

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Pedagogikos katedra

**VADOVŲ IR PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO YPATUMAI
IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE**

Švietimo vadybos magistrantūros studijų programos baigiamasis darbas

Darbo autorius

HMIŠ18 Osvalda Bukauskienė

Darbo vadovas

Lekt. dr. Julija Melnikova

Klaipėda, 2020

SANTRAUKA

Bukauskienė O. Vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Švietimo vadybos magistrantūros studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas lekt. dr. J. Melnikova, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2020. – 48 p.

Raktažodžiai: bendradarbiavimas, vadovų ir pedagogų bendradarbiavimas, bendradarbiavimo ypatumai.

Pagrindinis ikimokyklinio ugdymo įstaigos uždavinys – sukurti bendradarbiavimo kultūrą kaip būtiną sąlygą siekiant geresnių rezultatų, kaip galimybę sėkmingiau organizuoti darbą. Bendradarbiavimas yra svarbus socialinės komunikacijos veiksnys, reprezentuojantis asmens socialinės ir dalykinės kompetencijos lygmenį. Bendradarbiavimo procese labai svarbus direktoriaus palaikymas. Administracijos palaikymas, pasitikėjimas ir bendradarbiavimo aplinkos kūrimas yra vieni iš svarbiausių bendradarbiavimą skatinančių veiksnių.

Tyrimo problema - dauguma konfliktų kyla tarp pedagogų, nes nenori dalintis informacija, netinkamas bendravimas ir bendradarbiavimas. Tyrimu siekiama nustatyti kokie veiksniai gali užtikrinti sėkmingą vadovų ir pedagogų bendradarbiavimą ir kokie bendradarbiavimo ypatumai.

Tyrimo objektas: ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumai.

Tyrimo tikslas: atskleisti vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus ugdymo įstaigose remiantis moksline literatūra.
2. Ištirti vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
3. Pateikti rekomendacijas vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo problemų sprendimui ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė; apklausa raštu, statistinė duomenų analizė.

Išanalizavus gautus anketinės apklausos raštu duomenis, galima daryti išvadas, kad tokie veiksniai, kaip aplinkos kūrimas, darbas kartu, bendro tikslo siekimas, dalijimasis patirtimi, psichologinis kontaktas, įgūdžių gilinimas yra svarbūs vystant bendradarbiavimą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Norint jog tarp vadovo ir pedagogų būtų sklandus bendradarbiavimas, vadovas

turi suteikti visą informaciją susijusią su darbu, skatinti darbuotojus, rodyti pasitikėjimą bei pagarbą darbuotojų nuomonei ir pasiūlymams. Bendradarbiavimas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje priklauso ir nuo vadovo vadovavimo stiliaus. Tyrimu nustatyta, norint jog vadovas gerai vadovautų, jis turi atlikti pagrindines funkcijas: motyvuoti darbuotojus, koordinuoti ir inicijuoti veiklą, teikti informaciją. Taip pat respondentai teigia, jog efektyviam vadovo vadovavimui reikia: pasitikėti savimi, gerbti kitus, būti kūrybišku ir sąžiningu, turėti viziją, mokėti valdyti stresą, gebėti dirbti komandoje, mokėti planuoti ir valdyti, gebėti motyvuoti ir įkvėpti, gebėti išklaudyti, išgirsti, suprasti, ir gebėti rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu ir raštu.

SUMMARY

Bukauskienė O. : Characteristics of cooperation between Heads and educators of pre-school education institutions. Thesis of the Master's study program in Education Management. Supervisor lect. dr. J. Melnikova, Klaipėda University: Klaipėda, 2020. – 48 p.

Keywords: cooperation, cooperation between Heads and educators, characteristics of cooperation.

The main task of the pre-school education institution is to create a culture of cooperation as a necessary condition for better results, as an opportunity to organize work more successfully. Cooperation is an important element of social communication, representing the person's social and subject competence level. The support of the director is very important in the cooperation process. One of the most important factors promoting cooperation are the administrative support, trust and the creation of a collaborative environment.

Problem of the research - most of the conflicts rise between educators because they don't want to share the information and because of the poor communication and collaboration. The research aims to determine what factors can ensure a successful cooperation between Heads and educators and what are the characteristics of cooperation.

Object of the research: Characteristics of cooperation between Heads and educators of pre-school education institutions.

Aim of the research: to reveal the characteristics of cooperation between Heads and educators in pre-school education institutions.

Objectives:

To examine the characteristics of cooperation between Heads and educators in educational institutions based on scientific literature.

To examine the characteristics of cooperation between Heads and educators of pre-school education institutions.

To provide recommendations for problems solving of cooperation between Heads and educators in pre-school education institutions.

Methods: scientific literature and documents; written questionnaire, statistical data analysis.

After analyzing the data of the written questionnaire, it can be concluded that such factors as creating an environment, working together, achieving a common goal, sharing experiences, psychological contact, deepening of skills are important in developing cooperation in pre-school education. In order to have a fluent cooperation between the Head and the educators, the Head must provide all information related to the work, encourage employees, show trust and respect for employees' opinions and suggestions. Cooperation in a pre-school educational institution also

depends on the guidance style of the Head. The research has found that in order for a Head to guide well, he must perform the main functions: motivate employees, coordinate and initiate activities, provide information. Respondents also state that effective guidance requires: self-confidence, respect for others, being creative and honest, having a vision, being able to manage stress, being able to work in a team, being able to plan and manage, being able to motivate and inspire, being able to listen, hear, understand, and be able to prepare and present information verbally and in writing clearly.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Dviejų visuomeniškumo formų sąsajos.....	13
2 lentelė Vertinamos bendrosios ir vadovavimo sričių kompetencijos.....	25
3 lentelė Anketos klausimų paskirtis.....	30
4 lentelė Vadovo ir pedagogo bendradarbiavimas.....	36
5 lentelė Pagrindinės vadovo veiklos funkcijos.....	38
6 lentelė Kompetencijos efektyviam vadovavimui.....	39
7 lentelė Vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo problemos ir sprendimai.....	41

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Bendradarbiavimo komponentai.....	14
2 pav. Veiksniai lemiantys bendradarbiavimo plėtotę pedagogų bendruomenėje.....	18
3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	30
4 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	31
5 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją.....	31
6 pav. Kolegų apibūdinimas.....	32
7 pav. Įstaigos mikroklimatas.....	32
8 pav. Vadovo dėmesio skyrimas mikroklimato gerinimui.....	33
9 pav. Bendradarbiavimo apibūdinimas.....	34
10 pav. Bendravimas ir bendradarbiavimas tarp pedagogų.....	35
11 pav. Vadovo ir pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas.....	35
12 pav. Pedagogų bendradarbiavimo įgūdžių gilinimas.....	37
13 pav. Vadovavimo stiliai.....	38

TURINYS

SANTRAUKA	2
SUMMARY	4
ĮVADAS	9
I. VADOVO IR PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KULTŪROS YPATUMAI IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE TEORINIU ASPEKTU	11
1.1. Bendravimo ir bendradarbiavimo samprata.....	11
1.2. Pedagogų vaidmuo plėtojant bendradarbiavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigose...	15
1.3. Vadovo vaidmuo plėtojant bendradarbiavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....	19
II. VADOVŲ IR PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO YPATUMAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMAS	29
2.1. Tyrimo organizavimas ir metodika.....	29
2.2. Vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimo rezultatai.....	32
LITERATŪRA	44
PRIEDAI	49

IVADAS

Temos aktualumas. „Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ pabrėžiamas sprendimų priėmimas bendradarbiaujant ir akcentuojama bendradarbiavimo principais paremta veikla; 2014-2020 metų nacionalinėje pažangos programoje, vienas iš tikslų yra stiprinti tapatybę, pilietiškumą, atsakomybę ir bendradarbiavimą“.

Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų apraše (2005) ir Metodinėse rekomendacijose ikimokyklinio ugdymo programai rengti (2015) bendravimas ir bendradarbiavimas nurodomas kaip vienas iš esminių gebėjimų ir kompetencijų ikimokyklinio ugdymo pakopoje. Šiuose dokumentuose pabrėžiama, kad bendradarbiavimas apima ne tik ugdymo turinį, bet ir visą ikimokyklinio ugdymo institucijos gyvenimą, jos mikroklimatą, ugdymo proceso organizavimą, ugdymo institucijos bendruomenės narių santykius, ryšius su kitomis institucijomis.

Švietimo sistemą reglamentuojančiuose dokumentuose (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011; Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos, 2003; Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007-2012 metų programa, 2007) nurodoma, kad „bendradarbiavimas tarp ikimokyklinės bendruomenės narių užtikrina šiltų tarpusavio santykių atmosferą, skatina ir stimuliuoja ikimokyklinės bendruomenės narių kūrybiškumą, kuris sąlygoja sėkmingą vaikų raidą ir socializaciją“. „Lietuvoje bendradarbiavimo raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenėje yra nepakankamai tyrinėta, todėl ypač prasminga ir pats laikas tirti ir analizuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo procesą, šio proceso raišką su įstaigos bendruomene, aptariant bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius, formas ir būdus, leidžiančius užtikrinti šio proceso sėkmę. Pasiiekti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vyrautų bendradarbiavimu grįsti santykiai, nėra lengva, nes tam būtina bendruomenės narių tolerancija, rūpinimasis vienas kitu, bendruomenės darna ir atsakomybė“ (Vietienė, Malinauskienė, 2014).

Tyrimo iširtumas. Bendravimą ir bendradarbiavimą savo darbuose rašė: Monginaitė, L. (2010), Atkinson, M. ir kt. (2007), Lietuvos Respublikos įstatymas (2011), Skučaitė, V., Karmazė, E. G. (2011), Vietienė, I., Malinauskienė, D. (2014), Conoley, J.C. (2010), Petrulytė, A. (2008), Valstybės švietimo strategijos 2013 – 2022 metų programa (2013). Apie vadovų ir pedagogų bendradarbiavimą rašė Kontautienė, R. (2010), ji nagrinėjo bendradarbiavimo komponentus bei įstaigų vadovų svarbą jų procesuose. Apie vadovavimą, lyderystę ir vadovo funkcijas, kompetencijas rašė: Harris, A. (2010), Valuckienė, J. ir kt. (2015), Бакеева, Й. П., Бакеев, Б. В. (2016), Morzano, R. ir kt. (2011), Дворцева, В. (2008), Laurinčikienė, L., Šiurkienė, V. (2012), Loganathan, R. (2013), Šilingienė, V. (2012), Bakonis, E. (2012).

Tyrimo problema – dauguma konfliktų kyla tarp pedagogų, nes nenori dalintis informacija, netinkamas bendravimas ir bendradarbiavimas. Tyrimu siekiama nustatyti, kokie

veiksniai gali užtikrinti sėkmingą vadovų ir pedagogų bendradarbiavimą ir kokie jų bendradarbiavimo ypatumai.

Tyrimo objektas: ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumai.

Tyrimo tikslas: atskleisti vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti pedagogų ir vadovų bendradarbiavimo ypatumus ugdymo įstaigose remiantis moksline literatūra.

2. Ištirti vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

3. Pateikti rekomendacijas vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo problemų sprendimui ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė; apklausa raštu, statistinė duomenų analizė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, kurioje yra aprašoma bendravimo ir bendradarbiavimo samprata, vadovavimo stilių samprata, lyderiavimo samprata, vadovo veiklos funkcijos, bei kompetencijos. Toliau darbe yra aprašomas atliktas tyrimas. Toliau seka literatūros sąrašas, kuriame yra (61) literatūros šaltiniai, iš kurių (48) lietuvių kalba ir (13) užsienio kalba. Santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Pačiuose paskutiniuose puslapiuose yra priedai. Darbe pateikta 7 lentelės, 13 paveikslų. Bendras puslapių skaičius (49), iš jų pagrindinio teksto (48) puslapiai.

I. VADOVO IR PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KULTŪROS YPATUMAI IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE TEORINIU ASPEKTU

1.1. Bendravimo ir bendradarbiavimo samprata

A. Jacikevičienė, O. Rupšienė (1999), aptardamos bendradarbiavimo sampratą, teigia, jog vieniems tai yra darbas su kitais bendruomenės atstovais, kitiems tai tarpusavio sąveika, tretieji bendradarbiavimą vertina kaip bendravimo atmainą.

M. Teresevičienė, G. Gedvilienė (2000), L. Miltenienė (2005), D. Skeirienė (2005), apibrėždamos bendradarbiavimo sampratą, akcentuoja nuolatinį ryšį tarp komandos narių, pagrįstą kooperacija, dalijimusi patirtimi bei bendro teigiamo rezultato siekimu, kai kiekvienas komandos narys jaučia pasitenkinimą bendra veikla.

R. Dukynaitė (2010) rašo jog renkantis darbinę aplinką svarbu yra maloni ir teigiama kolektyvo, grupės ar įstaigos aplinka. Žmogus bendraudamas, komunikuodamas, priklausydamas kolektyvui patenkina priklausymo poreikį. Kad galėtų asmuo atsiskleisti, vystyti savo gebėjimus, bręsti kaip asmenybė ir prisidėti prie įstaigos tikslų pasiekimo turi būti sudaryta tinkama terpė, teigiamas, draugiškas įstaigos klimatas. Iš darbuotojų nuotaikos ir psichologinio nusiteikimo darbui galima pasakyti apie įstaigos atmosferą (įstaigos mikroklimatą).

G. Dubauskas (2006) teigia, kad „įstaigos mikroklimatas – tai įstaigos psichologinė kokybė, atspindinti emocijų būsenų, darbuotojų savijautos bendrumus įstaigoje. Mikroklimatą įstaigoje veikia įstaigos kultūra bei kiti veiksniai, svarbi jo ypatybė – savaiminio dauginimosi efektas“. J. Almonaitienė (2002) rašo, kad „klimato samprata turi daug sinonimų, tai bendravimo atmosfera, psichologinis klimatas ir kt. ir išskiria svarbiausius teigiamo psichologinio klimato požymius: visi bendraujantieji yra aplinkinių priimami, vertinami, palaiko vieni kitus, jaučiasi esą svarbūs, dalijasi atsakomybe ir kartu sprendžia iškilusias problemas. Nors psichologinį klimatą sunku ar net neįmanoma „apčiuopti“, jis yra svarbi įvairių žmonių grupių, įstaigų sėkmingos veiklos sąlyga“.

Autorės V. Barvydienės, J. Kasiulio (2001) išskirti gero mikroklimato įstaigoje požymiai:

1. Pasiekimų motyvacija. Kuo daugiau skatinami darbuotojai ir sudaroma galimybė progresuoti, tuo geresni jos narių tarpasmeniniai santykiai, geresnė narių psichologinė savijauta.

2. Tarpasmeninių santykių kokybė. Moralinį klimatą apibūdina vadovo, pavaldinių ir bendradarbių santykiai, kuriuos sąlygoja žmonių būsenos. Vadovo asmenybės savybės, bendravimo su pavaldiniais stilius, metodai, darbuotojų parinkimas ir jų išdėstymas, pareigų bei įgaliojimų delegavimas aprėpia tarpasmeninius santykius.

3. Darbuotojų savarankiškumas: atskleidžia, kiek darbuotojai gali spręsti ir veikti savarankiškai, kiek kuriuo metu gali pasirinkti operatyvius sprendimus.

4. Organizacijos struktūra: lemia darbuotojų veiklos metodus bei procedūras ir užtikrina jų kontrolę.

5. Statusų poliariškumas veikia mikroklimatą įstaigoje atvirkštine proporcija: kuo poliariškumas didesnis, tuo klimatas prastesnis, t. y. kuo didesnis bendravimo skirtumas tarp įvairaus lygio personalo narių, tuo prasčiau žmonės jaučiasi.

Bendradarbiavimo procese labai svarbus direktoriaus palaikymas. Vadovybė nekontroliuoja viso bendradarbiavimo proceso, bet yra labai svarbu, kad pastebėtų galimus iškilusius sunkumus šioje srityje ir palengvintų bendradarbiavimą. Svarbiausi bendradarbiavimą skatinančių veiksnių – administracijos palaikymas, pasitikėjimas, bendradarbiavimo aplinkos kūrimas. (Conoley, 2007).

Kaip rašo R. Dobrannskienė (2002), kad pagrindinis ikimokyklinio ugdymo įstaigos uždavinys – sukurti bendradarbiavimo kultūrą, kad būtų galima pasiekti geresnių rezultatų, kaip galimybę sėkmingiau organizuoti darbą. Bendradarbiavimą lemia vadovo bendruomenės organizavimo stilius. Bendradarbiavimas – svarbus socialinės komunikacijos veiksnys, atspindintis asmens socialinės ir dalykinės kompetencijos lygmenį. Anot O. Monkevičienės (2003) „bendradarbiavimu paremta pati ugdymo samprata. Bendradarbiavimo principas atsiskleidžia visoje žinių, vertybių gėrybių ir įgūdžių perteikimo sistemoje, kur ugdoma pozityvi tarpusavio priklausomybė kaip žmogiškojo bendrabūvio pagrindas“.

Anot B. Ramosaj (2004) vadovui vadovaujant yra svarbūs bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai. Bendravimas - informacijos perdavimas iš vieno asmens kitam. Komunikacijos pagrindas - informacijos priėmimas ir supratimas.

Kalbėjimas yra bendravimo tarp žmonių priemonė. Bendraudami žmonės išsako savo nuomonę, perduoda ją vieni kitiems ir išsako savo jausmus, norus ir ketinimus. Tarp visų įgūdžių, bendravimas ir sugebėjimas bendrauti yra labai svarbi ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo veikla. Nuoširdus bendravimas suteikia pripažinimą, nes bendravimo metu keičiamasi informacija. Iš to kiti supranta, kad esi nuoširdus, nori geriausio, galvoji ir dirbi siekdamas geriausių įstaigos interesų (Hyseni, 2003). Atvirai ir nuoširdiai komunikuodamas, pasiekiamas kitų pripažinimas ir supratimas, kuriant abipusį pasitikėjimą galima jausti ir atsižvelgti į kitų žmonių jausmus ir elgesį. Toks vadovo bendravimas yra būtina sąlyga norint užmegzti bendradarbiavimą ir palaikyti ryšius tarp įstaigos vadovo ir personalo, vadovo ir bendruomenės, vadovo ir įvairių institucijų. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas turi organizuotai, suplanuotai ir nuolat bendradarbiauti (Musai, 1999).

„Bendravimas kaip interakcija – tai tarpusavio sąveika ir tarpasmeniniai santykiai, kuriuose mes „pasikeičiame“ jausmais, veiksmais, darome įtaką vienas kitam. Taip pat bendravimas yra kaip socialinė percepcija (socialinis suvokimas, pažinimas) – tai žmonių ypatybių, elgesio motyvų, tarpusavio santykių suvokimas“ (Petruolytė, 2008).

Bendravimas glaudžiai siejasi su bendradarbiavimu. Norint išugdyti bendravimo kultūros pagrindus reikia tinkamai išaiškinti, kas tai yra bendradarbiavimas. Ši visuomeniškumo forma glaudžiai siejama su bendravimu. Abi šios formos viena kitą sąlygoja ir papildo (Gedvilienė, 2000) (1 lentelė).

1 lentelė. Dviejų visuomeniškumo formų sąsajos, (Sudaryta G. Gedvilienės, 2000).

Bendravimas	Bendradarbiavimas
Tai žmonių tiesioginių santykių sritis. Žmonės bendrauja kaip Aš ir Tu. Tokiu būdu jie pripažįsta, kad ir vieni, ir kiti yra asmenybės; vieni kitus auklėja, skatina save išreikšti, sudaro vieni su kitais bendriją.	Žmonės bendradarbiauja siekdami bendro tikslo. „Materialines gėrybes ir kultūrines vertybes, kurių jiems reikia savirealizacijai, galima realizuoti tik veikiant drauge“. Tai žmonių socialinė sąsaja, atsirandanti dirbant kartu.

V. Vaicekauskienė (2003) rašo, jog „bendradarbiavimas – tai socialinės sąveikos forma, kuri naudojama siekiant:

- 1) organizuoti bendrą partnerių veiklą ir derinti bendrus veiksmus, vienyti individualias pastangas, t. y. kurti bendradarbiavimo veiksmų sistemą;
- 2) plėtoti socialinius bendradarbiavimo ir pagalbos santykius, bendrauti partneriams darant įtaką ir keičiant vienas kitą“.

Autoriai (Miltenienė, 2005, Dettmer, Thurson, 2005) teigia, kad nuolatinė komandos narių sąveika, komunikacija, kooperacija, koordinacija ir dalijimasis patirti yra bendradarbiavimo pagrindas. Bendradarbiavimo kūrimo etapai:

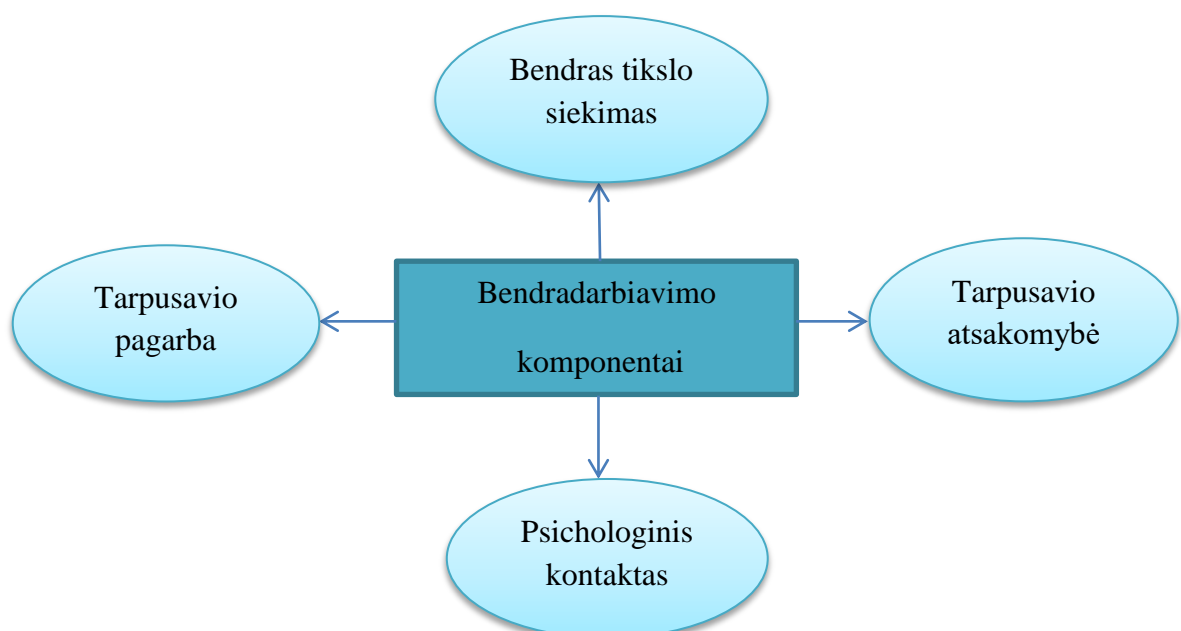
1. Pasirengimas bendradarbiauti. Šiame etape siekiama gilinti bendradarbiavimo įgūdžius (kursai, seminarai, paskaitos, diskusijos ir pan.). Bendradarbiaujantys asmenys turi įgyti bendros veiklos ir problemų sprendimų įgūdžių.
2. Vaidmenų (funkcijų) apibrėžimas. Siekiant visų dalyvių aktyvaus įsitraukimo ir dalyvavimo, skatinamas pasidalijimas vaidmenimis, t.y. aiškiai apibrėžiamas kiekvieno iš dalyvių vaidmuo, jie turi būti lygiaverčiai, išsakomi lūkesčiai, ko tikimasi iš vieno ar kito veiklos atlikėjo. Būtina, jog visi ugdymo proceso dalyviai prisiimtų atsakomybę už atitinkamą vaidmenį.

3. Bendradarbiavimo aplinkos ir priemonių numatymas (angl. framework). Šis etapas susideda iš šių elementų: struktūros numatymo – kuriama atsižvelgiant į kontekstą, vyraujančią požiūrį; išteklių paskirstymo (laiko, finansinių išteklių) – daugiausiai problemų iškyla numatant laiką, todėl itin svarbi administracijos iniciatyva skiriant papildomo laiko bendradarbiavimui; bendradarbiavimo proceso valdymo ir vadovavimo – svarbus pasidalintas vadovavimas, kuris esti tuomet, kai kuriant, įgyvendinant, vertinant naujas programas administracijos atstovai inicijuoja visų susijusių asmenų aktyvų įsitraukimą, deleguoja kai kurias vadovavimo funkcijas, koordinuoja veiklą. Labai svarbu sukurti visų susijusių asmenų bendradarbiavimą skatinančią, informacijos sklaidą ir tarpusavio pagalbą užtikrinančią veiklos sistemą ir numatyti formalius (planuoti susitikimai, posėdžiai, seminarai, konferencijos) ir neformalius (pokalbiai pertraukų metu ir pan.) bendradarbiavimo būdus, jų periodiškumą.

4. Nuolatinis vertinimas. Pagal tai kokio tikslo siekiama vertinimas gali būti: planuojamasis – atliekamas veiklos proceso metu, kai reikia atsižvelgiant į situaciją keisti sprendimus; konstruojamasis – vertinimas apibrėžiant galutinius rezultatus ir atsižvelgiant į tai planuojamos tolesnės iniciatyvos“.

„Bendradarbiavimas žmogui yra ne tik priemonė, bet ir tikslas. Bendradarbiavimas įtraukiamas į praktinę žmonių veiklą (bendras darbas, mokymasis), kuris padeda planuoti organizuoti, kontroliuoti. Šiuolaikinėje pedagoginėje sistemoje bendradarbiavimu vadinamas darbas grupėse, teikiant pagalbą, paramą vienas kitam, skatina tarpusavyje susijusias veiklas, geranoriškas darbo stilius. Pagrindiniai bendradarbiavimo komponentai yra bendro tikslo siekimas, bendros veiklos įpareigota tarpusavio pagarba ir atsakomybė, psichologinis kontaktas“ (Kontautienė, 2010).

1 pav. Bendradarbiavimo komponentai, (sudaryta darbo autorės, pagal R. Kontautienę, 2010).



G. Mongirdienė (2011) išskiria šias produktyvaus bendradarbiavimo grupėje sąlygas:

- Individų psichologinis suderinamumas.
- Grupinio darbo pasiskirstymas ir pusiausvyra.
- Individuali galimybė grupės atstovams daryti įtaką.
- Pagarbos ir pagalbos grupėje teikimas.
- Bendra vertybių sistema.

„Bendradarbiavimas (angl. *co-operation*) – darbas kartu siekiant identifikuoti ir įgyvendinti (realizuoti) veiklą, paremtą abipuse pagarba skirtingoms kultūroms (požiūriams). Bendruomenės vystymas(-is) vyksta per abipusį dialogą – tai horizontali sąveika tarp žmonių, nukreipta į demokratinį dalyvavimą keitimosi procese. Dialogas įkūnija žmonijos orumą ir pagarbą, drąsina žmones būti susijusiais vieniems su kitais abipusiai, ir bendradarbiaujančiais būdais. Anot Freire, tai yra netikėtas susitikimas įvardijant pasaulį ir iš esmės, tai yra išankstinė sąlyga tikrai humanizacijai. Tai įtraukia horizontalią komunikaciją tarp lygių žmonių, kurie abipusiškai dalyvauja kritinio tyrimo procese. Dialogas yra abipusis veiksmo ir refleksijos procesas, kuris sujungia asmenines patirtis ir galias politines struktūras, kurios suformavo tas žmonių patirtis (Ledwith, 2005)“.

L. Monginaitė (2010) rašo, kad „lygiaverčiai santykiai gali būti sukurti, kai dalyviai sugeba būti vienas kitam atviri ir sąmoningai paiso vienas kito poreikių ir interesų. Bendradarbiavimo dalyviai turi siekti pozityvaus sąmoningumo“.

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas – tai komandos narių tarpusavio sąveika, pagrįsta bendro tikslo siekimu, pasitelkiant savo patirtį, tarpusavio pagarbą bei lygybės jausmą. Tai žmonių veiklos pagrindas, leidžiantis kurti ir išlaikyti tvirtą ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenę. Sėkmingas bendradarbiavimas vyksta, kai darbuotojai, iškilus problemai, ieško kompromisų ir atranda naujus problemų sprendimų būdus.

1.2. Pedagogų vaidmuo plėtojant bendradarbiavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme (2011) rašoma, kad „pedagogas - asmuo, įgijęs aukštąjį (aukštesnįjį, įgytą iki 2009 metų, arba specialųjį vidurinį, įgytą iki 1995 metų) išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją“. **Kvalifikacija** – Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai, visuma. **Kompetencija** – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma. Įstatyme apibrėžiamos pedagogo pareigos:

1) užtikrinti ugdomų ugdytinių saugumą, geros kokybės ugdymą;

- 2) ugdyti tvirtas ugdytinių dorovės, pilietines, tautines ir patriotines nuostatas, laiduoti ugdytinių asmenybės galių plėtotę;
- 3) laikytis švietimo įstaigų nusistatytų etikos normų ir švietimo įstaigos vidaus tvarką nustatančių dokumentų reikalavimų;
- 4) tobulinti savo kvalifikaciją;
- 5) ugdyti remdamasis ugdytinių gebėjimais ir polinkiais, stiprinti mokymosi motyvą ir pasitikėjimą savo gebėjimais, suteikti pagalbą ugdytiniam, turintiems ugdymosi, mokymosi sunkumų ir specialiųjų ugdymosi poreikių, pritaikyti jiems dalyko programą, turinį, metodus;
- 6) nešališkai vertinti ugdytinių mokymosi pasiekimus ir nuolat juos informuoti apie mokymosi pažangą;
- 7) įstaigos nustatyta tvarka informuoti tėvus (globėjus, rūpintojus) apie jų vaiko būklę, ugdymo ir ugdymosi poreikius, pažangą, įstaigos lankymą ir elgesį;
- 8) bendradarbiauti su kitais pedagogais, kad būtų pasiekti ugdymo tikslai;
- 9) gerbti ugdytinį kaip asmenį, nepažeisti jo teisių ir teisėtų interesų;
- 10) vykdyti kitas Profesinio mokymo, Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymų nustatytas pareigas.

Pavyzdinio auklėtojų pareigybės apraše (2005) apibrėžiamos auklėtojo funkcijos:

- 1) organizuoti ir vykdyti ugdomąjį procesą;
- 2) planuoti grupės ugdomąją veiklą;
- 3) kurti grupės ugdomąją aplinką, parinkti priemones;
- 4) ugdyti ir/ ar dalyvauti vaikų ugdymo(si) procese;
- 5) prireikus dalyvauti rengiant individualias vaikų ugdymo(si) programas;
- 6) sistemingai vertinti, fiksuoti vaikų daromą pažangą, apie vaikų pasiekimus informuoti tėvus (globėjus);
- 7) teikti informaciją, pagal kompetenciją konsultuoti tėvus (globėjus), kitus įstaigoje dirbančius specialistus ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo klausimais;
- 8) inicijuoti ir/ar dalyvauti bendruose įstaigos renginiuose, projektuose ir kitose veiklose.

Pasak S. Saulėnienės, V. Žydžiūnaitės, E. Katiliūtės (2006), „šiuolaikinio mokytojo vaidmuo apibūdinamas kaip itin svarbus ugdymosi paradigmos kaitos reiškinys, nes būtent pedagogas praktikoje įgyvendina vykstančius pokyčius, kurie siejami su didele atsakomybe, naujais reikalavimais kompetencijai ir profesionalumui“. Kaip teigia autorės, pedagogo veikla turi būti pagrįsta:

1. socialiniais ryšiais;
2. kiekvieno vaiko potencijos plėtojimu:
 - 2.1. žinoti asmenybės raidą ir vystymąsi, bendrauti su kitais žmonėmis, remtis pasitikėjimu savimi;

- 2.2. gebėti individualiai dirbti su vaikais, padedant jiems tapti aktyviais visuomenės nariais;
- 2.3. gebėti pasirinkti ir tobulinti bendradarbiavimo veiklas, kurios didina vaikų kolektyvinį intelektą;
- 2.4. bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis, siekiant pagerinti ugdymą ir ugdymąsi (Saulėnienė, Žydžiūnaitė, Katiliūtė, 2006).

„Ikimokyklinio ugdymo pedagogų vaidmuo ypač svarbus visam žmogaus gyvenimui, todėl jiems keliami reikalavimai grindžiami šiuolaikine mokymo(si) paradigma bei didaktikos bruožais. Dauguma ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų išnaudoja visas Lietuvoje siūlomas galimybes tobulinti savo kvalifikaciją ir kompetencijas derindami tris būdus: formalųjį mokymąsi dažnai papildo neformalioju ir informalioju (savaiminiu)“ (Smilgienė, 2012).

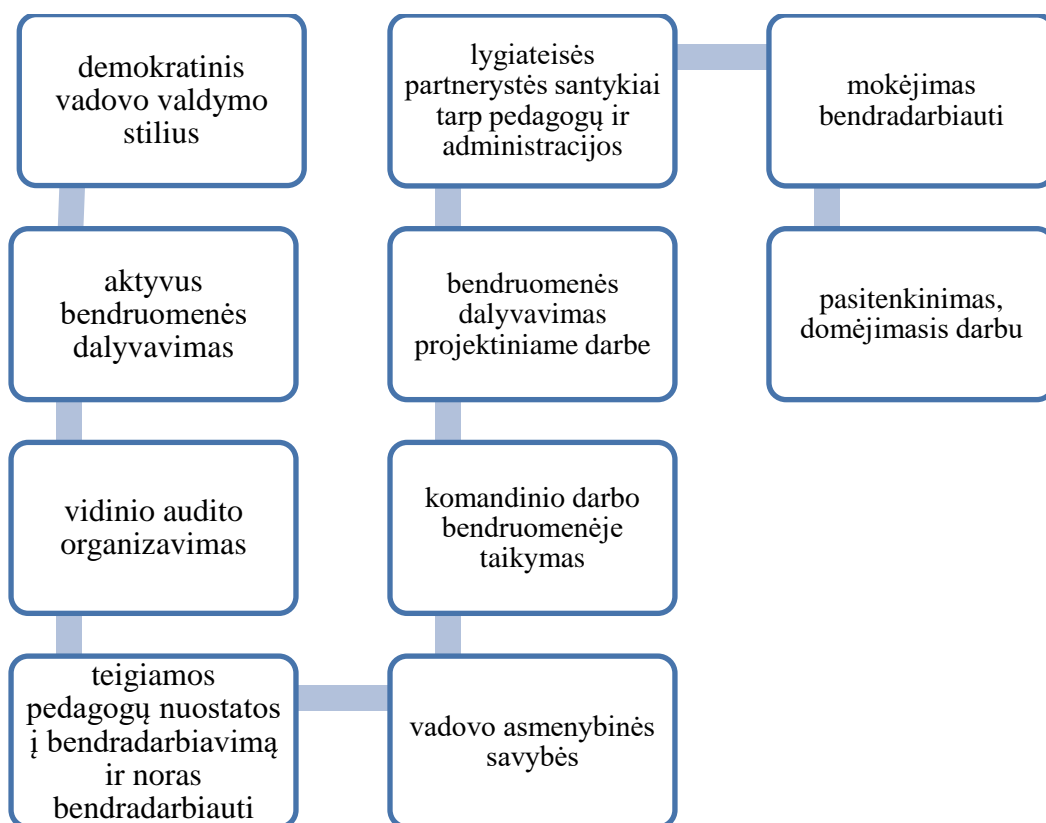
Autorės V. Purokuru, E. L. Vihinen (2007) teigia, kad „sėkmingo bendradarbiavimo, darbo kartu ir bendravimo su kolegomis, dėl teigiamo poveikio kliento problemų sprendimui nėra reikalo ginčytis. Sugebėti valdyti įvairius bendradarbiavimo gebėjimus ir lavinti juos yra tiesiog būtina darbuotojams norintiems efektyviai dirbti. Kad bendradarbiavimas tarp specialistų vyktų sklandžiai, kiekvieno iš jų asmeniniai interesai turėtų būti patenkinami“. „Bendradarbiavimo prielaidas: bendras siekis ir vizija, bendri uždaviniai, bendras laikas, pasinaudojimas ypatingais gebėjimais, pasitikėjimas, autonomiškumas. Jos taip pat pabrėžia, kad bendradarbiavimas tarp įvairių sričių specialistų ar bendraminčių labai dažnai įtakojamas kelių pagrindinių principų:

1. Teigiama tarpusavio priklausomybė: tai kai sėkmė susijusi su kolegomis; uždaviniai susideda iš atskirų dalių, darbuotojų atlikti individualūs darbai naudingi visiems; naudojamos bendrais apdovanojimais ir ištekliais; darbuotojai turi bendrus tikslus ir taisykles.
2. Glaudi sąveika (interaktyvi užduotis): darbuotojai turi galimybę paremti, padėti ar padrausinti kolegas; vienodai pasidalija atsakomybės; moko kitus, aiškinasi situacijas ir formuoja bendrus sprendimus.
3. Asmeninė atsakomybė: visi darbuotojai turi turėti savo atsakomybes ir uždavinius; kiekvieno pasiekimai turi būti įvertinti; rezultatai pateikiami visai grupei; pagrindinis etapas – visada pasidalinti su kitais.
4. Socialiniai gebėjimai: darbuotojų gebėjimas bendrauti su žmonėmis, taip pat turi gebėti bendrauti grupėje; gebėti vadovauti, priimti sprendimus, kurti pasitikėjimą ir nagrinėti konfliktus bei juos lavinti.
5. Grupinis veiklos apmąstymas (refleksija): darbuotojai turi gebėti grupėje diskutuoti apie bendro tikslo siekimą ir darbo santykius; mokytis kartu atskirti esminius dalykus nuo neesminių; mokytis priimti bendrus sprendimus dėl veiklos tęsimo arba keitimo; bendrai kritiškai vertinti rezultatus, vertinti darbą po vieną ir atskirai“ (Purokuru, Vihinen, 2007).

Planuojant, organizuojant ir vykdant šventes, renginius, projektus, dirbant darbo grupėse yra vykdomas komandinis darbas „pedagogas su pedagogu“. Dirbdami pedagogai komandoje gali produktyviau ir sklandžiau organizuoti renginius bei šventes ir komandinis darbas yra naudingas, siekiant tobulinti ugdymo procesą, jo kokybę. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbančių pedagogų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas yra svarbus, nes suteikia galimybę dalintis gerąja darbo patirtimi, idėjomis, ugdymo inovacijomis, konkrečiais patarimais (Miliauskaitė, Novatorovienė, 2018).

R. Kontautienė (2010) rašo, kad pedagogai bendradarbiauja todėl, kad remdamiesi savo patirtimi suvokia, kad gali realizuoti asmenines ir išorines iniciatyvas. Bendradarbiavimo kultūra skatina pedagogus dirbti kartu ir siekti tikslų. Pedagogų bendruomenėje didžiausią atsakomybę pedagogai priskiria įstaigos vadovui. Vadovas turi būti demokratas ir pasižymėti tam tikrais asmenybės ypatumais, tokiais kaip komunikaciniai, organizaciniai ir sugestyviniai gebėjimai, tolerancija kito nuomonei, geranoriškumas ir kt. Pedagogams svarbu, kad tarp pedagogų ir administracijos vyrų lygiateisiai partnerystės santykiai, įstaigos valdyme aktyviai dalyvautų visa pedagogų bendruomenė, vyrų komandinis darbas. Plėtojant bendradarbiavimą svarbios pedagogų teigiamos nuostatos į bendradarbiavimą. R. Kontautienė (2010) išskyrė veiksnius, kurie lemia bendradarbiavimo plėtotę pedagogų bendruomenėje (žr. 2 pav.)

2 pav. Veiksniai lemiantys bendradarbiavimo plėtotę pedagogų bendruomenėje, (sudaryta darbo autorės, pagal R. Kontautienę, 2010)



Apibendrinant galima teigti, kad pedagogas turi turėti aukštąjį išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją. Pedagogas turi laikytis įstatyme apibrėžiamų pareigų ir funkcijų. Taip pat turėtų lavinti savo bendradarbiavimo gebėjimus, kad galėtų efektyviai dirbti. Bendradarbiavimas tarp įvairių sričių specialistų dažnai įtakojamas kelių pagrindinių principų: teigiama tarpusavio priklausomybė, glausi sąveika, asmeninė atsakomybė, socialiniai gebėjimai, grupinis veiklos apmąstymas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pedagogų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas yra svarbus, nes suteikia galimybę dalytis gerąja darbo patirtimi, idėjomis, ugdymo inovacijomis, konkrečiais patarimais.

Kad įstaigoje tarp pedagogų būtų plėtojamas bendradarbiavimas, pedagogų nuomone, tarp pedagogų ir administracijos turi vyrauti lygiateisės partnerystės santykiai, įstaigos valdyme aktyviai dalyvauti visa pedagogų bendruomenė, vyrautų komandinis darbas. Plėtojant bendradarbiavimą itin svarbios ir pačių pedagogų teigiamos nuostatos į bendradarbiavimą.

1.3. Vadovo vaidmuo plėtojant bendradarbiavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Sėkmingam vadovo darbui vadovavimas yra neatsiejamas komponentas. Vadovavimas – tai viena iš valdymų funkcijų, pagal pasirinktą stilių, kuris išryškėja santykiuose su pavaldiniais (Mečkauskienė, 2007).

„Sėkmingu vadovavimu domimasi jau nuo senų laikų. Kas lemia sėkmingą vadovavimą, bandė atsakyti skirtingos vadovavimo teorijos. Sąlygiškai visą teorijų įvairovę būtų galima suskirstyti į kelias dideles grupes:

- bruožų teorijos;
- stilių teorijos;
- atitikimų teorijos;
- dinamiškų santykių teorijos.

Bruožų teorijos atsirado anksčiausiai. Jos rėmėsi prielaida, kad svarbiausias veiksnys yra vadovo asmenybė ir kad galima išskirti tam tikrus sėkmingai dirbančio vadovo asmenybės bruožus. Bruožų teorijų šalininkai manė, jog svarbiausia sąlyga užtikrinti sėkmingą vadovavimą – teisinga vadovų atranka.

Stilių teorijos remiasi prielaida, jog sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovų asmenybės bruožai, bet jų propoguojami vadovavimo stiliai.

Atitikimų teorijos šalininkai teigia, kad universalios gero vadovavimo teorijos iš principo neįmanoma sukurti. Sėkmingą vadovavimą lemia kelių esminių veiklos faktorių atitikimas.

Dinamiškų santykių teorijos pavyzdį galima pateikti B. M. Bass transakcinio ir transformacinio vadovavimo koncepciją. **Transakcinis (sąveikos)** vadovavimas pasižymi, kad vadovas nustato, ką pavaldiniai turi daryti, išaiškina darbuotojams jų vaidmenis ir užduotis, įkvepia

jiems pasitikėjimo, kad jie gali užsibrėžtus tikslus pasiekti. **Transformacinis (pertvarkomasis)** vadovavimas – vadovas palaiko nuolatinių pokyčių atmosferą ir stengiasi sukurti palankią kaitai organizacijos kultūrą. Vadovo misija yra ne iškelti savo pavaldiniams tikslus ir nurodyti jų įgyvendinimo būdus, bet motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų“ (Želvys, 2003).

„Valdymo stilius – tai vadovo poveikio bendradarbiams būdas, kryptingai valdant jų elgseną ir sudarant palankiausias sąlygas užtikrinti veiklos efektyvumą. Pasirinkus tam tikrą valdymo stilių, nulemiama bendradarbių elgsena. Skiriami tradiciniai ir naujieji valdymo stiliai. Tradiciniai valdymo stiliai yra autoritariniai. Įsakymu tiksliai nurodoma, ką, kada ir kaip reikia padaryti. Vadovas priima visus sprendimus, pavaldiniai tam neturi didesnės įtakos, jie tik sprendimus pripažįsta ir vykdo. Valdyti šiuo stiliumi reikia stiprios vadovo asmenybės bei charakterio ir gero profesinio pasirengimo. Vadovai per daug užimti, jie neturi laiko strateginiams sprendimams, kadangi kišasi į mažiausias sprendimo smulkmenas. Tradiciniams valdymo stiliams priklauso:

- *Charizmatinis valdymo stilius* (vadovui būdingas sugebėjimas užkrėsti kitus savo energija, puiki laikysena, geras charakteris, retoriniai gabumai, jais žavimasi, tačiau jie ne egoistai).
- *Patriarchalinis valdymo stilius* (grįstas besąlygišku vadovo autoritetu, šio stiliaus privalumas, kad rūpinamasi savo bendradarbiais net ir tada kai jie negali dirbti).
- *Autokratinis valdymo stilius* (kaip ir patriarchalinis, yra pagrįstas besąlygišku vadovo autoritetu, tačiau jis rūpinasi savo bendradarbiais tik tiek, kiek jie yra naudingi. Kiekvienas vadovas mano esąs protingesnis už pavaldinį, reikalauja paklusnumo, kad besąlygiškai vykdytų įsakymus).
- *Biurokratinis valdymo stilius* (tai taip pat autokratinis stilius, skirtumas tik tas kad žodinis vadovo nurodymas ar įsakymas pakeičiamas įstatymais, įsakymais, reglamentais, standartais).

Prie naujų valdymo stilių priskirtini kooperatinis ir laisvasis valdymo stiliai:

- *Kooperatinis valdymo stilius* (bendradarbiai traktuojami kaip partneriai. Kooperatyviai veikti (bendradarbiauti) reiškia glaudžiai bendradarbiauti siekiant bendro tikslo. Vadovas supranta, kad vienas negali pasiekti tikslų, todėl jis pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, darbuotojai įtraukiami į valdymą).
- *Laisvasis valdymo stilius* (atsisako reglamentuoto valdymo. Darbuotojai patys sprendžia, ką ir kaip daryti. Kai duodami nurodymai, tai nekontroliuojama, kaip jie vykdomi“ (Sakalas, 2003).

E. Bagdonas, E. Kazlauskienė (2002) vadovavimo stilių apibūdina kaip žmonių santykių organizacijoje visumą, kuriems įtakos turi vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija.

„Metodologinis pagrindas, paaiškinantis, kaip formuojasi vadovavimo stilius, yra D. McGregoro X ir Y teorijos. X teorija atspindi tradicinį požiūrį į vadovavimą ir kontrolę, o Y teorija paaiškina individualių ir kolektyvinių tikslų intergraciją. Pirmuoju atveju, kai vadovas mano, kad pavaldiniai neiniciatyvūs ir bijo atsakomybės, vadovavimas daugiausia remiasi formalia valdžia ir sukuria tokią rezultatų vertinimo pagal normas ir taisykles sistemą, kuri griežtai reglamentuoja pavaldinių elgesį. Y teorija, priešingai, teigia, kad organizacijos darbuotojai sąžiningai vykdo pareigas, siekdami optimizuoti indėlį į organizacijos laimėjimus. Taip dirbti gali tik profesiniu požiūriu subrendę ir atsakingi darbuotojai, todėl vadovo poveikis pavaldiniams grindžiamas tokia stimulu ir darbo vertinimo sistema, kuri skatina kompetencijos ugdymą, įgaliojimų ir atsakomybės darbuotojams delegavimą, sudaro sąlygas nesmulkmeniškai kontrolei. Požiūris į darbuotojus, atspindintis vadovo vertybes, paaiškina, kodėl skiriasi vadovavimo stilius“ (Martinkienė, 2004).

„Autokratinis vadovas turi pakankamai valdžios, kad galėtų primesti savo valią pavaldiniams ir – kai tik jam atrodo būtina – jis tuo pasinaudoja. Autokratinį vadovą priskiria teorijai „X“. Ši teorija skelbia, kad:

- ✓ žmonės iš prigimties nemėgsta darbo ir esant mažiausiai galimybei jo vengia;
- ✓ žmonės neturi savigarbos ir jie stengiasi išvengti atsakomybės, atiduota save valdyti kitiems;
- ✓ labiausiai žmonės nori būti apsaugoti;
- ✓ norint priversti žmones dirbti, būtina juos kontroliuoti ir gąsdinti nuobaudomis“ (Martinkienė, 2004).

Pasak R. Želvį (2003) „sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovų asmenybės bruožai, bet jų propaguojami vadovavimo stiliai. Bene žinomiausia visiems teorija yra vadovavimo stilių skirstymas į autokratinį ir demokratinį. *Autokratinio* stiliaus vadovas stengiasi sutelkti savo rankose kuo daugiau galių, vienvaldiškai priima sprendimus, griežtai kontroliuoja pavaldinius ir laukia iš jų besąlygiško paklusnumo“.

„Demokratinio vadovo stilių McGregoras pavadini teorija „Y“, kuri tvirtina, kad esant pakankamai geroms sąlygoms, kai žmogumi pasitikima, kai jam suteikiama galimybė dalyvauti kuriant organizacijos tikslus, delegavus pakankamai aukštus įgaliojimus, jis gali savarankiškai ir labai atsakingai dirbti. Tai šiuo metu labiausiai vertinamas vadovo stilius. Vadovas šiuo atveju organizuoja abipusį bendravimą ir atlieka iniciatoriaus vaidmenį. Jis stengiasi pavaldinius išmokyti domėtis organizacijos problemomis, duoti jiems adekvačią informaciją ir parodyti, kaip ieškoti ir įvertinti alternatyvius sprendimus. Demokratinis vadovas nuolat tariasi su grupe. Lyderis ne komanduoja, o siūlo, kalbos tonas draugiškas. Potvarkiai, draudimai, paskatinimai ir kt. nustatomi

diskusijomis. Grupės nariai veikia siekdami savų, o ne iš šalies primestų tikslų, geriau panaudoja savo sugebėjimus, veikdami jaučiasi reikšmingesni ir laimingesni. Demokratinėje atmosferoje geresnė savijauta, sparčiau tobulėja darbuotojai. Tokioje atmosferoje žmonės nori dirbti, pradeda didžiuotis bendrais pasiekimais, stengiasi pasidalyti sunkumais, formuojasi nuoširdesni ir draugiškesni santykiai. Demokratiško vadovo bruožai yra šie:

- ✓ vadovas skatina veiklą, kuri yra diskusijų objektu;
- ✓ vadovas leidžia darbuotojams patiems kontroliuoti veiklos būdus ir priemones;
- ✓ vadovas leidžia darbuotojams patiems skirstyti darbus ir esant reikalui suteikia darbuotojams paramą;
- ✓ vadovas objektyviai vertina darbų kokybę“ (Martinkienė, 2004).

Anot R. Želvio (2003) „*demokratiškas* vadovavimas, priešingai, reiškia galių ir atsakomybės pasidalijimą su darbuotojais, aktyvų personalo dalyvavimą sprendimų priėmimo procese“.

„Liberalaus vadovo stiliui McGregoras pritaikė naujausią „Z“ teoriją, akcentuojančią pagrindinį siekį – sukurti stropią darbo grupę ir stabilią, darnią darbo aplinką, kurioje būtų patenkinti darbuotojų norai būti laisvais, nepriklausomais. Vadovas yra „vienas iš grupių narių“ ir vengia daryti tiesioginę įtaką. Liberalų vadovą grupės nariai pripažįsta, bet jis pats nerodo iniciatyvos vadovauti. Nurodymus jis perduoda prašymo forma, lyg gėdydamasis lyderio pozicijos. Pagirimų ir bausmių nedrįsta skirti. Trūksta apibrėžtos tvarkos, atsiranda nepasitikėjimas perspektyvomis. Liberalusis vadovavimas gali būti optimalesnis grupėse, sudarytose iš labai aukšto intelekto individų, vykdančių kūrybines užduotis.“ (Martinkienė, 2004).

„Neretai dar išskiriamas ir trečiasis – *liberalusis* stilius. Vadovai, dirbantys šiuo stiliumi, propaguoja nesikišimo politiką ir faktiškai patiki savo pavaldiniams patiems spręsti iškilančias vadovavimo problemas“ (Želvys, 2003).

Autoriai E. Bagdonas, E. Kazlauskienė (2002) rašo, kad „autokratinio stiliaus vadovas pats sprendžia visas problemas, nes esą tik jis viską žino ir viską moka, įsakinėja, darbuotojams, nenoriai su jais bendrauja, gniaužia iniciatyvą. Toks vadovas yra griežtos drausmės šalininkas ir mano, kad nuobauda yra geriausias skatinimo metodas. Demokratiškas vadovas tariasi su pavaldiniais, dalį atsakomybės pasiima pats, skatina darbuotojus ieškoti naujų geresnio darbo būdų, yra draugiškas ir mėgstantis bendrauti. Pirmai progai pasitaikius savo darbuotojus giria. Liberalus vadovas priima sprendimą kartu su pavaldiniais, prašo, įkalbinėja, kad šie atliktų darbą, ištikus nesėkmei, neprisiima jokios atsakomybės, dažnai laukia nurodymų „iš viršaus“. Tai nepriekabus, „minkštas“ vadovas“.

Vadovavimas yra administravimo ir lyderiavimo derinys. Vadovui tenka atlikti ir administratoriaus, ir lyderio funkcijas. Kaip rašo J. R. Bakejeva, B. V. Bakejevas (2016), kad

„lyderystė padidina vadovavimo efektyvumą. Vadovas lyderis žino kaip bendrauti su darbuotojais; geba įvertinti kiekvieno darbuotojo galimybes ir jį sudominti; geba valdyti pagal savo asmenines savybes“.

„Lyderystė ilgą laiką buvo suprantama kaip svarbiausias veiksnys, darantis reikšmingą įtaką organizacijos veiklos sėkmei, tačiau pastaruoju metu ypač akcentuojamas jos vaidmuo ugdymui įstaigoje. Lyderystė laikoma viena svarbiausių veiksnių, lemiančių daugelio ugdymo įstaigų sričių sėkmę“ (Morzano, Waters, McNulty, 2011).

„Lyderis – tai asmuo, kuris bendrauja ir bendradarbiauja su darbuotojais, atsižvelgia į jų nuomonę, įgyvendina idėjas, siekia išsikelto tikslo“ (Dvortsevaja, 2008).

A. McKee, R. E. Boyatzis (2006) rašo, kad „lyderiai yra žmonės, kurie intuityviai jaučia, arba labai stengiasi išsiugdyti emocinį intelektą – tai yra savivokos, savitvardos, socialinio sąmoningumo ir santykių valdymo kompetenciją. Jie veikia sąmoningai ar pagauti impulso“ Jie yra optimistai ir realistai vienu metu“.

„Vadovų lyderystė yra neatsiejama švietimo įstaigos veiksmingumo sąlyga. Tenkinant XXI a. švietimo sistemos poreikius, labiau nei kada nors anksčiau kyla poreikis turėti didesnių gebėjimų ir galimybių lyderių. Vadovams būtina savo dėmesį skirti kitų bendruomenės narių lyderystės gebėjimams ir galimybėms plėtoti“ (Laurinčiukienė ir Šiurkienė, 2012). Pasak A. Harris (2012) „vadovams būtina skirti savo dėmesį kitų bendruomenės narių lyderystės gebėjimams ir galimybėms plėtoti“. „Vadovo lyderystės neužtenka, svarbu yra ir lyderystės pasiskirstymo tema“ (Valuckienė ir kt., 2015).

„Sėkmingiausiai dirbantys lyderiai yra atviri ir pasirengę mokytis iš kitų asmenų. Be to, jie lankstesni ir nekategoriškai savo pagrindinių vertybių sistemos atžvilgiu, atkaklūs (pvz., dėdami dideles viltis į personalo motyvaciją, įsipareigojimus, mokymąsi ir visų asmenų pasiekimus), nenusimenantys ir optimistiški“ (Leithwood ir kt., 2006).

V. Šilingienė (2012) vadovą apibūdina kaip asmenį, gavusi organizacijos jam suteiktus įgaliojimus daryti įtaką kitiems žmonėms. Vadovavimas suprantamas kaip darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formalioms organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius valdymo metodus.

„Vadovas vadovauja komandai ir koordinuoja jos veiklą. Jis turi būti ne tiek išmintingas ar kūrybiškas, kiek disciplinuotas, sutelkto mąstymo ir išlaikantis pusiausvyrą. Jis privalo pasižymėti gera iškalba ir klausymosi įgūdžiais, objektyviai vertinti žmones ir situaciją. Vadovas turi sugebėti optimaliai panaudoti komandos išteklius ir tinkamai išnaudoti kiekvieno grupės nario potencialą“ (Želvys, 2003).

P. Zakarevičius (2003) teigia, kad „vadovo darbas – specifinė žmogaus veiklos sfera ir ji turi būti atliekama profesionaliai. Dėl to vadovai turi įgyti specifinių žinių visumą, pasirengti tokio pobūdžio veiklai. Vadovas – tai profesija“.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003) taip pat sako, kad „vadyba – specifinė darbinės veiklos rūšis, susiformavusi darbo pasidalijimo procese, pradėjus žmonėms burtis į bendro tikslo siekiančias grupes“.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) rašo, kad „vadovo veikla yra daugialypė ir apimanti daug skirtingų aspektų. Aukščiausio lygio vadovas dažniausiai užsiima kardinaliais, strateginiais sprendimais. Valdymas, vadyba, vadovavimas, administravimas, tai terminai, kurie reikalingi vadovui sėkmingam visos veiklos planavimui, organizavimui. Pasak autorių, šie terminai tarp savęs labai panašūs, tačiau pagal savo prasmę yra skirtingi. Valdymas – tai gamybinio proceso, kuris susijęs su žmonių fiziniu darbu, atliekamu pagal tam tikrą modelį, priežiūra. Ugdymo įstaigos yra administruojamos, o kai kalbama apie darbą su žmonėmis, tai yra vadovavimas. Personalo valdyme vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti suprasti įstaigos tiklus ir efektyviai jų siekti“.

Pasak V. Mikoliūnienės (2002) „gebėjimas kurti ateitį ir jai vadovauti taip, kaip mes norime, yra tai, kas skiria gerą vadovą nuo blogo. Geras vadovas išklauso savo darbuotojus ir elgiasi su jais kaip su suaugusiais. Jie sugeba sužadinti entuziazmą ir susižavėjimą, pasinaudoti socialiniais veiksniais, formuoti ir reikiama linkme kreipti ugdymo institucijos vertybes. Padaryti aiškia vertybių sistemą ir įkvėpti jai gyvybę. Taip jie per savo ryžtingą elgesį ir didelį išvalgumą patys pasidaro gerais vadovais“. Autorė rašo, kad „sunku yra aprašyti vadovo funkcijas dėl didžiulės įstaigų veiklos įvairovės ir skirtingų vadovų lygių. Autorė išskiria tradicines veiklos funkcijas, kurios ir sudaro vadovavimo esmę:

- veiklos inicijavimas;
- veiklos koordinavimas;
- darbuotojų motyvavimas;
- darbuotojų ir užduočių suderinimas;
- darbuotojų kvalifikacija;
- darbuotojų kūrybiškumo ugdymas;
- informacijos teikimas“.

Pagal LR Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymą Nr. 1080, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas atlieka tokias funkcijas:

- Telkia ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenę valstybinei švietimo politikai įgyvendinti, veiklos programai vykdyti;

- Kartu su ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomene numato įstaigos veiklos kryptis, rengia įstaigos veiklos programą, nuostatus, įstaigos vidaus darbo tvarkos taisykles, metų veiklos sąvadą ir teikia aprobuoti įstaigos tarybai;
- Puoselėja demokratinius įstaigos bendruomenės narių santykius;
- Rūpinasi pedagogų profesinės kvalifikacijos kėlimu, sudaro sąlygas ir skatina juos atestuotis; bendradarbiauja su vaikų tėvais (vaiko globėjais), Vaiko teisių apsaugos tarnyba, įstaigos rėmėjais, visuomene. Kuria ugdymui palankią sociokultūrinę aplinką ir įstaigos modelį;
- Rūpinasi ikimokyklinio ugdymo įstaigos intelektualiniais, materialiniais ir finansiniais ištekliais, racionaliu jų panaudojimu;
- Sudaro metinę ikimokyklinio ugdymo įstaigos pajamų ir išlaidų sąmatą ir teikia ją įstaigos tarybai aprobuoti ir kt.

Anot S. P. Robbins (2003), S. Stoškaus (2001), „vadovavimas yra viena svarbiausių organizacijos funkcijų, kurio dėka visos veiklos gali veikti sistemingai. Jie teigia, kad vadovavimas nėra tik lyderystė ar sprendimų priėmimas. Kadangi vadovavimas savyje sutalpina daug skirtingų aspektų, todėl ir vadovavimo apibrėžimų yra labai daug“.

„Vadovas turi ne tik vykdyti visas funkcijas, bet ir nuolatos apie viską galvoti, pasverti visus už ir prieš. Tai žmogus, kuris turėtų visus pavaduoti, tiksliai nurodinėti kiekvienoje veikloje, tai daryti reikėtų ne primetant savo nuomonę, o sistemingai, sąžiningai viską kontroliuojant“ (Alberoni, 2006).

„Kad ugdymo įstaigos vadovas galėtų tinkamai ir sėkmingai atlikti visas jam priskirtas funkcijas, jis turi turėti atitinkamas kompetencijas, kurių pagalba galėtų efektyviai vadovauti ugdymo įstaigai. Pagal LR švietimo ir mokslo ministro 2011-07-01 įsakymu Nr. 1194 yra vertinamos penkios bendrosios kompetencijos ir penkios vadovavimo sričių kompetencijos“ (Bakonis, 2012).

2 lentelė. Vertinamos bendrosios ir vadovavimo sričių kompetencijos (sudaryta darbo autorės, pagal E. Bakonį, 2012).

Nr.	Bendrosios kompetencijos	Vadovavimo sričių kompetencijos
1.	Asmeninio veiksmingumo	Strateginio ŠĮ valdymo
2.	Strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo	Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi
3.	Mokėjimo mokytis	Vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui
4.	Vadovavimo žmonėms	ŠĮ struktūros, procesų, išteklių valdymo
5.	Bendravimo ir informavimo	ŠĮ partnerystės ir bendradarbiavimo

Bendrosios kompetencijos:

1. *Asmeninis veiksmingumas* – pasitikėjimas savimi ir atvirumas; pagarba sau ir kitiems; kūrybingumas, lankstumas; tolerancija socialinei įvairovei; pozityvumas; platus akiratis; atsakomybė ir sąžiningumas; kryptingumas, orientacija į tikslus; iniciatyvumas, organizuotumas; streso valdymas; drąsa ir ryžtas; integralumas – žodžių ir elgesio darna ir kt.
2. *Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas* – konceptualus mąstymas; vizijos turėjimas; gebėjimas sistemaiškai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus; gebėjimas skirti prioritetus; gebėjimas dirbti su informacija: šaltinių parinkimas, duomenų rinkimas ir analizė; atvirumas pokyčiams, mokėjimas juos planuoti ir valdyti ir kt.
3. *Mokėjimas mokytis* – mokymosi visą gyvenimą nuostata; atvirumas mokymuisi; savivoka; gebėjimas įsisavinti naują informaciją, praktiškai taikyti įgytas žinias; tinkamų ir įvairių mokymosi metodų taikymas; gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi ir kt.
4. *Vadovavimas žmonėms* – gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje; gebėjimas paskatinti ir deleguoti; gebėjimas motyvuoti, įkvėpti; gebėjimas stebėti kitų veiklą ir teikti grįžtamąjį ryšį; gebėjimas ir noras ugdyti žmones, atskleisti jų potencialą, teikti paramą; gebėjimas moderuoti pokalbius, susirinkimus ir kt.
5. *Bendravimas ir informavimas* – dalykinio bendravimo įgūdžiai; gebėjimas išklaudyti, išgirsti, suprasti; derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas; viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai; gebėjimas rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu bei raštu – prezentacijas, ataskaitas ir kt.

Vadovavimo sričių kompetencijos:

1. *Strateginis ŠĮ valdymas* – gebėjimas formuoti įstaigos strateginę veiklos kryptį, rengti strateginius bei veiklos planus; analizuoti informaciją apie įstaigos veiklą, priimti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus; aiškiai išreikšti mokyklos viziją, formuoti veiksmingus viešuosius ryšius; kurti informavimo sistemą įstaigoje; kurti palankią mokymuisi įstaigos kultūrą, susietą su strateginiais tikslais ir grindžiamą įstaigos etikos principais bei vertybėmis; išsamiai ir objektyviai atsiskaityti už įstaigos veiklas ir kt.
2. *Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi* – gebėjimas siekti, kad būtų taikomi tinkamiausi ugdymo metodai; stiprinti bendruomenės nuostata, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų; sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams; skatinti ugdymo ir mokymosi proceso dalyvių dalyvavimą procese bei atsakomybę už jo veiksmingumą ir rezultatus; analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą bei švietimo įstaigos veiklą ir kt.

3. *Vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimui* – gebėjimas motyvuoti pedagogus tapti reflektuojančiais praktikais, skatinti juos prisiimti atsakomybę už asmeninį tobulinimąsi ir veiklos tobulinimą; sudaryti palankias sąlygas pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti; siekti, kad pedagogų įgyjamos kompetencijos būtų veiksmingai skleidžiamos bei integruojamos įstaigoje; įtraukti įstaigos bendruomenę ir socialinius partnerius į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą ir kt.

4. *ŠI struktūros, procesų, išteklių valdymas* – gebėjimas kurti, veiksmingai valdyti ir tobulinti įstaigos organizacinę struktūrą ir infrastruktūrą; formuoti ir įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią ugdymo ir mokymosi kokybę; nustatyti materialinių, finansinių ir kitų išteklių, reikalingų įstaigai funkcionuoti, poreikį, jų šaltinius bei paskirstymo prioritetus, inicijuoti papildomų išteklių pritraukimą; užtikrinti, kad visi ištekliai būtų valdomi ir už juos atsiskaitoma remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais ir kt.

5. *ŠI partnerystė ir bendradarbiavimas* – gebėjimas dalytis patirtimi, partneriškai dirbti su kitomis įstaigomis; remti iniciatyvas, prisidėti prie švietimo sistemos tobulinimo; bendradarbiauti su tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene ir kitais suinteresuotais partneriais; užtikrinti, kad mokinių mokymasis būtų siejamas su vietos (bendruomenės) kultūra; pareikšti aktyvią pilietinę poziciją, dalyvauti vietos savivaldos gyvenime ir kt. (Bakonis, 2012).

Pasak R. Kontautienės (2010) „vadovas, siekiantis tobulinti vadovaujamos įstaigos bendruomenės bendradarbiavimą turėtų pasižymėti teigiamomis nuostatomis į bendradarbiavimą ir būti įgijęs teorinį bei praktinį pasirengimą bendradarbiauti. Demokratinis vadovavimo stilius tarp vadovo ir pedagogų užtikrina lygiateisės partnerystės santykius, konstrukcinę sąveiką, teigiamą psichologinį klimatą bendruomenėje. Bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje tobulinantis vadovas turi siekti formuoti teigiamas pavaldinių nuostatas į bendradarbiavimą, organizuoti pedagogų komandinį darbą, kurti teigiamą klimatą įstaigoje, stiprinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą savo darbu. Įstaigos vadovui būtina ieškoti galimybių, kaip sumažinti pedagogų tarpusavio konkurenciją ir įveikti jos sąlygotas problemas, ypač atkreipiant dėmesį į tas, kurios trukdo vystyti bendradarbiavimą. Bendradarbiavimo tobulinimas pedagogų bendruomenėje gali būti realizuojamas per šias įstaigos vadovo funkcijas:

- konstrukcinės sąveikos su pedagogais kūrimas;
- bendradarbiavimo atmosferos kūrimas;
- pedagogų motyvacijos darbui stiprinimas;
- pedagogų iniciatyvų bendradarbiauti įvairiuose įstaigos veiklos srityse palaikymas ir skatinimas;
- sąlygų edukaciniam pasirengimui naujovėms sudarymas;
- vidinės konkurencijos ir bendradarbiavimo derinimas;

- komandinio darbo organizavimas;
- pedagogų įtraukimas į visapusišką pedagoginės veiklos įstaigoje analizę;
- darbuotojų asmeninės identifikacijos su organizacija vystymas“.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderiavimas laikomas vienas iš svarbiausių veiksmų, kuris daro reikšmingą įtaką organizacijos veiklos sėkmei. Lyderis – tai asmuo, kuris bendrauja ir bendradarbiauja su savo darbuotojais, siekia išsikelto tikslo.

Vadovas turi ne tik vykdyti visas funkcijas, bet ir nuolatos apie viską pagalvoti, pasverti visus už ir prieš. Kad vadovas galėtų tinkamai ir sėkmingai atlikti visas jam priskirtas funkcijas, jis turi turėti ir atitinkamas kompetencijas, kurių pagalba galėtų efektyviai vadovauti. Pagal LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu yra vertinamos penkios bendrosios ir penkios vadovavimo sričių kompetencijos.

Galima teigti, kad vadovavimas yra viena iš svarbiausių valdymo funkcijų ir yra neatsiejamas komponentas sėkmingam vadovo darbui. Kad būtų galima atsakyti kas lemia sėkmingą vadovavimą buvo sukurtos vadovavimo teorijos.

Pagrindė yra išskiriami trys pagrindiniai vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis, liberalusis. Pasirinkus tam tikrą valdymo stilių, vadovai nulemia bendradarbių elgseną.

Vadovas siekdamas, kad įstaigoje vyrautų bendradarbiavimas turi siekti formuoti teigiamas pavaldinių nuostatas į bendradarbiavimą, organizuoti pedagogų komandinį darbą, kurti teigiamą klimatą įstaigoje, stiprinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą savo darbu. Siekti sumažinti pedagogų tarpusavio konkurenciją ir įveikti jos sąlygotas problemas. Kad būtų tobulinamas bendradarbiavimas pedagogų bendruomenėje, vadovas turi realizuoti tam tikras vadovo funkcijas.

II. VADOVŲ IR PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO YPATUMAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMAS

2.1. Tyrimo organizavimas ir metodika

Šiame darbe atliktas kiekybinis tyrimo metodas, taikant apklausą raštu. *Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa raštu*. Šis metodas numato duomenų rinkimą naudojant anketą, kurioje suformuluoti ir tam tikra tvarka išdėstyti klausimai, kuriais paprastai siekiama išsiaiškinti respondento nuomonę apie elgesio motyvus, vertybines orientacijas, kasdieninės veiklos veiksnius, požiūrį į aplinką (Luobikienė, 2010). Gautus duomenis apibendrinus statistiškai galima vertinti juos pagal norimus kriterijus ir nagrinėti jų sąsajas. Šis metodas yra tinkamiausias siekiant visuomenės arba individo sąmonės elementams (poreikiams, interesams, požiūriui) ištirti. Taip pat šis metodas patogus dėl nesudėtingo vartojimo ir greito atlikimo bei mažų kaštų. Apklausa raštu yra objektyviausias būdas surinkti informaciją iš didelės žmonių grupės. Kiekybinio tyrimo metodų privalumų ir trūkumų analizė rodo, kad daugiausiai santykinų privalumų turi internetinė apklausa. Internetinė apklausa socialinių mokslų empiriniuose tyrimuose yra pakankamai naujas, tačiau sparčiai populiarėjantis tyrimo metodas. Šis metodas nereikalauja didelių finansinių ir laiko sąnaudų, o anketų grįžtamumo lygis yra santykinai aukštas. Respondentų pasiekiamumas naudojant šį metodą priklauso nuo tiriamųjų specifikos. Aukštam respondentų pasiekiamumui užtikrinti reikalingi tiriamųjų gebėjimai naudotis kompiuteriu ir internetu (Butkevičienė, 2011).

Prieš tyrimą buvo atlikta mokslinės literatūros ir dokumentų analizė. Buvo siekiama išanalizuoti ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovų ir pedagogų bendravimo ir bendradarbiavimo ypatumus. Anketas buvo prašoma užpildyti ikimokyklinių ugdymo įstaigų mokytojų.

Išanalizavus ir apibendrinus mokslinę literatūrą buvo sudarytas tyrimo instrumentas – anketa ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogams. Anketą sudarė trys dalys: kreipimasis į respondentą, klausimai ir padėka už skirtą laiką ir dalyvavimą tyrime. Anketinė apklausa buvo anoniminė, kad pedagogai galėtų būti visiškai atviri. „Pradedant tyrimą svarbu tiriamuosius informuoti apie tyrimo tikslą: kas jį atlieka, kam reikalingas; kas apdoros duomenis, kam naudos; kas matys anketas; suteikiama laisvė – pasitraukti bet kuriame etape; suprantamumas – informacija turi būti pateikiama taip, kad žmogus, kuris dalyvauja tyrime ją suprastų. Pagrindinis tyrimo dalyvių reikalavimas – savanoriškumas. Tyrėjo pareiga – garantuoti anonimiškumą ir konfidencialumą. Taip tiriamasis jausis saugiai ir atvirai galės atsakinėti į klausimus, o tyrėjas gaus tikslesnę informaciją“ (Kardelis, 2002).

Anketinė apklausa buvo vykdoma internetiniame socialiniame tinkle. Iš viso buvo atsakyta į 85 anketas. Kiekybinio tyrimo metu surinktiems duomenims analizuoti ir tvarkyti naudota kompiuterinė programa Microsoft Office Excel programa. Gauti duomenys susisteminti procentais.

Pedagogų anketinę apklausą sudarė 14 klausimų, visi buvo uždaro tipo su pateiktais galimų atsakymų variantais. Respondentai galėjo rinktis iš pateiktų atsakymo variantų arba įrašyti savo, o tai leidžia teigti, kad buvo sudarytos sąlygos respondentams pasirinkti jiems priimtinausią atsakymo variantą. Klausimynas buvo sudarytas remiantis išanalizuota teorine medžiaga.

Anketą sudarė 14 klausimų (žr. 1 priedą). Jie buvo suskirstyti į tris blokus (žr. 3 lentelę).

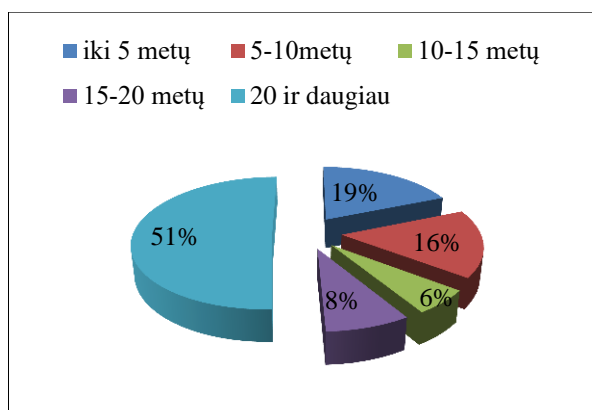
3 lentelė. Anketos klausimų paskirtis

Klausimai	Klausimų paskirtis
1 – 3	buvo skirti pedagogų demografinėi informacijai gauti (išsilavinimas, darbo patirtis, kvalifikacinė kategorija).
4 – 6	buvo siekiama atskleisti koks mikroklimatas vyrauja pedagogų darbo vietoje, ar vadovas pakankamai skiria dėmesio jam gerinti.
7 – 11	buvo siekiama atskleisti kas yra bendravimas ir bendradarbiavimas, koks turėtų būti bendravimas ir bendradarbiavimas tarp vadovo ir pedagogų.
12 – 14	buvo siekiama atskleisti kokie yra pagrindinės vadovo veiklos funkcijos ir kokių vadovavimo stiliumi dažniausia vadovaujama.

Tiriamųjų (pedagogų) demografiniai duomenys

Tyrimo dalyvavusių respondentų pirmiausia prašyta pateikti duomenis apie save.

Tiriamųjų darbo stažas pasiskirstė taip (3 pav.):

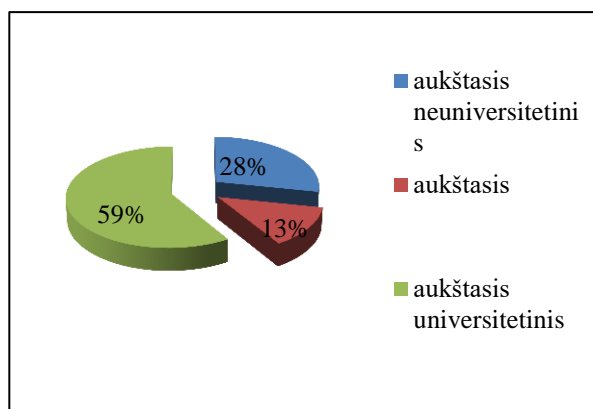


3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Analizuojant respondentų pedagoginį darbo stažą paaiškėjo, kad iki 5 m. stažą turi 19% pedagogų, 5 – 10 m. stažą turi 16% pedagogų. Daugiau kaip 20 m. darbo stažą turi 51% pedagogų ir 6% pedagogų turi 10 – 15 m. pedagoginio darbo stažo. Iš pateiktų duomenų matome, kad pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą gan įvairus, daugiausiai anketą užpildžiusių

respondentų stažas siekia 20 ir daugiau metų, todėl galima teigti, kad didžioji dalis respondentų yra vyresnio amžiaus.

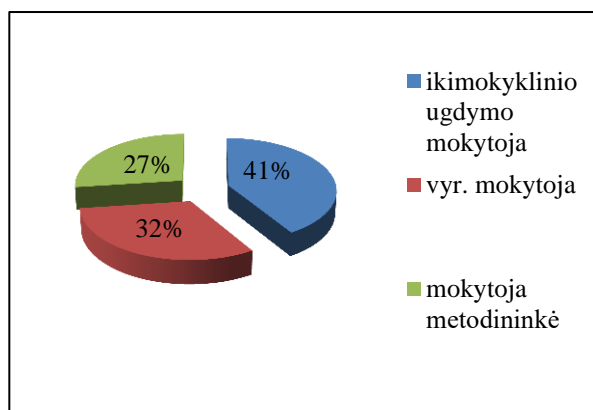
2 – uoju klausimu norėta sužinoti, koks respondentų išsilavinimas (4 pav.)



4 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Iš 85 apklausoje dalyvavusių pedagogų daugiausiai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (59%). Todėl galima teigti, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirba aukštos kvalifikacijos pedagogai, savo srities specialistai. Su aukštuoju išsilavinimu dirba 13% respondentų, su aukštuoju neuniversitetiniu 28% respondentų.

3 – uoju klausimu siekta sužinoti, kokią kvalifikacinę kategoriją turi pedagogai (5 pav.)

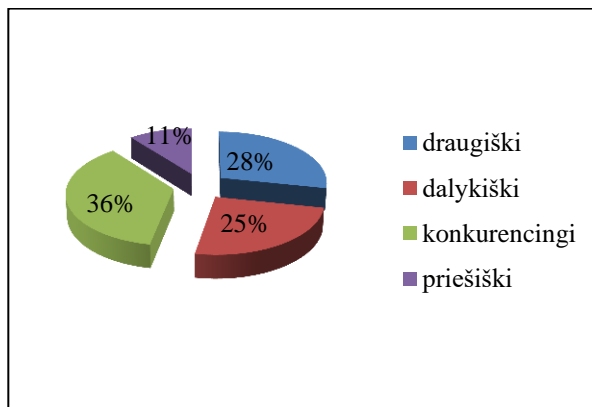


5 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų anketinės apklausos raštu rezultatai parodė, kad didžioji dalis respondentų turi ikimokyklinio ugdymo mokytojo kvalifikacinę kategoriją (41%). Tarp respondentų, turinčių mokytojo eksperto kategoriją, nebuvo. 32% respondentų turi vyr. mokytojo kvalifikacinę kategoriją, o po to seka mokytojos metodininkės, kurios sudaro 27%.

2. 2. Vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimo rezultatai

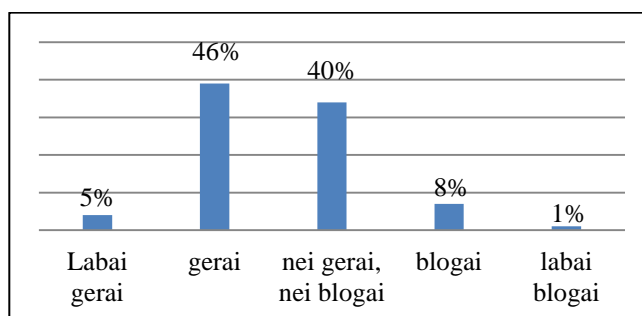
4 – uoju klausimu pedagogų buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie, jų manymu, geriausiai apibūdina kolegas (6 pav.)



6 pav. Kolegų apibūdinimas

Siekiant ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus, reikia išsiaiškinti, kokie pačių kolegų tarpusavio santykiai. Iš pateiktų duomenų matome, kad tarp daugumos pedagogų yra konkurencija (36%) ir dalykiški (25%), priešiški (11%) santykiai, kurie slopina norą dalintis patirtimi. Autorių (Miltenienė, 2005, Dettmer, Dyck, Thurson, 2005) nuomone „bendradarbiavimo pagrindą sudaro nuolatinė komandos narių sąveika, komunikacija, kooperacija, koordinacija bei dalijimasis patirtimi“. Tačiau 28% respondentų teigia, kad jų kolegos yra draugiški, todėl galima teigti, kad jie siekia bendro tikslo, veikia drauge, komunikuoja, tai ko ir reikia sklandžiam pedagogų tarpusavio bendradarbiavimui. Galima teigti, kad įstaigos vadovai būtinai turi ieškoti galimybių, kaip sumažinti pedagogų tarpusavio konkurenciją ir įveikti jos sąlygotas problemas, kad galėtų vystytis bendradarbiavimas.

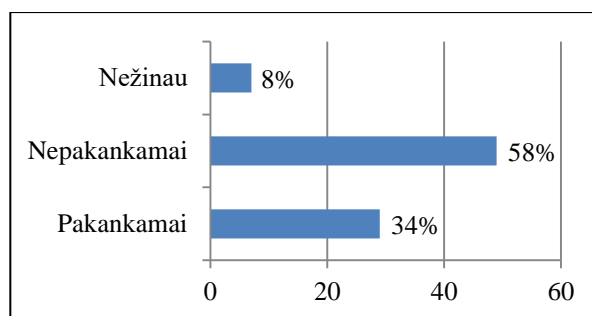
5 – uoju klausimu buvo prašoma įvertinti savo įstaigos mikroklimatą (7 pav.)



7 pav. Įstaigos mikroklimatas

Siekiant išsiaiškinti kaip pedagogai vertina įstaigoje vyraujančią mikroklimatą, kuris yra vienas iš svarbiausių bendradarbiavimo veiksnių, pedagogų buvo prašoma pažymėti priimtinausią teiginį. Gauti tyrimo duomenys rodo, kad pedagogai savo įstaigos mikroklimatą vertina gerai (46%) ir nei gerai, nei blogai (40%). 8% apklaustųjų vertino, kad jų įstaigoje mikroklimas yra blogas. Esant nepalankiai psichologinei atmosferai, negali vystytis atviras pedagogų bendradarbiavimas. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų apraše (2005) ir Metodinėse rekomendacijose ikimokyklinio ugdymo programai rengti (2006) bendravimas ir bendradarbiavimas nurodomas kaip vienas iš esminių gebėjimų ir kompetencijų ikimokyklinio ugdymo pakopoje. Šiuose dokumentuose pabrėžiama, kad bendradarbiavimas apima ne tik ugdymo turinį, bet ir visą ikimokyklinio ugdymo institucijos gyvenimą, jos mikroklimatą.

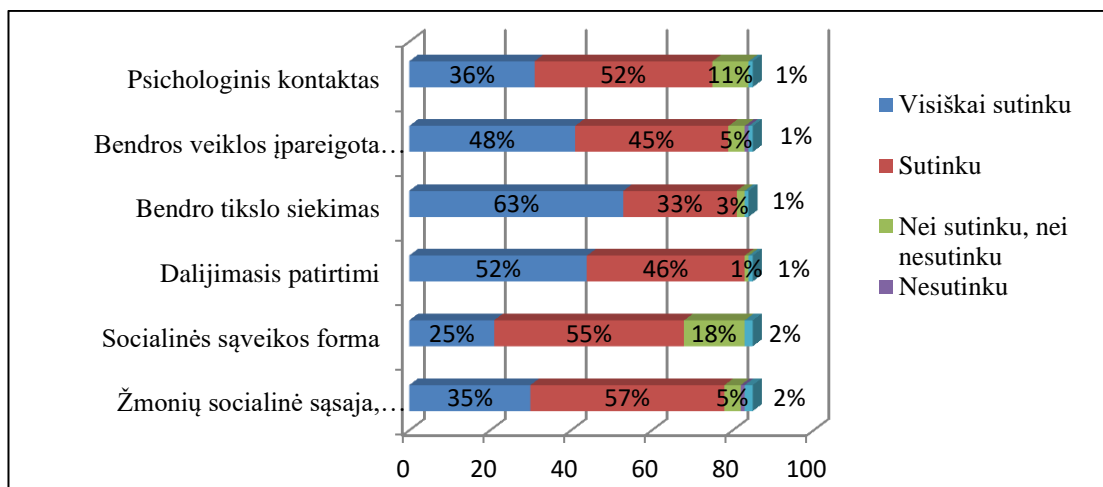
6 – uoju klausimu buvo prašoma pedagogų pažymėti ar vadovas pakankamai skiria dėmesio mikroklimato gerinimui (8 pav.)



8 pav. Vadovo dėmesio skyrimas mikroklimato gerinimui

Kaip teigia J. C. Conoley, C. W. Conoley, 2010 – bendradarbiavimo procese labai svarbus direktoriaus palaikymas. Administracijos pasitikėjimas ir bendradarbiavimo aplinkos kūrimas yra vieni iš svarbiausių bendradarbiavimą skatinančių veiksnių. Pagal gautus duomenis galima teigti, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vadovas skiria nepakankamai (58%) dėmesio mikroklimato gerinimui. Dėl to gali būti galimybė, kad šiose įstaigose nėra sukurti svarbiausi bendradarbiavimą skatinantys veiksniai, kaip vadovo pasitikėjimas, palaikymas, bei bendradarbiavimo aplinkos kūrimas. 34% respondentų mano, kad vadovas pakankamai skiria dėmesio mikroklimatui gerinti.

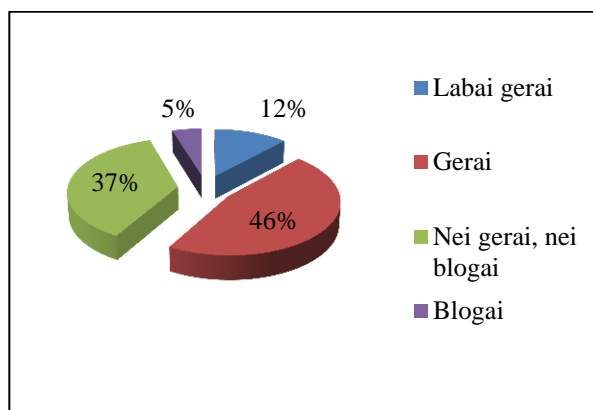
7 – uoju klausimu pedagogų buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie, jų supratimu, geriausiai apibūdina bendradarbiavimą (9 pav.)



9 pav. Bendradarbiavimo apibūdinimas

Bendradarbiavimas – tai nuolatinis ryšys tarp komandos narių, dalijimasis patirtimi bei bendro tikslo siekimas, tarpusavio pagarba ir atsakomybė, psichologinis kontaktas. Kaip rodo atlikto tyrimo duomenys, respondentai sutinka, kad bendradarbiavimas tai, psichologinis kontaktas (52%), socialinės sąveikos forma (55%), žmonių socialinė sąsaja atsirandanti dirbant kartu (57%). Visiškai sutinka, kad bendradarbiavimas tai, bendros veiklos įpareigota tarpusavio pagarba (48%), bendro tikslo siekimas (63%), bei dalijimasis patirtimi (52%). „Bendradarbiavimas žmogui yra ne tik priemonė, bet ir tikslas. Bendradarbiavimas įtraukiamas į praktinę žmonių veiklą (bendras darbas, mokymasis), kuris padeda planuoti organizuoti, kontroliuoti. Šiuolaikinėje pedagoginėje sistemoje bendradarbiavimu vadinamas darbas grupėse, teikiant pagalbą, paramą vienas kitam, skatina tarpusavyje susijusias veiklas, geranoriškas darbo stilius. Pagrindiniai bendradarbiavimo komponentai yra bendro tikslo siekimas, bendros veiklos įpareigota tarpusavio pagarba ir atsakomybė, psichologinis kontaktas (Kontautienė, 2010).

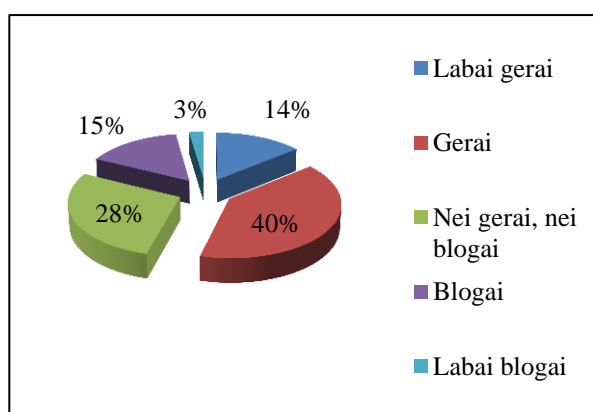
8 – uoju klausimu buvo prašoma įvertinti savo įstaigos pedagogų bendravimą ir bendradarbiavimą (10 pav.)



10 pav. Bendravimas ir bendradarbiavimas tarp pedagogų

Kaip tyrimas rodo, pedagogai savo įstaigos kolegų bendravimą ir bendradarbiavimą vertina gerai (46%), bet nemaža dalis pedagogų vertina ir nei gerai, nei blogai (37%). 12% įvertino labai gerai ir 5% - blogai. Švietimo sistemą reglamentuojančiuose dokumentuose (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011; Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos, 2003; Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007-2012 metų programa, 2007) nurodoma, kad „bendradarbiavimas tarp ikimokyklinės bendruomenės narių užtikrina šiltų tarpusavio santykių atmosferą, skatina ir stimuliuoja ikimokyklinės bendruomenės narių kūrybiškumą, kuris sąlygoja sėkmingą vaikų raidą ir socializaciją“.

9 – uoju klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti savo įstaigos vadovo ir pedagogų bendravimą ir bendradarbiavimą (11 pav.)



11 pav. Vadovo ir pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas

J. C. Conoley nuomone, bendradarbiavimo procese labai svarbus direktoriaus palaikymas. Tai nereiškia, kad vadovybė turi kontroliuoti visą bendradarbiavimo procesą, tačiau ji yra labai svarbi, kai pastebi galimus sunkumus šioje srityje, palengvindama bendradarbiavimą.

Anketinės apklausos metu dauguma pedagogų gerai (40%) įvertinimo savo bendravimą ir bendradarbiavimą su vadovu. Galima teigti, kad pedagogai su vadovais bendrauja nuoširdžiai ir atvirai, vadovai yra organizuoti ir nuolat bendradarbiaujantys. Kita dalis pedagogų vertina nei gerai, nei blogai (28%). 15% pedagogų savo bendravimą ir bendradarbiavimą įvertino blogai ir 3 % blogai.

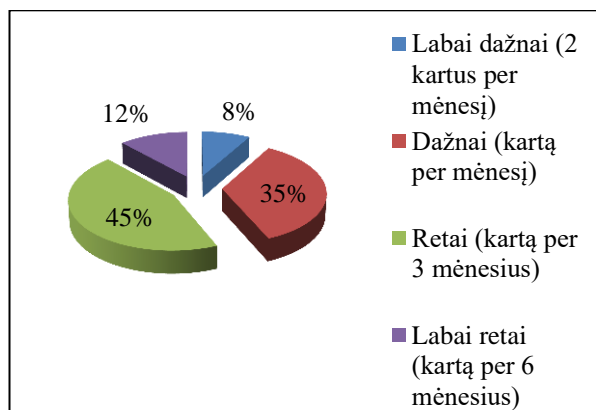
10 – uoju klausimu buvo prašoma pažymėti, koks, jų nuomone, turėtų būti vadovo ir pedagogo bendradarbiavimas (4 lentelė).

4 lentelė. Vadovo ir pedagogo bendradarbiavimas

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas skiria nepriklausančias veiklas	2%	20%	26%	35%	17%
Vadovas per daug kontroliuoja veiklą	7%	16%	20%	44%	13%
Vadovas suteikia visą su darbu susijusią informaciją	45%	40%	10%	5%	0%
Vadovas bendrauja su pedagogais tik pedagogų iniciatyva	5%	9%	19%	49%	18%
Pedagogai dalyvauja priimant svarbius organizacijos sprendimus	34%	43%	13%	9%	1%
Vadovas siekia įtraukti pedagogus į ikimokyklinės institucijos valdymą	29%	45%	17%	7%	2%
Vadovas nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus	38%	49%	11%	1%	1%
Tariasi su kolektyvu, teisingai reaguoja į kritiką, sugeba įtikinti savo sprendimų būtinumu	38%	40%	15%	5%	2%
Vadovas rodo pasitikėjimą bei pagarbą mano nuomonei ir pasiūlymams	41%	37%	14%	6%	2%
Vadovas nekritikuoja, kitų įstaigos bendruomenės narių akivaizdoje	48%	29%	11%	7%	5%
Vadovas duoda aiškiai suformuluotas užduotis ir reikalavimus	40%	35%	15%	10%	0%
Vadovas paskatina, pagiria	47%	35%	10%	6%	2%
Prieš priimdamas sprendimus, vadovas tariasi, ieško kompromiso	46%	31%	14%	6%	3%

Bendravimas ir sugebėjimas bendrauti yra labai svarbi ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo veikla. Nuoširdus bendravimas suteikia pripažinimą, nes bendravimo metu keičiamasi informacija. Iš to kiti supranta, kad esi nuoširdus, nori geriausio, galvoji ir dirbi siekdamas geriausių įstaigos interesų. Respondentai nesutinka, jog vadovas turi skirti nepriklausančias veiklas (35%), per daug kontroliuoti veiklą (44%) ar bendrauti su pedagogais tik pedagogų iniciatyva (49%). Respondentai visiškai sutinka, kad vadovas turėtų suteikti visą su darbu susijusią informaciją (45%), rodyti pasitikėjimą bei pagarbą pedagogų išreikštai nuomonei ir pasiūlymams (41%), neturėtų kritikuoti kitų įstaigos bendruomenės narių akivaizdoje (48%), duoti aiškiai suformuluotas užduotis ir reikalavimus (40%), vadovas turėtų paskatinti ir pagirti (47%), prieš priimdamas sprendimus, vadovas turėtų pasitarti ir kartu ieškoti kompromiso (46%). Taip pat respondentai sutinka, kad turėtų dalyvauti priimant svarbius organizacijos sprendimus (43%), vadovas turėtų siekti pedagogus įtraukti į ikimokyklinės institucijos valdymą (45%), nuolat skatinti generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus (49%), tartis su kolektyvu, teisingai reaguoti į kritiką, sugebėti įtikinti savo sprendimų būtinumu (40%).

11 – uoju klausimu norėta sužinoti, kaip dažnai pedagogai gilina savo bendradarbiavimo įgūdžius (12 pav.)

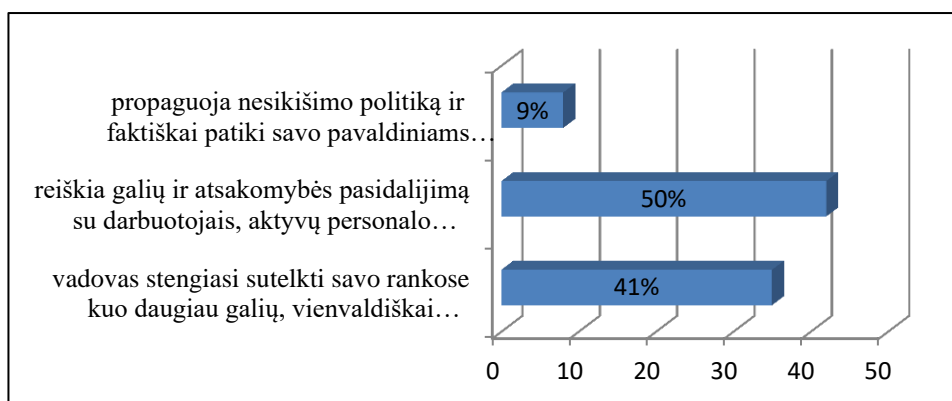


12 pav. Pedagogų bendradarbiavimo įgūdžių gilinimas

Autorių (Miltenienė, 2005, Dettmer, 2005 ir kt.) vienas iš pateiktų bendradarbiavimo kūrimo etapų yra pasirengimas bendradarbiauti. Šiame etape yra siekiama gilinti bendradarbiavimo įgūdžius (kursai, seminarai, paskaitos ir pan.). Bendradarbiaujantys asmenys turi įgyti bendros veiklos ir problemų sprendimų įgūdžių.

Iš pateiktų duomenų matome, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų bendradarbiavimas retai (45%) yra tobulinami, 12% - labai retai, tačiau 35% respondentų juos gilina dažnai.

12 – uoju klausimu pedagogų buvo prašoma pažymėti teiginius, kurie, jų manymu, atitinka jų vadovo vadovavimo stilių (13 pav.)



13 pav. Vadovavimo stiliai

R. Mečkauskienė (2007) teigia, jog vadovavimas, pagal pasirinktą stilių yra viena iš valdymų funkcijų, kuris išryškėja santykiuose su pavaldiniais. Sėkmingą bendravimą ir bendradarbiavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose sąlygoja vadovavimo stiliai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad jų vadovai reiškia galių ir atsakomybės pasidalijimą su darbuotojais, aktyvų personalo dalyvavimą sprendimų priėmimo procese (50%). Galima teigti, kad jų įstaigoje vyrauja demokratiškasis valdymas, kai vadovas skatina aktyvų bendradarbiavimą, palaiko komandinio darbo idėjas ir priimdamas sprendimus, atsižvelgia į darbuotojų poreikius. Tačiau 41% pedagogų pažymėjo, kad vadovas stengiasi sutelkti savo rankose kuo daugiau galių, vienvaldiškai priima sprendimus, griežtai kontroliuoja pavaldinius ir laukia iš jų besąlygiško paklusnumo. Šie vadovai linkę į autokratinį vadovavimo stilių.

13 – uoju klausimu norėta sužinoti, kokios, pedagogų nuomone, pagrindinės vadovo veiklos funkcijos (5 lentelė).

5 lentelė. Pagrindinės vadovo veiklos funkcijos

Vadovo veiklos funkcijos, tai...	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Veiklos inicijavimas	33%	53%	8%	6%	0%
Veiklos koordinavimas	26%	63%	6%	5%	0%
Darbuotojų motyvavimas	54%	39%	6%	1%	0%
Darbuotojų ir užduočių suderinimas	41%	47%	8%	4%	0%
Darbuotojų kvalifikacija	32%	56%	11%	1%	0%
Darbuotojų kūrybiškumo ugdymas	25%	43%	21%	11%	0%
Informacijos teikimas	67%	28%	1%	4%	0%

Pasak v. Mikoliūnienės (2002), geras vadovas išklauso savo darbuotojus ir su jais elgiasi kaip su suaugusiais. Jis sugeba sužadinti entuziazmą ir susižavėjimą, pasinaudoti socialiniais veiksniais, formuoti ir reikiama linkme kreipti ugdymo institucijos vertybes. Autorė rašo, kad vadovavimo esmę sudaro veiklos funkcijos. Anketinės apklausos metu respondentai visiškai pritarė, kad darbuotojų motyvavimas (54%) ir informacijos teikimas (67%) yra pagrindinės vadovo funkcijos. Taip pat sutiko, kad ir veiklos inicijavimas (53%), veiklos koordinavimas (63%), darbuotojų ir užduočių suderinimas (47%), darbuotojų kvalifikacija (56%), darbuotojų kūrybiškumo ugdymas (43%) yra svarbūs veiksniai veiklos funkcijoms.

14 – uoju klausimu norėta sužinoti, kokias, pedagogų nuomone, kompetencijas turi turėti vadovas, kad galėtų efektyviai vadovauti (6 lentelė).

6 lentelė. Kompetencijos efektyviam vadovavimui

Atitinkamos kompetencijos	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pasitikėjimas savimi ir atvirumas; pagarba sau ir kitiems	78%	22%	0%	0%	0%
Kūrybingumas, lankstumas, iniciatyvumas, organizuotumas	67%	32%	1%	0%	0%
Atsakomybė ir sąžiningumas	83%	17%	0%	0%	0%
Streso valdymas; drąsa ir ryžtas	69%	31%	0%	0%	0%
Konceptualus mąstymas, vizijos turėjimas	67%	32%	1%	0%	0%
Gebėjimas sistemiškai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus	73%	27%	0%	0%	0%
Gebėjimas dirbti su informacija: šaltinių parinkimas, duomenų rinkimas ir analizė	70%	28%	2%	0%	0%
Atvirumas pokyčiams, mokėjimas juos planuoti ir valdyti	74%	26%	0%	0%	0%
Mokymosi visą gyvenimą nuostata; atvirumas mokymuisi; savivoka;	60%	40%	0%	0%	0%
Gebėjimas įsisavinti naują informaciją, praktiškai taikyti įgytas žinias	66%	33%	1%	0%	0%
Tinkamų ir įvairių mokymosi metodų taikymas;	53%	42%	5%	0%	0%
Gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi	61%	36%	3%	0%	0%
Gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje	73%	24%	1%	2%	0%
Gebėjimas paskatinti ir deleguoti; gebėjimas motyvuoti, įkvėpti	71%	27%	1%	0%	1%

Gebėjimas ir noras ugdyti žmones, atskleisti jų potencialą, teikti paramą; gebėjimas moderuoti pokalbius, susirinkimus	71%	27%	1%	0%	1%
Dalykinio bendravimo įgūdžiai; gebėjimas išklaudyti, išgirsti, suprasti	76%	24%	0%	0%	0%
Derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas	79%	20%	1%	0%	0%
Gebėjimas rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu bei raštu – prezentacijas, ataskaitas	65%	35%	0%	0%	0%

Kad vadovas galėtų tinkamai ir sėkmingai atlikti visas jam priskirtas funkcijas, jis turėtų turėti ir atitinkamas kompetencijas, kurių pagalba galėtų efektyviai vadovauti ugdymo įstaigai (Bakonis, 2012). Atlikto tyrimo duomenys rodo, kad respondentai visiškai pritaria, kad efektyviam vadovavimui vadovas turi pasitikėti savimi ir būti atviras, gerbti save ir kitus (78%); būti kūrybiškas, lankstus, iniciatyvus, organizuotas (67%); būti sąžiningu (83%); mokėti valdyti stresą, drąsus ir ryžtingas (69%); turėti viziją (67%); gebėti sistemiškai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus (73%); gebėti dirbti su informacija (70%), būti atviras pokyčiams, mokėti juos planuoti ir valdyti (74%); būti atviras mokymuisi (60%); gebėti įsisavinti naują informaciją, praktiškai taikyti įgytas žinias (66%); gebėti prisitaikyti prie tinkamų ir įvairių mokymosi metodų (53%); gebėti ir dalytis žiniomis, patirtimi (61%); gebėti formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje (73%); gebėti motyvuoti ir įkvėpti (71%); gebėti ugdyti žmones, atskleisti jų potencialą, gebėti moderuoti pokalbius, susirinkimus (71%); gebėti išklaudyti, išgirsti, suprasti (76%); gebėti valdyti konfliktines situacijas (79%); gebėti rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu ir raštu (65%).

Iš atlikto tyrimo gautų rezultatų galima teigti, kad respondentai įstaigos mikroklimatą vertina gerai (46%)

Vadovo ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumai

Išanalizavus vadovo ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus šioje dalyje bus pateikiama labiausiai išryškėjusios problemos bei galimi jų sprendimo būdai.

Pagal gautus rezultatus matoma, kad didžioji dalis respondentų savo įstaigų mikroklimatą vertina gerai (46%) arba neutraliai (40%). Todėl galima teigti, kad pedagogai turi tinkamą sąlygą komunikuoti, prisidėti prie įstaigos tikslų pasiekimo, bręsti kaip asmenybė ir atskleisti savo sugebėjimus. Tačiau įvertinus pedagogų pasirinkimus apibūdinančius jų vadovų vadovavimo stilių ir vadovų skiriamą dėmesį mikroklimato gerinimui matoma, kad įstaigose dažniau taikomas autokratinis vadovavimas (41%). Tai prieštarauja rezultatams apie mikroklimato vertinimą,

kadangi remiantis išanalizuota literatūra žinoma, kad būtent vadovo elgesys yra vienas svarbiausių tinkamo mikroklimato ir atitinkamai bendradarbiavimo komponentų.

Nagrinėjant respondentų atsakymus apie pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą išryškėja pozityvus vertinimas, kadangi 46% visų respondentų šiuos santykius vertina gerai, o 37% - neutraliai. Šiek tiek mažiau – 40% respondentų gerai vertina bendradarbiavimą ir su savo vadovu, 28% - neutraliai. Išskirti galima tai, kad 15% respondentų šiuos santykius vertina blogai ir 3% labai blogai. Pagal tai matoma, jog glaudesnis bendradarbiavimas vyksta tarp pedagogų, o ne tarp vadovų ir pedagogų. Darbo autorės nuomone, tokia tendencija vystosi dėl to, kad pedagogus sieja panaši kompetencija, bendri uždaviniai bei tos pačios darbo funkcijos. Galimai prastesni bendradarbiavimo santykiai vystosi įstaigose, kuriose taikomas autokratinis vadovavimo stilius. Todėl patvirtinami teorijoje nagrinėti teiginiai, kad vadovas vienvaldiškai priima sprendimus ir tikisi besąlygiško pavaldinių paklusnumo, o tai negali sukurti tinkamos bendradarbiavimo atmosferos.

Klausimas apie pedagogų bendradarbiavimą įgūdžių gilinimą atskleidžia, kad ne visi pedagogai rodo iniciatyvą dalyvauti įvairiuose kursuose, seminaruose, paskaitose, kuriose galėtų įgyti bendros veiklos ir problemų sprendimų įgūdžių (45% respondentų retai, 13% labai retai gilina bendradarbiavimo įgūdžius).

Vadovo ir pedagogų bendradarbiavimo problemų sprendimo būdai

Pagal tyrimo metu gautus rezultatus galima teigti, kad dažniausiai tarp vadovų ir pedagogų vyraujančios bendradarbiavimo problemos yra - konkurencija tarp pedagogų (36%), nepakankamas vadovo dėmesys mikroklimato gerinimui (58%), retai arba labai retai pedagogai gilina bendradarbiavimo įgūdžius (57%), net 41% respondentas savo įstaigos vadovo vadovavimo stilių priskiria autokratiniam.

7 lentelė. Vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo problemos ir sprendimai

Problema	Atsakingas asmuo	Sprendimo būdas
Konkurencija tarp pedagogų	Įstaigos vadovas	Vadovas kaip lyderis turi motyvuoti pedagogus bendru organizacijos tikslu.
Nepakankamas vadovo dėmesys mikroklimato gerinimui	Įstaigos vadovas	Psichologinių kompetencijų tobulinimas. Darbuotojų motyvavimo priemonių numatymas. Aiškus pareigų bei įgaliojimų paskirstymas.

Pedagogai retai arba labai retai tobulina bendradarbiavimo įgūdžius	Įstaigos vadovas ir pedagogai	Vadovas kaip lyderis organizuoja ir skatina aktyvų pedagogų dalyvavimą seminaruose, kursuose, mokymuose. Sudaro darbo sąlygas aktyviems pedagogams dalyvauti seminaruose, kursuose, mokymuose. Pedagogai įsipareigoja tobulinti savo kvalifikaciją siekiant ir bendrų įstaigos tikslų.
Vadovų vadovavimo stilius – autokratinis	Įstaigos vadovas	Vadovavimo sričių kompetencijų tobulinimas.

Tyrimu atskleista, kad pedagogų kolegos yra konkurencingi, dalykiški ir priešiški. Galima teigti, kad jie neveikia kartu, nekomunikuoja, todėl gali būti, kad nėra sklandaus tarpusavio bendradarbiavimo. Tačiau vertinant įstaigos mikroklimatą, respondentai vertina jį gerai, tada būtų galima sakyti, kad įstaigoje palanki psichologinė atmosfera ir gali vystytis atviras pedagogų bendradarbiavimas, nes aplinkos kūrimas – vienas iš svarbiausių bendradarbiavimo veiksnių. Respondentai pritaria, kad bendradarbiavimas – tai psichologinis kontaktas, darbas kartu, bendros veiklos įpareigota tarpusavio pagarba, bendro tikslo siekimas ir dalijimasis patirtimi. Tyrimas parodė, kad vadovai ir pedagogai bendrauja nuoširdžiai ir atvirai, vadovai organizuoti ir bendradarbiaujantys. Taip pat tyrimu atskleista, kad vadovas pedagogams turėtų suteikti visą su darbu susijusią informaciją, skatinti pedagogus generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus, tartis su kolektyvu, sugebėti įtikinti savo sprendimų būtinumu, rodyti pasitikėjimą bei pagarbą pedagogų nuomonei ir pasiūlymams. Kad įstaigoje vystytųsi bendradarbiavimas reikia gilinti bendradarbiavimo įgūdžius (kursai, seminarai, paskaitos ir kt.). Tačiau tyrimas atskleidė, kad pedagogai retai juos gilina. Koks vyksta įstaigoje bendradarbiavimas, priklauso ir nuo pasirinkto vadovo vadovavimo stiliaus. Tyrimas atskleidė, kad tyrime dalyvavusių respondentų įstaigoje vyrauja demokratiškasis valdymas, tai reiškia, kad vadovas skatina bendradarbiavimą ir palaiko komandinio darbo idėjas, atsižvelgia į darbuotojų poreikius, priimdamas sprendimus. Tyrimas parodė, kad vadovo pagrindinės funkcijos yra veiklos inicijavimas, veiklos koordinavimas, darbuotojų motyvavimas, informacijos teikimas, darbuotojų kvalifikacija. Efektyviam vadovavimui vadovas turi pasitikėti savimi, gerbti kitus, būti kūrybiškas, sąžiningas, turėti viziją, mokėti valdyti stresą, gebėti dirbti komandoje, mokėti planuoti ir valdyti, gebėti motyvuoti ir įkvėpti, gebėti išklaudyti, išgirsti, suprasti, ir gebėti rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu ir raštu.

IŠVADOS

1. Bendravimas ir bendradarbiavimas tarp ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendruomenės narių užtikrina šiltų tarpusavio santykių atmosferą, skatina ir stimuliuoja bendruomenės narių kūrybiškumą. Kad įstaigoje vyrėtų bendradarbiavimu grįsti santykiai, tam būtina bendruomenės narių tolerancija, rūpinimasis vienas kitu. Sugebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti yra svarbi ikimokyklinės įstaigos vadovo veikla. Nuoširdus bendravimas suteikia pripažinimą ir supratimą. Įstaigos vadovas turi organizuotai, suplanuotai ir nuolat bendradarbiauti. Kad ugdymo įstaigos vadovas galėtų tinkamai ir sėkmingai atlikti visas jam priskirtas funkcijas, jis turi turėti ir atitinkamas kompetencijas. Viena iš jų yra bendravimas ir bendradarbiavimas. Vadovas turėtų gebėti išklausti, išgirsti, suprasti, gebėti suvaldyti konfliktines situacijas, gebėti rengti ir aiškiai pateikti informaciją raštu ir žodžiu. Turėtų gebėti dalytis patirtimi, dirbti su kitomis įstaigomis. Bendravimui ir bendradarbiavimui turi įtakos ir ugdymo įstaigos vadovo valdymo stilius. Palankiausias bendradarbiavimui yra demokratiškasis vadovavimo stilius.

2. Pagal gautus apkalusos raštu duomenis, galima išskirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus. Įstaigose dominuoja demokratiškasis vadovavimo stilius, tačiau kai kur vis dar taikomas autokratinis stilius, o tai negali sukurti palankaus mikroklimate bendradarbiavimui. Pastebėta, kad didžioji dalis respondentų geriau vertina savo tarpusavio santykius su kitais pedagogais, rečiau su savo vadovais. Taip pat pedagogai pripažįsta, kad per mažai gilina savo bendradarbiavimo įgūdžius.

3. Kadangi buvo pastebėtos konkurencingumo tarp pedagogų, vadovų dėmesio stokos mikroklimate gerinimui, bendradarbiavimo įgūdžių tobulinimo bei vadovavimo stiliaus problemos pateiktos rekomendacijos jų sprendimui. Didžiausia atsakomybė priskiriama įstaigos vadovui – jis atsakingas už pedagogų motyvavimą, aškius pareigų bei įgaliojimų paskirstymą, pedagogų skatinimą dalyvauti seminaruose, kursuose, paskaitose. Kaip vadovas jis atsakinga sir už savo psichologinių ir vadybinių kompetencijų tobulinimą. Pedagogai taip pat turi prisiimti atsakomybę už savo kvalifikacijos tobulinimą.

LITERATŪRA

1. Alberoni, F. 2006. Menas vadovauti. Vilnius: Dialogo kultūros institutas.
2. Almonaitienė, J. 2002. Bendravimo psichologija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
3. Atkinson, M., Springate, I., Johnson, F., Halsey, K. 2007. Inter-school Collaboration: a Literature Review. Slough: National Foundation for Educational Research.
4. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. 2002. Verslo pradmenys. Kaunas: Technologija.
5. Bakonis, E. 2012. Pretendentų į švietimo įstaigų vadovus kompetencijų vertinimas: iššūkiai ir pirmieji rezultatai. [žiūrėta: 2020-04-15] Prieiga per internetą:
https://www.upc.smm.lt/tobulinimas/renginiai/medziaga/konsultantai/ekspertai6/Vadovu_kompetenciju_vertinimas.pdf
6. Barvydienė, V., Kasiulis, J. 2001. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
7. Butkevičienė, E. (2011). Apklausų duomenų analizė. [žiūrėta: 2020-05-12] Prieiga per internetą:
http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf
8. Conoley, J. C., Conoley C. W. 2010. Why does Collaboration Work? Linking Positive Psychology and Collaboration. Journal of Educational and Psychological Consultation.
9. Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L P. 2005. Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs. Boston: Person Education.
10. Dobranskienė, R. 2002. Mokyklos bendruomenės vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
11. Dubauskas, G. 2006. Organizacijos elgsena: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
12. Dukynaitė, R. 2010. Švietimo modernizavimas: gimnazijos kultūros kaitos kryptys. Pedagogika. 100, 85-94.
13. Gedvilienė, G. 2000. Bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra aukštojoje mokykloje. [žiūrėta: 2020-02-23] Prieiga per internetą:
http://www.elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Mokslotyros_institutas/Liekis/Ak_Edukologija/Edukologija_07.pdf
14. Guess, P. E., Gillen, M. C., Woitaszewski, S. E. 2006. Implications for Collaboration: An Investigation With School Counselors and School Psychologists. Journal of School Counseling.

15. Harris, A. 2010. Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
16. Hyseni, H. 2004. Governance and leadership in education. Prishtina: Kosovo Education. Center.
17. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas. 2005. [žiūrėta: 2020-02-23] Prieiga per internetą:
http://prsc.lt/images/MethodineVeikla/ikimokyklinio_ugdymo_programos_kriteriju_aprasas_2011.pdf
18. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007 – 2012 metų programa. 2007. [žiūrėta: 2020-02-23] Prieiga per internetą: http://szelmeneliai.lt/wp-content/uploads/2010/03/Ikimok-ir_priesmok-ugd_pl_pr.pdf
19. Jacikevičienė, O., Rupšienė, L. 1999. Bendradarbiavimas ir kooperacija ugdant vaikus. Klaipėda: KU.
20. Kontautienė, R. 2010. Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga. Klaipėda: KU.
21. Kasiulis, J., Barvydienė, V. 2003. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
22. Laurinčiukienė, L., Šiurkienė, V. 2012. Kiek lyderystės surasta Lietuvos mokyklose. Švietimo problemos analizė. [žiūrėta: 2020-04-12] Prieiga per internetą: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_Kiek-lyderystes-surasta-Lietuvos-mokykloje.pdf
23. Ledwith, M. 2005. Community Development. Critical Approach. Great Britain.
24. Leithwood, K, Day, C, Sammons, P, Harris, A & Hopkins, D.(2006). Seven strong claims about successful school leadership, Nottingham. [žiūrėta: 2020-04-18] Prieiga per internetą:
<https://dera.ioe.ac.uk/6967/1/download%3Fid=17387&filename=seven-claims-about-successful-school-leadership.pdf>
25. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. [žiūrėta: 2020-02-17] Prieiga per internetą :
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
26. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. 2011. [žiūrėta:2020-04-04] Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>
27. Loganathan, R. 2013. The influence of leadership styles on job satisfaction at a cellulose pulp mill in kwazulu-natal: a case study. Masters in Technology.
28. Luobikienė I. 2010. Sociologinių tyrimų metodika : mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.

29. Martinkienė, J. 2004. Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje. [žiūrėta: 2020-05-11] Prieiga per internetą:
http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/1%20sekcija/I08_Martinkiene.pdf
30. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. 2011. Veiksminga mokyklų lyderystė. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
31. Mckee, A., Boyatzis, R. E. (2006). Renewing and Sustaining Leadership.
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54908200/Renewing_and_sustantable_leadership.pdf?response-content
32. Mečkauskienė, R. 2007. Mokyklos vadovas kaitos procese. Vilnius: Tiklis.
33. Metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programai rengti. 2015. [žiūrėta: 2020-02-10] Prieiga per internetą:
[https://www.smm.lt/uploads/documents/tevams_ugdymo_planai/knyga%20-%20rekomendacijos.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/tevams_ugdymo_planai/knyga%20%20rekomendacijos.pdf)
34. Mikoliūnienė, V. 2002. Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.
35. Miliauskaitė, V., Novatorovienė, J. 2018. Inovatyvių veiklos formų paieškos ir pokyčiai dirbant komandoje. [žiūrėta: 2020-05-24] Prieiga per internetą:
<http://www.svietimonaujienos.lt/inovatyviu-veiklos-formu-paieskos-ir-pokyciai-dirbant-komandoje/>
36. Miltenienė, L. 2005. Bendradarbiavimo realybė tenkinant vaiko specialiuosius poreikius bendrojo lavinimo mokykloje. Šiauliai: ŠU.
37. Monginaitė, L. 2010. Bendravimo psichologija. Vilnius: Technika.
38. Mongirdienė, G. 2011. Kas padeda ir trukdo bendrauti ir bendradarbiauti? [žiūrėta: 2020-02-14] Prieiga per internetą: <http://apzvalga.eu/kas-padedas-ir-trukdo-bendrauti-ir-bendradarbiauti-iv.html>
39. Monkevičienė, O. 2003. Mano vaikai. Priešmokyklinio vaiko ugdymas. Kaunas: Šviesa.
40. Musai, B. 1999. Educational psychology. Tirana: Pegi.
41. Petruilytė, A. 2008. Bendravimo psichologija: mokymo(si) priemonė. Vilniaus pedagoginis universitetas. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
42. Purokuru, V., Vihinen, E. L. 2007. Virtualusis patirtimi pagrįstas mokymasis ir mokymasis bendradarbiaujant. In Naujos bendradarbiavimo ir mokymosi galimybės mokyklose. Vilnius.
43. Ramosaj, B. 2004. Basic of management. Pristina: University of Prishtina.

44. Robbins, S. P. 2003. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Technologija.
45. Sakalas, A. 2003. Personalo valdyba. Vilnius: Margi raštai.
46. Sakalas, A., Šilingienė, V. 2000. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
47. Saulėnienė, S., Žydžiūnaitė, V., Katiliūtė, E. 2006. Pedagogo rengimo standarto gairių projekto tyrimo ataskaita. Kaunas: Mokytojų kompetencijos centras.
48. Skeirienė, D. 2005. Kaip nuo pedagogo kompetencijos priklauso bendradarbiavimo sklaida. Žvirblių takas. Nr. 2. [žiūrėta: 2020-03-13] Prieiga per internetą
<http://gimtasiszodis.w3.lt/etakas05-2.1.htm>
49. Smilgienė, J. 2012. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų kompetencijų tobulinimo poreikis bei galimybės dalyvaujant profesinėje veikloje. [žiūrėta: 2020-05-25] Prieiga per internetą:
<file:///C:/Users/Osvald%C4%97I%C4%97/Downloads/6099843.pdf>
50. Stoškus, S. 2001. Vadybos pradmenys: mokoji knyga. Kaunas: Technologija.
51. Skučaitė, V., Karmazė, E. G. 2011. Padėkime vaikui įveikti sunkumus: geroji bendradarbiavimo mokyklų patirtis. Vilnius. [žiūrėta: 2020-05-11] Prieiga per internetą:
<file:///C:/Users/Osvald%C4%97I%C4%97/Downloads/Pad%C4%97kime%20vaikui%20iveikti%20sunkumus.pdf>
52. Šilingienė, V. 2012. Lyderystė. KTU leidykla: Technologija.
53. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. 2000. Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis.
54. Vaicekauskienė, V. 2003. Neįgaliųjų vaikų ugdytojų požiūris į bendradarbiavimą. [žiūrėta: 2020-03-18] Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13335/2207-4710-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
55. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. 2003. LR švietimo ir mokslo ministerija. [žiūrėta: 2020-03-23] Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/>
56. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. 2015. Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Šiauliai: Titnagas.
57. Vietienė, I., Malinauskienė, D. 2014. Pedagogų požiūris į bendradarbiavimo raišką ikimokyklinėje bendruomenėje. [žiūrėta: 2020-03-23] Prieiga per internetą:
<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2014~1486560715372/J.04~2014~1486560715372.pdf>

58. Zakarevičius, P. 2003. Pokyčiai organizacijose. – Kaunas: VDU.
59. Želvys, R. 2003. Švietimo organizacijų vadyba. Vilniaus universiteto leidykla.
60. Бакеева, Й.Р., Бакеев, Б.В. 2016. Проблемы лидерства в образовании // Проблемное обучение в современном мире. VI Международные Махмутовские чтения.
61. Дворцевая, В. 2008. Армия не может состоять только из генералов // Управление персоналом.

PRIEDAI

Gerb. Pedagoge,

Aš, Klaipėdos universiteto Socialinių ir Humanitarinių mokslų fakulteto Švietimo vadybos studijų programos studentė Osvalda Bukauskienė, norėdama išsiaiškinti vadovų ir pedagogų bendravimo ir bendradarbiavimo ypatumus ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, kreipiuosi į Jus, prašydama užpildyti šią anketą. Atidžiai perskaitykite anketos klausimą ir jam pateiktus atsakymus, išsirinkite bei pažymėkite Jums labiausiai tinkantį variantą. Jei nei vienas iš atsakymų Jūsų netenkina, parašykite savo nuomonę. Anketa yra anoniminė, jos duomenys nebus viešai skelbiami ar kitaip publikuojami, o bus panaudoti tik mano baigiamajame darbe. Iš anksto dėkoju.

1. Jūsų pedagoginio darbo stažas metų?

2. Jūsų išsilavinimas? (pabraukite arba įrašykite savo nuomonę):

- aukštasis neuniversitetinis;
- aukštasis;
- aukštasis universitetinis;
- kita (parašykite).....

3. Jūsų kvalifikacinė kategorija? (pabraukite arba įrašykite savo nuomonę):

- ikimokyklinio ugdymo mokytoja;
- vyr. mokytoja
- mokytoja metodininkė
- mokytoja ekspertė
- kita (parašykite).....

4. Jūsų nuomone, kokie Jūsų įstaigos kolegos? (pažymėkite x vieną variantą arba įrašykite savo nuomonę):

- draugiški;
- dalykiški;
- konkurencingi;
- priešiški;
- kita (parašykite).....

5. Įvertinkite Jūsų įstaigos mikroklimatą (pažymėkite x nuo 1 iki 10; kur 1 – „labai blogai“, 10 – „labai gerai“):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

6. Jūsų nuomone, ar įstaigos vadovas pakankamai skiria dėmesio geram mikroklimatui formuoti? (pažymėkite x Jums tinkamą atsakymo variantą arba įrašykite savo nuomonę):

- Pakankamai;
- Nepakankamai;
- Nežinau;
- Kita (įrašykite).....

7. Jūsų nuomone, kas yra bendradarbiavimas? (pažymėkite + Jums tinkantį atsakymo variantą atitinkamoje grafoje):

Bendradarbiavimas, tai...	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Žmonių socialinė sąsaja, atsirandanti dirbant kartu					
Socialinės sąveikos forma					
Dalijimasis patirtimi					
Bendro tikslo siekimas					
Bendros veiklos įpareigota tarpusavio pagarba					
Psichologinis kontaktas					
Kita (įrašykite).....					

8. Įvertinkite savo įstaigos pedagogų bendravimą ir bendradarbiavimą (pažymėkite x nuo 1 iki 10; kur 1 – „labai blogai“, 10 – „labai gerai“):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Įvertinkite savo įstaigos vadovo ir pedagogo bendravimą ir bendradarbiavimą (pažymėkite x nuo 1 iki 10; kur 1 – „labai blogai“, 10 – „labai gerai“):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Jūsų nuomone, koks turėtų būti vadovo ir pedagogo bendradarbiavimas? (pažymėkite x Jums tinkantį atsakymo variantą atitinkamoje grafoje):

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas skiria nepriklausančias veiklas					
Vadovas per daug kontroliuoja veiklą					
Vadovas suteikia visą su darbu susijusią informaciją					
Vadovas bendrauja su pedagogais tik pedagogų iniciatyva					
Pedagogai dalyvauja priimant svarbius organizacijos sprendimus					

Vadovas siekia įtraukti pedagogus į ikimokyklinės institucijos valdymą					
Vadovas nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus					
Tariasi su kolektyvu, teisingai reaguoja į kritiką, sugeba įtikinti savo sprendimų būtinumu					
Vadovas rodo pasitikėjimą bei pagarbą mano nuomonei ir pasiūlymams					
Vadovas nekritikuoja, kitų mokyklos bendruomenės narių akivaizdoje					
Vadovas duoda aiškiai suformuluotas užduotis ir reikalavimus					
Vadovas paskatina, pagiria					
Prieš priimdamas sprendimus, vadovas tariasi, ieško kompromiso					
Kita (įrašykite).....					

11. Kaip dažnai gilinate savo bendradarbiavimo įgūdžius (kursai, seminarai, paskaitos, diskusijos ir pan.)(pažymėkite x Jums tinkantį atsakymo variantą arba įrašykite savo nuomonę):

- Labai dažnai (2 kartus per mėnesį);
- Dažnai (kartą per mėnesį);
- Retai (kartą per 3 mėnesius);
- Labai retai (kartą per 6 mėnesius);
- Kita (įrašykite).....

12. Jūsų manymu, koks yra Jūsų įstaigos vadovo vadovavimo stilius? (pažymėkite x Jums tinkantį atsakymo variantą arba įrašykite savo nuomonę):

- vadovas stengiasi sutelkti savo rankose kuo daugiau galių, vienvaldiškai priima sprendimus, griežtai kontroliuoja pavaldinius ir laukia iš jų besąlygiško paklusnumo;
- reiškia galių ir atsakomybės pasidalijimą su darbuotojais, aktyvų personalo dalyvavimą sprendimų priėmimo procese;
- propaguoja nesikišimo politiką ir faktiškai patiki savo pavaldiniams patiems spręsti išylančias vadovavimo problemas;
- kita (įrašykite).....

13. Jūsų nuomone, kokios yra pagrindinės vadovo veiklos funkcijos? (pažymėkite x Jums tinkantį atsakymo variantą atitinkamoje grafoje):

Vadovo veiklos funkcijos, tai...	Visiškai	Sutinku	Nei sutinku,	Nesutinku	Visiškai
----------------------------------	----------	---------	--------------	-----------	----------

	sutinku		nei nesutinku		nesutinku
Veiklos inicijavimas					
Veiklos koordinavimas					
Darbuotojų motyvavimas					
Darbuotojų ir užduočių suderinimas					
Darbuotojų kvalifikacija					
Darbuotojų kūrybiškumo ugdymas					
Informacijos teikimas					
Kita (įrašykite).....					

14. Jūsų nuomone, kokias atitinkamas kompetencijas turi turėti įstaigos vadovas, kad galėtų efektyviai vadovauti? (pažymėkite x Jums tinkantį atsakymo variantą atitinkamoje grafoje):

Atitinkamos kompetencijos	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Pasitikėjimas savimi ir atvirumas; pagarba sau ir kitiems					
Kūrybingumas, lankstumas, iniciatyvumas, organizuotumas					
Atsakomybė ir sąžiningumas					
Streso valdymas; drąsa ir ryžtas					
Konceptualus mąstymas, vizijos turėjimas					
Gebėjimas sistemiškai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus					
Gebėjimas dirbti su informacija: šaltinių parinkimas, duomenų rinkimas ir analizė					
Atvirumas pokyčiams, mokėjimas juos planuoti ir valdyti					
Mokymosi visą gyvenimą nuostata; atvirumas mokymuisi; savivoka;					
Gebėjimas įsisavinti naują informaciją, praktiškai taikyti įgytas žinias					
Tinkamų ir įvairių mokymosi metodų taikymas;					
Gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi					
Gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje					
Gebėjimas paskatinti ir deleguoti; gebėjimas motyvuoti, įkvėpti					

Gebėjimas ir noras ugdyti žmones, atskleisti jų potencialą, teikti paramą; gebėjimas moderuoti pokalbius, susirinkimus					
Dalykinio bendravimo įgūdžiai; gebėjimas išklaudyti, išgirsti, suprasti					
Derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas					
Gebėjimas rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu bei raštu – prezentacijas, ataskaitas					
Kita (įrašykite).....					

Dėkoju už nuoširdžius atsakymus. Osvalda Bukauskienė, osvalda84@gmail.com