

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ingrida Braziulienė

**PROFESINIŲ SANTYKIŲ ĮTAKA MOKYKLOS VEIKLAI (MAŽEIKIŲ RAJONO
PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Ingrida Braziulienė

**PROFESINIŲ SANTYKIŲ ĮTAKA MOKYKLOS VEIKLAI (MAŽEIKIŲ RAJONO
PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos
magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

Magistro darbo autorius Ingrida Braziulienė.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc.dr.Gintaras Šaparnis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

TURINYS

SANTRAUKA	1
ĮVADAS	3
1. PROFESINIŲ SANTYKIŲ ĮTAKA MOKYKLOS VEIKLAI	
1.1.Mokyklos kaip organizacijos ir mokytojo profesijos sampratos bendrieji bruožai.....	7
1.1.1.Organizacijos kultūros samprata.....	11
1.1.2.Kolektyvo prielaidos profesiniams santykiams.....	13
1.1.3.Mokyklos kultūros ypatumai.....	15
1.2.Bendradarbiavimo kultūra ir jos formavimas.....	18
1.2.1. Bendradarbiavimo principai mokykloje.....	18
1.2.2 Komandinis darbas, komandinio darbo svarba mokyklos veiklai.....	20
1.2.3 Mokytojų bendradarbiavimo formos.....	23
1.2.4. Bendradarbiavimo kultūros bruožai.....	30
1.2.5. Mokyklos vadovas ir jo vaidmuo bendradarbiavimo procese.....	32
2.PROFESINIŲ SANTYKIŲ ĮTAKOS MOKYKLOS VEIKLAI TYRIMO METODOLOGIJA.	
2.1. Tyrimo metodologija, organizavimas ir eiga.....	38
2.2. Tyrimo imties charakteristikos	40
3.PROFESINIŲ SANTYKIŲ ĮTAKOS MOKYKLOS VEIKLAI TYRIMO REZULTATAI	
3.1. Abipusio pasitikėjimo, dėmesio įtaka profesiniams santykiams.....	42
3.2.Asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybės mokykloje.Jų įtaka mokyklos veiklai ir profesiniams santykiams.	48
3.3.Informacijos sklaida mokyklose, ar tai daro įtaką profesiniams santykiams?	53
3.4. Darbuotojų dalyvavimo priimant svarbius sprendimus mokykloje raiška.....	58
3.5. Tarpasmeninių santykių kokybės įtaka mokyklos veiklai	63
3.6.Sąžiningos vadovų ir darbuotojų santykių politikos prielaidos profesiniams santykiams.....	68
3.7. Psichologinio klimato įtaka profesiniams santykiams ir mokyklos veiklai.....	72
3.8. Skatinimo sistemos įtaka profesiniams santykiams šiandieninėje mokykloje.....	77
4. IŠVADOS, REKOMENDACIJOS	82
LITERATŪRA	85
PRIEDAI	90

SANTRAUKA

Ingrida Braziulienė

Profesinių santykių įtaka mokyklos veiklai. Magistro darbas.

Magistro darbe pateikti konkretaus švietimo vadybos diagnostinio tyrimo rezultatai. Apibūdintos pagrindinės sąvokos, apžvelgti ir išanalizuoti darbuotojų valdymo ypatumai, sudarytas teorinis modelis, kuriuo remiantis sudarytas tyrimo instrumentas. Remiantis tyrimo objekto operacionalizacija, buvo parengta struktūruota, uždaro tipo, anketa. Anketa gali būti naudojama profesinių santykių švietimo įstaigoje kokybei nustatyti. Pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime buvo Mažeikių miesto ir rajono švietimo ugdymo įstaigų vadovų, pedagogų ir specialistų (229 respondentai) nuomonė apie profesinių santykių įtaką mokyklos veiklai. Tyrimo metu buvo suformuluoti šie probleminiai klausimai: koks psichologinis klimatas vyrauja mokyklose, kokia yra valdymo situacija ir kokią įtaką turi mokyklos veiklai; ar mokytojams sudaromos galimybės tobulėti, kelti kvalifikaciją; ar mokyklose vyksta vidinė komunikacija, užduočių delegavimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Atlikta tyrimo analizė parodė, jog labiausiai profesiniams santykiams mokyklose daro įtaką konkurencija tarp kolegų, darbų ir užduočių paskirstymo problemos, taikoma kontrolės sistema, bendruomenės narių charakterio savybės, motyvavimo stoka. Apibendrinant atlikto tyrimo ir gautų rezultatų duomenis galima teigti, kad mokyklose yra sudaromos palankios sąlygos profesinių santykių plėtrai ir jų efektyvinimui.

SUMMARY

Ingrida Braziulienė

The Impact of Professional Relations on the Activity of a School. MA thesis.

The results of a specific diagnostic research into education management are presented in the paper. The key concepts are described, the peculiarities of personnel management are reviewed and analyzed, a theoretical model for designing the research instrument was developed. With reference to the operationalization of the research object a structured and closed-response type questionnaire was prepared. Such a questionnaire may be applied for the evaluation of the quality of professional relations in an educational institution. In the research, the main source of empirical data was the

opinion of the heads, educators and specialists of the educational institutions of Mažeikiai town and Mažeikia region (229 respondents) regarding the impact of professional relations on the activity of a school. Research questions include the following: 1) what psychological climate is dominant in schools? 2) what is the situation in school management and what impact does it have on the activity of a school? 3) is there internal communication, task assignment and the involvement of personnel in decision-making in a school? The results of the research showed that professional relations in schools are mostly impacted by competition among colleagues, problems in work and task assignment, the control system applied, personal traits of the community members, lack of motivation. To summarize the data and the results of the research, it is possible to claim that favourable conditions for the development and improvement of professional relations are created in schools.

Ivadas

Šiandieninė mokykla, kaip ir kitos organizacijos, veikia nuolatinių pokyčių, keliančių didelius reikalavimus ir siūlančių daug galimybių, laikais. Mokykla turi vystytis į modernią organizaciją, gebančią prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų, būti atvira inovacijoms, kūrybiškai dirbti, bendradarbiauti.

Didelės įtakos mokyklos veiklai, jos kultūrai, turi artimiausia aplinka. Mokyklai tenka daugiau ar mažiau prisitaikyti prie aplinkos ir visuomenės, tenka dirbti su visomis grupėmis, asmenimis, kurie padeda mokyklai jos pedagoginiame darbe, bet labiausiai dėmesys kreiptinas į tai, kas vyksta pačioje mokykloje. Mokykla –labai komplikuota organizacija. Joje reiškiasi įvairios formalios ir neformalios grupės. Čia sudaromos mokymo programos, vykdomi sprendimai, klostosi mokytojų, mokinių ir mokytojų, mokytojų ir mokyklos administracijos santykiai. Mokykla taip pat reaguoja ir į finansinius pasikeitimus, tėvų pageidavimus, įvairių ministerijų potvarkius.

Kadangi kiekviena organizacija visų pirma yra socialinė sistema, sudaryta iš žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais, pastaruoju metu neatsitiktinai ypatingai daug dėmesio skiriama organizacijų kultūrai, kaip svarbiausiam veiksniumi, lemiančiam organizacijų veiklos sėkmę. Organizacijos kultūra yra viena iš fundamentaliausių kokybių, sąlygojančių organizacijos elgseną (Jucevičienė, 1996).

Užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkai, tiriantys organizacijų elgseną (Barczyk (1999), Desler (2001), Robbins (2003), Barvydienė, Kasiulis (2003), Jucevičienė (1996), Šimanskienė (2002) ir kt.), analizuoja organizacijų kultūros ypatybes ir svarbą. Būtina organizacijos kultūros sąlyga jie laiko bendradarbiavimą, kai darbuotojai keičiasi idėjomis, informacija, dalyvauja priimant sprendimus. Mokslininkai akcentuoja bendradarbiavimo reikšmingumą ir naudą nuolatinės kaitos sąlygomis. Tik bendradarbiaujant įmanoma sėkmingai spręsti problemas, parinkti teisingus sprendimus, įveikti sunkumus, nes šiuolaikinės visuomenės jau netenkina kitų primesti sprendimai, nurodymai. Žmonės nori dalyvauti svarstant ir priimant juos, dalyvauti valdyme. Taigi, bendradarbiavimas tampa reikšmingu veiksmu reaguojant į nuolatinius pokyčius įvairiose gyvenimo srityse.

Pasak Vytauto J.Černiaus (1992) kai mokykloje vyrauja puikūs tarpusavio santykiai, organizacijos nariai jaučiasi gerai, yra patenkinti, labiau lavina savo sugebėjimus, turi aiškesnes vertybines nuostatas, įgyja tvirtesnę, pastovesnę socialinį pagrindą. Kai mokytojai yra įtraukiami į mokyklos uždavinių sprendimą, patys jaučiasi įtakingesni ir rodo daugiau iniciatyvos kuriant naujas programas, įvedant naujoves. Apskritai, kur mokytojų ir direktoriaus įtaka yra maždaug lygi, kur direktorius yra gabus administratorius, ten mokinių ir mokytojų santykiai yra geresni.

Profesiniai santykiai labai atsispindi klasėje. Jei mokytojai bendraudami tarpusavyje, jaučiasi gerai, jaukiai, tai jų vertingumo jausmas yra pozityvus ir jie pozityviau bendrauja su savo mokiniais. Pyktis, priešiškus, susvetimėjimas sukelia nepakantumą mokiniams, jų galvosena, elgsena. Geros nuotaikos žmogus sugyvena beveik su visais. Dažniausiai mokytojas kuris nesugyvena su mokiniais, nesugyvena ir su kolegomis. Kur vyksta konkurencija, ten mažai būna diskusijų ar dalinimosi darbo patirtimi.

Tarp mokinių ir mokytojų turi vykti atviras bendravimas žodžiu ir raštu. Toks bendravimas turėtų būti ir tarp mokytojų. Tai padės geriau vienas kitą suprasti. Hayden, Frederick, Smith, Broudy (2001) teigimu, bendradarbiavimas yra daugiau nei pabuvimas, tai darbas kartu dėl vieno ar daugiau tikslų.

Anot E. Jarušaitės-Harbison (2005) pedagoginis bendradarbiavimas yra specifinis bendravimas, kurį sudaro pasikeitimas informacija, mintimis, žiniomis, jų perteikimas bei tokio perteikimo rezultatas, nukreiptas į pedagoginio proceso tobulinimą. Svarbiausia, kad bendravimas su ugdytiniais, kolegomis, bei kitais individais ir grupėmis, kurios taip pat dalyvauja ugdymo procese būtų efektyvus.

Mokyklos taip pat yra socialinės organizacijos. Nors ir turėdamos daug kitoms organizacijoms būdingų bruožų, švietimo organizacijos yra savitos, turinčios išskirtinių bruožų organizacijos.

R. Dobranskienė (2002) pažymi, kad mokykla yra specifiškai organizuota bendruomenė, nes jos organizavimo pagrindas – vertybės. Mokyklos bendruomenės organizavimo siekis – suorganizuoti visumą, įkūnijančią ir naujas, ir nekintančias vertybes. Mokyklos kultūra kuriama vertybių pagrindu kasdien visų mokyklos bendruomenės narių pastangomis. Bendruomenėje turi nuolat vykti dialogas, nukreiptas į mokyklos kaitą, veiklos planavimą, veiklos modelio paiešką. Kiekvienas mokyklos bendruomenės narys turi tapti aktyviu mokyklos gyvenimo dalyviu ir organizatoriumi.

Šių laikų mokykla nėra tobula mokymosi organizacija. Atsitiktinai užplūstantys pokyčiai, epizodiški projektai, nesutelktos pastangos ir nuolatinė mokytojo pečius slegianti darbo našta – daugelio mokyklų kasdienybė. Sugebėjimas bendradarbiauti – dideliu ar mažu mastu - tampa vienu svarbiausių postmodernios visuomenės reikalavimų (Fullan, 1998).

Anot A. Hargreaves(1999) bendradarbiavimas ir kolegialumas sudaro sąlygas mokytojams tobulėti ne atskirai apmąstant savo veiklą ar tampant priklausomiems nuo išorinio išmanymo, o mokantis vienas iš kito, tobulinant savo profesines galias. Bendradarbiavimas ir kolegialumas vertinami kaip skatinantys mokytojų profesinį augimą ir mokyklos tobulinimą iš vidaus, o kartu ir plačiai pripažįstami kaip garantuojantys sėkmę diegiant iš išorės primetamus pokyčius. Bendradarbiavimas ir kolegialumas skatina mokytojų tobulėjimą ir ugdymo turinio tobulinimą.

Vakarų Europos šalių ir Lietuvos mokslininkai (Dalín (1999), Everard ir Morris (1997), Fullan (1998), Hargreaves (1999), Stol ir Fink (1998), Dobranskienė (2002), Targamadžė (1996), Želvys (2001, 2003) ir kt.) analizuoja pedagoginį bendradarbiavimą kaip vieną svarbiausių mokyklos kaitos ir tobulinimo sąlygų.

Bendradarbiavimas dabar labai siūlomas kaip organizacinė išeitis šiuolaikinių mokyklų problemoms spręsti. S.Roffey (2001) teigia, jog bendradarbiauti – reiškia klausytis tiek pat, kiek ir kalbėti bendradarbiaujant kartu, prisiimama atsakomybė už problemos nustatymą ir sprendimą.

Į mokymą žiūrima kaip į vis sudėtingesnę darbą, kuris reikalauja iš mokytojų daugiau vadovavimo ir bendradarbiavimo, kolegialios atsakomybės bei profesinės pagalbos konsultuojant. Bendradarbiavimas įkūnija visą eilę kaitos procesams svarbių principų: galimybę kiekvienam ugdymo dalyviui viešai išsakyti savo nuomonę, stiprina pasitikėjimą, didina refleksijos galią, skatina nuolat tobulėti ir ugdymo procesą suprasti kaip nesibaigiantį nuolatinio tobulinimo procesą (Hargreaves, 1999).

R.Kontautienė (2000) pažymi, kad pedagoginio bendradarbiavimo sistemos kokybiškas funkcionavimas užtikrina konstruktyvią pedagogų tarpusavio sąveiką, inicijuojančią nuolatinį, visos sistemos atsinaujinimą lemiančius pokyčius. Pedagoginio bendradarbiavimo sisteminės plėtotos esmę sudaro šio proceso dalyvių įsitraukimas į tarpusavio sąveiką, o sistemos kokybinę kaitą skatina jų konstruktyvios sąveikos procesas.

Bendradarbiavimo pedagogų bendruomenėje kultūros įtaka didžiausia dalimi lemia nuolatinę mokyklos kaitą. Kaip teigia V. Targamadžė (2002), kiekvienas organizacijos narys turi įsipareigoti nuolat analizuoti, kritiškai vertinti ir atnaujinti mokymo turinį, programas, planus, metodus ir būdus, o taip pat kritiškai vertinti organizaciją, išsakyti abejones dėl jos veiklos.

Anot S.Wanyera (2004), bendradarbiavimas – tai absoliuti tarpusavio pagarba ir lygybės pripažinimas, dalijimasis įgūdžiais ir informacija, bendras sprendimo priėmimo pripažinimas.

D.Hopkins(1998), pabrėžia, kad „bendradarbiavimo kultūra neatsiranda atsitiktinai: ji yra sąmoningų veiksmų, kurie remiasi tam tikru, dažnai intuityviu, supratimu, kokios sąlygos palankiai veikia mokytojų ir mokinių darbą“.

Mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas, atsakingas mokyklų vadovų požiūris į bendradarbiavimo kultūros kūrimą lemia tai, jog mokykla tampa aplinka, skatinančia kartu priimti sprendimus ir juos įgyvendinti, ugdančia visų bendruomenės narių, ypatingai mokytojų, atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatus.

Darbo mokslinė problema:

Profesinių santykių įtaka mokyklos veiklai mažai Lietuvoje nagrinėta sritis. Norint tobulinti šią sritį, reikia ištirti profesinių santykių ir bendradarbiavimo sąlygas organizacijoje, išsiaiškinti tobulinimo galimybes šiandieninėje mokykloje.

Darbo objektas:

Mokyklos bendruomenės narių profesiniai santykiai.

Darbo tikslas:

Sociologiniu-pedagoginiu-vadybiniu aspektais ištirti mokyklos bendravimo kultūros ir profesinių santykių įtaką mokyklos veiklai.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus remiantis mokslinės literatūros šaltiniais.

2. Empiriškai ištirti :

a) Mažeikių miesto ir rajono mokytojų pozityvius ir negatyvius profesinius santykius lemiančius veiksnius.

b) Mažeikių miesto ir rajono mokytojų nuostatas į bendravimą ir bendradarbiavimą.

c) Mažeikių miesto ir rajono mokytojų profesinius santykius ir juos lemiančių veiksnių ryšį su demografiniais rodikliais (lytis, pedagoginis darbo stažas, mokyklos tipas pagal vietovę, mokyklos tipas, kvalifikacinė kategorija).

Darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas.Teorinis reikšmingumas:

Išanalizuoti mokyklos kultūros ypatumai, profesinių santykių įtaka mokyklos veiklai, o pedagoginio bendradarbiavimo kultūra atskleista įvairiais aspektais: išsiaiškinta bendradarbiavimo kultūros samprata, formos, bruožai, formavimą sąlygojantys veiksniai.

Praktinis reikšmingumas:

Atlikus tyrimą ir išanalizavus esamą situaciją bei remiantis išvadomis, nustatysime mokytojų ir vadovų nuostatas į pedagoginį bendradarbiavimą, ištirsime bendravimo kultūros įtaka mokyklos veiklai, raiškos ypatybes, plėtotės sąlygas šiandieninėje mokykloje ir pateiksime rekomendacijas kaip tobulinti pedagoginį bendradarbiavimą mokykloje.

Darbo metodai:

Teoriniai: pedagoginės, vadybinės, psichologinės ir sociologinės literatūros studijavimas. Kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa;

Duomenų apdorojimas matematinės statistikos metodais, jų analizė ir interpretavimas.

1. PROFESINIŲ SANTYKIŲ ĮTAKA MOKYKLOS VEIKLAI

1.1. Mokyklos kaip organizacijos ir mokytojo profesijos sampratos bendrieji bruožai

Sparti visuomenės kaita verčia mokytis visą gyvenimą. Šiandienos pedagogas, specialistas, turi išmokti konkuruoti su daugeliu rinkos dalyvių, privalo išmanyti daug modernių dalykų, kurie leistų pajauti pasitenkinimą savo profesija, atliekamu darbu ir užtikrintų socialinį saugumą.

Pedagogo ar kito darbuotojo veikla nėra struktūrizuota. Todėl manymas, kad darbui atlikti pakanka diplomo, įgyto prieš keletą metų ar dešimtmečių, jau sutinkamas labai retai. Mokytis tenka visą gyvenimą. Visuomenė kelia ypač didelius reikalavimus pedagogui. Jis yra ne tik savo dalyko žinovas, bet ir kultūros veikėjas, informacijos, žinių skleidėjas, sveikatos saugotojas ir puoselėtojas. Mokytojo asmenybei visais žmonijos laikotarpiais buvo keliami ypatingi reikalavimai. Visuomenė sąmoningai ar nesąmoningai išskiria mokytoją iš bendros aplinkos. Mokytojo darbas, reikalaujantis fizinių ir protinių galių, yra be galo atsakingas, nes mokytojas visuomenėje suvokiamas plačiąja prasme. Kompetencija, komunikabilumas, bendravimo menas yra šio darbo sėkmės garantas.

E. Martišauskienė, M. Gaigalienė, (2007) teigia, jog politiniai, ekonominiai ir informaciniai pasaulio pokyčiai atveria ne tik naujų savirealizacijos perspektyvų, bet ir sukelia gausybę socialinių problemų, kylančių tiek asmeniniu, tiek valstybiniu lygmenimis. Jas daugiausia skatina darbo rinkos poreikiai, diktuojami ekonomikos dėsnių, nelengvai suderinamų su žmogaus ugdymosi perspektyvomis ir savo ruožtu keliančių pedagoginių problemų, kurios spiečiasi apie profesinį įsitvirtinimą globalizuotoje erdvėje. Todėl profesinio rengimo klausimai tampa visų Europos Sąjungos šalių rūpesčiu, nes siekiama sukurti bendrą kvalifikacinę sistemą, implikuojančią nacionalines kvalifikacijų sistemas, turinčias išlaikyti savitumą ir kartu būti atpažįstamos veiklos pasaulyje. Vykstant globaliems persitvarkymams, švietimo politikos lygmeniu išvelgiama objektyvioji ir subjektyvioji profesinio rengimo dalys. Todėl pertvarkos strategai greta žinių, gebėjimų, įgūdžių kategorijų, pabrėžia vertybines nuostatas.

Norint išsiaiškinti kas yra mokyklos kaip organizacijos kultūra ir kas ją formuoja, reikia išsiaiškinti bendrąją kultūros sampratą. Kultūra, anot A. Matulionio (2002), yra susibūrusių į bendruomenę žmonių gyvenimo būdas. Kultūrą sudaro tai, kas sukurta žmogaus ir kas yra žmogaus gyvenimo būdo dalis. Visos kultūros, nepaisant jų įvairovės, turi penkis komponentus: simbolius, kalbą, vertybes, normas ir materialinę kultūrą

Kaip teigia V. Gudonis, E. Šeipūnaitė (2008), šių dienų mokytojo darbo krūvis yra gerokai per didelis, nes mokykla daugelio valstybinių institucijų yra suvokiama kaip paklusni ir pavyzdinga organizacija, kuriai priskiriama daugybė pareigų. Pedagogai privalo ne tik vykdyti ugdomąją

veiklą, bet ir pildyti daug dokumentų, organizuoti olimpiadas, ekskursijas bei kitus neretai materialiai neatlyginamus darbus. Asmeniniam pedagogų tobulinimuisi paliekama labai mažai laiko.

Mokykla privalo veikti kaip organizacija, dalytis turima ir gauta nauja informacija, nes tik tuomet galimas objektyvus ir „vaisingas“ darbas. Nenorą dalytis informacija gali lemti tokie veiksniai kaip negatyvūs mokyklos bendruomenės santykiai, tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo stoka, nes tik bendradarbiaujant įmanoma sėkmingai siekti optimalių veiklos rezultatų.

Lietuvoje ir kitose šalyse ganėtina dažnai galima išgirsti visuomenėje vyraujančias nuomones, kad mokytojo profesija yra privilegijuota – tai darbas pusę dienos, užtikrintas atlyginimas, pailgintos atostogos, kurių neretai pasigenda dauguma dirbančiųjų.

Ypatingą vietą žmogaus gyvenime užima profesinė socializacija – darbas veikia asmenybę. Daugybė tyrinėtojų pastaraisiais metais ypatingą dėmesį skyrė mokytojų darbo psichologiniams aspektams. Mokytojų profesijos atstovai ganėtina dažnai patiria stresą, nuo jo kenčia mokytojų sveikata, jie patiria nepasitenkinimą darbu, dažnai jį keičia. Didžiausią stresą mokytojams kelia darbo aspektai, menkas atlyginimas.

Pasak J. Pikūno (2005) stresas darbe tiesiogiai nėra susijęs su mokymu, pedagogine veikla. Tai įvairios ataskaitos, planai, vaidmenų gausa, apibūdina kaip organizavimo būseną, kylančią dėl netikėtų, nepalankių aplinkybių (stresorių), dezorganizuojančių darbinę veiklą, poveikio.

Pedagogai savo veikloje susiduria su daugybe stresorių: atmosfera mokykloje, aukšti reikalavimai, griežtas nustatytų terminų laikymasis, pastovus skubėjimas, triukšminga darbo aplinka, įtempti santykiai su kolegomis, nuolatinis mokyklos siekimas pirmauti. Mokykloje tarp pedagogų jaučiama nesveika konkurencija, nenoras bendradarbiauti ar netgi dalytis turimomis žiniomis, informacija.

A. Bagdonas (2006) pažymi, kad mokykloje aktualu kurti pasitikėjimą kitais skatinančią atmosferą, kurioje vyrauja pedagoginis taktas, kantrybė, pakantumas, saikinga kritika.

D. Survutaitė (2007) teigia, kad darbo santykių konfliktus gali inspiruoti darbo tvarkos taisyklių nesilaikymas, darbo organizavimo įstaigoje nesklandumai, darbo krūvio paskirstymo klaidos, netinkamas darbo išteklių paskirstymas, informacijos sklaidos sutrikimai. Mokykla – veiklus vietinės bendruomenės kultūros židyns, stiprinantis ryšius tarp mokinių, jų tėvų, mokytojų ir kitų vietinių bendruomenės narių. Tai yra, mokykla svarbi visuomenėje ne tik savo mokomaisiais, ugdomaisiais ir kitais principais, bet kaip bendruomenė, jungianti kitų bendruomenių narius.

Pedagogai, siekdami individualių ir organizacijos tikslų, tampa reiklesni savo profesinei veiklai. Mokyklos kultūra, mokymo kultūra, bendradarbiavimo kultūra – svarbus žengiančios pirmyn

mokyklos bruožas. Aukščiausio lygio profesionalumas, gilios profesinės žinios, gebėjimai, asmeninės savybės ir kūrybinės veiklos patyrimas – svarbiausios pedagoginės kultūros sudedamosios dalys.

Kaip teigia A.Zaukienė (2004) pagrindinės kompetencijos dažniausiai siejamos su bendraisiais gebėjimais (gebėjimu komunikuoti, bendrauti gimtąja ir užsienio kalbomis, matematinio raštingumo, informacinių technologijų, gebėjimu mokytis, gamtos mokslų ir technologiniais gebėjimais, verslumu, iniciatyvumu, tarpasmeninio bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimais, bendrąjį kultūrinį asmens išprusimą ir kūrybinę raišką grindžiančiais gebėjimais), pedagogas privalo nuolat atnaujinti metodologines, teorines, metodines žinias, profesinius mokėjimus (informacinius, organizacinius, komunikacinius), gebėti numatyti tikslus, analizuoti, kritiškai mąstyti ir spręsti problemas.

Pasak P.Zakarevičiaus (2004), elgesio, moralės, teisės normos įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius. Keičiant šias normas, savaime keisis ir organizacijos narių santykiai. Santykių kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius.

Pirmiausia, kai kalbame apie tarpasmeninius santykius, tai galvojame apie bendravimą, kuris susieja bendraujančių asmenybes. Kitas požymis, vertinant tarpasmeninius santykius, yra jų trukmė, o tiksliau, kartu praleistas laikas. Įvairūs autoriai įvairiai aiškina ir apibrėžia kas yra santykiai.

S.Neal, L.Spenser-Arnell, L.Wilson (2008) tarpusavio santykius apibrėžia „...tarpusavio santykiai yra ryšys, kuriamas supratimu ir pagarba kitiems, kai su kitais bendraujame nuoširdžiai.....“

Žmonių tarpusavio santykiai - tam tikrų vaidmenų atlikimas bei reakcijų, t. y. atsakomųjų veiksmų, numatymas (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Pasak tų pačių autorių, psichologinę darną ir bendrą veiklos sėkmę lemia pažiūrų bendrumas, veiklos motyvai, optimalios kiekvieno grupės nario psichologinės savybės, žmogaus savikritiškumas ir pakantumas aplinkiniams.

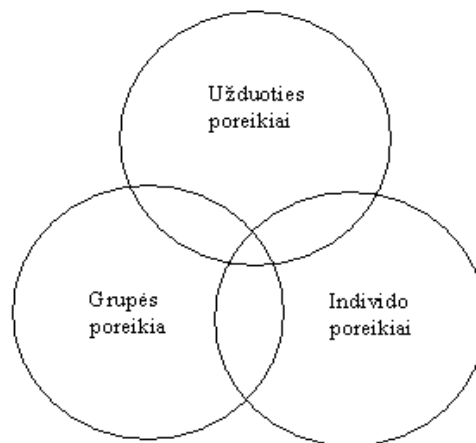
Žmogui svarbu ne tik asmeniniai, bet ir grupiniai interesai, todėl valdant organizaciją, būtina išaiškinti šių interesų santykį ir tai įvertinti priimant sprendimus. Jei žmogus organizacijoje jausis gerai, saugiai, komfortabiliai, tai ir veiklos rezultatai bus geri.(E.Mayo)

Ch. Argyrisas pabrėžė savęs ir kitų pažinimo svarbą. Pasiryžimas pažinti reiškia santykius, kurie apima bendrai jaučiamą prasmę ir leidžia sukurti tokias sąlygas, kur vyrautų ne tik pasitikėjimas, atvirumas, savigarba, bet ir bendruomeniniai santykiai.(Žmogiškųjų santykių teorijos)

Darbo santykiai - svarbi vadybos proceso struktūros dalis. Daugelis autorių (Jėčiuvienė, 2006; Tamošaitytė, 2005; Želvys, 2003 ir kt.) nagrinėja santykius, tačiau profesiniai santykiai Lietuvoje dar mažai tyrinėta sritis. Skirtingi autoriai išskiria skirtingus veiksnius, kurie sąlygoja darbinius, profesinius santykius.

Autoriai J.Kasiulis ir V.Barvydienė (2001) išskiria tris kriterijus elgsenos mokslo požiūriu:

- realizuoti tikslą (užduoties poreikiai);
- sekti, kad kiekvienas darbuotojas būtų aktyvus, laimingas ir patenkintas (individo poreikiai);
- siekti suburti komandą ir palaikyti jos bendradarbiavimo dvasią (grupės poreikiai ir t.t. (žr 1.2 pav.)



1.2 pav. Organizacijos ir individo poreikių derinimas
(pagal J.Kasiulis, V.Barvydienė 2001)

Pasak M. Jėčiuvienės (2006) darbo santykiai - svarbi viso vadybos proceso struktūros dalis. Jų kokybės valdymo įvertinimas - aktuali mokslinė ir praktinė problema, beveik neanalizuojama nei mokslinėje literatūroje, nei praktinėje veikloje. Darbuotojų požiūris į darbą, lojalumas, sąžiningumas priklauso nuo to, kokias vertybes puoselėja jų darbdaviai ir vadovai.

Kai žmonės nevertinami nei kaip darbuotojai, nei kaip asmenybės: kai yra išnaudojami auga nepasitenkinimas, blogėja darbo santykių kokybė.

Pasak R. Sadlauskienės (2008), poreikis bendrauti tarpusavyje, be abejonės, yra vienas iš būdingiausių žmonijos bruožų. Bendravimu galime vadinti ir daug metų trunkančią draugystę, ir susirašinėjimą elektroniniu paštu, ir aktoriaus pasirodymą publikai.

Sėkmingas bendravimas yra svarbi visaverčio gyvenimo dalis, teigiamų emocijų šaltinis. Gebėjimas bendrauti žymia dalimi lemia sėkmę daugelyje profesinės veiklos sričių. Bendrauti mus skatina poreikiai, o jų yra gana daug. Yra skiriamos įvairios bendravimo rūšys, sudėtinės dalys ir aspektai:

- bendravimas su savimi (intrapersonalinis bendravimas). Tokio bendravimo iliustracija galėtų būti: „mane baigia užgraužti sąžinė“, „pasižiūrėk į save iš šalies“ ir pan.
- bendravimas su kitais (tarpusavio, tarpasmeninis, interpersonalinis). Tarpasmeninis bendravimas – tai toks bendravimas, į kurį įsitraukia nemažiau kaip du žmonės. Svarbiausi tarpasmeninių santykių aspektai – tarpusavio suvokimas, keitimasis informacija, tarpusavio sąveika ir santykiai.

Psichologijos žodyne (1993), apie bendravimą rašoma taip: Bendravimas – tarpusavio sąveika, sudėtingi, įvairialypiai žmonių kontaktai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių. Apima keitimąsi informacija, bendros sąveikų strategijos parengimą, kito žmogaus suvokimą ir supratimą. Bendravimo procese sukuriama žmogaus dorovinė esmė, susiformuoja jo, kaip asmenybės, doroviniai bruožai, charakterio savybės, vertinimai ir idealai. Pagaliau bendravimas – pagrindinė žmogaus atsiskleidimo sąlyga. Negalima pažinti kito žmogaus su juo nebendraudant.

J.Kasiulis, V.Barvydienė (2001) teigia, kad tarpasmeniniai santykiai leidžia patenkinti pagrindinius žmogaus socialinius poreikius - priklausomybę ir prierašumą.

Bendravimo kultūrą nusako ne vien tai, kokius žmogus turi įsitikinimus, idealus ar principus, bet pirmiausia ir tai, kaip jis juos realizuoja bendraudamas su kitais. Juk savo įsitikinimus reikia mokėti garbingai apginti ir įtvirtinti.

1.1.3. Organizacijos kultūros samprata

Apie organizacijos kultūrą rašo daugelis autorių (Reynolds, 2004; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001 ir kt.) nuomone, organizacinę kultūrą formuoja tokie pagrindiniai veiksniai: steigėjo filosofija, naujų darbuotojų atranka ir socializacija, vadovavimas. Kai kurie autoriai (Zakarevičius, 2004; Burnes, 2004; Daft, 2004; Torrington, 1991) išskiria žymiai daugiau savaiminių organizacinės kultūros formavimą lemiančių veiksnių, grupuodami juos į išorinius ir vidinius.

L.Šimanskienės (2002) nuomone, iš pirmo žvilgsnio panašios sąvokos „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“ skiriasi iš esmės. Organizacijos kultūra yra žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai, kurie susiformuoja savaime, o organizacinė kultūra yra organizacijos vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kuri vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų. Organizacijos kultūra yra natūrali, specialiai neformuota kultūra. Autorė pateikia F. Schein kultūros apibūdinimą šiais aspektais:

- Tai tam tikras elgsenos reguliavimas, žmonėms veikiant vienas kitą: tam tikrose situacijose naudojami ritualai.

- Grupės normos, standartai, kaip reikia elgtis.
- Vertybės: viešai deklaruojamos vertybės ir principai, kuriuos stengiamasi įgyvendinti.
- Formali filosofija: ideologiniai principai, savotiškos nuorodos, kaip grupei reikia elgtis.
- Žaidimo taisyklės: taisyklių, kurių privalu laikytis ir su kuriomis būtina supažindinti naujokus, rinkinys.
- Klimatas: tai jausmai ir būdas, kuriuo organizacijos nariai bendrauja vienas su kitu, su klientais, kitais žmonėmis.
- Įtvirtinti įgūdžiai: tai specialūs įgūdžiai, kurie perduodami iš kartos į kartą be aprašymo.
- Mąstymo įpročiai – tai nuorodos, siekiant geresnio suvokimo, kurie naudojami ankstyvajame socializacijos etape.
- Padalinta reikšmė: suvokimas, kad viską grupės nariai sukuria tik bendradarbiaudami vienas su kitu.
- Simboliai: idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip patys grupės nariai save apibūdina. Tai emocišniausias kultūros aspektas.

R. Želvys (2003) teigia, kad organizacijos kultūra yra būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma, rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, papročiai, ritualai, simboliai, ceremonijos ir pan. Kultūra organizacijoje atlieka šias funkcijas: daro organizaciją unikalią, formuoja darbuotojams tapatumo jausmą, ugdo darbuotojų atsidavimą organizacijai, sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą.

Organizacijos kultūra, anot J.Kasiulio ir V.Barvydienės (2003), yra tai, kas sieja organizacijos narius, sukuria bendrą suvokimą, apsaugo nuo susvetimėjimo. Organizacijos kultūra gali būti interpretuojama kaip tam tikra vadybos strategija, kai į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegiamas palankus vadybai socialinės realybės suvokimas ir apibūdinimas. Organizacijos vertybės suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai ir strategijoms. Nuo to, kokia yra vertybių prigimtis, priklauso ar kultūra turės organizacinį efektyvumą. Šie autoriai teigia, kad organizacijos kultūra pasireiškia trimis lygmenimis, apimančiais visas organizacijos gyvenimo sritis: išoriniais atributais (artefaktais), vertybėmis ir esminėmis prielaidomis.

R. Želvys (2003) teigia, kad kiekvienoje organizacijoje susiformuoja unikali kultūra, tačiau sąlygiškai yra išskiriami tokie organizacijos kultūros tipai, būdingi ir švietimo organizacijoms:

- galios kultūra, kai remiamasi vieno žmogaus sprendimais ir pasikliaujama jo sugebėjimais;

- vaidmenų kultūra, labiausiai besiremianti logika ir racionalumu, kitaip dar vadinama biurokratine kultūra;
- užduočių kultūra, orientuota į užduočių ir projektų įgyvendinimą, kai kiekvienai užduočiai įvykdyti stengiamasi parinkti tinkamiausius žmones ir sutelkti reikalingus išteklius. Tai kultūra, kai vyrauja komandinis darbas ir bendras tikslas suvienija skirtingus žmones;
- asmenybių kultūra, kurioje svariausia – individas.

Tas pats autorius teigia, kad daugumoje švietimo organizacijų vyrauja vaidmenų kultūra, o kai kuriose nedidelėse ugdymo įstaigose, ypač kaimo vietovėse, galima aptikti galios kultūros pavyzdžių.

V. Pranys (2006) teigia, jog organizacijos sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių:

- glaudus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas;
- informacijos perdavimas;
- psichologinis klimatas;
- darbinis aktyvumas.

R. Budraitis, G. Šaparnis (2004) teigia, kad organizaciją (ir mokyklą) sudarančios dalys - grupės, komandos, komitetai, tarybos - turi laikytis to paties požiūrio. Komandų tikslai turi atitikti mokyklos tikslus. Mokyklos apima įvairias žmonių grupes, tų grupių tarpusavio santykius, sąveiką, o nuo šių dalykų priklauso, ar mokyklai pavyks pasiekti savo tikslus. Mokykla ne tik siekia tenkinti kiekvieno mokinio reikmes, bet stengiasi atsiliiepti į visos visuomenės reikalavimus.

L. Budinienė, G. Svirskienė (2006) teigia, jog organizacinė kultūra gali formuotis savaime, veikiamą išorinių ir vidinių veiksnių, arba ji keičiama dirbtinai, organizacijos darbuotojams, ir ypač vadovams realizuojant atitinkamas priemones.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra yra visų jos narių pripažįstama organizacijos esminių vertybių sistema. Organizacijos kultūra yra vienas iš labiausiai organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių, nes suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai ir strategijoms, sutelkia darbuotojus siekiant organizacijos tikslų, daro organizaciją unikalios, įtakoja darbuotojų elgesį - skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą, formuoja atsidavimo ir tapatumo jausmus. Labai svarbu, kad organizacijos kultūra sutaptų su organizacijos misija, vizija, strategija.

1.4. Kolektyvo prielaidos profesiniams santykiams

Kolektyvas - bendro darbo, bendrų interesų žmonių grupė: mokytojų kolektyvas, teatro kolektyvas. (Dabartinis lietuvių klb. žodynas 2007).

Žmonės praleidžia maždaug pusė savo gyvenimo darbe ir jiems labai svarbu, kad ten vyrautų maloni atmosfera, kad juos suptų draugiški tarpusavio santykiai. Visi žinome, jog būti tarp žmonių, kolektyve - nelengva. Tačiau gyventi be kolektyvo neįmanoma.

Kolektyvas - tai grupė kartu dirbančių žmonių, kuri susivienijusi dėl bendro tikslo. Kolektyvo pagrindas - interesų bendrumas, ištikimybė visų interesus išreiškiančiais idėjais. Kolektyvas - tai aukščiausia grupės išsivystymo stadija. Tai grupė, kurios narius jungia kiekvienam žmogui reikšmingi tarpusavio santykiai bei visuomeniškai vertinga veikla.

Svarbiausi kolektyvo bruožai:

- teigiami tarpusavio santykiai;
- bendri veiklos tikslai;
- aukštas organizuotumas.

Būtina žinoti pagrindines kolektyvo ir asmenybės problemas, nes kolektyve derinami visų žmonių interesai. Jeigu pažvelgsime į įprastą kolektyvą, be abejonės jame svarbiausia - žmonių santykiai ir mes, ne tik juos stebime, bet ir juos kuriame. Darnus kolektyvas - kai vieno kolektyvo narių veiksmai nesukelia kitiems neigiamų išgyvenimų. Kolektyvo darnumui išlaikyti, svarbu, kad kolektyvo nariai pasižymėtų bendrais pasaulėžiūros principais, bendromis gyvenimo vertybėmis. Daugelis žmonių savybių nebūtinai turi būti vienodos, tačiau kolektyvo nariai turi stengtis prisitaikyti prie kitų. Kolektyvo narių santykiai gali būti įvairiausi. Kolektyve vieni su kitais susieti įvairiais ryšiais: draugyste, įsitikinimais, bendrais interesais. Labai svarbu išsiaiškinti įsitikinimus. Žmonių interesų bendrumas neretai yra nepastebimas. Jis pasireiškia žmonėms bendraujant. Tuomet ryšys, pagrįstas įsitikinimais, arba tvirtėja, arba priešingai silpnėja ar net išyra. Asmeniniai santykiai kolektyve turi visuomeninę prasmę. Kolektyvui svarbiausia - darbuotojų santykiai, nes nuo jų priklauso vieningumas, interesų bendrumas. Jeigu darbuotojai jaučia vieni kitiems simpatiją, juos vienija bendri interesai, tai toks kolektyvas draugiškas. Vienijami draugiškų santykių, darbuotojai sukuria vientisą stiprų kolektyvą. Tvirtam kolektyvui nesudėtinga spręsti problemas, kartu dirbti, sudaryti palankias sąlygas kiekvieno jo nario sugebėjimams ugdyti.

Anot R. Sadlauskienės (2008), bendraudami mes siekiame ne tik trumpalaikio, situacinio kontakto su aplinkiniais. Iš tikrųjų žmonėms svarbu užmegzti, kurti ir išlaikyti gerus, ilgalaikius santykius su kitais. Dėl to mes nusimename, kai atėję į naują kolektyvą, ilgai negalime susirasti draugų.

Tinkamas bendravimas padeda išlaikyti ir formuoti gerus tarpasmeninius santykius, tuo tarpu netinkamas gali išardyti tiek dalykinius, tiek artimus ar romantiškus santykius. Kai tik vienas nebeklauso kito, nebendruoja, tampa neatviras, nebemoka išreikšti savo jausmų ir poreikių,

tarpasmeniniai santykiai blogėja. Kur varžomasi pralenkti kitus, mažai būna diskusijų ar dalinimosi nuomonėmis.

Kaip teigia V.Gudonis, E. Šeipūnaitė (2008), kolektyvas organizacijoje sukuria savitą psichologinį klimatą. Darniame kolektyve turėtų vyrauti tarpusavio supratimas ir pagalba, pagarba vienas kitam, tačiau jei viso to nėra, kyla konfliktai, įtampa, nepasitenkinimas darbu, kuris gali lemti nenorą dirbti, bendradarbiauti tarpusavyje, kelti nerimą, įtampą, nenorą reikšti savo mintis, dalytis patirtimi. Vėliau visa tai gali peraugti į baimę kolegoms išsakyti savo nuomonę, apatiją darbui ir netgi formuoti mokyklos baimės apraiškas. Kiekvieno kolektyvo darnumas tiesiogiai priklauso nuo paties kolektyvo gebėjimo konstruktyviai spręsti konfliktus, išsiaiškinti ir įdiegti kolektyvinius problemų sprendimo būdus bei atvirai, paremiant vienas kitą ir be išankstinio vertinimo, bendrauti. S.C. Ackerley (2004) pedagogų patiriamo streso, kuris labai įtakoja profesinius santykius mokykloje, šaltinius suskirstė į šešias kategorijas:

1. Švietimo sistemos ir socialiniai pokyčiai.
2. Vaidmenų konfliktai ir vaidmenų sumaištis.
3. Blogos fizinės ir socialinės darbo sąlygos.
4. Probleminiai mokiniai.
5. Prasti profesiniai santykiai ir bendradarbiavimas su kolegomis.
6. Probleminiai mokytojai. Šis šaltinis siejamas su mokytojais, kurie nenori keistis informacija, nenori permaitinti, kurių žemesnė kvalifikacija, blogesnis pasirengimas.

Emocijos ir jausmai turi įtakos pedagoginei veiklai, mokykloje, kurioje geranoriška darbo atmosfera, vertinamas pareigingumas, iniciatyvumas ir kūrybiškumas suteikia malonumą bendraujant su kolegomis ir dirbant. Šių emocijų pagrindu ilgainiui susiformuoja tvirtas atsakomybės jausmas už visą kolektyvą ir savo darbą, kuris jau neleidžia atlikti savo pareigas kaip pakliuvo; ilgus metus išlaiko toje pačioje darbovietėje, net pasikeitus aplinkybėms, pasunkėjus darbo sąlygoms. Profesionali mokytojo veikla daro įtaką visam mokyklos gyvenimui, jo organizavimui, mokinio asmenybės brandai, padeda siekti darnos. Mokytojo profesinis pasirengimas, savišvieta, saviugda, dalyvavimas visuomeninėje kultūrinėje veikloje turi didelę reikšmės bendrakultūriniam bendruomenės gyvenimui.

1.1.5. Mokyklos kultūros ypatumai

Mokykla greta šeimos yra svarbiausias socializacijos institutas, padedantis perduoti kultūrinį žmonijos palikimą visuomenės nariams, dedanti asmenybės žinių ir įgūdžių pagrindus (Matulionis, 2002).

R.Želvys (2003) teigia, kad švietimo vadybos teoretikai išskiria šiuos svarbiausius švietimo organizacijų ypatumus:

- Ugdymo institucijų uždavinius daug sunkiau apibrėžti negu pramonės ar verslo organizacijų. Švietimo institucijų tikslai yra daug abstraktesnio pobūdžio, todėl juos daug sunkiau išskaidyti į uždavinius ir numatyti įgyvendinimo žingsnius.

- Ugdymo institucijoms yra daug sudėtingiau nustatyti, ar tikslai pasiekti, nes sėkmingos ugdymo įstaigos veiklos rezultatai pasireiškia ne iš karto ir yra ilgalaikiai.

- Gana sunku aiškiai ir tiksliai įvertinti švietimo organizacijų veiklos pobūdį. Švietimo įstaigą traktuojant kaip paslaugas teikiančią organizaciją, pirmiausia tenka atsakyti į klausimą, kas yra tikrieji švietimo įstaigos klientai: besimokantys, jų tėvai, būsimieji darbdaviai, vietos bendruomenė ar valstybė ir kuriam jų reikia atiduoti pirmenybę. Pelno siekiančiose organizacijose tokių dilemų nekyla.

- Švietimo organizacijos yra specialistų organizacijos. Vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį pasirengimą, todėl ugdymo institucijai netinka toks vadovavimas, kuris yra būdingas pramonės įmonėms, gamykloms ir kitoms organizacijoms.

- Švietimo organizacijos hierarchinė piramidė yra daug „plokštesnė“, negu daugelio kitų tipų organizacijų.

- Dauguma švietimo organizacijų vadovų svarbiausiu laiko ne vadybinį, o pedagoginį darbą, kai tuo tarpu verslo organizacijų vadovai visą dėmesį skiria vadovavimui. Dėl pernelyg menko dėmesio vadybinei veiklai švietime dažnai iškyla sunkumų dėl nepakankamai aiškaus atsakomybės ir galių pasiskirstymo.

- Mokykloje, be bendrosios mokyklos kultūros, egzistuoja mažiausiai dvi subkultūros: mokytojų ir mokinių.

Švietimo organizacijos skiriasi nuo kitų, ypač pramonės ir verslo organizacijų tuo, kad abejonių kelia ir pats darbo procesas, nes neaišku, kaip parinkti efektyviausią technologiją, kadangi dažnai negalima tiksliai atsakyti, kodėl vienu atveju gaunami geri rezultatai, kitu – blogi.

R. Dobranskienė (2002) teigia, kad mokykla yra specifiškai organizuota bendruomenė. Mokyklos bendruomenės organizavimo siekis – sukurti visumą, kurioje dera ir naujos, ir nekintančios vertybės, kurios yra organizacijos kultūros pagrindas.

A. Zaukienė (2004) teigia, kad pedagogai, siekdami individualių ir organizacijos tikslų, tampa reiklesni savo profesinei veiklai. Mokyklos kultūra, mokymo kultūra, bendradarbiavimo kultūra – svarbus žengiančios pirmyn mokyklos bruožas. Aukščiausio lygio profesionalumas, gilios

profesinės žinios, gebėjimai, asmeninės savybės ir kūrybinės veiklos patyrimas – svarbiausios pedagoginės kultūros sudedamosios dalys.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos veiklos sėkmė žymia dalimi priklauso nuo jos kultūros. Mokyklos kultūra yra visiems jos bendruomenės nariams suprantamos ir priimtinos vertybės, įsitikinimai, simboliai, ritualai, klimatas, formalūs ir neformalūs susitarimai ir visa tai, kas ją, kaip socialinę organizaciją, sutelkia siekti bendrų tikslų. Mokyklos kultūra nėra pastovi ir nekintanti, ji formuojama nuolat ir priklauso nuo kiekvieno mokyklos bendruomenės nario. Formuojant mokyklos kultūrą ypatingai didelę įtaką turi mokytojų ir mokyklos vadovų santykiai.

1.2. Bendradarbiavimo kultūra ir jos formavimas

1.2.1. Bendradarbiavimo principai mokykloje

R. Budraitis, G. Šaparnis (2004) autorių nuomone, paskutiniaisiais mokyklų veiklos, jų kaitos bei nepertraukiamų reformų dešimtmetis Lietuvos nepriklausomybės laikotarpiu rodo, kad reformuojant Lietuvos mokyklas - keičiant ugdymo turinį, modernizuojant mokyklą, kylant pedagogų kvalifikacijai - šiame procese lėčiausiai kito mokyklos bendruomenės narių santykiai, jų bendravimas ir bendradarbiavimas.

Bendradarbiavimas kilo iš natūralaus žmogaus poreikio įveikti kliūtis, sunkumus, su kuriais jis susiduria nuo savo egzistencijos pradžios. Bendras darbas, bendra veikla efektyvesnė visose gyvenimo srityse: asmeniniame gyvenime, moksle ir darbe. Ko negali įveikti vienas žmogus, su tuo lengvai susidoroja keli žmonės, grupė asmenybių.

Šiandien įvairūs autoriai pateikia įvairių bendradarbiavimo apibrėžimų. M. Fullan pateikia teiginį, jog „bendradarbiavimas – tai bendros kūrybos procesas: du ar daugiau individų, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, veikia kartu kurdami bendrą supratimą, kurio nė vienas iš jų neturėjo anksčiau ir nebūtų galėję savarankiškai pasiekti,,.

Kiti šaltiniai daugiau dėmesio į bendradarbiavimą kreipia kaip į specifinę bendravimo formą. Antai, kaip teigiama J. Leonavičiaus „Sociologijos žodyne“ (1993): „bendradarbiavimas yra bendravimas, kurio metu asmenys padeda realizuoti vienas kito poreikius“. Kiti mokslininkai labiau paryškina bendradarbiavimo kaip tam tikros nuostatos aspektus. Pvz., R. Nemovo (2001) psichologijos knygoje bendradarbiavimu vadinamas žmogaus siekis darniai veikti su kitais žmonėmis, pasirengimas paremti ir padėti.

A. Maslow sukurta poreikių hierarchijos koncepcija yra viena populiariausių ir dažniausiai naudojamų aiškinant motyvaciją. Šios teorijos pagrindas – penkių poreikių identifikavimas ir išdėstymas hierarchijos tvarka, pradedant nuo fiziologinių ir baigiant aukščiausiais – savirealizacijos arba saviraiškos poreikiais. Svarbiausias kiekvienos asmenybės poreikis – socialinis poreikis – tai noras priklausyti kokiai nors socialinei grupei, bendrauti su kitais individualiais, prisirišimo ir palaikymo poreikis. Šie poreikiai dažniausiai patenkinami darbe, nes darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko.

Daugumai žmonių draugiškas ir supratingas kolektyvas, reikalingumo jausmas, kontaktas, bendravimas, savo žinių ir interesų praplėtimas, dalijimasis patirtimi yra pasitenkinimą stiprinantis veiksnys. Visas šis socialinių poreikių spektras leidžia apjungti viena sąvoka – bendradarbiavimas.

Kaip teigia R. Budraitis ir G. Šaparnis (2004), siekiant mokyklos efektyvumo tarpusavio santykiai turi būti paremti ne individualizmu ar rungtyniavimu, bet bendradarbiavimu. Bendradarbiaujant paprastai pasinaudojama darbuotojų patirtimi ir išmanymu, skatina tobulėti, diegiami nauji metodai. Tačiau bendradarbiavimas neturi varžyti atskirų mokytojų veiksmų laisvės.

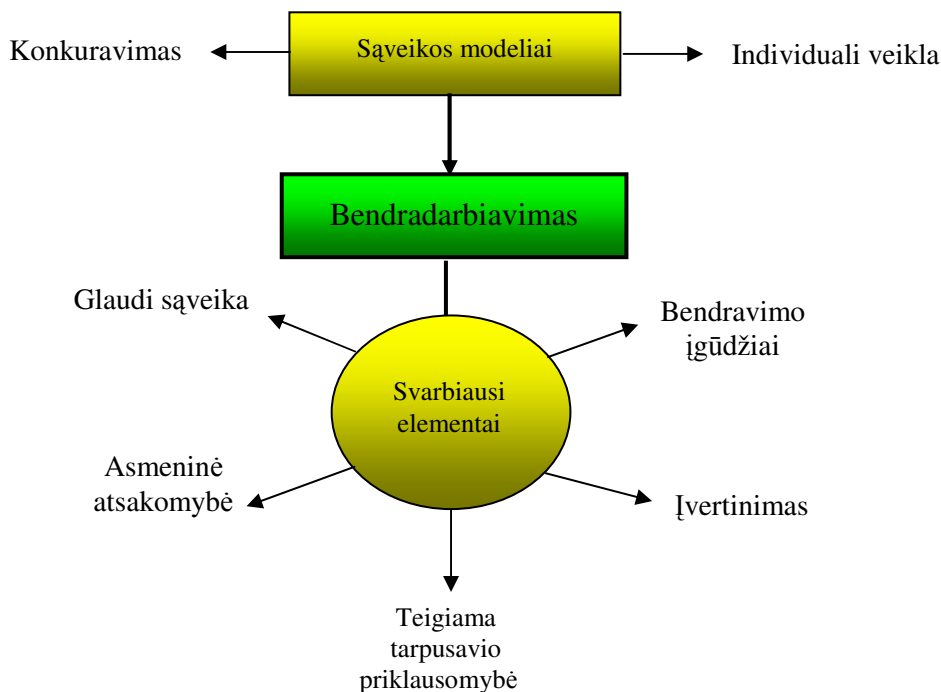
M. Fullan (1998) pateikia tris darbinei veiklai būtinus įgūdžius:

- Žmonės, kurie moka bendrauti, matyti (visą gyvenimą nenustoja mąstyti);
- Žmonės, kuri pasižymi pozityviomis nuostatomis ir elgesiu, yra atsakingi ir geba prisitaikyti;
- Žmonės, kurie geba dirbti su kitais.

Bendradarbiavimas padeda nuolat stiprinti kultūrą. Nuolatinis bendradarbiavimas ir artimas bendravimas kolegų tarpe, mokytojų ir administracijos, teigiamai veikia mokyklos mikroklimatą, kuris stipriai įtakoja pačios mokyklos kultūrą, darbinę atmosferą ir ugdymo rezultatus.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, bendradarbiavimas – tai veikimas kartu, siekiant bendro tikslo. Visiems, kurie ketina bendradarbiauti, būtina aptarti ir suprasti veiklos tikslą ar tikslus.

Mokslinėje literatūroje skiriami penki svarbiausi bendradarbiavimo elementai (principai). Pagrindiniai bendradarbiavimo elementai (principai) pateikiami 2.1.1 paveiksle.



Šaltinis: Raižienė, S. (2000) Mokymas (-is) bendradarbiaujant: pagrindiniai principai. // Pedagogika.

T. 46, p. 29–39.

Taigi, pagrindiniai bendradarbiavimo elementai (principai) apibūdinami, kaip:

1. **Teigiama tarpusavio priklausomybė** – visi grupės nariai, siekdami bendro tikslo, jaučiasi susiję vieni su kitais. Turi būti ryšys, pagarba ir pareiga dirbti kartu.

2. **Asmeninė atsakomybė** – kiekvienas komandos narys turi jausti asmeninę atsakomybę už tai, ką jis pats ir visa komanda daro. Motyvacija – noras pasiekti tam tikrų rezultatų. Todėl motyvacija ir asmeninė atsakomybė yra tarpusavyje susijusios.

3. **Glaudi sąveika** – dalyviai turi skatinti, paremti, padėti vienas kitam, pvz.: spręsti konkrečią problemą, dalyvauti projektinėje veikloje, organizuoti bendrus renginius ir pan.

4. **Bendravimo įgūdžiai** – individai grupėje turi formuoti ramaus bendravimo, konfliktų sprendimo, vadovavimo, išklauso, padaršinimo bei kitus bendravimo įgūdžius, kad grupės veikla būtų efektyvi.

5. **Vertinimo** – bendradarbiaujančioje komandoje visi nariai vertina kaip pavyko pasiekti tikslus bei kiek kiekvienas grupės narys prisidėjo prie bendro tikslo pasiekimo. Vertinimas leidžia pastebėti, ką reikia keisti, kad bendradarbiavimo procesas būtų efektyvesnis.

S.Raižienė (2000), teigia, kad šie elementai skiria bendradarbiaujančias grupes (homogeniškas) nuo įprastinių, nes gali vykti darbas grupėje/komandoje, tačiau nevykti bendradarbiavimas. Nepakanka atskiriems individams susiburti: bendradarbiavimui ir narių sąveikai būtini minėti pagrindiniai elementai.

1.2.2 Komandinis darbas, komandinio darbo svarba mokyklos veiklai

Kaip teigia R.Budraitis, G. Šaparnis (2004), šiuolaikinės organizacijos jau remiasi nebe vertikaliu, bet horizontaliu modeliu, kurio pagrindas yra grupinis, komandinis darbas, darbuotojų partnerystė ir nuolatinis mokymasis. Komandinio darbo svarbą nagrinėja užsienio mokslininkai P. Dalin(1999), J. Stoner (2006), B. Everard (1997), M. Fullan(1998), D. Hopkins(1998) ir kt., ir Lietuvos: R.Jucevičius (1996), R.Želvys(2003), A.Sakalas(2003), G.Merkys(2004) ir kt. autoriai.

Šiandieniai visuomenės poreikiai kinta, atsiranda daug naujų kompetencijų, kurios būtinos kiekvienam individui. Sunkiausiai sekasi mokytis dirbti kolektyve, suvokti „žmogiškąjį tinklą“ ir būti jo dalimi. Nors pati sąvoka aiški – vienas žmogus ne ką gali padaryti, – tačiau šio principo įgyvendinimas nėra lengvas.

Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu bei nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu. Vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą.

Kad šis darbas būtų veiksmingas, būtinas individų bendradarbiavimas – komandinis darbas, kuris turi būti įmonėje, įstaigoje, organizacijoje, kolektyve. Išmokti bendrauti ir bendradarbiauti yra nelengva.

Grupė suvokiama kaip žmonių bendrija, kurios narius sujungia koks nors bendras požymis, bendra veikla, bendri interesai ar priklausymas vienai organizacijai. Derėtų pabrėžti, kad ne kiekviena grupė gali būti komanda: komanda laikoma tokia kartu dirbančių žmonių grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti bei kiekvieno grupės nario individualiesiems poreikiams patenkinti.

Dažnai komandinis darbas tapatinamas su darbu grupėje. Tačiau šiuolaikinei organizacijai, norinčiai įdiegti komandinį darbą, neužtenka tik sudaryti formalias darbo grupes – norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą, reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą.

Komanda – efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tokį integracijos lygį, kai veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, jų tarpusavio santykiai, bendradarbiavimas ir motyvacija (Pranys 2006).

Vadovavimas ir atsakomybė grupėje padalijamas visiems nariams. Kiekvienas grupės narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti grupėje, visi atsako ne tik už save, bet ir už visą grupę. Šie veiksniai yra komandinio darbo požymiai.

Komandinis darbas bus efektyvus tik tuomet, kai kiekvieno savo nario sugebėjimus grupė sugebės panaudoti užsibrėžtiems tikslams pasiekti, todėl formuojant komandą reikia atrinkti tik jai tinkamus narius. Komanda sėkmingai gali dirbti tik tada, kai ji yra racionali ne tik organizacijos, bet ir kiekvieno jos nario atžvilgiu.

Anot M. Dromanto ir G. Merkio (2004) komandinis darbas naudingas tuo, kad jį tinkamai įgyvendinus, labai pagerėja darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, produkcijos kokybė.

Kaip nurodo R. Budraitis, G. Šaparnis (2004), komandinio darbo efektyvumas ir paplitimas mokykloje rodo, kokio lygio yra bendradarbiavimas kolektyve ir organizacijos kultūra, koks mikroklimatas ir tarpusavio santykiai. Gerai subalansuotoje komandoje dažnai gaunamas sinerginis efektas, kai komandos sugebėjimų visuma yra didesnė už visų komandos narių sugebėjimų sumą. Tyrimais įrodyta, kad efektyviausiai dirba mažos (3–8 narių) komandos. Skirtingo mąstymo ir pažiūrų asmenys komandoje dirba kur kas efektyviau – kuo vienesni dalyviai, tuo mažiau pasižymi kūrybiškumu.

T. Pranys (2006) išskiria penkis komandos raidos etapus:

1. **Formavimasis.** Komandos nariai renka informaciją, užsibrėžia tikslus ir uždavinius, numato jų įgyvendinimo būdus, nustato priimtinas bendradarbiavimo taisykles, mokosi apibūdinti problemas. Jie bando atrasti savo vietą, stebi galimus lyderius ir vienas kitą.

2. **Audra arba sumaištis.** Nariai aiškinasi savo lūkesčius, dalykus, kurie juos erzina. Stebima jėgų kova, argumentacija, gynybinė elgsenos taktika. Didėja konkurencija tarp narių. Daugėja nusiskundimų dėl nemalonios atmosferos, nariai vis dažniau netenka kantrybės. Gali būti iškelti nerealūs komandos tikslai, dėl ko įmanomas darbo efektyvumo sumažėjimas.

3. **Normalizavimasis.** Nariai suformuluoja naujas tarpusavio bendravimo taisykles ir pradeda taikyti sisteminius problemos sprendimo metodus. Komandos nariai vis labiau įsiklauso į kitų nuomonę, sprenddami uždavinius ir priiminėdami sprendimus dažniau ieško kompromisų. Jie priima ir vertina vienas kito pranašumus ir trūkumus, sustiprėja jų ryšiai už komandos ribų.

4. **Veikla arba darbo atlikimas.** Siekdami bendrų tikslų komandos nariai konstruktyviai bendradarbiauja. Jie veikia vis savarankiškiau, pradeda pasitikėti vienas kitu. Komandos nariai kartu džiaugiasi sėkme, o išskylantys konfliktai sprendžiami remiantis nusistovėjusiomis bendromis bendravimo taisyklėmis.

5. **Darbo pabaiga arba brandos etapas.** Atviras bendravimas jau tampa norma. Visa komanda kaupia informaciją, kuri bendrai nagrinėjama siekiant išspręsti vieną ar kitą problemą. Gerai suderinti veiksmai padeda pasiekti teigiamų rezultatų. Nariai vis daugiau dėmesio skiria detalėms.

Svarbiausiu tampa nuolatinis tobulėjimas. Ištikus nesėkmei ne ieškoma kaltų, o nagrinėjama, kas buvo padaryta blogai.

Komandinio darbo rezultatai gerokai geresni negu didelių grupių ar individualiai dirbančių žmonių. Akivaizdūs pranašumai mokyklai kaip organizacijai – našesnė ir kokybiškesnė veikla, geresni rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, o atskiram individui – didesnės galimybės atsiskleisti.

Pasak T. Pranio (2006), įvertinus komandinio darbo pranašumus, nejučia kyla klausimas – ar visuomet komandinis darbas geresnis už individualų. Žinoma, ne. Komandinė veikla naudinga, kai reikalinga įvairių sričių informacija, žinios ir sugebėjimai, kai sprendimas nėra akivaizdus, kai problemai išspręsti ir tikslams pasiekti būtinos įvairios idėjos ir bendradarbiavimas. Tuo tarpu nesudėtingoms užduotims, paprastiems klausimams ir problemoms, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus, ar problemoms, turinčioms logišką, subtilią priežastį, išspręsti pakanka ir individualių pastangų.

Mokyklos bendruomenės susitelkimas, susivienijimas, bendras darbas, įtraukimas į veiklą kuo daugiau bendruomenės narių gali duoti gerų rezultatų.

Kaip teigia autoriai R. Budraitis, G. Šaparnis (2004) komandinio darbo organizavimas turėtų tapti vienu svarbiausiu uždaviniu kiekvienai mokyklai.

L. Pranys (2008) teigia, kad grupė laimėjimų dažnai pasiekia dėl darbuotojo atlikto individualaus darbo, o komandos darbo produktas – ir individualus, ir visos komandos veiklos rezultatas.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas, išsiklausymas į kito komandos nario nuomonę, pasitikėjimas ir pripažinimas bei tarpusavio pagalba. Komandinė veikla naudinga, kai reikalinga įvairių sričių informacija, žinios ir sugebėjimai, kai sprendimas nėra akivaizdus, kai problemai išspręsti ir tikslams pasiekti būtinos įvairios idėjos ir bendradarbiavimas. Svarbiausiu kriterijumi tampa nuolatinis tobulėjimas. Ištikus nesėkmei ne ieškoma kaltų, o nagrinėjama, kas buvo padaryta blogai.

1.2.3 Mokytojų bendradarbiavimo formos

Mokykla yra socialinė organizacija. Apibūdinant ją ne tik kaip mokinių mokymosi, bet ir mokytojų darbo vietą, būtina pabrėžti, kad vadovauti mokiniams ir juos mokyti, t.y. atlikti mokymo funkcijas, nėra vieninteliai mokytojo darbo aspektai. Mokytojai taip pat atlieka svarbias organizacines mokymo funkcijas, tokias kaip darbas su kolegomis, dalyvavimas įvairiuose komitetuose, darbas su mokyklos administracija, tėvais ir kt. Nuo to, kaip šios funkcijos atliekamos, priklauso ne tik mokinių mokymosi rezultatai, bet pačių mokytojų darbo sėkmė ir jų profesinė karjera (Arends, 1998).

Toje pačioje mokykloje egzistuoja įvairios kultūros – mokytojų, mokinių, vadovų, pagalbinių personalo, tėvų. Todėl formuojasi kiekvienos interesų grupės subkultūra. Skirtingi jų tipai lemia mokyklos raidos kryptis (Stoll ir Fink, 1998).

A. Hargreaves (1999) teigia, kad mokymo kultūros formą sudaro tos kultūros narių būdingi tarpusavio santykių modeliai ir jungimosi į grupes formos. Mokymo kultūros formą galima nustatyti pagal santykius tarp mokytojų.

Šio autoriaus nuomone, *egzistuoja keturios pagrindinės mokymo kultūros formos*, skirtingai veikiančios mokytojų darbą ir ugdymo kaitą:

- Individualizmas
- Bendradarbiavimas ir kolegialumas
- Tariamasis kolegialumas
- Balkanizacija

Dauguma mokytojų šiandieną dirba uždaroje klasės aplinkoje, nors mokytojų partnerystė ir bendradarbiavimas tampa vis daugiau pageidaujami, tačiau mokyklose dar labai dažnas mokytojų individualizmas.

A.Hargreaves (1999) išsamiai išnaginėjo individualizmo darbe priežastis. Yra išskiriami du mokytojų individualizmo aiškinimo aspektai:

- individualizmas kaip psichologinis trūkumas;
- individualizmas kaip darbo vietos sąlyga.

Kalbant apie individualizmą kaip psichologinį trūkumą, individualizmas siejamas su nepasitikėjimu savimi, nerimu ir gynybiškumu, mokytojų nesėkmėmis. Individualizmas iškelia asmeninius siekius ir vertybes virš visuomenės, bendruomenės, organizacijos tikslų ir vertybių, taip pat yra išvelgiamos ir kitos individualizmo priežastys: mokytojams nepatinka kai juos stebi, vertina, nes jie bijo kritikos. Mokytojai yra labiau linkę dalintis medžiaga ar idėjomis, bet labai retai kartu planuoja ar sprendžia problemas. Nėra tikslų įrodymų, tačiau manoma, kad nepasitikėjimas savimi, baimė būti stebimam ir vertinamam, daugelį mokytojų verčia pasirinkti tariamą klasės saugumą. Kai kalbama apie darbo santykius tarp kolegų, apibūdinant mokytojų psichologines ypatybes, individualizmo, atsiribojimo ir privatumo terminai tampa ypač svarbūs. Viena iš priežasčių kodėl mokytojai nenori bendradarbiauti, yra baimė pasirodyti nekompetetingam.

Individualizmas kaip darbo vietos sąlyga siejamas su fiziniu atirbojimu, atsirandančiu dėl tradicinio mokyklos planavimo, mokyklos dalijimo į klases. Tas pats autorius teigia, kad darbo vietos poveikis individualizmui nėra tik fizinis atirbojimas. Tai yra psichologinė būsena, ekologinė mokytojų darbo sąlyga ir prisitaikymas saugoti negausius profesinius išteklius. Mokytojai atsiriboja, nes taupo mokymui būtiną laiką ir energiją. Jie atsisako darbo su kolegomis ir susitelkia ties mokymu ir moksleiviais.

Mokytojų individualizmas, anot A. Hargreaves (1999), yra trūkumas, o ne stiprybė, problema, o ne galimybė. Jį reikia stengtis kiek galima labiau mažinti. Autorius išskiria tris svarbiausius individualizmą lemiančius veiksnius:

Paskiras individualizmas yra būdingas toms mokykloms, kuriose mokytojai nėra skatinami dalyvauti mokyklos administravime, mokyklos išplanuotos klasių principu, bendram suaugusiųjų darbui skiriamos arba labai ankštos patalpos, arba jų visai nėra, sudėtinga numatyti mokytojams bendrą planavimo laiką, nes didelėse mokyklose sunku sudaryti tokį tvarkaraštį, o mažose mokyklose sunku rasti laisvą partnerį.

Strateginis individualizmas – tai individualių darbo modelių kūrimas, kai reikia taikytis prie iš anksto nenumatytų, netikėtų darbo aplinkos sąlygų. Mokytojas, siekdamas nepaprastai aukštų

standartų ima skirti pagrindinį dėmesį klasei dėl nuolat didėjančių reikalavimų. Taigi, individualizmas tampa strategija, skirta pastangoms sutelkti.

Pasirenkamasis individualizmas reiškia pasirinktą darbo principą, kai mokytojas dirba vienas visą ar dalį laiko, o kartais, esant galimybėms ar skatinant tokį darbo pobūdį dirbama kartu su kolegomis. Tai reiškia asmeniui palankiausią darbo būdą, o ne vien atsaką į darbo vietos reikalavimus ar nenumatytas aplinkybes. Tiriant pasirenkamąjį individualizmą išryškėjo trys jo niuansai: asmeninė globa, individualumas ir atsiskyrėliškumas.

Individualizmas ir atsiskyrėliškumas. Hargreaves (1999) teigia, kad daugeliui mokytojų atsiribojimas yra jų profesinės kultūros pamatas, nuolatinė būseną. Atsiskyrėliškumas gali būti laikinas darbo etapas, kai mokytojai ieško išteklių, nori apmąstyti, kai jiems norisi būti vieniems. Atsiskyrėliškumas turi nemažai privalumų, nes gali skatinti kūrybiškumą ir vaizduotę. Tačiau autorius perspėja, kad jeigu dauguma konkrečios mokyklos mokytojų renkasi atsiskyrėliškumą, yra didelė tikimybė, kad darbo santykiai darosi nemalonūs ir net grėsmingi. Mokyklos administracija privalo toleruoti tik dalies mokytojų atsiskyrėliškumą, ir kai jie tai renkasi tik dalį laiko. Stiprūs ir kūrybingi mokytojai, kuriems geriau dirbti vieniems, neturi būti priešpastatomi labai pageidaujamai mokytojų bendradarbiavimo kultūrai.

Bendradarbiavimas ir kolegialumas, anot A. Hargreaves (1999), R. Arends (1998), W.J Bennet (2000) yra ypač vertingi kaip skatinantys mokytojų profesinį augimą ir garantuojantys sėkmę diegiant iš išorės ateinančius pokyčius bei tobulinant mokyklą iš vidaus. Bendradarbiavimas ir kolegialumas sudaro sąlygas mokytojams tobulėti mokantis vienas iš kito, tobulinant savo profesines galias. Bendradarbiavimas ir kolegialumas suteikia daug privalumų organizacijų gyvybingumui ir veiksmingumui, taip pat gerina mokytojų nusiteikimą dirbti ir didina jų pasitenkinimą darbu. Tai būtina sąlyga nuolatiniam mokytojų tobulėjimui. Bendradarbiavimas ir kolegialumas sudaro tvirtą pamatą mokyklų struktūros keitimo politikai iš išorės ir gerinimui iš vidaus A. Hargreaves (1999). Tas pats autorius pateikia ir kolegialumą kritikuojančių teiginių.

„Bendradarbiavimas ir kolegialumas sieja mokytojų tobulėjimą ir ugdymo turinio tobulinimą. Daugelio mokyklų iniciatyvų nesėkmės tobulinant ugdymo turinį bent iš dalies susijusios su negebėjimu sukurti ir išlaikyti kolegialius darbinis santykius, būtinus sėkmei“. A. Hargreaves (1999.). Centralizuotų ugdymo turinio reformų diegimo veiksmingumas, pasak šio autoriaus, taip pat priklauso nuo kolegialių tarpusavio santykių ir mokytojų bendro planavimo, kai kiekviena mokykla turi galimybę individualiai pritaikyti bendrąsias gaires, o mokytojams, atsakingiems už naujai sukurtą ugdymo turinio diegimą, yra būdingas išsipareigojimas ir tarpusavio supratimas. Mokytojų kolektyvinė atsakomybė suteikia daugiau galimybių plėsti bendradarbiavimą ir kolegialumą.

Bendradarbiavimas ir kolegialumas kritikuojami dėl įgyvendinimo sunkumų, ypač dėl tam sugaištamo laiko, kuris skiriamas mokytojų bendram darbui, o taip pat dėl daugumai mokytojų nežinomo kolegialumo vaidmens turinio. Iš tikrųjų egzistuoja labai daug bendradarbiavimo ir kolegialumo atmainų. Skirtingos jų formos tarnauja įvairiems tikslams ir sukelia skirtingus padarinius. A. Hargreaves(1998) pateikia įvairių autorių tyrimų ir apžvalgų rezultatus ir teigia, kad net ir tose mokyklose, kurios laikomos bendradarbiaujančiomis, iki tikro bendradarbiavimo dar toli, nes tai yra labai sudėtingas ir įvairialypis procesas.

Kaip teigia P.Dalin (1999), nors mokytojų bendradarbiavimas plečiasi, o tradicinė mokymo klasių organizacija palengva keičiama lankstesne, vyraujanti išlieka tradicinė „vieno mokytojo – vienos klasės“ organizacija. Tam tikroms užduotims atlikti tai yra veiksminga darbo organizacija. Tačiau kai mokymosi užduočiai reikalinga integresnė darbo organizacija, o mokykla dar naudojami tradicinėmis mokymo formomis tiek mokiniams, tiek mokytojas patiria sunkumų. Mokytojai nėra įpratę bendradarbiauti, todėl, kad to nereikėjo arba bendradarbiavimas nebuvo veiksmingas.

Nors bendradarbiavimas ir kolegialumas yra ypatingai pageidaujami mokyklose, egzistuoja ir kitos mokytojų kultūros formos, tokios kaip tariamas kolegialumas, balkanizacija.

Tariamas kolegialumas yra tada, kai bendradarbiavimo formas nustato ne patys mokytojai, o administracija. Kadangi ši bendradarbiavimo forma yra primesta iš aukščiau, apie tikrą kolegialumą negali būti nė kalbos(D. Hopkins ,1998).

A. Hargreaves (1999) apibūdina tariamą kolegialumą. Jis yra tada, kai mokytojų bendradarbiavimas nėra spontaniškas, savanoriškas, nukreiptas į plėtrą, paplitęs ir prognozuojamas. Tariamas kolegialumas yra:

- Reguliuojamas administracijos, kai mokytojai bendrauja ir kartu dirba ne tada kai patys nori, o liepiant administracijai.
- Privalomas. Tariamas kolegialumas yra privalomas kaip ir kolektyvus planavimas ar mokymas komanda net prievartos (tiesioginės arba netiesioginės) būdu. Jis beveik išstumia individualumą ar atsiskyrėliškumą.
- Skatinantis vykdyti. Iš mokytojų reikalaujama arba jie yra „įtikinami“ dirbti kartu vykdant kitų suteiktus įpareigojimus.
- Nepaplitęs, nes vyksta tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku.
- Prognozuojamas. Gaunamus rezultatus galima lengvai prognozuoti, rezultatai dažnai būna iškreipti.

Apibendrinamas tariamo kolegialumo raiškos bruožus A.Hargreaves(1998) teigia, jog tariamas kolegialumas yra saugus administracijos naudojamas bendradarbiavimo skatinimo būdas.

Administracija gali suvaldyti spontaniškas ir sunkiai kontroliuojamas mokytojų inicijuotas bendradarbiavimo formas. Tariamasis kolegialumas reiškiasi tuo, kad mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas yra privalomas, ne savanoriškas, apribotas ir nepaplitęs, nukreiptas labiau į diegimą, nei į tobulinimą, o jo padariniai labiau prognozuojami nei netikėti. Pagrindiniai tariamo kolegialumo padariniai yra nelankstumas ir neefektyvumas.

Balkanizacija – skaldantis bendradarbiavimas, kuriam būdingi tam tikri mokytojų tarpusavio santykių modeliai.

A. Hargreaves (1999) taip apibūdina balkanizuotos mokymo kultūros modelį: bendradarbiavimas gali jungti, tačiau gali ir skaidyti. Balkanizuotos kultūros modelis – tai mokytojai, dirbantys ne pavieniui ir ne su dauguma savo kolegų, o mažesnėmis grupėmis, pvz., pradinės mokyklos įvairių klasių mokytojų grupės. Balkanizacija nėra vien žmonių vienijimasis į nedidelius pogrupius.

Balkanizuotai kultūrai būdinga:

- Menkas laidumas. Balkanizuotos kultūros grupės yra labai atsiribojusios vienos nuo kitų. Mokytojai dažniausiai priklauso tik vienai balkanizuotai grupei. Mokytojų profesinis tobulėjimas vyksta daugiausia savame pogrupyje. Todėl profesinis įvairių grupių mokytojų tobulėjimo pobūdis yra labai nevienodas – ką mokytojai žino viename padaliny gali labai skirtis nuo to, ką žino kitos grupės mokytojai.

- Tvirtas pastovumas. Balkanizuotos grupės yra pastovios laike. Tik nedaugelis mokytojų pereina iš vienos grupės į kitą. Mokytojai nesuvokia savęs kaip mokytojo apskritai, o kaip dalyko mokytoją (pvz., kaip muzikos mokytoją).

- Asmeninis tapatinimasis. Balkanizuotos kultūros žmonės ypač prisiriša prie savų pabendruomenių, kuriose vyksta didžioji darbinio gyvenimo dalis. Jie tapatina save su jomis. Mokytojai socializuojasi savose mokyklose, tapatinasi su jomis. Susitapatinti su dalyku reiškia priklausyti tam tikrai tradicijai, savaip suprantančiai mokymą, mokymąsi, grupavimą ir vertinimą. Retai pasitaiko narystė keliuose pogrupiuose.

- Politinis aspektas. Mokytojų subkultūra susijusi ne vien su tapatumu ir jo įprasminimu. Būtina apginti ir savo interesus. Mokytojų subkultūroje nariams aukštinamas statusas, jie paaukštinami pareigose, tačiau šios gėrybės neretai paskirstomos nevienodais pagrindais. Vyresniųjų klasių mokytojai dažniausiai turi aukštesnį statusą, negu žemesniųjų klasių mokytojai. Išryškėja ir nevienodas mokytojų statusas pagal dėstomą dalyką. Taigi, balkanizuotoje kultūroje išryškėja nugalėtojai ir nevykėliai. Akivaizdūs ar paslėpti valdžia, savi interesai lemia mokytojų bendruomenės balkanizuotos kultūros elgesio veiksmus. Toks politinį aspektą turintis elgesys

sunkina mokytojų bendrą susitarimą tose srityse, kurios kelia grėsmę karjeros galimybėms, ištekliams ar darbo sąlygoms. Kai diegiamos naujovės, mokytojai skyla į tų naujovių šalininkus, kurie klestės joms esant, ir priešininkus, kuriems tos naujovės nėra priimtinos ir nebus naudingos.

Sudėtingame šiuolaikiniame pasaulyje balkanizuotos mokyklų struktūros trukdo naudotis vidiniais žmogaus ištekliais, neskatina profesinio tobulėjimo ir besikeičiančių bendruomenės poreikių, nesuteikia mokiniams būtinų lankstaus mokymosi sąlygų. Nors balkanizuota kultūra gali būti priskiriama bendradarbiavimui, ji iš esmės yra nutolusi nuo tikro bendradarbiavimo, nes nepuoselėja bendrų vertybių, tikslų, neieško bendrų veikimo būdų.

Ch Day ir kt.(1998) analizuoja penkias mokyklų kultūras, išskirtas M. Fullan(1998) ir A.Hargreaves (1992):

1. Balkanizacija, kuriai būdinga:

- Konkuruojančios grupės, kurių nariai yra lojalūs grupei, o ne mokyklai kaip organizacijai;
- Kivirčiai dėl išteklių ir teritorijos;
- Blogas perimamumas ir menki lūkesčiai iš mokinių.

2. Malonus bendradarbiavimas, kuriam būdinga:

- Aktyvus dalyvavimas priimant sprendimus;
- Šiluma ir draugiškumas asmeniniu, o ne profesiniu lygmeniu;
- Bendradarbiavimas situacijų metu, susijęs su patarimų teikimu, keitimusi medžiaga;
- Informacija dažniausiai perduodama žodžiu, ne raštu;
- Menkas ryšys su teorija, veiklos apmąstymu, iš už mokyklos ribų ateinančiomis idėjomis.

3. Individualizmas, kuriam būdinga:

- Darbas izoliuotoje klasėje, atsiskyrus nuo stebėtojų ir kritikos;
- Nenoras dalytis profesinėmis problemomis;
- Menkas domėjimasis bendromis švietimo problemomis.

4. Išradingas kolegialumas (gali būti įvardijamas kaip pirmoji fazė pereinant nuo individualizmo malonaus bendradarbiavimo), kuriam būdinga:

- Formalios biurokratinės procedūros, pabrėžiančios bendrą planavimą ir konsultavimąsi, nors tai gali būti administracijos primesta ir griaua mokytojo autonomiją.

5. Visiško bendradarbiavimo kultūra kuriai būdinga:

- Stiprūs asmeniniai ir profesiniai ryšiai;
- Socialinės ir moralinės nuostatos, kurių bendrai laikomasi;
- Sutartos nuostatos dėl ugdymo programų;
- Dalijamasis nesėkmėmis ir netikrumais, jie aptariami tikintis pagalbos ir palaikymo;

- Individas ir grupė vertinami vienu metu, ne atskirai.

P. Dalin (1999), kalbėdamas apie mokyklą, viso personalo mokymąsi sieja su bendravimu, kai kolegos mokosi vienas iš kito ir remiasi bendra patirtimi. Daug darbų, šio autoriaus nuomone, padaroma kai bendraujama su kitais žmonėmis, kartais tarpdalykinėse grupėse. Po mokymosi iš kolegų, kaip teigia P. Dalin, asmeninis skaitymas ir tiesioginė priežiūra yra pačios veiksmingiausios mokymosi formos. Tiesioginė priežiūra suprantama kaip bendradarbių priežiūra (kiekvieną mokytoją kritiškai įvertina pasitikėjimo vertas kolega) bei kritika.

Šio proceso esmė yra grįžtamasis ryšys ir asmuo, kuriam rūpi darbas, prižiūrimas kito asmens.

L. Stoll ir D. Fink (1998) siūlo tirti mokytojų kultūros normas norint suprasti mokyklos kultūrą. Normose dėmesys sutelkiamas į esminius klausimus: kaip žmonės bendrauja vieni su kitais ir kaip vieni kitus vertina. Svarbu nustatyti ar laikomasi šių normų:

- Bendri tikslai
- Atsakomybė už sėkmę
- Kolegialumas
- Nuolatinis tobulėjimas
- Mokymasis visą gyvenimą
- Rizika
- Parama
- Abipusė pagarba
- Atvirumas
- Šventės ir humoras

Kadangi kiekviena mokykla unikali, mokytojai gali laikytis tik kai kurių normų, gali laikytis kelių arba visų normų, nuspręsti kurios normos jiems svarbesnės, tačiau turėtų siekti pagrindinio dalyko – kad tos normos padėtų tobulinti veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojai mokykloje atlieka dvejopas funkcijas: mokymo funkcijas ir organizacines mokymo funkcijas. Šios funkcijos atliekamos ugdant mokinius ir mokytojams bendraujant tarpusavyje bei bendradarbiaujant. Taip formuojasi mokytojų mokymo kultūros, sąveikos dalyviams būdingi tarpusavio santykių modeliai ir jungimosi į grupes formos. Mokymo kultūros formas galima nustatyti pagal mokytojų tarpusavio santykius. Yra išskiriamos šios pagrindinės mokytojų kultūros formos: individualizmas, bendradarbiavimas, tariamas kolegialumas, balkanizacija. Vertingiausios mokytojų kultūros formos, skatinančios mokytojų profesinį tobulėjimą ir garantuojančios mokyklos sėkmę, yra bendradarbiavimas ir kolegialumas.

1.2.4. Bendradarbiavimo kultūros bruožai

Kaip bet kuri organizacija skiriasi viena nuo kitos, taip ir kiekviena mokykla yra skirtinga, savita savo filosofija, strategija, elgesio įpročiais, formaliomis ir neformaliomis taisyklėmis, klimatu ir kt.

D.Hopkins ir kt. (1998) teigia, kad sėkmingai dirbančios mokyklos sąmoningai kuria ir puoselėja mokymo procesą palaikančią organizacijos kultūrą. Tokių mokyklų kultūra dažnai vadinama bendradarbiavimo kultūra. Tai reiškia didelę tarpusavio priklausomybę, pasidalytą atsakomybę ir kolektyvinį įsipareigojimą.

Įvairūs autoriai:(Bulotaitė (1996), Černius (1993), Gailienė (1996), Savickytė (1996), Žemaitis (1982))ir kt., kalba apie bendravimą, tačiau bendravimo negalima sulyginti su bendradarbiavimu, nes bendradarbiaudami žmonės siekia kokių nors bendrų tikslų ir realizuoja save. Bendradarbiavimas, kaip teigia V.Baršauskienė ir B.Janulevičiūtė (1999), yra aukščiausia žmonių bendravimo stadija.

M. Teresevičienės ir G. Gedvilienės (2000) teigimu, žmonės bendradarbiauja siekdami bendro tikslo. Šių autorių nuomone, kiekvienos organizacijos darbuotojai yra susieti tam tikrais ryšiais, todėl kiekvienas turi mokėti spręsti problemas, bendrauti, dalytis patirtimi.

Kaip teigia G. Kvieskienė (2005), socialinė partnerystė yra tikslingas ir abipusiai naudingas bendradarbiavimas instituciniame, tarpinstituciniame, regioniniame, nacionaliniame ir globaliniame lygmenyse, siekiant bendro tikslo ir naujos veiklos kokybės. Dirbdami partnerystės pagrindais, siekiame naujos kokybės ugdymo procese.

Ypatingai daug tyręs pedagoginį bendradarbiavimą A. Hargreaves (1999) teigia, kad esant bendradarbiavimo kultūrai darbiniai mokytojų tarpusavio santykiai dažniausiai yra:

- Savaiminiai, kai išsivysto iš pačios mokytojų bendruomenės ir yra jos palaikomi. Jie nebūtinai yra priklausomi nuo administracijos parėmimo ar pagalbos.
- Savanoriški, kai pedagogai, suvokdami, kad dirbti išvien našiau ir smagiau, bendradarbiauja ne dėl administracinių suvaržymų ar privalėjimo bendradarbiauti.
- Skatinantys tobulinti. Mokytojai bendradarbiauja norėdami realizuoti asmenines iniciatyvas arba vykdyti iš išorės pasiūlytas iniciatyvas. Mokytojai yra labiau kaitos iniciatoriai, o ne vykdytojai.
- Paplitę yra tada, kai bendradarbiavimo kultūra daro daugelio mokytojų bendrą darbą beveik nepastebimą, trumpą, bet dažną ir neformalų .Tai gali būti pagyrimas ir padėka, mintys apie

naujas idėjas, neformalus pokalbiai apie naujus darbus, siūlymas pasikeisti klasėmis, net žodis ar žvilgsnis. Tai yra esminė mokytojų darbo mokykloje dalis.

- Planuojamas darbas ir planuoti susitikimai gali sudaryti bendradarbiavimo kultūros dalį, tačiau jie nėra svarbesni už nuolatinį bendrą darbą, kai mokytojai neformaliai pasikeičia mintimis apie naujas idėjas, naujus darbus ir pan.

- Neprognuojami. Jeigu bendradarbiavimo kultūra nenumatė bendro darbo pagal tvarkaraštį, tai ir jos rezultatus sunku prognozuoti. Kadangi mokyklos organizacija yra sistema, orientuota į diegimą, kai dauguma sprendimų rajonų ar šalies lygiu yra centralizuoti, gali būti painu administruoti. Mokyklos administracijai, siekiančiai padėti sukurti bendradarbiavimo kultūrą, gali iškilti sunkumų dėl žmonių santykių ir kontrolės.

A.Hargreaves (1999) teigia, kad bendradarbiavimas siūlomas kaip sprendimas daugelio sunkumų, su kuriais susiduria mokytojai, nes bendradarbiavimas įkūnija šiuos principus:

- Suteikia moralinę paramą, t.y. suteikia galimybę kalbėti apie tai, kas mokytojams kelia nerimą, padeda įveikti kaitos nesėkmes ir nusivylimus, galinčius stabdyti kaitą.
- Didina efektyvumą. Koordinuojant veiklas išvengiama dubliavimo, atsikratoma pertekliaus tarp mokytojų ir dalykų, o atsakomybė paskirstoma papildymo būdais.
- Stiprina veiksmingumą. Skatinama rizika, įvairinamos mokymo strategijos, pasitikėjimas savimi yra palaikomas teigiamų paskatų ir grįžtamojo ryšio. Visa tai daro poveikį mokinių mokymosi rezultatams.
- Mažina krūvį. Intensyvėjant darbo reikalavimams ir spartėjant kaitai bendradarbiavimo būdu pasidalijama darbo našta.
- Vienodina laiko suvokimą. Dalyvavimas bendrose veiklose ir bendradarbiavimas sukuria bendrus ir realius lūkesčius kaitos ir įgyvendinimo laiko atžvilgiu.
- Skatina politinį pritarimą. Stiprinamas mokytojų pasitikėjimas taikant iš išorės siūlomas naujoves, koreguojant jas ar joms priešinant, jei to reikia.
- Didina apmąstymo (refleksijos) galią. Tarpusavio dialogas ir veikla bendradarbiaujant tampa grįžtamojo ryšio ir palyginimo priežastimi.
- Gerina organizacinį reagavimą. Bendradarbiavimas sukaupia, susistemina mokytojų žinias, suteikia galimybę greitai reaguoti į pokyčius bei įtraukti į bendradarbiavimą visą mokyklos bendruomenę.
- Sudaro galimybę mokytis vienas iš kito. Tai yra galingas kokybiškesnio darbo šaltinis.

- Skatina nuolat tobulėti. Bendradarbiavimas skatina mokytojus į kaitą žiūrėti kaip į nesibaigiantį nuolatinio tobulinimo procesą siekiant geresnių rezultatų ir ieškant būdų spręsti greitai besikeičiančias problemas. Bendradarbiavimas yra pagrindinis organizacijos mokymosi principas.

Ch. Day ir bendraaut. (1998) nurodo šias mokytojų „sėkmės sąlygas“:

- Kolegialumas. Būtinai pasitikėjimo ir atvirumo klimatas, kuriam esant kolegos gerai jaučiasi dirbdami kartu. Draugiška ir šilta darbo aplinka padrąsina mokytojus ir padeda dirbti kartu.
- Eksperimentavimas. Mokytojai apmąsto savo darbą ir išbando naujus mokymo metodus.
- Būtinai sąlyga mokytojų eksperimentavimui – vadovai turi padėti kurti sąlygas, kuriomis gali vykti toks eksperimentavimas, kai mokytojai nebijo dėl galimų klaidų reiškiamo vadovų nepasitenkinimo ar bausmių. Klaidos laikomos kaip galimybė toliau mokytis.
- Įsitraukimas. Mokykloje turi būti sukurta tokia struktūra, kai sprendimus priima žmonės, kuriuos tie sprendimai paveiks.
- Dideli lūkesčiai. Sėkmingai dirbančiose mokyklose daug tikimasi iš visų dalyvaujančių jų gyvenime, ypač iš mokytojų.

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojų bendradarbiavimo kultūra yra lygiateisės partnerystės santykiais grįsta sąveikos dalyvių bendra veikla jiems siekiant bendrų tikslų. Šiandieninėje nuolatinis pokyčius išgyvenančioje mokykloje yra ypač svarbu formuoti bendradarbiavimo kultūrą, kaip galimybę lengviau įveikti sunkumus ir vieną svarbiausių mokyklos tobulinimo veiksmų. Bendradarbiavimo kultūra neatsiranda atsitiktinai. Ji yra sąmoningų veiksmų, kurie palankiai veikia mokytojų darbą išdava. Esant bendradarbiavimo kultūrai, mokytojų tarpusavio santykiai yra savaiminiai, savanoriški, skatinantys tobulinti ir papliti.

2.5. Mokyklos vadovas ir jo vaidmuo bendradarbiavimo kultūros formavimo procese

Siekiant, kad organizacija tobulėtų, kad visi darbuotojai jaustųsi reikalingi, sietų savo ateitį su organizacija, būtina, kad organizacijai vadovautų žmogus, sugebantis visų darbuotojų interesus suvienyti organizacijos tikslams įgyvendinti, kurti žmonių tarpusavio santykius, pagrįstus bendradarbiavimu ir savitarpio pagalba (Kučinskas, 2003).

Nei viena organizacija negali efektyviai dirbti be tinkamo vadovavimo. Literatūroje yra pateikiama gana įvairių vadovavimo stiliaus charakteristikų.

L.Šimanskienės (2002) nuomone, vadovavimo stilius yra įprasta vadovo maniera pavaldinių atžvilgiu, siekiant juos paveikti ir pažadinti norą siekti organizacijos tikslų. Tinkamiausiu vadovavimo stiliumi kuriant bendradarbiavimu pagrįstus santykius ši autorė laiko demokratinį vadovavimo stiliumi. Demokratinio stiliaus vadovas suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti organizacinėje veikloje, t.y. skatina dirbti kartu, komandomis, pasitiki darbuotojais ir mano, kad jei yra sudaromos sąlygos, darbuotojai noriai prisiima atsakomybę.

Demokratinio stiliaus vadovas stengiasi suprasti darbuotojų poreikius, o taip pat skatina juos išsakyti savo poziciją. Šiuo atveju vadovas tik nurodo gaires. Bendradarbiavimo kultūros kūrimo neskatina nei liberalaus, nei juo labiau autokratinio stiliaus vadovai. Anot šios autorės, autokratinio stiliaus vadovai dažniausiai neskatina bendradarbiauti, o primeta savo valią pavaldiniams. Liberalaus stiliaus vadovas neskatina kryptingo bendradarbiavimo proceso, viskas priklauso nuo susiklosčiusios situacijos.

Pagrindinis mokyklos tobulinimo uždavinys – sukurti bendradarbiavimo kultūrą kaip galimybę sėkmingiau organizuoti darbą ir būtina sąlygą siekiant geresnių mokyklos veiklos rezultatų. To pasiekti nelengva. Tam, kad mokykloje vyrautų bendradarbiavimo santykiai, būtina visų bendruomenės narių tolerancija, pozityvus savęs vertinimas, rūpinimasis kolegomis, bendruomenės darna. Bendradarbiavimo kultūros kūrimas, plėtotė ir bendradarbiavimo sistemos funkcionavimas žymia dalimi priklauso nuo mokyklos vadovo požiūrio į bendradarbiavimo kultūrą mokykloje.

A. Bakuradze (2004) teigia, kad pasiskirstant atsakomybę vadovas ne tik gali sutaupyti savo darbo laiko, bet ir susikoncentruoti tie tų uždavinių ir tikslų sprendimu, kurie yra būtiniausi organizacijai. Patys sprendimai, jų įgyvendinimas būna kokybiškesni, nes žmonės, kuriems deleguojama atsakomybė, dažniausiai būna arčiau praktinės veiklos, todėl jų sprendimai nukreipti aktyvinti veiklą. Atsakomybė delegavimas didina žmonių motyvuotumą darbu, jie prisiima atsakomybę ir stengiasi veikti vardan mokyklos, o tai kartu didina pasitenkinimą savo veikla. Pedagogai dažniau aktyviau įsijungia į mokyklos vystymo veiklą, o tai sudaro palankias sąlygas mokyklos kaip organizacijos tobulėjimui ir gerėti komandiniam darbui jos viduje, tuo pačiu didėja ir vadovo autoritetas pavaldinių akyse.

Mokykloje, kurioje bendradarbiaujama, nuolat vyksta dialogas, nukreiptas į mokyklos kaitą. Bendradarbiavimą mokykloje lemia mokyklos vadovo bendruomenės organizavimo stilius (Dobranskienė, 2002). Autorė teigia, kad yra išskiriami tradiciniai vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis ir liberalusis. Kiekvienas stilius turi ir teigiamų, ir neigiamų bruožų. Daug lemia vadovo asmenybė, įtakojanti vadovavimo stiliumi. Vadovo darbo stilius atspindi tik vieną socialinių santykių pusę. Antrąją pusę sudaro pavaldinio stilius.

Tris valdymo stilius: autokratinį, demokratinį ir liberalųjį atitinka vykdymo, bendradarbiavimo ir savarankiškumo atspalviai. Žemiausią pavaldinio kultūros lygį atitinka vykdytojo stilius. Toks pavaldinys tiksliai vykdo vadovybės nurodymus, tačiau dažnai patiria nepilnavertiškumo kompleksą ir dėl to neapykantą demonstruoja užkulisiuose nors būna nuolankus vadovo akivaizdoje. Aukštesnės kultūros pavaldinys nesitenkina vykdytojo statusu, jis turi savo nuomonę ir dėl to yra linkęs bendradarbiauti. Savarankiškas stilius yra būdingas ypač aukštos kultūros žmonėms, todėl jiems nereikalingas vadovavimas. Esant autokratiniam vadovo darbo stiliui geriausiai sekasi pavaldiniams, kuriems priimtinas vykdytojo stilius. Bendradarbiauti linkusiam pavaldiniui ir savarankiškam asmeniui sunku dirbti autokrato vadovaujamoje bendruomenėje.

J. Guščinskienė (2002) aptaria tris vadovavimo stilius: autoritarinį, demokratinį, neutralų. Bendradarbiavimo kultūrą palaikantis vadovas renkasi demokratinį vadovavimo stilių.

R. Želvys (2003) teigia, kad kai šiuolaikinės organizacijos aplinka darosi vis labiau neapibrėžta ir nuolat kinta, vadovas palaiko nuolatinių pokyčių atmosferą, kuria palankią kaitai organizacijos kultūrą. Todėl mokyklos vadovo misija yra ne iškelti pavaldiniams tikslus ir nurodyti kaip juos įgyvendinti, o skatinti pakilti aukščiau asmeninių interesų, t.y. matyti mokyklą kaip visumą ir bendradarbiauti tobulinant ją.

Mokykla yra sudėtinga organizacija, todėl bendradarbiavimo sistemos sukūrimas ir funkcionavimas žymia dalimi priklauso nuo mokyklos vadovo. Vadovui, siekiančiam bendradarbiavimo kultūros mokykloje reikia laikytis šių reikalavimų (Jasikevičius, 1995) :

- Vadovauti laikantis demokratijos principų;
- Orientuotis į grupės narių santykius, tik vėliau į pasiekimus;
- Pasitikėti savimi;
- Branginti pavaldinių laiką;
- Efektyviai taikyti darbuotojų skatinimo ir bausmių sistemą;
- Gerbti pavaldinius.

D. Hopkins (1998) teigia, jog veiksmingą vadovavimą mokyklos kaitai lemia vizijos kūrimas, išmanymas, tarpusavio santykiai, komunikacijos ir dalyvavimo kokybė. Šie veiksniai mokyklos vadovams iškelia naują uždavinį – pakeisti mokyklos kultūrą taip, kad vadovauti imtųsi daugiau darbuotojų ir visi darbuotojai galėtų turėti įtakos. Tradiciniai mokyklos tvarkymo bei vadovavimo jai būdai nebetinka šiuolaikinei mokyklai.

Vis svarbesniais tampa gerais tarpusavio santykiais grindžiami mokytojų tarpusavio ir mokytojų – administracijos santykiai. Vis labiau ryškėja tobulesnės vadybos poreikis, kadangi mokykla, kaip organizacija, darosi vis sudėtingesnė. Nors mokytojų vaidmuo darosi vis

įvairiapusiškesnis vykstant mokyklos kaitai, direktoriaus vaidmuo dėl to netampa mažiau svarbus. Mokyklos vadovas turėtų tapti koordinatoriumi, kurio pozityvi įtaka dažnai gali nukreipti žmones ne jų pačių pasirinkta, bet ir jiems patiems, ir mokyklai naudingesne linkme. Sėkmingai dirbančios mokyklos palaiko koordinavimą ir taip kuria bendradarbiavimui palankią aplinką, skatinančią dalyvauti, profesiskai tobulėti, vieniems kitus palaikyti ir padėti spręsti išskylančias problemas. Tačiau negalima riboti mokytojo laisvės mokytį jam priimtinais būdais ir metodais, o taip pat užtikrinti ne tik formalias procedūras, bet ir asmenišką mokytojų sąveiką. Didelę reikšmę bendradarbiavimo tobulinimui pedagogų bendruomenėje turi kolektyvus planavimas, galintis sukurti sąlygas, kurios skatina ir palaiko mokyklos tobulinimą.

L. Šimanskienė (2002) teigia, kad kurdamas bendradarbiavimu grįstus santykius vadovas turi skatinti darbuotojus dalyvauti organizacijos valdymo procese, kai priimami sprendimai, svarstomos idėjos, ieškoma sutarimo ginčytiniais klausimais. Organizacijos vadovai ir darbuotojai yra tik bendradarbiai, nors ir užima skirtingas pareigas. Tokia valdymo samprata sukuria pasitikėjimu pagrįstus vadovų ir pavaldinių santykius, tarpusavio supratimą ir padeda įgyvendinti tiek organizacijos, tiek atskirų darbuotojų tikslus.

Kaip teigia R. Želvys (2001), sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovų asmenybės bruožai, o vadovavimo stilius. Bendradarbiaujančios mokyklos vadovas turėtų būti demokratinio stiliaus vadovas, kai pirmenybė teikiama sprendimų priėmimui tariantis visiems darbuotojams. Bendradarbiavimui plėtoti labiausiai tinka motyvuojantis ir paramos modeliai.

Motyvuojantis modelis pasižymi aiškiai suformuluotais tikslais ir uždaviniais, apie darbuotojų darbo kokybę sprendžiama pagal pasiektus rezultatus.

Paramos modeliui būdinga tai, kad kiekvienam organizacijos nariui užtikrinama galimybė visuose jo santykiuose su organizacija jausti organizacijos veiklą kaip paramą formuotis ir vystytis asmens vertei ir svarbai. Jeigu asmens veikla nėra pakankamai efektyvi, vadinasi organizacija nesudaro reikiamų sąlygų žmogui veikti. Tinkamu vadovavimu sukuriamas toks klimatas, kuris padeda darbuotojams įsiliesti į organizacijos veiklą.

J. Guščinskienė (2002) pateikia Gibson ir Hadgetts (1994) pagal komunikavimą su darbuotojais išskirtus keturis vadovavimo stilius: autoritarinį, paternalistinį, vadovavimo dalyvaujant ir valdymo nesikišant. Vadovas, palaikantis bendradarbiavimą ir pats jame dalyvaujantis, renkasi vadovavimo dalyvaujant stilių, t.y. sudaro sąlygas darbuotojams reikšti mintis, teikti pasiūlymus ir dalyvauti valdyme

Bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje ypatingai skatina ir vadovų inicijuojamas mokytojų grupinis, komandinis darbas, grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba.

B. Vijeikienės ir J. Vijeikio (2000) nuomone, kai komandą sudaro panašios asmenybės, komandinio darbo efektyvumas krenta, kad ir kaip besistengtų komandos nariai padėti vienas kitam ir bendradarbiauti. Vadovas turi stengtis į komandą suburti ir gana skirtingus žmones, nes tik įvairių asmenybių bendradarbiavimas įgalina komandą dirbti efektyviai ir sėkmingai bendradarbiauti.

Šie autoriai teigia, kad vadovų skatinamas nuolatinis darbuotojų komunikavimas leidžia keistis idėjomis, patirtimi ir formuoti vienybės jausmą, neleidžia atsirasti susvetimėjimo jausmų, lydimam bevališkumo, abejingumo, dezorientacijos, intereso darbui, grupei ar organizacijai dingimo.

Ekonomiškai pagrįstas ir maksimaliai teisingas darbo užmokestis, kaip teigia Šimanskienė (2002), yra gana svarbus stimulas sėkmingai siekti organizacijos tikslų. Jokios motyvacinės teorijos negalės paveikti žmonių, jeigu neveiks pagrindinių žmonių poreikių patenkinimo mechanizmas. Be to, atlyginimas, anot šios autorės turi būti mokamas už žinias, o ne už stažą ar tam tikrą savybę, jis turi skatinti lankstumą ir gebėjimą bendradarbiauti, norint tinkamai reaguoti į greitai besikeičiančią situaciją.

Kadangi bendradarbiavimo sėkmė priklauso tiek nuo mokyklos vadovo, tiek nuo visos mokyklos bendruomenės, jo plėtojei reikalingos visų bendruomenės narių pastangos. Vadovas turi būti bendradarbiavimą skatinančios aplinkos kūrimo iniciatorius, tačiau jo pastangos bus mažai rezultatyvios, jei jų nepalaikys mokyklos bendruomenės nariai.

Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą, galima teigti, kad organizacijos kultūra, taip pat ir mokyklos kultūra, yra tai, kas jungia visus organizacijos narius ir išskiria ją iš kitų organizacijų tarpo. Mokyklos kultūra – tai visus mokyklos bendruomenės narius vienijančios vertybės, tradicijos, formalūs ir neformalūs susitarimai, klimatas. Mokyklos kultūros kūrimas – nuolat vykstantis procesas, priklausantis nuo kiekvieno bendruomenės nario, o ypatingai nuo mokytojų pastangų.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūros formavimas – tai jos sėkmės ir išlikimo greitai besikeičiančioje aplinkoje sąlyga. Labai svarbus vaidmuo formuojant organizacijos (taip pat ir mokyklos) kultūrą tenka vadovui. Siekiant, kad mokykla tobulėtų, būtina, kad jos vadovas sugebėtų visų darbuotojų interesus suvienyti organizacijos tikslams įgyvendinti, skatintų bendradarbiavimu ir savitarpio supratimu grindžiamus žmonių tarpusavio santykius. Mokyklos vadovas turėtų tapti koordinatoriumi, kurio pozityvi įtaka nukreipia žmones jiems patiems ir mokyklai naudinga linkme. Sėkmingai dirbančios mokyklos palaiko koordinavimą ir taip kuria bendradarbiavimui palankią aplinką, skatinančią dalyvauti, profesiskai tobulėti, vieniems kitus palaikyti ir padėti spręsti iškilančias problemas.

Išanalizavus daug mokslinės literatūros sudarėme matricą kokie veiksniai sąlygoja profesinius santykius.(2.5.1 pav.)



2.5.1. pav. Veiksniai darantys įtaką profesiniams santykiams.

2. PROFESINIŲ SANTYKIŲ ĮTAKOS MOKYKLOS VEIKLAI TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologija, organizavimas ir eiga

Siekiant diagnozuoti profesinių santykių įtaką mokyklos veiklai, buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketavimas pagal standartizuotą klausimyną. Tyrimo instrumentas sudarytas remiantis mokslininkų darbais: G. Šaparnio, G. Merkio kurie tyrinėjo mokyklos vadybos problemas J. Kasiulio, V. Barvydienės darbais, kurie analizavo vadovavimo psichologiją, taip pat remiantis profesine patirtimi.

Pirmieji trylika klausimų skirti išsiaiškinti kokioje vietovėje, mokykloje dirba respondentai, kokias pareigas užima, vadybinis išsilavinimas, stažas, kvalifikacija, kategorija, dėstomas dalykas, pedagoginio darbo stažas, lytis.

Pagrindinėje klausimyno dalyje pateikti aštuoni blokai į kuriuos įeina dešimt ar daugiau teiginių, kurių dėka sprendžiama tyrimo problema. Šioje anketos dalyje siekiama nustatyti ar egzistuoja mokyklose abipusis (mokytojų ir administracijos) pasitikėjimas, ar sudaromos pedagogams asmeninio tobulėjimo galimybės, ar visiems bendruomenės nariams prieinama visa profesinė informacija, kurią turi žinoti respondentai, analizuojama ar darbuotojai dalyvauja priimant svarbius sprendimus, tiriama tarpasmeninių santykių kokybė, psichologinis klimatas mokykloje, atlygio sistema.

Apklausos tikslas – įvertinti mokytojų, vadovų nuostatas į bendradarbiavimą, įvertinti tarpusavio bendradarbiavimo lygį, keitimosi informacija būdus, vadovo vaidmenį bendradarbiavimo procese, vyraujančias bendradarbiavimo problemas ir bendradarbiavimo problemų sprendimo galimybes.

Tyrimo instrumentas. Anketinės apklausos metodas, anot Kardelio (2002), yra dažnai naudojamas mokslinėje praktikoje, nes klausimyne pateikiami klausimai yra aiškūs ir nedviprasmiški. Kitas teigiamas klausimynų bruožas yra tai, kad garantuojant anonimiškumą yra skatinamas respondentų noras bendradarbiauti, atsakinėti į pateiktus klausimus. Lyginant su kitu mokslinėje praktikoje naudojamu metodu – interviu, anketinės apklausos metodas neleidžia taip nuodugniai pažinti tiriamąjį asmenį. Tačiau anketinės apklausos metodas leidžia aprėpti daugiau tiriamųjų, nei interviu ir sutaupyti laiko.

Anketinę apklausą pasirinkome, nes ji turi keletą privalumų, tokių kaip galimybė atlikti šią apklausą respondentų gyvenamojoje ar darbo vietoje (užtikrinamas pakankamas tyrimui imties dydis, didelė anketų grąžinimo tikimybė, trumpesnis sugaištamas laikas nei naudojant kitokius tyrimo metodus ir ši apklausos forma yra gana informatyvi) (Luobikienė, 2002).

Sudarant klausimyną buvo formuluojami klausimai, kurie leidžia kiek galima geriau išsiaiškinti tiriamąjį reiškinį ir padeda atsakyti į tyrimo klausimą.

Tyrimo instrumento diagnostiniai blokai

Diagnostinis konstruktas	Klausimų blokai	Testo žingsnių skaičius	
Profesinis santykius, psichologinį mikroklimatą, žmogiškuosius santykius, atlygio sistemą atspindintys kintamieji.	Sudaryti aštuoni blokai. 6 blokus sudaro po 10 teiginių, vieną sudaro 11 teiginių. Bloką, kuris atspindi atlygio sistemą sudaro 7 teiginiai (klausimai nuo 14 iki 21).	8	78
Socialiniai-demografiniai kintamieji	Klausimai nuo 1 iki 14	13	13
		Iš viso 91	

Tyrimo procedūros: Su tyrimo tikslais ir metodika buvo supažindinti tyrime dalyvavusių mokyklų vadovai ir pedagogai. Respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslus, anonimiškumo garantavimą, kad apklausos metu surinkti duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslais. Aiškiai ir tiksliai buvo nusakytas tyrimo tikslas. Respondentai buvo informuoti, kiek tiriamųjų bus apklausti. Tyrimo duomenų apdorojimui pasitelktos statistinės analizės procedūros: aprašomoji statistika (procentai, vidurkiai), klasterinė, faktorinė analizės.

Kiekvienas blokas yra analizuojamas atskirai šia seka: kintamųjų procentinės išraiškos analizė, faktorinio validumo patikrinimas: respondentai teiginius turėjo įvertinti 5 balų sistemoje, kur 1 atspindi „visiškai nesutinku“, 2 - iš dalies nesutinku, 3- „nežinau, sunku apsispręsti“, 4- „iš dalies sutinku“, 5- visiškai sutinku“, dažninis retingas, socialinių-demografinių charakteristikų pasiskirstymas kiekvienam faktoriui.

Buvo skaičiuojamas procentinis požymių įvertinimas. Siekiant nustatyti ryšius tarp požymių, interpretavimui buvo pasirinkti tik tie duomenys, tarp kurių buvo nustatytas koreliacinis ryšys ir kurių paklaida buvo mažesnė negu 0,01 ($p < 0,01$).

Tyrimo etika. Tyrimo metu vadovautasi teisingumo, savanoriškumo, pagarbos asmens orumui principais. Respondentai iš esmės buvo geranoriški, nors ir buvo nusiskundimų dėl didelio užimtumo, dažnai vykstančių įvairių tyrimų, mokyklų vidaus audito ir laiko stokos. Tyrimo etikos principus pavyko išlaikyti.

2.2. Tyrimo imties charakteristikos

Tyrimo metu Mažeikių rajono mokyklų pedagogams buvo išdalyta 280 anketų. Apklausa buvo vykdoma 2009 metų lapkričio mėnesį. Iš viso buvo apklausta 229 respondentai. Anketavimas vyko tokiu būdu: mokykloms buvo išdalytos anoniminės anketos, apklausoje dalyvavo daugiau nei dvidešimt rajono ugdymo įstaigų, per savaitę anketos buvo užpildytos ir gražintos. Anketų grįžtamumas 81,79%. Gauti apklausos duomenys buvo statistiškai apdoroti programa SPSS.

Apklausoje dalyvavo kaimų, miesto ir miestelių mokyklos. Respondentų charakteristika pagal vietovę, kurioje yra mokykla pasiskirstė šitaip: 12,7 % respondentų dirba kaime, 30,3 % respondentų dirba miesteliuose, 57,0% respondentų dirba mieste.

Gauti duomenys parodė, kad 130 respondentų, kurie dalyvavo apklausoje dirba miesto mokyklose, 29 respondentai- kaime, 69 miestelio mokyklose.

Atskirai išskyrėme mokyklų tipus, kokiose mokyklose dirba šio tyrimo respondentai: pradinėse mokyklose dirba 45 respondentai arba 19,7%, pagrindinėse mokyklose 78 respondentai – 34,2%, vidurinėse mokyklose 25 respondentai - 11%, gimnazijose dirba 80 respondentų ir tai sudaro 35%.

Apklausos metu buvo fiksuojamos respondentų sociodemografinės charakteristikos, kurios gali turėti ryšį su šiuo tyrimu. Tai – lytis, kvalifikacija ir pedagoginio darbo stažas. Tikslinga charakterizuoti

respondentus pagal lytį. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį: 88,6% respondentų – moterys; 10,1% respondentų – vyrai.

Kaip matome, dauguma, t. y. 88,6 % respondentų yra moterys, ir tai beveik atspindi realią situaciją Lietuvos švietimo sistemoje, nes tradiciškai mokytojas – tai „moteriška“ profesija, o pagal statistikos duomenis, bendrojo lavinimo mokyklose dirba vidutiniškai 85% moterų ir 15% vyrų.

Mokytojų populiacijoje vienu iš esminių demografinių veiksnių laikomas pedagoginis darbo stažas. Respondentų charakteristika pagal pedagoginį darbo stažą: 15,8 % respondentų pedagoginis darbo stažas iki 10 metų - tai 36 respondentai, 29,4 % respondentų pedagoginis darbo stažas 10-20 metų atitinkamai 67 respondentai, 32,0% respondentų pedagoginis darbo stažas 20-30 metų – 73 respondentai, 14,5 % respondentų pedagoginis darbo stažas 30-40 metų, 10 pedagogų.

Tyrimo rezultatai teigia, kad Mažeikių rajono mokyklose, kurios dalyvavo apklausoje, dominuoja pedagogai, kurių darbo stažas yra nuo 20 iki 30 metų (32%), tačiau labai daug yra mokytojų, kurių darbo stažas nuo 10 iki 20 metų (29,4%). Jaunų pedagogų dalyvavusių tyrime, kurių pedagoginis darbo stažas iki 10 metų sudaro (15,8%), tačiau mokyklose dirba ir (4,4%) garbaus amžiaus pedagogų, kurių pedagoginis darbo stažas nuo 40 iki 50 metų. Galima teigti, kad padėtis Mažeikių rajone yra adekvati visos šalies situacijai.

Svarbi mokytojų sociodemografinė charakteristika yra jų įgyta kvalifikacinė kategorija. Tyrime daugiausia dalyvavo vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją turintys mokytojai 111, ir tai sudaro 48,7%, 72 respondentai turėjo mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją t.y. 31,6%. Apklausoje dalyvavo 37 mokytojo kvalifikacinę kategoriją turintys respondentai – 16,2%. Mažiausią dalį sudarė mokytojai ekspertai, jų tyrime dalyvavo 4, ir tai sudaro 1,8%.

Tyrimo rezultatai rodo, kad beveik pusė (48,7%) apklausoje dalyvavusių mokytojų turi vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją. Tai irgi atspindi realią situaciją, nes pagal statistinius duomenis, maždaug pusė Lietuvos mokytojų turi būtent vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją. (31,6%) respondentų turi metodininko kvalifikacinę kategoriją. Į tyrimo imtį pateko ir eksperto kategoriją turintys respondentai(1,8%).

Išanalizavus kokius dėsto mokomuosius dalykus apklausoje dalyvavę respondentai paaiškėjo, kad net (27,2%)pradinio ugdymo specialistai, po lygiai (9,6%) matematikų ir lituanistų, anglų kalbos specialistų (8,3%). Kitų specialistų procentiškai mažėja. Mažiausiai tyrime dalyvavo informacinių technologijų, spec. pedagogų, kitų užsienio kalbų mokytojų, vos 0,4 %. Taigi pateiktos mokytojų demografinės charakteristikos leidžia teigti, kad tyrimo imtis yra reali ir adekvati tyrimo tikslui.

3.PROFESINIŲ SANTYKIŲ ĮTAKOS MOKYKLOS VEIKLAI TYRIMO REZULTATAI.

3.1 Abipusio pasitikėjimo , dėmesio įtaka profesiniams santykiams

Mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas, atsakingas mokyklų vadovų požiūris į bendradarbiavimo kultūros kūrimą lemia tai, jog mokykla tampa aplinka, skatinančia kartu priimti sprendimus ir juos įgyvendinti, ugdančia visų bendruomenės narių, ypač mokytojų, atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatus.

Anot E. Jarušaitės-Harbison (2005) pedagoginis bendradarbiavimas yra specifinis bendravimas, kurį sudaro pasikeitimas informacija, mintimis, žiniomis, jų perteikimas bei tokio perteikimo rezultatas, nukreiptas į pedagoginio proceso tobulinimą. Svarbiausia, kad bendravimas su ugdytiniais, kolegomis, bei kitais individualiais ir grupėmis, kurios taip pat dalyvauja ugdymo procese būtų efektyvus.

3.1.1. lentelėje pateiktos apibendrintos respondentų nuomonės apie visų pirmojo bloko kintamųjų procentinės išraiškos. Palankiausiai buvo vertinamas teiginys „*Mūsų mokykloje palaikomos naujos , inovatyvios idėjos .*“, į kurį pozityviai atsakė net 71,1% respondentų .Vadinasi galime teigti, kad mokyklų vadovai priima į savo vadovaujamas mokyklas naujoves, naujas idėjas. 58,3 % respondentų pritarė teiginiui „*Mokytojai visada įtraukiami į bendrą mokyklos veiklos planavimą*“. Galime teigti, kad Mažeikių rajono mokytojai aktyviai dalyvauja planuojant savo mokyklos, kurioje dirba veiklą . Tai rodo, kad mokyklų vadovai mielai bendradarbiauja su kolektyvu. 51,8% respondentų nepritaria teiginiui, kad „*Kolektyve vyrauja moralizavimo ir pamokslavimo atmosfera*“ . Vienodai 43,0% įvertinti teiginiai „*Mūsų kolektyve vyrauja pasitikėjimo atmosfera*“, „*Mokyklos vadovai pasitiki mokytojais, kaip lygiaverčiais bendradarbiais*“. Į teiginį „*Per didelis pasitikėjimas kolegomis kartais paveda darbe*“ teigiamai atsakė 36,4%.

3.1.1. lentelė

Procentinė respondentų nuomonės raiška apie abipusio pasitikėjimo , dėmesio ir palaikymo įtaką profesiniams santykiams, kintamuosius.

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Mūsų kolektyve vyrauja pasitikėjimo atmosfera.	33,8	43,0	9,6	7,5	5,7
Vadovo nepasitikėjimas darbuotojais ir perdėta kontrolė slegia.	10,1	11,4	13,2	13,6	46,9
Labiausiai vadovo kontrolę užsitraukia tie kolegos, kurie prieštarauja jam.	5,3	13,6	25,0	10,5	42,5
Kolektyve vyrauja moralizavimo ir pamokslavimo atmosfera.	8,3	15,4	6,1	16,2	51,8
Mokytojai visada įtraukiami į bendrą mokyklos veiklos planavimą.	58,3	31,1	3,1	3,1	2,6
Mūsų mokykloje palaikomos naujos , inovatyvios idėjos.	71,1	20,2	3,1	2,6	2,2
Mokykloje jaučiama „šeimos,, atmosfera.	29,4	40,4	14,9	10,1	4,4
Visi mokyklos dirbantieji labai rūpinasi gerais tarpusavio santykiais kolektyve.	21,1	42,1	16,7	12,7	7,0
Per didelis pasitikėjimas kolegomis kartais pveda darbe.	13,2	36,4	2,1	14,5	13,2
Mokyklos vadovai pasitiki mokytojais, kaip lygiaverčiais bendradarbiais.	43,0	36,4	12,7	4,4	1,8

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad respondentai vadovą vertina labiau pozityviau , nei santykius tarp kolegų ar bendradarbių . Akivaizdu, kad šiandieninėje mokykloje labiau įsiklausoma į mokytojo nuomonę, pasiūlymus, tai parodo, kad mokyklų vadovai labiau pasitiki savo darbuotojais, įtraukia juos į mokyklos valdymą. Daugiausia mokytojų pastebi, kad vadovams svarbiausia, jog mokytojai stengtųsi matyti mokyklą kaip visumą ir bendradarbiautų tobulinant ją. Geri tarpusavio santykiai, bendradarbiavimui palankus mikroklimatas mokykloje.

Norėdami išsiaiškinti abipusio pasitikėjimo, dėmesio ir palaikymo įtaką profesiniams santykiams, respondentams buvo pateikti klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kaip jie vertina teiginius apibūdinančius mikroklimatą , dėmesį žmogui ir palaikymą kolektyve Rezultatai pateikti 3.1.2 lentelėje. Faktoriinės analizės metu buvo išskirti keturi faktoriai, paaiškinantys 64,3 % visų kintamųjų sklaidos. Visi kintamieji į faktorius susigrupavo prasmingai („Mokytojai visada įtraukiami į bendrą mokyklos veiklos planavimą.“, „ Mūsų mokykloje palaikomos naujos ,inovatyvios idėjos“)atspindi teigiamą mokyklos vadovų požiūrį į kolegas , į jų pasiūlymus , nuomonę. Teiginiai nusakantys tarpusavio santykius sukrito į kitą grupę: („Mokykloje jaučiama

„šeimos,, atmosfera“, „ Mokyklos vadovai pasitiki mokytojais , kaip lygiaverčiais bendradarbiais“, „ Visi mokyklos dirbantieji labai rūpinasi gerais tarpusavio santykiais kolektyve“). Trečią grupę sudaro kintamieji , kurie atspindi kontrolę ir kontroliavimą t.y. („Vadovo nepasitikėjimas darbuotojais ir perdėta kontrolė slegia“, „ Labiausiai vadovo kontrolę užsitraukia tie kolegos, kurie prieštarauja jam“). Ketvirtą grupę sudaro kintamieji, kurie nusako kokia atmosfera, koks psichologinis klimatas vyrauja kolektyve. Šiai grupei priklausantys teiginiai („Mūsų kolektyve vyrauja pasitikėjimo atmosfera“, „ Per didelis pasitikėjimas kolegomis kartais paveda darbe“, „ Kolektyve vyrauja moralizavimo ir pamokslavimo atmosfera“).

Apibendrinant respondentų faktorinės analizės rezultatus, galima teigti, kad gautų faktorių pavadinimai buvo suteikti subjektyviai, remiantis faktorių sudarančių teiginių, turinčių tarpusavio didžiausią ryšį ir semantinę prasmę, formuluotėmis. Rezultatai pateikti 3.1.2 lentelėje.

3.1.2. lentelė

Respondentų nuomonės apie abipusį pasitikėjimą , dėmesį ir palaikymą faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	Teiginiai	L	N	% Sklaida
Bendradarbiavimo, inovatyvumo skatinimas.	Mūsų mokykloje palaikomos naujos ,inovatyvios idėjos. Mokytojai visada įtraukiami į bendrą mokyklos veiklos planavimą.	0,865 0,465	2	18,5
Saugumo, apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas.	Visi mokyklos dirbantieji labai rūpinasi gerais tarpusavio santykiais kolektyve. Mokykloje jaučiama „šeimos,, atmosfera. Mūsų kolektyve vyrauja pasitikėjimo atmosfera. Mokyklos vadovai pasitiki mokytojais , kaip lygiaverčiais bendradarbiais.	0,800 0,766 0,591 0,532	4	16,1
Kontrolė ir kontroliavimas.	Vadovo nepasitikėjimas darbuotojais ir perdėta kontrolė slegia. Labiausiai vadovo kontrolę užsitraukia tie kolegos, kurie prieštarauja jam.	0,860 0,769	2	15,6
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.	Per didelis pasitikėjimas kolegomis kartais paveda darbe. Kolektyve vyrauja moralizavimo ir pamokslavimo atmosfera.	0,862 0,632	2	14,0

Faktorinės analizės metu 10 teiginių redukavosi į 4 faktorių struktūrą .L - koreliacijos koficientų reikšmė, ji parodo konstrukto teiginių ryšį su estrahuotais faktoriais. N- į faktorių sukritusių teiginių skaičius. Faktorių aprašomoji sklaida(galia) svyruoja nuo 14,0 iki 18,5.

Pirmąjį faktorių galime pavadinti **Bendradarbiavimo, inovatyvumo skatinimas**, kuris atspindi pozityvų respondentų požiūrį į mokyklos vadovų ir mokytojų santykius , akcentuoja teigiamą mokymo proceso, mokyklos valdymo planavimą . Respondentai gerai vertina galimybę išsakyti ir taikyti naujas idėjas savo darbe. Galima manyti, kad toks bendradarbiavimo ir inovatyvumo skatimas teigiamai veikia profesinius ir darbinius santykius, kurie atsiliepia bendrai mokyklos

veiklai. Kuo geresnis mokytojų pasirengimas bendradarbiauti, tuo sėkmingiau bendradarbiaujama mokyklos pedagogų bendruomenėje.

Antrasis faktorius, kurį sąlygiškai pavadiname *Saugumo , apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas*, , apjungia teiginius, paaiškinančius kaip tiriamieji vertina tarpusavio santykius, psichologinį klimatą, saugumo pojūtį. Tyrimas dar kartą parodė, kad geri, kolegialūs santykiai kolektyve, komunikacija yra neatsiejama ne tik ugdymo proceso dalis, bet pagrindas sukurti teigiamą mokyklos mikroklimatą, padedantį neatitolti ir susvetimėti, vieniems nuo kitų, bet pasidalinti nuomonėmis, skatinti bendrauti, konsultuoti vieniems kitus, aptarti sunkumus ir pan., nes bendradarbiavimo sėkmė labai priklauso nuo mokyklos vadovų požiūrio į pedagoginį bendradarbiavimą ir jų sudaromų sąlygų.

Atlikus rotuotą matricą į vieną faktorių sukrito teiginiai, parodantys, ar geba mokyklos vadovas tinkamai vadovauti, kurie kalba apie kontrolę, todėl trečią faktorių pavadiname *Kontrolė ir kontroliavimas*. Svarbiu vadovo uždaviniu tampa ne tik žinių sklaida, bet ir mokėjimas, gebėjimas vadovauti, skatinti kolektyvą komunikuoti, vertinti ir pan.

Ketvirtąjį faktorių pavadiname *Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka*. Ši faktorių sudarantys teiginiai tiesiogiai atspindi veiksnius, kurie kolektyvo mikroklimatą veikia neigiamai, įnešdami sumaištį ir nepasitenkinimo. Respondentai kritiškai išsakė savo nuomonę, dėl pasitikėjimo kolegomis, net 36,4 % atsakė, kad iš dalies sutinka, jog per didelis pasitikėjimas kolegomis dažnai darbe paveda.

Vienas iš tyrimo uždavinių nustatyti – bendradarbiavimo, inovatyvumo skatinimo priklausomybę nuo demografinių kintamųjų (lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas, mokyklos, kurioje dirba tipas (pradinė, pagrindinė, vidurinė, gimnazija), mokyklos tipas pagal teritoriją) .Tuo tikslu sudarytos požymių dažnių lentelės, pagrindinį dėmesį skiriant Chi – kvadratu kriterijui, kuris yra vienas plačiausiai taikomų neparametrinių kriterijų dviejų kintamųjų nepriklausomumui tikrinti. Jei kokia nors kategorija pasižymi aukštu reitingu, vadinasi sąlygiškai daug respondentų visiškai nepriklausomai vienas nuo kito minėjo vis tas pačias problemas. Tai rodo, jog konkrečios problemos, pasireiškia masiškai daugelyje rajono mokyklų. Jei kategorija pasižymi vidutiniu arba žemu reitingu, tikėtina, kad ši problema nėra itin aktuali visose mokyklose, pastaroji gali būti dėsninga konkrečioje mokykloje. 3.1.3., 3.1.4., 3.1.5., 3.1.6., 3.1.7. lentelėse (žr. priedas 1) pateikti keturių faktorių : “ *Bendradarbiavimo , inovatyvumo skatinimas*“, “ *Saugumo , apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas*“ , „*Kontrolė ir kontroliavimas*“, “ *Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka*“ įverčių (žemas, vidutinis, aukštas) ir atitinkamų socialinių-demografinių kintamųjų (lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginis darbo stažas, mokyklos,

kurioje dirba tipas (pradinė, pagrindinė, vidurinė, gimnazija) , mokyklos tipas pagal vietovę) priklausomybės dažninės ir procentinės išraiškos.

Išanalizavus rezultatus galime teigti, kad labiausiai išreikštas teigiamas požiūris į bendradarbiavimą ir inovatyvumo skatinimą , kuris gavo aukščiausią vidurkių reitingą , net 91,3 % vyrų ir 91,9% moterų įvertino aukščiausiu lygiu. Taip pat didžiausius įverčius pelnė faktorius „*Saugumo apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas*“, net 60,9% respondentų ir 72,5% respondenčių išsakė teigiamą nuomonę .Tuo tarpu faktorius “*Kontrolė ir kontroliavimas* “ vidurkiniai reitingai labai žemi, atitinkamai 60,9% ir 64,4% tai parodo, kad ugdymo įstaigose kontrolė yra silpna, ji neįtakoja profesinių santykių , vadovai pasitiki savo kolegomis kaip lygiaverčiais partneriais ir neabejoja jų kompetencija. Visiškai priešingi rezultatai gauti apdorojant ketvirtą faktorių “ *Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka*“, net 69,6% ir 78,6% išsakė , kad tai yra labai aktuali problema mokyklose. Duomenys pateikti 3.1.3.lentelėje(žr. priedas 1).

Analizuojant šį teiginių bloką, kuris atspindi abipusį pasitikėjimą, dėmesį ir palaikymą, su demografiniu kintamuoju *kvalifikacinė kategorija*, galime konstatuoti, kad nepriklausomai nuo mokytojo kvalifikacinės kategorijos visi apklausoje dalyvavę respondentai išsakė stipriai teigiamą nuomonę apie bendradarbiavimą mokyklose, gerą psichologinį klimatą bei saugumo ir apibrėžtumo pojūtį.

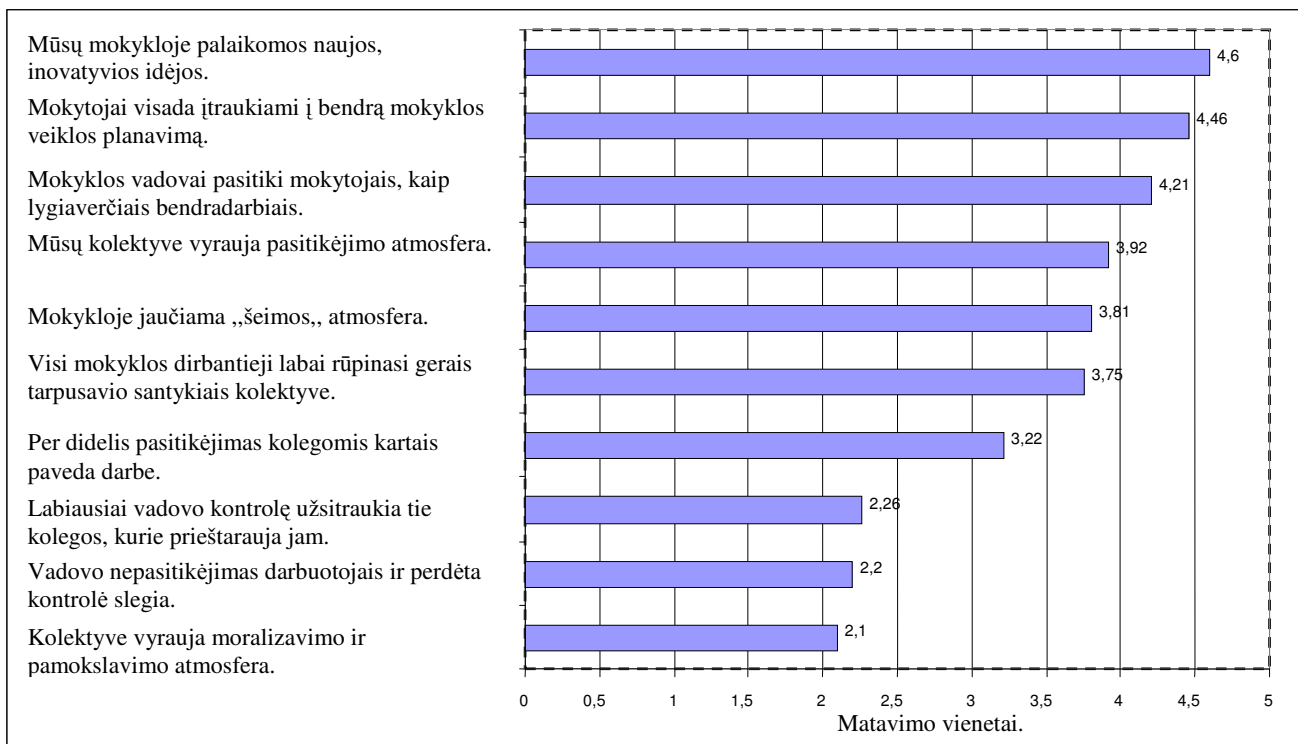
Trečio ir ketvirto faktorių rezultatai analogiški 3.1.3.lentelėje (žr. priedas 1). Kito demografinio kintamojo *Pedagoginis darbo stažas* rezultatai identiški prieš tai aptartiems. Rezultatai pateikti 4 lentelėje. (žr. Priedas 1) .

Aptariant dar vieną demografinį kintamąjį *Mokyklos, kurioje dirbate tipas* gautus rezultatus, pastebima tendencija, kad labiausiai bendradarbiaujama miesto mokyklose, teigiamą nuomonę šiuo klausimu išsakė 56,1% respondentų , o tuo tarpu žemiausias įvertis kaimo mokyklose, jis siekia tik 12,7% . Miesto mokyklų pedagogai išsakė teigiamą požiūrį ir psichologinį klimatą .Duomenys pateikti 3.1.5., 3.1.6. (žr. priedas 1).

Apibendrinant gautų tyrimo rezultatų duomenis pagrįstai galima teigti, kad respondentų vertinimai pagal išskirtų faktorių įverčius (žemas, vidutinis, aukštas) ir socialinius-demografinius kintamuosius (lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas, mokyklos, kurioje dirba tipas (pradinė, pagrindinė, vidurinė, gimnazija), mokyklos tipas pagal teritoriją: kaimo, miestelio, miesto) yra statiškai reikšmingi, (visais atvejais $p < 0,05$).

Analizuojant tyrimo rezultatus, buvo siekiama nustatyti kaip respondentai vertina pateiktus teiginius, kurie kalba apie mikroklimatą mokykloje, sudarant dažninį reitingą. Respondentai teiginius turėjo įvertinti 5 balų sistemoje, kur 1 atspindi „visiškai nesutinku“, 2 - iš dalies nesutinku, 3-„ nežinau, sunku apsispręsti“, 4-„iš dalies nesutinku“, 5- visiškai sutinku“. Rasta

tendencija pateikiama stulpelinėmis diagramomis (žr. 1 pav.). Aukščiausią reitingą pasiekė 1 pirmą faktorių sukritę teiginiai (*Mūsų mokykloje palaikomos naujos, inovatyvios idėjos ir mokytojai visada įtraukiami į bendrą mokyklos veiklos planavimą*) rezultatai pasiskirstė šia seka 4,6 ir 4,46. Šie teiginiai atspindi pozityvų mokyklos vadovų, administracijos požiūrį į naujoves ir mokytoją, kaip lygiavertį partnerį planuojant mokyklos ateitį. Tuo tarpu žemiausius reitingus pasiekė 1 trečią faktorių sukritę teiginiai (*Vadovo nepasitikėjimas darbuotojais ir perdėta kontrolė slegia 2,2, labiausiai vadovo kontrolę užsitraukia tie kolegos, kurie prieštarauja jam 2,26*) ir vienas teiginys iš ketvirto faktoriaus (*Kolektyve vyrauja moralizavimo ir pamokslavimo atmosfera 2,1*). Kaip parodė tyrimas, respondentai labai pozityviai vertina vadovų ir administracijos darbą, bendradarbiavimą ir kolegialumą.



3.1.1. pav. Abipusio pasitikėjimo, dėmesio ir palaikymo įtakos profesiniams santykiams ir mokyklos veiklai dažninis reitingas.

Apibendrinant galima teigti, kad rajono ugdymo įstaigose vadovai dirba vadovaudamiesi demokratiškumo principais. Mokyklose dirbantieji jaučiasi įvertinti, stipriai išreikštas teigiamas požiūris į psichologinį saugumą, pasitikėjimą vienas kitu.

3.2. Asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybės mokykloje. Jų įtaka mokyklos veiklai ir profesiniams santykiams

Dinamišku permainų laiku, kai visuomenės procesai vyksta greitai ir gana prieštaringai, bet kuriam karjeros siekiančiam žmogui tenka prisitaikyti prie naujovių, mokytis ir tobulėti, naudotis pokyčių teikiamomis galimybėmis. Šiuolaikinio mokytojo karjera patiria dvigubą išorinį poveikį: viena vertus, ji yra veikiamą šiam amžiui būdingų socialinių transformacijų, kita vertus, jau antrą dešimtmetį besitęsianti švietimo reforma teikia vis naujų iššūkių pedagogams, savaip koreguodama jų karjeros kelią. Permainos moksle ir socialiniai pokyčiai skatina keistis ir kelia naujus reikalavimus mokytojo karjerai – mokytis, tobulėti, analizuoti, plėtoti turimas kompetencijas ir įgyti naujų. Mokytojui tenka svarbi užduotis – gerai suvokti save ir tapti pokyčių tarpininku. Šiame kontekste aktualu nagrinėti ne tik pedagogo kaip moksleivio karjeros ugdytojo vaidmenį, bet ir tyrinėti paties pedagogo karjeros raidą. Sudarant antro bloko teiginius norėjome iširti ar mokyklose mokytojams sudaromos galimybės tobulėti, daryti karjerą.

3.2.1.lentelėje pateikti teiginių nusakančių asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybes mokykloje procentinės išraiškos. Išanalizavus gautus duomenis paaiškėjo, kad ugdymo įstaigose pedagogai yra skatinami visapusiškai, net 78,1 % respondentų atsakė, kad jiems suteikiamos galimybės dalyvauti įvairiuose projektuose, į teiginį „Mokykloje yra sudaromos galimybės profesiniam tobulėjimui“ 71,9 % apklaustųjų atsakė visiškai sutinkantys. Atsakant į teiginį apie skatinimą kelti kvalifikaciją, daugiau nei 67,5% respondentų atsakė teigiamai, laiku suteikiamą metodinę pagalbą pozityviai vertina 51,3%. Galėtume teigti, kad mokyklose sudaromos galimybės tobulėti ir siekti karjeros, tačiau visiškai kitokią padėtį mokyklose iliustruoja teiginiai „Iš anksto žinome kam bus suteikta galimybė pakelti kvalifikacinę kategoriją, o kam ne“, „Papildomų užsiėmimų valandos dalijamos visiems vienodai“. Atsakant į pirmąjį teiginį 47,8% respondentų atsakė visiškai sutinkantys, 23,2% iš dalies sutinkantys ir tik 6,1% teigė su šiuo pasakymu nesutinkantys. Kalbant apie papildomų valandų skirstymą 22,8% apklausos dalyvių pasisakė visiškai sutinkantys, kad nevienodai yra dalijamos papildomo ugdymo valandos, 21,1% respondentų sutinka iš dalies. Duomenys apie procentinę respondentų nuomonės raišką pateikti 3.2.1. lentelėje.

3.2.1. lentelė

Procentinė respondentų nuomonės raiška apie kintamuosius nusakančius asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybes mokykloje

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Mokykloje yra sudaromos galimybės profesiniam tobulėjimui.	71,9	20,6	3,5	1,8	0,9
Esame skatinami kelti kvalifikacinę kategoriją.	67,5	22,4	5,7	3,1	1,3
Visada laiku sulaukiame metodinės pagalbos.	51,3	32,0	10,1	3,9	2,2
Iš anksto žinome kam bus suteikta galimybė pakelti kvalifikacinę kategoriją, o kam ne.	47,8	23,2	14,0	7,5	6,1
Vadovai palaiko darbuotojų iniciatyvas.	65,4	24,6	5,7	1,3	2,2
Suteikiamos galimybės rengti įvairius projektus ir juose dalyvauti.	78,1	15,4	3,1	0,9	2,2
Už kiekvieną svarų darbą mokyklos bendruomenei esame viešai pagiriami.	50,4	31,6	7,9	3,9	6,1
Mokytojai įtraukiami į mokyklos veiklos planavimą.	49,6	32,0	7,9	3,1	7,5
Iniciatyvos iš „apačios“, dažniausiai yra negirdimos arba ignoruojamos .	9,6	16,7	14,9	18,0	39,0
Papildomų užsiėmimų valandos dalijamos visiems vienodai.	22,8	21,1	16,7	17,5	21,5

Apibendrinant gautus duomenis galime teigti, kad mokyklose mokytojams yra sudaromos galimybės kelti kvalifikacinę kategoriją, dalyvauti ir rengti projektus, mokytojai įtraukiami į mokyklos veiklos planavimą, tačiau kai kalba pasisuka apie finansus, mokyklų vadovai tampa nebe tokie demokratiški, supratingi ir geranoriški. Šiuo laikmečiu užėję sunkmetis dar labiau pakoregavo mokinio krepšelio lėšas, tame tarpe ir papildomų valandų paskirstymą mokytojams, kuris daro didelę neigiamą įtaką mokyklos mikroklimatui. Didžiausią naudą pedagoginis bendradarbiavimas teikia kaip skatinantis mokytojus nuolat tobulėti ir gerinantis mokyklos klimata veiksnys. Bendradarbiavimas nelabai skatina domėjimąsi vieni kitų darbu, o taip pat nelabai įtakoja mokytojų darbo krūvio mažėjimą.

Analizuojant teiginius ir atlikus rotuotą matricą teiginiai sukrito į tris faktorius, kuriuos pavadino „Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas“, „Lygiateisiškumas ir lygiavertiškumas ir“ „Iniciatyvos ignoravimas“. Teiginiai į faktorius sukrito tvarkingai, remiantis išskirtų faktorių teiginių prasmingu susigrupavimu ir faktorių homogeniškumu jį sudarančių teiginių atžvilgiu, iš esmės galime teigti, kad prasmingai atskleistos asmenybės tobulėjimo ir karjeros galimybės. Faktorinės analizės rezultatai pateikti 3.2.2. lentelėje.

3.2.2.lentelė.

Respondentų nuomonės apie asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybės mokykloje bei jų įtaką profesiniams santykiams faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	Teiginiai	L	N	% Sklaida
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas.	Mokykloje yra sudaromos galimybės profesiniam tobulėjimui.	0,768	7	33,7
	Esame skatinami kelti kvalifikacinę kategoriją.	0,713		
	Visada laiku sulaukiame metodinės pagalbos.	0,688		
	Suteikiamos galimybės rengti įvairius projektus ir juose dalyvauti.	0,711		
	Už kiekvieną svarų darbą mokyklos bendruomenei esame viešai pagiriami.	0,632		
	Vadovai palaiko darbuotojų iniciatyvas.	0,678		
.Iš anksto žinome kam bus suteikta galimybė pakelti kvalifikacinę kategoriją, o kam ne.	0,582			
Lygiateisiškumas ir lygiavertiškumas.	Papildomų užsiėmimų valandos dalijamos visiems vienodai.	0,753	2	13,8
	Mokytojai įtraukiami į mokyklos veiklos planavimą.	0,668		
Iniciatyvos ignoravimas.	Iniciatyvos iš „apačios“, dažniausiai yra negirdimos arba ignoruojamos .	0,919	1	10,3

L - koreliacijos koeficientų reikšmė, ji parodo konstrukto teiginių ryšį su estrahuotais faktoriais. N- į faktorių sukritusių teiginių skaičius.

Pirmąjį faktorių „*Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas*“ sudaro teiginiai, kurie atspindi kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimą: „*Mokykloje yra sudaromos galimybės profesiniam tobulėjimui*“, „*Esame skatinami kelti kvalifikacinę kategoriją*“, „*Visada laiku sulaukiame metodinės pagalbos*“, „*Suteikiamos galimybės rengti įvairius projektus ir juose dalyvauti*“, „*Už kiekvieną svarų darbą mokyklos bendruomenei esame viešai pagiriami*“, „*Vadovai palaiko darbuotojų iniciatyvas*“, „*Iš anksto žinome kam bus suteikta galimybė pakelti kvalifikacinę kategoriją, o kam ne*“. Respondentai teigiamai atsiliepia apie sudaromas galimybes tobulėti, vadovų palaikymą, laiku suteikiamą metodinę pagalbą, galimybę dalyvauti projektinėje veikloje.

Antrąjį faktorių sudaro kintamieji , kurie apibūdina *lygiateisiškumą ir lygiavertiškumą* .Teiginiai sudarantys šį faktorių: „*Papildomų užsiėmimų valandos dalijamos visiems vienodai*“, „*Mokytojai įtraukiami į mokyklos veiklos planavimą*“ nusako mokytojų galimybes dalyvauti planuojant mokyklos veiklą . Labai svarbus pedagoginio bendradarbiavimo mokykloje plėtotės veiksnys yra mokyklos vadovų ir pedagogų glaudus bendradarbiavimas. Svarbu, kad tai būtų nuolatinis procesas, kai mokytojai ir vadovai dažnai dirba kartu, tariasi, sprendžia įvairius klausimus abipusio pasitikėjimo pagrindu.

Iniciatyvos ignoravimas, taip pavadinome trečią faktorių. Jį sudaro tik vienas teiginys „*Iniciatyvos iš „apačios, dažniausiai yra negirdimos arba ignoruojamos“*“ .

Analizuojant antrojo bloko faktorius ir lyginant juos su socialiniais–demografiniais kintamaisiais pateikiame šių faktorių: „***Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas***“, „***Lygiateisiškumas ir lygiavertiškumas ir***“ ***Iniciatyvos ignoravimas***“ įverčių (žemas, vidutinis, aukštas) ir atitinkamų socialinių-demografinių kintamųjų (lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginis darbo stažas, mokyklos, kurioje dirba tipas (pradinė, pagrindinė, vidurinė, gimnazija) , mokyklos tipas pagal vietovę) priklausomybės dažninės ir procentinės išraiškos.

Apibendrinant respondentų nuomonę pagal lytį, pagal gautus rezultatus, galime konstatuoti, kad mokyklose nepakankamai skatinamas kūrybiškumas ir iniciatyva, vyrų tarpe 9,8% vyrų matantys čia problemą , tuo tarpu moterų tarpe net 90,2%. Taip pat moterų tarpe stebima tendencija, kad mokyklose mokytojai nesijaučia kaip lygiaverčiai, lygiateisiai partneriai .90,8% moterų mano būtent šitaip. Tačiau analizuojant trečią faktorių“ ***Iniciatyvos ignoravimas***“ didžioji dalis apklaustųjų mano, kad tokios problemos jų mokyklose nėra. Analizuojant vyrų ir moterų atsakymus didelių skirtumų nepastebėta. Duomenys pateikti 3.2.3 lentelėje(žr. priedas 2).

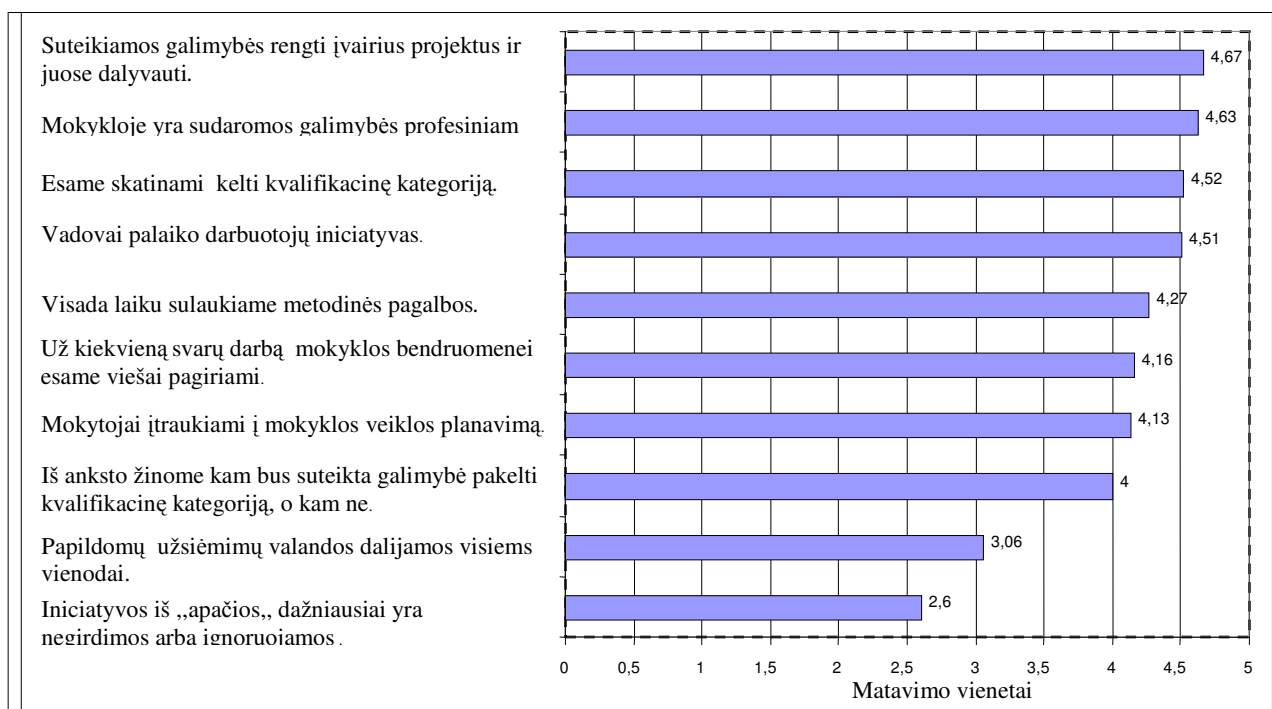
Išanalizavus rezultatus pagal socialinį-demografinį kintamąjį *kvalifikacinė kategorija*, galime teigti, kad labiausiai išreikštas teigiamas požiūris į faktorių „*Lygiateisiškumas ir lygiavertiškumas*“ . Tuo tarpu žymiai skiriasi vyr. mokytojų įverčių lygiai lyginant su kitomis kvalifikacinėmis kategorijomis. 50,2% mano, kad mokyklose nepakankamai skatinamas kūrybiškumas, 51,7% vyr. mokytojų, faktorių „*Iniciatyvos ignoravimas*“ įvertino aukštu įverčio lygiu. Pastebėta, kad mokytojai ekspertai taip pat mato problemą analizuojant šį faktorių 6,9% priskyrė aukštam įverčiui. Duomenys pateikti 3.2.4.lentelėje.(žr. priedas 2).

Kaip parodė tyrimas, analizuojant kintamąjį *pedagoginis darbo stažas*, mažiausiai problemų mokyklose mato jauni mokytojai, kurių pedagoginio darbo stažas iki 10 metų, taip pat mokytojai, kurie mokyklose dirba daugiau nei 40 metų. Analizuojant faktorių „*Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas*“, aukštu įverčiu įvertino 30,3 % mokytojų , kurių pedagoginis darbo stažas nuo 10-20 metų ir 34,6% mokytojų, kurių pedagoginis darbo stažas nuo 20-30, išsakė neigiamą požiūrį šių kintamųjų atžvilgiu. Mokytojai, kurių darbo stažas siekia 30 metų ir daugiau įvardijo problemą „*Iniciatyvos ignoravimas*“ . Apibendrinant gautus rezultatus galima konstatuoti, kad mokyklose yra sudaromos galimybės asmeniniam tobulėjimui, mokytojai pagal galimybes ir gebėjimus įtraukiami į šį procesą. Galima daryti prielaidą, kad labiau pasyvūs yra jauni mokytojai ir mokytojai turintys didžiulę darbo patirtį. Duomenys pateikiami 3.2.5 lentelėje(žr.2 priedas).

Miesto mokyklose žymiai stipriau išreikštas neigiamas požiūris į kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimą 57,7% , lygiateisiškumą ir lygiavertiškumą 60,4%,iniciatyvos ignoravimą 66,7 % , o tuo

tarpu kaimo ir miestelio mokyklose šios problemos beveik nėra. Peršasi išvada, kuo didesnė mokykla, kuo didesnis kolektyvas, tuo didesnė konkurencija ir nesusikalbėjimas. Analizuojant visus tris faktorius galima daryti tą pačią išvadą: miesto mokyklose asmenybės tobulėjimui ir galimybei daryti karjerą yra žymiai daugiau problemų ir trukdžių, nei kaimo ar miestelių mokyklose. Rezultatai pateikti 3.2.6., 3.2.7 lentelėse. (žr. priedas 2).

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal dažninį reitingą, aukščiausią reitingą pasiekė 1 pirmą faktorių „**Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas**“ sukritę teiginiai: („Mokykloje yra sudaromos galimybės profesiniam tobulėjimui - 4,63, esame skatinami kelti kvalifikacinę kategoriją - 4,52, vadovai palaiko darbuotojų iniciatyvas - 4,51, suteikiamos galimybės rengti įvairius projektus ir juose dalyvauti - 4,67“). Sukritę teiginiai atspindi pozityvų respondentų požiūrį šiuo klausimu. Žemiausią reitingą pasiekė trečio faktoriaus teiginys (Iniciatyvos iš „apačios“, dažniausiai yra negirdimos arba ignoruojamos – 2,6).



3.2.1.pav. Asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybės mokykloje bei jų įtaka profesiniams santykiams dažninis reitingas

Gauti rezultatai vienareikšmiškai rodo, kad mokyklose mokytojams sudaromos maksimalios galimybės tobulėti, laiku suteikiama metodinė pagalba, sudaromos galimybės kelti kvalifikacinę kategoriją, dalyvauti projektuose. Taip pat mokytojai kaip lygiaverčiai ugdymo proceso organizatoriai yra įtraukiami į mokyklos veiklos planavimą.

3.3. Informacijos sklaida mokyklose, ar tai daro įtaką profesiniams santykiams ?

Informacija - sudėtingas pasaulio reiškinys. Labiausiai mums rūpimas klausimas, atliekant šį tyrimą kaip iš kur gaunama informacija, kaip vadovai ją perteikia, paskleidžia kitiems. Kitaip tariant, mus labiausiai domina aktyvi informacija, - tokia, kuri atsiranda bendraujant ir kuri reikalinga žmonių ryšiams palaikyti. Informacija ir komunikacija - du neatsiejami dalykai. Kiekvienas individas sąveikauja su aplinka, o kiekviena sąveika tam tikru požiūriu yra individų ryšys bei keitimasis informacija. Ryšiai tarp žmonių turi ypatingą prasmę ir nusakomi komunikacijos sąvoka.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonės raišką apie informacijos sklaidą mokyklose ir pateikimą, respondentams buvo pateikta 10 teiginių. 3 lentelėje pateiktos apibendrintos respondentų nuomonės procentine išraiška. Vertinant šio bloko teiginius galima teigti, kad palankiausiai buvo įvertinti trys teiginiai, t.y. „*Prenumeruojami spaudos leidiniai yra prieinami visiems*“ 71,5% ir „*Su svarbiais dokumentais ir raštais mokyklos vadovybė supažindina nedelsiant*“ 69,7%. 68,4% respondentų mano, kad vadovai visada pateikia svarbią informaciją mokytojams, nuo jų nieko neslėpdami ir visiškai nesutinka 44,3% respondentų su teiginiu „*Vadovas ne vienodai paskirsto informaciją apie ugdymo dalykus, organizacinius klausimus, turi savo „numylėtinius*“, tačiau 20,2% nežino, sunku apsispręsti, o 12,3% iš dalies nesutinka. Duomenys pateikti 3.3.1. lentelėje.

3.3.1.lentelė.

Procentinė respondentų nuomonės raiška apie informacijos sklaidą ir jos pateikimą mokykloje

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas ne vienodai paskirsto informaciją apie ugdymo dalykus, organizacinius klausimus, turi savo „numylėtinius“.	9,6	11,4	20,2	12,3	44,3
Reikiamą informaciją gauname laiku ir visą.	47,4	31,1	3,1	7,9	9,6
Informaciją žino tik nedaugelis.	4,8	11,0	7,9	20,2	54,8
Vadovai sąmoningai neteikia informacijos, svarbi informacija nustumama į šalį.	5,7	6,1	11,0	8,3	68,4
Informacija ,kuri pateikiama viešai ,ne visada atitinka realybę.	13,6	6,6	13,6	18,0	48,2
Prenumeruojami spaudos leidiniai yra prieinami visiems.	71,5	7,0	6,1	6,1	8,3
Su svarbiais dokumentais ir raštais mokyklos vadovybė supažindina nedelsiant.	69,7	16,2	3,9	4,8	3,1
Asmeninę nuomonę gali išsakyti drąsiai, nes būsi išklauskas ir suprastas.	42,1	34,2	6,6	13,2	3,5
Mūsų vadovai bendrauja su visais nuoširdžiai ir šiltai.	56,6	24,6	7,5	8,8	1,8
Mokykloje galime naudotis visomis įmanomomis komunikacijų priemonėmis.	59,2	28,1	4,8	4,8	0,9

Akivaizdu , kad informacija mokyklose pateikiama laiku ir visa, ir prieinama visiems norintiems su ja susipažinti. Mokyklose mokytojai gali naudotis visomis įmanomomis komunikacijų priemonėmis, spaudiniais .Iniciatyvos, pasiūlymai yra išklausomi, vadovai yra linkę paremti naudingas mokytojų iniciatyvas.

Atlikus rotuotą matricą (Rotated Component Matrix) teiginiai sukrito į tris faktorius :“ *Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai* „ , „ *Informacija, komunikacija*“;“ *Informacijos sklaidos problemos*“. Faktorinės analizės rezultatai pateikti 3.3.2. lentelėje.

3.3.2.lentelė.

Respondentų nuomonės apie informacijos sklaidą, pateikimas faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	Teiginiai	L	N	% Sklaida
Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai .	Mūsų vadovai bendrauja su visais nuoširdžiai ir šiltai.	0,775	5	25,0
	Asmeninę nuomonę gali išsakyti drąsiai, nes būsi išklausytas ir suprastas.	0,737		
	Su svarbiais dokumentais ir raštais mokyklos vadovybė supažindina nedelsiant.	0,689		
	Mokykloje galime naudotis visomis įmanomomis komunikacijų priemonėmis.	0,632		
	Prenumeruojami spaudos leidiniai yra prieinami visiems.	0,568		
Informacija, komunikacija.	Reikiamą informaciją gauname laiku ir visą.	-0,836	3	21,7
	Informacija ,kuri pateikiama viešai ,ne visada atitinka realybę .	0,799		
	Vadovas ne vienodai paskirsto informaciją apie ugdymo dalykus, organizacinius klausimus, turi savo „numylėtinius“.	0,797		
Informacijos sklaidos problemos.	Vadovai sąmoningai neteikia informacijos, svarbi informacija nustumama į šalį.	0,820	2	15,2
	Informaciją žino tik nedaugelis.	0,794		

L - koreliacijos koeficientų reikšmė, ji parodo konstrukto teiginių ryšį su estrahuotais faktoriais. N- į faktorių sukritusių teiginių skaičius.

Į pirmąjį faktorių „*Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai*“ , sukrito teiginiai , kurie atspindi vadovo ir mokytojų santykius: „*Mūsų vadovai bendrauja su visais nuoširdžiai ir šiltai*“, „*Asmeninę nuomonę gali išsakyti drąsiai, nes būsi išklausytas ir suprastas*“, „*Su svarbiais dokumentais ir raštais mokyklos vadovybė supažindina nedelsiant*“, „*Mokykloje galime naudotis visomis įmanomomis komunikacijų priemonėmis*“, „*Prenumeruojami spaudos leidiniai yra prieinami visiems*“. Norint, kad mokykloje būtų nuoširdūs, kolegialūs dalykiniai santykiai , būtina, kad mokyklų vadovai skatintų pedagoginį bendradarbiavimą. Šiuolaikinės mokyklos vadovui svarbu norėti ir gebėti deleguoti vadybines funkcijas mokytojams, tuo būdu organizuojant visą bendruomenę mokyklos tikslams pasiekti. Mokyklos mikroklimatą reikia kurti taip, kad vadovauti imtųsi daugiau darbuotojų ir visi darbuotojai galėtų turėti įtakos.

Antrąjį faktorių „*Informacija, komunikacija*“ sudaro trys teiginiai: „*Reikiamą informaciją gauname laiku ir visą*“, „*Informacija ,kuri pateikiama viešai ,ne visada atitinka realybę*“, „*Vadovas ne vienodai paskirsto informaciją apie ugdymo dalykus, organizacinius klausimus, turi savo „numylėtinius*“. Išanalizavus duomenis paaiškėjo , kad mokytojai ne visada laiku gauna jiems reikalingą informaciją , dažnai pateikiama informacija neatitinka realios situacijos ,informacija paskirstoma nevienodai.

Trečias faktorius „*Informacijos sklaidos problemos*“, apima teiginius, kurie kalba apie informacijos sklaidos problemas. Ši faktorių sudaro du teiginiai: „*Vadovai sąmoningai neteikia informacijos, svarbi informacija nustumama į šalį*“, „*Informaciją žino tik nedaugelis*“. Stiprios neigiamos respondentų pozicijos šiems teiginiams nėra. Nedidelė dalis respondentų išsako neigiamą nuomonę.

Analizuojant šių faktorių santykį su demografiniu kintamuoju *Lytis*, galima konstatuoti, kad moterys ir ši kartą išvelgia daugiau problemų nei vyrai. Pirmame faktoriuje *Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai* aukšto įverčio lygis siekia net 89,2%, o antro ir trečio faktorių įverčiai taip pat arti aukšto įverčio 88,6% ir 76,9%. Vyrai trečią faktorių „*Informacijos sklaidos problemos*“ įvertino 23,1% ir tai parodo aukštą įvertį. Duomenys pateikti 3.3.2 lentelėje (žr. 3 priedas).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklose vis dar egzistuoja problema tarp darbuotojų ir vadovų, informacijos stoka, tarpusavio komunikacijos stygius tik dar labiau paaštrina dalykinius darbuotojų ir vadovų santykius.

Tyrimas parodė, analizuojant kintamąjį *kvalifikacinė kategorija*, trečiajame faktoriuje „*Informacijos sklaidos problemos*“ labiausiai neigiamą požiūrį išreiškė aukščiausios ir mažiausios kvalifikacijos specialistai 6,7% ir 33,3%. Žemiausius įverčius pelnė antrasis faktorius, kuris apibūdina informaciją, komunikaciją. Faktorius „*Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai*“ siekia vidutinio vertinimo įverčius. Rezultatai pateikti 3.3.4. lentelėje (žr. 3 priedas).

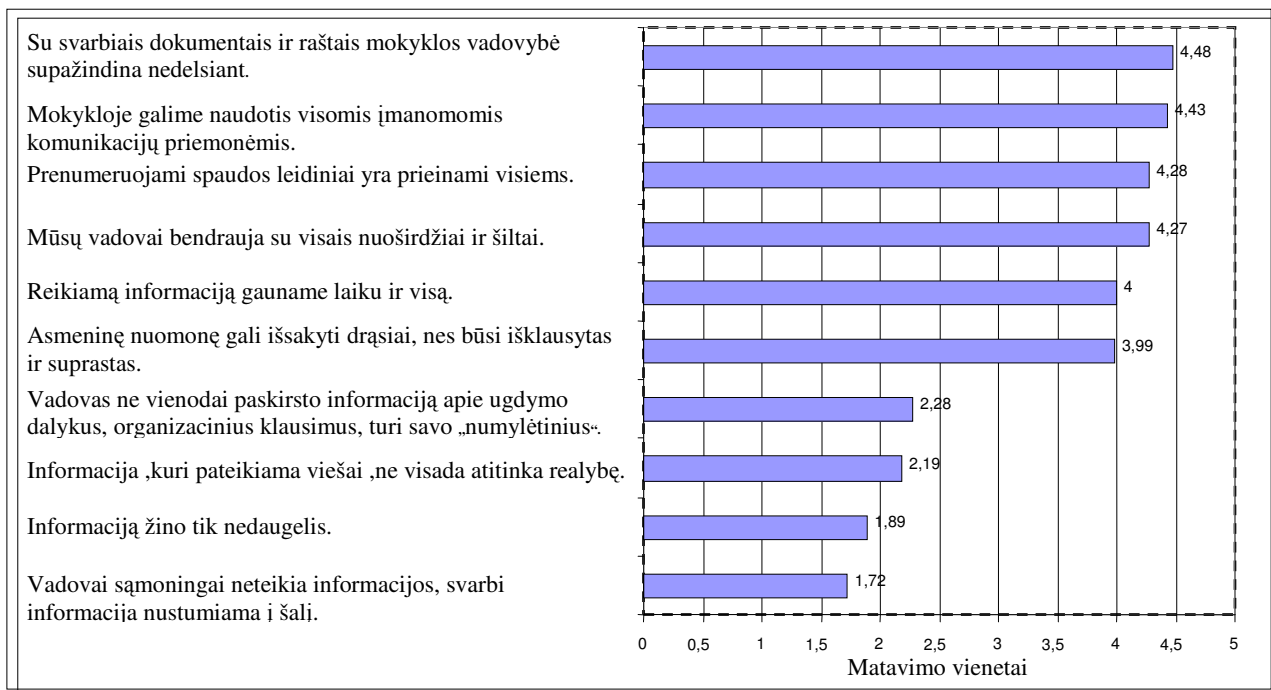
Apklausa parodė, kad labiausiai informacijos stinga mokytojams, kurių pedagoginis darbo stažas yra iki 10 metų 19,4% ir nuo 20 iki 30 metų - 47,2% šių kategorijų mokytojų antro faktoriaus įverčiai yra aukšti. Taip pat šie respondentai aukštu įverčiu įvertino ir informacijos sklaidą atitinkamai 28,6% ir 35,7%. Respondentų įverčiai pateikti 3.3.5. lentelėje (žr. 3 priedas).

Analizuojant informacijos sklaidą ir pateikimą žemiausi įverčiai yra kaimo mokyklose. Taip pat kaimo mokyklose nėra informacijos sklaidos problemos įvertis žemas 11,6%. Tačiau šio tipo mokyklose ryški problema informacija, komunikacija, antro faktoriaus įvertis aukštas 21,6%. Visai kitokia padėtis miesto mokyklose, čia išryškėja problema tarp darbuotojų ir vadovų dalykinių santykių, įvertis aukštas, siekia 56,4%. Taip pat aukštą įvertį 66,7% pelnė trečias faktorius „*Informacijos sklaidos problemos*“. Miestelio mokyklų respondentų faktoriaus vertinimas siekia vidutinio įverčio lygį. Duomenys pateikti 3.3.6. lentelėje (žr. 3 priedas).

Lyginant mokyklas pagal tipą, gimnazijose stebima informacijos sklaidos problema, įvertis aukštas 40,0%. Pradinėse, pagrindinėse ir vidurinėse mokyklose įvertis vidutinis. Apibendrinant galima teigti, kuo mažesnis kolektyvas, tuo informacijos sklaida yra efektyvesnė. Vidutinį įvertį visų tipų mokyklose siekia antrasis faktorius „*Informacija, komunikacija*“. Analizuojant dalykinius

santykius tarp darbuotojų ir vadovų aukštas įvertis yra gimnazijose 37,3% , pagrindinėse vidutinis įvertis 33,5%.Rezultatai pateikti 3.3.7.lentelėje(žr. 3 priedas).

Atlikus teiginių, kurie nusako informacijos sklaidą, pateikimą mokyklose dažninį reitingą, aukščiausius reitingus pasiekė teiginiai („ Su svarbiais dokumentais ir raštais mokyklos vadovybė supažindina nedelsiant-4,48, mokykloje galime naudotis visomis įmanomomis komunikacijų priemonėmis-4,43, prenumeruojami spaudos leidiniai yra prieinami visiems-4,28“) , kurie buvo sukritę į pirmą faktorių“ *Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai*“ .Žemiausią reitingą pasiekė teiginiai („Vadovai sąmoningai neteikia informacijos, svarbi informacija nustumama į šalį-1,72. Informaciją žino tik nedaugelis-1,89“).sukritę į trečią faktorių „Informacijos sklaidos problemos“. Tačiau pagal dažninį reitingą matosi ir negatyvus požiūris į viešai pateikiamos informacijos neatitikimą realybėje, taip pat nevienodą informacijos paskirstymą.



3.3.1.pav. Informacijos sklaidos ir pateikimo mokyklose dažninis reitingas

Apibendrinant gautus rezultatus aiškiai matosi pozityvus respondentų požiūris į teigiamą informacijos sklaidą ir jos pateikimą mokyklose. Mokytojams prieinama visa įmanoma informacija, jina pateikiama laiku ir visa, mokytojams sudaromos visos galimybės profesiniam ir dvasiniam tobulėjimui.

3.4. Darbuotojų dalyvavimo priimant svarbius sprendimus mokykloje raiška

Pagal klasikinį požiūrį neabejotinai valdymo sprendimo priėmimo proceso subjektas – vadovas. Diskutuojama tik kokio lygio vadovai kokio pobūdžio sprendimus (pagal svarbą ir sudėtingumą) turi priimti, koks turi būti atsakomybės tarp jų padalijimas. Šiuolaikinės koncepcijos, didelę reikšmę teikia visų organizacijos darbuotojų dalyvavimui sprendimų priėmime. Tai apsprendė platesnę valdymo sprendimų priėmimo proceso subjekto sampratą, įtraukiančią eilinius organizacijos narius. Pagrindiniai diskusijų klausimai šia tema susiję su visų darbuotojų įtraukimo į sprendimo priėmimo procesą būtinumu, dalyvavimo laipsniu, atsakomybės pasidalijimo problemomis.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus, buvo suformuluota dešimt teiginių, į kuriuos respondentai turėjo atsakyti. Stipriausiai išreikštas teigiamas požiūris į teiginį „*Esame skatinami matyti mokyklą kaip visumą ir bendradarbiauti tobulinant ją*“, net 66,2 % respondentų atsakė visiškai sutinkantys, 23,7% sutinka iš dalies ir tik 1,3% atsakė visiškai nesutinkantys. 64,5 % apklaustųjų teigė, kad yra skatinami mokyklos vadovų komandiniam darbui. 61,4% teigiamai atsakė į teiginį „*Įtraukia į bendrą mokyklos veiklos planavimą*“. Analizuojant teiginį „*Priimant mokyklai svarbius sprendimus dominuoja mokyklos vadovo nuomonė*“, respondentų atsakymai pasiskirstė šitaip: 27,6% respondentų iš dalies sutinka, kad priimant sprendimus dominuoja vadovo nuomonė, 11,8% sutinka visiškai, o 15,4% sunku apsispręsti. Vertinant teiginį „*Kai mokykloje priimami nelabai reikšmingi sprendimai, įjungiamos ir savivaldos institucijos*“, 28,5 % apklausos dalyvių atsakė nežinantys, 24,6 % visiškai sutinka ir 25,4 % sutinka iš dalies. Respondentų atsakymų procentinės išraiškos į aukščiau suformuluotus teiginius pateiktos 3.4.1 lentelėje.

3.4.1 lentelė

Procentinė respondentų nuomonės raiška apie darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovui svarbi mokytojo nuomonė sprendžiant svarbius mokyklai reikalus.	50,9	34,2	7,5	5,7	0,4
Esame skatinami matyti mokyklą kaip visumą ir bendradarbiauti tobulinant ją.	66,2	23,7	4,4	3,9	1,3
Įtraukia į bendrą mokyklos veiklos planavimą.	61,4	33,8	0,9	2,2	0,4
Skatina komandinį darbą.	64,5	25,0	4,8	2,6	2,2
Bendradarbiaujama norint realizuoti bendrus projektus ir programas.	56,1	25,9	4,8	4,8	7,5
Mūsų mokykloje eilinio mokytojo nuomonė niekam neįdomi.	8,3	13,6	8,8	19,7	46,5
Priimant mokyklai svarbius sprendimus dominuoja mokyklos vadovo nuomonė.	11,8	27,6	15,4	16,7	25,4
Mokyklos vadovas nepakenčia jokio prieštaravimo.	6,1	14,9	13,6	21,1	41,7
Kai mokykloje priimami nelabai reikšmingi sprendimai, įjungiamos ir savivaldos institucijos.	24,6	25,4	28,5	7,0	11,0
Mokyklos vadovas turi didžiulę įtaką skiriant darbo krūvius pedagogams.	23,7	25,0	17,5	12,3	18,9

Apibendrinant galime teigti, kad mokyklų vadovai skatina savo mokytojus matyti mokyklą kaip visumą, kartu kuriami ir realizuojami projektai mokyklose labai skatina pedagogų bendradarbiavimą, kuria teigiamą mikroklimatą organizacijoje. Vienas iš būtinų bendradarbiavimo kultūros požymių yra mokytojų dažnas ir neformalus bendradarbiavimas pasikeičiant mintimis apie naujas idėjas ir naujus darbus. Būtinai pedagogų sutelktumas, susiklausymas, sugebėjimas, noras ir mokėjimas dirbti kartu. Nepakankamai bendradarbiaujama sprendžiant mokyklai, kaip organizacijai svarbius klausimus. Mokytojai nėra reikiamai įtraukiami į mokyklos gyvenimą, nes vos daugiau negu trečdalis dalyvauja priimant mokyklai svarbius sprendimus.

Faktorinės analizės metu, atlikus rotuotą matricą, teiginiai sukrito į keturis faktorius: „Mokytojas, direktorius - lygiaverčiai partneriai“, „Nepaisoma mokytojų nuomonė“, „Silpna mokyklos savivalda“, „Tendencingi vadovų sprendimai“. Duomenys pateikti 3.4.2. lentelėje.

3.4.2.lentelė.

Respondentų nuomonės apie darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	Teiginiai	L	N	%Sklaida
Mokytojas, direktorius-lygiaverčiai partneriai.	Esame skatinami matyti mokyklą kaip visumą ir bendradarbiauti tobulinant ją.	0,875	4	22,0
	Skatina komandinį darbą.	0,651		
	Vadovui svarbi mokytojo nuomonė sprendžiant svarbius mokyklai reikalus.	0,639		
	Priimant mokyklai svarbius sprendimus dominuoja mokyklos vadovo nuomonė.	-0,626		
Nepaisoma mokytojų nuomonė.	Mokyklos vadovas nepakenčia jokie prieštaravimo.	0,844	3	15,3
	Mūsų mokykloje eilinio mokytojo nuomonė niekam neįdomi.	0,514		
	Bendradarbiaujama norint realizuoti bendrus projektus ir programas.	-0,469		
Silpna mokyklos savivalda.	Kai mokykloje priimami nelabai reikšmingi sprendimai, įjungiamos ir savivaldos institucijos.	0,943	1	12,0
Tendencingi vadovų sprendimai.	Mokyklos vadovas turi didžiulę įtaką skiriant darbo krūvius pedagogams.	0,674	2	11,8
	Įtraukia į bendrą mokyklos veiklos planavimą.	0,569		

L - koreliacijos koeficientų reikšmė, ji parodo konstrukto teiginių ryšį su estrahuotais faktoriais.
N- į faktorių sukritusių teiginių skaičius.

Pirmąjį faktorių „**Mokytojas , direktorius - lygiaverčiai partneriai**“ sudaro šie teiginiai: „*Esame skatinami matyti mokyklą kaip visumą ir bendradarbiauti tobulinant ją*“, „*Skatina komandinį darbą*“, „*Vadovui svarbi mokytojo nuomonė sprendžiant svarbius mokyklai reikalus*“, „*Priimant mokyklai svarbius sprendimus dominuoja mokyklos vadovo nuomonė*“. Išanalizavus šiuos teiginius, galime teigti, kad šiandienos mokytojui nebėra priimtinas toks vadovavimo stilius, kai sprendimus vienašališkai priima mokyklos vadovas. Mokyklos vadovas turi priimti sprendimus tardamasis su mokyklos bendruomene, skatinti darbuotojų dalyvavimą mokyklos valdyme.

Į antrąjį faktorių „**Nepaisoma mokytojų nuomonė**“ įeina šie teiginiai: „*Mokyklos vadovas nepakenčia jokie prieštaravimo*“, „*Mūsų mokykloje eilinio mokytojo nuomonė niekam neįdomi*“, „*Bendradarbiaujama norint realizuoti bendrus projektus ir programas*“. . Tačiau yra nemažai vadovų, kurie nėra linkę įtraukti mokytojus į sprendimų priėmimą ir jaustis atsakingais už daugelį sprendimų. Reiškia, jie nepakankamai pasitiki mokytojais ir deleguoja mažai vadybinių funkcijų. Todėl mokytojai nesijaučia pilnateisiais ir atsakingais mokyklos bendruomenės nariais.

„*Silpna mokyklos savivalda*“ taip pavadinome trečiąjį faktorių, kurį sudaro vienas teiginys: „*Kai mokykloje priimami nelabai reikšmingi sprendimai, įjungiamos ir savivaldos institucijos*“. Šis faktas leidžia konstatuoti, kad anot respondentų, mokyklų vadovai labai skeptiškai, nerimtai žiūri į mokyklos savivaldos institucijas. Jos įtraukiamos tik į nereikšmingų sprendimų mokyklose priėmimo procesą.

Ketvirtą faktorių „*Tendencingi vadovų sprendimai*“, sudaro du teiginiai: „*Mokyklos vadovas turi didžiulę įtaką skiriant darbo krūvius pedagogams*“, „*Įtraukia į bendrą mokyklos veiklos planavimą*“. Respondentų nuomone mokyklų vadovai turi itin didelę galią skirstant darbo, pamokų krūvius mokytojams.

Apibendrinant faktorinės analizės rezultatus galima konstatuoti, kad faktorių pavadinimai buvo suteikti subjektyviai, t.y. remiantis faktorių sudarančių teiginių, turinčių didžiausią ryšį ir semantinę prasmę.

Analizuojant ketvirto bloko „**Darbuotojų dalyvavimas priimant svarbius sprendimus**“ ryšį su demografiniu-socialiniu kintamuoju *Lytis* stebima tendencija, kad didžiausią įvertį 92,5 % pelnė faktorius („*Nepaisoma mokytojų nuomonė*“), šia poziciją išsakė moterys, tačiau vyrai respondentai čia problemos neižiūri, jų įvertis žemas 11,1%. Vyrai pastebi kitą problemą, kuri aktuali daugelyje, ir ne tik Mažeikių rajono mokyklų-silpna mokyklos savivalda 12,3%, pasak respondenčių moterų jos problemos nemato, įvertis žemas 97,6%. Duomenys pateikti. 3.4.3 (žr. 4 priedas).

Apibendrinant gautus duomenis galime teigti, kad mokyklose vyrai yra mažiau įtraukiami į mokyklos savivaldą nei moterys, tai dar kartą parodo, kad Lietuvoje mokytojo profesija yra moteriška, nes dauguma mokyklos vadovų yra taip pat moterys.

Analizuojant respondentų atsakymus su kitu kintamuoju *Kvalifikacinė kategorija*, taip pat stebima tendencija, kad mokyklose silpna savivalda. Tai pažymi vyr. mokytojo kvalifikacinę kategoriją turintys respondentai, aukštas įvertis siekia 57,5 %. Tuo tarpu mokytojai metodininkai problemos nepastebi įvertis žemas 51,3%. Analizuojant antrąjį faktorių „*Nepaisoma mokytojų nuomonė*“ mokytojai metodininkai, ekspertai pastebi, kad nepaisoma jų nuomonė, įvertis siekia 36,8%. Rezultatai pateikti 3.4.4 lentelėje. (žr. 4 priedas).

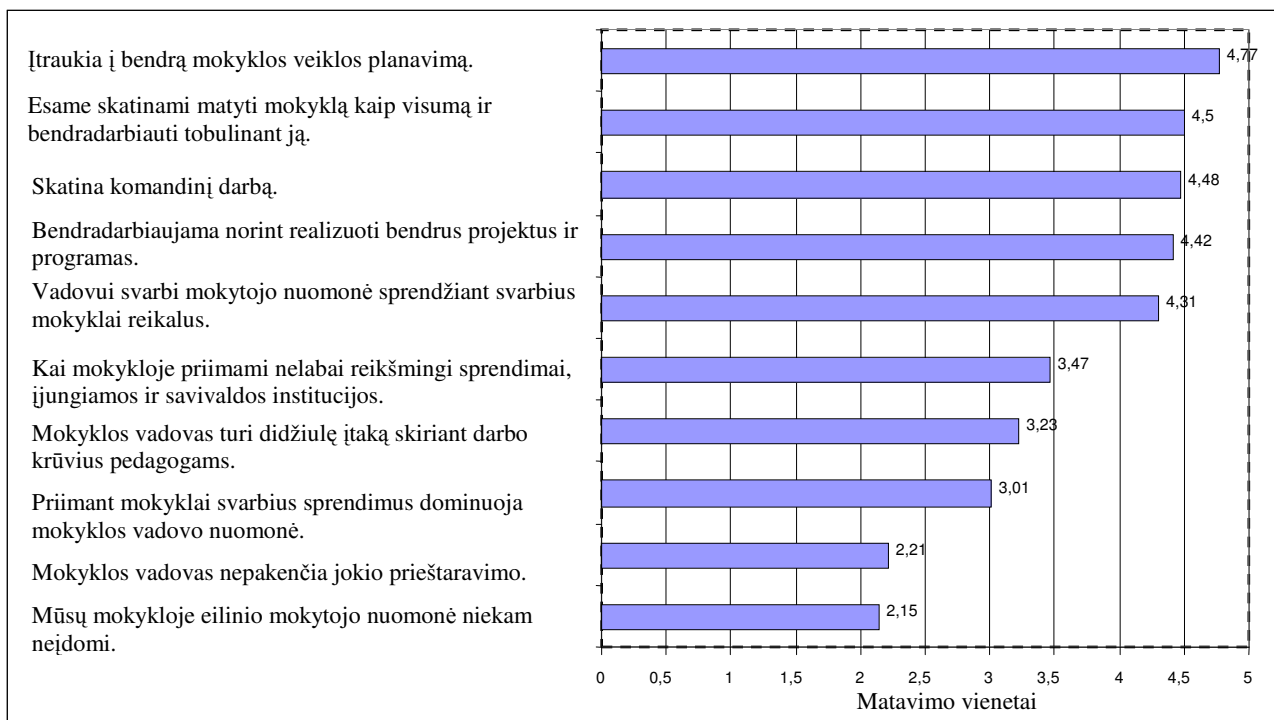
Remiantis duomenimis galime teigti, kad aukštesnės kvalifikacinės kategorijos mokytojai ne visada yra išklausomi, nepaisoma jų nuomonės. Tačiau jie visiškai priešingai, nei vyr. mokytojai, neižiūri jokios problemos mokyklos savivaldoje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad aukščiausi visų faktorių įverčiai yra mokytojų, kurių pedagoginis darbo stažas siekia nuo 20 iki 30 metų. Pirmojo faktoriaus įvertis aukštas-34,6 %, antrojo-38,5%, ketvirtojo-35,2%. Respondentai, kurių darbo stažas siekia nuo 40 iki 50 metų, pirmo faktoriaus“

Mokytojas , direktorius-lygiaverčiai partneriai“ įvertis aukštas 5,0%. Žemiausi faktoriniai įverčiai respondentų , kurių darbo stažas nuo 0 iki10metų. 3.4.5 lentelėje pateikti rezultatai. (žr. 4 priedas).

Analizuojant mokyklas, kuriose dirba respondentai pagal tipą ir vietovę, stebima tendencija, kuri atsispindi ne viename prieš tai aptartame bloke, didesnės problemos stebimos miesto mokyklose jų faktoriniai įverčiai siekia vidutinį arba aukštą lygį. Žemiausi įverčiai yra pradinėse mokyklose. 3.4.6. ir 3.4.7. lentelėse pateikti faktorių ir socialinių – demografinių kintamųjų priklausomybės rezultatai. (žr. 4 priedas).

Atlikus“ dažninį reitingą, kuris atspindi darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus, aukščiausius reitingus pasiekė teiginiai („*Itraukia į bendrą mokyklos veiklos planavimą-4,77, Esame skatinami matyti mokyklą kaip visumą ir bendradarbiauti tobulinant ją-4,5. Skatina komandinį darbą-4,48“*), kurie buvo sukritę į pirmą ir ketvirtą faktorius. Sukritę teiginiai rodo, kad pozityvų mokyklos vadovų požiūrį į darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus. Žemiausią reitingą pasiekė teiginiai („*Mūsų mokykloje eilinio mokytojo nuomonė niekam neįdomi-2,15, Mokyklos vadovas nepakenčia jokie prieštaravimo-2,21“*), kurie sukrito į antrą faktorių „*Nepaisoma mokytojų nuomonė“*, teiginiai atspindi negatyvią mokyklos vadybos pusę.



3.4.1 pav. Darbuotojų dalyvavimas priimant svarbius sprendimus dažninis reitingas

Kaip parodė tyrimas, respondentų nuomonę galima labai aiškiai diferencijuoti į pozityvią ir negatyvią. Šiame kontekste tirti respondentai turi dvejopą nuomonę: mokyklų vadovai linkę

mokytojus įtraukti į sprendimų priėmimą, skatina juos jaustis atsakingais už mokyklą, matyti ją kaip visumą, tačiau galutinį sprendimą priima patys.

3.5. Tarpasmeninių santykių kokybės įtaka mokyklos veiklai

Bendravimas yra specifinė žmonių sąveika veiksmais, mintimis, vaizdiniais ir emocijomis, per kurią jie pažįsta vieni kitus ir pasiekia socialinę vienovę. Bendraudami nes keičiamės informacija, veikiame vieni kitų elgseną, pažįstame vieni kitų išorines ir vidines savybes. Sėkmingas bendravimas žmogui yra viena svarbiausių vertybių. Bendravimo nesėkmės sukelia vidinius konfliktus, susvetimėjimą, „užteršia“ žmonių grupių psichologinį klimatą, mažina darbingumą.

Pasak P.Zakarevičiaus (2004), elgesio, moralės, teisės normos įtvirtina darbuotojų tarpusavio santykius. Keičiant šias normas, savaime keisis ir organizacijos narių santykiai. Santykių kaita sąlygoja psichologinio klimato pokyčius.

Analizuojant tarpasmeninių santykių kokybę respondentams buvo pateikta 10 teiginių, į kuriuos jie turėjo atsakyti. Palankiausiai buvo įvertintas teiginys „Kolektyve reiškiasi“ kartu konfliktas“-vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą“ 59,6% respondentų atsakė visiškai nesutinkantys su tokiu teiginiu, 11,4 % atsakė nesutinkantys iš dalies. Pozityviai buvo vertinamas teiginys „Kolektyve galioja nuostata „jaunas mokytojas“- prastas mokytojas“, net 54,4 % apklaustųjų teigė, kad tokios problemos jų kolektyve nėra. 46,9% mokytojų deklaravo nuomonę, kad skirtingo amžiaus kolegos sutaria puikiai, 25,0% atsakė sutinkantys iš dalies, tačiau 13,6% atsakė visiškai nesutinkantys. „Mokytojai geranoriškai vieni su kitais dalijasi idėjomis“ visiškai sutinku atsakė 25,0 % ,28,5% sutinku iš dalies, 21,9% respondentų atsakė nežinantys, sunku apsispręsti, tokia pat procentine išraiška pateikiamas teiginys „Kolegos nuoširdžiai išgyvena dėl bendradarbių darbinių nesėkmių“. Rezultatai pateikti 3.5.1 lentelėje.

3.5.1 lentelė

Procentinė respondentų nuomonės raiška apie visus tarpasmeninių santykių kokybės kintamuosius

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Mūsų vadovai bendrauja su visais nuoširdžiai ir šiltai.	43,0	28,9	7,9	3,5	13,6
Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi.	3,9	11,4	15,8	17,1	48,7
Perdėtas darbuotojų pataikavimas vadovybei.	4,4	17,1	18,9	16,2	42,1
Kolektyve reiškiasi“ kartų konfliktas“-vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą.	7,9	10,5	9,2	11,4	59,6
Kolektyve galioja nuostata „jaunas mokytojas“- prastas mokytojas“.	10,1	11,8	9,2	13,2	54,4
Skirtingo amžiaus kolegos mūsų kolektyve sutaria puikiai , nuoširdžiai bendrauja, ir bendradarbiauja.	46,9	25,0	6,6	6,6	13,6
Bendravime pastebimas abejingumas ir susvetimėjimas.	13,2	19,7	13,2	17,2	36,6
Kolegos nuoširdžiai išgyvena dėl bendradarbių darbinių nesėkmių.	25,0	28,5	21,9	10,5	13,6
Kolektyve reikšti savo nuomonę rizikinga, todėl darbuotojai kalba tai ,dėl ko vėliau nereikės gailėtis.	13,2	19,7	13,2	17,1	36,4
Mokytojai geranoriškai vieni su kitais dalijasi idėjomis.	25,0	28,5	27,9	10,5	13,6

Apibendrinant galima konstatuoti, kad bendradarbiavimas turėtų būti geranoriškas, kad visi suprastų jo naudą, būtų dalyviai, ne pasyvūs vykdytojai. Svarbu, kad tai būtų nuolatinis procesas, kai mokytojai ir vadovai dažnai dirba kartu, tariasi, sprendžia įvairius klausimus abipusio pasitikėjimo pagrindu. Kad nuolat reikia rūpintis gerais mokytojų tarpusavio santykiais, geru mokyklos mikroklimatu, nes tik esant geriems tarpusavio santykiams įmanomas konstruktyvus pedagoginis bendradarbiavimas.

Tarpasmeninių santykių kokybę apibūdinantys teiginiai sukrito į tris faktorius: “ *Artimų santykių su mokytojais vengimas*“, „*Bendravimas ir bendradarbiavimas*“, “ *Kartų santykiai*“.

3.5.2.lentelė.

Respondentų nuomonės apie tarpasmeninių santykių kokybę faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	Teiginiai	L	N	% Sklaida
Artimų santykių su mokytojais vengimas.	Bendravime pastebimas abejingumas ir susvetimėjimas.	0,720	6	23,1
	Kolektyve reikšti savo nuomonę rizikinga, todėl darbuotojai kalba tai ,dėl ko vėliau nereikės gailėtis.	0,703		
	Kolektyve reiškiasi“ kartų konfliktas“-vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą.	0,564		
	Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi	0,561		
	Mokytojai geranoriškai vieni su kitais dalijasi idėjomis.	-0,563		

	Kolegos nuoširdžiai išgyvena dėl bendradarbių darbinių nesėkmių.	-0,558		
Bendravimas ir bendradarbiavimas.	Kolektyve galioja nuostata „jaunas mokytojas“- prastas mokytojas“. Perdėtas darbuotojų pataikavimas vadovybei. Mūsų vadovai bendrauja su visais nuoširdžiai ir šiltai.	0,505 0,469 -0,817	3	15,5
Kartų santykiai	Skirtingo amžiaus kolegos mūsų kolektyve sutaria puikiai , nuoširdžiai bendrauja, ir bendradarbiauja.	0,786	1	11,3

L - koreliacijos koeficientų reikšmė, ji parodo konstrukto teiginių ryšį su estrahuotais faktoriais. N- į faktorių sukritusių teiginių skaičius.

Pirmąjį faktorių „*Artimų santykių su mokytojais vengimas*“ sudaro šie kintamieji: „*Bendravime pastebimas abejingumas ir susvetimėjimas*“, „*Kolektyve reikšti savo nuomonę rizikinga, todėl darbuotojai kalba tai ,dėl ko vėliau nereikės gailėtis*“, „*Kolektyve reiškiasi“ kartu konfliktas*“-vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą“ , „*Mokytojai geranoriškai vieni su kitais dalijasi idėjomis*“, „*Kolegos nuoširdžiai išgyvena dėl bendradarbių darbinių nesėkmių*“. Išanalizavus respondentų atsakymus pasirodo, kad svarbiausiu veiksmu, galinčiu trukdyti geriems santykiams, iniciatyvai mokykloje, konkurenciją tarp pedagogų. Mokyklų vadovai turi įvairiais būdais skatinti mokytojų pedagoginį bendradarbiavimą, tame tarpe ir savo asmeniniu pavyzdžiu. To priežastis gali būti mažėjantis mokinių skaičius ir dėl to kylanti reali grėsmė netekti darbo. Dėl to mokytojai gali būti linkę mažiau dalintis idėjomis norėdami būti pranašesni už kolegas ir išlikti.

„*Bendravimas ir bendradarbiavimas*“ taip pavadiname antrąjį faktorių. Jį sudaro trys kintamieji, kurie sukrito į šį faktorių atlikus rotuotą matricą: „*Kolektyve galioja nuostata „jaunas mokytojas“- prastas mokytojas*“, „*Perdėtas darbuotojų pataikavimas vadovybei*“, „*Mūsų vadovai bendrauja su visais nuoširdžiai ir šiltai*“. Patyrinėjus respondentų atsakymus galima teigti, kad ne visi vadovai bendrauja nuoširdžiai su savo pavaldiniais , nors labai svarbus pedagoginio bendradarbiavimo mokykloje plėtotės veiksnys yra mokyklos vadovų ir pedagogų glaudus bendradarbiavimas. Taip pat stebima tendencija noras pataikauti vadovybei ir tokiu būdu pelnyti gerus santykius su ja ir priešingai –susilaukti kolegų nemalonės. Svarbu, kad tai būtų nuolatinis procesas, kai mokytojai ir vadovai dažnai dirba kartu, tariasi, sprendžia įvairius klausimus abipusio pasitikėjimo pagrindu. kad nuolat reikia rūpintis gerais mokytojų tarpusavio santykiais, geru mokyklos mikroklimatu, nes tik esant geriems tarpusavio santykiams įmanomas konstruktyvus pedagoginis bendradarbiavimas

Trečiąjį faktorių „*Kartų santykiai*“, sudaro tik vienas teiginys „*Skirtingo amžiaus kolegų mūsų kolektyve sutaria puikiai, nuoširdžiai bendrauja, ir bendradarbiauja*“. Rezultatai leidžia teigti, kad skirtingų kartų pedagogai bendrauja ir bendradarbiauja vieni su kitais.

Tarpasmeniniai santykiai šiandienos mokykloje yra itin aktuali problema tiek vyrų tiek moterų tarpe, tai liudija gauti rezultatai (žr. 3.5.3 lentelė, 5 priedas). Vienodai respondentai pastebi problemą antrame faktoriuje „*Bendravimas ir bendradarbiavimas*“. Aukštas įvertis vyrų tarpe siekia 60,9%, moterų 72,5%. Vidutinį įvertį siekia trečiasis faktorius „*Kartų santykiai*“ atitinkamai 15,9% ir 84,1%. Kalbant apie artimų santykių su mokytojais vengimą, vyrai labiau linkę išvelgti problemą - įvertis aukštas 13,2%, tuo tarpu moterų žemas 91,5%.

Analizuojant kintamąjį *Kvalifikacinė kategorija* ypatingų skirtumų nuo kitų blokų rezultatų nepastebima. Trečio ir antro faktoriaus įverčiai siekia vidutinį lygį. Žemiausi įverčiai pirmo faktoriaus „*Artimų santykių su mokytojais vengimas*“ mokytojo ir mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją turinčių respondentų tarpe, atitinkamai 21,7% ir 39,1%. Duomenys pateikti 3.5.4 lentelėje, žr. 5 priedas).

Pedagoginis darbo stažas dar vienas kintamasis turintis įtakos tarpasmeniniams santykiams. Gautuose rezultatuose pastebima, aukščiausią įvertį siekia kategorijos 0-10 atitinkamai 30,0%, ir 40-50 faktorinis įvertis 6,7%. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad labiausiai negatyvų požiūrį į tarpasmeninį bendravimą išreiškė jauni pedagogai ir pedagogai, kurių darbo stažas yra virš 40 metų. Analizuojant trečią faktorių *Kartų santykiai* aukštą įvertį siekia kategorija 30-40, 35,0%. Rezultatai pateikti 3.5.5 lentelėje. (žr. 5 priedas).

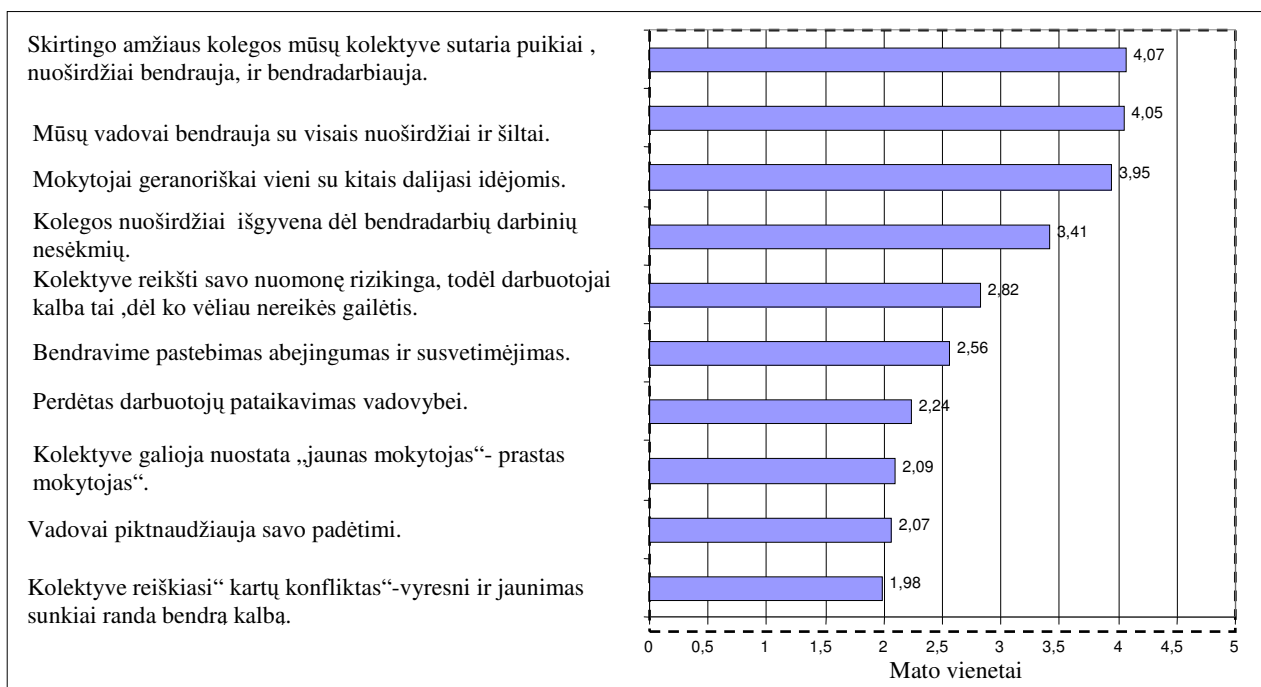
Pirmo faktoriaus „*Artimų santykių su mokytojais vengimas*“ žemiausias įvertis kaimo mokyklose 6,40%, aukščiausias miestelio -34,2, nedaug atsilieka miesto mokyklos. Peršasi išvada, kaimo mokyklose vis dar dirba daug mokytojų, kurie gyvena tame pačiame kaime, tai santykiai tarp mokytojų būna ne tik mokyklose, bet ir už jos ribų. Miestelio mokyklų respondentų požiūris į bendravimą ir bendradarbiavimą mokyklose siekia aukštą įvertį 40,6%, miesto vidutinį 61,50% tai parodo šiandieninę padėtį Lietuvos mokyklose, kur vyrauja konkurencija, kova už išlikimą. Mokytojai yra praradę bendrumą, susiklausymą. Duomenys pateikti lentelėje 3.5.6. (žr. 5 priedas).

Analizuojant mokyklas pagal tipą labiausiai teigiamas požiūris į tarpasmeninius santykius išreikštas pradinėse mokyklose. Labiau neigiamas požiūris šiuo klausimu išreikštas vidurinėse mokyklose. Pirmas ir antras faktorius siekia aukštus įverčius 18,4% ir 25,0%. Rezultatai pateikti 3.5.7 lentelėje. (žr. 5 priedas).

Apibendrinant gautus rezultatus galime teigti, kuo didesnis kolektyvas, tuo sudėtingesni tarpusavio santykiai. Kartų santykiai reiškiasi labiau nusistovėjusiuose, susigyvenusiuose kolektyvuose, kurie kartu dirba dešimt ir daugiau metų. Tokiame kolektyve naujai atėjusiam

pedagogui reikia adaptuotis ne tik naujoje darbo aplinkoje, bet priimti nusistovėjusias mokyklos taisykles ir normas. Vyresnieji kolegos į naujai atvykusius kolegas visada žiūri atsargiai, išvelgia potencialų konkurentą.

Analizuojant tyrimo rezultatus, buvo siekiama nustatyti bloko „Tarpasmeninių santykių kokybė“ dažninį reitingą. Aukščiausią reitingą pasiekė į antrą ir trečią faktorius sukritę teiginiai („Skirtingo amžiaus kolegos mūsų kolektyve sutaria puikiai , nuoširdžiai bendrauja, ir bendradarbiauja-4,07, Mūsų vadovai bendrauja su visais nuoširdžiai ir šiltai-4,05“), žemiausius reitingus pelnė į pirmą faktorių „Artimų santykių su mokytojais vengimas“ sukritę teiginiai („Kolektyve reiškiasi“ kartų konfliktas“-vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą-1,98 ir Vadovai piknaudžiauja savo padėtimi-2,07“). Žemiausius reitingus pelnę teiginiai atspindi negatyvią mokyklų mikroklimate pusę.



3.5.1 pav. Respondentų nuomonės apie tarpasmeninių santykių kokybę dažninis reitingas

Apibendrinant rezultatus galime teigti, kad mokyklose stipriai jaučiamas susvetimėjimas, mokytojai linkę mažai bendrauti su kolegomis, perduoti savo patirtį, išmonę kitiems, už save jaunesniems kolegoms.

3.6. Sąžiningos vadovų ir darbuotojų santykių politikos prielaidos profesiniams santykiams

Švietimo įstaigos vystymasis, novatoriškumas ir ugdymo(-si) kokybė tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo kokybės, nuo vadovo ir jo komandos kompetencijos – intelektualinių ir pragmatinių administravimo mokėjimų ir įgūdžių – sąmoningos plėtotės. Čia ypatinga misija tenka mokyklos vadovui, nes būtent jis turi būti tas asmuo, iš kurio tikimasi visuomenei svarbių švietimo novacijų diegimo. Mokyklos vadovo lyderystė neatsiejama nuo organizacijoje veikiančių subjektų bei jų interesų. Anot Mikoliūnienės (2002) formuojant naujos mokyklos įvaizdį visuomenėje, vadovams iškyla būtinybė skatinti pedagogų profesinį ir vadybinį tobulėjimą, kaip ugdymo proceso modernizavimo ir optimizavimo prielaidą.

Tyrimu norėta išsiaiškinti kokia yra vadovų ir darbuotojų santykių politika Mažeikių rajono ugdymo įstaigose. Į teiginį „Vadovas taktiškas žmogus“, visiškai sutinku atsakė 56,1 % respondentų, 18,4 % atsakė sutinkantys iš dalies ir 13,6 % pasisakė visiškai nesutinkantys. Teigiamą požiūrį respondentai išsakė apie vadovo vadovavimo būdą, balso toną, 57,9% teigė, kad visiškai nesutinka, kad vadovo balso tonas būna įsakmus. Taip pat pasisakė 55,3 % prieš teiginį, kad vadovas manipuliuoja darbuotojais siekdamas savanaudiškų tikslų. 50,9 % respondentų pasisakė visiškai nesutinką su teiginiu „Dažnai pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami“. Duomenys pateikti 3.6.1 lentelėje.

3.6. 1 lentelė

Procentinė respondentų nuomonės raiška apie visus šeštojo bloko kintamuosius

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas taktiškas žmogus.	56,1	18,4	4,8	4,4	13,6
Dažnai pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami.	9,6	11,0	10,5	15,4	50,9
Siekiant savanaudiškų tikslų darbuotojais manipuluojama.	3,9	9,6	16,7	12,3	55,3
Bendraujant su pavaldiniais vadovo balso tonas būna įsakmus.	3,9	13,6	4,8	17,5	57,9
Mokytojams pavedami atlikti tokie darbai, kurie pagal pareigybės nepriklauso.	3,5	18,0	14,9	22,4	38,6
Idėjas kilusias iš „apačios“ valdžia greit nuslopina arba tiesiog ignoruoja.	3,5	6,1	16,2	18,4	52,2
Kolektyve pykstamasi ir konfliktuojama be rimtos priežasties.	2,6	11,4	12,3	16,7	53,9
Kolektyve vengiama spręsti akivaizdžius konfliktus.	4,4	9,6	15,8	21,9	46,1
Jei keletas kolegų susipyko dėl asmeninių reikalų, tai atsiliepia darbiniam santykiams.	11,8	18,4	21,1	11,4	36,0
Mūsų mokyklos vadovų vadovavimo būdas pagrįstas demokratija.	45,2	25,4	10,5	5,3	11,8

Aptariant gautus rezultatus galime teigti, kad mokyklų vadovų vadovavimo stilius pagrįstas demokratija, supratimu, susiklausymu ir pagarba vienas kitam. Šiuolaikinės mokyklos vadovui svarbu norėti ir gebėti deleguoti vadybines funkcijas mokytojams, tuo būdu organizuojant visą bendruomenę mokyklos tikslams pasiekti. Nuolat rūpintis gerais mokytojų tarpusavio santykiais, geru mokyklos mikroklimatu, nes tik esant geriems tarpusavio santykiams įmanomas konstruktyvus pedagoginis bendradarbiavimas vedantis prie sąžiningos santykių politikos .

Teiginiai, kurie kalba apie sąžiningą vadovų ir darbuotojų santykių politiką pasidalijo į tris faktorius: „*Konfliktai ir konfliktinės situacijos*“, „*Vadovavimo ir valdymo stilius*“, „*Nevienodos darbų apimtys*“.

3.6.2.lentelė.

Respondentų nuomonės apie sąžiningą vadovų ir darbuotojų santykių politiką faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	Teiginiai	L	N	% Sklaida
Konfliktai ir konfliktinės situacijos.	Jei keletas kolegų susipyko dėl asmeninių reikalų, tai atsiliepia darbiniam santykiams. Kolektyve vengiama spręsti akivaizdžius konfliktus. Kolektyve pykstamasi ir konfliktuojama be rimtos priežasties.	0,831 0,772 0,627	3	21,6
Vadovavimo ir valdymo stilius.	Mūsų mokyklos vadovų vadovavimo būdas pagrįstas demokratija. Siekiant savanaudiškų tikslų darbuotojais manipuluojama. Dažnai pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami. Vadovas taktiškas žmogus.	0,790 0,558 - 0,781 0,489	4	19,4
Nevienodos darbų apimtys.	Mokytojams pavedami atlikti tokie darbai, kurie pagal pareigybes nepriklauso. Bendraujant su pavaldiniais vadovo balso tonas būna įsakmus. Idėjas kilusias iš „apačios“ valdžia greit nuslopina arba tiesiog ignoruoja.	0,774 0,523 0,476	3	15,9

L - koreliacijos koeficientų reikšmė, ji parodo konstrukto teiginių ryšį su estrahuotais faktoriais. N- į faktorių sukritusių teiginių skaičius.

Pirmąjį faktorių „*Konfliktai ir konfliktinės situacijos*“ sudaro šie kintamieji: „*Jei keletas kolegų susipyko dėl asmeninių reikalų, tai atsiliepia darbiniam santykiams*“, „*Kolektyve vengiama spręsti akivaizdžius konfliktus*“, „*Kolektyve pykstamasi ir konfliktuojama be rimtos priežasties*“. Didžioji dauguma respondentų laikėsi neigiamo požiūrio į šiuos teiginius, teigdami, kad

konfliktinės situacijos, kurios turėtų įtakos jų darbui ar santykiams yra labai minimalios. Tačiau išryškėjo viena tendencija, kad mokyklose vengiama spręsti akivaizdžius konfliktus.

„**Vadovavimo ir valdymo stilius**“ faktorius antras. Jį sudarantys teiginiai: „*Mūsų mokyklos vadovų vadovavimo būdas pagrįstas demokratija*“, „*Siekiant savanaudiškų tikslų darbuotojais manipuluojama*“, „*Dažnai pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami*“,

„*Vadovas taktiškas žmogus*“. Išanalizavus gautus duomenis galima teigti, kad mokyklų vadovai savo darbe naudoja demokratišką valdymo stilių, tik maža dalis respondentų teigia, kad kartais darbuotojais yra manipuluojama siekiant savanaudiškų tikslų.

Trečias faktorius „**Nevienodos darbų apimtys**“ atspindi neigiamą vadovų darbo pusę. Į šį faktorių sukrito šie teiginiai: „*Mokytojams pavedami atlikti tokie darbai, kurie pagal pareigybes nepriklauso*“, „*Bendraujant su pavaldiniais vadovo balso tonas būna įsakmus*“, „*Idėjas kilusias iš „apačios“ valdžia greit nuslopina arba tiesiog ignoruoja*“. Stebima tendencija, kad mokytojams pavedama vis dažniau atlikti labai daug darbų, kurie pagal pareigybes jiems nepriklauso. Mokytojų idėjos ignoruojamos arba į jas neatsižvelgiama, taip mano beveik 10% respondentų.

Analizuojant bloko „Sąžininga vadovų ir darbuotojų santykių politika“, duomenis su demografiniu kintamuoju *Lytis* ryškėja tendencija, kad moterys visur išvelgia esančias problemas. 95,2% mano, kad mokyklose mokytojams nevienodos darbo apimtys, o tuo tarpu tik 4,8% vyrų mano, kad tokia problema egzistuoja. Moterys išvelgia problemą ir mokyklos vadovavime bei valdyme, 92,0% respondenčių išsako susirūpinimą, o respondentai vyrai problemos nemato, jų įvertis žemas ir siekia 14,3%. Rezultatai pateikti 3.6.3. lentelėje. (žr. priedas 6).

Apibendrinant galime teigti, kadangi mokyklose vyrauja moterys, o vyrų yra tik nedidelis procentas, tai pagrindinis darbo krūvis tenka joms. Nevienodos darbų apimtys labiausiai netenkina respondenčių, kadangi už jų dažniausiai nėra sumokama.

Tyrimu norėjome nustatyti ar demografinis-socialinis kintamasis *Kvalifikacinė kategorija* labai įtakoja santykių politiką. Analizuojant rezultatus, mokytojo kategoriją turintys respondentai aukštą įvertį skyrė pirmam faktoriui *Konfliktai ir konfliktinės situacijos* 20,0%, taip pat *Vadovavimo ir valdymo stilius* 22,0%, tačiau atotrūkis nuo vidutinio įverčio nėra labai didelis. Žemiausią įvertį pelnė trečiasis faktorius, kuris atspindi darbo apimtį 19,3%. Vyresniojo mokytojo kvalifikacinės kategoriją turintys respondentai aukštą įvertį skyrė pirmam faktoriui 52,0%, žemiausią įvertį pelnė antrasis faktorius *Vadovavimo ir valdymo stilius* 56,3%, vidutinis įvertis trečiam faktoriui 64,3%. Mokytojo metodininko kategoriją turintys respondentai aukštą įvertį skyrė trečiam faktoriui 35,5%, o žemiausią antram faktoriui 22,9%. Aukščiausią kategoriją turintys respondentai aukštą įvertį skyrė pirmam faktoriui 4,0%, o žemiausią antram faktoriui *Vadovavimo ir valdymo stilius* 22,9%. Rezultatai pateikti 3.6.4. lentelėje. (žr. priedas 6).

Apibendrinant galima teigti, kad konfliktai ir konfliktinės situacijos mokyklose nepriklauso nuo turimos kvalifikacijos, tai priklauso nuo vadovų vadovavimo stiliaus. Taip pat ryški tendencija skirstant papildomus darbus, didžiausią nepasitenkinimą jaučia vyr. mokytojo ir mokytojo metodinio kvalifikacinę kategoriją turintys respondentai. Peršasi išvada, kad šių kategorijų mokytojai yra įgiję ne mažai patirties, kompetencijų, gebėjimų, todėl didžioji darbo dalis tenka būtent jiems.

Analizuojant kintamąjį *Pedagoginis darbo stažas* stebima tendencija, aukštą įvertį pelnė kategorijos, kurių darbo stažas nuo 0 iki 20 metų čia stebima dažnesnė konfliktų ir konfliktinių situacijų tendencija. Tuo tarpu kategorijos nuo 20 iki 30 metų ir 40 iki 50 metų pelnė vidutinį įvertį. Mokyklų vadovų valdyme problemų ir trūkumų mato respondentai, kurių ped. darbo stažas nuo 20 iki 30 metų, antras faktorius pelnė aukštą įvertį 43,5%. Žemiausią įvertį, respondentų tarpe, kurių darbo stažas nuo 0 iki 10, pelnė trečias faktorius 5,3%. Rezultatai pateikti 3.6.5. lentelėje. (žr. priedas 6).

Apibendrinant galima teigti, kad labiausiai pasyvūs yra pedagogai, kurių darbo stažas yra nuo 40 iki 50 metų, tačiau didesnę darbo patirtį turintys respondentai reiškia neigiamą požiūrį į darbo pasidalijimą ir jo apimtis.

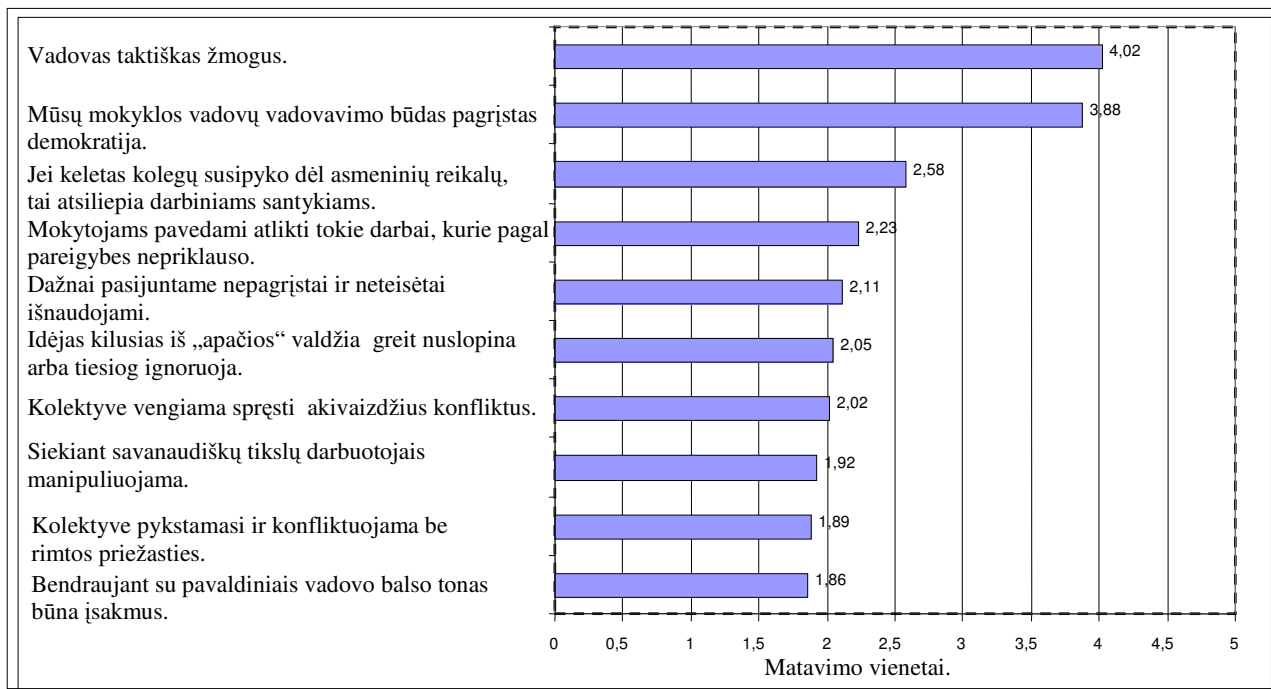
Apibendrinant gautus duomenis, pagal mokyklų teritorinį pasiskirstymą, stebima tendencija, kad daugiausia problemų yra miesto mokyklose. Miesto mokyklose problemų yra išvelgiama visuose trijuose faktoriuose, stipriausiai išreikštas neigiamas požiūris į nevienodas darbų apimtis 85,7%, taip pat aukštą įvertį pelnė pirmasis faktorius *Konfliktai ir konfliktinės situacijos* 84,0%. Žemiausias įvertis kaimo mokyklose. Rezultatai pateikti 3.6.6. lentelėje. (žr. priedas 6)

Analizuojant faktorius ir mokyklą, kurioje dirba respondentai pagal tipą, didžiausios problemos, stipriausiai išreikštas neigiamas požiūris į šias problemas, stebimas pagrindinėse mokyklose. Visi trys faktoriai pelnė aukštus įverčius atitinkamai: 44,0%, 44,4%, 52,4%. Žemiausius visų faktorių įverčius pelnė gimnazijos: 39,3%, 36,7%, 38,1%. Kitų tipų mokyklose rezultatai pasiskirstė skirtingai. Rezultatai pateikti 3.6.7. lentelėje. (žr. priedas 6).

Galime teigti, kad geriausi santykiai tarp vadovų ir mokytojų yra gimnazijose ir pradinėse mokyklose, tačiau pagrindinių ir vidurinių mokyklų profesiniai santykiai nėra tokie, kokių norėtų darbuotojai, kurie skatintų matyti mokyklą kaip vieną visumą, vieną bendruomenę.

Analizuojant kolektyvo mikroklimatą sudarėme atskirą teiginių bloką, kuris tai atspindi.. Aukščiausius reitingus gavo teiginiai sukritę į antrąjį faktorių *Vadovavimo ir valdymo stilius*. (*Vadovas taktiškas žmogus-4,02. Mūsų mokyklos vadovų vadovavimo būdas pagrįstas demokratija-3,88*). Tuo tarpu žemiausius reitingus pelnė teiginiai sukritę į pirmą ir trečią faktorius (*Bendraujant*

su pavaldiniais vadovo balso tonas būna įsakmus-1,86. Kolektyve pykstamasi ir konfliktuojama be rimtos priežasties-1,89.)). Dažninio reitingo rezultatai pateikti 3.2.6. 1 paveiksle.



3.6. 1 pav. Respondentų nuomonės apie sąžiningą vadovų ir darbuotojų santykių politiką dažninis reitingas

Galime teigti, kad mokyklose vyrauja demokratijos principais paremtas valdymas, mokyklų vadovai taktiški ir tolerantiški kolegų atžvilgiu .

3.7. Psichologinio klimato įtaka profesiniams santykiams ir mokyklos veiklai

Tinkamos psichologinės aplinkos organizacijos narių darbui ir bendravimui sudarymą, siekiant skatinti darbuotojų bendradarbiavimą ir dalyvavimą organizacijos gyvenime, motyvaciją imtis iniciatyvos ir gerinti savo veiklos ir gyvenimo kokybę sąlygoja daugelis organizacijos savybių: organizacijos dydis, organizacijos gyvavimo trukmė, joje dirbančių darbuotojų darbo planavimo, atlygio ir apdovanojimo ypatybės, tačiau reikšmingiausia iš jų – vadovaujančių darbuotojų elgesys. Organizacijos vadovams būtina žinoti esamo psichologinio klimato ypatumus ir nepasitenkinimo šaltinius, nes daugelį klimata sąlygojančių veiksnių galima koreguoti ir taip turėti įtakos darbuotojų pasitenkinimui organizacija ir savo veikla. Pravartu pažymėti, jog yra empirinių duomenų, nustatančių egzistuojančią tiesioginę koreliaciją tarp organizacijos psichologinio klimato ir jos veiklos sėkmingumo bei pasiektų rezultatų (Rekašiūtė- Balsienė 2005; Kurutienė 2006).

Respondentams anketoje buvo pateikti teiginiai, kurie atspindi psichologinį klimatą mokykloje. Į vienuolika teiginių respondentai turėjo išreikšti savo nuomonę. Pozityviausiai vertino teiginį „Mūsų mokyklos pedagogų bendruomenė - tai viena puikiai dirbanti komanda“, 46,1% visiškai sutinka, 33,3% sutinka iš dalies ir tik 3,9% respondentų išsakė neigiamą nuomonę. Apklaustos dalyviai teigiamai vertina kintamąjį „Kolektyve vyrauja draugiška, giedra nuotaika“ 78,5 % ir tik 14% išsakė neigiamą nuomonę. Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad mokyklose vyrauja draugiška aplinka, nekelianti streso ir baimės, tačiau nerimą kelia kita problema, į teiginį „Bendraujant tarpusavyje daugelis kolegų veidmainiauja“ 10,5% respondentų sutinka visiškai, 20,2% sutinka iš dalies, 26,3% mano, kad kolektyve vengiama viešumo ir atvirumo, tai rodo kad mokyklose yra tam tikrų bendravimo ir bendradarbiavimo problemų.

3.7. 1 lentelė

Procentinė respondentų nuomonės raiška apie kintamuosius, kurie atspindi psichologinio klimato įtaką profesiniams santykiams

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Mūsų mokyklos pedagogų bendruomenė - tai viena puikiai dirbanti komanda.	46,1	33,3	7,9	5,7	3,9
Kolektyve vyrauja draugiška, giedra nuotaika.	44,3	34,2	6,1	9,2	4,8
Jeigu man blogai - tai kolegos pastebi ir užjaučia.	42,1	32,9	10,1	5,3	8,3
Mokykloje nuolat tvyro įtampa, baimė.	9,2	7,9	7,5	21,5	52,6
Mokytojų tarpusavio santykiai persmelkti pavydo.	6,1	13,2	16,2	18,9	44,3
Darbuotojai dažnai vienas kitą palaiko geru žodžiu, komplimentu.	39,5	30,7	10,1	11,4	7,5
Bendraujant tarpusavyje daugelis kolegų veidmainiauja.	10,5	20,2	24,6	21,1	22,4
Dauguma kolegų vengia pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų.	9,2	22,8	20,6	19,7	25,9
Mūsų organizacijoje kritiškai žiūrima į skundikus ir gandų nešiotojus.	18,0	21,1	30,3	9,6	18,9
Kolektyve vengiama atvirumo ir viešumo.	7,9	18,4	16,2	20,2	35,5
Asmeninę nuomonę gali išsakyti drąsiai, nes būsi išklaustas ir suprastas.	30,7	29,4	14,9	12,7	11,0

Apibendrinant galima konstatuoti, kad šiandieninėje mokykloje didelį psichologinį diskomfortą sukelia visiškas neaiškumas dėl mokytojo ateities. Nekalbėjimas, nebendravimas, vengimas bendradarbiauti su kolegomis tai dabartinio laikmečio konkurencijos pasekmės. Svarbiausiu veiksmu, galinčiu trukdyti bendradarbiavimo iniciatyvai mokykloje tai - konkurenciją tarp

pedagogų. To priežastis mažėjantis mokinių skaičius ir kylanti reali grėsmė netekti darbo. Dėl to mokytojai gali būti linkę mažiau dalintis idėjomis norėdami būti pranašesni už kolegas ir išlikti.

Mokslinėje ir pedagoginėje literatūroje teigiama, kad bendradarbiavimas yra naudingesnis, jeigu mokytojų bendradarbiavimo kultūra yra savanoriška ir savaiminė. Mokyklų vadovai turi demokratiškai vadovauti mokyklai, sudaryti palankias sąlygas mokytojams bendradarbiauti, nes nuoširdus bendradarbiavimas, teigiamo mikroklimato mokykloje kūrimas, labai priklauso nuo mokyklos vadovų požiūrio į pedagoginį bendradarbiavimą ir jų sudaromų sąlygų. Daugiau dėmesio skirti mokytojų tarpusavio santykiams, palankaus mikroklimato kūrimui, nes bendradarbiavimo sėkmę lemia geri santykiai kolektyve, dažnas buvimas kartu ir bendras darbas.

Teiginiai, kurie kalba apie psichologinį klimatą mokykloje sukrito į tris faktorius, : „*Tarpusavio santykiai*“, „*Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimas*“, „*Gandai, apkalbos*“.

3.7.2.lentelė

Respondentų nuomonės apie psichologinio klimato įtaką profesiniams santykiams faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	Teiginiai	L	N	% Sklaida
Tarpusavio santykiai.	Jeigu man blogai - tai kolegos pastebi ir užjaučia. Mokytojų tarpusavio santykiai persmelkti pavydo. Mūsų mokyklos pedagogų bendruomenė - tai viena puikiai dirbanti komanda. Kolektyve vyrauja draugiška, giedra nuotaika. Darbuotojai dažnai vienas kitą palaiko geru žodžiu, komplimentu. Dauguma kolegų vengia pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų.	0,854 -0,725 0,654 0,652 0,562 -0,499	6	26,6
Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimas.	Mokykloje nuolat tvyro įtampa, baimė. Bendraudant tarpusavyje daugelis kolegų veidmainiauja. Kolektyve vengiama atvirumo ir viešumo. Asmeninę nuomonę gali išsakyti drąsiai, nes būsi išklaulytas ir suprastas.	0,837 0,716 0,695 -0,667	4	25,2
Gandai, apkalbos.	Mūsų organizacijoje kritiškai žiūrima į skundikus ir gandų nešiotojus.	0,883	1	10,8

L - koreliacijos koeficientų reikšmė, ji parodo konstrukto teiginių ryšį su estrahuotais faktoriais. N- į faktorių sukritusių teiginių skaičius.

Pirmasis faktorius „*Tarpusavio santykiai*“, jį sudaro šie kintamieji: „*Jeigu man blogai - tai kolegos pastebi ir užjaučia*“, „*Mokytojų tarpusavio santykiai persmelkti pavydo*“, „*Mūsų mokyklos pedagogų bendruomenė - tai viena puikiai dirbanti komanda*“, „*Kolektyve vyrauja draugiška, giedra nuotaika*“, „*Darbuotojai dažnai vienas kitą palaiko geru žodžiu, komplimentu*“, „*Dauguma kolegų vengia pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų*“. Įvertinant šį faktorių būtų galima teigti, kad tarpusavio santykiai rajono ugdymo įstaigose yra paremti supratingumu, nuoširdumu,

pagarba vienas kitam ir tolerancija. Respondentai pristato savo mokyklos pedagogus kaip vieną darniai dirbančią komandą.

„**Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimas**“ –tai antrasis faktorius, kuris susideda iš šių teiginių:“ *Mokykloje nuolat tvyro įtampa , baimė*“,“ *Bendraudant tarpusavyje daugelis kolegų veidmainiauja*“,“ *Kolektyve vengiama atvirumo ir viešumo*“,“ *Asmeninę nuomonę gali išsakyti drąsiai, nes būsį išklaudytas ir suprastas*“. Išanalizavus duomenis galime teigti, kad mokyklose dar labai stinga viešumo ir atvirumo, mokytojai linkę turimą patirtį niekam neperduoti, tai taip pat yra konkurencijos išdava. Liūdina, kad mokytojai drąsiai negali išsakyti savo nuomonės, bijodami, kad bus nesuprasti arba užsitrauks vadovybės nemalonę.

Trečią faktorių „**Gandai , apkalbos**“ sudaro vienas kintamasis: „*Mūsų organizacijoje kritiškai žiūrima į skundikus ir gandy nešiotojus*“. Respondentų atsakymai leidžia teigti, kad nėra vieningos nuomonės šiuo klausimu rezultatai pasiskirstė apytiksliai.

Analizuojant psichologinio klimato mokykloje ryšį su demografiniu-socialiniu kintamuoju *Lytis*, aukštą įvertį pelnė faktorius *Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimas*, net 93,1% respondenčių išvelgia problemą, tačiau vyrai respondentai skyrė žemą įvertį šiam faktoriui 10,3%.Trečią faktorių *Gandai , apkalbos* respondentai įvertino vidutiniu įverčiu 14,7%.Duomenys pateikti 3.7.3. lentelėje (žr. priedas 7).

Tyrimo duomenys parodė, kad tarpusavio santykiai mokyklose yra labiau teigiami ir pozityvūs nei priešingai. Vyr. mokytojai ir mokytojai ekspertai neįžvelgia jokios problemos, teigiamą požiūrį išreiškė ir respondentai turintys mokyt. metodininko kvalifikacinę kategoriją. Aukštą įvertį pelnė tik mokytojo kategoriją turintys respondentai 21,0%.

Galime daryti išvadą, kad jauni mokytojai ne visada lengvai pritampa ir adaptuojasi naujame kolektyve.

Apibūdinant antrą faktorių vyr. mokytojai ir mokytojai ekspertai deklaruoja, kad mokyklose stinga bendruomeniškumo ir viešumo. Jų įvertis aukštas 57,1% ir 3,6%. Duomenys pateikti lentelėje 3.7.4. (žr. priedas 7).

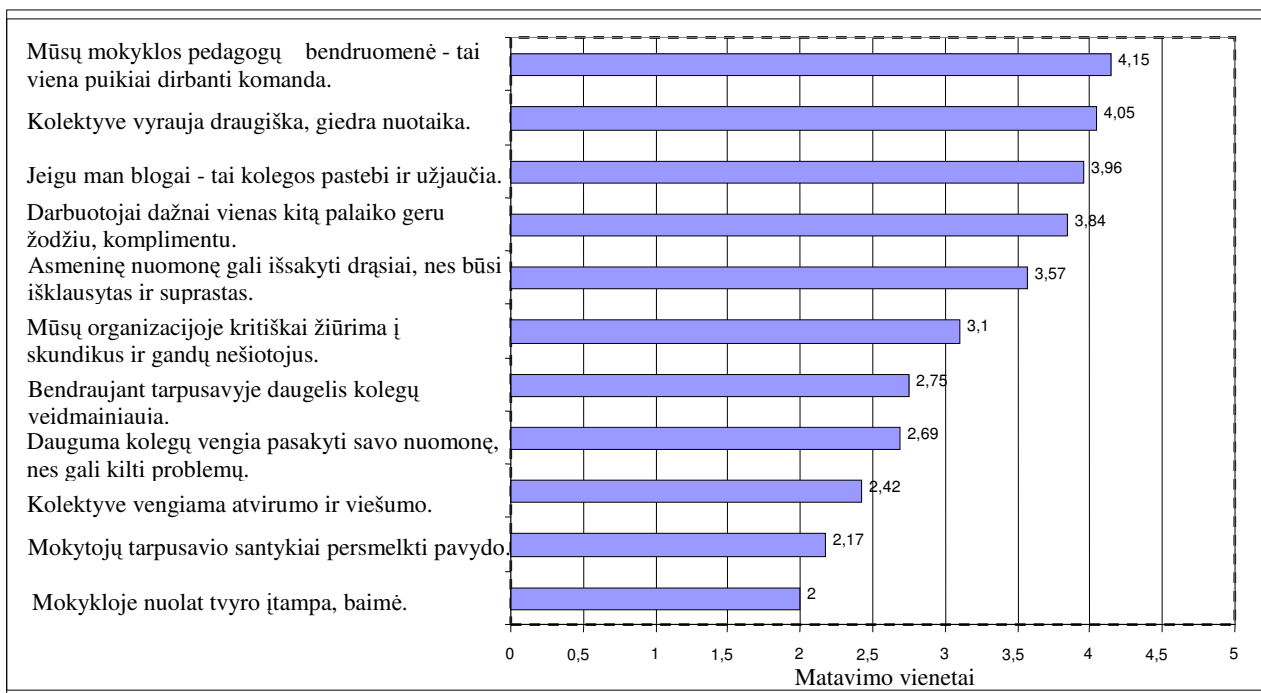
Ar įtakoja pedagoginis darbo stažas psichologinį klimatą mokykloje? Respondentų atsakymai pasiskirstė įvairiai .Respondentai , kurių darbo stažas nuo 0 iki 10 metų ir nuo 20 iki 30 metų mano, kad santykiai nėra patys kokybiškiausi ir kokių norėtusi. Analizuojant antro faktoriaus *Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimas* rezultatus stebimas neigiamas požiūris respondentų tarpe, kurių darbo stažas nuo 20 iki 30 metų ir 40 iki 50 metų, įvertis aukštas 57,1% ir 7,1%.Tuo tarpu mažesnę darbo stažą turintys pedagogai problemos nepastebi, jų įvertis žemas . Tyrimo duomenys pateikti 3.7.5 lentelėje(žr. priedas 7).

Apibendrinant galima konstatuoti, kad vyresnio amžiaus pedagogai, taip pat ir kaip jauni yra mažiau įtraukiami į mokyklos gyvenimą, jiems labiau stinga bendruomeniškumo ir atvirumo. Kodėl bendruomeniškumo ir atvirumo stoka skundžiasi jaunimas? Kyla mintis, kad vyresnio amžiaus pedagogai nelinkę dalytis patirtimi, per daug atvirai bendrauti su jaunesniais kolegomis, saugodami savo patirtį ir bijodami konkurencijos.

Analizuojant demografinį kintamąjį *Mokyklos, kurioje dirbate tipas* ir pirmąjį faktorių *Tarpusavio santykiai* aukštą įvertį 36,6% pelnė miestelio tipo mokyklos, tuo tarpu žemiausias įvertis miesto mokyklose 71,4%. Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimą kaip problemą mato kaimo mokyklų mokytojai, aukštas įvertis siekia 24,1%, visiškai priešinga padėtis miesto mokyklose, įvertis žemas 71,4%. Gandai ir apkalbos aukštą įvertį pelnė miesto mokyklose 61,8%, tuo tarpu kaimo ir miestelio mokyklose siekia vidutinį įverčio lygį. Lentelių duomenys adekvatūs prieš tai aptartai. Rezultatai pateikti 3.7.6., 3.7.7. lentelėse (žr. 7 priedas).

Gauti rezultatai parodė dabartinę padėtį kaimo mokyklose. Dauguma pedagogų šiandieną dirbančių kaimo mokyklose važinėja iš miesto, dirba ne vienoje, o keliose mokyklose. Mokytojai yra praradę bendruomeniškumo jausmą, nes tai diktuoja laikmetis. Viešumo nebuvimas ne visada būna tiesiogiai susijęs su mokyklos vadovu, dažnai dėl laiko stokos mokytojai nesusipažįsta su reikiama informacija.

Norėdami iširti psichologinį klimatą mokyklose respondentams pateikėme teiginių, kurie tai atspindi. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad aukščiausius reitingus pelnė teiginiai sukritę į pirmą faktorių *Tarpusavio santykiai* (*Mūsų mokyklos pedagogų bendruomenė - tai viena puikiai dirbanti komanda-4,15*, *Kolektyve vyrauja draugiška, giedra nuotaika- 4,05*) Žemiausią reitingą pelnė teiginys (*Mokykloje nuolat tvyro įtampa, baimė-2*).



3.7.1 pav. Teiginių atspindinčių psichologinio klimato įtaką profesiniams santykiams dažninis reitingas

Dažninis reitingas parodė, kad mokyklose vyrauja teigiamas mikroklimatas, kolegos tolerantiški kitų nuomonei. Stipriai išreikštas pozityvus požiūris į bendradarbiavimą.

3.8. Skatinimo sistemos įtaka profesiniams santykiams šiandieninėje mokykloje

Skatinimas yra jėgų grupė, veikianti žmogaus viduje ir išorėje, kuri skatina jo elgesį, nustato jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę. Vadovas, norėdamas sėkmingai skatinti žmones, turi suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti jį kaip socialinę būtybę tokį, koks jis yra su savo gabumais, privalumais, ribotumais bei silpnybėmis. Visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis.

Siekiant išsiaiškinti ar mokyklose teisinga atlygio sistema, į aštuntą bloką sudėjome aštuonis teiginius, kurie tai atspindi. Stipriai išreikštas teigiamas požiūris į du teiginius, kurie gavo labai vienodus įvertinimus: „Mokyklos vadovai pasitaria su mokytojais, kaip su lygiaverčiais bendradarbiais įvertinant kolegų darbą“, „Atlygio sistema teisinga, esame įvertinami pagal nuopelnus“. Pirmąjį teiginį visiškai sutinku įvertino 35,5%, iš dalies sutinku 27,6%, nesutinku įvertino 7,9%. Antrąjį teiginį įvertino atitinkamai 35,1%, 30,7% ir 7,9%. Respondentai išreiškė nuomonę ir apie premijų, paskatinimų skyrimą, kurie dažnai pykdo ir skaldo kolektyvą, net 44,3% pasisakė sutinkantys su tokia nuomone. Procentinės išraiškos rezultatai pateikti 3.8.1.lentelėje.

3.8.1.lentelė

Procentinė respondentų nuomonės raiška apie teisingą atlygio sistemą mokykloje

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Premijų, paskatinių skyrimas jų nevertiems kolegoms pykdo ir „skaldo“ kolektyvą.	18,4	25,9	25,9	7,0	19,3
Atlygio sistema teisinga, esame įvertinami pagal nuopelnus.	35,1	30,7	18,4	6,6	7,9
Mūsų mokykloje atvira mokytojų skatinimo ir vertinimo sistema.	34,2	26,3	24,6	5,7	7,5
Mokyklos vadovai pasitaria su mokytojais, kaip su lygiaverčiais bendradarbiais įvertinant kolegų darbą.	35,5	27,6	20,2	7,5	7,9
Kolegų mintys ne retai būna „pasiskolinamos“ ir vadovams pristatomos kaip naujos ir savitos.	8,3	9,2	37,7	11,4	32,0
Dažnai atlikus didelį, svarbų darbą liekame nepastebėti ir neįvertinti.	5,3	17,5	11,0	20,2	44,3
Dažniausiai pagyrų ir liaupsių nusipelno mokytojai „artimi“ mokyklos vadovams.	3,9	16,7	22,4	12,7	42,5

Apibendrinant gautus duomenis galime teigti, kad įvertinimo sistema mokyklose yra pakankamai teisinga, nors dalis respondentų norėtų teisingesnės, liberalesnės, atviresnės ir svarbiausiai viešos. Daug respondentų atsakydami į šio bloko teiginius žymėjo atsakymą nežinau, sunku apsispręsti, tai rodo, kad mokytojai neturi tvirtos nuomonės arba bijo būti išaiškinami, tokiu būdu vengiama atvirai sakyti savo nuomonę, vengiant neigiamų santykių su vadovais ir mokyklos administracija.

Teiginiai pasidalijo į du faktorius: „*Psichologinis diskomfortas*“ ir „*Teisinga atlygio sistema*“.

3.8.2.lentelė.

Respondentų nuomonės apie teisingą atlygio sistemą faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	Teiginiai	L	N	% of Sklaida
Psichologinis diskomfortas.	Kolegų mintys ne retai būna „pasiskolinamos“ ir vadovams pristatomos kaip naujos ir savitos.	0,799	3	28,1
	Dažnai atlikus didelį, svarbų darbą liekame nepastebėti ir neįvertinti.	0,776		
	Dažniausiai pagyrų ir liaupsių nusipelno mokytojai „artimi“ mokyklos vadovams.	0,662		
Teisinga atlygio sistema.	Mokyklos vadovai pasitaria su mokytojais, kaip su lygiaverčiais bendradarbiais įvertinant kolegų darbą.	0,890	3	26,7
	Mūsų mokykloje atvira mokytojų skatinimo ir vertinimo sistema.	0,791		
	Atlygio sistema teisinga, esame įvertinami pagal nuopelnus.	0,481		

L - koreliacijos koeficientų reikšmė, ji parodo konstrukto teiginių ryšį su estrahuotais faktoriais. N- į faktorių sukritusių teiginių skaičius.

Pirmąjį faktorių, „**Psichologinis diskomfortas**“ sudarantys teiginiai: „*Kolegų mintys ne retai būna „pasiskolinamos“ ir vadovams pristatomos kaip naujos ir savitos*“, „*Dažnai atlikus didelį svarbų darbą liekame nepastebėti ir neįvertinti*“, „*Dažniausiai pagyrų ir liaupsių nusipelno mokytojai „artimi“ mokyklos vadovams*“. Stebima tendencija, kolegų mintys pristatomos kaip savos, tai mokytojams kelia didelį diskomfortą, nė ką mažiau mokytojus slegia neįvertinimas padarius darbą.

„**Teisinga atlygio sistema**“ antrasis faktorius į kurį sukrito teiginiai: „*Mokyklos vadovai pasitaria su mokytojais, kaip su lygiaverčiais bendradarbiais įvertinant kolegų darbą*“, „*Mūsų mokykloje atvira mokytojų skatinimo ir vertinimo sistema*“, „*Atlygio sistema teisinga, esame įvertinami pagal nuopelnus*“. Respondentai išsakė teigiamą nuomonę apie atlygio, vertinimo ir skatinimo sistemą, taip pat mokytojų įtraukimas vertinant kitų kolegų darbą, veiklą.

Darbo efektyvumą lemia tiek materialios paskatos (piniginės premijos ir pan.), tiek moraliniai veiksniai (mėgstama veikla, geri santykiai su bendradarbiais bei vadovu ir kt.). Paskata yra veiksminga tik tuomet, kai ją gaunantis įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos.

Analizuojant demografinį kintamąjį *Lytis* didžiausią diskomfortą jaučia moterys, įverčio lygis aukštas 90,0%, respondentų vyrų įvertis vidutinis 11,3%. Atlygio sistemą respondentai linkę vertinti pozityviai, atitinkamai vyrų įvertis vidutinis ir siekia 11,9%, moterų žemas - 95,7%. Rezultatai pateikti 3.8.3. lentelėje (žr. priedas 8).

Pagal gautus duomenis galime teigti, kad dabartinė atlygio sistema mokyklose tenkina visus respondentus, tačiau kalbant apie psichologinį diskomfortą, pamažu ryškėja ir neigiamos mokyklos mikroklimate pusės.

Tyrimo duomenys parodė, kad mažiausiai psichologinį diskomfortą jaučia žemiausių kategorijų mokytojai, jų įvertis vidutinis, atitinkamai 23,0% ir 52,5%, tačiau mokytojai metodininkai išvelgia mokyklose šią problemą, jų įvertis aukštas 43,3%. Atlygio sistemą mokyklose pozityviai vertina visų kvalifikacinių kategorijų mokytojai. Duomenys pateikti 3.8.4. lentelėje (žr. priedas 8).

Analizuojant kintamąjį *Pedagoginis darbo stažas* žemiausias įverčio lygis tarp pedagogų turinčių pedagoginio darbo stažą iki 20 metų, atitinkamai 14,4% ir 36,7%. Tačiau stebima tendencija, mokytojai kurių darbo stažas nuo 20 iki 40 metų dažnai mokyklose jaučia psichologinį diskomfortą, jų įvertis aukštas, siekia 48,3% ir 24,1%. Analizuojant atlygio sistemą, apklausos duomenys rodo, kad labiausiai ja nepatenkinti respondentai kurių darbo stažas nuo 20 iki 30 metų ir

nuo 40 iki 50 metų, jų įvertis aukštas 36,6% ir 5,2%. Rezultatai pateikti 3.8.5. lentelėje (žr. priedas 8).

Psichologinį diskomfortą labiausiai jaučia miesto mokyklų mokytojai, jų įvertis aukštas 75,0 %, tuo tarpu kaimo mokyklose įvertis žemas 14,7%, miestelio mokyklose įvertis siekia vidutinį lygį 40,3%.

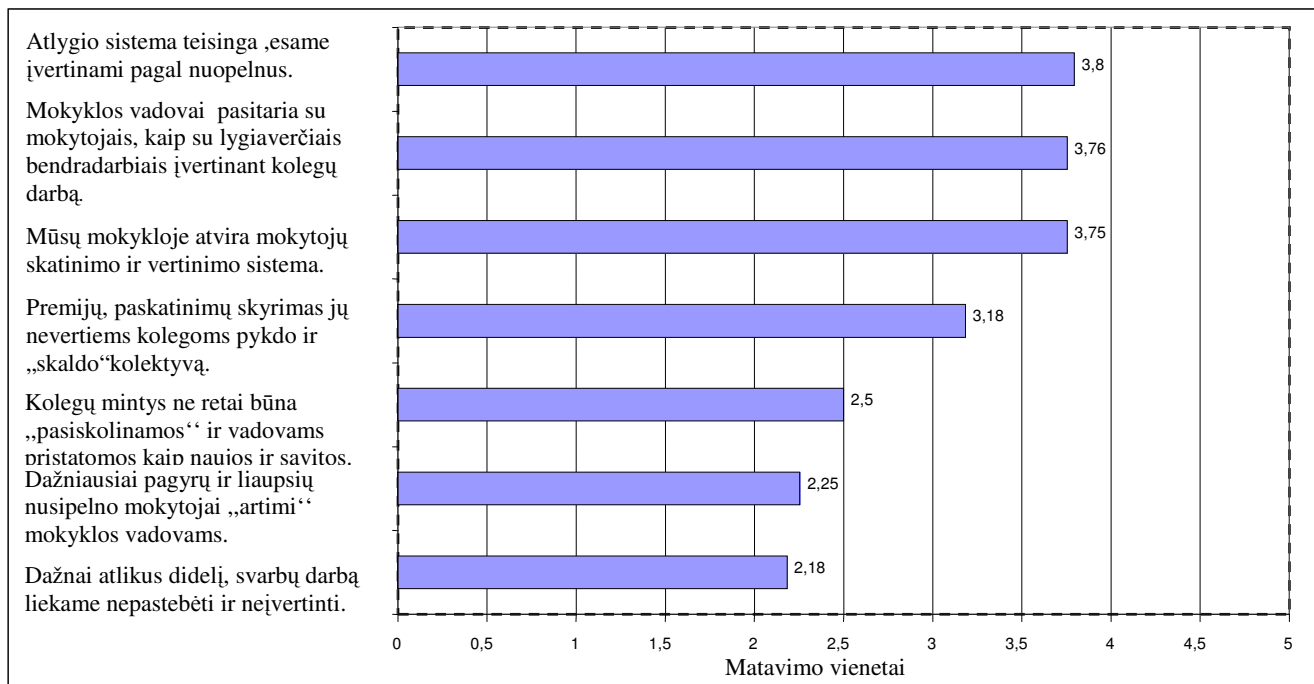
Simptomatiška yra tai, kad kuo mažesnis kolektyvas, tuo atmosfera, mokyklos mikroklimatas yra visapusiškai palankus mokytojams, mažesniame kolektyve žmogus jaučiasi saugesnis, jo mintys ir idėjos greičiau ir lengviau pastebimos, atlikti darbai įvertinami, didesnės galimybės tobulėti, mokytis, kelti savo kompetencijas. Miesto mokyklose vyksta kova už būvį, tokią padėtį šiose mokyklose diktuoja laikmetis.

Remiantis gautais duomenimis dalis pradinėjų mokyklų respondentų psichologinio diskomforto mokyklose nepastebi įvertis žemas, siekia 22,5%, o kita dalis respondentų išvelgia problemą, įvertis aukštas -21,9%.Taigi, tarp aukšto ir žemo įverčio vos kelių dalių skirtumas, tai rodo, kad ir pradinėse mokyklose, kur dirba iki 25 pedagogų, mikroklimatas jose nėra pats palankiausias vystytis kolegialiems, nuoširdiems profesiniams santykiams .

Mokyklose teisinga atlygio sistema, šiai nuostatai pritaria pradinėjų, pagrindinių ir vidurinių mokyklų respondentai, tačiau gimnazijų mokytojai yra visiškai priešingos nuomonės, jų įvertis aukštas 37,7%.

Galime daryti prielaidą, jog gimnazijų mokytojams yra keliami didesni reikalavimai nei kitose mokyklose. Šiems pedagogams aukštus reikalavimus kelia ne vien mokykla, bet ir mokyklos bendruomenė, t.y. tėvai ir mokiniai. Mokytojai labai daug dirba papildomai, namuose ir pan., todėl neigiamas požiūris į vertinimo, atlygio sistemą neturėtų sukelti didelio nusistebėjimo. Gimnazijose dirba daugiau nei pusšimtis pedagogų, todėl dažniausiai didesnio vadovų ir administracijos dėmesio sulaukia pagrindinių dalykų mokytojai, mokytojai dirbantys mokyklose pilnu darbo krūviu. Šių mokyklų vadovai turėtų atkreipti dėmesį į tai, kad visi pedagogai kuo daugiau būtų įtraukiami į mokyklos valdymą, veiklos planavimą ir iškeltų uždavinių įgyvendinimą.

Atlikus dažninį reitingą aukščiausioje pozicijoje vyrauja teiginiai, kurie nusako pozityvų respondentų požiūrį į atlygio sistemą mokykloje. Aukščiausius reitingus pelnė teiginiai sukritę į antrą faktorių :(*Mokyklos vadovai pasitaria su mokytojais, kaip su lygiaverčiais bendradarbiais įvertinant kolegų darbą-3,76 Mūsų mokykloje atvira mokytojų skatinimo ir vertinimo sistema-3,8, Atlygio sistema teisinga ,esame įvertinami pagal nuopelnus-3,75*). Žemiausius reitingus pelnė teiginiai sukritę į pirmą faktorių *Psichologinis diskomfortas*. Respondentų nuomonę aiškiai galime diferencijuoti pagal pozityvų ir negatyvų požiūrį į vertinimo ir atlygio sistemą. Teiginiai į faktorius sukrito pagal homogeniškumą. Dažninio reitingo duomenys pateikti 1 pav.



3.8.1 pav. Teisingos atlyginimo sistemos, pagrįstos teigiamu paskatinimu dažninis reitingas

Apibendrinant galima teigti, kad atlygio sistema mokyklose pakankamai aiški, vieša ir teisinga.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad bendradarbiavimas yra naudingesnis, jeigu mokytojų bendradarbiavimo kultūra yra pagrįsta savanoriškumo principu. Mokyklų vadovai turi demokratiškai vadovauti mokyklai, sudaryti palankias sąlygas mokytojams bendradarbiauti, nes nuoširdus bendradarbiavimas, teigiamo mikroklimato mokykloje kūrimas, labai priklauso nuo mokyklos vadovų požiūrio į pedagoginį bendradarbiavimą. Nuo vadovo kompetencijos priklauso mokytojo psichologinė savijauta darbe. Daugiau dėmesio skirti mokytojų tarpusavio santykiams, palankaus mikroklimato kūrimui, nes bendradarbiavimo sėkmę lemia geri santykiai kolektyve, dažnas buvimas kartu ir bendras darbas.

2. Organizacijos kultūros formavimas – tai jos sėkmės ir išlikimo greitai besikeičiančioje aplinkoje sąlyga. Labai svarbus vaidmuo formuojant organizacijos (taip pat ir mokyklos) kultūrą tenka vadovui. Siekiant, kad mokykla tobulėtų, būtina, kad jos vadovas sugebėtų visų darbuotojų interesus suvienyti organizacijos tikslams įgyvendinti, skatintų bendradarbiavimu ir savitarpio supratimu grindžiamus žmonių tarpusavio santykius. Mokyklos vadovas turėtų tapti koordinatoriumi, kurio pozityvi įtaka nukreipia žmones jiems patiems ir mokyklai naudingesne linkme. Sėkmingai dirbančios mokyklos palaiko koordinavimą ir taip kuria bendradarbiavimui palankią aplinką, skatinančią dalyvauti, profesiskai tobulėti, vieniems kitus palaikyti ir padėti spręsti išskylančias problemas.

3. Teigiamus profesinius santykius sąlygoja vadovų ir mokytojų asmenybinės savybės (iniciatyvumas, pasitikėjimas savimi ir kitais, atvirumas, bendravimo įgūdžiai ir kt.), mokyklos psichologinis klimatas, pedagogų ir vadovų teigiamos nuostatos į bendradarbiavimą, demokratinis vadovavimo stilius, pripažįstant mokytoją kaip lygiateisį partnerį ir įtraukiant jį į svarbių mokyklai sprendimų priėmimą, taikant komandinio darbo, projektinės veiklos metodus.

4. Bendradarbiavimo iniciatyvai šiandieninėje mokykloje labiausiai trukdo: konkurencija tarp pedagogų, mokytojų uždarumas ir individualizmas, tokios mokytojų psichologinės problemos, kaip nepasitikėjimas savimi, baimė pasirodyti nekompetetingu, nenoras būti stebimu ir nevertinamu.

5. Apibendrinant tyrimo rezultatus galime teigti, kad mokyklose stipriai jaučiamas susvetimėjimas, mokytojai linkę mažai bendrauti su kolegomis, perduoti savo patirtį, išmoneg kitiems, už save jaunesniems kolegoms.

6. Tyrimu nustatyta, kad mokyklų vadovai skatina savo mokytojus matyti mokyklą kaip visumą, kartu kuriami ir realizuojami projektai mokyklose labai skatina pedagogų bendradarbiavimą, kuria teigiamą mikroklimatą organizacijoje. Vienas iš būtinų bendradarbiavimo kultūros požymių yra mokytojų dažnas ir neformalus bendradarbiavimas pasikeičiant mintimis

apie naujas idėjas ir naujus darbus. Būtinai pedagogų sutelktumas, susiklausymas, sugebėjimas, noras ir mokėjimas dirbti kartu. Nepakankamai bendradarbiaujama sprendžiant mokyklai, kaip organizacijai svarbius klausimus. Mokytojai nėra reikiamai įtraukiami į mokyklos gyvenimą, nes vos daugiau negu trečdalis dalyvauja priimant mokyklai svarbius sprendimus.

7.Šiandieninės mokyklos vadovų vadovavimo stilius pagrįstas demokratija, supratimu, susiklausymu ir pagarba vienas kitam. Šiuolaikinės mokyklos vadovui svarbu norėti ir gebėti deleguoti vadybines funkcijas mokytojams, tuo būdu organizuojant visą bendruomenę mokyklos tikslams pasiekti. Nuolat rūpintis gerais mokytojų tarpusavio santykiais, geru mokyklos mikroklimatu, nes tik esant geriems tarpusavio santykiams įmanomas konstruktyvus pedagoginis bendradarbiavimas vedantis prie sąžiningos santykių politikos .

8.Tyrimu nustatyta, kad respondentai vadovą vertina labiau pozityviau, nei santykius tarp kolegų ar bendradarbių. Akivaizdu, kad šiandieninėje mokykloje labiau išsiklausoma į mokytojo nuomonę, pasiūlymus, tai parodo, kad mokyklų vadovai labiau pasitiki savo darbuotojais, įtraukia juos į mokyklos valdymą. Daugiausia mokytojų pastebi, kad vadovams svarbiausia, jog mokytojai stengtųsi matyti mokyklą kaip visumą ir bendradarbiautų tobulinant ją. Geri tarpusavio santykiai, bendradarbiavimui palankus mikroklimatas mokykloje. Galime teigti, kad mokyklose vyrauja demokratijos principais paremtas valdymas, mokyklų vadovai taktiški ir tolerantiški kolegų atžvilgiu .

9.Atlikus tyrimą ir išanalizavus duomenis galima teigti, kad šiandieninis švietimo įstaigos vadovas- sėkmingos jo komandos veiklos garantas. Organizacijos veiklos sėkmė, efektyvumas priklauso nuo tinkamos vadybos: planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės. Taigi vadovas – strategas, vadybininkas, lyderis.

10.Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokyklose mokytojams yra sudaromos galimybės kelti kvalifikacinę kategoriją, dalyvauti ir rengti projektus, mokytojai įtraukiami į mokyklos veiklos planavimą, tačiau kai kalba pasisuka apie finansus, mokyklų vadovai tampa nebe tokie demokratiški, supratingi ir geranoriški. Šiuo laikmečiu užėję sunkmetis dar labiau pakoregavo mokinio krepšelio lėšas tame tarpe ir papildomų valandų paskirstymą mokytojams, kuris daro didelę neigiamą įtaką mokyklos mikroklimatui. Didžiausią naudą pedagoginis bendradarbiavimas teikia kaip skatinantis mokytojus nuolat tobulėti ir gerinantis mokyklos klimatą veiksnys.

REKOMENDACIJOS MAŽEIKIŲ RAJONO MOKYKLŲ VADOVAMS

- Gerinti mokyklos mikroklimatą, sudarant vienodas sąlygas visiems darbuotojams, skatinant kelti problemas ir jas spręsti, operatyviai priimant reikalingus sprendimus. Tartis įvairiais klausimais, laiku suteikti visą darbui reikalingą informaciją.
- Domėtis darbuotojų darbu, bendrauti su jais kaip su asmenybėmis, išklaudyti, patarti, padėkoti už gerai atliktą darbą, tai įtakoja teigiamus profesinius santykius.
- Kartą ar du per metus, ištyrus mokytojų poreikius, lūkesčius ir interesus, švietimo organizacijos administracija turėtų organizuoti metinį darbuotojų vertinimo pokalbį, kurio tikslas aptarti metų rezultatus, numatyti tobulinimo perspektyvas, aptarti pagalbą darbuotojams, galimybes kelti kvalifikaciją. Vertinamasis pokalbis vadovui leistų geriau suprasti pedagogų lūkesčius, prioritetus, gerintų bendravimą ir puoselėtų vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykius.
- Bendradarbiavimas turi būti nuolatinis, kreipiantis visą bendruomenę siekti visiems suprantamų ir priimtinių mokyklos tikslų;
- Mokyklų vadovams labiau įtraukti mokytojus į mokyklos veiklos planavimą, strategijos, tikslų numatymą, mokytojams – būti aktyviais šio proceso dalyviais;
- Daugiau dėmesio skirti mokyklos klimatui, vertybėms, tradicijoms ir kitiems mokyklos kultūros elementams;
- Konkurenciją paversti privalumu pedagoginio bendradarbiavimo procese;
- Daugiau dėmesio skirti pozityviems pedagogų tarpusavio santykiams, ypač per neformalų bendravimą;
- Gerinti mokyklų vadovų ir pedagogų santykius, stiprinti tarpusavio pasitikėjimą;
- Skatinti mokytojų savanoriškumą, atvirumą;
- Sumažinti papildomų darbų, atitraukiančių mokytojus nuo ugdymo proceso, apimtį;
- Suteikti mokytojams daugiau laisvės inicijuojant bendradarbiavimą ir įgyvendinant idėjas .
- Mokyklos vadovas turėtų tapti koordinatoriumi, kurio pozityvi įtaka dažnai gali nukreipti žmones ne jų pačių pasirinkta, bet ir jiems patiems, ir mokyklai naudingesne linkme.

Literatūros sąrašas:

1. Arends, I. R. (1998). Mokomės mokyti. Vilnius: Margi raštai.
2. Bagdonas, A., Merkys, G. (2005). Mokytojų kompetencijų ir asmeninių savybių analizė mokyklos baimės raiškos kontekste // Pedagogika : mokslo darbai / red. M. Barkauskaitė, p. 45–50.
3. Bagdonas, A. (2006). Mokyklos baimės raiška ir jos įveikimo edukaciniai veiksniai // Pedagogika : mokslo darbai. p. 153–159.
4. Бакурадзе, А. Делегирование полномочий: преимущества, которыми мы не всегда пользуемся // http://www.direktor.ru/products/direktor/articles/2002-/bakuradze_4_2002.htm
5. Бакурадзе, А. Цели руководителя и стремления подчиненных: как сделать так, чтобы они совпадали? // http://www.direktor.ru/products/direktor/articles/2002-1/bakuradze_1_2002.htm
6. Barczyk С. (1999). Visuotinės kokybės vadyba . Monografija pagal vadybos programos kursą. Vilnius: Eugrimas.
7. Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Merkys, G., Dromantas, M. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai. Socialiniai tyrimai. Nr. 1. (5), 38-45.
8. Betty, A. Reardon (2000). Tolerancija-taikos pradžia. Vilnius : Danielius.
9. Bižys, N., Linkaitytė, G., Valiuškevičiūtė, A. (1996). Pamokos mokytojui. Vilnius: Margi raštai.
10. Bubelienė, D. (2007). Mokytojų darbinis stresas: konceptualizacija ir empirinės studijos. [Jaunųjų mokslininkų darbai](#) .Nr. 1 (12)
11. Bulotaitė, L., Lepeškienė, V. (2006) Mokytojų stresas ir jo įveikos strategijos. Pedagogika T. 84, p. 48. [žiūrėta 2009-01-10] .Prieiga per internetą: < <http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/84/bl48-52.pdf>>
12. Budinienė, L., Svirskienė, G. (2006). Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. Socialiniai tyrimai. Nr. 2(9). 45
13. Budraitis, R., Šaparnis, G. (2004). Komandinio darbo efektyvinimo galimybės švietimo organizacijoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: E. Galvanausko tarpt. moksl. konf. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, nr. 4, p. 48 – 56.
14. Butkienė, G., Kepalaitė, A. (1996). Mokymasis ir asmenybės brendimas. Vilnius : Margi raštai.
15. Čekanavičius, V., Murauskas G. (2000). Statistika ir jos taikymai. I dalis. Vilnius.
16. Čekanavičius, V., Murauskas G. (2004). Statistika ir jos taikymai. II dalis. Vilnius.

- 17.Černius J.Vytautas. (1996).Mokytojo pagalbininkas. Kaunas:Littera Universitati Vytauti magni
- 18.Čiučiulkienė, N., Augustinienė, A., Bankauskienė, N.(2007) Šiuolaikinių mokytojo kompetencijų raiška mokymo diskurse.PedagogikaT.87, p. 42. [žiūrėta2009-01-09]. Prieiga per internetą:< <http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/87/42-48.pdf>.>
- 19.Dalin, P. ir kt. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius.
- 20.Day,C.,Hall,C.,Gammage,P.,Coles,M.(1998).Pradinės mokyklos ugdymo turinio vadyba.Vilnius:Margi raštai.
- 21.Daniel, P. , Hallahan, James M.Kauffman.(2003).Ypatingieji mokiniai.Vilnius :Alma littera.
- 22.Dessler G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika.
- 23.Dromantas, M. , Merkys, G.(2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose . Viešoji politika ir administravimas. Nr. 8.
- 24.Dobranskienė, R. (2002).Mokyklos bendruomenės vadyba. Monografija.Šilutė:Prūsija.
- 25.Dobranskienė,R.(2004).Mokyklos bendruomenės vadyba .Klaipėda: KU leidykla.
- 26.Everard , B. ir Morris, G. (1997).Efektyvus mokyklos valdymas. Poligrafija ir informatika.
- 27.Fullan, M.(1998). Pokyčių jėgos. Vilnius.
- 28.Hayden, P., Frederick, L., Smith, B.J., Broudy, A. (2001). Tasks, Tips and Tools for Promoting Collaborative Community Teams. Colloborative Planning Project for Planning Comprehensive Early Childhood Systems. Denver: University of Colorado.
- 29.Hansen, A.Kristen, Kaufmann, K. Roxane, Saifer S.(1997).Ugdymas ir demokratijos kultūra.Vilnius:Lietus.
- 30.Hargreaves, A.(1999).Keičiasi mokytojai , keičiasi laikai.Vilnius :Tyto alba.
- 31.Hopkins, D., Ainscow, M., West ,M.(1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. XX a. Pedagogikos klasika. Vilnius.
- 32.Gedminienė, D.,Gumuliauskienė, A.(2008).Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje:mokytojų ir mokinių požiūris. Acta Paedagogica Vilnensia,18 tomas, [žiūrėta2009-01-13] . Prieiga per internetą :<<http;www.leidykla.eu/fileadmin/Acta-Paedagogica-Vilnensia/21/75-88.pdf>>
- 33.Grincevičienė, V. (2004) . Mokytojo kompetencijos: į pedagogo asmenybę orientuoti lūkesčiai. Pedagogika T.71, p. 51[žiūrėta2009-01-15]. .Prieiga per internetą <:<http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2004/71/Grinceviciene.pdf>>

34. Gudonavičius, L., Bartosevičienė, V., Šaparnis, G. (2008). Vadovo asmenybės poveikis formuojant strategiją. *Ekonomika ir vadyba* Nr.13.
35. Gužas, R. (2007). Mokytojo ir mokinio vaidmenų kaita edukacinės paradigmos virsmo sąlygomis. *Pedagogika* T.87, p. 64. [žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2007/87/64-70.pdf>
36. Jansen, E. (1999). *Tobulas mokymas*. Vilnius: AB OVO.
37. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX.
38. Kasiulis, J., Barvydienė V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas.
39. Климов, Е. А. (1996) *Психология профессионального самоопределения*. Изд – во “Феникс”, Ростов-на-Дону, . P. 509.
40. Kepalaitė, A. (2005) . *Pedagogų profesinių santykių ypatumai* .*Pedagogika* T.76, p. 12. [žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per internetą: < <http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/76/kepalaitė.pdf>.>
41. Kontautienė, R. (2004). Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje. *Tiltai*, 3(28). [žiūrėta 2009-01-13]. Prieiga per internetą: < <http://www.ku.lt-Un> >
42. Kontautienė, R. (2004). Bendrojo lavinimo mokyklos bendruomenės grupių valdymas plėtojantis bendradarbiavimo sistemai. // *Tiltai*. *Edukologija*. Priedas: mokslo darbai, 18, p. 87-93. ISSN 1648
43. Kontautienė, R. (2000). *Pedagoginis bendradarbiavimas šiuolaikinėje Lietuvos pradinėje mokykloje: sąlygos ir galimybės*. Klaipėda KU leidykla.
44. Luobikienė, I. (2003). *Sociologinių tyrimų metodika*. Mokojoji knyga. Kaunas.
45. Jezerskytė, E., Židžiūnaitė, V. *Mokyklos administracijos ir pedagogų komandinio darbo kompetencijų lyginimas: grupinio mąstymo (vengimo) ir socialinio dykinėjimo aspektai*. [žiūrėta 2008-12-20]. Prieiga per internetą : <[http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-3_\(49\)/](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2005-3_(49)/)>
46. Jėčiuvienė, M. (2008). Lyderiui būtina ugdyti emocinę kompetenciją. *Kardas*, 1(430), p. 26-27.
47. Jėčiuvienė, M. (2006). Darbo santykių kokybės valdymas. [Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai](#) Nr. 38
48. Jung D., I., Avolio B., J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. // *Akademy Management Journal*, p. 42.
49. Martišauskienė, E. (2008). Mokytojų vertybinės nuostatos ir jų sklaida pedagoginėje veikloje. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 18 tomas [žiūrėta 2008-12-21]. Prieiga per internetą: <<http;www.leidykla.eu/fileadmin/Acta-Paedagogica-Vilnensia/19/135-146.pdf>>
50. Matulionis, A. V. (2002). *Sociologija*. Vilnius: Homo Liber.

51. Mažeikienė, N., Merkys, G. (2001). Makiavelizmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė. *Socialiniai mokslai* Nr. 3 (29).
52. Neal S., L. Spenser-Arnell L., Wilson L. (2008). Emocinis intelektas ir ugdymas. *Verslo žinios*.
53. Pacevičius, J., Vitkovski, M. (2007). Empirinis darbe patiriamų stresų įvertinimas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. ISSN 1648-9098, Nr. 2(9), p. 197-205. Šiauliai: Šiaulių universitetas,
54. Pocienė, D. (2006). Vadovas gali įkvėpti savo darbuotojus kūrybiškumui. *Vadovas ir pasaulis*, 12, p. 18-21.
55. Pukėnas, K. (2005). Sportinių tyrimų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas: LKKA.
56. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. [Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai](#) Nr. 49.
57. Raižienė, S. (2000) Mokymas (-is) bendradarbiaujant: pagrindiniai principai. // *Pedagogika*, T. 46 Šiauliai, p. 29–39.
58. Rekašiūtė Balsienė, R. (2006). [Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas](#). . [Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai](#) Nr. 37.
59. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.
60. Roffey, S. (2001). *Special Educational Needs in the Early Years: Collaboration, Communication and Coordination*. London: David Fulton Publishers.
61. Rupšienė, L., Gustienė, D. (2005) Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas. *Pedagogika* T. 80, p. 21. [žiūrėta 2009-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/80/rupsiene-gustiene.pdf>>
62. Sadlauskienė, R. (2008). Bendraujame ne tik žodžiais, bet ir kūno kalba. *Psichologija*. [žiūrėta 2009-06-04]. Prieiga per internetą: <www.infomed.lt>
63. Stoll, L. ir Fink, D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius.
64. Subotkevičienė, R. (2008). Mokytojų rengimo tendencijų įvairovė. *Pedagogika* T. 90, p. 36. [žiūrėta 2009-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2008/90/subot36-43.pdf>>..
65. Šalkauskienė, L., Gedvilienė, M. (2008). Kolegijos socialinio-psichologinio mikroklimate vertinimas [Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos](#), Nr. 4(13).
66. Šalkauskienė, L., Gedvilienė, M. ir kt. (2006). Organizacijos vystymosi veiksniai efektyvaus komandinio darbo aspektu. [Jaunųjų mokslininkų darbai](#) Nr. 1 (8).
67. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Monografija. Klaipėda

- 68.Šukys, S.(2008).Mokinių dalyvavimas nepamokinėje veikloje ir santykiai su mokytojais .Acta Paedagogica Vilnensia,18 tomas,[žiūrėta2009-01-13]. Prieiga per internetą:<<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta-Paedagogica-Vilnensia/21\75-88.pdf>>
- 69.Targamadzė , V. (1996).Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija.
- 70.Tarptautinių žodžių žodynas (2003). Vilnius; Alma litera.
- 71.Травин, В., Дятлов, В. (2002). *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Дело.
- 72.Vasiliauskas, R.(2004) Vertybių integravimas į ugdymo procesą mokykloje.Pedagogika T.74, p.
[žiūrėta 2009-01-15] .Prieiga per internetą :
<<http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2004/74/vasiliauskas.pdf>>
- 73.Wanyera, S. (2004). Colloboration Between Parents and Educational Assesment Teachers and Challenges Faced at the Centrines in a Kenia City Setting. Norway: University of Oslo
- 74.Zakarevičius, P.(2004). [Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė](#) .
[Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai](#) Nr. 30.
- 75.Zaukienė , A (2004). Mokytojo veiklos sėkmė – jo profesinės kompetencijos atspindys.Gimtasiz žodis[žiūrėta 2009-06-08].Prieiga per internetą:<
http://www.gimtasizodis.lt/zaukien_04_1.htm>
- 76.Želvys, R.(2001). Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius:Vilniaus universiteto leidykla..
- 77.Želvys, R.(2003) .Švietimo organizacijų vadyba.Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

1 Priedas

Faktorių atspindinčių abipusį pasitikėjimą, dėmesį, palaikymą ir socialinių- demografinių kintamųjų(lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginis darbo stažas, mokyklos tipas ir mokyklos tipas pagal vietovę) tarpusavio priklausomybės įvertinimas

3.1.3 lentelė

Faktorių atspindinčių abipusio pasitikėjimo, dėmesio ir palaikymo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Lytis* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Lytis	
		Vyrai %	Moterys %
Bendradabavimo , inovatyvumo skatinimas.	Žemas	-	4.5
	Vidutinis	8.7	3.5
	Aukštas	91.3	91.9
Saugumo apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas.	Žemas	13.0	14.0
	Vidutinis	26.1	13.5
	Aukštas	60.9	72.5
Kontrolė ir kontroliavimas.	Žemas	60.9	64.4
	Vidutinis	13.0	13.1
	Aukštas	26.1	22.5
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.	Žemas	8.7	13.9
	Vidutinis	21.7	7.5
	Aukštas	69.6	78.6

3.1.4 lentelė

Faktorių atspindinčių abipusio pasitikėjimo, dėmesio ir palaikymo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Kvalifikacinė kategorija* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Kvalifikacinė kategorija			
		Mokytojas %	Vyr. mokytojas%	Mokytojas Metodininkas %	Mokytojas ekspertas %
Bendradabavimo , inovatyvumo skatinimas.	Žemas	2,7	3,6	7,1	-
	Vidutinis	10,8	2,7	2,8	-
	Aukštas	86,5	93,7	90,0	100
Saugumo apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas.	Žemas	11,1	18,9	9,7	33,3
	Vidutinis	11,1	13,5	19,4	-
	Aukštas	77,8	67,6	70,8	66,7

Kontrolė ir kontroliavimas.	Žemas	55,6	68,2	60,3	66,7
	Vidutinis	16,7	16,8	7,4	-
	Aukštas	27,8	15,0	32,4	33,3
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.	Žemas	5,4	13,9	13,9	50
	Vidutinis	16,2	4,2	4,2	-
	Aukštas	78,4	81,9	81,9	50

3.1.5 lentelė

Faktorių atspindinčių abipusio pasitikėjimo, dėmesio ir palaikymo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Pedagoginis darbo stažas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Pedagoginis darbo stažas				
		0-10 %	10-20 %	20-30 %	30-40%	40-50 %
Bendradabavimo , inovatyvumo skatinimas.	Žemas	2,8	3,0	6,8	10,0	-
	Vidutinis	13,9	1,5	2,8	-	-
	Aukštas	83,3	95,5	90,4	90,0	100
Saugumo apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas.	Žemas	14,3	10,4	18,1	15,2	10
	Vidutinis	20,0	13,4	13,9	15,2	-
	Aukštas	65,7	76,1	68,1	69,7	90,0
Kontrolė ir kontroliavimas.	Žemas	60,0	65,1	65,2	68,8	66,7
	Vidutinis	20,0	12,7	13,0	9,4	11,1
	Aukštas	20,0	22,2	21,7	21,9	22,2
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.	Žemas	8,0	13,4	11,1	21,2	20,0
	Vidutinis	13,9	7,5	9,7	6,1	-
	Aukštas	77,8	79,1	79,2	72,7	80,0

3.1.6 lentelė

Faktorių atspindinčių abipusio pasitikėjimo, dėmesio ir palaikymo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos, kurioje dirbate tipas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Mokyklos, kurioje dirbate tipas		
		Kaimo %	Miestelio %	Miesto %
Bendradabavimo , inovatyvumo skatinimas.	Žemas	11,1	11,1	77,8
	Vidutinis	14,3	57,1	28,6
	Aukštas	12,7	31,2	56,1
Saugumo apibrėžtumo pojūtis,	Žemas	15,2	39,4	45,5

psichologinis komfortas.	Vidutinis	8,8	29,4	61,8
	Aukštas	13,2	28,3	58,5
Kontrolė ir kontroliavimas.	Žemas	10,9	34,1	55,1
	Vidutinis	20,0	23,3	56,7
	Aukštas	14,3	24,5	61,2
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.	Žemas	20,2	20,0	60,0
	Vidutinis	13,6	45,5	40,9
	Aukštas	11,4	30,3	58,3

3.1.7 lentelė

Faktorių atspindinčių abipusio pasitikėjimo, dėmesio ir palaikymo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos pagal tipą* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Jūsų mokykla yra:			
		Pradinė%	Pagrindinė %	Vidurinė%	Gimnazija%
Bendradarbiavimo , inovatyvumo skatinimas.	Žemas	44,4	33,3	11,1	11,1
	Vidutinis	-	57,1	28,6	14,3
	Aukštas	18,0	34,1	10,2	37,6
Saugumo apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas.	Žemas	12,1	27,3	36,4	24,2
	Vidutinis	8,8	32,4	11,8	47,1
	Aukštas	23,9	36,5	5,7	34,0
Kontrolė ir kontroliavimas.	Žemas	25,4	26,8	11,6	36,2
	Vidutinis	13,3	53,3	16,7	16,7
	Aukštas	8,2	44,9	6,1	40,8
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka.	Žemas	36,7	33,3	13,3	16,7
	Vidutinis	4,5	27,3	31,8	36,4
	Aukštas	18,9	35,4	8,0	37,7

2 Priedas

Faktorių atspindinčių asmeninio tobulėjimo, karjeros galimybės ir socialinių-demografinių kintamųjų (lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginis darbo stažas, mokyklos tipas ir mokyklos tipas pagal vietovę) tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

3.2.3.lentelė

Faktorių atspindinčių asmeninio tobulėjimo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Lytis* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Lytis	
		Vyrai %	Moterys %
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas.	Žemas	-	100
	Vidutinis	15,8	84,2
	Aukštas	9,8	90,2
Lygiateisiškumas ir lygiavertiškumas.	Žemas	13,5	86,5
	Vidutinis	10,3	89,7
	Aukštas	9,2	90,8
Iniciatyvos ignoravimas	Žemas	8,5	91,5
	Vidutinis	17,6	82,4
	Aukštas	10,5	89,5

Faktorių atspindinčių asmeninio tobulėjimo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Kvalifikacinė kategorija* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

3.2.4.lentelė

Faktoriai	Įverčio lygis	Kvalifikacinė kategorija			
		Mokytojas %	Vyr. mokytojas %	Mokytojas Metodininkas %	Mokytojas ekspertas %
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas.	Žemas	26,3	36,8	36,8	-
	Vidutinis	15,8	51,5	31,2	1,5
	Aukštas	16,7	50,2	31,7	1,4
Lygiateisiškumas ir lygiavertiškumas.	Žemas	16,2	54,1	27,0	2,7
	Vidutinis	15,6	58,4	23,4	2,6
	Aukštas	17,4	42,2	39,4	0,9
Iniciatyvos ignoravimas	Žemas	14,8	50,0	35,2	-
	Vidutinis	17,6	47,1	35,3	-
	Aukštas	19,0	51,7	22,4	6,9

3.2.5.lentelė

Faktorių atspindinčių asmeninio tobulėjimo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Pedagoginis darbo stažas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Pedagoginis darbo stažas				
		0-10 %	10-20 %	20-30 %	30-40%	40-50 %
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas.	Žemas	-	-	-	66,7	33,3
	Vidutinis	33,3	27,8	27,8	11,1	-
	Aukštas	16,0	30,3	34,6	14,9	4,3
Lygiateisiškumas ir lygiavertiškumas.	Žemas	16,7	30,6	25,0	16,7	11,1
	Vidutinis	19,2	33,3	30,8	12,8	3,8
	Aukštas	14,4	27,9	38,5	16,3	2,9
Iniciatyvos ignoravimas	Žemas	16,8	29,6	34,4	15,2	4,0
	Vidutinis	25,0	25,0	31,3	9,4	9,4
	Aukštas	12,1	32,8	32,8	19,0	3,4

3.2.6.lentelė

Faktorių atspindinčių asmeninio tobulėjimo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos, kurioje dirbate* tipas tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Mokyklos, kurioje dirbate tipas		
		Kaimo %	Miestelio %	Miesto %
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas.	Žemas	-	-	100
	Vidutinis	10,5	47,4	42,1
	Aukštas	13,8	28,6	57,7
Lygiateisiškumas ir lygiavertiškumas.	Žemas	10,8	29,7	59,5
	Vidutinis	10,1	39,2	50,6
	Aukštas	15,3	24,3	60,4
Iniciatyvos ignoravimas	Žemas	10,0	34,6	55,4
	Vidutinis	14,7	41,2	44,1
	Aukštas	16,7	16,7	66,7

3.2.7.lentelė

Faktorių atspindinčių abipusio pasitikėjimo, dėmesio ir palaikymo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos pagal tipą* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Jūsų mokykla yra:			
		Pradinė%	Pagrindinė %	Vidurinė%	Gimnazija%
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas.	Žemas	66,7	33,3	-	-
	Vidutinis	10,5	42,1	21,1	26,3
	Aukštas	18,9	35,2	10,7	35,2
Lygiateisiškumas ir lygiavertiškumas.	Žemas	23,2	43,2	10,8	21,6
	Vidutinis	19,0	30,4	15,2	35,4
	Aukštas	18,9	34,2	8,1	38,7
Iniciatyvos ignoravimas	Žemas	20,8	28,5	8,5	42,3
	Vidutinis	5,9	41,2	20,6	32,4
	Aukštas	26,7	40,0	11,7	21,7

3 Priedas

Faktorių atspindinčių informacijos sklaidą, pateikimą ir socialinių- demografinių kintamųjų (lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginis darbo stažas, mokyklos tipas ir mokyklos tipas pagal vietovę) tarpusavio priklausomybės įvertinimas

3.3.3.lentelė

Faktorių nusakančių informacijos sklaido įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Lytis* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Lytis	
		Vyrai %	Moterys %
Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai .	Žemas	-	100
	Vidutinis	11,8	88,2
	Aukštas	10,8	89,2
Informacija, komunikacija	Žemas	13,2	86,8
	Vidutinis	8,9	91,1
	Aukštas	11,4	88,6
Informacijos sklaidos problemos.	Žemas	8,8	10,8
	Vidutinis	10,8	89,2
	Aukštas	23,1	76,9

3.3.4.lentelė

Faktorių nusakančių informacijos sklaidos, pateikimo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Kvalifikacinė kategorija* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Kvalifikacinė kategorija			
		Mokytojas %	Vyr. mokytojas %	Mokytojas Metodininkas %	Mokytojas ekspertas %
Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai .	Žemas	-	75,0	25,0	-
	Vidutinis	18,8	43,8	37,5	-
	Aukštas	16,7	48,9	32,3	2,2
Informacija, komunikacija	Žemas	5,8	55,8	36,5	1,9
	Vidutinis	20,1	47,8	30,6	1,5
	Aukštas	18,9	48,6	29,7	2,7
Informacijos sklaidos problemos.	Žemas	15,9	51,8	30,6	1,8
	Vidutinis	13,9	50,0	36,1	-
	Aukštas	33,3	33,3	26,7	6,7

3.3.5.lentelė

Faktorių nusakančių informacijos sklaidos, pateikimo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Pedagoginis darbo stažas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Pedagoginis darbo stažas				
		0-10 %	10-20 %	20-30 %	30-40%	40-50 %
Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai .	Žemas	-	57,1	14,3	28,6	-
	Vidutinis	29,4	11,8	58,8	-	-
	Aukštas	15,6	33,3	30,3	16,7	4,4
Informacija, komunikacija	Žemas	11,8	37,3	33,3	13,7	3,9
	Vidutinis	17,7	33,1	30,0	13,8	5,4
	Aukštas	19,4	11,1	47,2	19,4	2,8
Informacijos sklaidos problemos.	Žemas	13,9	32,7	33,3	14,5	5,5
	Vidutinis	22,2	27,8	27,8	19,4	2,8
	Aukštas	28,6	21,4	35,7	14,3	-

3.3.6.lentelė

Faktorių nusakančių informacijos sklaidos, pateikimo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos, kurioje dirbate tipas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Mokyklos, kurioje dirbate tipas		
		Kaimo %	Miestelio %	Miesto %
Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai .	Žemas	25,0	25,0	50,0
	Vidutinis	17,6	35,3	47,1
	Aukštas	11,7	31,9	56,4
Informacija, komunikacija	Žemas	3,7	31,5	64,8
	Vidutinis	14,1	33,3	52,6
	Aukštas	21,6	18,9	59,5
Informacijos sklaidos problemos.	Žemas	11,6	32,0	56,4
	Vidutinis	18,9	29,7	51,4
	Aukštas	13,3	20,0	66,7

3.3.7. lentelė

Faktorių nusakančių informacijos sklaidos, pateikimo įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos pagal tipą* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Jūsų mokykla yra:			
		Pradinė%	Pagrindinė %	Vidurinė%	Gimnazija%
Dalykiniai darbuotojų ir vadovų santykiai .	Žemas	37,5	25,0	25,0	37,5
	Vidutinis	5,9	52,9	11,8	29,4
	Aukštas	17,0	33,5	12,2	37,3
Informacija, komunikacija	Žemas	24,1	31,5	13,0	31,5
	Vidutinis	17,0	36,3	8,9	37,8
	Aukštas	21,6	32,4	13,5	32,4
Informacijos sklaidos problemos.	Žemas	18,0	34,3	11,0	36,6
	Vidutinis	27,0	37,8	13,5	21,6
	Aukštas	20,0	33,3	6,7	40,0

4 Priedas

Teiginių nusakančių darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus ir socialinių-demografinių kintamųjų (lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginis darbo stažas, mokyklos tipas ir mokyklos tipas pagal vietovę) tarpusavio priklausomybės įvertinimas

3.4.3. lentelė

Faktorių atspindinčių darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Lytis* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Lytis	
		Vyrai %	Moterys %
Mokytojas , direktorius-lygiaverčiai partneriai.	Žemas	-	100
	Vidutinis	22,6	77,4
	Aukštas	8,2	91,8
Nepaisoma mokytojų nuomonė.	Žemas	11,1	88,9
	Vidutinis	10,7	89,3
	Aukštas	7,5	92,5
Silpna mokyklos savivalda.	Žemas	2,4	97,6
	Vidutinis	12,5	87,5
	Aukštas	12,3	87,7
Tendencingi vadovų sprendimai.	Žemas	-	100
	Vidutinis	17,9	82,1
	Aukštas	6,9	93,1

3.4.4. lentelė

Faktorių atspindinčių darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Kvalifikacinė kategorija* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Kvalifikacinė kategorija			
		Mokytojas %	Vyr. mokytojas%	Mokytojas Metodininkas %	Mokytojas ekspertas %
Mokytojas , direktorius-lygiaverčiai partneriai.	Žemas	50,0	50,0	-	-
	Vidutinis	9,4	62,5	28,1	-
	Aukštas	17,7	47,5	32,6	2,2
Nepaisoma mokytojų nuomonė.	Žemas	21,1	42,2	35,6	1,1
	Vidutinis	15,5	60,7	23,8	-

	Aukštas	10,5	50,0	36,8	2,6
Silpna mokyklos savivalda.	Žemas	10,3	35,9	51,3	2,6
	Vidutinis	21,5	49,2	29,2	-
	Aukštas	15,9	57,5	24,8	1,8
Tendencingi vadovų sprendimai.	Žemas	11,1	55,6	33,3	-
	Vidutinis	16,9	45,5	37,7	-
	Aukštas	16,8	52,7	28,2	2,3

3.4.5. lentelė

Faktorių atspindinčių darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Pedagoginis darbo stažas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Pedagoginis darbo stažas				
		0-10 %	10-20 %	20-30 %	30-40%	40-50 %
Mokytojas , direktorius-lygiaverčiai partneriai.	Žemas	50,0	-	25,0	25,0	-
	Vidutinis	24,1	41,4	24,1	6,9	3,4
	Aukštas	15,1	30,2	34,6	15,1	5,0
Nepaisoma mokytojų nuomonė.	Žemas	16,1	35,6	28,7	12,6	6,9
	Vidutinis	19,5	31,7	32,9	14,6	1,2
	Aukštas	15,4	23,1	38,5	17,9	5,1
Silpna mokyklos savivalda.	Žemas	10,0	22,5	35,0	20,0	12,5
	Vidutinis	25,8	35,5	30,6	6,5	1,6
	Aukštas	14,5	32,7	31,8	17,3	3,6
Tendencingi vadovų sprendimai.	Žemas	12,5	50,0	12,5	25,0	-
	Vidutinis	20,0	33,3	30,7	10,7	5,3
	Aukštas	15,6	28,9	35,2	15,6	4,7

3.4.6. lentelė

Faktorių atspindinčių darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos, kurioje dirbate tipas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

Faktoriai	Įverčio lygis	Mokyklos, kurioje dirbate tipas		
		Kaimo %	Miestelio %	Miesto %
Mokytojas , direktorius-lygiaverčiai partneriai.	Žemas	25,0	25,0	50,0
	Vidutinis	15,6	40,6	43,8
	Aukštas	12,5	29,3	58,2
Nepaisoma mokytojų nuomonė.	Žemas	15,4	34,1	50,5
	Vidutinis	8,3	39,3	52,4
	Aukštas	17,5	12,5	70,0
Silpna mokyklos savivalda.	Žemas	12,2	22,0	65,9
	Vidutinis	12,3	35,4	31,6
	Aukštas	14,0	31,6	54,4
Tendencingi vadovų sprendimai.	Žemas	11,1	22,2	66,7
	Vidutinis	5,1	19,0	75,9
	Aukštas	18,2	39,4	42,2

3.4.7 .lentelė

Faktorių atspindinčių darbuotojų dalyvavimą priimant svarbius sprendimus įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos pagal tipą* tarpusavio priklausomybės įvertinimas.

7 lentelė

Faktoriai	Įverčio lygis	Jūsų mokykla yra:			
		Pradinė %	Pagrindinė %	Vidurinė %	Gimnazijų a %
Mokytojas , direktorius-lygiaverčiai partneriai.	Žemas	25,0	25,0	50,0	-
	Vidutinis	12,5	37,5	12,5	37,5
	Aukštas	20,7	35,3	9,8	34,2
Nepaisoma mokytojų nuomonė.	Žemas	18,7	34,1	8,8	38,5
	Vidutinis	14,3	34,5	13,1	38,1
	Aukštas	35,0	37,5	15,0	12,5
Silpna mokyklos savivalda.	Žemas	36,6	24,4	17,1	22,0
	Vidutinis	6,2	43,1	13,8	36,9
	Aukštas	21,9	35,1	7,9	35,1
Tendencingi vadovų sprendimai.	Žemas	33,3	22,2	22,2	22,2
	Vidutinis	25,3	36,7	10,1	27,8
	Aukštas	15,9	34,8	11,4	37,9

5 Priedas

Faktorių atspindinčių tarpasmeninių santykių kokybę ir socialinių- demografinių kintamųjų (lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginis darbo stažas, mokyklos tipas ir mokyklos tipas pagal vietovę) tarpusavio priklausomybės įvertinimas

3.5.3 .lentelė

Faktorių atspindinčių tarpasmeninių santykių kokybės įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos pagal tipą* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Lytis	
		Vyrai %	Moterys %
Artimų santykių su mokytojais vengimas.	Žemas	8,5	91,5
	Vidutinis	10,4	89,6
	Aukštas	13,2	86,8
Bendravimas ir bendradarbiavimas.	Žemas	13,0	14,0
	Vidutinis	26,1	13,5
	Aukštas	60,9	72,5
Kartų santykiai	Žemas	7,4	92,6
	Vidutinis	15,9	84,1
	Aukštas	6,3	93,8

3.5.4 .lentelė

Faktorių atspindinčių tarpasmeninių santykių kokybės įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos pagal tipą* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Kvalifikacinė kategorija			
		Mokytojas %	Vyr. mokytojas %	Mokytojas Metodininkas %	Mokytojas ekspertas %
Artimų santykių su mokytojais vengimas.	Žemas	21,7	37,0	39,1	2,2
	Vidutinis	14,8	54,1	30,4	0,7
	Aukštas	18,9	54,1	27,0	2,7
Bendravimas ir bendradarbiavimas.	Žemas	15,1	48,4	34,4	2,2
	Vidutinis	13,3	53,3	32,2	1,1
	Aukštas	32,3	41,9	25,8	-
Kartų santykiai	Žemas	11,1	51,1	31,1	6,7
	Vidutinis	20,0	60,0	20,0	-
	Aukštas	18,0	49,1	32,3	0,6

3.5.5 .lentelė

Faktorių atspindinčių tarpasmeninių santykių kokybės įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Pedagoginis darbo stažas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Pedagoginis darbo stažas				
		0-10 %	10-20 %	20-30 %	30-40%	40-50 %
Artimų santykių su mokytojais vengimas.	Žemas	22,2	28,9	31,1	11,1	6,7
	Vidutinis	14,4	30,3	34,8	15,9	4,5
	Aukštas	19,4	30,6	30,6	16,7	2,8
Bendravimas ir bendradarbiavimas.	Žemas	12,0	33,7	29,3	18,5	6,5
	Vidutinis	17,2	31,0	35,6	12,6	3,4
	Aukštas	30,0	23,3	33,3	10,0	6,7
Kartų santykiai	Žemas	6,7	35,6	31,1	20,0	6,7
	Vidutinis	21,4	42,9	21,4	14,3	-
	Aukštas	19,1	28,0	35,0	13,4	4,5

3.5.6 .lentelė

Faktorių atspindinčių tarpasmeninių santykių kokybės įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos, kurioje dirbate tipas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Mokyklos, kurioje dirbate tipas		
		Kaimo %	Miestelio %	Miesto %
Artimų santykių su mokytojais vengimas.	Žemas	6,4	27,7	66,0
	Vidutinis	18,2	31,4	50,4
	Aukštas	2,6	34,2	63,2
Bendravimas ir bendradarbiavimas.	Žemas	16,8	32,6	50,5
	Vidutinis	11,0	27,5	61,5
	Aukštas	9,4	40,6	50,0
Kartų santykiai	Žemas	6,5	32,6	60,9
	Vidutinis	6,7	46,7	46,7
	Aukštas	15,2	28,7	25,1

3.5.7.lentelė

Faktorių atspindinčių tarpasmeninių santykių kokybės įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos pagal tipą* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Jūsų mokykla yra:			
		Pradinė%	Pagrindinė %	Vidurinė%	Gimnazija%
Artimų santykių su mokytojais vengimas.	Žemas	23,4	23,4	8,5	44,7
	Vidutinis	19,0	40,1	10,2	30,7
	Aukštas	15,8	28,9	18,4	36,8
Bendravimas ir bendradarbiavimas.	Žemas	25,3	36,8	6,3	31,6
	Vidutinis	13,2	35,2	12,1	39,6
	Aukštas	9,4	31,3	25,0	34,4
Kartų santykiai	Žemas	34,8	19,6	10,9	34,8
	Vidutinis	26,7	20,0	13,3	40,0
	Aukštas	14,6	39,0	11,0	35,4

6 Priedas

Faktorių atspindinčių sąžiningą vadovų ir darbuotojų santykių politiką ir socialinių-demografinių kintamųjų (lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginis darbo stažas, mokyklos tipas ir mokyklos tipas pagal vietovę) tarpusavio priklausomybės įvertinimas

3.6.3.lentelė

Faktorių atspindinčių vadovų ir darbuotojų santykių politikos įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Lytis* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Lytis	
		Vyrai %	Moterys %
Konfliktai ir konfliktinės situacijos.	Žemas	7,3	92,7
	Vidutinis	17,0	83,0
	Aukštas	16,0	84,0
Vadovavimo ir valdymo stilius.	Žemas	14,3	85,7
	Vidutinis	9,3	90,7
	Aukštas	8,0	92,0
Nevienodos darbų apimtys.	Žemas	10,2	89,8
	Vidutinis	14,3	85,7
	Aukštas	4,8	95,2

3.6.4.lentelė

Faktorių atspindinčių vadovų ir darbuotojų santykių politikos įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Kvalifikacinė kategorija* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Kvalifikacinė kategorija			
		Mokytojas %	Vyr. mokytojas %	Mokytojas Metodininkas %	Mokytojas ekspertas %
Konfliktai ir konfliktinės situacijos.	Žemas	15,3	49,6	34,3	0,7
	Vidutinis	17,0	50,9	30,2	1,9
	Aukštas	20,0	52,0	24,0	4,0
Vadovavimo ir valdymo stilius.	Žemas	16,7	56,3	22,9	4,2
	Vidutinis	16,5	48,9	33,8	0,5
	Aukštas	22,2	48,1	29,6	-
Nevienodos darbų apimtys.	Žemas	19,3	47,0	31,9	1,8
	Vidutinis	7,1	64,3	28,6	-
	Aukštas	10,0	55,0	35,0	-

3.6.5.lentelė

Faktorių atspindinčių vadovų ir darbuotojų santykių politikos įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Pedagoginis darbo stažas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Pedagoginis darbo stažas				
		0-10 %	10-20 %	20-30 %	30-40%	40-50 %
Konfliktai ir konfliktinės situacijos.	Žemas	14,2	34,3	30,6	16,4	4,5
	Vidutinis	17,6	23,5	39,2	13,7	5,9
	Aukštas	25,0	37,5	20,8	12,5	4,2
Vadovavimo ir valdymo stilius.	Žemas	16,3	36,7	28,6	14,3	4,1
	Vidutinis	17,6	30,9	33,1	14,0	4,4
	Aukštas	17,4	21,7	43,5	13,0	4,3
Nevienodos darbų apimtys.	Žemas	17,1	29,3	32,3	15,2	6,1
	Vidutinis	23,1	38,5	30,8	7,7	-
	Aukštas	5,3	31,6	42,1	21,1	-

3.6.6.lentelė

Faktorių atspindinčių vadovų ir darbuotojų santykių politikos įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos, kurioje dirbate tipas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Mokyklos, kurioje dirbate tipas		
		Kaimo %	Miestelio %	Miesto %
Konfliktai ir konfliktinės situacijos.	Žemas	8,6	27,9	63,6
	Vidutinis	22,6	39,6	37,7
	Aukštas	20,0	32,0	84,0
Vadovavimo ir valdymo stilius.	Žemas	16,3	32,7	51,0
	Vidutinis	12,1	34,0	53,9
	Aukštas	14,8	18,5	66,7
Nevienodos darbų apimtys.	Žemas	12,5	35,1	52,4
	Vidutinis	14,3	28,6	57,1
	Aukštas	14,3	-	85,7

3.6.7.lentelė

Faktorių atspindinčių vadovų ir darbuotojų santykių politikos įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos pagal tipą* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Jūsų mokykla yra:			
		Pradinė%	Pagrindinė %	Vidurinė%	Gimnazija%
Konfliktai ir konfliktinės situacijos.	Žemas	21,4	31,4	7,9	39,3
	Vidutinis	13,2	41,5	15,1	30,2
	Aukštas	12,0	44,0	24,0	20,0
Vadovavimo ir valdymo stilius.	Žemas	22,4	36,7	4,1	36,7
	Vidutinis	20,6	32,6	12,8	34,0
	Aukštas	7,4	44,4	18,5	29,6
Nevienodos darbų apimtys.	Žemas	20,8	29,8	11,3	38,1
	Vidutinis	10,7	50,0	14,3	25,0
	Aukštas	28,6	52,4	9,5	9,5

Faktorių atspindinčių psichologinį klimatą mokykloje ir socialinių-demografinių kintamųjų (lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginis darbo stažas, mokyklos tipas ir mokyklos tipas pagal vietovę) tarpusavio priklausomybės įvertinimas

3.7.3.lentelė

Faktorių atspindinčių psichologinio klimato įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Lytis* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Lytis	
		Vyrai %	Moterys %
Tarpusavio santykiai.	Žemas	-	100
	Vidutinis	16,8	83,2
	Aukštas	5,0	95,0
Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimas.	Žemas	10,3	89,7
	Vidutinis	12,2	87,8
	Aukštas	6,9	93,1
Gandai, apkalbos.	Žemas	6,3	93,7
	Vidutinis	14,7	85,3
	Aukštas	10,2	89,8

3.7.4.lentelė

Faktorių atspindinčių psichologinio klimato įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Kvalifikacinė kategorija* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Kvalifikacinė kategorija			
		Mokytojas %	Vyr. mokytojas %	Mokytojas Metodininkas %	Mokytojas ekspertas %
Tarpusavio santykiai.	Žemas	-	71,4	14,3	14,3
	Vidutinis	13,7	48,0	37,8	1,0
	Aukštas	21,0	53,0	26,0	-
Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimas.	Žemas	19,0	44,8	35,3	0,9
	Vidutinis	12,2	55,4	29,7	2,7
	Aukštas	10,7	57,1	28,6	3,6
Gandai, apkalbos. .	Žemas	14,1	53,1	31,1	1,6
	Vidutinis	15,9	55,1	26,1	2,9
	Aukštas	17,9	43,7	37,9	1,1

3.7.5.lentelė

Faktorių atspindinčių psichologinio klimato įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Pedagoginis darbo stažas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Pedagoginis darbo stažas				
		0-10 %	10-20 %	20-30 %	30-40%	40-50 %
Tarpusavio santykiai.	Žemas	-	28,6	14,3	14,3	42,9
	Vidutinis	14,4	35,1	34,0	13,4	3,1
	Aukštas	19,4	29,6	34,7	13,3	3,1
Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimas.	Žemas	13,2	36,0	31,6	15,8	3,5
	Vidutinis	21,1	29,6	29,6	14,1	5,6
	Aukštas	10,7	10,7	57,1	14,3	7,1
Gandai, apkalbos. .	Žemas	15,9	31,7	31,7	17,5	3,2
	Vidutinis	21,5	30,8	33,8	7,7	6,2
	Aukštas	11,6	30,2	34,9	18,6	4,7

3.7.6.lentelė

Faktorių atspindinčių psichologinio klimato įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos, kurioje dirbate tipas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Mokyklos, kurioje dirbate tipas		
		Kaimo %	Miestelio %	Miesto %
Tarpusavio santykiai.	Žemas	14,3	14,3	71,4
	Vidutinis	14,6	27,2	58,3
	Aukštas	12,9	36,6	50,5
Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimas.	Žemas	7,6	32,2	60,2
	Vidutinis	17,3	30,7	52,0
	Aukštas	24,1	20,7	55,2
Gandai, apkalbos. .	Žemas	12,3	32,3	55,4
	Vidutinis	17,4	30,4	52,2
	Aukštas	10,1	28,1	61,8

Faktorių atspindinčių psichologinio klimato įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos pagal tipą* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Jūsų mokykla yra:			
		Pradinė%	Pagrindinė %	Vidurinė%	Gimnazija%
Tarpusavio santykiai.	Žemas	42,9	42,9	14,3	-
	Vidutinis	18,4	33,0	17,5	31,1
	Aukštas	13,9	39,6	5,9	40,6
Bendruomeniškumo ir viešumo nebuvimas.	Žemas	16,9	34,7	8,5	39,8
	Vidutinis	17,3	33,3	14,7	34,7
	Aukštas	34,5	37,9	13,8	13,8
Gandai , apkalbos.	Žemas	27,7	29,2	9,2	33,8
	Vidutinis	11,6	40,6	5,8	42,0
	Aukštas	20,2	34,8	16,9	28,1

8 Priedas

Teiginių atspindinčių teisingą atlyginimo sistemą, pagrįstą teigiamu paskatinimu ir socialinių-demografinių kintamųjų(lytis, kvalifikacinė kategorija, pedagoginis darbo stažas, mokyklos tipas ir mokyklos tipas pagal vietovę) tarpusavio priklausomybės įvertinimas

3.8.3.lentelė

Faktorių, atspindinčių teisingą atlyginimo sistemą, pagrįstą teigiamu paskatinimu įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Lytis* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Lytis	
		Vyrai %	Moterys %
Psichologinis diskomfortas.	Žemas	10,2	89,8
	Vidutinis	11,3	88,7
	Aukštas	10,0	90,0
Teisinga atlygio sistema.	Žemas	4,3	95,7
	Vidutinis	11,9	88,1
	Aukštas	10,9	89,1

3.8.4.lentelė

Faktorių, atspindinčių teisingą atlyginimo sistemą, pagrįstą teigiamu paskatinimu įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Kvalifikacinė kategorija* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Kvalifikacinė kategorija			
		Mokytojas %	Vyr. mokytojas %	Mokytojas Metodininkas %	Mokytojas ekspertas %
Psichologinis diskomfortas.	Žemas	15,6	50,8	32,0	1,6
	Vidutinis	23,0	52,5	23,0	1,6
	Aukštas	10,0	46,7	43,3	-
Teisinga atlygio sistema.	Žemas	4,3	56,5	34,8	4,3
	Vidutinis	19,7	49,2	26,2	4,9
	Aukštas	17,6	50,0	32,4	-

3.8.5.lentelė

Faktorių, atspindinčių teisingą atlyginimo sistemą, pagrįstą teigiamu paskatinimu įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Pedagoginis darbo stažas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Pedagoginis darbo stažas				
		0-10 %	10-20 %	20-30 %	30-40%	40-50 %
Psichologinis diskomfortas.	Žemas	14,4	36,7	28,0	13,6	6,4
	Vidutinis	26,7	23,3	36,7	11,7	1,7
	Aukštas	6,9	20,7	48,3	24,1	-
Teisinga atlygio sistema.	Žemas	4,5	36,4	27,3	27,3	4,5
	Vidutinis	25,9	25,9	29,3	15,5	3,4
	Aukštas	14,3	31,3	36,6	11,9	5,2

3.8.6.lentelė

Faktorių, atspindinčių teisingą atlyginimo sistemą, pagrįstą teigiamu paskatinimu įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos, kurioje dirbate tipas* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Mokyklos, kurioje dirbate tipas		
		Kaimo %	Miestelio %	Miesto %
Psichologinis diskomfortas.	Žemas	14,7	28,7	56,6
	Vidutinis	12,9	40,3	46,8
	Aukštas	6,3	18,8	75,0
Teisinga atlygio sistema.	Žemas	20,8	29,2	50,0
	Vidutinis	11,5	32,8	55,7
	Aukštas	12,3	30,4	57,2

3.8.7.lentelė

Faktorių, atspindinčių teisingą atlyginimo sistemą, pagrįstą teigiamu paskatinimu įtaką profesiniams santykiams ir demografinio kintamojo *Mokyklos pagal tipą* tarpusavio priklausomybės įvertinimas

Faktoriai	Įverčio lygis	Jūsų mokykla yra:			
		Pradinė%	Pagrindinė %	Vidurinė%	Gimnazija%
Psichologinis diskomfortas.	Žemas	22,5	36,4	6,2	34,9
	Vidutinis	11,3	33,9	21,0	33,9
	Aukštas	21,9	28,1	12,5	37,5
Teisinga atlygio sistema.	Žemas	33,3	37,5	12,5	16,7
	Vidutinis	13,1	34,4	18,0	34,4
	Aukštas	19,6	34,8	8,0	37,7

9 Priedas

Carakteristika	Kriterijai	Indikatoriai
V A D O V O	<p>Vadovavimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vadovui svarbi mokytojo nuomonė sprendžiant svarbius mokyklai reikalus. ○ Esame skatinami matyti mokyklą kaip visumą ir bendradarbiauti tobulinant ją. ○ Įtraukia į bendrą mokyklos veiklos planavimą. ○ Skatina komandinį darbą. ○ Bendradarbiaujama norint realizuoti bendrus projektus ir programas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Vadovas taktiškas žmogus, jo vadovavimo būdas pagrįstas demokratija. ○ Dažnai pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami. ○ Siekiant savanaudiškų tikslų darbuotojais manipuluojama. ○ Bendraujant su pavaldiniais vadovo balso tonas būna įsakmus. ○ Mokytojams pavedami atlikti tokie darbai, kurie pagal pareigybes nepriklauso. ○ Idėjas kilusias iš „apačios“ valdžia greit nuslopina arba tiesiog ignoruoja. ○ Kolektyve pykstamasi ir konfliktuojama be rimtos priežasties. ○ Mūsų kolektyve konfliktai retas reiškinys. ○ Premijų, paskatinių skyrimas jų nevertiems kolegoms pykdo ir „skaldo“ kolektyvą. ○ Kolektyve vengiama spręsti akivaizdžius konfliktus. ○ Jei keletas kolegų susipyko dėl asmeninių reikalų, tai atsiliepia darbiniams santykiams.
	<p>Kontrolė</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mūsų kolektyve vyrauja pasitikėjimo atmosfera. ○ Vadovo nepasitikėjimas darbuotojais ir perdėta kontrolė slegia. ○ Labiausiai vadovo kontrolę užsitraukia tie kolegos, kurie prieštarauja jam. ○ Kolektyve vyrauja moralizavimo ir pamokslavimo

F
U
N
K
C
I
J
O
S

Santykiai su aplinka

atmosfera

- Mūsų vadovai bendrauja su visais nuoširdžiai ir šiltai.
- Vadovas ne vienodai paskirsto informaciją apie ugdymo dalykus, organizacinius klausimus, turi savo „numylėtinius“.
- Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi.
- Perdėtas darbuotojų pataikavimas vadovybei.
- Kolektyve reiškiasi“ kartų konfliktas“- vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą.
- Kolektyve galioja nuostata „jaunas mokytojas“- prastas mokytojas“.
- Skirtingo amžiaus kolegos mūsų kolektyve sutaria puikiai , nuoširdžiai bendrauja, ir bendradarbiauja.
- Bendravime ir bendradarbiavime pastebimas abejingumas ir susvetimėjimas.
- Kolegos nuoširdžiai išgyvena dėl kolegų darbinių nesėkmių.
- Kolektyve reikšti savo nuomonę rizikinga, todėl darbuotojai kalba tai ,dėl ko vėliau nereikės gailėtis.
- Reikiamą informaciją gauname laiku ir visą.
- Informaciją žino tik nedaugelis, o informacija ,kuri pateikiama viešai ne visada atitinką realybę.
- Vadovai sąmoningai neteikia informacijos, svarbi informacija nustumiami į šalį.

Organizavimas

- Mūsų mokyklos pedagogų bendruomenė-tai viena puikiai dirbanti komanda.
- Kolektyve vyrauja draugiška, giedra nuotaika.
- Mokykloje nuolat tvyro įtampa,baimė.
- Mokytojų tarpusavio santykiai persmelkti pavydo.
- Darbuotojai dažnai vienas kitą palaiko geru žodžiu,komplimentu.
- Bendraujant tarpusavyje daugelis kolegų veidmainiauja.
- Jeigu man blogai-tai kolegos pastebi ir užjaučia.
- Kolektyve vengiama atvirumo ir viešumo.
- Dauguma kolegų vengia

		<p>pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Asmeninę nuomonę gali išsakyti drąsiai, nes busi išklauskas ir suprasas.○ Mūsų kolektyve laikomasi nuostatos, kad tavo nuomonė yra tik tavo.○ Vadovai mėgsta skundas ir tai toleruoja.○ Mūsų organizacijoje kritiškai žiūrima į skundikus ir gandų nešiotojus.
--	--	--

ANKETA
ANKETA

Tyrimo pavadinimas:

*Mažeikių rajono mokytojų anketinė apklausa,
siekiant įvertinti profesinių santykių įtaką mokyklos
veiklai*

Apklausa vykdoma 2009m. lapkričio mėn.

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Švietimo vadovybos magistrantūros studentė Ingrida Braziulienė tiria profesinių santykių įtaką mokyklos veiklai. Tyrimo organizatorės telefono nr. 8-616-73228

Klausimynas mokyklų pedagogams

Gerb. Mokytojau, Jūsų nuomonė labai svarbi, todėl prašome nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Anonimiškumas garantuojamas.

1. Mokykloje, kurioje dirbate tipas: (pabraukite)

Kaimo , miestelio, miesto

2. Jūsų mokykla: (pabraukite)

Pradinė , pagrindinė, vidurinė, gimnazija

3. Mokyklos mokytojų skaičius (apytiksliai).....

4. Jūs esate: (pabraukite)

Mokytojas, vadovas

5. Jūs esate: (pabraukite)

Direktorius, pavaduotojas

6. Ar turite vadybinį išsilavinimą: (pabraukite)

Taip , ne

7. Jūsų vadybinio darbo stažas.....

8. Dabartinė vadybinė kvalifikacija: (pabraukite)

Neturiu, I vadybinė kategorija, , II vadybinė kategorija, III vadybinė kategorija

9. Kvalifikacija pagal diplomą.....

10. Jūsų kvalifikacinė kategorija : (pabraukite)

mokytojas, vyr. mokytojas, mokytojas metodininkas, mokytojas ekspertas

11. Jūsų dėstomas dalykas.....

12. Jūsų pedagoginio darbo stažas.....

13. Jūsų lytis : (pabraukite)

moteris , vyras

14. Abipusis pasitikėjimas, dėmesys ir palaikymas (ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik vieną (+) Jums priimtina variantą):

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Mūsų kolektyve vyrauja pasitikėjimo atmosfera.					
Vadovo nepasitikėjimas darbuotojais ir perdėta kontrolė slegia.					
Labiausiai vadovo kontrolę užsitraukia tie kolegos, kurie prieštarauja jam.					
Kolektyve vyrauja moralizavimo ir pamokslavimo atmosfera.					
Mokytojai visada įtraukiami į bendrą mokyklos veiklos planavimą.					
Mūsų mokykloje palaikomos naujos, inovatyvios idėjos.					
Mokykloje jaučiama „šeimos„ atmosfera.					
Visi mokyklos dirbantieji labai rūpinasi gerais tarpusavio santykiais kolektyve.					
Per didelis pasitikėjimas kolegomis kartais paveda darbe.					
Mokyklos vadovai pasitiki mokytojais, kaip lygiaverčiais bendradarbiais.					

15. Asmeninio tobulėjimo karjeros galimybės(ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik vieną (+)

Jums priimtina variantą):

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Mokykloje yra sudaromos galimybės profesiniam tobulėjimui.					
Esame skatinami kelti kvalifikacinę kategoriją.					
Visada laiku sulaukiame metodinės pagalbos.					
Iš anksto žinome kam bus suteikta galimybė pakelti kvalifikacinę kategoriją, o kam ne.					
Vadovai palaiko darbuotojų iniciatyvas.					
Suteikiamos galimybės rengti įvairius projektus ir juose dalyvauti.					
Už kiekvieną svarų darbą mokyklos bendruomenei esame viešai pagiriami.					
Mokytojai įtraukiami į mokyklos veiklos planavimą.					
Iniciatyvos iš „apačios„ dažniausiai yra negirdimos arba ignoruojamos .					
Papildomų užsiėmimų valandos dalijamos visiems vienodai.					

16. Informacijos sklaida, pateikimas (ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik vieną (+) Jums priimtina variantą):

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas ne vienodai paskirsto informaciją apie ugdymo dalykus, organizacinius klausimus, turi savo „numylėtinius“.					
Reikiamą informaciją gauname laiku ir visą.					
Informaciją žino tik nedaugelis.					
Vadovai sąmoningai neteikia informacijos, svarbi informacija nustumama į šalį.					
Informacija, kuri pateikiama viešai, ne visada atitinka realybę.					
Prenumeruojami spaudos leidiniai yra prieinami visiems.					
Su svarbiais dokumentais ir raštais mokyklos vadovybė supažindina nedelsiant.					
Asmeninę nuomonę gali išsakyti drąsiai, nes būsi išklaustas ir suprastas.					
Mūsų vadovai bendrauja su visais nuoširdžiai ir šiltai.					
Mokykloje galime naudotis visomis įmanomomis komunikacijų priemonėmis.					

17. Darbuotojų dalyvavimas priimant svarbius sprendimus (ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik vieną (+) Jums priimtina variantą).

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovui svarbi mokytojo nuomonė sprendžiant svarbius mokyklai reikalus.					
Esame skatinami matyti mokyklą kaip visumą ir bendradarbiauti tobulinant ją.					
Įtraukia į bendrą mokyklos veiklos planavimą.					
Skatina komandinį darbą.					
Bendradarbiaujama norint realizuoti bendrus projektus ir programas.					
Mūsų mokykloje eilinio mokytojo nuomonė niekam neįdomi.					
Priimant mokyklai svarbius sprendimus dominuoja mokyklos vadovo nuomonė.					
Mokyklos vadovas nepakenčia jokio prieštaravimo.					
Kai mokykloje priimami nelabai reikšmingi sprendimai, įjungiamos ir savivaldos institucijos.					
Mokyklos vadovas turi didžiulę įtaką skiriant darbo krūvius pedagogams.					

18. Tarpasmeninių santykių kokybė (ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik vieną (+) Jums priimtina variantą):

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Mūsų vadovai bendrauja su visais nuoširdžiai ir šiltai.					
Vadovai piktnaudžiauja savo padėtimi.					
Perdėtas darbuotojų pataikavimas vadovybei.					
Kolektyve reiškiasi "kartų konfliktas"-vyresni ir jaunimas sunkiai randa bendrą kalbą.					
Kolektyve galioja nuostata „jaunas mokytojas“- prastas mokytojas“.					
Skirtingo amžiaus kolegų mūsų kolektyve sutaria puikiai, nuoširdžiai bendrauja, ir bendradarbiauja.					
Bendravime pastebimas abejingumas ir susvetimėjimas.					
Kolegų nuoširdžiai išgyvena dėl bendradarbių darbinių nesėkmių.					
Kolektyve reikšti savo nuomonę rizikinga, todėl darbuotojai kalba tai „dėl ko vėliau nereikės gailėtis.“					
Mokytojai geranoriškai vieni su kitais dalijasi idėjomis.					

19. Sąžininga vadovų ir darbuotojų santykių politika (ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik vieną (+) Jums priimtina variantą):

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas taktiškas žmogus.					
Dažnai pasijuntame nepagrįstai ir neteisėtai išnaudojami.					
Siekiant savanaudiškų tikslų darbuotojais manipuluojama.					
Bendraujant su pavaldiniais vadovo balso tonas būna įsakmus.					
Mokytojams pavedami atlikti tokie darbai, kurie pagal pareigybės nepriklauso.					
Idėjas kilusias iš „apačios“ valdžia greit nuslopina arba tiesiog ignoruoja.					
Kolektyve pykstamasi ir konfliktuojama be rimtos priežasties.					
Kolektyve vengiama spręsti akivaizdžius konfliktus.					
Jei keletas kolegų susipyko dėl asmeninių reikalų, tai atsiliepia darbiniam santykiams.					
Mūsų mokyklos vadovų vadovavimo būdas pagrįstas demokratija.					

20. Psichologinis klimatas mokykloje (ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik vieną (+) Jums priimtina variantą):

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Mūsų mokyklos pedagogų bendruomenė - tai viena puikiai dirbanti komanda.					
Kolektyve vyrauja draugiška, giedra nuotaika.					
Jeigu man blogai - tai kolegos pastebi ir užjaučia.					
Mokykloje nuolat tvyro įtampa, baimė.					
Mokytojų tarpusavio santykiai persmelkti pavydo.					
Darbuotojai dažnai vienas kitą palaiko geru žodžiu, komplimentu.					
Bendraudant tarpusavyje daugelis kolegų veidmainiauja.					
Dauguma kolegų vengia pasakyti savo nuomonę, nes gali kilti problemų.					
Mūsų organizacijoje kritiškai žiūrima į skundikus ir gandų nešiotojus.					
Kolektyve vengiama atvirumo ir viešumo.					
Asmeninę nuomonę gali išsakyti drąsiai, nes būsi išklaustas ir suprastas.					

21. Teisingos atlyginimo sistemos, pagrįstos teigiamu paskatinimu (ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik vieną (+) Jums priimtina variantą):

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau, sunku apsispręsti	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Premijų, paskatinimų skyrimas jų nevertiems kolegoms pykdo ir „skaldo“ kolektyvą.					
Atlygio sistema teisinga, esame įvertinami pagal nuopelnus.					
Mūsų mokykloje atvira mokytojų skatinimo ir vertinimo sistema.					
Mokyklos vadovai pasitaria su mokytojais, kaip su lygiaverčiais bendradarbiais įvertinant kolegų darbą.					
Kolegų mintys ne retai būna „pasiskolinamos“ ir vadovams pristatomos kaip naujos ir savitos.					
Dažnai atlikus didelį, svarbų darbą liekame nepastebėti ir neįvertinti.					
Dažniausiai pagyrų ir liaupsių nusipelno mokytojai „artimi“ mokyklos vadovams.					

Dėkoju už atsakymus

