

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Diana Greviškienė

*Švietimo kokybės vadybos magistrantūros
studentė*

**TĖVŲ IR PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖ
IKIMOKYKLINĖSE UGDYMO ĮSTAIGOSE**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas
doc.dr. Rasa Pocevičienė

Šiauliai, 2009

Darbas originalusDiana Greviškienė
(studento parašas)

SANTRAUKA
TĖVŲ IR PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖ IKIMOKYKLINĖSE
UGDYMO ĮSTAIGOSE

Magistro darbas

Lietuvai pereinant į demokratinę sistemą ir siekiant integruotis į Europos švietimą, pagrindiniu uždaviniu tampa ugdymo kokybės užtikrinimas judant prie „poreikų sistemos“. Viena iš pagrindinių sąlygų – ugdymo įstaigos turėtų tapti atviros tėvams bei vietos bendruomenei, o jose vyktų sistemingas bendradarbiavimas tarp suinteresuotų pusių. Šiame darbe keliama mokslinė **problema**: tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose neatitinka šiandieninės kokybės sampratos. Todėl nuolatinis tėvų ir pedagogų poreikių tyrimas yra būtina jų bendradarbiavimo kokybės tobulinimo sąlyga.

Tyrimo objektas: tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybė.

Šio darbo **tikslas** - atskleisti tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybę ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Keliama prielaida, kad siekiant ikimokyklinėse ugdymo įstaigose tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybės, būtinas nuolatinis šių ugdymo proceso dalyvių poreikių tyrimas. Darbe naudoti **metodai**: teorinės literatūros analizė; anketinė apklausa raštu, kiekybinė ir kokybinė tyrimo duomenų analizė. **Tyrimo imtis**: taikant anketavimo metodą, apklausti 265 tiriamieji.

Nustatyta:

- Daugumai tėvų ir pedagogų labai svarbu bendradarbiauti. Juos tenkina dabartinis bendradarbiavimas su ugdymo įstaiga, tačiau kartu pažymi, kad bendradarbiavimas galėtų būti glaudesnis.
- Dauguma tėvėlių ir pedagogų mano, kad abiejų pusių bendradarbiavimo kokybę pirmiausia užtikrina draugiški tėvų ir pedagogų tarpusavio santykiai.
- Visi respondentai tvirtina, kad bendradarbiavimo iniciatyvą rodyti ir to siekti turi ir tėvai, ir pedagogai. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą, buvo išsiaiškinta, kad bendradarbiavimo iniciatyvos turi imtis ugdymo institucija. *Tai patvirtina mūsų iškeltą hipotezę, kad siekiant tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybės, būtinas nuolatinis šių ugdymo proceso dalyvių poreikių tyrimas, kadangi požiūris ir poreikiai keičiasi.* Tėvai taip pat norėtų imtis bendradarbiavimo iniciatyvos, tačiau jiems trūksta įvairesnių, jų iniciatyvą skatinančių būdų ir formų.

SUMMARY

THE QUALITY OF COOPERATION BETWEEN PARENTS AND EDUCATIONISTS IN PRE-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Master's paper

Lithuania is passing on democratic system and is seeking to integrate into Europe's education, so the main goal becomes the quality of education moving to the "system of requirements". Educational institutions should become open to parents and local community, where systemic communication and cooperation between concerned parties should occur; this is one of the main conditions. The **problem** which is raised in this paper: cooperation between parents and educationalists in the pre-school educational institutions does not correspond to the nowadays conception of quality. Therefore, a constant needs investigation of parents and educationalists is a necessary condition to improve the cooperation quality in the pre-school educational institutions.

A subject of the research is a quality of cooperation between parents and educationalists.

The aim of this paper is to reveal the quality of cooperation between parents and educationists in the pre-school educational institution. A premise is being raised that seeking for the quality of cooperation between parents and educationists in the pre-school educational institutions, a constant investigation of education process members is a must. **Methods** which were used in the research: theoretical literary analysis, questionnaire in writing, quantitative and qualitative analysis of data. 265 people answered to questionnaires.

It was stated:

- The cooperation is very significant to most of the parents and educationists. Current cooperation with the educational institution meets their requirements; however, they mention that it could be closer.
- According to the most of parents and educationists opinion, the quality of cooperation of both parties can be assured by their sociable relations.
- All respondents claim, that both, parents and educationists, must initiate. However, while analyzing the literature, it was discovered, that initiative for cooperation must be taken by the educational institution. *This proves the hypothesis, that making a reach for the quality of cooperation between parents and educationists, constant needs of education process members is a must, because attitude and requirements are changing.* Parents also would like to initiate in cooperation, but they lack different ways and forms which prompt their initiative.

TURINYS

SANTRAUKA	
SUMMARY	
ĮVADAS	5
1. TĖVŲ IR PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO TEORINĖ ANALIZĖ.....	9
1.1. Ikimokyklinio ugdymo paskirtis švietimo sistemoje.....	9
1.2. Šeimos ir ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendradarbiavimo ypatumai.....	11
1.3. Šeimos ir pedagogų bendradarbiavimo formos ir būdai.....	16
2. BENDRADARBIAVIMO FUNKCIJA ŠVIETIMO VADYBOJE IR BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖ	22
2.1. Vadybinės tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo prielaidos	22
2.2. Tėvų bendruomenės vaidmuo ikimokyklinės įstaigos vadyboje.....	23
2.3. Bendradarbiavimo kokybės samprata bei kokybės valdymo principai.	26
3. ŠEIMOS IR UGDYMO ĮSTAIGOS BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS IR JOS TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS.....	32
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	32
3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	36
3.2.1. Tėvų ir pedagogų apklausos apie bendradarbiavimą ikimokyklinėse švietimo įstaigose rezultatų analizė.....	36
3.2.2. Vadovų apklausos apie bendradarbiavimą ikimokyklinėse švietimo įstaigose rezultatų analizė.....	60
IŠVADOS.....	65
REKOMENDACIJOS.....	67
LITERATŪRA	69
PRIEDAI	75

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir problema. Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, švietimas jau buvo pasirengęs dalyvauti toliau ją kuriant, numatęs savo paskirtį ir esminius uždavinius. Jis prisiėmė išsipareigojimą tapti pagrindiniu visuomenės raidos veiksmu, socialinių reformų pamatu. Švietimas modeliavo ir mūsų ateities viziją – moderni ateities tauta, atvira visuomenė, demokratinė valstybė. Šiai vizijai buvo suformuluoti ir principai: humaniškumo, demokratiškumo, racionalumo ir atsinaujinimo.(Bruzgelevičienė, 2001). Mūsų šalies, taip pat Vidurio ir Rytų Europos šalių perėjimo į demokratinę sistemą procesas apima trejetą krypčių: iš totalitarinės politikos sistemos visos šalys pereina į demokratinę, jos vaduojasi iš gilios ekonominės krizės kurdamos laisvos rinkos ekonomiką ir vyksta modernizacija bei prisitaikymas prie globalių pokyčių. Pagrindinę kryptį galime apibūdinti kaip judėjimą prie „poreikių formuojamos“ sistemos. Viena iš politikos kūrimo sąlygų – mokyklos turėtų atverti duris tėvams ir vietos bendruomenei, kadangi sėkmingai kurti politikos neįmanoma sistemoje, kuri nėra atvira ir demokratinė. (Rado, 2003). Švietimo valdymo srityje ieškoma dermės, pasisakant už vietinės valdžios įstaigų, tėvų, vietinės bendruomenės, mokytojų ir moksleivių pastangas kartu spręsti aktualias mokyklos gyvenimo, mokymo turinio, programų rengimo, kultūrinės veiklos klausimus. Tad tikslinant strategines švietimo plėtros kryptis, švietimo pertvarkos prioritetus, būtina pasirūpinti sritimis, kurios: (1) pagerintų švietimo valdymo ir vadybinės veiklos kokybę; (2) sudarytų švietimo atskaitomybę stiprinančias sąlygas; (3) sukurtų kokybės užtikrinimo visoje sistemoje mechanizmus, (4) stiprintų visuomenės savivaldos (vietinės valdžios, tėvų, vietos bendruomenės, mokytojų ir moksleivių) įtaką sprendžiant ugdymo, mokyklos gyvenimo ir kultūrinės veiklos tobulinimo klausimus.(Jackūnas, 2006; Rado, 2003).

Lietuvos švietimui siekiant integruotis į Europos švietimą, svarbu užtikrinti ugdymo kokybę, tai pasiekti galima tik sukūrus švietimo stebėseną. Jos pagrindinis tikslas – užtikrinti išsilavinimo standartus atitinkančią ugdymo kokybę, gerą visų švietimo grandžių funkcionavimą ir pažangą vietos, regioniniu bei valstybės mastu. Vienas iš pagrindinių švietimo stebėsenos principų – sistemingas visų suinteresuotų pusių bendravimas ir bendradarbiavimas, o pagrindinis sėkmę lemiantis veiksnys, tai vietos bendruomenė.(Jackūnas, 2006; Rado, 2003).

Švietimo ir vadybos tyrėjai dažnai pabrėžia, kad veiksmingą politiką kurti ir ją įgyvendinti neįmanoma, jei nėra sukurtos sistemos, kurioje: atskiros įstaigos būtų pasiruošusios priimti pokyčius, kurie nebūtinai sukelia kokybės nuosmukį, priešingai, jie padeda gerinti kokybę ir nuolat taikantis prie kliento ir galutinio vartotojo reikmių išjudinama aplinka ir skatinama raida. (Fullan, 1998; Rado, 2003; Želvys, 2003). Kokybe švietimo srityje šiuo metu daugiausia rūpinasi Didžiojoje

Britanijoje, Švedijoje, JAV ir Kanadoje. Šiose šalyse suprantama, kad nuo švietimo sistemos veiklos kokybės priklauso šalies mokslo tyrimų ir inovacijų efektyvumas bei ekonomikos pažanga. (Vanagas, 2004). Davidas Garvinas išskyrė 5 pagrindinius požiūrius į kokybę, vienas iš kurių, tai kokybė vartotojui – vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. (Vanagas, 2004). „Visuotinė kokybės vadyba yra „kokybė vartotojui“ svarbos akcentavimas objektams, subjektams visoje organizacijos veikloje“ (Vanagas, 2004, psl. 18), ji remiasi vartotojų patenkinimo būtinybe (esamų ir numatomų) bei sistemingą jų matavimą ir vertinimą. (Rudzevičius, 2006; Vanagas, 2004; Želvys, 2003; Малков, 2007). Taigi pokyčiai švietime neišvengiami, tačiau tam, kad išvengtume nepageidaujamų padarinių, turime aktyviai veikti kaitos procesą, būtent toks yra ir švietimo reformos tikslas. (Fullan, 1998; Želvys, 2005).

Šiandieninės ikimokyklinės ugdymo įstaigos paskirtis ne tik ugdyti vaiką, bet ir bendradarbiauti su šeima jį ugdant (Litvinienė, 2000). Kuriant demokratinį ir humanistinį vaikų ugdymo modelį ikimokyklinėse ugdymo institucijose itin svarbia problema tampa ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendruomenės valdymas. Vaikų darželio bendruomenė yra mikromodelis visuomenės, kurioje siekiama vaikų gyvenimo kokybės, kiekvienam bendruomenės nariui prisiimant tam tikrą atsakomybę ir pareigą. Tėvus ir pedagogus vienija bendras tikslas – vaikų gerovės užtikrinimas. R. Dobranskienės (2002) teigimu, tėvai tampa ikimokyklinės įstaigos bendruomenės dalyviais ir organizatoriais tada, kai gerai tam pasirengiama: ištiriama darželio organizacijos aplinka, gyventojų požiūris į ikimokyklinę įstaigą, poreikiai, kuriuos galėtų darželis patenkinti, tariamasi su tėvais dėl ikimokyklinės įstaigos tikslų, uždavinių, veiklos krypčių, tradicijų. Taigi tik sisteminga ikimokyklinės bendruomenės vadyba gali garantuoti tėvų dalyvavimo vaikų ugdymo procese efektyvumą. (Jorutytė, Budreikaitė, 2005). Pastaruoju metu pasigendama mokslinių tyrimų, dokumentų ir įstatymų, kuriose būtų pažymėta bendradarbiavimo svarba būtent ikimokyklinėse įstaigose. Paskutiniaisiais metais jau kai kur, nors epizodiškai, prisimintos ir ikimokyklinės švietimo įstaigos: ikimokyklinių įstaigų auklėtojų pareigybių apraše (2005), ugdytojų veiklos gairėse (2001), ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje 2005 (2005), pačių ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų parengtose programose.

Tyrimo problema: Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose neatitinka šiandieninės kokybės sampratos. Todėl nuolatinis tėvų ir pedagogų poreikių tyrimas yra būtina jų bendradarbiavimo kokybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose tobulinimo sąlyga.

Tyrimo objektas: tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybė.

Tyrimo hipotezė: tikėtina, kad siekiant tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, būtinas nuolatinis šių ugdymo proceso dalyvių poreikių tyrimas.

Tyrimo tikslas: Atskleisti tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybę ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. *Lyginamosios analizės būdu išskirti svarbiausius tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje kokybės elementus ir numatyti jos tobulinimo gaires.*

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pedagoginę, psichologinę, sociologinę, vadybinę ir kitą literatūrą apie tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybę ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.
2. Ištirti tėvų, pedagogų ir vadovų požiūrį į tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybę ikimokyklinėse švietimo įstaigose.
3. Atskleisti kokybiško bendradarbiavimo galimybes ir numatyti gaires ikimokyklinio ugdymo bendradarbiavimo kokybės tobulinimui.

Tyrimo metodologija. Šiame darbe remiamasi šiomis metodologinėmis nuostatomis:

- **Humanistine** – ugdymas analizuojamas šiais lygiais: pedagogų bendradarbiavimas su vaikų tėvais; bendradarbiavimas mezo lygmeniu. Vydūnas (1915) ir S. Šalkauskis (1943) iškelia svarbią idėją – tai vaikų tėvų pedagoginis švietimas, sąmoningas jų dalyvavimas ugdyme. Vydūnas kaip uždavinį nurodo tvarkyti vaiko gyvenimą ne tik ugdymo įstaigoje, bet ir šeimoje, patariant, pamokant tėvus. S. Šalkauskis (1933) savo darbuose bendradarbiavimo idėją išvystė net iki „mezo“ lygmens. Jo bendradarbiavimo samprata apima ne tik pedagoginę sąveiką, bet visos tautos gyvenimą ir netgi gyvenimą tarp tautų. S. Šalkauskis pabrėžia sugebėjimą ieškoti išeities iš konfliktinių situacijų kompromisais. (Kontautienė, 2006). Humanizmas – istoriškai kintanti pažiūrų sistema, pripažįstanti pagarbą žmogaus orumui, teisėms ir laisvę, lygybę. Kiekvienas žmogus yra unikalus. Humanistai skelbia, kad žmogus yra aktyvus, autonomiškas, orientuotas į rinkimąsi ir nuolat tampantis. (Myers, 2000).
- **Socialinio ugdymo teorija (A. Bandura).** Šios nuostatos pagrindas – bendravimas, partnerystė, ryšių palaikymas, bendradarbiavimas. Akcentuojama bendruomenės aplinkos įtaka asmenybės ugdymui. Žmogus nuolatos veikia aplinką, o ši veikia patį žmogų. Bendruomenės institucijos tarpusavyje bendradarbiaudamos sprendžia vaikų socialines problemas: vaikų užimtumą bei kt. (Sutton, 1999; Leliūgienė, 1997).

Tyrimo metodai: teorinės literatūros analizė; dokumentų analizė; anketinė apklausa raštu (su atvirais ir uždariais klausimais).

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimui respondentai pasirinkti naudojant atsitiktinę atranką. Tyrimas vyko 2008 metų spalio – gruodžio mėnesiais. Jame dalyvavo Šiaulių miesto ir rajono aštuonių vaikų darželių auklėtojos ir tuos pačius vaikų darželius lankančių vaikų tėvai, bei įstaigų vadovai. Taikant anketavimo metodą, apklaustos trys respondentų grupės: 172 tėvai; 85 vaikų darželių auklėtojai, 8 ugdymo įstaigų vadovai. Iš viso tiriamųjų – 265.

Darbo etapai. Tyrimas buvo organizuotas dviem etapais:

Pirmajame etape buvo analizuojama mokslinė literatūra, interneto duomenų bazės bei parengtas tyrimo instrumentas ir atliktas tyrimas.

Antrajame etape atlikta tyrimo duomenų kokybinė ir kiekybinė analizė. Remiantis gautais rezultatais tikrinta tyrimo hipotezė, suformuluotos darbo išvados.

Darbo teorinis – praktinis reikšmingumas:

- teoriškai pagrįsta ikimokyklinio ugdymo kokybės kaip „kokybės vartotojui“ samprata;
- parengta ikimokyklinio ugdymo bendradarbiavimo kokybės tyrimo strategija bei sudarytas instrumentas (anketa), kuris gali būti taikytas bendradarbiavimo kokybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose tyrimui;
- nustatytas tėvų, pedagogų, vadovų požiūris į bendradarbiavimo kokybę ikimokyklinėse įstaigose ir numatytos gairės jos tobulinimui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba, įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (91 šaltinis), 4 priedai. Darbe pateikiama 15 lentelių, 15 paveikslų. Darbo apimtis – 74 lapai.

1. TĖVŲ IR PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Ikimokyklinio ugdymo paskirtis švietimo sistemoje

Ugdymas – socialinis reiškinys, asmenybę kuriantis žmonių bendravimas sąveikaujant su aplinka bei žmonijos kultūros vertybėmis. (Bitinas, 1996; Lamanauskas, 2000). Tai visuomeninė, istorinė kategorija ir viena iš svarbiausių visuomenės veiklos sričių. Ugdymas – bendriausia pedagoginė sąvoka, reiškianti auginimą, švietimą, mokymą, lavinimą, auklėjimą, formavimą, plėtotę, brandinimą. Šios funkcijos sudaro visumą, nukreipta žmogaus link. (Lamanauskas, 2000; Neifachas, 2004).

Ugdymo esmę daugelis tyrinėtojų aiškina skirtingai, kadangi laikomasi skirtingų filosofinių, psichologinių, sociokultūrinių koncepcijų. Vieni akcentuoja ugdytojo veiklą, vienkryptį veikimą į ugdytinį, kiti – dvikryptį veikimą. Todėl ugdymas nagrinėjamas įvairiais aspektais – kaip sąveika, kaip bendravimas, kaip santykiavimas, kaip veikla, kaip valdymas ir pan. Visi požiūriai į ugdymą, nors ir skirtingi, tačiau iš esmės yra teisingi, nes atspindi ugdymo tikrovę. Įvairios filosofijos ieško ugdymo reikšmės jo prasmėje. (Bitinas, 1996).

Lietuvių pedagogas klasikas Stasys Šalkauskis teigia, kad ugdymas yra bendras visos asmenybės lavinimas, apimantis žmogaus visumą. Turi būti ugdoma kartu ir žmogaus kūnas, ir dvasia, nes žmogus nėra nei vienas tik kūnas, nei viena dvasia, bet sudaro vieną psichofizinę substanciją, kurioje kūnas turi įtakos dvasios reiškimuisi, o iš kitos pusės dvasia veikia kūną. Kitaip tariant, žmogaus kūnas ir dvasia turi įtakos vienas kitam. Taigi ir gyvenime, ir ugdyme privalu derinti dvasinę ir fizinę žmogaus puses, kad jiedvi atitiktų substancinės vienybės reikalavimus pagal tuos principus. (Šalkauskis, 1992).

Švietimo įstatymas ugdymą apibrėžia taip: „Ugdymas – mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas“. (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2003). Ugdyti – tai rengti gyvenimui, padėti adaptuotis gyvenime, šeimoje, grupės bendruomenėje, profesinėje veikloje. (Šernas, 2001). Švietimo užduotis – integruoti augančią kartą į visuomenę, kurioje ji gyvena, perteikti jai įgūdžius, leidžiančius aktyviai dalyvauti visuomeninėje veikloje. Tai sudaro socializacijos funkcijos esmę. (Neifachas, 2004).

Ugdymas turi tikslą (idealą, poziciją), veikiamąjį objektą – subjektą ugdytinį ar visuomenę, ugdomojo veiksmo subjektą – pedagogą ar kitą ugdytoją (tėvus, draugus), ne ugdymo institucijas. (Šernas, 2001).

Švietimo sistema – tai viena iš echosistemų. Ją galime apibūdinti kaip didelę, sudėtingą, determinuotą, socialinę sistemą. (Kontautienė, 2006). L. Šiaučiukėnienė (1997) instituciniu aspektu išskiria tokius jos posistemius: ikimokyklinio, mokyklinio bei papildomojo mokymo ir studijų institucijos. Autorė pažymi, jog visoje sistemoje pagrindinis dėmesys skiriamas žmogui, jo ugdymui. Struktūriniu aspektu konkrečios švietimo sistemos gali būti labiau skirtingos. (Kontautienė, 2006).

Lietuvos švietimo sistema apima:

1) *formalųjį švietimą* (pradinį, pagrindinį, vidurinį ugdymą, profesinį mokymą, aukštesniasias ir aukštojo mokslo studijas);

2) *neformalųjį švietimą* (ikimokyklinį, priešmokyklinį ugdymą ir kitą neformalųjį vaikų bei suaugusiųjų švietimą);

3) *savišvietą*;

4) *pagalbą mokiniui* (informacinę, psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pedagoginę ir specialiąją pagalbą bei sveikatos priežiūrą mokykloje);

5) *pagalbą mokytojui ir mokyklai* (informacinę, konsultacinę, kvalifikacijos tobulinimo bei kitą pagalbą). (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2003).

Pagrindinis šiuolaikinės švietimo sistemos tikslas – asmenybės socializacija, veiksnus žmogaus ugdymas. Socializacija aiškinama kaip nuolatinis individo prisitaikymo prie visuomenės normų procesas. (Meyer, 1988, Neifachas, 2004).

Ikimokyklinis ugdymas – sudėtinė neformaliojo vaikų ugdymo dalis. Ikimokyklinio ugdymo *paskirtis* – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius. (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2003).

Ikimokyklinis ugdymas yra akcentuojamas kaip ypač svarbus brandumo mokykliniam ugdymui etapas ir priklauso nuo šalies tradicijų ir žmonių gyvenimo būdo. (Juodaitytė, 2003; Neifachas, 2008).

Ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams (globėjams) pageidavus ar atsakingoms už vaiko teisių apsaugą institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą.

Ikimokyklinis ugdymas teikiamas vaikui nuo 1 iki 5 (arba 6) metų.

Ikimokyklinio ugdymo programą vykdo lopšeliai, lopšeliai-darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai ir kitos mokyklos, laisvasis mokytojas ar kitas švietimo teikėjas. (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2003).

Kiekvienas procesas turi savo pamatinius principus, kuriais yra grindžiamas visas darbas, veikimas. Vaikų ugdymas ikimokyklinėje įstaigoje grindžiamas šiais principais:

- tautiškumo principu;
- humaniškumo principu;
- demokratiškumo principu;
- integracijos principu;
- diferencijavimo principu. (Juodaitytė, 2000; Neifachas, 2004).

Atsižvelgiant į Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepciją, ikimokyklinio ugdymo programą, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje numatomas svarbiausias ikimokyklinio ugdymo tikslas – šeimoje ir darželyje puoselėti visas vaiko galias (intelektines, emocijų, valios, fizines), lemiančias vaiko asmenybės vystymosi ir socializacijos sėkmę, tinkamą brandumą mokyklai, puoselėti tautines tradicijas. (Neifachas, 2007)

Darželis – tai vieta, kur vaikas patiria, kad jis yra visuomenės dalis. Čia vyksta intensyvus vaikų, vaikų ir darbuotojų, darbuotojų ir tėvų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas.

1.2. Šeimos ir ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendradarbiavimo ypatumai

Pedagoginis procesas yra žmonių veiklos rūšis, be kurios neįmanomas visuomenės egzistavimas ir vystymasis. Norint, kad visuomenė būtų ne tik išsilavinusi, bet ir išsiauklėjusi, reikia, kad pirmiausia šiame procese dalyvautų tėvai ir pedagogai. Tačiau nederėtų užmiršti, kad šeimą (tėvus, globėjus) ir ugdymo įstaigą pirmiausia sieja ugdymo subjektai – vaikai. (Mazolevskienė, 2006).

Viena iš prioritetinių šiuolaikinės ugdymo įstaigos veiklos sričių – bendradarbiavimas su šeima ir bendruomene. Daug metų tėvai buvo tik stebėtojai, dalyvaujantys bendruose renginiuose ar atvirų durų dienose. Tačiau dabar jie tampa ugdymo proceso partneriais, dalyviais, organizatoriais. (Bartaševičienė, Skrickienė, 2005).

Pastaruoju metu kalbama apie bendradarbiavimo pedagogiką. Bendradarbiavimas prasideda nuo žodžių „ačiū“, „atsiprašau“, „atleiskite“. Taip prasideda pedagoginis bendradarbiavimas šeimoje, darželyje (ugdytojas – ugdytinis), mokykloje (mokytojas – mokinys), o aukštesniu lygmeniu tai jau vadinasi bendradarbiavimo politika. (Lukšienė, 2000; Neifachas, 2004).

Bendradarbiavimas apibūdinamas kaip bendravimo sąvoka, kurioje skiriamos dvi pusės – komunikacija ir sąveika. Bendravimas yra kontaktų tarp žmonių užmezgimo ir palaikymo procesas,

pasireiškiantis komunikacija, kaip pasikeitimu psichinės veiklos rezultatais, sąveika, kaip keitimusi veiksmiais bei tarpusavio suvokimu bei supratimu. (Gage, Berliner, 1994; Butkienė, Kepalaitė, 1996; Furst, 1998; Žukauskienė, 1998).

Bendravimas yra žmonių santykių forma. Žmonės keičiasi patirtimi, nuomonėmis, dirba bendrą darbą. Bendravimas suteikia informacijos ir reguliuoja žmonių elgesį. Bendradarbiavimas – tai žmonių siekis darniai veikti su kitais žmonėmis, pasirengimas paremti ir padėti siekiant bendro tikslo. Tai elgesys ir procesai, kuriuos galėtume laikyti žmonių veiklos pagrindu, leidžiančiu kurti ir išlaikyti tvirtas demokratines bendruomenes. (Skeirienė, 2005).

L. Jovaiša (2002) pabrėžia, kad bendravimas ne visada atskleidžia tikrus žmonių santykius, nes šypsena gali slėpti priešišumą, o meilė – pyktis. Žmogaus socialinis gyvenimas reiškiasi veikla ir bendravimu. Bendraujant vystosi įvairūs santykiai: ne tik pranešama, parodoma ar nurodoma, bet ir bendromis pastangomis kaupiama nauja patirtis, ji tikslinama, papildoma, plėtojama, perdirbama, kuriami nauji santykiai. Bendravimas – pedagoginio darbo šerdis, kuri aprūpina ugdymo sistemą viskuo, ko reikia naujo žmogaus kūrybai. Ši mintis dar labiau pabrėžia pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo svarbą ugdymo procese.

Bendradarbiavimas atsiranda tik tada, kai individus ar grupes sieja idėjos, sukuriama santykiai, paremti lygiomis teisėmis, pasitikėjimu ir bendrų tikslų siekimu. (Skeirienė, 2005). Pasak G. Butkienės ir A. Kepalaitės (1996) bendradarbiavimas yra darbas kartu siekiant bendro tikslo. Autorės pabrėžia bendradarbiavimo ugdant vaiką reikšmingumą. Esant visapusiškai pedagogo ir tėvų bendradarbiavimui, patenkinami esminiai vaiko poreikiai, padedami pamatai vaiko savirealizacijai, vaikas išmokomas kontroliuoti savo poreikius ir norus.

Bendradarbiavimu laikytinas bendras bent dviejų asmenų veiklos vykdymas. Galima teigti, kad bendravimas svarbus bendradarbiavimui žmonėms kartu dirbant vieną darbą. Dar kiti autoriai bendradarbiavimą laiko vertybe, kuri turi būti mūsų visuomenėje pripažįstama, nes bendradarbiavimas formuoja „naują“ – demokratinę – visuomenės kultūrą visose socialinio gyvenimo srityse. Bendravimas yra bendradarbiavimo pagrindas, tačiau vien tik bendravimas neužtikrina bendradarbiavimo. (Skeirienė, 2005). S. Ališauskienė ir L. Miltenienė (2004) teigia, kad bendradarbiavimas – tai darbas kartu sujungus intelektines jėgas, pagalba vienas kitam, bendras problemos sprendimas ir bendras sprendimo priėmimas.

Nuo 1994 m. kaip vienas svarbesnių Lietuvos švietimo uždavinių minimas ugdymo institucijų bendravimas ir bendradarbiavimas su tėvais. Ypač aktuali ugdymo veiksmų ir veikėjų sąveika, kurios dalyviai - ugdymo objektai ir ugdymo subjektai - labai reikšmingi. Šią sąveiką būtų galima

pavaizduoti kaip kvadrata. Tėvai ir pedagogai yra dvi jėgos, labiausiai priartėjusios prie vaiko, ir veikia vieni kitus. Dėl to kvadratas pavirsta trikampi. Visos ugdymo proceso grandys – mokytojai, mokiniai, tėvai – veikia viena kitą. (Zinkevičienė, 2002).

Pedagoginis bendradarbiavimas suprantamas kaip konstruktyvios socialinės – pedagoginės sąveikos sistema, kurioje dalyvauja trys ugdymo dalyvių grupės. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tai būtų ugdytojai (pedagogai), ugdytiniai (vaikai) ir jų tėvai. Orientuodamiesi į sąveiką tarp asmenų ir tarp grupių bei nusiteikimus vienas kito atžvilgiu, jie siekia dalykinio ar asmeninio pobūdžio dialogo ir veiksmų, kurių pagrindu yra realizuojamas ugdymo tikslas. (Kontautienė, 2000).

Vaikų darželio, mokyklos bendradarbiavimo pagrindas yra tai, kad šių dviejų ugdymo institucijų tikslai sutampa su tėvų tikslais. Pedagogas privalo žinoti savo ugdytinio vystymosi ypatumus, galimybes ir gabumus, viso ugdymo proceso laikotarpiu keistis su tėvais turima informacija, kartu su tėvais numatyti ugdymo tikslus ir uždavinius, socialinės aplinkos vaidmenį. (Mazolevskienė, 2006). Daugelio mokslininkų nuomone (Dapkienė, 2002a; Teresevičienė, Gedvilienė, 1999; Krumm, 1994) minėtų ugdymo institucijų ir šeimos bendradarbiavimas turi būti grindžiamas viešumu, atvirumu ir savitarpio pasitikėjimu, savitarpio pagalba, autoriteto palaikymu, gero psichologinio ugdymo klimato sukūrimu.

Pastaruoju metu šeima ir ikimokyklinė įstaiga bendradarbiauja vadovaujantis šiais motyvais:

1. Ikimokyklinės įstaigos ir šeimos turi bendrų interesų ir įsipareigojimų paremti vaikų švietimą ir auklėjimą;
2. Vaikų vystymasis ir švietimas turėtų būti neatskiriama bendro šeimos, darželio ir bendruomenės gyvenimo dalis. (Neifachas, 2004).

Vaiko ugdymas priklauso nuo šeimos ir vaikų darželio abipusio sutarimo, pasitikėjimo. Vaikų darželis ir šeima – intelektinės, dvasinės, kultūrinės veiklos, kuriančios vaiko asmenybę, erdvė. Tėvų padedamas vaikas iš šeimos pasaulio perkeliamas į pasaulį plačiąją prasme, iš tėvų perima įvairias elgesio, veiklos, charakterio savybes, kalbos niansus ir atspalvius. Šeimos vaidmuo socializacijos procese pagrindinis. Vėliau šeimos partneriu ugdymo ir auklėjimo procese tampa vaikų darželis, papildomojo ugdymo įstaigos, mokykla. (Mazolevskienė, 2006).

Pasak S. Šalkauskio (1992), pedagogas, siekdamas visapusiškai ugdyti asmenybę, turi nuolat glaudžiai bendrauti ir bendradarbiauti su mokiniu, jo šeimos nariais, būti patikimas ir įgaliotasis asmuo, kuris privalo ugdomąjį savo veikimą suderinti su šeimyniniu auklėjimu.

Pedagoginis bendradarbiavimas su šeima sėkmingas, kai šiuolaikinės ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogai myli, gerbia ir gerai pažįsta kiekvieną vaiką, jo asmens savybes, turi

pedagogikos, psichologijos, socialinės aplinkos žinių, subtiliai, taktiškai bando spręsti problemas, pripažįsta ir gerbia kiekvienos šeimos gyvenimo būdą, tradicijas, tėvų išprusimą, socialinę padėtį, tarpusavio santykius, moralines savybes. (Dobilaitė, 2005).

S. Dapkienė (2002 b) teigia, kad ugdymo institucija yra pagrindinė socialinė veikėja, todėl ji turi išskirtinę galimybę užmegzti labai reikalingus ir reikšmingus partnerystės ryšius su tėvais.

Labai svarbu, kad ikimokyklinėse įstaigose susiformuotų teisingi santykiai. M. Barkauskaitė (1998) ir L. Jovaiša (2002) yra pastebėję, kad bendravimas turi būti grindžiamas tik teigiamomis emocijomis. Ypač svarbu, kad vadovo ir pedagogų bendravimo stilius žadintų ir stiprintų teigiamas emocijas. Svarbu, kad pasireikštų pagarba ir pagalba pedagogui, nes kiekvienas pedagogas jaučia teigiamų emocijų poreikį, o tų emocijų šaltinis kaip tik yra vadovo parama, nuoširdi pagalba. Tik nuoširdžiai, ir pagarbiai bendraudami galime išmokti suderinti poreikius, individualius tikslus ir siekimus su kitais tikslais ir siekimais, toleruoti vieni kitų veiksmus ir elgesį, gerbti įvairias nuomones. Toks bendravimo stilius suartina, vienija, telkia. Taigi sukuriama sąveika, užtikrinamas tinkamas psichologinis, pedagoginis klimatas.

G. Kazakevičiaus, S. Zakarienės, R. Gerasimovičienės teigimu pedagogų, vaikų, tėvų sąveika gali būti pozityvi, negatyvi arba apskritai gali jos nebūti. Tai nulemia požiūris į asmenį: pedagogą, tėvą, vaiką. (Zinkevičienė, 2002; Kontautienė, 2006). L. Jovaiša (2003) teigia, kad ugdymo įstaigos bendruomenėje būtina darni sąveika tarp pedagogų, vaikų ir jų tėvų.

Pozityvi sąveika yra tada, kai vaikai ir jų tėvai patenkinti pedagogo darbu, jo darbo metodais, o pedagogas – vaikų ugdymosi rezultatais, bendradarbiavimu su vaikų tėvais; vaikų tėvai gerai sutaria su pedagogu ir su savo vaiku. Tokie santykiai sudaro pedagoginio darbo esmę. *Negatyvi sąveika* yra tada, kai viena iš grupių nusiteikusi priešiška. Tarkim, pedagogai nepatenkinti vaikais ar jų tėvais, vaikai – pedagogu, savo tėvais, tėvai – pedagogais, savo vaikais ir pan. Negatyvią sąveiką gali pakeisti tik konstruktyvus dialogas. Tačiau blogiausia, kai nėra jokios sąveikos, kai vaikai ar jų tėvai visiškai ignoruoja pedagogus, kai pedagogai ignoruoja vaiką ar jo tėvus, kai nėra supratimo ir dialogo tarp tėvų ir vaiko. Tada iškyla grėsmė pozityviems santykiams – bendradarbiavimui. (Zinkevičienė, 2002).

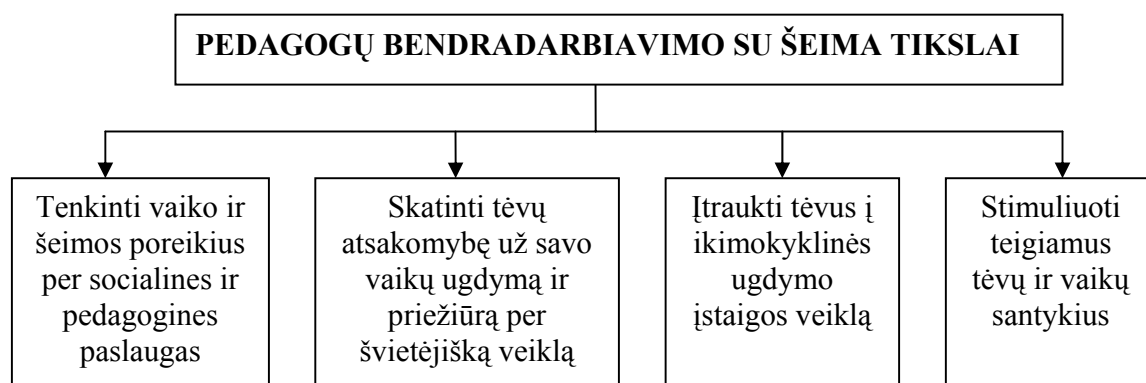
Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas apima labai platų ikimokyklinės įstaigos veiklos spektrą:

- ✓ Tarpusavio ryšiai teikiant informaciją;
- ✓ Ryšiai su bendruomene;
- ✓ Dalyvavimas įstaigos valdyme;
- ✓ Vaiko ugdomosios aplinkos kūrimas;

- ✓ Edukacinių vaikų ir tėvų nuostatų (nuolatinio mokymo ir mokymosi) įtvirtinimą;
- ✓ Švietėjiška veikla ir kt. (Pakėnienė, Atraškevičiūtė, Skaburskienė, 2005).

Bendradarbiavimo turinys ir jo principai tarpusavyje sąveikauja. Jais realizuojama labai svarbi pedagoginė humanistinio ugdymo idėja – sukurti vaikui tinkamą sociokultūrinę aplinką, pripažinti vaiką kaip socialinį ir kultūrinį individą ir vaikus kaip ypatingą socialinę grupę. Antra vertus, tėvų dalyvavimas vaiko institucinio ugdymo procese yra konkreti demokratinio ugdymo grandis, padedanti realizuoti humanistinio ugdymo filosofijos principus: plėtojamos tėvų dalyvavimo vaiko ugdymo procese galimybės tęstinio vaiko ugdymo (šeima – darželis) kontekste, stiprinamos jų edukacinės teisės (Skaburskienė, 2005).

Bendradarbiavimas su šeima turėtų būti viena iš strateginių įstaigos veiklos programos kryptių, prioritetų. Atsigręžiant į šeimą, reikia orientuotis į pedagoginę šeimos kultūrą, tėvų siekius, poreikius, interesus, tėvų edukacines (auklėjimo, lavinimo, švietimo) nuostatas bendradarbiaujant su ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomene. Įstaigos pedagogai turi būti kompetentingi savo srities konsultantai, šeimos bičiuliai (Pakėnienė, Atraškevičiūtė, 2005). Kad sąveika būtų efektyvi, svarbu numatyti sąveikos tikslus (1 pav.), jų realizavimo galimybes, t.y. bendradarbiavimo formas (kurias pristatysime kitame skyrelyje).



1 pav. **Pedagogų bendradarbiavimo su šeima tikslai**

(Pakėnienė, Atraškevičiūtė, 2005, p. 85.)

Pedagogui yra patikėtas vienas svarbiausių ir atsakingiausių uždavinių – vaiko ateities kūrimas. Bendradarbiavimo su tėvais veiksmingumas priklauso nuo to, ar bus siekiama bendro tikslo. Todėl pedagogas turėtų išaiškinti tėvams ir pats gerai įsisąmoninti šiuos bendruosius tikslus. Be to, auklėtojas laikytinas bendradarbiavimo sistemos ugdymo įstaigoje iniciatoriumi ir organizatoriumi. Tikslų numatymas, tinkamas strategijos ir metodų pasirinkimas, gerai organizuota

veikla jam padeda spręsti savo darbo problemas, kontroliuoti padėtį. Pedagogo darbo strategija priklauso nuo kūrybiškos organizacinės pedagoginės veiklos, kuri prognozuoja ugdytinių vystymąsi, pobūdžio. (Skeirienė, 2005).

R. Kontautienės (2000) žodžiais, pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtra ypač priklauso ir nuo visapusiško pedagogo pasirengimo bendradarbiauti. Auklėtojas – pedagoginio bendradarbiavimo sistemos ugdymo įstaigoje iniciatorius ir organizatorius. Tačiau bendradarbiavimo vyksmui svarbūs ir visi kiti ugdymo įstaigos bendruomenės nariai – pedagogai (auklėtojai ir administracija) bei vaikų tėvai, kurie vienaip ar kitaip atliepia bei palaiko bendradarbiauti nusiteikusių pedagogo iniciatyvas. Bendradarbiavimo idėjos sklaida, tobulėjimas atsiranda tada, kai visi ugdymo įstaigos bendruomenės nariai susivienija, įtvirtina tarpusavio santykius, nuolat juos plečia, stiprina, pokyčius kreipia tinkama linkme. Pedagoginio bendradarbiavimo sklaidą ugdymo įstaigoje stimuliuoja arba stabdo pati ugdymo įstaigos aplinka: vyraujančios nuostatos, įpročiai, psichologinė atmosfera. (Skeirienė, 2005).

Bendradarbiavimas – tai pagrindinė demokratinio gyvenimo dalis, reiškianti toleranciją, savitarpio pagalbą, mokėjimą dirbti, veikti komandoje. Pedagogai, tėvai, ugdymo įstaigos vadovybė vienodai atsakingi už ugdymosi ir asmenybės tobulėjimo sėkmę. Visos grandys suinteresuotos, kad gerėtų vaikų ugdymosi rezultatai, tarpusavio santykiai. Tad labai svarbu, kad bendravimas tarp ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir tėvų būtų efektyvus.

1.3. Šeimos ir pedagogų bendradarbiavimo formos ir būdai

Ugdymo proceso centre turėtų būti ugdomasis, grupė, visuomenė. Ugdomojo vaidmuo – jo adaptacija dvasiniu ir žinių lygmeniu. Ugdymo technologija – asmeninis kompiuteris, internetas ir dvasingoji sfera (kultūra, mokslas, religija ir kita dvasinė esamybė). Ateities švietimas horizonto link turi eiti į pedagogų, ugdytinių ir visuomenės, tautos dvasingumą. Šios keturios pagrindinės paradigmos, modeliai – tai sąveikų, santykių, bendravimo ir bendradarbiavimo formų ir būdų kompleksai keliant visuomenės raštingumą, dorą. (Šernas, 2001).

Pedagogų ir vaikų tėvų bendradarbiavimo formos yra skirstomos į 2 pagrindines grupes – individualias ir kolektyvines (arba grupines). Dažniausiai taikomos šios individualios pedagogų bendradarbiavimo su tėvais formos:

- lankymasis vaiko namuose;
- individualus iš anksto suplanuotas pokalbis su vaiko tėvais ugdymo įstaigoje;

- susirašinėjimas laiškais;
- pokalbiai telefonu;
- kasdieniai iš anksto neplanuoti pašnekesiai ugdymo įstaigoje (Kontautienė, 2006).

Siekdami efektyvaus bendradarbiavimo, taikant individualias bendradarbiavimo formas, pedagogai turėtų laikytis tam tikrų reikalavimų:

- pokalbiams ruoštis iš anksto, numatant pokalbio tikslus, turinį bei turint konkrečių pasiūlymų dėl svarstomos problemos;
- pokalbį visada reikėtų pradėti nuo teigiamų dalykų;
- siūlant įvairius pedagoginio poveikio būdus, teikiant patarimus ar rekomendacijas, remtis mokslininkų tyrimais, jų rekomendacijomis;
- pokalbius visada užbaigti išreiškiant viltį, tikėjimą šeimos pastangomis kartu su ugdymo įstaiga siekti bendrų auklėjimo rezultatų;
- viso pokalbio metu pedagogas turėtų būti pakantus, kantrus ir geranoriškas, mokantis pagarba atsakyti į nepagarbą. (Kontautienė, 2006).

Daugelis autorių išskiria panašias kolektyvines bendradarbiavimo su tėvais formas:

- *tėvų susirinkimai*;
- *disputai*;
- *diskusijos prie apskrito stalo*;
- *įvairios tėvų pedagoginio švietimo formos*;
- *susirašinėjimas*;
- *vaikų lankymas*;
- *bendradarbiavimas ugdant*;
- *individualus darbas*;
- *bendri renginiai, šventės, išvykos*;
- *specialistų konsultacijos*;
- *anketiniai tyrimai ir kt.* (Zinkevičienė, 2002; Kontautienė, 2006).

Dabar aptarsime minėtas bendradarbiavimo formas.

Tėvų susirinkimai – viena labiausiai paplitusių bendravimo formų. Labai svarbu, kad jie būtų efektyvūs, todėl turėtų būti kviečiami tada, kai tai naudinga daugeliui. Kas gali būti aptariama dviejų, trijų, neturėtų būti svarstoma visų. Susirinkimo tema, darbotvarkė paskelbiama iš anksto. Susirinkime būtina leisti tėvams išsakyti savo nuomonę, bet neversti kalbėti. Susirinkime svarbus vaidmuo tenka pranešėjui. Dažniausia juo būna pats pedagogas arba kviestas lektorius. Pranešėjas

gali kritikuoti požiūrį, nuomonę, bet ne žmogų, nebijoti išsakyti savo nuomonę net tuo atveju, jei numano, kad niekas jam nepritar. Pranešėjas privalo rūpestingai parengti pranešimą, aiškiai dėstyti mintis, skatinti kitus pasisakyti. (Bielskienė, 2005).

Įvairūs autoriai išskiria tokius tėvų susirinkimus: informacinius, problemų sprendimo, sprendimo priėmimo. Informaciniame susirinkime bendraujama mažai. Tai oficialus susirinkimas, kuriame siekiama suteikti kuo daugiau informacijos. Problemų sprendimo susirinkimas skiriamas problemos analizei, informacijos kaupimui, daugelio žmonių minčių išsakymui. Tokiame susirinkime ypač tinka „minčių lietaus“ metodas. Labai svarbu žinoti, ar problema svarbi tik pačiam pedagogui, ar ir tėvams. Susirinkime dalyvauja tėvai, kuriems ši problema svarbi. Čia apibūdinama problema, numatomi kriterijai, kuo vadovaujantis priimamas sprendimas. (Zinkevičienė, 2002).

Disputas – mokslinis ginčas žodžiu, mokslo, meno, literatūros klausimais. (Tarptautinių žodžių žodynas, 2008). Disputai – tai dalykiškas problemų sprendimas, dalijimasis abejonėmis, nuomonių išsakymas mokymosi aktualijų tema. Disputo metu galima rasti kompromisą. (Vanagienė, 2005).

Diskusijos prie apvalaus stalo – iškilus vienokiems ar kitokiems klausimams, pokalbio susėda šeimos narys (mama, tėtis, seneliai), mokinys ir mokytojas. Norint sukurti jaukesnę atmosferą, galima pasivaikšinti arbata. (Vanagienė, 2005).

Tėvų pedagoginis švietimas – dar viena iš bendradarbiavimo formų. Tai gali būti pedagoginės ir psichologinės literatūros parodos, paskaitos įvairiomis temomis, disputai, konferencijos. Po susirinkimo tėvams gali būti įteikiamos atmintinės arba rekomendacijos. (Zinkevičienė, 2002).

Susirašinėjimas – tai įrašai „Paslapčių sąsiuvinuose“, pasiekimų knygelėse, mokinių darbų segtuvuose. Iš šių įrašų tėvai sužino, kaip vaikas pasirengė renginiams, apie jo pasiekimus, ugdymo bei ugdymosi rezultatus. Be jų, susirašinėjimą sudaro skatinimai, pagyrimai, tėvų įrašai apie savo pageidavimus ir kt. (Zinkevičienė, 2002).

Vaikų lankymas namuose – dar viena bendradarbiavimo forma. Lankantis namuose gali būti aptariamoms įvairios nuomonės apie vaiko ugdymą ir ugdymąsi, susipažįstama su kitais šeimos nariais, priimami sprendimai, kaip koreguoti vaiko elgesį. Ypač ši bendravimo forma praverčia mokslo metų pradžioje pradėjus lankyti ugdymo įstaigą. (Zinkevičienė, 2002). Pedagogas lankosi vaiko namuose tik iš anksto susitaręs. Susipažįstama su šeimos gyvenimu, sudarytomis mokymosi sąlygomis, šeimos šventėmis bei tradicijomis, kurias pedagogas galėtų puoselėti ir pratęsti renginiuose. Lankymasis namuose padeda atskleisti socialines problemas. Pedagogo apsilankymas nedrašiam vaikui suteikia daugiau pasitikėjimo, jis pasijunta reikalingas. (Vanagienė, 2005).

Bendradarbiavimas ugdant – taip pat gana dažnai taikoma bendradarbiavimo forma. Tai pačių tėvų organizuota ugdomoji veikla, sporto, teatro dienos. (Zinkevičienė, 2002).

Labai paplitusi *individualaus darbo* su vaiku ir jo tėvais darbo forma yra *pokalbiai su vaiko tėvais* apie vaiko pasiekimus, problemas. (Zinkevičienė, 2002). Asmeniškios problemos gvildenamos uždarame rate. Pedagogas pasikviečia vaiko tėvus arba tėvai kreipiasi dėl iškilusios problemos norėdami pasitarti. Individuliam pokalbiui būdingas konfidencialumas, abipusė pagarba ir pasitikėjimai. (Vanagienė, 2005).

Bendri renginiai, šventės ir, kaip antai: spektakliai, popietės, vakaronės, kalendorinės šventės, tautinės šventės, mokslo metų pradžios ir pabaigos šventės, (Zinkevičienė, 2002). Vakaronių tikslas – visai šeimai kultūringai keisti laisvalaikį, ugdyti kūrybingumą, dėmesingumą, bendravimo kultūrą. Vakaronių metu tarpusavio santykiai tampa šiltesni, praplečiamas akiratis, žadinamas noras dalintis idėjomis. (Vanagienė, 2005). *Išvykos, ekskursijos*. Tai ne tik puikus būdas patyrinėti aplinką, bet ir galimybė kaupti socialinę, fizinę ir pažintinę patirtį, susipažinti su šeima bei įtraukti ją į vaiko ugdymo procesą. Ekskursijos – gali būti organizuojamos ir auklėtojo ir tėvų iniciatyva. (Bielskienė, 2005).

Specialistų konsultacijos padeda spręsti specifines ugdymo problemas. Todėl prireikus jie kviečiami į susitikimus su tėvais. Konsultuojančiam specialistui nusakoma problema, ji aptariama, išsakomos nuomonės, ir specialistas pataria, kaip problemą spręsti, analizuoja pokyčius. Į specialistus gali kreiptis arba pedagogas, arba tėvai, paraginti pedagogo. (Zinkevičienė, 2002). Taip pat ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba logopedai, specialieji pedagogai, socialiniai darbuotojai. Tėvai gali kreiptis ir į pedagoginę psichologinę tarnybą, kurioje vaikas bus vispusiškai ištirtas ten dirbančių specialistų. Ikimokyklinė ugdymo įstaiga, ugdydama vaikus, stengiasi savo darbą organizuoti taip, kad mokiniai turėtų kuo tinkamesnę aplinką, o iškilus sunkumams laiku gautų psichologinę pedagoginę pagalbą. Taigi, komandinis darbas, bendradarbiavimas su vaiko šeima, vaiko gyvenimo bei jo elgesį lemiančių veiksnių pažinimas ir supratimas padeda ugdymo įstaigai siekti tikslų. (Koršunovė, 2008).

Anketiniai tyrimai praverčia, kai norima greitai gauti informaciją apie tam tikrus dalykus mokslo metams prasidėjus, susipažinti su vaiku ir jo šeima, sužinoti tėvų nuomonę apie ugdymą. Mokslo metams baigiantis ar pasibaigus, tėvai užpildo anketą, kurioje nurodo:

- kaip pasikeitė vaikas per mokslo metus;
- kas gero įvyko per praėjusius metus;
- ką reikėtų keisti;

- pateikia pasiūlymus. (Zinkevičienė, 2002).

Tyrimais, atliktais mokykloje, nustatyta, kad tėvams labiausiai priimtinos tokios bendradarbiavimo su pedagogu formos: lankymasis vaiko namuose; tėvų susirinkimai, bendri tėvų ir vaikų renginiai; pokalbiai telefonu; individualūs iš anksto suplanuoti pokalbiai (Dapkienė, 2002a).

Užsienio pedagoginėje literatūroje pabrėžiama, kad pedagogai tėvus gali suprasti įvairiai:

- kaip kliūtį (pedagogai gali manyti, kad tėvų abejingumas vaiko ugdymui trukdo jo pažangai);
- kaip išteklius (tėvai – potencialūs jų pagalbininkai, pavyzdžiui, lavina pagrindines kompetencijas);
- kaip partnerius (pedagogas gali pajauti, kad su tėvais galima dirbti kaip lygūs su lygiais, nebūtinai tik kaip profesionalui su klientais, pavyzdžiui kartu organizuoti ugdymo procesą);
- kaip vartotojas (kai kurie tėvai įsivaizduoja, kad darželis jiems teikia paslaugas, todėl mano turį teisę reikšti nepasitenkinimą, jei nepateisinami lūkesčiai). (Hopkins, Ainscow et al, 1998; Pakėnienė, 2005).

Pasak R.Želvio (2003), šie užsienio pedagoginėje literatūroje nurodyti tėvų vaidmenys tinka ir Lietuvai. Lietuvoje dažniau ikimokyklinio ugdymo įstaigos bei mokyklos vaikų tėvus laiko kliūtimi ir materialiniais pagalbininkais, retai – partneriais ar vartotojais. Bendrauti trukdo pedagogų nesugebėjimas dirbti su tėvais, įtraukti juos į mokyklos gyvenimą, taip pat didelis tėvų užimtumas, neigiamas tėvų patyrimas apie mokyklą ir pan. (Laurinčiukienė, 2002).

R. Želvys (2003) pateikia būdus, kaip geriausia būtų bendrauti su tėvais:

- ❖ Būti nuoširdiems ir atviriems. Pasiteisinimus ir miglotus aiškinimus tėvai dažnai interpretuoja kaip pernelyg gynybišką nuostatą arba paprasčiausią išsisukinėjimą.
- ❖ Klausytis ir išklaudyti. Tėvai apie savo vaikus žino tokių dalykų, kurių nežino pedagogas. Tėvų atskleistos žinios gali padėti įveikti sunkumus.
- ❖ Nebijoti sakyti “Aš nežinau”. Tėvai paprastai vertina sąžiningumą, o tai gali padėti sustiprinti šeimos ir ugdymo įstaigos partnerystę.
- ❖ Skatinti. Tėvai laukia padrąšinimų ir patarimų, o ne kaltinimų.

Darželio ir šeimos bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo pedagogo asmenybės, jo pasirengimo ir gebėjimų: mokėjimo suprasti ir atjausti, nedaryti skubotų išvadų, nesikarščiuoti, visus santykius grįsti pasitikėjimu, abipuse pagarba, bendru atsakomybės jausmu už vaikų ateitį, už būsimosios kartos dvasingumą, fizinį ir moralinį dvasingumą (Dapkienė, 1997).

Bendradarbiavimo sėkmė priklauso ir nuo pedagogo pedagoginio meistriškumo ir pedagoginės etikos santykiuose “pedagogas – vaikas”, “pedagogas- vaikų tėvai”, “pedagogas – šeima – vaikas”. Tokia sistema gerai veikia, jei:

- Tarp auklėtojos ir tėvų yra glaudūs nuolatiniai ryšiai;
- Bendravimas su tėvais ir jų vaikais pagrįstas pasitikėjimu ir geranoriškumu;
- Bendraujant su šeima, remiamasi teigiamais vaiko bruožais;
- Pedagogas žino ir atsižvelgia į galimų nesutarimų su tėvais priežastis ir gali patarti įvairiais vaikų auklėjimo klausimais;
- Auklėtojos laiko tėvus savo sąjungininkais, kolegomis, t.y. sprendžia auklėjimo problemas kaip lygūs su lygiu;
- Auklėtoja žino, kad tėvai dažniausiai į ją žiūri vaiko akimis ir kad kelia didžiausius reikalavimus, neatleisdami nei mažiausio neteisingumo, mažiausio netakto. (Skaburskienė, 2005).

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogai bando ieškoti įvairiausių bendravimo ir bendradarbiavimo formų ir būdų, siekdami įtraukti tėvus į vaikų ugdymo procesą. Šeimos švietimas, kvietimas į pokalbį, diskusiją tai gali būti dar viena bendradarbiavimo forma, kurios pagrindinis tikslas – skatinti tėvų iniciatyvą bendradarbiauti ir leisti tėvams suvokti, kad taip jie lemia savo vaiko asmenybės susiformavimą ir elgesį.

2. BENDRADARBIAVIMO FUNKCIJA ŠVIETIMO VADYBOJE IR BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖ

2.1. Vadybinės tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo prielaidos

Kalbant apie ugdymo institucijos veiklos efektyvumą, optimizavimą ir kokybę, turima mintyje švietimo vadyba. Nors vadybos ištakos siekia senųjų valstybių – Kinijos, Egipto, Graikijos ir Romos – valdymo laikus. (Zakarevičius, 1998), o švietimo vadyba kaip atskira edukologijos šaka gyvuoja nuo šio amžiaus vidurio, iki pastarojo meto mokslinėje literatūroje vis dar nėra sutariama dėl bendro, visuotinai priimtino švietimo vadybos apibrėžimo. (Želvys, 1999). V. Targamadžė (2001), R. Želvys (2001) švietimo vadybą apibrėžia kaip veiklą, „kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijos tikslų“. Targamadžė (2001) švietimo vadybą supranta kaip racionalų, tikslingą išteklių valdymą, siekiant švietimo sistemos visumos ir / ar atskirų jos struktūrinių elementų (sudėtinių dalių) misijos įgyvendinimo. Išsiplečia švietimo sistemos erdvė, o turint mintyje, kad švietimo institucijų paskirtis – ugdymas, įvertinama jo realybė.

K.B. Everard (1997) teigia, kad vadovams reikia skirti daugiau laiko sąveikai tarp ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir aplinkos. Vadovų pareiga yra aktyviai formuoti bendruomenės lūkesčius, siekti bendradarbiavimo ir paramos bei kurti viešąjį įvaizdį. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos nėra ir negali būti uždaros sistemos, kad jos klestėtų ir reaguotų į pokyčius, negali visiškai atsiskirti nuo aplinkos. Vadovai ir vyresnieji specialistai turi palaikyti ryšius su aplinka, formuoti partnerystės santykius ir tarpusavio supratimą. Vienas iš ikimokyklinės ugdymo įstaigos tobulėjimą lemiančių veiksnių yra vaikų tėvai. Tai pagrindžia ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo svarbą ir partnerystę.

Šeimos ir ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendradarbiavimas šiandien tampa vienu didžiausiu mūsų visuomenės rūpesčiu. Tai atsispindi svarbiausiuose šalies švietimo dokumentuose. Tokia nuostata grindžiama praeities ir dabarties Lietuvos bei užsienio pedagogikos ir psichologijos mokslininkų (A. Maceinos, 1990; J. Vabalo – Gudaičio, 1983; V. Glebuviene, 1990; J. Litvinienė, 1990; K. A. Hansen, 1996 ir kt.) išvadomis. Tačiau praktikoje ši nuostata sunkiai skinasi kelią. Dėl tokios padėties labiausiai kaltinami pedagogai, nes jie neva nepakankamai skatina tėvus įsitraukti į grupės gyvenimą. Kita vertus, bendradarbiavimas – abipusio veikimo procesas, ir jo sėkmė priklauso ne tik nuo pedagogo veiklos šia linkme, bet ir nuo to, kokia yra konkrečių tėvų nuostata į šeimos ir ikimokyklinės įstaigos bendradarbiavimą. (Ušeckienė, 2001). Tik bendromis ugdymo

įstaigos ir šeimos pastangomis galima atrasti racionalių ir funkcionalių švietimo sistemos koordinavimo būdų. (Grincevičienė 2006).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos auklėtojo pareiginiame apraše tvirtinama (2005), kad auklėtojas privalo bendradarbiauti su šeima, skatinti tėvus (globėjus) dalyvauti grupės veikloje, derinti šeimos ir įstaigos interesus, didinti vaiko kokybiško ugdymo(-si) galimybes.

Bendradarbiavimas tarp ikimokyklinių institucijų ir šeimų padeda kurti abipusį supratimą ir vadovavimą vaiko ugdymui. Čia būtina partnerystė, nes vieni tėvai arba pedagogai nieko nepasieks.

2.2. Tėvų bendruomenės vaidmuo ikimokyklinės įstaigos vadyboje

Šiandieninės ikimokyklinės įstaigos turi dvejopą paskirtį – talkinti šeimai ugdant ikimokyklinio amžiaus vaiką ir bendradarbiauti su šeima ugdant vaiką darželyje. (Litvinienė, 2000).

Vaikų ugdymo procese turėtų daug daugiau dėmesio būti skiriama tėvų dalyvavimui grupės, ikimokyklinės įstaigos veikloje. Šeima turi didžiausią įtaką vaikui ir yra svarbiausias jo ugdytojas. Šeima trokšta didžiausio gėrio savo vaikui ir nori, kad jis būtų pilnavertis, laimingas pilietis. Todėl šeimai turi būti suteiktas ypatingas vaidmuo ugdant vaiką, ji turi būti skatinama padėti vaikui tobulinant ugdymo, socializacijos įgūdžius. (Banevičienė, 2005).

Ikimokyklinė įstaiga – tai bendruomenė, kur vaikas užmezga intensyvus socialinius santykius su skirtingais suaugusiais ir bendraamžiais, tai daro įtaką tolimesnei vaiko integracijai į visuomenę. Tad ši bendruomenė turi sudaryti maksimalias sąlygas, skatinančias kognityvinę, socialinę, dvasinę vaiko raidą. Siekiant sėkmingos vaikų socializacijos ir kokybiško ugdymo, būtina stiprinti sąveiką vaikas – šeima – ugdymo institucija. Šiai sąveikai stiprinti didelių potencialių galimybių turi savivaldos institucijos, per kurias dažniausiai ne tik pedagogai, bet ir tėvai įsitraukia į bendruomenės valdymą. (Jorutytė, Budreikaitė, 2005).

Ir pedagogas, ir tėvai yra atsakingi už tai, kad būtų plėtojami bendradarbiavimu pagrįsti tarpusavio santykiai. Gerų santykių pagrindas yra bendravimas, pagarba vaikų skirtingumui. Ne visada pakanka pakeisti ikimokyklinės įstaigos pedagogo ar tėvų požiūrį – dažnai patys pedagogai ar tėvai turi išsiugdyti naujų įgūdžių ir pasipraktikuoti, kad užsimegztų vaisingas bendravimas. (Banevičienė, 2005). Ikimokyklinės įstaigos veiklos veiksmingumas priklauso ir nuo tėvų dalyvavimo joje, todėl siekiama plėtoti bendradarbiavimą su tėvais. Mokslinėje literatūroje analizuojamos įvairios bendradarbiavimo galybės: tėvų ir pedagogų iniciatyvų derinimas, partnerystės plėtojimas sprendžiant vaikų ugdymo problemas. (Gaigalienė, Dikčienė, 2006).

Jei tėvų bendruomenė atlieka tik pagalbines, su ugdymo procesu mažai tesusijusias funkcijas, ji netampa pedagogų ir vaikų sąveiką stiprinančia grupe. Tokiu atveju ugdymo procesas lieka „uždaras“ ir pedagoginio bendradarbiavimo sistema nefunkcionuoja. (Kontautienė, 2006).

Kaip jau minėta, kuriant demokratinį ir humanistinį vaikų ugdymo modelį ikimokyklinėse ugdymo institucijose itin svarbia problema tampa ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymas. Ikimokyklinės įstaigos bendruomenę sudaro vadovas, pedagogai, tėvai, ugdytiniai ir pagalbinis personalas (kiti darželio darbuotojai). Jos valdymo strategiją lemia bendruomenės narių interesai, poreikiai, tikslai, pedagoginio darbo specifika. (Jorutytė, Budreikaitė, 2005).

Lietuvos mokslininkai (Gražienė, Rimkienė, 1993; Grabauskienė, 1998; Juodaitytė, 1999; Monkevičienė, 1999; Kontautienė, 2000, Litvinienė, 2000; Dapkienė, 2002a; ir kt.) pripažįsta didžiulį tėvų vaidmenį kuriant efektyvią ugdymo institucijų vadybos sistemą.

Šeimos dalyvavimas yra visapusiškai naudingas. Lankydami grupėje, dalyvaudami jos veikloje, šeimos nariai:

- ✓ išmoksta vertinti savo vaiką lygindami jį su kitais vaikais;
- ✓ daugiau sužino apie savo vaiko vystymąsi;
- ✓ geriau pažįsta ir gerbia auklėtojus;
- ✓ išmoksta tokios veiklos, kurią smagu tęsti namuose;
- ✓ susipažįsta su vaiko draugais;
- ✓ ilgam susidraugauja su kitais tėvais,
- ✓ sugeba tęsti ugdymą namuose. (Banevičienė, 2005).

Taigi, tėvai skatinami įsitraukti į vaikų darželio bendruomenės veiklą, nes būdami aktyvūs jos nariai jie ne tik prisideda prie vaikų darželio vadybos, bet ir patys įgyja veiklos planavimo, koordinavimo, organizavimo ir vertinimo kompetencijų. (Jorutytė, Budreikaitė, 2005).

Tėvams dalyvaujant grupės veikloje, pedagogas:

- ✓ gali daugiau laiko skirti kiekvienam vaikui arba dirbti mažesnėmis grupėmis;
- ✓ patiria, kaip šeimos nariai padeda vaikui rasti sprendimą;
- ✓ daugiau sužino apie skirtingų kultūrų tradicijas;
- ✓ sužino, ką sugeba ir mėgsta veikti šeimos nariai su vaikais. (Banevičienė, 2005).

Pabrėžiamos tėvų dalyvavimo švietime ir vaikų ugdyme plėtojimo kryptys:

- paralelinė – esanti šalia vaikų ugdymo;
- epizodinė – atliekanti pačius įvairiausius tėvų poreikius ir interesus vaikų ugdymo srityje;

- sinchroninė – grįsta nuolatine bendradarbiaujančių tėvų ir pedagogų sąveika vaikų ugdyme (Murphy, 1992).

Pagrindinė vadovavimo ikimokyklinei įstaigai problema – kaip sujungti visus vaikų darželio bendruomenės narius ir ugdymo veiksnius į darnią visumą. Demokratijos sąlygomis švietimo valdymas siejamas su savivalda, kai dalis valdymo funkcijų patikima personalui, ugdymo institucijų bendruomenėms, bendruomenių atstovams. (Jorutytė, Budreikaitė, 2005).

Savivalda - tai pagrindinis tėvų įtraukimo į ikimokyklinės įstaigos bendruomenę metodas. Išskiriamos šios ugdymo institucijų savivaldos funkcijos:

- 1) aprobuoti švietimo įstaigos veiklos nuostatus;
- 2) nustatyti pagrindines švietimo įstaigos veiklos perspektyvas;
- 3) kontroliuoti švietimo įstaigos ūkinę-finansinę veiklą. (Jorutytė, Budreikaitė, 2005).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose (2001) išskirtos šios ikimokyklinės įstaigos savivaldos formos: Bendruomenės taryba; Pedagogų taryba; Tėvų komitetas.

Tėvų komitetas – tai vaikų darželio savivaldos institucija, kuri kuriama vaikų ugdymo programų kokybei gerinti. Šio komiteto nariais tampa ikimokyklinės įstaigos bendruomenės tėvai. Vaikų tėvų komitetas dirba kartu su vaikų darželio auklėtojais ir pataria, kaip geriau įgyvendinti ugdymo programas. Tėvų komitetas planuoja įvairius renginius, išvykas, ekskursijas, renka pinigus vaikų išvykoms, jas organizuoja kartu su vaikų darželio bendruomenės nariais, rūpinasi vaikų darželio inventoriu, organizuoja įvairias „švaros akcijas“ vaikų darželiuose. (Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojantys teisės aktai, 2001).

Tėvai ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese gali dalyvauti šiais būdais:

- formuodami švietimo politiką,
 - kurdami darželio materialinę bazę,
 - keisdami informaciją,
 - sudarydami darželio ir šeimos bendradarbiavimo programas ir jas įgyvendindami,
 - užmegzdami ir palaikydami šeimos ir vaikų darželio kontaktus,
 - tobulindami ugdymo procesą (padėdami vaikams, dalyvaudami tėvams skirtuose seminaruose, padėdami juos organizuoti, dalyvaudami konsultavimo grupių darbe).
- (Jorutytė, Budreikaitė, 2005).

Taigi tėvai ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese dalyvauja per savivaldos instituciją: kuria veiklos programas, padeda planuoti švietimo politiką bei teikia įvairius pasiūlymus

dėl ikimokyklinės įstaigos valdymo tobulinimo. Ikimokyklinės įstaigos bendruomenės savivalda integruoja savyje visų bendruomenės narių suvienytas pastangas, todėl gali būti efektyvus ikimokyklinės bendruomenės organizavimo metodas, apimantis Bendruomenės tarybos, Pedagogų tarybos ir Tėvų komiteto bendradarbiavimą. (Jorutytė, Budreikaitė, 2005).

Tėvų komitete dažniausiai dalyvauja aktyvūs ir vaikų darželio veikla besidomintys tėvai, nors į šią veiklą vadovai ir pedagogai turėtų stengtis įtraukti visus tėvus. Kai kuriuose vaikų darželiuose šeimos narius priima dirbti auklėtojų asistentais arba pasiūloma savanoriškai padirbėti grupėse, padėti ką nors įrengti, dalyvauti išvykose ir kitoje vaikų darželio bendruomenės veikloje. (Jorutytė, Budreikaitė, 2005).

A. Grabauskienė (1998), A. Juodaitytė (1999), R. Kontautienė (2000), J. Litvinienė (2002) ir kt. akcentuoja tėvų vaidmenį kuriant kokybišką efektyvią ugdymo institucijų valdymo sistemą. Tėvai dalyvauja visame ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese – nuo planavimo iki įgyvendinimo. Dobranskienės (2002) teigimu, dalyvavimas bendruomenės valdymo procese sudaro palankias sąlygas tėvams įgyti produktyvios veiklos organizavimo ir institucijų valdymo kompetencijų. Tėvai, būdami vaikų darželio bendruomenės nariais, išmoksta planuoti ir rengti susirinkimus, administruoti, ieškoti būdų programoms finansuoti, dirbti Tėvų komitete, įgyja strateginio planavimo įgūdžių.

2.3. Bendradarbiavimo kokybės samprata bei kokybės valdymo principai

Literatūroje pateikiama daug kokybės apibrėžimų, tačiau tikslingiausia laikytis apibrėžimų pateiktų tarptautiniame standarte. Remiantis tarptautiniu standartu, kokybė – tai turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimo laipsnis. Kadangi reikalavimai paprastai nustatomi atsižvelgiant į vartotojų poreikius, norus ir lūkesčius, kokybę būtų galima apibrėžti kitu trumpu terminu: **kokybė** – tai *vartotojo patenkinimo lygis*. (Kaziliūnas, 2006).

Kokybė tapo švietimo reformos prioritetu. Lietuvos švietimo plėtotos 2003 - 2012 metų strateginėse nuostatose švietimo kokybė paskelbta vienu iš trijų pagrindinių tikslų. Geras, teisingas ir atviras dvišalis bendravimas yra esminis kokybės gerinimo elementas. (Želvys, 2003).

Kokybė - tai nuolat *judantis*, dėl to nuolat ir kintantis “*taikinys*“. Galime kalbėti apie šiuos kokybės tipus:

- Pagaminto produkto kokybę.
- Teikiamos paslaugos kokybę.

- Veiklos, kurios išdavoje atsiranda produktas ar paslauga, kokybę. (Pūkelis, 2008).

Švietimas yra paslauga. Paslaugų sektoriuje galima spręsti apie veiklos kokybę pagal produktą kaip ir gamyboje, bet iki sulaukiant galutinio rezultato ypač svarbi yra kliento ir paslaugos tiekėjo sąveika – tai, kaip klientas jaučiasi paslaugos teikimo metu, jam gali būti svarbiau už rezultatą. (Vaičekauskienė, 2007). Kokybė yra ne daiktas ar apibrėžtas reiškinys, bet vaizdinys, idealas, kurio požymių ieškome tikrovėje. (Puodžiukas, 2008).

Paminėsime kokybės koncepcijas kaip kokybės sampratas:

- Kokybė kaip išskirtinumas, pranašumas, tobulimas;
- Kokybė kaip trūkumų nebuvimas;
- Kokybė kaip supratimas, ką vartotojas vertina ir ko jam reikia – poreikių nustatymas;
- Kokybė kaip paslaugumas;
- Kokybė kaip stabilumas;
- Kokybė kaip minimalių priimtino standartų atitikimas;
- Kokybė kaip atitikimas tikslui;
- Kokybė kaip ekonominis naudingumas;
- Kokybė kaip pasikeitimas, tobulėjimas, sėkminga veikla;
- Kokybė kaip darbuotojų gerovės vadyba;
- Kokybė kaip atitikimas reikalavimams arba standartams;
- Kokybė kaip vartotojų poreikių tenkinimas. (Morrison, 1998; Vaičekauskienė, 2007; Pūkelis, 2008).

Kokybės kultūra tai - “organizacijos klimatas, kuriame darbuotojų grupių veikla nukreipiama tam tikrų tikslų įgyvendinimui.” (EUA, *Culture Project 2004* – Butkienė, 2008).

Išskiriami tokie kokybės kultūros komponentai:

1. Organizacinis/ struktūrinis (asmenu/grupių užduotys, atlikimo standartai, atsakomybės).
2. Psichologinis (įsitraukimas, būtinybės pripažinimas, institucijos vertybės, nuostatos, bendradarbiavimas, tikslų aiškumas, noras keistis ir tobulėti).
 - Rizika: akademinė bendruomenė demotyvuojama, jei rezultatai nėra naudojami skatinimui/ugdymui, jei netampa dalimi kasdieninės veiklos.
 - Kūrybiškumo svarba.

Kokybės kultūros nauda – pirmiausia, skatina susitelkimą/bendradarbiavimą, antra didina kompetenciją (personalas keičiasi, mokosi, rizikuoja), trečia - skatina pokyčius. (Butkienė, 2008).

A. V. Feigenbaumas pabrėžia žmogiškųjų santykių svarbą kokybės vadyboje. Darbuotojų įtraukimą ir motyvavimą jis laiko vienu iš pagrindinių sėkmės veiksnių. Mokslininkas suformulavo ir nurodė dešimt svarbiausių visuotinės kokybės sėkmės veiksnių:

1. kokybė yra visą organizaciją apimantis procesas;
2. kokybė yra tai, ką sako klientas;
3. kokybė ir išlaidos yra suma, o ne skirtumas;
4. kokybė reikalauja tiek individualių, tiek komandinių veiksmų;
5. kokybė pasiekama vykdant tinkamą vadybą;
6. kokybė ir naujovės yra tarpusavyje priklausomos;
7. kokybė yra etikos dalykas;
8. kokybė turi būti nuolat gerinama;
9. kokybė yra labiausiai išlaidas mažinantis, reikalaujantis mažiausių kapitalinių investicijų rezultatyvumo veiksnys;
10. kokybė yra diegiama tik bendrojoje sistemoje, į kurią įtraukiami ir klientai, ir tiekėjai. (Kaziliūnas, 2006).

Nors garsiųjų kokybės specialistų požiūriai į kokybės vadybą šiek tiek skiriasi, tačiau yra ir bendrų nuostatų:

- Už kokybę atsakinga organizacijos aukščiausia vadovybė, o ne darbuotojai. Vadovai privalo būti lyderiai, aiškiai suprantantys organizacijoje vykstančius procesus, sugebantys numatyti tinkamą kokybės strategiją.
- Aukščiausia vadovybė atsakinga už tinkamos organizacinės struktūros ir aplinkos, skatinančios darbuotojų dalyvavimą gerinant kokybę, organizacijoje kūrimą, kokybės kultūros, keičiančios darbuotojų požiūrį ir supratimą apie kokybę, plėtrą.
- Žmonių mokymas ir lavinimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, keičiančių žmonių požiūrus ir nuostatas bei sudarančių jiems galimybes sėkmingai atlikti pareigas.
- Labai svarbu kontroliuoti procesus, ne vien galutinį produktą. Turi būti rūpinamasi prevencija, o ne padarytų klaidų taisymu ir taip mažinamos kokybės išlaidos bei didinamas konkurencingumas.
- Kokybė turi būti gerinama sutelktomis visų organizacijos skyrių pastangomis. Turi būti aiški funkcinių skyrių integracija. (Kaziliūnas, 2006).

Švietimo kokybė yra visuma švietimo savybių, kurios lemia:

1. švietimo gebėjimą tenkinti su juo siejamus lūkesčius ir asmens bei visuomenės poreikius;
2. tinkamą švietimo misijos ir švietimo sistemai priskiriamų funkcijų atlikimą;
3. švietimui keliamų tikslų įgyvendinimą. (Lietuvos švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija, 2008).

Švietimo kokybės samprata yra kontekstuali ir kintanti. Sutartinė kokybės samprata koreguojama atsižvelgiant į tam tikru laikotarpiu vyraujančius asmens bei visuomenės poreikius, švietimo misijos sampratą ir švietimui keliamus tikslus. (Lietuvos švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija, 2008). Kitaip tariant – švietimo kokybė yra pageidaujami rezultatai, pasiekti priimtinomis priemonėmis. (Puodžiukas, 2008).

Apibrėžus švietimą kaip paslaugas susidaro iliuzinis įspūdis, kad labai lengva nurodyti, kas yra švietimo kokybės kriterijaus šaltinis – tai klientas. Bet kas yra švietimo klientas/ tai ne tik vaikai, mokiniai ir studentai, bet ir jų tėvai, be to dar ir visa visuomenė. (Vaicekauskienė, 2007). Tiesioginis švietimo klientas – ikimokyklinio amžiaus vaikai ir mokiniai kaip tik mažiausiai išreiškia savo poreikius, o jei juos ir formuluojama, jų mažiausiai paisoma. Todėl švietimo vertinimui labai svarbu dokumentais įtvirtintų susitarimų dėl švietimo tikslų ir vertybių buvimas – strateginiai tikslai, strateginės švietimo raidos gairės ir pan. – kur būtų suderinti ne tik interesų grupių poreikiai, bet ir išreikšti bei neišreikšti tiesioginio kliento poreikiai. (Vaicekauskienė, 2007).

Bendradarbiavimas – viena vertus paslauga, kita vertus, veikla, kurios išdavoje randasi paslauga. Vadinasi, kalbant apie bendradarbiavimą būtina susitarti dėl:

1. Kokia bendradarbiavimo *paslauga* yra kokybiška?
2. Kokia turi būti bendradarbiavimo *veikla*, kad teikiama paslauga būtų kokybiška?

Akivaizdu, kad *veiklos* kokybę lemia *paslaugos* kokybė (Pūkelis, 2008). Visi ugdymo įstaigos gyvenimo vertinimai labiau orientuoti į „kiek?“, o ne „koks?“ arba „kodėl?“, tai yra į kiekybę, o ne į kokybę, kuri yra esminis viso ugdymo uždavinys. Norint įvertinti ikimokyklinio ugdymo gyvenimą vertybiniu aspektu, reikia apibūdinti jos viduje vykstančius procesus.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje (2005) nurodoma, kad norint įvertinti mokyklos bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo kokybę, reikia atkreipti dėmesį į šiuos požymius:

- ❖ Kokie bendravimo ir bendradarbiavimo būdai ir formos taikomi mokykloje?
- ❖ Ar /kaip vyksta bendravimas ir bendradarbiavimas įvairiais lygmenimis (vadovai, mokytojai, tėvai ir kt.)?

- ❖ Kokiais principais/kuo vadovaujantis priimami sprendimai?
- ❖ Kokios taikomos konfliktų prevencijos, konfliktų sprendimų strategijos?

Černius (1993) nurodo, jog Lietuvos mokyklose yra reikalinga nauja bendradarbiavimo su šeima kokybė bei jos valdymas. Tačiau nei ugdymo įstaigų vadovams, nei pedagogams nepakanka bendradarbiavimo su šeima žinių ir patirties (Kišūnienė, 2006). Todėl ugdymo įstaigos ir šeimos bendradarbiavimas dabartiniu metu vyksta stichiškai, yra nekokybiškas. Jį galima efektyvinti taikant kokybės valdymo principus. Pabandysime teoriškai pagrįsti kokybės valdymo principų taikymą ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo procesuose.

Ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo kokybės valdymo svarbą įrodo pati ugdymo proceso esmė. Abi institucijas ugdymo įstaigą ir tėvus jungia tas pats ugdomasis objektas ir subjektas – vaikas.

Visuotinės kokybės vadybos teorijoje ypač akcentuojamas žmonių išteklių naudojimo vaidmuo tenkinant vartotojų poreikį dabar ir ateityje. (Stoškus, Beržinskienė, 2005 a, b).

Svarbūs trys fundamentalūs elementai:

1. Bendras įsipareigojimas siekti aukštos kokybės.
2. Įsipareigojimas patenkinti vartotojus.
3. Darbuotojų dalyvavimas valdyme ir atsakomybės už kokybę suteikimas.

(Stoškus, Beržinskienė, 2005 a, b).

Penki pagrindiniai principai užtikrinantys kokybės valdymo sistemos sukūrimą:

- 1) *komandinis darbas*. Visi dalyvauja kokybės gerinimo procese.
 - 2) *visuotinės kokybės sistemos diegimas*. Sistema turi jungti į visumą visus padalinius.
 - 3) *kokybės standartų kūrimas*. Norint užtikrinti kokybę, reikia ją aiškiai apibūdinti kiekvienam objektui, padaliniui.
 - 4) *kokybės matavimas*.
 - 5) *nuolatinis dėmesys kokybės gerinimui*. Išsiaiškinamos esamos priežastys ir organizuojamas nenutrūkstamas ir nesibaigiantis kokybės gerinimo procesas.
- (Stoškus, Beržinskienė, 2005 a, b).

Organizacijų veiklos kokybės valdymą būtina grįsti prieš tai minėtais principais. (Stoškus, Beržinskienė, 2005 a, b).

Kaip kokybės valdymo principai pasireiškia ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo kokybės procesuose?

Komandinis darbas. Jis skatina ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo kokybės siekį, o per tai – vaikų kūrybingumą ir iniciatyvumą. Komandinis pedagogų ir tėvų darbas sudaro jiems galimybę diskusijoms, sprendimams. Reikia sukurti tokią bendradarbiavimo kultūrą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, kad kiekvienas bendruomenės narys palaikytų šį procesą, neliktų izoliuotas ir prisiimtų bendrą atsakomybę. Visi turėtų siekti tam tikro indėlio į šį procesą – jį organizuoti, įgyvendinti, išsakydami savo nuomonę, pasinaudodami vertinimo rezultatais ir pan. (Kokybės užtikrinimo vadovas, 2006).

Visuotinės kokybės vadybos sistemos diegimas reiškia, jog turi būti kuriama ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo kokybės valdymo sistema, kuri integruojama į ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemą. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo kokybės politika turėtų atsispindėti vizijoje, misijoje.

Kokybės standartų kūrimas yra būtinas siekiant suprasti kokybės paskirtį organizacijoje ir jos kaip rezultato esmę. Standartai gali būti taikomi visose švietimo organizacijose ir visose švietimo kokybės lygiuose.

Kokybės matavimas. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo kokybės matavimui sukuriami ar nustatomi konkreti švietimo organizacijos veiklos sričių sistema, siekiama numatyti kriterijus, rodiklius, o vėliau analizuojami trūkumai bei kokybės gerinimo priemonės.

Nuolatinis kokybės gerinimas. Pagrindinė visuotinės kokybės idėja ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavime reiškia, jog ikimokyklinė ugdymo įstaiga kaip organizacija turi apsispręsti dėl pagrindinio siekio– nuolat gerinti kokybę. (Želvytis, 1999). Nuolatinis kokybės gerinimas suprantamas kaip veiksmų sistema, kuria siekiama pakeisti esamą situaciją.

Siekiant įvykdyti kokybės reikalavimus, ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje turi būti sutelkta organizacinės struktūros, procedūrų, procesų ir išteklių visuma, t.y. kokybės valdymo sistemos struktūra, būtina kokybei užtikrinti.

3. ŠEIMOS IR UGDYMO ĮSTAIGOS BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS IR JOS TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo tikslas: Empiriškai ištirti tėvų ir pedagogų požiūrį į bendradarbiavimo kokybę ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje ir *lyginamosios analizės būdu išskirti svarbiausius bendradarbiavimo kokybės elementus.*

Tyrimo metodai: anketinė apklausa, kuria siekiama išsiaiškinti tėvų, pedagogų ir vadovų nuomonę apie bendradarbiavimo kokybę ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Ji sudaroma remiantis tyrimo tikslais, uždaviniais.

Tyrimo imtis: tyrimo imtis atsitiktinė. Tyrime dalyvavo Šiaulių miesto ir rajono aštuonių vaikų darželių auklėtojos ir tuos pačius vaikų darželius lankančių vaikų tėvai, ugdymo įstaigų vadovai. Taikant anketavimo metodą, apklaustos trys respondentų grupės:

1 - 172 tėvai (iš jų 151 mama ir 21 tėvas).

2 – 85 vaikų darželių auklėtojų.

3 – 8 ugdymo įstaigų vadovai.

Iš viso 265 respondentai.

Pirmoje, antroje ir trečioje lentelėse pateikiamos trijų respondentų grupių charakteristikos.

1 lentelė

Tiriamųjų (tėvų) charakteristikos (N= 172)

Respondentų amžius									
20m. – 30m.		31m. – 40m.		41m-50m.		51m.-60m			
N	%	N	%	N	%	N	%		
72	42	69	41	27	16	1	1		
Respondentų šeimyninė padėtis									
Nevedęs (neiškėjęsi)		Vedęs (iškėjęsi)		Gyvena neregistruotoje santuokoje		Išsiskyre			
N	%	N	%	N	%	N	%		
12	7	132	77	12	7	16	9		
Respondentų išsilavinimas									
Vidurinis		Profesinis		Aukštesnysis		Aukštasis		Kita (Pagrindinis)	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
33	19	19	11	38	22	79	47	2	1

Respondentų gyvenamoji vieta					
Šiaulių miestas			Šiaulių rajonas		
N	%	N	%	N	%
132	77	39	23		
Respondentų vaiko amžius					
2-3 metai		4-5 metai		6-7 metai	
N	%	N	%	N	%
38	22	78	46	55	32

Iš pateiktos pirmos lentelės matyti, jog daugiausia tyrime dalyvavusių tėvų amžius (42 proc.) - 20 – 30 metų ir 31 – 40 metų (41 proc.). Nedidelės dalies (16 proc.) tėvų amžius - 41 – 50 metų. Mažiausia tyrime dalyvavo tėvų, kurių amžius 51 – 60 metų. (1 proc.). Respondentų šeimyninė padėtis parodo, jog vyrauja pilna šeima (77 proc. tirtų tėvų yra vedę). 9 proc. tiriamųjų yra išsiskyrę. Po 7 proc. respondentų yra nevedę arba gyvena neregistruotoje santuokoje. Tirtų tėvų išsilavinimas – gana įvairus. Aukštąjį išsilavinimą yra įgiję 47 proc. tyrime dalyvavusių tėvų. 22 proc. turi aukštesnįjį išsilavinimą. 19 proc. tėčių arba mamų buvo baigę vidurinę, 11 proc. – profesinį, 1 proc. – pagrindinį. 77 proc. tiriamųjų tėvelių gyvena Šiaulių mieste, o 23 proc. tėvelių gyvena Šiaulių rajone.

Domėtasi ir respondentų vaikų amžiumi. Daugumos respondentų (46 proc.) vaikams 4 – 5 metai. 32 proc. tėvelių vaikams – 6 – 7 metai, 22 proc. – 2-3 metai.

Auklėtojų charakteristikos pateikiamos 2 lentelėje.

2 lentelė

Tiriamųjų (auklėtojų) charakteristikos (N=85)

Respondentų amžius									
20m. – 30m.		31m. – 40m.		41m-50m.		51m.-60m			
N	%	N	%	N	%	N	%		
16	19	15	17	26	31	28	33		
Respondentų stažas									
Iki metų		1-5 metų		6-10 metų		11-15 metų		16 ir daugiau	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3	4	16	19	8	9	3	4	55	65
Respondentų kategorija									
Mokytojas		Vyr. mokytojas		Metodininkas					
N	%	N	%	N	%	N	%		
24	28	51	60	10	12				

Duomenys rodo, kad tyrime daugiausia dalyvavo respondentų, kurių amžius nuo 51 iki 60 metų (33 proc.) ir nuo 41 iki 50 metų (31 proc.). 19 proc. tyrime dalyvavusių auklėtojų amžius – 20 – 30 metų. Mažiausias tyrime dalyvavusių skaičius (17 proc.) 31 – 40 metų auklėtojų. Respondentai

pagal kvalifikacinę kategoriją suskirstyti į 4 kvalifikacines kategorijas. Tarp auklėtojų dominuoja (60 proc.) vyr. auklėtojos kategorija. Antoje vietoje (28 proc.) – neatestuotos auklėtojos, tačiau yra ir turinčių metodininko kvalifikacinę kategoriją (12 proc.). Auklėtojų darbo stažas – įvairus. Dauguma auklėtojų (65 proc.) dirba 16 ir daugiau metų. 19 proc. auklėtojų – 1- 5metus, 9 proc. – 6 -10 metų, 4 proc. 11 - 15 proc. Yra ir auklėtojų, dirbančių iki metų – (3 proc.).

Vadovų charakteristikos pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė

Tiriamųjų (vadovų) charakteristikos(N=8)

Respondentų amžius							
31m. – 40m.		41m-50m.		51m.-60m		61m. ir daugiau	
N	%	N	%	N	%	N	%
1	12	3	38	2	25	2	25
Respondentų stažas							
6 - 10 metų		11 – 15metų		16 ir daugiau			
N	%	N	%	N	%		
3	37	3	38	8	25		

Daugiausia tyrime dalyvavusių vadovų amžius (38 proc.) – 41 – 50 metų. Tyrime taip pat dalyvavo vienodas procentas (25 proc.) nuo 51 iki 60 metų bei 61 ir daugiau metų vadovai (25 proc.), bei 12 procentų 31 – 40 metų . Daugiausia tyrime dalyvavo vadovų (38 proc.) turinčių 11- 15 metų stažą. Šiek tiek mažiau (37 proc.) vadovų turi 6 – 10 metų stažą. Mažiausiai tyrime dalyvavo (25 proc.) vadovai, kurių darbo stažas 16 ir daugiau metų.

Tyrimo instrumentas: *Anketoje vaikų tėvams* buvo pateikta 22 klausimai. *Anketoje vaikų darželio auklėtojoms* buvo pateikta 21 klausimas. *Anketoje ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams* buvo pateikta 8 klausimai.

Anketas sudarė šios klausimų grupės:

- Trumpa informacija apie respondentą;
- Bendravimo ir bendradarbiavimo formos ir būdai;
- Esama bendradarbiavimo kokybė;
- Siektina bendradarbiavimo kokybė;
- Bendradarbiavimo kokybės valdymo/ tobulinimo būdai.
- Konfliktų prevencijos, konfliktų sprendimo strategijos.

Detalesnis klausimų grupavimas pateikiamas 4 lentelėje.

Klausimų grupės

Klausimų grupės	Tėvų anketoje	Pedagogų anketoje	Vadovų anketoje
Trumpa informacija apie respondentą	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lytis, ○ amžius, ○ išsilavinimas, ○ šeimyninė padėtis, ○ gyvenamoji vieta, ○ tiriamojo vaiko amžius. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lytis, ○ amžius, ○ pedagoginio darbo stažas, ○ kvalifikacinė kategorija. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lytis, ○ amžius, ○ vadybinio darbo stažas.
Požiūriai į bendradarbiavimo svarbumą	<p>Tėvų požiūris į jų lankymosi ugdymo įstaigos susirinkimuose dažnumą;</p> <p>Tėvų požiūris į bendradarbiavimą su ikimokyklinės įstaigos pedagogu svarbumą;</p> <p>Tėvų supratimas apie jų ir pedagogų bendradarbiavimą.</p>	<p>Auklėtojų požiūris į tėvų lankymosi ugdymo įstaigos susirinkimuose dažnumą;</p> <p>Auklėtojų požiūris į tėvų lankymąsi ugdymo įstaigoje;</p> <p>Auklėtojų požiūris į bendradarbiavimą su vaikų tėvais svarbumą.</p>	
Bendradarbiavimo būdai ir formos	Tėvų požiūris į įstaigos taikomas bendradarbiavimo galimybes, priimtinausias tėvams bendradarbiavimo su vaikų darželiu formos.	Auklėtojų naudojamos ir priimtinausias bendradarbiavimo ir bendravimo su tėvais formos.	
Esama ir siektina bendradarbiavimo kokybė	<p>Tėvų požiūris apie tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo iniciatyvos rodymą bendradarbiavimo procese ir bendradarbiavimo kokybės siekimą;</p> <p>Tėvų nuomonė apie kriterijus apibūdinančius kokybišką tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą;</p> <p>Tėvų požiūris apie prisidėjimą prie ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos planavimo;</p> <p>Tėvų požiūris apie dabartinį bendradarbiavimo su ugdymo įstaiga tenkinimas,</p>	<p>Auklėtojų požiūris apie tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo iniciatyvos rodymą bendradarbiavimo procese ir bendradarbiavimo kokybės siekimą;</p> <p>Auklėtojų požiūris apie tėvų prisidėjimą prie ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos planavimo.</p> <p>Auklėtojų požiūris apie dabartinį bendradarbiavimo su vaikų tėvais tenkinimas, bendradarbiavimo kokybės gerinimas.</p>	<p>Vadovų nuomonė apie esamą ir galimą tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą ugdymo įstaigoje.</p> <p>Vadovų nuomonė apie tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybės užtikrinimą.</p>

	bendradarbiavimo kokybės gerinimas.		
Bendradarbiavimo kokybės valdymo/ tobulinimo būdai	Tėvų požiūris apie kokybišką funkcionavimo svarbą, veiksnius, sąlygojančius tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybę ir veiksnius trukdančius bendradarbiavimui.	Auklėtojų požiūris apie kokybišką funkcionavimo svarbą, veiksnius, sąlygojančius tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybę ir veiksnius trukdančius bendradarbiavimui.	Vadovų nuomonė apie pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo kokybės sudarymą.
Konfliktų prevencijos, konfliktų sprendimo strategijos	Tėvų nuomonė apie taikomą konfliktų prevenciją, konfliktų sprendimų strategijas.	Auklėtojų nuomonė apie taikomą konfliktų prevenciją, konfliktų sprendimų strategijas ir principus priimant sprendimus.	
Pasiūlymai ir pageidavimai	Tėvų pasiūlymai ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo efektyvumui gerinti.	Auklėtojų pasiūlymai ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo efektyvumui gerinti.	Vadovų pasiūlymai ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo efektyvumui gerinti.

Duomenų apdorojimas: Taikoma kiekybinių ir kokybinių tyrimų dermė.

- Kiekybinio tyrimo statistinė duomenų analizė atlikta naudojant statistinį paketą “SPSS 12.0”. Statistinės duomenų skaičiavimo programos paketas naudojamas skaičiuoti aprašomąją statistiką (dažnumus, vidurkius), skaičiuojamas chi kvadratas, Pearsono koreliacijos koeficientai.
- Kokybinė analizė. Taikoma turinio (**kontent**) analizė, padedanti rasti ir identifikuoti leksinius – semantinius vienetus, kurie grupuojami pagal prasmės panašumą ir skirstomi į subkategorijas, o pastarosios priskiriamos kategorijoms. Duomenys analizuojami, interpretuojami, vertinami.

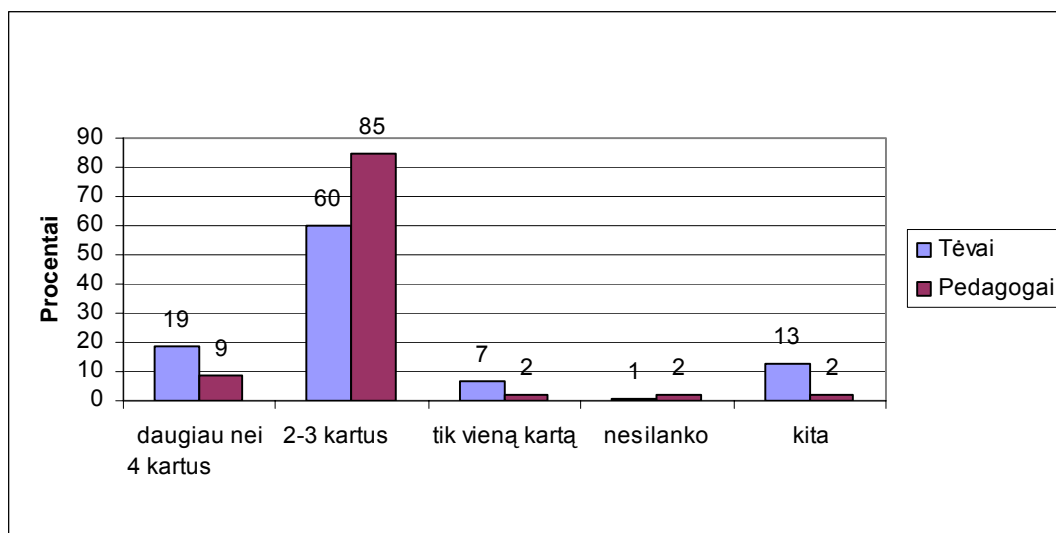
3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Tėvų ir pedagogų apklausos apie bendradarbiavimą ikimokyklinėse švietimo įstaigose rezultatų analizė

Tyrimo tikslas buvo atskleisti tėvų ir pedagogų nuomonę apie bendradarbiavimo kokybę ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. *Lyginamosios analizės būdu išskirti svarbiausius tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje kokybės elementus ir numatyti jos tobulinimo*

gaires. Tikėtasi, kad siekiant tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo ikimokyklinių ugdymo įstaigų kokybės, būtinas nuolatinis šių ugdymo proceso dalyvių poreikių tyrimas.

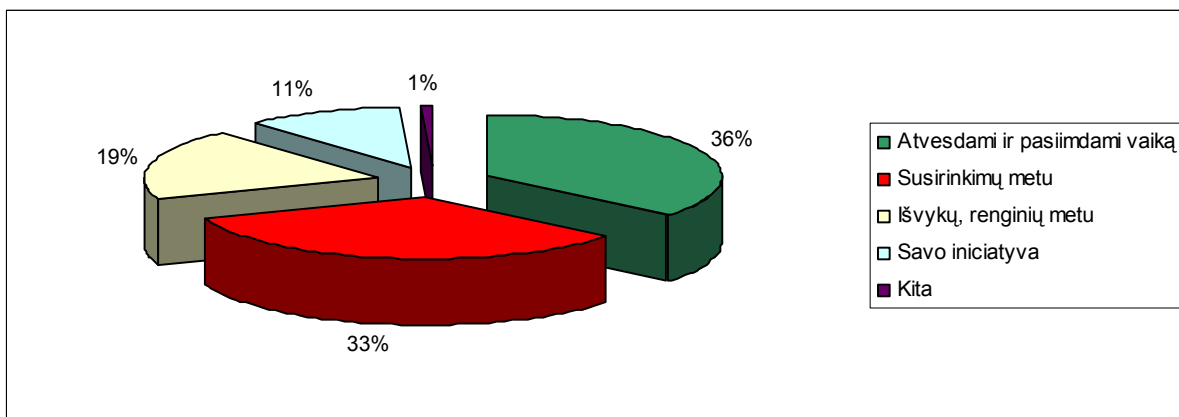
Tyrimo metu norėjome sužinoti, kaip dažnai per metus tėvai lankosi ugdymo įstaigos susirinkimuose?



2 pav. Tėvų lankymosi ikimokyklinėse ugdymo įstaigos susirinkimuose dažnumas (N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Kaip parodyta 2 paveiksle, dauguma tėvų ir pedagogų teigia, kad tėvai lankosi ugdymo įstaigos susirinkimuose 2-3 kartus per metus. Taip tvirtina 60 proc. tėvelių ir 85 proc. pedagogų. Tėveliai lankosi susirinkimuose daugiau nei 4 kartus – taip teigia 19 proc. tėvų ir 9 proc. pedagogų. Kaip matome, tėvų nuomone, jie lankosi dažniau, nei mano pedagogai. Net 13 proc. apklaustųjų tėvų pasirinko kitą atsakymo variantą, kuriame pažymėjo, jog lankosi visuose organizuojamuose ugdymo įstaigos susirinkimuose, dalis iš jų lankosi beveik visuose vykstančiuose susirinkimuose, ir kai kurie respondentai pažymėjo, jog lankosi kai gali, nes susirinkimų laikas nėra tinkamas (pvz. 17val.), nėra priderintas dirbantiems tėveliams, todėl lankosi, kiek leidžia galimybės. 2 proc. apklaustųjų auklėtojų pasirinko kitą atsakymo variantą, kuriame pažymėjo, jog pusė grupės tėvelių lankosi 2 – 3 kartus, arba, kad dauguma tėvelių nesilanko. 7 proc. tėvų lankosi tik 1 kartą per metus ugdymo įstaigos susirinkimuose. Tuo tarpu tik 2 proc. pedagogų teigia, kad tėveliai lankosi ikimokyklinės ugdymo įstaigos susirinkimuose tik vieną kartą per metus. Kad visai nesilanko ugdymo įstaigos susirinkimuose – pažymėjo 1 proc. tėvelių, o taip manančių auklėtojų buvo 2 proc. Taigi, galime teigti, kad tėvai lankosi ne visuose ikimokyklinės įstaigos susirinkimuose, dėl nepatogaus laiko, užimtumo ar neaiškių (neįvardytų) priežasčių.

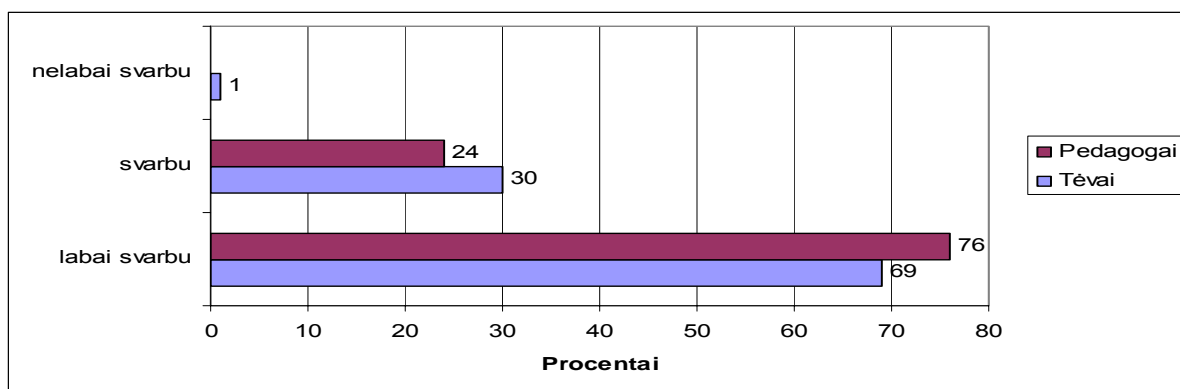
Norėjome sužinoti, kada vaikų tėveliai lankosi ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Tyrimo rezultatai pateikiami 3 paveiksle.



3 pav. Pedagogų atsakymų, kada tėveliai lankosi ikimokyklinės ugdymo įstaigoje, procentinis pasiskirstymas (N = 85)

Tyrimo duomenys parodė (3 pav.), kad dažniausiai (36 proc.) tėveliai lankosi ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje - atvesdami ir pasiimdami vaiką ir (33 proc.) susirinkimų metu. Po to 19 proc. - renginių metu; 11 proc. - savo iniciatyva. Pedagogai teigia (1 proc.), kad tėvai lankosi kai pasikvieti arba, kad mažai lankosi savo iniciatyva. O tai, kaip rodo ir kiti tyrimai, nėra efektyvu. Tyrimais, atliktais mokyklose, nustatyta, kad švietimo sistemos kaitos laikotarpiu (1989 – 2004 m.) mokinių tėvų ir mokyklos sąveika nebuvo kokybiška ir iš esmės neturėjo įtakos ugdymo proceso kaitai: mokinių tėvai nesijautė esą mokyklos bendruomenės dalimi – jie su pedagogais dažniausiai bendravo tik per susirinkimus (56 proc.); nuosekliai (dažnai) su mokykla bendravo tik kas ketvirtas – penktas respondentas; kas penktas – šeštas respondentas (18, 7 proc.) nurodė, kad mokykloje lankosi tik esant reikalui; 2,3 proc. respondentų akcentavo, kad su mokykla kontaktų beveik neturi ir jų neieško. (Grincevičienė, 2006). Mūsų atlikta apklausa parodė, kad ikimokyklinėse įstaigose dauguma tėvelių lankosi tik atvesdami ir pasiimdami vaiką, taip pat ne visų susirinkimų metu, tad taip pat galime teigti, kad tėveliai lankosi nenuosekliai, tik esant reikalui.

Bendravimas ir bendradarbiavimas grindžiamas ne vienpusiška informacija, bet patirties pasidalijimu. Tėvai ugdymo institucijoje ne svečiai, o dalyviai. Todėl svarbu išsiaiškinti, koks tėvų požiūris į ugdymo įstaigą. Mūsų atlikto tyrimo metu, nustatant ar tėvai suvokia bendradarbiavimo su tėvais svarbą, tėvų buvo prašyta nurodyti, ar svarbu darželio pedagogams bendradarbiauti su vaiko šeima.



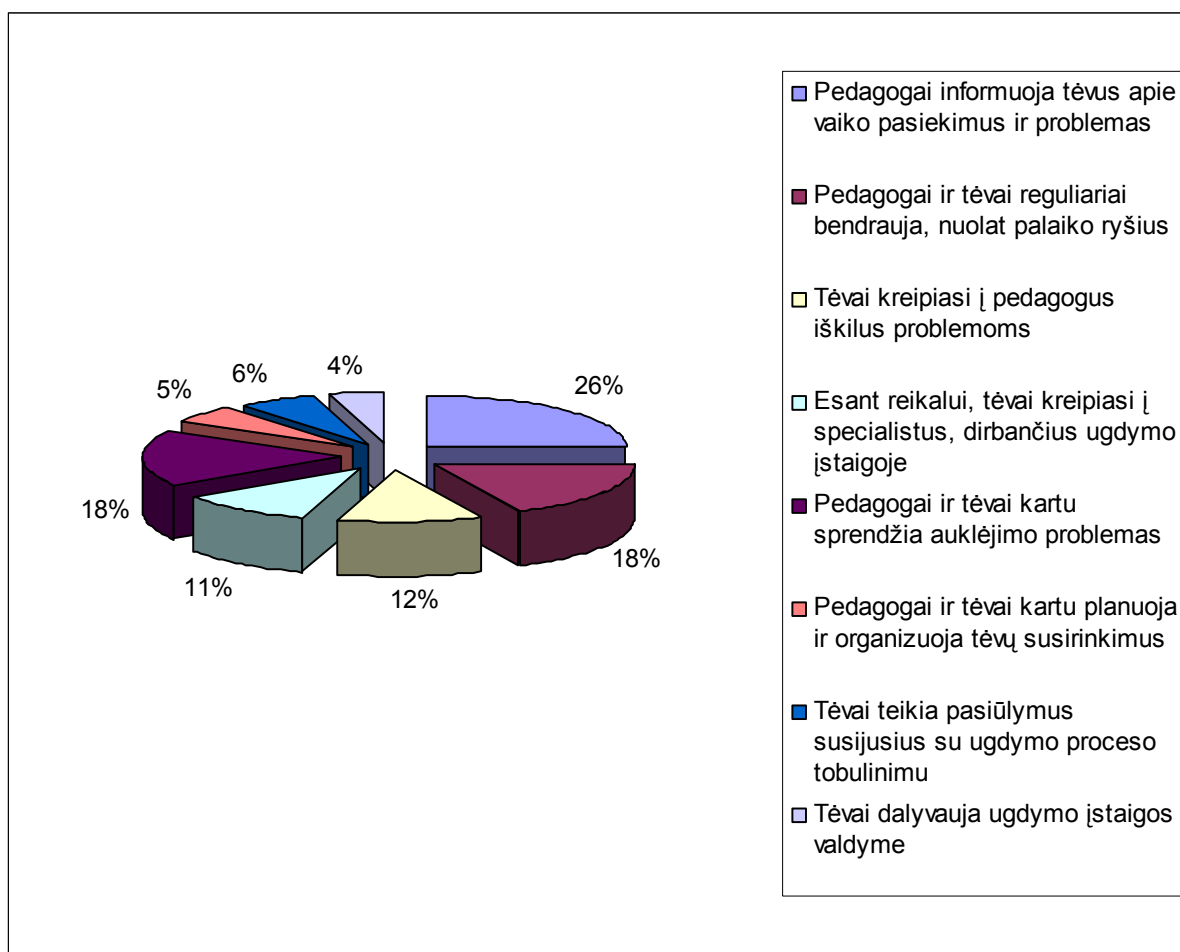
4 pav. Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo svarbumas procentais

(N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Gauti rezultatai (4 pav.) parodo, kad dauguma tėvų (69 proc.) mano, kad labai svarbu bendradarbiauti su ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogu, kad svarbu bendradarbiauti tvirtina – 30 proc. Ir tik 1 proc. tėvų teigia, kad nelabai svarbu bendradarbiauti su ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogu. Pedagogų, teigiančių, kad bendradarbiavimas su tėvais jiems yra „nesvarbus“ nebuvo. Bendradarbiavimo reikšmingumą pedagogai apibūdino dviem kategorijomis: „Labai svarbu“ (76 proc.) ir „Svarbu“ (24 proc.). Taigi, galima daryti išvadą, kad ir tėvai, ir pedagogai yra pozityviai nusiteikę bendradarbiavimo atžvilgiu, supranta ir pažymi jo reikšmę. L. Ušeckienės (2001) atlikto tyrimo rezultatai rodo tą patį (absoliuti dauguma tėvų mano, jog bendradarbiauti su darželio pedagogais yra svarbu (95 proc.)).

Tyrimo metu norėjome išsiaiškinti *Kaip tėvai supranta tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą?*

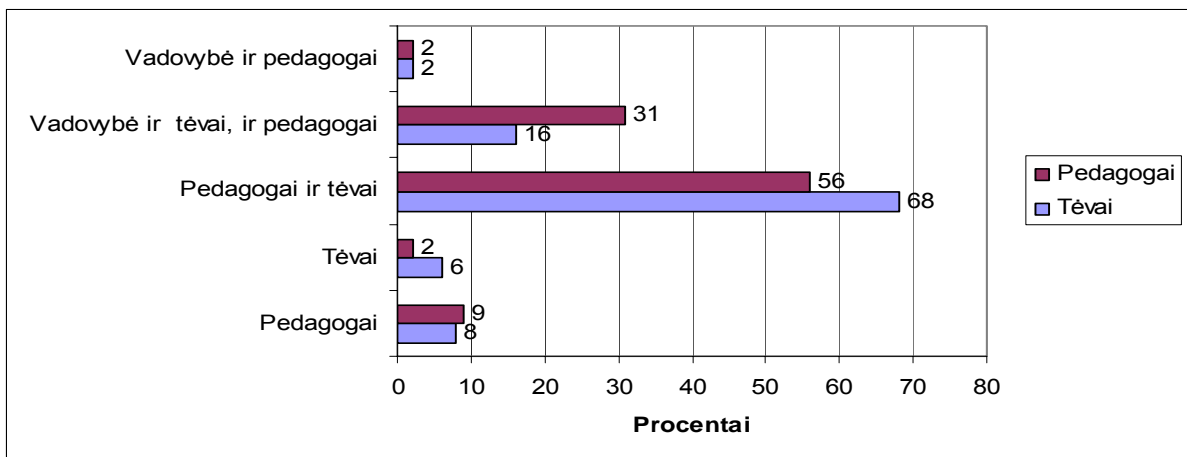
Gavome rezultatus, kurie parodė (5 pav.), kad pirmiausia tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą tėvai (26 proc.) supranta kaip jų informavimą (pedagogai informuoja tėvus apie vaiko problemas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje). 18 proc. respondentų tėvų bendradarbiavimą supranta, kaip reguliarų bendravimą, nuolatinius ryšius, auklėjimo problemų sprendimą. 12 proc. tėvelių tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą supranta kai tėvai kreipiasi į pedagogus iškilus problemoms, 11proc. - esant reikalui, tėvai kreipiasi į specialistus, dirbančius ugdymo įstaigoje, 6 proc. - tėvai teikia pasiūlymus susijusius su ugdymo proceso tobulinimu, 5 proc. - pedagogai ir tėvai kartu planuoja ir organizuoja tėvų susirinkimus, 4 proc. - tėvai dalyvauja ugdymo įstaigos valdyme. Tad manome, kad tokia tėvų nuomonė apie bendradarbiavimą sukuria palankias sąlygas bendradarbiavimui ir jo kokybės tobulinimui ir t.t.



5pav. Tėvų nuomonė apie tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo sampratą (turinys) (N =172)

Aiškinantis, apie bendradarbiavimo iniciatyvą ir bendradarbiavimo kokybę, tėvėlių bei pedagogų buvo prašoma *nurodyti kas turėtų rodyti bendradarbiavimo iniciatyvą* (6 pav.) ir *kas turi siekti bendradarbiavimo kokybės* (7 pav.).

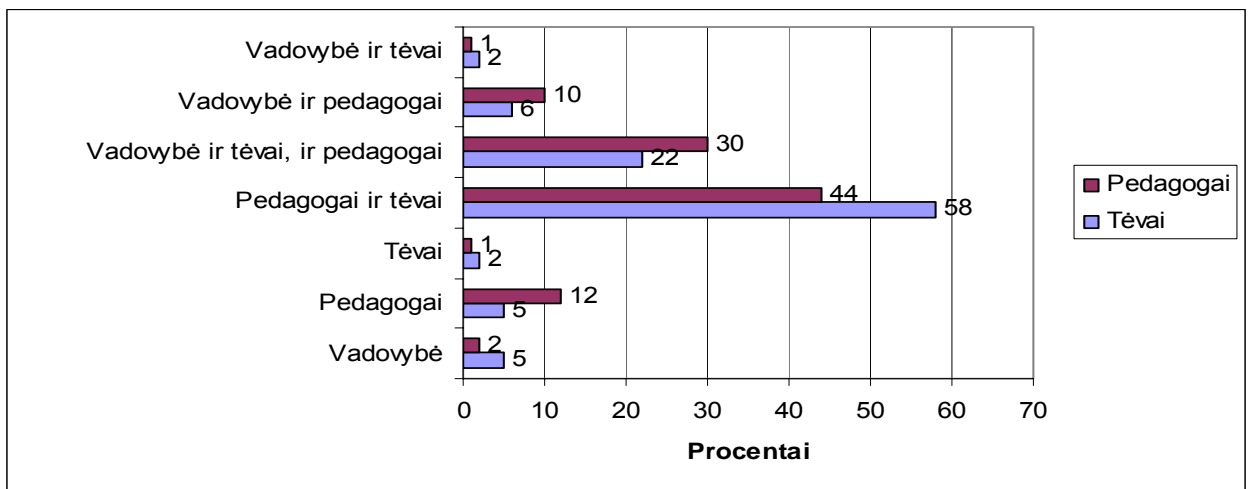
Išsiaiškinome, kad tiek tėvai, tiek ir pedagogai supranta, kad tėvų ir ugdymo įstaigos pedagogų bendradarbiavimas – abipusis procesas, reikalaujantis iniciatyvos tiek iš ugdymo įstaigos, tiek ir iš pedagogų. Dauguma apklaustųjų tėvų (68 proc.) bei pusė pedagogų (56 proc.) tvirtina, kad bendradarbiavimo iniciatyvą turi rodyti ir tėvai, ir pedagogai. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą, buvo išsiaiškinta, kad bendradarbiavimo iniciatyvos turi imtis ugdymo institucija. (Mazolevskienė, 2006).



6 pav. Tėvų ir pedagogų nuomonių, kas turėtų rodyti bendradarbiavimo iniciatyvą, procentinis pasiskirstymas (N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Taip pat nemaža dalis pedagogų (31 proc.) ir 16 proc. tėvų teigia, kad bendradarbiavimo iniciatyvą turi rodyti ir vadovybė, ir tėvai, bei pedagogai. Tad galime teigti, kad pedagogams gali trūkti bendradarbiavimo iniciatyvos iš vadovų pusės. Pastebime statistiškai reikšmingus skirtumus tarp grupių ($\chi^2 = 15,08$ p < 0,05). Tai reiškia, kad pedagogų atsakymų vidurkiai yra statistiškai reikšmingai didesni už tėvų vidurkius. 9 proc. pedagogų ir 8 proc. tėvų mano, kad iniciatyvesni turėtų būti pedagogai. 6 proc. tėvų ir 2 proc. pedagogų teigia, kad bendradarbiavimo iniciatyvą turi rodyti tik tėvai. Po 2 proc. tėvų ir pedagogų tvirtina, kad iniciatyvesni turėtų būti vadovybė ir pedagogai. Tad galime teigti, kad *tai patvirtina mūsų iškeltą hipotezę: siekiant tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybės, būtinas nuolatinis šių ugdymo proceso dalyvių poreikių tyrimas, kadangi požiūris ir poreikiai keičiasi*. Tėvai taip pat norėtų imtis bendradarbiavimo iniciatyvos, tačiau jiems trūksta įvairesnių, jų iniciatyvą skatinančių būdų ir formų.

Analizuojant tėvų ir pedagogų nuomones apie tai, kas turėtų siekti bendradarbiavimo kokybės, didžioji dauguma respondentų (58 proc. tėvų bei 44 proc. pedagogų) mano, kad pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo kokybės turėtų siekti abi pusės (7 pav.): t.y. ir pedagogai, ir tėvai. Nemaža dalis tiriamųjų (22 proc. tėvų bei 30 proc. pedagogų) teigia, kad bendradarbiavimo kokybės turėtų siekti trys pusės: ir vadovybė, ir pedagogai, ir tėvai. Nedidelė dalis (12 proc.) pedagogų ir tėvų (5 proc.) mano, kad pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo kokybės turėtų siekti tik pedagogai; 10 proc. pedagogų ir 6 proc. tėvų - vadovybė ir pedagogai. 5 proc. tėvų bei 2 proc. pedagogų mano, kad bendradarbiavimo kokybės turėtų siekti – vadovybė. Ir mažiausia dalis - po 2 proc. tėvų bei po 1 proc. pedagogų mano, kad tai turėtų daryti tik tėvai, arba vadovybė ir tėvai.



7 pav. Tėvų ir pedagogų nuomonių, kas turėtų siekti pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo kokybės, procentinis pasiskirstymas (N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Kadangi anketoje buvo ir atvirų klausimų, tai gauti labai įvairūs atsakymai, kuriuos reikėjo atitinkamai grupuoti, kad būtų galima išskirti esminius respondentų pastebėjimus bei nuostatas. Vis dėlto pavyko visą gautą medžiagą suskirstyti į tam tikras daugiau ar mažiau apibendrintas kategorijas. Tiriamiesiems buvo pateiktas atviras klausimas, *kokie kriterijai apibūdina kokybišką tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą*. Visi atsakymai buvo konceptualiai sukategorizuoti taikant turinio (content) analizę. Tėvėlių įvertinimai pateikiami 5 lentelėje (detalesni duomenys 4 priedo 5 lentelėje). Kaip rodo 5 lentelės duomenys, tėveliai išskiria kriterijus, kurie apibūdina kokybišką tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą. Kriterijus atskleidžia šios kategorijos: „Teigiamos emocijos“ (47 prasminiai vienetai), „Gerai santykiai“ (66 PV), „Abipusis bendradarbiavimas ir nuolatinis dėmesys bendradarbiavimui“ (70 PV), „Pedagogų kompetencija“ (20 PV), „Tėvų aktyvumas“ (27 PV), „Vaiko gerovė“ (10 PV).

Tėveliai teigia, kad svarbiausias kriterijus, apibūdinantis kokybišką tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą yra abipusis bendradarbiavimas ir nuolatinis dėmesys bendradarbiavimui („Tėvų noras bendrauti“, „pedagogo neabejingumas“, „iškilusių problemų sprendimas kartu“). Bendradarbiavimas kokybiškas, kai abi pusės – tėvai ir pedagogai gerai sutaria, patenkinami jų poreikiai, pedagogai informuoja tėvus apie iškilusias problemas ar pateikimus diskusijos susirinkimų metu, pedagogai atsižvelgia į tėvų prašymus ir pastabas. Taip pat įsiklausoma į tėvų lūkesčius ir poreikius ir yra vertinamas pedagogo darbas. Taip rodo abipusį norą ugdyti vaiką.

Tėvėlių išskiriami kriterijai, apibūdinantys kokybišką tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą

Kategorija	Subkategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
			Prasminiai vienetai
Geri santykiai	Glaudūs ryšiai (23)	Tėvai ir pedagogai turi atvirai bendrauti apie vaikų auklėjimą: be jokios įtampos išsipasakoti.	
	Nuoširdumas (25)	Nuoširdus bendravimas ir sutarimas, šilti santykiai tėvai- pedagogas- vaikas.	
	Atvirumas (18)	Laisvas ir atviras bendravimas.	
	66
Abipusis bendradarbiavimas ir nuolatinis dėmesys bendradarbiavimui		Svarbiausia abipusis bendradarbiavimas.	
		Tėvų noras bendrauti, pedagogo neabejingumas, iškilusių problemų sprendimas kartu.	
	
Tėvų aktyvumas		Aktyvus tėvų dalyvavimas organizuojant vaiko ugdymą.	
	
Vaiko gerovė		Vaikui darželyje gera ir saugu.	
	
Iš viso:			240

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Kai kurie tėvai tvirtina, kad labai svarbu kokybiškam tėvų ir pedagogų bendradarbiavimui yra pedagogo kompetencija („*Pedagogo profesionalumas ir atsidavimas darbui*“).

Tėvų aktyvumas yra siejamas su savanorišku ir sistemingu jų lankymusi ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje bei dalyvavimu organizuojant vaiko ugdymą ir dalyvavimu įstaigos valdyme.

Taigi, kaip matome, anot tėvėlių, kokybiškas bendradarbiavimas pagrįstas pagarba ir pasitikėjimu, geranoriškumu, tarpusavio supratimu, nuoširdumu, atvirumu, nuolatiniu abipusiu bendradarbiavimu, tolerancija, pedagogo profesionalumu, tėvų aktyvumu bei vaiko gerove. M. Barkauskaitė (1998) ir L. Jovaiša (2002) yra pastebėję, kad bendravimas turi būti grindžiamas tik teigiamomis emocijomis. Vis dėl to būtina vadovautis pagrindiniu principu, kad viskas kas daroma, daroma vaikų labui.

Apibūdindami kokybišką tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą, pedagogai išskiria tokius kriterijus, kuriuos atskleidžia šios kategorijos (6 lentelė): „Teigiamos emocijos“(14 PV), „Geri santykiai“(27), „Abipusis bendradarbiavimas ir nuolatinis dėmesys bendradarbiavimui“(41 PV), „Tėvų aktyvumas“(12 PV), „Vaiko gerovė“(5 PV). Detalesni rezultatai 4 priedo 6 lentelėje.

6 lentelė

Pedagogų išskiriami kriterijai, apibūdinantys kokybišką tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą

Kategorija	Subkategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
			Prasminiai vienetai
Geri santykiai	Glaudūs ryšiai (11)	Draugiški tėvų ir pedagogų santykiai.	27
	Nuoširdumas (16)	Nuoširdumas, paprastumas, išreikšti savo nuomone, išklausti ir kitus.	
		Nuoširdumas, tolerancija.	
	...		
Abipusis bendradarbiavimas ir nuolatinis dėmesys bendradarbiavimui		Atsakingas tėvų požiūris į vaiko ugdymo vyksmo ir noras bendrai siekti rezultatų, rūpinimasis vaiko ateitimi, tarpusavio supratimas ir nuomonės palaikymas, tikslų suvokimas.	41
		Pedagogai puikiai pažįsta vaikus, tėvai suinteresuoti vaiko ugdymo rezultatais.	
		Bendros veiklos, popietės, diskusijos drauge su tėveliais.	
		...	
Tėvų aktyvumas		Aktyvus tėvų dalyvavimas organizuojant vaiko ugdymą.	12
		...	
Vaiko gerovė		Saugi vaiko ugdymo aplinka	5
		Vaikui gerai	
		...	
Iš viso:			99

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Taigi, kaip matome pedagogai teigia, kad kokybiškas tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas pagrįstas teigiamomis emocijomis - pagarba ir abipusiu pasitikėjimu („*Kai yra pasitikėjimas tarp tėvų ir pedagogų. Jaučiasi šilti santykiai*“), tarpusavio supratimu („*Sutarimas, kompromiso radimas*“), glaudžiais ryšiais („*Draugiški tėvų ir pedagogų santykiai*“), nuoširdumu („*Nuoširdumas, paprastumas, išreikšti savo nuomone, išklausti ir kitus*“), konfidencialumu, draugiškumu, supratingumu, nuolatinio abipusio bendradarbiavimu („*Atsakingas tėvų požiūris į vaiko ugdymo vyksmo ir noras bendrai siekti rezultatų, rūpinimasis vaiko ateitimi, tarpusavio supratimas ir*

nuomonės palaikymas, tikslų suvokimas“, „*Pedagogai puikiai pažįsta vaikus, tėvai suinteresuoti vaiko ugdymo rezultatais“*, „*Bendras siekimas – noras padėti vaikui“*), tėvų aktyvumu („*Aktyvus tėvų dalyvavimas organizuojant vaiko ugdymą“*), vaiko gerove („*Gerai santykiai vaiko labui“*, „*Saugi vaiko ugdymo aplinka“*).

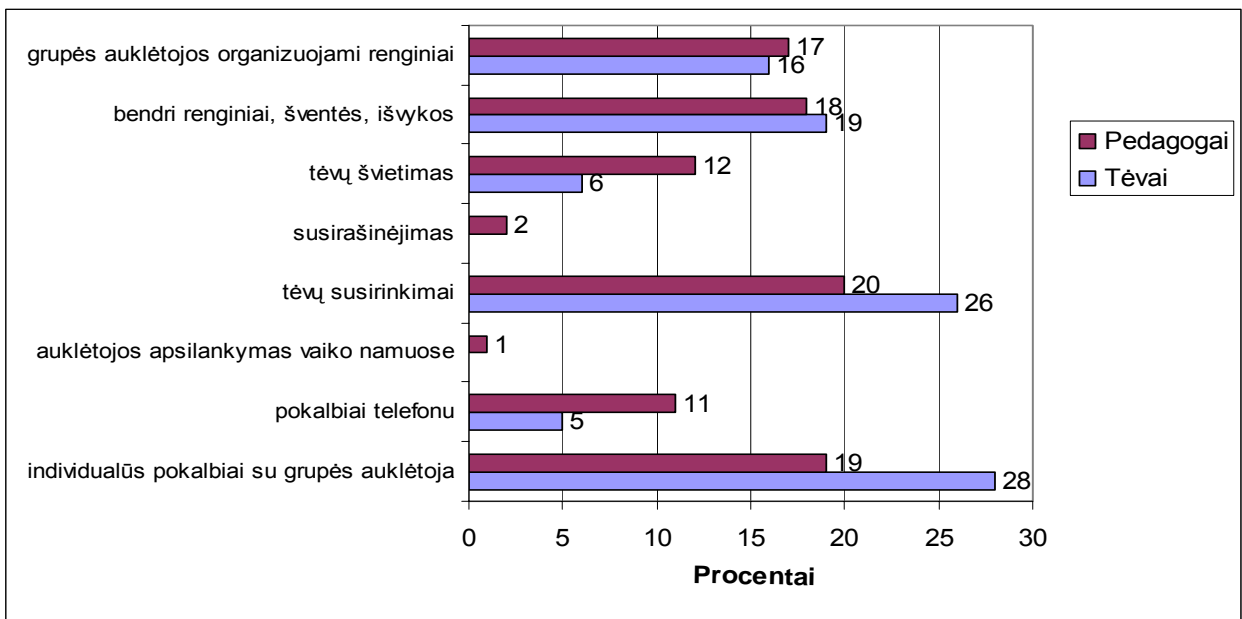
Kaip matome, bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo nuoširdžių, pasitikėjimu pagrįstų ryšių su šeima. Užmezgant kontaktus su vaiko tėvais, nelaukiant jų iniciatyvos, kartu su tėvais aiškinantis ir numatant būdus, kaip spręsti ugdymo, elgesio ir kitas problemas, supratimas, kad abipusis bendradarbiavimas svarbiausias. Pastebime, kad ir tėveliai, ir pedagogai išskiria vienodus kriterijus apibūdinančius kokybišką bendradarbiavimą. Kokybiškas bendradarbiavimas pagrįstas pagarba ir abipusiu pasitikėjimu, tarpusavio supratimu, nuoširdumu, nuolatiniu abipusiu bendradarbiavimu, atvirumu, tėvų aktyvumu, vaiko gerove. Būtina kiekvienos žmonių veiklos sąlyga – tarpusavio santykių užmezgimas, kitaip sakant, bendravimas. Bendravimas yra bendradarbiavimo pagrindas, tačiau vien tik bendravimas neužtikrina bendradarbiavimo. Taigi, tik bendras darbas yra sėkmingas, kai yra tarpusavio supratimas, tolerancija, pagalba, supratimas, parama vienas kitam.

Tėvelių ir pedagogų buvo klausama, *kokios bendradarbiavimo formos ir būdai naudojami ikimokyklinėse ugdymo įstaigose*. Gauti rezultatai pateikiami 8 paveiksle.

Tyrimas parodė, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose naudojamos šios bendradarbiavimo formos ir būdai (8 pav.):

- individualūs pokalbiai su grupės auklėtoja (teigia 28 proc. tėvų ir 19 proc. pedagogų);
- tėvų susirinkimai (26 proc. tėvų ir 20 proc. pedagogų);
- bendri renginiai, šventės, išvykos (19 proc. tėvų ir 18 proc. pedagogų);
- grupės auklėtojos organizuojami renginiai (16 proc. tėvų ir 17 proc. pedagogų);
- tėvų švietimas (6 proc. tėvų ir 12 proc. pedagogų);
- pokalbiai telefonu (5 proc. tėvų ir 11 proc. pedagogų);
- susirašinėjimas (2 proc. pedagogų);
- auklėtojos apsilankymas vaiko namuose (1 proc. pedagogų).

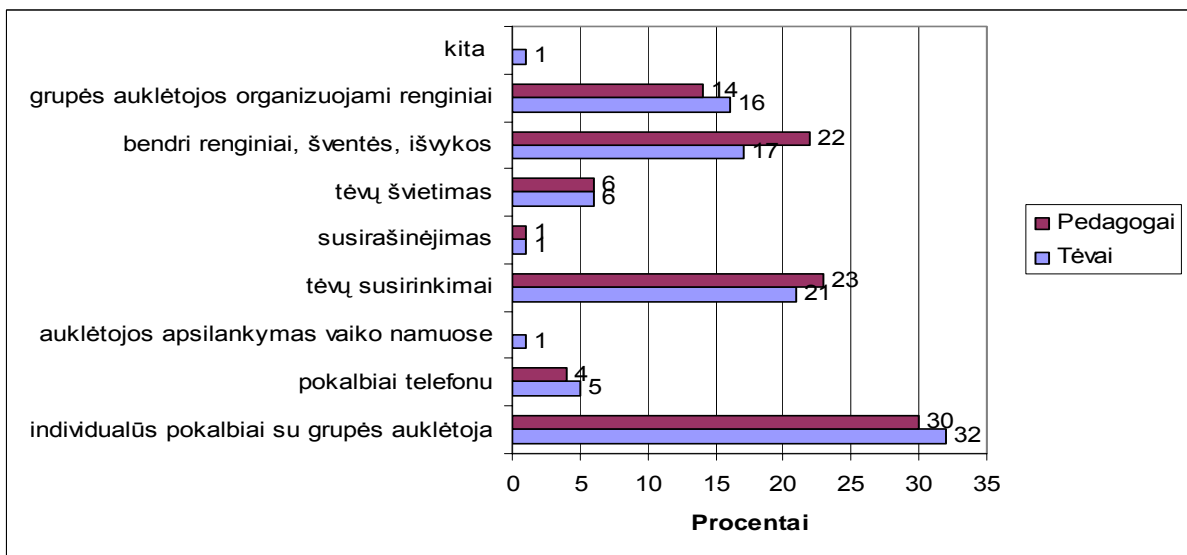
Apibendrinus atsakymus, galime teigti, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dažniausiai naudojamos bendradarbiavimo formos ir būdai: individualūs pokalbiai, susirinkimai, bendri renginiai. Nepopuliariausios, mažiausiai naudojamos formos ir būdai, būtų auklėtojos apsilankymas namuose, susirašinėjimas, tėvų švietimas. Šiuo klausimu tėvų ir pedagogų nuomonės ypatingai neišsiskyrė, nebent galėtumėm pažymėti, kad tėvų švietimą ir pokalbius telefonu nurodė dvigubai daugiau pedagogų, negu tėvelių.



8 pav. Ugdymo įstaigoje naudojamos bendradarbiavimo formos ir būdai, procentinis tėvų ir pedagogų nuomonių pasiskirstymas (N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Norėdami sužinoti tėvams ir pedagogams *priimtinausias bendradarbiavimo formas ir būdus*, prašėme juos nurodyti.

Tyrimo metu išsiaiškinome, kad tėvams priimtinausia bendradarbiavimo forma su pedagogais – individualūs pokalbiai su grupės auklėtoja (32 proc.) taip teigia ir 30 proc. pedagogų. (9 pav.)



9 pav. Tėvų ir pedagogų priimtinausi bendradarbiavimo būdai ir formos, proc.

(N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Antroje vietoje (21 proc.) tėvai ir pedagogai (23 proc.) renkasi jiems priimtinausią formą – tėvų susirinkimus. A. Mazolevskienė (2006), tyrusi ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir kitakalbių tėvų bendradarbiavimo ypatumus, nustatė, kad daugiausia, net 84 proc. auklėtojų renkasi labiausiai jų vaikų darželiuose toleruojamą bendradarbiavimo formą – individualius pokalbius. Jų teigimu, tai pati priimtinausia bendradarbiavimo forma, kuri suteikia galimybę privatumui ir atviresniam bei nuoširdesniam išsikalbėjimui.

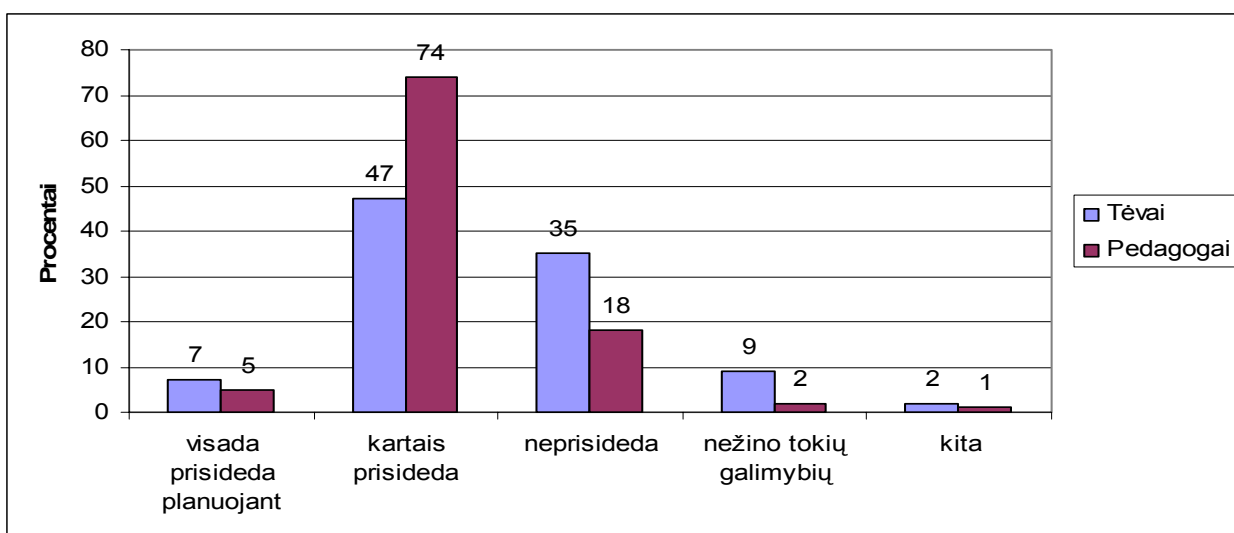
Trečioje vietoje respondentai linkę manyti, kad geriausia jų atveju bendradarbiavimo forma yra bendri renginiai, šventės, išvykos (22 proc. pedagogų bei 17 proc. tėvų). Palankiai vertinami ir grupės auklėtojos organizuojami renginiai (16 proc. tėvų ir 14 proc. pedagogų). Kiti tėvai ir pedagogai vardijo netradicines, labai pasigendamas bendradarbiavimo formas – tėvų švietimą (6 proc. tėvų ir tiek pat pedagogų), pokalbius telefonu (5 proc. tėvų ir 4 proc. auklėtojų). Kaip matome, tik nedidelė dalis auklėtojų įvairiais klausimais kalbasi su tėvais telefonu ir taip gauna reikiamos informacijos. Tėvai nelabai patenkinti vaikų lankymu namuose (po 1 proc.), susirašinėjimu. Tik itin mža dalis (1 proc.) auklėtojų bendradarbiauja susirašinėdamos, o kad lankosi namuose nepažymėjo nei viena pedagogė. Galime teigti, kad mažumos tėvų palankiai vertinamų bendradarbiavimo formų ir būdų auklėtojos netaiko, arba taiko labai retai. Tuo tarpu Dapkienės (2002a) tyrimais, atliktais mokykloje, nustatyta, kad tėvams labiausiai priimtinos tokios bendradarbiavimo su pedagogu formos: lankymasis vaiko namuose; tėvų susirinkimai, bendri tėvų ir vaikų renginiai; pokalbiai telefonu; individualūs iš anksto suplanuoti pokalbiai. Mūsų tyrimo duomenimis priimtinausios bendradarbiavimo formos ir būdai skiriasi, kadangi ikimokyklinių įstaigų tėveliai pirmoje vietoje renkasi individualius pokalbius, bendrus renginius, išvykas ir tėvų susirinkimus. Auklėtojos lankymasis namuose ir pokalbiai telefonu nurodyti kaip vienas iš mažiausiai priimtinausių bendradarbiavimo formų. *Tad galime teigti, kad siekiant tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybės, būtinas nuolatinis šių ugdymo proceso dalyvių poreikių tyrimas, kadangi požiūris ir poreikiai keičiasi.* O tai iš dalies patvirtina mūsų hipotezę, kadangi tyrimai buvo atlikti ne ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, o mokykloje.

Norėjome išsiaiškinti ar tėveliai *dalyvauja ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos planavime? Ir kaip tai daro?* Rezultatai pateikiami 10 paveiksle.

Analizuojant ar tėveliai *dalyvauja ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos planavime* duomenis (10 pav.), pastebime, kad dauguma (74 proc.) pedagogų ir tik pusė tėvėlių (47 proc.) teigia, kad tėveliai kartais teikia savo pasiūlymus ir pageidavimus planuojant ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklą. Pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai ($\chi^2 = 16, 28, p < 0,01$), kurie rodo, kad tėvų

atsakymų vidurkiai yra statistiškai reikšmingai mažesni už pedagogų atsakymų vidurkius. Pedagogai pažymėdami, kad tėvai kartais prisideda prie veiklos planavimo pridūrė, kad tėveliai pildo anketas, teikia pasiūlymus, bet tai daro tik pavieniai tėvai. Respondentai tėvai pažymėdami, kad kartais prisideda prie veiklos planavimo pridūrė, kad tai daro, kai turi pasiūlymų ir pageidavimų.

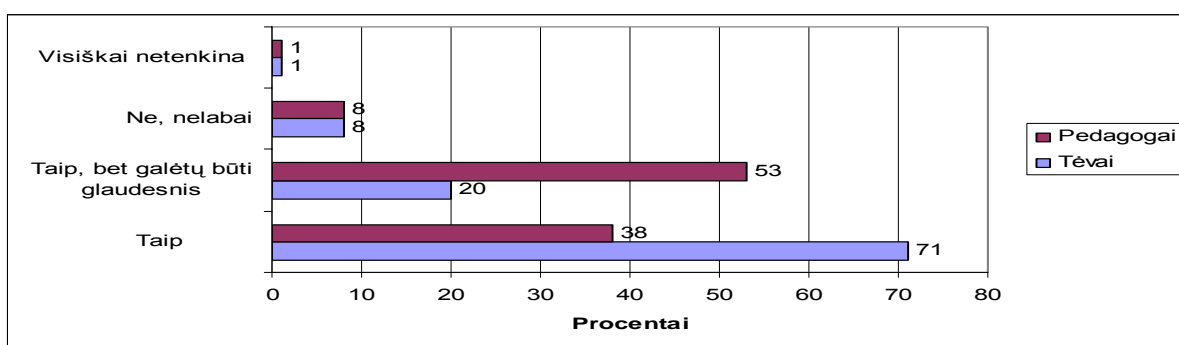
Tačiau net trečdalis tėvų ir penktadalis pedagogų teigia, kad tėveliai neprisideda prie ikimokyklinės ugdymo veiklos planavimo. Be to 2 proc. pedagogų ir 9 proc. tėvų teigia, kad tėveliai nežino tokių galimybių. Tik nedidelė dalis tėvelių (7 proc.) ir pedagogų (5 proc.) teigia, kad tėveliai visada prisideda prie ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos planavimo savo pasiūlymais ir pageidavimais, tačiau nepateikė kaip tai daro. 2 proc. tėvelių paminėjo, kad prisideda organizuojant šventes, renginius, prisideda pagal galimybes, arba, kad padeda labai mažai.



10 pav. Tėvų dalyvavimas ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos planavime, tėvų ir pedagogų atsakymų procentinis pasiskirstymas (N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Mažiausia dalis pedagogų (1 proc.) nurodė būtiną paskatinimą norint, kad tėveliai prisidėtų savo pasiūlymais ir pageidavimais prie veiklos planavimo. Ušeckienės (2001) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tėvai nėra pakankamai nusiteikę bendradarbiauti su ikimokyklinėmis ugdymo įstaigomis. Jie suvokia tokio bendradarbiavimo svarbą, tačiau realiai menkai prisideda prie dialogo su darželio pedagogais plėtotės. Jorutytės ir Budreikaitės (2005) atliktas tyrimas parodė, kad daugumos apklaustųjų pedagogų (41 proc.) nuomone, tėvai tik fragmentiškai dalyvauja planavimo procese. Vadinasi galime teigti, kad mūsų ir anksčiau atlikto tyrimų duomenys panašūs, kadangi mūsų atliktas tyrimas parodė, jog tėvai nepakankamai pasirengę ir įtraukiami planuojant vaikų darželio veiklą ir tik nedaugelis dalyvauja ikimokyklinės įstaigos valdymo procese.

Analizuojant tėvų ir pedagogų nuomones apie *vykstantį bendradarbiavimą ugdymo įstaigoje*, (11 pav.) išsiaiškinome, kad dabartiniu bendradarbiavimu visiškai patenkinti 71 proc. apklaustųjų tėvų, o 20 proc. respondentų pažymi, kad tas bendradarbiavimas galėtų būti glaudesnis. Iš dalies dabartinis bendradarbiavimas tenkina 8 proc. respondentų. Yra ir 1 proc. tėvų kuriuos visiškai netenkina dabartinis bendradarbiavimas su ugdymo įstaiga. Jie nurodo, kad trūksta įvairesnių bendradarbiavimo formų ir patrauklesnių, tėvų iniciatyvą skatinančių būdų. Taip pat trūksta dažnesnių pedagogo pokalbių su tėvais, esamų problemų išsakymo, mėginimų sprendimų ieškoti kartu. Pastebėjome, kad egzistuoja tėvų išsilavinimo ir jų bendradarbiavimo tenkinimo su pedagogais ryšys, t.y. svarbumas mažėja atitinkamai žemėjant tėvų išsilavinimui ($r = 0,16$, $p < 0,05$).



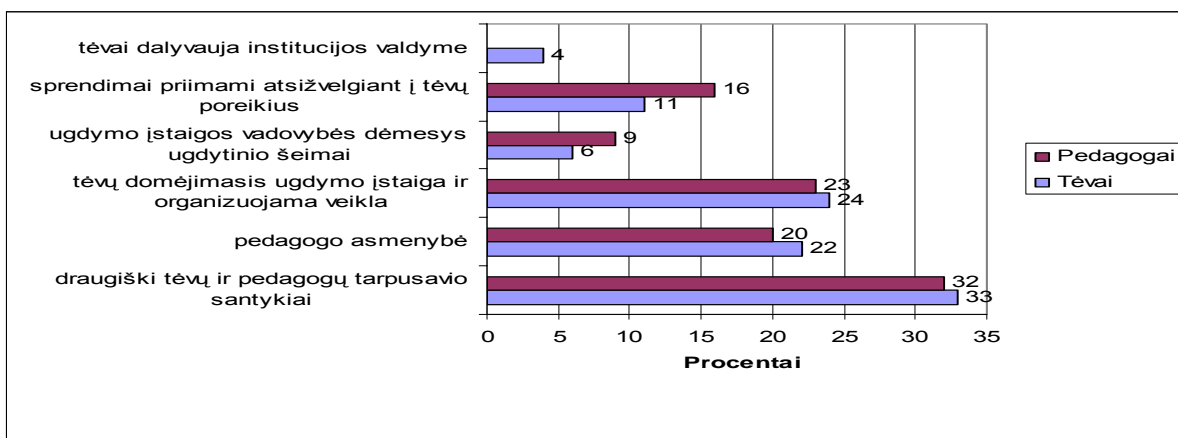
11 pav. Tėvėlių ir pedagogų nuomonių, ar tenkina dabartinis bendradarbiavimas, procentinis pasiskirstymas (N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Pusė pedagogų (53 proc.) teigia, kad dabartinis bendradarbiavimas su tėvais galėtų būti glaudesnis. Dabartiniu bendradarbiavimu visiškai patenkinti mažiau kaip pusė (38 proc.) apklaustųjų pedagogų. Pastebime statistiškai reikšmingus skirtumus ($\chi^2 = 31,41$, $p < 0,01$). Tai reiškia, kad statistiškai reikšmingai skiriasi tėvų ir pedagogų atsakymų vidurkiai apie dabartinį bendradarbiavimo tenkinimą. Tai rodo, kad tėvai bendradarbiavimu visiškai patenkinti, tačiau tai tik tėvų patirtis. Kadangi viena pusė nėra visiškai patenkinta, galime kalbėti ir apie bendradarbiavimo tobulinimo galimybes. Po 8 proc. pedagogų ir tėvų nelabai patenkinti ir po 1 proc. pedagogų ir tėvų yra visiškai nepatenkinti dabartiniu bendradarbiavimu.

Tėvėlių ir pedagogų klausėme, *kas užtikrina tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybę*. Nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 12 pav.

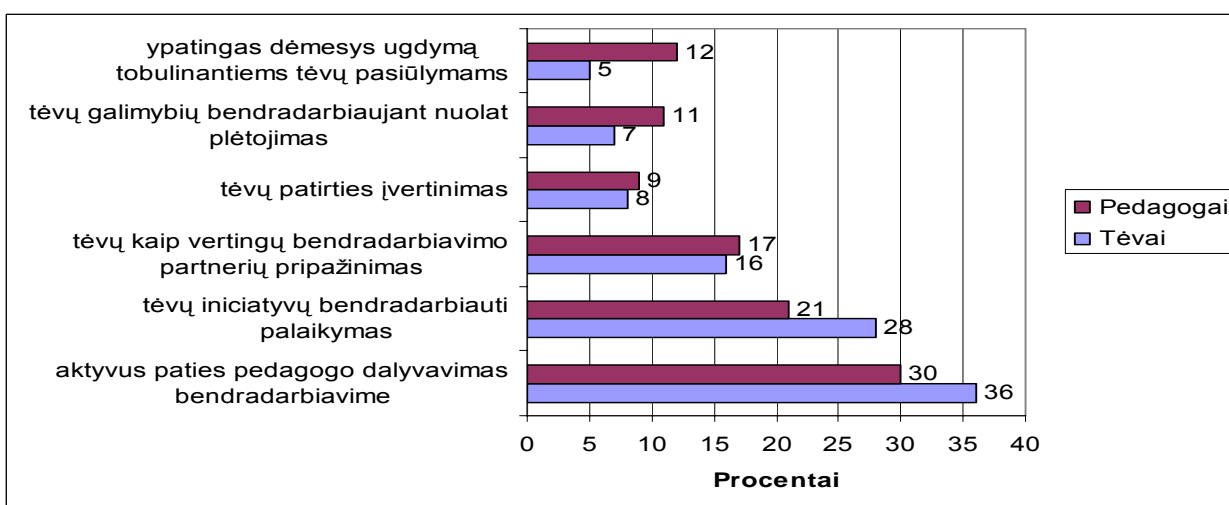
Pasak daugumos respondentų (33 proc. tėvų ir 32 proc. pedagogų), abiejų pusių bendradarbiavimo kokybę pirmiausia užtikrina draugiški tėvų ir pedagogų tarpusavio santykiai. Antroje vietoje respondentai pasirinko tėvų domėjimąsi ugdymo įstaiga ir organizuojama veikla (24 proc. tėvų ir 22 proc. pedagogų); trečioje - pedagogo asmenybė (22 proc. tėvų ir 20 proc. pedagogų);

toliau: sprendimai priimami atsižvelgiant į tėvų poreikius (11 proc. tėvų ir 16 proc. pedagogų); ugdymo įstaigos vadovybės dėmesys ugdytinio šeimai (6 proc. tėvų, 9 proc. pedagogų).



12 pav. Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybę užtikrinančių veiksnių procentinis pasiskirstymas (N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Analizuojant teiginį, *bendradarbiavimo kaip sistemos kokybiniam funkcionavimui „pedagogas – tėvai“ lygmeniu labai svarbu* išryškėja pagrindiniai motyvai, kurie pateikiami 13 paveiksle.

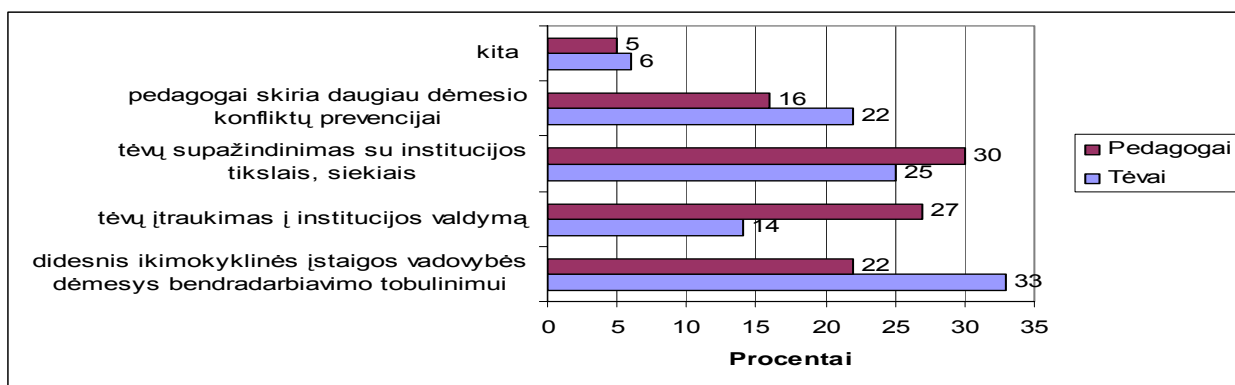


13 pav. Tėvėlių ir pedagogų nuomonių, bendradarbiavimo kaip sistemos kokybiniam funkcionavimui „pedagogas – tėvai“ lygmeniu labai svarbu, procentinis pasiskirstymas (N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Tėvų ir pedagogų manymu bendradarbiavimo kaip sistemos kokybiniam funkcionavimui „pedagogas – tėvai“ lygmeniui svarbiausia būtų aktyvus paties pedagogo dalyvavimas bendradarbiavime (36 proc. tėvų ir 30 proc. pedagogų); tėvų iniciatyvų bendradarbiauti palaikymas antoje vietoje (28 proc. tėvų ir 21 proc. pedagogų); trečioje - tėvų kaip vertingų bendradarbiavimo

partnerių pripažinimas (16 proc. tėvų ir 17 proc. pedagogų). Mažiau svarbūs motyvai (bendradarbiavimo kaip sistemos kokybiniam funkcionavimui „pedagogas – tėvai“ lygmeniui) - tėvų patirties įvertinimas (8 proc. tėvų ir 9 proc. pedagogų); tėvų galimybių bendradarbiaujant nuolatinis plėtojimas (7 proc. tėvų ir 11 proc. pedagogų); ypatingas dėmesys ugdymą tobulinantiems tėvų pasiūlymams (5 proc. tėvų ir 12 proc. pedagogų). Manome, kad tėvų ir pedagogų nuomonės šiuo klausimu panašios, tačiau tėveliai prasčiausiai vertina savo pačių pasiūlymus ugdymo tobulinimo klausimas, tad galime spėti, kad jie labiau pasitiki pedagogų kompetencija negu savo žiniomis.

Tėvėlių ir pedagogų klausėme, *kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimo kokybę*. Nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 14 paveiksle.



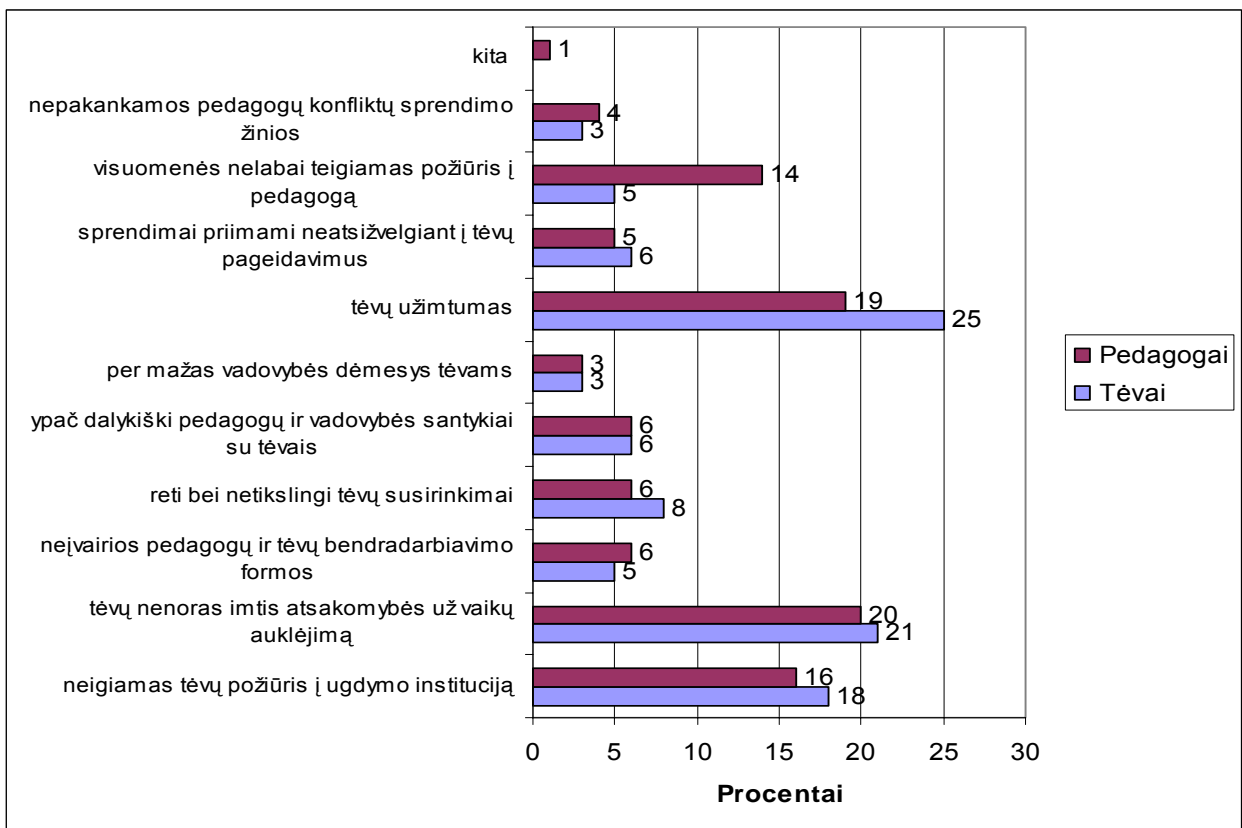
14 pav. **Bendradarbiavimo kokybės gerinimo būdai**
(N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Didžiosios daugumos (33 proc.) tėvėlių nuomone, bendradarbiavimo kokybę galima pagerinti ikimokyklinės įstaigos vadovybės didesniu dėmesiu bendradarbiavimo tobulinimui, 25 proc. tėvėlių nuomone – tai galima padaryti supažindinant tėvus su institucijos tikslais, siekiais, 22 proc. – jei pedagogai skirtų daugiau dėmesio konfliktų prevencijai; 14 proc. – įtraukiant tėvus į institucijos valdymą. 6 proc. tėvėlių pasirinko atsakymą „kita“ ir pažymėjo, kad dabartinis bendradarbiavimas tenkina: bendradarbiavimo kokybė priklauso nuo kiekvieno žmogaus asmeninių interesų (ko jis nori); mūsų atveju bendradarbiavimo kokybė jau yra aukščiausiam lygyje - bendradarbiavimo būdų ir formų paieška remiantis tėvų pasiūlymais, projektine veikla, konkrečiomis užduotimis: pvz.: tėvai ir vaikai paruošia užduotis, tėvai rengia vaidinimą vaikams, tėvai ir vaikai kuria savo pasaką, albumą, rašo „viena diena mano namuose“ (tėvai parašo, kuria/pasakoja su vaiku kartu ir t.t.); atvirų durų dienos. Daugumos pedagogų nuomone (30 proc.), bendradarbiavimo kokybę galima pagerinti per tėvų supažindinimą su institucijos tikslais, siekiais, kiek mažiau (27 proc.) mano, kad įtraukiant tėvus į institucijos valdymą; 22 proc. - didesniu vadovybės dėmesiu bendradarbiavimo tobulinimui,

16 proc. pedagogams skiriant daugiau dėmesio konfliktų prevencijai. 5 proc. pedagogų pasirinko „kita“ atsakymo variantą ir tvirtina, kad reikia bendrų renginių, įdomių projektų, kuriuose dalyvautų tėvai ir vaikai, pedagogai, vykstantys tėvų susirinkimai neįdomūs, bendradarbiavimo formos „atgyvenusios“. Taigi, kaip matome tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybės gerinimo būdai šiek tiek skiriasi. Daugiausia respondentų tėvų bendradarbiavimo kokybės gerinimą sieja su vadovų didesniu dėmesiu bendradarbiavimo tobulinimui, o daugiausia respondentų pedagogų bendradarbiavimo kokybę gerinti siūlo supažindinant tėvus su įstaigos tikslais, siekiais. Paaaiškėjo, kad mažiausiai tėvų bendradarbiavimo kokybės gerinimą sieja su jų įtraukimu į institucijos valdymą, manome, jog tai gali rodyti, jog tėvai vengia būti įtraukti į valdymą, jie linkę likti nuošaly ir atsakomybę atiduoti vadovybei. A. Grabauskienės (2006) atliktas tyrimas rodo, kad pusė pedagogų prisipažįsta, kad jiems trūksta darbo su šeima kompetencijų. Jie siūlo daugiau vietos šiai problemai skirti rengiant pedagogus, organizuojant seminarus bei kitus kvalifikacijos kėlimo renginius. 30 proc. apklaustųjų supranta, kad reikia ieškoti būdų įtraukti tėvus į ugdomąją veiklą, čia jie ne tik kartu su pedagogu dalyvautų bendrame ugdymo darbe, bet ir geriau pažintų vaikus, imtų objektyviau spręsti savo vaikams iškilusias problemas bei su tuo susijusius konfliktus. Ir 27 proc. apklaustųjų pasisako už pedagoginį tėvų švietimą, nes dažnai ir aukštus postus užimantys bei puikų išsilavinimą turintys tėvai yra visiškai diletantai ugdymo srityje ir mano, kad ugdomoji misija yra išskirtinė mokyklos pareiga. (Grabauskienė, 2006).

Aiškinantis *veiksnius, trukdančius bendradarbiavimui*, tyrimas padėjo atskleisti ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo problemas, geriau įsigilinti į bendradarbiavimo organizavimo tobulinimo galimybes (15 pav.).

Bandant išsiaiškinti veiksnius, su kuriais susiduria tėvai bendradarbiaudami su pedagogais sužinota, kad didžiausia problema tėvams yra jų pačių užimtumas (25 proc.). Kita labai svarbi problema - tėvų nenoras imtis atsakomybės už vaikų auklėjimą (21 proc.), taip pat - neigiamas tėvų požiūris į ugdymo instituciją (18 proc.). Be abejo, tėvų ir pedagogų bendradarbiavimui trukdo reti bei netikslingi tėvų susirinkimai (8 proc.); ypač dalykiški pedagogų ir vadovybės santykiai su tėvais (6 proc.); sprendimai priimami neatsižvelgiant į tėvų pageidavimus (6 proc.); neįvairios pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo formos (5 proc.); visuomenės nelabai teigiamas požiūris į pedagogą (5 proc.); per mažas vadovybės dėmesys tėvams (3 proc.); nepakankamos pedagogų konfliktų sprendimo žinios (3 proc.).



15 pav. Veiksnių, trukdančių tėvų ir pedagogų bendradarbiavimui, procentinis pasiskirstymas
(N (tėvų)=172, N (pedagogų) = 85)

Aktualiausia problema, su kuria susiduria pedagogai bendradarbiaudami su tėvais – yra tėvų nenoras imtis atsakomybės už vaikų auklėjimą (20 proc. respondentų). Kitos problemos, kurias įvardijo pedagogai: 19 proc. - tėvų užimtumas, 16 proc. - neigiamas tėvų požiūris į ugdymo instituciją, 14 proc. - visuomenės nelabai teigiamas požiūris į pedagogą. 6 proc. pedagogų mano, kad bendradarbiauti su tėvais trukdo - neįvairios pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo formos; lygiai po tiek pat (po 6 proc.) manančių, kad reti bei netikslingi susirinkimai ir ypač dalykiški pedagogų ir vadovybės santykiai su tėvais; 5 proc. - sprendimai priimami neatsižvelgiant į tėvų pageidavimus; 4 proc. - nepakankamos pedagogų konfliktų sprendimo žinios; 3 proc. - per mažas vadovybės dėmesys tėvams; 1 proc. pedagogų teigia, kad tėvų mažas domėjimasis vaikais, jų ugdymu. A. Grabauskienės (2006) atliktu tyrimu mokykloje buvo nustatyta, kad daugiausia problemų kelia tai, kad tėvai mano, jog į ugdomąjį darbą jiems nedera kištis. Tai pedagogo darbas. Taigi pedagogams sunku pasiekti, kad tėvai taptų ugdymo įstaigoje partneriais, jie nenoriai išitraukia į ugdymo procesą. Tuo tarpu daugelyje Vakarų Europos šalių, ypač Didžiojoje Britanijoje, tėvai labai aktyvūs ugdymo proceso dalyviai, neretai kaip pedagogo padėjėjai. (Grabauskienė, 2006). Gautų duomenų analizė patvirtina,

kad šiandien jau maža paprasto pedagoginio tėvų švietimo, keliančio pedagoginę tėvų kultūrą, reikia kur kas platesnės apimties ir gilesnės šviečiamosios bei ugdomosios darbo su šeima veiklos.

7 lentelė

Konfliktinių situacijų išvengimas (tėvėlių nuomonė)

Kategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
		Prasminiai vienetai
Kompromiso ieškojimas	Išklausti abi puses, ieškoti kompromisų.	88
	Manau, kad tai priklauso ne tik nuo tėvų bet ir pedagogo. Ieškojimas bendros išeities konfliktinėje situacijoje visada geriausia išeitis	
	...	
Tolerancija	Abipusė tolerancija.	62
	Supratingumas, tolerantiškumas, atlaidumas, nuolaidumas.	
	...	
Konfliktų nekyla	Visos pusės patenkintos, nekyla konfliktų.	12
	...	
Iš viso		184

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Tėvų buvo klausama, *ką reikėtų daryti, kad konfliktinės situacijos nevirstų konfliktais*. Sukategorizuoti atsakymai ir įvertinimai pateikiami 7 lentelėje (detalesni rezultatai 4 priedo 7 lentelėje). Tėvų nuomonės, kad konfliktinės situacijos nevirstų konfliktais, atskleidžia šios kategorijos: „Kompromiso ieškojimas“ (88 PV), „Tolerancija“ (62 PV), „Specialistų pagalba“ (3 PV), „Prevenција“ (2 PV), „Konfliktai nekyla“ (12 PV). Taigi, galime teigti, jog daugumos tėvų nuomone, norint išvengti konfliktinių situacijų, reikia ieškoti kompromiso ir vadovautis tolerancija.

Pedagogų buvo klausama, *kokias taiko konfliktų prevencijas, konfliktų sprendimo strategijas?* Sukategorizuoti atsakymai ir įvertinimai pateikiami 8 lentelėje, o detalesni rezultatai pateikiami 4 priedo 8 lentelėje. Pedagogų nuomonės atskleidžia šios kategorijos: „Kompromiso ieškojimas“ (24 PV), „Tolerancija“ (24 PV), „Specialistų pagalba“ (2 PV), „Prevenција“ (2 PV), „Konfliktai nekyla“ (25 PV). Daugumos pedagogų numone, norint išvengti konfliktinių situacijų, reikia ieškoti kompromiso ir vadovautis tolerancija. Galime daryti išvadą, kad šiuo klausimu ir tėvų ir pedagogų nuomonės sutapo.

Konfliktai – neišvengiama mūsų gyvenimo dalis. Svarbu mokėti juos efektyviai įveikti.

Konfliktų sprendimo strategijos (pedagogų nuomonė)

Kategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
		Prasminiai vienetai
Kompromiso ieškojimas	Stengiamės išsiaiškinti situacija.	24
	Suteikiu galimybę tėvams daugiau padirbėti su savo vaiku, kad suvoktų, jog ne viskas taip greit pasiekama.	
	...	
Tolerancija	Pokalbiai, psichologinės užduotėlės, tėvų švietimas.	24
	Atviro bendravimo, pasitikėjimo vienu kitais.	
	Individualių pokalbių metu išsiaiškinami visi nesklandumai.	
...		
Konfliktų nekyla	Neleidžiame jiems kilti.	25
	Konfliktų vengiu.	
	Neleidžiu jiems kilti, nusileidžiu, sprendžiu taikiai.	
	Stengiamės, kad konfliktų nebūtų. Jei taip atsitinka, bandome aiškintis iškilusias priežastis.	
	Konfliktu nepasitaiko, lengvi nesusipratimai, lengvai ir išsprendžiami bendraujant.	
	Konfliktų nekyla.	
...		
Iš viso		77

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Tėveliai teigia, kad svarbiausia išklausti abi puses bei ieškoti kompromisų („Ieškojimas bendros išeities“, „Tai priklauso nuo pačių tėvų bei pedagogų komunikabilumo“). Be to, tėveliai siūlo vengti konfliktinių situacijų. Pedagogai stengiasi išsiaiškinti situaciją, suteikti galimybę tėvams daugiau padirbėti su savo vaiku („kad suvoktų, jog ne viskas taip greit pasiekama“, „abipusis supratimas, susišnekėjimas, išsiaiškinimas, kompromiso ieškojimas“). Bendradarbiavimas apima pastangas dirbti kartu. Tai reiškia gilinimasi į problemą, siekiant atrasti bendrų interesų. Tikslas - rasti abiem pusėms tinkamą sprendimą. Kiekvienas žmogus turi savo individualų konfliktų įveikimo stilių. Tačiau verta siekti konstruktyvaus elgesio. Tėvai teigia, kad reikalinga abipusė tolerancija, supratingumas, tolerantiškumas, atlaidumas, nuolaidumas, kad konfliktinės situacijos nevirstų konfliktais. Pedagogai teigia, kad pokalbiai, atviras bendravimas, pasitikėjimas vieni kitais, psichologinės užduotėlės, tėvų švietimas, geranoriškas savitarpio supratimas – problemų sprendimas – išsiaiškinant taikiai jo priežastis. Ir tėvai, ir pedagogai teigia, kad reikia vadovautis psichologija ir taikyti prevenciją („laiku numatyti galimas pasekmes (prevencija)“, „svarbu numatyti konfliktines situacijas, modeliuoti ir jas aptarti“). Buvo ir tėvų, ir pedagogų teigiančių, kad konfliktai nekyla,

nes visos pusės patenkintos, arba neleidžia kilti konfliktinėms situacijoms („*Neleidžiame jiems kilti*“, „*Konfliktų vengiu*“, „*Stengiamės, kad konfliktų nebūtų. Jei taip atsitinka, bandome aiškintis iškilusias priežastis*“, „*Lengvi nesusipratimai, lengvai ir išsprendžiami bendraujant*“). Taigi, kasdieninis pedagoginis bendradarbiavimas, pozityvi sąveika tarp ugdytinių tėvų ir ikimokyklinės ugdymo įstaigos personalo skatina asmenybės skleidimąsi, o pasitaikančias konfliktines situacijas spręsti taikiu dialogu.

9 lentelė

Tėvų pasiūlymai, kad ugdymo įstaigos ir tėvelių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis

Kategorija	Subkategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
			Prasminiai vienetai
Ugdymo įstaigos mikroklimatas		Teigiamas ugdymo įstaigos mikroklimatas	40
		Didesnis dėmesys tėvų poreikiams.	
		Nuoširdžiau ir šilčiau bendrauti su tėveliais, dažniau rengti susirinkimus, vakarones.	
		...	
Mokytojų profesinės kompetencijos	Bendradarbiavimo formų ir būdų tobulinimas (19)	Grupės pedagogo iniciatyva, kūrybiškumas, ieškant vis įdomesnių bendradarbiavimo būdų.	29
		Daugiau formų ir sąlygos toms formoms įgyvendinti! Formos, bendradarbiauti turi būti kūrybingos. Ugdome ne tik per informacijos rašytinį pateikimą, o per „atradimą“	
		Informacijos sklaidymas (10)	
	Skleisti informaciją apie įstaigos pasiekimus, problemas. Bendrai spręsti problemas susijusias su įstaiga ir ugdymo procesu.		
	Supažindinti tėvus su vaiku ugdymo problemomis ir ieškoti bendrų sprendimų, informuoti tėvus apie švietimo naujoves.		
	...		
Daugiau bendradarbiauti	Atvirumas (25)	Daugiau ir atviriau bendrauti, nuolatinis bendradarbiavimas.	41
	Švietimas (16)	Vadovybes seminarai įvairiomis temomis apie vaikų auklėjimą.	
		Suteikti daugiau žinių apie įstaigą; Šviesti tėvelius	
		...	
Bendradarbiavimu patenkinti		Mes esame patenkinti šios ugdymo įstaigos vadovybe bei pedagogais	44
		...	165
Iš viso			

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Tėvų pasiūlymai, kad ugdymo įstaigos ir tėvelių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis, pateikiami 9 lentelėje. Bei 4 priedo 9 lentelėje.

Tėvai, siūlydami veiksmus ir priemones, kad ugdymo įstaigos ir tėvelių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis, akcentuoja teigiamą ugdymo įstaigos mikroklimato kūrimą, mokytojų profesinę kompetenciją, didesnę iniciatyvą iš pačių tėvelių pusės, daugiau bendrauti ir bendradarbiauti.

Pedagogų pasiūlymai, kad ugdymo įstaigos ir tėvelių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis pateikiamas 10 lentelėje bei 4 priedo 10 lentelėje.

10 lentelė

Pedagogų pasiūlymai, kad ugdymo įstaigos ir tėvelių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis

Kategorija	Subkategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
			Prasminiai vienetai
Ugdymo įstaigos mikroklimatas		Turi vyrauti pasitikėjimo, atvirumo atmosfera.	
		Paprasčiausiai – nuoširdus, šiltas, malonus, tarpusavio bendravimas, tolerancija	
		Geriau pažinti šeimas, kartu organizuoti kultūrinius renginius, šventes, išvykas. Vadovybė galėtų atsižvelgti daugiau į tėvų pageidavimus.	
		...	34
Didesnės iniciatyvos iš tėvų pusės		Kuo daugiau stengtis įtraukti į renginius tėvus. Bet deja jie neturi laiko.	
		Turėtų būti tėvelių teigiamas požiūris į pedagogą.	
		...	
		...	32
Daugiau bendradarbiauti	Glaudesnis bendradarbiavimas (6)	Tėvų, kaip vertingų bendradarbiavimo partnerių pripažinimas, sudominti tėvus ugdymo įstaiga ir organizuojama veikla, dalykiški pedagogų ir tėvų santykiai, dėmesys sprendžiant ugdytinių problemas.	
		Daugiau bendrauti su pedagogais ir kitais tėveliais. Visuomeniniai renginiai.	
	Švietimas (3)	Pirmiausia tėvai turėtų suvokti, kad už vaiko elgesį ir ugdymą atsakinga ne tik darželis. Reikėtų tėvams dažniau priminti jų pareigas.	
		Pedagoginis tėvų švietimas.	
		Daugiau psichologiniu ugdymo žinių	
		...	9
Bendradarbiavimu patenkinti		Jis pakankamai efektyvus.	
		Viskas tinka, bendradarbiavimas vyksta	
		...	
		...	3
Iš viso			78

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Tėvų ir pedagogų pasiūlyti veiksmai ir priemonės (9, 10 lentelės), kad ugdymo įstaigos ir tėvėlių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis - panašūs. Ir tėvai, ir pedagogai akcentuoja teigiamą ugdymo įstaigos mikroklimato kūrimą, didesnę iniciatyvą iš tėvų pusės, siūlo daugiau bendradarbiauti. Tėvai dar akcentuoja ir pedagogų profesinę kompetenciją. Be abejo, yra ir tėvų ir pedagogų, kurie patenkinti bendradarbiavimu ir pasiūlymų neturi. Tėvams labai svarbu, kad būtų atsižvelgiama į jų pageidavimus. Viena iš gausiausiai pasiūlytų tėvų bendradarbiavimo galimybių – įtraukti juos pačius į grupės ir įstaigos gyvenimą: dalyvaujant ir ruošiantis įvairioms šventėms, padedant išvykose („*Organizuojant renginius dažniau įtraukti tėvelius kaip dalyvius; daugiau renginių viso darželio mastu; daugiau vakaronių, švenčių*“). Pedagogai akcentuoja, ugdymo įstaigos mikroklimatą grindžiamą teigiamų santykių kūrimu („*Turi vyrauti pasitikėjimo, atvirumo atmosfera*“, „*Paprasčiausiai – nuoširdus, šiltas, malonus, tarpusavio bendravimas, tolerancija vieni kitiems*“, „*Geriau pažinti šeimas, kartu organizuoti kultūrinius renginius, šventes, susitikimus, išvykas*“, „*Šiltų santykių kūrimas, pedagogų algų padidinimas, mažiau popierizmo*“, „*Parengti daugiau pedagoginių rekomendacijų tėvams, įtraukti į vaiko ugdymo (si) procesą*“). Taigi, tyrimo duomenys leidžia teigti, kad labiausiai tėvų aktyvumą ir bendravimą skatina grupiniai neformalūs renginiai: įvairaus pobūdžio vakaronės, šventės. Todėl priimtinausios ateityje bendradarbiavimo su pedagogais formos – šventės, išvykos ir vakaronės. Pasak tėvų, svarbus komponentas, galintis užtikrinti efektyvesnę tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą – mokytojų profesinė kompetencija. Pasak tėvėlių, grupės pedagogas turėtų rodyti iniciatyvą, būti kūrybišku, ieškant vis įdomesnių bendradarbiavimo būdų ir formų („*Formos, bendradarbiauti turi būti kūrybingos*“, „*Per daug popierinio darbo pedagogams. Tad mažiau popierinio darbo, kuriais užverčiami pedagogai*“). Pedagogai turi skleisti informaciją apie įstaigos pasiekimus, problemas. Bendrai spręsti problemas susijusias su įstaiga ir su jos pagrindine veikla – ugdymo procesu, supažindinti tėvus su vaiko ugdymo problemomis ir ieškoti bendrų sprendimų, informuoti tėvus apie planų pasikeitimus, švietimo įstaigos naujoves. Svarbus pasiūlymų blokas – didesnė iniciatyva iš tėvų pusės. Patys tėvai teigia, kad jie turėtų rodyti daugiau iniciatyvos, norint, kad bendradarbiavimas iš vis vyktų. Dauguma taip pat teigia, kad reikalingas abipusis noras bendradarbiauti („*Čia labai individualu, tiesiog priklauso nuo tėvėlių požiūrio i savo vaiką ir pedagogus*“, „*Reikėtų aktyvumo iš tėvėlių pusės*“, „*Tėvai daugiau turėtų domėtis vaikų veikla*“, „*Manau, kad pedagogai linkę bendradarbiauti, tik tėvai dėl laiko stokos apsiriboja vaiko atvedimu ir pasiėmimu iš ugdymo įstaigos*“). Pedagogai, kaip ir tėveliai, akcentuoja didesnę iniciatyvą iš tėvų pusės („*Kuo daugiau stengtis įtraukti į renginius tėvus. Bet deja jie neturi laiko*“, „*Turėtų būti tėvėlių teigiamas požiūris*“).

į pedagogą“, „*Skatinti tėvų aktyvumą“*, „*Tėveliai turėtų daugiau domėtis vaiku jo diena darželyje. Įstaiga turėtų įtraukti tėvelius, juos informuoti apie tai kas vyksta darželyje“*) jiems jos trūksta. Taip pat pasigendama didesnės atsakomybės iš tėvų už vaiko auklėjimą. Pedagogai norėtų, kad tėveliai daugiau domėtusi įstaigos veikla ir patys aktyviau išsakytų savo pageidavimus („*Tėvų požiūris turėtų keistis į pačią instituciją, bei pedagogus auklėtojos kiekvieną dieną gali konsultuoti, bendrauti, patarti tėvams, tačiau iš kai kurių tėvų nėra noro. kai pasikeis tėvų požiūris į pedagogus, tuomet galima ir apie efektyvesnį bendradarbiavimą galvoti“*) bei prisidėtų prie švenčių, išvykų organizavimo. „Daugiau bendradarbiauti“ - ypač svarbus bendravimui akcentas. Tai akcentuoja ir tėvai („*Daugiau ir atviriau bendrauti“*, „*nuolatinis bendradarbiavimas“*“, „*Gal reiktų pedagogams dažniau bendrauti individualiai su tėvais“*“, „*Būtinasis abipusis noras ir domėjimasis“*“, „*Dažnesni pokalbiai“*), ir pedagogai („*Tėvų, kaip vertingų bendradarbiavimo partnerių pripažinimas, sudominti tėvus ugdymo įstaiga ir organizuojama veikla, dalykiški pedagogų ir tėvų santykiai, dėmesys sprendžiant ugdytinių problemas“*“, „*Daugiau bendrauti su pedagogais ir kitais tėveliais“*). Tėveliai norėtų, kad pedagogai suteiktų daugiau žinių apie įstaigą, ugdymą, bendradarbiavimą („*Šviesti tėvelius apie tai, kuo naudingas bendradarbiavimas iš viso“*“, „*Vadovybes surengtas seminaras įvairiomis temomis apie vaikų auklėjimą“*“, „*Daugiau psichologinių ugdymo žinių abiems pusėms“*). Pedagogų manymu, pasiekti efektyvesnį bendradarbiavimą galima dažnesniais pokalbiais, organizuojant visuomeninius renginius, popietes prie arbatos, atsižvelgiant į tėvelių norus, pageidavimus, įtraukiant į darželio bendruomenės veiklą. Pedagogai pabrėžia, kad pirmiausia tėvai turėtų suvokti, kad už vaiko elgesį ir ugdymą atsakingas ne tik darželis. Reikėtų tėvams dažniau priminti jų pareigas. Tai reiškia, kad reikalingas pedagoginis ir psichologinis tėvų švietimas.

Nemaža dalis tėvelių, ir keletas pedagogų yra patenkinti bendradarbiavimu, bendradarbiaujama puikiai ir taikomos formos labai priimtinos. Kai kurie tėveliai tvirtina, kad labai patenkinti ikimokykline ugdymo įstaiga, jos pedagogais, ir jų darbu („*Ačiū. Kas nori, tas partnerystę palaiko“*).

15 proc. tėvelių ir 14 proc. pedagogų supranta, kad reikalingas reguliarus pedagogų ir tėvų bendradarbiavimas, tačiau naujų pasiūlymų kaip efektyviau tai padaryti nepateikė.

Apibendrinant, tikriausiai galėtume teigti, kad tėvai vis dėl to labiau linkę laukti, kad deramą aktyvumą, iniciatyvą bei pastangas parodytų pedagogai ir ikimokyklinių įstaigų vadovai.

3. 2. 2. Vadovų apklausos apie bendradarbiavimą ikimokyklinėse švietimo įstaigose rezultatų analizė

Ikimokyklinių įstaigų vadovų klausėme, *kas, Jų nuomone, sudaro pedagogų ir tėvų (globėjų) bendradarbiavimo kokybę*. Vadovų įvertinimai pateikiami 11 lentelėje ir 4 priedo 11 lentelėje.

11 lentelė

Vadovų išskiriami kriterijai, sudarantys pedagogų ir tėvų (globėjų) bendradarbiavimo kokybę

Kategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
		Prasminiai vienetai
Abipusis bendradarbiavimas	Glaudus tėvų ir pedagogų ryšys padeda sėkmingai ugdyti vaiką.	8
	Šeima- pirmas vaiko mokytojas, todėl bendravimas ir bendradarbiavimas su ja - svarbiausia sąlyga sėkmingam vaiko vystymuisi.	
	Abipusis poreikis bendradarbiauti bei abipusė tolerancija.	
	...	
Tėvų aktyvumas	Tėvų aktyvumas.	1
	...	
Iš viso		9

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Ikimokyklinių įstaigų vadovai išskiria 2 pagrindinius kriterijus, kurie sudaro pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo kokybę – tai abipusis bendradarbiavimas (8 PV) ir tėvų aktyvumas (1 PV). svarbiausia kokybiškam pedagogų ir tėvų bendradarbiavimui – geri santykiai („*Glaudus tėvų ir pedagogų ryšys padeda sėkmingai ugdyti vaiką*“, „*Abipusis poreikis bendradarbiauti bei abipusė tolerancija*“, „*Abipusiai, geranoriški pedagogų ir tėvų santykiai*“).

Vadovų vertinimai, esamo bendradarbiavimo tarp tėvų ir pedagogų vadovaujamosiose ugdymo įstaigose, pateikiami 12 lentelėje bei 4 priedo 12 lentelėje.

Tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma vadovų esamą tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą vertina kaip kokybišką („*Mūsų bendradarbiavimas kokybiškas, nes viskas vyksta vaiko labui*“, „*Bendradarbiavimą vertinu pozityviai, kadangi jis yra labai glaudus. Tėvai labai noriai dalyvauja organizuojamuose renginiuose, savivaldos veikloje, susirinkimuose. Visada padeda prašomi pedagogams. Bendradarbiavimas vadovujasi principu, kas daroma vaiko labui*“). Tačiau tenka

pridurti, kad yra ir nepasitenkinimas esančiu bendradarbiavimu kadangi vienas vadovas vertina jį kaip nepakankamą.

12 lentelė

Bendradarbiavimo tarp tėvų (globėjų) ir pedagogų ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje vertinimas

Kategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
		Prasminiai vienetai
Kokybiškas bendradarbiavimas	Mūsų bendradarbiavimas kokybiškas, nes viskas vyksta vaiko labui.	
	Bendradarbiavimą vertinu pozityviai, kadangi jis yra labai glaudus. Tėvai labai noriai dalyvauja organizuojamuose renginiuose, savivaldos veikloje, susirinkimuose. Visada padeda prašomi pedagogams. Bendradarbiavimas vadovaujasi principu, kas daroma vaiko labui.	
	...	
Nepakankamas bendradarbiavimas	Vertinu kaip nepakankamą.	
	...	1
Iš viso		8

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Vadovų nuomone (13 lentelė bei 4 priedo 13 lentelė) tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas turėtų būti grįstas gerais santykiais, kuriuos sąlygotų atvirumas ir nuoširdumas („*Atviras, nuoširdus, glaudus*“, „*Jis privalo būti glaudus, nes tėvų dalyvavimas įstaigos gyvenimu lemia vaikų pasiekimus, motyvaciją, savivertę ir elgesį*“, „*Turėtų būti kaip komandinis darbas grįstas atvirumu, supratingumu, nuoširdumu*“). Ypač svarbu, kad vadovo ir pedagogų bendravimo stilius žadintų ir stiprintų teigiamas emocijas. Svarbu, kad pasireikštų pagarba ir pagalba pedagogui, nes kiekvienas pedagogas jaučia teigiamų emocijų poreikį, o tų emocijų šaltinis kaip tik yra vadovo parama, nuoširdumas, pagalba. Tik nuoširdžiai, ir pagarbiai bendraudami galime išmokti suderinti poreikius, individualius tikslus ir siekius su kitų tikslais ir siekiais, toleruoti vieni kitų veiksmus ir elgesį, gerbti įvairias nuomones. Toks bendravimo stilius suartina, vienija, telkia. Taigi sukuria sąveiką, užtikrinamas tinkamas psichologinis, pedagoginis klimatas.

Koks turėtų būti tėvų (globėjų) ir pedagogų bendradarbiavimas

Kategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
		Prasminiai vienetai
Geri santykiai	Atviras, nuoširdus, glaudus.	
	Jis privalo būti glaudus, nes tėvų dalyvavimas įstaigos gyvenimu lemia vaikų pasiekimus, motyvaciją, savivertę ir elgesį.	
	Turėtų būti kaip komandinis darbas grįstas atvirumu, supratingumu, nuoširdumu.	
	...	
Iš viso		8

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Taip pat norėjome sužinoti vadovų nuomonę, kas užtikrina kokybišką tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą.

Kas užtikrina tokį (koks turėtų būti) tėvų (globėjų) ir pedagogų bendradarbiavimą

Kategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
		Prasminiai vienetai
Įvairūs bendradarbiavimo būdai ir formos	Kuo įvairesni bendravimo būdai ir formos, tėvų poreikių tenkinimas.	
	Visą laiką ieškome netradicinių bendradarbiavimo formų, tai įvairūs konkursai, susitikimai su PPT, vaikų teisių sk. darbuotojais. Tėveliai vaidina, seka pasakas darželyje, vyksta sveikatingumo popietės dalyvauja edukaciniuose projektuose, vidaus audite.	
	...	
		5
Pedagogo kompetencija	Pedagogo taktas, savo darbo išmanymas, puikus, gilus vaiko pažinimas, komunikabilumas.	
	Pedagogų profesionalumas.	
	...	
		2
Teigiamos emocijos	Geranoriškumas, pasitikėjimas vieni kitais.	
	Tarpusavio supratimas.	
	...	
		2
Iš viso		9

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Pasak vadovų (14 lentelė ir 4 priedo 14 lentelė), tokį koks turėtų būti jų nuomone, (kokybišką) tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą užtikrina įvairūs bendradarbiavimo būdai ir formos („*Kuo įvairesni bendravimo būdai ir formos*“, „*Visą laiką ieškome netradicinių bendradarbiavimo formų, tai įvairūs konkursai, susitikimai su PPT darbuotojais.*“ „*Tėveliai vaidina, seka pasakas, vyksta sveikatingumo popietės, dalyvauja projektuose, vidaus audite*“), pedagogo kompetencija („*Pedagogo taktas, savo darbo išmanymas, gilus vaiko pažinimas, komunikabilumas*“, „*Pedagogų profesionalumas*“) ir teigiamos emocijos („*Geranoriškumas, pasitikėjimas vieni kitais*“, „*Tarpusavio supratimas*“).

Vadovų pasiūlymai ir pastebėjimai, kad ugdymo įstaigos ir tėvelių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis pateikiami 15 lentelėje ir 4 priedo 15 lentelėje.

15 lentelė

Vadovų pastebėjimai ir pasiūlymai, kad ugdymo įstaigos ir tėvelių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis

Kategorija	Teiginių pavyzdžiai	Apimtis
		Prasminiai vienetai
Glaudesnis bendradarbiavimas	Įtraukti tėvelius į veiklą, valdymą, organizavimą.	
	Tėveliai galėtų skirti daugiau laiko bendradarbiavimui. Pedagogai galėtų rasti įvairesnių formų darbui su tėvais.	
	Pedagogai turėtų būti pozityvūs vaiko ir tėvelių atžvilgiu, be išankstinių nuostatų. Ieškoti priimtinių bendradarbiavimo formų, jas planuojant.	
	Nuo pastovaus tėvų dėmesio bendradarbiavimui su pedagogais priklauso ugdymo institucijos kokybė.	
	...	
Iš viso		8

PASTABA: Respondentų kalba netaisyta.

Vadovai teigia, kad siekiant, kad ugdymo įstaigos ir tėvelių bendradarbiavimas būtų efektyvesnis reikia glaudesnio bendradarbiavimo. Būtent tėvų įtraukimo ir pedagogų iniciatyvumo („*Įtraukti tėvelius į veiklą, valdymą, organizavimą*“, „*Tėveliai galėtų skirti daugiau laiko bendradarbiavimui. Pedagogai galėtų rasti įvairesnių formų darbui su tėvais*“, „*Pedagogai turėtų būti pozityvūs vaiko ir tėvelių atžvilgiu, be išankstinių arba asmeninių nuostatų. Turėtų būti ieškoma priimtinių bendradarbiavimo formų, jas planuojant*“, „*Nuo pastovaus tėvų dėmesio bendradarbiavimui su pedagogais priklauso kokybė*“).

Taigi, pedagoginis bendradarbiavimas su šeima sėkmingas, kai šiuolaikinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai myli, gerbia ir gerai pažįsta kiekvieną vaiką, jo asmens savybes, turi pedagogikos, psichologijos, socialinės aplinkos žinių, subtiliai, taktiškai bando spręsti problemas, pripažįsta ir gerbia kiekvienos šeimos gyvenimo būdą, tradicijas, tėvų išprusimą, socialinę padėtį, tarpusavio santykius, moralines savybes.

IŠVADOS

Tyrimo tikslas buvo atskleisti tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybę ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. *Lyginamosios analizės būdu išskirti svarbiausius tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje kokybės elementus ir numatyti jos tobulinimo gaires.* Teorinis ir empirinis tyrimas patvirtino hipotezę: siekiant tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose kokybės, būtinas nuolatinis šių ugdymo proceso dalyvių poreikių tyrimas. Tyrimo tikslą ir hipotezę pagrindžia šios išvados:

- Išryškėjo tėvų ir pedagogų požiūris į bendradarbiavimą: pvz., tėvams ir pedagogams labai svarbu bendradarbiauti, jie pozityviai nusiteikę bendradarbiavimo atžvilgiu, supranta ir pažymi jo reikšmę. Tačiau tėvai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose lankosi nenuosekliai, dažniausiai atvesdami ir pasiimdami vaiką bei ne visų susirinkimų metu dėl nepatogaus laiko, užimtumo ar neaiškių (neįvardytų) priežasčių.
- Tėvų ir pedagogų sąveika apima labai platų veiklos spektrą: tarpusavio ryšiai teikiant informaciją, dalyvavimas įstaigos valdyme, vaiko ugdomosios aplinkos kūrimas, švietėjiška veikla ir kt. Pastebėta, kad ir tėvai, ir pedagogai išskiria vienodus kriterijus, apibūdinančius kokybišką bendradarbiavimą: pagarba ir pasitikėjimas, geranoriškumas, tarpusavio supratimas, nuoširdumas, atvirumas, nuolatinis abipusis bendradarbiavimas, tolerancija, pedagogo profesionalumas, tėvų aktyvumas bei vaiko gerovė. Bendradarbiavimo kokybės gerinimą tėvai sieja su ikimokyklinės įstaigos vadovybės didesniu dėmesiu bendradarbiavimo tobulinimui, o pedagogai - su tėvų supažindinimu su institucijos tikslais, siekiais.
- Tėvai ir pedagogai supranta, kad tėvų ir ugdymo įstaigos pedagogų bendradarbiavimas – abipusis procesas, reikalaujantis iniciatyvos tiek iš tėvų, tiek iš pedagogų, ir bendradarbiavimo kokybės turėtų siekti taip pat abi pusės. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą, buvo išsiaiškinta, kad bendradarbiavimo iniciatyvos turi imtis ugdymo institucija. Tai patvirtina mūsų iškeltą hipotezę, kad *siekiant tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, būtinas nuolatinis šių ugdymo proceso dalyvių poreikių tyrimas*, nes požiūris ir poreikiai keičiasi. Tėvai taip pat norėtų imtis bendradarbiavimo iniciatyvos, tačiau jiems trūksta įvairesnių, jų iniciatyvą skatinančių būdų ir formų.

- Priimtinausias ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo formos – individualūs pokalbiai, bendri renginiai, išvykos ir tėvų susirinkimai. Tuo tarpu Dapkienės (2002a) tyrimais, atliktais mokykloje, nustatyta, kad tėvams labiausiai priimtinos tokios bendradarbiavimo su pedagogu formos: lankymasis vaiko namuose; tėvų susirinkimai, bendri tėvų ir vaikų renginiai; pokalbiai telefonu; individualūs iš anksto suplanuoti pokalbiai. Mūsų tyrimo duomenimis priimtinausias bendradarbiavimo formos ir būdai skiriasi, kadangi auklėtojos lankymasis namuose ir pokalbiai telefonu nurodyti kaip vieni iš mažiausiai priimtinausių bendradarbiavimo formų. *Tad galime teigti, kad siekiant tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo kokybės, būtinas nuolatinis šių ugdymo proceso dalyvių poreikių tyrimas, kadangi požiūris ir poreikiai keičiasi.* O tai iš dalies parvirtina mūsų hipotezę, kadangi tyrimai buvo atlikti ne ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.
- Tėvai nėra pakankamai pasirengę būti įtraukiami planuojant vaikų darželio veiklą ir tik nedaugelis dalyvauja ikimokyklinės įstaigos valdymo procese.
- Daugumą ir tėvų ir mažesnę dalį pedagogų tenkina dabartinis bendradarbiavimas su ugdymo įstaiga. Tačiau abi respondentų grupės kartu pažymi, kad bendradarbiavimas galėtų būti glaudesnis. Tėvams trūksta įvairesnių bendradarbiavimo formų ir patrauklesnių, tėvų iniciatyvą, skatinančių būdų. Statistiškai reikšmingai skiriasi tėvų ir pedagogų atsakymų vidurkiai apie dabartinį bendradarbiavimo tenkinimą ($p < 0,01$). Tai reiškia, kad tėvai bendradarbiavimu visiškai patenkinti. Tačiau tai tik tėvų patirtis. Bet kadangi viena pusė nėra visiškai patenkinta, tai galima kalbėti ir apie tobulinimo galimybes. Egzistuoja tėvų išsilavinimo ir jų bendradarbiavimo tenkinimo su pedagogais ryšys, t.y. svarbumas mažėja atitinkamai žemėjant tėvų išsilavinimui ($p < 0,05$).
- Tėvų ir pedagogų manymu, bendradarbiavimo kaip sistemos kokybiniam funkcionavimui „pedagogas – tėvai“ lygmeniui labai svarbu:
 - aktyvus paties pedagogo dalyvavimas bendradarbiavime;
 - tėvų iniciatyvų bendradarbiauti palaikymas; Mažiausiai svarbiais tėvai laiko savo pačių pasiūlymus ugdymo tobulinimo klausimas.
- Aktualiausia problema, su kuria susiduria pedagogai bendradarbiaudami su tėvais – tėvų nenoras imtis atsakomybės už vaikų auklėjimą. Didžiausia problema tėvams yra jų pačių užimtumas. Šiandien jau maža paprasto pedagoginio tėvų švietimo, keliančio

pedagoginę tėvų kultūrą, reikia kur kas platesnės apimties ir gilesnės šviečiamosios bei ugdomosios darbo su šeima veiklos.

- Dauguma vadovų esamą tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą vertina kaip kokybišką. Nemaža dalis tėvelių, ir tik nedidelė pedagogų yra patenkinti bendradarbiavimu, jų nuomone bendradarbiaujama puikiai.

REKOMENDACIJOS

1. Bendros veiklos kūrimas ir vykdymas.

Tėvai kartu su pedagogu planuoja, sudaro grupės tėvų veiklos programą metams. Tėvai įtraukiami į valdymą, supažindinami su institucijos tikslais, siekiais.

2. Pedagoginis psichologinis tėvų švietimas.

Tikslas - suteikti tėvams žinių, kaip ugdyti ir suprasti vaiką bei jo poreikius, kaip spręsti išskylančius bendravimo sunkumus, ieškoti efektyvesnių auklėjimo būdų. Būtina vaikų tėvams suteikti informaciją apie naujausią pedagoginę ir psichologinę literatūrą.

3. Tėvų grupės.

Šiuos tėvus jungia bendri interesai, reikalai. Bendraudami vieni su kitais tėvai gali pasidalinti vaikų auklėjimo patirtimi, pamatyti alternatyvas, nesijausti vieniši su savo problema ir atrasti daugiau problemos sprendimų būdų.

4. Ugdymo įstaigos leidinys tėvams ir informavimas elektroniniu paštu.

Negalėdami dažnai lankytis ugdymo įstaigoje tėvai negauna daug informacijos, nežino kas vyksta darželyje. Šią problemą padėtų išspręsti ugdymo įstaigoje leidžiamas leidinys tėvams. Gal reguliarius kas mėnesį, pusmetį; orientuotas į tėvus, jų poreikius ir interesus. Taip pat tėvų informavimas elektroniniu paštu, ar internetinėje svetainėje. Internetinis puslapis su galimybėmis pasisakyti forume.

5. Švenčių, renginių, išvykų organizavimas.

Bendrų renginių ir švenčių ruošimas tėvus ir pedagogus gali suartinti, paskatinti tėvus aktyviau įsijungti į ugdymo įstaigos gyvenimą.

6. Bendri susirinkimai

Būtina atsižvelgti į tėvų poreikius ir galimybes, iš anksto paskelbti susirinkimo temą, tikslus, trukmę, vietą ir patogų laiką, tinkamai paruošti aplinką, sukurti pozityvią atmosferą, išklausti tėvų pastabas, stengtis, kad įvyktų disputas, pateikti naudingus patarimus, pabaigti pozityvia nuotaika.

7. Tėvų ir pedagogų diskusijos apie bendradarbiavimo kokybę, jos tobulinimo būdus.

Organizuojamų susirinkimų, popiečių prie arbatos puodelio metu domėtis tėvėlių poreikiais, siūlyti įviresnius, netradicinius bendradarbiavimo būdus ir formas.

8. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendruomenės narių nuomonių tyrimas.

Organizuoti anonimines apklausas raštu, grupėse įrengti pasiūlymų – pageidavimų dėžutes, knygas.

Pedagogų ir tėvų požiūris į ikimokyklinės įstaigos lūkesčius bei uždavinius gali skirtis. Skirtingi požiūriai gali būti nesusipratimų ir bendradarbiavimo atotrūkio priežastis. Todėl būtina išsiaiškinti, ko šeima tikisi iš savo vaiko ir ko viliasi iš ugdymo institucijos. Tikėdamasi nuoširdaus bendradarbiavimo ir gerų ugdymo rezultatų, pirmiausia auklėtoja turėtų:

- Išsiaiškinti tėvų lūkesčius;
- Nuolat tartis su tėvais, išklaudyti jų pageidavimus ir pasiūlymus;
- Drauge su tėvais išsiaiškinti vaiko pomėgius, poreikius, ta sritis, kur vaikui puikiai sekasi ir kur jam reikia padėti;
- Informuoti tėvus apie vaiko ugdymą darželyje, jo elgesį, pažangą;
- Suvokti konfidencialumo svarbą, taikyti įvairius tėvų iniciatyvą skatinančius bendradarbiavimo būdus.

Taigi, būtina kuo daugiau bendruomenės narius ir ypač tėvus įtraukti į darželio kaitos procesus, skatinti, inicijuoti naujoves, siūlyti sprendimus.

Tėvai ir darželio darbuotojai, būdami aktyvūs kaitos dalyviai, turi išsiugdyti naujų įgūdžių, kad užsimegztų vaisingas bendradarbiavimas. Tada laimi ir vaikas, ir jo šeima, ir ugdytojai:

- Šeima:
 - Geriau susipažįsta su visa darželio veikla;
 - Daugiau sužino apie vaiko vystymąsi ir ugdymą;
 - Sugeba tęsti ugdymą namuose;
 - Išmoksta vertinti savo vaiko pasiekimus;
 - Tėvai jaučiasi lygiaverčiais partneriais.
- Ugdytojai:
 - Daugiau sužino apie vaiką ir šeimos tradicijas;
 - Išsiaiškina tėvų lūkesčius;
 - Kartu su šeima ieško bendrų ugdomojo poveikio priemonių;
 - Jaučia pasitikėjimą;
 - Dalijasi atsakomybe.

LITERATŪRA

1. Ališauskienė S. Miltinienė L. (2004). *Bendradarbiavimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius*. Šiauliai.
2. Banevičienė J. (2005). Pedagogų ir šeimos sąveika stiprinant vaiko socialinę kompetenciją ikimokyklinėje įstaigoje. *Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais - vaiko sėkmingos socializacijos prielaida*. Šiauliai: Lucilijus, p. 21 – 24.
3. Barkauskaitė M. (1998). Kai kurios mokymo bendrauti problemos. *Pedagogika*, T.23, p. 67 – 78.
4. Bartaševičienė L., Skrickienė R. (2005). Ikimokyklinės įstaigos bendravimo ir bendradarbiavimo tendencijos. *Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais - vaiko sėkmingos socializacijos prielaida*. Šiauliai: Lucilijus, p. 24 – 26.
5. Bielskienė V. (2005). Bendradarbiavimas su priešmokyklinės grupės vaiko šeima. *Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais - vaiko sėkmingos socializacijos prielaida*. Šiauliai: Lucilijus, p. 26 – 30.
6. Bitinas B. (1996). *Ugdymo filosofijos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
7. Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
8. Bobrova L., Kazlauskienė, A., Lukaševičienė A., ir kt. (2008). *Kursinių ir baigiamųjų darbų rengimo tvarka*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
9. Bruzgelevičienė R. (2001). *Lietuvos švietimo kaita. Švietimo reformos darbai tūkstantmečio sandūroje: tendencijos, lūkesčiai*. Vilnius: „Garnelis“.
10. Butkienė G., Kepalaitė A. (1996). *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: margi raštai.
11. Butkienė J. (2008). Kokybės užtikrinimas: institucinis, nacionalinis, europinis lygmenys. [Žiūrėta 2008 - 10 -13]. Prieiga per internetą: www.smpf.lt/get.php?f.1186
12. Černius V. (1993). Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas. *Lietuvos švietimo reformos gairės*. Vilnius: Valstybinis leidybos centras, p. 240 – 262.
13. Dapkienė S. (1997). *Klasės auklėtojas ir auklėtinio šeima*. Šiauliai
14. Dapkienė S. (2002 a). *Klasės auklėtojas ir tėvai – partneriai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
15. Dapkienė S. (2002 b). Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas: teorinis aspektas. *Pedagogika: mokslo darbai*. T. 61, p. 39-43.

16. Dobilaitė E. (2005). Pedagoginio bendradarbiavimo šiuolaikinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumai. *Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais - vaiko sėkmingos socializacijos prielaida. Šiauliai: Lucilijus, 2005. p. 41-43.*
17. Dobranskienė R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Šilutė: „Prūsija“.
18. Everard K.B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: „Tyto alba“.
20. Furst M. (1998). *Psichologija*. Vilnius: Lumen.
21. Gage N.L., Berliner D.C. (1994). *Pedagoginė psichologija*. Vilnius: Alna litera.
22. Gaigalienė M., Dikčienė L. (2006). Tėvų konsultavimo ikimokyklinėje įstaigoje poreikiai. *Pasaulis vaikui: ugdymo realijos ir perspektyvos I - II dalys. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. p. 156- 163.*
23. Grabauskienė A. (1998). Švietimo reforma ir šeima. *Lietuvos mokykla: praeitis, dabartis, ateitis*. Klaipėda: KU leidykla.
24. Grabauskienė A. (2006) Šeimos ugdomasis vaidmuo ir mokykla. *Pasaulis vaikui – ugdymo realijos ir perspektyvos I – II dalys*. Vilnius.
25. Grincevičienė V. (2006). Mokinių tėvų požiūris į mokyklą ir ugdymo procesą. *Pedagogika. 83, p. 174 – 180.*
26. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
27. *Ikimokyklinio ugdymo įstaigos auklėtojo pareiginis aprašas (2005)*. Vilnius.
28. *Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojantys teisės aktai (2001)*. Vilnius.
29. *Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika 2005*. (2005). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
30. Jackūnas Ž. (2006). *Lietuvos švietimo kaitos linkmės (1988-2005)*. Vilnius: „Petro ofsetas“.
31. Jorutytė I., Budreikaitė A. (2005). Tėvų dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese. *Pedagogika. 76, p. 56-63.*
32. Jovaiša L. (2002). *Edukologijos įvadas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
33. Jovaiša L. (2003). *Hodegetika. Auklėjimo mokslas*. Vilnius: Agora.
34. Juodaitytė A. (1999). Vaikų darželis Lietuvoje ir pasaulyje: sisteminės kaitos tendencijos. *Lietuvos vaikų darželis: praeitis ir dabartis*. Vilnius: Leidybos centras.

35. Juodaitytė A. (2000). Moderniosios vaiko ir vaikystės sampratos ir edukacinės ideologijos paieškos (prielaidos ir kryptys). *Pedagogika*. 41, p. 33-49.
36. Juodaitytė A. (2003). *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Tyto alba.
37. Kaziliūnas A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
38. *Kokybės užtikrinimo vadovas*. (2006). [Žiūrėta 2008-09-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.evq.lt/docs/empty/kokybes%20vadovas.pdf>>
39. Kontautienė R. (2000). Pedagoginio bendradarbiavimo kokybinis modalumas pradinėje mokykloje. *Tiltai*. Nr. 4. p. 57-60.
40. Kontautienė R. (2000). *Pedagoginis bendradarbiavimas šiuolaikinėje Lietuvos pradinėje mokykloje: sąlygos ir galimybės*. Klaipėda: KU leidykla.
41. Kontautienė R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
42. Koršunovė U. (2008). *Bendradarbiavimo galimybės mokykloje teikiant psichologinę pedagoginę pagalbą mokiniams*. Vilnius: Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras.
43. Krumm V. (1999). Pedagoginis mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas: mokytojo pozicija. *Mokykla*. Nr. 7.
44. Lamanauskas V. (2000). *Edukologijos praktikumas*. Šiauliai.
45. Laurinčiukienė L. (2002). Tėvų požiūris į dabartinę Lietuvos švietimo sistemą ir jos kaitą. *Švietimo naujienos: informacinis leidinys*. (141). 4.
46. Leliūgienė I. (1997). *Žmogus ir socialinė aplinka: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
47. Leonavičienė T. (2007). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose: mokomoji knyga*. Vilnius : Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
48. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. (2003). 2003-06-17, *Valstybės žinios*. Nr. 63-2853 (2003-06-28) Vilnius.
49. *Lietuvos švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija* (2008). [Žiūrėta 2008-08-28].
50. *Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003 – 2012 m.* Vilnius.
51. Litvinienė J. (2002) *Šeima – vaiko ugdymo institucija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
52. Lukšienė M. (2000). *Jungtys*. Vilnius: Alma litera.
53. Mazolevskienė A. (2006). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir kitakalbių tėvų bendradarbiavimo ypatumai. *Pasaulis vaikui: ugdymo realijos ir perspektyvos III dalis*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla. p. 226 – 233.

54. Meyers kleines Lexikon. *Pedagogik*. Mannheim u.a.: Meyers Lexikonverl. 1988.
55. Morrison K. (1998). *Management theories for educational change*. Paul Chapman educational publishing.
56. Murphy J. (1992). School effectiveness and school restructuring: contributions to educational improvement. *School Effectiveness and School Improvement*. London, Vol. 3 (2).
57. Myers D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
58. Neifachas S. (2004). *Optimalaus priešmokyklinio ugdymo konceptualizavimosi kontekstai*. Vilnius: Ciklonas.
59. Neifachas S. (2007). *Priešmokyklinio ugdymo kokybės vadyba: vadovavimas ugdymo programos rengimo strategijai. Konceptualizavimo dimensijos*. Vilnius: Ciklonas.
60. Neifachas S. (2008). *Ikimokyklinio ugdymo programos kokybės užtikrinimas: turinio konkretizavimas, tikslų ir uždavinių įgyvendinimas, atitikties nustatymas*. Vilnius: Ciklonas.
61. Neverauskas B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
62. Pakėnienė D. (2005). Tėvų suinteresuotumo švietimu plėtojimas. *Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais - vaiko sėkmingos socializacijos prielaida. Šiauliai: Lucilijus, p. 87 – 93*.
63. Pakėnienė D., Atraškevičiūtė G. (2005). Vaikas - šeimos ir ikimokyklinės institucijos objektas bei subjektas. *Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais - vaiko sėkmingos socializacijos prielaida. Šiauliai: Lucilijus, p. 82-87*.
64. Pūkelis K. (2008). Profesinio informavimo ir konsultavimo kokybės užtikrinimas: samprata ir prielaidos. [Žiūrėta 2008-10-13]. Prieiga per internetą:
www.smm.lt/es_parama/docs/projektai/pos_rez/080328/Kestutis%20Pukelis%20LRSMK_kovo_06_2008a.ppt
65. Puodžiukas A. (2008). Švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija. [Žiūrėta 2008-09-29]. Prieiga per internetą:
www.smm.lt/naujienos/docs/kalbos/080826/A.%20Puodziukas%20KOKYBES%20UZTIKRINIMAS%20
66. Rado P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu. Švietimo politikos kūrimo kryptys Vidurio Europos ir Baltijos šalyse*. Vilnius: „Garnelis“.
67. Rudzevičius J. (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas, organizacijų veiklos tobulinimui*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas.
68. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Metodinė knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

69. Skaburskienė D. (2005). Šeimos ir darželio bendradarbiavimo formos ir pasirinkimo galimybės šiuolaikinėje visuomenėje. *Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais - vaiko sėkmingos socializacijos prielaida. Šiauliai: Lucilijus, 2005. p. 118 – 121.*
70. Skeirienė D. (2005). Kaip nuo pedagogų kompetencijos priklauso bendradarbiavimo sklaida. [Žiūrėta 200-01-10]. Prieiga per internetą: <http://gimtasizsodis.w3.lt/skeiriene_05_2.htm>
71. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005 a). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
72. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005 b). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
73. Sutton C. (1999). *Socialinis darbas, bendruomenės veikla ir psichologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto specialiosios psichologijos laboratorija.
74. Šalkauskis St. (1992). *Rinkiniai raštai. Pedagoginės studijos. I knyga*. Vilnius, p. 388–389.
75. Šernas V. (2001). Visuomenės bei individo ugdymo pedagogų brandos problemos. *Filosofija, sociologija*. Nr. 4,
76. Targamadžė V. (2001). *Efektyvumas. Struktūra. Valdymas. Strategija. Konfliktai*. Klaipėda: KU.
77. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2008). Vilnius: Alma littera.
78. Teresevičienė M., Gedvilienė G. (1999). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
79. Ušeckienė L. (2001). Tėvų ir ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo nuostatos. *Pedagogika: mokslo darbai*. T.54, p. 187-191.
80. Vaicekauskienė V. (2007). *Švietimo politikos analizės pagrindai*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
81. Valkauskas R. (2007). *Statistika*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
82. Vanagas P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: „Technologija“.
83. Vanagienė E. (2005). *Klasės vadovo užrašai*. Šiauliai: Liucijaus leidykla.
84. Zakarevičius P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
85. Zinkevičienė D. (2002). Mokyklos bendravimas ir bendradarbiavimas su tėvais. *Gimtasizsodis*. [Žiūrėta 2001-01-10]. Prieiga per internetą: http://gimtasizsodis.w3.lt/zinkev_02_4.htm
86. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
87. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: VU leidykla.
88. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Mokomoji priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
89. Želvys R. (2005). *Ką naudinga žinoti mokinių tėvams*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

90. Žukauskienė R. (1998). *Raidos psichologija*. Vilnius: Margi raštai.
91. Малков А. А. (2007). *Государственное управление в XX веке традиции и инновации*.
Часть 1. Москва: “Российская политическая энциклопедия”.

PRIEDAI