

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

**Deimantė Jakubauskaitė**

Edukologijos (specializacija – švietimo vadyba) magistrantūros studentė

**BENDRADARBIAVIMO KULTŪROS KŪRIMO  
STRATEGIJA BENDROJO LAVINIMO  
MOKYKLOS PEDAGOGŲ BENDRUOMENĖJE**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas (ė)  
Soc. m. dr. Regina Kontautienė

Šiauliai, 2009

Darbas originalus.....Deimantė Jakubauskaitė  
(studento parašas)

# **BENDRADARBIAVIMO KULTŪROS KŪRIMO STRATEGIJA BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS PEDAGOGŲ BENDRUOMENĖJE**

Magistro darbo santrauka

Švietimo reformų etapiškas įgyvendinimas keičia mokyklinę organizaciją. Bendradarbiavimas tampa svarbiu veiksmu, kuris lemia ugdymo įstaigos darbo sėkmę, kelia pedagogų bendruomenės narių meistriškumą, skatina ugdymo įstaigą tobulėti. Bendradarbiavimas pedagoginiame darbe turi užimti svarbią vietą. Be bendradarbiavimo neįmanomas joks pedagoginis darbas nei mokykloje, nei už jos ribų.

Tyrimo objektas - bendradarbiavimo kultūros kūrimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje. Tyrimo tikslas – teoriškai ir empiriškai pagrįsti bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategiją bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje.

Tyrimui atlikti buvo taikomi 2 metodai: anketinė apklausa raštu ir interviu. Kiekybinio tyrimo metu buvo apklausiami pagrindinių mokyklų pedagogai. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudojamas interviu. Naudojant standartizuotą apklausą, interviu metu buvo apklausiami mokyklų vadovai

Tyrimo metu apklausti 234 pagrindinių mokyklų pedagogai ir 8 pagrindinių mokyklų vadovai. Tyrimas atliktas Panevėžio apskrityje: Panevėžio, Pasvalio, Biržų ir Kupiškio pagrindinėse mokyklose.

Išanalizavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad ir vadovai, ir patys pedagogai bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje laiko svarbiu veiksmu, kuris lemia visos organizacijos veiklos kokybę.

Tyrimo rezultatai rodo, kad santykiai tarp pedagogų nėra grįsti pasitikėjimu ir pagalba. Vadovų teigimu, pedagogams bendradarbiauti trukdo nepasitikėjimas kolegomis, abejingumas, pastangų nebuvimas, laiko stoka, konkurencija.

Tyrimas parodė, kad didžioji dalis vadovų skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų. Vadovai visapusiškai stengiasi sukurti pasitikėjimu grįstus santykius, kurie sudaro sąlygas kokybiškam bendradarbiavimui.

Tyrimo metu kelta hipotezė iš dalies patvirtinta, nes tyrimo rezultatai rodo, kad egzistuoja lygiavertiškumo pripažinimas, galimybė susitarti, priimant bendrus sprendimus bei įsijungiant į bendrą veiklą, tačiau visiškai patvirtinti tyrimo hipotezei trukdo tai, kad santykiai tarp pedagogų nėra grįsti pasitikėjimu ir pagalba.

Esminiai žodžiai: bendradarbiavimo kultūra, pedagoginis bendradarbiavimas, pedagogų bendruomenė.

# **THE COOPERATION CULTURE CREATION STRATEGY IN THE COMPREHENSIVE SCHOOL TEACHERS COMMUNITY**

## **Master work Summary**

Education Reform Implementation stage changing school organization. Collaboration is becoming a significant factor that determines the success of the work of education institutions, teachers are members of the community skills, encourage educational institutions to improve. Cooperation pedagogical work must occupy an important place. Impossible without the cooperation of any pedagogical work of the school than outside.

The object of investigation - the cultural development of schools of general education teachers' community. The aim of the study - theoretically and empirically based on the cultural strategy for the development of schools of general education teachers' community.

Survey was applied 2 methods: a written questionnaire survey and interviews. The quantitative study surveyed primary schools teachers. Qualitative testing was used in the interview. Using a standardized survey interviews were interviewed school leaders

The study surveyed 234 teachers of primary schools and 8 elementary schools leaders. The study was carried out in Panevėžys County: Panevėžys, Pasvalys, Biržai, and Kupiškis major schools.

The analysis of survey results showed that both the leaders and teachers have the educational cooperation between the community as an important factor that determines the quality of the activities of all organizations.

The results suggest that the relationship between the teacher is not based on trust and support. Leaders, the teachers cooperate hinder their mistrust, apathy, lack of effort, lack of time, competition.

The study showed that the majority of the managers promote trust among employees. The leaders are trying to develop a comprehensive relationship of trust, which enables the quality of cooperation.

Research has raised the hypothesis is partly confirmed, because the study shows that there is the recognition of equivalence, the possibility of an agreement, the adoption of joint decisions, and switching to the common activities, but the full investigation thus hinder the hypothesis that the relationship between the teacher is not based on trust and support.

Key words: the culture, pedagogical collaboration, teachers' community.

## Turinys

SANTRAUKA.....	2
SUMMARY.....	3
ĮVADAS.....	5
1. BENDRADARBIAVIMO KULTŪROS KŪRIMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	8
1.1. Bendradarbiavimo kultūros samprata.....	8
1.2. Bendrojo lavinimo mokyklos vadovas bendradarbiavimo kultūros kūrime.....	13
1.2.1. Vadovavimo stiliaus pasirinkimas.....	14
1.2.2. Vadovo asmenybė kaip bendradarbiavimo kultūrą sąlygojantis veiksnys.....	18
1.3. Bendrojo lavinimo mokyklos mokytojai bendradarbiavimo kultūros kūrime.....	21
1.3.1. Bendradarbiavimas pedagogų bendruomenėje: sąlygos, turinys, formos.....	21
1.3.2. Mokytojų kaip bendradarbiavimo partnerių asmenybinė charakteristika.....	26
2. BENDRADARBIAVIMO KULTŪROS KŪRIMO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOJE EMPIRINIS TYRIMAS.....	30
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	30
2.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	31
2.3. Bendradarbiavimo strategijos kūrimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje.....	46
IŠVADOS.....	48
LITERATŪRA.....	49
PRIEDAI.....	51

## IVADAS

**Aktualumas.** XXI a. švietimas išgyvena sunkius laikus: išteklių mažėja, o reikalavimai švietimui auga. Šiuo kaitos ir restruktūrizavimo laikotarpiu ugdymo įstaigos yra raginamos tapti „produktyvesnėmis“. Tačiau švietime „produktyvumas“ nėra taip lengvai apibrėžiamas kaip verslo įmonėse. Be to, šiandien į ugdymo įstaigas žiūrima kaip į institucijas, kurios išspręs visas vaiko problemas. Visuomenė yra nepakanti, jei ugdymo įstaigos tų problemų nesprensdžia.

Švietimo reformų etapiškas įgyvendinimas keičia mokyklinę organizaciją. Buvusi ugdymo įstaiga, vykdanči valstybinį užsakymą, laipsniškai tampa tokia ugdymo organizacija, kuri pati pajėgi kelti strateginius uždavinius, kurti individualias ir, žinoma, profesionaliai kokybiškas ugdymo programas, jas permanentiškai tobulinti, kelti kolektyvo ir atskiro jo nario pedagoginį meistriškumą bei jį realizuoti ugdymo realybėje.

Bendradarbiavimas tampa svarbiu veiksmu, kuris lemia ugdymo įstaigos darbo sėkmę, kelia pedagogų bendruomenės narių meistriškumą, skatina ugdymo įstaigą tobulėti. Bendradarbiavimas pedagoginiame darbe turi užimti svarbią vietą. Be bendradarbiavimo neįmanomas joks pedagoginis darbas nei mokykloje, nei už jos ribų.

Pedagoginio bendradarbiavimo pagrindą sudaro lygiavertiškumo pripažinimas, pasitikėjimas vienas kitu, galimybė susitarti, priimant bendrus sprendimus bei įsijungiant į bendrą veiklą, iniciatyvos per teikiamus pasiūlymus.

Pedagoginio bendradarbiavimo problemą, ypač pedagoginiu aspektu, nagrinėjo nemažai mūsų šalies autorių. R. Kontautienė savo darbuose (2000, 2006) nagrinėjo pedagoginį bendradarbiavimą, bendradarbiavimo kultūrą, taip pat dėmesį skyrė mokytojo asmenybės savybėms, vadovavimui, jo stiliams, gilinosi į darbuotojų skatinimą bendradarbiauti. R. Vaitekienė (2005) apžvelgė vadovavimo stilius, vadovų asmenybės bruožus, nagrinėjo pedagogų komandos sutelktumą. R. Dobranskienė (2004) gvildeno vadovavimą, jo stilius, pedagoginį bendradarbiavimą, bendradarbiavimo kultūrą. V. Kavaliauskienė (2001) analizavo pedagoginį bendradarbiavimą, mokytojo asmenybės savybes. Apie pedagoginį bendradarbiavimą taip pat rašė B. Bitinas (1995). V. Lepeškienė (1996) nagrinėjo bendradarbiavimo kultūrą, mokytojo sąveiką su kolegomis, mokytojų etiką. R. Želvys (1999) analizavo bendradarbiavimo kultūrą, bendradarbiavimą mokytojų kolektyve. V. Voveris (1990) dėmesį skyrė mokytojo asmenybei bei mokytojų etikai. Apie bendradarbiavimo kultūrą taip pat rašė V. Bernotas (1995) bei V. Rupainienė su B. Janiūnaite (2008). Mokytojų kolektyvui ir bendradarbiavimui jame dėmesį skyrė J. Lakis, S. Ignatavičius ir V. Stancelis (1996).

Nagrinėjama tema taip pat nemažai rašė ir užsienio šalių autoriai. D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998), P. Dalin, H. G. Rolff, B. Kleekamp (1999) nagrinėjo mokytojų kolektyvą ir bendradarbiavimą jame, bendradarbiavimo kultūrą. A. Hargreaves (1999) dėmesį skyrė bendradarbiavimo kultūrai, mokytojų etikai. M. Fullan (1998) analizavo pedagoginį bendradarbiavimą. Ch. Day, C. Hall, P. Gammage (1998) rašė apie bendradarbiavimo kultūrą. V. Čiornokozova ir I. Čiornokozovas (1977) dėmesį skyrė mokytojų etikai ir bendradarbiavimui mokytojų kolektyve.

Šie autoriai iškėlė nemažai idėjų ir principų apie bendradarbiavimo vaidmenį, kultūrą, jų reikšmę optimizuojant mokymo procesą. Šios idėjos ir jų sprendimai yra itin aktualūs ir šiandienos mokyklai.

**Problema.** Šiandienos mokykloje pedagoginis bendradarbiavimas yra būtinas veiksnys, nuo kurio priklauso ugdymo įstaigos tobulėjimas, mokinių rezultatų gerėjimas. Tačiau ne visi ugdymo proceso dalyviai suvokia pedagoginio bendradarbiavimo naudingumą. Kai kurie mokytojai nenoriai bendradarbiauja su savo kolegomis, nesidalija savo patirtimi ir žiniomis. Ne visi ugdymo įstaigų vadovai skatina pedagogų bendradarbiavimą. Kyla klausimų: ko pedagogai tikisi iš bendradarbiavimo su kolegomis? Kaip mokytojai vertina pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje? Kokiais bendradarbiavimo ypatumais pasižymi bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenė? Kaip mokyklų vadovai kuria bendradarbiavimo kultūrą pedagogų bendruomenėje?

**Tyrimo objektas.** Bendradarbiavimo kultūros kūrimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje.

**Tyrimo hipotezė.** Jeigu bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje egzistuoja lygiavertiškumo pripažinimas, pasitikėjimas vienas kitu, galimybė susitarti, priimant bendrus sprendimus bei įsijungiant į bendrą veiklą, tai sukuria prielaidas bendradarbiavimo kultūros kūrimui.

**Tyrimo tikslas.** Teoriškai ir empiriškai pagrįsti bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategiją bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Teoriškai pagrįsti bendradarbiavimo kultūros ypatumus pedagogų bendruomenėje.
2. Nustatyti pedagogų požiūrį į bendradarbiavimo kultūros kūrimą bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje.
3. Nustatyti mokyklų vadovų požiūrį į bendradarbiavimo kultūros kūrimą bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje.
4. Parengti bendradarbiavimo strategiją bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje.

**Tyrimo metodologija.** Tyrimo objektui nagrinėti buvo pasirinktas aprašomasis tyrimo planas, kurio tikslas – pedagoginio bendradarbiavimo kultūros kūrimo bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje kokybinis ir kiekybinis aprašymas. Aprašymui naudojamas tyrimo duomenų klasifikavimas remiantis iškeltais uždaviniais ir hipoteze.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa raštu, standartizuotas interviu, aprašomoji statistinė duomenų analizė.

**Tyrimo imtis ir organizavimas.** Tyrimo metu apklausti 234 pagrindinių mokyklų pedagogai ir 8 pagrindinių mokyklų vadovai. Tyrimas atliktas Panevėžio apskrityje: Panevėžio, Pasvalio, Biržų ir Kupiškio pagrindinėse mokyklose. Tyrimas vyko 2009 m. vasario-balandžio mėnesiais.

**Darbo naujumas/reikšmingumas.** Atlikta pedagoginio bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategijos bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje analizė yra reikšminga mokytojams, nes padeda jiems sėkmingiau pasirinkti pedagoginio bendradarbiavimo būdus ir sudaryti palankesnes sąlygas pedagoginio bendradarbiavimo sklaidai mokyklose. Atskleista pedagoginio bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategija bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje sudaro sąlygas mokyklų vadovams tobulinti ir plėtoti pedagoginio bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategiją savo vadovaujamose mokyklose.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro: santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba, įvadas, 2 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, 3 priedai. Darbe pateikiamos 6 lentelės, 13 paveikslėlių. Darbo apimtis – 51 psl.

# 1. BENDRADARBIAVIMO KULTŪROS KŪRIMO TEORINIAI PAGRINDAI

## 1.1. Bendradarbiavimo kultūros samprata

„Pedagoginis bendradarbiavimas neturi savo gilios istorijos. Jis yra naujas reiškiny, susiformavęs 20-e amžiuje, po technokratinės visuomenės ir pozityvizmo kaip filosofinės krypties kritikos“ (Kontautienė, 2000, p. 17).

Pedagoginė veikla neįsivaizduojama be bendradarbiavimo. Be daugelio kitų pedagoginio darbo ypatumų, bendradarbiavimas yra labai svarbus (Kavaliauskienė, 2001).

Pedagoginis bendradarbiavimas – tai socialinės pedagoginės sąveikos sistema. Šioje sistemoje dalyvauja mokytojai, mokiniai, tėvai (Kontautienė, 2001).

R. Kontautienė (2006) pateikia Dalin, Rust (1983), Bern (1992), Grendstadt (1996) pedagoginio bendradarbiavimo apibūdinimą kaip tam tikra sąveiką, vykstančią ugdymo sistemoje. Tai sąveika tarp mokinio ir mokinių bendruomenės, mokinio šeimos ir klasės bei mokyklos tėvų bendruomenės, taip pat pačių pedagogų bendruomenės: mokytojų tarpusavyje ir mokytojų – mokyklos administracijos (Fullan, 1998). Pedagoginis bendradarbiavimas kaip sistema apima ugdymo dalyvius, tiesiogiai dalyvaujančius sąveikoje, ir jų bendruomenes, kurios sąveikoje tiesiogiai nedalyvauja, bet yra reikšmingos palaikant bendradarbiavimo aplinką (Kontautienė, 2006).

Pasak R. Kontautienės (2006), pedagoginiuose tyrimuose, atliktuose JAV (Kirsten, Hansen, Kaufmann, Saifer, 1997; Charles, 1999; Walsh, 1998 ir kt.), pedagoginis bendradarbiavimas dažniausiai apibūdinamas, kaip mokytojų, vaikų ir tėvų konstruktyvios socialinės pedagoginės sąveikos sistema, kurios efektyvumui įtakos turi šių dalyvių grupių aktyvumas.

Vakarų Europos šalių edukologinėje literatūroje ir Lietuvos švietimo strategų projektuose (Lukšienė, 1993; Želvys, 1998; Jackūnas, 1993 ir kt.) plačiai yra analizuojami pedagoginio bendradarbiavimo klausimai. Analizuojami klausimai apima tokias mokyklos grandis, kaip „mokiniai – pedagogai“, „mokytojai – mokyklos administracija“, „mokyklos pedagogai – tėvai“ ir kt. Jie yra atskleidžiami ugdymo institucijų ir švietimo kaitos procesuose, o kaita interpretuojama kaip bet kokios sąveikos kokybinė dimensija. Daugelio Vakarų Europos šalių mokslininkai bendradarbiavimą interpretuoja kaip patį svarbiausią ugdymo mokyklos kaitos elementą (Kontautienė, 2006).



Lietuvos mokslininkai skyrė ir skiria labai didelį dėmesį mokyklos bendruomenės sampratos tyrinėjimams, mokyklos bendruomenės, kaip ugdymo veiksnio, analizei, darbo mokyklos bendruomenėje organizavimo problemoms (Dobranskienė, 2004).

R. Dobranskienės (2004) teigimu, S. Šalkauskis išreiškia nuomonę, kad mokykla niekada negali būti tinkamai suprasta, jei ji pristatoma tik kaip „sutelktinio lavinimo įstaiga“. Ji kartu yra ir pedagoginė bendruomenė. Mokykla labiausiai veikia jaunimą tada, kai ji tampa ugdomąja bendruomene, pagrįsta meile, pagarba, dėkingumu, aukštų gyvenimo tikslų siekimu ir bendro darbo tikslais, solidarumo jausmais ir mokyklos tvarkos normomis, bendradarbiavimu ir bendravimu (Dobranskienė, 2004).

Lietuvos mokslininkai, švietimo reformos strategai (Gudžinskienė, 1997; Jackūnas, 1993; Juozaitis, 1996 ir kt.) bendradarbiavimą apibūdina kaip priemonę, kuri padeda mokykloms tobulėti, kaip pertvarkos būdą, kuris padeda demokratizuoti ugdymo procesą (Kontautienė, 2006).

B. Bitinas (1995) pedagoginį bendradarbiavimą labiau atskleidžia kaip pedagogo nuostatą, o ne kaip reiškinį, apimančią visą ugdymo dalyvių veiklą.

Analizuojant pedagoginio bendradarbiavimo sistemą mokykloje, pastebėta, kad jos funkcionavimas paremtas skirtingais veikimo subjektais. Tai nulemia tam tikras organizacinės, tiek edukacinės veiklos pasiskirstymas švietimo įstaigoje ir išorėje. Šis pasiskirstymas apibrėžia ne tik atliekamų funkcijų specifika, bet ir tų funkcijų svarbos dimensijas (Kontautienė, 2006).

„Besivystantis žmogus ir jo aplinka kuria vis naujas problemas, anot St. Tulmin (1984), vyksta nepaliaujama problemų genealogija. Todėl šiuo laikotarpiu bendravimas ir bendradarbiavimas socialiniame žmonių gyvenime tapo įvairių socialinių mokslų dėmesio centre“ (Kontautienė, 2000, p. 17).

Žmonės negalėtų gyventi, dirbti ir veikti be ryšio vieni su kitais. Bendraudami jie dalyvauja įvairioje veikloje – gamybiniėje, mokslinėje, kultūrinėje, keičiasi patirtimi, išgyvenimais, mintimis. Bendradarbiavimas ypač reikalingas mokykloje. Jis pedagoginiame darbe turi užimti svarbią vietą (Bernotas, 1995).

Bendradarbiavimo kultūra – kasdienio mokytojų darbo pagrindas (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Pasak Ch. Day, C. Hall, P. Gammage ir kt. (1998), bendradarbiavimo kultūroms būdinga:

- aktyvus dalyvavimas priimant sprendimus;
- patarimų teikimas, keitimasis medžiaga;
- stiprūs asmeniniai ryšiai;
- stiprūs profesiniai ryšiai;

- socialinės ir moralinės nuostatos, kurių bendrai laikomasi;
- sutartos nuostatos dėl ugdymo programų;
- dalijimasis nesėkmėmis, jų aptarimas tikintis pagalbos ir palaikymo.

Bendradarbiavimo kultūra dažnai vadinama mokyklų kultūra. D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998) pateikia Rosenholtz (1985), Nias (1989), J. Warren Litte (1990) nuomones apie bendradarbiavimo kultūrą. Mokslininkai teigia, kad profesinis dialogas ir bendradarbiavimas būdingas veiksmingai dirbančioms mokykloms. Bendradarbiavimo , kuriuo pasiekama reikšminga mokinių pažanga, pagrindas yra mokytojų bendra veikla, t. y. svarbių užduočių atlikimas drauge. Tai reiškia didelę tarpusavio priklausomybę, pasidalytą atsakomybę ir kolektyvinį įsipareigojimą. Bendradarbiavimo kultūros gali turėti panašių bruožų, tačiau kiekviena bendradarbiavimo kultūra yra kiekvienos mokyklos laimėjimas (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Dabartinėje visuomenėje svarbiausiu bendruomenės bruožu laikytinas intensyvus ir daugiaplanis bendruomenės narių bendravimas, kuris remiasi ne vien racionaliais, bet ir emociniais, dvasiniais ryšiais (Dobranskienė, 2004).

Dažnas mūsų žino, jog būna, kad ir būdamas tarp žmonių jautiesi vienišas. Jausmas, kad tavęs niekas neišklauso, nesupranta, kad niekuo negalima pasitikėti, kad tai kas tau svarbu ir kas vyksta tavyje, niekam nerūpi dažnai yra mūsų visų gyvenimo dalis. Tarpusavio ryšiai, pagrįsti pagarba, pasitikėjimu, tolerancija, gali būti svarbus veiksnys, lemiantis žmogaus santykių su kitais žmonėmis kokybę ir sugebėjimą pajusti pasitenkinimą, kylantį suvokiant esamą artumą su kitais (Lepeškienė, 1996).

Pasak V. Lepeškienės (1996), ne tik dideliuose renginiuose, posėdžiuose bei susirinkimuose retai klausomasi kalbančiojo iš tribūnos, bet ir kasdien bendraujant yra daugiau norinčių kalbėti negu klausytis ir išgirsti. Kiekvienas iš mūsų norime būti išgirstas ir išklaustas, ypač kai pasakojame apie sau reikšmingus, nesvarbu – džiugius ar skaudžius – dalykus, o ir kitus žmones – jų požiūrius, nuomones, mintis, poreikius ir jausmus – galime pažinti tik jų išklausę. Daugelis iš mūsų dažnai neišklausome žmonių, su kuriais bendraujame. Bendravimas mokykloje nesiskiria nuo žmonių bendravimo už jos ribų (Lepeškienė, 1996).

R. Želvys (1999) teigia, kad darbuotojai arba vienos organizacijos nariai kartu dirba ir bendradarbiauja, siekdami bendrų tikslų.

V. Lepeškienė (1996) taip pat pabrėžia, kad svarbus bendravimo aspektas – dalyvavimas bendroje veikloje, bendras darbas, vieno tikslo siekimas drauge. Labai svarbu mokėti bendradarbiauti – kiekvieno grupės ar komandos nario interesus derinti su bendrais visų interesais, optimaliai išnaudoti kiekvieno individo galimybes ir sudaryti sąlygas kiekvienam kuo

geriau atskleisti savo sugebėjimus, jei reikia grupės labui, atsisakyti dalies savo interesų, mokėti konkuruoti ne tik kaip asmeniui, bet ir kaip grupės ar komandos nariui (Lepeškienė, 1996).

Mokykla, kurioje bendradarbiaujama, paprastai moka pasinaudoti visų savo darbuotojų patirtimi ir išmanymu, skatina profesiskai tobulėti ir palankiai vertinti naujus diegiamus darbo būdus (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Bendradarbiavimo kultūra skatina planingą kaitą organizacijoje. Turi būti kuriama bendradarbiavimo kultūra tarp tų žmonių, kurie šiuo metu dirba organizacijoje. Bendradarbiavimo kultūra individualų darbą paverčia kolektyviniu procesu (Želvys, 1999).

Bendradarbiavimo kultūra, leidžianti dirbti darniai ir sutartinai būdinga veiksmingos mokykloms. Mokytojų tobulinimosi politika turi pabrėžti bendradarbiavimo svarbą, nes tai yra būdas mokytis iš patirties (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Pagrindinis mokyklos tobulinimo uždavinys – sukurti bendradarbiavimo kultūrą kaip būtina sąlygą siekiant geresnių rezultatų, kaip galimybę sėkmingiau organizuoti darbą. Tačiau pasiekti, kad mokykloje vyrautų bendradarbiavimo santykiai, nelengva, nes tam būtina bendruomenės narių tolerancija, rūpinimasis vienu kitais, pozityvus savęs vertinimas, bendruomenės darna, pasireiškianti demokratiškai priimamais sprendimais ir atsakomybe. Bendruomenėje nuolat vyksta dialogas, nukreiptas į mokyklos kaitą, veiklos planavimą, veiklos modelio paieškas. Bendruomenės narių grupės (komandos), susikūrusios ne pagal pareigas, o pagal visiems priimtina idėją, siekia vieningų tikslų, sprendžia konkrečias problemas, bendradarbiauja tarpusavyje. Taip kiekvienas mokyklos bendruomenės narys tampa aktyvus mokyklos gyvenimo dalyvis ir organizatorius (Dobranskienė, 2004).

Daugelis mokyklų ypač pabrėžia bendradarbiavimo veiklą kaip savo kultūros dalį. Tik nuolatinis bendradarbiavimas gali palengva pakeisti mokyklos kultūrą ir pagerinti mokyklą (Dalin, Rolff, Kleekamp 1999). D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998) teigia, kad bendradarbiavimo kultūros yra svarbiausias mokyklos tobulinimo elementas.

Mokyklos bendruomenės bendradarbiavimas turi įtakos ugdymo programos naujovių veiksmingumui (Rupainienė, Janiūnaitė, 2008).

Užsienio mokslininkai, analizuojantys mokyklų kaitos ir tobulinimo klausimus, tyrinėja skirtingus mokyklos kaip organizacijos kultūros aspektus. Pavyzdžiui, Rosenholtz (1989) analizuoja mokyklos darbo kultūras, Hargreaves (1998) – mokytojų arba mokymo kultūras. Hargreaves bendradarbiavimą priskiria atskirai mokytojų (mokymo) kultūros formai, Rosenholtz bendradarbiavimą analizuoja kaip mokyklos darbo kultūros elementą, itin reikšmingą mokyklos kaitos ir tobulėjimo procesų plėtotei (Kontautienė, 2006).

D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998) bendradarbiavimo kultūra vadina gerai dirbančių mokytojų kultūrą, kuri atsiranda neatsitiktinai, skatinama sąmoningų veiksmų.

Mokykloje kaita ir jos tobulėjimas savaime nevyksta. Kadangi mokyklos bendruomenę sudaro trys pagrindinės ugdymo dalyvių grupės – mokytojai, mokiniai ir tėvai, tai ir mokyklos kaitos bei atsinaujinimo procesuose visos šios grupės turi aktyviai dalyvauti. Mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas lemia sisteminę mokyklos kaitą, kurios dėka mokykla tampa aplinka, skatinančia ir puoselėjančia tiek mokyklos, tiek ir ugdymo dalyvių socialinę kompetenciją bei bendradarbiavimo kultūros plėtrą (Hargreaves, 1999).

Itin didelį dėmesį Amerikos mokslininkai paskutiniaisiais metais skiria ne paties bendradarbiavimo kaip reiškinio analizei, o ieško naujų jo interpretacijų bei tyrinėjimo aspektų. Veiksmingiausiai dirbančių mokyklų patirtis paskatimo atkreipti ir kitų pedagogų dėmesį į bendradarbiavimo kultūros plėtrą, padedančią sukurti turiningą ir prasmingą mokymosi aplinką mokytojams ir mokiniams (Kontautienė, 2006).

Pasak R. Vaitekienės (2005), bet kuri ugdymo institucija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik subūrusi tobulai veikiančią pedagogų komandą. Susitelkusi komanda dirba gerai ir gali padidinti visos organizacijos veiksmingumą. Tokia komanda turi mažiau bendradarbiavimo problemų, mažiau nesusipratimų, įtampos, priešiško ir nepasitikėjimo, o jos atliekamo darbo našumas didesnis nei nesusitelkusios komandos. Be ugdymo įstaigos pedagogų komandos narių vertybinių orientacijų vienovės, poreikių patenkinimo, tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmo, pripažinimo darbe svarbos bei noro ir gebėjimų dalyvauti mokyklos kaitos procesuose, didelę reikšmę pedagogų komandos sutelktumui turi pedagogų tarpusavio santykių dinamika. A. Jacikevičiaus (1995) teigimu, individams tarpusavyje sąveikaujant, pakinta arba atsiranda visai nauji reiškiniai – simpatija, antipatija, draugystė, priešiškus, konkurencija.

K. B. Everardas ir G. Morisas (1997) teigia, kad komanda – tai žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokios užduoties, kuriai atlikti ji ir buvo sukurta. Kiekvienas narys padaro daugiausia, ką jis gali, ir tai įmanoma tik komandoje, kurioje vieni kitus palaiko. Tokioje komandoje darbo kokybė yra geriausia.

Pasak R. Kontautienės (2006), sėkmingos mokyklos sąmoningai kuria ir puoselėja tokią organizacijos kultūrą, kuri palaiko mokymosi procesą. Esminis tokios mokyklos bruožas yra bendradarbiavimas.

Vienas iš svarbiausių bendradarbiavimo elementų yra tarpusavio priklausomybės suvokimas, t. y. kai žmonės žino, kad jiems gali pasisekti tik tuomet, jei jie koordinuos savo pastangas su kitų žmonių pastangomis. Labai svarbu, kad darbuotojai suvoktų, jog jų asmeninė sėkmė priklauso nuo kiekvieno bendradarbio asmeninės sėkmės (Kontautienė, 2006).

R. Kontautienės (2006) teigimu, bendradarbiavimo kultūra, kuriai būdinga tarpusavio parama, bendras darbas ir esminis sutarimas dėl švietimo vertybių, skatina mokytojus tobulėti. Darbiniai mokytojų santykiai išsirutulioja iš mokytojų bendruomenės ir yra jos palaikomi.

Administracija gali juos remti ir palankiai planuoti laiką, siūlydama direktorių ar pavaduotojus pavaduojančiais mokytojais. Šiuo požiūriu bendradarbiavimo ir kolegialumo savaimingumas bei jų kultūra nėra visiškai nepriklausomi nuo administracijos sukurtų pagalbos būdų. Mokytojai bendradarbiauja ne dėl administracinių suvaržymų ar privalomumo, o todėl, kad remdamiesi savo patirtimi suvokia, jog išvien dirbti smagu ir našu. Mokytojai bendradarbiauja pirmiausia dėl to, kad galėtų realizuoti asmenines ar išorines iniciatyvas. Bendradarbiavimo kultūra dažniausiai skatina mokytojus dirbti drauge ar siekti tikslų, bet ne vykdyti kitų numatytus tikslus. Mokytojai tampa kaitos iniciatoriais, o ne vykdytojais. Jie būtinai reaguoja į išorės paliepimus, bet tai daro pasirinktinai, remdamiesi savo laisvu apsisprendimu. Bendradarbiavimo kultūra nenumato pagal tvarkaraštį bendro darbo (pvz., reguliarių planavimo susirinkimų). Planuoti susirinkimai gali sudaryti bendradarbiavimo kultūros dalį, tačiau nėra svarbesni už bendrą darbą. Bendradarbiavimo kultūra daro daugelio mokytojų bendrą darbą beveik nepastebimą, trumpą, bet dažną ir neformalų. Tai gi gali būti neformalus pokalbis apie naujas idėjas, darbus, problemų aptarimas, net gi žvilgsnis, žodis, padėka ar siūlymas pasikeisti klasėmis. Šiuo atveju bendradarbiavimo kultūros nėra aiškiai ar tiesiogiai tvarkomos. Jos yra esminė mokytojų darbo ir buvimo mokykloje dalis. Bendradarbiavimo kultūros padariniai dėl minėtų priežasčių dažnai yra neapibrėžti ir sunkiai prognozuojami. Sistemose, orientuotose į diegimą, gali būti sunku administruoti. Todėl bendradarbiavimo kultūra sunkiai derinama su mokymo sistemomis, kuriose sprendimai dėl ugdymo turinio ir vertinimo yra labai centralizuoti. Sunkumai, su kuriais susiduria tokių mokyklų administracijos, siekdamos sukurti bendradarbiavimo kultūrą, gali atsirasti ne tik dėl žmonių santykių, bet ir dėl kontrolės (Kontautienė, 2006).

## **1.2. Bendrojo lavinimo mokyklos vadovas bendradarbiavimo kultūros kūrime**

Vadyba – žmogiškoji veikla ir socialinis reiškinys (Grigaliūnienė, 2000).

R. Kontautienė (2006) apžvelgia užsienio mokslininkų (Kouzes, Posner, 2003) tyrimus vadybos srityje, kurie parodė, kad organizacijose neeilinių rezultatų buvo pasiekta ne dėl geros asmeninės vadovavimo patirties ar ypač talentingų darbuotojų veiklos, bet tik dėl to, kad visi darbuotojai aktyviai dalyvavo organizacijos veikloje ir dirbo drauge. Geriausių veiklos rezultatų gali pasiekti tos organizacijos, kuriose taikomos bendradarbiavimą skatinančios strategijos. R. Kontautienės (2006) teigimu, kadangi bendradarbiavimas gerina darbo rezultatus, šiuolaikinis vadovas turi sugebėti:

- sukurti pasitikėjimo atmosferą;
- ugdyti pozityvią tarpusavio priklausomybę;
- skatinti asmeninį bendravimą.

### 1.2.1. Vadovavimo stiliaus pasirinkimas

Vadovavimas mokykloje – ne tik tikslų, uždavinių nustatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir techninių, socialinių, pedagoginių, biologinių procesų tikslingas nukreipimas, siekiant optimalių rezultatų, kartu atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus. Vadovavimas mokyklos bendruomenei remiasi vadybos mokslo pagrindais (Dobraskienė, 2004).

Vadovavimo procese didžiulį vaidmenį turi vadovo elgesys bei vadovo bendravimo ypatumai (Landsbergienė, 2005).

Bendrojo lavinimo mokyklos bendruosiuose nuostatuose (1999) nurodoma, jog mokyklos vadovas telkia mokyklos bendruomenę valstybinei švietimo politikai įgyvendinti, mokyklos veiklos programai vykdyti.

R. Dobraskienės teigimu (2004), dėl mokyklos vadovo vykdomų funkcijų vyksta diskusijos. Dalis mokyklų direktorių, ypač linkusių į autokratinį stilių, ignoruoja vadovavimo mokyklos bendruomenei būtinybę. Jų nuomone, mokyklos bendruomenei turi vadovauti visuomeninės organizacijos, tarybos, asociacijos, o mokyklos vadovai rūpinasi „bendraisiais“ mokyklos reikalais (Taip apie vadovavimą mokyklai atsiliepė 35 proc. apklaustųjų Klaipėdos universiteto Kvalifikacijos ir atestacijos kursų dalyvių 2000-2001 m.). Didesnė dalis apklaustųjų teigė, jog ugdymo įstaigų, kuriuose jie dirba, vadovus galima pripažinti mokyklų bendruomenių vadovais, nes jie rūpinasi mokyklos bendruomenės darbo rezultatais ir mokyklos gyvenimu.

R. Vaitekienės (2005) teigimu, didėjantis mokyklos uždavinių sudėtingumas (specializacija, mokyklų tinklo optimizavimas, įvairūs mokyklos modeliai ir t. t.), pasikeitimai mokyklos organizavimo procese, kurie įtraukia visą pedagogų komandą į sprendimų priėmimą, augantys visuomenės poreikiai ir reikalavimai (tėvų, darbdavių, aukštųjų mokyklų, vyriausybės) skatina vadovus ir pedagogus kartu ieškoti ir atrasti naujų efektyvių bendradarbiavimo būdų, kurie prisidėtų prie mokyklų tobulinimo ir kaitos procesų.

Pasak R. Dobraskienės (2004), neįmanoma atsieti mokyklos valdymo nuo mokyklos bendruomenės ir vadovų tarpusavio sąveikos.

Mokyklos vadovas turi būti atsidavęs bendriems tikslams, pasikliauti savo personalu, pasirengęs išklaudyti idėjas ir mokėti dirbti glaudžiai bendradarbiaujant su kitais žmonėmis (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999).

Švietimo įstatyme (2007) nurodyta, jog mokyklos vadovas užtikrina bendradarbiavimu pagrįstus santykius.

Direktoriaus pareiga yra sujungti mokyklos resursus su mokymo prioritetais. Bendravimas mokykloje turėtų apimti pokalbį apie mokyklos problemas ir vaikų poreikius, susirinkimus,

skirtus analizuoti informaciją ir planuoti pamokas. Kai mokytojai ir direktoriai laiko save bendruomene, jie įsitraukia į dialogą ir diskusiją apie mokymą ir mokymąsi. Nors kolegiškumas ir bendradarbiavimas neišspręs visų mokyklos problemų, kolektyviniai pokalbiai apie tai, kaip mokytojai moko ir kaip moksleiviai mokosi, yra esminis mokyklos tobulinimo elementas (Sergiovanni, 2001).

Santykiai tarp vadovų ir tų, kuriems vadovaujama parodo organizacijos kokybę. Svarbus mokyklų vadovų tikslas – kurti gerus, žmogiškus santykius (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999).

R. Vaitekienė (2005) pateikia vadovo vadybinės veiklos žingsnius, norint sutelkti pedagogus į darniai ir veiksmingai dirbančią komandą:

- gerai pažinti kiekvieną komandos narį, žinoti jo interesus bei polinkius, gebėjimus ir kompetencijas;
- gebėti išvelgti ir objektyviai vertinti mokytojų susitelkimą, visokeriopai padėti jam konsoliduotis; valdyti formalias ir neformalias grupes, jų daromą įtaką visai mokyklos bendruomenei;
- skatinti ir motyvuoti pedagogus dirbti bei tobulėti;
- vertinti kiekvieno komandos nario nuomonę, skatinti nuomonių pliuralizmą;
- dalyvauti – įtraukti komandos narius į problemų sprendimo bei nutarimų, turinčių jiems įtakos, priėmimo procesą, suteikiant atitinkamų galių ir taip pat sukuriant galimybę jiems patiems vadovauti;
- dalytis atsakomybe ir vaidmenimis kuriant mokyklos strateginius planus ir juos įgyvendinant;
- įkvėpti komandos narius siekti savo asmeninių, taip pat ir mokyklos tikslų;
- komplektuojant komandą veiklai, būtina atsižvelgiant į kiekvieno žmogaus individualias psichologines savybes bei į galimus reiškinius, kylančius tiems žmonėms susibūrus, t. y. bendrai veikdami žmonės turėtų papildyti vieni kitus, nes tarpusavio pagarba ir pagalba stiprina komandą, daro ją vertingą ir vieningą.

Komandinio darbo nauda švietimo įstaigoje reiškiasi tuo, kad tinkamai jį įgyvendinus, ženkliai pagerėja ugdymo kokybė, pedagogų darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, psichologinis mokyklos mikroklimatas. Visa tai nulemia glaudūs vadovų ir pedagogų tarpusavio ryšiai. Nesuformavus geros ir veiklios pedagogų komandos, strateginis švietimo įstaigos vystimasis praktiškai neįmanomas (Vaitekienė, 2005).

R. Vaitekienės (2005) teigimu, šių dienų vadovai susiduria su nuolat vykstančiais greitais pokyčiais. Tai reikalauja atitinkamo vadovo elgesio, įgūdžių, kompetencijos, numatant tikslus ir siekiant juos įgyvendinti kartu su savo pedagogų komandos nariais. Nuo vadovo poveikio darbuotojams, t. y. nuo jo vadovavimo stiliaus priklauso mokyklos bendruomenės sutelktumas,

gebėjimas atrasti vieniems kitus, noras ir poreikis dalytis savo atradimais, požiūriais, nuomonėmis. R. Dobranskienė (2004) taip pat teigia, kad bendradarbiavimą mokykloje lemia mokyklos vadovo, kuris vis dėlto yra ir mokyklos bendruomenės vadovas, bendruomenės organizavimo stilius.

Vadovavimo stilius – įprastinė vadovo elgsena su pavaldiniais, kuri daro jiems įtaką ir skatina siekti organizacijos tikslų. Riba, iki kurios vadovas deleguoja savo įgaliojimus pavaldiniams, vadovavimo metodai, jo rūpinimasis visų pirma žmonių tarpusavio santykiais ir darbo rezultatais – visa tai atsispindi vadovavimo stiliume (Vaitekienė, 2005).

Tradicinėje stilių klasifikavimo sistemoje išskiriami šie vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis ir liberalusis.

Autokratinis stilius tapatinamas su D. MakGregoro „X“ teorija: 1) žmonės nenori dirbti ir, jei yra galimybės, stengiasi to išvengti; 2) žmonės neturi savigarbos ir stengiasi išvengti atsakomybės, atiduoda save kitiems valdyti; 3) labiausiai žmonės nori būti apsaugoti; 4) norint priversti žmones dirbti, būtina juos kontroliuoti ir gąsdinti (Dobranskienė, 2004).

Pasak R. Dobranskienės (2004), tuo remdamasis autokratas centralizuoja įgaliojimus, struktūrizuoja pavaldinių darbą ir neleidžia pavaldiniams priimti sprendimų. Jis taip pat gali panaudoti psichologinę prievartą, gąsdinti. Taip pat autokratinį vadovavimo stilių apibūdina ir Želvys (1995), kai vadovas vienas priima sprendimus be grupės narių pritarimo, nedeleguoja atsakomybės grupės nariams ir tikisi, kad kiti vykdys jo užduotis be jokių klausimų. Toks vadovavimo stilius lemia nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą.

D. MakGregoro teorija „Y“ paremtas demokratinio vadovavimo stilius: 1) darbas – natūralus procesas, žmonės atsakingi; 2) jeigu žmonės dalyvauja kuriant organizacijos tikslus, tai jie naudosis savivalda ir savikontrolė; 3) žmogaus dalyvavimas siekiant tikslo yra atpildo funkcija; 4) žmogaus intelektualinis potencialas panaudojamas tik iš dalies (Dobranskienė, 2004).

R. Dobranskienės teigimu (2004), remdamasis šia teorija, vadovas skatina bendravimą, stengiasi išmokyti pavaldinius domėtis visos organizacijos problemomis, suteikti jiems informaciją, skatina priimti ir įvertinti sprendimus. Šio stiliaus trūkumas – nepakankamas vadovo operatyvumas. R. Vaitekienės (2005) teigimu, demokratinis vadovavimo stilius tinka tik tada, kai komandos žmonės yra kvalifikuoti, entuziastingi, įsipareigoję, subrendę ir kompetentingi atlikti darbą. Esant demokratiniam vadovavimo stiliumi komandoje susiformuoja nuoširdesni ir draugiški santykiai, pradedama didžiuotis bendrais laimėjimais, stengiamasi pasidalyti sunkumais (Jacikevičius, 1979).

Liberaliojo stiliaus vadovas leidžia žmonėms veikti savarankiškai, nedemonstruoja savo padėties, tačiau jam trūksta principingumo, ryžto veikti, gebėjimo vadovauti kitų veiklai (Dobranskienė, 2004). Pasak R. Vaitekienės (2005), šio stiliaus vadovas visiškai pasitiki



pavaldinių kompetencija ir laiko juos asmenybėmis. Liberalusis stilius tinka individualiam ir kūrybiškam darbui, pvz., pedagogų ar mokslininkų kolektyve.

Komandos darbo sėkmė labai priklauso nuo pasirinkto vadovavimo stiliaus. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys vadovavimo stiliaus pasirinkimą, yra vadovo asmenybės savybės, vertybių sistema, kompetencija ir patirtis bei valdinių identifikacija su įstaigos tikslais, jų patirtis bendradarbiavimo srityje, gebėjimai. Visa tai dar priklauso nuo esamos situacijos. Taigi vadovą demokratą, sugebantį suderinti teigiamas liberalo savybes – profesinį autoritetą, toleranciją su vadovo autokrato ryžtu ir sugebėjimu efektyviai veikti ekstremaliose situacijose, galime laikyti idealiu ir sėkmingai telkiančiu komandą vadovu (Vaitkienė, 2005).

Pasak R. Dobranskienės (2004), vadybos teoretikai teigia, jog vadovo darbo stilius atspindi tik vieną socialinių santykių pusę. Antrąją sudaro pavaldinio stilius. Tris valdymo stilius atitinka vykdymo, bendradarbiavimo ir savarankiškumo atspalviai pavaldinio veikloje (autokratinis atitinka vykdytojo, demokratinis – bendradarbiavimo, liberalusis – savarankiškumo stilių).

Žemiausią pavaldinio kultūros lygį atitinka vykdytojo stilius. Iš vienos pusės, vykdytojas – tai asmuo, noriai ir tiksliai vykdamas vadovybės nurodymus. Jam nebūtina aukštas kompetencijos lygis. Antra vertus, pavaldinys – vykdytojas nuolat patiria nepilnavertiškumo kompleksą, nes nėra galimybių tenkinti būtiną savigarbos poreikį. Šis kompleksas gali pasireikšti slapta neapykanta, jos demonstravimu užkulisiuose ir nuolankumo rodymu vadovo akivaizdoje (Dobranskienė, 2004).

Pasak R. Dobranskienės (2004), aukštesnės kultūros asmuo negali pasitenkinti vykdytojo statusu. Jis linkęs į bendradarbiavimą, turi savo nuomonę. Savarankiškas stilius būdingas ypač aukštos kultūros žmonėms, kuriems nereikalingas joks vadovavimas.

Esant autokratiniam vadovavimo stiliui, patogiu būti vykdytoju. Bendradarbiui bei savarankiškam asmeniui prisitaikyti autokrato vadovaujamoje bendruomenėje sunku, nes čia siekiama visus paversti vykdytojais, žeminama savimonė, žmogiškasis orumas, atimama kūrybos laisvė (Dobranskienė, 2004).

R. Dobranskienė teigia (2004), kad pasak K. Miškinio, vadovai biurokratai vadovaujami ne bendruomenės interesais, o asmenine nauda, karjeros ir gerovės siekimu. Biurokratizmas trukdo ne tik dirbti, bet ir moraliai žlugdo dirbančius žmones, nes santykiai darbovietėje grindžiami paskalomis, pataikavimu, intrigomis, baime.

Bendrojo lavinimo mokyklos bendruosiuose nuostatuose (1999) nurodoma, jog mokyklos vadovas rūpinasi palankaus mikroklimato ugdymui ir darbui kūrimu, puoselėja demokratinius mokyklos bendruomenės santykius.

Mokyklos bendruomenės gyvenimo organizavimo stilius turi būti ne tik demokratiškas, bet ir lankstus, pagrįstas gera vadovo savijauta atskiros dienos uždaviniams įgyvendinti, pasiryžimu

veikti ir pasitenkinimu veikiant, sugebėjimu energingai atrodyti, giliai jausti, turėti galios sužadinti kitų jausmus, tikėti pasirinkimu, pasisekimu, sąžiningai tikrinti save, matyti sunkumus, nemalonumus, todėl vadovas turi ugdyti valią, aktyvumo, patrauklumo, patvarumo savybes, kurios priklauso ir nuo paveldėjimo, auklėjimo, ir nuo tinkamo kasdienio energijos naudojimo. Sėkmingas vadovavimas – tai mokėjimas jungti geriausias kiekvieno stiliaus bruožus į vientisą vadovavimo procesą, perteikti iš vieno stiliaus į kitą, panaudoti kiekvieno stiliaus privalumus, atsižvelgiant į konkrečią situaciją (Dobranskienė, 2004).

### **1.2.2 Vadovo asmenybė kaip bendradarbiavimo kultūrą sąlygojantis veiksnys**

R. Vaitekienė (2005) teigimu, ankstyviausi vadovavimo tyrimai buvo skirti asmenybės bruožams arba palyginti stabilioms ir išliekančioms vadovo kaip lyderio charakteristikoms tirti. Šis požiūris remiasi prielaida, kad vadovo asmeninės savybės nulemia vadovavimo sėkmę.

Pastaraisiais metais vėl susidomėta vadovo bruožų tyrimais, tačiau šiek tiek pakito jų pobūdis. Praėjusio amžiaus pradžioje populiarese buvo idėja, kad vadovo sugebėjimai yra įgimti ir viskas, ką galime daryti siekiant efektyvaus vadovavimo, tai padedant diagnostinėms priemonėms nustatyti potencialius vadovus ir pasiūlyti jiems tinkamas darbo vietas. Šiais laikais laikomasi požiūrio, kad toli gražu ne visos vadovui reikalingos savybės yra įgimtos. Būtinoms pagrindinėms intelektinėms, socialinėms, motyvacinėms charakteristikoms. Daugumą veiksmingam vadovavimui reikalingų dalykų galima sėkmingai išmokyti. Taigi, žinant konkretų vadovo darbo turinį bei ypatumus, galima nustatyti, kokios savybės ir įgūdžiai yra būtini (Vaitekienė, 2005).

P. Dalin, G. Rolff, B. Kleekamp (1999) teigia, kad jei siekiama mokytojų bendradarbiavimo, labai svarbūs mokykloje pasidaro ryšiai, grindžiami pasitikėjimu bei atvirumu. R. Kontautienė (2006) taip pat teigia, kad bendradarbiavimo sėkmę sudaro pasitikėjimas žmonėmis. Be pasitikėjimo neįmanoma sėkmingai vadovauti. Asmenys, kurie negali pasitikėti žmonėmis, negali tapti gerais vadovais, nes jiems pernelyg sunku pasikliauti kitais žmonėmis ir dalytis atsakomybe. Tokie žmonės atlieka visą darbą patys arba pernelyg kontroliuoja kitus. Toks vadovo elgesys neskatina darbuotojų pasitikėjimo, slopina jų tarpusavio bendravimą, bendradarbiavimą bei pagarbą vienas kitam. Tuomet darbuotojai nepadeda vieni kitiems, bet stengdamiesi įrodyti savo pranašumą ima konkuruoti tarpusavyje (Kontautienė, 2006).

Pasitikėjimas užtikrina saugumą, leidžia bendrauti laisvai, nejaučiant įtampos, baimės būti įskaudintam, nuviltam, apgautam, išduotam. Pasitikėjimas ypač būtinas bendraujant su artimais žmonėmis, tačiau svarbus ir nuoširdiems santykiams palaikyti didesnėse žmonių grupėse.

Pasitikėjimas labai svarbus mokykloje. Tik pasitikėdamas aplinkiniais žmogus gali laisvai atsiskleisti, būti autentiškas, tiesus (Lepeškienė, 1996).

Pasak R. Kontautienės (2006), pasitikėjimo atmosferai sukurti būtina išsiaiškinti, ko grupei reikia, o paskui suburti žmones bendram tikslui ir pagarbiam bendravimui. Efektyviai dirbantys vadovai pagarbių santykių kūrimą netgi įtraukia į savo veiklos dienotvarkę, sąmoningai kuria ir palaiko pasitikėjimą. Tyrimais nustatyta, kad labiausiai klestinčių organizacijų vadovų pasitikėjimas suteikė jų darbuotojams vidinių jėgų strateginius tikslus paversti realybe, nes jausdami vadovų pasitikėjimą darbuotojai drąsiau ir uoliau galėjo diegti naujoves, būti novatoriški, optimizuoti tam tikros veiklos procesus. Be to, psichologų nustatyta, kad žmonės, kurie pasitiki kitais, turi daugiau galimybių būti laimingi ir psichologiškai prisitaikyti prie aplinkinių nei tie, kurie į pasaulį žvelgia su įtarumu ir nepagarba. Žmonės mėgsta ir mielai bendrauja su tais žmonėmis, kurie jais tiki. Žmonės nuoširdžiai išklauso ir priima tų žmonių įtaką, kuriais pasitiki. Todėl geriausiose vadovavimo situacijose visi komandos nariai pasitiki vienas kitu (Kontautienė, 2006).

Direktoriai turėtų turėti gerą informaciją apie mokytojų ir kitų personalo narių darbo santykius. Reikia palikti laiko švęsti sėkmėms ir nustatyti bei nagrinėti organizacinius klausimus. Šioje srityje gerai praleistas laikas išugdys pasitikėjimą ir suteiks mokyklos personalui padaršinimą ir paramą sunkesnėmis dienomis (Sergiovanni, 2001).

R. Kontautienės (2006) teigimu, kai vadovai sukuria pasitikėjimo atmosferą, jie mažiau kontroliuoja, leidžia žmonėms nevaržomai diegti naujoves ir bendradarbiauti. Pasitikintis vadovas nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, taiko negriežtus valdymo būdus bei metodus (Vaitekienė, 2005).

Pasitikėjimas atsiranda tuomet, kai atsiveriame kitiems žmonėms. Jei bendraudamas asmuo nenori rizikuoti ir nė kiek nepasitiki kitu žmogumi, jo santykius varžo atsargumas. Jei vadovas nori gerų rezultatų, kurie galimi tik pasitikint ir bendradarbiaujant, jis privalo rodyti savo pasitikėjimą kitais žmonėmis ir tik po to tikėtis ir prašyti jų pasitikėjimo. Vadovai visur turi eiti pirmieji, net ir rodydami pasitikėjimą. Kai žmogus pirmas parodo pasitikėjimą, jis tarsi „atsiveria“. Tuomet kiti žmonės sužino, kas jam svarbu, ką jis vertina, ko nori, ko tikisi. Taip jis atskleidžia informaciją apie save. Be abejo, toks informacijos apie save atskleidimas kiekvienam gali būti rizikingas. Niekas negali garantuoti, kad kiti, kuriems informacija buvo adresuota, tinkamai įvertins atvirumą, pritars išsakytiems siekiams, teisingai supras išsakytus žodžius ar atliktus veiksmus. Vis dėl to kai vadovai surizikuoja ir atsiveria, kur kas didesnė tikimybė, kad kiti žmonės taip pat surizikuos ir žengs antrąjį žingsnį, būtiną tarpusavio pasitikėjimui sukurti (Kontautienė, 2006).

Bendrojo lavinimo mokyklos bendruosiuose nuostatuose (1999) nurodoma, jog mokyklos vadovas kartu su mokyklos taryba nustato moksleivių ir darbuotojų skatinimo sistemą.

R. Kontautienės (2006) teigimu, labai svarbu, kad darbuotojai suvoktų, jog bendradarbiaudami su kolegomis jie turės asmeninės naudos, o vadovai turėtų pasirūpinti tuo, kad darbuotojai suprastų vieni kitų interesus ir numatytų bendradarbiavimo naudą.

Taip pat R. Kontautienė (2006) teigia, jog pastebėta, kad žmonės mieliau bendradarbiaus, jei jų bendros pastangos bus apdovanojamos. Vadovai savo darbuotojams turėtų parodyti bendradarbiavimo privalumus ir jo sąlygotus ilgalaikius apdovanojimus. Todėl vadovai turėtų orientuoti darbuotojus ne į trumpalaikius laimėjimus, kuriuos pasiekti galima individualiomis pastangomis, bet sutelkti juos bendrai ateities vizijai, akcentuojant pagrindinį organizacijos tikslą ir parodant, kaip šio tikslo siekimas darys įtaką ir kiekvieno darbuotojo asmeninei naudai (Kontautienė, 2006).

Grupės tikslai, abipusio bendradarbiavimo skatinimas ir bendrų pastangų apdovanojimas yra būtini tam kad žmonės pradėtų bendradarbiauti. Tolesnio bendradarbiavimo plėtotei, kuri sąlygotų siekimą realizuoti numatytus tikslus, svarbus pozityvaus asmeninio bendravimo skatinimas ir palaikymas. Kuo sudėtingesnės užduotys, tuo didesnis asmeninio bendravimo poreikis. Todėl vadovai turi rasti laiko asmeniniam bendravimui su darbuotojais, taip pat sudaryti galimybes kuo dažniau darbuotojams bendrauti tarpusavyje (Kontautienė, 2006).

Kai žmonės kasdien priversti dalytis informacija, išklaudyti vieni kitų idėjas, keistis ištekliais, padėti vieni kitiems ir būti tarpusavyje pozityviai priklausomi, jie supranta, kad gali pasiekti bendrų tikslų. Bet juos pasieks tuomet, jei aktyviai bendradarbiaus, jei supras, kad iš atskirų gabalėlių gali sudaryti visumą (Kontautienė, 2006).

Priversti žmones dalytis informacija iš tiesų yra labai nelengva. Dažniausiai dėl to, kad darbuotojai vieni į kitus žiūri kaip į konkurentus. Todėl vadovas turėtų darbuotojams nuolat priminti, kad tarpusavyje jų organizacijoje nekonkuruojama: jei kuriam nors nepavyks, nepavyks visiems. Darbuotojams reikia padėti suprasti, kad padėdami vieni kitiems jie dirba organizacijos, o kartu ir savo labui (Kontautienė, 2006).

Tardamiesi su savo darbuotojais ir skatindami juos dalytis informacija, vadovai įtikina, kad jie dalyvauja priimant sprendimus, nuo kurių priklauso ir pačių ateitis. Tai negarantuoja, kad žmonės priims galutinį sprendimą, tačiau sumažės pasipriešinimas. Skatindami žmones bendradarbiauti, vadovai padeda jiems atsiskleisti, sudaro sąlygas atviriau išsakyti ir aptarti skirtingas nuomones (Kontautienė, 2006).

R. Kontautienės (2006) teigimu, bendradarbiavimui svarbus veiksnys – asmeninis atskaitingumas ir atsakomybė. Sudarydami sąlygas žmonėms dirbti, vadovai privalo įgudusiai

balansuoti, kad sukurtų bendro darbo ir pasitikėjimo atmosferą, kurioje visi yra atsakingi už savo veiksmus (Kontautienė, 2006).

Taip pat R. Kontautienė (2006) teigia, kad vadovai savo organizacijose privalo sukurti sąlygas neoficialiam bendravimui, kad darbe žmonės kuo dažniau galėtų pabūti drauge, kas savaime jiems padėtų tapti artimesniais, skatintų pasitikėjimą, o kartu ir bendradarbiavimą.

### **1.3. Bendrojo lavinimo mokyklos mokytojai bendradarbiavimo kultūros kūrimas**

Mokytojas- terminas, kilęs nuo žodžio mokslas. Mokytojo paskirtis ir svarbiausiais uždavinys - perteikti mokiniui mokslo pagrindus, specialiai tam skirtu metu atitinkamoje institucijoje - mokykloje. Mokymas tai ne vien žinių perdavimas mokiniui. Mokytojas taip pat turi formuoti mokinio įgūdžius, lavinti mokinių protinius gebėjimus operuojant mokslo žiniomis klasėje, gyvenime. Mokytojas organizuoja mokinių veiklą - mokymąsi, su jais bendrauja, veda juos į gyvenimą, visuomenę, juos socializuoja. Mokytojas didina mokinių norą mokytis, pažinti, būti naudingi sau ir visuomenei. Todėl kalbant apie mokytoją dažnai vartojamas kitas žodis - pedagogas (gr. vaikų vedžiotojas), vedantis mokinius į gyvenimą, į visuomenę (Vaitkevičius, 1995).

Mokytojas ir mokykla – žmonijos „protas ir rankos“, lemiančios žmogaus personalizaciją – dvasingumo ugdymą(si) ir saviugdą (Pukelis, 1998).

Visais laikais, kalbant ir rašant apie gerus mokytojus, daug dėmesio skiriama mokytojo asmenybei, jo gebėjimui bendrauti ir bendradarbiauti su mokiniais, jų tėvais, kolegomis, perteikti savo gyvenimišką patirtį, dalytis išmintimi (Lepeškienė, 1996).

Pasak S. Šalkauskio (1991), mokytojo asmenybė yra reikšminga ir svarbi, nes mokytojas yra profesijos, susijusios su žmonėmis, atstovas.

Mokytojas vertinamas ne vien kaip specialistas, bet ir kaip asmenybė. Žmogus, pilietis, sugebantis šviesti, praktiškai lavinti, psichologiškai bei dvasiškai tobulinti ugdytinį, formuoti iš jo harmoningą asmenybę, pilietį, tobulą, humanišką žmogų.

#### **1.3.1. Bendradarbiavimas pedagogų bendruomenėje: sąlygos, turinys, formos**

Bendradarbiavimo kategorija yra sąlygota filosofinių apmąstymų apie žmogaus sąveiką su žmogumi, priklausančią nuo požiūrių į žmogų ir sąveikos kultūros. Bendradarbiavimo genezė siekia senus antikos laikus ir yra socialinių humanitarinių mokslų kategorija. Socialiniuose moksluose (sociologijoje, psichologijoje) bendravimo kategoriją įprasta sieti su veiklos sąvoka (Kontautienė, 2006).

R. Kontautienė (2006) pateikia mokslo pasaulyje vyraujančius požiūrius į bendravimą ir veiklą kaip pedagoginio bendradarbiavimo komponentus:

- bendravimas – antrinė, išvestinė iš veiklos kategorija;
- bendravimas ir veikla kaip savarankiškos kategorijos;
- bendravimas – sąlyginai savarankiška kategorija, turinti subjektyvųjį pradą.

Pedagogų kolektyvas – bendrų pedagoginių uždavinių vienijama sudėtinga visuma, kurią sudaro skirtingo amžiaus ir patirties, skirtingų specialybių ir pedagoginių pažiūrų, nevienodų skonių ir interesų žmonės. Čia susitinka turintys šeimas ir neturintys, linksmi ir liūdni, įvairių nervų sistemos tipų, charakterių ir temperamentų, skirtingo dorovinio išsivystymo žmonės. Kad tokių įvairių žmonių kolektyvas galėtų dirbti vieningai, būtina derinti visų jo narių pastangas. Bendradarbiavimas, vykdant visiems bendrą mokymo ir auklėjimo uždavinį, reguliuojamas įvairiomis priemonėmis, ir visų pirma administracinėmis: įpareigojimų paskirstymu, tvarkaraščiu, administracijos nurodymais, pedagogų tarybos nutarimu ir pan. (Čiornokozova, Čiornokozovas, 1977)

R. Želvio (1999) teigimu, mokytojo profesija neretai apibūdinama kaip pasmerkti vienatvei. Pedagogas dažnai jaučiasi vienišas. Atėjęs į mokyklą mokytojas didžiąją laiko dalį praleidžia klasėje, nesusidurdamas ir nebendraudamas su kolegomis. Su dauguma kolegų matosi tik per pertraukas arba bendrus susirinkimus (Želvys, 1999).

Yra žmonių, kurie geba nesunkiai surasti bendrą kalbą su kitais, pasiekti tarpusavio supratimą, išspręsti problemą. Kiti, tvarkydami tą patį reikalą, nesugeba išlaikyti iniciatyvos, neranda pozityvių pasiūlymų, komplikuoja santykius ir patiria nesėkmę. Sėkmingam bendravimui ir bendradarbiavimui reikalingas tam tikras nusiteikimas, pozityvios filosofinės nuostatos, tolerancija, lankstumas, ryžtas.

Svarbią žmogaus kultūros dalį sudaro jo mokėjimas sutarti ir bendradarbiauti su kitais, derinti skirtingus interesus ir spręsti sudėtingas problemas, diskutuoti, ginčytis ir netgi konfliktuoti.

Pedagogų bendradarbiavimas mokyklose plečiasi. Kai kurie mokytojai nėra pripratę prie kolegiško bendradarbiavimo. Jei bendradarbiavimas yra neveiksmingas, izoliacija tik padidėja (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999).

P. Dalin, H. G. Rolff, B. Kleekamp (1999) pateikia Flinders (1988) nuomonę apie pedagoginį bendradarbiavimą. Jis teigia, kad mokytojai labai stengiasi turėti laiko, kad galėtų „susidoroti su darbu“, dažnai į bendradarbiavimą žiūri kaip į gaišatį, jėgų atitraukimą nuo pagrindinių užduočių.

Mokytojo – mokytojo santykiai klostosi nelengvai. Įtampa, kylanti kūrybiniame ugdymo procese, pastangos įtvirtinti savitą elgesio braižą, interesų susidūrimai, asmenybinių vertybių ir

požiūrių susikirtimai – visa tai formuoja pedagogų bendrijos pulsuojančią kasdienybę (Lakis, Ignatavičius, Stancelis ir kt., 1996).

Mokyklos turi sudaryti galimybes mokytojams reguliariai susitikti ir drauge pasvarstyti savo darbo ypatybes, pasakoti planus, stabėti vieni kitų mokymą ir suteikti grįžtamąją informaciją apie naujus būdus (Hopkins, Aincow, West, 1998).

Pasak J. Lakio, S. Ignatavičiaus, V. Stancelio ir kt. (1996), mokytojų tarpusavio dialogas ir veikla bendradarbiaujant tampa grįžtamojo ryšio ir palyginimo šaltiniais, kurie skatina apmąstyti savo praktiką. Jų partneriai atspindi jų asmenines praktikas ir skatina jas apmąstyti ir kritiškiau performuluoti. Bendradarbiavimas sukaupia mokytojų žinias, išmanymą ir gebėjimus, suteikdamas galimybę reaguoti greitai į besikeičiančius suvaržymus ir aplinkos teikiamas galimybes, savarankiškai ir iš anksto įžvelgti būsimus pokyčius bei įtraukti į bendradarbiavimą tėvus, verslą, bendruomenes ir t.t. Bendradarbiavimas skatina mokytojus žvelgti į kaitą ne kaip į užduotį, kurią reikia atlikti, bet kaip nesibaigiantį nuolatinio tobulinimo procesą siekiant, pirma, vis geresnių rezultatų ir, antra, ieškant būdų spręsti greitai besikeičiančias problemas. Mokymo ir ugdymo procesas sukuria daugybę galimybių pedagogams bendradarbiauti tarpusavyje. Be to, mokytojai bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis ne vien formalioje aplinkoje, sprendami ne tik profesines, bet ir asmenines problemas. Neformalus bendravimas pasižymi didesniu subtilumu, konfidencialumu, pasitikėjimu (Lakis, Ignatavičius, Stancelis ir kt., 1996).

Mokymo kultūros padeda suteikti prasnę, paramą ir tapatumą mokytojams ir jų darbui. Nors fiziškai mokytojai savo klasėje dažnai yra vieni, be kitų savo kolegų, psichologiškai jie niekada nesijaučia vieniši. Jų darbo stiliams ir strategijoms visuomet įtakos turi esamų ir buvusių bendradarbių požiūriai bei orientacijos. Šiuo aspektu mokymo kultūra, santykiai tarp mokytojo ir bendradarbių yra vieni iš svarbiausių mokytojų darbo lavinamųjų aspektų. Jie kuria gyvybiškai svarbų kontekstą mokytojams tobulėti ir mokytojauti (Kontautienė, 2006).

Mokytojus jungia pedagogo statusas, bendri profesiniai ir socialiniai interesai ir vaidmuo, kuriame yra tėvo, motinos, intelektualo, išminčiaus bruožų.

Mokytojas, kaip kūrybinės profesijos atstovas, daugialypių žmoniškųjų ryšių subjektas labai jautrus savo artimiausiai aplinkai, pažeidžiamas arba stiprinamas jos. Neturėdamas ypatingų socialinių privilegijų, kurios atlygintų jo veiklos emocišes ir intelektualines sąnaudas, mokytojas ieško pripažinimo savo artimiausioje aplinkoje, pedagoginėje visuomenėje. Jam rūpi pritarimas jo individualybei, savitam elgesio ir veiklos bruožiui. Būtent mokytojų bendrija pripažįsta ir aprobuoja kiekvieno jos nario kūrybines pastangas. Ji yra atrama, „užnugaris“, teikiantis jos nariams saugumo, pasitikėjimo savimi jausmą. Pedagogų bendrija formuoja mokyklos autentiškumą. Vidinių santykių visuma joje, jos kolektyvinės nuostatos, pedagoginio

pašaukimo ir atsakomybės interpretavimas tiesiogiai siejasi su jos kūrybiniu bei profesiniu potencialu (Lakis, Ignatavičius, Stancelis ir kt., 1996).

A. Hargreaves (1999) teigimu, bendradarbiavimas 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 vertinamas kaip skatinantis mokytojų profesinį rengimą ir mokyklos tobulinimą iš vidaus, o kartu ir plačiai pripažįstamas kaip garantuojantis sėkmę diegiant iš išorės primetamus pokyčius.

P. Dalin, H. G. Rolff, B. Kleekamp (1999) teigia, kad mokytoją su kolegomis turi sieti pasitikėjimas. Kai mokytojas ima glaudžiai dirbti su vienu ar daugiau kolegų, jo darbe atsiranda naujų perspektyvų, noras keistis darosi aiškesnis. Noras tobulinti bei koordinuoti darbą skatina kolegas planuoti drauge.

Pasak A. Hargreaves (1999), esant bendradarbiavimo kultūrai, darbiniai mokytojų tarpusavio santykiai dažniausiai yra:

- Savaiminiai. Jie susiję pirmiausia su mokytojais kaip socialine grupe. Administracija gali juos remti ir padėti palankiai planuodama laiką. Šie santykiai nėra visiškai nepriklausomi nuo administracijos sukurtų pagalbos būdų. Tačiau iš esmės šie darbiniai santykiai išsirutulioja iš mokytojų bendruomenės ir yra jos palaikomi.
- Savanoriški. Mokytojai bendradarbiauja ne dėl administracinių suvaržymų ar privalomumo, bet todėl, kad remdamiesi patirtimi, asmeniniu polinkiu ir neverčiami suvokia, kad išvien dirbti ir smagu, ir našu.
- Skatinantys tobulinti. Mokytojai bendradarbiauja pirmiausia dėl to, kad imtųsi realizuoti asmenines iniciatyvas arba vykdytų iš išorės pasiūlytas ar įsipareigtas vykdyti. Bendradarbiavimo kultūra dažniausiai skatina mokytojus dirbti drauge ar siekti tikslų, bet ne vykdyti kitų numatytus tikslus. Mokytojai yra veikiau kaitos iniciatoriai, o ne vykdytojai. Jei būtina realizuoti išorės paliepimus, jie tai daro pasirinktinai, remdamiesi profesine saviklioja ir laisvu bendruomenės sprendimu.
- Paplitę. Bendradarbiavimo kultūra dažnai nenumato pagal tvarkaraštį bendro darbo, neatspindi jo administracine tvarka - kaip vykstančio tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje. Planuoti susitikimai ir planavimo sesijos gali sudaryti bendradarbiavimo kultūros dalį, tačiau jie nėra svarbesni už bendrą darbą. Bendradarbiavimo kultūra daro daugelio mokytojų bendrą darbą beveik nepastebimą, trumpą, bet dažną ir neformalų. Tai gali būti žodis, žvilgsnis pagyrimas ir padėka, siūlymas pasikeisti klasėmis, mintys apie naujas idėjas, neformalus pokalbis apie naujus darbus, problemų dėstymas arba susitikimai su tėvais. Šiuo atveju bendradarbiavimo kultūros nėra aiškiai ar tiesiogiai tvarkomos. Jos yra esminė mokytojų darbo ir būvimo mokykloje dalis.



- Neprognozuojami. Bendradarbiavimo kultūros padariniai dažnai neapibrėžti ir sunkiai prognozuojami. Bendradarbiavimo kultūra nesuderinama su mokyklų sistemomis, kuriose sprendimai dėl ugdymo turinio ir vertinimo yra labai centralizuoti. Sunkumai, su kuriais susiduria tokių mokyklų administracija, siekdama padėti sukurti bendradarbiavimo kultūrą, gali atsirasti ne tik dėl žmonių santykių, bet ir dėl kontrolės. Bendradarbiavimo kultūra gali būti įrėminta arba apribota, jei mokytojai užsiima saugesnėmis aplinkomis, pavyzdžiui, dalijasi ištekliais, medžiagomis ar idėjomis, ar bendrai planuoja tyrimus, remiasi kasdieniniu darbu nekeldami jokių išankstinio vertybių tikslo ir neapmąstydami savo darbo padarinių, jei neabejoja vienas kito veikla, perspektyvomis arba prielaidomis. Tokiu atveju bendradarbiavimo kultūra gali išsigimti ir virsti patogia ir savimi patenkinta kultūra (Hargreaves, 1999).

Tačiau, pasak A. Hargreaves (1999), stipriausia, smarkiausia bendradarbiavimo kultūra tampa tada, kai yra bendras darbas, bendri pasiūlymai, o refleksyvūs klausimai pateikiami taip, kad svarbiai išplečia praktiką ir nuolat ieško alternatyvų. Šiais atvejais bendradarbiavimo kultūra nėra jauki, kelianti pasitikėjimą. Atvirkščiai, tokiose mokytojų bendruomenėse, kuriose sugebama išmintingai ir sutartinai bendrauti su naujovių ir reformų skleidėjais, kuriose gebama ir norima taikyti pasirinktas naujoves, tinkamas numatytiems tikslams bei aplinkybėms, gali atsirasti kolektyvinė jėga ir pasitikėjimas.

Mokymo ir ugdymo procesas sukuria daugybę galimybių pedagogams bendradarbiauti tarpusavyje. Be to, mokytojai bendrauja ir bendradarbiauja su kolegomis ne vien formalioje aplinkoje, spręsdami ne tik profesines, bet ir asmenines problemas. Neformalus bendravimas pasižymi didesniu subtilumu, konfidencialumu, pasitikėjimu.

Veikti bendradarbiaujant nėra lengva todėl, kad negalima varžyti pavienių mokytojų veiksmų laisvės. Reikia gerai koordinuojamo, bendradarbiavimu grindžiamo darbo stiliaus, kad kiekvienas mokytojas galėtų drąsiai improvizuoti ieškodamas būdų tinkamai elgtis susiklosčius tam tikroms aplinkybėms (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Pasak D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998), jaučiant bendradarbių paramą, mokytojų darbo kokybė ir rezultatai yra geresni. Tačiau daugelis mokyklų tokios paramos neskatina.

Įvairių darbo grupių sudarymas leidžia mokytojams pasidalyti mintimis ir paremti vieniems kitus. Tokios grupės gali tapti grupe, kurioje galima pasišnekėti, aptarti problemas, labiau patyrę kolegos gali patarti kitiems, kaip ką nors keisti ir tobulinti, susikurti tokią aplinką, kurioje džiaugiamasi bičiulyste ir bendra sėkme (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Kai mokytojai bendradarbiauja vienas su kitu dirbdami kartu ir padėdami vienas kitam, mokymas ir mokymasis sustiprėja. Be to, bendradarbiavimas padeda įveikti izoliacijos poveikius, kurie dažnai charakterizuoja mokymą (Sergiovanni, 2005).

### 1.3.2. Mokytojų kaip bendradarbiavimo partnerių asmenybinė charakteristika

Pedagoginiame darbe yra labai svarbu mokytojo asmenybės savybės. Jautrumas, dvasinis pasirėngimas padėti žmonėms nuskaidrina pedagogo bendravimą ir su mokinių tėvais, kelia jam pagarbą.

Rengiant mokytojus, mokytojo asmenybė – jo gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti, jausmai, ir vertybės – paliekami savieigai. Šioms ypatybėms ugdyti skiriama labai mažai dėmesio. Galima mokytis ir išmolti tobuliau bendrauti ir bendradarbiauti, geriau pažinti save patį ir kitus žmones, būti jautresniu jų poreikiams (Lepeškienė, 1996).

Bendradarbiaujant su mokiniais ir kolegomis neišvengiamai atsiskleidžia mokytojo asmenybės turinys, išryškėja žmogaus santykis su kitais, atsiskleidžia jo dorovinis pasaulis. Atsiskleidusios mokytojo dorovinės savybės išryškina tikrąją jo vertę. Santykiai yra kuriami per mokytojo individualybę. Svarbų vaidmenį vaidina mokytojo charakteris, nuo kurio priklauso mokytojo veiklos stilius (Kavaliauskienė, 2001).

R. Kontautienės (2006) teigimu, pedagoginio bendradarbiavimo sistemos kokybinė plėtotė ir jos funkcionavimas priklauso nuo mokytojo asmenybinių savybių (komunikabilumo, aktyvumo, kūrybingumo, taktiškumo, tolerantiškumo, empatiškumo, ekspresyvumo ir kt.), iniciatyvumo, užimamų dalyvių atžvilgiu pozicijų, teigiamų nuostatų į pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotę.

Mokytojo asmenybės teigiami bruožai: 1) domėjimasis šiuolaikine kultūra (filosofija, mokslu, technika, menu) ir jos įvaldymo poreikis; 2) bendravimo su augančiąja karta poreikis, rūpinimasis jos ateitimi; 3) siekis perteikti jaunimui kultūros vertybes, ugdyti visapusiškai ir harmoningai brandžiai asmenybę; 4) dirbant ir gyvenant vadovautis šiuolaikinės kultūros aukščiausių laimėjimų dvasia, būti pavyzdžiu; 5) gebėjimas daryti intelektualinį, emocinį, praktinį poveikį mokinių veiklai ir elgesiui (turėti pakankamai intelektinių, loginių, komunikacinių, ekspresyviųjų sugebėjimų) (Jovaiša, 1993).

Kad pedagogas galėtų sėkmingai, kūrybiškai dirbti ir bendrauti su mokiniais, jų tėvais, skirtingo amžiaus, išsilavinimo, įvairių socialinių sluoksnių žmonėmis, kad turėtų autoritetą, jam taip pat reikia gana plataus intelekto. Be savo specialybės, jam būtina gerai suvokti ir visuomeninio politinio gyvenimo įvykius, šalies socialines ekonomines problemas, svarbiausius kultūros bei meno reiškinius.

V. Voverio teigimu (1990), viena iš esminių intelekto savybių – mąstymo lankstumas. Pedagogui ši savybė labai reikalinga. Mokymo ir auklėjimo procese bendraujant su klasės kolektyvu, su kiekvienu mokiniu, tėvais, kitais pedagogais nėra identiškų situacijų, dažniausiai

reikia akimirksniu pasirinkti optimalų variantą. Lankstaus mąstymo dėka jis gebės tą patį reiškinį vertinti ne statiškai, ne pagal pirmąjį įspūdį, o lyg iš įvairių pusių.

Pedagoginio intelekto ašis – mokytojo domėjimasis auklėtinių dvasiniu ir intelektiniu brendimu, charakterio formavimusi. Svarbu taip pat rūpintis jų sėkmėmis ir nesėkmėmis, norėti dirbti, ilsėtis, žaisti su jais, žavėtis tuo, kas juos žavi, džiaugtis tuo, kas juos džiugina, sielotis dėl to, kas juos skaudina. Toks nuolatinis ir visapusiškas domėjimasis savo darbo objektu – vaiku - ir savo stebėjimų analizė gali padėti pedagogui plėtoti kūrybinius sugebėjimus ir kūrybiškai dirbti (Voveris, 1990).

Pasak V. Voverio (1990), labai svarbu pedagogui yra savitvarda. Tai gebėjimas nuolat kontroliuoti ir valdyti savo jausmus, mintis poelgius veiksmus. Turintis savitvardos kantriai ir ištvėringai atliks sunkias užduotis, gebės susivaldyti konfliktinėse situacijose, ginčijantis, kontroliuos savo elgesį ekstremaliomis sąlygomis.

Pedagogui domėjimasis jausmų raiška gali padėti matyti savo darbo nesėkmių priežastis, daug subtiliau diagnozuoti įvairius pedagoginius negalavimus.

Pedagogo meilės darbui išraiška dažniausiai yra didelis domėjimasis savo dėstomu dalyku, dėstymo metodika, pačiu mokymo procesu (Voveris, 1990). Mokytojas turi pasižymėti neišsenkama meile žmogui, mokiniams, savo profesijai, kuri jam įkvepia ilgiems metams žvalumo, energijos, proto aiškumo (Vaitkevičius, 1995). Pedagogo meilė vaikams – tai neišsenkantis domėjimasis jų vidiniu pasauliu, tai dvasinis dosnumas, noras pasidalyti su jais savo mintimis ir išgyvenimais, geranoriškas bendravimas, gebėjimas suprasti kiekvieno jų džiaugsmus ir sielvartus, atsakingumo jausmas už kiekvieno jų likimą ir ateitį. Pedagogo meilės žmogui ištakos yra bendražmogiški jausmai, bet jos turinys daug platesnis ir sudėtingesnis. Ši meilė glaudžiai siejasi su meile žmogui apskritai, su pagarba jo protui, darbui, kūrybai bei jos rezultatui, su mokėjimu žavėtis kiekvienu žmoniškuoju jo poelgiu (Voveris, 1990).

Pasak V. Lapeškienės (2001), mokytojui svarbu save pažinti ne tik kaip žmogų, bet ir kaip profesionalą, žinoti savo kaip mokytojo stipriąsias ir silpnąsias puses, būti įsisąmoninusi savo profesinius uždavinius, tikslus, profesinės veiklos vietą gyvenime.

Pedagoginį bendravimą sieja socialinės ir dorovinės normos. Paprastai jas vadiname etika. Tai pedagogo profesinio bendravimo su auklėtiniais, bendradarbiais, mokinių tėvais, vadovais normos. Pedagoginė moralė reikalinga todėl, kad mokytojas turi reguliuoti savo elgesį, kai susiduria interesai. Jo elgesys turi harmoningai įsiliesti į profesinės grupės veiksmus, į visuomenę ir užtikrinti visų kitų pedagoginio proceso dalyvių bendradarbiavimą (Čiornokozova, Čiornokozovas, 1977).

Švietimo įstatyme (2007) nurodyta, jog mokytojas privalo laikytis teisės norminių aktų patvirtintų Mokytojo etikos normų ir mokyklos vidaus tvarką nustatančių dokumentų. Taip pat nurodyta, jog mokytojo etikos normų laikymąsi užtikrina mokyklos vadovas.

Norma padeda mokytojui perprasti situaciją, pasirinkti reikiamą sprendimą, išvengti nereikalingų diskusijų bei svarstymų, kai reikia veikti operatyviai, įgalina mokytoją būti tikrą, kad jo pasirinkimas yra teisingas. Pedagoginės moralės normos laikymasis mokytojui yra tolygus visos profesinės grupės, visos visuomenės patirties ir nuomonės paisymui. Reguluodama mokytojo elgesį mokymo ir auklėjimo procese, pedagoginės dorovės norma kartu yra ir jo elgesio socialinio koordinavimo pedagogikos interesais priemonė. Pedagoginės dorovės norma atlieka ir vien pedagogines funkcijas, padėdama sudaryti sąlygas, palankias mokymo procesui, leidžia gerinti jo organizavimą, skatina mokytoją tam tikriems veiksams ir sulaiko nuo poelgių, kurie trukdo spręsti profesinius uždavinius. Pedagoginės dorovės norma yra ir mokytojo asmenybės ugdymo priemonė (Čiornokozova, Čiornokozovas, 1977).

Mokytojo kultūros turinį sudaro esminiai požūriai, vertybės, įsitikinimai, įpročiai, prielaidos ir veiklų atlikimo būdai, kurie būdingi tam tikrai mokytojų grupei ar bendruomenei (Hargreaves, 1999). V. Lepeškienės (2001) teigimu, vienokie ar kitokie mokytojo veiksmai visada grindžiami vertybėmis, pastarosios atsispindi mokytojo elgesyje (taip pat ir profesiniame), nepaisant to, ar mokytojas savo vertybes įsisąmonina, ar ne, ir jie neišvengiamai veikia mokinių nuostatas bei vertybių pasirinkimą. A. Hargreaves (1999) nuomone, mokytojų kultūra išreiškiama mokytojų mąstymu, kalbėjimu ir veikla. Iš esmės norminė bendrumo samprata (bendri įsitikinimai ir požūriai), numanomas ar visuotinai pripažintas sutarimas yra pagrindinis mokytojų kultūros turinio aspektas. Mokytojų įsitikinimai, vertybės ir požūriai gali kisti priklausomai nuo to, kaip anksčiau ar tuo pat metu keitėsi bendravimo su kolegomis formos ir grupių susidarymo modeliai.

Mokytojo dorovinė pareiga – siekti, kad atsirastų ir vystytųsi mokinių pedagoginiai sugebėjimai bei interesai, skiepyti pagarbą mokytojo profesijai.

Gebėjimas įsijausti į kito žmogaus reaguimą, situaciją psichologijoje vadinamas empatija. Ji siejama su etika, kultūra, o šito gebėjimo stoka - su egocentrizmu, susvetimėjimu. Empatija pedagogui yra nekompensuojama profesinė savybė. Pedagogui bendraujant su mokiniais turi būti grynai oficialių santykių. Taip bendraujant neatsižvelgiama į asmenybę. Tačiau pedagogo bendravimas su mokiniais yra ne vien oficialus. Jis turi būti sušildytas jausmu. Tik tada mokytojo žmogiškumui atsilieps mokinių žmogiškumas ir bus galima tikėtis pedagoginio poveikio (Voveris, 1990). Empatiškas, giliau pažįstantis mokinius mokytojas gali lanksčiau derintis prie mokinių individualių poreikių, jautriau reaguoti į mokinių reakcijas, kurti situacijas klasėje atsižvelgdamas ne tik į mokinių intelektualinį pasirengimą priimti vienokią ar kitokią

dalykinę medžiagą, bet ir į jų asmeninius poreikius, emocines būsenas ir tuo būdu sudaryti geresnes sąlygas prasmingam, asmeniškai reikšmingam išmokimui (Lepeškienė, 2001).

Mokytojo darbe svarbu yra ne tik atskiro mokytojo pedagoginė moralė, bet ir viso mokytojų kolektyvo pedagoginė moralė. Tai vienas iš svarbiausių pedagoginių veiksmų, veikiančių mokinius tiek betarpiškai, tiek ir netiesiogiai, per mokytoją. Mokytojų kolektyvas pasižymi savo specifika, turinčia įtakos santykiams tarp jo narių, o galiausiai jo pedagoginei moralei.

Mokytojų kolektyvui būdingos tam tikros ypatybės, kurias lemia pedagoginio darbo ir jo sąlygų specifika, įsišakniję žmonių profesiniai įpročiai ir ta žymė, kuria paženkлина mokytojo asmenybę jo darbas. Šios mokytojų kolektyvo ypatybės pasireiškia visų pirma tuo, kad mokytojui pagal profesiją būtina turėti autoritetą ir būti mokinių, jų tėvų, savo kolegų gerbiamam, taip pat tuo, kad teisingai objektyviai įvertinti mokytojo darbą ir išmatuoti jo indėlį į bendrą kolektyvo reikalą yra labai sunku (Čiornokozova, Čiornokozovas, 1977).

## 2. BENDRADARBIAVIMO KULTŪROS KŪRIMO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOJE EMPIRINIS TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

**Tyrimo tikslas.** Išsiaiškinti, kaip kuriama bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategija bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje per mokyklų vadovų ir pedagogų charakteristikas.

**Tyrimo metodika.** Tyrimui atlikti buvo taikomi 2 metodai: anketinė apklausa raštu ir interviu.

Kiekybinio tyrimo metu buvo apklausiami pagrindinių mokyklų pedagogai. Remiantis nagrinėta literatūra, buvo parengta uždaro tipo anoniminė anketa. Anketos klausimai susideda iš 3 diagnostinių blokų. Pirmąjį diagnostinį bloką sudaro demografiniai klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis (lytį, pedagoginio darbo stažą); antrasis diagnostinis blokas susideda iš klausimų, kuriais nagrinėjamas pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas; trečiojo diagnostinio bloko klausimais nagrinėjamas ryšys tarp pedagogų bendradarbiavimo ir mokyklos vadovo. Anketą sudaro 21 klausimas. Anketos pavyzdys – 1 priede.

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudojamas interviu. Naudojant standartizuotą apklausą, interviu metu buvo apklausiami mokyklų vadovai. Klausimyną sudaro 3 diagnostiniai blokai: demografinis, kuriuo siekiama išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis (lytį, vadovaujamo darbo stažą); diagnostinis blokas, kurio klausimais nagrinėjamas pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas; diagnostinis blokas, kuriuo nagrinėjamas ryšys tarp pedagogų bendradarbiavimo ir mokyklos vadovo. Interviu klausimyno pavyzdys – 2 priede. Klausimyną sudaro 22 klausimai.

Tyrimas atliktas 2009 m. vasario-balandžio mėnesiais.

**Tyrimo imtis.** Tyrime dalyvavo pagrindinių mokyklų pedagogai ir vadovai. Tyrimo respondentų atranka atsitiktinė. Pedagogai buvo apklausti siekiant sužinoti, kaip jie bendradarbiauja tarpusavyje, kaip jie vertina pedagoginį bendradarbiavimą. Mokyklų vadovai apklausti siekiant išsiaiškinti, kaip jie skatina pedagogų bendradarbiavimą, kaip jie kuria pedagoginio bendradarbiavimo kultūros strategiją mokyklose. Iš viso buvo apklausti 234 pedagogai ir 8 mokyklų vadovai.

Tyrimas vyko Panevėžio apskrityje: Panevėžio, Pasvalio, Biržų ir Kupiškio miestų pagrindinėse mokyklose.

Pagal demografinius duomenis pedagogai pasiskirstė taip:

- lytis: 191 moteris, 43 vyrai;
- pedagoginio darbo stažas: 0-5 m. – 26 pedagogai, 6-15 m. – 94 pedagogai, 16 m. ir daugiau – 114 pedagogai.

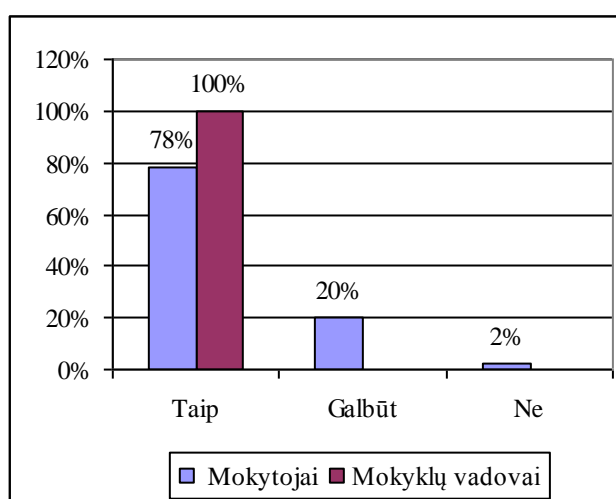
Mokyklų vadovai pagal demografinius duomenis pasiskirstė taip:

- lytis: 3 moterys, 5 vyrai;
- vadovaujamo darbo stažas: 1 vadovas – 7 m., 1 vadovas – 8 m., 1 vadovas – 14 m., 2 vadovai – 15 m., 1 vadovas – 16 m., 1 vadovas – 18 m., 1 vadovas – 21 m.

Tyrimo duomenys analizuojami naudojantis statistine duomenų analize – kompiuterinė Microsoft Excel programa. Nagrinėjami respondentų atsakymų į klausimus pasiskirstymai dažniais (procentinė išraiška).

## 2.2. Tyrimo rezultatų analizė

Kiekvienoje mokyklos bendruomenėje egzistuoja pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas. Pedagoginis bendradarbiavimas yra neišvengiamas, jis apima įvairias sritis. Šio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokiose srityse pedagogai daugiausia bendradarbiauja, kokie yra pedagogų bendradarbiavimo ypatumai, kaip kuriama bendradarbiavimo kultūra bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje.



1 pav. **Būtinumas mokytojams bendradarbiauti su kolegomis** (N=234, N=8)

Vertinant būtinumą mokytojams bendradarbiauti su kolegomis (1 pav.), visi mokyklų vadovai teigia, kad reikia bendradarbiauti su kolegomis. Dauguma pačių pedagogų taip pat mano, kad mokytojams būtina bendradarbiauti su kolegomis. Maža dalis (20%) galvoja, jog galbūt reikėtų bendradarbiauti. O apklaustųjų, manančių jog visiškai nebūtina mokytojams bendradarbiauti su kolegomis, yra labai maža dalis. Rezultatai rodo, kad tiek vadovai, tiek didžioji dalis pedagogų, bendradarbiavimą su kolegomis laiko svarbia mokytojų darbo dalimi. Yra bendradarbiavimo nauda, reikšmingumu abejojančių mokytojų. Džiugina, jog taip manančių yra nedidelė dalis, nes bendradarbiavimas su kolegomis pedagoginį darbą daro kokybiškesnį visais atžvilgiais.

Interviu metu visi vadovai teigė, kad juos labai domina pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas jų vadovaujamoje mokykloje. Tai rodo, kad vadovai pedagogų bendradarbiavimą laiko svarbiu veiksmu, kuris lemia visos organizacijos veiklos kokybę. Vadovams yra įdomu, kaip jų vadovaujamoje mokykloje pedagogams sekasi bendradarbiauti.

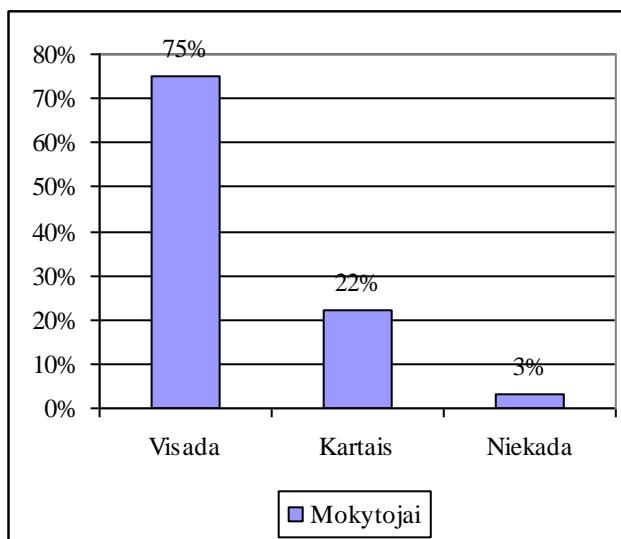
1 lentelė

**Mokytojų atsakymai į klausimą, kokių pagrindų vadovaudamiesi jie galvoja, kad būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis**

<b>Kuo vadovaujamesi?</b>	<b>Mokytojai N=234</b>
Teorinėmis žiniomis	5%
Praktinės veiklos suformuotomis nuostatomis	95%

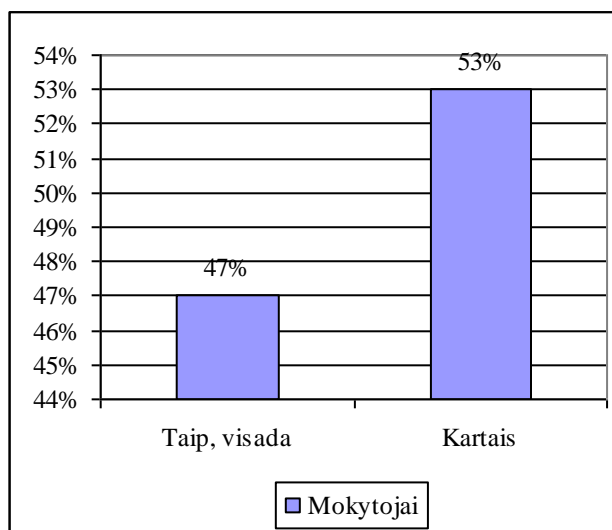
Iš 1 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad beveik visi apklausoje dalyvavę pedagogai, remdamiesi praktinės veiklos suformuotomis nuostatomis, mano, kad mokytojams būtina bendradarbiauti su kolegomis. Galime teigti, kad būtent praktinė veikla atskleidžia bendradarbiavimo naudą, todėl vadovai turėtų sudaryti tokias darbo sąlygas, kurios reikalautų kuo daugiau bendradarbiavimo su kolegomis. Norint, kad pedagogai noriai tarpusavyje bendradarbiautų, reikia, kad jie patys pajustų bendradarbiavimo naudą, tiek asmeninę, tiek visos organizacijos atžvilgiu. Analizuojant vadovų interviu duomenis, buvo išsiaiškinta vadovų nuomonė apie tai, ką jie turi daryti, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve. Vadovai teigė, kad jie patys turi nuoširdžiai bendradarbiauti su pedagogais, stengtis sudaryti palankias sąlygas bendradarbiavimui, stengtis, kad pedagogai pajustų bendradarbiavimo naudą, sudaryti sąlygas draugiškiems, pasitikėjimu grįstiems santykiams, vertinti kiekvieno pedagogo nuomonę, pastangas, visokeriopai padėti pedagogams bendradarbiauti tarpusavyje.





2 pav. Mokytojų bendradarbiavimo su kolegomis taikymas darbe (N=234)

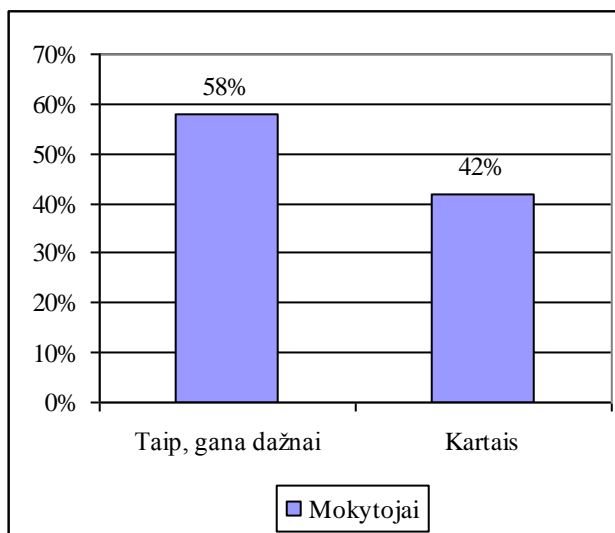
Analizuojant mokytojų bendradarbiavimo taikymą su kolegomis darbe (2 pav.) paaiškėjo, jog dauguma pedagogų savo darbe bendradarbiauja su kolegomis. Tik nedaugelis bendradarbiauja su kolegomis kartais ir labai maža dalis apklaustųjų teigia, jog niekada netaiko bendradarbiavimo su kolegomis savo darbe. Tai leidžia teigti, kad mokytojai stengiasi siekti kuo aukštesnių savo darbo rezultatų. Dauguma pedagogų yra linkę dalytis darbo patirtimi, patarimais, savo nuomone su kolegomis.



3 pav. Kolegų nuomonės paisymas priimant bendrus sprendimus (N=234)

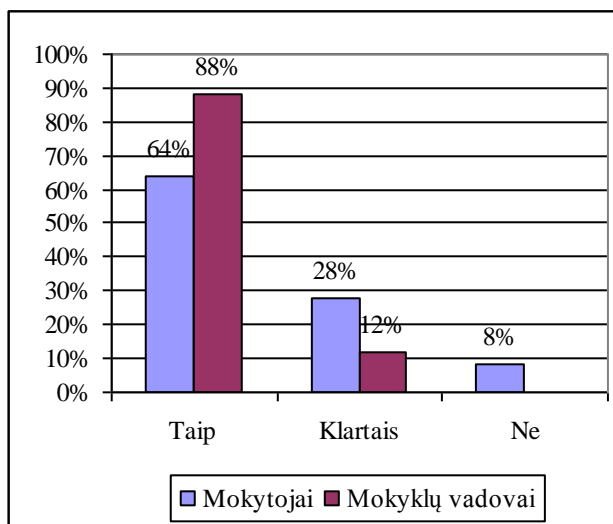
Analizuojant 3 pav. duomenis matyti, kad daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių respondentų tik kartais paisyti kolegų nuomonės priimant bendrus sprendimus. Galime teigti, kad šie apklausoje dalyvavę pedagogai nepasitiki vieni kitų nuomone, yra abejingi ir nerodo noro

bendradarbiauti. Vadovai turi sudaryti sąlygas, kad pedagogai pajustų bendrų sprendimų naudą. Tačiau beveik pusė apklausoje dalyvavusių pedagogų teigia, kad visada paiso kolegų nuomonės priimant bendrus sprendimus. Tai leidžia teigti, kad nemažoje apklaustųjų pedagogų dalyje vyrauja pasitikėjimas kitų nuomone.



4 pav. **Kolegų nuomonės ir patarimų klausimas priimant bendrus sprendimus**  
(N=234)

Daugiau nei pusė respondentų teigia (4 pav.), kad gana dažnai klausia kolegų nuomonės ir patarimų priimant bendrus sprendimus. Truputį mažiau nei pusė apklaustųjų kartais klausia kolegų nuomonės ir patarimų. Išanalizavus rezultatus dėl kolegų nuomonės ir patarimų klausimo priimant bendrus sprendimus paaiškėjo, jog pedagogai yra linkę atsižvelgti į kolegų nuomonę ir patarimus atliekant bendras užduotis. Visi tyrime dalyvavę pedagogai bendradarbiauja su kolegomis. Dalis jų tai daro dažnai, o kiti kolegų nuomonės klausia tik kartais. Jiems svarbu, ką mano jų kolegos, ką gali patarti. Tai rodo, kad pedagogai pasitiki kolegų patirtimi, nuomone, mano, jog bendradarbiavimas būtinas grupei žmonių priimant sprendimus.



5 pav. **Reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais** (N=234, N=8)

Analizuojant mokytojų bendradarbiavimą su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais (5 pav.), dauguma vadovų teigia, kad reikia pasitarti ir tik 12 % mano, kad pasitarti reikėtų kartais. Iš apklaustųjų vadovų nei vieno nėra manančio, jog dėl mokymo pamokose organizavimo pedagogams nereikia pasitarti su kolegomis. O pačių pedagogų, manančių, jog šiuo klausimu pasitarti su kolegomis reikia, yra žymiai mažiau nei vadovų. Nemaža dalis teigia, kad tik kartais reikia pasitarti su kolegomis dėl mokymo organizavimo pamokose. Yra tokių pedagogų (8%), kurie visiškai nemano, kad šiuo klausimu reikia tartis su kolegomis. Išanalizavus duomenis matome, kad vadovai labiau vertina bendradarbiavimą, jo svarbą nei pedagogai. Vadovai mano, kad pedagogai turi padėti, patarti vieni kitiems ugdymo klausimais, o tarp pačių pedagogų atsiranda ir tokių nuomonių, jog dėl mokymo pamokose organizavimo tartis su kolegomis visai nereikia. Tai rodo, kad kai kurie mokytojai nepasitiki kitų pedagogų nuomone, patarimais dėl pamokų organizavimo.

**Mokytojų atsakymai į klausimą, kada jie bendradarbiauja su kolegomis (%)**

<b>Kada bendradarbiauja</b>	<b>Mokytojai N=234</b>
Pertraukų metu	82%
Organizuojant bendrus renginius	71%
Sprendžiant mokinių elgesio problemas	78%
Sprendžiant mokinių lankomumo problemas	70%
Sprendžiant mokinių mokymosi sunkumus	65%
Ruošiant mokinius olimpiadoms, konkursams, varžyboms ir kt.	58%
Vedant atviras pamokas	35%
Dalinantis metodine medžiaga	51%
Dalyvaujant metodinių ratelių veikloje	100%

2 lentelėje parodyta kokiose srityse mokytojai dažniausiai bendradarbiauja su kolegomis. Visi apklaustieji mokytojai teigia, kad bendradarbiauja dalyvaujant metodinių ratelių veikloje. Apklausus vadovus taip pat visi teigia, kad mokytojai bendradarbiauja šioje srityje. Taip pat dažnai mokytojai paminėjo šias sritis: organizuojant bendrus renginius, pertraukų metu, sprendžiant mokinių elgesio, lankomumo problemas. Visi apklaustieji vadovai taip pat teigia, kad mokytojai bendradarbiauja organizuojant bendrus renginius ir sprendžiant mokinių auklėjimo problemas, dalinantis metodine medžiaga. O apklaustųjų pedagogų tik pusė teigia, kad bendradarbiauja dalinantis metodine medžiaga. Tokia pati dalis apklaustųjų vadovų mini, kad pedagogai bendradarbiauja sprendžiant mokymo problemas, ruošiant mokinius įvairiems konkursams varžyboms, olimpiadoms. Apklaustųjų mokytojų taip pat tik truputį daugiau nei pusė nurodė, jog jie bendradarbiauja su kolegomis ruošiant mokinius olimpiadoms, konkursams, varžyboms. Didesnis procentas pedagogų (65%) bendradarbiauja sprendžiant mokinių mokymosi sunkumus. Nedidelis procentas apklaustųjų pedagogų bendradarbiauja vedant atviras pamokas. Išanalizavus lentelės bei vadovų apklausos duomenis galima teigti, kad tiek mokytojai, tiek vadovai mini panašias sritis, kuriose yra bendradarbiaujama. Taip pat matome, kad visi mokytojai bendradarbiauja dalyvaujant metodinių ratelių veikloje ir priešingai, maža dalis apklaustųjų veda atviras pamokas. Galime teigti, kad mokytojai aktyviai sprendžia mokinių elgesio, lankomumo problemas, bendradarbiauja kitose srityse.

**Sritys, kuriose mokytojas turėtų bendradarbiauti su kolegomis(%)**

<b>Sritys</b>	<b>Mokytojai N=234</b>
Tobulinant mokymo proceso organizavimą	70%
Sprendžiant mokymo problemas	79%
Sprendžiant auklėjimo problemas	84%
Planuojant ir organizuojant popamokinę veiklą	63%
Gaminant, ruošiant mokymo priemones	24%
Dalinantis metodine medžiaga	66%
Dalyvaujant metodinių ratelių veikloje	100%
Sprendžiant lankomumo problemas	58%
Ruošiant mokinius olimpiadoms, konkursams, varžyboms ir kt.	55%

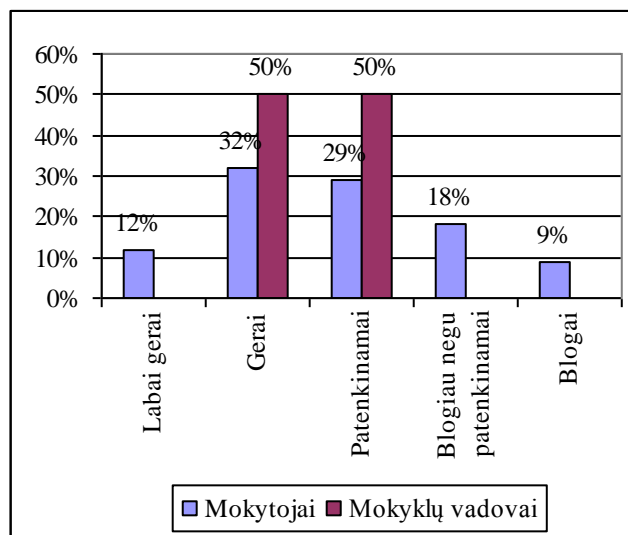
3 lentelėje pateikti duomenys parodo, kuriose srityse, mokytojų nuomone, jie turėtų bendradarbiauti. Daugiausia mokytojai mini šias sritis: dalyvavimą metodinių ratelių veikloje, sprendžiant auklėjimo, mokymo problemas, tobulinant mokymo proceso organizavimą. Šiek tiek rečiau mini dalijimąsi metodine medžiaga, popamokinės veiklos planavimą ir organizavimą. Truputį daugiau nei pusę apklaustųjų mokytojų mano, jog turėtų bendradarbiauti sprendžiant lankomumo problemas, ruošiant mokinius olimpiadoms, konkursams, varžyboms. Maža dalis apklaustųjų pedagogų mano jog turėtų bendradarbiauti gaminant, ruošiant mokymo priemones. Vadovai interviu metu paminėjo tas pačias sritis kaip nurodė pedagogai. Visos sritys vadovams atrodo reikšmingos. Tiek vadovų, tiek pedagogų nuomone, kad bendradarbiavimo kultūra būtų sėkminga, mokytojai turėtų bendradarbiauti šiose srityse: dalyvaujant metodinių ratelių veikloje, dalinantis metodine medžiaga, sprendžiant lankomumo problemas, planuojant ir organizuojant popamokinę veiklą, ruošiant mokinius olimpiadoms, konkursams ir varžyboms, sprendžiant auklėjimo, mokymo problemas.

Apklausoje dalyvavusių mokytojų ir vadovų nuomonė apie tai, kokiose srityse pedagogai turėtų bendradarbiauti, sutampa su jų praktinėje veikloje taikomomis bendradarbiavimo sritimis.

**Mokytojų bendradarbiavimas su kitais mokykloje dirbančiais specialistais (%)**

Kiti specialistai	Nuolat	Kartais	Niekada
Socialiniu pedagogu	84%	14%	2%
Specialiuoju pedagogu	50%	27%	23%
Logopedu	45%	26%	29%
Bibliotekininku	92%	8%	-
Mokyklos bendruomenės slaugytoja	46%	51%	3%
Psichologu	67%	31%	2%

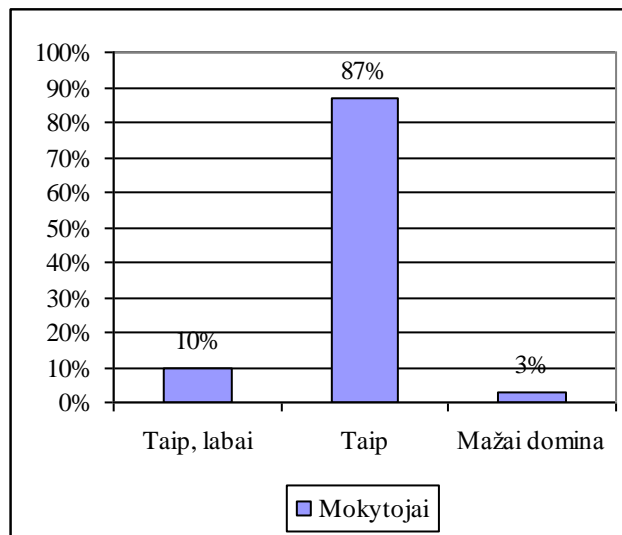
Iš 4 lentelės duomenų matyti, kad beveik visi tyrime dalyvavę mokytojai nuolat bendradarbiauja su bibliotekininku, visai maža dalis mokytojų nurodo, kad bendradarbiauja tik kartais, o tokių mokytojų, kad visiškai nebendradarbiautų su bibliotekininku, tarp apklaustųjų nėra. Šiek tiek mažiau apklaustųjų mokytojų nuolat bendradarbiauja su socialiniu pedagogu ir tik vos 2% apklaustųjų nebendradarbiauja su šiuo mokykloje dirbančiu specialistu. Su specialiuoju pedagogu bendradarbiauja puse apklaustųjų pedagogų, o labai panašios dalys apklaustųjų bendradarbiauja tik kartais (27%) arba visiškai nebendradarbiauja (23%). Su logopedu nuolat bendradarbiaujančių mokytojų yra mažiau nei pusė visų apklaustųjų. Nemaža dalis pedagogų su šiuo specialistu dirbančiu mokykloje visiškai nebendradarbiauja. O su psichologu, apklaustųjų mokytojų bendradarbiauja nemaža dalis ir vos keletas nebendradarbiauja niekada. Su mokyklos bendruomenės slaugytoja bendradarbiaujančių pedagogų procentas beveik toks pat, kurie bendradarbiauja nuolatos ir kurie tik kartais. Tokių mokytojų, kurie visiškai su šiuo specialistu nebendradarbiauja yra tik labai maža dalis. Paklausus vadovų ar jų vadovaujamoje mokykloje mokytojai bendradarbiauja su kitais dirbančiais specialistais, visi paminėjo, jog bendradarbiavimas vyksta nuolatos. Išanalizavus rezultatus galime teigti, kad bendradarbiavimo kultūra yra kuriama ne tik tarp mokytojų, joje dalyvauja ir kiti mokykloje dirbantys specialistai.



6 pav. Bendradarbiavimo tarp pedagogų bendruomenės narių įvertinimas

(N=234, N=8)

6 pav. pateiktas bendradarbiavimo tarp pedagogų bendruomenės narių įvertinimas. Tik mažas procentas apklaustųjų mokytojų bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje įvertina labai gerai, o vadovų taip manančių visai nėra. Pusė apklaustųjų vadovų bendradarbiavimą tarp pedagogų bendruomenės narių įvertina gerai, taip manančių pedagogų yra mažiau (32%). Panašus procentas pedagogų bendradarbiavimą savo kolektyve įvertina patenkinamai (29%). O vadovų, taip vertinančių bendradarbiavimą tarp pedagogų, yra taip pat pusė visų apklaustųjų. Nei vienas vadovas bendradarbiavimo pedagogų bendruomenėje neįvertina blogai, o pedagogų taip manančių yra 9%. Išanalizavus duomenis matome, kad tik pusė apklaustųjų vadovų tenkina jų pavaldinių bendradarbiavimas.



7 pav. **Domėjimasis pedagoginio bendradarbiavimo pedagogų bendruomenėje klausimais (N=234)**

Išanalizavus 7 pav. duomenis matome, kad mokytojus domina pedagoginio bendradarbiavimo pedagogų bendruomenėje klausimai. Tai rodo, kad pedagogams yra svarbus bendradarbiavimas su kolegomis, jie domisi, kaip galėtų patobulinti tarpusavio bendradarbiavimą, juos domina bendradarbiavimo taikymo praktinėje veikloje naujovės. Todėl vadovai turi sudaryti sąlygas, kad mokytojai galėtų įgyti kuo daugiau žinių jiems rūpimais klausimais.

5 lentelė

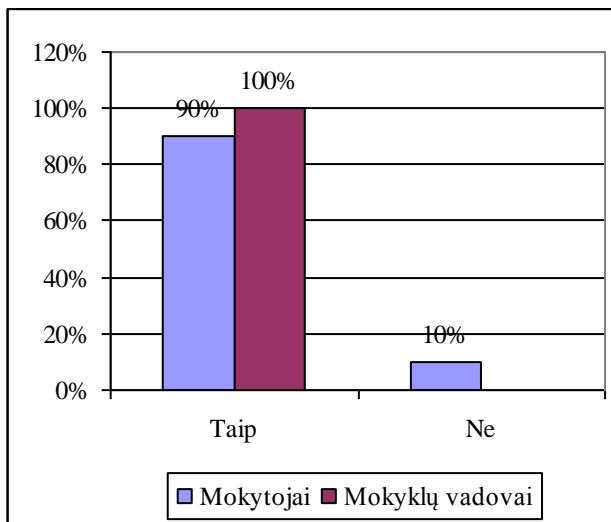
**Šaltiniai, iš kurių įgyjama žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje (%)**

Šaltiniai	Mokytojai N=234
Metodinė literatūra	53%
Periodinė spauda	20%
Kvalifikacijos kėlimo kursai	60%
Pokalbiai su kolegomis	87%

Iš 5 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad daugiausia žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogai įgyja bendradarbiaudami su kolegomis ir kvalifikacijos kėlimo kursuose. Tai rodo, kad kvalifikacijos kėlimo kursai yra naudingi, nes teikia žinių apie bendradarbiavimą. Taip pat galima teigti, kad mokytojai bendradarbiaudami su kolegomis įgauna patirties, įgūdžių, kurie yra naudingi bendradarbiavimui. Vadinasi, norint kurti



bendradarbiavimo kultūrą mokykloje, yra svarbu, kad pedagogai lankytų kuo daugiau kvalifikacijos kėlimo kursų, dalintųsi savo bendradarbiavimo patirtimi tarpusavyje.



8 pav. Atsakymai į klausimą, ar pakanka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje (N=234, N=8)

Analizuojant 8 pav. duomenis matome, kad žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje pakanka beveik visiems apklaustiesiems mokytojams ir tik mažai daliai apklaustųjų šių žinių trūksta. Išanalizavus interviu klausimyno duomenis paaiškėjo, kad vadovų, kuriems žinių apie bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje trūktų, nėra. Vadinasi, vadovai, siekdami pedagogų bendradarbiavimo turėtų organizuoti seminarus apie pedagoginį bendradarbiavimą, patys skaityti įvairius pranešimus šia tema, perteikdami turimas žinias pedagogams. Vadovai turi stengtis suteikti kuo daugiau žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą mokytojams, nes būtent jie turi užtikrinti bendradarbiavimu pagrįstus santykius.

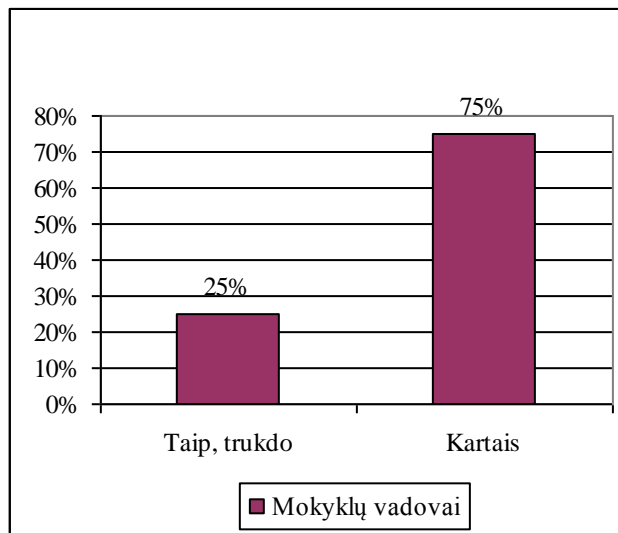
**Mokyklų vadovų nuomonė apie bendradarbiaujant vyraujančius santykius tarp pedagogų(%)**

Santykiai	Mokyklų vadovai N=8
Grįsti pasitikėjimu ir pagalba	25%
Draugiški	63%
Patenkinami	38%

Kaip parodyta 6 lentelėje, dauguma mokyklų vadovų teigia, kad bendradarbiaujant santykiai tarp pedagogų yra draugiški. Tik maža dalis mano, jog šie santykiai grįsti pasitikėjimu ir pagalba. Nemaža dalis apklaustųjų vadovų teigia, jog santykiai tarp pedagogų yra patenkinami. Vadovų teigimu, jų pačių santykiai bendradarbiaujant su pedagogais yra geri. Išanalizavus duomenis galima teigti, kad tarp pedagogų vyrauja nepasitikėjimas. Vadovai turi skatinti pasitikėjimą tarp pedagogų bendruomenės narių. Būtent pasitikėdami vieni kitais pedagogai ima bendradarbiauti.

Vadovai interviu metu teigė, kad dažniausiai pedagogams bendradarbiauti trukdo nepasitikėjimas kolegomis, abejingumas, pastangų nebuvimas, laiko stoka, konkurencija. Išanalizavus interviu duomenis paaiškėjo, jog visi vadovai stengiasi išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų. Jie tai daro, skatindami organizuoti bendrus renginius, apdovanodami pedagogus už bendrus pasiekimus, organizuodami įvairias išvykas, skatindami pedagogus įsijungti į bendrą veiklą, sprendimų priėmimą, problemų sprendimą, stengdamiesi sudaryti tokias darbo sąlygas, kurios reikalautų bendradarbiavimo, organizuodami susirinkimus iškilusioms problemoms spręsti.

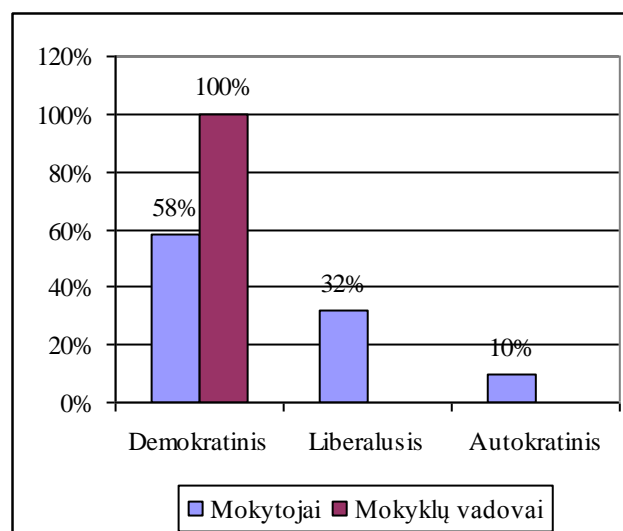
Apklausoje dalyvavusių pedagogų taip pat buvo klausiama, kokiais būdais vadovai skatina bendradarbiavimą jų pedagogų bendruomenėje. Mokytojai nurodė, jog vadovai bendradarbiavimą skatina šiais būdais: suteikdami galimybę dalintis patirtimi, jungtis į grupes bendrai veiklai, akcentuodami bendradarbiavimo svarbą susirinkimų metu, skatindami bendradarbiaujant su kolegomis spręsti įvairias su mokymu, auklėjimu, elgesiu, lankomumu susijusias problemas, apdovanodami mokytojus už bendrai organizuojamus renginius, konkursus, varžybas, pagirdami už bendradarbiavimą susirinkimų metu, skatindami vesti atviras pamokas, skatindami dirbti grupėse ir komandose, organizuodami susirinkimus, pasitarimus, burdami laikinas komandas įvairioms užduotims atlikti, skatindami aktyviai dalyvauti metodinių ratelių veikloje. Išanalizavus duomenis matome, kad tiek vadovai, tiek pedagogai nurodė tuos pačius bendradarbiavimo skatinimo būdus.



9 pav. **Pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija** (N=8)

9 pav. matyti, jog dauguma vadovų mano, kad pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija. Vadovai turi sudaryti darbo sąlygas, kad mokytojai nejaustų konkurencijos. Mokytojai turi jaustis esantys bendruomene, siekti bendrų organizacijos tikslų, gerbti ir palaikyti vieni kitus. Tarpusavio pagarba ir pagalba stiprina komandą, daro ją vertingą ir vieningą.

Išanalizavus interviu duomenis paaiškėjo, kad norint, jog vadovai skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve, jie turi pasitikėti savo pavaldiniais, patys mokėti dirbti glaudžiai bendradarbiaujant su kitais žmonėmis, būti atsidavę bendriems tikslams, rodyti iniciatyvą bendradarbiaujant, būti nuoširdūs.

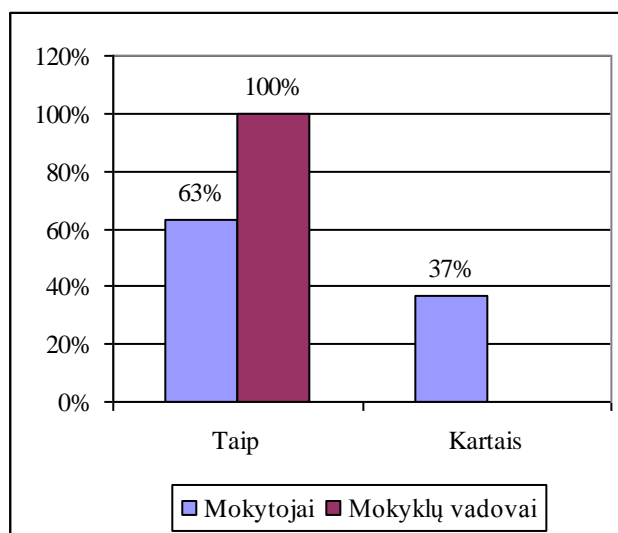


10 pav. **Vyraujantis vadovavimo stilius mokykloje** (N=234, N=8)

Iš 10 pav. pateiktų duomenų matyti, kad visi apklausoje dalyvavę vadovai teigia, jog jų vadovavimo stilius yra demokratinis. Mokslininkės R. Vaitekienės (2005) teigimu, būtent nuo

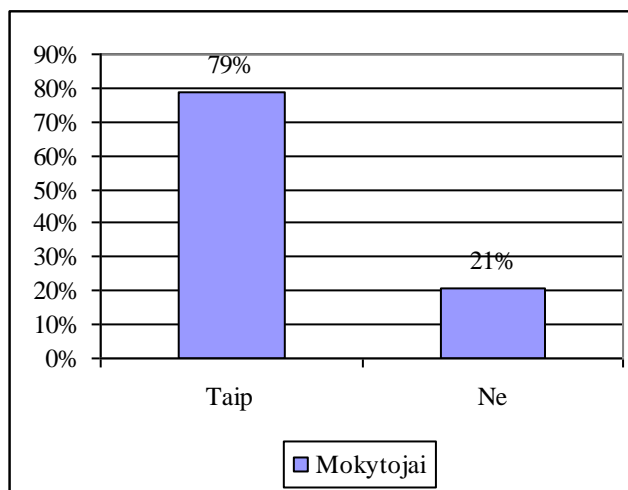
pasirinkto vadovavimo stiliaus priklauso komandos darbo sėkmė. A. Jacikevičiaus (1979) teigimu, esant demokratiniam vadovavimo stiliui santykiai tarp darbuotojų tampa draugiškesni, nuoširdesni. Mokslininkų R. Dobranskienės (2004), R. Vaitekienės (2005) teigimu, šis vadovavimo stilius skatina bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje. Apibūdinant mokytojų ir vadovų atsakymus į klausimą, apie vadovų vadovavimo stilių, galima daryti išvadą, kad vadovų manymu jie skatina bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje, bet pačių pedagogų taip manančių yra tik kiek daugiau nei pusė visų apklaustųjų.

Pedagogai, kurių mokykloje vyrauja demokratinis vadovavimo stilius, jaučia vadovų pasitikėjimą. Tačiau yra ir tokių pedagogų, kurių mokyklose vyrauja autokratinis vadovavimo stilius. Šie pedagogai jaučia priešišumą, nepasitikėjimą vieni kitais.



11 pav. Vadovo pasitikėjimas mokytojais (N=234, N=8)

Analizuojant 11 pav. duomenis matome, jog visi vadovai interviu metu teigė, kad pasitiki pedagogais, dirbančiais jų vadovaujamosiose mokyklose. O mokytojų nuomonė šiuo klausimu skiriasi nuo vadovų. Ne maža dalis apklaustųjų pedagogų teigia, kad vadovai jais pasitiki tik kartais. Išanalizavus duomenis galime teigti, kad vadovai neparodo savo pasitikėjimo mokytojais. Mokyklos vadovas turi kurti gerus žmogiškus santykius, vertinti kiekvieno pedagogo nuomonę, turi mokėti parodyti pasitikėjimą savo pavaldiniais, nes būtent pasitikėjimas skatina bendradarbiavimą komandoje. R. Kontautienė (2006) teigia, kad be pasitikėjimo neįmanoma sėkmingai vadovauti.

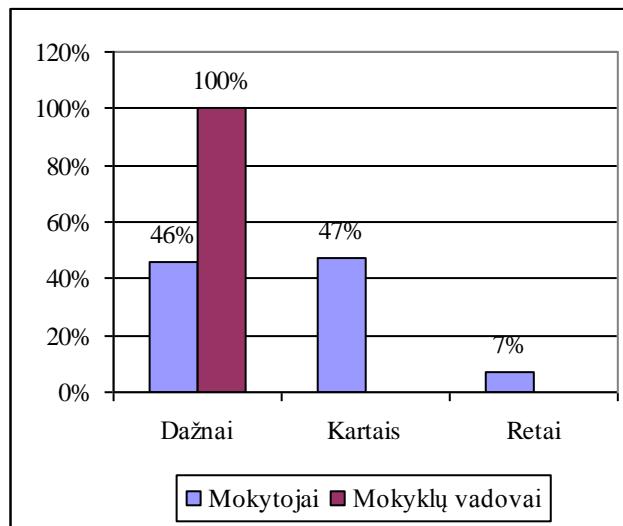


12 pav. **Vadovas skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų** (N=234)

Paklausus mokytojų, ar vadovai skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų, dauguma respondentų teigia, jog skatina, bet yra nemaža dalis manančių, jog vadovai neskatina pasitikėjimo tarp darbuotojų. Tai matyti 12 pav. Vadinasi, didžioji dalis vadovų skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų. Būtent pasitikėjimas vienas kitu veda prie bendradarbiavimo, o vadovas turi visokeriopai padėti pedagogams bendradarbiauti, burti juos į darniai ir kokybiškai dirbančią komandą.

Mokytojų buvo klausama, kokiais būdais vadovas skatina bendradarbiavimą jų pedagogų bendruomenėje. Pedagogai nurodė, jog vadovai pasitikėjimą skatina šiais būdais: pabrėždami teigiamas mokytojų savybes bei veiklą, akcentuodami gebėjimus, suteikdami laisvę pasirinkti, kaip planuoti savo veiklą, gindami darbuotojų teises, tardamiesi bendrais ugdymo proceso klausimais, sudarydami įvairias komisijas iškilusioms problemoms spręsti ir pasitikėdami jų darbu, posėdžių metu išklaudydami visų nuomonę, skatindami atvirą bendravimą pasitarimų, susirinkimų metu, tariantis įvairiais klausimais reikalauja priimti bendrus sprendimus, padrąsindami, patardami, nuoširdumu, tolerantiškumu, sudarydami darbo sąlygas, kurios reikalauja pasitikėjimo bendradarbiaujant, neišskirdami sau palankių žmonių.

Interviu metu vadovai nurodė, kad pasitikėjimą tarp pedagogų, dirbančių jų vadovaujamoje mokykloje, jie skatina šiais būdais: rodydami savo pasitikėjimą, pagarbą pedagogais, laikydami visus darbuotojus lygiateisiais, lygiaverčiais, siūlydami pasitarti tarpusavyje priimant įvairius sprendimus, sprendžiant iškilusias problemas, išklaudydami darbuotojų nuomones įvairiais klausimais, siekdami atviro, nuoširdaus bendravimo. Tai rodo, kad vadovai visapusiškai stengiasi sukurti pasitikėjimu grįstus santykius, kurie sudaro sąlygas kokybiškam bendradarbiavimui. R. Kontautienė (2006) teigia, kad vadovai savo organizacijoje privalo sukurti tokias darbo sąlygas, kurios savaime skatintų pasitikėjimą.



13 pav. **Vadovas organizuoja susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti**  
(N=234, N=8)

13 pav. duomenys rodo, kad vadovų ir pedagogų nuomonė nesutampa. Visi vadovai interviu metu teigė, jog dažnai organizuoja susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti. Pedagogų taip teigiančių yra beveik pusė iš visų apklaustųjų. Tokia pati dalis pedagogų teigia, kad vadovai susirinkimus šioms problemoms spręsti organizuoja tik kartais. Yra ir tokių pedagogų, kurie teigia, kad susirinkimai organizuojami retai. Šie susirinkimai yra vienas iš būdų, kurio metu yra skatinamas pedagogų bendradarbiavimas, nes pedagogai jų metu sprendžia jiems aktualius klausimus, problemas. Todėl mokyklų vadovai turėtų organizuoti kuo daugiau susirinkimų, kurių metu būtų skatinamas pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas.

### **2.3. Bendradarbiavimo strategijos kūrimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje**

Pedagoginis bendradarbiavimas pedagogų bendruomenėje lemia visos organizacijos veiklos kokybę. Vadovai turi užtikrinti bendradarbiavimu grįstus santykius. Jie turi nuolatos domėtis, kaip sekasi pedagogams bendradarbiauti, stengtis mokytojams suteikti kuo daugiau žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą. Santykiai tarp pedagogų turi būti ne tik draugiški, bet ir grįsti pasitikėjimu, pagalba. Vadovai turi skatinti pasitikėjimą tarp pedagogų bendruomenės narių. Būtent pasitikėdami vieni kitais pedagogai ima bendradarbiauti.

Vadovai turi stengtis išspręsti bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų. Jie tai gali daryti šiais būdais:

- skatindami pedagogus organizuoti bendrus renginius;
- apdovanodami pedagogus už bendrus pasiekimus;

- organizuojami įvairias išvykas;
- skatindami įsijungti į bendrą veiklą, sprendimų priėmimą, problemų sprendimą;
- stengdamiesi sudaryti tokias darbo sąlygas, kurios reikalautų bendradarbiavimo;
- organizuojami susirinkimus iškilusioms problemoms spręsti.

Vadovai turi sudaryti tokias darbo sąlygas, kad mokytojai nejaustų konkurencijos, nes konkurencija kartais trukdo pedagogams bendradarbiauti. Mokytojai turi jaustis esantys bendruomene, siekti bendrų organizacijos tikslų, gerbti ir palaikyti vieni kitus. Tarpusavio pagarba ir pagalba sustiprina komandą, daro ją vertingą ir vieningą.

Norint, kad vadovai skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve, jie turi pasitikėti savo pavaldiniais, patys mokėti dirbti glaudžiai bendradarbiaujant su kitais žmonėmis, būti atsidavę bendriems tikslams, rodyti iniciatyvą bendradarbiaujant, būti nuoširdūs. Vadovai turi visokeriopai padėti pedagogams bendradarbiauti, burti juos į darniai ir kokybiškai dirbančią komandą

## IŠVADOS

1. Išanalizavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad ir vadovai, ir patys pedagogai bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje laiko svarbiu veiksmu.
2. Iš tyrimo metu gautų duomenų matyti, kad mokytojai taiko bendradarbiavimą savo darbe, klausia kolegų nuomonės, patarimų ne tik priimant bendrus sprendimus, bet ir dėl mokymo pamokose organizavimo. Tyrimas parodė, kad pedagogai bendradarbiauja įvairiose srityse.
3. Išanalizavus tyrimo duomenis, pastebėta, kad pusė apklaustųjų, tiek vadovų, tiek pedagogų, bendradarbiavimą tarp pedagogų bendruomenės narių vertina gerai. Tačiau tokia pati dalis respondentų pedagoginį bendradarbiavimą vertina patenkinamai.
4. Tyrimo rezultatai rodo, kad santykiai tarp pedagogų nėra grįsti pasitikėjimu ir pagalba. Norint, kad pedagogai sėkmingai bendradarbiautų, vadovai turi skatinti pasitikėjimą tarp pedagogų bendruomenės narių. Vadovų teigimu, pedagogams bendradarbiauti trukdo nepasitikėjimas kolegomis, abejingumas, pastangų nebuvimas, laiko stoka, konkurencija. Jie stengiasi išspręsti bendradarbiavimo problemas įvairiais būdais.
5. Mokyklų vadovai pedagoginį bendradarbiavimą laiko svarbiu veiksmu, kuris lemia visos organizacijos veiklos kokybę. Vadovams yra įdomu, kaip jų vadovaujamoje mokykloje pedagogams sekasi bendradarbiauti, kokie vyrauja pedagogų tarpusavio santykiai, su kokiais sunkumais pedagogai susiduria bendradarbiaudami.
6. Tyrimas parodė, kad didžioji dalis vadovų skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų. Vadovai visapusiškai stengiasi sukurti pasitikėjimu grįstus santykius, kurie sudaro sąlygas kokybiškam bendradarbiavimui.
7. Tyrime kelta hipotezė iš dalies pasitvirtino, nes tyrimo rezultatai rodo, kad egzistuoja lygiavertiškumo pripažinimas, galimybė susitarti, priimant bendrus sprendimus bei įsijungiant į bendrą veiklą, tačiau visiškai pasitvirtinti tyrimo hipotezei trukdo tai, kad santykiai tarp pedagogų nėra grįsti pasitikėjimu ir pagalba.



## LITERATŪRA

1. Bernotas V. (1995). Bendravimas – aktuali pedagoginė problema. *Pedagogika*, 31, p. 11-15.
2. Bitinas B. (1995). *Auklėjimo procesas*. Šiauliai: ŠPI.
3. Čiornokozova V., Čiornokozovas I. (1977). *Mokytojo etika: pedagoginė etika*. Kaunas: Šviesa.
4. Day Ch., Hall C., Gammage P. ir kt. (1998). *Pradinės mokyklos ugdymo turinio vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
5. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba.
6. Dobranskienė R. (2004). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
7. Everard K. B., Moris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
8. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba.
9. Grigaliūnienė S. (2000). *Profesinė vadyba. Raktinių samprotavimo technikų logika*. Kaunas: VDU.
10. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto alba.
11. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
12. Jacikevičius A. (1979). *Socialinės psichologijos pagrindai*. Vilnius: Mokslas.
13. Jacikevičius A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
14. Jovaiša J. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa.
15. Kavaliauskienė V. (2001). *Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
16. Kontautienė R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
17. Kontautienė R. (2001). Mokiniai – mokytojo partneriai pedagoginio bendradarbiavimo sistemoje. *Pedagogika*, 53, p. 51-57.
18. Kontautienė R. (2000). *Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotė pradinėje mokykloje. Daktaro disertacija*. Klaipėda.
19. Lakis J., Ignatavičius S., Stancelis V. ir kt. (1996). *Mokyklos bendruomenė*. Vilnius: Utenos spaustuvė.

20. Landsbergienė R. (2005). Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūris į vadovo elgesio bei bendravimo ypatumų veiksmus. *Pedagogika*, 80, p. 107-113.
21. Lepeškienė V. (1996). *Humanistinis ugdymas mokykloje*. Vilnius: Valstybinis leidyklos centras.
22. Lepeškienė V. (2001). *Mokykla ant žmogiškumo pamatų*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
23. *Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrieji nuostatai* (1999). [Žiūrėta 2008-12-19]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/1999-08-23-966.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/1999-08-23-966.htm)
24. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas* (2007). [Žiūrėta 2008-12-19]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=302313](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=302313)
25. Pukelis K. (1998). *Mokytojų rengimas ir filosofinės studijos*. Kaunas: VDU.
26. Rupainienė V., Janiūnaitė B. (2008). Pradinės mokyklos bendruomenės bendradarbiavimo ypatumai diegiant ugdymo programos naujoves. *Pedagogika*, 91, p. 73-79.
27. Sergiovanni T. J. (2005). *Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms?* Vilnius: Garnelis.
28. Šalkauskis S. (1991). *Rinktiniai raštai. Pedagoginės studijos. I knyga*. Vilnius: Leidybos centras.
29. Vaitekienė R. (2005). Vadovavimo stiliaus ir pedagogų komandos sutelktumo ryšys. *Švietimo vadyba reformos erdvėje*. Vilnius: VPU Leidykla.
30. Vaitkevičius J. (1995). *Socialinės pedagogikos pagrindai*. Vilnius: Egalda.
31. Voveris V. (1990). *Pedagogas – mūsų viltis ir nerimas*. Kaunas: Šviesa.
32. Želvys R. (1995). *Bendravimo psichologija*. Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
33. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.

# **PRIEDAI**

*Bendradarbiavimo kultūra bendrojo  
lavavimo mokyklų pedagogų bendruomenėje*

*Gerbiamos mokytojos, gerbiami mokytojai,*

*Maloniai Jus prašome atsakyti į šios anketos klausimus. Jūsų atsakymai padės išsiaiškinti, kaip kuriama bendradarbiavimo kultūra bendrojo lavavimo mokyklos pedagogų bendruomenėje.*

*Anketa yra anoniminė, todėl nei pavardės, nei vardo rašyti nereikia.*

*Jums tinkamą atsakymo variantą pažymėkite „x“.*

*Iš viso bus apklausta per 200 mokytojų.*

**1. Lytis:**

- moteris
- vyras

**2. Pedagoginio darbo stažas:**

- 0-5 m.
- 6-15 m.
- 16 m. ir daugiau

---

Anketą parengė ir apklausą atlieka Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto II kurso magistrantūros studentė Deimantė Jakubauskaitė

I dalis

**3. Kaip Jūs manote, ar būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis?**

- Taip
- Galbūt
- Ne

**4. Kokių pagrindų vadovaudamiesi Jūs taip galvojate?**

- Teorinėmis žiniomis.
- Praktinės veiklos suformuotomis nuostatomis.

**5. Ar Jūs taikote bendradarbiavimą su kolegomis savo darbe?**

- Visada
- Kartais
- Niekada

**6. Ar Jūs stengiatės paisyti savo kolegų nuomonės priimant bendrus sprendimus?**

- Taip, visada
- Kartais
- Labai retai
- Ne

**7. Ar Jūs klausiate kolegų nuomonės ir patarimų priimant bendrus sprendimus?**

- Taip, gana dažnai
- Kartais
- Labai retai
- Ne

**8. Kaip Jūs galvojate, ar reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais?**

- Taip
- Kartais
- Ne

**9. Jei bendradarbiaujate su kolegomis, paaiškinkite kada tai darote?** (galimi keli atsakymo variantai)

- Pertraukų metu.
- Organizuojant bendrus renginius.
- Sprendžiant mokinių elgesio problemas.
- Sprendžiant mokinių lankomumo problemas.
- Sprendžiant mokinių mokymosi sunkumus.
- Ruošiant mokinius olimpiadoms, konkursams, varžyboms ir kt.
- Vedant atviras pamokas.
- Dalinantis metodine medžiaga.
- Dalyvaujant metodinių ratelių veikloje.

**10. Ar bendradarbiaujate su kitais Jūsų mokykloje dirbančiais specialistais?** (atsakymą pažymėkite langelyje)

	Nuolat	Kartais	Niekada
Socialiniu pedagogu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialiuoju pedagogu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logopedu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bibliotekininku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos bendruomenės slaugytoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psichologu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Kokiose srityse mokytojas turėtų bendradarbiauti su kolegomis?** (galimi keli atsakymo variantai)

- Tobulinant mokymo proceso organizavimą.
- Sprendžiant mokymo problemas.
- Sprendžiant auklėjimo problemas.
- Planuojant ir organizuojant popamokinę veiklą.
- Gaminant, ruošiant mokymo priemones.
- Dalinantis metodine medžiaga.
- Dalyvaujant metodinių ratelių veikloje.
- Sprendžiant lankomumo problemas.
- Ruošiant mokinius olimpiadoms, konkursams, varžyboms ir kt.

**12. Įvertinkite bendradarbiavimą savo mokykloje tarp pedagogų bendruomenės narių.**

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogiau negu patenkinamai
- Blogai

**13. Ar Jus domina pedagoginio bendradarbiavimo pedagogų bendruomenėje klausimai?**

- Taip, labai
- Taip
- Mažai domina
- Nedomina

**14. Iš kur Jūs įgyjate žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje?** (galimi keli atsakymo variantai)

- Metodinės literatūros
- Iš periodinės spaudos
- Kvalifikacijos kėlimo kursuose
- Iš pokalbių su kolegomis

**15. Ar Jums užtenka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje?**

- Taip
- Ne

II dalis

**16. Koks vadovavimo stilius vyrauja Jūsų mokykloje?**

- Demokratinis
- Liberalusis
- Autokratinis

**17. Ar vadovas Jumis pasitiki?**

- Taip
- Kartais
- Ne

**18. Ar vadovas skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų?**

- Taip
- Ne

**19. Kokiais būdais vadovas skatina pasitikėjimą tarp darbuotojų?**

.....

.....

.....

**20. Kokiais būdais vadovas skatina bendradarbiavimą Jūsų pedagogų bendruomenėje?**

.....

.....

.....



**21. Ar vadovas organizuoja susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti?**

- Dažnai
- Kartais
- Retai
- Niekada

*Dėkoju už atsakymus.*

*Linkiu sėkmės !!!*

**INTERVIU KLAUSIMYNAS**

Bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategijos bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje tyrimas

Lytis: .....

Kiek metų dirbate mokyklos direktoriumi? .....

**1. PEDAGOGŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMAS**

- 1.1. Kaip Jūs manote, ar būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis?
- 1.2. Kaip Jūs galvojate, ar reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais?
- 1.3. Kada, Jūsų nuomone, pedagogai turėtų bendradarbiauti su kolegomis?
- 1.4. Įvertinkite bendradarbiavimą Jūsų vadovaujamoje mokykloje tarp pedagogų bendruomenės narių.
- 1.5. Kokiose srityse mokytojas dažniausiai bendradarbiauja su kolegomis?
- 1.6. Koks mikroklimatas vyrauja Jūsų vadovaujamos mokyklos pedagogų bendruomenėje?
- 1.7. Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje pedagogai bendradarbiauja su kitais dirbančiais specialistais?
- 1.8. Ar pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija?
- 1.9. Kokie santykiai bendradarbiaujant vyrauja tarp pedagogų?

**2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS IR VADOVAS**

- 2.1. Ar Jus domina pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas Jūsų vadovaujamoje mokykloje?
- 2.2. Ar Jums užtenka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje?
- 2.3. Koks vadovavimo stilius dominuoja Jūsų vadovaujamoje praktikoje?
- 2.4. Ar pasitikite pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?
- 2.5. Kaip skatinate pasitikėjimą tarp pedagogų, dirbančių Jūsų vadovaujamoje mokykloje?
- 2.6. Ar organizuojate susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti?
- 2.7. Ką Jūs darote, kad išspręstumėte bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų?
- 2.8. Kokie Jūsų santykiai bendradarbiaujant su pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?
- 2.9. Su kokiomis pedagogų bendradarbiavimo problemomis susiduriate?
- 2.10. Ką turi daryti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?
- 2.11. Koks turi būti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?

**8 MOKYKLŲ VADOVŲ INTERVIU ATSAKYMAI**

## **INTERVIU KLAUSIMYNAS**

### **Bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategijos bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje tyrimas**

**Lytis:** vyras.

**Kiek metų dirbate mokyklos direktoriumi?** 16 metų.

#### **1. PEDAGOGŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMAS**

##### **1.1. Kaip Jūs manote, ar būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis?**

Taip.

##### **1.2. Kaip Jūs galvojate, ar reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais?**

Taip.

##### **1.3. Kada, Jūsų nuomone, pedagogai turėtų bendradarbiauti su kolegomis?**

Organizuojant bendrus renginius, sprendžiant mokinių elgesio, lankomumo problemas, dalinantis metodine medžiaga, dalyvaujant metodinių ratelių veikloje.

##### **1.4. Įvertinkite bendradarbiavimą Jūsų vadovaujamoje mokykloje tarp pedagogų bendruomenės narių.**

Bendradarbiavimą mūsų mokyklos pedagogų bendruomenėje vertinu patenkinamai.

##### **1.5. Kokiose srityse mokytojas dažniausiai bendradarbiauja su kolegomis?**

Mokytojai dažniausiai su kolegomis bendradarbiauja planuojant ir organizuojant įvairius renginius, dalyvaudami metodinių ratelių veikloje, dalinantis metodine medžiaga, ruošiantis įvairiems konkursams.

##### **1.6. Koks mikroklimatas vyrauja Jūsų vadovaujamos mokyklos pedagogų bendruomenėje?**

Mūsų mokyklos pedagogų bendruomenė yra draugiška, visi darbuotojai gan gerai sutaria, yra nuoširdūs, palaiko vieni kitus, noriai bendradarbiauja..

##### **1.7. Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje pedagogai bendradarbiauja su kitais dirbančiais specialistais?**

Taip, nuolatos bendradarbiauja su socialiniu pedagogu, specialiuoju pedagogu, logopedu, bibliotekininku, psichologu.

##### **1.8. Ar pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija?**

Taip, kartais konkurencija trukdo bendradarbiauti.

##### **1.9. Kokie santykiai bendradarbiaujant vyrauja tarp pedagogų?**

Draugiški.

## **2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS IR VADOVAS**

**2.1. Ar Jus domina pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip, labai.

**2.2. Ar Jums užtenka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje?**

Užtenka.

**2.3. Koks vadovavimo stilius dominuoja Jūsų vadovaujamoje praktikoje?**

Demokratinis.

**2.4. Ar pasitikite pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip, pasitikiu.

**2.5. Kaip skatinate pasitikėjimą tarp pedagogų, dirbančių Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Visų pirma rodau savo pasitikėjimą pedagogais. Visus laikau lygiateisiais, lygiaverčiais darbuotojais.

**2.6. Ar organizuojate susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti?**

Gana dažnai.

**2.7. Ką Jūs darote, kad išspręstumėte bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų?**

Už bendrus pasiekimus įteikiu padėkos raštus, skatinu organizuoti bendrus renginius.

**2.8. Kokie Jūsų santykiai bendradarbiaujant su pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Gerai.

**2.9. Su kokiomis pedagogų bendradarbiavimo problemomis susiduriate?**

Pedagogams bendradarbiauti dažnai trukdo jų užimtumas, per dideli darbo krūviai. Taip pat konkurencija, abejingumas.

**2.10. Ką turi daryti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Vertinti kiekvieno pedagogo pastangas, nuomonę įvairioje veikloje, visokeriopai padėti pedagogams bendradarbiauti tarpusavyje.

**2.11. Koks turi būti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Visų pirma, vadovas turi pasitikėti savo pavaldiniais. Taip pat turi pats mokėti dirbti glaudžiai bendradarbiaujant su kitais žmonėmis.

## **INTERVIU KLAUSIMYNAS**

### **Bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategijos bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje tyrimas**

**Lytis:** vyras.

**Kiek metų dirbate mokyklos direktoriumi?** 15 metų.

#### **1. PEDAGOGŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMAS**

##### **1.1. Kaip Jūs manote, ar būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis?**

Taip.

##### **1.2. Kaip Jūs galvojate, ar reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais?**

Taip.

##### **1.3. Kada, Jūsų nuomone, pedagogai turėtų bendradarbiauti su kolegomis?**

Pedagogai su kolegomis turėtų bendradarbiauti nuolatos įvairiausiose srityse: organizuojant renginius, sprendžiant įvairias mokinių problemas, dalinantis metodine medžiaga, dalyvaujant metodinių ratelių veikloje.

##### **1.4. Įvertinkite bendradarbiavimą Jūsų vadovaujamoje mokykloje tarp pedagogų bendruomenės narių.**

Bendradarbiavimą tarp pedagogų vertinu gan gerai.

##### **1.5. Kokiose srityse mokytojas dažniausiai bendradarbiauja su kolegomis?**

Mokytojai dažniausiai bendradarbiauja tobulindami mokymo proceso organizavimą, sprenddami mokymo, auklėjimo problemas, planuodami ir organizuodami popamokinę veiklą, dalindamiesi metodine medžiaga, dalyvaudami metodinių ratelių veikloje.

##### **1.6. Koks mikroklimatas vyrauja Jūsų vadovaujamos mokyklos pedagogų bendruomenėje?**

Santykiai tarp darbuotojų produktyvūs, vyrauja pasitikėjimas, sutarimas, bendradarbiavimas.

##### **1.7. Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje pedagogai bendradarbiauja su kitais dirbančiais specialistais?**

Taip, bendradarbiauja su psichologu, logopedu, socialiniu pedagogu, specialiuoju pedagogu.

##### **1.8. Ar pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija?**

Kartais trukdo.

##### **1.9. Kokie santykiai bendradarbiaujant vyrauja tarp pedagogų?**

Draugiški.

## **2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS IR VADOVAS**

**2.1. Ar Jus domina pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip, labai domina.

**2.2. Ar Jums užtenka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje?**

Taip.

**2.3. Koks vadovavimo stilius dominuoja Jūsų vadovaujamoje praktikoje?**

Demokratinis.

**2.4. Ar pasitikite pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip.

**2.5. Kaip skatinate pasitikėjimą tarp pedagogų, dirbančių Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Siūlau pasitarti tarpusavyje priimant įvairius sprendimus, sprendžiant iškilusias problemas. Pats visada stengiuosi išklausti darbuotojų nuomonę, parodyti, kad kiekvieno nuomonė yra svarbi.

**2.6. Ar organizuojate susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti?**

Dažnai.

**2.7. Ką Jūs darote, kad išspręstumėte bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų?**

Taikau įvairius metodus: pokalbius, bendrus renginius, išvykas.

**2.8. Kokie Jūsų santykiai bendradarbiaujant su pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Geri.

**2.9. Su kokiomis pedagogų bendradarbiavimo problemomis susiduriate?**

Laiko stoka.

**2.10. Ką turi daryti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Įtraukti pedagogus į bendrą veiklą, problemų sprendimą, įvairius nutarimus.

**2.11. Koks turi būti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Vadovas pats turi mokėti bendradarbiauti su kolektyvu, rodyti iniciatyvą, būti atsidavęs bendriems tikslams.

## **INTERVIU KLAUSIMYNAS**

### **Bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategijos bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje tyrimas**

**Lytis:** moteris.

**Kiek metų dirbate mokyklos direktoriumi?** 14 metų.

#### **1. PEDAGOGŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMAS**

##### **1.1. Kaip Jūs manote, ar būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis?**

Taip, bendradarbiauti būtina.

##### **1.2. Kaip Jūs galvojate, ar reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais?**

Taip, reikia.

##### **1.3. Kada, Jūsų nuomone, pedagogai turėtų bendradarbiauti su kolegomis?**

Sprendžiant mokinių elgesio, lankomumo, mokymosi problemas, organizuojant renginius, ruošiant mokinius olimpiadoms, konkursams, varžyboms, dalinantis metodine medžiaga, vedant atviras pamokas, dalyvaujant metodinių ratelių veikloje.

##### **1.4. Įvertinkite bendradarbiavimą Jūsų vadovaujamoje mokykloje tarp pedagogų bendruomenės narių.**

Mūsų mokykloje bendradarbiavimą tarp pedagogų vertinu gerai.

##### **1.5. Kokiose srityse mokytojas dažniausiai bendradarbiauja su kolegomis?**

Sprendžiant įvairias problemas, ruošiantis konkursams ir varžyboms, organizuojant renginius ir išvykas, dalinantis metodine medžiaga, dalyvaujant metodinių ratelių veikloje.

##### **1.6. Koks mikroklimatas vyrauja Jūsų vadovaujamos mokyklos pedagogų bendruomenėje?**

Pedagogai pasitiki vieni kitais, gan gerai sutaria, yra draugiški, stengiasi kolegoms padėti ir patarti įvairiose situacijose.

##### **1.7. Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje pedagogai bendradarbiauja su kitais dirbančiais specialistais?**

Taip, bendradarbiauja nuolatos.

##### **1.8. Ar pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija?**

Kartais.

##### **1.9. Kokie santykiai bendradarbiaujant vyrauja tarp pedagogų?**

Draugiški, grįsti pagalba ir pasitikėjimu.



## **2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS IR VADOVAS**

**2.1. Ar Jus domina pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip, labai.

**2.2. Ar Jums užtenka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje?**

Taip.

**2.3. Koks vadovavimo stilius dominuoja Jūsų vadovaujamoje praktikoje?**

Demokratinis.

**2.4. Ar pasitikite pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip.

**2.5. Kaip skatinate pasitikėjimą tarp pedagogų, dirbančių Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Siekiu atviro, nuoširdaus bendravimo.

**2.6. Ar organizuojate susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti?**

Taip, organizuoju.

**2.7. Ką Jūs darote, kad išspręstumėte bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų?**

Skatinu pedagogus įsijungti į bendrą veiklą, sprendimų priėmimą, problemų sprendimą.

**2.8. Kokie Jūsų santykiai bendradarbiaujant su pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Geri.

**2.9. Su kokiais pedagogų bendradarbiavimo problemomis susiduriate?**

Pedagogų užimtumu, nepasitikėjimu vieni kitais, abejingumu.

**2.10. Ką turi daryti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Visokeriopai padėti pedagogams bendradarbiauti.

**2.11. Koks turi būti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Pasitikintis pedagogais, dirbančiais jo vadovaujamoje mokykloje, pats noriai bendradarbiaujantis su pedagogais.

## **INTERVIU KLAUSIMYNAS**

### **Bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategijos bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje tyrimas**

**Lytis:** moteris.

**Kiek metų dirbate mokyklos direktoriumi?** 8 metai.

#### **1. PEDAGOGŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMAS**

##### **1.1. Kaip Jūs manote, ar būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis?**

Taip, būtina.

##### **1.2. Kaip Jūs galvojate, ar reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais?**

Taip, reikia.

##### **1.3. Kada, Jūsų nuomone, pedagogai turėtų bendradarbiauti su kolegomis?**

Bendradarbiavimas turėtų vykti įvairiose srityse: metodinių ratelių veikloje, renginių organizavime, mokinių elgesio, mokymosi problemų sprendime.

##### **1.4. Įvertinkite bendradarbiavimą Jūsų vadovaujamoje mokykloje tarp pedagogų bendruomenės narių.**

Bendradarbiavimą mūsų mokyklos pedagogų bendruomenėje vertinu gerai.

##### **1.5. Kokiose srityse mokytojas dažniausiai bendradarbiauja su kolegomis?**

Mokytojai bendradarbiauja organizuodami bendrus renginius, dalindamiesi metodine medžiaga, veddami atviras pamokas, ruošdamiesi konkursams ir varžyboms, sprenddami iškilusias problemas, dalyvaudami metodinių ratelių veikloje.

##### **1.6. Koks mikroklimatas vyrauja Jūsų vadovaujamos mokyklos pedagogų bendruomenėje?**

Pedagogai palaiko vieni kitus įvairiose situacijose, noriai padeda savo kolegomis spręsti iškilusias problemas, pasitiki vieni kitais.

##### **1.7. Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje pedagogai bendradarbiauja su kitais dirbančiais specialistais?**

Taip, bendradarbiavimas nuolatos vyksta su socialiniu pedagogu, specialiuoju pedagogu, logopedu, psichologu, bibliotekininku.

##### **1.8. Ar pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija?**

Kartais.

##### **1.9. Kokie santykiai bendradarbiaujant vyrauja tarp pedagogų?**

Grįsti pasitikėjimu, draugiški.

## **2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS IR VADOVAS**

**2.1. Ar Jus domina pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip, labai.

**2.2. Ar Jums užtenka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje?**

Taip.

**2.3. Koks vadovavimo stilius dominuoja Jūsų vadovaujamoje praktikoje?**

Demokratinis.

**2.4. Ar pasitikite pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip.

**2.5. Kaip skatinate pasitikėjimą tarp pedagogų, dirbančių Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Stengiuosi parodyti, kad pati pasitikiu visu savo personalu, kad man yra svarbi kiekvieno darbuotojo nuomonė, jo pasiekimai ir darbo kokybė. Visada darbuotojams siūlau pasitarti su kolegomis atliekant svarbias užduotis ar priimant svarbius sprendimus.

**2.6. Ar organizuojate susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti?**

Taip.

**2.7. Ką Jūs darote, kad išspręstumėte bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų?**

Stengiuosi sudaryti tokias darbo sąlygas, kad pedagogams tektų kuo daugiau bendradarbiauti.

**2.8. Kokie Jūsų santykiai bendradarbiaujant su pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Gerai, draugiški.

**2.9. Su kokiomis pedagogų bendradarbiavimo problemomis susiduriate?**

Pastangų nebuvimu, laiko stoka.

**2.10. Ką turi daryti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Vadovas pats turi nuoširdžiai bendradarbiauti su pedagogais, rodyti jiems pavyzdį. Sudaryti palankias sąlygas bendradarbiavimui.

**2.11. Koks turi būti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Nuoširdus, pasitikintis, bendradarbiaujantis.

## **INTERVIU KLAUSIMYNAS**

### **Bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategijos bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje tyrimas**

**Lytis:** vyras.

**Kiek metų dirbate mokyklos direktoriumi?** 18 metų.

#### **1. PEDAGOGŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMAS**

##### **1.1. Kaip Jūs manote, ar būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis?**

Taip, būtina.

##### **1.2. Kaip Jūs galvojate, ar reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais?**

Kartais reikia.

##### **1.3. Kada, Jūsų nuomone, pedagogai turėtų bendradarbiauti su kolegomis?**

Pedagogai tarpusavyje turėtų bendradarbiauti nuolatos įvairiose srityse.

##### **1.4. Įvertinkite bendradarbiavimą Jūsų vadovaujamoje mokykloje tarp pedagogų bendruomenės narių.**

Vertinu gerai, nes pedagogai tarpusavyje bendradarbiauja pasitikėdami vieni kitais.

##### **1.5. Kokiose srityse mokytojas dažniausiai bendradarbiauja su kolegomis?**

Spręsdamas iškilusius auklėjimo sunkumus, mokinių mokymosi sunkumus, dalindamasis metodine medžiaga ir savo patirtimi, organizuodamas renginius.

##### **1.6. Koks mikroklimatas vyrauja Jūsų vadovaujamos mokyklos pedagogų bendruomenėje?**

Draugiškas, pedagogai gerai sutaria tarpusavyje.

##### **1.7. Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje pedagogai bendradarbiauja su kitais dirbančiais specialistais?**

Taip, bendradarbiavimas nuolatos vyksta su kitais mokykloje dirbančiais specialistais.

##### **1.8. Ar pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija?**

Taip, trukdo.

##### **1.9. Kokie santykiai bendradarbiaujant vyrauja tarp pedagogų?**

Draugiški.

#### **2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS IR VADOVAS**

##### **2.1. Ar Jus domina pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip, labai.

**2.2. Ar Jums užtenka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje?**

Taip.

**2.3. Koks vadovavimo stilius dominuoja Jūsų vadovaujamoje praktikoje?**

Demokratinis.

**2.4. Ar pasitikite pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip.

**2.5. Kaip skatinate pasitikėjimą tarp pedagogų, dirbančių Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Nuoširdžiu, atviru bendravimu.

**2.6. Ar organizuojate susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti?**

Taip.

**2.7. Ką Jūs darote, kad išspręstumėte bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų?**

Organizuoju susirinkimus iškilusioms problemoms spręsti.

**2.8. Kokie Jūsų santykiai bendradarbiaujant su pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Geri.

**2.9. Su kokiomis pedagogų bendradarbiavimo problemomis susiduriate?**

Nepasitikėjimu vieni kitais, abejingumu, pastangų nebuvimu, laiko stoka.

**2.10. Ką turi daryti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Skatinti ir motyvuoti pedagogus bendradarbiauti, apdovanodamas už laimėjimus, pasiektus bendradarbiaujant.

**2.11. Koks turi būti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Vadovas turi pasitikėti savo personalu, pats bendradarbiauti su pedagogais.

## **INTERVIU KLAUSIMYNAS**

### **Bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategijos bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje tyrimas**

**Lytis:** vyras.

**Kiek metų dirbate mokyklos direktoriumi?** 21 metai.

#### **1. PEDAGOGŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMAS**

##### **1.1. Kaip Jūs manote, ar būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis?**

Taip, būtina.

##### **1.2. Kaip Jūs galvojate, ar reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais?**

Taip, reikia.

##### **1.3. Kada, Jūsų nuomone, pedagogai turėtų bendradarbiauti su kolegomis?**

Organizuodami bendrus renginius, sprenddami mokinių mokymosi sunkumus, dalyvaudami metodinių ratelių veikloje.

##### **1.4. Įvertinkite bendradarbiavimą Jūsų vadovaujamoje mokykloje tarp pedagogų bendruomenės narių.**

Bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje vertinu patenkinamai.

##### **1.5. Kokiose srityse mokytojas dažniausiai bendradarbiauja su kolegomis?**

Mokytojai bendradarbiauja dalyvaudami metodinių ratelių veikloje, sprenddami auklėjimo problemas, organizuodami bendrus renginius, dalindamiesi metodine medžiaga.

##### **1.6. Koks mikroklimatas vyrauja Jūsų vadovaujamos mokyklos pedagogų bendruomenėje?**

Nuoširdus, draugiškas.

##### **1.7. Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje pedagogai bendradarbiauja su kitais dirbančiais specialistais?**

Taip, bendradarbiauja su socialiniu pedagogu, specialiuoju pedagogu, logopedu, psichologu, bibliotekininku.

##### **1.8. Ar pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija?**

Taip, trukdo.

##### **1.9. Kokie santykiai bendradarbiaujant vyrauja tarp pedagogų?**

Patenkinami.

## **2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS IR VADOVAS**

**2.1. Ar Jus domina pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip, labai.

**2.2. Ar Jums užtenka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje?**

Taip.

**2.3. Koks vadovavimo stilius dominuoja Jūsų vadovaujamoje praktikoje?**

Demokratinis.

**2.4. Ar pasitikite pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip.

**2.5. Kaip skatinate pasitikėjimą tarp pedagogų, dirbančių Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Laikau visus pedagogus lygiateisiais komandos nariais, nei vienam nenuolaidžiauju, rodu pagarbą, pasitikėjimą.

**2.6. Ar organizuojate susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti?**

Taip, organizuoju.

**2.7. Ką Jūs darote, kad išspręstumėte bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų?**

Stengiuosi paskatinti bendradarbiauti apdovanodamas už bendrai pasiektus laimėjimus, pagirdamas susirinkimų metu.

**2.8. Kokie Jūsų santykiai bendradarbiaujant su pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Draugiški.

**2.9. Su kokiomis pedagogų bendradarbiavimo problemomis susiduriate?**

Abejingumu.

**2.10. Ką turi daryti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Sudaryti sąlygas pajusti bendradarbiavimo naudą.

**2.11. Koks turi būti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Atsidavęs bendriems tikslams, pasitikintis pedagogais.

## **INTERVIU KLAUSIMYNAS**

### **Bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategijos bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje tyrimas**

**Lytis:** vyras.

**Kiek metų dirbate mokyklos direktoriumi?** 15 metų.

#### **1. PEDAGOGŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMAS**

##### **1.1. Kaip Jūs manote, ar būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis?**

Taip, būtina.

##### **1.2. Kaip Jūs galvojate, ar reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais?**

Taip, reikia.

##### **1.3. Kada, Jūsų nuomone, pedagogai turėtų bendradarbiauti su kolegomis?**

Dalinantis metodine medžiaga, organizuojant bendrus renginius, vedant atviras pamokas, sprendžiant mokinių mokymosi sunkumus.

##### **1.4. Įvertinkite bendradarbiavimą Jūsų vadovaujamoje mokykloje tarp pedagogų bendruomenės narių.**

Bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje vertinu patenkinamai.

##### **1.5. Kokiose srityse mokytojas dažniausiai bendradarbiauja su kolegomis?**

Spręsdamas auklėjimo problemas, dalindamasis metodine medžiaga, dalyvaudamas metodinių ratelių veikloje, organizuodamas bendrus renginius.

##### **1.6. Koks mikroklimatas vyrauja Jūsų vadovaujamos mokyklos pedagogų bendruomenėje?**

Nenuoširdus, pedagogai nepasitiki vieni kitais, trūksta bendradarbiavimo.

##### **1.7. Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje pedagogai bendradarbiauja su kitais dirbančiais specialistais?**

Taip, bendradarbiauja su visais mokykloje dirbančiais specialistais.

##### **1.8. Ar pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija?**

Taip, kartais trukdo.

##### **1.9. Kokie santykiai bendradarbiaujant vyrauja tarp pedagogų?**

Patenkinami.



## **2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS IR VADOVAS**

**2.1. Ar Jus domina pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip, labai.

**2.2. Ar Jums užtenka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje?**

Taip.

**2.3. Koks vadovavimo stilius dominuoja Jūsų vadovaujamoje praktikoje?**

Demokratinis.

**2.4. Ar pasitikite pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip.

**2.5. Kaip skatinate pasitikėjimą tarp pedagogų, dirbančių Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Stengiuosi parodyti pasitikėjimą visais pedagogais, išklausti kiekvieno darbuotojo nuomonę, skatinu pasitarti sprendžiant įvairias problemas.

**2.6. Ar organizuojate susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti?**

Taip, organizuoju.

**2.7. Ką Jūs darote, kad išspręstumėte bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų?**

Įvairiais metodais: pokalbiais, paskatinimais.

**2.8. Kokie Jūsų santykiai bendradarbiaujant su pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Geri.

**2.9. Su kokiomis pedagogų bendradarbiavimo problemomis susiduriate?**

Abejingumu, pastangų nebuvimu.

**2.10. Ką turi daryti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Sudaryti sąlygas draugiškiems, pasitikėjimu pagrįstiems santykiams.

**2.11. Koks turi būti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Vadovas turi mokėti dirbti bendradarbiaudamas.

## **INTERVIU KLAUSIMYNAS**

### **Bendradarbiavimo kultūros kūrimo strategijos bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje tyrimas**

**Lytis:** moteris.

**Kiek metų dirbate mokyklos direktoriumi?** 7 metai.

#### **1. PEDAGOGŲ TARPUSAVIO BENDRADARBIAVIMAS**

##### **1.1. Kaip Jūs manote, ar būtina mokytojui bendradarbiauti su kolegomis?**

Taip, būtina.

##### **1.2. Kaip Jūs galvojate, ar reikia mokytojui pasitarti su kolegomis mokymo pamokose organizavimo klausimais?**

Taip, reikia.

##### **1.3. Kada, Jūsų nuomone, pedagogai turėtų bendradarbiauti su kolegomis?**

Spręsdamas mokinių mokymosi sunkumus, ruošdamas mokinius olimpiadoms ir konkursams, dalyvaudamas metodinių ratelių veikloje, dalindamasis metodine medžiaga.

##### **1.4. Įvertinkite bendradarbiavimą Jūsų vadovaujamoje mokykloje tarp pedagogų bendruomenės narių.**

Vertinu patenkinamai.

##### **1.5. Kokiose srityse mokytojas dažniausiai bendradarbiauja su kolegomis?**

Organizuodamas bendrus renginius, dalyvaudamas metodinių ratelių veikloje, dalindamasis metodine medžiaga.

##### **1.6. Koks mikroklimatas vyrauja Jūsų vadovaujamos mokyklos pedagogų bendruomenėje?**

Pedagogai nėra visiškai nuoširdūs, dažnai būna abejingi, nenoriai bendradarbiauja.

##### **1.7. Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje pedagogai bendradarbiauja su kitais dirbančiais specialistais?**

Taip, bendradarbiauja su visais mokykloje dirbančiais specialistais.

##### **1.8. Ar pedagoginiam bendradarbiavimui trukdo konkurencija?**

Taip, kartais trukdo.

##### **1.9. Kokie santykiai bendradarbiaujant vyrauja tarp pedagogų?**

Patenkinami.

## **2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMAS IR VADOVAS**

**2.1. Ar Jus domina pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip, labai.

**2.2. Ar Jums užtenka turimų žinių apie pedagoginį bendradarbiavimą pedagogų bendruomenėje taikant jį praktinėje veikloje?**

Taip.

**2.3. Koks vadovavimo stilius dominuoja Jūsų vadovaujamoje praktikoje?**

Demokratinis.

**2.4. Ar pasitikite pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Taip.

**2.5. Kaip skatinate pasitikėjimą tarp pedagogų, dirbančių Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Siekiu sukurti draugiškus, pasitikėjimu grįstus santykius.

**2.6. Ar organizuojate susirinkimus ugdymo, elgesio problemoms spręsti?**

Taip, organizuoju.

**2.7. Ką Jūs darote, kad išspręstumėte bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų?**

Organizuoju susirinkimus, kurių metu visi drauge sprendžiame mokykloje iškilusias problemas.

**2.8. Kokie Jūsų santykiai bendradarbiaujant su pedagogais, dirbančiais Jūsų vadovaujamoje mokykloje?**

Gerai.

**2.9. Su kokiais pedagogų bendradarbiavimo problemomis susiduriate?**

Pedagogų užimtumu, abejingumu.

**2.10. Ką turi daryti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Sudaryti sąlygas kuo daugiau pedagogams bendradarbiauti tarpusavyje.

**2.11. Koks turi būti vadovas, kad skatintų bendradarbiavimą pedagogų kolektyve?**

Vadovas turi pasitikėti savo personalu.