atliekant šio baigiamojo darbo tyrimą vadovaujamosi Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) išskirtais mokslinio tyrimo etikos principais:

- pagarbos asmens privatumui principas;
- konfidencialumo ir anonimiškumo principas;
- geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas;
- teisingumo principas.

Šiame tyrime vadovaujantis pagarbos asmens privatumui principu laikomasi nuostatos, kad tyrimo dalyvis atsiveria tiek, kiek jis gali, ir nedaromas tyrėjo spaudimas papildomų duomenų gavimui. Tyrėjui svarbu išsamiai pristatyti klausimus, o tyrimo dalyvis turi teisę pasirinkti, kiek informacijos jis pateiks tyrėjui.

Vadovaujantis konfidencialumo ir anonimiškumo principu visa informacija, kurią pateikia tyrimo metu informantai yra konfidenciali. Šis principas užtikrina, kad informacija apie tyrime dalyvavusius asmenis prieinama tik tyrėjui. Tyrimo dalyvių anonimiškumas užtikrinamas išsaugant kuo daugiau išorinės informacijos, kuri gali padėti identifikuoti jį: šiame tyrime neskelbiama mokykla, kurią jis atstovauja, o tyrimo dalyviams suteikiami darbo autorės sugalvoti vardai. Tyrimo duomenys naudojami tik magistro baigiamojo darbo tyrimo tikslui pasiekti.

Geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas darbe naudojamas gerbiant asmens privatumą. Tyrimo dalyvis apsaugomas nuo įvairių rizikų, pats turi galimybę įvertinti interviu klausimus. Teisingumo principas leidžia tyrimo dalyviams savanoriškai pasirinkti dalyvavimą tyrime.

4. MOKYKLOS EFEKTYVIOS KOMUNIKACIJOS GALIMYBIŲ MAŽŲ MIESTELIŲ UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMAS

4.1. Komunikacijos organizacijoje samprata ir bruožai

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad komunikacijos samprata yra plati ir apimanti ne vieną aspektą. Todėl analizuojant mokyklų efektyvios komunikacijos galimybes mažuose miesteliuose tikslinga išsiaiškinti, kaip mokyklose yra suprantama ir apibūdinama komunikacija (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Komunikacijos ugdymo įstaigose samprata

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendravimo ypatumai	Visų darbuotojų nuolatinis bendravimas	<...nuolatinis bendravimas su visais mokyklos darbuotojais...>[1]; <...procese turi dalyvauti kiekvienas darbuotojas...>[1]; <...todėl su darbuotojais, tėvais bendrauju nuolat...>[3]; <Toks ir yra tas mūsų ratas, nuo labas rytas, nuo bendrų susitikimų, susitarimų, susiplanavimų, aptarimo...>[4]; <Komunikacija mums yra nuolatinis procesas, be kurio negalimas sklandus darbas ir bendradarbiavimas...>[5]; <Bendravimas, pokalbiai prasideda nuo įprasto rytinio susitikimo su darbuotojais, iki pat darbo pabaigos...>[6]; <...dalyvauja kiekvienas organizacijos narys, pradedant nuo vadovų ir baigiant tais žmonėmis, kurie mums padeda...>[9];
	Komunikacijos rūšys	<...užuodžiu tą mikroklimatą, kaip vaikai bendrauja tarpusavyje...>[4]; <...kiekviena diena žaisminga, paremta emocija...>[5]; <Mano mokykloje komunikaciją galėčiau suskirstyti į žodinę ir rašytinę...>[7]; <Rašytinė informacija man turi būti visiems matoma, net atvykusiems svečiams ar trumpam užsukusiems tėvams, tuomet stenduose...>[7];
	Pasikeitimas darbui reikalinga informacija	<...informacijos keitimasis tarp visų bendruomenės narių ir jų grupių...>[2]; <Komunikuojama atskiri asmenys, grupės. Susitinkam spręsti organizacinius klausimus, ruošiam dokumentus, planuojam...>[6]; <...bendravimo, keitimosi patyrimu, mintimis, išgyvenimais procesas...>[9]; <...reikalauja efektyvaus bei intensyvaus pasikeitimo informacija...>[9];
Komunikacijos efektyvumas	Gebėjimas išgirsti ir suprasti	<...klauso ir klausosi, išgirsta...>[7]; <...kada refleksija, kuri problemos sprendimo būtų ir prie jos būtų grįžtama, ir pasitikrinta, ar išspręsta problema...>[10];
	Grįžtamojo ryšio būtinybė	<Komunikacijai būtinas grįžtamasis ryšys...>[1]; <Svarbi ir grįžtamojo ryšio funkcija, leidžianti suprasti, kaip informacija buvo suprasta ir interpretuota...>[2];
	Darbas, procesas	<Tai kasdienis darbas...>[3]; <Jis įtakojantis ugdymo rezultatus, įstaigos mikroklimatą, mokytojų emocinę būseną, mokinių elgseną...>[6];
	Įstaigos veiklos funkcionavimas	<Komunikacijos sėkmė tarp mokytojų, mokytojų ir mokinių, dar mokytojų ir tėvų, leidžia užtikrinti sklandžius darbinius santykius įvairiais lygmenimis...>[7]; <...žmonių tarpusavio bendravimo ir organizacijos funkcionavimo pagrindas...>[9].

Remiantis informantų atsakymais komunikacijos ugdymo įstaigoje sampratai apibūdinti galima išgryninant dvi kategorijas: bendravimo ypatumai ir komunikacijos efektyvumas. Visi informantai tvirtino, kad komunikacija pirmiausia yra nuolatinis visų įstaigoje dirbančių ir besimokančių bendravimas. Svarbiausias raktinis žodis, aiškinantis ugdymo įstaigos bendravimą yra **nuolatinis**. Tokią nuostatą įrodo informantų atsakymai, kad bendraujama nuo ankstauro ryto iki vėlaus

vakaro, paaiškinant, kad be bendravimo nevyktų veikla įstaigoje. Informantų atsakymai pademonstruoja, kad vienu žodžiu komunikacijos mokyklose apibūdinti neįmanoma. „*Labai platus veiksnys, intensyvus, kūrybingas, efektingas, nes be komunikacijos nieko nesusitarsim, nieko nesusiplanuosim, neapsikalbėsime kaip mums sekasi ir grįžtamojo ryšio negausim*“ (4). Komunikacija ugdymo įstaigose reikšminga kaip nuolatinis bendravimas, tačiau svarbu ne tik bendrauti, bet ir įvertinti situaciją, surasti reikalingą bendravimo būdą ar priemonę. „*Didelį dėmesį kreipiame į kiekvieno jausmus, išgyvenimus. Todėl komunikacija padeda išspręsti tiek visos bendruomenės klausimus, tiek individualios šeimos ar žmogaus problemas*“ (5).

Informantų atsakymuose įvardijamos ir ugdymo įstaigos bendruomenę sudarančios grupės, kurios dalyvauja komunikacijos procese. „*Komunikacija ugdymo įstaigoje yra daugialypė, reikalaujanti ne tik informacijos perdavimo, bet ir dialogo, o dialogas būna visoks, supratimo bei įtraukimo ir išitraukimo visų, kas dalyvauja ugdymo procese*“ (7). Taigi, galima teigti, kad pirmiausia komunikacija yra susijusi su ugdymo proceso įgyvendinimu. Todėl suprantama, kad didžioji bendravimo dalis yra susijusi su *darbui reikalingos informacijos pasikeitimu*. Vadinasi, komunikacija ugdymo įstaigose grįsta ne tik įprastu žmogišku bendravimu, bet labai daug dėmesio yra skiriama tai informacijai, kuri iš esmės reguliuoja ugdymo procesą.

Labai svarbu pastebėti, kad komunikacija nėra vien tik kalbėjimas, kadangi bendrauti galima įvairiai. Tokią nuostatą išsako ir informantai, kurie aiškiai išskirstė komunikaciją pagal rūšis: sakytinė ir rašytinė, verbalinė ir neverbalinė. Toks komunikacijos skirstymas ugdymo įstaigose yra suprantamas, nes tai įstaiga, kurioje daug informacijos pateikiama ją dokumentuojant: tai ir įsakymai, tvarkos, mokinio vertinimas ir pan. Vadinasi, komunikuoti ugdymo įstaigose galima labai įvairiai.

Antroji kategorija – komunikacijos efektyvumas. Tai, kad žmonės įstaigoje daug bendrauja, nereiškia, kad būtinai tai bus efektyvus bendravimas. Labai svarbu, informantų požiūriu, kad pateikiama informacija būtų išgirsta ir suprasta, būtinas grįžtamasis ryšys, komunikacijos pagalba vyktų sklandus darbas ir ugdymo procesas, o įstaiga funkcionuotų pagal savo paskirtį.

Informantų įvardinta, kad komunikacijai svarbu kiekvieno žmogus gebėjimas išgirsti ir suprasti. Vadinasi, ugdymo įstaigose informaciją reikia ne tik išgirsti, bet ir perskaityti, kad viskas būtų suprantama. Tokia nuostata išsakyta ir Owan ir kt. (2018), akcentuojant gautos informacijos suvokimo svarbą.

Teorinėje darbo dalyje buvo aptarta, kad komunikacijai labai svarbus elementas yra grįžtamasis ryšys (Fatimayin, 2018). „*Komunikacija kai klausosi ir klausosi, išgirsta, atsiranda grįžtamasis ryšys, grupės nariai ar du, trys asmenys ieško sprendimo*“ (8). Iš šio tyrimo dalyvių išskiriamas grįžtamojo ryšio būtinumas, kadangi jis ir parodo, ar informacija buvo tinkamai suprasta. Todėl galima teigti, kad mokyklose informacija turi būti išgirsta, priimta ir suprasta.

Informantų nurodoma, kad komunikaciją apskritai galima įvardinti atskiru darbu ar procesu, nes tai susiję su daugybę veiklų. Todėl galima teigti, kad dokumentų, lokalių teisės aktų parengimas, ataskaitų rašymas ir jų pateikimas yra komunikacinis procesas, kuris įvardijamas kaip atskira darbo rūšis ugdymo įstaigose.

Ugdymo įstaigos turi savo veiklos specifiką, joms reikia pristatyti savo veiklą visuomenei, kad mokiniai ir tėvai norėtų konkrečioje įstaigoje ugdytis. Vadinasi, komunikacija mokykloje turi vykti labai sklandžiai, kad užtikrintų mokyklos funkcionavimą, kuris atspindėtų mokyklos veiklą išorėje.

Ugdymo įstaigos bendravimas apima nuolatinį veiksmą, tačiau tikėtina, kad ne visuomet komunikacija yra efektyvi, todėl buvo siekiama nustatyti, kokie yra efektyvios komunikacijos bruožai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Efektyvios komunikacijos bruožai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Perduodamos informacijos bruožai	Tikslumas ir aiškumas	<Informacijos tikslumas, apibrėžtumas...>[1]; <...turi būti tikslinga, aiški ir suprantama...>[2]; <...kaip aiškumas, konkretumas, laiku perduodama informacija, abipusis ryšys...>[5]; <Nepatinka ir per daug pasakoma informacija...>[5]; <...aiškumas ir laiku pasakyta informacija prisideda prie sėkmingo bendradarbiavimo...>[5]; <Jei tinkamai viską iškomunikuojam, mažiau neaiškumų...>[6]; <Atviras ir aiškus bendravimas pirmiausia...>[7]; <...aiškūs ir konkretūs pranešimai...>[7]; <Pagrindiniai bruožai yra tikslumas, aiškumas, konkretumas, pagarbus tonas...>[10];
	Funkcijų pasidalijimas	<Pasidalintoji lyderystė man palengvina darbą...>[4]; <...matom aktyvius mokytojus, keliam juos į viešumą, įgalinam spręsti problemas...>[4]; <...pasidalyta lyderystė – tarimasis, susitarimas, o ne nurodymas...>[10];
Informacijos priėmimo gebėjimai	Išklausimas ir įsiklausymas	<Kito išklauskimas ir įsiklausymas tai pirmiausia pagarba kitam asmeniui...>[1]; <...sudaranti kiekvienam bendruomenės nariui galimybę būti išklausytam ir priimtam...>[2]; <...kai ją supranta klausytojai...>[6];
	Pagarba kiekvienam, pasitikėjimas	<Pirmiausia tai pagarba bendraujant...>[3]; <Svarbus pasitikėjimas...>[4]; <Brandinamas pasitikėjimas...>[4]; <...Geri santykiai yra stabilumo, pagarbos ženklas...>[7]; <Kiekvieno darbuotojo ir jo veiklos pastebėjimas, įvertinimas...>[8]; <...informacijos dalinimasis su visais įstaigos darbuotojais...>[8];
	Abipusis supratimas	<...būti suprantama abiem pusėms, neprieštaringa, nes bus nenaudinga...>[6]; <Dviejų krypčių grįžtamasis ryšys...>[7]; <Visi bendruomenės nariai žino savo pareigas, atsakomybę, kur ir kada ką iškomunikuoti...>[9];
	Konfliktų valdymas	<Konfliktų valdymas nustato ribas tarp visų grupių...>[7];
Komunikacijos priemonių naudojimas	Skaitmeninių priemonių naudojimas	<Tada skaitmeninės komunikacijos priemonės...>[7]; <...būtinės, nes greitos, veiksmingos ir apima didelę grupę žmonių...>[7]; <Skaitmenizacija, komunikacija...>[10];
	Nustatytos tvarkos	<...kaip elgtis yra pateikiami nurodymai ir taisyklės, kurias turi pasirašyti kiekvienas...>[2]; <...su individualia informacija kiekvienas darbuotojas susipažįsta atskirai pasirašydamas...>[5];

Remiantis pateiktais informantų atsakymais nustatytos trys komunikacijos efektyvius bruožus atskleidžiančios kategorijos: perduodamos informacijos bruožai, informacijos priėmimo gebėjimai ir komunikacijos priemonių pagalba.

Aptariant informacijos perdavimo bruožus, kuriuos išskyrė informantai, labiausiai svarbūs - tikslumas ir aiškumas. Tiksli komunikacija, pasak informantų „leidžia greičiau pasiekti rezultato, nelieka nereikalingų klausimų, svarstymų, greičiau prieinama prie susitarimų“ (1). Vadinasi, kiekviena užduotis ar reikalingas atlikti darbas turi būti įvardintas suprantamai ir tiksliai. Informacijos aiškumas, tikslumas yra svarbus, nes informacijos reikia labai konkrečios. „Turiu tokių pasakorių, kurie daug kalba, tada pakimba tiek klausimų, susipainiojam tarp tos informacijos“ (5). Taigi, galima teigti, kad informacijos perteklius neparodo jos kokybės, tačiau kaip tik gali rodyti nežinojimą ar negebėjimą kalbėti konkrečiai. Taip pat labai svarbu ne tik neperteikti per daug informacijos, bet ją pateikti laiku, nes „pavėluotai vykstanti komunikacija „konkuruoja“ su gandais ir spėlionėmis“ (6). Dar vieno informanto patvirtinta, kad efektyvus yra trumpas ir aiškus pranešimas „Nereikia daug teksto, bet jis turi nusakyti esmę ir iš jo turi matytis, kiek jis svarbus ir kam svarbus“ (7). Kito informanto nurodyta, kad informacija turi būti visiems įstaigos darbuotojams, „Kiekvienas įstaigos darbuotojas turi jaustis įstaigos svarbia dalimi, būti matomas, žinoti, kas vyksta, kas keičiasi, kodėl, dalyvauti problemų sprendime, naujų idėjų įgyvendinime“ (8). Tačiau ši pozicija yra labai sudėtinga, nes informaciją perteikiant visiems, būtina atrinkti skirtingus aspektus atskiroms mokyklos bendruomenės grupėms, todėl, kad ugdymo įstaigoje ne viską, ką žino mokytojas, turi žinoti ir valytojas.

Dalijantis informacija su visais, vienas įstaigos vadovas neturi galimybių, todėl labai svarbu, pasak informantų, yra pasidalijimas. Todėl suprantama, kad efektyviai dalijamasi informacija tuomet, jei tikslingai veikia visos ugdymo įstaigos grandys: pirmiausia informacija išsidalina vadovai, perduoda ją mokytojams, techniniam personalui, kuris savo ruožtu ją pasidalina su mokiniais, jų tėvais.

Kaip efektyvios komunikacijos bruožas yra – informacijos priėmimo gebėjimai. Vadinasi, ugdymo įstaigoje yra svarbu ne tik perduoti informaciją, bet ir ją priimti. Vienas iš svarbių gebėjimų, informantų įvardintas *išklausymas ir įsiklausymas*. Vadinasi, informacijos išgirdimas dar negarantuoja, kad ji supраста. Todėl suprantamas informantų išskirtas ir abipusis informacijos supratimas. Kas dar kartą patvirtina anksčiau išsakytą nuostatą, kad efektyviai komunikacijai labai svarbus yra grįžtamasis ryšys.

Kaip svarbus informacijos gebėjimas siekiant efektyvios komunikacijos yra pagarba kiekvienam ir pasitikėjimas. Vadinasi, kiekvienas darbuotojas turi netrukdomai išsakyti savo nuomonę, mokytis bendrauti neįžeidžiant vienas kito. Taip pat yra svarbu ir pamatyti, bei pagirti kiekvieno darbuotojo gerai atliktą veiklą, kad jis jaustųsi pastebėtas.

Ir nors tik vieno informanto pastebėta, kad informacijos priėmimo gebėjimas yra ir konfliktų valdymas, galima daryti prielaidą, kad dažnai pasitaiko nuomonių nesutapimų, nesutarimų, todėl

konfliktinių situacijų išvengimas taip pat gali būti svarbus gebėjimas valdant bendravimo įgūdžius kolektyve.

Išskyrus efektyviai komunikacijai reikalingus bruožus tikslinga nustatyti, kokią įtaką turi efektyvi komunikacija mokyklos veiklai (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Efektyvios komunikacijos įtaka mokyklos veiklai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos veiklos elementai	Darbo pagrindas	<...sakykim darbo grupės susitikimas, sprendžiam rimtą klausimą, mokyklos įsivertinimas...>[1]; <...Tai darbo pagrindas...>[5]; <...nėra spėlionių, nusišėptų minčių, tada nėra trukdžių kažką įgyvendinti...>[6];
	Esminė mokyklos gyvavimo sąlyga	<...viena iš esminių mokyklos gyvavimo ir veiklos sąlygų...>[2]; < Tai mūsų gyvas organizmas, yra bendravimas, kad visiems viskas būtų aišku...>[4]; <...tada užtikrina gerą atmosferą, sklandų ugdymo procesą...>[5]; <...tiesiogiai veikia santykius tarp bendruomenės grupių...>[6];
	Tradicijos	<...įstaigos tradicijos komunikuojant...>[3]; <...patys kuriam ilgalaikės arba ieškom naujų tradicijų...>[6];
Darbuotojų galimybės	Mikroklimato gerinimas	<...tinkama komunikacija, leidžia ramiai dirbti, kas padeda formuoti palankų mikroklimatą...>[2]; <...gerina mokyklos mikroklimatą...>[7]; <...Tinkama komunikacija padeda kurti palankų psichologinį mikroklimatą...>[8];
	Konfliktų vengimas	<Susikalbėjimas tarpusavyje padeda išvengti komplikuočių situacijų, nesutarimų, nesusipratimų...>[7];
	Savanoriškas veiklos pasirinkimas	<...į grupes susiskirsto žmonės, kurie gali diskutuoti, nesipykti, o spręsti ir išspręsti problemą...>[1]; <...gražiai užsisuka visas mechanizmas...>[4];

Remiantis informantų atsakymais dėl efektyvios komunikacijos įtakos mokyklos veiklai nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirtos šešios subkategorijos. Pirmiausia tikslinga aptarti mokyklos veiklos elementus. Dalis informantų mano, kad efektyvi komunikacija yra darbo pagrindas. Vadinasi, visos darbo grupės, kurios sprendžia įvairius mokyklos veiklos klausimus, turi tinkamai valdyti informaciją. Darbo pagrindas kaip ir daugelyje įstaigų, taip ir mokykloje yra įvairios tvarkos ir taisyklės. Todėl mokykloje „reikalinga visiems suprantamai parengti visas mokyklos tvarkas, kad nekiltų nesusipratimų“ (4), kurie atspindėtų visų poreikius. Taigi, tinkamai parengti dokumentai nesukelia interpretacijų ir veikla vykdoma sklandžiai.

Dalis informantų teigia, kad efektyvi komunikacija yra esminė mokyklos gyvavimo sąlyga. Vadinasi, efektyvi komunikacija leidžia mokyklos bendruomenės grupėms suprasti veiklos ypatumus, išmokyti dalintis ir priimti informaciją, „idėjų, vertybių, emocijų mainus tarp visų mokyklos bendruomenės sluoksnių“ (2). Tačiau, remiantis informantų nuomone, būtinas toks bendravimas, kuris užtikrintų gerą atmosferą, nes gera atmosfera, leis įgyvendinti sklandų ugdymo procesą. „Dalyvaudamas sprendimų priėmimo žmogus pozityviau priima jų vykdymo nepatogumus“ (7). Todėl bendrystė leidžia ne tik vykdyti kitų nurodymus ar taisykles, bet ir pačiam dalyvauti jas kuriant, tuomet ir įgyvendinti visas taisykles yra paprasčiau.

Dar vienas efektyvios komunikacijos elementas, kuris turi įtakos mokyklos veiklai yra tradicijos. Tikriausiai kiekviena įstaiga, o ypač ugdymo, savo veikloje turi labai įvairių tradicijų. Tradicijos dažnai yra žinomos ir už mokyklos ribų, todėl formuoja ir visuomenėje mokyklos įvaizdį.

Vadinasi, jei tinkamai ir aiškiai perteikiamos mokyklos tradicijos, tikėtina, kad tai pagyvins mokyklos veiklą. Jei tradicijos labai įdomios, pritraukiančios dėmesį, tai gali atsirasti ir daugiau norinčių mokytis konkrečioje mokykloje.

Antroji kategorija – darbuotojų galimybės. Esant efektyviai komunikacijai darbuotojai greičiau pažįsta vienas kitą, efektyviau kuria bendravimo santykius, formuoja mokyklos kultūrą, kas iš esmės padeda kurti ir mokyklos mikroklimatą. Todėl galima teigti, jei mokyklos mikroklimatas yra palankus, tai ir darbuotojai jaučiasi gerai.

Efektyvi komunikacija įstaigoje taip pat sudaro prielaidas darbuotojams išvengti konfliktų. Jei yra numatytos tvarkos, taisyklės, kurių reikia laikytis, tikėtina, kad jos padeda užtikrinti tvarką ir stabilumą. Tačiau, jei kiekvienas darbuotojas turi savo nuostatas ir nėra supažindintas su mokyklos tvarkomis, gali kilti įvairūs konfliktai.

Labai palankiai gali būti vertinama informantų išskirta darbuotojų galimybė savarankiškai pasirinkti veiklą, kurią nori atlikti. Galima teigti, kad savarankiškas pasirinkimas ypač reikšmingas, kuomet reikalinga skirstytis į darbo grupes, komandas, kada pasirenki veiklas, kuriose gerai jausiesi pagal savo kompetenciją ar gebėjimus. Todėl jei darbuotojams gerai ir tiksliai išaiškinama, kokia veikla organizuojama, tikėtina, kad ją pasirinks tie, kurie tokią veiklą mėgsta. O mėgstantys konkrečias veiklas darbuotojai jas atliks gerai, todėl ir mokyklos pasiekimai bei suformuotas įvaizdis bus palankesni.

Apibendrinant komunikacijos sampratos ir efektyvumo analizę galima teigti, kad ugdymo įstaigose komunikacija suprantama, kaip visų darbuotojų nuolatinis bendravimas žodžiu ar raštu, mokantis ne tik išgirsti bet ir suprasti informaciją bei teikti grįžtamąjį ryšį. Komunikacijos efektyvumą apibūdina jos tikslumas ir aiškumas, funkcijų komunikacijos pateikimui tarp darbuotojų pasiskirstymas. Informacija priimama ją išklausančiam, suprantant, gerbiant kiekvieno nuomonę, siekiant vengti konfliktų. Efektyviai valdoma informacija tampa mokyklos darbo pagrindu, esmine mokyklos gyvavimo sąlyga su suformuotomis tradicijomis.

4.2. Bendradarbiavimas su tėvais kaip mokyklos komunikacijos elementas

Viena iš labai svarbių mokyklos bendruomenės grupių yra mokinių tėvai, todėl komunikacija su tėvais turėtų būti labai apgalvota ir tikslinga. Pradedant analizuoti bendravimo su tėvais ypatumus pirmiausia buvo siekiama nustatyti, kokios bendradarbiavimo su tėvais formos ar priemonės dažniausiai yra taikomos ugdymo įstaigoje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Bendradarbiavimo su tėvais formos ir priemonės

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Informacijos tėvams pateikimo būdai	Elektroniniai dienynai	<Greičiausi yra pranešimai tėvams per TAMO dienyną...>[1]; <...pranešimais elektroniniame dienynė "Mūsų dienynas"...>[2]; <...bendruoja TAMO dienynė...>[10];
	Socialiniai tinklai	<Informacija socialiniuose tinkluose irgi yra informatyvi ir tėvams priimtina...>[1]; <Yra klasių Messenger grupės...>[1]; <...labai dažnai per Messenger programėlę individualiai ar uždaroje klasės tėvų grupėje...>[2]; <Socialiniai tinklai, greitai ir informatyviai gauni atsakymą...>[3]; <...grupė uždaro pokalbių Messenger grupė...>[4]; <...pasitelkiamas Messenger programėlėje...>[5]; <...FB ir Messenger grupė...>[10];
	Internetinė svetainė	<...internetinė svetainė...>[4]; <...skelbiam viešai...>[5];
	Elektroninis paštas	<Susirašinėjimai elektroniniais paštais irgi mums tinkama priemonė...>[7];
	Pokalbiai telefonu	<... bendravimas telefonu ...>[2]; <...telefoninėmis žinutėmis...>[7]; <...perskambinam telefonais...>[10];
Bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais priemonės	Individualūs pokalbiai	<Organizuojami individualūs pokalbiai su tėvais, kai aptariami pasiekimai, kalbama apie reikalingą pagalbą...>[1]; <...individualus bendravimas gyvai...>[2]; Individualūs pokalbiai...>[3]; <...Pirmiausia individualūs pokalbiai...>[4];
	Tėvų susirinkimai	<Vyksta bendri tėvų susirinkimai, bet jie tik bendrai informacijai pateikti...>[1]; <Klasių tėvų susirinkimai, tame tarpe ir nuotoliniai...>[2]; <Grupės susibūrimai kai sprendžiami konkretūs klausimai...>[3]; <...grupių susirinkimai...>[4]; <...susirinkimai, renginiai...>[8];
	Šventės ir renginiai	<Planuojamos ir organizuojamos tradicinės šventės, renginiai...>[1]; <Dalyvavimas renginiuose, išvykose...>[3]; <...bet ir bendros veiklos, renginiai...>[5];
	Trišaliai pokalbiai	<Trišaliai pokalbiai (mokytojas, vaikas, tėvas/globėjas)...>[2]; <...efektyvu yra individualūs mokinių, mokytojo ir tėvų pokalbiai...>[6]; <Trišaliai pokalbiai (mokinys, tėvas, mokytojas)...>[9];
	Konsultacinės dienos	<Konsultacinės dienos (2 kartus per metus)>[2];
	Atvirų durų dienos	<Atvirų durų dienos...>[3];
	Tėvų klubas	<Įkurtas „Tėvų klubas“, kuris imasi iniciatyvos įtraukiant kitus tėvus: bendros šventės, pokalbiai prie arbatos puodelio...>[9];
Bendravimo susitarimai	Informacijos perdavimas	<Yra mokykloje susitarimas, kad visą informaciją, kol ji šviežia ir tikslinga, turi perduoti tą pačią dieną, ne po kelių dienų, kai nebežinai kodėl ji buvo parašyta...>[1]; <...sutarę, kad tie pranešimai turi būti nepasėję...>[7];
	Susirinkimų skaičius	<...(2-3 kartus per metus)...>[2]; <...pokalbiai (2 k. per metus)...>[9];

Remiantis pateiktais informantų atsakymais nustatytos trys kategorijos, kurioms priskirta 15 subkategorijų. Pirmoji kategorija – informacijos tėvams pateikimo būdai. Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad yra naudojamosi elektroniniais dienynais, tačiau tai nėra pagrindinis informacijos šaltinis, nors elektroninis dienynas yra pagrindinė oficiali mokyklos komunikacijos su tėvais priemonė. Kaip patvirtina pateikti atsakymai, populiariausias informacijos pateikimo būdas yra socialiniai tinklai ir jų programėlės. Toks informacijos perdavimas leidžia greitai pateikti ir gauti informaciją. Tačiau tikslinga pastebėti, kad oficiali informacija turėtų būti siunčiama oficialiai per elektroninį dienyną.

Vos keli informantai nurodė, kad informacijos perdavimas tėvams vyksta internetinėje svetainėje. Pagal negausų skaičių informantų, įvardinusių šį informacijos perdavimo būdą, galima daryti prielaidą, kad internetinėje svetainėje skelbiama informacija tėvai nelabai domisi.

Elektroninis paštas taip pat nėra labai populiarus informacijos perdavimo būdas. Tačiau tikėtina, kad elektroniniu paštu yra siunčiama oficiali ar administracinė informacija, kuri negali būti siunčiama socialiniuose tinkluose.

Telefoniniai pokalbiai ar žinutės taip pat yra naudojami nedaugelio. Šis informacijos perdavimo būdas greičiausiai naudingas tuomet, kai reikia labai greitai susisiekti. Tie būdai, kuriuos nurodė informantai aptarti ir mokslinėje literatūroje (Vietienė ir kt.(2015), Habig (2015), Juškienė ir kt., (2019), Zymberay (2018)), todėl galima teigti, kad atliktas tyrimas nepateikė jokių įdomesnių ar neaptartų būdų informacijai perduoti.

Antroji kategorija – bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais priemonės. *„Tėvų įtraukimas ir įsitraukimas lemia, kaip vyks bendradarbiavimas visose bendruomenės grandyse“* (7). Taigi labai svarbu, kad tėvai dalyvautų mokyklos gyvenime, todėl mokyklos turi organizuoti ir įgyvendinti labai įvairias priemones, kuriose tėvai norėtų dalyvauti. Remiantis pateiktais informantų atsakymais galima teigti, kad visose ugdymo įstaigose yra organizuojami individualūs pokalbiai, jei yra poreikis kalbėti dėl atskiro konkretaus vaiko. Taip pat yra organizuojami klasės tėvų susirinkimai, kuomet reikalinga aptarti bendrus ugdymo klausimus. Tokia nuostata ir šių priemonių poreikis aptariamas ir mokslinėje literatūroje (Zymberay (2018), Mendelova ir Gužikova (2024)). Kaip viena naujesnių priemonių yra trišaliai pokalbiai. Tokiuose pokalbiuose dalyvauja vaikas, tėvai ir klasės auklėtojas arba dalyko mokytojas. Taigi, galima teigti, kad sprendžiant mokinių mokymosi ir elgesio klausimus yra naudojamos šios bendravimo su tėvais priemonės.

Organizuojant ir įgyvendinant neformalų bendradarbiavimą su tėvais yra organizuojami renginiai ir šventės, į kurias kviečiami ir mokinių tėvai. Tačiau į bendras šventes beveik visuomet ateina ikimokyklinio ugdymo įstaigų tėvai, o kartais ir pradinių klasių mokinių tėvai. Tačiau vyresnių klasių renginiuose tėvai apsilanko, jei tai yra renginys, į kurį jie kviečiami. Vadinasi, mokyklose organizuojami renginiai ir šventės reikšmingi tik ankstyvojo amžiaus vaikų tėvams.

Kaip išskirtines mokyklos ir tėvų bendravimo ir bendradarbiavimo priemones galima įvardinti konsultacines dienas, atvirų durų dienas bei „Tėvų klubą“. Tačiau tai yra tos priemonės, kurios taikomos ne visose mokyklose, bet galima akcentuoti, kad tokios priemonės, kurios nėra būdingos visoms mokykloms, gali informuoti apie mokyklos išskirtinumą.

Trečia kategorija, apibūdinanti mokyklos ir tėvų bendravimą ir bendradarbiavimą yra bendravimo susitarimai. Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad mokyklai bendraujant su tėvais yra akcentuojamas informacijos perdavimo susitarimas. Siekiama, kad bet kokia mokyklos informacija tėvams būtų perduota labai operatyviai, tol, kol ji yra reikšminga. Vadinasi, mokykla

siekia, kad tėvai apie įvykius mokyklose žinotų tuo metu, kai jiems tai gali būti svarbu ir aktualu. Taip pat kelių informantų įvardinti susitarimai dėl to, kiek yra tikslinga organizuoti tėvų susirinkimų ar kitokių priemonių per metus. Toks susitarimas leidžia daryti prielaidą, kad temos susirinkimams yra apgalvojamos ir planuojamos.

Mokslinės literatūros analizė teorinėje darbo dalyje atskleidė, kad bendraujant su tėvais dažnai iškyla įvairūs sunkumai. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokius bendravimo su tėvais sunkumus įvardija mažo miestelio ugdymo įstaigų vadovai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Bendravimo su tėvais sunkumai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išoriniai veiksniai, turintys įtakos bendravimo sunkumams	Socializacijos stoka ir aplinkos įtaka	<...šeimų neturi reikiamų žinių ir vaikus auklėja taip kaip supranta...>[1]; <...skirtingos nuomonės vienu ar kitu klausimu...>[2]; <... mūsų mokyklą lanko vaikai iš gan įvairios aplinkos...>[7]; <Dalis tėvų ir neturi kaip atvykti į mokyklą...>[6];
	Mokyklos veiklos nesupratimas	<...mokyklos veiklos ir ugdymo proceso nesupratimas...>[3]; <...norėtųsi daugiau pasitikėjimo įstaiga...>[3];
Tėvų elgesys, turintis įtakos bendravimo sunkumams	Nesidomėjimas	<...kad tėvai jokios informacijos neskaito...>[1]; <...nuo nesidomėjimo vaiko reikalais...>[2]; <...vengia dalyvauti susirinkimuose, ar tai nemalonu, bijo išgirsti kokių negerų žinių...>[7]; <elgesio problemoms, nesidomėjimas vaiko ugdymo(si) pasiekimais, netgi sveikata...>[8];
	Hipergloba	<...iki hiperglobos...>[2]; <...dėl pernelyg rūpestingo, perdėto tėvų dėmesio...>[3]; Labiausiai vargina super tėveliai...>[7];
	Nepagarba mokytojui	<...požiūris į mokytoją kaip į paslaugų teikėją...>[2]; <Skirtingomis vertybėmis grįstas supratimas apie vaikų auklėjimą...>[2]; <...dalis yra linkę kaltinti mokyklą ar net aiškinti kaip turi tas ar kitas mokyklos darbuotojas dirbti...>[6];
	Atsainus požiūris į ugdymą	<...atsainaus požiūrio į vaiko ugdymą...>[3]; <...įprastu paaiškinimu „aš ir namuose su juo nesusikalbu“ arba „namuose jis taip nesielgia“...>[7]; <...abejingumu vaikų ugdymui...>[8];
Sunkumų nekyla	Pagarba dalyvaujantiems tėvams	<Paneigėm tą šabloną, kad tėvai nieko nenori, nedalyvauja...>[4]; <Turim ir tokių, kurie veda veiklas su vaikais, priima į darbovietes...>[4]; <Visada bus tokių, kurie imasi iniciatyvos...>[9];
	Nekyla sunkumų	<..tai man sunkumų nekyla...>[5]; <...sunkumų nėra...>[10];

Bendram išpūdžiui dėl bendravimo su tėvais kylančių sunkumų tinka vienos informantės atsakymas „Visada bus tokių, kurie imasi iniciatyvos, bet bus tokių, kurie neras laiko, nenorės, jiems atrodo, kad neturi ko pasiūlyti, minčių nėra, jaučiasi nejaukiai, nes socialinė padėtis kitokia“ (9). Todėl ir pasiskirstymas dėl kylančių sunkumų yra labai įvairus. Analizuojant informantų atsakymus nustatytos trys kategorijos, kurioms suformuotos aštuonios subkategorijos.

Pirmoji kategorija – išoriniai veiksniai, turintys įtakos bendravimo sunkumams. Pagal pateiktus atsakymus matyti, kad mažo miestelio ugdymo įstaigas dažniausiai lanko vaikai iš labai skirtingų aplinkų ir turintys įvairių socialinių problemų. Todėl socialinės aplinkos suformuota patirtis ir gyvenimo būdas trukdo tėvams bendrauti su mokykla. Tai ne tik sudėtingesnė finansinė šeimos padėtis, bet ir aplinkos požiūris į mokyklą.

Informantų akcentuojama ir situacija, kad tėvai nesupranta mokyklos veiklos, dėl ko gali kilti bendravimo sunkumų. Vadinasi, besikeičianti mokyklos veikla, nuolatinės reformos, ugdymo

sistemos kaita nėra aiški ne tik vaikams, bet ir nemažai tėvų grupei, dėl to nėra poreikio dalyvauti mokyklos gyvenime.

Antroji kategorija – tėvų elgesys, turintis įtakos bendravimo sunkumams. Remiantis pateiktais informantų atsakymais, galima teigti, kad vyrauja tėvų išreikštas nesidomėjimas jokia mokyklos teikiama informacija, vengimas apsilankyti susirinkimuose. Taip pat svarbu pastebėti, kad tėvai, nežinodami informacijos, kuri yra siunčiama „nuolat pateikiama per TAMO“ (4), nelabai aiškiai supranta, kaip jo vaikas elgiasi, kokie jo pasiekimai. Ta grupė tėvų, kurie niekuo nesidomi yra sudėtinga dėl to, kad jiems niekas neįdomu, jie yra nesuinteresuoti ir net nežino, kaip jų vaikas mokosi.

Kita sudėtinga tėvų grupė yra tie tėvai, kurie vadinami „super“ tėveliais ir labai daug supranta „galėtų kiekvienam nurodyti, ką jam reikia dirbti“ (5). Hiperglobą demonstruojančių tėvų grupė yra tokia, kuri „sukelia didžiausius sunkumus“ (6), nes reikia ne tik klasės vadovui, mokytojams nuolat aiškinti, bet situacijos kontrolei yra reikalingas ir mokyklos vadovo įsikišimas.

Tikriausiai bendras visuomenės elgesio kultūros formavimas, kuomet nuolat ir visuomenėje ir masinėse informavimo priemonėse ir socialiniuose tinkluose aktyviai demonstruojama nepagarba vienas kitam, suformuoja ir nepagarbų tėvų elgesį su mokytojais. Tokio elgesio apraiškos, „kuomet koks prisigėręs vyrukas mokytoją gali vadinti įvairiausiais žodeliais“ (7), pademonstruoja vaikams, kad nepagarbus elgesys gali būti bendravimo norma. Todėl pokalbiai su tėvais, ypač jei jie yra konstruojami matant vaikams, gali turėti nemažą žalą ir mokinių su mokytojais bendravime.

Informantai, kaip sunkumus bendravimui išskyrė atsainų tėvų požiūrį į ugdymą. Vadinasi, dalis tėvų yra nesuinteresuoti vaiko pasiekimais ir jo ugdymosi rezultatais. Toks požiūris gali pademonstruoti situaciją, kuomet tėvai negalvoja apie vaiko galimybes profesinėje karjeroje ir ateityje.

Trečioji kategorija – sunkumų bendravimui su tėvais nekyla. Vos du informantai nurodė, kad nekyla sunkumų bendraujant su tėvais. Vienos informantės pastebima, kad „Bendravimas gali būti sėkmingas ir nereikia tų išankstinių nuostatų“ (10). Vadinasi, sudėtingas bendravimas gali priklausyti nuo pačios įstaigos prioritetų, išankstinių nuostatų. „Dar kiša koją išankstinės tėvų nuostatos, kad nieko naujo nepasakys, aš ir taip žinau, koks mano vaikas“ (6). Taip pat reikia pastebėti, kad informantų išsakyta pagarba tiems tėvams, kurie aktyviai įsijungia į ugdymo įstaigos veiklas, kuriais galima pasikliauti ir kuriems rūpi savo vaikų pasiekimai. Taigi, informantų įvardinti sunkumai ar tėvų elgesys, kuris sukelia įvairius sunkumus įgyvendinant mokyklos bendravimą su mokykla, labai panašūs su mokslininkų Mehmedi, Ameti (2022) suformuotomis nuostatomis.

Ugdymo įstaigos yra tokios organizacijos, kurių kiekviena atliekama veikla turi konkretų tikslą. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokius bendravimo su tėvais tikslus kelia sau mažo miestelio ugdymo įstaigos (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Mokyklos bendradarbiavimo su tėvais tikslas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Ugdymo kokybės siekis	Ugdymo kokybė	<... kad vaikai gautų kokybišką ugdymą...>[4]; <...kurti stiprią bendruomenę ir užtikrinti kokybišką vaikų ugdymą...>[5]; <...ugdymą. Kokybišką, visavertį, kuris duoda rezultatą...>[6]; <Kad mokiniai gautų kuo kokybiškesnį ugdymą, priemones...>[7]; <...užtikrinti kokybišką vaikų ugdymą...>[8]; <...reikia, kad mes pagerintume vaiko ugdymo kokybę...>[10];
	Tėvų įsitraukimo skatinimas	<...tėvai pasitikėtų mokykla...>[1]; <...įsitraukimą padedant mokiniams ugdytis...>[2]; <...mums rūpi įtraukimas ir įsitraukimas, būdai, priemonės...>[9];
Vaiko gerovės siekis	Vaiko gerovės siekis	<...vaiko gerovė, visuminis jo ugdymas...>[3]; <...rūpi vaikų sveikata, saugumas, gerovė...>[4]; <Skiriam dėmesį bendravimo įgūdžiams, socializacijai...>[4]; <Kitas yra pagalba...>[6];
	Abipusio supratimo įgyvendinimas	<Mokytojai nori, kad tėvai domėtųsi savo vaikais, tėvai nori, kad vaikams būtų įdomu darželyje...>[5];
Komunikavimo siekis	Mokyklos veiklos stebėjimas	<...stebėtų jos veiklą...>[1]; <...sudominti tėvus darželio veikla, sulaukti jų dalyvavimo...>[8]; <...kad tik jie ateitų...>[9];
	Tikslinė, aiški komunikacija	<...jei ji aiški, suprantama, rezultatas bus...>[6]; <...perduoti žinių apie jų vaiko ugdymą...>[7]; <...vyktų sklandi komunikacija turi tėvai mane girdėti, suprasti ir būti tikri...>[7]; Mes girdim komunikaciją, svarbu girdėjimas...>[10];

Aiškinantis mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo tikslą suprantama, kad tai negali būti vienas aspektas „tėvai pasitikėtų mokykla, stebėtų jos veiklą, įsijungtų ir vyktų bendradarbiavimas ugdymo ir elgesio klausimais“ (1). Todėl analizuojant pateiktus atsakymus nustatytos trys kategorijos, iš kurių suformuotos šešios subkategorijos.

Pirmoji kategorija – ugdymo kokybės siekis. Informantų teigimu, vienas esminių mokyklos siekių yra ugdymo kokybė. Todėl jų teigimu, bendradarbiavimo su tėvais siekis taip pat turėtų padėti siekti ugdymo kokybės. Vadinasi, tėvai turi būti suinteresuoti ugdymo kokybe, padėti vaikams, įsiklausyti į mokytojus, kad tiek tėvai, tiek mokytojai formuotų vaikų nuostatas dėl ugdymosi. Paprastai ir aiškiai galima apjungti abu šios kategorijos siekius „Tiek tėvams, tiek mokytojams ir man labai rūpi, kad vaikai gautų kokybišką ugdymą, būtų saugūs“ (3). Ši informanto nuostata atskleidžia, kad ir tėvams, ir mokyklai būtų svarbios abi sritys: ugdymo kokybė ir vaiko saugumas.

Todėl labai aiškus ir svarbus informantų išskirtas bendradarbiavimo su tėvais tikslas – jų įsitraukimo skatinimas. Tad galima daryti prielaidą, kad tėvams įsitraukus į veiklas, kurias organizuoja ir pristato mokykla, jie įgautų daugiau reikalingų žinių, kad galėtų tinkamai bendrauti su savo vaiku.

Antroji kategorija – vaiko gerovės siekis. Informantų pateiktuose atsakymuose išryškėja poreikis rūpintis ne tik vaikų ugdymu. Mokyklose turėtų būti akcentuojama ir sveika aplinka ir vaiko saugumas, bei vaiko sveikata, kas iš esmės rūpi ir vaiko tėvams. Todėl antroji subkategorija –

abipusio supratimo įgyvendinimas atskleidžia, kad tik laikantis vienodų susitarimų dėl vaiko gerovės sričių galima būtų organizuoti ir įgyvendinti reikalingas priemones.

Trečioji kategorija – komunikavimo siekis. Šis tikslas turėtų būti įgyvendinamas stebint mokyklos veiklą ir mokyklai pateikiant aiškią ir tikslią informaciją, kad vyktų sklandi komunikacija. Informantų akcentuojamas poreikis, kad tėvai stebėtų veiklą, suponuoja ir nuostatą, kad „*sukam galvas, kas būtų tėvams naudinga, įdomu, klausiam ir jų, ko jie norėtų, ką suorganizuoti*“ (1). Vadinasi, tėvų stebima mokyklos veikla, kuri yra įdomi ne tik vaikams, bet ir tėvams, gali suartinti šias abi mokyklos bendruomenės grupes. Komunikacija, pagal informantus, turi būti aiški ir suprantama, todėl tikėtina, jei tėvai supras ir priims gaunamą informaciją, komunikacija tarp mokyklos ir tėvų bus efektyvi ir naudinga.

Vienas iš svarbių bet kurios veiklos aspektų yra suformuoti lūkesčiai. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokius lūkesčius dėl bendravimo su tėvais, puoselėja mokykla ir kokius lūkesčius, mokyklos vadovu požiūriu, puoselėja tėvai (žr. 12 lentelė).

12 lentelė. Mokyklos ir tėvų lūkesčiai dėl abipusio bendravimo

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos lūkesčiai dėl bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais	Bendravimo lūkestis	<...nuoširdaus bendravimo, įsiklausymo...>[1]; <Atviro dialogo...>[2]; <tos bendrystės, bendruomenės, bendradarbiavimo darželio tikslams pasiekti...>[4]; <...tikimės partnerystės, nes esam vardan vieno tikslo...>[5]; <...ryšys tarp manęs, mokytojų, tėvų ir vaikų...>[5]; <...bendradarbiavimo, supratimo, kad dirbam dėl jų, pasitikėjimo...>[6]; <...bendradarbiavimo, sutarimo siekiant bendrų tikslų...>[9];
	Abipusio sutarimo	<...pusės siektume bendro tikslo – vaiko sėkmės ir ūgties...>[1]; <...bendrų tikslų ir vertybių nustatymo...>[2]; <...žinoti abiejų pusių lūkesčius...>[3]; <...abipusio noro komunikuoti vaiko labui...>[3]; <...abipusio supratimo, pasitikėjimo, vieningo požiūrio į vaikų ugdymą...>[5];
	Pagalbos vaikui	<...paramos mokantis ir motyvavimo...>[2]; <dėmesio savo vaikui...>[8];
	Įsitraukimas į mokyklos veiklą	<...įsitraukimo į mokyklos veiklą...>[2];
	Pasitikėjimo mokytojais	<...didesnio pasitikėjimo mokytojais...>[8]; <...palaikymo ir pagarbos jų darbiui...>[8];
Tėvų lūkesčiai dėl bendravimo ir bendradarbiavimo su mokykla	Palankios informacijos apie vaiką	<...teigiamos informacijos apie vaiką...>[1]; <... ko vaikas pasiekė, kas pavyko, pagyrimo...>[1];
	Grižtamojo ryšio	<Atviro ir reguliaraus bendravimo ir grįžtamojo ryšio apie vaiko ugdymąsi...>[2]; <...gauti reikiamą informaciją ir pagalbą, būti išklausyti...>[6];
	Supratimo ir palaikymo	<Paramos ir supratimo sprendžiant konfliktus...>[2]; <...įtraukimo į ugdymo procesą, bendras veiklas, palaikymo...>[8];
	Mokytojų empatijos	<...empatišką požiūrį į vaiką, jo raidą, pomėgius, norus, galimybes...>[3]; <...vaikas būtų pastebėtas, išklausytas, suteikta pagalba, dar gerbiamas ir mylimas...>[3]; <...vaikas būtų laimingas, linksmas...>[4];
	Aukštos ugdymo kokybės	<...tikisi aukštos ugdymo kokybės...>[4];
	Vaiko saugumo užtikrinimo	<...tikisi atvirumo, saugumo vaikams, kokybiškų ugdymo paslaugų, saugios aplinkos...>[5]; <...saugus visomis prasmėmis, emocinį ir psichologinį saugumą...>[7]; <...labai svarbus vaiko saugumas...>[8]; <...supranta, kad vaikui niekas negresia, jis bus aprūpintas, juo bus pasirūpinta...>[9]; <...jų vaikas yra saugus...>[10];

Analizuojant informantų pasisakymus dėl mokyklos ir numanomų tėvų lūkesčių dėl mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo, mokyklos lūkesčių kategorijai yra priskirtos penkios subkategorijos, o tėvų lūkesčių kategorijai – šešios subkategorijos.

Informantų teigimu, mokyklai labai svarbu, kad tėvai pradėtų bendrauti. Tai reiškia, kad tėvams būtų svarbu, kaip jų vaikas mokosi, „*bent jau dienyką atsiverstų, nors ir ne kasdien*“ (2), pavartytų dienyką, pasidomėtų kita atsiunčiama informacija. Mokyklai svarbi yra partnerystė, nes, kuomet dvi suinteresuotos grupės gilinaisi į vieną sritį ir siekia vieno tikslo, tikėtinas geresnis rezultatas.

Natūralu, kad bendradarbiavimo poreikis diktuoja abipusio supratimo poreikį. Vadinasi, abipusis bendravimas vaiko labui gali padėti suformuoti efektyvią komunikaciją. Abipusis matymas turėtų būti vieningas. Vadinasi, mokyklos organizuojamas ugdymo procesas ir mokyklos veiklos atliepimas tėvų lūkesčiams leistų abiem pusėms pajusti pasitenkinimą.

Informantai savo atsakymuose nurodė, kad bendraudami su tėvais jie tikisi pagalbos iš tėvų ir dėmesio savo vaikui. Vadinasi, dalis tėvų nesuinteresuoti vaiko rezultatais, nesidomi jo pasiekimais. Todėl kaip vieną efektyvios komunikacijos su tėvais sritį reikėtų skirti vaiko pasiekimų aptarimui.

Mokyklos lūkestis bendraujant su tėvais išreiškiamas ir noru, kad tėvai labiau įsitrauktų į mokyklos veiklą. „*Tai ne tik priverstinis dalyvavimas susirinkimuose, ar išrinktiesiems atėjimas į mokyklos tarybą, bet ir nuoširdus atėjimas į renginius, kuriuose dalyvauja vaikai, pademonstruodami savo įvairius gebėjimus*“ (2).

Tyrimo metu buvo analizuojamas mokyklos požiūris į numanomus ir mokyklos pastebimus tėvų lūkesčius, kuriuos jie išsako ar pademonstruoja bendraudami. Remiantis informantų atsakymais, galima teigti, kad labiausiai tėvai tikisi vaiko saugumo mokykloje užtikrinimo. Ypač svarbus vaiko saugumas, pastaruoju metu, yra gimnazijose. „*Nuslėpti nieko negali, visa informacija ateina iš lūpų į lūpas*“ (10). Tikėdamiesi saugumo, tėvai turi įvairių baimių „*dėl psichotropinių medžiagų*“ (10). Todėl labai svarbu, kad tėvams visa informacija būtų prieinama „*Bendradarbiaujam su kinologais, visos informacinės priemonės matomose vietose*“ (10). Galima teigti, kad šiuolaikinė visuomeninė aplinka turi įtakos tėvų supratimui, kokie pavojai gresia jų vaikui.

Atsakingo tėvų požiūrio į vaiko mokymąsi tikisi mokykla, o tėvai labiau norėtų gauti palankios informacijos apie vaiką ir grįžtamojo ryšio. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad tėvams yra paranku girdėti tik palankią informaciją, nes ji nereikalauja priimti jokių sprendimų vaiko atžvilgiu. Informantai savo atsakymuose nurodė, kad iš mokyklos norėtų supratimo ir palaikymo bei mokytojų empatijos. Vadinasi, tėvams taip pat būna sudėtingų situacijų, kurias tikslinga spręsti kartu su mokykla, todėl labai svarbu, kad ir mokykla įsigilintų, įsijaustų į jų situaciją ir padėtų, o ne smerktų.

Apibendrinant galima teigti, kad bendravimas tarp mokyklos ir tėvų vyksta, tačiau dar nėra patenkinami visi tiek mokyklos, tiek tėvų poreikiai. Yra grupės tėvų, kurie noriai dalyvauja mokyklos

gyvenime, yra ir tokių, kurie nesidomi nei vaiko ugdymusi, nei pasiekimais. Tėvų ir mokyklos lūkesčiai dėl bendravimo skiriasi, bet aiškos ir tikslios komunikacijos pagalba, išsiaiškinus vieni kitų poreikius, galima užtikrinti efektyvų tėvų ir mokyklos bendradarbiavimą ir bendravimą.

4.3. Komunikacijos įgyvendinimo galimybės ir įvairovė mažų miestelių ugdymo įstaigose

Baigiamajame darbe akcentuota efektyvi komunikacija mažų miestelių ugdymo įstaigose. Todėl viena klausimų grupė ir skirta išanalizuoti komunikacijos įgyvendinimo galimybes. Pirmiausia buvo siekiama nustatyti, kokios mokyklos veiklos sąlygos turi įtakos efektyviai mokyklos komunikacijai (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Mokyklos veiklos sąlygos efektyvios komunikacijos įgyvendinimui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos bendravimo pobūdis	Galimybė keistis nuomonėmis	<Diskutavimas ir keitimasis nuomonėmis...>[1]; <...kvietimas dalyvauti visapusiškai veikloje...>[3]; <...tėvų nuomonės išklausa, įtraukimas į veiklų planavimą...>[5]; <...yra atvirumas ir noras bendradarbiauti...>[7]; <...pagarba kito nuomonei, prašymui, išklausymui...>[10];
	Technologijų naudojimo įpročiai	<...technologijų naudojimas...>[2]; <...kaip ir kiekvienoje srityje, ateina technologijos, spartėja tempai...>[4]; <modernios technologijos leidžia efektyviau bendrauti...>[7];
	Suformuotos komunikavimo tradicijos	<...giles komunikavimo būdų, metodų, priemonių tradicijos...>[3]; <...bendri susitarimai...>[4]; <Komunikacijos sistemingumas, periodiškumas, tai lyg ir tvarka, nesiblašymas...>[6]; <Susitarimai, jų laikymasis, pagalba vienas kitam...>[9]; Susitarimų laikymasis...>[10];
Mokyklos aplinka	Mokyklos kultūra	<...mokyklos kultūra ir vertybės...>[2]; <...pozityvi bendruomenė...>[9];
	Mokyklos mikroklimatas	<...psichologinė - emocinė atmosfera mokykloje...>[2]; <Palankus mikroklimatas...>[8];
	Maža bendruomenė	<Maža apimtimi bendruomenė...>[3]; <...kai sukuriama šilta santykie, kaip šeimoje...>[3]; <...pagarba ir pasitikėjimas bendruomenėje...>[8];
Komunikacijos priemonės	Mokyklos renginių organizavimas	<Susirinkimų, bendrų renginių organizavimas...>[1]; <mokyklos tradiciniai ir netradiciniai renginiai...>[3]; <...net ir susirinkimai tėvams turi būti įdomūs...>[9];
	Lokalūs teisės aktai	<Taisyklės, pareigos, kiekvienas žino ką veikti...>[4]; <Aiškūs susitarimai dėl komunikavimo būdų formų ir priemonių...>[6];

Remiantis informantų atsakymais nustatytos trys kategorijos, kurioms išskirtos aštuonios subkategorijos. Pirmoji kategorija – mokyklos bendravimo pobūdis. Bendravimo pobūdis dažniausiai priklauso nuo to, kaip yra reikalaujama. Informantų įvardinta galimybė keistis nuomonėmis, išklausti kito nuomonę, pademonstruoja, kad komunikacija nėra vienos krypties procesas. Pateikti atsakymai taip pat parodo, kad nuomonių įvairovė gali būti pateikta įsijungiant į įvairias veiklas, sudarant galimybes pasisakyti „Kai susirenkame į tarybos posėdžius, dažnai tėvų nuomonė skiriasi nuo mokytojų, bet visada stengiamės surasti kompromisą“ (10). Todėl galima teigti, kad bendraujant įvairiose veiklose yra formuojama ugdymo įstaigų kompromisinio bendravimo kultūra.

Efektyvios komunikacijos įgyvendinimui šiuolaikinėje visuomenėje, kaip ir daugelyje organizacijų, taip ir ugdymo įstaigose, atsiranda poreikis komunikuoti informacinių technologijų pagalba. Vadinasi, modernios technologijos, jei jomis gerai moka naudotis visos mokyklos bendruomenės grupės, gali būti, kad bus įmanomas sklandus bendravimas. Tačiau, būtent mažuose miesteliuose „yra daug šeimų, kuriose informacinės technologijos nėra pažįstamos“ (5). Skirtingos šeimų galimybės gali turėti nepalankios įtakos moderniai komunikacijai.

Efektyvios komunikacijos įgyvendinimui, informantų požiūriu, yra svarbu suformuotos komunikavimo tradicijos. Vadinasi, jei yra aiškos taisyklės, susitarimai ir jų yra laikomasi visose ugdymo įstaigos bendruomenės grupėse, tikėtina, kad komunikacija bus efektyvi.

Antra kategorija – mokyklos aplinka. Remiantis informantų atsakymais nustatyta, kad mokyklos formuojama kultūra, mikroklimatas ir maža bendruomenė turi įtakos efektyviai komunikacijai. Taigi, jei mokykloje yra bendravimu grįsta kultūra, pozityviai žiūrima į pateikiamą informaciją, ji yra naudinga ir tikslinga, tikėtina, kad bus suformuota reikalinga komunikavimo sistema.

Mokyklos mikroklimatas, kuomet vyrauja palankios emocijos, draugiški santykiai tiek kolektyvo viduje, tiek su išorės klientais, taip pat turi įtakos efektyviai komunikacijai. Maža bendruomenė informantų įvardinta kaip galimybė efektyviai komunikacijai, „*Gyvenimas mažoje bendruomenėje leidžia greičiau ir efektyviau pasiekti kiekvieną bendruomenės narį*“ (7). Taigi, mažų bendruomenių nariai vienas kitą geriau pažįsta, paprasčiau bendrauja. „*Juk pažinti kiekvieną, gyvename mažame miestelyje, žinau kaip ir kuo dažnas gyvena, kaip klostosi jų likimai*“ (7). Todėl mokyklos suformuota aplinka atspindi mokyklos gebėjimą kurti tradicijas, skleisti žinių apie save į aplinką.

Trečioji kategorija – komunikacijos priemonės. Efektyvi komunikacija gali būti įgyvendinama tik efektyviomis priemonėmis. Viena iš informantų įvardintų komunikacijos priemonių - mokyklos renginių organizavimas. Taigi, mokyklos renginiai, jei jie skirti komunikacijai su mokyklos bendruomene, išorės partneriais ar tėvais, turi būti įdomūs, atliepti auditorijos poreikius ir lūkesčius.

Informantų, kaip komunikacijos priemonė, įvardinti ir lokalūs teisės aktai. Toks įvardijimas pademonstruoja situaciją, kuomet kiekvienas mokykloje dirbantis asmuo žino savo pareigas, atsakomybę ir laikosi visų nuostatų. Tada suprantama, kad kiekvienas dokumentas turi savo tikslinę paskirtį ir tuo pačiu efektyviai vykdomos taisyklės, tvarkos ir atliekamos pareigos.

Efektyvios komunikacijos įgyvendinimui yra svarbi ne tik mokyklos aplinka ar joje įgyvendinamos veiklos, bet ir darbuotojų asmeninės savybės. Todėl buvo aiškinamasi, kokios asmeninės ar profesinės darbuotojų savybės padeda įgyvendinti efektyvią komunikaciją (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Darbuotojų asmeninės ir profesinės savybės, padedančios įgyvendinti efektyvią komunikaciją

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Efektyvios komunikacijos įgyvendinimui reikalingos asmens savybės	Bendrosios savybės, padedančios bendrauti	<...komandinio darbo...>[1]; <...konfliktų valdymas...>[1]; <...sprendimų priėmimas...>[1]; <...yra dalykiškumas, tolerancija, empatiškumas, sąžiningumas, atvirumas...>[2]; <...profesionalus požiūris į problemų sprendimą...>[3]; <...gebėjimą lengvai priimti naują informaciją, pasikeitimus, naujoves, nuolatinis savęs auginimas, mokymasis...>[4]; <Gebėjimas būti bendruomenės dalimi, mokėti bendrauti ir bendradarbiauti, gebėjimas susitarti, diskutuoti...>[6]; <...Svarbus geranoriškumas, vidinė kultūra, tolerancija, empatija...>[8];
	Lojalumas	<Dar svarbus lojalumas...>[4]; <...buvimas vienu iš jų, kai jautiesi bendruomenės nariu, kurio nuomonė yra išklusoma ir į ją atsižvelgiama...>[7]; <...atsakingumas, darbštumas, kruopštumas, jautimasis tikra bendruomenės dalimi...>[9];
	Motyvacija	<Motyvacija ir lyderystė būtų pirmiausia...>[1]; <...atsidavimas atliekamam darbui...>[2]; <...pagarba vienas kitam...> [10];
	Mokėjimas mokytis	<...mokėjimas nuolat mokytis...>[3]; <...naujoves, nuolatinis savęs auginimas, mokymasis...>[4]; <...labai svarbu besimokanti bendruomenė...>[5];

Sudėtingiausia sugrupuoti įvairias asmens savybes pagal kažkokius charakterio bruožus ar profesionalumą. Todėl analizuojant reikalingas žmogaus asmenines ir profesines savybes nustatyta viena kategorija – efektyvios komunikacijos įgyvendinimui reikalingos asmens savybės. Teorinėje darbo dalyje buvo akcentuota, kad komunikacija iš esmės yra bendravimas (Gokalb ir kt., 2021), todėl visus asmens gebėjimus, savybes, kurie tinka bendraujant, galima sugrupuoti pagal vieną savybių tipą - bendrosios savybės, padedančios bendrauti. Vardinant šias savybes: komandinio darbo gebėjimas, konfliktų valdymas, empatija, sąžiningumas, geranoriškumas, atvirumas, gebėjimas priimti informaciją, gebėti bendrauti ir pan. suprantama, kad jos visos tinka bendraujant grupėje, diskutuojant, rengiant įvairius dokumentus, ruošiantis renginiams, įgyvendinant įvairius projektus ir pan. Apibendrinant bendrųjų žmogaus savybių ir gebėjimų gausą galima sutikti su išsakyta nuomone „Ta komunikacija tuo ir įdomi, gal sakyčiau ir svarbi, kai nori, sutinka bendrauti gana skirtingos asmenybės, jos gi turi ir savų niuansų, nuomonių skirtumų, bet gali ir komunikuoti be pykčio, susierzinimo“ (7). Vadinas, kuo daugiau bendravimo gebėjimų turi žmogus, tuo lengviau jam sekasi komunikuoti.

Kaip atskirą savybę, kuri gali būti naudinga efektyviai komunikacijai, remiantis informantų atsakymais, galima išskirti lojalumą. „Lojalus žmogus, visada bus suinteresuotas įstaigos sėkme“ (2). Todėl atsidavimas įstaigai, jos pripažinimas sava, gali taip pat padėti efektyviai komunikuoti tiek viduje, tiek su išorės partneriais.

Bet kokiai veiklai atlikti yra svarbi ir motyvacija. Todėl motyvacija, įgyvendinant efektyvią komunikaciją, taip pat gali būti kaip atskira žmogaus savybė. Mokėjimas mokytis tikriausiai reiškia nuolatinį žmogaus tobulėjimą ir galimybę dalintis turimomis žiniomis, todėl šis gebėjimas taip pat gali būti įvardintas kaip atskira savybė.

Baigiamajame darbe analizuojama mokyklos komunikacija bendradarbiaujant su tėvais. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokie tėvų įsitraukimo į mokyklos veiklą elementai padeda įgyvendinti efektyvią komunikaciją (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Tėvų įsitraukimo į mokyklos veiklą elementai, padedantys efektyviai komunikacijai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tėvų įsitraukimas kaip pareiga	Atstovavimas vaikui	<...būti visada su vaiku, už vaiką ir dėl vaiko...>[4];
	Dalyvavimas mokyklos renginiuose, veiklose	<...dalyvavimas mokyklos užklasinėje veikloje (renginiuose, šventėse, konkursuose, varžybose...>[2]; <...noras kartu kurti aplinkas, dalyvauti bendrose veiklose...>[3]; <...bendros talkos, parodos, akcijos, išvažiuojamieji konkursai, bendros veiklos...>[4]; <Laukiame tų tėvų visokiose veiklose...>[5]; <...tėvų susirinkimai, klasių vakarėliai, sporto ar menų renginiai, leidžia tėvams artimiau susipažinti ...>[7]; <Labiausiai tėvams priimtinas dalyvavimas šventėse, renginiuose, susirinkimuose, bendra veikla su vaikais įstaigoje...>[8]; <...dalyvavimas bendrose veiklose...>[9];
	Įsitraukimas į mokymosi procesą	<Tėvų įsitraukimas į vaikų mokymosi procesą (pvz., pagalba namų darbams ar ugdymo projektams)...>[7]; <...prisidėti prie ugdymo turinio įgyvendinimo (pvz., skaitymo dienos, ekskursijos, profesinio orientavimo renginiai)...>[7]; <Įsitraukimas į ugdymo procesą...>[9];
Mokyklos informavimo sistemų naudojimas	Reguliarus informacijos pateikimas	<...pasiekti naudojant skaitmenines platformas, elektroninius laiškus ar klasės žinutes...>[7]; <...Naudojant skaitmenines platformas (pvz., „Google Classroom“, „Zoom“, „Microsoft Teams“)....>[7];
	Abipusė komunikacija	<...abipusis susidomėjimas, grįžtamasis ryšys, bendravimas su klasės vadovu...>[1]; <...savalaikis pasikeitimas informacija...>[5]; <Reguliari, nuolatinė, abipusė komunikacija...>[6];

Analizuojant informantų atsakymus dėl tėvų įsitraukimo į mokyklos veiklą, siekiant efektyvios komunikacijos, nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirtos penkios subkategorijos. Informantų teigimu, tėvai turi atstovauti savo vaikui, todėl ir mokykloje jie turi būti vaiko atstovai. „Reikia paprasčiausio noro būti mokyklos, klasės, savo vaiko ramsčiu, padėjėju“ (6). Todėl kiekvieno vaiko tėvų matymas, kaip jo vaikas mokosi, elgiasi, dalyvauja visuomeninėje, pilietinėje veikloje, pagalba ar buvimas kartu esant reikalui, jau leistų efektyviai bendrauti su mokytojais, visada žinoti savo vaiko situaciją, mokyklos gyvenimo ritmą ir pagal poreikį į jį įsijungti.

Visi informantai savo atsakymuose įvardijo tėvų dalyvavimą mokyklos renginiuose, kitose veiklose, kaip svarbų efektyvios komunikacijos elementą. Todėl galima teigti, kad tėvų dalyvavimas mokyklos gyvenime yra reikšmingas pirmiausia ir dėl galimybės padėti mokyklai spręsti savo aplinkos tvarkymo, ūkinių darbų problemas. Tėvų talkos ir pagalba daugeliui ugdymo įstaigų Lietuvoje tapo viena iš savo išorinės aplinkos sutvarkymo galimybių. Tėvų dalyvavimas mokyklos šventėse tikriausiai daugiau aktualus ikimokykliniame ar pradinio ugdymo amžiaus tarpsnyje „Vaikai maži, malonu matyti juos dainuojančius, šokančius, čia viskas gražu“ (8). Tačiau mokyklai sugalvojus įvairesnių dalyvavimo formų: debatai, diskusijos, „tėvų klubai“ ir pan. tikėtinas ir aktyvesnis tėvų įsitraukimas progimnazijose ir gimnazijose.

Mokymosi procesas - esminė mokinio veikla mokykloje, todėl tėvai gali pasinaudoti galimybe tapti vaiko partneriais „*Tėvų įsitraukimas į vaikų mokymosi procesą (pvz., pagalba namų darbams ar ugdymo projektams) stiprina jų įsitraukimą ir bendrą atsakomybę už mokymosi rezultatus*“ (7). Tėvų įsitraukimas padedant vaikui mokytis taip pat viena iš aktyvių dalyvavimo galimybių, kadangi toks įsitraukimas gali ne tik pagerinti vaiko pasiekimus, bet ir suartinti vaikus su tėvais, kas taip pat yra labai svarbu.

Antroji kategorija yra mokyklos informavimo sistemos. Organizuojant ir siekiant bendravimo ar bendradarbiavimo reikalinga įvairi informacija. Mokykla, siekdama tėvų dalyvavimo, turėtų būti susikūrusi informavimo sistema, kuria naudojantis būtų galima užmegzti patį paprasčiausią ryšį su tėvais. Informantai savo atsakymuose akcentuoja informacinių technologijų galimybes. Tačiau tėvų įsitraukimui į mokyklos veiklas neužtenka tik informacijos, nors ir „*Labai svarbu tėvams suteikti ne tik informaciją apie problemas, bet ir pozityvią informaciją apie vaiko ugdymosi pasiekimus, asmenybės augimą*“ (2). Vadinasi, pasikeitimas informacija yra tik galimybė supažindinti tėvus su vaiko situacija. Abipusė komunikacija išskirta kaip vienas efektyvios komunikacijos elementas. Tokio ryšio poreikį diktuoja nuostata „*Kartais tėvai nežino net kokie mokytojai su vaiku dirba, kokie jo draugai, kaip leidžia laisvalaikį*“ (1). Todėl dažnai informacija apie vaiko interesus, draugus, mokytojus yra žinoma tik mokyklai. Vadinasi, būtina nusimatyti priemones ir informavimo formas bei būdus, kurie leis ne tik perduoti, bet ir priimti informaciją, kad tėvai aktyviau įsijungtų į tas veiklas, kuriose galėtų būti ne tik stebėtojai, bet ir dalyviai. „*Kuriant tokią aplinką, kurioje tėvai yra įtraukiami ne tik kaip pasyvūs stebėtojai, bet ir aktyvūs dalyviai, komunikacija tampa tvirtesnė, pasitikėjimas auga, o mokyklos bendruomenė tampa darnesnė ir sėkmingesnė*“ (7). Taigi, kuriant efektyvią komunikavimo sistemą neužtenka tik mokyklos informacijos pateikimo ar priėmimo, bet būtinas aktyvus tėvų dalyvavimas tokiose veiklose, kurios yra svarbios vaikui, kurios visuomenei pademonstruoja mokyklos gyvenimą ir leidžia susiformuoti mokyklos įvaizdį.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvios komunikacijos įgyvendinimui, mokyklai yra labai reikšmingos darbuotojų asmeninės savybės, kurios padeda bendrauti ir organizuoti veiklas, reikalinga ir naudinga tėvų pagalba, kuomet jie aktyviai dalyvauja mokyklos veiklose, padeda savo vaikams ir jaučia atsakomybę už juos.

4.4. Sprendimai komunikacijos įgyvendinimui mokyklose bendradarbiaujant su tėvais

Kuriant komunikacijos sistemą nepakanka vien tik bendradarbiavimo ir bendravimo su tėvais. Juo labiau, kad su tėvais komunikuoja visos mokyklos bendruomenės grupės. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokie galimi sprendimai įgyvendinant efektyvią komunikaciją mokyklose. Vienas

svarbiausių komunikacijos elementų yra priimti susitarimai dėl komunikacijos su visuomene, tėvais, mokytojais ir mokiniais. Buvo siekiama nustatyti, kokie susitarimai padeda įgyvendinti komunikaciją (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Komunikacijos su visuomene, mokytojais, tėvais ir mokiniais susitarimai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacijos dokumentavimas	<i>Komunikavimo strategijos, būdų aptarimas</i>	<...aptariamos įvairios kasdienės situacijos...>[1]; <...atskirų darbo grupių planai, susitarta dėl formų būdų, periodiškumo...>[6]; <...efektyviausiai veikia, kai aiškiai numatai strategiją, nuosekliai apibrėži bendravimo kanalus...>[7];
	<i>Parengtos tvarkos ir aprašai</i>	<...laikantis išankstinių susitarimų, kurie įforminami įvairiomis tvarkomis ar aprašais...>[2]; <Tėvų informavimo tvarkos aprašas, Elektroninio dienyno naudojimo tvarkos aprašas, Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo tvarkos aprašas, Pedagogų etikos kodeksas ir pan.>[2]; <...reglamentuota mokyklos dokumentuose...>[6]; <...perkelti į įstaigos Vidaus darbo tvarkos taisykles...>[10];
	<i>Informaciniai susirinkimai</i>	<Mokytojai, administracija ir kiti darbuotojai įprastai dalyvauja informaciniuose susitikimuose...>[7]; <Susitarta susirinkimų metu, susitarimai...>[8];
Komunikavimo galimybės	<i>Atnaujinamos žinios</i>	<Metodinėje grupėje kasmet skiriam laiką diskusijoms, naujoms žinioms apie efektyvias komunikacijas...>[3]; <...Organizuojam seminarus mokytojams, kaip pasiekti gerų bendravimo, komunikacijos rezultatų...>[10];
	<i>Funkcijų delegavimas</i>	<...turiu pavaduotojas ugdymui ir ūkiui. Jos įgalintos kviesti susirinkimus, perduoti informaciją...>[4]; <...yra pasidalijimas darbu, kam ką perduoti, ko paklausti, kam atsakyti...>[9];
	<i>Šiuolaikinių medijų pagalba</i>	<...Tėvai bendrą informaciją ištransliuoja per socialinius tinklus...>[4]; <...Grupių uždaro Messenger grupės...>[4]; <...Dažnai naudojame vidines platformas Teams, Messenger...>[7]; <...Su visuomene pozicionuojam iš karto Facebook, tinklapyje, jei komunikuoja įstaiga su visuomene...>[10];
	<i>Pasidalytos lyderystės principas</i>	<...Pripažįstu pasidalytą lyderystę. Kai visi žino, kas už ką atsakingas, kas ką turi susitarti ir vykdyti, nesusipratimų nekyla...>[5];

Analizuojant informantų atsakymus dėl komunikacijos su visuomene, mokytojais, tėvais ir mokiniais nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirtos septynios subkategorijos. Pirmoji kategorija - komunikacijos dokumentavimas. Remiantis informantų atsakymais galima teigti, kad ugdymo įstaigose komunikacijos nuostatos pirmiausia yra aptariamos įvairiose darbo grupėse, susitariama dėl komunikavimo būdų ir formų, nustatomas informacijos aptarimo ir pateikimo periodiškumas.

Žodiniai susitarimai dėl komunikavimo yra perkelti į įvairias mokyklos veiklos tvarkas ir aprašus. Kiekvienas veiksmas turi jam skirtą tvarkos aprašą, pvz. „Elektroninio dienyno naudojimo tvarkos aprašas“ (2). Vadinasi, kaip ir kokia informacija apie mokyklos veiklą gali būti skleidžiama, yra reglamentuota vidaus lokaliuose teisės aktuose.

Komunikacija įstaigos viduje su darbuotojų grupėmis vyksta organizuojant įvairius susirinkimus, kuriuose aptariama ir pateikiama reikalinga informacija. Vadinasi, mokyklos komunikacija yra vidinė ir išorinė, kuri įgyvendinama pagal nustatytas tvarkas. Vidinė komunikacija

įgyvendinama organizuojant susirinkimus, rengiant įvairias tvarkas, o išorinė - laikantis nustatytų normų ir taisyklių. Vadinasi, galima teigti, kad mokyklos, vykdydamos išorinę komunikaciją, laikosi nusistatytų taisyklių.

Antroji kategorija – komunikavimo galimybės. Komunikacija nėra vienadienis veiksmas, todėl tikslinga įvertinti visas galimybes. Vieną iš poreikių efektyviai komunikuoti informantai nurodė žinių atnaujinimą. Vadinasi, komunikavimo gebėjimus reikia atnaujinti, todėl galima teigti, kad žinios atnaujinamos ne tik diskutuojant tarpusavyje, bet ir dalyvaujant mokymuose.

Komunikacija mokyklose įgyvendinama ir deleguojant funkcijas. Vadinasi, kiekvienos grandies vadovas turi savo grupes, kurioms perduoda informaciją. Toks funkcijų pasiskirstymas leidžia pasidalinti atitinkama informacija pateikiant tik tą, kuri yra reikšminga konkrečiai grupei.

Šiuolaikinėje visuomenėje labai populiarius būdas dalintis informacija ir komunikuoti yra šiuolaikinės medijos. Tokią nuostatą patvirtina ir informantai nurodydami, kad su mokytojais ar tėvais dažnai keičiasi informacija dalindamiesi ja socialiniuose tinkluose. Tačiau būtina pastebėti, kad mokyklos informacija turi būti ne tik pasidalinama, bet labai svarbu, kokia informacija dalijamasi, kad nebūtų pažeisti darbuotojų ar mokinių asmens duomenys.

Informantų teigimu, komunikuoti, dalintis informacija padeda ir pasidalintos lyderystės principas. Vadinasi, mokyklos vadovui belieka tinkamai organizuoti funkcijų paskirstymą, pasidalinti informacija tarp administracijos, o administracijos atstovai pasidalina su jiems pavaldžiais asmenimis, mokytojais, tuomet mokytojai su tėvais ir mokiniais. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad mokyklos komunikavimo galimybės išnaudojamos nuo žinių atnaujinimo, tvarkų parengimo ir bendravimo taisyklių laikymosi.

Pati didžiausia komunikuojanti grupė yra tėvai ir mokytojai. Todėl, siekdamas įgyvendinti efektyvią komunikaciją, mokyklos vadovas turi koordinuoti jų bendravimą. Tuo tikslu buvo siekiama nustatyti, kokiomis priemonėmis mokyklos vadovas koordinuoja mokytojų ir tėvų bendradarbiavimą (žr. 17 lentelė).

17 lentelė. Mokytojų ir tėvų bendravimo koordinavimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokytojų ir tėvų bendravimo koordinavimo formos	Susitarimai	<i><...susitarę kaip dažnai teiksime informaciją, organizuosime susirinkimus...>[1];</i>
	Susirinkimų ataskaitos	<i><Jei matau kad reikalinga, lankausi susirinkimuose...>[1]; <...bendri susirinkimai yra būtini...>[4]; <...Lankausi susirinkimuose...>[6];</i>
	Trišaliai pokalbiai	<i><Kartais dalyvauju trišaliuose pokalbiuose...>[5];</i>
	Mini pasitarimai	<i><Kiekvieną savaitę turime mini pasitarimus (iki 10 min.) ...>[4]; <...įvairiausiais organizaciniais klausimais...>[3];</i>
	Tėvų aktyvas	<i><Aš kalbuosi su tėvų aktyvu, jie neša žinių iš grupių...>[4];</i>

Analizuojant informantų atsakymus dėl mokytojų ir tėvų bendravimo koordinavimo nustatyta viena kategorija ir išskirtos penkios subkategorijos. Viena iš vadovų taikomų bendravimo

koordinavimo priemonių yra susitarimai. Mokykloje yra susitariama, kas kiek laiko ir kokia informacija bus teikiama tėvams. Tikslinga paminėti, kad mokyklose labai daug informacijos yra skirta individualiems mokiniams, todėl labai svarbu, kad tėvams būtų teikiama tik bendra informacija arba jiems aktuali apie jų vaiką. Todėl informacijos srautas ar komunikacijos koordinavimas yra būtinas, nes vadovai atsakingi už asmens duomenų apsaugą ir daug kitų dalykų.

Kaip komunikuoja mokytojai ir tėvai galima stebėti ir vykstančiuose susirinkimuose. Todėl esant poreikiui ar pakvietimui, mokyklos vadovas dalyvauja susirinkime. „*Domiuosi susirinkimų rezultatais, kas pavyko, kokie nusiskundimai, pageidavimai, kam kokios pagalbos reikia*“ (1). Tikėtina, kad susirinkimų metu gauta informacija atskleidžia tėvams rūpimus klausimus, problemas arba sulaukiama mokyklos veiklos įvertinimo. Kaip dalyvavimas susirinkimuose, taip dalyvavimas trišaliuose susirinkimuose yra kartais naudojama vadovų kaip komunikacijos koordinavimo priemonė. Vadinasi, esant poreikiui, mokyklos vadovas kviečiamas padėti sprendžiant problemą.

Mokyklų vadovai, koordinuodami mokytojų ir tėvų bendravimą organizuoja mini pasitarimus. Vadinasi, informacija, kuri turi būti mokytojų iškomunikuojama tėvams, yra aptariama bendrai. Taigi, galima daryti prielaidą, kad mokyklose yra analizuojama, kaip bendrauti, kada bendrauti ir kokiais klausimais bendrauti su tėvais.

Mokyklos vadovas taip pat turi galimybę koordinuoti komunikaciją bendraudamas su tėvų aktyvu. Vadinasi, iš tėvų aktyvo vadovas sužino poreikius, pateikia ar gauna pasiūlymus veiklai, ir šita informacija aptariama su mokytojais, kurie ja gali dalintis su tėvais.

Komunikacijos procese su tėvais bendrauja ir mokytojai, ir techninis personalas, tačiau analizuojant mokyklos vadovo įtaką efektyvios komunikacijos įgyvendinimui tikslinga išsiaiškinti, kaip mokyklos vadovai individualiai bendrauja su ugdytinių tėvais (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Mokyklos vadovo individualus bendravimas su tėvais

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Mokyklos vadovo individualaus bendravimo su tėvais formos	Pasiūlymų įgyvendinimas	<...tėvų pasiūlymų įgyvendinimas...>[1]; <Lankstus ir jautrus požiūris į tėvų poreikius...>[7]; <...tėvų pasiūlymai, pageidavimai, pasiūlymų-pageidavimų dėžutė...>[9];
	Oficialus padėkojimas	<Kasmet mokslo metų pabaigoje įteikiamos padėkos tėvams už jų indėlį į mokyklos kultūros formavimą...>[1];
	Individualūs, neformalūs pokalbiai	<Dažniausi individualūs pokalbiai su tėvais (telefonu ar „akis į akį“)...>[2]; <...yra neformalūs pokalbiai, iš širdies...>[4]; <...Ką šnekėjom tas lieka už tų durų...>[4]; <...vykdu individualius pokalbius, tėvams patogiu laiku...>[5]; Individualios konsultacijos...>[7]; <Labiausiai tinkantis būdas individualių pokalbių forma...>[8];
	Socialiniai tinklai	<...tada asmeninės žinutės, socialiniai tinklai...>[6];
	El. dienynas	<...rašau žinutes el. dienyne...>[6];
	Stebėjimas	<Man patinka stebėti atvykstančius ir išvykstančius tėvelius su vaikais...>[8];
	Bendravimas renginiuose	<...dalyvavimas kartu renginiuose...>[1];
	Tėvų klubas	<Tėvų klubas - tarpininkas tarp mokyklos ir tėvų...>[9];

Analizuojant informantų atsakymus dėl individualaus mokyklos vadovo bendravimo su tėvais nustatyta viena kategorija, kuriai išskirtos aštuonios subkategorijos. Atsakydami į šį klausimą informantai įvardijo nemažai individualaus bendravimo formų, tačiau pati svarbiausia ir visų naudojama yra individualūs pokalbiai „*individualaus bendravimo skatinimui, palaikymui padeda maža mūsų bendruomenė – visus pažįstam, kiekvienam turim ką pasakyti ir ką drauge aptarti*“ (3). Taigi galima teigti, kad nedidelio miestelio bendruomenė yra patogi dėl to, kad dauguma gyventojų pažįsta vieni kitus, todėl lengviau galima pastebėti problemas, ieškoti reikalingos pagalbos. Vieno informanto pastebima, kad „*Yra visiems žinomas laikas, kada jų laukiu, ir visai nenoriu kad mane trukdytų vėlai vakare, po darbo. Yra susitarimai ir su tėvais, manau, jie turi suprasti, kad tai mano asmeninis laikas*“ (5). Todėl galima teigti, kad kai kurių mokyklų vadovai numato individualių pokalbių laiką, kuomet galima susitikti ir aptarti rūpimus klausimus. Tačiau pagal informantų atsakymus matyti, kad mokyklos vadovas gali būti reikalingas ir po darbo valandų.

Nemaža dalis informantų atsakymuose teigia, kad siekia įgyvendinti tėvų pateiktus siūlymus, į juos atsižvelgia. Vadinasi, bendraudami su tėvais mokyklų vadovai sulaukia įvairių pageidavimų ir stengiasi juos įgyvendinti, patenkinti tėvų lūkesčius.

Pastebėtina, kad ankstesniuose informantų atsakymuose išryškėjo, jog viena iš dažnesnių tėvų įtraukimo į mokyklų veiklą yra tėvų dalyvavimas bendruose mokyklos renginiuose, tačiau kaip individualios bendravimo su tėvais formos, susitikimų bendruose renginiuose informantai nenurodė. Nors vieno informanto buvo nurodyta, kad „*Kasmet mokslo metų pabaigoje įteikiamos padėkos tėvams už jų indėlį į mokyklos kultūros formavimą*“ (1). Vadinasi, mokyklų vadovų bendravimas su tėvais renginių metu dažniau būna oficialus, o individualūs pokalbiai yra nuoširdesni, leidžia išsakyti problemas, juo labiau, kad yra pastebima, „*Ką šnekėjom tas lieka už tų durų*“ (1).

Kaip ir mokytojai, taip ir mokyklų vadovai bendrauja su tėvais socialiniuose tinkluose ar pateikdami informaciją elektroniniuose dienynuose. Todėl galima teigti, kad modernios informacinės technologijos yra naudojamos ir mokyklos vadovų individualiai bendraujant su tėvais.

Baigiant interviu buvo siekiama išsiaiškinti, ką kiekvienos įstaigos vadovas gali pasiūlyti savo įstaigai įgyvendinant efektyvią komunikaciją (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Vadovų pasiūlymai įstaigai įgyvendinant efektyvią komunikaciją

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasiūlymų efektyvios komunikacijos įgyvendinimui akcentai	Pagarbos akcentas	<Reikia pagarbos, supratimo, noro komunikuoti ir būti komandos nariu...>[1];
	Atsakomybės akcentas	<Komunikuoti aiškiai, skaidriai ir atsakingai...>[2];
	Susitarimų laikymosi akcentas	<Svarbu laikytis priimtų susitarimų...>[9];
	Tradicijų akcentas	<Išlaikyti komunikacijos tradicijas, vertinti tai, kas yra dabar...>[3]; <...jau sukurtus santykius su tėvais ir darbuotojais...>[5];

	Darbų pasidalijimo akcentas	<i><Kad būtų visų pasidalinimas darbais...>[4];</i>
	Grįžtamojo ryšio tobulinimas	<i><...tobulinti grįžtamojo ryšio ir vertinimo sistemą...>[7]; <Tas grįžtamasis ryšys, refleksija turi būti drąsi, bet su pagarba ir neįžeidi...>[10];.</i>

Apibendrinant interviu ir išskiriant vadovo pasiūlymus savo įstaigai nustatyta viena kategorija - pasiūlymų efektyvios komunikacijos įgyvendinimui akcentai. Pateikti informantų atsakymai atskleidė, kad linkėdami savo įstaigai efektyviai įgyvendinti komunikaciją, vadovai akcentuoja pagarbą. Pagarbos akcentavimas papildomas ne tik pasitikėjimu ir dėmesiu, bet ir orientacija į rezultatą, „*būtų visapusiškas pasitikėjimas, pagarba, dėmesys ir veikla orientuota į gerą rezultatą*“ (6). Taip pat svarbūs atsakomybės, susitarimų laikymosi, tradicijų puoselėjimo, darbų pasidalijimo akcentas ir siekis išlaikyti ir tobulinti grįžtamąjį ryšį.

Vadinasi, mokyklų vadovai yra suinteresuoti įgyvendinti efektyvią komunikaciją bendraujant su tėvais, skiepydami vieni kitiems pagarbą, laikantis susitarimų ir išlaikant jau suformuotas komunikacijos tradicijas.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad efektyvi komunikacija yra bendravimas, iš siuntėjo siunčiant informaciją žodžiu, gestais ar ženklais gavėjui, iš kurio reikalinga sulaukti grįžtamoji ryšio. Bendravimas yra visų gyvų būtybių susitarimo priemonė, kurią galima apibūdinti kaip pasikeitimą mintimis. Organizacijoje komunikacija būna vidinė ir išorinė. Vidinė komunikacija organizacijoje įgyvendinama koordinuojant veiklas, o darbuotojų gebėjimas savo veiklos akcentus, kokybę ir informaciją apie organizacijos patikimumą paskleisti į aplinką suformuoja išorinę komunikaciją. Ugdymo įstaigai komunikacija reikšminga ir svarbi dėl būtinybės koordinuoti veiklas, sukurti bendras reikšmes, vizijas. Ugdymo įstaigos administracija ir mokytojai yra informacijos gamintojai, mokiniai - komunikacijos naudotojai, o tėvai ir visuomenė - komunikacijos rinka.
2. Identifikuojant mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo poreikį nustatyta, kad mokyklai ir tėvams yra labai svarbus nuolatinis keitimasis informacija pagal nusistatytą sistemą. Komunikacija tarp mokyklos ir tėvų turi įtaką ir mokinių mokymosi rezultatams, motyvacijai ir sveikatai. Ugdymo įstaigos bendravimo su tėvais įgyvendinimas padeda kurti palankų mokyklos mikroklimatą, teikiama parama tėvystės įgūdžių stiprinimui, gerinama mokytojų darbo sąlygų aplinka. Mokykla ir tėvai gali bendrauti organizuojant oficialius renginius ir neformalų bendravimą. Oficialios bendravimo priemonės yra individualios, grupinės ir kolektyvinės. Neoficialios bendravimo su tėvais priemonės įgyvendinamos organizuojant įvairius renginius, talkas. Tėvų galimybės įsitraukti į mokyklos veiklą paremtos jų savanoryste ir gali turėti nemažą naudą savo vaikų gerovei ir savijautai.
3. Mokyklos ir tėvų bendradarbiavimo procese atsiranda ir įvairių problemų, kurios kyla dėl tėvų skirtingų socialinių sluoksnių, finansinės gerovės, skirtingo požiūrio į bendradarbiavimą su mokykla. Bendravimo sunkumai kyla dėl nesaugios mokyklos aplinkos, neracionalios administracijos veiklos, netinkamai organizuojamo neformalaus ugdymo, švietimo sistemos trūkumų. Nepakankamą savo dalyvavimą mokyklos gyvenime tėvai teisina savo profesiniu užimtumu, mažai pasitiki mokytojais, nesidomi savo vaiko pasiekimais. Mokyklos vadovai, įgyvendinami efektyvią komunikaciją turi įgyti darbuotojų pasitikėjimą, suprantamai parengti kiekvieną dokumentą, bendrauti su įvairiomis grupėmis, keisti informaciją, ja tikslingai dalintis, teikti aiškius nurodymus, puoselėti gerus darbuotojų santykius, skatinančius komandinius santykius, įtraukti tėvus ir siekti skatinti pozityvią tėvystę kuriant ir įgyvendinant bendrus projektus, įvairias šventes.
4. Atlikus Pakruojo rajono mokyklų vadovų nuomonės tyrimą nustatyta, kad komunikuojant su tėvais:

- Komunikacijos ugdymo įstaigoje samprata apibūdinama išskiriant bendravimo ypatumus (visų darbuotojų nuolatinis bendravimas, pasikeitimas darbui reikalinga informacija, verbalinė ir neverbalinė komunikacija) bei komunikacijos efektyvumo elementus (gebėjimas išgirsti ir suprasti, grįžtamojo ryšio būtinybė, kasdienis nuoseklus darbas, įstaigos veiklos funkcionavimas) taikomus ugdymo įstaigose.
- Nustatyti šie komunikacijos efektyvumo bruožai: pateikiamos informacijos tikslumas ir aiškumas, funkcijų pasidalijimas, išklausymas ir įsiklausymas, pagarba kiekvienam darbuotojui ir mokyklos klientui, pasitikėjimas, abipusis supratimas, konfliktų valdymas, skaitmeninių priemonių naudojimas, parengtos tvarkos.
- Su tėvais ugdymo įstaigose bendraujama pasitelkus elektroninius dienynus, socialinius tinklus, internetinėje svetainėje teikiama informacija, elektroninį paštą, pokalbius telefonu. Įgyvendinamos įvairios bendravimo formos: individualūs pokalbiai, tėvų susirinkimai, šventės ir renginiai, trišaliai pokalbiai, konsultacinės ir atvirų durų dienos.
- Pakruojo rajono mokyklų efektyviai komunikacijai su tėvais įgyvendinti įtakos turi šie veiksniai: tėvų įsitraukimas į mokyklos veiklą dalyvaujant bendruose renginiuose, projektuose, šventėse ir išlaikant abipusę komunikaciją. Darbuotojų lojalumas įstaigai ir motyvacija bei asmeninės savybės, padedančios bendrauti. Mokyklose sudaryta galimybė keistis nuomonėmis, naudoti informacines technologijas, suformuotos komunikacijos tradicijos, mokyklos kultūra.
- Mokyklos komunikacijai bendradarbiavimui su tėvais reikšmingos įtakos turi įstaigų vadovų indėlis, kuris pasireiškia su kolektyvu aptariant komunikavimo sistemas ir būdus, vadovaujantis parengtomis tvarkomis ir taisyklėmis, organizuojant informacinius susirinkimus, atnaujinant žinias, naudojant šiuolaikines medijas, įgyvendinant komunikaciją vadovaujantis pasidalytos lyderystės principais.

REKOMENDACIJOS

1. Palaikyti naujas komunikavimo idėjas, organizuojant anonimines apklausas, kurios paskatintų mokyklos bendruomenę išsakyti savo nuomonę, susijusią su ugdymu, veiklomis mokykloje, vaikų užimtumu, pripažįstant kiekvieno darbuotojo nuomonės svarbą.
2. Užtikrinti reikalingos ir būtinos informacijos patekimą į viešąsias erdves, nepažeidžiant mokytojų orumo, mokinių savigarbos bei asmens duomenų, nes pateikta laiku ir tikslinga informacija užkirstų kelią jos interpretacijoms, kuomet netinkamai perduodama informacija įvairiai suprantama, ir būtų naudinga visai mokyklos bendruomenei, o ir visuomenė būtų supažindinta su vykdoma veikla mokykloje.
3. Aktyvinti tėvų bendravimą ir bendradarbiavimą su ugdymo įstaiga pasirenkant naujas susitikimų ir veiklos formas: tėvų klubus, tėvų diskusijas, atviro rato pokalbius. Organizuoti švietėjišką veiklą tėvams apie vaikų auklėjimą, bendravimo įgūdžius su aplinkiniais, technologijų naudojimo naudą ir problemas, vaikų laisvalaikio organizavimą, emocinės sveikatos svarbą taip suteikiant galimybes tėvams dalyvauti mokyklos gyvenime.
4. Diegti mokyklose individualias informacines bendradarbiavimo sistemas, rengiant reguliarius susitikimus, organizuojant individualių pokalbių dienas, kurios padėtų mokyklai ir tėvams sustiprinti tarpusavio ryšį, pasitelkiant elektronines informavimo priemones. Kuo aiškiau bus komunikuojama apie mokyklos veiklą, jos tikslus, pasiekimus, tuo informacija bus priimama palankiau.
5. Kurti mokyklos sėkmės istorijų puslapius socialinėse medijose dalinantis patirtimis apie aktyvų tėvų įsitraukimą į mokyklos gyvenimą. Tai padrąsintų tėvus aktyviau prisijungti prie renginių organizavimo, klasių veiklų ar akcijų įgyvendinimo, svarbių ir kasdienių mokyklai rūpimų klausimų sprendimų priėmimo kartu su mokykla.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Adagala, N. (2017). Effective communication taking place among the internal publics in poss: the case of nairobi county, Kenya. *Journal of communication*, 1(1), 1-21.
2. Adeoye-Olatunde, O., Olenik, N. (2021). Research and Scholarly Methods: Semi-structured Interviews. Prieiga per internetą <https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=phprpubs>
3. Aspers, P., Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. Prieiga per internetą <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6494783/>
4. Arop, F. O., Owan, V. J., & Akan, E. M. (2018). Effective communication management and the performance of tertiary institutions in Cross River State, Nigeria. Arop, FO, 72019-72023.
5. Balconi, M., Gatti, L., Vanutelli, M. E. (2018). When cooperation goes wrong: brain and behavioural correlates of ineffective joint strategies in dyads. *International Journal of Neuroscience*, 128(2), 155-166
6. Becevičė, D., Valaitienė, A. (2020). Mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas ugdant elgesio sunkumų turinčius vaikus; pedagogų požiūriu. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/366526226_MOKYTOJU_IR_TEVU_BENDRA_DARBIAVIMAS_UGDANT_ELGESIO_SUNKUMU_TURINCIUS_VAIKUS_PEDAGOGU_POZIURIU
7. Berčnik, S., Devjak, T. (2017). Cooperation between Parents and Preschool Institutions through Different Concepts of Preschool Education. *Journal C.E.P.S.* 7(4), 207-226.
8. Buchanan, R., & Clark, M. (2017). Understanding parent–school communication for students with emotional and behavioral disorders. *The open family studies journal*, 9 (Suppl 1 M5), 122
9. Busetto, L., Wick, W., Gumbinger, C. (2020). Hoe to use and assess qualitative research methods. Prieiga per internetą <https://neurolrespract.biomedcentral.com/articles/10.1186/s42466-020-00059-z>
10. Buza, V., Hysa, M. (2020). School-family cooperation through different forms of communication in schools during the Covid-19 pandemic. *THESIS*, 9(2), 55-80.
11. Cacciattolo, D. (2015). Defining organizational Communication. *European Scientific Journal*, 11(20), 79-87.
12. Chirwa, M., & Boikanyo, D. H. (2022). The role of effective communication in successful strategy implementation. *Acta Commerci*, 22(1), 1-13.
13. COMMUNICATION STRATEGIES FOR DISTRICTS AND SCHOOLS (2020). Prieiga per internetą

<https://wasaoly.org/WASA/images/WASA/6.0%20Resources/Hanover/Hanover%20Research---Communication%20Strategies%20for%20Districts%20and%20Schools.pdf>

14. Čiuladienė, G., Valantinas, A. (2016). Tėvų ir mokyklos bendradarbiavimo gairės: ką atskleidžia kritiški tėvų atsiliepimai apie ugdymo procesą. *ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIS*, 37, 45-57.
15. De Torres, P. (2021). Stakeholder's involvement to school-Initiated activities of district I secondary schools: Basis for enhanced community partnership program of activities. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(2), 481-490.
16. Dukic, T., Bogavac, D., Stojadinovic, A., Rajcevic, P. (2022). Parental Involvement in Education and Collaboration with School. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*, 10(1), 1-14.
17. Erdener, M. (2016). Principals' Teacher's Practices about Parent Involvement in Schooling. *Universal Journal of Educational Research* 4(12), 151-159.
18. Fatimayin, F. (2018). Why is Communication? Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/337649561_What_is_Communication
19. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. Vilnius: Edukologijos ir socialinio darbo institutas.
20. Gokalp, S., & Akbasli, S. (2021). Communication Barriers in the Context of School-Parents Cooperation. *European Journal of Educational Management*, 4(2), 83-96.
21. Gustaitienė, I., Širiakovienė, A. (2020). Priešmokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų bendravimas ir bendradarbiavimas (Kauno miesto atvejis). *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 50(1), 6-13.
22. Habig, J. (2015). Cooperation between parents and Schools from a student perspective. *Studia pedagogica*, 20(4), 4-10.
23. Helgøy, I., & Homme, A. (2017). Increasing parental participation at school level: a 'citizen to serve' or a 'customer to steer'?. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 3(2), 144-154.
24. Johnson, D., Johnson, R. (1999). *Learning together and alone: cooperative, competitive, and individualistic learning*. Boston: Allyn and Bacon
25. Juškieienė, V., Stasiulienė, V. (2019). Mokyklos ir šeimos komunikacijos modelis. *Pedagogika*, 133(1), 227-247.
26. Yavuz, S., & Güzel, Ü. (2020). Evaluation of Teachers' Perception of Effective Communication Skills According to Gender. *African Educational Research Journal*, 8(1), 134-138.

27. Kapur, D. (2020). The Concept of organizational Communication. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/345156305_The_Concept_of_Organizational_Communication
28. Kovaitė, K. (2016). Kompleksinės pagalbos ankstyvojo amžiaus vaikams ir šeimoms modeliavimo prielaidos. *Socialinė partnerystė ir inovacijos*, 44(3). 72-87.
29. Kuusimäki, A. M., Uusitalo-Malmivaara, L., & Tirri, K. (2019). Parents' and teachers' views on digital communication in Finland. *Education Research International*, 2019(1), 8236786.
30. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011). (AR 2024-09-01 – 2024-12.31). Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
31. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992). Prieiga per internetą <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija20220522.htm>
32. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva-2030. Prieiga per internetą https://www.google.com/search?q=lietuva+2030&rlz=1C1GCEA_enLT934LT934&oq=lietuva+2030&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIICAEQABgWGB4yCAgCEAAYFhgEgMgoIAxAAAGIAEGKIEGmgoIBBAAGIAEGKIEGmgoIBRAAGIAEGKIE0gEJNTY5NWowaE1qAIIsAIB&sourceid=chrome&ie=UTF-8#vhid=zephyr:0&vssid=atritem-https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/TAIS.423800/45a6c4cce8a3835f3c3f3b4625587aff/format/ISO_PDF/
33. Llamas, A., Tuazon, A. (2016). School practices in Parental Involvement, its expected results & Barriers in Public secondary Schools. *International Journal of Educational Science and Research (IJESR)*, 6(1), 59-78.
34. Negrila, I. (2021). School Communication Systems. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/358427384_SCHOOL_COMMUNICATION_SYSTEMS
35. Niejenhuis, C., Huitsing, G., Veenstra, R. (2019). Working with parents to counteract bullying: A randomized controlled trial of an intervention to improve parent-school cooperation. *Scandinavian Journal of Psychology*, prieiga per internetą <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/sjop.12522>
36. Neiroukh, N., Ansari, A., Dalu, R., Khaif, E., Barahmaeh, D. ir kt. (2024). Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. *Journal Frontiers Education*, 9, prieiga per internetą <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2024.1374279/full>
37. NMVA išorinio vertinimo rezultatai (2024). Prieiga per internetą <https://www.nsa.smm.lt/istaigu-vertinimas/bendrojo-ugdymo-mokyklų-isorinis-vertinimas/isorinio-vertinimo-rezultatai/>

38. Magaldi, D., Berler, M. (2020). Semi-structured Interviews. Prieiga per internetą https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-24612-3_857
39. Marigone, K. (2017). The Importance of Communication, Cooperation of the Leader in the Process of Leadership in Education. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(1), 7-14.
40. Mehmedi, L., Ameti, M. (2022). Forms and Methods of School-family Cooperation. Prieiga per internetą <https://eprints.unite.edu.mk/1007/1/EDUCATION%202022-53-60.pdf>
41. Mendelová, E., & Gužíková, L. (2024). Cooperation Between Parents and Teachers in the Context of Applied Forms of Cooperation. *Journal of Education Culture and Society*, 15(1), 371-387.
42. Muyanga, C. C., & Phiri, J. (2021). Assessment of effective communication in international schools in developing countries based on the Berlo's SMCR model. *Open journal of Business and Management*, 9(01), 448.
43. Paccaud, A., Keller, R., Luder, R., Pastore, G., Kunz, A. (2021). Satisfaction With the Collaboration Between Families and Schools – The Parent's View. *Special Educational Needs*, 6. Prieiga per internetą <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2021.646878/full>
44. Pin, C. (2023). Semi-structured Interviews. Prieiga per internetą <https://sciencespo.hal.science/hal-04087970/document>
45. Projekt Comenius Regio „Cooperation between school and parents. Supporting the educational process. (2020). Prieiga per internetą https://www.szybinski.cieszyn.pl/szybinski_new/sites/default/files/wsp%C3%B3lna%20praca%20z%20rodzicami%20-%20regio%20handout_ENGLISH_0.pdf
46. Popovska, G., Popovski, F., Dimova, H. (2021). Communication strategies for strengthening the parent-teacher relationships in the primary schools. *International Journal of Research Studies in Education*, 10(14), 123-134.
47. Tabak, H. (2021). Analysis of School Principals' Views on Parent Involvement in Education. *Kastamonu Education Journal*, 29(2), 378-389.
48. Tarptautinis penkiolikmečių tyrimas. (2015). https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine_informacija/pisa-2015-ataskaita.pdf
49. Tarptautiniai penkiolikmečių tyrimai (2018), https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/tyrimai_ir_analizes/2018/Tarptautinis_penkiolikmečiu_tyrimas_PISA_2018_2022-04-08.pdf
50. Vietienė, I., Malinauskienė, D. (2015). Tėvų požiūris į bendradarbiavimo raišką ikimokyklinėje bendruomenėje. *Mokytojų ugdymas*, 24(1), 101-113.

51. Salamondra, T. (2021). Effective communication in schools. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 13(1), 22-26.
52. Saglam, A., Aydogmus, M. (2017). Secondary School Directors' Communication Competence on the Basis of Teacher Opinions. *ÜNİVERSİTEPARK Bülten | Bulletin*. 6(1), 20-32.
53. Slušnienė, G., Parišauskienė, D., Balčėtienė, A. (2017). Bendradarbiavimui su ugdytinių tėvais skirtų technologijų taikymas siekiant efektyvios komunikacijos. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*. 13, 86-92.
54. Sofia, S., Syaidah, K., Shunhaji, A. (2023). Performance: A Classroom Perspective. Prieiga per internetą
https://www.researchgate.net/publication/377703417_Principal's_Effective_Communication_and_Teacher_Performance_A_Classroom_Perspective
55. Vijūnaitė, J., Slušnienė, G. (2018). Informacinių technologijų panaudojimo galimybės bendradarbiavimo su tėvais procese ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Prieiga per internetą
<https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2018~1695137008892/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
56. Winarso, W. (2018). Organizational communication; a conceptual framework. Prieiga per internetą
https://www.researchgate.net/publication/326139478_Organizational_communication_a_conceptual_framework
57. Zagona, A., Miller, A., Kurth, J., Love, H. (2019). Parent Perspectives on Special Education Services: How Do Schools Implement Team Decisions? *School Community Journal*, 29 (2), 105-128.
58. Zelenska, L., Balatsynova, A. (2020). Problem of parents-school cooperation in the learning process within the context of requirements of the new Ukrainian school. Prieiga per internetą
https://www.researchgate.net/publication/342411505_PROBLEM_OF_PARENTS-SCHOOL_COOPERATION_IN_THE_LEARNING_PROCESS_WITHIN_THE_CONTEXT_OF_REQUIREMENTS_OF_THE_NEW_UKRAINIAN_SCHOOL
59. Zymberay, S. (2018). The Report of Cooperation Between school and Family. *European Journal of Education Studies*, 4(9), 258-264.
60. Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.