

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
UGDYMO SISTEMŲ KATEDRA

Elvita Šeputaitė

Edukologijos magistrantūros (specializacija – švietimo vadyba) studentė

**MOKYKLOS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS,
TOBULINIMO MODELIAVIMAS TIRIANT PEDAGOGŲ
BENDRADARBIAVIMO KULTŪRĄ**

Magistro darbas

Darbo vadovė
doc.dr. Ramutė Gaučaitė

Šiauliai, 2012

Darbas originalus Elvita Šeputaitė

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
ĮVADAS.....	5
1. MOKYKLOS KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TOBULINIMO MODELIAVIMAS TIRIANT PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KULTŪRĄ TEORINIS MODELIS.....	9
1.1. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos veiklos teorinės prielaidos.....	9
1.1.1. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos samprata ir bruožai.....	9
1.1.2. Pedagogai kaip besimokančios organizacijos sistemos dalis.....	13
1.2. Pedagogų tarpusavio bendradarbiavimo kultūra kaip besimokančios organizacijos funkcionavimo veiksnys.....	16
1.2.1. Mokytojų bendradarbiavimo reikšmingumas jų mokymuisi.....	16
1.2.2. Mokytojų bendradarbiavimo kultūros samprata.....	21
1.2.3. Mokytojų bendradarbiavimo tipologija ir raiška.....	27
1.3. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, teorinis tobulinimo modelis.....	31
2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KULTŪROS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TOBULINIMO MODELIAVIMO VEIKSNIO, EMPIRINIS TYRIMAS. 32	
2.1. Tyrimo organizavimas ir imties charakteristika.....	32
2.2. Mokytojų bendradarbiavimo kultūros raiška valstybiniuose ir ugdymo institucijos dokumentuose.....	35
2.3. Mokytojų bendradarbiavimo kultūros raiškos mokykloje: kiekybinio tyrimo rezultatai.....	39
2.4. Mokytojų bendradarbiavimo kultūros vertinimas mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulinimo kontekste: kokybinio tyrimo rezultatai.....	65
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS.....	76
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	81

SANTRAUKA

MOKYKLOS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS, TOBULINIMO MODELIAVIMAS TIRIANT PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KULTŪRĄ

Didžiausi teigiami pokyčiai mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, vyksta tada, kai kartu mokosi visa mokyklos bendruomenė, o besimokydama planuoja, kaip tobulinti mokymąsi. Mokyklos tobulinimas yra ypatingas požiūris į švietimo kaitą, kai mokiniai pasiekia geresnių rezultatų ir stiprėja mokyklos gebėjimas valdyti kaitą.

Mokytojas yra pagrindinis mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veikėjas ir kaitos iniciatorius. Pokyčiai mokykloje prasideda nuo mokytojo suvokimo, kad prieš norint ką nors pakeisti, reikia keistis pačiam. Priklausomai nuo bendradarbiavimo kultūros mokytojas gali (arba ne) mokytis darbo vietoje, tobulėti ir taip keisti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, kultūrą.

Tyrimo objektas. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modeliavimas.

Tyrimo hipotezė. Tiriant pedagogų bendradarbiavimo kultūrą bei jos kontekste esančias pedagogų mokymosi galimybes galima modeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modelį.

Tyrimo tikslas: Teoriškai pagrįsti ir mokytojų bendradarbiavimo kultūros raiškos empirinio tyrimo pagrindu sumodeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, mokytojų bendradarbiavimo kultūros kontekste sampratą, bruožus.
2. Ištirti mokyklose vyraujančią bendradarbiavimo kultūros raišką ir mokytojų mokymosi bendradarbiaujant galimybes.
3. Parengti rekomendacijas mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modeliavimui.

Tyrimo metodai: teorinės mokslinės literatūros analizė, dokumentų content analizė, modeliavimas, anketinė apklausa, iš dalies struktūruota refleksija raštu.

SUMMARY

MODELING IMPROVEMENT OF SCHOOL, AS A LEARNING ORGANIZATION, BY EXPLORING TEACHERS CULTURE OF COLLABORATION

The biggest positive changes in the school as a learning organization, takes place when the entire school community learns together, while studying makes plans how to improve learning. School improvement is a special approach to educational change, where pupils achieve better results and strengthens school's ability to manage change.

The teacher is main activist and initiator of change in the school, as a learning organization. A change in the school begins with teacher perception that in order to change something, it is necessary to change yourself. Depending on the type of the teachers' cooperation culture, teacher may (or may not) learn on the job, grow and change as the school as a learning organization culture.

The object of research. Modeling improvement of the school, as a learning organization.

The research hypothesis. Study of teachers' culture of cooperation within the context of existing learning opportunities for teachers to model the school, as a learning organization, improvement model.

The aim of research: Theoretically substantiate and to design opportunities for improvement of the school, as a learning organization, based on empirical research cultural expression of teacher's cooperation.

The research objectives:

1. Theoretically substantiate culture concept and features of teacher's cooperation in school as a learning organization.
2. To investigate the expression of the prevailing culture of cooperation and collaborative learning opportunities for teachers.
3. Develop recommendations for modeling improvement of the school as a learning organization.

Research methods: theoretical analysis of scientific literature, document content analysis, simulation, questionnaire, partially structured reflection in writing.

IVADAS

Nuolat besivystanti aplinka neaplenkia ir ugdymo organizacijų, todėl šiandien neįmanoma įsivaizduoti mokyklų, kuriose nevyktų pokyčiai. Didžiausi teigiami pokyčiai mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, vyksta tada, kai kartu mokosi visa mokyklos bendruomenė, o besimokydama planuoja, kaip tobulinti mokymąsi.

Europos Vadovų Taryba 2009 m. gegužės 12 d. patvirtino darbo programą „Švietimas ir mokymas“, kuria yra siekiama įgyvendinti Lisabonos strategiją ir skatinti Europos bendradarbiavimą švietimo ir mokymo srityje. Programoje pabrėžiama, kad mokymasis visą gyvenimą turėtų būti laikomas esminiu principu.

Besimokanti, savo veiklą tobulinanti ir už ją atsakomybę prisiimanti mokykla šiandien gali laiku reaguoti į pokyčius, į naujus iššūkius ir kintančius visuomenės poreikius. Pasak Hopkins, Ainscow, West (1998), mokyklos tobulinimas yra ypatingas požiūris į švietimo kaitą, kai mokiniai pasiekia geresnių rezultatų ir stiprėja mokyklos gebėjimas valdyti kaitą.

Tyrimo aktualumas ir problema. Švietimo vadybos praktikoje pasigendama mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modelių, pagrįstų bendradarbiavimo kultūros raiškos ir mokytojų, kaip pagrindinių švietimo organizacijos narių, mokymosi galimybių tyrimais.

Remiantis besimokančios organizacijos sampratos aiškinimais, matyti, kad viena iš pagrindinių kaitos sąlygų – organizacijoje dirbančio žmogaus kaita, mokyklos atveju – mokytojo kaita. Kad mokytojas galėtų sėkmingai keistis, tobulėti tam reikia atitinkamų sąlygų, o viena jų – būtinas pozityvus bendradarbiavimas. Neretai ugdymo praktikoje bendradarbiavimas suprantamas kaip iškilusių problemų ar konfliktų, susijusių su konkrečiu atveju, sprendimas. Tai nesukuria pozityvių sąlygų mokytojo, o tuo pačiu ir organizacijos kaitai. Tik esant atitinkamai bendradarbiavimo kultūrai gali sėkmingai keistis mokytojas, tapti besimokančiu mokytoju, o su juo kartu ir mokykla, kaip organizacija, „judėti“ besimokančiosios organizacijos link. Todėl svarbu analizuoti mokykloje esančią bendradarbiavimo kultūrą, jos ypatybes ir žinant tai, ją ugdyti – keisti į tokią, kuri užtikrintų palankias sąlygas kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui tobulintis.

Mokslinėje literatūroje gausu idėjų apie besimokančią organizaciją, kurią skirtingais aspektais nagrinėjo edukologai ir švietimo vadybininkai (Fullan, 1998; Hopkins, Ainscow, 1998; Stoll, Fink, 1998; Hargreaves, 1999; Jarvis, 2001; Teresevičienė, Gedvilienė 1999; Simonaitienė, 2001, 2003, 2007; Jucevičienė, 2007; Kontautienė, 2010; ir kt.). Kiekvienas

autorius suvokia ir apibrėžia besimokančią organizaciją savaip, tačiau pritaria, jog besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri mokosi ir kuri skatina mokytis savo žmones.

Mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai, aktualus iššūkis tebėra vykstanti švietimo reforma. Ji vykdoma ugdymo paradigmu kaitos pagrindu – klasikinė ugdymo paradigma keičiama laisvojo ugdymo humanistine. Tai akcentuojama reformos teoriniuose dokumentuose (Lietuvos švietimo koncepcija, 1992; Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai, 2003; Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2008; Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos, 2003; Švietimo ir mokymo sistemos modernizavimas siekiant bendrų ES 2010 metams užsibrėžtų tikslų, 2006 ir kt.). Atsiranda naujo požiūrio į mokymąsi būtinybė. Mokymo(si) proceso sėkmė priklauso nuo žmonių bendradarbiavimo – bendrų apmąstymų, svarstymų, vertinimų, diskusijų ir sprendimų. Bendradarbiavimas yra būtinas asmeniui mokantis.

Neifachas (2006) teigia, kad „naujoji mokymo(si) paradigma nurodo mokytojams kolegialiai (bendradarbiaujant) rengti nuoseklią mokomąją programą, kad mokiniai sėkmingai pasiektų veiklos lygį. Mokyklos gebėjimas nustatyti galimo bendradarbiavimo sritis gali sukurti palankią atmosferą sprendžiant įvairius su programomis susijusius klausimus“.

McLaughlin (1997) nuomone, „besimokančioje organizacijoje kiekvienas narys, bendradarbiaudamas su kitais komandos nariais, aktyviai mokosi, nuolatos analizuodamas darbo procesus ir rezultatus. Bendromis jėgomis tobulinamos struktūros ir procesai, įgyjama naujų žinių ir įgūdžių“. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia sukaupti paties mokytojo mokymosi ir tobulėjimo patirtį. Mokytojas yra pagrindinis mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veikėjas ir kaitos iniciatorius. Pokyčiai mokykloje prasideda nuo mokytojo suvokimo, kad prieš norint ką nors pakeisti, reikia keistis pačiam. Priklausomai nuo bendradarbiavimo kultūros mokytojas gali (arba ne) mokytis darbo vietoje, tobulėti ir taip keisti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, kultūrą.

Tyrimo objektas.

Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modeliavimas.

Tyrimo hipotezė.

Tiriant pedagogų bendradarbiavimo kultūrą bei jos kontekste esančias pedagogų mokymosi galimybes galima modeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modelį.

Tyrimo tikslas: Teoriškai pagrįsti ir mokytojų bendradarbiavimo kultūros raiškos empirinio tyrimo pagrindu sumodeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, mokytojų bendradarbiavimo kultūros kontekste sampratą, bruožus.
2. Ištirti mokyklose vyraujančią bendradarbiavimo kultūros raišką ir mokytojų mokymosi bendradarbiaujant galimybes.
3. Parengti rekomendacijas mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modeliavimui.

Tyrimo metodai: teorinės mokslinės literatūros analizė, dokumentų content analizė, modeliavimas, anketinė apklausa, iš dalies struktūruota refleksija raštu.

Tyrimo metodologija remiasi:

- Klasikinė ugdymo paradigma keičiama laisvojo ugdymo humanistine, kuri akcentuoja bendradarbiavimu ir lygiagrečiu bendravimu paremtą mokymą, remiasi objektyvistinio požiūrio alternatyva – konstruktyvizmu. Pasak Jucevičienės (2000), mokymas neatsiejamas nuo mokymosi. Remiantis konstruktyvizmu, mokymas(is) suprantamas kaip atitinkamos ir svarbios patirties teikimas ir tolesnio dialogo tąsa. Mokymasis neatsiejamas nuo nuolatinio besimokančiojo refleksijos ir įsivertinimo. Konstruktyviojo mokymosi tikslas – įsisavintų žinių, mokėjimų ir įgūdžių taikymas naujose situacijose. Konstruktyvizmas pabrėžia nuosavos informacijos ir žinių konstravimo svarbą, aktyvų mokymąsi. Akcentuojamas mokymasis bendradarbiaujant (Arends, 1998; Balčytienė, 1998). Mokymo(si) metodai yra orientuoti į besimokančiojo aktyvų veikimą: tiek individualų, tiek grupinį.
- Besimokančios visuomenės ir besimokančios organizacijos koncepcijomis, kurios mokymąsi traktuoja kaip esminį individo sėkmingos karjeros, organizacijos išlikimo bei nacionalinės gerovės veiksnį (Jarvis, 1998)
- Užsienio ir Lietuvos edukologų bei švietimo vadybininkų (Fullan, 1998; Hopkins, Ainscow, 1998; Stoll, Fink, 1998; Hargreaves, 1999; Jarvis, 2001; Senge, 2008; Teresevičienė, Gedvilienė, 1999; Simonaitienė, 2001; 2007; Želvys, 2003; Jucevičienė, 2007; Kontautienė, 2010; ir kt.) idėjomis, apibūdinančiomis mokyklą kaip besimokančią organizaciją (sampratą, bruožai).

Struktūra:

Įvadas, teorinė analizė, empirinis tyrimas, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

Darbe vartojamos sąvokos: besimokanti organizacija, bendradarbiavimo kultūra, bendradarbiavimas, pedagogas.

- Besimokanti organizacija – organizacija, kuriai būdingi bruožai: padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas ir mokymasis; tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra besimokančios organizacijos kultūros norma; bendradarbiavimas yra būtinas asmeniui mokantis (Simonaitienė, 2001).
- Bendradarbiavimo kultūra – gerai dirbančių mokytojų kultūra, kuri atsiranda neatsitiktinai, skatinama sąmoningų veiksmų (Hpokins, Ainskow, West, 1998).
- Terminas „bendradarbiavimas“ (lot. cooperatio) suprantamas dviem prasmėmis: a) paklusti ir veikti, daryti tai, ko reikalauja autoritetai, b) kartu su kitais dirbti. (DLKŽ, 2000).
- Pedagogas – (mokytojas) – asmuo, įgijęs aukštąjį arba aukštesnįjį (specialųjį vidurinį, įgytą iki 1995 metų) išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją. [žiūrėta 2012-10-11]. Prieiga per internetą:< http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350527 >..

1. MOKYKLOS KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TOBULINIMO MODELIAVIMAS TIRIANT PEDAGOGŲ BENDRADAR- BIAVIMO KULTŪRĄ TEORINIS MODELIS

1.1. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos veiklos teorinės prielaidos

Siekiant analizuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos prielaidas, svarbu išsiaiškinti, kokia samprata remsimės ir kokie bruožai būdingi švietimo sistemai priskiriamoms besimokančioms organizacijoms, pagrįsti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, pagrindinio veikėjo – pedagogo reikšmingumą ir jo indėlį organizacijos kaitai, išryškinti prielaidas, kurioms esant mokytojas gali tobulintis.

1.1.1. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos samprata ir bruožai

Besimokančios organizacijos koncepciją suformavo Senge (2008). Šiuo nauju požiūriu atskleidžiamas poreikis skatinti žmonių atsakomybę, didinti jų motyvaciją, dalytis žiniomis ir padėti kitiems mokytis.

Besimokančioje organizacijoje žmonės nuolat tobulina gebėjimus siekti norimų rezultatų, nuolat mokosi, kaip mokytis kartu, čia plėtojami nauji mąstymo būdai, suteikiama laisvė kolektyviniams siekiams, atsiskleidžia poreikis dalytis žiniomis, skatinti atsakomybę ir didinti motyvaciją.

Mokslinėje literatūroje diskutuojami žmogaus gebėjimai bendradarbiauti, kurti ir keistis idėjomis, būti atviram kitų idėjoms bei kultūroms, kritiškai ir kūrybiškai mąstyti, turėti viziją ir prisitaikyti prie naujų sąlygų, dirbti komandomis, būti atsakingam už savo poelgius, vadovauti sau ir kitiems, tobulėti pačiam (t. y. nuolat mokytis) ir tobulinti bendruomenę ar organizaciją (Hargreaves, 1999; Fullan, 1998; Stoll, Fink, 1998).

Kituose besimokančios organizacijos apibrėžimuose dėmesys daugiau kreipiamas į veiklos pobūdį. Besimokanti organizacija nuolat ugdo sugebėjimus siekti trokštamų rezultatų ir tai daro diegdama naują, konstruktyvų mąstymą, bei mokymąsi dirbti kartu (Simonaitienė, 2001).

Besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri skatina savo narių mokymąsi ir kartu nuolat keičiasi bei tobulėja. Besimokanti organizacija suteikia visiems savo nariams sąlygas mokytis bei asmeniškai tobulėti.

Stoll, Fink (1998) domėjosi besimokančiomis organizacijomis, kurios, jų nuomone, skatina profesiskai tobulėti ir kitus, bei išskyrė keletą joms būdingų ypatumų. Visos šios organizacijos remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti. Pagrindinis besimokančios organizacijos personalo bendradarbiavimo tikslas – palaikyti nuolatinį tobulėjimo ir bendros veiklos normas gerbiant mokinių bei mokytojų individualumą.

Želvys (2003) besimokančioje organizacijoje akcentuoja mokytojų profesinį augimą, vadovo mokymąsi ir skatinimą mokyti organizacijos darbuotojus, netgi mokyklų tarybos narius, tėvus, bendruomenės narius.

Pasak Simonaitienės (2001), galima išskirti šiuos universalius besimokančios organizacijos bruožus:

- Padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas ir mokymasis.
- Tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra besimokančios organizacijos kultūros norma.
- Bendradarbiavimas yra būtinas asmeniui mokantis.

Senge (2008) pateikia šiuos besimokančios organizacijos bruožus: komandinis mokymasis – žmonių mokymasis mokytis kartu; persidengusi vizija – visų organizacijos narių įtraukimas kuriant viziją; mentaliniai modeliai – organizacijos narių mokymasis mąstyti konstruktyviai ir kurti pozityvų pasaulio suvokimo modelį; asmeninis meistriškumas – organizacijos narių meistriškumo siekimas; sisteminis mąstymas – organizacijos narių sugebėjimas matyti ne tik linijinę priežasties ir pasekmės grandinę, bet sistemos elementų tarpusavio ryšius (Kudokienė, Juodaitytė, 2005).

Senge (2008) akcentuoja bendrai kuriamą viziją, „kurioje dalyvauja visi organizacijos nariai“. Bendri tikslai ir atsakomybė už sėkmę – tai mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai, būdingos kultūros normos, kurios prisideda tobulindamos mokyklą. Komandiniu mokymusi siekiama išspręsti problemas ar tobulinti organizaciją. Komandinis mokymasis suvokiamas kaip bendradarbiavimas, kuris šiandienos mokykloje yra ypač skatintinas procesas. Bendradarbiauti skatina ir bendrai kuriama vizija. Asmeninio meistriškumo bruožas akcentuojamas kaip organizacijos narių mokymasis, organizacijos ir jos narių abipusiai įsipareigojimai dėl nuolatinio mokymosi ir reikiamų sąlygų (Kudokienė, Juodaitytė, 2005).

Leithwoodas ir Aitkenas (1995), apibrėžia besimokančią organizaciją kaip „žmonių, kurie siekia bendrų (taip pat ir individualių) tikslų esant kolektyviniam įsipareigojimui tolydžio pasverti šių tikslų vertę, juos keisti, kai tai prasminga, nuolatos kurti ir tobulinti veiksmingesnius būdus šiems tikslams pasiekti“. (Pollard, 2002). Gray (2000) aiškina, kad šis apibrėžimas

akivaizdžiai susijęs su mokyklos tobulinimu, ir pažymi, kad „mokyklos turi įsipareigoti nepertraukiamai tobulėti". (Pollard, 2002),

Hale (1996) akcentuoja šiuos besimokančios organizacijos charakteringus bruožus: dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą ir jų sprendimą; atviras ir konstruktyvus bendravimas; organizacijos vertybės visiems yra žinomos ir neprieštarauja darbuotojų įsitikinimams; atskiro asmens darbo vertinimas atliekamas bendradarbiaujant su kolegomis; įgaliojimai suteikiami kaip žmonių potencialo plėtojimo priemonė; siekiama produktyvaus elgesio; darbo vieta kartu yra ir mokymosi vieta; darbuotojai nuolat mokosi, kaip mokytis kartu.

Mokykloje, kuri mokosi, nuolat skatinamas ir palaikomas mokymosi procesas: sudaromos sąlygos, remiamas suaugusiųjų mokymasis, skatinama atsakomybė už savo tobulėjimą, kiekvienam organizacijos nariui priskiriami kritiškų vertintojų vaidmenys. Tokioje organizacijoje nuolat vyksta veiklos vertinimo ir karjeros planavimo diskusijos, rūpinamasi darbuotojų mokymusi ir į jį investuojama (Stoll, Fink, 1998).

Besimokanti organizacija skirtingai apibrėžiama, bet pagrindinis bruožas bendras – organizacijos narių individualus ir bendras mokymasis, siekiant organizacijos tobulėjimo ir sąveikos su aplinka. Prioritetas teikiamas žmonių tobulinimui. Žmonės mokomi ne tam, kad geriau atliktų vien savo funkcijas. Jie tampa organizacijos tobulinimo plano, kurio tikslas – vykdyti bendrąją organizacijos strategiją, nuolatiniai dalyviai.

Jarvis (2001) pabrėžia dar vieną bruožą mokyklai, kad ji taptų besimokančia organizacija: „turi būti būdingas mokymasis iš savo patirties – veiklos reflektavimas. Tai būtina sąlyga, susiklostanti mokantis veikloje, vertinant ir įsivertinant, vedanti tobulėjimo link. Refleksija, jeigu ji yra tikroji, o ne imituojama, pasitarnauja kaip mokymo iniciatorius, t. y. ji verčia imtis veiklos, taisyti klaidas, mokytis iš jų, kas padeda sukelti pokyčius pačioje organizacijoje“. (Jarvis, 2001).

Pundzienė (2002) teigia, kad organizacija, tai ne tik grupė žmonių, kuri siekia bendro tikslo, bet ir jų komandos, sistemos, procesai, turima patirtis.

Simonaitienė (2003) besimokančią organizaciją apibrėžia kaip organizaciją, kurioje žmonės nuolat plečia savo kompetencijas, kad pasiektų trokštamų rezultatų, kurioje ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai bei laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai.

Simonaitienė (2007) teigia, kad mokykla – besimokanti organizacija supranta, kad ugdymo programos tobulinimo veiksmai reikalauja visų organizacijos narių (ypač mokytojų) mokymosi, nes nauji dalykai turi būti stebimi, analizuojami, renkama nauja informacija ir t.t., kitaip tariant, šiems mokymosi veiksams reikia skirti laiko ir pastangų.

Apžvelgus mokslinę literatūrą galima teigti, kad nėra vieno bendro termino ar apibrėžimo paaiškinančio, kas tai yra besimokanti organizacija. Nors kiekvienas autorius interpretuoja savaip, galima išskirti bendrus besimokančios organizacijos bruožus:

- Besimokanti organizacija skatina savo narių mokymąsi (Hale, 1996; Simonaitienė, 2001; 2007; Želvys, 2003; Senge, 2008).
- Komandinis mokymasis – mokymasis mokytis kartu (Senge, 2008).
- Remiamas bendradarbiavimas, kuriuo siekiama tobulėti (Hale, 1996; Stoll, Fink, 1998; Simonaitienė, 2001).
- Bendrai kuriama vizija (Fullan, 1998; Stoll, Fink, 1998; Hargreaves, 1999; Senge, 2008).
- Mokymasis iš patirties – veiklos reflektavimas (Jarvis, 2001; Pundzienė, 2002; Simonaitienė, 2007).

Teorinės žinios bus pritaikytos sudarant tyrimo instrumentus ir kuriant mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo teorinį modelį.

1.1.2. Pedagogai kaip besimokančios organizacijos sistemos dalis

Besimokančioje organizacijoje esminį vaidmenį atlieka žmonės, todėl labai svarbu įvertinti, kaip kiekvienas organizacijos narys suvokia skirtingus besimokančios organizacijos bruožus.

Pollard (2002) išsakyta mintis, kad mokytojai yra pagrindiniai kaitos veikėjai, siejasi su Frosto ir kt. (2000), „į mokytoją orientuoto mokyklos tobulinimo“ samprata. Mąstant apie mokyklos tobulinimą dažnai nepakankamai dėmesio skiriama mokytojo kaip aktyvaus veikėjo vaidmeniui, ir pateikia „refleksyvaus veiksmų planavimo“ modelį. Įrodinėjama, kad (į mokytoją orientuotas) „mokyklos tobulinimo modelis įgalina mokytojus labiau prisidėti prie šios veiklos, kurios rezultatas mokinių mokymosi rezultatai“ (Pollard, 2002).

Kiekvienas siekiantis tobulėti mokytojas turi investuoti į save, atnaujinti žinias bei įgūdžius, nuolat sekti švietimo pokyčių tendencijas, mokytis tokių dalykų, kurių jam prireiks ne tik šiandien, bet ir ateityje, siekiant išlikti konkurencingu darbo rinkoje. Gebėjimas kelti karjeros tikslus, įvertinti savo silpnąsias bei stipriąsias savybes, nuolat atnaujinti žinias bei įgūdžius leidžia greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų, reikalavimų švietimui, atrasti naujų karjeros galimybių. (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012).

Besimokančioje organizacijoje kiekvienas narys save turi suvokti kaip bendradarbiaujantį: siekiantį bendro tikslo, randantį tarpusavio supratimą, besimokantį iš kitų ir iš patirties.

Jarvis (2003) teigia, kad „organizacijos nori tokių darbuotojų, kurie sąmoningai prisiimtą dalį atsakomybės už organizacijos sėkmę, siektų visavertiškai dalyvauti jos veikloje, t.y. nori darbuotojų lyderių“. (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012).

Rado (2003) kaip vieną iš naujų mokytojų profesinių reikalavimų pateikia „organizacinę kompetenciją ir bendradarbiavimą“. „Mokytojų profesionalumo nebegalima suvokti tik kaip individualios kompetencijos, profesionalus mokytojas turėtų gebėti veikti kaip besimokančios organizacijos dalis“.

Pasak Tumėnienės, Janiūnaitės (2000), šiuolaikiniam mokytojui nebe pakanka vykdyti tradicinių funkcijų – informacijos perteikimo, mokymo organizavimo ir koordinavimo, dalyko mokymo (dėstymo), besimokančiųjų auklėjimo, konsultavimo.

Tumėnienė, Janiūnaitė (2000, 2002) akcentuoja, kad „pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekstas sukuria iš esmės naują pedagogo veiklos erdvę, kurioje pastarasis turi imtis naujų, neįprastų vaidmenų, keičiasi tradicinių vaidmenų pobūdis ir ribos“. Autorės teigia, kad pedagogas turi būti ne tik geras ugdymo proceso vadovas ir organizatorius klasėje, bet ir už jos

ribų – mokyklos ir vietos bendruomenėje, mokytojas turėtų būti ne tik informacijos perdavėjas, organizatorius, auklėtojas, bet ir ugdymosi (mokymosi) procesų skatintojas, visos dirbančios mokinių bendruomenės vadas.

Pasak Šiaučiulienės (2006), svarbi tampa mokytojo inovacinė veikla, integruojant edukacinį ir vadybinį požiūrį į mokymąsi.

Tiek švietimo organizatoriai, tiek mokytojai, atsakingi už tiesioginės ugdomosios sąveikos proceso valdymą turi išmanyti valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę bei šias funkcijas siejančius procesus – komunikaciją ir sprendimų priėmimą. Želvyys (1999) pabrėžia, kad kaitos sąlygomis ir vykstant švietimo institucijų decentralizacijai, ne tik ugdymo institucijų vadovai atlieka vadybines funkcijas, bet „tam tikras vadybines funkcijas pradeda atlikti ir kiti švietimo įstaigos personalo darbuotojai“, t.y. mokytojai.

Arends (1998) teigia, kad mokytojai privalo atlikti tris svarbias funkcijas – vadovavimo (koordinuoja veiklą), sąveikos (pasitelkia įvairius mokymo būdus, strategijas, remiasi savo pedagogine patirtimi) ir organizavimo (organizuoja mokymąsi, plėtoja gerus santykius su kolegomis).

Pasak Tumėnienės, Janiūnaitės (2002), šias mokytojo funkcijas laikant bendrosios mokytojo veiklos sistemos sudedamąja dalimi, jos turi įgauti ryškų novatoriškumo atspalvį, nes būtent novacijos gali paskatinti esminius teigiamus pokyčius ugdymo terpėje.

Stoll, Fink (1998) akcentuoja, kad susiduriama su nauja vadovavimo sąvoka. Instrumentinį, arba administracinį, požiūrį į vadovavimą keičia vadovavimas mokant, arba transakcinis vadovavimas, o šį – transformacinis vadovavimas. Tačiau vis dėlto tai yra pernelyg abstrakčios kategorijos, neatskleidžiančios būdingų mokytojo vadovavimo proceso bruožų ir pobūdžio.

Mokytojams turi rūpėti struktūra ir kultūra, tęstinumas ir kaita; jie kartu yra ir vadybininkai, ir lyderiai, ir transakcinio, ir transformacinio vadovavimo realizuotojai.

Pedagogai privalo gerai apmąstyti priimamus sprendimus dėl veiklos planavimo bei tobulinimo ir turi sistemingai remtis duomenimis, kad jų profesiniai sprendimai būtų kompetetingi. (Earl, Katz, 2011).

Fulan (1999) akcentuoja, kad mokytojas – besimokančios visuomenės pilietis, todėl jo asmeninės savybės – atvirumas naujovėms, kūrybiškumas, bendradarbiavimo įgūdžiai ir pasiryžimas nuolatos atnaujinti savo žinias – kertinės sėkmės prielaidos.

Pasak Fullan (1991), „kol jaučiamas poreikis tobulėti, tol gyvuos poreikis kelti profesinę kvalifikaciją“.

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatose numatytos bendrųjų tikslų įgyvendinimo priemonės sugrupuotos pagal penkias prioritetas kryptis: valdymo tobulinimas, infrastruktūros tobulinimas, paramos tobulinimas, turinio tobulinimas, personalo kvalifikacijos tobulinimas.

Sergiovanni (2005) teigia, kad mokyklos direktoriai atsakingi sukurti moralinio tikslo bendruomenę, gebančią perkurti save, kad priimtų iššūkius. Kai mokytojai ir direktoriai laiko save bendruomene, jie įsitraukia į dialogą ir diskusiją apie mokymą ir mokymąsi.

Nors kolegiškumas ir bendradarbiavimas anot Sergiovanni (2005), neišspręs visų mokyklos problemų, kolektyviniai pokalbiai apie tai, kaip mokytojai moko ir kaip moksleiviai mokosi, yra esminis mokyklos patobulinimo elementas.

Apibendrinant galima teigti, kad mokykloje kaip besimokančioje organizacijoje mokytojai yra pagrindiniai veikėjai ir kaitos iniciatoriai. Kiekvienas mokytojas save turi suvokti kaip bendradarbiaujantį: siekiantį bendro tikslo, randantį tarpusavio supratimą, besimokantį iš kitų ir iš patirties. Mokantis bendradarbiaujant keičiasi mokytojo suvokimas, gebėjimai bei nuostatos. Tobulėjant ir keičiantis mokytojams atsiranda pokyčiai mokykloje.

1.2. Pedagogų tarpusavio bendradarbiavimo kultūra kaip besimokančios organizacijos funkcionavimo veiksnys

Analizuojant besimokančios organizacijos sampratą, vienas iš esminių jos bruožų yra kiekvieno bendruomenės nario reikšmingumas ir indėlis į savo organizacijos kaitą. Pastarasis pasireiškia kiekvieno nario galimybėmis tobulintis, keistis ir taip prisidėti prie mokyklos kaitos. Kaitai būtinos tam tikros sąlygos. Viena iš jų – mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas ir jo kontekste atsirandančios galimybės tobulintis, mokytis. Todėl aktualu detaliau analizuoti bendradarbiavimo reikšmingumą mokytojų mokymuisi, vyraujančius bendradarbiavimo kultūros mokykloje tipus, jiems būdingus bruožus ir raiškos sąlygas.

1.2.1. Mokytojų bendradarbiavimo reikšmingumas jų mokymuisi

Šiandien pedagogai ir mokslininkai kuria naują mokymo(si) paradigmą. Tai naujo požiūrio į mokymąsi būtinybė. Mokymo(si) proceso sėkmė priklauso nuo žmonių bendradarbiavimo – bendrų apmąstymų, svarstymų, vertinimų, diskusijų ir sprendimų.

Bendradarbiavimas yra būtinas asmeniui mokantis. Yra tam tikras maksimalus mokymosi lygis, kurį žmonės pasiekia mokydami savarankiškai. Žmonės reikalingi vieni kitiems, jie tampa svarbiais žinių ir informacijos ištekliais vieni kitiems (Fullan, 1998; Jucevičienė, 2004).

Mokyklinės organizacijos nariai turi mokytis bendradarbiauti bei bendradarbiaudami mokytis ir taip tobulėti patys bei tobulinti organizaciją (Hargreaves, 1999).

Mokymasis bendradarbiaujant – tai pirmiausia specialių gebėjimų, būtinų dirbant komandoje ir sprendžiant problemas, ugdymas. Galima teigti, kad mokymasis bendradarbiaujant verčia grupės narius padėti vienas kitam, bendradarbiauti prisiimant atsakomybę ir kovojant su galimais iššūkiais mokymosi procese. Mokymasis bendradarbiaujant skatina besimokančiųjų bendruomenės, kuri galėtų įveikti mokymosi sunkumus, atsiradimą ir vystymąsi.

Butkienė, Kepalaitė (1996) teigia, kad „pagrindinė mokymosi bendradarbiaujant taisyklė – būti visiškai atviram savo ir kitų grupės narių patyrimui, nuoširdžiai siekti bendrų tikslų“.

Naujoji mokymo(si) paradigma nurodo mokytojams kolegialiai (bendradarbiaujant) rengti nuoseklią mokomąją programą, kad mokiniai sėkmingai pasiektų veiklos lygį. Mokyklos gebėjimas nustatyti galimo bendradarbiavimo sritis gali sukurti palankią atmosferą sprendžiant įvairius su programomis susijusius klausimus (Neifachas, 2006).

Bendradarbiavimas skatina mokytojus žvelgti į kaitą ne kaip į užduotį, kurią reikia atlikti, bet kaip į nesibaigiantį nuolatinio tobulinimo procesą siekiant vis geresnių rezultatų ir

ieškant būdų spręsti greitai besikeičiančias problemas. Skatindamas sieti bendrą apmąstymą, profesinį mokymąsi ir suvienytą išmanymą, bendradarbiavimas yra pagrindinis organizacijos mokymosi principas (Hargreaves, 1999)

Besimokanti organizacija nuolat apmąsto įgytą patirtį ir veiklos perspektyvas, gautus duomenis verčia į žinias, perduodamas, prieinamas ir suprantamas visiems organizacijos nariams bei reikšmingas sprendimams priimti ir organizacijos esminiems tikslams pasiekti. Akcentuotina tai, jog „šių procesų veikėjai nėra tik vadovai ir organizacijos kūrėjai. Šiuose procesuose aktyvūs yra visi organizacijos veikėjai: vadovai, aukštos kvalifikacijos specialistai, pagalbinis ir aptarnaujantis personalas“. (Simonaitienė, 2003).

Tikrajam bendradarbiavimui būdingas komandinis mokymasis, konsultavimas, veiklos tobulinimo tyrimas, kolegiški aptarimai arba profesinis dialogas, planavimas, abipusis stebėjimas ir grįžtamasis ryšys. „Bendradarbiavimui (visoms jo reiškimosi formoms) būtini palankūs santykiai ir atitinkami gebėjimai“ (Fullan, 1998).

Komandinis mokymasis suvokiamas kaip bendradarbiavimas, kuris šiandienos mokykloje yra ypač skatintinas procesas. Komandiniu mokymusi siekiama išspręsti problemas ar tobulinti organizaciją (Senge, 2008).

Jucevičienės (2001) teigimu, „mokymas(is) grupėje ugdo šiuos gebėjimus: klausymą, indėlio įdėjimą, iššūkių kėlimą, paramą, vadovavimą“. Tai pavaizduota 1 pav.



1 pav. **Mokymo(si) grupėje gebėjimai** (Jucevičienė, 2001).

Kiekvienas narys, bendradarbiaudamas su kitais komandos nariais, aktyviai mokosi, nuolatos analizuodamas darbo procesus ir rezultatus. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia sukaupti patirtį. Ši patirtis atsispindi organizacijos kultūroje, struktūroje, procesuose ir

tampa organizacijos dalimi. Tokiu būdu organizacija mokosi per narių mokymosi procesą ir sparčiai tobulėja.

Bendradarbiavimą platesniu mastu sudaro gebėjimas dirbti organizacijose, kuriančiose ir palaikančiose partnerystės ryšius su tos pačios institucijos (švietimo) organizacijomis ir kitų kultūrų asmenimis bei organizacijomis (Fullan, 1998).

Neifachas (2006) akcentuoja, kad mokytojai imasi įvairių mokymo ir kontrolės strategijų, dirba visi kartu, kad susikurtų ugdymo turinį, mokomąją programą, atitinkančią mokyklos tikslus.

Kaip teigia Peters, Waterman, remiantis besimokančios visuomenės koncepcija, mokymasis turi vykti nuolatos, visą gyvenimą, apimti tiek atskirą individą, tiek visą organizaciją. (Peters, Waterman, 1982) (Garalis, 2003).

Besimokančioje mokykloje akcentuojamas išskirtinis požiūris į visų organizacijos narių mokymąsi bei mokymąsi mokytis kartu.

Simonaitienė (2003) teigia, kad besimokančioje organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizacijos veiklą ir aktyviai joje dalyvauja. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos valdyme organizuojamas kaip mokymosi procesas.

Mokymasis organizacijoje reiškia šio proceso metu gautų duomenų vertimą į žinias, reikšmingas organizacijos esminiams tikslams pasiekti bei prieinamas visiems organizacijos nariams. Minėti procesai vyksta visuose organizacijos lygiuose: individo, grupės ir organizacijos, bei visose organizacijos centruose – tiek vadovų ir aukštos kvalifikacijos specialistų, tiek pagalbinių ir mažai kvalifikuotų darbuotojų veiklos srityse. Mokymasis – tai organizacijos kultūros vertybė. (Simonaitienė, 2003).

Pasak Stoll, Fink (1998), mokykloje, kuri mokosi, nuolat skatinamas ir palaikomas mokymosi procesas: sudaromos sąlygos, remiamas suaugusiųjų mokymasis, skatinama atsakomybė už savo tobulėjimą, kiekvienam organizacijos nariui priskiriami kritiškų vertintojų vaidmenys. Tokioje organizacijoje nuolat vyksta veiklos vertinimo ir karjeros planavimo diskusijos, rūpinamasi darbuotojų mokymusi ir į jį investuojama.

McLaughlin (1997) nuomone, besimokančioje organizacijoje kiekvienas narys, bendradarbiaudamas su kitais komandos nariais, aktyviai mokosi, nuolatos analizuodamas darbo procesus ir rezultatus. Bendromis jėgomis tobulinamos struktūros ir procesai, įgyjama naujų žinių ir įgūdžių. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia sukaupti paties mokymosi ir tobulėjimo patirtį. Ši patirtis atsispindi organizacijos struktūrose, procesuose ir kultūroje bei tampa organizacijos patirtimi.

Tokiu būdu organizacija „mokosi“ per darbuotojų mokymosi procesą ir jos potencialas auga net greičiau už atskiro darbuotojo potencialo augimą.

Andrikienė, Anužienė (2006) teigia, kad „mokymas – tai veiklos organizavimas profesinėje srityje, profesinio kompetentingumo kėlimas, kolektyvinės kompetencijos ugdymas“. Darbuotojų bei vadovų mokymus autorės įvardija kaip „organizacijos ar organizacijos kaip sistemos dalimi bei žmogaus išteklių ir gamybos efektyvumo tobulinimo priemonę“.

Šešiomis pagrindinėmis Memorandumo tezėmis apibrėžiami nuolatinio mokymosi įgyvendinimo siūlymai, tikslai ir uždaviniai nuolatinio mokymosi įgyvendinimui Europoje. Šiais tikslais siekiama:

- Garantuoti universalią ir nenutrūkstamą mokymosi galimybę naujiems įgūdžiams žinių visuomenėje įgyti;
- Didinti investicijas į žmogiškuosius išteklius, išskiriant prioritetą – brangiausią Europos turtą, t. y. žmones;
- Kurti veiksmingus ir šiuolaikiškus mokymo ir mokymosi metodus; vertinti dalyvavimą ir dalyvavimo rezultatus mokymosi procese, ypač neformaliajame ir neformaliajame savaiminiame;
- Suteikti prieinamą ir kokybišką informaciją ir patarimus apie mokymosi galimybes visoje Europoje;
- Sudaryti mokymosi visą gyvenimą sąlygas kuo arčiau besimokančiųjų, kiek įmanoma **naudojant informacines technologijas** [žiūrėta 2012-11-30]. Prieiga per internetą:< www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc>.

Hargreaves (1999) išskiria šiuos bendradarbiavimo reikšmingumo principus:

- Bendradarbiavimas sukaupia mokytojų žinias, išmanymą ir gebėjimus, suteikdamas galimybę reaguoti greitai į besikeičiančius suvaržymus ir aplinkos teikiamas galimybes, savarankiškai ir iš anksto įžvelgti būsimus pokyčius bei įtraukti į bendradarbiavimą tėvus, verslą, bendruomenes ir t. t.
- Sudaro galimybes mokytis. Bendradarbiavimas didina atskirų klasių, skyrių ar mokyklų mokytojų galimybes mokytis vienas iš kito. Tai galingas profesinio mokymosi, kokybiškesnio darbo šaltinis. Bendradarbiaujančiose organizacijose visuma yra daugiau nei atskirų jos dalių suma.
- Skatina nuolat tobulėti. Bendradarbiavimas skatina mokytojus žvelgti į kaitą ne kaip į užduotį, kurią reikia atlikti, bet kaip į nesibaigiantį nuolatinio tobulinimo procesą siekiant, pirma, vis geresnių rezultatų ir, antra, ieškant būdų spręsti greitai besikeičiančias problemas (Hargreaves, 1999).

Apibendrinant Lietuvos švietimo strategų ir edukologų (Jucevičienė, 2001, 2004; Simonaitienė, 2003; Garalis, 2003) bei užsienio autorių (Peters, Waterman, 1982; Fullan, 1998; Hargreaves, 1999) išsakytas mintis apie bendradarbiavimo reikšmingumą mokytojams mokantis, galima teigti, kad bendradarbiavimas yra būtinas asmeniui mokantis. Mokytojai turi mokytis bendradarbiauti bei bendradarbiaudami mokytis ir taip tobulėti patys bei tobulinti organizaciją. Mokymasis bendradarbiaujant akcentuoja specialių gebėjimų, būtinų dirbant komandoje ir sprendžiant problemas ugdymą(si); skatina grupės narius padėti vienas kitam, bendradarbiauti prisiimant atsakomybę ir kovojant su galimais iššūkiais mokymosi procese. Mokymasis bendradarbiaujant skatina besimokančiųjų bendruomenės, kuri galėtų įveikti mokymosi sunkumus, atsiradimą ir vystymąsi.

Galima teigti, kad mokytojo mokymosi darbo vietoje bendradarbiaujant galimybes apsprendžia bendruomenės narių tarpusavio santykiai, mokyklos mikroklimatas. Tai apibendrintai galima būtų pavadinti mokyklos bendradarbiavimo kultūra, todėl toliau svarbu detaliau analizuoti bendradarbiavimo kultūros sampratą, jos bruožų raišką.

1.2.2. Mokytojų bendradarbiavimo kultūros samprata

Mokytojų bendradarbiavimo kultūrą pedagoginiu aspektu nagrinėjo Lietuvos švietimo strategai ir edukologai bei užsienio autoriai (Kontautienė, 2000, 2006; Dobranskienė, 2004; Bitinas, 1995; Kavaliauskienė, 2001; Lepeškienė, 1996; Želvys, 1999; Hopkins, Ainscow, West, 1998; Hargreaves, 1999; Fullan, 1998).

Pasak Hopkins, Ainscow, West (1998), „bendradarbiavimo kultūra yra kasdienio mokytojų darbo pagrindas“.

Terminas „bendradarbiavimas“ (lot. cooperatio) suprantamas dviem prasmėmis: a) paklusti ir veikti, daryti tai, ko reikalauja autoritetai, b) kartu su kitais dirbti. (DLKŽ, 2000).

Bendradarbiavimas apima bendrą veikimą, planavimą, kultūrą, tobulinimą, organizavimą, tyrimą. Bendradarbiavimas „suteikia moralinę paramą, didina efektyvumą, stiprina veiksmingumą, mažina krūvį, vienodina laiko suvokimą, skatina politinį pritarimą, didina apmąstymo (refleksijos) galią, gerina organizacinį reagavimą, sudaro galimybes mokytis, skatina nuolat tobulėti“ (Hargreaves, 1999).

Bendradarbiavimas – tai vienas esminių besimokančios organizacijos bruožų. Pirmasis šio bruožo akcentas – tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra besimokančios organizacijos kultūros norma. Bendradarbiavimo kultūra, kuriai būdinga tarpusavio parama, bendras darbas ir esminis sutarimas dėl švietimo vertybių, skatina mokytojus tobulėti.

Bendradarbiavimo kultūra dažnai vadinama mokyklų kultūra.

Pasak Šimanskienės (2001), norint sėkmingai valdyti organizaciją, reikia formuoti ir puoselėti organizacinę kultūrą.

Fidler (2006) nuomone, „organizacijos kultūra yra galingas svirtas, veikiantis mokyklos darbuotojų mąstymą“.

Guščinskienė (2004), kalbėdama apie organizacijos kultūrą, akcentuoja, kad „organizacijos kultūra – vienas iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijos funkcionavimui ir žmonių elgesiui joje. Organizacijos kultūra turi didelės įtakos įvairiems organizacijos funkcionavimo aspektams. Ši kultūra gali ir skatinti, ir stabdyti organizacijos raidą.“

Darbiniai mokytojų santykiai išsirutulioja iš mokytojų bendruomenės ir yra jos palaikomi. Mokytojai bendradarbiauja ne dėl administracinių suvaržymų ar privalomumo, o todėl, kad remdamiesi savo patirtimi suvokia, jog išvien dirbti smagu ir našu. Mokytojai bendradarbiauja pirmiausia dėl to, kad galėtų realizuoti asmenines ar išorines iniciatyvas (Kontautienė, 2010).

Lysenkova (2006) pritaria, kad mokytojas bendradarbiaudamas gali įgyvendinti savo principus ir kartu siekti bendro tikslo. Bendradarbiaujant galima atnaujinti darbo metodus, patiems mokytojams tobulėti ir taip tobulinti mokyklos veiklą.

Darbinius mokytojų tarpusavio santykius Hargreaves (1999) skirsto į:

- Savaiminius, kurie susiję pirmiausia su mokytojais kaip socialine grupe. Administracija gali juos remti ir padėti palankiai planuodama laiką, siūlydama pavaduojančiais mokytojais direktorių ir pavaduotojus arba kitais vadovavimo ugdymui tinkamais būdais. Bendradarbiavimo ir kolegialumo darbiniai santykiai išsirutulioja iš mokytojų bendruomenės ir yra jos palaikomi.

- Savanoriškus, kai mokytojai bendradarbiauja ne dėl administracinių suvaržymų ar privalomumo, bet todėl, kad remdamiesi patirtimi, asmeniniu polinkiu ir neverčiami suvokia, kad išvien dirbti ir smagu, ir našu.

- Skatinančius tobulinti, nes mokytojai bendradarbiauja pirmiausia dėl to, kad imtųsi realizuoti asmenines iniciatyvas arba vykdytų iš išorės pasiūlytas ar įsipareigtas vykdyti. Mokytojai yra veikiau kaitos iniciatoriai, o ne vykdytojai.

- Paplitusius santykius. Bendradarbiavimo kultūra daro daugelio mokytojų bendrą darbą beveik nepastebimą, trumpą, bet dažną ir neformalų. Tai gali būti žodis, žvilgsnis, pagyrimas ir padėka, siūlymas pasikeisti klasmėmis, mintys apie naujas idėjas, neformalus pokalbis apie naujus darbus, problemų dėstymas arba susitikimai su tėvais.

- Neprognozuojamus. Sunkumai, su kuriais susiduria mokyklų administracija, siekdama padėti sukurti bendradarbiavimo kultūrą, gali atsirasti ne tik dėl žmonių santykių, bet ir dėl kontrolės (Hargreaves, 1999).

Pasak Fullan (1998), „bendradarbiavimui būdingas komandinis mokymasis, konsultavimas, veiklos tobulinimo tyrimas, kolegiški aptarimai arba profesinis dialogas, planavimas, abipusis stebėjimas ir grįžtamasis ryšys. Bendradarbiavimui (visoms jo reiškimosi formoms) būtini palankūs santykiai ir atitinkami gebėjimai“.

McClure (2008) mokytojų komandinį darbą įvardina kaip svarbų veiksnį siekiant planuoti profesinį tobulėjimą bei pokyčius mokykloje. Bendradarbiaujant mokytojams sekasi prasmingiau dirbti, kartu spręsti iškilusias problemas.

Senge (2008) akcentuoja daugiau vadybinius (struktūrinius) sprendimus – ryšių (jungčių) kūrimą (building connections), bendradarbiavimo terpę. Ganėtinai svarbūs yra ir gebėjimai, laiduojantys prasmingą ir produktyvų organizacijos narių bendradarbiavimą: kitų klausymas (girdėjimas), savos nuomonės išsakymas, nuomonių įvairovės sujungimas į vientisą

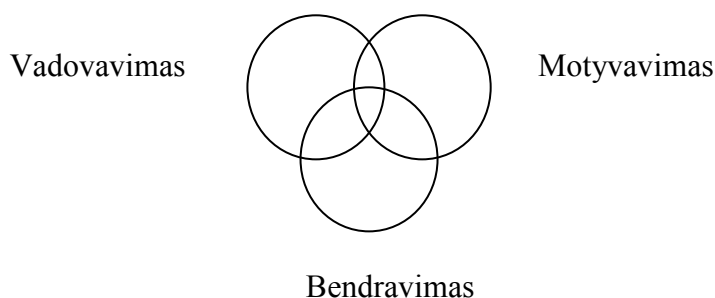
visumą – konceptualizavimas, gebėjimas išsakyti kritiką ir ją priimti, savo galių žinojimas (savęs pažinimas), įsipareigojimas bendrai veikti ir t.t. (Senge, 2008).

Bendradarbiavimą platesniu mastu sudaro gebėjimas dirbti organizacijose, kuriančiose ir palaikančiose partnerystės ryšius su tos pačios institucijos (švietimo) organizacijomis ir kitų kultūrų asmenimis bei organizacijomis (Fullan, 1998).

Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2005) teigia, kad „organizacijos sėkmė didele dalimi priklauso nuo to, kaip joje vyksta komunikacija ir kokie santykiai susiklosto tarp atskirų asmenų bei jų grupių“.

Organizacijos ir jų vadovai turi sukurti tam tikrą klimata, užtikrinantį galimybę jų nariams patenkinti pagrindinius savo poreikius.

Kaip teigia Baršauskienė ir kt. (2010), „kuriant teigiamus žmonių santykius svarbiausia yra vadovavimas, motyvavimas ir bendravimas.<...> Bendrauti, vadovauti ir motyvuoti – tai trys pagrindiniai įgūdžiai, kuriuos reikia lavinti, siekiant užsitikrinti efektyvią organizacijos veiklą ir svarbių jos tikslų pasiekimą“. Tai vaizduoja 2 pav.



2 pav. **Pagrindiniai teigiamų žmonių santykių formavimo elementai**
(Baršauskienė ir kt., 2010)

Bendradarbiavimas, pasak Hargreaves (1995), yra esminis naujojo profesionalizmo bruožas ir sąlyga pakeisti organizacijose egzistuojančią individualizmo kultūrą. Jis pabrėžia, kad „bendradarbiavimo kultūros sąlygomis vienodai vertinami ir atskiri asmenys, ir grupės, t.y. vertinama individo nuomonė, kritika, pozicija, kuriama asmens pagarbos ir pasitikėjimo atmosfera“. Bendradarbiavimas „suteikia moralinę paramą, didina efektyvumą, stiprina veiksmingumą, mažina krūvį, vienodina laiko suvokimą, skatina politinį pritarimą, didina apmąstymo (refleksijos) galią, gerina organizacinį reagavimą, sudaro galimybes mokytis, skatina nuolat tobulėti" (Hargreaves, 1995).

Pasak Fullan (1998), bendradarbiavimo kultūra netoleruoja grupinio mąstymo, o priešingai – skatina kritinį vertinimą, nuomonių įvairovę. Ascho (šaltinis: Robbins, 2003) grupinės elgsenos tyrimai rodo, kad esama grupės normų, verčiančių narius prisitaikyti, t.y. tada,

kai žmogaus nuomonė apie objektyvius duomenis aiškiai skiriasi nuo kitų narių nuomonės, jis jaučia didelį spaudimą pakeisti savo nuomonę, kad ji sutaptų su kitų nuomone.

Fullan (1998) tokį reiškinį pavadino „grupiniu mąstymu – nekritiško pritarimo naujai idėjai arba akivaizdaus nepritarimo slopinimu“. Kaip priešnuodį grupiniam mąstymui organizacijoje reikia sukurti atvirumo atmosferą, priskirti nariams kritiškų vertintojų vaidmenis ir skatinti darbuotojus ugdyti tam būtinus gebėjimus. Organizacijos nariai turi jausti vienas kito paramą ir pasitikėjimą, jie turi nebijoti dalytis savo abejonėmis, kalbėti apie problemas, kreipimasis pagalbos neturi būti vertinamas kaip neišmanymas ir (ar) kompetencijos stoka. (Fullan, 1998).

Reikšminga sąlyga siekiant, kad organizacija taptų besimokanti, yra „vadovo požiūris ir nuostatos“. Pasak Stoll, Fink (1998), efektyvių vadovų požiūriu, reikia keisti valdinių jausmus, požiūras ir įsitikinimus. Šie vadovai orientuojasi į žmones, o ne į užduotis ir jų sprendimą; jie užmezga ryšius ir padeda mokytojams numatyti tikslus bei strategiją jiems pasiekti (Stoll, Fink, 1998).

Kadangi „organizacijos aplinka darosi vis neapibrėžtesnė, vadovas palaiko nuolatinių pokyčių atmosferą ir stengiasi sukurti palankią kaitai organizacijos kultūrą. Vadovo misija yra ne iškelti savo pavaldiniams tikslus ir nurodyti jų įgyvendinimo būdus, bet motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų. Vadovas stengiasi išplėsti darbuotojų poreikių ribas – siekia ne tenkinti darbuotojų lūkesčius, bet juos transformuoti“. Šis kultūrinio pliuralizmo modelis labiau atitinka literatūroje apie mokyklos tobulinimą keliamas mintis (Stoll, Fink 1998; Everard, Morris 1997; Dalin, Rolf, Kleekamp 1999; Fullan, 1998), kur pabrėžiamas „procesas ir mokyklos kultūra“.

Hargreaves (1999) ugdymo turinio tobulinimo kontekste išskiria šiuos bendradarbiavimo principus – moralinės paramos suteikimo, efektyvumo didinimo, veiksmingumo stiprinimo, krūvio mažinimo, laiko suvokimo, tikrovės formavimo, politinio pritarimo, apmąstymo (refleksijos), organizacinio reagavimo, galimybės mokytis, nuolatinio tobulėjimo.

Želvys (1999) teigia, kad „bendradarbiavimo kultūra skatina planingą kaitą organizacijoje. Turi būti kuriama bendradarbiavimo kultūra tarp tų žmonių, kurie šiuo metu dirba organizacijoje“.

Pasak Hargreaves, (1999), mokykloje kaita ir jos tobulėjimas savaime nevyksta. Mokyklos kaitos bei atsinaujinimo procesuose turi aktyviai dalyvauti visi mokyklos bendruomenės nariai, kurių bendradarbiavimas lemia sisteminę mokyklos kaitą, kurios dėka mokykla tampa aplinka, skatinančia ir puoselėjančia tiek mokyklos, tiek ir ugdymo dalyvių socialinę kompetenciją bei bendradarbiavimo kultūros plėtrą.

Glickman (2010) akcentuoja, kad „norėdami tobulėti, privalome turėti formas, modelius ir planus, kaip analizuoti, keisti ir vertinti savo veiksmus“.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad autoriai pabrėžia bendradarbiavimo kultūros svarbą mokykloje vykstančiai kaitai. Bendradarbiavimo kultūra yra kasdienio mokytojų darbo pagrindas ir skatina mokytojus tobulėti.

Mokytojų bendradarbiavimo kultūra kaip mokyklos mikroklimate dalis. Pasak Simonaitienės (2007), svarbus besimokančios organizacijos bruožas yra „mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui, <...> tokiai organizacijai būdinga nuolatinio tobulėjimo nuostata: vertinama, tiriama ir analizuojama organizacijos veikla, studijuojama išorinė (įstatymai, teorijos, tyrimai ir t.t.) ir vidinė (patirtis, tyrimai ir t.t.) informacija bei tuo pagrindu kuriamos naujos žinios, kurias įsisavina visi organizacijos nariai, mokydami vieni kitus ir drauge. Įgytos ir reflektuotos žinios taikomos tobulinant organizacijos veiklą ir siekiant strateginių tikslų“. (Simonaitienė, 2007).

Mokymasis bendradarbiaujant sukuria tokią besimokančiųjų aplinką, kuri leidžia kiekvienam grupės nariui jaustis priimtam, gerbiamam dėl savo žmogiškųjų savybių, privalumų ir trūkumų. Tai tokia aplinka, kurioje norisi veikti kartu savo ir kitų labui. Tačiau reikia pasakyti, kad mokymasis bendradarbiaujant visiškai neužgožia nei individualios veiklos, nei savitumo.

Simonaitienė (2007) teigia, kad „kai besimokančioje organizacijoje tvyro teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis, mokomasi iš sėkmės ir nesėkmės ir t.t.“.

„Besimokančioje organizacijoje darbuotojams leidžiama eksperimentuoti, tirti savo praktiką ir mokytis iš patirties. Jiems leidžiama rizikuoti ir klysti, klaidas išnaudojant kaip mokymosi galimybę, todėl tokiose organizacijose daug drąsiau generuojamos naujos idėjos, diegiamos naujovės. Mokymasis gali padėti įterpti naujų žinių į jau esamą organizacijos kultūrinę terpę arba iš esmės pakeisti pačią kultūrą „ (Simonaitienė, 2003).

Organizacijos strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas dalyvaujant visiems organizacijos nariams: šioje procedūroje kiekvienas organizacijos narys įtraukia nors dalelytę savo tikslų, norų, lūkesčių (Simonaitienė, 2003).

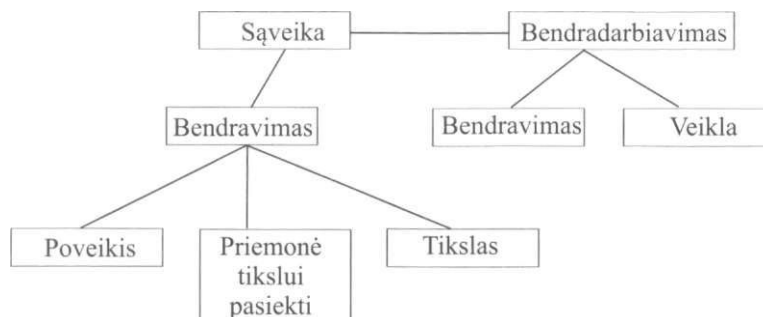
Kontautienės (2006) teigimu, „pedagoginio bendradarbiavimo sistemos kokybinė plėtotė ir jos funkcionavimas priklauso nuo mokytojo asmenybinių savybių (komunikabilumo, aktyvumo, kūrybingumo, taktiškumo, tolerantiškumo, empatiškumo, ekspresyvumo ir kt.), iniciatyvumo, užimamų dalyvių atžvilgiu pozicijų,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

Sergiovanni (2005) akcentuoja, kad „direktoriai turėtų turėti gerą informaciją apie mokytojų ir kitų personalo narių darbo santykius“. Reikia palikti laiko švęsti sėkmėms ir nustatyti bei nagrinėti organizacinius klausimus. Šioje srityje gerai praleistas laikas išugdys pasitikėjimą ir suteiks mokyklos personalui padrąšinimą ir paramą. (Sergiovanni, 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad jei besimokančioje organizacijoje tvyro teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis, mokomasi iš sėkmių ir nesėkmių, yra galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui.

1.2.3. Mokytojų bendradarbiavimo tipologija ir raiška

Bendradarbiavimo sąvoka sugretina bendravimo ir veiklos sąveiką (Kontautienė (2010) 3 pav.); pateikia tokią bendradarbiavimo sąveiką:



3 pav. **Bendradarbiavimo sąveika** (Kontautienė, 2010)

Analizuojant bendradarbiavimą mokykloje ir mokytojų bendradarbiavimo kultūrą, svarbi Hargreaves (1999) sudaryta bendradarbiavimo tipologija.

Hargreaves (1999) išskiria tris mokytojų bendradarbiavimo mokykloje tipus: bendradarbiavimo kultūra, tariamas kolegialumas ir „balkanizacija“. Tai pavaizduota 1 lentelėje.

1 lentelė

Mokytojų bendradarbiavimo kultūros tipologija

Bendradarbiavimo kultūra (Collaboration Culture)	Tariamas kolegialumas (Countived Collegiality)	Balkanizacija (Collaboration that divides)
Esant bendradarbiavimo kultūrai, darbiniai mokytojų santykiai dažniausiai yra savaiminiai, savanoriški (be prievartos ir vadovų reguliavimo), skatinantys įsipareigoti ir tobulinti organizacijos veiklą, paplitę, tačiau neformalūs ir neafišuojami, be to, sunkiai prognozuojami.	Tariamas kolegialumas – tai administracijos sukurtas kolegialumas, kai mokytojų bendradarbiavimo formos pakeičiamos administracijos kontroliuojamomis, saugiai imituojančiomis bendradarbiavimą. Šiuo atveju mokytojų bendradarbiavimas yra privalomas, o ne savanoriškas, apribotas, nukreiptas į diegimą, o ne į tobulinimą, o jo padariniai prognozuojami.	Tai tokios bendradarbiavimo rūšys, kurios skaido, suskirsto tos pačios mokyklos mokytojus į izoliuotas, dažnai tarpusavyje besirungiančias grupes. Šio bendradarbiavimo tipui būdinga: menkas laidumas (uždaros grupuotės), grupės pastovios laike, patekimas į grupę susijęs su statusu ir pareigomis, tarp atskirų grupių yra priešprieša ir destruktivūs konfliktai.
Tariamas kolegialumas nuo bendradarbiavimo kultūros skiriasi nuolatine administracijos kontrole bei kišimusi.		Tai saugi, patogi bendradarbiavimo „vaidyba“

Hargreaves (1999) balkanizuotai kultūrai išskiria keturias papildomas ypatybes:

1. Menkas laidumas. Balkanizuotos kultūros grupės labai atsiribojusios vienos nuo kitos. Nebūdinga narystė įvairiose grupėse. Balkanizuoti mokytojai dažniausia priklauso vienai (ir galbūt tik tai) grupei. Mokytojų profesinis tobulėjimas vyksta daugiausia savame pogrupyje (pvz., tarp to paties dalyko mokytojų), todėl profesinis įvairių grupių mokytojų tobulėjimo pobūdis labai nevienodas.

2. Tvirtas pastovumas. Balkanizuotos grupės, kaip ir narystė jose, dažniausia yra labai pastovios laike. Pogrupių tipai ir mokytojų narystė juose išlieka palyginti stabilūs.

3. Asmeninis tapatinimasis. Balkanizuotos kultūros žmonės ypač prisiriša prie savų pabendruomenių, kuriose vyksta jų didžioji darbinio gyvenimo dalis ir su kuriomis jie save tapatina.

4. Politinis aspektas. Balkanizuotoje kultūroje yra nugalėtojai ir nevykėliai, yra nuskriaustieji ir pavyduoliai. Akivaizdi ar paslėpta valdžios ir savų interesų dinamika tokioje kultūroje yra lemiami mokytojų bendruomenės elgesio veiksniai (Hargreaves, 1999).

Kontautienė (2010) taip pat apibūdindama balkanizacijos kultūrą, akcentuoja atskiras, kartais rungtyniaujančias grupes, labai atsiribojusios viena nuo kitos. Balkanizuoti mokytojai dažniausiai priklauso vienai ar kitai grupei. Mokytojų profesinis tobulėjimas dažniausiai vyksta savame pogrupyje (pvz., tarp to paties dalyko mokytojų), todėl tai, ką žino ir kuo tiki vienos grupės mokytojai, gali būti visai nepanašu į tai, ką žino ir kuo tiki kiti

Mokytojai save suvokia ne apskritai kaip mokytojus, bet kaip pradinių klasių, matematikos ar kitų mokomųjų dalykų mokytojus. Balkanizuotos kultūros žmonės yra prisirišę prie savo pabendruomenių, kuriose vyksta didžioji darbinio gyvenimo dalis ir su kuriomis jie save tapatina. Balkanizuotoje kultūroje yra nugalėtojai ir nugalėtieji. Valdžios (akivaizdi ar paslėpta) ar savų interesų dinamika tokioje kultūroje yra lemiami mokytojų bendruomenės elgesio veiksniai. (Kontautienė, 2010).

Hargreaves (1999) teigia, kad bendradarbiavimas ir kolegialumas nutiesia gyvybiškai svarbius tiltus tarp mokyklų tobulinimo ir mokytojų tobulinimosi.

Bendradarbiavimas ir kolegialumas, anot Hargreaves (1999), sudaro sąlygas mokytojams tobulėti ne atskirai apmąstant savo veiklą ar tampant priklausomiems nuo išorinio išmanymo, o mokantis vienas iš kito, tobulinant savo profesines galias.

Hargreaves (1999) teigia, kad „veiksmingiausios skatinimo ir motyvavimo besimokančioje organizacijoje formos yra bendradarbiavimas ir kolegialumas, kurie vertinami kaip skatinantys mokytojų profesinį tobulėjimą ir mokyklos tobulinimą iš vidaus, o kartu ir plačiai pripažįstami kaip garantuojantys sėkmę diegiant iš išorės“.

Pasak Kontautienės (2010), „tariamasis kolegialumas pasireiškia tuo, kad bendradarbiavimo formas nustato administratoriai, o ne patys mokytojai“. Dominuojant tokiai kultūrai mokytojų bendradarbiavimas nėra spontaniškas, savanoriškas, nukreiptas į plėtrą, paplitęs ir neprognozuojamas.

Bendradarbiavimas ir kolegialumas vertinami kaip skatinantys mokytojų profesinį augimą ir mokyklos tobulinimą iš vidaus, o kartu ir plačiai pripažįstami kaip garantuojantys sėkmę diegiant iš išorės primetamus pokyčius (Hargreaves, 1999).

Mokyklų tobulinimas, ugdymo turinio reforma, mokytojų tobulinimasis, vadovavimo tobulinimas tam tikru mastu vertinama kaip teigiamų kolegialių tarpusavio santykių, sėkmės prielaida (Hargreaves, 1999).

Galima teigti, kad bendradarbiavimas ir kolegialumas sudaro tvirtą pamatą mokyklų struktūros keitimo politikai iš išorės ir gerinimui iš vidaus.

Labai svarbu išsiaiškinti, koks mokytojų bendradarbiavimo mokykloje tipas dominuoja. Besimokančioje organizacijoje bendradarbiavimas ir kolegialumas yra vertinami kaip skatinantys mokytojų profesinį tobulėjimą ir mokyklos tobulinimą iš vidaus, o kartu ir plačiai pripažįstami kaip garantuojantys sėkmę diegiant iš išorės. Esant bendradarbiavimo kultūrai, darbiniai mokytojų santykiai dažniausiai yra savaiminiai, skatinantys įsipareigoti ir tobulinti organizacijos veiklą. Tariamasis kolegialumas nuo bendradarbiavimo kultūros skiriasi nuolatine administracijos kontrole bei kišimusi.

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimo kultūros tipai įtakoja mokytojo galimybes mokytis bendradarbiaujat darbo vietoje – mokykloje.

Kai mokykloje dominuoja bendradarbiavimo tipas, mokytojas turi galimybę laisvai savarankiškai priimti sprendimus, kartu su kolegomis organizuoja ne tiek mokymo, kiek mokymosi procesą. Kadangi mikroklimatas teigiamas, mokykloje vyrauja tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba, vyksta nuolatinis mokymasis komandoje, mokymasis iš įgyjamos patirties. Dirbant komandose įgyjama ir žinių, ir gebėjimų.

Esant tariamo kolegialumo tipui, mokytojai jaučia nuolatinę administracijos kontrolę ir nurodymus, kaip viską atlikti. Mokytojui nepaliekama laisvė rinktis darbo formas ir metodus. Esant nuolatinei kontrolei, mokytojas nesijaučia saugus ir negali efektyviai mokytis darbo vietoje, priimti sprendimus, komunikuoti ir valdyti konfliktus.

Mokykloje egzistuojantis bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipas nusakomas kaip galimybės dirbti komandoje, derinti savo ir kolegų veiksmus siekiant bendro tikslo nebuvimą.

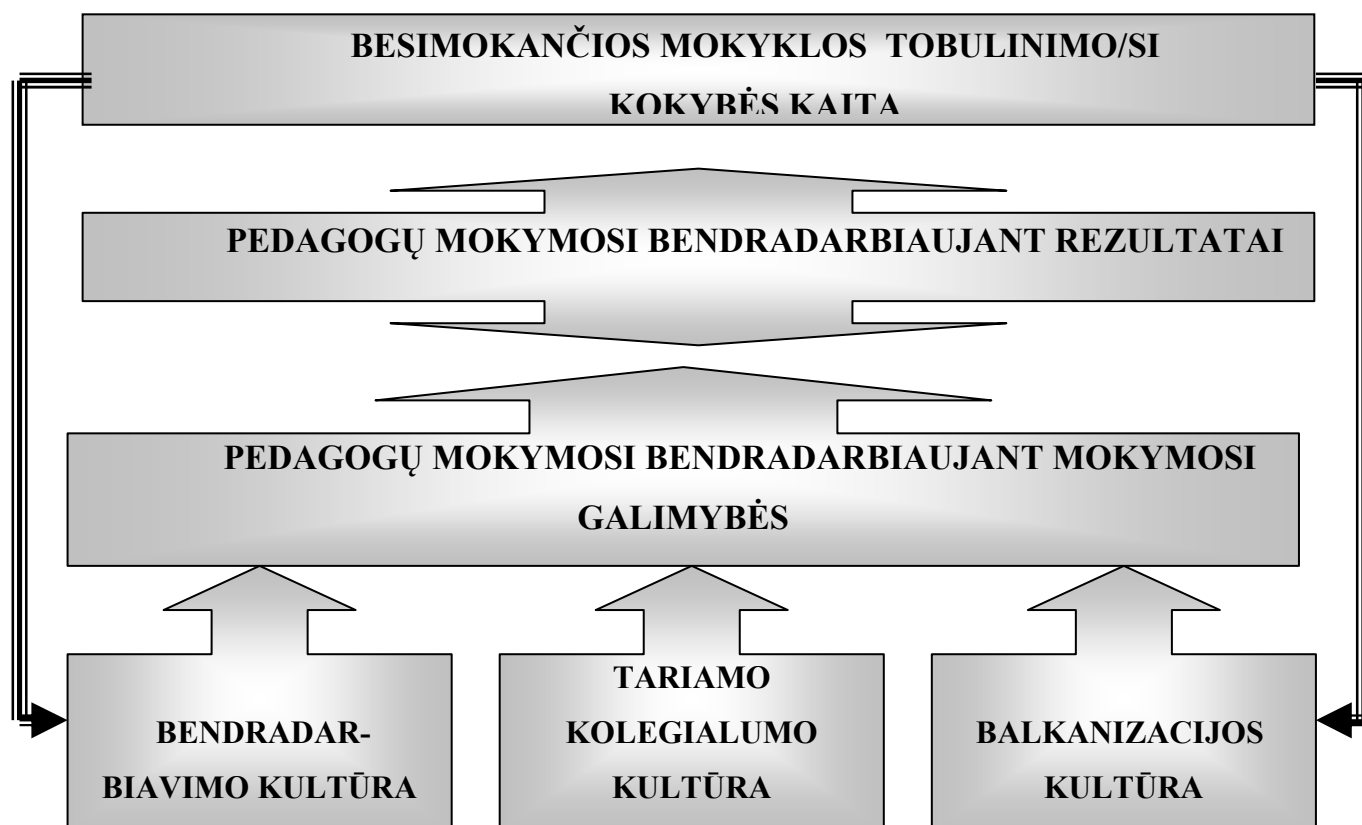
Pagal Hargreaves (1999) sudarytą bendradarbiavimo kultūros tipologiją (žr. p. 25, 1 lentelė) galima teigti, kad kai mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, vyrauja bendradarbiavimo kultūros tipas, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas suvokiamas kaip mokyklos tobulinimo priemonė ir kaitos būdas, kuris padeda demokratizuoti ugdymo procesą. Mokytojams sudaromos sąlygos ir galimybės bendradarbiaujant mokytis ir tobulėti. Vyraujant tariamam kolegialumo tipui mokytojai jaučia nuolatinę mokyklos administracijos kontrolę ir mokytojų bendradarbiavimas nėra nukreiptas į mokymąsi, tobulėjimą ir veiklos tobulinimą. Nuolatinė kontrolė kelia nesaugumo jausmą, mokytojai jaučia baimę. Esant bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipui mokytojai veikia ne kaip visa mokyklos bendruomenė, o kaip atskiros grupelės. Vyraujant tokiam susiskaidymui sunku kalbėti apie tarpusavio paramą, bendrą darbą ir esminį susitarimą dėl švietimo vertybių, kurie skatina mokytojus tobulėti. Toks bendradarbiavimo tipas neskatina dirbti kartu ir siekti tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad priklausomai nuo bendradarbiavimo kultūros mokytojas gali (arba ne) mokytis darbo vietoje, tobulėti ir taip keisti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kultūrą. Pokyčiai mokykloje prasideda nuo mokytojo suvokimo, kad prieš norint ką nors pakeisti mokykloje, reikia keistis pačiam.

1.3. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, teorinis tobulinimo modelis

Atlikus teorinės literatūros analizę, atsižvelgiant į bendradarbiavimo kultūros reikšmę ir veiksnius, galima sudaryti teorinį modelį, orientuotą į bendradarbiavimo kultūros keitimą siekiant tobulinti mokyklą kaip besimokančią organizaciją.

4 pav. pavaizduotas mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, teoriniame tobulinimo modelyje atsispindintys veiksniai įtakoja pedagogų efektyvų bendradarbiavimą, kuris akcentuojamas kaip galimybė tobulinti besimokančią organizaciją – mokyklą.



4 pav. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, teorinis tobulinimo modelis (sudaryta autorės)

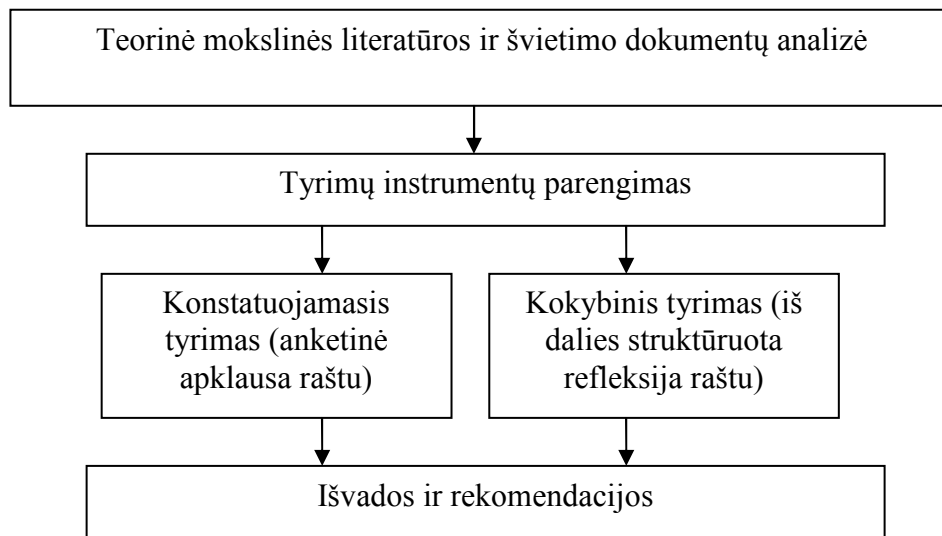
Modelis iliustruoja, kad mokykloje vyrauja bendradarbiavimo kultūros apspręstas tam tikras mikroklimatas, kuris yra arba palankus, arba ne mokytojo mokymosi bendradarbiaujant darbo vietoje galimybėms. Priklausomai nuo bendradarbiavimo kultūros mokytojas gali (arba ne) mokytis darbo vietoje, tobulėti ir taip keisti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kultūrą. Neišvengiamai, pakitusi mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kultūra laiduoja kitokias sąlygas mokytojams mokytis bendradarbiaujant, nes tuo pačiu keičiasi ir bendradarbiavimo kultūra – ji tampa kitos kokybės. Todėl modelyje ir parodyta, kad mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, kaita veikia bendradarbiavimo kultūros kaitą, kuri savo ruožtu keičia mokytojo mokymosi bendradarbiaujant galimybes. Tai nėra galutinis, baigtinis procesas, jis nuolat kinta priklausomai nuo kintančių aplinkybių.

2. PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KULTŪROS, KAIP BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS TOBULINIMO MODELIAVIMO VEIKSNIŲ, EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo organizavimas ir imties charakteristika

Empirinio tyrimo metodologija ir metodika

Tyrimo etapai pavaizduoti 5 pav.:



5 pav. **Tyrimo etapai** (sudaryta autorės)

Empirinio tyrimo metodika grindžiama atlikta teorine mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analize. Analizės metu paaiškėjo, kad bendradarbiavimo kultūra interpretuojama kaip svarbiausias mokyklos kaitos elementas.

Želvys (1999) teigia, kad bendradarbiavimo kultūra skatina planingą kaitą organizacijoje. Turi būti kuriama bendradarbiavimo kultūra tarp tų žmonių, kurie šiuo metu dirba organizacijoje.

Hargreaves (1999), akcentuoja, kad bendradarbiavimas skatina mokytojus žvelgti į kaitą ne kaip į užduotį, kurią reikia atlikti, bet kaip į nesibaigiantį nuolatinio tobulinimo procesą siekiant vis geresnių rezultatų ir ieškant būdų spręsti greitai besikeičiančias problemas.

Švietimo reforma paskatino bendravimo ir bendradarbiavimo idėjų sklaidą Lietuvos mokyklose. Patvirtintas Mokytojų kompetencijos aprašas (2007) kaip vieną iš bendrųjų kompetencijų išskiria bendravimo ir bendradarbiavimo kompetenciją.

Bendradarbiavimo kultūra, kuriai būdinga tarpusavio parama, bendras darbas ir esminis sutarimas dėl švietimo vertybių, skatina mokytojus tobulėti.

Empirinio tyrimo metodai: dokumentų content analizė, anketinė apklausa raštu, iš dalies struktūruota refleksija raštu.

Tyrimui atlikti buvo taikomi metodai: kiekybinis (konstatuojamasis) tyrimas ir kokybinis tyrimas. Kiekybinio ir kokybinio metodų taikymas leidžia išsamiau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti patikimesnius duomenis.

Konstatuojamasis tyrimas – anketinė apklausa raštu (žr. 1 Priedą). Konstatuojamojo tyrimo metu buvo apklausiami mokyklų pedagogai. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudojama iš dalies struktūruota refleksija raštu (žr. 2 Priedą).

Apklausa raštu – anketos klausimynas sudarytas išanalizavus teorinę mokslinę literatūrą.

Anketą sudaro klausimynas iš 13 klausimų. Pasak Kardelio (2005), klausimų tikslas yra „nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį ir gauti išsamią informaciją“. Klausimynas skirstomas į du diagnostinius blokus :

1. Pirmas diagnostinis blokas, kurį sudaro 1-6 klausimai, skirtas demografinių duomenų apie respondentus rinkimui (lytis, darbo stažas, išsilavinimas, kvalifikacija, pareigos). Gauti duomenys grupuojami pagal nominalinę skalę.
2. Antras diagnostinis blokas, kurį sudaro 7 - 13 klausimai, skirtas pedagogų bendradarbiavimo kultūros aspektams nagrinėti. Gauti duomenys grupuojami pagal ranginę skalę.

Anketoje pateikiami struktūrizuoti klausimai su Likerto skalės atsakymų variantais.

Pagal klausimų pateikimo formą anketą sudaro uždaro ir atviro tipo klausimai. Klausimai suformuluoti remiantis Kardelio (2005) siūloma metodika. Pasak Kardelio (2005), uždari klausimai susideda iš dviejų skirtingų komponentų: I) paskatinančios dalies (sudominantys klausimai) ir II) atsakymų dalies (galimi atsakymų variantai). Atviro tipo klausimai neturi galimų atsakymų variantų, skiriama vieta tiriamajam išsakyti savo nuomonę.

Anketoje pateikti 1-4, 7, 9, 11, 12 klausimai yra uždaro tipo, atviro tipo 8 ir 10 klausimai, 5-6, 13 klausimai – kombinuoto tipo.

Apklausa raštu – anketa buvo grindžiama anonimiškumo principu, siekiant respondentų objektyvių pateiktų teiginių įvertinimo.

Sudarant anketą buvo nurodytas tyrimo tikslas, tyrimą atlikęs asmuo, tyrimo reikšmingumas, kreipiamas dėmesys į konkretumą ir tikslumą.

Tyrimo metu išdalinta 190 anketų. 170 anketos pripažintos tinkamomis. Užpildytų anketų skaičius pakankamas, procentinė kvota – 89,5 %.

Tyrimo duomenys apdoroti naudojant SPSS (versija 21) statistinę programą, grafinė analizė – MS Excel 2010 kompiuterinę programą.

Tyrimo imtis:

Tyrimė dalyvavo Skuodo rajono ugdymo įstaigų pedagogai.

Tikimybinis tiriamųjų parinkimo būdu atsitiktiniai parinktos rajono ugdymo įstaigos (laikantis teritorinio principo) ir ištirti visi jose dirbantys pedagogai.

Tyrimas buvo atliktas Skuodo rajono ugdymo įstaigose. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2011-2012 metais Skuodo r. savivaldybėje bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų ir vadovų skaičius – 288.

Imties dydžiui nustatyti taikoma Schwarce formulė (Rudzkienė, 2005).

$$n = \frac{N * 1,96^2 * p * q}{\epsilon^2 * (N - 1) + 1,96^2 * p * q}$$

N – populiacijos dydis;

Reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasiklivimo lygmenį. p yra numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t. y. 50 proc. populiacijos, ir pasirenkama p=0,5); q yra tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje (q=1-p=0,5); ε yra pageidautinas tikslumas, dažniausiai ε=0,05 (Rudzkienė, 2005).

Populiacija N=288, imties dydis 165 respondentai.

2.2. Mokytojų bendradarbiavimo kultūros raiška valstybiniuose ir ugdymo institucijos dokumentuose

Hargreaves (1999) teigia, kad viena iš kylančių ir daugiausia žadančių postmoderniojo amžiaus metaparadigmų yra bendradarbiavimas, kaip veikimo, planavimo, kultūros tobulinimo, organizavimo bei vienijantis principas. Pasak Fullan (1998), gebėjimas bendradarbiauti, komunikuoti yra vienas iš socialinių santykių palaikymo matmenų įvairiose gyvenimo srityse, ypač ugdyme. Dobranskienė (2002), akcentuoja mokyklos bendruomenės vadybos tikslą – sukurti demokratišką, humanišką, savanorišką ir veiklų mokyklos bendruomenės gyvenimą, tvarkomą kolegialių sąveikaujančių ir savivaldžių atskirų bendruomenės grupių institucijų.

Principai, kuriais remiasi Valstybinė švietimo strategija Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme yra bendradarbiavimas, bendras darbas ir įvairių visuomenės grupių nuomonių nuolatinis keitimasis bei indėlis į bendrus tikslus bei atsakingumas už savo veiksmus, aktyvus rūpinimasis savimi, aplinka, bendruomene, šalimi, efektyvus veikimas siekiant tikslų.

Švietimo plėtotės (2003), uždaviniai numato šiuolaikinės valdymo sistemos įdiegimą, pagrįstą monitoringu, strateginiu planavimu ir aiškiai apibrėžta institucine atsakomybe bei atskaitomybe; tęstinės mokymąsi visą gyvenimą laiduojančios ir visiems prieinamos, socialiai teisingos švietimo sistemos išplėtojimą.

Vykstant nuolatinei kaitai koreguojami ir tobulinami valstybiniai švietimo dokumentai. Galima daryti prielaidą, kad kiekvienas valstybinis švietimo dokumentas yra svarbus reglamentuojant mokyklos veiklą ir užtikrinant vieningą ugdymą mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje. Mokytojų bendradarbiavimo kultūros raiška valstybiniuose dokumentuose pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė

Mokytojų bendradarbiavimo kultūros raiška valstybiniuose dokumentuose

Tema	Temą iliustruojantis teiginiai	Dokumentas
Mokymasis visą gyvenimą	– „<...> nuolat tenkinti pažinimo poreikius, siekti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, reikalingų jo profesinei karjerai ir gyvenimo įprasminimui;<...>“.	Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos
Metodinė veikla	„Metodinė veikla – mokytojų, mokyklų vadovų bei kitų specialistų organizuota veikla, vienijanti juos pagal veiklos ir ugdymo sritis, skirta kvalifikacijai ir praktinei veiklai tobulinti, keičiantis gerąją pedagoginę patirtimi, naujausia metodine bei dalykine informacija“.	Rekomendacijos mokytojų metodinei veiklai organizuoti
Bendradarbiavimas	„<...> sąlygų sudarymo mokytojams bendradarbiauti ir kurti aktyvų mokymąsi skatinančią aplinką; <...> mokytojų kvalifikacijos tobulinimo pagal ugdymo turinio proceso prioritetus <...>.“	Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, vertinimo, atnaujinimo ir diegimo strategija

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Mokytojo kompetencijos	„<...> nurodomos „mokytojams būtinos bendrosios kompetencijos (komunikacinė ir informacijos valdymo, reflektavimo ir mokymosi mokytis, organizacijos tobulinimo bei pokyčių valdymo), tarp kurių išdėstytos ir bendravimo, bendradarbiavimo kompetencijos (gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis, pagalbiniu personalu ir kitais specialistais; su įvairiais skirtingų kultūrų asmenimis darbo srityje ir socialinėje aplinkoje, spręsti konfliktus; skatinti aktyvų mokinių bendravimą ir bendradarbiavimą klasėje; bendrauti su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais) pripažįstant jų vaidmenį, teises ir atsakomybę sudarant ugdymo/si sąlygas,<...>“	„Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2007. Nr.12-511.
Mokytojo kvalifikacijos tobulinimas	„Mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema turėtų parengti mokytoją, gebantį: – nuolat mokytis ir padėti mokytis kitiems; – kritiškai mąstyti ir ugdyti kitų kritinį mąstymą; – spręsti šiandienos problemas ir mokytis jas spręsti kitus; – būti atviram naujoms idėjoms, naujai patirčiai ir skatinti kitų atvirumą; – susirasti bei kritiškai naudotis įvairių sričių žiniomis ir mokytis tai daryti kitus; – būti kūrybiškam ir ugdyti kitų kūrybiškumą; – pripažinti bei gerbti skirtynes ir mokytis tai daryti kitus; – bendradarbiauti, dirbti komandoje ir mokytis to kitus; – būti aktyviu pilietinės visuomenės nariu ir padėti tokiais tapti kitiems.	Lietuvos švietimo plėtotos strateginės nuostatos (2003-2012 metai)
Mokytojo vaidmuo	„ <...> Kuriant žinių visuomenę, keičiamas pats mokytojo vaidmuo: mokytoją – žinių turėtoją ir perteikėją keičia mokytojas – mokymosi organizatorius, mokymosi galimybių kūrėjas, mokymosi patarėjas, partneris, tarpininkas tarp mokinio ir įvairių šiuolaikinių informacijos šaltinių. <...>“	Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos
Mokytojo kaita	„ <...> Pasiiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kai jų kritinę masę sudaro reflektuojantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs mokytojai ir dėstytojai; 10.2. Įdiegti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną; <...> 10.4. Sukurti paskatų ir sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemą, grįstą veiksnia pagalba atpažįstant save ir renkantis kelią veiklos pasaulyje.“	„Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“

Galima daryti prielaidą, kad valstybinius švietimo dokumentus būtina nuolat analizuoti kiekvienai mokyklai. Švietimo dokumentai atlieka svarbų vaidmenį mokytojams planuojant, organizuojant ir koreguojant ugdymo(si) procesą.

Manytina, kad dokumentų analizavimas tai dar viena galimybė mokytojams bendradarbiaujant mokytis. Didesnės galimybės išsamiai analizuoti švietimo dokumentus, domėtis naujovėmis ir jas taikyti ugdymo(si) procese yra mokyklose, kuriose vyrauja bendradarbiavimo kultūros tipas. Tokiose mokyklose mokymasis bendradarbiaujant sukuria tokią besimokančiųjų aplinką, kuri leidžia kiekvienam grupės nariui jaustis priimtam, gerbiamam dėl savo žmogiškųjų savybių, privalumų bei trūkumų ir kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis ir tobulėti kiekvienam organizacijos nariui.

Simonaitienė (2007) apibūdindama besimokančią organizaciją teigia, kad „būdinga nuolatinio tobulėjimo nuostata: vertinama, tiriama ir analizuojama organizacijos veikla, studijuojama išorinė (įstatymai, teorijos, tyrimai ir t.t.) ir vidinė (patirtis, tyrimai ir t.t.) informacija bei tuo pagrindu kuriamos naujos žinios, kurias įsisavina visi organizacijos nariai, mokydami pavieniui ir drauge. Įgytos ir reflektuotos žinios taikomos tobulinant organizacijos veiklą ir siekiant strateginių tikslų“.

Visos valstybinės švietimo įstaigos, teikiančios privalomą bendrąjį išsilavinimą, vadovaujasi valstybiniais dokumentais (ugdymo turinio programos (curriculum), išsilavinimo standartai, ugdymo planai, egzaminų programos). Tokiu būdu išlaikomas bendrojo išsilavinimo sistemingumas ir turinio bei lygio visuotinumai. [žiūrėta 2012-12-01]. Prieiga per internetą:

<http://www.smm.lt/ugdymas/bendrasis/ugd_programos.htm>.

Mokytojų bendradarbiavimo kultūros raiška ugdymo įstaigos dokumentuose pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė

Mokytojų bendradarbiavimo kultūros raiška ugdymo įstaigos dokumentuose

Tema	Temą iliustruojantis teiginiai	Dokumentas
Organizacijos klimatas	„<...> sudaryti tinkamą psichologinį klimatą, skatinantį partnerišką bendradarbiavimą ir savitarpio pagalbą. „	Gimnazijos koncepcija
Organizacijos klimatas	Mokyklos tikslai: „<...>; Kurti saugią ir skatinančią dirbti ugdymo(si) aplinką, stiprinti visų mokyklos bendruomenės narių ryšius“.	X mokyklos ugdymo planas
Mokytojų bendradarbiavimas	Mokyklos uždaviniai: „<...>; Skatinti mokytojų bendradarbiavimą planuojant, organizuojant ugdymo procesą, kuriant programas ir modulius skirtingų gebėjimų mokiniams; <...>“; Mokytojų teisės: „<...> siūlyti savo individualias programas laisvai pasirinkti pedagoginės veiklos organizavimo būdus ir formas; būti atestuotas ir įgyti kvalifikacinę kategoriją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka; burtis į visuomenines ir profesines organizacijas, sąjungas, savišvietos, kultūrinės grupes, dalykines ir metodines sekcijas, būrelius ir susivienijimus; vertinti mokyklos vadovų ir kolegų vadybinę ir pedagoginę veiklą; dalyvauti mokyklos savivaldoje; dirbti savitarpio pagalba grįstoje, psichologiškai, dvasiškai ir fiziškai saugioje aplinkoje saugioje ir sveikoje aplinkoje, turėti higienos reikalavimus atitinkančią ir tinkamai aprūpintą darbo vietą; pedagogų profesinių sąjungų atstovai turi teisę netrukdomai dalyvauti sprendžiant pedagogų darbo sąlygų klausimus mokykloje.“ Mokytojų pareigos, atsakomybė: „<...> analizuoti savo pedagoginę veiklą, vertinti ugdymo rezultatus ir su jais supažinti moksleivius, jų tėvus, mokyklos vadovus; <...>. <...> bendradarbiauti su kolegomis, abipusiu sutarimu mokyti vienam iš kito, vykdyti dalykų integraciją; <...>. Mokyklos direktorius: „<...> užtikrina bendradarbiavimu pagrįstus santykius, etikos normų laikymąsi mokykloje; <...> sudaro sąlygas mokytojams atestuotis, pedagoginio ir nepedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimui, profesiniam tobulėjimui; <...> plėtoja bendradarbiavimą su moksleivių tėvais (globėjais);	X mokyklos nuostatai
Bendradarbiavimas Nuolatinis mokymasis	Mokyklos veikla grindžiama šiomis vertybėmis ir principais: –bendravimas ir bendradarbiavimas, įgyvendinant strategines nuostatas; –nuolatinis mokymasis bei kompetencijų vystymas, kaip konstruktyvi pačio asmens veikla, siekiant aplinkos pozityvios kaitos ir geresnio gyvenimo; Mokyklos vizija: –vyrauja atsinaujinimas, kūrybinė dvasia, organizacija yra kaitos procese; –savarankiška, demokratiškai organizuota, humanizmo principais ir bendrosiomis žmogaus vertybėmis grindžiama sąveika tarp moksleivių, mokytojų ir tėvų; kiekvienas bendruomenės narys yra mokyklos strategijos kūrėjas arba aktyviai padeda ją įgyvendinti; mokymasis visiems: besimokančios bendruomenės kūrimas; Strateginės kryptys: –Ugdymo(–si) kokybės tobulinimas. –Lygių mokymosi galimybių ir prieinamumo vystymas. –Besimokančios bendruomenės kūrimas.	X mokyklos strateginis planas

Mokytojo funkcijos	“telkia mokyklos bendruomenę valstybinės ir švietimo politikos įgyvendinimui; teikia informaciją visuomenei, mokyklos bendruomenei apie vykdomas formaliojo ir neformaliojo švietimo programas; rūpinasi palankiu bendruomenės mikroklimato kūrimu, puoselėja demokratinius Mokyklos bendruomenės santykius;<...> ; bendrauti ir bendradarbiauti su klasėje/ grupėje dirbančiais mokytojais, mokinių tėvais (įtėviais, globėjais ar rūpintojais), švietimo pagalbos mokiniui specialistais mokinių ugdymo klausimais, kartu su jais spręsti mokinių ugdymo ir ugdimosi problemas; <...>” “ <...> kelti savo kvalifikaciją, atestuotis ir gauti kvalifikacinę kategoriją atitinkantį atlyginimą; siūlyti savo individualias programas, pasirinkti pedagoginės veiklos būdus ir formas; <...>.	X mokyklos mokytojo pareiginiai nuostatai
Mokytojo teisės		

Apibendrinant galima teigti, kad šiuose ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose akcentuojama bendradarbiavimo svarba. Pabrėžiama, kad svarbu ugdymo įstaigoje sudaryti tinkamą psichologinį klimatą, skatinantį mokytojų bendradarbiavimą ir savitarpio pagalbą; mokytojams turi būti sudaromos sąlygos mokytis ir profesiskai tobulėti darbo vietoje.

Simonaitienė (2003) teigia, kad „organizacijos strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas dalyvaujant visiems organizacijos nariams: šioje procedūroje kiekvienas organizacijos narys įtraukia nors dalelytę savo tikslų, norų, lūkesčių“. Galima daryti prielaidą – kaip organizuoti mokymo(si) veiklą ir koks turi būti ugdymo(si) turinys kartu spręsti turėtų mokyklos administracija ir mokytojai. Kai mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, vyrauja bendradarbiavimo kultūros tipas, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas suvokiamas kaip mokyklos tobulinimo priemonė ir kaitos būdas, kuris padeda demokratizuoti ugdymo procesą, daug drąsiau generuojamos naujos idėjos, diegiamos naujovės. Galima daryti prielaidą, kad tada mokytojų bendradarbiavimas yra realus, o ne teoriškai atspindintis ugdymo institucijos dokumentuose. Vyraujant tariamam kolegialumo tipui mokytojai jaučia nuolatinę mokyklos administracijos kontrolę ir mokytojų bendradarbiavimas nėra nukreiptas į mokymąsi, tobulėjimą ir veiklos tobulinimą. Nuolatinė kontrolė kelia nesaugumo jausmą, mokytojai jaučia baimę, o esant bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipui mokytojai veikia ne kaip visa mokyklos bendruomenė, o kaip atskiros grupelės. Šie bendradarbiavimo tipai neskatina dirbti kartu ir siekti tikslų, todėl galima daryti prielaidą, kad mokytojų bendradarbiavimas yra labiau teoriškai atspindintis ugdymo institucijos dokumentuose, negu vykstantis realiai. Kiekvienoje mokykloje vyrauja bendradarbiavimo kultūros apspręstas tam tikras mikroklimatas, kuris yra arba palankus, arba ne mokytojo mokymosi bendradarbiaujant darbo vietoje galimybės. Simonaitienė (2007) teigia, kad „mokymasis gali padėti įterpti naujų žinių į jau esamą organizacijos kultūrinę terpę arba iš esmės pakeisti pačią kultūrą“.

Galima daryti prielaidą, kad vykstant nuolatinei kaitai mokyklos administracija ir mokytojai turi ne tik domėtis valstybiniais švietimo dokumentais, bet ir juos analizuoti bei orientuodamosi į juos vertinti savo mokyklos būklę, numatyti tobulinimo galimybes.

2.3. Mokytojų bendradarbiavimo kultūros raiškos mokykloje: kiekybinio tyrimo rezultatai

Tyrimo dalyvavusių respondentų demografiniai duomenys atskleidžia respondentų lyties, darbo stažo, išsilavinimo, kategorijos, dėstomo dalyko ir darbovietės įvairovės ypatumus, kurie pavaizduoti 4 lentelėje.

4 lentelė

Demografinė respondentų charakteristika (N = 170)

Rodikliai	Respondentų skaičius	
	skaičiai	procentai
1. Lytis		
moterys	146	85,9
vyrų	24	14,1
2. Darbo stažas		
iki 5 metų	3	1,8
6-10 metų	9	5,3
11-15 metų	27	15,9
16-20 metų	16	9,4
21- 25 metų	32	18,8
26 -30 metų	24	14,1
31 metai ir daugiau	59	34,7
3. Išsilavinimas		
aukštesnysis	5	2,9
aukštasis neuniversitetinis	11	6,5
aukštasis universitetinis	152	89,4
studijuojų	2	1,2
4. Kvalifikacija		
mokytoja/as	14	8,2
vyr. mokytoja/as	92	54,1
metodininkė/as	62	36,5
ekspertė/as	2	1,2
5. Dėstomas dalykas		
dalyko mokytoja/as	123	72,4
pradinių klasių mokytoja/as	42	24,7
spec. pedagogė/as	2	1,2
soc. pedagogė/as	3	1,7
Darbovietė		
Pradinė mokykla	10	5,9
Pagrindinė mokykla	52	30,6
Vidurinė mokykla	18	10,6
Progimnazija	35	20,6
Gimnazija	47	27,6
Profesinė	8	4,7

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad mokytojo profesiją dažniausiai renkasi ir mokyklose dirba moterys (85,9 %). Tyrimo dalyvavusiose mokyklose dirba vyresnio amžiaus mokytojai, turintys nemažą darbo stažą, o jauni mokytojai sudaro tik 1,8 % visų respondentų. Daugiau negu pusė respondentų yra įgiję vyresniojo mokytojo ir trečdalis – mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją. 89,4 % mokytojų įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Apibendrinant išsilavinimo, darbo stažo ir turimos kvalifikacijos duomenis galima daryti prielaidą, kad mokyklose dirba kvalifikuoti ir kompetetingi mokytojai, kurie gali prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų, geba bendradarbiauti ir dirbti komandoje. Galima manyti, kad mokytojai suvokia, jog vykstant kaitai būtinas nuolatinis kiekvieno mokyklos bendruomenės nario mokymasis, kuris vyksta bendradarbiaujant visiems kartu. Mokymasis bendradarbiaujant padeda keistis ir tobulėti kiekvienam mokyklos mokytojui, o keičiantis mokytojo gebėjimams, suvokimui, įsitikinimams ir nuostatoms keičiasi mokyklos kultūra.

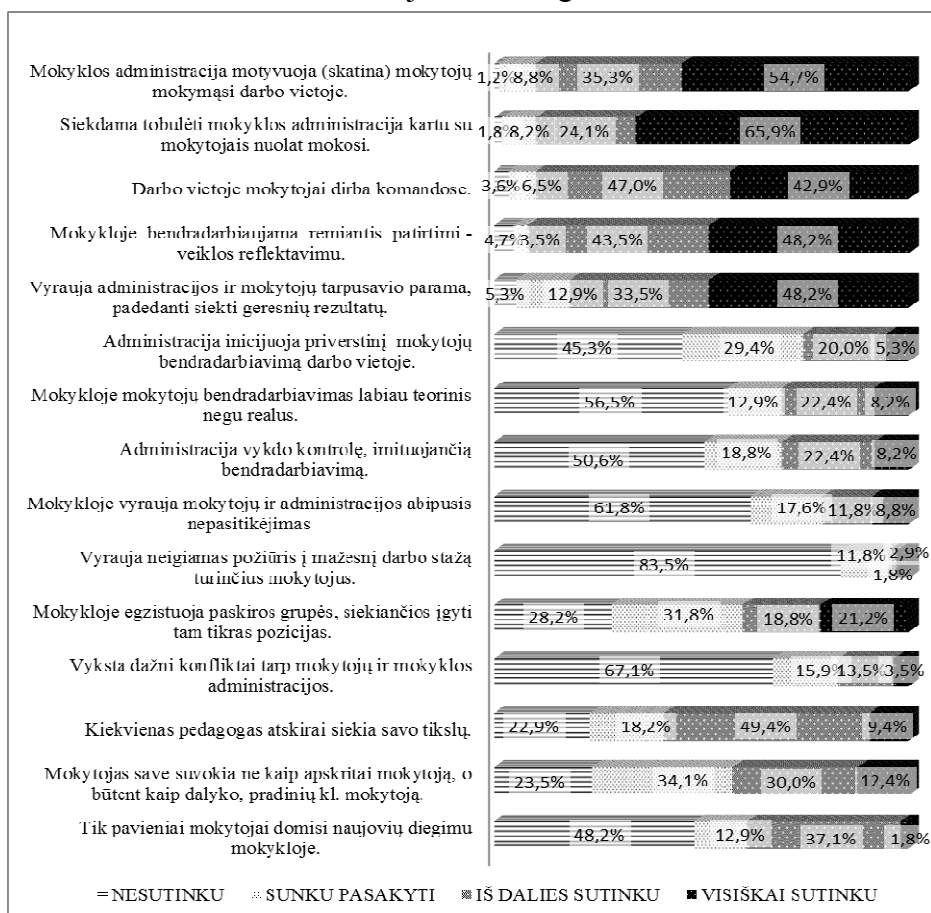
Mokyklos, kaip besimokančios vienas iš požymių yra bendradarbiavimas remiantis patirtimi. Galima manyti, kad mokytojai, turintys nemažą darbo stažą, yra sukaukę vertingą patirtį ir ją reflektuodami gali mokytis.

Tyrimo dalyvavo įvairaus tipo ugdymo įstaigose dirbantys mokytojai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad gauti tyrimo duomenys yra pakankamai informatyvūs, parodo esamą bendradarbiavimo kultūros situaciją rajone.

Svarbiausias mokyklos, kaip besimokančios organizacijos bruožas yra mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas ir jo kontekste atsirandančios galimybės mokytis bei tobulėti darbo vietoje. Todėl aktualu išanalizuoti vyraujančius bendradarbiavimo kultūros mokykloje tipus, jiems būdingus bruožus, raiškos sąlygas ir reikšmingumą mokytojų mokymuisi.

Norint išsiaiškinti, koks bendradarbiavimo kultūros tipas dominuoja tyrime dalyvavusiose mokyklose, respondentams buvo pateikta 15 teiginių, kurių pagalba galima nustatyti bendradarbiavimo kultūros tipus. Bendradarbiavimo kultūros tipą apibūdina 1-5 teiginiai, tariamo kolegialumo 6-10 teiginiai ir balkanizacijos kultūros tipą 11 – 15 teiginiai. Teiginiai sudaryti remiantis Hargreaves (1999) sudaryta bendradarbiavimo kultūros tipologija, kuri pavaizduota 1 lentelėje (žr. p. 26). Gauti duomenys pateikti 6 pav. esančioje sudėtinėje juostinėje diagramoje.

Sudėtinė juostinė diagrama



6 pav. Bendradarbiavimo kultūros tipai mokyklose

Simonaitienė (2007) pabrėžia, kad „bendradarbiavimas – tai vienas esminių besimokančios organizacijos bruožų. Pirmasis šio bruožo akcentas – tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra besimokančios organizacijos kultūros norma“.

Hargreaves (1999) akcentuoja bendradarbiavimo svarbą teigdamas, kad tai „suteikia moralinę paramą, didina efektyvumą, stiprina veiksmingumą, mažina krūvį, vienodina laiko suvokimą, skatina politinį pritarimą, didina apmąstymo (refleksijos) galią, gerina organizacinį reagavimą, sudaro galimybes mokytis, skatina nuolat tobulėti“.

Analizuojant gautus 1-5 teiginių, kuriais apibūdinamas bendradarbiavimo kultūros tipas, duomenis galima teigti, kad beveik visi (90 %) apklausoje dalyvavusių respondentų akcentuoja, kad mokyklos administracija ne tik motyvuoja (skatina) mokytojų mokymąsi darbo vietoje, bet ir „siekdama tobulėti kartu su mokytojais nuolat mokosi“; taip pat beveik visi respondentai sutinka su teiginiais, kad „darbo vietoje mokytojai dirba komandose“ ir „mokykloje bendradarbiuojama remiantis patirtimi – veiklos reflektavimu“. Galima manyti, kad respondentai kaip vyraujantį įvardija bendradarbiavimo kultūros tipą. Tikrajam bendradarbiavimui būdingas komandinis mokymasis, konsultavimas, veiklos tobulinimo tyrimas, kolegiški aptarimai arba profesinis

dialogas, planavimas, abipusis stebėjimas ir grįžtamasis ryšys. Bendradarbiavimo kultūra, kuriai būdinga tarpusavio parama, bendras darbas ir esminis sutarimas dėl švietimo vertybių, skatina mokytojus tobulėti. Jarvis (2001) pabrėžia bruožą būtiną mokyklai, kad ji taptų besimokančia organizacija: „turi būti būdingas mokymasis iš savo patirties – veiklos reflektavimas. Tai būtina sąlyga, susiklostanti mokantis veikloje, vertinant ir įsivertinant, vedanti tobulėjimo link. Refleksija, jeigu ji yra tikroji, o ne imituojama, pasitarnauja kaip mokymo iniciatorius, t. y. ji verčia imtis veiklos, taisyti klaidas, mokytis iš jų, kas padeda sukelti pokyčius pačioje organizacijoje“. Šį bruožą apibūdinantį teiginį beveik visi (91,7 %) respondentai pažymėjo teigiamai.

Hargreaves (1999) kaip vieną iš bendradarbiavimo kultūros tipų įvardija tariamą kolegialumą. Šiam tipui apibūdinti buvo pateikti 6-10 teiginiai. Pagal pateiktą 1 lentelę (žr. p. 25) tariamas kolegialumas pasireiškia tuo, kad bendradarbiavimo formas nustato mokyklos administracija, o ne patys mokytojai. Dominuojant tokiai kultūrai mokytojų bendradarbiavimas nėra spontaniškas, savanoriškas, nukreiptas į plėtrą, paplitęs ir neprognozuojamas. Jis yra reguliuojamas administracijos. Kontautienė (2010) pabrėžia, kad „tariamas kolegialumas vyksta tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku. Tai sudėtinė administravimo dalis. Jis sukurtas taip, kad gaunamus rezultatus lengva prognozuoti. Jų negalima garantuoti ir dažnai rezultatai būna iškreipti. Taigi tariamas kolegialumas yra saugus administracijos naudojamas bendradarbiavimo skatinimo būdas“. Analizuojant gautus duomenis galima teigti, kad 56,6 % respondentų *nesutinka* su teiginiu „mokykloje mokytojų bendradarbiavimas labiau teorinis negu realus“, 61,8 % pažymėjo, kad *nesutinka* su teiginiu „mokykloje vyrauja mokytojų ir administracijos abipusis nepasitikėjimas“, o 56,5 % teigia, kad *nesutinka* su teiginiu „mokykloje mokytojų bendradarbiavimas labiau teorinis negu realus“. Gauti duomenys leidžia manyti, kad tyrime dalyvavę respondentai nepriskiria savo mokykloms tariamo kolegialumo tipo.

11 – 15 teiginiai skirti balkanizacijos kultūros apibūdinimui. Analizuojant pateiktą 1 lentelę (žr. pusl. 25) balkanizaciją galima įvardinti kaip saugią, patogią bendradarbiavimo „vaidybą“. Kontautienė (2010) teigia, kad „balkanizacijos kultūrą sudaro atskiros, kartais rungtyniaujančios grupės, labai atsiribojusios viena nuo kitos“. 40 % respondentų sutinka, kad „mokykloje egzistuoja paskiros grupės, siekiančios įgyti tam tikras pozicijas“. Galima manyti, jog respondentai (31,8 %), pasirinkę atsakymą *sunku pasakyti*, nenorėjo pripažinti, kad mokykloje egzistuoja tokios grupės arba patys priklauso tokiai grupei. Daugiau negu pusė (58,8 %) respondentų pažymėjo teiginį „kiekvienas pedagogas atskirai siekia savo tikslų“. Tai byloja apie individualizmą, kuriam būdingas pedagogų atsiribojimas nuo kolegų veiklos. Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, vienas iš pagrindinių bendradarbiavimo elementų yra tarpusavio priklausomybės suvokimas, kai mokytojas žino ir suvokia, kad jo darbo

sėkmė priklauso nuo kitų mokytojų darbo sėkmės, kad bendrą tikslą lengviau pasiekti, kai visi kartu koordinuoja savo veiklą. Galima manyti, kad mokyklose nesukurtos pozityvaus komandinio darbo sąlygos, kad nėra galimybių kiekvienam mokytojui tapti komandos nariu. Galima daryti prielaidą, kad tai byloja apie šių pedagogų uždaramą, kritikos baimę, jų konservatyvumą.

Siekiant išsiaiškinti, kaip respondentų atsakymai į skirtingus klausimyno teiginių blokus siejasi tarpusavyje, naudota koreliacinė analizė (apskaičiuotas Pearso'n koreliacijos koeficientas). Koreliacijos koeficientas parodo atsakymų tarpusavio ryšio stiprumą, o jo ženklas – ryšio kryptį (jeigu respondentas į abu teiginius pasirinko teigiamus arba neigiamus atsakymo variantus, tai koeficientas yra teigiamas; jeigu į vieną teiginį pasirinko teigiamą, o į kitą neigiamą atsakymo variantą – neigiamas).

Norint įsitikinti, ar respondentų nurodytas bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipas tikrai vyrauja tyrime dalyvavusiose mokyklose, buvo atlikta koreliacinė analizė bendradarbiavimo kultūros tipo ir bendradarbiavimo lygmens mokykloje ryšio nustatymui (žr. 5 – 7 lenteles).

5 lentelė

Bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipo ir bendradarbiavimo lygmens mokykloje ryšys

	Mokyklos administracija motyvuoja (skatina) mokytojų mokymąsi darbo vietoje	Siekdama tobulėti mokyklos administracija kartu su mokytojais nuolat mokosi	Darbo vietoje mokytojai dirba komandose	Mokykloje bendradarbiaujama remiantis patirtimi veiklos refleksivumu	Mokykloje vyrauja administracijos ir mokytojų tarpusavio parama, padedanti siekti geresnių rezultatų ir spręsti greitai besikeičiančias problemas
Geriausiai man sekasi dirbti komandoje su kitais mokytojais	0,164 0,032	0,009 0,909	0,036 0,643	0,112 0,147	0,014 0,859
Dirbant su mokyklos administracija komandoje jaučiuosi kiek neįaukiau	-0,569 0,000	-0,564 0,000	-0,346 0,000	-0,418 0,000	-0,429 0,000
Iškilus problemai nėra sunku kreiptis pagalbos į soc. pedagogus	-0,038 0,618	-0,178 0,020	0,068 0,382	-0,089 0,246	-0,108 0,160
Visada galiu pasikonsultuoti su spec. pedagogu	-0,062 0,420	-0,059 0,447	0,091 0,239	0,104 0,177	0,010 0,899
Iš mokinių galiu daug ko pasimokyti	0,143 0,063	0,16 0,037	0,165 0,032	0,047 0,545	-0,114 0,138
Tėvai aktyviai dalyvauja ugdant vaikus	0,376 0,000	0,193 0,012	0,095 0,219	0,337 0,000	0,349 0,000
Socialiniai partneriai aktyviai dalyvauja ugdymo procese	0,296 0,000	0,263 0,001	0,122 0,116	0,452 0,000	0,437 0,000
Vienas iš pagalbininkų ugdant vaikus yra aptarnaujantis personalas	0,100 0,196	0,229 0,003	0,400 0,000	0,191 0,013	0,176 0,022

Analizuojant 5 lentelėje pateiktus rezultatus matomas 55 % atvejų statistiškai reikšmingas skirtumas. Galima daryti prielaidą, kad mokytojai silpnai vertina savo sugebėjimą

dirbti komandoje su kitais mokytojais (šiuo atveju bendradarbiavimo lygmuo *mokytojas – mokytojas*), nes $p=0,643$, kai $p<0,05$. Statistiškai reikšmingas skirtumas yra lyginant mokytojų darbą komandoje su mokyklos administracija (šiuo atveju bendradarbiavimo lygmuo *mokytojas – mokyklos administracija*), nes $p=0,000$, kai $p<0,01$. Vyrauja vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys $-0,346 < r < -0,569$. Koreliacijos koeficientas neigiamas dėl to, kad neigiamai suformuluotas teiginys „dirbant su mokyklos administracija komandoje jaučiuosi kiek neįdomiau.“ Respondentai apibūdindami bendradarbiavimo lygmenis mokykloje nurodė, kad tik su mokyklos administracija gali laisvai jaustis ir dirbti komandoje.

Bendradarbiavimo lygmenų rezultatai *mokytojas – soc. pedagogas ir spec. pedagogas* parodo, kad nėra reikšmingo skirtumo ir rezultatai nesikoreliuoja, nes $p>0,05$.

Bendradarbiavimo lygmens *mokytojas – mokiniai* rezultatai rodo labai silpną koreliacinį ryšį, nes $r<0,2$ ir $p<0,05$. Silpnas koreliacinis ryšys yra analizuojant lygmens *mokytojas – tėvai* rezultatus, nes $r>0,2$ ir $p=0,000$. Analizuojant lygmens *mokytojas – socialiniai partneriai* vyrauja silpnas koreliacinis ryšys, nes $r>0,2$ ir $p<0,01$. Lygmens *mokytojas – aptarnaujantis personalas* rezultatai rodo silpną ir labai silpną koreliacinį ryšį, nes $0,191 < r < 0,400$, kai $p<0,05$. Galima daryti prielaidą, kad pagal bendradarbiavimo kultūros tipologijos lentelėje (žr. 1 lentelę, 25 p.) išskirtą bendradarbiavimo tipą, respondentai turėjo įvardinti lygiavertį bendradarbiavimą visais mokyklos lygmenimis.

Koreliacinė analizė parodė, kad egzistuoja statistinis ryšys tarp tiriamo bendradarbiavimo kultūros tipo ir bendradarbiavimo lygmens mokykloje. Galima daryti prielaidą, kad mokykloje vyksta bendradarbiavimas tarp visų lygmenų, bet ne toks, koks turėtų vykti esant bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipui. Pagal besimokančios organizacijos, šiuo atveju – mokyklos, sampratą, turi vyrauti lygiavertė partnerystė bendradarbiaujant visais lygmenimis.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad respondentai nurodė, jog mokyklose vyrauja bendradarbiavimo kultūros tipas, tačiau atliekant koreliacinę rezultatų analizę išryškėja tik silpni tarpusavio ryšiai tarp bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipo bruožų ir bendradarbiavimo lygmenų mokyklose. Galima daryti prielaidą, kad svarbu analizuoti mokykloje esančią bendradarbiavimo kultūrą, jos ypatybes ir žinant tai, ją ugdyti – keisti į tokią, kuri užtikrintų palankias sąlygas kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui tobulintis. Kad mokytojas galėtų sėkmingai keistis, tobulėti tam reikia atitinkamų sąlygų, o viena jų – būtinas pozityvus bendradarbiavimas su visa mokyklos bendruomene. Galima daryti prielaidą, jog mokytojai bendradarbiavimą kai kuriais lygmenimis (pvz.: *mokytojas – mokytojas*, *mokytojas – mokiniai*, *mokytojas – tėvai*, *mokytojas – mokyklos administracija*) supranta kaip epizodinę

veiklą, t.y. iškilusių problemų ar konfliktų sprendimą tam tikru metu, o ne kaip nuolatinį mokymąsi bendradarbiaujant siekiant bendrų tikslų.

Bendradarbiavimo kultūros tariamo kolegialumo tipo rezultatų analizė lyginant su bendradarbiavimo lygmenimis mokykloje parodė, kad reikšmingas skirtumas yra tik dalyje atvejų. Rezultatų analizė pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė

**Bendradarbiavimo kultūros tariamo kolegialumo tipo ir bendradarbiavimo lygmens
mokykloje ryšys**

	Administracija inicijuoja priverstinį mokytojų bendradarbiavimą darbo vietoje	Mokykloje mokytojų bendradarbiavimas labiau teorinis negu realus	Administracija vykdo kontrolę, imituojančią bendradarbiavimą	Mokykloje vyrauja mokytojų ir administracijos abipusis nepasitikėjimas	Vyrauja neigiamas požiūris į mažesnę darbo stažą turinčius mokytojus
Geriausiai man sekasi dirbti komandoje su kitais mokytojais	0,116 0,130	-0,128 0,095	-0,059 0,445	-0,036 0,643	-0,143 0,062
Dirbant su mokyklos administracija komandoje jaučiuosi kiek nejaukiai	0,123 0,111	0,303 0,000	0,433 0,000	0,385 0,000	0,304 0,000
Iškilus problemai nėra sunku kreiptis pagalbos į soc. pedagogus	0,042 0,590	0,043 0,578	0,135 0,079	0,202 0,008	0,006 0,941
Visada galiu pasikonsultuoti su spec. pedagogu	0,007 0,931	0,025 0,748	0,168 0,029	0,141 0,066	0,108 0,160
Iš mokinių galiu daug ko pasimokyti	0,046 0,551	0,133 0,084	-0,079 0,306	0,015 0,850	-0,009 0,906
Tėvai aktyviai dalyvauja ugdant vaikus	-0,117 0,130	-0,296 0,000	-0,122 0,114	-0,056 0,472	-0,149 0,052
Socialiniai partneriai aktyviai dalyvauja ugdymo procese	-0,130 0,092	-0,324 0,000	-0,088 0,252	-0,139 0,071	-0,022 0,776
Vienas iš pagalbinių ugdant vaikus yra aptarnaujantis personalas	-0,045 0,560	-0,218 0,004	-0,318 0,000	-0,044 0,573	0,138 0,073

Iš reikšmingų skirtumų vyrauja silpnas neigiamas koreliacinis ryšys, nes $-0,218 > r > -0,433$, kai $p < 0,01$. Reikia atkreipti dėmesį į teiginių „mokykloje mokytojų bendradarbiavimas labiau teorinis negu realus“ ir „dirbant su mokyklos administracija komandoje jaučiuosi kiek nejaukiai“ koreliacinius ryšius su kitais teiginiais. Šie teiginiai suformuluoti neigiamai lyginant su bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipą

apibūdinančiais teiginiais. Abiejų teiginių koreliaciniai ryšiai papildo bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipo stiprumą tyrime dalyvavusiose mokyklose. Koreliacinių ryšių nebuvimas tarp likusių teiginių leidžia daryti prielaidą, kad bendradarbiavimo kultūros tariamo kolegialumo tipas tyrime dalyvavusiose mokyklose nepasireiškia.

Bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipo rezultatų analizė lyginant su bendradarbiavimo lygmenimis mokykloje parodė, kad reikšmingas skirtumas yra 35 % atvejų. Rezultatų analizė pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė

Bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipo ir bendradarbiavimo lygmens mokykloje ryšys

	Mokykloje egzistuoja paskiros grupės, siekiančios įgyti tam tikras pozicijas	Vyksta dažni konfliktai tarp mokytojų ir mokyklos administracijos	Kiekvienas pedagogas atskirai siekia savo tikslų	Mokytojas save suvokia ne kaip apskritai mokytoją, o būtent kaip dalyko, pradinių kl. mokytoją	Tik pavieniai mokytojai domisi naujovių diegimu mokykloje
Geriausiai man sekasi dirbti komandoje su kitais mokytojais	0,133 0,084	-0,102 0,187	0,023 0,764	0,005 0,945	-0,151 0,049
Dirbant su mokyklos administracija komandoje jaučiuosi kiek nejaukiai	0,27 0,000	0,449 0,000	0,154 0,044	0,386 0,000	0,308 0,000
Iškilus problemai nėra sunku kreiptis pagalbos į soc. pedagogus	0,198 0,010	-0,054 0,484	-0,047 0,540	0,134 0,082	0,11 0,153
Visada galiu pasikonsultuoti su spec. pedagogu	0,106 0,168	-0,007 0,928	-0,129 0,094	0,066 0,392	0,179 0,019
Iš mokinių galiu daug ko pasimokyti	-0,014 0,859	-0,09 0,243	0,033 0,665	0,11 0,151	0,029 0,704
Tėvai aktyviai dalyvauja ugdant vaikus	-0,185 0,016	-0,115 0,134	-0,044 0,572	-0,341 0,000	-0,412 0,000
Socialiniai partneriai aktyviai dalyvauja ugdymo procese	0,021 0,785	-0,154 0,044	0,064 0,409	-0,351 0,000	-0,349 0,000
Vienas iš pagalbinių ugdant vaikus yra aptarnaujantis personalas	-0,216 0,005	-0,111 0,150	-0,007 0,929	-0,194 0,011	-0,382 0,000

Iš reikšmingų skirtumų vyrauja labai silpnas ir silpnas neigiamas koreliacinis ryšys, nes $-0,151 > r > -0,449$, kai $p < 0,05$. Neigiamas ryšys leidžia teigti, kad mokyklose nebūdingas bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipas. Lyginant 6-oje ir 7-oje lentelėse pateiktus koreliacinius ryšius, matoma, kad 7-oje lentelėje, kuri rodo bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipo ir bendradarbiavimo lygmens mokykloje koreliacinius ryšius, šie ryšiai yra stipriau išreikšti nei 6-oje lentelėje, kurioje pavaizduoti bendradarbiavimo kultūros tariamo kolegialumo

ir bendradarbiavimo lygmens mokykloje koreliaciniai ryšiai. Galima daryti prielaidą, kad dauguma respondentų labiau išreiškia stipresnį neigiamą požiūrį į bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipo požymius tyrime dalyvavusiose mokyklose. Nors mokyklose pasireiškia bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipo požymiai, respondentai jų labiausiai netoleruoja. Galima daryti prielaidą, kad mokytojai suvokia neigiamą bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipo įtaką mokantis bendradarbiaujant darbo vietoje. Galima teigti, kad tyrime dalyvavusių mokyklų mokytojai suvokia, kad mokytojo reikšmingumas ir indėlis į mokyklos kaitą priklauso nuo vyraujančio bendradarbiavimo kultūros tipo; kad mokyklose yra sudaromos sąlygos bei galimybės bendradarbiaujant mokytis ir tobulėti, o mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas suvokiamas kaip mokyklos tobulinimo priemonė ir kaitos būdas.

Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, bendradarbiavimo kultūra yra kasdienio mokytojų darbo pagrindas ir skatina mokytojus tobulėti. Nuo mokykloje vyraujančios bendradarbiavimo kultūros tipo priklauso, kokios sudaromos sąlygos bei kokios galimybės yra mokytojams mokytis ir tobulėti darbo vietoje. Remiantis Hargreaves (1999) sudaryta bendradarbiavimo kultūros tipologija, galima manyti, kad kai mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, vyrauja bendradarbiavimo kultūros tipas, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas suvokiamas kaip mokyklos tobulinimo priemonė ir kaitos būdas, kuris padeda demokratizuoti ugdymo procesą. Mokytojams sudaromos sąlygos ir galimybės bendradarbiaujant mokytis ir tobulėti. Galima daryti prielaidą, kad mokykloje, kurioje vyrauja bendradarbiavimo kultūros tipas ir yra išvystyti teigiami tarpusavio santykiai bei bendruomeniškumas, mokytojai jaučia didesnį pasitenkinimą savo darbu ir dirba našiau. Vyraujant tariamam kolegialumo tipui mokytojai jaučia nuolatinę mokyklos administracijos kontrolę ir mokytojų bendradarbiavimas nėra nukreiptas į mokymąsi, keitimąsi ir veiklos tobulinimą. Nuolatinė kontrolė kelia nesaugumo jausmą, mokytojai jaučia baimę. Galima būtų siūlyti mokyklos administracijai labiau pasitikėti mokykloje dirbančiais mokytojais, pripažinti abipusę lygiavertę partnerystę ir suvokti, kad kontrolė tai ne pagrindinė priemonė galinti padėti mokytojui keistis ir siekti geresnių veiklos rezultatų. Galima daryti prielaidą, kad norėdami pakeisti savo mokykloje vyraujančią bendradarbiavimo kultūrą, pirmiausia turėtų pabandyti suprasti esamą kultūrą ir visiems kartu numatyti, kokių veiksmų ir veiklos reikia imtis norint pasiekti teigiamų rezultatų. Esant bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipui mokytojai veikia ne kaip visa mokyklos bendruomenė, o kaip atskiros grupelės. Vyraujant tokiam susiskaidymui sunku kalbėti apie tarpusavio paramą, bendrą darbą ir esminį susitarimą dėl švietimo vertybių, kurie skatina mokytojus tobulėti. Toks bendradarbiavimo tipas neskatina dirbti kartu ir siekti tikslų. Galima būtų manyti, kad mokyklos administracija ir mokytojai turi suvokti ir pripa-

žinti, kad būtina keistis bei tobulėti, siūlyti ieškoti efektyvaus bendradarbiavimo formų, kurios suvienytų visą mokyklos bendruomenę.

Iš to, kad dviejų kintamųjų koreliacijos koeficientas nelygus nuliui, galima daryti tik tokią išvadą, jog egzistuoja statistinis ryšys, o ne koks nors priežastingumas (t. y., X nebūtinai veikia Y, nors X ir Y yra statistiškai susiję).

Galima daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavusiose mokyklose vyrauja bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipas.

Tyrimo anketoje respondentams pateiktas atviro tipo klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, *kokius tris darbus reikėtų nuveikti mokykloje norint pagerinti mokytojų mokymosi bendradarbiaujant galimybes*. Respondentų nuomones galima suskirstyti į temas, kurios pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė

Darbai, kuriuos reikia nuveikti, norint pagerinti mokytojų mokymosi bendradarbiaujant galimybes

Eil. Nr.	TEMA	TEMAŲ ILIUSTRUOJANTYS TEIGINIŲ PAVYZDŽIAI
1.	Metodinės veiklos organizavimas	„Rengti metodines dienas“; „Daugiau praktinių užsiėmimų, ne teorinių seminarų“; „Aktyviau turėtų dirbti metodinės grupės, būreliai“;
2.	Domėjimasis naujovėmis	„Daugiau domėtis naujovėmis“; „Domėtis naujovėmis ir jas taikyti“; „Naujovių diegimo sklaidos sistemos kūrimas ir įgyvendinimas“; „Skatinti visų mokytojų domėjimąsi naujovėmis“;
3.	Pamokų vedimas, stebėjimas ir aptarimas	„Integruotų pamokų vedimas“; „Stebėti kolegų pamokas ir jas aptarti“; „Stebėti pamokas ir jas aptarti“;
4.	Mokytojų skatinimo sistemos sukūrimas	„Veiklių mokytojų skatinimo sistemos sukūrimas“; „Motyvuoti mokytojus labiau“; „Administracija turėtų labiau skatinti“; „Administracijos motyvacija, parama“;
5.	Naujos bendradarbiavimo formos	„Organizuoti neformalius susibūrimus“; „Taikyti naujus bendradarbiavimo metodus“; „Ieškoti naujų formų“;
6.	Teigiamos atmosferos sukūrimas	„Teigiamos bendravimo atmosferos sukūrimas“; „Sukurti aplinką, kad vieni kitais labiau pasitikėtų“; „Mokyklos mikroklimato kūrimas“;
7.	Dalijimasis patirtimi.	„Pakviesti mokytoją pasidalinti patirtimi“; „Remtis vieni kitų patirtimi“; „Gerosios patirties sklaida“; „Plačiau skleisti savo patirtį“; „Dalintis patirtimi“; „Taikyti gerąją patirtį“;
8.	Bendradarbiavimas su kitų mokyklų mokytojais.	„Bendradarbiauti su kitų mokyklų mokytojais“; „Kitų mokyklų patirties sužinojimas ir taikymas savo mokykloje“; „Daugiau bendradarbiavimo su kitomis mokyklomis“; „Norėtusi bendradarbiauti ne vien su mokyklos mokytojais, bet ir šalies“; „Bendradarbiauti su kitų mokyklų savo specialybės mokytojais“; „Bendros išvykos į kitas ugdymo įstaigas“.
9.	Finansavimas	„Finansavimas“; „Sutvarkyti mokyklos finansavimą“; „Padidinti lėšas, kurios leistų išvykti visiems kartu į kitas mokyklas“;
10.	Paties mokytojo iniciatyva bendradarbiauti	„Pačiam mokytojui imtis iniciatyvos“; „Keisti požiūrį“; „Patiems rodyti iniciatyvą bendrauti ir bendradarbiauti“;

Galima manyti, kad respondentai, kurie įvardino visus tris darbus, suvokia, jog būtina vystyti bendradarbiavimo kultūrą, kuriai būdingas visų bendruomenės narių bendras darbas, pozityvus savęs vertinimas ir veiklos savianalizė, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas darbo vietoje. Metodinės veiklos organizavimas, domėjimasis naujovėmis, naujų bendradarbiavimo

formų ieškojimas ir taikymas, pamokų stebėjimas ir aptarimas, mokytojų skatinimo sistemos sukūrimas, dalijimasis patirtimi gali būti įvardijamos kaip galimybės, padedančios mokytojams mokytis ir tobulėti bendradarbiaujant.

Dalis respondentų nurodė, kad norint pagerinti mokytojų mokymosi bendradarbiaujant galimybes reikia atkreipti dėmesį į finansavimą, pav. „padidinti lėšas, kurios leistų išvykti visiems kartu į kitas mokyklas“, taip pat nemažai buvo pasiūlymų, kad reikia „*bendradarbiauti su kitų mokyklų mokytojais*“. Manytina, kad mokytojai suvokia, jog mokykla, kaip besimokanti organizacija turi būti lanksti ir atvira visuomenei. Bendradarbiaujant su kitų mokyklų mokytojais galima vieniems iš kitų mokytis, keistis patirtimi, pritaikyti kitų mokyklų patirtį savo mokykloje. Labai mažai rasta atsakymų su pasiūlymais, kad reikia „išvykti visiems kartu“, „visi mokytojai kartu nori to norėti“. Tai leidžia manyti, jog dar ne visi mokytojai supranta, kad bendro tikslo reikia siekti kartu visai mokyklos bendruomenei.

Taip pat respondentai pateikė tokius darbus, kuriuos reikia nuveikti, kad mokykloje mokytojams pagerėtų mokymosi bendradarbiaujant galimybės, variantus (kalba netaisyta): „*sumažinti mokytojų krūvius*“; „*geriau išviešinti kas ir ką gali padėti kitiems*“; „*administracijos motyvacija, parama*“; „*tam turėti daugiau laiko*“; „*mokytojų pagalbinių – laisvesnio grafiko*“; „*trūksta bendradarbiavimo*“; „*tolerancijos vienas kitam*“; „*mokytojų dideli krūviai*“; „*trūksta laiko*“, „*kurti naujas veiklos reflektavimo metodikas*“; „*trūksta bendraminčių*“; „*visi mokytojai turi siekti bendro tikslo*“; „*kasmet vyksta nors po vieną seminarą visiems kartu*“, „*nors mūsų mokytojai jau mokosi bendradarbiaudami, bet visada sunku pasiekti sėkmę*“. Vienas respondentas teiginiui „*inicijuojų savo ir kitų mokytojų mokymąsi darbo vietoje*“ nepasirinko nė vieno atsakymų varianto, o įrašė „*ne mano kompetencija*“.

Atsakymuose buvo rasta teiginių (kalba netaisyta), kad „*mokykloje mokytojų bendradarbiavimas yra geras, nematau ką reikėtų keisti*“; „*gerinti nieko nereikia*“, „*neturiu problemų, sekasi puikiai*“; „*manau, kad mūsų mokykloje šiuo klausimu viskas yra gerai daroma, todėl gerinti nieko nereikia*“. 38 tyrime dalyvavusių respondentų neįvardino nė vieno darbo, 19 įvardino po 2, o 27 respondentai tik po 1 darbą. Apibendrinant duomenis galima manyti, kad šie mokytojai nesuvokia, kad mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, kaita yra nesibaigiantis ir nuolat vykstantis procesas. Nuolat besivystanti aplinka neaplenkia ugdymo organizacijų, todėl šiandien neįmanoma įsivaizduoti mokyklų, kuriose nevyktų pokyčiai. Kiekvienas siekiantis tobulėti mokytojas turi investuoti į save, atnaujinti žinias bei įgūdžius, nuolat sekti švietimo pokyčių tendencijas. Galima manyti, jog mokytojas, kuris veda pamokas taip pat kaip ir anksčiau, nesilanko kolegų pamokose ir jų neanalizuoja, nėra komandos narys, neanalizuoja savo darbo, kad pasikeistų kokybė, neturi jokių galimybių tobulėti kaip mokytojas.

Galima būtų tokį mokytoją įvardinti ir kaip ignoruojantį arba abejingą mokykloje esantiems mokytojų bendradarbiavimo santykiams.

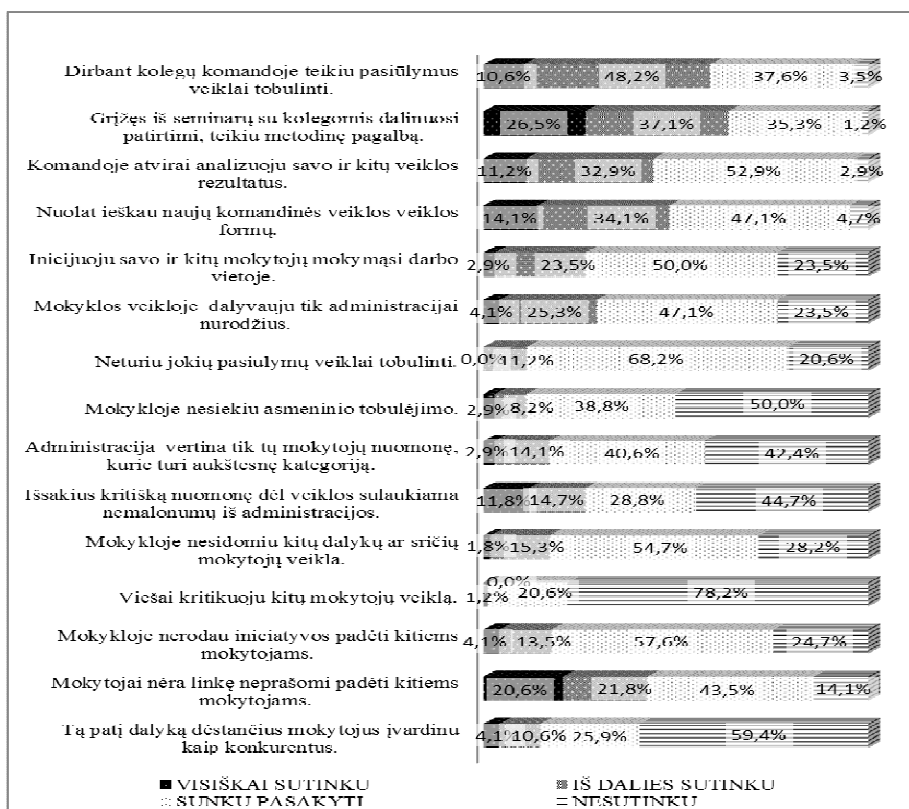
Dalis mokytojų pasiūlė sukurti „mokytojų skatinimo sistemą“. Galima manyti, kad skatinimo sistema nebūtinai turi būti susieta su materialine išraiška, tai labiau būtų moralinis palaikymas ir paskatinimas. Tikėtina, kad mokytojai nelabai sulaukia iš administracijos, o gal ir iš kolegų, palaikymo, pagyrimo už sėkmingą veiklą, kai dirbant komandoje buvo pasiekti geri rezultatai, turintys įtakos mokyklos kaitai.

Besimokančioje organizacijoje esminį vaidmenį atlieka žmonės, todėl labai svarbu įvertinti, kaip kiekvienas organizacijos narys suvokia skirtingus besimokančios organizacijos bruožus ir koks yra kiekvieno bendruomenės nario reikšmingumas bei indėlis į savo organizacijos kaitą. Mokantis bendradarbiaujant keičiasi mokytojo suvokimas, gebėjimai bei nuostatos. Tai įtakoja bendradarbiavimo kultūros keitimąsi, t.y. kinta mokyklos organizacijos kultūra.

Simonaitienė (2007) teigia, kad „mokykla – besimokanti organizacija supranta, kad ugdymo programos tobulinimo veiksmai reikalauja visų organizacijos narių (ypač mokytojų) mokymosi, nes nauji dalykai turi būti stebimi, analizuojami, renkama nauja informacija“. Hargreaves (1999) akcentuoja, kad norint pereiti nuo individualizmo prie bendradarbiavimo kultūros, būtini tam tikri pedagogų mąstymo, vertybinių orientacijų, požiūrių, praktinės veiklos, t.y. „mokytojų kultūros pokyčiai“. Pedagogo siekimas būti savimi realizuojamas per bendravimą ir bendradarbiavimą su kitais pedagogais, per įsitraukimą į veiklą siekiant bendro tikslo. Apie pedagogą, kaip asmenybę, galima spręsti iš jo veiklos. Morkūnienės (1995) nuomone, „kokia veikla – tokia ir asmenybė. Asmenybė ne tik įprasmina veiklą, bet kartu ją (asmenybę) ta pati veikla ir formuoja.“

7 pav. esančioje sudėtinėje juostinėje diagramoje pavaizduoti duomenys apibūdinantys, kaip mokytojai vertina savo, kaip mokyklos bendruomenės nario, reikšmingumą ir indėlį į mokyklos kaitą.

Sudėtinė juostinė diagrama



7 pav. Mokytojų reikšmingumas ir indėlis į mokyklos kaitą

Teiginiai sudaryti pagal Hargreaves (1999) bendradarbiavimo kultūros tipologiją (žr. 1 lentelę, 25 p.), ir skirti mokytojo, kaip mokyklos bendruomenės nario, reikšmingumui ir indėlio į mokyklos kaitą apibūdinimui. Pagal bendradarbiavimo tipui būdingus požymius teiginiuose akcentuojamas darbas komandoje, patirties sklaida, atviras savo veiklos analizavimas komandoje, naujų komandinės veiklos formų ieškojimas ir mokymosi darbo vietoje inicijavimas. Apibendrinant gautus duomenis paaiškėja, kad dominuojantis atsakymų variantas yra „*retai*“. Daugiau negu pusė (52,9 %) respondentų pažymėjo, kad *retai* „komandoje atvirai analizuoja savo ir kitų veiklos rezultatus“; nemaža dalis (37,6 %) respondentų „*retai*“ dirbant komandoje teikia pasiūlymus veiklai tobulinti; 35,3 % respondentų grįžę iš seminarų „*retai*“ dalinasi gauta patirtimi. Galima teigti, kad dirbdami komandose mokytojai kartu siekia bendro tikslo tiesiogiai veikdami vieni kitus ir visą komandą, todėl pokyčiai vyksta greičiau ir efektyviau. Svarbiausia besimokančio mokytojo veikla yra jo subjektyvūs veiksmai atliekant veiklos savianalizę. Analizuo-damas savo veiklą mokytojas tampa aktyvus profesinė prasme, atsiranda bendradarbiavimo su kitais mokyklos mokytojais būtinybė, nes būtina dalintis ir priimti kitų patirtį. Net 73,5 % respondentų apie savo ir kitų mokytojų mokymosi iniciavimą darbo vietoje rinkosi neigiamus atsa-

kymus. Galima manyti, kad nors ir mokyklos administracija skatina mokytojų mokymąsi darbo vietoje (žr. 6 pav. esančią diagramą), dauguma mokytojų arba nėra suinteresuoti inicijuoti savo ir kitų mokytojų mokymąsi darbo vietoje, arba nesuvokia, kad jie mokykloje yra pagrindiniai kaitos iniciatoriai. Galima teigti, kad tokie respondentų atsakymai prieštarauja 6 pav. esančios diagramos teiginių atsakymams, kurie rodo, kad mokyklose dominuoja bendradarbiavimo kultūros tipas. Kai mokykloje vyrauja bendradarbiavimo tipas kiekvienas mokytojas save suvokia kaip bendradarbiaujantį: siekiantį bendro tikslo, randantį tarpusavio supratimą, besimokantį iš kitų ir iš patirties. Būdingas darbas komandose, komandinis mokymasis – mokymasis mokytis kartu, pateikiant idėjas ir pasiūlymus, išsakant savo nuomonę. Besimokančios organizacijos koncepcijoje akcentuojamas mokymasis per veiklą. Kai mokymasis vyksta reflektuojant savo praktiką, ją apmąstant ir keičiant sudaromos naujos patirties įgijimo bei mokymosi galimybės.

Dauguma respondentų (63,6 %) teigia, kad grįžę iš seminarų dalinasi patirtimi su kolegomis. Toks patirties dalijimasis turi būti tikslingas, mokytojai turi ne tik išklaudyti, bet ir praktiškai taikyti naujas žinias, analizuoti veiklos rezultatus. Jei nauja informacija sėkmingai pritaikoma mokytojų veikloje, galima manyti, jog mokykloje vyksta mokymasis bendradarbiaujant, gerėja mokymo(si) rezultatai.

Mokytojo reikšmingumas ir indėlis į mokyklos kaitą priklauso nuo vyraujančio bendradarbiavimo kultūros tipo. Vyraujant bendradarbiavimo kultūros tipui, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas suvokiamas kaip mokyklos tobulinimo priemonė ir kaitos būdas, kuris padeda demokratizuoti ugdymo procesą. Mokytojams sudaromos sąlygos ir galimybės bendradarbiaujant mokytis ir tobulėti. Mokydamasis ir tobulėdamas mokytojas įtakoja mokyklos kaitą. Vyraujant tariamam kolegialumo tipui mokytojai jaučia nuolatinę mokyklos administracijos kontrolę ir mokytojų bendradarbiavimas nėra nukreiptas į mokymąsi, tobulėjimą ir veiklos tobulinimą. Galima daryti prielaidą, kad mokytojai nėra suinteresuoti pateikti savo idėjas, pasiūlymus, dalintis patirtimi, atlikti savo veiklos analizę. Esant bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipui mokytojai veikia ne kaip visa mokyklos bendruomenė, o kaip atskiros grupelės. Vyraujant tokiam susiskaidymui sunku kalbėti apie tarpusavio paramą, bendrą darbą ir esminį susitarimą dėl švietimo vertybių, kurie skatina mokytojus tobulėti. Toks bendradarbiavimo tipas neskatina dirbti kartu ir siekti tikslų. Galima daryti prielaidą, kad mokytojo reikšmingumas ir indėlis gali būti svarbūs tik atskiros grupelės, o ne visos mokyklos mastu.

Norint išsiaiškinti mokytojo indėlio ir mokyklose vyraujančio bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipo ryšius atlikta koreliacinė rezultatų analizė (žr. 9 lentelę).

Mokytojo indėlio ir bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipo ryšiai

	Mokyklos administracija motyvuoja (skatina) mokytojų mokymąsi darbo vietoje	Siekdama tobulėti mokyklos administracija kartu su mokytojais nuolat mokosi	Darbo vietoje mokytojai dirba komandose	Mokykloje bendradarbiuojama remiantis patirtimi veiklos reflektavimu	Mokykloje vyrauja administracijos ir mokytojų tarpusavio parama, padedanti siekti geresnių rezultatų ir spręsti greitai besikeičiančias problemas
Dirbant kolegų komandoje teikiu pasiūlymus veiklai tobulinti	0,262 0,001	0,291 0,000	0,234 0,002	0,211 0,006	0,287 0,000
Grižęs iš seminarų su kolegomis dalinuosi patirtimi, teikiu metodinę pagalbą	0,407 0,000	0,316 0,000	0,222 0,004	0,389 0,000	0,406 0,000
Komandoje atvirai analizuoju savo ir kitų veiklos rezultatus	0,382 0,000	0,301 0,000	0,062 0,428	0,207 0,007	0,416 0,000
Nuolat ieškau naujų komandinės veiklos formų	0,142 0,065	0,176 0,022	0,171 0,027	0,327 0,000	0,178 0,020
Iniciuoju savo ir kitų mokytojų mokymąsi darbo vietoje	0,325 0,000	0,188 0,014	0,102 0,19	0,116 0,133	0,304 0,000

Atlikus mokytojo indėlio ir mokyklose vyraujančio bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipo ryšių analizę matomas silpnas koreliacinis ryšys, nes $0,207 < r < 0,416$, kai $p < 0,01$. Silpnesni koreliaciniai ryšiai išsiskyrė „darbo vietoje mokytojai dirba komandose“, „nuolat ieškau naujų komandinės veiklos formų“ ir „inicijuojau savo ir kitų mokytojų mokymąsi darbo vietoje“. Galima daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavusių mokyklų mokytojai dar nesuvokia komandinio darbo svarbos mokantis bendradarbiaujant, nežino arba nesidomi komandinio darbo atlikimo formomis. Mokytojas yra pagrindinis mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veikėjas ir kaitos iniciatorius. Pokyčiai mokykloje prasideda nuo mokytojo suvokimo, kad prieš norint ką nors pakeisti, reikia keistis pačiam. Priklausomai nuo bendradarbiavimo kultūros tipo mokytojas gali (arba ne) mokytis darbo vietoje, tobulėti ir taip keisti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kultūrą. Esant bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipui mokytojas turi galimybę laisvai savarankiškai priimti sprendimus, kartu su kolegomis organizuoti ne tiek mokymo, kiek mokymosi procesą. Kadangi mikroklimatas teigiamas, mokykloje vyrauja tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba, vyksta nuolatinis mokymasis komandoje, mokymasis iš įgyjamos patirties. Vyraujant tariamo kolegialumo tipui, mokytojai jaučia nuolatinę administracijos kontrolę ir nurodymus, kaip viską atlikti. Mokytojui nepaliekama laisvė rinktis darbo formas ir metodus. Esant nuolatinei kontrolei mokytojas nesijaučia saugus ir negali efektyviai mokytis darbo vietoje, priimti sprendimus, komunikuoti ir

valdyti konfliktus. Mokykloje egzistuojantis bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipas nusakomas kaip galimybės dirbti komandoje, derinti savo ir kolegų veiksmus siekiant bendro tikslo nebuvimą.

Apibendrinant šiuos bendradarbiavimo kultūros tipus galima daryti prielaidą, kad reikšmingiausias mokytojo indėlis yra tada, kai mokykloje vyrauja bendradarbiavimo kultūros bendradarbiavimo tipas, o tariamo kolegialumo ir balkanizacijos kultūrą reikia keisti į bendradarbiavimo kultūrą, kuri užtikrintų palankias sąlygas kiekvienam mokyklos mokytojui mokytis bendradarbiaujant, keistis ir tobulėti.

Norint išsiaiškinti *tris svarbiausias priežastis, kurios apsunkina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo galimybes*, pateiktas atviro tipo klausimas. Gauti atsakymai pavaizduoti 10 lentelėje.

10 lentelė

Priežastys, kurios apsunkina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo galimybes

Eil. Nr.	TEMA	TEMĄ ILIUSTRUOJANTYS TEIGINIŲ PAVYZDŽIAI
1.	Mažėjantis mokinių skaičius	„Mokinių skaičiaus mažėjimas“; „Mažėjant mokinių skaičiui mažėja pamokų“; „Mokinių mažėjimas“;
2.	Krūvio mažėjimas	„Pamokų skaičiaus mažėjimas, nes mažėja mokinių skaičius“; „Pamokų skaičiaus mažėjimas“; „Mažėjantis pamokų skaičius“; „Pamokų mažėjimas, nes mažėja mokinių“;
3.	Neigiamos asmeninės mokytojų savybės	„Egoizmas“; „Uždarumas“; „Kai kurių mokytojų asmeninės savybės“; „Kai kurių mokytojų charakteriai, būdo savybės“; „Pavydas“; „Asmeninės savybės, išankstinės nuostatos, kategoriškumas“; „Geranoriškumo stoka“; „Asmens charakterio savybės“;
4.	Laikas	„Laiko stoka“; „Sunku suderinti laiką visiems“;
5.	Motyvacijos stoka	„Motyvacijos stoka“; „Nenoras dalintis gerąja patirtimi“;
6.	Konkurencija	„Konkurencija“; „Konkurencija dėl darbo vietos“; „Konkurencija dėl pamokų“;
7.	Kritika	„Nemalonumai dėl išsakytos kritikos“; „Kritika“; „Kolegų kritika“; „Administracijos kritika“; „Kritika dėl išsakytos nuomonės“;
8.	Didelis krūvis	„Darbų gausa“; „Per didelis krūvis“;

Analizuojant respondentų nuomones, galima manyti, kad pagrindinės priežastys yra mažėjantis mokinių skaičius, krūvio mažėjimas, neigiamos asmeninės mokytojų savybės, laiko stoka, motyvacijos stoka, konkurencija, kritika ir didelis krūvis.

Esant dabartinei demografiniai situacijai Lietuvoje mokinių skaičius mažėja ne tik kaimo, bet ir miesto ugdymo įstaigose, todėl kaip vieną iš priežasčių mokytojai įvardija „*mokinių skaičiaus mažėjimą*“. Su šia problema galima susieti ir tokias problemas kaip „*pamokų skaičiaus mažėjimas*“ bei „*konkurencija*“. Galima manyti, kad mokytojai nesijaučia saugūs dėl mokyklų ateities, todėl ir kyla konkurencijos problema.

Nemaža dalis mokytojų išskyrė neigiamų asmeninių mokytojų savybių įtaką tarpusavio bendradarbiavimui. Fulan (1999) akcentuoja, kad „mokytojas – besimokančios visuomenės pilie-

tis, todėl jo asmeninės savybės – atvirumas naujovėms, kūrybiškumas, bendradarbiavimo įgūdžiai ir pasiryžimas nuolat atnaujinti savo žinias – kartinės sėkmės prielaidos“. Kontautienė (2010) pateikia sudarytą pagal Giedraitienę – Lileikienę (2002) bendradarbiauti pasirengusio pedagogo asmenybinį modelį, „kurį sudaro trys charakteristikos: pedagogas – specialistas, pedagogas – darbuotojas, pedagogas – žmogus“. Cibulskas, Žydzūnaitė (2012) teigia, kad „kiekvienas siekiantis tobulėti mokytojas turi investuoti į save, atnaujinti žinias bei įgūdžius, nuolat sekti švietimo pokyčių tendencijas, mokytis tokių dalykų, kurių jam prireiks ne tik šiandien, bet ir ateityje, siekiant išlikti konkurencingu darbo rinkoje. Gebėjimas kelti karjeros tikslus, įvertinti savo silpnąsias bei stipriąsias savybes, nuolat atnaujinti žinias bei įgūdžius leidžia greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų, reikalavimų švietimui, atrasti naujų karjeros galimybių“. Galima manyti, kad neigiamos asmeninės savybės slopina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą ir pagarbą vienas kitam.

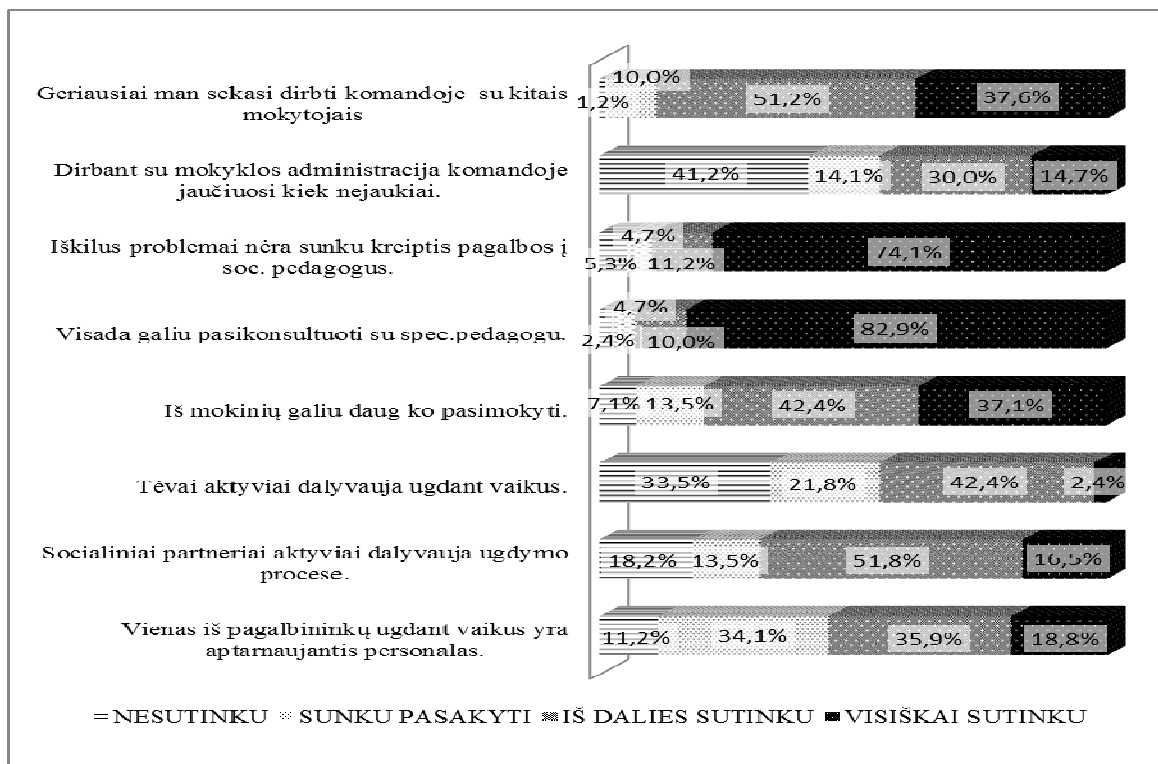
Respondentų nuomone, šios priežastys taip pat apsunkena mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo galimybes (kalba netaisyta): „vyresnių amžiumi mokytojų atsiribojimas nuo veiklos“, „susiskirstymas į mažus būrelius“; „administracijos nelabai teigiamas požiūris į mokytojų veiklą“; „noras pasirodyti svarbesniu, atlikti geriau“; „administracijos požiūris į aukštesnę kategoriją turinčius mokytojus“; „skirtingas požiūris“; „laisvos dienos (jei turi 12 pamokų, tai 3 dienas dirbi)“; „trūksta lankstumo vienas kito atžvilgiu“; „formalios priemonės“; „skirtingas problemų matymas“; „veiklių mokytojų skatinimo stoka“; „kolektyvo mikroklimatas“; „daugiau tiesioginio bendravimo“; „nenoras dalintis patirtimi“; „nepasidalijimas patirtimi“; „neanalizuojami rezultatai“; „neaiški mokyklos ateitis“; „mažėjantis mokytojų skaičius“; „nesutarimai dėl administracijos“; „susitelkimas tik į savo interesus“; „simpatijų/antipatijų veiksniai“; „nenoras siekti tobulėjimo“; „tarpusavio nesupratimas“; „kitoks požiūris į darbą“; „darbas su skirtingomis klasėmis“; „skirtingi dėstomi dalykai“; „amžiaus skirtumas“; „patirties skirtumas“; „skirtingas požiūris“. Vieną nuomonę galima priskirti darbams, kuriuos reikia padaryti norint pagerinti mokytojų mokymosi bendradarbiaujant galimybes: „*Esant tokiam IT mokytojais vis mažiau bendrauja ir bendradarbiauja. Daugiau tiesioginio bendradarbiavimo!*“

Fullan (1998) teigia, kad „problemos kyla dėl nepakankamo bendravimo ir bendradarbiavimo“. Galima manyti, kad tik dalis mokytojų suvokia jog bendraudami tarpusavyje gali išspręsti išsakytas problemas ir mokykloje vykdyti teigiamus pokyčius.

15 respondentų parašė tik po 1 priežastį, 19 – po 2 priežastis. 39 respondentai neįvardino nė vienos priežasties. Galima manyti, kad šie mokytojai atsiriboja nuo kitų mokytojų veiklos, ignoruoja ar ganėtina yra abejingi esančiai bendradarbiavimo situacijai, nesuvokia mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo reikšmingumo.

Visų mokykloje dirbančių ir besimokančių bendruomenės narių sąveika yra labai svarbi ir įtakoja mokyklos bendradarbiavimo kultūrą. Siekiant išsiaiškinti, kokie tyime dalyvavusiose mokyklose dominuoja bendradarbiavimo lygmenys, respondentams buvo pateikti 8 teiginiai, kurių duomenys pavaizduoti 8 pav. esančioje sudėtinėje juostinėje diagramoje.

Sudėtinė juostinė diagrama



8 pav. Bendradarbiavimo lygmenys mokykloje

Vienas iš mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, bruožų yra komandinis darbas – žmonių mokymasis mokytis kartu. McLaughlin (1997) akcentuoja, kad „besimokančioje organizacijoje kiekvienas narys, bendradarbiaudamas su kitais komandos nariais, aktyviai mokosi, nuolatos analizuodamas darbo procesus ir rezultatus. Bendromis jėgomis tobulinamos struktūros ir procesai, įgyjama naujų žinių ir įgūdžių. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia sukaupti paties mokymosi ir tobulėjimo patirtį“. Apibendrinant gautus teiginio „geriausiai man sekasi dirbti komandoje su kitais mokytojais“ duomenis galima teigti, kad mokytojai tik iš dalies suvokia komandinio darbo svarbą. Iš apklausoje dalyvavusių respondentų pusė (51,2 %) pažymėjo, kad iš dalies sutinka, jog „geriausiai man sekasi dirbti komandoje su kitais mokytojais“. Galima manyti, kad tyime dalyvavusioms mokykloms dar nėra būdingas besimokančios organizacijos bruožas – komandinis darbas.

Analizuojant teiginio „*dirbant su mokyklos administracija jaučiuosi kiek nejaukiai*“ duomenis paaiškėjo, kad mažiau negu pusė apklaustų respondentų (41,2 %) jaučiasi gerai dirbdami kartu su administracija. Galima manyti, kad tarp mokytojų ir mokyklos administracijos nevyrauja abipusis pasitikėjimas, lygiavertė partnerystė ir tarpusavio santykiai, skatinantys bendradarbiavimą. Sergiovanni (2005) teigia, kad „mokyklos direktoriai atsakingi sukurti moralinio tikslo bendruomenę, gebančią perkurti save, kad priimtų iššūkius. Kai mokytojai ir direktoriai laiko save bendruomene, jie įsitraukia į dialogą ir diskusiją apie mokymą ir mokymąsi“. Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, administracija turi ne tik organizuoti komandinį darbą, bet ir kartu dirbti bei mokytis, taip pat kurti teigiamą mokyklos klimatą, kuris sudarytų sąlygas mokytojams mokytis vieniems iš kitų ir tobulėti.

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų teigia, kad bendradarbiauja su mokykloje dirbančiais socialiniais ir specialiojo ugdymo pedagogais (74,1% ir 82,9 %). Galima teigti, kad mokytojai suvokia, jog sprendžiant specifines problemas susijusias su mokinių elgesiu, su pagalba mokiniams, turintiems mokymo(si) sunkumų, bendravimu su probleminėmis šeimomis reikalinga konsultacija ir bendras darbas su tos srities specialistais. Mokytojų ir socialinių bei specialiojo ugdymo pedagogų efektyvus tarpusavio bendradarbiavimas įtakoja mokinių, turinčių elgesio problemų bei mokymosi sunkumų, geresnių ugdymo(si) rezultatų siekimą.

Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, svarbiausias bendradarbiavimo lygmuo yra „*mokinys – mokytojas*“, pripažįstamas mokytojo ir mokinio lygybės principas. Bendradarbiaujant labai svarbu, kad ne tik mokiniai pasitikėtų mokytojais, bet ir mokytojai pasitikėtų mokiniais. Gauti teiginio „*iš mokinių galiu daug ko išmokti*“ duomenys parodo, kad tik dalis (37,1 %) apklausoje dalyvavusių respondentų mokinius pripažįsta kaip lygiavertčius partnerius. Galima manyti, kad mokytojai dar nėra pasirengę pripažinti mokinio kompetencijas, patarimus ar pasiūlymus bei galimybę kartu su mokiniais organizuoti mokymo procesą. Mokytojams reikėtų labiau domėtis mokiniu kaip asmenybe, įtraukti jį į ugdymo procesą taikant įvairius aktyvius mokymo metodus (žaidimai, projektinė veikla, tyrimai, diskusijos ir kt.). Aktyviųjų mokymo metodų pagalba galima užtikrinti produktyvų bendravimą ir bendradarbiavimą tarp mokinio bei mokytojo, nes atsiranda galimybė išsakyti nuomones, diskutuoti, kelti klausimus, ieškoti problemos sprendimo būdų.

Analizuojant teiginio „*tėvai aktyviai dalyvauja ugdant vaikus*“ duomenis paaiškėjo, kad *visiškai sutinka* su šiuo teiginiu tik 2,4 % apklausoje dalyvavusių respondentų. Nemaža dalis (42,4 %) respondentų *iš dalies sutiko*, kad „*tėvai aktyviai dalyvauja ugdant vaikus*“. Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, tėvai ir mokytojai turi veikti išvien, nes bendradarbiauti siekiant, kad gerėtų vaikų ugdymo(si) rezultatai, turi visa mokyklos

bendruomenė. Galima manyti, kad mokytojams reikėtų siekti efektyvesnio bendravimo ir bendradarbiavimo bei ieškoti įvairesnių bendradarbiavimo su tėvais formų. Galima būtų įtraukti tėvus į tokias bendradarbiavimo sritis kaip tėvų mokymo(si) organizavimą, pamokų tvarkaraščio sudarymą, metodinių priemonių ruošimą, neformaliojo ugdymo organizavimą. Galima teigti, kad tik nuo mokytojo priklauso, kaip tėvai, suprasdami bendradarbiavimo reikšmingumą, įsitrauks į ugdymo(si) procesą.

Gauti duomenys parodė, kad mokytojai mažai bendradarbiauja ir lygiaverčiais partneriais pripažįsta socialinius partnerius (*iš dalies sutinku* pasirinko 51,8 %, *visiškai sutinka* – 16,5 %, *nesutinka* – 18,2 % ir *sunku pasakyti* – 13,5 %) ir aptarnaujančią mokyklos personalą (*iš dalies sutinku* pažymėjo 35,9 %, *sunku pasakyti* 34,1 %, *visiškai sutinku* 18,8 % ir *nesutinku* 11,2 % respondentų). Plėtojant bendradarbiavimą mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, labai svarbios yra ir pačių mokytojų teigiamos nuostatos į bendradarbiavimą visais lygmenimis ne tik mokykloje, bet ir už mokyklos ribų. Kontautienė (2010) akcentuoja, kad „bendradarbiavimo esmę sudaro pasitikėjimas žmonėmis“, todėl galima manyti, kad mokytojai nelabai pasitiki mokyklos aptarnaujančiu personalu ir socialiniais partneriais bei nepakankamai suvokia jų reikšmingumą dalyvaujant ugdymo proceso organizavime. Simonaitienė (2001) teigia, kad „besimokančiai organizacijai vienas iš būdingų bruožų yra padalinių, grupių ir individų bendradarbiavimas ir mokymasis“, todėl galima manyti, jog mokytojai nelabai suvokia, kaip kiekvienas mokyklos bendruomenės narys (šiuo atveju – aptarnaujantis personalas) atlikdamas savo darbą vienaip ar kitaip prisideda prie mokyklos išsikeltų tikslų. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, mokytojai turėtų suvokti bendradarbiavimą su mokyklos aptarnaujančiu personalu ir socialiniais partneriais kaip galimybę vieni iš kitų mokytis ir dalintis patirtimi.

Atlikus vidinę koreliacinę rezultatų analizę paaiškėjo mokykloje vyraujančių bendradarbiavimo lygmenų tarpusavio ryšiai, kurie pateikiami 11 lentelėje.

Mokykloje vyraujančių bendradarbiavimo lygmenų tarpusavio ryšiai

	Geriausiai man sekasi dirbti komandoje su kitais mokytojais	Dirbant su mokyklos administracija komandoje jaučiuosi kiek nejaukiai	Iškilus problemai nėra sunku kreiptis pagalbos į soc. pedagogus	Visada galiu pasikonsultuoti su spec. pedagogu	Iš mokinių galiu daug ko pasimokyti.	Tėvai aktyviai dalyvauja ugdant vaikus	Socialiniai partneriai aktyviai dalyvauja ugdymo procese	Vienas iš pagalbinių ugdant vaikus yra aptarnaujantis personalas
Geriausiai man sekasi dirbti komandoje su kitais mokytojais	1							
Dirbant su mokyklos administracija komandoje jaučiuosi kiek nejaukiai	-0,06 0,434	1						
Iškilus problemai nėra sunku kreiptis pagalbos į soc. pedagogus	0,139 0,07	0,147 0,056	1					
Visada galiu pasikonsultuoti su spec. pedagogu	-0,052 0,497	0,041 0,598	0,529 0,000	1				
Iš mokinių galiu daug ko pasimokyti	0,147 0,056	-0,207 0,007	0,108 0,163	0,18 0,019	1			
Tėvai aktyviai dalyvauja ugdant vaikus	-0,065 0,401	-0,276 0,000	-0,176 0,021	-0,079 0,305	-0,03 0,694	1		
Socialiniai partneriai aktyviai dalyvauja ugdymo procese	0,076 0,323	-0,369 0,000	-0,086 0,264	-0,084 0,276	0,016 0,831	0,603 0,000	1	
Vienas iš pagalbinių ugdant vaikus yra aptarnaujantis personalas	0,087 0,258	-0,236 0,002	-0,095 0,216	-0,012 0,874	0,059 0,448	0,146 0,058	0,252 0,001	1

Analizuojant 11 lentelėje pateiktus duomenų rezultatus galima teigti, kad statistiškai yra silpnas vidinis ryšys tarp „dirbant su mokyklos administracija jaučiuosi kiek nejaukiai“ ir „iš mokinių galiu daug ko pasimokyti“, „tėvai aktyviai dalyvauja ugdant vaikus“, „socialiniai partneriai aktyviai dalyvauja ugdymo procese“, „vienas iš pagalbinių yra aptarnaujantis personalas“, nes $-0,207 > r > -0,369$, $p < 0,01$. Šis statistinis ryšys neparodo priežasčių, o tik panašų šių teiginių vertinimą statistine plotme. Reikšmingas skirtumas ir vidutinis koreliacinis ryšys yra tarp atsakymų rezultatų „iškilus problemai nėra sunku kreiptis į soc. pedagogus“ ir „visada galiu pasikonsultuoti su spec. pedagogu“, nes $r=0,529$, kai $p=0,000$ ir $p<0,01$. Galima daryti prielaidą, kad mokytojai tikina, jog gali kreiptis pagalbos į šiuos specialistus. Išryškėjo dar vienas vidutinis koreliacinis ryšys tarp socialinių partnerių ir mokinių tėvų, nes $r=0,603$, kai $p=0,000$ ir $p<0,01$. Galima daryti prielaidą, kad mokyklose nevyksta lygiavertis tarpusavio ben-

dradarbiavimas visais lygmenimis. Labai silpnas vidinis koreliacinis ryšys yra tarp spec. pedagogų – mokytojų – mokinių, nes $r=0,18$, kai $p=0,019$ ir $p<0,05$. Taip pat labai silpnas neigiamas vidinis koreliacinis ryšys yra soc. pedagogas – mokytojas – mokinių tėvai, nes $r = -0,176$, kai $p=0,021$ ir $p<0,05$. Galima tai aiškinti kaip mokytojų populiareniu bendradarbiavimu su soc. pedagogais nei su tėvais. Silpnas vidinis koreliacinis ryšys yra socialiniai partneriai – mokytojas – aptarnaujantis personalas, nes $r=0,252$, kai $p=0,01$ ir $p<0,01$.

Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, labai svarbu nustatyti vyraujančią bendradarbiavimo būdą. Siekiant tai išsiaiškinti apklausoje dalyvaujantiems respondentams buvo pateikta 12 teiginių. 1-3 teiginiai apibūdina nenurodomąjį, 4-6 teiginiai – nurodomąjį – kontroliuojamąjį, 7-9 apibūdina nurodomąjį – informacinį, 10–12 – bendradarbiavimo būdą. Gauti duomenys pavaizduoti 9 pav. esančioje sudėtinėje juostinėje diagramoje.

Sudėtinė juostinė diagrama



9 pav. Bendradarbiavimo būdai

Glickman (2010) išskiria šiuos bendradarbiavimo būdus: nenurodomąjį, nurodomąjį – kontroliuojamąjį, nurodomąjį – informacinį, bendradarbiavimo būdą. Vyraujant vienam iš bendradarbiavimo būdų didesnė atsakomybė tenka pačiam mokytojui, kitam – mokyklos administracijai, o dar kitam – tiek mokytojui, tiek mokyklos administracijai. Glickman (2010) pateikia išsamų nenurodomojo bendradarbiavimo būdo apibūdinimą: „Kai mokymo tobulinimo vadovas klausosi mokytojo, aiškinasi, ką jis sako, skatina mokytoją daugiau kalbėti apie problemą ir reflektuoja patvirtindamas jo suvokimą, neabejotinai mokytojas yra įtraukiamas priimant su profesine veikla susijusius sprendimus. Mokymo tobulinimo vadovas yra arba aktyvus klausinėtojas, arba diskusijų dalyvis, kuris padeda mokytojui apsispręsti. Galutiniam sprendimui mokytojo įtaka didžiulė, o vadovo – maža.“ Apibendrinant 1-3 teiginio gautus duomenis galima teigti, kad administracija ne tik sudaro sąlygas mokymuisi darbo vietoje (su šiuo teiginiu *visiškai sutinka* 53,5 % ir *iš dalies sutinka* 27,1 % respondentų) ir bendradarbiaujant komandose mokytojui palieka teisę pačiam rinktis problemos sprendimo būdą (su šiuo teiginiu *visiškai sutinka* 32,4 % ir *iš dalies sutinka* 58,2 % respondentų), bet ir pagelbėja mokytojui siūlydama ir nurodydama kryptį kaip dirbti. Tai įrodo daugiau negu 2/3 apklausoje dalyvavusių respondentų pasirinkti teigiami atsakymai.

Glickman (2010) teigia, kad kai mokykloje vyrauja nurodomasis kontroliuojamasis bendradarbiavimo būdas „vadovas nurodo mokytojui, ką reikia daryti, nustato laukiamų rezultatų terminą bei kriterijus ir įtvirtina šiuos nurodymus informuodamas apie veiklumo arba neveiklumo pasekmes, vadovas prisiima atsakomybę už sprendimą. Jis aiškiai pasako, kokių veiksmų turi imtis mokytojas“. Gauti 4-6 teiginio duomenys parodo, jog dauguma (70 %) respondentų sutinka, kad „*administracija išsiaiškina mokytojo problemas*“ ir 61,2 % respondentų pritaria, kad „*administracija geba geriau analizuoti ir spręsti problemas negu mokytojas*“, bet problemų sprendimo būdą, aiškius reikalavimus bei nurodymus kaip juos įgyvendinti pateikia tik mokyklos administracija. Tai pažymėjo net 83,5 % respondentų. Tokie pateikti atsakymai leidžia manyti, kad mokyklose vyrauja ne demokratinis mokyklos vadovo vadovavimo stilius, nėra lygiateisės partnerystės, kuri būdinga besimokančiai organizacijai.

82,3 % respondentų sutinka, kad „*administracija pateikia mokytojui dėl veiklos tobulinimo pasiūlymus*“ ir 88,9 % akcentuoja, kad „*mokytojas, atsižvelgdamas į pateiktus pasiūlymus, pasirenka pats tolimesnius veiksmus*“. Galima teigti, kad 7-9 teiginio rezultatai atitinka Glickman (2010) apibūdintą nurodomąjį - informacinį bendradarbiavimo būdą, „kai mokymo tobulinimo vadovas nurodo mokytojui pasirinkimo galimybes ir, mokytojui pasirinkus vieną variantą, nustato laukiamų rezultatų terminą bei kriterijus, vadovas tampa pagrindiniu informacijos šaltiniu, suteikdamas mokytojui ribotą pasirinkimo laisvę“.

Mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai, būdingas bendradarbiavimas, kuris padeda mokytis ir tobulėti, akcentuoja lygiavertę partnerystę. Šiuo atveju lygiavertė partnerystė tarp mokytojų ir mokyklos administracijos. Butkienė, Kepalaitė (1996) teigia, kad „pagrindinė mokymosi bendradarbiaujant taisyklė – būti visiškai atviram savo ir kitų grupės narių patyrimui, nuoširdžiai siekti bendrų tikslų“. Vadinasi, mokykloje turi vyrauti bendradarbiavimo būdas, kurį Glickman (2010) apibūdina kaip būdą, „kai vadovas pasirenka nenurodomajam būdai būdingus elgsenos tipus siekdamas išsiaiškinti mokytojo požiūrį, o vėliau įsitraukia į diskusiją pateikdamas savo idėjas, ieškodamas problemos sprendimo ir klausdamas visų suinteresuotųjų pasiūlymų bei derėdamasis dėl bendrų veiksmų, kurie tenkintų tiek mokytoją, tiek vadovą, sprendimą priima visi kartu“. Analizuojant 10-12 teiginius paaiškėja, kad dauguma (81,7 %) apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, kad „*mokykloje vyrauja abipusis susitarimas, kuris vykdomas abiemis prisiimant atsakomybę*“, o 81,7 % akcentuoja, kad „*administracija ir mokytojas kartu siūlo galimus veiksmus*“.

Pagal 10-12 teiginių atsakymus būtų galima manyti, kad tyrime dalyvavusiose mokyklose vyrauja bendradarbiavimo būdas, bet atsakymai į kitus teiginius tai paneigia. Nors respondentai ir akcentuoja, kad „*mokykloje vyrauja abipusis susitarimas, kuris vykdomas abiemis prisiimant atsakomybę*“, bet problemų sprendimo būdą, aiškius reikalavimus bei nurodymus kaip juos įgyvendinti pateikia tik mokyklos administracija ir galima manyti, kad administracija nedalyvauja kartu su mokytoju sprendžiant problemas. Galima manyti, kad mokyklos administracijai sunku pasitikėti mokytojais ir dalintis atsakomybe, mokykloje vykdoma nuolatinė kontrolė. McLaughlin (1997) teigia, kad tik „bendromis jėgomis tobulinamos struktūros ir procesai, įgyjama naujų žinių ir įgūdžių. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia sukaupti paties mokymosi ir tobulėjimo patirtį. Ši patirtis atsispindi organizacijos struktūrose, procesuose ir kultūroje bei tampa organizacijos patirtimi“.

Norint efektyviai vystyti mokytojų bendradarbiavimą būtina taikyti įvairias bendradarbiavimo formas. Nuolat vykstantys pokyčiai skatina ieškoti naujų ar tobulinti esamas formas siekiant geresnių mokymo(si) bendradarbiaujant rezultatų. Mokytojų mokymasis bendradarbiaujant sudaro galimybę mokytis vieniems iš kitų, keistis ir tobulėti darbo vietoje. Analizuojant Hargreaves (1999) bendradarbiavimo kultūros tipologiją, kuri pavaizduota 1 lentelėje (žr. p. 25) galima teigti, jog nuo mokykloje vyraujančio bendradarbiavimo kultūros tipo priklauso, kokios mokykloje bus taikomos bendradarbiavimo formos ir kokią įtaką tai turės mokytojų mokymuisi bendradarbiaujant.

Pateiktais teiginiais siekiama išsiaiškinti, kaip mokytojai taiko bendradarbiavimo formas. Gauti duomenys pateikiami 12 lentelėje.

Bendradarbiavimo formų taikymas mokykloje

Eil. Nr.	TEIGINIAI	Apie tai esu girdėjęs	Žinau kur apie tai susirasti informaciją	Tai taikoma mūsų mokyklos bendradarbiavimo praktikoje	Pažymėkite, ar norėtumėte, kad tai būtų taikoma Jūsų mokykloje
1.	Tarpusavio ugdomasis konsultavimas	28,8	34,7	30,6	30,6
2.	Pamokinės veiklos stebėjimo komanda ir grupė	42,4	17,1	31,8	12,4
3.	Pamokinės veiklos tyrimo komanda	58,8	17,6	11,2	12,9
4.	Mokytojų atviros pamokos mokytojams	15,9	7,06	75,3	15,9
5.	Kritikuojančių kolegų grupės	54,1	15,3	3,53	1,76
6.	Metodiniai susirinkimai naujos informacijos perdavimui	5,3	0	93,5	26,5
7.	Individualūs pokalbiai pertraukų metu	2,9	1,18	90,6	17,1
8.	Keitimasis patirtimi bendraujant virtualioje aplinkoje	13,5	11,8	74,7	25,3
9.	Bendravimas po pamokų neformalioje aplinkoje (kavinės ir kt.)	14,1	3,53	78,2	24,7
10.	Kita (įrašykite)	-	-	-	-

Hargreaves (1999) teigia, kad „esant bendradarbiavimo kultūrai, darbiniai mokytojų santykiai dažniausiai yra savaiminiai, savanoriški (be prievartos ir vadovų reguliavimo), skatinantys įsipareigoti ir tobulinti organizacijos veiklą“. Galima manyti, kad vyraujant mokyklose šiam bendradarbiavimo tipui, taikomos visų pasirinktos bei aptartos formalios ir neformalios bendradarbiavimo formos, jos nuolat tobulinamos arba pritaikomos konkrečiai situacijai.

Esant tariamam kolegialumui mokytojų bendradarbiavimo formos pakeičiamos administracijos kontroliuojamomis, saugiai imituojančiomis bendradarbiavimą. Galima manyti, kad esant tokiam bendradarbiavimo tipui apsiribojama įprastomis formaliomis bendradarbiavimo formomis, kaip susirinkimai, tradiciniai renginiai, tėvų susirinkimai.

Vyraujant balkanizacijos tipui būdingas mokytojų susiskirstymas į atskiras, izoliuotas, tarpusavyje besirungiančias grupeles. Galima manyti, jog tarp besirungiančių tarpusavyje grupelių vyrauja minimalus bendradarbiavimas, kuris neskatina mokytojų bendradarbiaujant mokytis, keisti ir tobulėti bei neskatina dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų.

Analizuojant 12 lentelėje pateiktus duomenis paaiškėja, kad populiariausios bendradarbiavimo formos, taikomos apklausoje dalyvavusiose mokyklose, yra „*metodiniai susirinkimai naujos informacijos perdavimui*“ (93,5 %), „*individualūs pokalbiai pertraukų metu*“ (90,6 %), „*bendravimas po pamokų neformalioje aplinkoje*“ (78,2 %) ir „*mokytojų atviros pamokos mokytojams*“ (75,3 %). Daugiau kaip pusė respondentų (54,1 %) teigia, kad yra girdėję apie „*kritikuojančių kolegų grupes*“, bet tik 1,76 % norėtų, kad „*tai būtų taikoma mokykloje*“. Galima

manyti, kad mokykloje nevyrauja teigiamas klimatas ir nėra mokytojų tarpusavio santykių, kurie paremti pasitikėjimu ir lygiaverte partneryste. Abipusė pagarba ir atsakomybė atsiranda tuomet, kai pasitikima vienas kitu, o pozityvi priklausomybė skatina bendradarbiavimą. Tokiose mokyklose kritika nesuvokiama kaip galimybė sužinoti veiklos klaidas ir padedant vieni kitiems tobulėti. Apie „pamokinės veiklos tyrimo komandą“ yra girdėję 58,8 %, bet tik 12,9 % respondentų norėtų, kad „*tai būtų taikoma mokykloje*“. Galima manyti, jog mokytojai dar nėra pasirengę pamokinės veiklos tyrimui ir analizavimui. Vadinasi, nevyksta mokymasis reflektuojant savo praktiką, ją apmąstant bei keičiant ir taip sudarant naujas patirties įgijimo bei mokymosi galimybes.

Pagal 12 lentelėje pateiktus teiginių duomenis galima manyti, kad tik nedaugelis tyrime dalyvavusių respondentų norėtų įvairesnių bendradarbiavimo formų. Tai leidžia manyti, kad tik pavieniai mokytojai domisi naujovėmis ir naudoja efektyvias bendradarbiavimo formas savo veikloje, todėl pasirinkti 6 pav. esančioje diagramoje pateikti atsakymo variantai prieštarauja 12 lentelėje pateiktiems atsakymams apie respondentų išsakytus norus taikyti bendradarbiavimo formas mokykloje. Taip pat galima manyti, kad visi teiginių apie „*bendradarbiavimo formų taikymas mokykloje*“ atsakymų variantai apibūdina balkanizacijos kultūros tipą, o ne bendradarbiavimo, kaip teigia dauguma respondentų (žr. 6 pav. esančią diagramą). Bendradarbiavimo kultūros tipui būdingas visų mokyklos bendruomenės narių bendras darbas siekiant mokantis tobulėti, o respondentų atsakymai rodo, kad tik nedidelė dalis mokykloje to siekia ar norėtų siekti.

Įvairesnių bendradarbiavimo formų taikymas galėtų būti kaip galimybė mokytojams mokytis darbo vietoje, siekimas tobulinti visos mokyklos veiklą siekiant bendrų tikslų. Besimokančiai organizacijai būdingi partnerystės santykiai, kai yra teikiami pasiūlymai, dalijamasi idėjomis, nebijoma kreiptis pagalbos į kitus mokyklos mokytojus ir administraciją.

Apibendrinant gautus duomenis galima manyti, kad mokytojai yra teoriškai susipažinę su mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, samprata bei bruožais ir bando tai praktiškai taikyti, bet dar nėra linkę kritiškai vertinti ir viešai pateikti realios jų mokyklos mokymosi bendradarbiaujant situacijos. Galima daryti šias prielaidas:

- mokyklose nėra vieno kurio konkretaus vyraujančio bendradarbiavimo kultūros tipo, o dominuoja įvairių tipų bruožai.
- mokytojai bendradarbiavimo sąvoką taiko kalbėdami ne kaip apie bendrą darbą kartu siekiant bendrų tikslų, o kaip apie kiekvieno mokytojo darbą dirbamą mokykloje.

2.4. Mokytojų bendradarbiavimo kultūros vertinimas mokyklos, kaip besimokančios organizacijos tobulinimo kontekste: kokybinio tyrimo rezultatai

Kokybinio tyrimo atlikimui išanalizuota teorinė mokslinė literatūra ir remiantis Bitino (1996) metodinėmis rekomendacijomis sudaryta iš dalies struktūruota refleksija raštu (žr. 2 Priedą).

Pasak Bitino (1996), kokybinio tyrimo pagrindinė paskirtis yra objekto aprašymas, kai siekiama gauti duomenų apie ugdymo reiškinių ar reiškinių naują aspektą. Tyrimo metu iš dalies struktūruota refleksija raštu siekiama atskleisti mokytojų patirtį mokantis bendradarbiaujant darbo vietoje.

Remiamasi prielaida, kad tyrimo objektyvumas yra dalinis, kad asmeninė patirtis yra neatskiriama nuo gautų duomenų ir stengiamasi likti neutraliu tyrimo rezultatų atžvilgiu.

Šiame tyrime kokybiniai duomenys yra informantų atsakymai į atvirus klausimus – dalijimasis patirtimi.

Remiantis Bitino (1996) metodinėmis rekomendacijomis atsižvelgta į tai, kokybiniai duomenys, išreikšti žodine forma vertinami subjektyviai. Orientuojamasi į pavienes situacijas, kurioms priskiriamas individualumas, unikalumas. Pasak Bitino (1996), imties problema neformuluojama.

Iš dalies struktūruotoje refleksijoje buvo klausama, kaip informantai padeda mokykloje mokytis savo kolegoms, kaip yra organizuojamas bendradarbiavimas mokykloje, prašoma pateikti pavyzdžių, kada teko dirbti su kolegomis komandoje.

Vienu iš atvirų klausimų siekiama atskleisti patirtį mokantis bendradarbiaujant darbo vietoje įvardijant mokytojo pagalbą mokytojui. Kokybiniai duomenys – informantų atsakymai į atvirą klausimą apie pagalbą mokantis bendradarbiaujant darbo vietoje pavaizduoti 13 lentelėje.

Mokytojų pagalba mokantis bendradarbiaujant darbo vietoje

TEMA	SUBTEMA	SUBTEMAS ILIUSTRUOJANTYS TEIGINIAI
Keitimasis informacija	Naujos informacijos perteikimas	„Pasidalinu seminarų, stažuočių, mokymų, studijų metu gauta naujausia informacija“ [3; 6; 7; 9]; „grįžusi iš seminarų iškart pasidalinu informacija su to paties dalyko mokytojais, kalbu apie tai per pertraukas mokytojų kambaryje“ [1; 5; 9]; „rekomenduoju naują informaciją mėginti pritaikyti savo mokomojo dalyko pamokose“ [8]; „perskaičiusi „Dialogą“, „Švietimo naujienas“, „Žvirblių taką“ ir radusi aktualių temų, siūlau kolegoms pasidomėti ir padiskutuoti, taikyti pamokose“ [10].
	Neformalūs pokalbiai	„tiesiog papasakoju, kaip aš daryčiau, elgčiausi arba matytai, skaitytais, analizuotais su kolegomis darbo metodais“ [4]; „kalbant galima padėti ir patarti kolegai“ [8]; „vyksta individualūs pokalbiai, kurių metu padedu, paaiškinu, pakonsultuoju kokių nors aktualių klausimų“ [2; 8; 9]; „kalbame apie iškilusias problemas, patariu kaip jas spręsti“ [12]; „patariu kaip ruošti pamokoms ar renginiams“ [13]; „pertraukų metu aptariame įvairius klausimus, sprendžiame problemas“ [14]; „patariu, kaip geriau elgtis ir ką daryti vienoje ar kitoje situacijoje“ [15].
Pagalba	Pagalba rengiant planus	„dalinuosi savo planais (ilgalaikiais ir detaliaisiais) [7]; „kartu aptariame planų rašymą, jų pavyzdžius“ [2; 8]; „parodau ilgalaikių planų pavyzdžius“ [11]; „dalinuosi dėstomo dalyko planais“ [12].
	Pagalba dalinantis metodine medžiaga	„dalinuosi priemonėmis tiek savo, tiek rastomis internete“ [1; 5]; „siūlau naudotis paties parengta metodine medžiaga, nurodau internetinius puslapius, kur galima rasti metodinės medžiagos pamokoms, pav.: skaidrių“ [7]; „pasiūlau savo surinktą metodinę medžiagą“ [10]; „parengta vaizdine medžiaga (pav.: pamokų pateiktys, padalomosios medžiagos pavyzdžiai)“ [12]; „dalinuosi metodine medžiaga“ [13].
	Atviros pamokos	„vedamos atviros pamokos“ [3]; „noriai priimu į savo pamokas, kad pasižiūrėtų, kaip valdau klasę, kokius metodus taikau, kaip diegiu pamokose mokinių savivaldų mokymąsi, formuluoju uždavinį, taikau vertinimą ir įšivertinimą“ [11]; „stebiu kolegų vedamas pamokas ir dalyvauju aptarime“ [12].

Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos svarbiausias bruožas yra mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas ir jo kontekste atsirandančios galimybės mokytis bei tobulėti darbo vietoje. Kiekvienas mokytojas save turi suvokti kaip bendradarbiaujantį: siekiantį bendro tikslo, randantį tarpusavio supratimą, besimokantį iš kitų ir iš patirties.

Apibendrinus iš dalies struktūruotos refleksijos raštu gautus informantų duomenis galima manyti, kad tyrime dalyvavusiose mokyklose mokytojai mokymo(si) pagalbą bendradarbiaujant kitiems mokytojams suvokia kaip naujos informacijos perdavimą, pasidalijimą įvairia patirtimi, metodinės veiklos bei renginių ir švenčių organizavimu. Kai bendradarbiavimas remiantis patirtimi – veiklos reflektavimu, galima manyti, kad yra galimybė analizuojant veiklą tobulėti patiems mokytojams. Mokantis bendradarbiaujant keičiasi mokytojo suvokimas, gebėjimai bei nuostatos. Tobulėjant ir keičiantis mokytojams atsiranda pokyčiai mokykloje.

Simonaitienė (2007) teigia, kad „bendradarbiavimas – tai vienas esminių besimokančios organizacijos bruožų“, o kaip bendradarbiavimo bruožo akcentas yra bendradarbiavimo būtinumas asmeniui mokantis. Fullan (1998) nuomone, „žmonės reikalingi vieni kitiems, jie tampa svarbiais žinių ir informacijos ištekliais vieni kitiems“. Simonaitienė (2007) akcentuoja, kad „informacija ir jos pateikimas į organizaciją yra svarbūs dalykai, susiję su sprendimų priėmimu organizacijose; tiek informacijos stoka, tiek jos perteklius gali labai apsunkinti sprendimų priėmimo procesą“. Informantai nurodė, kad pasidalina seminarų metu gauta naujausia informacija ir rekomenduoja naują informaciją mėginti pritaikyti savo mokomojo dalyko pamokose. Galima manyti, kad mokytojai supranta jog vykstant nuolatiniams pokyčiams be nuolat gausėjančių žinių bei naujos informacijos nebegalima išsiversti. Naujos žinios ir informacija gali padėti efektyvinti mokytojų veiklą siekiant bendrų tikslų, taip pat gali padėti tobulėti ir keistis patiems mokytojams. Galima daryti prielaidą, kad mokytojai turi ne tik pasyviai išklausti naują informaciją, bet ir stengtis ją pritaikyti savo darbe.

Informantai pagalbą kolegoms mokantis įvardija kaip konsultavimą rengiant teminius planus. Galima daryti prielaidą, kad tai susiję su bendrųjų ugdymo programų atnaujinimu. Atnaujintos Pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrosios programos (patvirtintos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. rugpjūčio 26 d. įsakymu Nr. ISAK-2433) į mokyklas buvo įvedamos palaipsniui. Nuo 2009-ųjų rugsėjo pagal jas pradėta dirbti visose 1, 3, 5, 7 ir 9 klasėse, nuo 2010-ųjų rugsėjo – visose 2, 4, 6, 8 ir 10 klasėse, nuo 2011-ųjų rugsėjo pagal jas pradėdama dirbti visose 11 (III gimnazijos) klasėse, o nuo 2012-ųjų rugsėjo – visose 12 (IV gimnazijos) klasėse. [žiūrėta 2012-11-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.upc.smm.lt/suzinokime/planai/>>. Akcentuojama „svarbiausia planų paskirtis – užtikrinti ugdymo sklandumą ir kokybę, todėl reikėtų siekti, kad planavimo procedūros ir dokumentai būtų kiek galima paprastesni ir naudingesni mokytojui.“ [žiūrėta 2012-11-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.upc.smm.lt/suzinokime/planai/>>. Kokius ilgalaikius ir/ar trumpalaikius planus ir kokia forma turi rengti mokytojai – susitariama mokykloje. Galima daryti prielaidą, kad ne visiems mokytojams pavyksta parengti konkrečius ir tikslius planus. Jei mokytojai nebijo pripažinti to, ko nemoka ar kas nepavyksta ir kreipiasi pagalbos į kolegas, galima manyti, kad mokykloje vyrauja teigiami tarpusavio santykiai ir vyksta mokymasis bendradarbiaujant. Bendradarbiavimo kultūrai būdinga tarpusavio parama, bendras darbas ir susitarimai dėl švietimo vertybių. Jei pedagogai suvokia bendradarbiavimo svarbą, dalijimasis patirtimi ir efektyvus darbas duoda gerus rezultatus. Dalijimasis patirtimi ne tik padeda tobulėti kitiems mokytojams, bet ir sudaro galimybę pačiam mokytojui reflektuojant patirtį mokytis ir tobulėti.

Vienas iš informantų teigia, kad „noriai priimu į savo pamokas, kad pasižiūrėtu, kaip valdau klasę, kokius metodus taikau, kaip diegiu pamokose mokinių savivaldų mokymąsi, formuluoju uždavinį, taikau vertinimą ir įsivertinimą“. Galima manyti, kad suvokiama, jog mokytis galima tik bendradarbiaujant su kitais mokytojais, kviečiant juos į pamokas ir siekiant išsiaiškinti problemines sritis. Keičiantis bendrosioms ugdymo programoms buvo siekiama atkreipti dėmesį į pamokos uždavinius, nes tinkamai suformuluoti pamokų uždaviniai padeda pamokoje pasiekti gerų mokymos(is) rezultatų.

Ruošiantis pamokai ne tik svarbu tinkamai suformuluoti uždavinį, bet ir parinkti priemones, kurios padeda įtraukti mokinius į mokymo(si) procesą. Šiuolaikinė pamoka neįsivaizduojama be informacinių technologijų naudojimo. Apibendrinant gautus duomenis galima teigti, kad informantai dalinasi ne tik savo sukurtomis priemonėmis, bet ir nurodo internetinius puslapius, kur galima rasti metodinės medžiagos pamokoms. Galima daryti prielaidą, kad ieškant informacijos internete dažnai paklystama tarp informacijos gausos ir mokytojai, kurie neturi gerų darbo kompiuteriu įgūdžių, tiesiog nenori gaišti laiko naujovių paieškoms. Manytina, kad jei mokyklos, kaip besimokančios organizacijos svarbiausias bruožas yra mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas ir jo kontekste atsirandančios galimybės mokytis bei tobulėti, tai mokytojai turi nuolat dalintis patirtimi darbo vietoje ir puoselėti partnerystės santykius, leidžiančius kreiptis pagalbos į kolegas, dalintis patirtimi, idėjomis ir naujovėmis. Galima daryti prielaidą, kad šiuo atveju pagalba, kai mokytojas mokytojui paaiškina ir padeda internete rasti metodinės medžiagos, taupo laiką ir efektyviną mokytojo darbą.

Informantų pateikti duomenys apie bendradarbiavimo organizavimą mokykloje pavaizduoti 14 lentelėje.

14 lentelė

Bendradarbiavimo organizavimas mokykloje

TEMA	SUBTEMA	SUBTEMAS ILIUSTRUOJANTYS TEIGINIAI
Formalus ugdymas(si)	Metodinių grupių veikla	„metodinėse grupėse daromi įvairūs pranešimai, dalijamasi gerąja patirtimi [1;3]; „metodinių ratelių veikla“ [2]; „įvairioms problemoms spręsti yra sudaromos naujos grupės“ [4]; „per metodinę veiklą“ [5]; „vyksta metodinių grupių veikla“ [7]; metodinė veikla [9].
	Pamokų vedimas, stebėjimas ir aptarimas	„stebimos atviros pamokos“ [2]; „lankome pamokas pas kolegas“ [6]; „ atviros pamokos mokytojams“ [2;7]; „pamokų stebėjimas“ [8; 11; 15] „rodomos integruotos pamokos“ [9]; „pamokų vedimas ir stebėjimas, draugiškas aptarimas [14];
	Susirinkimas	„susirinkimai“ [8]; įvairūs susirinkimai“[9;7]; „organizuojami susirinkimai ir posėdžiai, direkciniai pasitarimai“ [10]; „mokytojų susirinkimai, tėvų susirinkimai“ [11;12]; „mokytojų susirinkimai“ [9;15].

	Seminarai, mokymai	„gerosios patirties sklaida grįžus iš seminarų“ [1]; „organizuojami seminarai mokykloje“ [1;9]; „dalyvaujame įvairiuose mokymuose“ [4]; „atostogų metu vyksta įvairūs mokymai mokykloje“ [5]; „mokykloje dirbančių mokytojų vedami seminarai mokyklos mokytojams“ [8]; „organizuojami seminarai, kviečiami lektoriai“ [13].
	Projektinė veikla	„organizuojami projektai“ [1]; „mokytojų ir mokinių projektinė veikla“ [8]; „vykdoma projektinė veikla“ [9; 11; 13]; „projektinė veikla“ [14].
Neformalus ugdymas(is)	Šventės, renginiai	„mokyklos tradicinės šventės“ [1]; „bendros šventės, jų organizavimas“ [3]; „organizuojami bendri (draugiški) renginiai paralelinių klasių mokiniams“ [4; 5]; „koncertai“ [14]; „įvairios šventės ir renginiai“ [7;9;12]; „organizuojami renginiai“ [1;15].

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, sukūrimui, plėtrai ir tobulinimui reikia ypač daug bendradarbiavimo ir komandinio darbo. Galima daryti prielaidą, jog mokytojams planuojant ir organizuojant bendradarbiavimo procesą atsiranda daugiau galimybių dirbti visiems kartu bei mokytis bendradarbiaujant. Mokytojai turi suvokti, kad būtina tobulėti ir keistis, o keitimasis ir tobulėjimas įtakoja visos mokyklos bendradarbiavimo kultūros kaitą.

Besimokančios organizacijos koncepcija rekomenduoja, kad visi mokytojai prisiimtų atsakomybę už organizacijos tobulinimą, profesionalų ugdymo programos realizavimą ir sėkminga moksleivių mokymąsi (Simonaitienė, 2007). Mokykloje itin svarbu kreipti dėmesį į bendradarbiavimo organizavimą ir jo kontekste atsirandančias galimybes mokytis bei tobulėti darbo vietoje. Simonaitienė (1999) akcentuoja bendradarbiavimo būtinumą asmeniui mokantis. Bendradarbiavimas mokantis įgalina visus mokytojus dirbti prasmingai ir produktyviai.

Rekomendacijose mokytojų metodinei veiklai organizuoti (ŠMM įsakymas 2005 m. rugpjūčio 31 d. Nr. ĮSAK – 1781) metodinė veikla apibūdinama kaip „mokytojų, mokyklų vadovų bei kitų specialistų organizuota veikla, vienijanti juos pagal veiklos ir ugdymo sritis, skirta kvalifikacijai ir praktinei veiklai tobulinti, keičiantis gerąja pedagogine patirtimi, naujausia metodine bei dalykine informacija“. Galima manyti, kad informantai metodinę veiklą įvardijo kaip bendradarbiavimo organizavimą per mokytojų patirtį. Tai iliustruoja teiginiai „*metodinėse grupėse daromi įvairūs pranešimai, dalijamasi gerąja patirtimi*“; „*mokykloje dirbančių mokytojų vedami seminarai mokyklos mokytojams*“; „*pamokų vedimas ir stebėjimas, draugiškas aptarimas*“.

Mokytojas didesnę laiko dalį praleidžia mokykloje, todėl labai svarbu kokie yra mokytojų tarpusavio santykiai ir koks vyrauja bendradarbiavimo kultūros tipas. Pagal Hargreaves (1999) sudarytą bendradarbiavimo kultūros tipologiją (žr. pusl. 25) galima teigti, kad

kai mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, vyrauja bendradarbiavimo kultūros tipas, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas suvokiamas kaip mokyklos tobulinimo priemonė ir kaitos būdas, kuris padeda demokratizuoti ugdymo procesą. Mokytojams sudaromos sąlygos ir galimybės bendradarbiaujant mokytis ir tobulėti. Vyraujant tariamam kolegialumo tipui mokytojai jaučia nuolatinę mokyklos administracijos kontrolę ir mokytojų bendradarbiavimas nėra nukreiptas į mokymąsi, tobulėjimą ir veiklos tobulinimą. Nuolatinė kontrolė kelia nesaugumo jausmą, mokytojai jaučia baimę. Esant bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipui mokytojai veikia ne kaip visa mokyklos bendruomenė, o kaip atskiros grupelės. Vyraujant tokiam susiskaidymui sunku kalbėti apie tarpusavio paramą, bendrą darbą ir esminį susitarimą dėl švietimo vertybių, kurie skatina mokytojus tobulėti. Toks bendradarbiavimo tipas neskatina dirbti kartu ir siekti tikslų.

Analizuojant tyrimo duomenis galima teigti, kad tyrime dalyvavusiose mokyklose vyrauja įvairių bendradarbiavimo kultūros tipų požymių, bet galima daryti prielaidą – to nepakanka, kad mokykla, kaip besimokanti organizacija tobulėtų. Tik nedidelė dalis mokytojų suvokia, kad mokymasis bendradarbiaujant padeda pasiekti efektyvesnių veiklos rezultatų, sudaro galimybę mokytis bendradarbiaujant darbo vietoje,

Pastebėta, kad informantai bendradarbiavimo organizavimą įvardija kaip metodinių grupių veiklą, projektinę veiklą, pamokų vedimą, stebėjimą ir aptarimą, susirinkimus, seminarus ir renginių bei švenčių organizavimą. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad informantai organizuojant bendradarbiavimą neakcentavo bendradarbiavimo neformalioje aplinkoje, todėl galima manyti, kad tai nebūdinga jų mokyklose arba nėra ieškoma įvairesnių bendradarbiavimo formų. Galima daryti prielaidą, kad mokyklos administracijai reikėtų skirti daugiau pastangų bei laiko mokytojų mokymo(si) bendradarbiaujant procesui ir veiklai organizuoti derinant visos mokyklos bendruomenės narių darbą, kuris paremtas patirtimi bei praktika.

Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, itin svarbu, kad būtų puoselėjami partnerystės santykiai – dalijamasi idėjomis, kreipiamasi pagalbos į kolegas ir mokyklos administraciją, teikiama parama, organizuojama bendra veikla, komandinis darbas. 15 lentelėje pateikti informantų pavyzdžiai, kada jiems teko dirbti su kolegomis komandoje.

Darbas komandoje

TEMA	SUBTEMA	SUBTEMAS ILIUSTRUOJANTYS PAVYZDŽIAI
Veikla rengiantis su mokymu(si) susijusius renginius	Susirinkimai	„posėdžių metu“ [1;5]; „rajono lituanistų susirinkimų metu“ [6]; „mokytojų metodinio būrelio susirinkimo metu sprendžiant aktualius klausimus, siūlant idėjas“ [11]; „organizuojant tėvų susirinkimus“ [12;14].
	Seminarai	„seminarų metu“ [7]; „mokykloje vykstančių seminarų, kursų metu“ [9; 11]; „seminaruose“ [4;12]; „seminarų metu atliekant grupinius darbus“ [13].
	Metodinė veikla	„vykdau bendrą metodinę veiklą su kitais mokytojais“ [2;8]; „savo metodinėje grupėje“ [7]; „darbo metodų aptarimas metodinėje grupėje“ [9]; „esu metodinės grupės narė“ [11]; „darbas metodinėje grupėje“ [12]; „dalyvauju mokyklos vadovo patvirtintose grupėse“ [15].
	Projektinė veikla	„kuriant projektus“ [2]; „projektinėje veikloje, kur mokiniui talkina kelių dalykų mokytojai“ [5]; „bendradarbiauju ruošiantis projektams“ [12].
	Integruotos pamokos	„ruošiantis integruotoms pamokoms“ [5;7]; „dirbome kartu trys mokytojos, kai ruošėmės integruotoms pamokoms“ [8]; „vedant integruotas pamokas“ [14].
Veikla rengiantis pramoginiams renginiams	Šventės, renginiai	„švenčių organizavimas“ [4;5;11]; „renginių organizavimas“ [3;1;14]; „kelios mokytojos planavome ir organizavome tradicinį renginį“ [8]; „kartu ruošėmės šventei“ [10]; „kai reikėjo organizuoti renginius, papuošti kabinetus“ [12];

Simonaitienės (2007) nuomone, „tikrajam bendradarbiavimui būdingas komandinis mokymasis, konsultavimas, veiklos tobulinimo tyrimas, kolegiški aptarimai arba profesinis dialogas, planavimas, abipusis stebėjimas ir grįžtamasis ryšys“. Vykstant nuolatinei kaitai mokytojai visada turi būti pasirengę nuolatiniams pokyčiams ir suvokti, kad norint pasiekti gerų veiklos rezultatų labai svarbu mokėti dirbti komandoje bei mokėti įvertinti savo indėlį bendrame darbe. Vienas iš mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, bruožų yra komandinis darbas – žmonių mokymasis mokytis kartu. Kiekvienas mokyklos bendruomenės narys, bendradarbiaudamas su kitais komandos nariais, aktyviai mokosi, nuolatos analizuodamas darbo procesus ir rezultatus. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia sukaupti patirtį. Ši patirtis atsispindi organizacijos kultūroje, struktūroje, procesuose ir tampa organizacijos dalimi. Tokiu būdu organizacija mokosi per narių mokymosi procesą ir sparčiai tobulėja.

Tiriamieji išskiria galimybes dirbti komandose ir mokymosi galimybes dviejų tipų veiklose – tose, kurios tiesiogiai susiję su kvalifikacijos tobulinimusi ir tas, kurios susiję su pasirengimu įvairiems pramoginiams renginiams. Komandinei veiklai pasireikšti yra galimybės susirinkimų, seminarų, metodinių užsiėmimų, projektinėse veiklose, integruoto pobūdžio

pamokose. Taip pat ir rengiantis įvairiems renginiams, šventėms, vakarams. Pastebėtina tai, kad mokytojų veiklos praktikoje vyrauja jau tradicinėmis tapusios formos, jokių inovatyvesnių užfiksuota nebuvo (pvz.: plačiai užsienyje taikomos tokios formos, kaip tarpusavio ugdomasis konsultavimas, kritikuojančių kolegų komandos, pamokinės veiklos tyrimo komandos ir pan.)

McLaughlin (1997) akcentuoja, kad besimokančioje organizacijoje kiekvienas narys, bendradarbiaudamas su kitais komandos nariais, aktyviai mokosi, nuolatos analizuodamas darbo procesus ir rezultatus. Hargreaves (1999) nurodo, jog “mokyklos kaitos bei atsinaujinimo procesuose turi aktyviai dalyvauti visos bendruomenės nariai. Jų bendradarbiavimas lemia sistemine mokyklos kaitą, kurios dėka ji tampa aplinka, skatinančia ir puoselėjančia ugdymo dalyvių socialinę kompetenciją bei bendradarbiavimo kultūros plėtrą”.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad informantai nenurodė, jog dirbdami komandose dalyvauja organizacijos valdyme. Simonaitienė (2007) teigia, kad “besimokančioje organizacijoje darbuotojai įtraukiami į organizacijos veiklą ir aktyviai joje dalyvauja” bei kaip vieną iš besimokančios organizacijos bruožų, nurodo “strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimo (dalyvaujant visiems organizacijos nariams) organizavimą kaip mokymosi procesą”. Galima manyti, kad ne visi mokyklos mokytojai įtraukiami į organizacijos veiklą, ir

Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, administracija turi ne tik organizuoti komandinį darbą, bet ir kartu dirbti bei mokytis, taip pat kurti teigiamą mokyklos klimatą, kuris sudarytų sąlygas mokytojams mokytis vieniems iš kitų ir tobulėti.

IŠVADOS

Atlikus teorinės mokslinės literatūros ir dokumentų analizę pateikiamos išvados:

1. Išskiriami bendri besimokančios organizacijos bruožai: besimokanti organizacija skatina savo narių mokymąsi; komandinis mokymasis – mokymasis mokytis kartu; remiamas bendradarbiavimas, kuriuo siekiama tobulėti; bendrai kuriama vizija; mokymasis iš patirties – veiklos reflektavimas.
2. Mokytojas yra pagrindinis mokyklos, kaip besimokančios organizacijos veikėjas ir kaitos iniciatorius. Pokyčiai mokykloje prasideda nuo mokytojo suvokimo, kad prieš norint ką nors pakeisti, reikia keistis pačiam.
3. Mokytojų mokymosi galimybės ir bendradarbiavimo kultūra organizacijoje pasireiškia abipusiu sąryšingumu. Mokantis bendradarbiaujant keičiasi mokytojo suvokimas, gebėjimai bei nuostatos. Tai įtakoja bendradarbiavimo kultūros keitimąsi, t.y. kinta mokyklos organizacijos kultūra. Kita vertus – mokykloje egzistuojanti bendradarbiavimo kultūra lemia mokymosi bendradarbiaujant sėkmę – priklausomai nuo jos, mokytojas gali (arba ne) mokytis darbo vietoje, tobulėti ir taip keisti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kultūrą.
4. Mokykloje vyraujant bendradarbiavimo kultūros tipui, mokytojų tarpusavio bendradarbiavimas suvokiamas kaip mokyklos tobulinimo priemonė ir kaitos būdas, kuris padeda demokratizuoti ugdymo procesą. Mokytojams sudaromos sąlygos ir galimybės bendradarbiaujant mokytis ir tobulėti.
5. Vyraujant tariamam kolegialumo tipui mokytojai jaučia nuolatinę mokyklos administracijos kontrolę ir mokytojų bendradarbiavimas nėra nukreiptas į mokymąsi, keitimąsi ir veiklos tobulinimą.
6. Bendradarbiavimo kultūros balkanizacijos tipas neskatina dirbti kartu ir siekti tikslų, nes mokytojai veikia ne kaip visa mokyklos bendruomenė, o kaip atskiros grupelės.
7. Kiekvienas valstybinis švietimo dokumentas yra svarbus reglamentuojant mokyklos veiklą ir užtikrinant vieningą ugdymą mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje. Švietimo dokumentuose akcentuojama mokytojo vaidmens kaita ir bendradarbiavimo svarba.
8. Teorinių prieigų analizė leidžia sumodeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos kaitos modelį, pagrįstą bendradarbiavimo situacijos mokykloje ir jos kontekste atsirandančių mokytojo mokymosi galimybių tyrimais. Tai nėra galutinis, baigtinis procesas, jis nuolat kinta priklausomai nuo kintančių aplinkybių.

Empirinio tyrimo rezultatai leidžia daryti tokias išvadas:

9. Tyrime dalyvavusių mokyklų pedagogų požiūriu, jų mokyklose vyrauja bendradarbiavimo kultūrai būdingi bruožai, kurie gali būti vertinami kaip prielaida sėkmingam mokytojų mokymuisi. Tačiau silpnai išreikštas besimokančioms organizacijoms svarbus bruožas – komandinis darbas.
10. Bendradarbiavimas mokykloje visais lygmenimis dar nėra suvokiamas kaip mokymosi galimybė bendradarbiaujant, o mokymąsi bendradarbiaujant suprantamas ne kaip nuolatinė darbo forma ir mokymosi galymybės, o tik kaip epizodinė veikla.
11. Tyrime dalyvavusiose mokyklose dažniausiai taikomos tradicinėmis tapusios bendradarbiavimo formos, tokios kaip metodiniai susirinkimai naujos informacijos perdavimui, individualūs pokalbiai pertraukų metu, bendravimas po pamokų neformalioje aplinkoje ir mokytojų atviros pamokos mokytojams, kai besimokantieji yra pasyvūs klausytojai ar stebėtojai.
12. Metodinės veiklos organizavimas, domėjimasis naujovėmis, naujų bendradarbiavimo formų ieškojimas ir taikymas, pamokų stebėjimas ir aptarimas, mokytojų skatinimo sistemos sukūrimas, dalijimasis patirtimi mokytojų įvardijamos kaip galimybės, padedančios mokytojams mokytis ir tobulėti bendradarbiaujant.
13. Mokytojai teoriniame lygmenyje supranta kas yra būdinga mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai, tačiau vertinant tų bruožų raišką praktiniame lygmenyje matyti, kad dar nėra linkę kritiškai vertinti vieni kitus, būti atviri, viešai pateikti realios su jų mokymusi susijusios situacijos. Tai leidžia manyti, kad tyrime dalyvavusių mokyklų praktikoje daugiau vyrauja tariamo bendradarbiavimo tipas, o tai riboja mokytojų mokymosi bendradarbiaujant galimybes.
14. Kaip pagrindines priežastis, kurios apsunkina mokytojų bendradarbiavimą, o tuo pačiu ir mokymąsi, mokytojai įvardina mažėjantį mokinių skaičių, darbo krūvį, neigiamas asmenines mokytojų savybes, laiko stoką, motyvacijos stoką, konkurenciją ir kritiką. Galima teigti, kad dalis jų yra priklausančios nuo pačių mokytojų, jų požiūrio, todėl gali būti šalinamos ir taip sudaromos palankesnės sąlygos bendradarbiavimo kultūrai keistis, o tuo pačiu ir mokymosi galimybėms bendradarbiaujant gerinti.
15. Empirinis tyrimas parodė, kad mokykloje dominuojanti bendradarbiavimo kultūra siejasi su mokytojo mokymosi galimybėmis, kas laikoma viena iš

bendradarbiaujančios organizacijos ypatybių. Tyrinėjant mokykloje esančią bendradarbiavimo kultūrą, galima numatyti ją tobulinančius veiksmus ir taip keisti esamą padėtį. Tai leidžia teigti, jog kelta hipotezė, kad tiriant pedagogų bendradarbiavimo kultūrą bei jos kontekste esančias pedagogų mokymosi galimybes galima modeliuoti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimo modelį, iš dalies pasitvirtino.

REKOMENDACIJOS

1. Rekomenduojama nuolat analizuoti mokykloje esančią bendradarbiavimo kultūrą, jos ypatybes ir žinant tai, modeliuoti bendradarbiavimo tobulinimo veiksmus, ieškoti formų, kaip bendradarbiavimą keisti į tokį, kuris užtikrintų palankias sąlygas kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui mokytis ir tobulėti.
2. Mokyklos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose akcentuoti mokytojų mokymąsi bendradarbiaujant kaip svarbią sritį, laiduojančią galimybes mokytojų tobulinimuisi darbo vietoje.
3. Į mokyklos strategijos formavimą, vykdymą, vertinimą ir tobulinimą įtraukti kuo daugiau mokyklos bendruomenės narių, kad jie galėtų pasijausti svarbūs.
4. Tyrinėti mokymosi galimybes bendradarbiaujant konkrečioje mokykloje ir skleisti tyrimo rezultatus jos bendruomenėje parodant, kad kiekvieno mokykloje dirbančio mokytojo indėlis gali būti reikšmingas kuriant mokyklos bendradarbiavimo, o tuo pačiu ir, kaip besimokančios organizacijos, kultūrą.
5. Mokykloje taikyti įvairesnes ir inovatyvesnes, visus bendruomenės narius įtraukiančias į aktyvią veiklą, bendradarbiavimo formas ir, sudarant sąlygas mokytojams dirbti komandose, puoselėti mokykloje teigiamą mikroklimatą, gerinti mokymosi bendradarbiaujant galimybes. Tokiomis formomis galėtų būti tarpusavio ugdomasis konsultavimas, kritikuojančių kolegų komandos, pamokinės veiklos tyrimo komandos ir pan.
6. Sukurti mokykloje mokytojų skatinimo sistemą siekiant didinti mokytojų motyvaciją mokytis bendradarbiaujant darbo vietoje, visokeriopai didinti tarpusavio pasitikėjimą ir atvirumą, ugdyti kritikavimo kultūrą.
7. Suvokiant, kad kaita yra nuolatinis ir nesibaigiantis procesas, rekomenduojama siekti nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo dalinantis patirtimi su kitomis ugdymo institucijomis bei analizuojant veiklos rezultatus.

LITERATŪRA

1. Andrikienė R.M., Anužienė B. (2006). *Andragoginių kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniame profesiniame mokyme*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
2. Arends, R.I. (1998). *Mokomės mokytį*. Vilnius: Margi raštai.
3. Balčytienė A. (1998). *Būdas mokytį kitaip: hipertekstinė mokymo aplinka*. Vilnius: Margi raštai.
4. Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B. (2005). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas : Technologija.
5. *Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. Priešmokyklinis, pradinis ir pagrindinis ugdymas* (2003). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
6. *Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, vertinimo, atnaujinimo ir diegimo strategija*. [žiūrėta 2012 -12-05]. Prieiga per internetą:
<<http://www.smm.lt/ugdymas/bendrasis/kiti.htm>>
7. Bitinas B. (1996). *Mokslinio tyrimo metodika*. Vilnius: VPU leidykla.
8. Butkienė G., Kepalaitė A. (1996). *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: Margi raštai.
9. Cibulskas G., Žydžiūnaitė V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Vilnius: ŠMM Švietimo aprūpinimo centras.
10. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
11. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto Alba.
12. *Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo*//Valstybės žinios. 2007. Nr.12-511.
13. Dobranskienė R. (2002) *Mokyklos bendruomenės vadyba*.. Klaipėda: KU leidykla.
14. Dobranskienė R. (2004). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda: KU leidykla.
15. Earl L. M., Katz S. (2011). *Mokyklų lyderystė duomenų kupiname pasaulyje*, Kaunas: Vitae Litera.
16. Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Fidler. B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas*. Vilnius: Žara.
18. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto Alba.

19. Garalis A. (2003). *Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija*. Pedagogika. Nr. 69.
20. Gimnazijos koncepcija. [žiūrėta 2012 -12-01]. Prieiga per internetą:
<http://www.smm.lt/ugdymas/docs/gimnz_koncep.htm>
21. Glickman C. D. (2010). *Lyderystė mokymuisi: kaip padėti mokytojams sėkmingai dirbti*. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
22. Guščinskienė J. (2004). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
23. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. XX a. pedagogikos klasika*. Vilnius: Tyto Alba.
24. Hopkins D., Ainscow., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto Alba.
25. Jarvis P. (2001). *Mokymosi paradoksai*. Kaunas: VDU leidykla.
26. Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). *Kompetencijų sampratos erdvė*//Socialiniai mokslai. Nr. 1 (22). Kaunas: Technologija.
27. Jucevičienė P. (2001). *Besimokančio miesto metmenys*. Projekto ataskaita. Kaunas: KTU leidykla.
28. Jucevičienė P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija.
29. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
30. Kavaliauskienė V. (2001). *Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas*. Klaipėda: KU leidykla.
31. Kontautienė R. (2000). *Pedagoginio bendradarbiavimo kokybinis modalumas pradinėje mokykloje*. Klaipėda. Tiltai: mokslo darbai. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
32. Kontautienė R. (2004). *Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje*. Klaipėda. Tiltai: mokslo darbai. Nr.3.
33. Kontautienė R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda.
34. Kontautienė R. (2010). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Studijų knyga. pataisytas ir papildytas leidimas. Klaipėda.
35. Kudokienė N., Juodaitytė A. (2005). *Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos*. //Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr.1 (5).
36. Kvašytė R., Macienė J. (2011). *Studentų mokslo darbai*. Mokojoji knyga. Šiauliai.
37. Lapeškienė V. (1996). *Humanistinis ugdymas mokykloje*. Vilnius: Margi raštai.
38. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. [žiūrėta 2012 -12-01]. Prieiga per internetą:
<http://www.lrv.lt/lt/veikla/v-konsultacijos/>

39. Лысенкова С.Н. (2006). *Педагогика сотрудничества. Отчет о встрече учителей-экспериментаторов*. Учительская газета. №42 от 17 октября 2006 года. [žiūrėta 2012-11-29]. Prieiga per internetą: < <http://www.ug.ru/archive/15485>>.
40. McClure C.T. (2008). *The Benefits of Teacher Collaboration*. [žiūrėta 2012-11-29]. Prieiga per internetą: < <http://www.districtadministration.com/article/benefits-teacher-collaboration>>.
41. McLaughlin T. H. (1997). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija*. Kaunas: Technologija.
42. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas*. [žiūrėta 2012-11-30]. Prieiga per internetą: < www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc>
43. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija. [žiūrėta 2012-11-15]. Prieiga per internetą: < www.smm.lt/ugdymas/.../n_suaugusiuju.htm>
44. Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-54.
45. Morkūnienė J. (1995). *Humanizmas. Filosofinės teorijos metmenys*. Vilnius: Baltic Eco leidybos centras.
46. Neifachas S. (2006). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija*. Vilnius: Ciklonas.
47. Pollard A. (2002). *Refleksyvusis mokymas. Veiksminga ir duomenimis paremta profesinė praktika*. Vilnius: Garnelis.
48. Pundzienė A. (2002). *Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės*// Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Nr. 4. Vilnius: VDU leidykla.
49. Rado P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu*. Vilnius: Garnelis.
50. *Rekomendacijos mokytojų metodinei veiklai organizuoti*. [žiūrėta 2012-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.pprc.lt/MetodineVeikla/?page=aktai/2005-08-31-isak-1781%281%29.htm>
51. Robbins S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
52. Rudzkienė V. (2005). *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio Universiteto leidykla.
53. Senge P.M. (2008). *Besimokanti mokykla : [knyga praktikai]*. Vilnius: Logotipas.
54. Sergiovanni J.T. (2005). *Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms?*. Vilnius: Garnelis.
55. Simonaitienė B. (2001). *Mokyklos kaip besimokančios organizacijos tyrimo metodologija: koncepcijos, kriterijai, indikatoriai*. Kaunas: Technologija.

56. Simonaitienė B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija.
57. Simonaitienė B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas: mokslo studija*. Kaunas: Technologija.
58. Stoll L., Fink D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
59. Šiaučiukėnienė L., Visockienė O., Talijūnienė. (2006). *Šiuolaikinės didaktikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
60. Šimanskienė L. (2001). *Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Klaipėda.
61. *Švietimo ir mokymo sistemos modernizavimas siekiant bendrų ES 2010 metams užsibrėžtų tikslų*. (2006). [žiūrėta 2012-11-30]. Prieiga per internetą: <www.smm.lt/svietimo.../EC_LLL_report_final_lietkalba_red.pdf>.
62. Targamadzė V. (1996). *Bendrojo lavinimo mokyklų valdymo tyrimas*. Vilnius: VPU leidykla.
63. Targamadzė V., Simonaitienė B. (2003). *Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas* // Tiltai: mokslo darbai. Nr.1., p. 95-105.
64. Teresevičienė M., Gedvilienė G. (1999). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
65. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
66. Tumėnienė V., Janiūnaitė, B. (2000). *Pedagogo veiklos pokyčiai pasaulinių ir europinių švietimų dimensijų kontekste*. // Socialiniai mokslai. Nr. 2 (23)., p. 24-31.
67. Tumėnienė V., Janiūnaitė, B. (2002). *Pedagogo inovacinės veiklos sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai* // Socialiniai mokslai. Nr. 1 (33)., p.16-31.
68. *Lietuvos Respublikos švietimo Įstatymas*. (2003). Nr. 63.
69. *Lietuvos Respublikos švietimo koncepcija* (1992). Vilnius.
70. *Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos* (2003). Valstybės žinios, Nr. 71.
71. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
72. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Garnelis.

PRIEDAI

1 priedas

ANKETA PEDAGOGAMS

Anketą sudarė Elvita Šeputaitė, ŠU edukologijos (specializacija – švietimo vadyba) magistrantė.

Rašau baigiamąjį darbą tema „Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimas tiriant pedagogų bendradarbiavimo kultūrą“ ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – ištirti pedagogų bendradarbiavimo kultūros aspektus.

Tyrimo anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi Jūsų nuoširdžių atsakymų į visus klausimus.

Jūsų atsakymai padės išsiaiškinti dabartinę pedagogų bendradarbiavimo kultūros situaciją ir parengti rekomendacijas mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimui modeliuojant pedagogų bendradarbiavimą.

Jums tinkantį atsakymo variantą pažymėkite X.

1. Jūsų lytis:	vyras	moteris
2. Jūsų darbo stažas:	iki 5 metų; 6-10 metų 11-15 metų; 16-20 metų 21- 25 metų; 26 -30 metų 31 metai ir daugiau	3. Jūsų išsilavinimas: aukštesnysis aukštasis neuniversitetinis aukštasis universitetinis studijuoju (perkvalifikavimo studijos, antros pakopos studijos)

4. Jūsų kvalifikacija: mokytoja/as vyr. mokytoja/as metodininkė/as ekspertė/as	5. Jūs esate: pradinių klasių mokytoja/as dalyko mokytoja/as spec. pedagogė/as soc. pedagogė/as kita (įrašykite)
---	--

6. Darbovietė:

Eil.Nr.	Ugdymo įstaiga	Pažymėkite tinkantį atsakymo variantą
1.	Pradinė mokykla	
2.	Pagrindinė mokykla	
3.	Vidurinė mokykla	
4.	Progimnazija	
5.	Gimnazija	
6.	Neformaliojo ugdymo įstaiga	
7.	Kita (įrašykite)

7. Įvertinkite kiekvieną teiginį pažymėdami Jums tinkantį variantą simboliu X.

Eil. Nr.	TEIGINYS	NESUTINKU	SUNKU PASAKYTI	IŠ DALIES SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
1.	Mokyklos administracija motyvuoja (skatina) mokytojų mokymąsi darbo vietoje.				
2.	Siekdama tobulėti mokyklos administracija kartu su mokytojais nuolat mokosi.				
3.	Darbo vietoje mokytojai dirba komandose.				
4.	Mokykloje bendradarbiaujama remiantis patirtimi – veiklos reflektavimu.				
5.	Mokykloje vyrauja administracijos ir mokytojų tarpusavio parama, padedanti siekti geresnių rezultatų ir spręsti greitai besikeičiančias problemas.				
6.	Administracija inicijuoja priverstinį mokytojų bendradarbiavimą darbo vietoje.				
7.	Mokykloje mokytojų bendradarbiavimas labiau teorinis negu realus.				
8.	Administracija vykdo kontrolę, imituojančią bendradarbiavimą.				
9.	Mokykloje vyrauja mokytojų ir administracijos abipusis nepasitikėjimas				
10.	Vyrauja neigiamas požiūris į mažesnę darbo stažą turinčius mokytojus.				
11.	Mokykloje egzistuoja paskiros grupės, siekiančios įgyti tam tikras pozicijas.				
12.	Vyksta dažni konfliktai tarp mokytojų ir mokyklos administracijos.				
13.	Kiekvienas pedagogas atskirai siekia savo tikslų.				
14.	Mokytojas save suvokia ne kaip apskritai mokytoją, o būtent kaip dalyko, pradinių kl. mokytoją.				
15.	Tik pavieniai mokytojai domisi naujovių diegimu mokykloje.				

8. Parašykite tris svarbiausius darbus, kuriuos reikėtų nuveikti Jūsų mokykloje norint pagerinti mokytojų mokymosi bendradarbiaujant galimybes:

1.
2.
3.

9. Įvertinkite kiekvieną teiginį pažymėdami Jums tinkantį variantą simboliu X.

Eil. Nr.	TEIGINYS	VISADA	LABAI DAŽNAI	RETAI	NIEKADA
1.	Dirbant kolegų komandoje teikiu pasiūlymus veiklai tobulinti.				
2.	Grįžęs iš seminarų su kolegomis dalinuosi patirtimi, teikiu metodinę pagalbą.				
3.	Komandoje atvirai analizuoju savo ir kitų veiklos rezultatus.				
4.	Nuolat ieškau naujų komandinės veiklos formų.				
5.	Inicijuoju savo ir kitų mokytojų mokymąsi darbo vietoje.				
6.	Mokyklos veikloje dalyvauju tik administracijai nurodžius.				
7.	Neturiu jokių pasiūlymų veiklai tobulinti.				
8.	Mokykloje nesiekiu asmeninio tobulėjimo.				
9.	Administracija vertina tik tų mokytojų nuomonę, kurie turi aukštesnę kategoriją.				
10.	Išsakius kritišką nuomonę dėl veiklos sulaukiama nemalonumų iš administracijos.				
11.	Mokykloje nesidomiu kitų dalykų ar sričių mokytojų veikla.				
12.	Viešai kritikuoju kitų mokytojų veiklą.				
13.	Mokykloje nerodau iniciatyvos padėti kitiems mokytojams.				
14.	Mokytojai nėra linkę neprašomi padėti kitiems mokytojams.				
15.	Tą patį dalyką dėstančius mokytojus įvardinu kaip konkurentus.				

10. Parašykite tris svarbiausias priežastis, kurios apsunkina mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo galimybes:

1.
2.
3.

11. Įvertinkite kiekvieną teiginį pažymėdami Jums tinkantį variantą simboliu X.

Eil. nr.	TEIGINYS	NESUTINKU	SUNKU PASAKYTI	IŠ DALIES SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
1.	Geriausiai man sekasi dirbti komandoje su kitais mokytojais				
2.	Dirbant su mokyklos administracija komandoje jaučiuosi kiek nejaukiai.				
3.	Iškilius problemai nėra sunku kreiptis pagalbos į soc. pedagogus.				
4.	Visada galiu pasikonsultuoti su spec.pedagogu.				
5.	Iš mokinių galiu daug ko pasimokyti.				
6.	Tėvai aktyviai dalyvauja ugdant vaikus.				
7.	Socialiniai partneriai aktyviai dalyvauja ugdymo procese.				
8.	Vienas iš pagalbinių ugdant vaikus yra aptarnaujantis personalas.				

12. Įvertinkite kiekvieną teiginį apie komandinio bendradarbiavimo būdo pasirinkimą pažymėdami Jums tinkantį variantą simboliu X.

Eil. nr.	TEIGINYS	NESUTINKU	SUNKU PASAKYTI	IŠ DALIES SUTINKU	VISIŠKAI SUTINKU
1.	Bendradarbiaujant komandose mokytojui paliekama teisė pačiam rinktis problemos sprendimo būdą.				
2.	Administracija tik pagelbėja mokytojui siūlydama ir nurodydama kryptį kaip dirbti.				
3.	Administracija sudaro sąlygas mokymuisi darbo vietoje.				
4.	Administracija išsiaiškina mokytojo problemas				
5.	Administracija geba geriau analizuoti ir spręsti problemas negu mokytojas.				
6.	Administracija pateikia aiškius reikalavimus ir nurodo kaip juos įgyvendinti.				
7.	Administracija geba geriau analizuoti ir spręsti problemas negu mokytojas.				
8.	Administracija pateikia mokytojui dėl veiklos tobulinimo pasiūlymus.				
9.	Mokytojas, atsižvelgdamas į pateiktus pasiūlymus, pasirenka pats tolimesnius veiksmus (pasirinkimo laisvė).				
10.	Administracija išklauso mokytojo nuomonę dėl tobulintinos srities.				
11.	Administracija ir mokytojas kartu siūlo galimus veiksmus.				
12.	Mokykloje vyrauja abipusis susitarimas, kuris vykdomas abiems prisiimant atsakomybę.				

13. Įvertinkite kiekvieną teiginį apie Jūsų mokykloje taikomas bendradarbiavimo formas pasirinkdami Jums tinkantį variantą ir pažymėkite simboliu X.

Eil.nr.	TEIGINYS	Pažymėkite <u>vieną</u> iš trijų atsakymo variantų			Pažymėkite, ar norėtumėte, kad tai būtų taikoma Jūsų mokykloje
		Apie tai esu girdėjęs	Žinau kur apie tai susirasti informaciją	Tai taikoma mūsų mokyklos bendradarbiavimo praktikoje	
1.	Tarpusavio ugdomasis konsultavimas.				
2.	Pamokinės veiklos stebėjimo komanda ir grupė.				
3.	Pamokinės veiklos tyrimo komanda.				
4.	Mokytojų atviros pamokos mokytojams.				
5.	Kritikuojančių kolegų grupės.				
6.	Metodiniai susirinkimai naujos informacijos perdavimui.				
7.	Individualūs pokalbiai pertraukų metu.				
8.	Keitimasis patirtimi bendraujant virtualioje aplinkoje.				
9.	Bendravimas po pamokų neformalioje aplinkoje (kavinės ir kt.)				
10.	Kita (įrašykite)				

Dėkoju už atsakymus!

2 priedas

KLAUSIMAI PEDAGOGAMS

Klausimus sudarė Elvita Šeputaitė, ŠU edukologijos (specializacija – švietimo vadyba) magistrantė.

Rašau baigiamąjį darbą tema „Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, tobulinimas tiriant pedagogų bendradarbiavimo kultūrą“.

Prašau Jūsų pasidalinti darbo patirtimi apie bendradarbiavimo kultūros aspektus.

1. Papasakokite apie tai, kaip jūs padedate mokykloje mokytis savo kolegoms.

2. Papasakokite, kaip yra organizuojamas bendradarbiavimas Jūsų mokykloje.

3. Pateikite pavyzdžių, kada teko dirbti su kolegomis komandoje.

Dėkoju už atsakymus!