

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Lina TUMĖNIENĖ

**TĖVŲ DALYVAVIMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS
VEIKOJE YPATUMAI IR GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Lina TUMĖNIENĖ

**TĖVŲ DALYVAVIMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS
VEIKLOJE YPATUMAI IR GALIMYBĖS**

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

Magistro darbo autorius Lina Tumėnienė

Vadovas doc. dr. Diana Šaparnienė

Recenzentas doc. dr. Kęstutis Ališauskas

SANTRAUKA

Lina Tumėnienė

Tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje ypatumai ir galimybės.

Magistro darbas.

Tyrimas buvo organizuojamas, siekiant iširti tėvų dalyvavimo ypatumus Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje ir numatyti jų dalyvavimo galimybes. Literatūros šaltinių analizė parodė, kad aktyvus tėvų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje skatina tarpusavio pasitikėjimą ir pagarbą, leidžia išvengti nepagrįstų lūkesčių vaiko atžvilgiu ir siekti bendradarbiavimo ir partnerystės. Tyrimo rezultatai atskleidė tėvų požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę, komunikavimo ir informacijos sklaidą, įstaigos veiklos valdymą ir organizavimą, tėvų švietimą ir dalyvavimą įsitraukiant į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą. Apibendrinus abiejų respondentų grupių vertinimus, paaiškėjo, jog dar nepakankamai išnaudota dalyvauti skatinančių metodų sistema, nes tėvai neaktyviai dalyvauja kuriant ir įgyvendinant įstaigos strateginį planą ir metinę programą. Dar nėra veiksminga informavimo sistema ir neišvystyta informacinių technologijų plėtotė. Remiantis atliktais tyrimais, pateikiamos tėvų dalyvavimo Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje galimybės, siekiant lygiavertiškos partnerystės.

SUMMARY

Lina Tumėnienė

The peculiarities and possibilities of parents' participation in activities of pre-school educational institution. Master's work.

The research was organized on the way to investigate the characteristics of parents' participating in the activities of Šiauliai pre-school educational institutions and planning ahead the possibilities of their participation there. The analysis of literary showed that active participation of parents' in the activities of pre-school institutions motivate self-confidence and respect, it lets avoid unfounded expectations in respect of child and tries for cooperation and partnership. The results of the research disclosed the parents' attitude to the quality of the provided services, the dissemination of communication and information, the management and organization of the institution, parents' education and their involvement in the activities of pre-school education. Summarising the assessment of the both respondent groups, it emerged that the system of stimulating methods is not used too often, because parents are not active founding and realizing strategic plan and annual curriculum of the institution. The system of the information is not effective and the evolution of information technologies is not developed as well. According the researches which were done, there are proposed potentials of parents' participating in the activities of Šiauliai pre-school educational institutions by the way of equal partnership.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. TĖVŲ DALYVAVIMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VEIKLOJE TEORINIS KONTEKSTAS.....	9
1.1. Tėvų dalyvavimo švietimo organizacijos veikloje ypatumai.....	9
1.2. Tėvų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo veikloje.....	18
1.2.1. Tėvų dalyvavimo galimybės, planuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą.....	22
1.3. Bendravimo ypatumai ir galimybės, dalyvaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje.....	27
1.4. Tėvų bendradarbiavimas, kaip partnerystės siekiamybė, dalyvaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje.....	34
1.5. Tėvų įsitraukimo į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą galimybės.....	39
1.5.1. Tėvų dalyvavimo, konstruktyviai srendžiant konfliktus ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje galimybės.....	44
1.5.2. Tėvų lygiavertiško dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje galimybės.....	49
1.6. Tėvų dalyvavimo galimybių ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje teorinis modelis.....	50
2. TĖVŲ DALYVAVIMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOJE YPATUMŲ IR GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	52
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas.....	52
2.2. Tyrimų instrumentarijus.....	52
2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos.....	55
3. TĖVŲ DALYVAVIMO ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOJE YPATUMŲ IR GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI.....	61
3.1. Tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje ypatumų identifikavimas.....	61
3.1.1. Pedagogų nuomonės raiška.....	61
3.1.2. Tėvų nuomonės raiška.....	68
3.1.3. Pedagogų ir tėvų nuomonės raiškos sąsajos.....	74
3.2. Tėvų dalyvavimo Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje galimybių analizė...78	
IŠVADOS.....	80
REKOMENDACIJOS.....	82
LITERATŪRA.....	83
PRIEDAI.....	87

Lentelių sąrašas

Lentelės Nr.	Lentelės antraštė	Puslapis
1 lentelė	Strateginis veiklos programos rengimo formatas (S.Neifachas, 2007)	19
2 lentelė	Tyrimo instrumento-anketos pedagogams-struktūra	53
3 lentelė	Tyrimo instrumento-anketos tėvams-struktūra	54
4 lentelė	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos vertinimo: tėvų nuomonė (N=192) Faktorinės analizės rezultatai	70

Paveikslų sąrašas

Paveikslų Nr.	Paveikslų pavadinimas	Puslapis
1 pav.	Visuotinės kokybės vadybos komponentai (C.C.Barczyk, 1999)	10
2 pav.	Organizacijos komponentai (K.B.Everard, G.Morris, 1997)	13
3 pav.	Strateginio valdymo procesas (J. Stoner ir kt., 2000)	23
4 pav.	Žmonės ir strateginius sprendimus veikiantys spaudimo taškai (A.Vasiliauskas, 2002)	25
5 pav.	Bendradarbiavimo struktūriniai elementai (P. Dettmer ir kt., 1999)	36
6 pav.	Tėvų dalyvavimo galimybių ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje teorinis modelis	51
7 pav.	Pedagogų pasiskirstymas pagal amžių (N=105)	55
8 pav.	Pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=105)	56
9 pav.	Pedagogų pasiskirstymas pagal specialybę (N=105)	57
10 pav.	Pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją (N=105)	57
11 pav.	Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=105)	58
12 pav.	Tėvų pasiskirstymas pagal amžių (N=192)	59
13 pav.	Tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=192)	59
14 pav.	Tėvų pasiskirstymas pagal pareigas (N=192)	59
15 pav.	Tėvų pasiskirstymas pagal darbo sritį (N=192)	59
16 pav.	Tėvų pasiskirstymas pagal šeimos tipą (N=192)	60
17 pav.	Vaikų skaičius šeimoje: tėvų nuostatos (N=192)	60
18 pav.	Pedagogų nuomonė apie tai, kas yra svarbiausi jų darbo vertintojai: procentinis reitingas (N=105)	61
19 pav.	Tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje: pedagogų vertinimo reitingas (N=105)	62
20 pav.	Pedagogų savo veiklos vertinimo reitingas (N=105)	63
21 pav.	Tėvų, kaip lygiaverčių partnerių vertinimas: pedagogų nuomonės raiška (N=105)	64
22 pav.	Pedagogų bendravimo su tėvais būdai: procentinis reitingas (N=105)	64
23 pav.	Priežastys trukdančios bendrauti su tėvais: pedagogų nuomonės raiška (N=105)	65
24 pav.	Informacijos, teikiančios tėvams, įvairovės procentinis reitingas (N=105)	66
25 pav.	Pedagogų organizuojamų renginių tėvams raiškos procentinis reitingas (N=105)	66
26 pav.	Konfliktinių situacijų dalyvių raiškos reitingas (N=105)	67
27 pav.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vertinimas: tėvų nuomonės procentinis reitingas (N=192)	68
28 pav.	Pedagogų veiklos vertinimo reitingas: tėvų nuomonės raiška (N=192)	69

29 pav.	Tėvų dalyvavimo įstaigos veikloje procentinis reitingas (N=192)	71
30 pav.	Tėvų rolė įstaigos renginiuose, išvykose (N=192)	72
31 pav.	Tėvų bendravimo būdų procentinis reitingas (N=192)	72
32 pav.	Dalyvavimas įstaigos veikloje: tėvų nuomonės raiškos procentinis reitingas (N=192)	73
33 pav.	Pedagogų veiklos kryptys: tėvų nuomonės raiškos procentinis reitingas (N=192)	73
34 pav.	Pedagogų ir tėvų bendravimo būdų raiškos procentinis reitingas (N=105, N=192)	74
35 pav.	Pedagogų teikiamos informacijos tėvams procentinis reitingas (N=105)	75
36 pav.	Dalyvavimo įstaigos veikloje trukdžiai: pedagogų ir tėvų nuomonės raiška (N=105, N=192)	75
37 pav.	Tėvų dalyvavimo ir galimybių dalyvauti įstaigos valdymo veikloje: tėvų nuomonės procentinis reitingas (N=192)	76

IVADAS

Dabarties pedagogas dirba besikeičiančiame pasaulyje, kinta tradiciniai vaidmenys, reikia naujų gebėjimų bei įgūdžių. Ikimokyklinis ugdymas pamažu tampa bendruomeniškesnis, nes jame vis aktyviau dalyvauja ne tik pedagogai, bet ir tėvai. Nuoširdaus ir veiksmingo auklėtojo bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais reikalauja visos švietimo organizacijos. Stebėdami tokį efektyvios veiklos siekiamybės bendradarbiavimą vaikai ruošiami gyvenimui demokratinėje visuomenėje. Atviro ir veiksmingo bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais aspektai daro didelę įtaką ne tik ugdymo kokybei, bet ir visai organizacijos sėkmei (Janiūnaitė ir kt., 2002).

Europos švietimo politika, orientuota į ugdymą ir socialinių paslaugų integravimą teikiant paramą vaikui ir šeimai. Lietuvos švietimo sistemai integruojantis į Europos švietimo erdvę, vienas iš prioritetinių uždavinių yra švietimo kokybės laidavimas. Šiuo atveju kokybė – kliento poreikių patenkinimas.

Šeimos dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos veikloje – ne naujas metodas, tačiau iki šiol dar sunkiai įgyvendinamas. Konceptualius ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos efektyvumo ir tėvų dalyvavimo tyrimus atliko A.Juodaitytė (2000). Mokslininkė daugiausia dėmesio skyrė konstruktyvaus tėvų švietimo dimensijų išskyrimui švietimo sistemos kaitos kontekste.

„Vaikų darželio auklėtojo rengimo standarte“ (2002) numatyta, kad pedagogai turi būti susipažinę su ugdytinio šeima, jos gyvenimo būdu, tradicijomis ir atsižvelgti į vaiko ugdymosi šeimoje specifiką, vaiko patyrimą, įpročius, nuostatas; žinoti pagrindinius paramos šeimai būdus ir paramą teikiančias institucijas; gebėti organizuoti pedagoginį psichologinį tėvų bei visuomenės švietimą; žinoti pagrindinius suaugusiųjų švietimo principus ir metodus, gebėti taikyti suaugusiųjų švietimo patirtį; gebėti konsultuoti; išmanyti įvairių socialinės ir pedagoginės informacijos ir paramos institucijų darbo specifiką; gebėti užmegzti konstruktyvius ryšius su įvairiomis institucijomis bei kryptingai bendradarbiauti.

Pasak R.Želvio (2003) įstaigos darbo veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje. Labai daug reikšmės pozityviems įgūdžiams įgyti turi tai, kiek palaikymo ir supratimo vaikas sulaukia iš jam artimos aplinkos, o ypač iš svarbiausių jo gyvenime žmonių – savo tėvų. Ikimokyklinė įstaiga ir šeima formuoja vaiko įpročius, nuostatas, vertybes, moko pasirinkti tinkamą gyvenimo būdą. R.Želvys (2003) pastebi, kad „tėvų dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos veikloje vyksta vangiai. Dažniausiai dėl to kaltinami pedagogai, nesugebantys įtraukti tėvus į darželio gyvenimą. Jų veikla dažnai apsiriboja apsilankymais tėvų susirinkimuose vieną ar du kartus per metus. Priežastis – dauguma tėvų nežino, kaip galėtų aktyviau įsijungti į ikimokyklinės įstaigos veiklą, jiems trūksta tokios veiklos motyvacijos“.

Literatūros šaltiniai, dokumentai teigia, kad tėvų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje yra vienas iš svarbiausių ne tik tarpusavio santykių formavimo veiksnių, bet ir prisideda prie

ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvumo.

O. Malūkienė ir kt. (2007) teigia, kad tėvai ir pedagogai turi būti partneriai. Jų tikslas bendras – sveiko, dorą, darbštą, atsakingą, sąžiningą, kūrybišką žmogaus, asmenybės ugdymas. Sujungus patirtį, išteklius, žinias, įvairius įgūdžius, ryšius, meilę galima tikėtis gerų rezultatų. Būtina, kad institucijos tikslus visi suprastų vienodai, kad būtų gerbiamas kiekvieno indėlis, lanksčiai derinami interesai. Visada dėmesio centre turi būti vaikas, tačiau visų svarbiausia yra tarpusavio pasitikėjimas, partnerystė. S. Dapkienė (2002) teigia, kad partnerystė padeda įtvirtinti geranoriškus tarpusavio santykius, stimuliuoja ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nario kūrybinę galią. Tėvų aktyvus įsitraukimas ir dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos veikloje, skatina tarpusavio pasitikėjimą ir pagarbą, leidžia išvengti nepagrįstų lūkesčių ir siekti bendradarbiavimo bei partnerystės. Itin pabrėžiama pedagogų iniciatyvos svarba, įtraukiant visus ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės narius į veiklą (Dettmer ir kt., 1999).

Akivaizdu, kad švietime vykstantys pokyčiai yra sudėtingi, todėl šiandieninė sparti kaita sąlygoja žvelgti į ikimokyklinę ugdymo įstaigą ir tėvus kompleksiskai, kaip į vieną darnią veikiančią sistemą. Ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms, siekiančioms išgyventi sparčios kaitos sąlygomis, tenka daugiau dėmesio skirti savo veiklos refleksijai, stebėsenai ir kokybei. Tėvai gali dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje norėdami prisidėti prie švietimo paslaugų prieinamumo ir kokybės gerinimo bei spręsti įvairias aktualias vietas socialines bei švietimo problemas.

Minėtos **prielaidos lėmė tyrimo problemą** – kokie yra šiuo metu tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje ypatumai ir kokios dalyvavimo galimybės.

Tyrimo objektas - tėvų dalyvavimas Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje.

Tyrimo dalykas – tėvų dalyvavimo aktyvumas ir jų įsitraukimo galimybės Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje.

Tyrimo tikslas - ištirti tėvų dalyvavimo ypatumus Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje ir numatyti jų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje galimybes.

Tyrimo uždaviniai

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą šiais aspektais:
 - a) tėvų dalyvavimo švietimo organizacijos veikloje ypatumai;
 - b) tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje galimybės.
2. Atlikti tyrimo objekto operacionalizaciją ir parengti tyrimo instrumentą.
3. Ištirti pedagogų ir tėvų požiūrį į dalyvavimo Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose ypatumus.
4. Atskleisti tėvų dalyvavimo galimybes Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, išplaukiančias iš teorinių samprotavimų ir empirinio tyrimo duomenų apibendrinimo.

Hipotezė. Tėvų dalyvavimas Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra suvokiamas kaip aktualus reiškinys įstaigos darbo veiksmingumui, tačiau nepakankamai aktyvus tėvų įsitraukimas į įstaigos planavimo ir dalyvavimo veikloje procesus, riboja lygiavertiškos partnerystės su tėvais plėtojimą.

Tyrimų bazė ir imtis: Tyrime dalyvavo Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų 105 pedagogai ir 192 tėvai. Respondentai atstovavo Šiaulių miesto ikimokyklinės ugdymo institucijas: („Gintarėlis“, „Trys nykštukai“, „Ežerėlis“, „Dainelė“, „Rugiagėlė“, „Pupų pėdas“, „Voveraitė“, „Žirniukas“, „Ąžuoliukas“, „Gluosnis“, „Saulutė“), kurios buvo atrinktos atsitiktiniu būdu.

Tyrimo metodologija.

Tyrimo metodologija grindžiama:

1. Įvairių mokslininkų (V.Targamadzė (1996); K.B.Everard, G.Morris (1997); R.Želvys (2003); G.Šaparnis (2000); J Ruškus (2006); L.Miltenienė (2005); O. Malūkienė, Z. Baltrūnienė, L.Grinytė (2007); S.Neifachas (2007) ir kt.) požiūriu į kaitos sąlygojimą švietimo organizacijoje.
2. Šiuolaikine socialinių mokslų samprata apie dalyvavimo bei partnerystės švietimo organizacijoje ypatumus.
3. Socialiniuose moksluose susiklosčiusia ir visuotinai pripažinta empirinio tyrimo metodika.

Tyrimo metodai:

- Mokslinė literatūros ir dokumentų analizė.
 - 1) Vadybinės literatūros analizė leido iširti švietimo organizacijos ypatumus bendruomenės dalyvavimo organizacijos veikloje aspektu.
 - 2) Dokumentų analizė atvėrė galimybes susipažinti su Valstybinės švietimo plėtotės strateginiais nuostatais 2003-2012 metams, ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojančiais teisės aktais (2001), Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuostatais (2006).
- Anketinė apklausa.
- Statistinė duomenų analizė. Duomenys apdoroti panaudojant SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programinę įrangą.

Tyrimo instrumentarijus. Nagrinėjamai problemai analizuoti sudarytos anketos įstaigos pedagogams ir tėvams, kurių pagalba surinkti kiekybiniai duomenys, apie nagrinėjamas problemas. Anketą pedagogams sudaro 19 klausimų blokų apie bendravimą, bendradarbiavimą su šeima; dalyvavimo

įstaigos veikloje būdus ir aspektus susijusius su asmenine nuomone ir vertinimu (žr. 2 priede). Anketą tėvams sudaro 20 klausimų blokų apie dalyvavimo aktyvumą ikimokyklinės įstaigos veikloje, įvertinant save ir pateikiant nuomonę apie įstaigą ir joje dirbančius pedagogus; apie bendravimo ir bendradarbiavimo su ikimokykline įstaiga aspektus. (žr. 3 priede). Klausimai buvo pateikti su atsakymų pasirinkimo variantais – uždaro tipo.

Rezultatų naujumas. Gauti rezultatai padės išsamiau nustatyti tėvų dalyvavimo ypatumus ikimokyklinės ugdymo įstaigos veikloje ir atskleisti jų įsitraukimo į veiklą bei partnerystės galimybes. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos darbo veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų iniciatyvos ir dalyvavimo jos veikloje.

Tyrimo praktinis reikšmingumas ir taikymas

Empiriniu požiūriu darbas svarbus Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų vadovams, pedagogams ir tėvams, siekiantiems efektyvaus tėvų ir ikimokyklinės ugdymo įstaigos partnerystės, nes įvertinti tėvų dalyvavimo ypatumai įstaigos veikloje, atskleistos įsitraukimo į įstaigos veiklą galimybės. Empiriniu požiūriu įrodyta, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos turėtų tobulinti tėvų įtraukimo į ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklą būdus ir galimybes.

Darbo struktūra:

Darbas sudarytas iš įvado, 3 dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo bei priedų.

1. TĖVŲ DALYVAVIMO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VEIKLOJE TEORINIS KONTEKSTAS

1.1. Tėvų dalyvavimo švietimo organizacijos veikloje ypatumai

Kiekvienos bendruomenės nariai turi gausybę galimybių dalyvauti visuomenės gyvenime. Pasak J.Gučinskienės (2002) kiekviena organizacija egzistuoja fizinėje, technologinėje, kultūrinėje ir socialinėje aplinkoje. Ji turi prie šios aplinkos prisitaikyti (adaptuotis) ir joje egzistuoti.

Pasak R.Želvio (2003) įgyvendinant naujas reikšmingas švietimo naujoves – patvirtinus naują švietimo įstatymą, priešmokyklinuko krepšelio bei ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikas ir t. t., keitėsi švietimo organizacijų vadovų darbo pobūdis, atsirado ir tapo aktualios naujos idėjos, kurias plėtoja vadybos mokslas. Teorinių darbų gausa ir įvairove vadyba nenusileidžia kitiems socialiniams mokslams, aiškiai apibrėždama savo tyrinėjamą objektą. *Vadyba* – tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas, siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1995). Lietuvių autoriai *vadybos* apibūdinime pabrėžia vadybinės veiklos tikslingumą bei organizuotumą, neminint konkrečių vadybinių funkcijų. Vadyba – tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama norimų šios veiklos rezultatų, tikslų (Jucevičius, 1998).

Kaip teigia R.Želvys (2003), švietimo vadyba yra palyginti nauja ir šiuo metu vis dar tebesiplėtojanti edukologijos mokslo sritis. **Švietimo vadyba – veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų tikslų.** Visos organizacijos, tarp jų ir švietimo, į vieną visumą jungia grupė žmonių, siekiančių tam tikro tikslo arba kelių bendrų tikslų. Tikslų turėjimas yra vienas iš esminių bet kurios organizacijos elementų. Kiekvienoje organizacijoje dirba vadovai, atsakingi už tai, kad užsibrėžtas tikslas arba tikslai būtų pasiekti. Tikslus turi tiek atskiros švietimo organizacijos, tiek ir švietimo sistema kaip visuma. Nuo pat vadybos kaip savarankiško mokslo atsiradimo pradžios įprasta skirti keturias pagrindines jos funkcijas: **planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę.** Vadybinio darbo esmę sudaro (Želvys, 2003):

- plano tam tikram darbui atlikti sudarymas;
- žmonių ir išteklių šiam darbui organizavimas;
- vadovavimas darbą atliekantiems žmonėms;
- darbo eigos lyginimas su laukiamu rezultatu ir reikalingų pataisų įgyvendinimas.

Visuotinės kokybės vadyba yra vadybos metodas, kuriuo stengiamasi nuolat *tobulinti darbo organizavimo procesus*. Visuotinės kokybės vadyba suprantama kaip kokybę valdantis procesas, kaip nuolatinis gyvenimo būdas, kaip veiklos ir nesibaigiančio tobulinimo filosofija. Visuotinės kokybės vadybos sąvoka susideda iš trijų žodžių, kuriuos (Dikavičius, Stoškus, 2003) aiškina taip:

1. Sąvoka visuotinė (Total) aiškinama taip: kokybė apima kiekvieną ir visas atliekama kompanijoje veiklas.

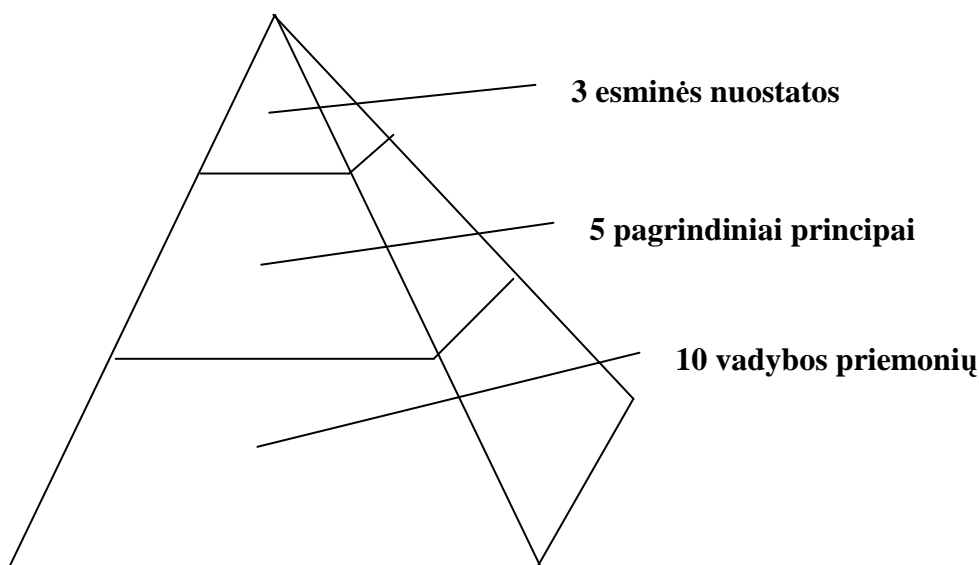
2. Sąvoka kokybė (Quality) – tai atitikti reikalavimus (vartotojų poreikių tenkinimas).

3. Sąvoka vadyba (Management) aiškinama tuo, kad kokybė gali ir privalo būti valdoma.

Visuotinės kokybės vadyba – tai vadybos koncepcija ir metodai, kuriuos naudodama organizacija gali:

- sukurti nuolatinio tobulėjimo mechanizmą, apimančią atskirų padalinių, kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą bei procesų tobulinimą;
- gerinti produktų ir paslaugų kokybę;
- mažinti kaštus;
- kartu patenkinti vartotojų poreikius.

Visuotinės kokybės vadyba yra 18 pagrindinių komponentų visuma. Šie komponentai skirstomi į 3 esmines nuostatas, 5 didžiuosius principus ir 10 vadybos priemonių. (žr. 1 pav.).



1 pav. **Visuotinės kokybės vadybos komponentai**

(Šaltinis: Barczyk, C.C. Visuotinės kokybės vadyba.1999, p.21)

Nuostatos yra svarbiausieji visuotinės kokybės vadybos aspektai, į kuriuos turi atsižvelgti pagrindiniai organizacijos vadovai. Viršutinį visuotinės kokybės vadybos piramidės dalį sudaro trys esminės nuostatos:

1. **Visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės.** Organizacijos vadovai ir visas personalas turi būti pasirengę teikti kuo geresnės kokybės paslaugas.
2. **Apsisprendimas tenkinti klientą.** Kokybę galima apibrėžti kaip kliento reikalavimų tenkinimą ar viršijimą.

3. **Įsigaliojimų suteikimas darbuotojams.** Darbuotojai turi jausti atsakomybę už kokybę, todėl jiems reikia suteikti atitinkamus įgaliojimus.

Visuotinės kokybės vadybos principus įgyvendina viduriniojo lygmens vadybininkai. Vidurinių visuotinės kokybės vadybos piramidės dalį sudaro penki didieji principai:

1. **Grupinis darbas.** Grupinis darbas sudaro galimybę dirbti drauge bendram labui, individualiais laimėjimais siekti visos organizacijos tikslų. Taikoma keletas grupinio darbo variantų, iš kurių geriausiai žinomi yra darbuotojų įtraukimas ir kokybės būreliai.
2. **Ištisinė integracija.** Visi paslaugų teikimo procesai ikimokyklinio ugdymo įstaigose turi būti integruojami. Kiekvienas padalinys privalo veikti su kitais padaliniais kaip visos sistemos dalis.
3. **Kokybės standartų kūrimas.** Organizacija rengia kokybės standartus ir lygio standartus. Standartai nėra statiški. Tobulėdama organizacija keičia savo standartus ir pateikia naujų kokybės gerinimo būdų.
4. **Kokybės matavimas.** Nustatomas kiekvieno padalinio darbo kokybė ir nuolat periodiškai matuojami toliau. Jis reikalingas tam, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai, vadovai ir tėvai žinotų apie jų darbo prastėjimą ar gerėjimą.
5. **Tolydus kokybės gerinimas.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai sukuria tokią sistemą, kuri skatina kiekvieną darbuotoją prisidėti prie nuolatinio teikiamų paslaugų tobulinimo.

Visuotinės kokybės vadybos piramidės apatinę dalį sudaro dešimt vadybos priemonių, kurios taikomos kasdieninėje organizacijos veikloje.

1. **Modelių žvalgyba.** Reikia stebėti, mokytis ir keistis informacija su kitomis organizacijomis, priklausančiomis tiek tai pačiai, tiek ir kitoms sritims.
2. **Mokymas.** Mokymas vyksta dažnai ir reguliariai. Paprastai jie organizuojami darbo metu ir įskaičiuojami į privalomą darbo laiką.
3. **Orientacija į procesą.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybės gerėjimas priklauso nuo to, kaip suprantamas bendras darbo procesas. Dėmesys turi būti kreipiamas į kiekvieną proceso elementą.
4. **Problemų identifikavimas.** Kai iš anksto nustatomi potencialūs sunkumai, galima pereiti nuo „gaisrų gesinimo“ prie „gaisrų prevencijos“ taktikos.
5. **Problemų sprendimas.** Į darbo problemų sprendimą įtraukiami ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių vaikų tėvai.
6. **Darbo kokybės užtikrinimas.** Organizacija įpareigoja kiekvieną darbuotoją per visą procesą būti atsakingą už kokybės standartą.
7. **Aktyvi vadyba.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai stengiasi užbėgti už akių vidaus ir išorės įvykiams, galintiems neigiamai paveikti paslaugų kokybę.

8. **Tiekėjų kokybės laidavimas.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali mokyti savo tiekėjus, kaip garantuoti puikios kokybės komponentus.
9. **Bendravimas.** Esminis kokybės gerinimo momentas yra geras, teisingas ir atviras dvišalis bendravimas. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose pedagogai bendrauja ne tik su vaikais, vadovu ir kitais pedagogais, bet ir su vaikų tėvais, kitomis ugdymo institucijomis.
10. **Darbuotojo pripažinimas ir skatinimas.** Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose turėtų būti sukurta pripažinimo ir apadovanojimų už geras idėjas sistema (Barczyk, 1999).

Visuotinės kokybės vadyba iš esmės pakeitė organizacijų darbą, įdiegus šią sistemą, kontrolės padaliniai nebėra vieninteliai atsakingi už kokybę. R.Želvio (2003) teigimu įgyvendinus visuotinės kokybės vadybos principus, kontrolės procese faktiškai dalyvauja visi darbuotojai, o kontrolė tampa darbuotojų kasdieninių įsipareigojimų dalimi. Orientacijos į vartotoją principas – tai bene svarbiausias visuotinės kokybės vadybos principas, nes jis yra organizacijos ilgalaikės sėkmės pagrindas. Organizacija turėtų sugebėti greitai reaguoti į kintančius vartotojų poreikius ir koncentruoti ribotus išteklius veiklose, kurios juos tenkintų.

Švietimo institucijų klientai yra ne tik ugdytiniai, bet ir jų tėvai. Pedagogas turi atsižvelgti į abiejų pusių norus ir surasti tinkamą jų interesų pusiausvyrą. Klientų norai gali būti subjektyvūs ir ne visuomet sutapti su pedagogų požiūriu į ugdytinių ugdymą. Visas pedagoginis personalas rūpinasi teigiamo švietimo institucijos įvaizdžio formavimu ir ieško įvairių jos propagavimo būdų. Nėra uždaru organizacijų. Visos jos, norėdamos gyvuoti privalo palaikyti ryšius su išoriniu pasauliu. Organizacija tai žmonių grupė siekianti bendrų tikslų, todėl organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis, tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Anot R.Želvio (2003) **švietimo organizacijos** – specialistų organizacijos, kur vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį pasirengimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupe analogišką patirtį. Labai svarbu ar organizacijos nariai vienodai supranta tai, kas vyksta organizacijoje, ko jie siekia ir kokiomis priemonėmis jie siekia. Pažvelgę į šiuolaikinę organizaciją, iš karto pastebime jos ryšius su aukštesnėmis institucijomis, teise, politinėmis ir kitomis organizacijomis bei institucijomis, veikiančiomis visuomenėje. **Priklausomybė nuo išorinės aplinkos – tai viena svarbiausių organizacijos savybių**, kadangi nė viena organizacija negali egzistuoti tarytum atskirta nuo aplinkinio pasaulio.

Terminas „išorinė aplinka“, anot J.Gučinskienės (2002) apima:

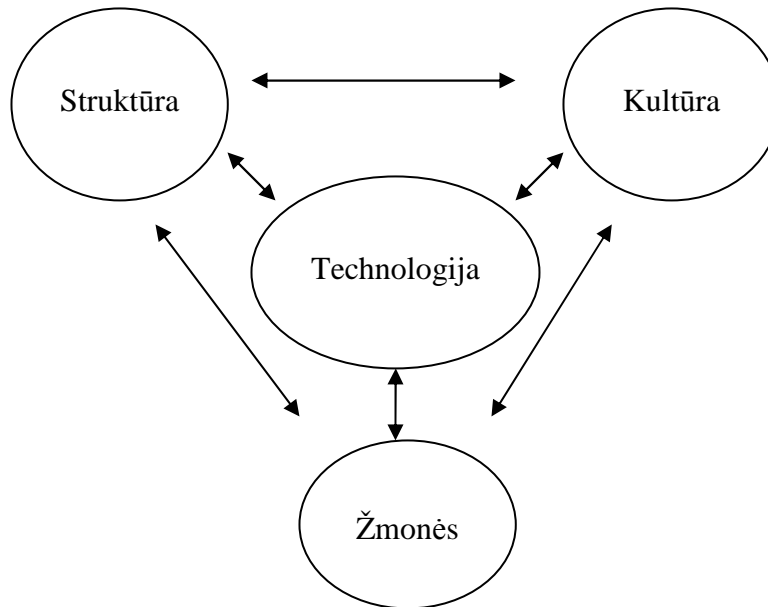
- ekonomines sąlygas,
- visuomenės santykių sistemą,
- visuomenės nuomonę,
- įstatymų leidybą,

- techniką ir technologiją, vartotojus,
- profsąjungas,
- konkuruojančias organizacijas ir t.t.

Šie tarpusavyje susiję veiksniai turi įtakos viskam, kas tik vyksta organizacijos viduje. Organizacijos nariai vienu metu dažniausiai priklauso kelioms organizacijoms. Tokia priklausomybė gali turėti įtakos jų elgesiui. J.Gučinskienė (2002) remdamasi R.Turton darbais, išskyrė pagrindinius **išorės veiksnius**, kurie daro įtaką organizacijai:

- valstybinė ir politinė sistema;
- rinka (konkurentai, darbo rinka);
- ekonomika;
- socialiniai bei kultūriniai veiksniai;
- išorinė technologija.

Akivaizdu, jog šie išorės veiksniai turi įtakos beveik visoms veiklos sritims. Švietimo organizacijos uždavinius daug sunkiau apibrėžti negu pramonės ar verslo organizacijų. Pelno siekiančių organizacijų tikslai dažniausiai būna pakankamai aiškūs ir konkretūs, o švietimo institucijų tikslai, tokie kaip asmenybės ugdymas, kultūros perdavimas ar augančios kartos socializacija, yra daug abstraktesnio pobūdžio, todėl juos daug sunkiau išskaidyti į konkrečius uždavinius ir numatyti jų įgyvendinimo žingsnius. 2 paveiksle pateikti pagrindiniai sisteminiai organizacijos komponentai.



2 pav. **Organizacijos komponentai**

(Šaltinis: Everard, K.B., Morris, G. Efektyvus mokyklos valdymas.

Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1997)

Ikimokyklinio ugdymo įstaigai yra **būdinga funkcinė struktūra**, turinti mokymo, ūkio, administracinį, kartais ir kitus pavaldinius. Kaip teigia R.Želvys (2003), organizacijos kultūros formavimąsi veikia jos atsiradimo bei raidos istorija, ją supanti aplinka ir joje dirbantys žmonės. Siekdama būti efektyvi ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi tapti besimokančia organizacija, kurioje reikėtų sudaryti sąlygas tėvų ir bendruomenės narių mokymosi programą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos tarybos nariai turi mokėti taikyti komandinio darbo, derybų, konfliktų sprendimo, susirinkimų vedimo metodus. Analizė rodo, kad kiekvienas organizacijos elementas – socialinė struktūra, tikslai, uždaviniai, organizacijos nariai, technologijos ir išorinė aplinka – yra svarbiausi visų organizacijų komponentai. J.Gučinskienė (2002) organizaciją apibūdina kaip elementų sistemą, kurių neįmanoma įsivaizduoti kiekvieno atskirai. Organizacija funkcionuoja kaip atvira sistema, todėl ryšiai su aplinka, yra labai gausūs. Tai reikalauja darbuotojų specialių komunikacinių įgūdžių. Ne kiekvienas organizacijos darbuotojas turi pakankamai kompetencijos, kad galėtų efektyviai perduoti informaciją į išorę. Pasak B.Neverausko, J.Rastenio (2001) - išorinė aplinka yra problemų šaltinis ir organizacijai, ir jos vadovams. Jų nuomone, **vadovai turi atskleisti išorės aplinkos veiksnius, kurie darys įtaką organizacijos veiklai**, ir tinkamai reaguoti į juos. Išlikti ir sėkmingai gyvuoti gali tik tokia organizacija, kuri sugeba prie aplinkos prisitaikyti. F.S.Butkus (1996) išskiria dvi aplinkos rūšis: *veiklos aplinka*, kurią sudaro organizacijos veikloje tiesiogiai dalyvaujantys arba ją lemiantys aplinkos elementai, ir *bendroji aplinka*, kuri apibūdinama netiesiogiai organizacijos veiklą veikiančiais bruožais. Autoriai išvelgia aplinkos paslankumą, tai – pasikeitimų aplinkoje greitis. Nes, dabar aplinka kinta vis greičiau, ypatingai tose šakose, kurios lemia mokslo ir technikos pažangą. *Išorinės aplinkos neapibrėžtumas priklauso nuo informacijos apie mus dominantį veiksnį tikrumo ir kiekio*. Jis didėja informacijai mažėjant arba ja abejojant (Neverauskas, Rastenis, 2001). J.Gučinskienė (2002) teigimu, išorinės komunikacijos metu, perduodama informacija tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių laiškus (prašymus, skundus, pretenzijas ir kt.). *Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį*. Stiprėjant pasaulyje globalizacijos procesams, Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, kuriant žinių visuomenę, gerinant santykius su kaimyninėmis valstybėmis, plėtojant verslą su daugeliu pasaulio šalių, kiekvienos esančios Lietuvoje institucijos tikslas turėtų būti kokybiškas informacijos perdavimas į išorinę aplinką. **Visuomenė tampa aktyvesnė, nori dalyvauti ne tik šalies ekonomikos problemų sprendimuose, bet ir daryti poveikį socialiniams procesams**. Daugelis iš mūsų yra vienos ar kelių organizacijų nariai. Dažnai matome, jog būtent komunikacija pagyvina organizacijos struktūrą.

J.Gučinskienė (2002) išanalizavo ir palygino C.Barnard, D.Katz ir R.Kahn, G.Simon, J.White ir L.Mazur pateiktus komunikacijos įtakos organizacijai tyrimo aspektus. Jie pastebėjo, jog bet kurioje

pakankamai nuoseklioje organizacijų teorijoje komunikacija užima centrinę vietą. Taip yra todėl, kad organizacijos struktūra, dydis ir veiklos apimtis beveik visiškai būna nulemta komunikacijos priemonių. V.Baršauskienė ir kt., (2005) teigia, kad yra du būdai, kaip užtikrinti sėkmingą komunikaciją pasitelkiant ryšių su visuomene profesionalus. Pirmas būdas – įkurti organizacijoje atskirą padalinį, kuriame jie dirbtų. Antras būdas – naudotis specialistų, dirbančių ryšių su visuomene agentūrose, paslaugomis. Patikimesnis, autorių nuomone, yra pirmas būdas, tačiau viskas priklauso nuo organizacijos tikslų ir veiklos apimčių. Autorių nuomone, **komunikacija yra socialinis procesas**, turintis svarbią reikšmę bet kokios grupės, organizacijos ar visuomenės funkcionavimui. Be to, ji sudaro pačią socialinės sistemos ar organizacijos esmę. Jie pateikė turbūt geriausią visą apimančią formuluotę - bet kokio administracinio proceso atžvilgiu reikia paklausti, kaip šis procesas veikia individą. Jeigu nebūtų komunikacijos, tai į šį klausimą būtų galima atsakyti, jog individo niekaip neveikia. Mokslininkai akcentuoja, kad būtent nuo komunikacijos kiekio ir kokybės priklauso organizacijos būklė. **Informacijos cirkuliacija yra bene svarbiausias procesas, kurio pagrindu vyksta sprendimų formulavimas, veiklos planavimas ir įgyvendinimas.**

Santykiai tarp organizacijos narių yra gana svarbūs. Struktūrinis stabilumas leidžia organizacijai efektyviai veikti, siekiant tam tikrų tikslų. Organizacinė struktūra suteikia žmonių komunikacijai nuspėjamumą ir pastovumą, kartu padeda atlikti administracines užduotis. Komunikacija yra gyvybiškai svarbi organizacijai sistema. Jeigu organizacijoje išnyktų informacijos srautai, ji nustotų gyvavusi (Guščinskienė, 2002). R.C.Appleby (2003) tvirtina, kad komunikacija svarbi dėl kelių priežasčių:

- nuo jos priklauso sėkminga įmonės veikla, ji padeda formuojant ir diegiant planus bei įgyvendinant įmonės uždavinius;
- ji sudaro pagrindus sėkmingai diegti pokyčius;
- komunikacijos proceso ir kliūčių supratimas leidžia veiksmingiau valdyti.

Bendraudami žmonės derina vieni kitų interesus, kuria bendras idėjas, aktyviai ir savanoriškai įsipareigoja plėtoti tarpusavio ryšius. Kiekvienos organizacijos nariai turi gausybę galimybių dalyvauti visuomenės gyvenime. **Kiekvieno asmens dalyvavimas reiškiasi socialiniu aktyvumu dalyvaujant formalių ir neformalių visuomenės grupių veikloje**, tai būtų teatro ar kino lankymas, parodų, bažnyčios, sporto varžybų lankymas arba dalyvavimas jose. Kuo daugiau žmogus įsitraukia į įvairių institucijų sąveikas, tuo daugiau apibūdinimų, bruožų, tapatumų įgyja. *Dalyvavimo*¹ konceptas reiškia, kad **kiekvienas žmogus turi teisę ir gali dalyvauti kasdieninėje visuomenės veikloje ir plėtoti savo individualius tapatumo, savęs vertinimo jausmus, būdą ir elgesį.** Šis procesas vyksta pirminių

¹ Žodžio „dalyvauti“ reikšmė yra „būti kur ar veikti drauge su kitais“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

santykių kontekstuose: šeimoje, su draugais, darželyje, darbe, laisvalaikiu ir pan. Socialinis² dalyvavimas yra suprantamas kaip individo dalyvavimas grupių veikloje už šeimos ir darbo ribų.

R.Želvio (2003) požiūriu, tarp svarbiausių švietimo bruožų būtų *mokytis gyventi kartu*, t.y. skatinti demokratinį dalyvavimą visuomenės veikloje, ugdyti konfliktinių sprendimų įgūdžius bei mokytis būti draugijoje. Tokia nuostata apima potencialų žmogaus galimybių atskleidimą, sugebėjimų samprotauti ir bendrauti su kitais ugdymą. **Dalyvavimas neatsiejamas nuo žmogaus aktyvumo, jo gebėjimo veikti**, tai yra daug daugiau negu fizinis buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga ir t.t. I.Leliūgienė (1997) apibūdina bendruomenę kaip šeimų ar žmonių grupę, kurią jungia tam tikros bendro naudojimo vertybės, turint bendras tarnybas, įstaigas ir interesus ar geografinį atstumą. Pasak autorės žmonės gyvenantys bendruomenėje, ir institucijos, *dirbančios toje pačioje aplinkoje*, yra tarpusavyje priklausomi. Organizacijos turi prisiimti atsakomybę bendruomenės atžvilgiu. Jos turi ne tik sukurti naujas darbo vietas ir mokėti mokesčius, bet ir **aktyviai dalyvauti visuomeniniame gyvenime**, remdamos švietimą, bendruomenės sveikatos apsaugą, sudarydamos galimybes bendruomenės poilsiui ir pramogoms. Švietimo organizacijas, R.Želvys (1999) laiko panašias į kitas organizacijas, tačiau veiklos specifika jas kartu ir išskiria iš kitų institucijų. Mokslininkas akcentuoja, kad bendrieji vadybos principai taikytini švietimui tik tuomet, kai yra kruopščiai įvertinti ir adaptuoti ugdymo situacijai. Svarbu **sudaryti palankų bendradarbiavimo su tėvais klimatą, kad tėvai suvoktų dalyvavimo ikimokyklinės įstaigos gyvenime reikšmę ir naudą**, būtų nuolat informuojami apie mokyklos³ reikalus, ugdymo problemas.

J.P. Comer ir N. Haynes (1996) skiria tris tėvų dalyvavimo mokyklos gyvenime lygius:

- 1) **tėvų dalyvavimą tik mokyklos rėmimo veiklose**, kai manoma, jog tai praturtins vaiko ugdymosi įgūdžius;
- 2) **visuotiną tėvų dalyvavimą**, kai tėvai reaguoja į mokytojų užklausimus, dalyvauja ir mokyklos rėmimo, ir kitoje veikloje, tokioje kaip tėvų susirinkimai ir pan.;
- 3) **tėvų dalyvavimą mokyklos savivaldos veikloje**.

Vienas svarbiausių ryšių su visuomene tikslų yra padėti transformuoti negatyvius tarp organizacijos ir visuomenės santykius į pozityvius. Pavyzdžiui, priešišumą pakeisti palankumu, informacijos stoką kompensuoti žiniomis, indiferentiškumą pakeisti susidomėjimu, iš anksto susidariusią neigiamą nuostatą – pritarimu ir kt. Kaip žinia, įmonės, idėjos ar atskiros asmenybės sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei pavyksta visuomenėje ir ypač tam tikrose visuomenės grupėse suformuoti teigiamą įvaizdį, tada daug lengviau pasiekiami tikslai (Baršauskienė ir kt., 2005).

² Žodžio „socialinis“ – „susijęs su visuomenės gyvenimu, visuomeninis“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000).

³ Terminai „mokykla“ ir „ikimokyklinė įstaiga“ toliau bus interpretuojami vienareikšmiškai.

G. Šaparnio (2000) teigimu, politinių motyvų pagrindu rodomos iniciatyvos minimaliai įtraukia mokyklos personalą į pokyčių eigą. Tikslų nustatymas ir siekimas, naujų santykių kūrimas priklauso nuo pokyčių struktūros ir nuo mokyklos praktinės veiklos. Mokslininkas pabrėžia, kad laukiamas ugdymo kokybės pagerėjimas, kurio būtinumą lemia švietimo ir politiniai motyvai, galimas vykdant reformas mokyklų vadyboje ir praktinėje mokyklų veikloje.

Tėvų dalyvavimas ugdant vaikus padeda jiems įtvirtinti nuostatas į ugdymo liberalizavimą, įgyti reikiamą pedagoginį nusimanymą. Taigi per konstruktyvų švietimą tėvai pradeda įsijungti į vaikų ugdymo tobulinimą institucijose ir palaipsniui tampa kompetetingais jo dalyviais. Autorių nuomone, šeimos ir pedagogai nuolat dalijasi tarpusavyje įsipareigojimais vaikų ugdyme, kuris kas kartą yra nukreipiamas vis į gilesnę šeimos, vaikų darželio ir bendruomenės gyvenimo įvairovę (Commer, Haynes, 1991).

Ar tėvų dalyvavimas ugdymo procese yra įstatymiškai apibrėžtas? Ar norminiai dokumentai įpareigoja tėvus būti visaverčiais ugdymo proceso dalyviais? J.Ruškaus (2006) pabrėžia, jog „įstatymuose visur minima *tėvų teisė*, tačiau tekstai, esantys po jų, iš karto paneigia šį teiginį. Toks vidinis prieštaravimas tarp vertybių ir praktikos sukuria partnerystės veiklų imitavimą“.

Tėvų dalyvavimas reiškiasi priimant įvairius sprendimus susijusius su kasdieninio organizacijos gyvenimo klausimais. Sprendimų priėmimo procesas yra glaudžiai susijęs su planavimu, tačiau sprendimų priėmimo tema vadyboje daug platesnė, kadangi spręsti tenka ne tik planuojant, bet ir reguliuojant įvairius kasdieninio organizacijos gyvenimo klausimus. Pasak R.Želvio (2003) sprendimai siejami su permainomis, o permainos neretai baugina tiek organizacijoje dirbančius pedagogus, tiek tėvus, nes ypač švietimo organizacijose tam tikri sprendimai gali sukelti konfliktų, kurie dažniausiai būna ne visiems organizacijos nariams palankūs. Tėvų konstruktyvaus dalyvavimo pozicijų sustiprinimas sąlygoja ir ikimokyklinio ugdymo paradigmos kaitą, padeda įveikti konstruktyvias, nesikeičiančias suaugusiųjų pažiūras. Tėvų pažiūros kaip teigia J.P.Comer, N.M.Haynes (1991) ilgą laiką lieka nepakitusios, net ir esant ženkliems pokyčiams bendroje švietimo sistemoje. Tai dažniausiai įvyksta dėl ypatingo mažo vaiko statuso ir jo priklausomybės nuo suaugusiųjų, kurią pastarieji nuolat siekia sutvirtinti. Būtent tokio pobūdžio tėvų pažiūros turi ne tik neigiamą įtaką vaikų socialinei kompetencijai, bet ir neigiamai veikia ikimokyklinio ugdymo kokybę, o kartu ir jo, kaip švietimo posistemio, reikšmingumą visuomenėje. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojančiuose aktuose (2001) yra numatyta šeimos ir ikimokyklinių įstaigų sąveika, grindžiama abipuse pagarba ir supratimu. Pabrėžiama, kad tėvai gali lankytis grupėje, **dalyvauti vaikų veikloje**, kartu su auklėtoja **spręsti iškilusias pedagogines problemas**. Antra vertus, auklėtoja, pastebėjusi tam tikrą vaiko bendrosios raidos atsilikimą, turi patarti tėvams, kaip siekti jo kompensacijos, šviesti tėvus.

1.2. Tėvų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo veikloje

Kuriant demokratinį ir humanistinį vaikų ugdymo modelį ikimokyklinėse ugdymo institucijose itin svarbia problema tampa įstaigos valdymas. Ikimokyklinės įstaigos bendruomenę sudaro vadovai (direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui), pedagogai, tėvai, vaikai (ugdytiniai) ir pagalbinis personalas (kiti darželio darbuotojai). Jos valdymo strategiją lemia bendruomenės narių (vaikų, tėvų, pedagogų) interesai, poreikiai, tikslai, pedagoginio darbo specifika (Hansen ir kt., 1997).

Kai susikūrė pirmosios švietimo organizacijos, neišvengiamai turėjo atsirasti ir pirmieji švietimo vadovai, kadangi vadovavimas – būtinas visų formalių organizacijų atributas, tai **pagrindinis švietimo organizacijos tikslas yra žmogaus ugdymas**. Tam, kad ugdymas tokioje organizacijoje vyktų kryptingai, reikalingi ugdymo procesą išmanantys vadovai (Želvys, 2003). Vadybos procese išskiriamas darbą organizuojantis individas – vadybininkas, tai – ikimokyklinės įstaigos direktorius, kuris, kintant ikimokyklinei įstaigai, pats savęs turi paklausti, kaip keistis jam pačiam. Suprasti dabarties savojo „aš“ reikmes, tiesiogiai save vertinti, tobulinti save, turėti vadovui tinkamus gebėjimus: techninius, žmogiškuosius, konceptualiuosius (Neifachas, 2004).

R.Dobranskienė (2002) pabrėžia, kad *tėvai tampa ikimokyklinės įstaigos bendruomenės dalyviais ir organizatoriais* tada, kai gerai tam pasirengia: *ištiriama darželio organizacijos aplinka, gyventojų požiūris į ikimokyklinę įstaigą, poreikiai, kuriuos galėtų darželis patenkinti, tariamasi su tėvais dėl ikimokyklinės įstaigos tikslų, uždavinių, veiklos krypčių, tradicijų*. Autorės nuomone, **tik sisteminga ikimokyklinės bendruomenės vadyba gali garantuoti tėvų dalyvavimo įstaigos veikloje efektyvumą**. Pagrindinė vadovavimo ikimokyklinei įstaigai *problema* – kaip sujungti visus vaikų darželio bendruomenės narius, ugdymo veiksnius į darnią visumą. Demokratijos sąlygomis **švietimo valdymas siejamas su savivalda**, kai dalis valdymo funkcijų patikima personalui, ugdymo institucijų bendruomenėms, bendruomenių atstovams. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos *savivaldos tikslas* yra **sukurti harmoningą ir demokratišką edukacinę erdvę**, kurioje galėtų vystytis autonomiška ir kūrybinga asmenybė. „Šiuo metu švietimo erdvėje visi procesai vyksta sparčiau, todėl norint tobulėti reikia reaguoti į aplinkos pokyčius. Priešmokyklinio, ugdymo sistemos vystymasis yra labiausiai visybiškai siektinas reiškinys (procesas) švietimo erdvėje, kai vystymasis suprantamas, kaip sociokultūros sistemų, siekių, lūkesčių, tikslų, susitarimų bei galimybių juos pasiekti didinamas sistemos vidinių išteklių pagrindu. Čia akcentas keliamas į **dalyvavimą kaitos veikloje**, į kompetencijos auginimo link“ (Neifachas, 2007, p.22) (žr. 1 lentelę).

Strateginis veiklos programos rengimo formatas

Rodikliai	Realus	Idealus	Pasiekiamas
Vaiko veikimo erdvė			
<ul style="list-style-type: none"> • grupės aplinka • ugdomoji erdvė • papildoma ugdomoji erdvė • kompleksinis sveikatos priežiūros, socialinis, psichologinis, pedagoginis aprūpinimas • vaikų bendruomenė 			
Tėvų veikimo erdvė			
<ul style="list-style-type: none"> • šeimos įsijungimas į ugdymo įstaigą • tęstinumas • tėvų tarpusavio santykiai šeimoje • auklėjimo šeimoje stilius • tėvų bendruomenė 			
Pedagogų veikimo erdvė			
<ul style="list-style-type: none"> • skatinimo ir motyvavimo sistema • meistriškumas ir profesionalumas • bendradarbiavimas, bendra kūryba, specialistų integracija • pedagogų bendruomenė (socialinė psichologinė atmosfera kolektyve, vieningumas) 			
Ugdymo įstaigos erdvių funkcionavimo sąlygos			
→ žmogiškasis faktorius (sukomplektuotas personalas, kompetentingumas, kvalifikacija, stažas, amžius, pedagogų paruošimo problemos ir kt.)			
→ materialinė techninė bazė (egzistuojančios didaktinės, finansinė ekonominė, techninė ir kt. veiklos bazės, resursai (potencialios reorganizavimo galimybės))			
→ valdančioji sistema (valdymo subjekto sudėtis, valdymo rūšys ir principai, valdymo rezultatai, resursai)			

(Šaltinis: Neifachas, S. Priešmokyklinio ugdymo kokybės vadyba: vadovavimas ugdymo programos rengimo strategijai. Vilnius, 2007)

Pateikti pagrindiniai dalykai, kuriais remiantis atliekama priešmokyklinio ugdymo įstaigos veiklos analizė (Neifachas, 2007). Priešmokyklinį ugdymą⁴ galime laikyti vienareikšmiškai ikimokykliniam ugdymui nes, priešmokyklinis ugdymas – nuosekliojo švietimo sistemos pakopa, jungianti ugdymą šeimoje arba ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ir mokykloje. Ši pakopa – vaiko ikimokyklinio ugdymo tąša, tačiau turinti kokybiškai naujų, specifinių tikslų ir uždavinių bei sudaryti lygias galimybes sėkmingai rengtis mokyklai įvairių poreikių vaikams, skirtingai ugdytiems šeimose ir ikimokyklinėse įstaigose (Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojantys teisės aktai, 2001).

R.Dombranskienės (2002) nuomone, mokyklos **savivaldos tikslas** – sukurti humanišką ir demokratišką mokyklos gyvenimą ir sudaryti sąlygas savarankiškumui, kūrybiškumui, iniciatyvai ir

⁴ Terminai „priešmokyklinis ugdymas“ ir „ikimokyklinis ugdymas“ toliau bus interpretuojami vienareikšmiškai.

savirealizacijai pasireikšti. Tokią socializacijos formą įvardijo demokratija.⁵ Valdžia, faktiškai ar formaliai kylanti iš visuomenės daugumos valios, gali tapti visuomeninių organizacijų, darbo kolektyvų veiklos organizavimo principu, pagrįstu narių savaveiksmiu, aktyviu dalyvavimu visuomeninėje veikloje, priimant sprendimus, išsakant nuomonę, kai renkami vadovaujantys organai ir vertinama jų veikla. *Savivalda – pagrindinis tėvų išitraukimo į ikimokyklinės įstaigos bendruomenę metodas.* Demokratijos sąlygomis švietimo valdymas siejamas su savivalda, kai dalis valdymo funkcijų patikima personalui, ugdymo institucijų bendruomenės, bendruomenių atstovams. Autorė išskiria šias ugdymo institucijų **savivaldos funkcijas**:

- 1) apčiuoti švietimo įstaigos veiklos nuostatus;
- 2) nustatyti pagrindines švietimo įstaigos veiklos perspektyvas;
- 3) kontroliuoti švietimo įstaigos ūkinę-financinę veiklą.

Švietimo įstatymo 62 straipsnis reglamentuoja mokyklos savivaldos veiklos ribas. Įstatyme teigiama, kad mokyklos savivalda turi atitikti švietimo tikslus ir padėti įgyvendinti mokykloje vykdomas švietimo programas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojančiuose aktuose (2001) išskirtos šios ikimokyklinės įstaigos savivaldos formos: *Bendruomenės taryba, Pedagogų taryba, Tėvų komitetas.*

Bendruomenės taryba – aukščiausia vaikų darželio savivaldos institucija, telkianti tėvų (ar vaiko globėjų), pedagogų ir kitų bendruomenės narių atstovus, rėmėjus visų institucijos veiklos sričių klausimams aptarti, kolegialiai jiems nagrinėti ir spręsti. Nutarimai priimami vadovaujantis dalyvių dauguma. Ikimokyklinės įstaigos bendruomenės taryba už veiklą atsiskaito ją rinkusiems vaikų darželio bendruomenės tarybos nariams. **Bendruomenės taryba atlieka šias funkcijas**:

- plėtoja vaikų, tėvų, pedagogų ir kitų bendruomenės narių demokratinės gyvensenos patirtį;
- numato darželio veiklos perspektyvas, pagrindines veiklos kryptis; apčiuoja vaikų darželio veiklos programą, nuostatus, vidaus darbo tvarkos taisykles, ugdymo planą; nustato ugdymo organizavimo tvarką;
- aptaria siūlymus dėl ugdymo užsiėmimų ir renginių organizavimo, programų, projektų rengimo;
- vertina darželio vadovo vadybinę veiklą, išsako nuomonę jam atestuojantis;
- ieško įvairių būdų bendrauti ir bendradarbiauti su kitomis institucijos savivaldos struktūromis, keistis patirtimi, rengti bendrus renginius, projektus, svarstyti opias vaikų darželio problemas;
- svarsto ir apčiuoja įstaigos socialinių, edukacinių funkcijų įgyvendinimo būdus ir galimybes.

⁵ Demokratija – graikų kalbos žodis (gr. „demotratia“), reiškiantis liaudies valdžią (Tarptautinių žodžių žodynas (1995)).

Ikimokyklinės įstaigos nuostatuose apibrėžtos įstaigos tarybos funkcijos. *Taryba planuose numato, kaip inicijuos šeimos ir ikimokyklinės įstaigos bendradarbiavimo būdus, rūpinsis vaikų ugdymosi ir pedagogų darbo sąlygų sudarymu, vaikų sveikatos ir poilsio organizavimo problemomis.*

Pedagogų taryba – darželio savivaldos institucija pagrindinėms pedagogų profesinio darbo problemoms spręsti. Ją sudaro darželio vadovai, visi institucijoje dirbantys pedagogai, psichologai, socialiniai darbuotojai, spec. pedagogai ir kitas ugdymo procese dalyvaujantis personalas. Į pedagogų tarybos posėdžius gali būti kviečiami iš kitų vaikų darželio-mokyklos savivaldos institucijų atstovai.

Tėvų komitetas – vaikų darželio savivaldos institucija, kuri kuriama vaikų ugdymo programų kokybei gerinti. Šio komiteto nariais tampa ikimokyklinės įstaigos bendruomenės tėvai. Tėvų komitetas dirba kartu su vaikų darželio auklėtojais ir pataria, kaip geriau įgyvendinti ugdymo programas. Tėvų komitetas planuoja įvairius renginius, išvykas, ekskursijas; rūpinasi vaikų darželio inventoriumi (Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojantys aktai, 2006).

Tėvai ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese gali dalyvauti šiais būdais:

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

Taigi, tėvai ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese dalyvauja per savivaldos institucijas: kuria veiklos programas, padeda planuoti švietimo politiką bei teikia įvairius pasiūlymus dėl ikimokyklinės įstaigos valdymo tobulinimo. Ikimokyklinės įstaigos bendruomenės savivalda integruoja savyje visų bendruomenės narių suvienytas pastangas, todėl gali kurti efektyvius ikimokyklinei bendruomenei organizavimo metodus, apimantis Bendruomenės tarybos, Pedagogų tarybos ir Tėvų komiteto bendradarbiavimą. Tėvų komitete dažniausiai dalyvauja aktyvūs ir vaikų darželio veikla besidomintys tėvai, nors į šią veiklą vadovai ir pedagogai turėtų stengtis įtraukti visus tėvus. **Tėvai dalyvauja visame ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese – nuo planavimo iki įgyvendinimo.** R.Dobranskienės (2003) teigimu, *dalyvavimas bendruomenės valdymo procese sudaro palankias sąlygas tėvams įgyti produktyvios veiklos organizavimo ir institucijų valdymo kompetencijų. Tėvai būdami vaikų darželio bendruomenės nariais, išmoksta planuoti ir rengti susirinkimus, administruoti, ieškoti būdų programoms finansuoti, dirbti Tėvų komitete, įgyja strateginio planavimo įgūdžių.*

1.2.1. Tėvų dalyvavimo galimybės, planuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą

Dauguma šiandienos švietimo vadybos mokslininkų teigia, kad kiekvienos įstaigos veiklai būtina vadovauti, t.y. kaupti ją norima linkme, veiksmingai siekiant užsibrėžto tikslo (Želvytis, 2003). Kaip žinia, įmonės, idėjos ar atskiros asmenybės sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei pavyksta visuomenėje ir ypač tam tikrose visuomenės grupėse suformuoti teigiamą įvaizdį, tada daug lengviau pasiekiami tikslai (Baršauskienė ir kt., 2005).

R.Želvytis (2003) teigia, kad pirmoji iš keturių pagrindinių vadybos funkcijų yra planavimas. **Planavimo proceso metu nustatomi tikslai ir numatomos priemonės šiems tikslams pasiekti.** Neturint plano galimybės pasiekti tikslą tampa labai neaiškios, sunku įvertinti organizacijos darbo veiksmingumą. Vadyboje planai skirstomi į strateginius ir operatyvinius. Strateginiuose planuose atsispindi pagrindiniai organizacijos tikslai. Operatyviniai planai skirti strateginiams planams įgyvendinti kasdieninėje veikloje. Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatuose įvardyta kad per 2003-2005 m. *pereinama prie nuoseklios strateginio planavimo praktikos*, tiek nacionaliniu, tiek regioniniu, tiek vietos, tiek mokyklos, tiek ikimokyklinio ugdymo lygmeniu. Švietimo valdymas imamas grįsti strateginiuose dokumentuose apibrėžtas bendru politiniu susitarimu įteisintas aiškiais ir pastoviais tikslais. **Orientuojamasi ne į idealą, bet į praktinę švietimo viziją. Ne į procesus ir priemones, bet į konkretų rezultatą.** Mokyklos plėtros strategijos detalizuojamos konkrečiomis, finansiškai pagrįstomis programomis, todėl **šiandien mokyklai labai svarbu, kad bendruomenė kuo aktyviau dalyvautų planuojant mokyklos veiklą.** Strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti įmonės strategijas - sprendimų visumą, apibrėžiančią įstaigos svarbiausius tikslus ateityje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2002). Švietimo organizacijos valdymas yra nukreiptas į strateginio pobūdžio procesą, kuris turi būti orientuotas į organizacijos misijos, iš jos išplaukiančių tikslų, vizijos dermę su organizacijos veikla (Targamadžė, 2002).

Strateginio valdymo principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- veiklos pobūdžio (produkciją gaminančios ir paslaugas teikiančios organizacijos);
- finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės organizacijos);
- nuosavybės (valstybinės ir privačios organizacijos);
- dydžio (mažos ir didelės organizacijos);
- diversifikacijos (vienos ar kelių veiklos sričių organizacijos).

Skiriamos tokios trys strateginio valdymo stadijos:

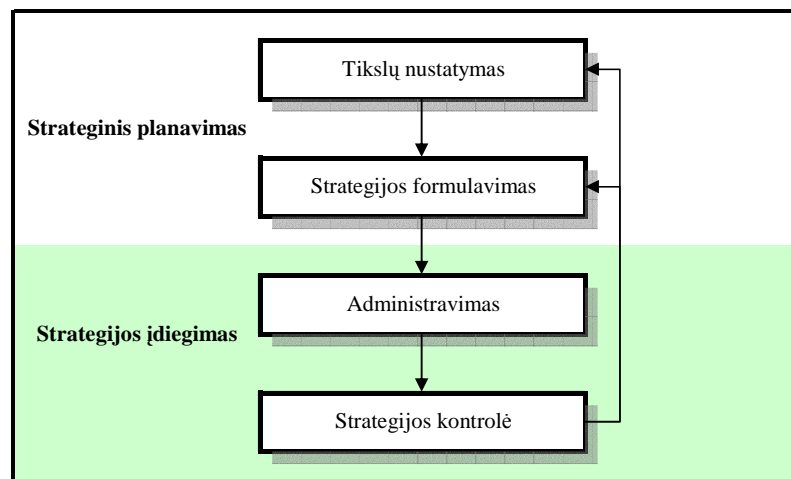
- **strateginė analizė**, apimanti įstaigos išorinės aplinkos ir išteklių retrospektyvinio periodo analizę ir perspektyvinio periodo prognozavimą;
- **strategijos kūrimas**, apimantis strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių

sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir strateginių sprendimų parinkimą;

- **strategijos įgyvendinimas**, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžeto planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras (Vasiliauskas, 2002).

Šios strateginio valdymo proceso stadijos yra susijusios tarpusavyje tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais. Anot J.A.F. Stoner ir kt., (2000) strateginis valdymas vadovams suteikia galimybę „drausmingai“ suvokti aplinką, kurioje jų organizacija veikia, ir po to imtis veiksmų. Autorius išskiria du etapus:

- **Strateginis planavimas** terminas, kuriuo paprastai vadinama protinė veikla. Į jį įeina ir tikslų nustatymas, ir strategijos formulavimas.
- **Strategijos įgyvendinimas** - terminas, kuriuo paprastai vadinami veiksmai, pagrįsti tokiu planavimu (žr. 3 pav.).



3 pav. **Strateginio valdymo procesas.** (Stoner J.A.F. ir kt., 2000)

Principinė strateginio valdymo nauda, anot R. Jucevičiaus (1998) yra ta, kad strategijos rengimo bei realizavimo procese dalyvauja įvairaus lygio ir skirtingų veiklų atstovai. Tai jiems padeda kur kas geriau vienas kitą suprasti, suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos vystymo prioritetus. Verta paminėti dar ir tai, jog **strateginis valdymas**:

- leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant;
- padeda efektyviai pakeisti veiklos sritį ar perpozicionuoti esamąją;
- padeda suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas;
- įgalina tobulinti veiklos strategijas ir būdus;
- minimizuoja neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką;
- padeda koordinuoti įvairių valdymo lygių veiklą, siekiant ilgalaikių tikslų realizavimo;
- sukuria vidinės komunikacijos sistemą;
- formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą;
- sujungia minėtuosius veiksnius į sistemą, leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą.

Strateginis valdymas susijęs su įstaigos strateginiu planavimu. Bendriausia prasme planavimas vadyboje yra valdymo ciklo funkcija. Ją įgyvendinant apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos: organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų perdavimas, grupių formavimas ir t.t.), įtakos darymas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų iš aiškinimas, plano koregavimas ir t.t.), - sudaro uždara valdymo ciklą. **Planavimas yra pirminė valdymo funkcija.** Jis kuria pagrindą kitoms trimis funkcijoms. Tik parengus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, sudaryti struktūrą, perduoti funkcijas ir paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti komunikaciją tarp vykdytojų, vertinti jų darbo kokybę (Jucevičius, 1998).

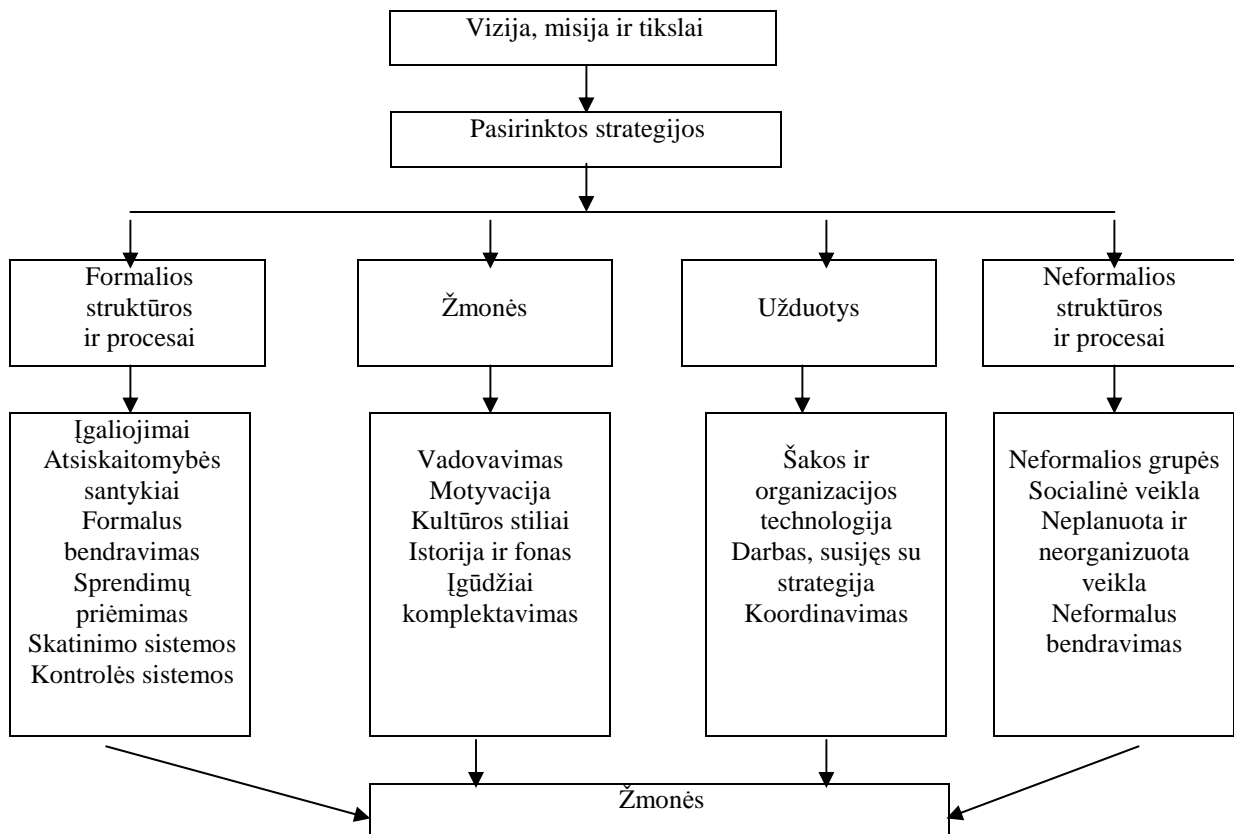
Strateginis planavimas – tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Vykstant šiam procesui, būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos, ir apsaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui (Palubinskas, 1997). Pagal A.Vasiliauską (2002) **strateginis planavimas** traktuojamas kaip formali planavimo sistema strategijai sutinkamai su firmos misija ir tikslais parengti ir įgyvendinti. Strateginio valdymo proceso formalizacija neapsiriboja vien strategijos kūrimo stadija, o apima ir kitas dvi stadijas: *strateginę analizę ir strategijos įgyvendinimą*. Strateginis planavimas turi prasmę tik tada, kai jis paverčiamas realybe, jo vykdymas turi būti finansuojamas ir jam būtina skirti reikiamus materialinius ir finansinius išteklius. Darbuotojai, atsakingi už tikslų siekimą, netgi turėdami geriausius ketinimus, gali jų neužtikrinti. Norėdama išvengti tokios situacijos, vadovybė privalo parengti papildomus planus.

Mokslininkų nuomone, (Jucevičiaus, Jucevičienės, Jankūnaitės, Cibulsko, 2003) svarbiau yra kaip strategija kuriama, o ne kaip ji atrodo popieriuose. Tai **leidžia bendruomenės nariams dalyvauti tęstiniame, dinamiškame procese įstaigoje.**

- Strategija turi remtis misija ir visiems bendra ateities vizija. Tai padeda sutelkti dėmesį į įstaigos klimato kūrimą, esmines mokyklos kultūros sąlygas ir numatyti mokyklos viziją.
- Strateginis procesas turi auginti kompetenciją ir skatinti tolesnį mokymąsi, bei sudaryti sąlygas personalo kolegialumui ir nuolatiniam tobulėjimui siekti.
- Strateginis procesas turi remtis sąveika ir įtraukimu. Prisiimant atsakomybę dėl pagrindinių tikslų trumpalaikių (vienerių metų), vidutinės trukmės bei ilgalaikių, prioritetų suderinamumo: būtina ankstesnę veiklą palaikančių ir raidos prioritetų pusiausvyra, pripažįstant kontrolės ir įsivertinimo svarbą.

Strategija yra susijusi su organizacijos pažanga (judėjimu pirmyn), todėl jos įgyvendinimas neišvengiamai sukelia pokyčius organizacijos žmonėms. Kartais žmonės priešinasi strateginiams pokyčiams ir dėl to išskyla sunkumų juos įgyvendinant. Jei žmonės naują strategiją sutinka entuziastingai, jų indėlis į strategijos įgyvendinimą yra teigiamas. Todėl įgyvendinant strategiją svarbu

yra išnagrinėti ir suprasti strateginių pokyčių įtaką organizacijos žmonėms (Vasiliauskas, 2002). **Svarbius ryšius tarp strateginių pokyčių proceso ir su juo susijusių žmonių rodo** (žr. 4 pav.) *pateikta spaudimo tašku, darančią įtaką strateginiams pokyčiams schema*. Autoriaus nuomone, strateginiai **pokyčiai visų pirma paliečia žmones ir jų užduotis organizacijoje**. Savo darbo funkcijas ir užduotis organizacijoje žmonės atlieka per formalias struktūras. Ypatingiems bendriems tikslams įgyvendinti vienminčių grupės sukuria organizacijoje neformalias struktūras. Norint įvertinti formalių ir neformalių grupių strateginiams pokyčiams, verta tokias grupes tirti ir atlikti įtaką darančių spaudimo taškų analizę, kaip ketvirtame lygmenyje pateiktos pagrindinės tokios analizės sritys. A.Vasiliausko (2002) teigimu, norint efektyviai valdyti strateginius pokyčius, svarbu suprasti tuos pokyčius sukeliančias priežastis. Strateginius pokyčius sukeliančios priežastys detaliausiai išryškėja atliekant išorinės aplinkos ir išteklių strateginę analizę. Strateginių pokyčių valdymui ypatingai yra svarbus žmogaus veiksnys, todėl reikia išsiaiškinti su žmonėmis susijusių pokyčių priežastis. Pagrindinės specifinės šiuo aspektu strateginių pokyčių priežastys yra šios: aplinkos pokyčiai, politinės galios pačioje organizacijoje pokyčiai, santykių pokyčiai, technologijų ir žmonių pokyčiai.



4 pav. **Žmonės ir strateginius sprendimus veikiantys spaudimo taškai**

(Šaltinis: Vasiliauskas, A. Strateginis valdymas. 2002, p-355)

Planuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą būtina laikytis tam tikrų principų. Vienas iš svarbiausių – *plėtra* turi būti planuojama tik įvertinus dabartinę situaciją, o pats įsivertinimo procesas

remtūsi bendra kaitos strategija, kai dalijamasi atsakomybe ir rizika, dalyvavimu vertinime ir autoryste, procesu ir įgūdžiais, analize ir supratimu, išvadamis ir veiksmiais (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002). Pasak R.Želvio (2003) **plėtros planavimas taikytinas įvairiems tikslams**: tiek planuojant švietimo organizacijos kaip visumos plėtrą, tiek ir įgyvendinant konkrečias naujoves, o plėtros planavimo švietimo organizacijoje galima panaudoti įvairiuose lygmenyse:

- *visos mokyklos(ikimokyklinės įstaigos) – kuriant ir plėtojant bendrą mokyklos politiką;*
- *ugdymo turinio – planuojant ir įgyvendinant ugdymo turinio naujoves;*
- *grupės – priimant sprendimus grupės lygmenyje;*
- *vaiko – planuojant ir vykdant individualią mokomąją veiklą.*

Pradėti įgyvendinti plėtros planą galima nuo bet kurio punkto. Pradedant nuo siekių ir planuojant visos ikimokyklinės įstaigos lygmenyje, reikia išsiaiškinti, ko siekia atskiros įstaigų bendruomenės grupės (pedagogai, vaikai, tėvai), suformuluoti viziją ir nustatyti prioritetus. Jie reikalingi todėl, kad visko vienu metu pasiekti neįmanoma, nes materialūs ir žmogiškieji ištekliai paprastai būna riboti.

Pasitikrinimas – tai esamos situacijos analizė (vidaus auditas). Veiklos planas – tai darbų ir užduočių, turinčių padėti pasiekti tikslus, programa. Kuriant veiklos planą, reikia sudaryti veiklos kalendorių, pasiskirstyti užduotis, numatyti reikalingus išteklius. Sėkmės kriterijai leidžia įsitikinti, ar pavyko pasiekti užsibrėžtus tikslus (Želvy, 2003).

Lietuvos švietimo įstatymo 53 straipsnis byloja, kad visos mokyklos privalo ministro nustatyta tvarka nuolat atlikti savo **veiklos stebėseną**, kurios paskirtis – sudaryti sąlygas visiems valdymo subjektams piimti duomenimis grįstus sprendimus ir laiduoti kokybišką valdymą. 2005 m. lapkričio 10 d. Švietimo ir mokslo ministras patvirtino Valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašą, kuriame reglamentuota, jog mokyklos vadovas yra atsakingas už mokyklos veiklos stebėseną ir rezultatų panaudojimą mokyklos veiklos planavimui. Šis teisinis pagrindas įpareigoja mokyklas ir ikimokyklinio ugdymo įstaigas stebėti savo veiklą ir planuojant mokyklos veiklą piimti tik duomenimis grįstus sprendimus. Ikimokyklinės įstaigos veiklos planavime yra svarbūs trys klausimai: „Kaip mums sekasi?“, „Iš kur mes tai žinome?“ ir „Ką darysime toliau?“. Atsakymus į šiuos klausimus padeda rasti 2005 m. liepos 22 d. Švietimo ir mokslo ministro patvirtinta ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika. Vidaus audito metodika – tai įrankis reguliariai stebėti savo įstaigą, teikiantis patikimų duomenų apie esamą būklę, įrankis, skatinantis visą mokyklos bendruomenę kalbėtis, diskutuoti, tartis. Tai nauja kalbėjimosi kultūra, kai kiekvienas įstaigos darbuotojas gali išsakyti savo nuomonę, būti išgirstas ir prisidėti prie mokyklos tobulinimo. Naujos kultūros atėjimas į mokyklas kelia naujus reikalavimus mokytojams, auklėtojams ir mokyklų vadovams. Diegiant įsivertinimo procesą labai svarbūs tampa mokyklos bendruomenės gebėjimai kalbėtis, diskutuoti, reflektuoti, tyrinėti savo veiklą (Navickaitė, 2007). Mokyklos vidaus auditas - nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis visus mokyklos dalinius bei darbuotojus, kurio tikslas – išnagrinėti mokyklos

darbo aspektus, išskirti pranašumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip tobulinti mokyklos veiklą.
Siekdama įgyvendinti uždavinius mokykla turėtų:

- motyvuoti ir įtikinti mokyklos bendruomenę bei partnerius dalyvauti atliekant mokyklos vidaus auditą;
- išsiaiškinti sėkmių ar nesėkmių priežastis;
- organizuoti mokytojų mokymąsi, kaip atlikti mokyklos vidaus auditą bei įsivertinti savo darbą;
- išsikelti tolesnės plėtros tikslus bei parengti mokyklos strateginį planą ir metinės veiklos programą, numatyti ir suplanuoti reikiamus išteklius;
- sisteminti gerosios praktikos pavyzdžius ir apgalvoti jų sklaidos programą (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005).

Kai pedagogai, tėvai, vaikai ir darbuotojai aktyviai svarsto tikslus, prioritetus, veiklą, išteklius ir savo mintis sieja su svarbiausia mokyklos paskirtimi, matydami ryšį tarp jos tobulinimo ir vaikams suteikiamų galimybių ugdytis, tuomet planavimas tampa svarbiausiu darbuotojų tobulinimosi uždaviniu.

1.3. Bendravimo ypatumai ir galimybės, dalyvaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje

Vieni bendravimo esmę supranta kaip **tikslingą pasikeitimą informacija**, kiti apibendrina kaip **komunikacinį procesą**, tretį **vertina kaip veiklą**, kurios pagrindinis tikslas – perduoti mintis ir išgyvenimus. Literatūroje pateikiama įvairių bendravimo apibrėžimų. Bendravimas (komunikacija) – tai žmonių betarpiškų santykių sritis. Žmonės bendrauja kaip „Aš ir Tu“. Tokiu būdu jie pripažįsta vieni kitus esant asmenybės ir vieni kitus auklėja, skatina save išreikšti, sudaro vieni su kitais bendriją (Anzenbacher, 1992). Bendravimas – tarpusavio sąveika, sudėtingi, įvairiapusiai žmonių kontaktai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių. Jis apima keitimąsi informacija, bendros sąveikų strategijos parengimą, kito žmogaus suvokimą ir supratimą (Psichologijos žodynas, 1993). G.Šaparnis (2000) teigia, jog atsižvelgiant į švietimo įstaigų paskirtį, pašaukimą, prioritetą paprastai turėtų būti teikiamas žmogiškiesiems santykiams ir kultūriniam pradui. Visų pirma todėl, jog **pagrindinė mokyklos paskirtis yra ugdyti, o ugdymas pačia bendriausia prasme gali būti apibrėžtas kaip žmonių bendravimas** (socialiniai santykiai, socialinė interakcija) kultūros vertybių pagrindu.

D. Antinienė (2001) apibūdina bendravimą, kaip procesą, kuris prasideda ir baigiasi mumyse. Mes siunčiame savo idėjas, jausmus aplinkiniams, gauname atgalinį ryšį, suvokiame ir remdamiesi savo patirtimi interpretuojame tai, ką mums praneša kiti. Taigi galime sakyti, kad bendravimas didele dalimi priklauso nuo mūsų pačių. Bendravimas yra daugialypis reiškinys. Anot J.Almontienės (2001),

bendravimu vadiname ir daugelį metų trunkančią draugystę, ir susirašinėjimą elektroniniu paštu, ir aktorius pasirodymą publikai.

Bendravimas kaip žmonių tarpusavio suvokimas (socialinė percepcija), - bendraudamos susitinka dvi asmenybės, jos stengiasi „perskaityti“ viena kitą, iššifruoti tai ką pastebi ar pajaučia. Pirmieji bendravimo įspūdžiai yra labai svarbūs: pažindami kitą asmenybę, formuojamės patys.

Bendravimas kaip pasikeitimas informacija (komunikacija). Komunikacijos procesai prasideda tada, kai vos tik atsiranda koks nors ryšys tarp dviejų žmonių. Iš komunikacijos procesų ir susideda bendravimas, kaip teigia J.Almontienė (2001): komunikacija – tai keitimasis informacija, naudojant kokią nors ženklų sistemą. Psichologiniai tyrimai rodo, jog verbaliniu (žodiniu) būdu perduodama tik 20-40% informacijos, o 60-80 % atitenka neverbalinei (nežodinei) komunikacijai. Taigi egzistuoja kita „kūno kalba“, kuriai būdinga gestai, mimika, kūno judesiai.

Bendravimas kaip tarpusavio sąveika (interakcija). Labai svarbus bendravimo aspektas – tarpusavio sąveika – bendraujančių poveikis vienas kitam. Bendraudami žmonės tarpusavyje daro vieni kitiems tam tikrą poveikį, įtaką: keičia požiūrius, jausmus, elgesį, galima sakyti, kad vieno žmogaus elgesys kaip stimulus veikia kito žmogaus elgesį (Almontienė, 2001).

Kiekvienoje organizacijoje kasdien keičiamasi informacija, kuri perduodama tiesioginiais ir netiesioginiais kanalais. Vyksta nenutrūkstamas komunikacijos procesas, kuriame dalyvauja kiekvienas organizacijos narys. Beveik viskas, kas daroma norint palengvinti organizacijos tikslų įgyvendinimą, reikalauja efektyvaus bei intensyvaus pasikeitimo informacija. Jeigu žmonės negalės, nesugebės pasikeisti informacija, aišku, jog jie negalės drauge dirbti, numatyti tikslus ir jų siekti.

Kitas svarbus bendravimo aspektas – *tarpusavio santykiai*. Tokiems santykiams būdingi ilgalaikiai emociniai ryšiai, tarpusavio įsipareigojimai. Tarpusavio santykiai leidžia patenkinti bendrumo, prierašumo, meilės poreikius. elgesį (Almontienė, 2001). Bendravimas – tai procesas, kada per kalbą siekiama suprasti vienas kito suvokimą, idėjas, patirtį. Bendraudami du žmonės tampa vienas nuo kito priklausomi ir per bendravimo aktą kuria tarpusavio santykius. Bendravimą skatina mūsų noras, kad kitas žinotų tai, ką žinome mes. Du žmonės supranta vienas kitą matydami, girdėdami, liesdami ir uosdami. Taigi bendravimas nėra tik keitimasis žodine informacija, tai taip pat ir nežodinis elgesys.

V.Baršauskienė ir kt., (2005) tvirtina, kad yra daug **įvairių būdų siekti efektyvaus bendravimo su bendruomene**. Pagrindiniai jų yra šie: reklama, „atvirų durų dienos“ ir ekskursijos įmonėje, specialūs įvykiai, publikacijos, vieši pasisakymai, eksponatai.

Reklama – tai vienas iš pagrindinių ryšių su bendruomene palaikymo būdų. Jos dėka bendruomenei pateikiama įvairi jai aktuali informacija apie organizuojamus renginius.

„*Atvirų durų dienos*“ ir ekskursijos organizacijoje. Efektyvus būdas informuoti žmones apie organizacijos veiklą – pakviesti juos apsilankyti. „Atvirų durų dienų“, privalumas tas, kad vienu metu

organizaciją gali aplankyti daug žmonių. Šeimininkai turi sudaryti tokias sąlygas, kad svečiai jaustųsi maloniai. Labai svarbu, kad jie susidarytų gerą nuomonę apie organizaciją. Ypač svarbus organizacijos darbuotojų dalyvavimas.

Specialūs įvykiai, tai įvairaus pobūdžio renginiai, organizuojami bendruomenei.

Publikacijos. Dažnai organizacijos skelbia naujausią informaciją apie savo veiklą įvairiose leidiniuose. Leidžiamos knygos apie organizacijų istoriją, jų veiklą; jos platinamos redaktoriams, radijo ir televizijos komentatoriams, pedagogams, bibliotekoms, viešbučiams, mokykloms, ligoninėms. Spausdinami ir platinami mažesnės apimties leidiniai, įvairūs reklaminiai bukletai. Šiuos trumpus informatyvius leidinius dažniausiai skaito žmonės, laukiantys eilėje poliklinikose, kirpyklose, oro uostose.

Vieši pasisakymai. Tiesioginis bendravimas su bendruomenės nariais dažniausiai vyksta viešai pasisakant organizacijos darbuotojams įvairiuose mokyklų susirinkimuose.

Pasak L.Gudienės (2006), ugdytojai ieško naujų bendravimo būdų ir formų atitinkančių įvairių šeimų poreikius. Reguliariai darželyje organizuojamos vaikų šventės ir vakaronės vaidina svarbų vaidmenį vaikų socializacijai. Jų metu vaikai per muziką, vaidybą ir kitas veiklas pajunta bendravimo su tėvais, bendraamžiais bendravimo patrauklumą. Tėvai skatinami būti ne pasyviais stebėtojais, o aktyviai dalyvauti ne tik pačioje šventėje, bet ir pasiruošimo jai metu. Vaikai džiaugiasi, kad gali pamokyti tėvelius ir senelius savo išmuktų dainų ir ratelių. Ikimokyklinuko tėvai turėtų (Partnerystės saitai, 2004):

- aiškiai įvardinti savo lūkesčius;
- padėti ikimokyklinukų ugdytojui pažinti jų vaiką;
- nesišalinti ugdymo proceso;
- talkinti numatant ir organizuojant ugdymo procesą (pedagogas turi būti šios veiklos skatintojas).

Labai svarbus tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas šiais aspektais (Partnerystės saitai, 2004):

- išsiaiškinant vaiko poreikius, elgesio ypatumus, esamą vaiko pasiekimų lygį pradėjus lankyti ikimokyklinę grupę;
- nustatant vaiko gebėjimus ir sritis, kur jam reikia pagalbos;
- sudarant individualias programas;
- aptariant ugdymo(si) metodus vaikui mokyklai brandinti;
- svarstant, kokių paslaugų ir paramos reikia vaikui ir jo šeimai;
- vertinant vaiką per visus metus.

„Su tėvais auklėtojai reikia būti atvirai, atkreipti dėmesį į jų vaikų kūno, dvasios bei kitokius trūkumus ir paveikti tėvus taip, kad jie stengtųsi bendrai dirbti ugdymo darbą“ (Gučas, 1994).

R.Kaučikienės (2003) nuomone, pedagogas, bendraudamas su tėvais, turi siekti abipusės sąveikos,

pagarbos, vengti įvairių diskusijų vaikui girdint, nepiršti savo nuomonės per prievartą, o išsakyti savo nuomonę duoti laiko tėvams viską apgalvoti ir patiems apsispręsti. Vaiko ir tėvų problemos turi būti konfidencialios, viešai nediskutuojamos. Pedagogas su tėvais turėtų drauge ieškoti problemos sprendimo ir susitarti dėl bendro veikimo būdo.

O.Monkevičienė (1993) skiria tokias **bendravimo su tėvais formas**:

- tėvų susirinkimai;
- kasdieninis bendravimas, atvedus ar pasiimant vaiką;
- apsilankymai grupėje;
- pokalbiai su tėvais;
- apsilankymai namuose.

Projekto „Gera pradžia“ ugdymo metodika tėvus laiko svarbiausiais patarėjais, padedančiais geriau pažinti kiekvieną vaiką. Su tėvais bendraujama ir *formaliai, ir neformaliai*.

Kaip teigia J.Litvinienė (2000), prie formalaus bendravimo būdų dar yra priskiriami įvairūs ikimokyklinės įstaigos renginiai:

- Vakaronės: šeimos narių, ikimokyklinės įstaigos darbuotojų ir auklėtinių bendri žaidimai, bendros vaišės.
- Išvykos į gamtą: iš anksto numatoma programa, kurioje dalyvautų suaugusieji ir vaikai.
- Sporto šventės: žiemą čiuožimas pačiūžomis, rogytėmis, slidėmis. Į parengiamuosius šventės darbus (čiuožyklos, sniego kalnelių paruošimas) įtraukiami šeimos nariai. Pavasario sporto šventėje organizuojamos dviračių, triračių lenktynės, bėgimas ir kt.
- Derliaus šventės: programa atspindi rudens gėrybes. Tai eilėraščiai, dainos, inscenizacijos, rudens gėrybių paroda, vaišės ir kt.
- Motinų ir tėvų šventės.

Pasak P.A.Caughlin ir kt., (1997) *sukuriamos situacijos, padedančios tėvams pasijusti neatskiriama vaiko mokymosi proceso dalimi*. Tada tėvai kitaip vertina pedagogo taikomus naujus mokymo ir mokymosi būdus. Apsilankantys grupėje tėvai geriau pažįsta savo vaikus, nes pamato juos ne namų aplinkoje, gali stebėti jų veiklą ir daromą pažangą. Tėvai skatinami dalytis savo pomėgiais, patirtimi ir būti vaikams teigiamu pavyzdžiu. Tėvai ir vaikai ima labiau gerbti vieni kitus. Matydami, kaip jų tėvai veikia naujomis, netikėtomis aplinkybėmis, vaikai ima geriau juos suprasti. Čia labai svarbios visos tėvų veiklos formos: renginių, vaikų gimtadienių koordinavimas bei organizavimas, grupės priemonių taisymas, knygų skaitymas grupės bibliotekėlėje, skambinimas kitiems tėvams, tvarkos grupėje prižiūrėjimas. Vaikai visuomet padėkoja tėvams, pagarbiai komentuoja tėvų atliktus darbus ir mokosi vertinti kitų pastangas kurti ir stiprinti bendruomenę. Čia tėvams pateikiama svarbiausia informacija apie grupės gyvenimą bei vaikų mokymąsi. Kuriant grupės bendruomenę, labai

svarbus vaidmuo tenka pedagogo bendravimo stiliui, draugiškam balso tonui, teisingumui ir gerumui. Tinkamas auklėtojo elgesys geriausiai perteikia elgesio normas. Svarbiausias pedagogų ir šeimos tikslas – išugdyti tvirtą vaikų charakterį, stiprią valią bei išmokyti gyventi juos bendruomenėje.

R.Kaučikienės (2003) teigimu, **susirinkimai yra viena populiariausių bendravimo su vaiko tėvais formų**. Jie turi būti organizuojami tada, kai tai yra naudinga tiek pedagogui, tiek tėvams. Iš anksto skelbimų lentoje turėtų būti paskelbta dienotvarkė. Susirinkimuose pedagogas ne tik susipažįsta su tėvais, aptaria įvairius organizacinius klausimus, bet ir gali pateikti tėvams žinių apie ugdymą, nurodydamas konkrečius literatūros šaltinius. Ypač tėvams patinka susirinkimai-koncertai, kurie teikia daug džiaugsmo vaikams ir tėvams. „Suteikdami vaikui progą parodyti, ko darželyje išmoko, tarsi patvirtiname, kad jis yra asmenybė, kurios svajones ir norus ugdytojas gerbia“ (Kaučikienė, 2003). Šių *bendradarbiavimo su tėvais formų efektyvumas* priklauso nuo konkrečių aplinkybių grupėje, vaikų (nuo tik jiems būdingų poreikių) ir jų tėvų (ar jie daugiau, ar mažiau informuoti, ar labiau orientuoti į stereotipus, ar lankstesni). Bendravimo formų pasirinkimą lemia ugdymo proceso nuostatos, visuomenės požiūris į darželį, konkretūs darželio ir grupės bendruomenės narių poreikiai, tradicijos, prioritetai. Aktyviau tėvus bendradarbiauti skatina: padėka, dažnesnis informavimas apie darželio veiklą, galimybių tėvams pasireikšti darželyje suteikimas, ankstyvesnis tėvų dalyvavimas darželio šventėse, dažnesnis susitikimų su tėvais rengimas ir anketos, apklausos apie darželio darbą. Pedagogai praktikai naudoja įvairias bendradarbiavimo su šeima formas (Partnerystės saitai, 2004):

- individualius pokalbius su tėvais;
- šeimų apklausas;
- šeimos narių lankymąsi grupėse;
- bendradarbiavimo sutartis;
- tėvų susirinkimus;
- informaciją skelbimų lentoje;
- laiškus;
- padėkas šeimoms;
- dienoraščius;
- tėvų knygas ir pan.

Pirmiausias ir paprasčiausias pedagogo ir tėvo kontaktas užsimezga vaiką atvedus ryte į darželį. Auklėtoja turi galimybę beveik kasdien matytis su vaiko tėvais ir prireikus kreiptis į juos. Iš kitos pusės – tėvai, stebėdami ikimokyklinio ugdymo įstaigą, vaikus ir joje vykstančią veiklą, įgyja didesnę pasitikėjimą ja. Tėvams turi būti suteikiamos sąlygos pamatyti, ką ir kaip jų vaikai veikia ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (Gučas, 1994). R.Kaučikienė (2003) mano, kad patogiausias laikas pasikalbėti su tėvais yra ryte ir vakare, kai jie atveda arba pasiima vaikus iš darželio. Auklėtoja turėtų

pakviesti tėvus užėti į grupę, aptarti tos dienos veiklą, vaikų sėkmes ir nesėkmes, pasidalinti mintimis dėl tolimesnių susitikimų ir renginių.

Kita pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo forma – pasikalbėjimas. Jis vyksta specialiai tam reikalui skirtu laiku, kai pedagogas ir tėvai turi tam laiko, ir iš anksto numatytoje vietoje (grupėje, auklėtojos namuose ir pan.). Apie pasikalbėjimo laiką tėvai informuojami iš anksto žodžiu ir grupės skelbimų lentoje. Pasikalbėjimų metu pedagogas turi įgyti tėvų pasitikėjimą, būti nuoširdus su jais (Gučas, 1994). Susipažinęs su tėvais, užmezgęs su jais pasitikėjimu grįštus santykius, ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogas jau gali imtis kolektyvinio tėvų švietimo tėvų vakarų metu. Auklėtoja iš anksto turi pasiruošti, kad pirmas tėvų vakaras sudomintų tėvus ir kitą kartą vėl jie ateitų. Jei vakaras gerai organizuotas, tėvai lieka patenkinti, nes čia jie pamato, išmoksta ir išgirsta naudingų dalykų. Labai svarbu sukurti tinkamą nuotaiką tėvų vakaro metu: vengti ilgų ir nuobodžių prakalbų ir paskaitų, geriau tėvus susodinti apie vieną didelį stalą ir leisti jiems tarpusavyje laisvai šnekučiuotis (auklėtoja iš pradžių įtraukia visus tėvus į bendrą kalbą, o paskui tik įsiterpia tarsi iš šalies, stengdamasi pakoreguoti kalbos turinį ir palaikyti temą), pasakoti ar net dainuoti. Pašnekėsių metu tėvai ir auklėtoja gali atsinešti ir dirbti tam tikrus namų ruošos darbus, o nemokančias nerti ar megzti mamas auklėtoja gali net ir pamokinti tai daryti. Vėliau mamų rankdarbiais galima paremti skurdžiausiai gyvenančius grupės vaikus ir jų šeimas (Gučas, 1994). R.Kaučikienės (2003) teigimu, bendrauti su tėvais padeda vakaronės, šventės, sportinės pramogos. Poreikis bendrauti tarpusavyje yra vienas iš būdingiausių žmonijos bruožų. Bendraujant yra patenkinama daug svarbių žmogaus poreikių.

J.Almontienės (2001) nurodė tokius bendravimo sėkmės rodiklius:

- informacijos pateikimo tikslumą ir interpretavimo adekvatumą;
- sėkmingą socialinių poreikių tenkinimą;
- bendravimą, kuris neužkerta kelio laisvai skleistis ir augti asmenybei;
- bendravimą, leidžiantį visiems jame dalyvaujantiems kiek įmanoma geriau patenkinti savo poreikius ir pasiekti tikslus.

Patogiausias laikas pasikalbėti su tėvais yra tada, kai jie atveda ar pasiima vaikus iš ikimokyklinės įstaigos. Tuo metu kviečiami tėvai aptarti dienos veiklą, vaikų sėkmes ir nesėkmes, pasidalinti mintimis dėl tolimesnių susitikimų ir renginių. Tėvai gali pasišnekučiuoti, išsiaiškinti su ikimokyklinės įstaigos darbuotojais rūpimus klausimus, pažaisti su savo vaiku (Ikimokyklinio ugdymo gairės - programa pedagogams ir tėvams, 1993).

J.Guščinskienė (2002) teigia, kad išorinės komunikacijos metu, **perduodama informacija** tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių laiškus (prašymus, skundus, pretenzijas ir kt.). Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos

įvaizdį. **Bendravimas apima dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio suvokimą, keitimąsi informacija, sąveiką ir santykius.** Bendrauti mus skatina poreikiai: bendrumo, saugumo, savęs įtvirtinimo, dominavimo, pripažinimo, saviraiškos, meilės ir kt. Kai poreikiai tenkinami, sakome, kad bendravimas sėkmingas, kad geras psichologinis klimatas. Svarbiausi gero psichologinio klimato požymiai: visi bendraujantieji jaučiasi esą svarbūs, aplinkinių priimami, vertinami, palaiko vieni kitus, dalijasi atsakomybe ir kartu sprendžia iškilusias problemas (Litvinienė, 2000). Bendravimą su šeima gali palengvinti per vaiką perduodamos trumpos, *neformalios žinutės*. Trumpai ir aiškiai galime aprašyti, ką pavyko įgyvendinti, ką naujo išmoko jų vaikas ar tiesiog padėkoti tėvams už pastangas ir norą dalyvauti ikimokyklinės įstaigos veikloje. Galima paskatinti tėvus taip pat atsakyti raštu. Pastoviam bendradarbiavimui labai padeda užrašai, keliaujantys iš ikimokyklinės įstaigos į namus ir atgal. Taip palaikomas pastovus ryšys tarp ikimokyklinės įstaigos ir tų šeimų, kurios negali skirti vaiko auklėjimui pakankamai laiko. Toks bendradarbiavimas, kaip nurodo J.Litvinienė (2000) yra efektyvus, jei žinutėmis pasikeičiama kas savaitę.

Darželio skelbimų lentos – pats populiariausias neformalus bendravimo būdas. Jos naudojamos informuoti vaikų šeimas apie ikimokyklinės įstaigos įvykius. Informacija skelbimų lentose gali būti skirta specialiai tėvams apie numatomus susirinkimus, bendrą tėvų ir vaikų veiklą, dienotvarkę, straipsniams apie vaiko raidą. Taip pat skelbimų lentose, kaip teigia J.Litvinienė (2000) galima parodyti, kas ikimokyklinėje įstaigoje veikiama. Jose galima iškabinti vaikų piešinius ar pasakojimus apie įspūdžius gamtoje, vaikų šeimos nuotraukas, lapelius norintiems talkininkauti, patarimus, kokias grožinės literatūros knygeles vaikams skaityti, ir tėvų patirtį bendravimo su vaikais klausimais.

Pokalbiai telefonu gali vykti vaiko šeimos narių ar auklėtojų iniciatyva. Dažniausiai tai būna trumpi, informacinio pobūdžio pranešimai.

Lankymasis šeimoje paplitęs bendravimo būdas. Tokie apsilankymai šeimoje pageidautini du kartus per metus. Lankant vaiką namuose užmezgami draugiški santykiai su šeima įprastoje jiems aplinkoje. Sužinoma apie šeimos kultūros tradicijas, savitarpio santykius, tam tikrus šeimos gebėjimus, polinkius, talentus. J.Litvinienės (2000) nuomone yra efektyvu, kai su šeima susipažįstama dar vaikui nepradėjus lankyti ikimokyklinės įstaigos. Auklėtoja, lankydamasi savo auklėtinių namuose, sužino, kokios yra vaiko gyvenimo ir higieninės sąlygos, kokie šeimos materialiniai ištekliai, koks dvasinis nusiteikimas ir pan. „Pirmasis apsilankymas šeimoje turi baigtis tik pažinties užmezgimu ir tėvų pasitikėjimo užkariavimu. Jei auklėtojai pavyksta tai padaryti, tai toliau jau viskas eina sklandžiai, jei tik ji kultūringa ir taktiška. Auklėtoja neturi jokios teisės lankyti šeimą, kvosti tėvus, duoti jiems nurodymus ir apskritai kištis į šeimos gyvenimą“ (Gučas, 1994). Pedagogė turėtų vengti perdėto vienu šeimų gyrimo ir kitų peikimo. R. Kaučikienės (2003) teigimu, pedagogas iš anksto turėtų informuoti tėvus, koks yra apsilankymo jų namuose tikslas ir kiek tai laiko užtruks. Iš pradžių reikėtų kalbėti apie

teigiamus dalykus, net jei apsilankymo tikslas – pasikalbėti apie rūpesčius. Būtina leisti tėvams išsakyti savo nuomonę, mintis apie vaiką, pasiteirauti apie rūpimus dalykus.

Šeimos narių susirinkimai. Labai svarbu, kad jie būtų efektyvūs, todėl jie turi būti kviečiami tada, kai tai naudinga daugeliui. Susirinkimo tema, darbotvarkė paskelbiama iš anksto. Susirinkime būtina leisti tėvams išsakyti savo nuomonę, bet neversti kalbėti, bet skatinti aktyviai diskutuoti. Išskiriami tokie tėvų susirinkimai:

- **Informaciniai:** oficialūs susirinkimai, kuriuose siekiama suteikti kuo daugiau informacijos.
- **Problemų sprendimo:** skiriamos problemos analizei, informacijos kaupimui, daugelio žmonių minčių išsakymui. Tokiame susirinkime ypač tinka „minčių lietaus“ metodas. Labai svarbu žinoti, ar problema svarbi tik pačiam pedagogui, ar ir tėvams.
- **Sprendimo priėmimo:** apibūdinama problema, numatomi kriterijai, kuo vadovaujantis priimamas sprendimas. Sprendimai priimami daugumos arba mažumos.

Šeimos kambarys. Kiekvienoje ikimokyklinėje įstaigoje turėtų būti numatytos patalpos, kur tėvai galėtų skaityti pedagoginę, psichologinę bei kitą medžiagą apie vaikų ugdymą ir sveikatos saugojimą bei kt. literatūrą, kur galėtų organizuoti susirinkimus.

Galima teigti, kad bendravimas svarbus bendradarbiavimui žmonėms kartu dirbant vieną darbą. Dar kiti autoriai bendradarbiavimą laiko vertybe, kuri turi būti mūsų visuomenėje pripažįstama, nes bendradarbiavimas formuoja naują demokratinę – visuomenės kultūrą visose socialinio gyvenimo srityse. Bendravimas yra bendradarbiavimo pagrindas, tačiau vien tik bendravimas neužtikrina bendradarbiavimo. Šeimos įtraukimas skatina teigiamus pokyčius visų susijusių asmenų bendravimo srityje, visos bendruomenės atsakomybę, tenkinant vaiko poreikius, ir daro poveikį visai organizacinei sistemai (Lekavičienė, 2000). Bendravimas su tėvais buvo ir, matyt, ateityje išliks viena iš didžiausių plėtros potencialą turinčių švietimo organizacijos veiklos sričių. Kiek šis potencialas bus išnaudotas, priklausys nuo švietimo organizacijos vadovo vadybinio meistriškumo (Želvys, 2003).

1.4. Tėvų bendradarbiavimas, kaip partnerystės siekiamybė, dalyvaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje

Bendravimas svarbus bendradarbiavimui, žmonėms kartu dirbant vieną darbą. Bendravimas yra bendradarbiavimo pagrindas, tačiau vien tik bendravimas neužtikrina bendradarbiavimo. Bendradarbiavimas yra daugiau negu buvimas kartu su kitais. Kad vyktų sėkmingas darbas, reikia sukurti tam tikrą socialinį klimatą, kuris skatintų bendro tikslo siekimą, džiaugtis grupės laimėjimais arba išgyventi, kai grupei (bendruomenei) nesiseka. Bendradarbiavimo procesas sunkiausiai suvokiamas iš visų pokyčių. Jis nėra savaime tobulas, jis nereiškia sutarimo, ir kad esminiai nesutarimai yra negalimi, jis nereiškia, kad individas turi paklusti daugumos vlei (Fullan, 1998). Kai

kurie mokslininkai bendradarbiavimo sampratą praplečia išryškindami ne tik bendros veiklos, bet ir bendro tikslo svarbą. A Anzenbacher (1992) teigia: „Žmonės bendradarbiauja, siekdami bendro tikslo. Materialines gėrybes ir kultūrinės vertybes, kurių jiems reikia savirealizacijai, galima realizuoti tik veikiant drauge“.

Ikimokyklinės įstaigos ir šeimos **bendradarbiavimo svarba** akcentuojama visuose ikimokyklinei įstaigai skirtuose dokumentuose: Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme, Lietuvos švietimo plėtotės strateginiuose nuostatuose 2003-2012 metams ir kt. Anot S.Dapkienės (2002), bendradarbiauti, reiškia dirbti kartu su kitais, dirbti siekiant bendro tikslo. Lietuvos Respublikos Konstitucija nurodo, kad ugdymo procesas ir auklėtojo pareigybė įpareigoja auklėtoją rūpintis visu ugdymo procesu. O tai yra labai sudėtingas darbas, reikalaujantis ne tik kūrybingumo, bet daug laiko ir energijos. Kuo aktyvesnis bus bendradarbiavimas ir stipresni ryšiai su šeima, tuo lengviau ir sėkmingiau vaikų darželis galės įkūnyti savo uždavinius, tuo daugiau perduodama informacijos, įgūdžių ir vertybių (Gučas, 1994). R.Lekavičienė (2000) bendradarbiavimą apibūdina kaip žmonių siekį darniai veikti su kitais žmonėmis, pasirengimą paremti ir padėti siekiant bendro tikslo. Bendradarbiavimas atsiranda tik tada, kai individus ar grupes sieja idėjos, sukuriama santykiai, parengti lygiomis teisėmis, pasitikėjimu ir bendrų tikslų siekimu. Bendradarbiavimu laikytinas bendras bent dviejų asmenų veiklos vykdymas. S.Dapkienė (2002), nagrinėjusi mokyklos ir tėvų partnerystę, taip pat išskiria dalyvių netikslingus susitikimus, nepakankamą pedagoginę kultūrą, klasės tėvų bendruomenės nekūrimą, bendradarbiavimo formų skurdumą ir tai, kad mokytojai nepripažįsta ir neįvertina tėvų pagalbos.

Siekiant tėvų įsitraukimo, partnerystės su mokytojais, svarbūs keli komunikacijos ir dialogo kūrimo elementai (Dale, 2000):

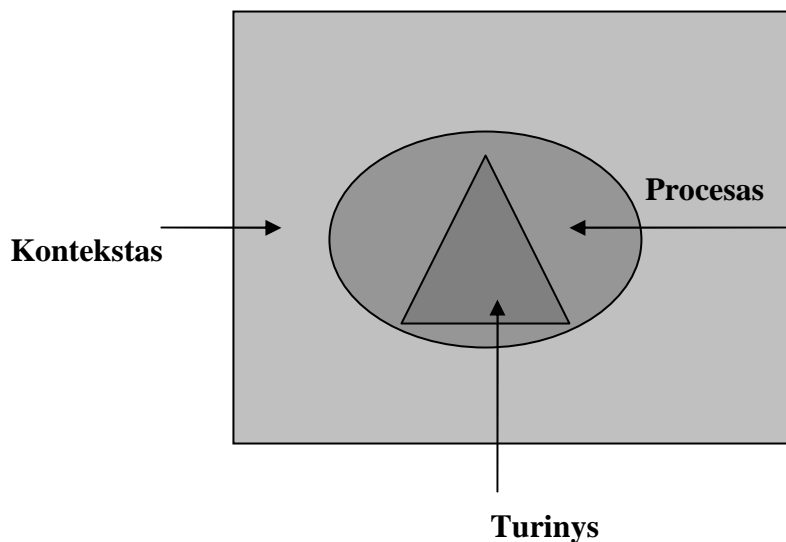
- 1) *ekspertizės ir įvertinimo galių „perdavimas“, dalijimasis;*
- 2) *tėvų išklausymas;*
- 3) *problemų sprendimas pasiektas pedagogams nurodžius ar derybų būdu.*

Visos išvardintos pozicijos yra susijusios su vaidmenų ir galios tarp specialistų bei tėvų santykių optimizavimo galimybėmis. Ekspertizė ir vaiko įvertinimas yra svarbus tėvams, siekiantiems suprasti savo vaiko elgesio, savarankiškumo ugdymo, sėkmės ar nesėkmės mokykloje priežastis.

Ch. Walter-Thomas ir kt. (2000) teigia, jog tik *nuolat kiekybiškai ir kokybiškai vertinant veiklą* ir jos rezultatus, galima inicijuoti būtinus pokyčius. Vertinimo objektas gali būti grupės veiklos pokyčiai, kiekvieno nario ar bendros veiklos rezultatas, bendravimo įgūdžiai. Į vertinimo procesą įtraukiami visi susiję asmenys ir, atsižvelgiant į rezultatus, priimami nauji sprendimai. Bendradarbiavimo proceso vertinimas pasižymi specifiškumu. Pagal tai, kokio tikslo siekiama, skiriamas formuojamasis (planuojamasis) vertinimas ir konstatuojamasis vertinimas. Formuojamasis vertinimas atliekamas veiklos proceso metu, kai reikia atsižvelgiant į situaciją keisti sprendimus, koreguoti numatytą planą. Konstruojamasis vertinimas leidžia apibendrinti galutinius rezultatus ir planuoti tolesnes iniciatyvas.

Vertinimas turi apimti visus bendradarbiavimo struktūrinius elementus, t. y., kontekstą, procesą ir turinį (žr. 5 paveikslą) (Dettmer ir kt., 1999).

P.Dettmer ir kt., (1999), analizuodamas mokyklos kontekstą lemiančius veiksnius, išskiria: *dalyvaujančių asmenų vyraujančias nuostatas, išorinę paramą, pokyčius mokykloje, galiojančius įstatymus, finansinę paramą* ir kt. Ch.Walter-Thomas ir kt. (2000) akcentuoja visų veikloje dalyvaujančių *asmenų vizijos bendrumą, požiūrių suderinimą*. Veiklos procese itin svarbūs bendro problemų sprendimo ir komunikaciniai gebėjimai ir įgūdžiai, kurie kiekvieno dalyvaujančio asmens yra labai individualūs, tačiau gali būti sėkmingai tobulinami praktinėje veikloje (Dettmer ir kt., 1999).



5 pav. **Bendradarbiavimo struktūriniai elementai** (Dettmer ir kt., 1999)

Kontekstas: bendruomenės ir politinės struktūros; dalyvaujančiųjų charakteristikos; dalyvaujančių asmenų vyraujančios nuostatos, vieningas požiūris (vizijos bendrumas); išorinė ir finansinė parama; pokyčiai mokykloje ir kt.

Procesas: formalus (susitikimai, struktūruoti problemų sprendimo seminarai, pasitarimai, planuoti pokyčiai, ...); Neformalus (pokalbiai, pasidalinta atsakomybė, asmenybių skirtumų kompensavimas, spontaniški pokyčiai,...).

Turinys: žinių bazė apie priemones (vadovėlius, galimas užduotis,...); išteklius (materialinius, žmogiškuosius, ...); metodus (bendradarbiavimo, aktyvaus mokymo, ...); strategijas (elgesio valdymo, turinio modifikavimo/adaptavimo, ugdymo, ...); alternatyvas (alternatyvias mokymo priemones, metodus, ...).

Trečiasis bendradarbiavimo struktūrinis elementas – turinys. Dalyvių veiklos turinį mokyklos aplinkoje sudaro žinių bazė apie priemonių ir išteklių numatymą, parinkimą ir naudojimą, veiklos strategijas, metodų ir būdų prioritetus, pasirinkimų galimybes, atsižvelgiant į pasikeitusias sąlygas, poreikius. Visi bendradarbiavimo struktūriniai elementai tarpusavyje yra susiję ir veikia vienas kitą: kontekstas lemia proceso ir turinio ypatumus, o procese besikeičiantis turinys gali veikti patį procesą ir kontekstą, kuriame vyksta sąveika.

Vieningai pripažįstama, kad *siekiant bendradarbiavimo ir partnerystės su tėvais*, **pirmasis žingsnis** turėtų būti savo vertybių ir nuostatų, individualių šeimų skirtumų ir bendrų, jas vienijančių bruožų pažinimas, veiksmų, apsunkinančių įtraukimo ir bendradarbiavimo procesą, įvertinimas (Dettmer ir kt., 1999). **Antrasis etapas** – bendradarbiavimo santykių kūrimas. Būtent šiame etape itin svarbūs geri komunikaciniai įgūdžiai (Dettmer ir kt., 1999). **Trečiasis etapas** – sąveikų inicijavimas. Nepaisant noro ištraukti, dauguma tėvų linkę laukti, kol juos kas nors pakvies tapti komandos nariu. **Ketvirtasis etapas** – darbo su šeima individualizavimas. Kuriant pagarba ir pasitikėjimu grįstus santykius būtina atsižvelgti į kiekvienos šeimos individualius ypatumus ir poreikius, suteikiant tėvams pasirinkimo laisvę, siekti įgalinimo. **Penktasis etapas** – bendradarbiavimo vertinimas. Išsiaiškinti, ar tėvų poreikiai buvo patenkinti ir ar buvo pasinaudota visomis tėvų galimybėmis ir stipriosiomis pusėmis (Dettmer ir kt., 1999).

P.Dettmer ir kt. (1999) *formuluoja tokius šeimos ir mokyklos bendradarbiavimo principus:*

- šeima yra neatskiriama vaiko gyvenimo dalis ir jos nariai privalo būti lygiaverčiais partneriais priimančiais sprendimus, susijusius su vaiko ugdymu;
- šeimos įtraukimas turi apimti visą šeimos struktūrą;
- žmonių individualūs skirtumai turi būti vertinami ir gerbiami;
- visos šeimos turi stipriųjų pusių ir gebėjimų įveikti sunkumus, tik reikia juos identifikuoti ir stiprinti;
- šeimos yra žinių šaltinis apie vaiką.

Norint realizuoti šiuos principus reikia :

1. Orientuotis į šeimos stipriąsias puses (pozityvius dalykus).
2. Tobulinti komunikacinius gebėjimus.
3. Skirti tėvams pozityvius vaidmenis.

Šeimos nariai pagal situaciją gali tapti žinių apie savo vaiką tiekėjais, vaiko teisių gynėjais, turi būti priimami kaip lygiaverčiai partneriai numatant vaiko ugdymo tikslus ir priimančiais sprendimus, kaip galintys geriausiai atstovauti vaiko interesams, kaip individai su savo stipriosiomis pusėmis ir svarbia patirtimi, kaip geriausi informacijos šaltiniai apie vaiką, šeimą ir ten vyraujančią kultūrinę aplinką (Dettmer ir kt., 1999).

Lietuvos švietimo kaita neišvengiamai tėvus verčia tapti ikimokyklinių ugdymo įstaigų paslaugų gavėjais, partneriais ir atsižvelgti į jų nuomonę. Todėl labai svarbu iš pat pradžių suderinti šeimos ir pedagogų lūkesčius, išsiaiškinti metų darbo tikslus ir uždavinius, aptarti metodus, ugdymo priemones, suvienodinti brandumo mokyklai sampratą ir terminiją, suteikti tėvams žinių apie vaikų raidą, konsultuoti juos pedagoginiais ir psichologiniais klausimais (Gražienė, 2003). Kadangi ikimokyklinio ugdymo įstaiga derina šeimos ugdomuosius uždavinius su vaiko dvasios ir kūno reikalavimais, todėl ji visą laiką turi artimai bendrauti su šeima. Vaikui namų aplinka yra svarbiausias jo psichofizinio formavimo veiksnys, nes būtent savo namuose jis praleidžia daugiausiai laiko. Auklėtoja, prieš

indamasis reikiamų ugdymo priemonių, turi gerai pažinti sąlygas, kuriomis gyvena jos auklėtiniai (Gučas, 1994). Tėvai – pirmieji vaiko auklėtojai. Kaip tėvai gyvena, dirba, myli, džiaugiasi, taip gyventi, dirbti, mylėti ir džiaugtis nori jų vaikai. Vaikai pasaulį mato tėvų akimis, girdi tėvų ausimis, jaučia tėvų širdimis ir viską vertina tėvų protu. Vaiko fizinė ir moralinė sveikata pirmiausiai priklauso nuo šeimos tarpusavio santykių – darnos, meilės ir pagarbos tiek pačioje šeimoje, tiek ir bendraujant su kitais žmonėmis (Pelikšienė, 2002). Šeimoje formuojasi vaiko požiūris į žmones, aplinką, pasaulį ir save, įpročiai, vertybės, nuostatos, kurios gali būti teigiamos ir koreguotinos. Todėl darželis turi papildyti ugdymą šeimoje – čia plečiamas socialinis vaiko patyrimas gyvenant mažoje bendruomenėje, sudaromos sąlygos atskleisti jo gebėjimus, saviraišką, puoselėti tradicines kultūrinės vertybes (Ženkuvienė, 2003). Šeima rūpinasi savo vaikais ir nori, kad jiems gerai sektųsi, ji geidžia žinoti apie vaiko pažangą. Pedagogai nori aptarti su šeimos nariais vaiko veiklą namuose ir darželyje, gerai ir menkliau išsivysčiusius gebėjimus, rūpestį keliančius klausimus. Tam reikalingas atviras, abipusiu pasitikėjimu paremtas bendravimas (Caugklin, Hansen ir kt., 1997).

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga – pirmoji pagal svarbą ugdymo įstaiga po šeimos, daranti įtaką socialinei ir emocinei vaiko raidai. Pradėjęs lankyti ikimokyklinio ugdymo įstaigą, vaikas patenka į bendruomenę, kurioje egzistuoja tam tikros nuostatos ir elgesio taisyklės, tačiau jos ne visada sutampa su šeimoje iškiepytomis nuostatomis. Tokiu atveju vaikas susiduria su buvimo kolektyve, bendravimo problemomis (Grabauskienė, 1995). Apibendrinant autorių nuomones, galime teigti, jog abipuse pedagogo ir tėvo partneryste paremtas ikimokyklinis ugdymas atsiranda tada, kai abi pusės tuo yra suinteresuotos ir abi yra aktyvios. Čia tėvų vaidmuo suprantamas kaip aktyvių paslaugos vartotojų, t.y. jie aktyviai veikia, siūlo idėjas ir pagalbą, pasirenkę tartis, diskutuoti su profesionalais dėl vaikų efektyvių ugdymo būdų.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogas turi (Partnerystės saitai, 2004):

- susipažinti su šeimos socialine, kultūrine aplinka, šeimos ugdymo tradicijomis, vaiko vystymosi ypatumais;
- gebėti priimti kiekvieną šeimą tokią, kokia ji yra;
- ugdyti tėvų pedagoginį raštingumą;
- kurti tėvų patikimą informavimo apie ugdymo esminius dalykus bei vaiko pasiekimus sistema.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai turi būti (Vaikų darželio auklėtojo rengimo standartas, 2002):

- susipažinę su ugdytinio šeima, jos gyvenimo būdu, tradicijomis ir atsižvelgti į vaiko ugdymo šeimoje specifiką, vaiko patyrimą, įpročius, nuostatas;
- žinoti pagrindinius paramos šeimai būdus ir paramą teikiančias institucijas;
- gebėti organizuoti pedagoginį psichologinį tėvų bei visuomenės švietimą;

- žinoti pagrindinius suaugusiųjų švietimo principus ir metodus, gebėti taikyti suaugusiųjų švietimo patirtį;
- gebėti konsultuoti;
- išmanyti įvairių socialinės ir pedagoginės informacijos ir paramos institucijų darbo specifiką;
- gebėti užmegzti konstruktyvius ryšius su įvairiomis institucijomis bei kryptingai bendradarbiauti.

Pedagogo paskirtis – padėti tėvams suvokti ikimokyklinio ugdymo paskirtį ir vaiko ugdymosi tikslus. L.Karaliūnienės (2003) teigimu, vaikui pradėjus lankyti ikimokyklinę įstaigą, jis su savo tėvais tampa bendruomenės nariu, todėl tėvai turėtų tapti tikraisiais padėjėjais, žinoti ugdymo įstaigos viziją, padėti vykdamis misiją, nustatyti veiklos prioritetus. Tik bendromis pedagogų ir tėvų pastangomis galima pasiekti norimų auklėjimo rezultatų. Kad tėvai jaustųsi saugūs ir naudingi, reikalingas jų visapusiškas švietimas. „Darbo patirtis padeda pedagogams nustatyti bendradarbiavimo su tėvais kryptį bei paruošti profesionalią pagalbą, kaip ugdyti vaikus. Dažnai tėvų žinios būna labai paviršutiniškos, įgytos spontaniškai, tradicinės ir priklausančios nuo jų išsilavinimo“ (Kaučikienė, 2003). Siekiant, kad šeimos nariai visomis išgalėmis talkintų ugdymo programai, ikimokyklinėje įstaigoje kuriama abipusio pasitikėjimo, pagarbos atmosfera, kuri teigiamai veikia vaikų socialinius įgūdžius. L.Gudienės (2006) teigimu, pripažindami, skatindami ir puoselėdami tėvų ir vaikų ryšį, pedagogai įgyvendina keletą tikslų:

1. *Šeimos dalyvavimas ugdymo procese suteikia vaikui tiek emocinės, tiek fizinės naudos.*
2. *Tėvai, susipažinę su ugdymo programa ne tik padeda pedagogams pasiekti geresnių rezultatų, kiek ir patys turi galimybę tobulėti, bei pasinaudoti moderniąja filosofija, naujausiomis technologijomis vaikų požiūriu, bei įgyti žinių, sprendžiant pedagogines problemas.*

Bendradarbiavimas reiškia, kad dirbdama išvien taip, jog grupės laimėjimas yra svarbesnis už pavienio asmens rezultatą (Day ir kt., 1998). Jeigu bendradarbiaudami vienas kitam padedame realizuoti poreikius ir patiriame abipusę naudą, sakome, kad bendradarbiaujame. A. Faber, E. Mazlich (1999) teigimu, „Tėvai ir mokytojai turi susivienyti vieningai partnerystei. Ir vieni, ir kiti turi žinoti skirtumą tarp žodžių, kurie demoralizuoja, ir žodžių, kurie suteikia drąsos; tarp žodžių, sukeliančių priešiškaumą, ir tų, kurie kviečia bendradarbiauti; tarp žodžių, po kurių vaikas nebegali galvoti ir susikaupti, ir žodžių, išlaisvinančių natūralų troškimą mokytis“.

1.5. Tėvų įsitraukimo į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą galimybės

Kai šeimai suteikiamos galimybės tapti visaverčiais ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariais, ji noriai dalijasi savo nuomonėmis ir įsijungia į jos veiklą. Kaip teigia J.Litvinienė, (2000) visose

šeimoms ir ikimokyklinės įstaigos bendradarbiavimo formose vienokiu ar kitokiu būdu atsiskleidžia tėvų patirtis ir auklėtojų kompetencija vaikų ugdymo klausimais.

Terminas „tėvų įsitraukimas“ reiškia tėvų reguliarų, dvipusį dalyvavimą ir prasmingą komunikaciją, kuri leidžia tėvams vaidinti svarbų vaidmenį jų vaikų mokymosi procesuose bei skatina tėvų dalyvavimą mokyklos gyvenime. Jame žmonės traktuojami kaip vartotojai, o poreikiai – kaip objektai arba funkcijos, kurias patenkina rinka (Kemshall, Littechild, 2000). Galima išskirti tris pagrindines šeimos įsitraukimo nuorodas (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2003):

- *pagrindiniai šeimos įsipareigojimai ir teisės, įsipareigojančios užtikrinti vaikų sveikatą, saugumą ir raidą;*
- *pagrindiniai mokyklos įsipareigojimai ir teisės yra bendravimas su šeimomis, tėvų įtraukimas rengiant individualias programas;*
- *šeimos dalyvavimas vaiko ugdymosi procesuose ir mokykloje, ir namuose.*

Tačiau ne tik tėvai, bet ir pedagogai turi turėti motyvaciją dirbti kartu su tėvais kaip mokyklos partneriais. Tam reikia turėti kompetencijų, žinių ir patirties. Beveik visada tėvų įsitraukimas susijęs su pedagogų vertybėmis, nuostatomis ir požiūriais. Pedagogams turėtų rūpėti, kaip įtraukti juos į įstaigos gyvenimą. J.L.Epstein (1995) siūlo tokį veiklos būdų sąrašą, parodantį, kaip švietimo organizacija tai galėtų įgyvendinti:

- *Tėviškai, t.y. kiekvienuose namuose padėdama sukurti palankią mokymuisi aplinką.*
- *Bendraudama, t.y. aiškiai ir tiesiai informuodama tėvus apie savo veiklą.*
- *Vadovaudamasi savanoriškumo principu, t.y. naudodamasi savanoriška tėvų bei bendruomenės pagalba ir ją skatindama.*
- *Patarimais, t.y. patardama tėvams, kaip dalyvauti vaikų ugdymo ir kitoje su mokykla susijusioje veikloje.*
- *Priimdama sprendimus, t.y. į sprendimų priėmimo procesą įtraukdama tėvus ir skatindama juos dalyvauti, kai aptariami svarbūs mokyklos reikalai.*
- *Bendraudama su bendruomene, t.y. pasitelkdama jos išteklius ir naudodamasi paslaugomis, kad padėtų šeimoms ir vaikams.*

Šiandieniniame pasaulyje svarbu ne tik lavinti asmenybę, bet ir diegti bendruomeniškumą. B. Jones (1993) pateikia keturių lygių tėvų įsitraukimą:

- 1) **tradicinis, kai tėvai dalyvauja mokyklos susirinkimuose ir finansiškai ją remia;**
- 2) **informacijos gavėjai**, kai tėvai per susirinkimus, mokyklos laikraščius ir pan. gauna informaciją apie vaiko aktyvumą ir veiklą mokykloje;
- 3) **įsitraukimas į mokyklą, kai tėvai įsijungia į įvairias veiklas mokykloje** (pagalbininkai, patarėjai ir pan.);

4) sprendimų priėmėjai, kai tėvai tiesiogiai dalyvauja formuojant mokyklos politiką.

Tėvai konstruktyviai įsitraukę į savo vaiko ugdymosi procesus, įgyja tam tikrų įsipareigojimų, tačiau tai reikalauja laiko sąnaudų. Tėvų įsitraukimas nereiškia, kad jie atlieka darbus už vaiką. (Comer, Haynes ir kt., 1996). Ir tėvai, ir pedagogai siekia kuo palankesnių vaiko ugdymosi rezultatų. Tačiau praktiškai būna taip, kad kiekvienas ugdymo dalyvis skirtingai įsivaizduoja ir ugdymo rezultatus, ir patį ugdymo procesą. Tėvų įsitraukimas ir dalyvavimas mokyklos bendruomenės gyvenime ir savo vaiko ugdymo procesuose leidžia siekti lygybe grįstos kooperacinės sistemos. Šeima yra jungiamoji grandis su mokykla, užtikrinanti vaiko ugdymosi tęstinumą. **Kodėl tėvų įsitraukimas į vaiko ugdymosi procesus yra toks svarbus?** J.Comer, N.Haynes ir kt. (1996) nurodo tris pagrindines priežastis:

- Visi tėvai siekia, kad jų vaikas mokytųsi gerai. Nuolatinis tėvų informavimas apie vaiko pasiekimus yra viena iš priemonių, siekiant šių tikslų.
- Mokyklos siekia užtikrinti vaikų saugumą, užkirsti kelią pykčiui ir pan. Dažna komunikacija yra viena iš priemonių išvengti panašių nesusipratimų.
- Pedagogų ir tėvų komunikacija yra būtina, jei tėvai papildomai dirba su vaiku namuose.

M.Collins (1991) skiria šiuos įsitraukimo, grįsto partnerystė, modelio, skirto mokyklos darbui su tėvais, elementus ir etapus:

I etapas: planavimas, kuris padeda pasiekti nedalyvaujančius tėvų bendruomenės narius. Būtinai koordinavimas, siekiantis identifikuoti, patvirtinti ir pripažinti jau egzistuojančią veiklą ir poreikius.

II etapas: kontaktavimas ir komunikacija, kuri remiasi pirmojo etapo metu surinkta medžiaga apie tėvų lūkesčius ir poreikius. Šiame etape labiau akcentuojama individuali prieiga siekiant sukurti aiškiai apibrėžtą žinių sistemą.

III etapas: konsultacijos ir derybos, kurių metu siekiama dalyvių dialogo ir derybų dėl mokymosi poreikių ir interesų. Gali būti aptariami mokymosi stiliai, vaikų ir mokytojų, tėvų ir vaikų santykių ypatumai ir pan.

IV etapas: programos kūrimas, kai pasitelkiama šeimos ir vaiko aplinka, artimiausi resursai bei išsiaiškinami poreikiai ir interesai.

V etapas: programos vykdymas, prieš tai nustatčius laiką, šeimos ir pedagogų atsakomybę, konkrečių metodų panaudojimą.

VI etapas: progresas, kuris nebūtinai turi būti suprantamas kaip mokymosi progresas. Šio etapo tikslas – padėti žmonėms suprasti savo galimybes ir, jei jie to pageidauja, siekti platesnio įsitraukimo į įvairias veiklas. Bet kuris tėvų įsitraukimo modelis yra neatsiejamas nuo konkrečių vertybių, etinių ir metodologinių principų. Dažniausiai tokie principai pabrėžia savarankišką pobūdį ir apima tokius elementus (Collins, 1991):

- tiesiogiai dirbama su mokyklos bendruomenės nariais;

- egzistuoja tam tikras tarpininkas arba lyderis, kuris inicijuoja prasmingą ir kryptingą bendravimą;
- visada įtraukiamas pats vaikas ir kiti su jo ugdymosi situacija susiję asmenys;
- pasitelkiami įvairūs mokyklos, šeimos ir bendruomenės resursai iškeltiems bendriems tikslams pasiekti;
- dirbama kartu, naudojamas įvairių formų ir rūšių aktyvumas, siekiant bendros patirties ir naujų žinių;
- neretai į darbo kartu praktiką įtraukiamas praktinių įgūdžių plėtojimas;
- siekiama asmenų įgalinimo ar panašių tikslų, kai suvokę ir pagilinę savo įgūdžius bei žinias žmonės plėtoja savo veiklą lokaliaje ar platesnėje bendruomenėje bei sprendžia įvairias iškilusias problemas.

J. Dale (2000), pateikia šias praktines rekomendacijas specialistams (mokytojams), siekiantiems tėvų įsitraukimo bei vaiko įvertinimo informacijos pasidalijimo:

1) pradėti dialogą, atsižvelgiant į tėvų emocinę būseną. Jei tėvai yra šoko, streso ar nerimo būsenos, dalytis tik svarbia, optimistiška informacija;

2) būti atidiems ir dėmesingiems, mat mokytojo bendravimo stilius tiesiogiai veikia dalyvių komunikacijos procesą;

3) kviesti tėvus pasidalyti savo mintimis, lūkesčiais ir pateikti klausimus. Tai visapusiškai plėtoja dialogą;

4) pranešimo turinys turi būti aiškus, glaustas. Reikia vengti techninio žargono, sudėtingos profesinės leksikos, pranešime vartoti trumpus sakinius, paprastus ir aiškius žodžius;

5) jei pranešimo turinys yra itin sudėtingas, galima jį kategorizuoti (Fiske, 1990);

6) stengtis siekti, kad tėvai klausinėtų apie tai, ką jie išgirdo iš specialisto;

7) refleksijos padeda siekti optimalaus dialogo.

Pagrindiniai tėvų išklausymo elementai yra dėmesingumas, tikslumas, empatija ir grįžtamasis ryšys.

V.Ženkuvienės (2003) teigimu, tėvus įtraukti į ugdomąją veiklą galima netiesiogiai su jais bendradarbiaujant per vaikus. Taip vaikai tampa aktyviais tarpininkais, o tėvai žingsnis po žingsnio ima domėtis vaiko veikla ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ir jie nejučia tampa aktyviais ugdymo proceso partneriais. Šalies mokyklos įvairiai spendžia tėvų įtraukimo į ugdymo procesą klausimus. Vienos jų stiprina tėvų komitetų veiklą, kitose kuriasi tėvų asociacijos. Tėvų asociacijos gali įtraukti tėvus į aktyvų mokyklos gyvenimą, skatinti juos domėtis švietimo naujovėmis ir ugdymo turinio kaita. Kitas tėvų asociacijos tikslas – skatinti tėvus domėtis švietimo naujovėmis ir pokyčiais. Geras ryšys su tėvais turėtų būti ikimokyklinės įstaigos darbo pagrindas. Todėl, norint pasikalbėti su tėvais apie jų vaiko

raidą ir aptarti visus iškilusius klausimus, reikėtų bent kartą per savaitę jiems atvykti į darželį. Kai kurios ikimokyklinio ugdymo įstaigos be pranešimų apie būsimus renginius, projektus bei tikslų savaitinių maisto planų reguliariai sudaro išsamias mėnesio ataskaitas „vaiko akimis“, kuriose atsispindi darželio mėnesio veikla ir pedagogų išpūdžiai apie vaiką. Gana svarbios palaikant glaudžius ryšius su tėvais yra *bendros šventės* (Bendradarbiavimas su tėvais, 2005). A.Gučo (1994) teigimu, viešų švenčių metu tėvai pamato, kokių gražių pramogų turi jų vaikai, kaip jie išauklėti. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdomąją reikšmę pabrėžia faktas, kad čia vaikams ruošiamos šventės ir parodėlės, kas iškelia darželį tėvų akyse. J.Ruškus (2006) teigia, jog „elementarus tėvų informavimas mūsų šalyje virsta bendradarbiavimu su tėvais. Strateginiai mokyklos dokumentai parengiami be bendruomenės, formalus ugdymo programų modifikavimas ir adaptavimas keičia realų individualizavimą, įtraukiant tėvus. *Parodomieji vaikų koncertai vadinami vaikų šventėmis* ir t.t.“

Mokykla, ikimokyklinė įstaiga, šeima ir bendruomenė – tai židiniai, kuriuose ugdomas pilietiškumas, kuriama aplinka, skatinanti vaikų gebėjimą veikti ir gyventi pagal demokratijos principus. Kadangi pagarba individualybei yra demokratinės visuomenės pagrindas, išklausomos visų mintys, atsiklausoma visų nuomonės. Gerbiama kiekvieno vaiko individualybė, paisoma brandos. Dėl to ugdytiniai vertina ir gerbia kito nuomonę. Matydami tėvus, pedagogus bei šiaip svarbius žmones, dalyvaujančius ugdymo procese, vaikai taip pat mokosi domėtis ir rūpintis kitais. Rūpinimasis, atidumas vienas kitam dirbant ir švenčiant padeda telkti bendruomenę, daro įtaką charakterio, santykių su įvairiais žmonėmis formavimuisi, tinkamam bendravimui bei bendradarbiavimui. Gebėjimas bendrauti padeda sėkmingai įsitraukti į veiklą demokratinėje visuomenėje. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992) teigia, kad už vaikų ugdymą atsakingi tėvai ir mokykla. Labai svarbu pripažinti, gerbti ir palaikyti svarbų tėvų, kaip pirmųjų ugdytojų, vaidmenį. Niekas taip gerai kaip tėvai nepažįsta vaiko. Būtent jie geriausiai žino jų charakterio ir asmenybės ypatumus, veiklos būdus, stipriausias ir silpniausias vaiko gebėjimų sritis, nes savo vaikus stebi nuo pat jų gimimo. Pedagogams tereikia sugebėti pasinaudoti tėvų sukauptą informaciją, patirtimi ir suderinus tarpusavio veiklą siekti bendrų tikslų. Tokią nuomonę palaiko dauguma Lietuvos pedagogikos mokslo atstovų (Šalkauskis, 1991; Bajoriūnas, 1997). Konstruktyvus tėvų švietimas (Comer, Haynes, 1991) nušviečiamas kaip suaugusiųjų aktyvus įsijungimas į ikimokyklinio ugdymo modernizavimą. Atskleidžiama, jog tėvų švietimas lemia esminius pokyčius jų pažiūras, veikloje ir yra grindžiamas žmogaus mokymosi per visą gyvenimą ideologija. *Tėvų dalyvavimas konstruktyviame švietime yra interpretuojamas kaip viena iš pagrindinių teisių, realizuojanti siekius dėl kokybiško ikimokyklinio ugdymo.*

1.5.1. Tėvų dalyvavimo, konstruktyviai srendžiant konfliktus ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje galimybės

Pedagogams labai svarbu pažinti šiuolaikinę šeimą, įvertinti socialinius pokyčius. Šeima, ikimokyklinė įstaiga, ir mokykla yra svarbiausios auklėjimo institucijos. Tėvai – pirmasis sunkumų įveikimo, bendradarbiavimo, viskuo dalijimosi pavyzdys vaikui. Jam atėjus į ikimokyklinę įstaigą, į tėvų socializacijos procesą įsitraukia ir auklėtojai. Ikimokyklinio ugdymo įstaigą ir šeimą jungia tas pats ugdymo objektas – vaikas (Dogde ir kt., 2007). **Nepakankamas dėmesys tėvų konstruktyviam švietimui sąlygoja konfliktines situacijas**, nes tėvų sampratos dažnai neatitinka pedagogų sampratu, egzistuojančių ikimokyklinėje vaikų ugdymo srityje. Tuo atveju tėvai bando vadovautis senojo, stereotipinio pobūdžio nuostatomis į vaikų ugdymą, dažniausiai išreiškiančiomis vaiko priklausomybės nuo suaugusiojo didinimą. Atsiranda galimybės pedagogams ir tėvams atsiriboti vieniems nuo kitų ir pasidalyti funkcijomis vaikų ugdymo srityje (Juodaitytė, 2003).

A.Grabauskienė (1995) pabrėžia, kad mokytojai privalo turėti įvairių žinių ir mokėti jomis naudotis, mąstyti, *gebėti profesionaliai spręsti problemas*. Ji išskiria keturias veiksmingai dirbančio mokytojo savybes:

- turi sukaupęs pakankamai žinių ir, jomis remdamasis, dirbdamas derina mokslą ir meną;
- pats mokosi, vadovaujasi geriausiais mokymo būdais (modeliais, strategijomis, procedūromis) ir gali visa tai pritaikyti mokydamas vaikus bei suaugusiuosius;
- geba laikytis refleksyvaus, kolegiško ir orientuoto į visus savo veiklos aspektus problemų sprendimo, supranta, kad mokyti mokomasi visą gyvenimą, ir yra nusiteikęs bei turi įgūdžių dirbti taip, kad gerėtų jo paties mokymas ir tobulėtų mokykla.

A.Juodaitytės (2003) teigimu, konstruktyvusis tėvų švietimas, sudarantis galimybes dalyvauti „naujojo“ pedagoginio žinojimo konstravimo procesuose, kuriais remiantis gali būti efektyviai tobulinamas ir vaikų ugdymas šeimoje bei įstaigose. Konstruktyvusis tėvų švietimas sudaro galimybę tėvams ir pedagogams:

- konstruoti modernųjį vaikų ugdymą, atitinkantį pedagogines žinias;
- dalyvauti vaikų ugdymo procesuose ir sąveikauti su konkrečiomis ugdymo situacijomis, jas suvokti ir įvertinti;
- pedagogams orientuotis tėvų patirties (individualios ir grupinės) įvairovėje;
- tėvams patirtį įgyti stebint vaikų ugdymo procesus individualizuotoje aplinkoje, kuri tėvams yra jų nauja pedagoginė patirtis.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir šeimos ugdymo uždaviniai yra bendri, todėl jie turi vieningai veikti, dalyvaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje. Konfliktai gali pasitaikyti tiek pačiose grupėse,

tiek tarp atskirų grupių. Ypač dažnai konfliktai kyla tarp vaikų, kartais vaikai patys geba išspręsti savo tarpusavio problemas, tačiau būna ir tokių atvejų, kai turi įsikišti trečias asmuo. Dažniausiai juo tampa pedagogas arba tėvai. Tiek auklėtojas, tiek tėvai turi mokyti vaikus konstruktyviai, nesmurtiniais būdais spręsti iškilusius konfliktus. Normalus pasitaikantis reiškinys ikimokyklinėje įstaigoje, tai pedagogų ir tėvų tarpusavio nesutarimai ar konfliktai. Svarbu, jog jie būtų sprendžiami tiesiogiai, neįtraukiant trečio asmens. Mokslininkų nustatyta (Gage, Berliner, 1994), kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kuriose kyla daug konfliktų tarp pedagogų, o jų tarpusavio santykiuose vyrauja nuolatinė įtampa, pasitaiko daugiau smurto ir priekabiavimo atvejų ir tarp pačių vaikų. Konfliktinių situacijų ir nesutarimų (įtampos) dažnai atsiranda ir tarp auklėtojų bei vaiko tėvų. Tuomet būtina konstruktyviai spęsti susidariusią situaciją, nes tai gali nulemti tolimesnį vaiko ugdymąsi ir jo elgesį ikimokyklinėje įstaigoje. R. Bagdonavičienė (2007) aptardama konfliktus, pabrėžia, jog dauguma konfliktų kyla dėl:

- gyvybinių poreikių;
- skirtingų vertybių;
- kitokio suvokimo;
- skirtingų interesų;
- psichologinių poreikių;
- ribotų išteklių.

Autorės teigimu, konflikto poveikis – įvairus:

- geriau pažinti, daugiau sužinoti apie kito poreikius ir jų tenkinimą;
- darbuotojams geriau pažinti vieni kitus;
- viską išsiaiškinti ir tuo pagerinti tarpasmeninius santykius;
- pašalinti įvairius trūkumus ir labiau įsitraukti į darbinę ir visuomeninę veiklą;
- grupei susivienyti, padidinti savo sutelktumą, ugdyti „mes“ jausmą;
- bręsti, pašalinti sąstingį.

Konfliktai tarp pedagogų ir tėvų dažniausiai kyla dėl vaikų. Sprendžiant šiuos konfliktus, paprastai neapseinama be administracijos tarpininkavimo Kaip teigia R. Bagdonavičienė (2007), tėvai mano, kad pedagogai neobjektyviai vertina (priekabiauja, mažina įvertinimą) jų vaiko galimybes;

- kartais pedagogas apkaltinamas nekompetentingumu;
- mokytojai kaltina tėvus: jie šalinasi atsakomybės už savo vaikų auklėjimą.

A. Bagdonas (2004) teigia, kad mokykloje yra patiriamas stresas, o jo priežastys šios:

- išoriniai veiksniai: visuomenės nuomonė, ministerijos reikalavimai, ugdymo programų uždaviniai.
- organizacijos struktūra ir klimatas: autoritarinis valdymas, sprendimų centralizacija, psichologinis šaltis.

- vaidmuo organizacijoje: didelė atsakomybė už veiklos rezultatus, neįvertinti pasiekimai, konfliktai ir nepriimtini jų sprendimo būdai.
- karjeros galimybės: sėkminga ar nesėkminga karjera, nesaugumas darbe.
- santykiai darbe: konfliktai su administracija, bendradarbiais, mokiniais ir jų tėvais.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra siekiama, kad dalyviai nepatirtų streso ir atpažintų bręstančius konfliktus, bet ir pasirinktų tinkamiausius jų sprendimo būdus. V.Tumėnienė (2002) atkreipia dėmesį į galimas klaidas ir problemas, kurių reikėtų vengti norint laiduoti sėkmingą tėvų įtraukimą į mokyklos veiklą:

- Pernelyg siaurai suprantamas tėvų įtraukimas. Kartais manoma, kad tėvų įtraukimas – tai tiesiog oficialių susirinkimų ar kitų mokyklos renginių lankymas.
- Pernelyg maži mokyklos lūkesčiai. Pavyzdžiui, neretai manoma, kad vienišos motinos arba žemo socioekonominio statuso tėvai nepajėgs suteikti jokios pagalbos ir neįstengs bent kiek aktyviau dalyvauti mokyklos gyvenime.
- Pedagoginio personalo pasirengimo stoka. Pedagogai nesugeba sutelkti tėvų taip, kad jų įsitraukimas praturtintų ugdymo procesą.
- Netinkamas laiko planavimas. Dėl užimtumo tėvai dažnai negali susitikti su mokytojais tokiu laiku, kuris yra parankiausias mokyklos personalui.
- Neigiama tėvų patirtis ir psichologinės nuostatos, dėl kurių jie vengia kontaktų su pedagoginiu personalu.

Problemų sprendimas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje gali būti dviejų tipų – pasiektas pedagogui nurodant arba derybų būdu. Pirmuoju atveju tai yra derybų procesas, kurio metu tėvams padedama rasti sprendimą, o antruoju – tėvai ir mokytojai stengiasi rasti sprendimą kartu, abipusiu susitarimu. Derybos gali būti traktuojamos kaip konfliktų sprendimo metodika (Dapkienė, 2002; Dale, 2000). Derybų procesui tarp tėvų ir pedagogų skatinti ir plėtoti gali būti taikomi tokie žingsniai:

- intereso ar svarstomos problemos identifikavimas;
- problemų turinio išsiaiškinimas;
- „minčių lietus“;
- alternatyvių pasirinkimų paieška, kuri yra pasiekama išklausant tėvus ir pripažįstant jų požiūrį;
- išsiaiškinus specialisto požiūrį ir perspektyvos matymą;
- bendro tikslo išsikeltai problemai suformulavimas ir įvertinimas;
- bendras sprendimo priėmimas, kuris gali būti pasiektas:
 - tėvams pritarus, kai jie sutinka su specialistų įvardyta ir rekomenduojama problemos sprendimo perspektyva, arba

- tėvams nepritarus, kai jie negali sutikti su specialistų matoma ir rekomenduojama problemos sprendimo perspektyva. Tokiu atveju yra grįžtama prie pirmojo žingsnio;
- bendrų veiksmų plano kūrimas. Jei pasiekiamas susitarimas, dalyviai kaip partneriai siekia tinkamų veiksmų;
- bendras sprendimų priėmimo vertinimas, paremtas visų dalyvių grįžtamoju ryšiu.

Pateiktas derybų proceso vystymas gali būti prasmingas ir naudingas ikimokyklinės įstaigos praktikoje, kai siekiama individualizuoti programą ir mokymąsi. Konfliktai yra kasdieninis reiškinys tiek ikimokyklinėje įstaigoje, tiek namuose, kaip ir pačiame gyvenime. Dažnai išvengti įvairių konfliktinių situacijų yra neįmanoma, nes žmonės yra labai skirtingi, todėl natūralu, kad į daugelį situacijų jų reakcija nėra vienoda. Gebėjimas tinkamai spręsti konfliktus leidžia sušvelninti probleminę situaciją ir išvengti neigiamų padarinių, užtikrinti efektyvų tolesnį bendravimą ir bendradarbiavimą.

Konfliktas – tai maždaug vienodo stiprumo, bet priešingos krypties jėgų sąveika, tai yra nesuderinamų motyvų, interesų, nuomonių, nuotaikų susidūrimas. Konfliktas visada sukelia stiprius emocinius išgyvenimus.

Pagal formą konfliktai skirstomi taip:

- asmenybės konfliktai;
- tarpasmeniniai konfliktai;
- konfliktai tarp grupių.

Viena dažniausiai pasitaikančių konflikto priežasčių – nesugebėjimas pažvelgti į situaciją lanksčiai, be išankstinių nuostatų (Lekavičienė, 1995). Vadybos literatūroje siūloma įvairių konfliktų sprendimo schemų. R. Želvy (2003) siūlo tokius konflikto sprendimo žingsnius:

1. Išsiaiškinkite patys sau, ko jūs norite.
2. Išsakykite savo norus kitai pusei. Tam labai svarbu pasirinkti tinkamą vietą ir laiką.
3. Išklausykite kitos pusės norus.
4. Ieškokite galimų sprendimų. Svarbu, kad sprendimus siūlytų abi pusės ir kad jų būtų kuo daugiau.
5. Įvertinkite galimus sprendimus ir kartu išrinkite geriausią.
6. Įgyvendinkite pasirinktą sprendimą.
7. Toliau tikrinkite pasirinkto sprendimo tinkamumą.

R. Lekavičienė (1995) išskiria šias konfliktų sprendimo taktikas:

1. Fizinis arba emocinis pasitraukimas. Pasitraukus iš konfliktinės situacijos sprendimo, galima susilaukti dar didesnių reikalavimų išskėlimo, atsakomojo atsitraukimo; problema gali dar labiau paaštrėti.

2. Nuslopimas. atsisakoma pripažinti, kad konfliktas egzistuoja. Tik retais atvejais tokia „taika“ iš tikrųjų atstato gerus santykius.
3. Taktikos „laimėti – pralaimėti“ taikymas. Ši taktika neduoda ilgalaikių rezultatų, nes pralaimėjusieji beveik visada priešinasi jiems primestiems sprendimams.
4. Kompromisas. Tik iš pirmo žvilgsnio šį būdą galima laikyti tinkamu visiems konfliktų sprendimams.
5. Konflikto sprendimo taktika „Laimėti – laimėti“. Jos principas yra toks: „aš noriu laimėti, bet taip pat noriu, kad ir tu laimėtum“.

Nors konfliktus tyrinėjantys autoriai dažniausiai kalba tik apie konfliktų valdymą (sprendimą), neminėdami konfliktų prevencijos galimybių, tačiau žinodami jų priežastis, sprendimo trikdžius, specialistai gali numatyti sąlygas, kuriomis konfliktų kilimo tikimybė yra mažesnė. A. Jacikevičiaus (1995) teigimu, *konkrečioje institucijoje reikia nuolat analizuoti konfliktų priežastis bei veiksnius, neleidžiančius jų sumažinti, šiuo pagrindu numatant prevencines priemones. Pati realiausia mažinimo tendencija – siekti fizinės bei psichologinės žmogaus gerovės, nes jai esant žmogus ne taip jautriai reaguoja į nepalankius veiksniai*. R. Dobranskienės (2002) nuomone, profesionali mokytojo veikla daro didelę įtaką mokyklos gyvenimui, jo organizavimui, mokinio asmenybės brandai, padeda siekti darnos, ugdyti pilietiškumą. Itin svarbu rūpintis mokyklai būdingomis vertybėmis ir normomis, kaip antai: pagarbumo tolerancijos, pagarbos demokratijos vertybėms, patriotizmo puoselėjimo, rūpinimosi kitais, sąžiningumo, iniciatyvumo, sveikos gyvensenos. Norinčios tobulėti mokyklos turi organizuoti tobulinimo procesą kaip nenutrūkstamą veiksmą. Kai tėvų švietimas yra nuolat plėtojamas konstruktyviai, jį siejant su tėvų dalyvavimu tobulinant vaikų ugdymą, yra pripažįstamas tėvų ir pedagogų, kaip dviejų suaugusių žmonių grupių, interesų bendrumas, ir tuo pagrindu ieškoma jų funkcijų panašumo. Pasak A. Juodaitytės (1999) tėvų švietimo „dalyvaujant“ idėja grindžiama sisteminiu mąstymu, kuris visuomenę apibūdina kaip nuolat besikeičiančią, o švietimą analizuoja nuolatiniuose ryšiuose su jos atsinaujinimu. Konstruktyvioji sisteminių pokyčių metodologija apima švietimo dalyvių pažiūrų ir veiksmų sąsajas, naują pasaulėžiūrą ir patirtį, padedančią įveikti pažiūrų barjerus, nuolat juos peržiūrėti ir siekti dalyvavimo, kuriant mintį ir veiksmą sintetizuojančius projektus ne tik dabarčiai, bet ir ateičiai. Autorių nuomone, tėvų dalyvavimas švietime yra grindžiamas ne tik ikimokyklinio ugdymo tobulinimo tikslais, bet ir individualaus patyrimo verte, kai kiekvienam iš dalyvių bendrai veikiant su kitais atsiranda sąlygos išsaugoti savo individualią vertę ir kartu realizuoti tai, kas kyla iš jų veikimo bendrumo.

1.5.2. Tėvų lygiavertiško dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje galimybės

Šiuolaikinėje švietimo sistemoje, įgyvendinant demokratijos ir humanizmo nuostatas, bandoma naujai pažvelgti į pedagogo ir tėvų vaidmenį, tarpusavio santykius, bendradarbiavimo galimybes.

Lietuvos Respublikos Konstitucija (2006) teigia, kad „Tėvų teisė ir pareiga – auklėti savo vaikus dorais žmonėmis ir ištikimais piliečiais, iki pilnametystės juos išlaikyti“. Už vaikų ugdymą yra atsakingi tėvai ikimokyklinė įstaiga ir mokykla. Labai svarbu pripažinti, gerbti ir palaikyti svarbų tėvų, kaip pirmųjų ugdytojų, vaidmenį. Niekas taip gerai kaip tėvai nepažįsta vaiko, būtent jie geriausiai žino jų charakterio ir asmenybės ypatumus, veiklos būdus, stipriausias ir silpniausias vaiko gebėjimo sritis, nes savo vaikus stebi nuo pat jų gimimo. Pedagogams tereikia sugebėti pasinaudoti tėvų sukaupta informacija, patirtimi ir suderinus tarpusavio veiklą siekti bendrų tikslų. Tokią nuomonę palaiko dauguma Lietuvos pedagogikos mokslo atstovų (Šalkauskis, 1992; Bajorūnas, 1997).

Švietimui įžengus į kaitos laikotarpį pamažu, bet daugėja pedagogų, kurie **tėvus piima kaip lygiaverčius partnerius ikimokyklininio ugdymo veikloje**. Tokius pokyčius įtakojo ne tik tėvų teisių dalyvauti įstaigos veikloje pripažinimas įstatymais, bet ir praktikoje išryškėjęs didesnis tėvų pagalbos poreikis ikimokyklinio ugdymo įstaigai. Vieningai pripažįstama, kad siekiant bendradarbiavimo ir partnerystės su tėvais, **pirmasis žingsnis** turėtų būti savo vertybių ir nuostatų, individualių šeimų skirtumų ir bendrų, jas vienijančių bruožų pažinimas, veiksmų, apsunkinančių įtraukimo ir bendradarbiavimo procesą, įvertinimas (Dettmer ir kt., 1999; Dodge ir kt., 2007). Pedagogams labai svarbu pažinti šiuolaikinę šeimą, įvertinti socialinius pokyčius macro lygmenyje ir galimas jų pasekmes micro lygmenyje. **Antrasis etapas – bendradarbiavimo santykių kūrimas**. Būtent šiame etape itin svarbūs geri komunikaciniai įgūdžiai; šiltumas ir dėmesingumas; aktyvus klausymas; pritariamasis reagavimas; bendras problemų sprendimas; specialių terminų ir edukacinio žargono, sunkiai suprantamo tėvams, vengimas; konkretumas (Dettmer ir kt., 1999; Dale, 2000). Tėvams reikėtų viską paaiškinti kasdienine, visiems suprantama kalba. **Trečiasis etapas – sąveikų inicijavimas**. Nepaisant noro ištraukti, dauguma tėvų linkę laukti, kol juos kas nors pakvies arba suteiks galimybę dalyvauti veikloje. Tėvų pasitenkinimas savo ištraukimu yra tiesiogiai susijęs su pasiūlytų galimybių dalyvauti skaičiumi. Pedagogui reikėtų pasistengti atskleisti išskirtinius visų šeimos narių gebėjimus ar interesus ir sugalvoti, kuo tai galėtų būti naudinga veiklai. (Dale, 2000; Dogde ir kt., 2007). **Ketvirtasis etapas – darbo su šeima individualizavimas**. Kuriant pagarba ir pasitikėjimu grįstus santykius būtina atsižvelgti į kiekvienos šeimos individualius ypatumus ir poreikius, suteikiant tėvams pasirinkimo laisvę, siekti įgalinimo (Dettmer ir kt., 1999; Dale, 2000). **Penktasis etapas – bendradarbiavimo vertinimas**. Kad sėkmingai bendradarbiauti su tėvais svarbu įtraukti juos į veiklą, išsiaiškinti, ar tėvų poreikiai buvo patenkinti ir ar buvo pasinaudota visomis tėvų galimybėmis ir stipriosiomis pusėmis. Tokiam vertinimui tinka įvairios formos: anoniminės anketos, trumpi pokalbiai ir kt. (Dettmer ir

kt.,1999). Tėvų dalyvavimas gali reikštis labai įvairiai – nuo pagalbos namuose iki savanoriško vadovavimo grupės veiklai ir dalijimosi informacija apie vaikų pažangą (Dodge ir kt., 2007). Lygiavertiškos partnerystės su tėvais plėtojimas ir įrodymas jiems, kad jie atlieka svarbų vaidmenį ugdant vaikus ir skatina įstaigos darbo veiksmingumą ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

1.6. Tėvų dalyvavimo galimybių ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje teorinis modelis

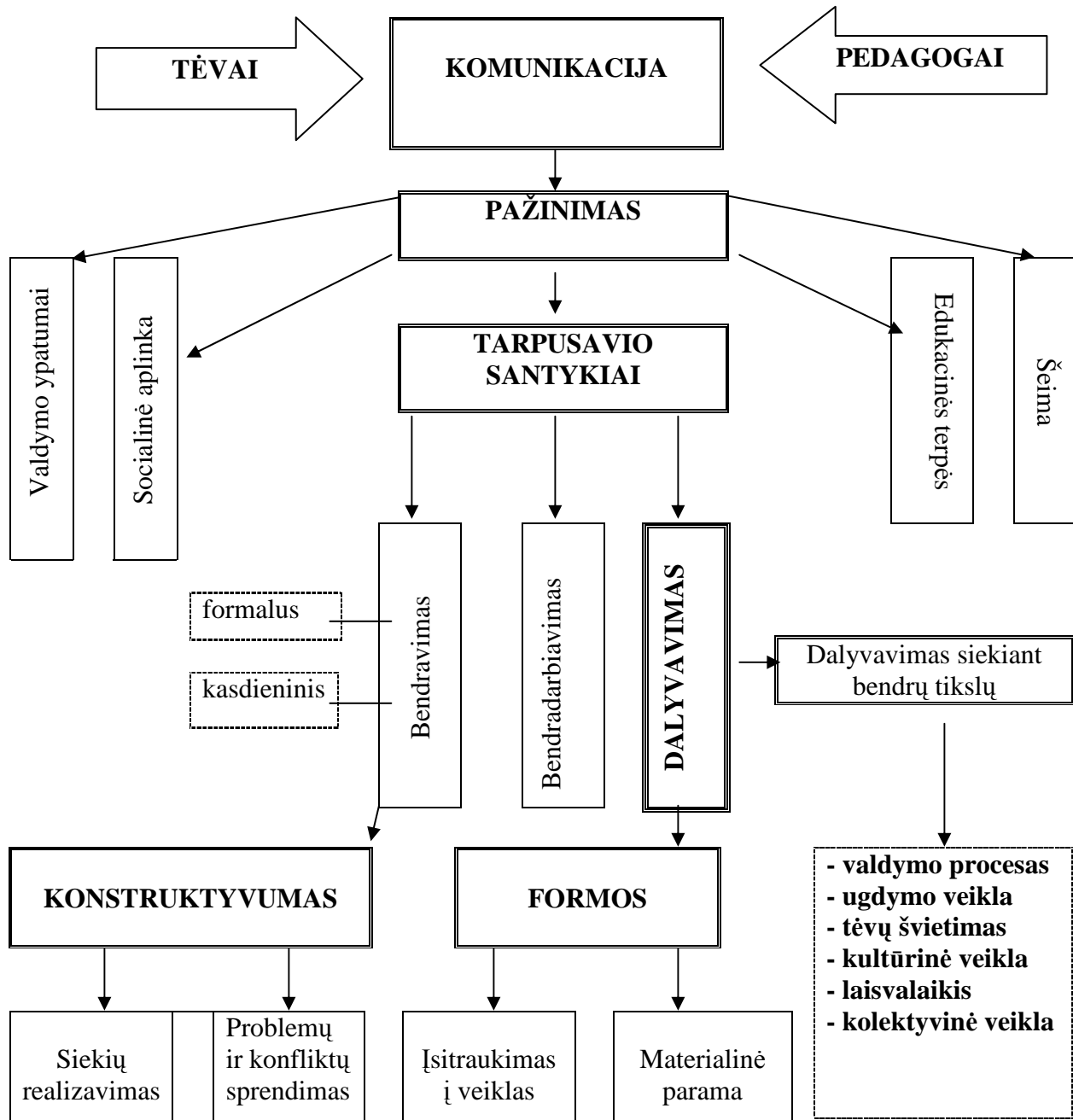
Apibendrinus pateiktą teorinę medžiagą, atsižvelgiant į tėvų dalyvavimo ypatumus ir galimybes ikimokyklinės ugdymo įstaigos veikloje, buvo atlikta tyrimo objekto **operacionalizacija (teorinis modelis)** (žr.6 pav.). Keliamą hipotezę, kad tėvai įsitrauks į ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklą, jei dalyvaus konstruodami dalyvavimo strategijas ir įgyvendindami numatytą planą, kuris apima:

- *šėimos skirtumų išvėlgimą ir tarpusavio ryšio užmezgimą , kuriant sąveiką su tėvais;*
- *tarpusavio santykius pagrįstus bendravimu, bendradarbiavimu ir dalyvavimu siekiant bendrų tikslų;*
- *tėvų ir pedagogų pasidalijimą atsakomybe ir įsipareigojimais, įgyvendinant numatytą planą;*
- *tėvų įsitraukimo į ikimokyklinės įstaigos veiklą galimybės.*
- *lygiavertį tėvų ir pedagogų poreikių, lūkesčių ir interesų derinimą;*

Tai modelis, kuriame tėvai yra lygiaverčiai partneriai ikimokyklinės ugdymo įstaigos veikloje. Akcentuojamas abipusis bendravimas ir dalyvavimas sprendžiant problemas, abipusiai įsipareigojimais siekiant numatytų tikslų, dalijimasis atsakomybe įgyvendinant numatytą programą. Jis užtikrina dalyvių tobulėjimą dalijantis patirtimi, daugybę naujų idėjų, garantuoja tėvų pasitenkinimą teikiama pagalba ir ugdymu, leidžia maksimaliai išnaudoti žmogiškuosius išteklius. Sunkumų gali atsirasti dėl tėvų bendradarbiavimo įgūdžių stokos ar pedagogų nenoro dirbti kartu, dėl nepakankamos įstaigos vadovų paramos, laiko tiesioginei sąveikai stygiaus.

Išanalizavus Lietuvos švietimo sistemos sandarą ir ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojančius aktus bei Lietuvos ir užsienio mokslininkų pedagogines, psichologines, filosofines mintis, dalyvavimo ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje klausimais, apibendrintos *tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje galimybės*. Tėvų teisė dalyvauti ikimokyklinės ugdymo įstaigos veikloje akcentuojama visuose ikimokyklinio ugdymo įstaigai skirtuose dokumentuose.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2003); Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatos; Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojantys teisės aktai (2001); V.Targamadžė (1996); K.B.Everard, G.Morris (1997); R.Želvys (2003); D.T. Dogde ir kt (2007); G.Šaparnis (2000); J Ruškus (2006); L.Miltenienė (2005); O. Malūkienė, Z. Baltrūnienė, L.Grinytė (2007); S.Neifachas (2007); A.Juodaitytė (2003); P.Dettmer ir kt. (1999); J.P.Comer N.M. Haynes (1991); R.Jucevičius (1998); A. Vasiliauskas (2002) ir kt.).



6 pav. Tėvų dalyvavimo galimybių ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje teorinis modelis

2. TĖVŲ DALYVAVIMO ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOJE YPATUMŲ IR GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Tyrimo metu siekiama kuo išsamiau išnagrinėti tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje ypatumus, akcentuojant tėvų bendravimo ir bendradarbiavimo su ugdymo institucija, komunikacijos formas ir būdus, veiklos planavimo, organizavimo savivaldoje procesus, tėvų švietimą ir dalyvavimą įtraukiant į ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą. Tyrimas buvo vykdomas Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa (Merkys, 1995; Charles, 1999; Kardelis, 2002). Tyrimo instrumentas sudarytas remiantis atlikta tyrimo objekto – tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje - operacionalizacija (žr.6 pav.) bei kitų autorių sukurtais klausimynais ir oficialiais dokumentais. Anketos buvo sudarytos remiantis „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika“ (2002), „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika“ (2005), R.Želvio „Švietimo organizacijų vadyba“(2003), R. Jasinevičienės sukurtu klausimynu, kitų autorių darbais. Skirtingoms tiriamųjų grupėms buvo paruoštos atskiros anketos: ikimokyklinių įstaigų pedagogams ir tėvams. Anketų turinys skirtingoms tiriamųjų grupėms skiriasi, tačiau yra ir tų pačių klausimų blokų siekiant išsiaiškinti abipusį požiūrį. Duomenims apdoroti taikyti statistiniai duomenų analizės metodai. Tyrimo duomenys buvo apdoroti kompiuterinėmis programomis SPSS (Statistical Package For Social Science).

2.2. Tyrimo instrumentarijus

Anketinės apklausos būdu tiriamos respondentų nuomonės bei vertinimai. Dauguma anketos klausimų yra uždaro tipo, tačiau siekiant gauti kuo išsamesnius tyrimo duomenis, dalyje klausimų prašoma įrašyti atsakymą. Be to, anketose naudoti atviro tipo klausimai, siekiant atskleisti efektyviausius tėvų įtraukimo į įstaigos veiklą būdus ir sužinoti opiausias problemas bendradarbiaujant. Klausimynus sudarė trys dalys – instrukcija, demografinių kintamųjų dalis ir pagrindinė – diagnostinių kintamųjų dalis. Pagrindinės apklausos tikslas – identifikuoti tėvų, pedagogų nuomonės struktūrą, atskleisti keitimosi informacija būdus ir informacijos turinį, įvertinti tėvų įsitraukimo ir dalyvavimo būdus įstaigos veikloje ir numatyti dalyvavimo Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose galimybes. 2 lentelėje pateiktas klausimynas pedagogams, kurį sudaro: 14 klausimų blokų - 84 teiginiai ir 10 klausimų, kuriems reikėjo pritarti arba nepritarti ir keletas atviro tipo klausimų, kuriais siekiama išsiaiškinti realią veiklą atspindinčius faktus.

Tyrimo instrumento-anketos pedagogams-struktūra

Klausimų blokai	Klausimų, teiginių skaičius	Tiriamieji reiškiniai
Demografiniai duomenys	1-6 (6 klausimai)	Respondento lytis, amžius, išsilavinimas, specialybė, kvalifikacija, darbo stažas.
Pedagogo nuomonė, dėl darbo vertinimo svarbos	7.1-7.5 (5 klausimai)	Ar svarbu, kad darbą teigiamai vertina įstaigos vadovai, kolegos, tėvai, vaikai, švietimo valdymo institucija.
Šeimos dalyvavimo vertinimas ikimokyklinės įstaigos veikloje	8.1- 8.10 (10 klausimų)	Respondento nuomonė apie tėvų norą dalyvauti įstaigos veikloje ir fizinę bei moralinę pagalbą.
Savęs įsivertinimas	9.1-9.4 (4 klausimai)	Respondento nuomonė apie sėkmę pedagoginėje veikloje.
Pedagogo nuomonė, dėl partnerystės	10 (1 klausimas)	Respondento nuomonė, atspindinti lygiavertę partnerystę.
Bendravimo su tėvais būdai	11.1-11.11 (11 klausimų)	Svarbiausių bendravimo su tėvais būdų identifikavimas.
Informacijos pateikimas tėvams	12.1-12.11 (11 klausimų)	Svarbiausios pateikiamos informacijos tėvams identifikavimas.
Efektyviausi tėvų įtraukimo į įstaigos veiklą būdai	13 (1 klausimas)	Atviro tipo klausimas.
Renginių organizavimas tėvams	14.1-14.8 (8 klausimai)	Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dažniausiai organizuojami renginiai tėvams.
Informacija apie įstaigą	15.1-15.6 (6 klausimai)	Respondento nuomonė, iš kur pedagogai sužino kaip tėvai vertina įstaigą.
Pasiūlymai, dėl aktyvesnio tėvų dalyvavimo	16 (1 klausimas)	Atviro tipo klausimas.
Nuomonė apie konfliktines situacijas (6 klausimų blokai)	17.1-17.6 (25 klausimai)	Respondento nuomonė apie tarpusavio santykius, konfliktines situacijas, jų sprendimo būdus, aptarimą.
Bendravimui su tėvais problemos	18.1-18.4 (4 klausimai)	Respondento nuomonė apie problemas, su kuriomis susiduria bendraujant su tėvais.
Bendradarbiavimo problemos	19	Atviras klausimas.

3 lentelėje pateikta 12 klausimų blokų tėvams - 86 teiginiai ir 12 klausimų, kuriems reikėjo pritarti arba nepritarti ir 1 atviro tipo klausimas. Anketoje ištirti požymiai atspindėjo įvairias tėvų bendravimo, bendradarbiavimo ir dalyvavimo įstaigos veikloje sritis.

3 lentelė

Tyrimo instrumento-anketos tėvams-struktūra

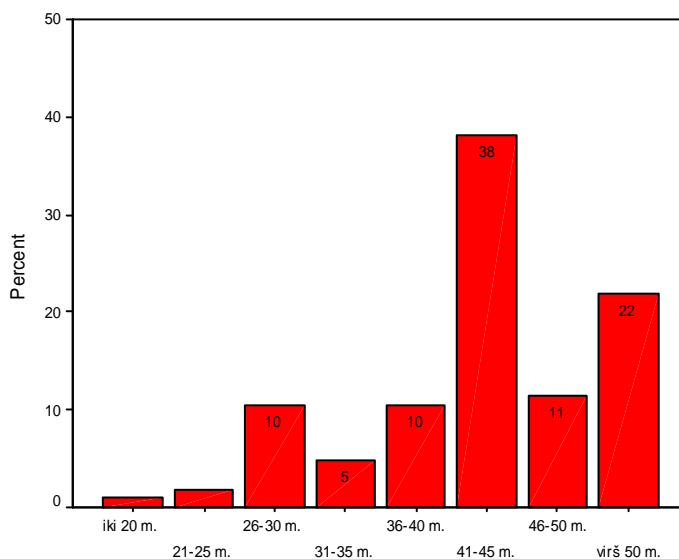
Klausimų blokai	Klausimai	Tiriamieji reiškiniai
Demografiniai duomenys	1-9 (9 klausimai)	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, šeimos tipas, žinios apie darbą, pareigas, vaikų skaičius šeimoje.
Tėvų nuomonė apie ikimokyklinę įstaigą, kurią lanko jų vaikas.	10.1-10.14 (14 klausimų)	Respondento nuomonė, apie ikimokyklinę įstaigą, kurią lanko jų vaikas.
Šeimos nuomonė, dėl kaitos ikimokyklinės įstaigos veikloje	11 (1 klausimas)	Atviro tipo klausimas.
Šeimos dalyvavimas įstaigos veikloje	12.1-12.11 (11 klausimų)	Respondentas pasirenka jam tinkančius penkis variantus.
Tėvų pageidavimas dalyvauti įstaigos veikloje	13.1-13.11 (11 klausimų)	Respondento pageidavimas ir galimybė dalyvauti ikimokyklinės įstaigos veikloje.
Tėvų įsipareigojimai organizuojamose šventėse	14.1-14.5 (5 klausimai)	Respondento nuomonė, dėl įsipareigojimų bendrai organizuojamose šventėse, popietėse, išvykose.
Tėvų bendradarbiavimo trikdžiai	15.1-15.4 (4 klausimas)	Respondento nuomonė, kas trukdo sėkmingam bendradarbiavimui su ikimokykline įstaiga.
Bendravimo būdai	16.1-16.13 (13 klausimai)	Respondentas turi pažymėti 5 svarbiausi bendravimo su pedagogais būdus.
Tėvų nuomonė, dėl bendravimo būdų	17.1-17.13 (13 klausimai)	Respondento nuomonė, kokiais būdais jis turėtų daugiau bendrauti su pedagogais.
Tėvų pageidavimas dalyvauti įstaigos veikloje	18.1-18.6 (6 klausimas)	Respondento nuomonė, pasirenkant pasiūlytus dalyvavimo veikloje variantus.
Bendradarbiavimas	19.1-19.6 (6 klausimai)	Respondento nuomonė apie pedagogo pastangas įtraukiant tėvus į įstaigos veiklą.
Pedagoginė pagalba tėvams	20.1-20.5 (5 klausimai)	Respondento nuomonė, kokios jam reikia pagalbos iš pedagogo.

Tyrimo dalyviai buvo atrenkami netikimybiniais tiriamųjų grupių pasirinkimo būdais. Tyrime pakviesti dalyvauti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai ir atsitiktinai parinkti tų pačių ugdymo įstaigų vaikų tėvai.

2.3. Tyrimo imtis ir tiriamųjų charakteristikos

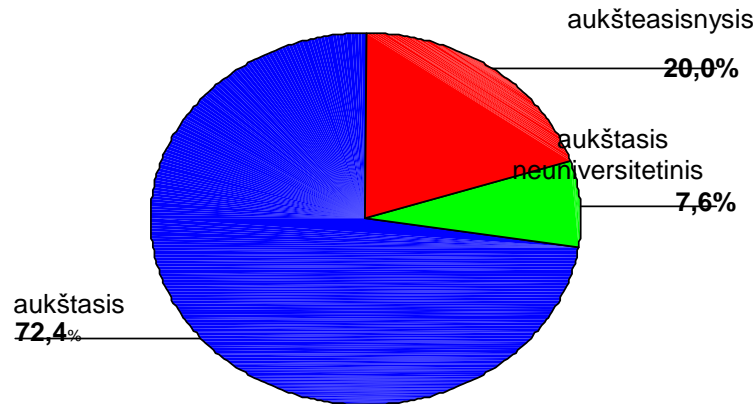
Tyrimo dalyvavo 105 pedagogai dirbantys Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir 192 tėvai, kurių vaikai lanko šias ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Buvo išdalinta 115 anketų ikimokyklinių įstaigų pedagogams (anketų grįžtamumas 91%) ir 200 anketų šeimoms, kurių vaikai lanko ikimokyklines įstaigas (anketų grįžtamumas 96%). **Bendra anketų grįžtamumo kvota – 94%**. Į imtį buvo įtraukti respondentai atsitiktiniu būdu. Buvo apklausti įvairaus amžiaus, išsilavinimo ir socialinės padėties asmenys. Pateikiamos apklaustųjų asmenų socialinės-demografinės charakteristikos.

Pedagogai. Apklausoje 100% dalyvavo moterys (N=105). Tai atitinka daugelį metų besitęsiančią ir visuotinai žinomą ikimokyklinių ugdymo įstaigų „moteriškumo tendenciją“. Apskritai yra akivaizdu, kad pagal tokį svarbų demografinį kintamąjį kaip lytis, tyrimo imtis atitinka faktines tendencijas. Toliau matome, jog didžiausias skaičius apklaustųjų buvo nuo 41-45 m. amžiaus moterys (40%). Šiek tiek mažesnis skaičius apklaustųjų pedagogų buvo virš 50 m. amžiaus (25%). Į imtį pateko pedagogai, kurių amžius nesiekia 20 metų, tai galėtų būti asmenys dar studijuojantys universitete (žr. 7 pav.). Akivaizdžiai matome, jog Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose daugiausia dirbančių pedagogų amžius yra brandus, tai daugiau patirties sukaupę asmenys, kurie turi galimybę palyginti sovietmečio ir šių dienų švietimo sistemą bei supranta tėvų dalyvavimo svarbą įstaigos veikloje.



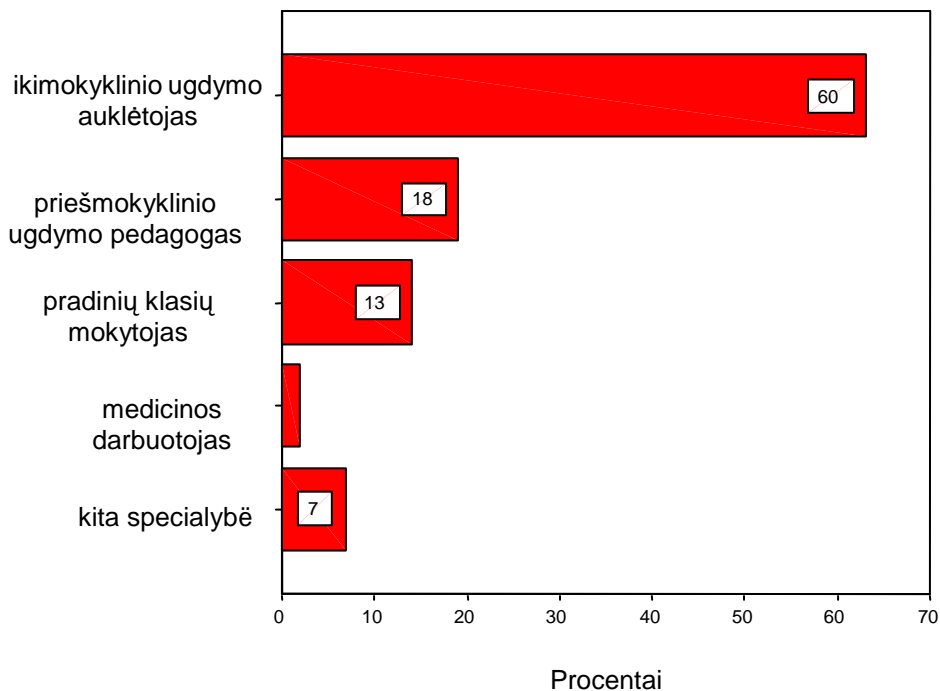
7 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal amžių (N=105)**

Gana įtikinamai, realiai atrodo tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (žr. 8 pav.). Visiškai natūralu, jog didžioji dauguma pedagogų (72,4%) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 20% respondentų turi aukštesnįjį ir 7,6% pedagogų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Tyrimo imties charakteristika rodo, kad Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose daugumos pedagogų išsilavinimas yra aukštasis universitetinis.



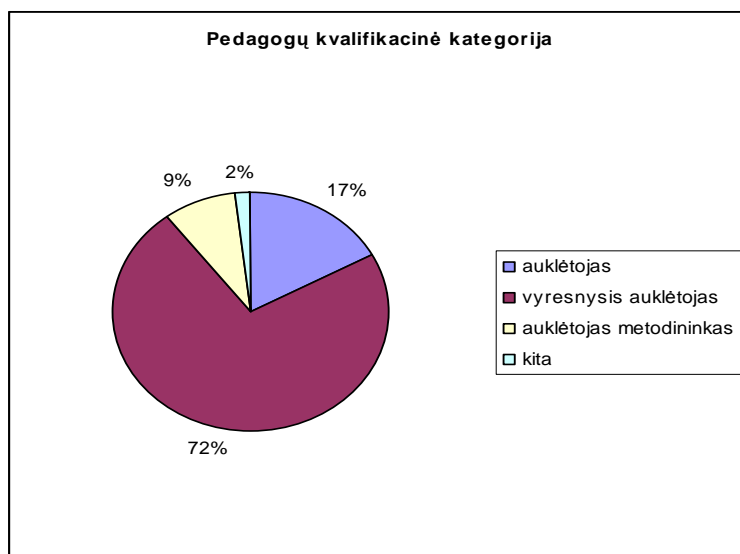
8 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=105)**

Tyrimo metu buvo apklausta 63% pedagogų (žr. 9 pav.) turinčių ikimokyklinio ugdymo auklėtojo specialybę, 19% pedagogų turinčių priešmokyklinio ugdymo pedagogo specialybę, 14% aplaustųjų turi pradinių klasių mokytojo specialybę ir 7% turi kitą specialybę. Atsidarius priešmokyklinėms grupėms ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pagausėjo ir pedagogų, kurie išklaušė kursus skirtus priešmokyklinio ugdymo pedagogams. Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. ISAK-506 priešmokyklinio ugdymo specialistu laikomas asmuo išklaušęs kursus skirtus priešmokyklinėje grupėje dirbantiems pedagogams. Toliau iš tyrimo matome, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba pedagogai turintys medicinos darbuotojo, ar kitą specialybę. Remiantis tuo pačiu įsakymu Nr. ISAK-506, 9 punktu, asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą, pedagogo kvalifikaciją ir ne mažesnę kaip 15 metų mokomojo dalyko/srities mokymo/ darbo stažą, tačiau nebaigęs mokomojo dalyko studijų programos, laikomas mokomojo dalyko/srities specialistu. Tyrimo imties charakteristikos rodo, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose auklėtojo pareigose dirba asmenys turintys ne tik ikimokyklinio ugdymo auklėtojo kvalifikaciją, bet ir kitų profesijų atstovai.



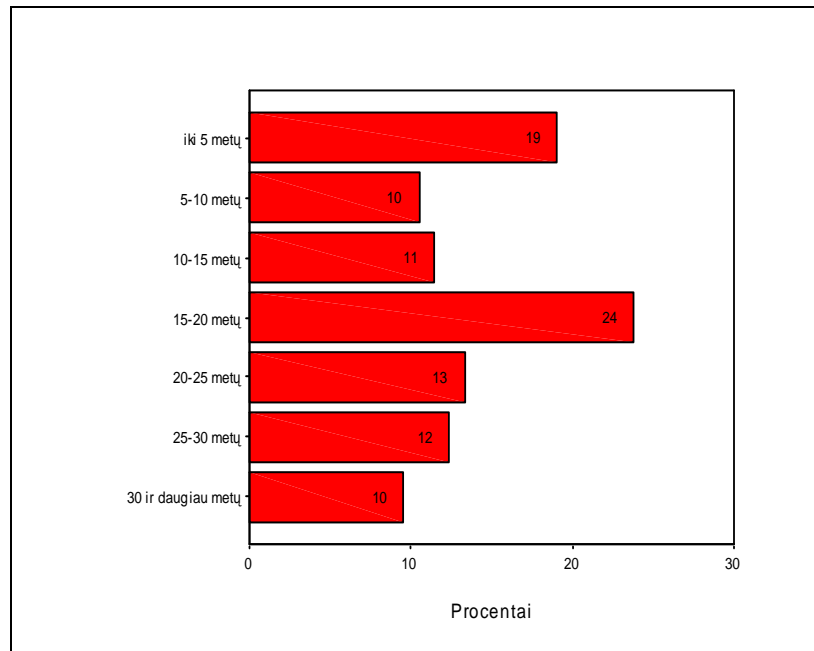
9 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal specialybę (N=105)**

Tyrimo duomenys (žr.10 pav.) rodo, kad auklėtojo kvalifikacinę kategoriją turi 17% apklaustųjų, dauguma auklėtojų (72%) turi vyresniojo auklėtojo kvalifikacinę kategoriją, o 9% auklėtojų yra igiję metodininko kvalifikacinę kategoriją. Aukščiausios eksperto kvalifikacinės kategorijos turinčių respondentų tarpe nėra. Remiantis pedagogų atestacijos nuostatais, ikimokyklinės įstaigos direktorius sudaro sąlygas pedagogams ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose, studijų sesijose, tobulintis bei siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos.



10 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją (N=105)**

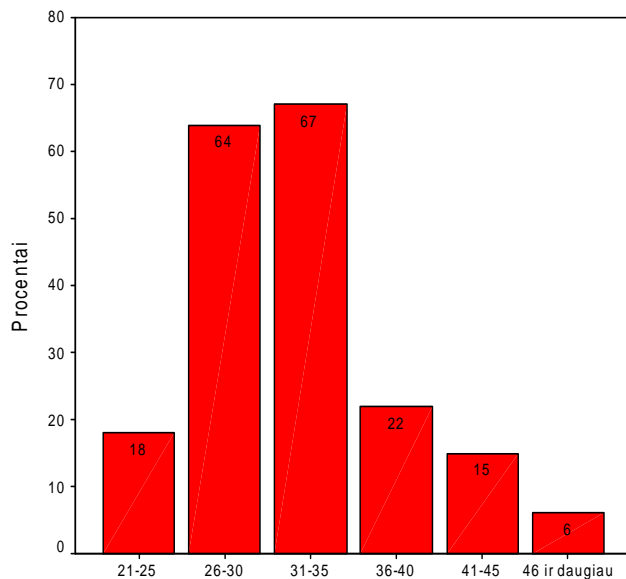
Apklaustųjų auklėtojų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateikti 11 paveiksle. Ketvirtadalis respondentų turi nuo 15-20 metų pedagoginį darbo stažą, 20% pedagogų turi iki 5 metų darbo stažą ir 10% pedagogų dirba 30 ir daugiau metų ikimokyklinėje įstaigoje. Didžiausias imtyje atsispindėtas pedagoginio darbo stažas nuo 15-20 metų ir iki 5 metų.



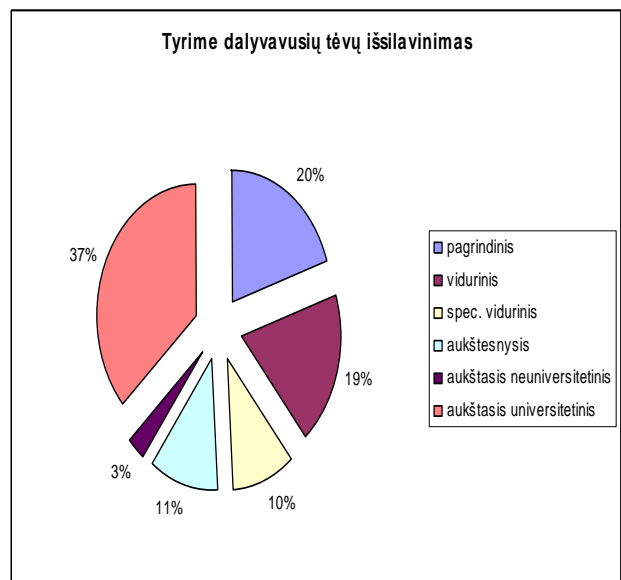
11 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=105)**

Tėvai. Lyties požiūriu tarp apklaustųjų vyravo moterys – mamos (N=175), vyrų – tėvų buvo ženkliai mažiau (N=17). Amžiaus požiūriu didžiausią grupę sudarė tėvai, kurių amžius svyruoja nuo 31-35 m. (35%) ir 26-30 m. (33%). Tyrime dalyvavusių respondentų nuo 21-25 m. buvo 9%, o 46 ir vyresnio amžiaus tik 3% apklaustųjų (žr. 12 pav.).

Imties pasiskirstymas pagal amžių (žr. 13 pav.) labai įvairus. Daugiausia apklaustųjų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (37%), aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi kiek mažiau tyrime dalyvavusių tėvų - 19% , o pagrindinį išsilavinimą turi 20% apklaustųjų.

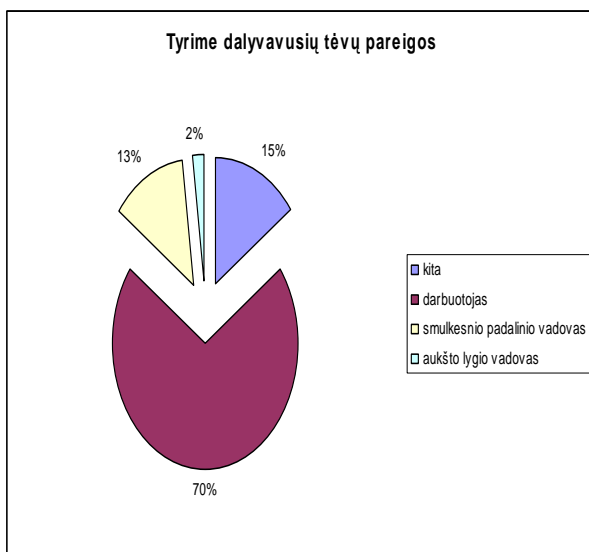


12 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal amžių (N=192)

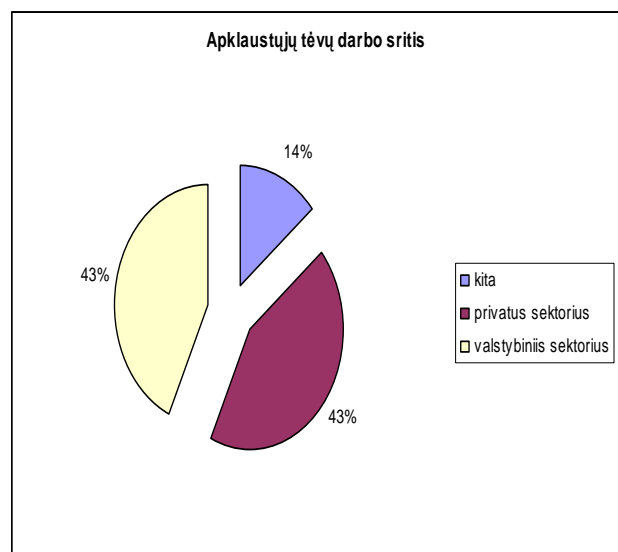


13 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=192)

Daugiausia tyrime dalyvavusių respondentų yra dirbantieji, iš jų net 70% tėvų yra darbuotojai, 13% apklaustųjų yra smulkesnio padalinio vadovai, 2% tėvų užima aukšto lygio vadovo pareigas, 15% tėvų turi kitas pareigas (žr. 14 pav.). Procentiškai vienodas pasiskirstymas tarp tėvų dirba privačiame ir valstybiniame sektoriuose (žr. 15 pav.).

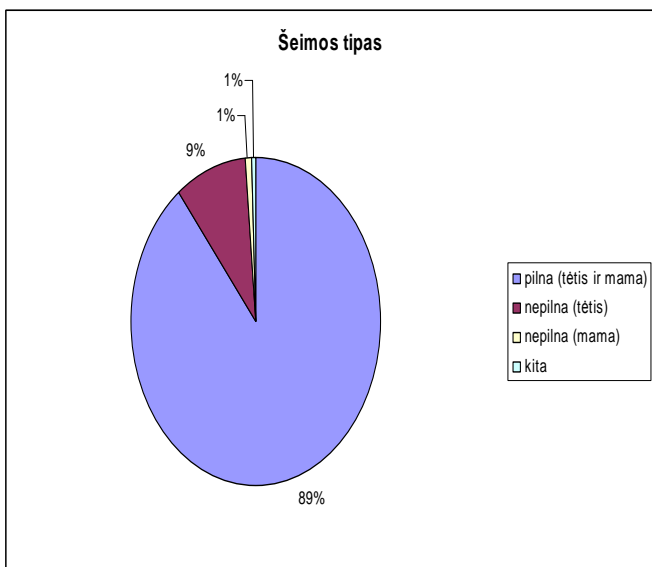


14 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal pareigas (N=192)

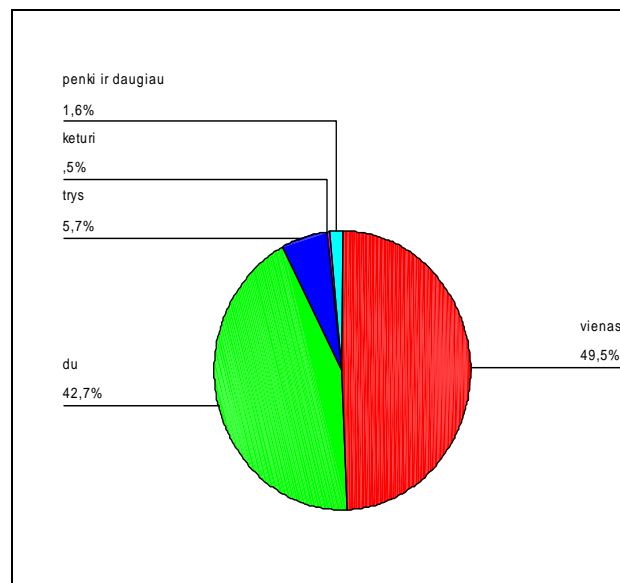


15 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal darbo sritį (N=192)

Iš tyrimo matyti (žr. 16 pav.), jog net 89% apklaustųjų turi pilnas šeimas - vaikas auga turėdamas mamą ir tėtį. Dauguma šeimų augina vieną ar du vaikus (žr. 17 pav.). Daugiavaikių šeimų procentinė dalis labai maža. Tyrime imtis akivaizdžiai atspindi mažo gimstamumo Šiauliuose tendencijas. Be abėjo, tai atsiliepia ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoms sukompaktuoti reikiamą vaikų skaičių. Tai grėsmė ikimokyklinio ugdymo įstaigų išlikimui, todėl jau ir dabar Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose vyrauja konkurencija.



16 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal šeimos tipą (N=192)



17 pav. Vaikų skaičius šeimoje: tėvų nuostatos (N=192)

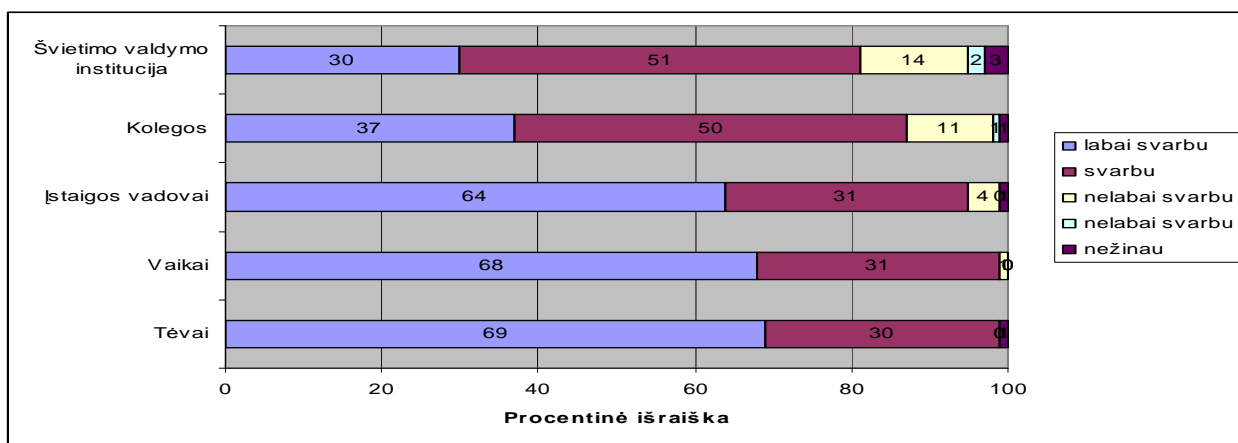
Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų pasiskirstymas pagal šeimos tipus labiausiai išsiskiria akcentuojant tokius socialinius – demografinius veiksnius kaip amžius ir išsilavinimas. Dauguma tyrime dalyvavę pedagogai yra vyresni už tėvus. Išsami duomenų analizė pateikiama (žr. 1 priede 2,3 lenteles). Dauguma pedagogų (73%) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o tėvų turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą yra 37% (žr. 1 priedo 4 lentelę).

3. TĖVŲ DALYVAVIMO ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VEIKLOJE YPATUMŲ IR GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje ypatumų identifikavimas

3.1.1. Pedagogų nuomonės raiška

Norėdami identifikuoti dalyvavimo Šiaulių ikimokyklinio ugdymo įstaigose ypatumus ir galimybes, siekėme atrasti pagrindinius bendros veiklos elementus, įvertinti pasirinktas bendravimo ir dalyvavimo formas. Siekėme įvertinti Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų tėvų ir pedagogų tarpusavio santykius, jų pasidalijimą atsakomybe ir išipareigojimais. Pedagogai, dirbantys Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose, buvo prašomi pateikti nuomonę apie jų darbo svarbos vertinimą kitų atžvilgiu. Tyrimu buvo siekta išsiaiškinti ar svarbus pedagogui tėvų požiūris į jo darbo kokybę. Rezultatai parodė, kad pedagogams yra svarbu, kad jų darbą teigiamai vertina švietimo valdymo institucija (51%), kolegos (50%), labai svarbi nuomonė vadovų (64%), tėvų (69%) ir vaikų (68%) (žr. 18 pav.). Tyrimo rezultatai rodo, kad pedagogui yra svarbiausias tėvų ir jų vaikų požiūris. Galime teigti, kad **tėvų nuomonė pedagogui apie jo darbo kokybę yra pati svarbiausia ir būtiniausia**. Apklausoje raštu pedagogų buvo klausama iš kur jie gauna informaciją apie tai, kaip tėvai vertina įstaigą. Dauguma respondentų atsakė, kad sužino iš apklausos žodžiu, nuogirdų ir atsitiktinių pokalbių. Pasak R.Želvio (2003) bendravimas su tėvais buvo ir, matyt, ateityje išliks viena iš didžiausių plėtros potencialą turinčių švietimo organizacijos veiklos sričių.



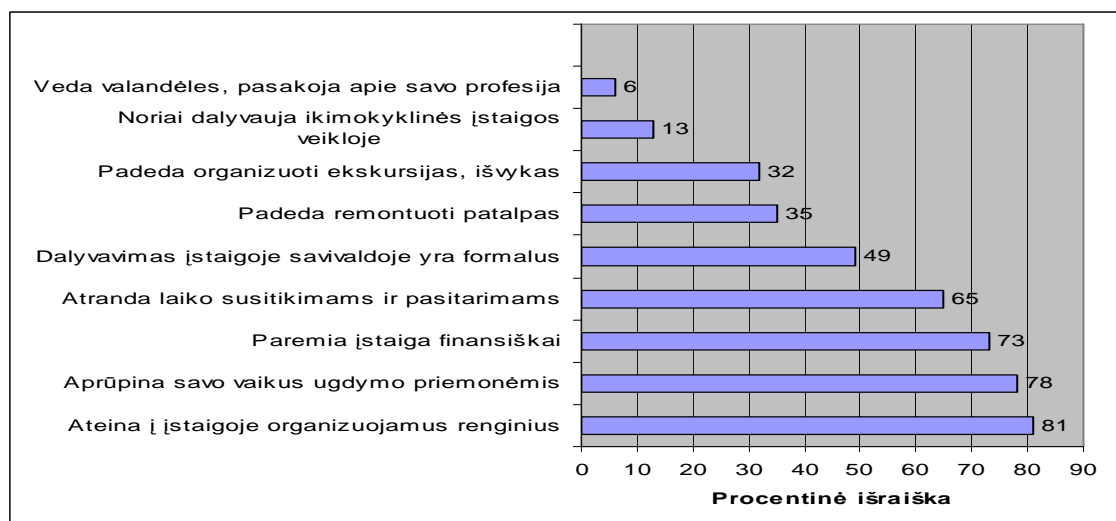
18 pav. Pedagogų nuomonė apie tai, kas yra svarbiausi jų darbo vertintojai: procentinis reitingas

(N=105)

Respondentams buvo pateikti klausimai apie tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje aktyvumą, išitraukimą į veiklas, dalyvavimą įstaigos savivaldos struktūrose ir apie finansinę paramą (žr. 19 pav.) Pedagogai vertindami tėvų dalyvavimą įstaigos veikloje, dažniausiai nurodė, kad

tėvai aktyviausiai ateina į įstaigoje *organizuojamus renginius* (81%). 32% apklaustųjų teigia, kad tėvai padeda pedagogams organizuoti *ekskursijas ir išvykas* vaikams, 6% tėvų veda ikimokyklinėse ugdymo įstaigose valandėles vaikams, pasakoja apie savo profesiją. **Respondentų nuomonė akivaizdžiai atspindi tėvų dalyvavimą ikimokyklinės įstaigos organizuojamuose renginiuose kaip vieną iš pagrindinių partnerystės aspektų.** Iš tyrimo sužinota, jog tėvai aprūpina savo vaikus ugdymo priemonėmis (78%), bei paremia įstaigą finansiškai (73%). 35% apklaustųjų teigia, jog tėvai padeda remontuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų patalpas. Taigi, kitas išskiriamas tėvų dalyvavimo ypatumas – **finansinė ikimokyklinio ugdymo įstaigos parama.** Galime daryti išvadą, kad tėvų dalyvavimas Šiaulių ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje ryškiai pasižymi finansiniu ikimokyklinio ugdymo įstaigos rėmimu. Tėvai rūpinasi įstaigos aplinkos gerinimu ir modernizavimu, jiems aktualios vaiko ugdymosi sąlygos, fizinė ir emocinė vaiko gerovė, sąlygota jaukios modernios aplinkos.

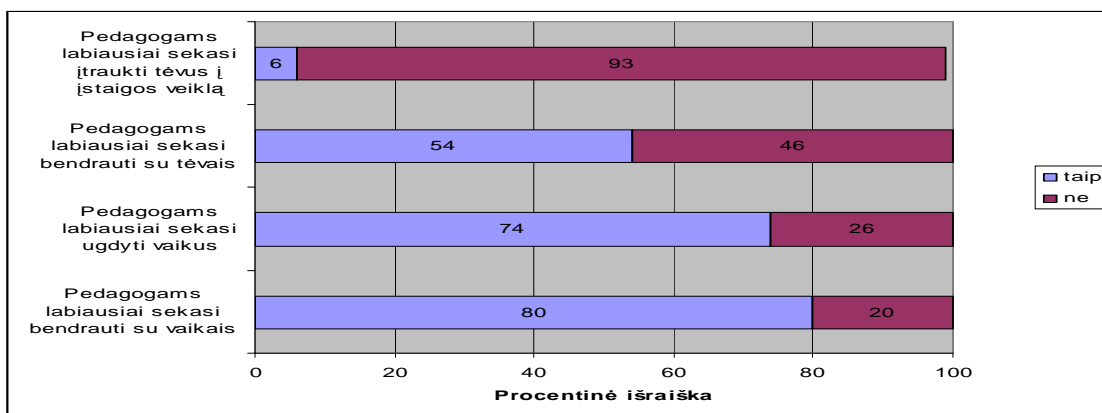
Siekiant išsiaiškinti tėvų dalyvavimo aktyvumą Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo procese, pedagogų buvo paprašyta įvertinti tėvų dalyvavimo tame procese lygį. Tyrimo duomenys rodo, kad tėvų aktyvumas nėra itin didelis. Noriai ikimokyklinės įstaigos veikloje dalyvauja tik 13% tėvų. **49% pedagogų teigia, kad dalyvavimas įstaigos savivaldoje yra formalus,** nors 65% apklaustųjų mano, kad tėvai turi galimybių ir randa laiko susitikimams ir pasitarimams. Pedagogai ir šių ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turėtų atkreipti dėmesį į šį faktą. R.Dobranskienės (2002) teigimu, dalyvavimas bendruomenės valdymo procese sudaro palankias sąlygas tėvams įgyti produktyvios veiklos organizavimo ir institucijų valdymo kompetencijų. Tėvai, būdami vaikų darželio bendruomenės nariais, išmoksta planuoti ir rengti susirinkimus, administruoti, ieškoti būdų programoms finansuoti, dirbti tėvų komitete, įgyja strateginio planavimo įgūdžių.



19 pav. Tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje: pedagogų vertinimo reitingas (N=105)

Taigi galime teigti, jog dauguma tėvų neišnaudoja galimybių daryti poveikį ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės valdymui.

Respondentų buvo prašoma pasirinkti veiklos sritis, kurias geriausiai sekasi įgyvendinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje (žr 20 pav.).

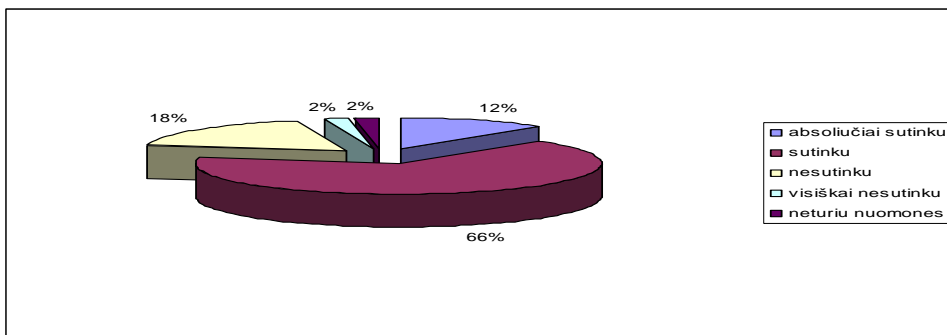


20 pav. Pedagogų savo veiklos vertinimo reitingas (N=105)

80% pedagogų atsakymai rodo, kad geriausiai jiems sekasi bendrauti su vaikais ir 74% apklaustųjų teigia, jog geriausiai sekasi ugdyti vaikus. Tik pusė apklaustųjų (54%) pedagogų mano, jog jiems sekasi bendrauti su tėvais, tačiau juos įtraukti į ikimokyklinės įstaigos veiklą sekasi sunkiau (6%). Tėvų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje naudingas vaikui, nes teikia jam emocinę ir fizinę naudą. Kadangi pedagogams sekasi bendrauti su tėvais, tai pradiniam bendravimo su tėvais etape būtina susipažinti su šeima, siekiant ją suprasti ir pradėti **kurti bendradarbiavimo sąveiką** su jais. Pedagogai, kurie iš tikrųjų suvokia šeimos svarbą ugdymo įstaigos veikloje ir tiki, kad dirbdami su tėvais gali daug pasiekti ir sukurti tikrą partnerystę, jie turi kurti jaukią vaikams aplinką grupėje, supažindinti tėvus su pagrindinėmis veiklos gairėmis. Norėdami skatinti pokyčius bei siekti partnerystės, **pedagogai turi žinoti bendruomenės, kuriai tarnauja, interesus, rūpesčius ir prioritetus**. Kadangi, pedagogai turi galimybę matytis su tėvais kiekvieną dieną, jie gali teikti tėvams patarimus susijusius su jų vaiku, papasakoti, ką sužino ir patiria vaikas, papasakoti, kokie yra pastarųjų dienų vaiko pasiekimai ir t.t., kad kasdieninė sąveika su šeimos nariais teiktų kuo daugiau naudą.

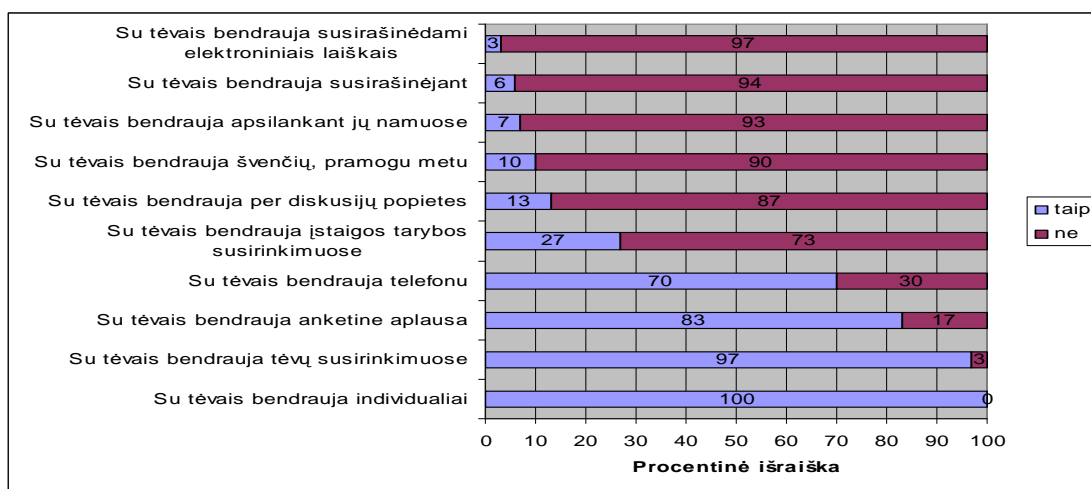
Švietimui įžengus į kaitos laikotarpį pamažu keitėsi ir pedagogų požiūris į tėvus kaip lygiaverčius partnerius. Tyrimu buvo siekta sužinoti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų požiūrį, ar jie priima tėvus kaip lygiaverčius partnerius ikimokyklinės įstaigos veikloje (žr. 21 pav.).

Tyrimo duomenimis 12% pedagogų absoliučiai sutinka, 66% pedagogų sutinka, jog tėvai yra lygiaverčiai pedagogo partneriai. Akivaizdu, jog tyrime dalyvavę pedagogai pritaria lygiavertiškai partnerystei, kuri gali turėti mažiausiai dvi formas: tėvai partneriai, padedantys vaikui ugdytis, ir tėvai partneriai priimančią įstaigai svarbius sprendimus.



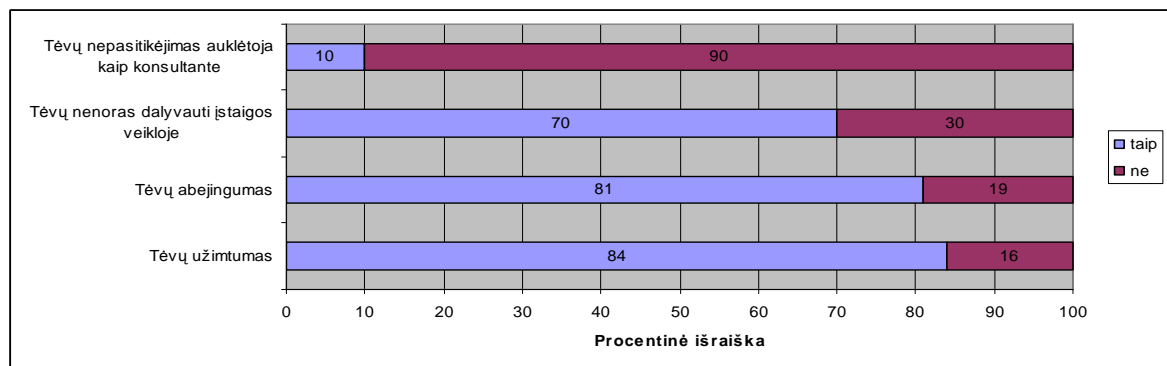
21 pav. Tėvų, kaip lygiaverčių partnerių vertinimas: pedagogų nuomonės raiška (N=105)

Siekiant išsiaiškinti formalaus ir neformalaus bendravimo su tėvais būdus, pedagogų buvo paprašyta pateikti 5 jų nuomone, svarbiausius bendradarbiavimo su tėvais būdus ir nustatyti savo dalyvavimo tame procese lygį (žr. 22 pav.). Bendraudami su tėvais pedagogai įvardija pagal prioritetą tokias informacijos keitimosi formas kaip **individualūs pokalbiai**, bendri tėvų susirinkimai, anketine apklausa, pokalbiai telefonu. Rečiausiai pedagogai apsilanko tėvų namuose (7%), nenoriai bendrauja diskusijų popietėse (13%), švenčių, pramogų metu (10%). Tyrimas parodė, kad nėra populiariu pedagogams bendrauti su tėvais elektroninėmis komunikacijos priemonėmis, nes elektroniniais laiškais bendrauja tik 3% apklaustųjų, tai galima manyti, kad pedagogai neturi galimybės, gebėjimų ir laiko bendrauti su tėvais elektroniniu paštu. Akivaizdu, jog vis dar **populiariausia neformalaus bendravimo priemonė - individualūs pokalbiai** ir **formalaus bendravimo - tėvų susirinkimai**. Žinoma, tokios bendravimo formos leidžia perteikti tėvams informaciją ir betarpiškai skatina bendrą problemų sprendimą. Iš tyrimo matome kad pedagogai aktyviai bendrauja su tėvais, tačiau bendravimo su tėvais būdai nėra įvairūs, išlieka labiau tradiciniai o ypač pedagogai retai apsilanko vaikų namuose ir nenoriai bendrauja elektroniniais ir informaciniais laiškais.



22 pav. Pedagogų bendravimo su tėvais būdai: procentinis reitingas (N=105)

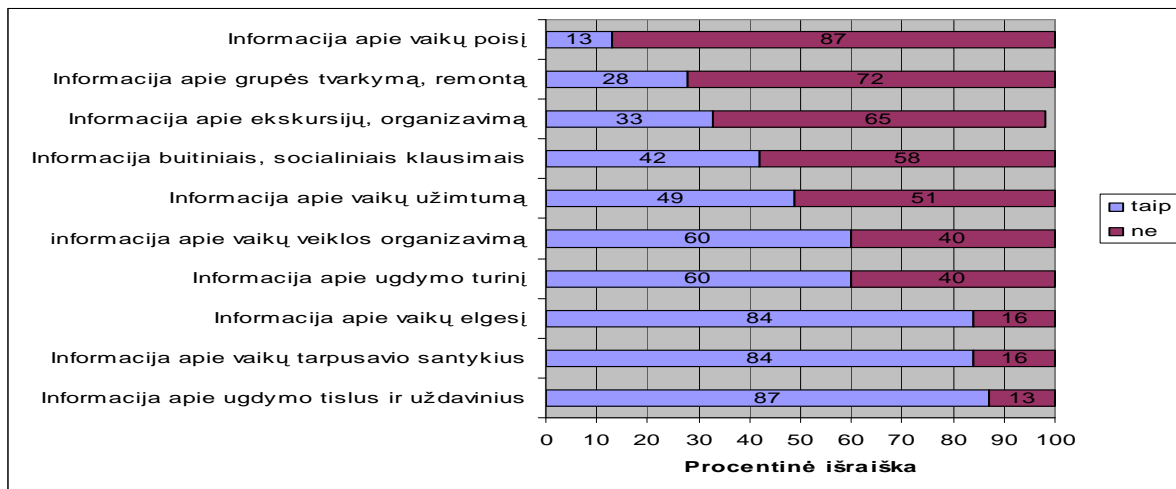
Siekiant išsiaiškinti, kas trukdo tėvams (žr. 23 pav.) dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje, akivaizdžiai matome, jog pedagogai įvardija kaip vieną iš pagrindinių bendravimo su tėvais problemų – jų **užimtumas**. Pedagogų (81%) nuomonės raiškoje ryškiausia pasižymi **tėvų abejingumas** ir **70% pedagogų mano, kad tėvai tiesiog nenori dalyvauti įstaigos veikloje**. Galima daryti išvadą, kad Šiaulių miesto ikimokyklinės įstaigos pedagogams turėtų labiau rūpėti, kaip įtraukti tėvus į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą, nes įstaigos darbo veiksmingumas, pasak Želvio R. (2003) priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje. J.L. Epstein (1995) siūlo veiklos būdų sąrašą, parodantį, kaip švietimo organizacija tai galėtų įgyvendinti: tėviškai, bendraudama, vadovaudamasi savanoriškumo principu, patarimais, priimdama sprendimus, bendraudama su bendruomene. Įvairios šeimos narių bei aklėtojų bendravimo, bendradarbiavimo ir keitimosi informacija galimybės priklauso nuo to, kam šeima teikia pirmenybę. Pavyzdžiui, dirbantys tėvai gali neturėti laiko dažnai dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje, tačiau būtų galima labiau išplėtoti elektroninę komunikaciją, informavimo sistemą, naujų informacinių komunikacinių technologijų pagalba: funkcionalių internetinių tinklalapių, elektroninio pašto ir pan.



23 pav. **Priežastys trukdančios bendrauti su tėvais: pedagogų nuomonės raiška (N=105)**

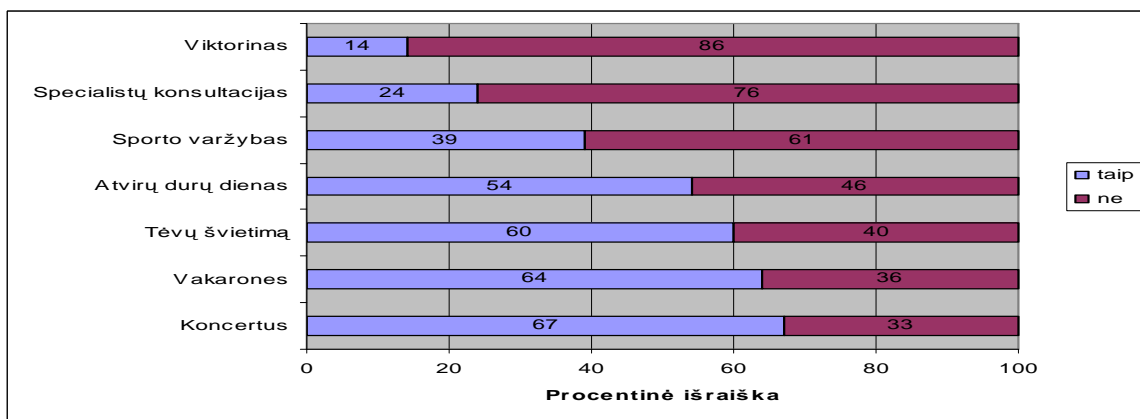
Daugelis mokslinių tyrimų patvirtinta, kad vaikams yra naudingas tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas. Šiandien daugelis tėvų dirba visą darbo dieną, kai kurie dirba keliose darbovietėse, o kiti dirba naktimis, tai patvirtina ir tyrimo rezultatai, vadinasi jie ne visada gali dalyvauti vaikų ugdymo veikloje. Todėl pedagogams reikia sugalvoti naujų tėvų sudominimo būdų, kad bendradarbiavimas su tėvais teiktų naudą vaikui. Tėvų dalyvavimas gali reikštis labai įvairiai, nuo pagalbos namuose iki savanoriško vadovavimo grupės veiklai bei dalijimosi informacija apie vaikų pažangą. Vadybos specialistai akcentuoja, kad sistemingas keitimasis informacija yra svarbi proceso planavimo dalis. Tyrimu išryškintos aktyvaus tėvų dalyvavimo ir informacijos apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą gavimo sąsajos. **Remiantis tyrimo rezultatais, daroma prielaida, kad nuo tėvų aktyvumo priklauso ir jų informuotumas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą.** Respondentų apklausos duomenys rodo (žr. 24 pav.), jog pedagogai informuoja tėvus apie ugdymo tikslus ir uždavinius (87%), vaikų tarpusavio santykius ir elgesį (84%), kalba su tėvais apie vaikų poilsį

(13%) ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. 28% apklaustųjų pedagogų informuoja tėvus apie grupės tvarkymą, remontą ir organizuoja jų vykdymą. Remiantis tyrimo rezultatais galime teigti, jog pedagogai supranta, kad tėvams yra svarbiausia vaiko ugdymo kokybė, todėl daugiausia informacijos pateikia apie ugdymo programą ir prioritetinius tikslus bei uždavinius.



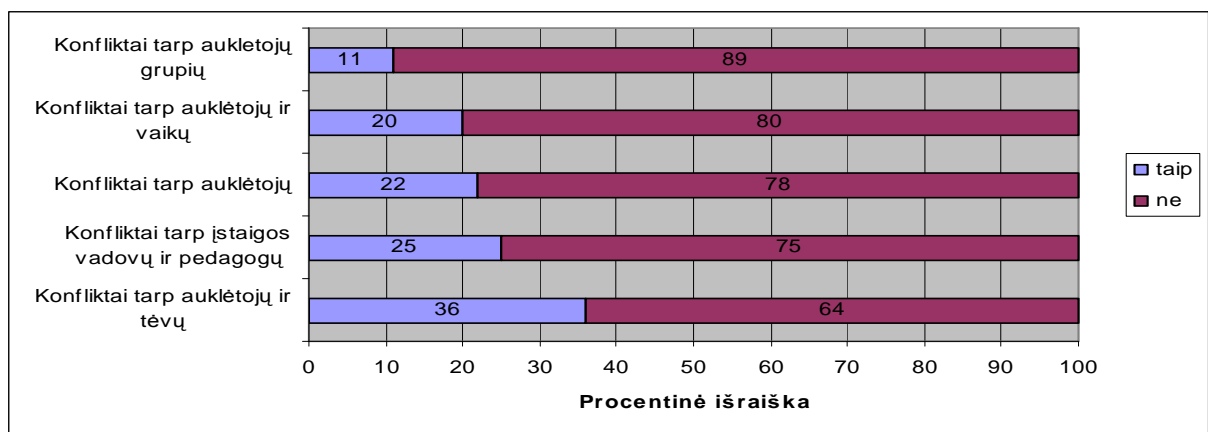
24 pav. Informacijos, teikiamos tėvams, įvairovės procentinis reitingas (N=105)

Siekiant efektyvaus tėvų įsitraukimo į ikimokyklinės įstaigos veiklą (žr. 25 pav.), pedagogų buvo klausama, kokius renginius tėvams jie organizuoja. Išanalizavus tyrimo duomenis galime teigti, kad pedagogai dažniausiai tėvams organizuoja koncertus, vakarones, sporto varžybas, kiek mažiau rengia viktorinas. 60% apklaustųjų rūpinasi tėvų švietimu, 24% pedagogų organizuoja tėvams specialistų konsultacijas. Pakankamai nemaža dalis (54%) pedagogų organizuoja „atvirų durų“ dienas, kurių metu teikiama informacija apie ikimokyklinės įstaigos veiklą plačiai visuomenei. Tokio pobūdžio informacinė veikla padeda išsamiau supažindinti bendruomenę su tuo, kas vyksta įstaigoje, viešai atsiskaityti už nuveiktus darbus, taip pat pasitarnauja kaip pirminis informacijos šaltinis žiniasklaidos priemonėms (Želvyš, 2003). Galima daryti išvadą, kad **aktyvus renginių organizavimas tėvams padeda formuoti teigiamą švietimo organizacijos įvaizdį.**



25 pav. Pedagogų organizuojamų renginių tėvams raškos procentinis reitingas (N=105)

Tyrimė analizuojami respondentų atsakymai apie konfliktines situacijas ir jų sprendimo būdus pateikti (žr. 26 pav.). Tyrimo rezultatai parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pedagogų nuomone, konfliktinių situacijų pasitaiko labai mažai. 36% pedagogų mano, kad dažniausiai konfliktų pasitaiko tarp auklėtojų ir tėvų. Akivaizdu, kad visiškai konfliktų išvengti neįmanoma. Konfliktai yra neatsiejama kiekvieno žmogaus gyvenimo dalis. Net ir itin taikus žmogus, susidūręs su jam nepiimtiniomis idėjomis ar veiksmais, gali jausti vidinį pasipriešinimą ir išgyventi jei ne išorinį, tai bent vidinį konfliktą (Želvyš, 2003). Pedagogai (22%) teigia, jog konfliktai pasitaikantys tarp auklėtojų ir tėvų dažniausiai kyla dėl asmeniškumų ir profesinės veiklos. Pasak psichologų, į konfliktą su aplinkiniais lengviausiai įsivelia užsispyrę, inertiški žmonės, nepakenčiantys prieštaraujančio elgesio, nesugebantys į situaciją pažvelgti lanksčiai, be išankstinių nuostatų. O nedidelis konfliktas lemia naują bendravimą bei bendradarbiavimą, skatina pažinti bei naujai įvertinti save ir kitą asmenį, gebėti derinti individualius ir bendruomeninius interesus, analizuoti poelgių priežastis ir padarinius tiek sau, tiek kitam asmeniui. Todėl remiantis pedagogų atsakymais galime teigti, jog pakankamai dažnai **per daug sureikšminami asmeniškumai, mažai skiriama dėmesio vaiko ir tėvų problemų sprendimui.**



26 pav. Konfliktinių situacijų dalyvių raiškos reitingas (N=105)

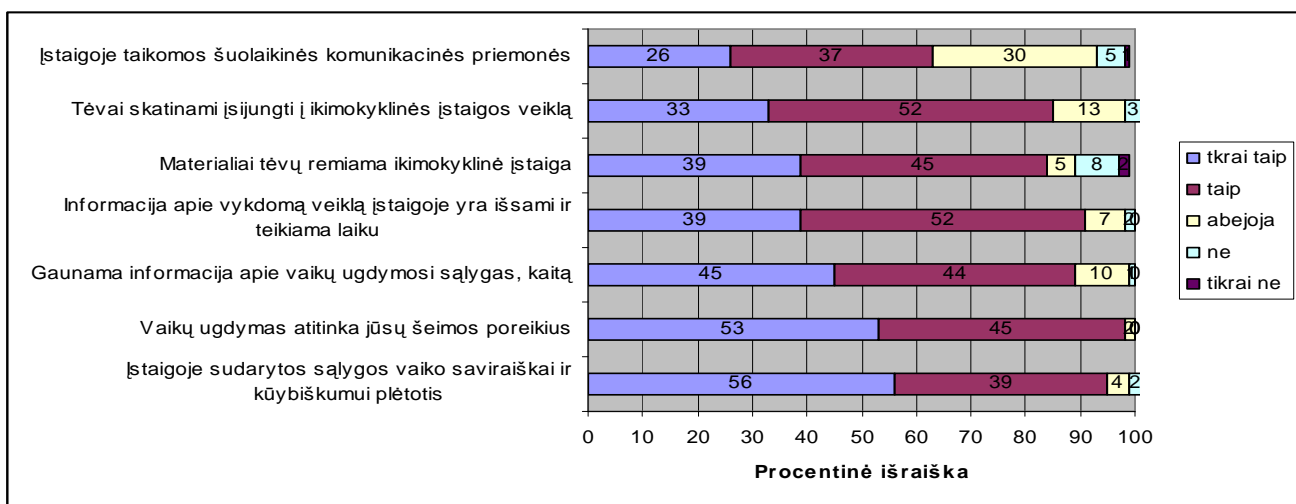
Pasak R. Želvio (2003) konfliktų sprendimą apsunkina tai, kad susiduria ne tik interesai ir požiūriai. Galime teigti, jog konfliktai tarp auklėtojų ir tėvų dažniausiai kyla dėl vaikų. Sprendžiant šiuos konfliktus, paprastai neapsieinama be administracijos tarpininkavimo. Pedagogų nuomone, dažniausiai konfliktus sprendžia konfliktuojančios pusės ir vadovybė, o aptariami jie direktoriaus kabinete, bendruose susirinkimuose ir auklėtojų grupėse.

Pedagogų buvo klausiama, kokią įtaką konfliktai turi nuotaikai. Didžioji dauguma pedagogų (76%) atsakė, kad konfliktai daro neigiamą įtaką nuotaikai ir tik maža dalis apklaustųjų teigia, jog nuotaikai konfliktai neturi jokios įtakos. Išvengti konfliktinių situacijų ikimokyklinio ugdymo įstaigose pedagogų nuomone padeda tolerancija kitam nariui. Galime daryti išvadą, kad konfliktinių situacijų, pedagogų

nuomone, Šiaulių ikimokyklinio ugdymo įstaigose pasitaiko retai. Pedagogai ieško greitų sprendimų, kurie iš dalies patenkintų abi puses. Pasak R.Želvio (2003) sugebėjimas spęsti konfliktus yra vienas iš svarbiausių vadybinių gebėjimų. Maža to, dažnai konfliktai gali būti naudingi, nes leidžia pastebėti bei įvertinti prieštarigus požiūrius į tą pačią problemą ir pasirinkti teisingiausią alternatyvą. Jei naujovių įgyvendinimas organizacijoje vyksta sklandžiai, be konfliktų, tai gali būti rimtas požymis, jog pokyčiai paviršutiniški ir neapima jokių esminių darbo aspektų. Konfliktų nebuvimas taip pat gali liudyti darbuotojų abejingumą ir motyvacijos stoką.

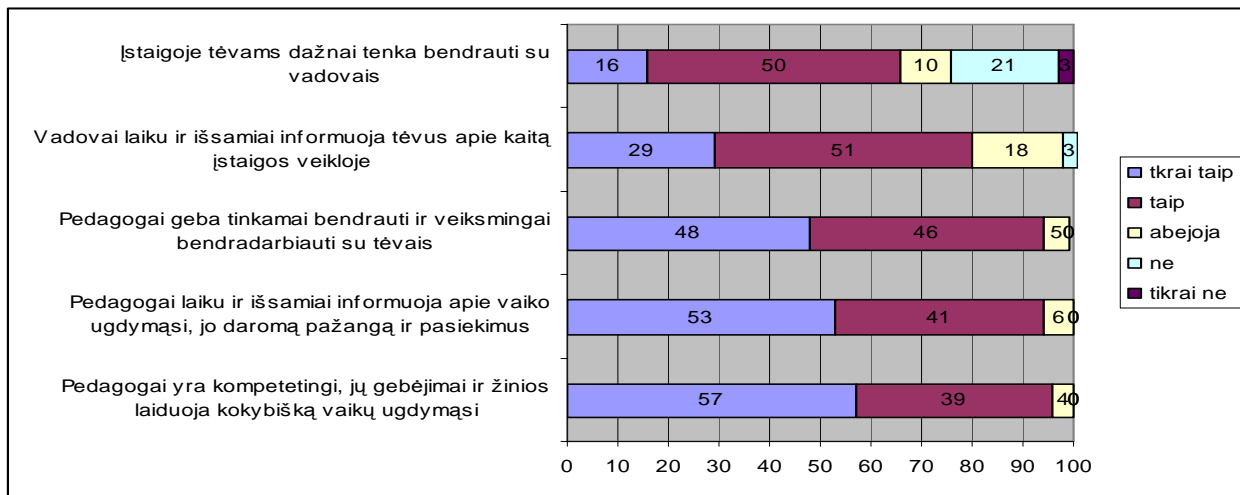
3.1.2. Tėvų nuomonės raiška

Tėvai – pati gausiausia ir įtakingiausia tiesiogiai su ikimokyklinio ugdymo įstaiga susijusi interesų grupė. Gausiausia todėl, kad tėvų grupė paprastai beveik du kartus didesnė už vaikų grupę; įtakingiausia todėl, kad tarp jų galima sutikti įvairių socialinių visuomenės grupių atstovų, turinčių tuos pačius interesus įstaigos veiklos atžvilgiu. Tėvų buvo klausama kuo pasižymi ikimokyklinio ugdymo įstaiga, kurią lanko jų vaikas. Tyrimo rezultatai rodo, kad įstaigoje sudarytos sąlygos vaiko saviraiškai ir kūrybiškumui plėtotis (95%), vaikų ugdymas atitinka šeimos poreikius (98%), tėvai gauna informaciją apie vaikų ugdymosi sąlygas ir kaitą (89%) (žr. 27 pav.). Tyrimo duomenys rodo, kad didžioji dalis (**84%**) **tėvų materialiai remia ikimokyklinę įstaigą**, 85% tėvų pabrėžia, jog yra skatinami įsijungti į ikimokyklinės įstaigos veiklą, tačiau 37% apklaustųjų mano, kad įstaigoje nėra taikomos šiuolaikinės komunikacijos priemonės. Galima spėti, kad informacinių technologijų plėtojimas Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose nėra išvystytas. Apibendrinant rezultatus galime teigti, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo **įstaigų paslaugos atitinka tėvų poreikius, o pedagogai turėtų tėvus vertinti kaip labai svarbius institucijos partnerius, galinčius remti įstaigas materialiai.**



27 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vertinimas: tėvų nuomonės procentinis reitingas (N=192)

Tyrimo duomenys rodo (žr. 28 pav.), kad dauguma tėvų (96%) mano, jog Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirba kompetetingi pedagogai, gebantys ugdyti vaikus ir informuoti tėvus apie vaikų daromą pažangą ir pasiekimus (94%). Net 66% tėvų teigia, kad jiems tenka **bendrauti su vadovais**, vadinasi jie aptaria įvairius klausimus bei sprendžia iškilusias problemas, dalyvauja organizacijos valdyme.



28 pav. **Pedagogų veiklos vertinimo reitingas: tėvų nuomonės raiška (N=192)**

Tėvų nuostatos ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos atžvilgiu. *Skalės validumas ir nuostatų struktūros atskleidimas.* Taikant faktorinės analizės metodą buvo siekiama labiau atskleisti tėvų nuomonę apie dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje galimybes. Tėvų nuostatų į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą teiginiai atrinkti intuityviai, kokybinės analizės būdu ir patikrinti empiriškai. Pakankamai prasmingas buvo skalės teiginių faktorizavimas. 14 teiginių buvo reduguoti ir apibendrinti 3 faktorių- subskalių modeliu (žr. 4 lentelę). Teiginys „*Įstaigoje sudarytos sąlygos vaiko saviraiškai ir kūrybiškumui plėtotis (šokių, muzikos ir kt. būreliai)*“ sudarė atskirą faktorių ir su jokiais kitais kintamaisiais statistiniu bei loginiu aspektais buvo mažai susijęs, todėl buvo eliminuotas. Faktorizacijos metu 13 pirminių teiginių sutankėjo iki 3 faktorių modelio. *Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos vertinimas* skalės ir subskalių patikimumo įverčiai pateikti 4 lentelėje.

Daugumos teiginių statistinis sąryšis su faktoriais ir grupavimasis jų viduje interpretacijos požiūriu yra teoriškai prasmingas. Pažymėtina, jog buvo gautos gana aukštos teiginių įverčių koreliacijos su ekstrahuotais faktoriais. Faktorių aprašomoji galia (sklaida) svyruoja nuo 24,68 iki 12,06 (iš viso paaiškinta 54% sklaidos). Kiek matrica tinka faktorinei analizei, rodo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas, kuris šiuo atveju yra aukštas (0,86). Pavienių faktorių (subskalių) vidinė konsistencija, įvertinta Cronbach alpha koeficientu, svyruoja nuo 0,37 iki 0,83, todėl visi trys faktoriai yra

pakankamai homogeniški. Taigi, pateikti skalės rodikliai apskritai tenkina konstrukto patikimumo ir faktorinio valdumo (faktor validity) metodologinę normą.

Atkreiptas dėmesys į prasmingą kategorijų susigrupavimą faktoriaus viduje. Subskalę „**Orientacija į pedagogų veiklą**“ (24,68%) jungia teiginiai, atspindintys pedagogų apibūdinimą ir jų veiksmingumą. Šio faktoriaus tekstų formuluotės „*Pedagogai yra kompetetingi, jų gebėjimai ir žinios laiduoja kokybišką vaikų ugdymąsi*“, „*Pedagogai laiku ir išsamiai informuoja apie vaiko ugdymąsi, jo daromą pažangą ir pasiekimus*“, „*Pedagogai geba tinkamai bendrauti ir veiksmingai bendradarbiauti*“ aiškiai rodo, kad pirmasis faktorius išreiškia pedagogo kompetenciją.

4 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos vertinimas: tėvų nuomonė (N=192)
(KMO=0,86, visa paaiškinta sklaida 54 %) faktorinės analizės rezultatai

Faktoriaus pavadinimas	Teiginiai	N	L	Cronbach a koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia %
ORIENTACIJA Į PEDAGOGŲ VEIKLĄ	Pedagogai yra kompetetingi, jų gebėjimai ir žinios laiduoja kokybišką vaikų ugdymąsi	7	0,82	0,83	24,68
	Pedagogai laiku ir išsamiai informuoja apie vaiko ugdymąsi, jo daromą pažangą ir pasiekimus		0,78		
	Pedagogai geba tinkamai bendrauti ir veiksmingai bendradarbiauti su tėvais		0,76		
	Informacija apie vykdomą veiklą įstaigoje yra išsami ir teikiama laiku		0,59		
	Pedagogai teikia informaciją apie vaikų ugdymosi sąlygas, kaitą		0,54		
	Įstaigoje sukurta aplinka užtikrina vaiko saugumą		0,52		
	Vaikų ugdymas atitinka šeimos poreikius		0,51		
ORIENTACIJA Į IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS VEIKLĄ	Įstaigoje taikomos šiuolaikinės komunikacinės priemonės	4	0,65	0,60	17,27
	Įstaiga yra inicijavusi projektų ir programų skirtų bendruomenei		0,65		
	Įstaigoje tėvams dažnai tenka bendrauti su vadovais		0,64		
	Vadovai laiku ir išsamiai informuoja tėvus apie kaitą įstaigos veikloje		0,59		
ORIENTACIJA Į TĖVŲ DALYVAVIMĄ	Materialiai tėvų remiama ikimokyklinė įstaiga	2	0,82	0,37	12,06
	Tėvai skatinami įsijungti į ikimokyklinės įstaigos veiklą		0,66		

Paaiškinimai:

L – faktorinis svoris (remiantis pagrindinių komponentų metodu VARIMAX rotacija) parodo kintamųjų ir faktoriaus (ALFA faktorinės analizės modelis) statistinio ryšio glaudumą.

% - procentinis (kumuliatyvinis) dažnis parodo, kiek % priklausomojo kintamojo sklaidos gali būti paaiškinta nepriklausomu kintamuoju.

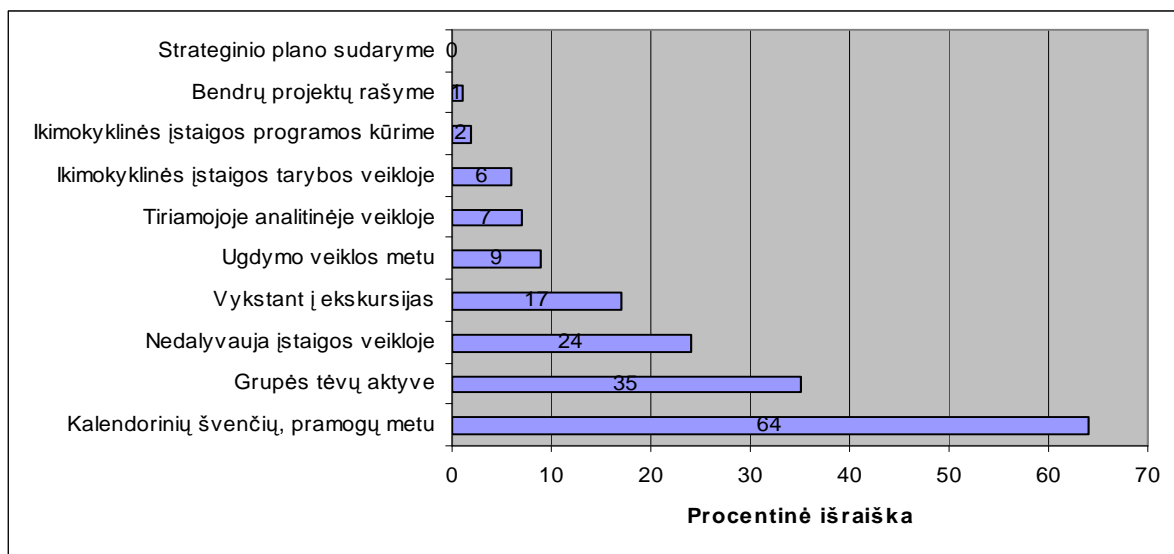
a (Cronbach a) – testo vidinės konsistencijos koeficientas.

KMO – (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) – skalės tinkamumas faktorinei analizei.

Subskalę „**Orientacija į ikimokyklinės įstaigos veiklą**“ (17,27% sklaida) jungia teiginiai atspindintys bendravimo su vadovais požiūrį ir būdus: „*Įstaigoje taikomos šiuolaikinės komunikacinės priemonės*“, „*Istaiga yra inicijavusi projektų ir programų skirtų bendruomenei*“, „*Įstaigoje tėvams dažnai tenka bendrauti su vadovais*“ ir „*Vadovai laiku ir išsamiai informuoja tėvus apie kaitą įstaigos veikloje*“.

„**Orientacija į tėvų dalyvavimą**“ faktorius (12,06% sklaida). Sudarytas iš dviejų teiginių: „*Materialiai remiama ikimokyklinė įstaiga*“ ir „*Tėvai skatinami įsijungti į ikimokyklinės įstaigos veiklą*“. Teiginiai nurodo įsitraukimo formas į ikimokyklinės įstaigos veiklą.

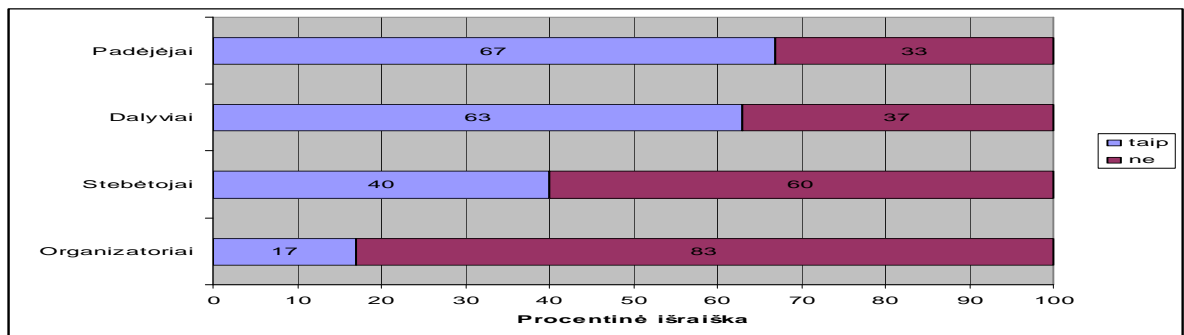
Siekiant identifikuoti tėvų dalyvavimo įstaigos veikloje būdus nustatėme, kad dažniausiai (64%) tėvų **dalyvauja** Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose **kalendorinių švenčių, pramogų metu** (žr. 29 pav.). Grupės tėvų aktyve dalyvauja 35% apklaustųjų. Tačiau didžioji dalis tėvų (**64%**) **visiškai nedalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje**. Įstaigos tarybos veikloje dalyvauja 6% apklaustųjų. Akivaizdu, kad vadovai nėra suinteresuoti įtraukti tėvus į įstaigos veiklą. Gerai dirbanti įstaigos taryba – geras direktoriaus ramstis, tačiau Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose kol kas įstaigos tarybos dažnai veikia formaliai, dėl sudėtingos rinkimų procedūros ir dėl didesnės dalies tėvų abejingumo ikimokyklinės įstaigos reikalams. Įstaigos tarybos veikla labiausiai priklauso nuo jos vadovo iniciatyvos ir kūrybingumo, tačiau labai dažnai tokie tėvai patys yra paskendę savo tiesioginiuose darbuose, todėl juos sunku pasikviesti į pagalbą. Pastaruoju metu keliami vis aukštesni reikalavimai planavimo proceso organizavimui, tyrimo metu siekta įvertinti tėvų įsitraukimą sudarant strateginį planą. Įdomu tai, kad iš apklaustųjų nėra dalyvaujančių strateginio plano sudaryme.



29 pav. Tėvų dalyvavimo įstaigos veikloje procentinis reitingas (N=192)

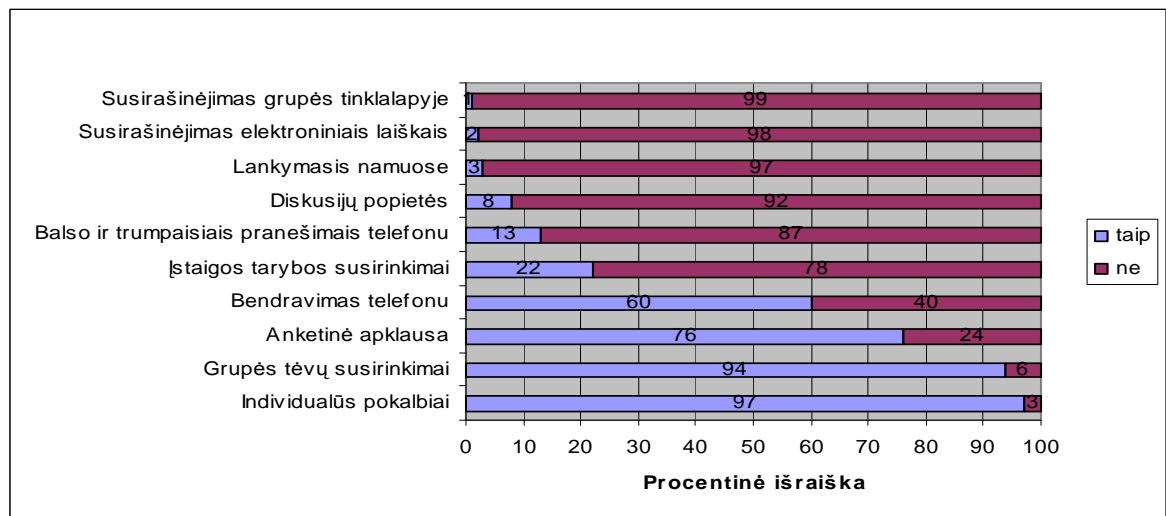
Tyrimo metu tėvams buvo pateikti analogiški teiginiai, tačiau jų buvo klausiama kokioje įstaigos veikloje jie galėtų ar pageidautų dalyvauti. Tėvų atsakymai parodė, kad savo dalyvavimą įstaigos veikloje jie mato tik kaip dalyvavimą renginiuose: **galėtų dalyvauti įstaigos veikloje, kalendorinių švenčių ir pramogų metu, bei vykti kartu į ekskursijas. Jie nėra suinteresuoti dalyvauti rengiant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strateginius planus, rengiant visai bendruomenei naudingus projektus.** Galima daryti išvadą, kad tėvai mano, jog pati populiariausia bendravimo ir bendradarbiavimo forma – bendri susitikimai, kalendorinės šventės ir pramos. Vertinant, įsijungimą į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą, tėvai akcentuoja ir **dalyvavimą grupės tėvų aktyvo veikloje.**

Tyrimo respondentų buvo klausiama, kaip jie galėtų prisidėti prie bendrai organizuojamų švenčių, popiečių, išvykų. Didžioji dalis apklaustųjų (67%) mano, jog galėtų būti auklėtojų padėjėjais, 63% tėvų galėtų būti dalyviais, 40% – stebėtojais, o tik 17% respondentų norėtų būti organizatoriais (žr. 30 pav.). Apibendrinant, galime teigti, kad tėvai gali būti padėjėjais, dalyviais, stebėtojais ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje, o organizatoriais galėtų būti pedagogai ir vadovai.



30 pav. Tėvų rolė įstaigos renginiuose, išvykose (N=192)

Vieni autoriai bendravimo esmę supranta kaip tikslingą pasikeitimą informacija, kiti apibendrina kaip komunikacinį procesą, tretį vertina kaip veiklą, kurios pagrindinis tikslas perduoti mintis ir išgyvenimus.

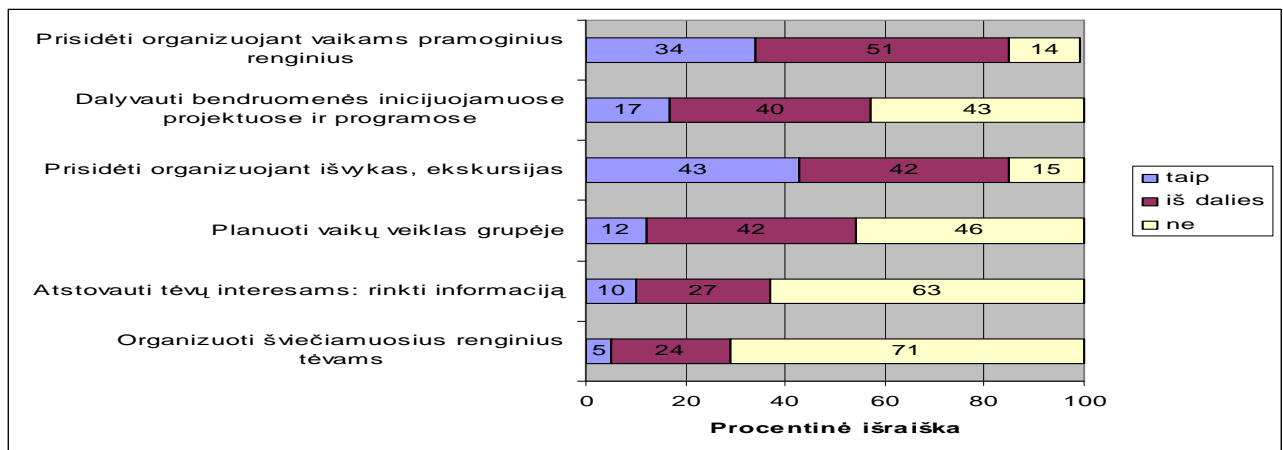


31 pav. Tėvų bendravimo būdų procentinis reitingas (N=192)

Analizuojant respondentų nuomonę apie bendravimo būdus ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje (žr. 31 pav.), akivaizdu, jog **ryškiausiai išsiskiria tėvų bendravimas su pedagogais individualiai** („akis į akį“), bendraujant grupės tėvų susirinkimuose, anketinės apklausos metu ir bendraujant telefonu. Tyrime akivaizdžiai atsispindi, kad tėvų ir pedagogų komunikacija elektroniniu būdu vis dar nėra populiari bendravimo priemonė.

Tėvų buvo klausama, ar pedagogai apsilanko jų namuose, kur galėtų pasikalbėti „akis į akį“ ir išlaikyti pokalbio konfidencialumą vaiko atžvilgiu. Pagrindinis apsilankymų tikslas – susipažinti su vaikais ir jų šeimomis, užmegzti ryšį su šeimos nariais. Tokiu būdu, auklėtoja sužino apie šeimos kultūros tradicijas, bendravimo manierą, tam tikrus narių gebėjimus ar talentus. Jei abi pusės suvokia apsilankymo tikslą ir ketinimus, gali užsimegzti pastovūs ryšiai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad tik 7 % tėvų teigia, jog pedagogai lankosi jų namuose. Iš tyrimo rezultatų galime teigti, kad tėvų nuomone, populiariausia tarpusavio bendravimo forma yra **individualūs pokalbiai ir grupės tėvų susirinkimai**. Kita populiari bendravimo forma – **tėvams kasdien palydint vaikus į ikimokyklinio ugdymo įstaigą**. Šios dvi bendravimo formos leidžia pasikeisti informacija ir spręsti iškilusias problemas, konfliktus.

Tėvams buvo pateikti pasiūlymai, kokiuose ikimokyklinio ugdymo įstaigos renginiuose jie norėtų dalyvauti. Remiantis tėvų apklausos rezultatais (žr. 32 pav.) galima teigti, kad 43% apklaustųjų galėtų prisidėti organizuojant išvykas ir ekskursijas, 34% apklaustųjų organizuotų pramoginius renginius vaikams. Tačiau tik 5% tėvų norėtų organizuoti šviečiamuosius renginius tėvams. Siekiant išsiaiškinti, ar tėvai norėtų atstovauti tėvų interesams, paaiškėjo, kad tik nedidelė dalis (10%) norėtų rinkti informaciją ir atstovauti.

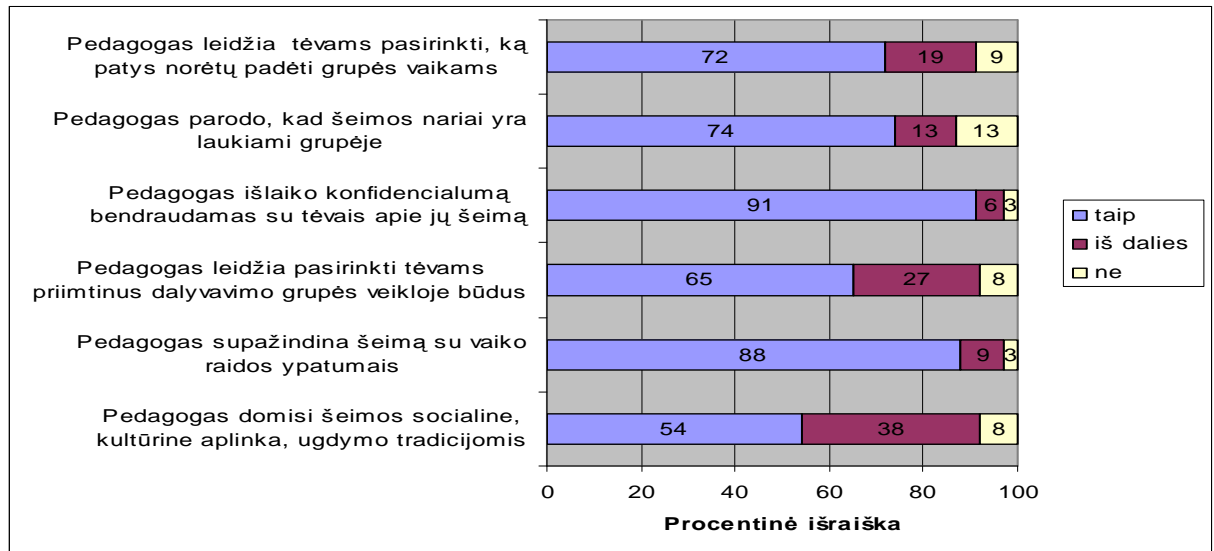


32 pav. Dalyvavimas įstaigos veikloje: tėvų nuomonės raiškos procentinis reitingas (N=192)

Tyrimo metu paaiškėjo, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyksta glaudus **bendradarbiavimas su tėvais** (žr. 33 pav.). Tėvų nuomone bendradarbiaujantys pedagogai didelį dėmesį skiria tarpusavio santykių palaikymo veiksams, išlaiko konfidencialumą bendraudami su tėvais, supažindina tėvus su vaiko raidos ypatumais. 74% tėvų pastebi pedagogo pastangas, tarpusavio

sąveikos šilumą, paremtą abipusiu pasitikėjimu. Tėvų (72%) teigimu, pedagogai leidžia jiems pasirinkti pagalbos būdus grupės vaikams.

Tėvų buvo prašoma nurodyti trukdžius sėkmingam bendradarbiavimui. Tyrime dalyvavę tėvai mano, kad **pagrindinė problema tai jų užimtumas**. Tokios pat tendencijos išryškėjo ir pedagogų apklausoje vertinant priežastis, trukdančias bendrauti su tėvais.



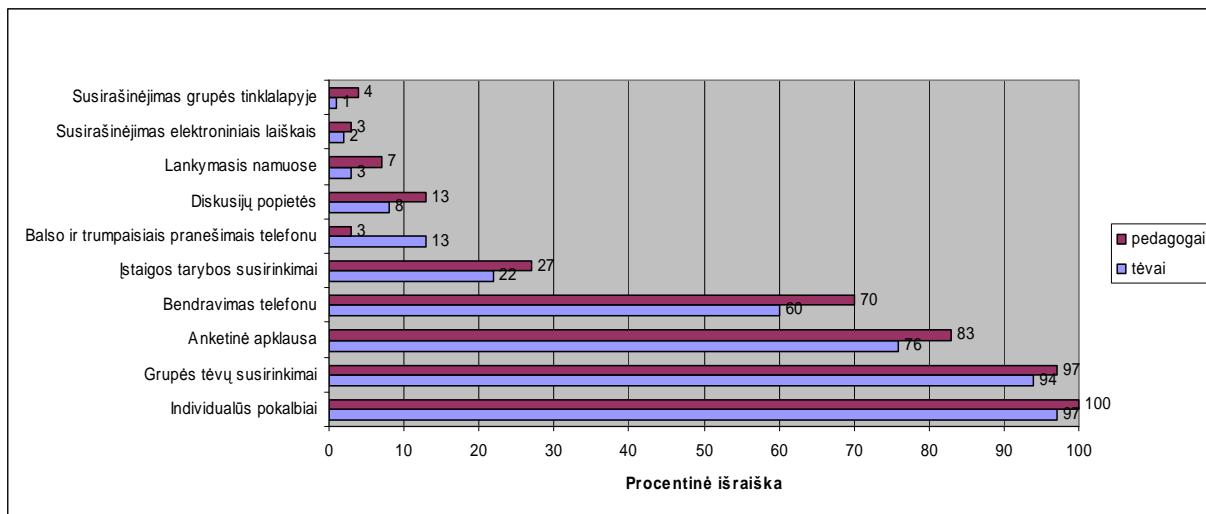
33 pav. **Pedagogų veiklos kryptys: tėvų nuomonės raiškos procentinis reitingas (N=192)**

Siekiant sužinoti, kokios pedagoginės pagalbos labiausiai reikėtų tėvams, išsiaiškinta, kad dauguma tėvų norėtų **papildomos informacijos rūpinimais klausimais, artimesnių santykių su grupės auklėtoja ir nuoširdesnių santykių su darželio administracija**. Apibendrinus rezultatus galima teigti, kad pedagogai turėtų daugiau skirti laiko bendradarbiavimui su tėvais arba ieškoti kitų efektyvesnių informacijos pateikimo formų.

3.1.3. Pedagogų ir tėvų nuomonės raiškos sąsajos

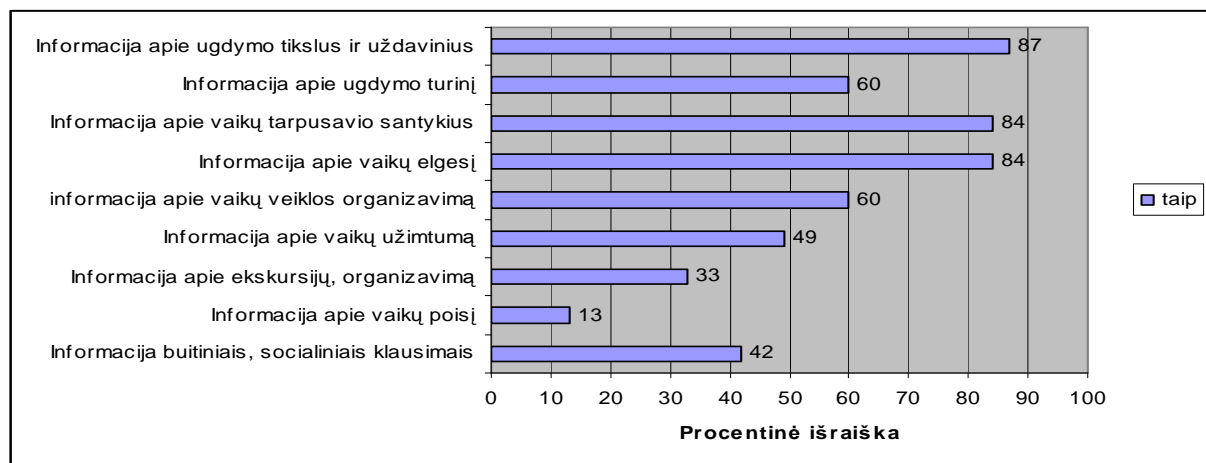
Analizuojant skirtingų respondentų grupių rezultatus, galima pastebėti, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų ir tėvų nuomonės ir vertinimai įvairiais klausimais sutampa, o kai kuriais yra priešaringi. Tėvai ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų darbą vertina teigiamai, nes, jų nuomone, vaikų ugdymas atitinka jų šeimos poreikius yra sudarytos sąlygos vaiko saviraiškai ir kūrybiškumui plėtotis, pedagogai yra kompetetingi, jų gebėjimai ir žinios laiduoja kokybišką vaikų ugdymą(si). Dauguma pedagogų nurodo, kad apie savo darbo vertinimą dažniausiai sužino iš tėvų bendraudami ir bendradarbiaudami su jais. Pedagogams tėvų nuomonė, o ypač gera nuomonė yra labai svarbi ugdant jų vaikus.

Tėvų ir pedagogų nuomonės sutapo įvertinant bendravimo būdus (žr. 34 pav.). Pedagogams ir tėvams bendraujant vyrauja individualios ir dažnai vienkryptės informacijos perdavimo-priėmimo formos: individualūs pokalbiai, bendri tėvų susirinkimai, pokalbiai telefonu, anketinė apklausa. Pedagogai bendraudami su tėvais stengiasi akcentuoti pozityvius vaiko ugdymo(si) aspektus, aptaria su tėvais vaiko elgesį, vaikų tarpusavio santykius, tačiau mažai kalba apie vaiko poįsį, buitinius ir socialinius klausimus. Tyrimo rezultatai parodė, kad tėvai ir pedagogai nenoriai ir mažai bendrauja elektroniniais laiškais, susirašinėjimais grupės tinklalapyje.



34 pav. **Pedagogų ir tėvų bendravimo būdų raiškos procentinis reitingas (N=105, N=192)**

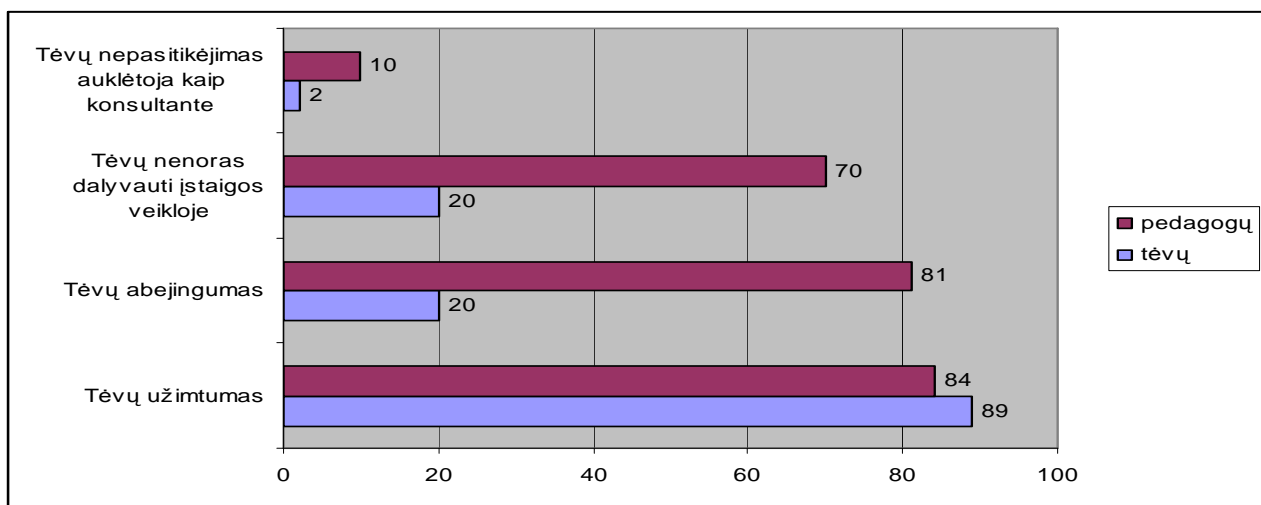
Tyrimo metu paaiškėjo, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo pedagogai sistemingai ir įvairiomis bei etiškomis formomis perteikia tėvams daug ir įvairios informacijos (žr. 35 pav.). 87% pedagogų supažindina tėvus su ugdymo tikslais ir uždaviniais, 84% apklaustųjų informuoja tėvus apie vaikų tarpusavio santykius ir jų elgesį, 60% pedagogų informuoja tėvus apie ugdymo turinį ir vaikų veiklos organizavimą. Dar jie kalba su tėvais buitiniiais socialiniais klausimais, apie vaikų poįsio ir ekskursijų organizavimą.



35 pav. **Pedagogų teikiamos informacijos tėvams procentinis reitingas (N=105)**

Tyrimo metu tėvų buvo klausiama, ar jie gauna informaciją apie vykdomą veiklą įstaigoje ir ar ši informacija yra išsami ir teikiama laiku. 91% tėvų nuomonė buvo pateikta teigiama. Galime daryti išvadą, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose šeimai teikiama informacija yra aiški, reguliari, sisteminga ir atitinkanti tėvų poreikius.

Geriausiai pedagogams sekasi bendrauti su vaikais ir juos ugdyti, o įtraukti tėvus į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą sekasi sunkiau. **Tėvai nenoriai dalyvauja įstaigos veikloje.** Tėvai akcentuoja, kad jie yra skatinami pedagogų dalyvauti įstaigos veikloje, tačiau jie dėl laiko stokos bei didelio užimtumo dalyvauja nenoriai. Taigi, pedagogų ir tėvų nuomonės sutapo vertinant priežastis, trukdančias dalyvauti įstaigos veikloje (žr. 36 pav.). Tiek pedagogai, tiek tėvai teigia, jog aktyviai dalyvauti tėvams ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje trukdo **jų užimtumas**. Tačiau, nuomonės nesutapo vertinant tėvų abejingumą ir nenorą dalyvauti įstaigos veikloje. Pedagogų nuomonė, akivaizdžiai parodė tėvų abejingumą (80%) ir nenorą dalyvauti įstaigos veikloje (70%), tuo tarpu šiuos ypatumus pažymėjo tik 20% tėvų, kad jiems trukdo, nenoras dalyvauti įstaigos veikloje ir jų abejingumas.

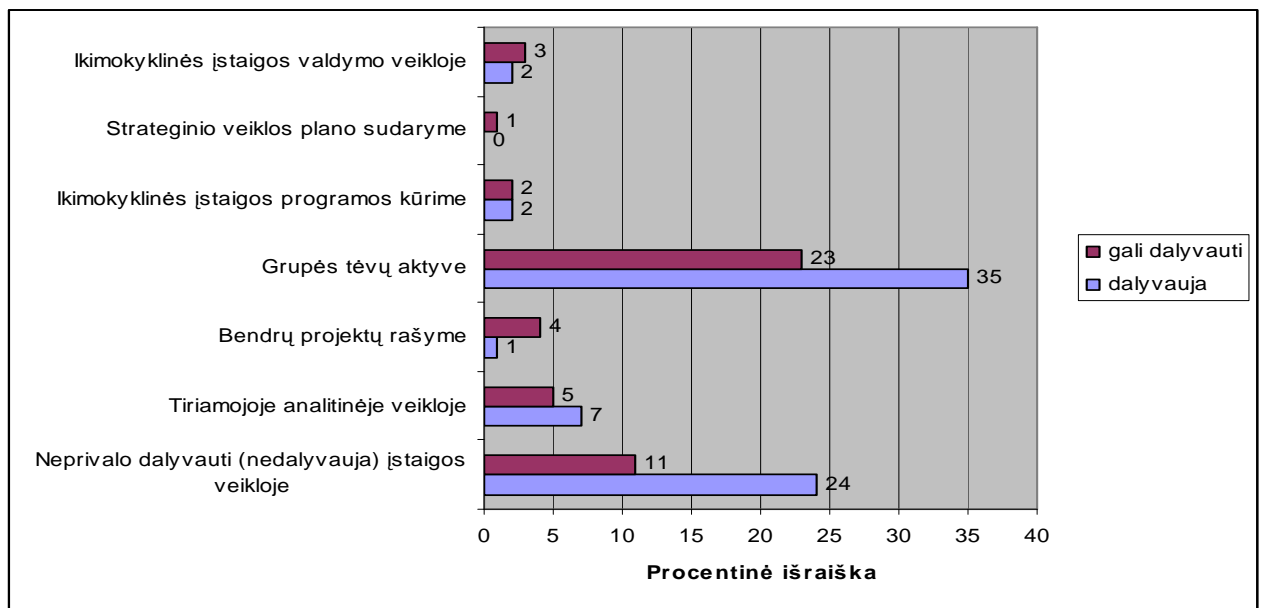


36 pav. **Dalyvavimo įstaigos veikloje trukdžiai: pedagogų ir tėvų nuomonės raiška**
(N=105, N=192)

Tyrimo metu pedagogų ir tėvų vertinimai sutapo, jog **tėvai aktyviai dalyvauja kalendorinių švenčių, pramogų metu.** Tėvai teigia, kad bendrai organizuojamose šventėse, išvykoje jie galėtų būti padėjėjais, stebėtojais, dalyviais. Tėvai norėtų prisidėti organizuojant ekskursijas, išvykas ir kartu jose dalyvauti. Keletas tyrime dalyvavusių tėvų teigė, jog jie visiškai neprivalo dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje.

Tyrimo metu pedagogų buvo klausiama, ar tėvų dalyvavimas įstaigos savivaldoje yra formalus. 49% apklaustųjų pedagogų patvirtino šį teiginį.

Tėvų buvo klausiama, ar jie dalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdyme ir kokiose įstaigos valdymo struktūrose jie pageidautų ir galėtų dalyvauti (žr. 37 pav.). Pastaruoju metu švietimo valdymas imamas grįsti strateginiuose dokumentuose apibrėžtais, bendru politiniu susitarimu įteisintais, aiškiais ir nuolatiniais tikslais. Todėl šiandienos ikimokyklinei įstaigai labai svarbu, kad bendruomenė kuo aktyviau prisidėtų prie ikimokyklinės įstaigos veiklos planavimo. Tyrimo metu buvo siekta įvertinti tėvų aktyvumą dalyvaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo veikloje ir įvertinti jų požiūrį, kuriose įstaigos valdymo veiklose jie galėtų ir pageidautų dalyvauti. Bendrose vertinimo tendencijose akivaizdžiai vyrauja respondentų palankiausiai vertinamas teiginys apie jų dalyvavimą **grupės tėvų aktyve** - 35% tyrime dalyvavusių respondentų dalyvauja grupės tėvų aktyve, o 23% tėvų gali ir pageidauja dalyvauti. 24% tėvų teigia, jog nedalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo veikloje, o 11% mano, kad neprivalo dalyvauti. Tėvų nuomonės raiškoje ryškiausiai pastebime, jog **tėvai nedalyvauja strateginio plano sudaryme ir nepageidauja dalyvauti**. Neigiama tėvų nuomonė atsispindi ikimokyklinės įstaigos programos kūrimo, bendrų projektų rašyme ir tiriamojoje analitinėje veikloje.



37 pav. Tėvų dalyvavimo ir galimybių dalyvauti įstaigos valdymo veikloje: tėvų nuomonės procentinis reitingas (N=192)

Apibendrinus tyrime dalyvavusių tėvų ir pedagogų rezultatus, galime teigti, jog **tėvų dalyvavimas Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdyme yra didžiąja dalimi formalus**. Vertinant tėvų įsijungimą į institucijos politiką pagal jos veiklos sritis respondantai prioritetą teikia grupės tėvų aktyvui. Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad tėvų įsijungimas į institucijų veiklą, jų nuomone nėra būtinas, o tai galima įvardyti kaip šeimos ir ikimokyklinės institucijos problemą. Tam gali turėti įtakos

reti ir netikslingi tėvų ir pedagogų susitikimai, nepakankamas pedagogų komunikabilumas, o kartais ir silpna profesinė kompetencija.

3.2. Tėvų dalyvavimo Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje galimybių analizė

Tyrimo metu siekta nustatyti tėvų dalyvavimo Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje galimybes. Remiantis tyrimo rezultatų analize bei bendrosiomis tėvų dalyvavimo nuostatomis, galime išskirti apibendrinamuosius teiginius:

- **Visuotinas tėvų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje.** Tyrimas patvirtino, kad tėvai yra pilnaverčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės nariai, kurių visuotinas dalyvavimas prisideda prie ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvinimo, įstaigos įvaizdžio kūrimo. Kai tėvai tampa ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės dalyviais ir organizatoriais, kai ištiriama ikimokyklinio ugdymo įstaigos aplinka, aplinkos požiūris į ikimokyklinę įstaigą, poreikiai, kuriuos galėtų darželis patenkinti, tariamasi su tėvais dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigos tikslų, uždavinių, veiklos kryptių, tradicijų. Bendra veikla Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose suartina tėvus su vaikais ir kelia tėvų ir auklėtojų autoritetą.

- **Tėvų dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos savivaldos veikloje.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos tarybai atstovauja 3 tėvai (globėjai, rūpintojai), 3 pedagogai, 3 aptarnaujantys personalo darbuotojai arba visuomenės nariai. Tėvus į ikimokyklinio ugdymo įstaigos tarybą siūlo visuotinis tėvų susirinkimas. Tėvų dalyvavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigos savivaldoje apibrėžia šios funkcijos: aprobuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos nuostatus, nustatyti pagrindines ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos perspektyvas, kontroliuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos ūkinę-finansinę veiklą (Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą reglamentuojančiuose aktuose, 2001). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos tarybos nariai planuose numato kaip inicijuos šeimos ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendradarbiavimo būdus, rūpinsis vaikų ugdymosi ir pedagogų darbo sąlygų sudarymo, vaikų sveikatos ir poilsio organizavimo problemomis. Tėvų įsitraukimas į vaikų darželio bendruomenės veiklą, prisideda ne tik prie ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadybos, bet ir patys įgyja veiklos planavimo, koordinavimo, organizavimo ir vertinimo kompetencijų. Tėvai tiesiogiai dalyvauja formuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos švietimo politiką, nustatant įstaigos plėtros prioritetus, prisiimant atsakomybę dėl pagrindinių tikslų, prioritetų suderinamumo, numato ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos perspektyvas, pagrindines veiklos kryptis. Įstaigos tarybos nariai aprobuoja ikimokyklinio ugdymo veiklos programą, nuostatus, vidaus darbo tvarkos taisykles, ugdymo planą, nustato ugdymo organizavimo tvarką. Planuojant tolesnę veiklą ir susitikimus, tėvai aptaria siūlymus dėl ugdymo užsiėmimų ir renginių organizavimo, programų, projektų rengimo, vertina darželio vadovo vadybinę veiklą, išsako nuomonę jam atestuojantis. Dalyvaudami ikimokyklinio ugdymo įstaigos

veikloje tėvai ieško įvairių būdų bendrauti ir bendradarbiauti su kitomis institucijos savivaldos struktūromis, keistis patirtimi, rengti bendrus renginius, projektus, svarstyti opias vaikų darželio problemas. Tyrimas parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos savivaldoje tėvai dalyvauja, tačiau apklaustųjų tarpe buvo tik 6% tėvų, kurie dalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos savivaldoje.

- **Tėvų komitetų veikla Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje.** Šio komiteto nariais tampa aktyviausi, darželio veikla besidomintys ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės tėvai. Tėvų komitetas dirba kartu su vaikų darželio auklėtojais ir pataria, kaip geriau įgyvendinti ugdymo programas, gerinant jų kokybę. Tėvų komitetas planuoja įvairius renginius, išvykas, ekskursijas, rūpinasi vaikų darželio inventoriumi, dalyvauja tėvams skirtuose seminaruose, konsultavimo grupių darbe. Tyrimas parodė, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose aktyviai veikia grupės tėvų komitetai, organizuodami materialinę paramą ir įsijungdami į dalyvavimą įstaigos renginiuose, vykstant į ekskursijas. Tačiau jie nesuinteresuoti dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje rengiant įstaigos ugdymo programas, bendrus visai ikimokyklinio ugdymo bendruomenei projektus.

- **Individualus tėvų dalyvavimas įsijungiant į įvairias Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklas.** Tėvai, susipažinę su ugdymo programa ne tik padeda pedagogams pasiekti geresnių rezultatų, kiek ir patys turi galimybę tobulėti, bei pasinaudoti moderniąja filosofija, naujausiomis technologijomis vaikų požiūriu, bei įgyti žinių, sprendžiant pedagogines problemas. Šeimos dalyvavimas ugdymo procese suteikia vaikui tiek emocinės, tiek fizinės naudos. Tėvų dalyvavimas ugdant vaikus padeda jiems įtvirtinti nuostatas į ugdymo liberalizavimą, įgyti reikiamą pedagoginį nusimanymą. Tėvai ir pedagogai nuolat dalijasi tarpusavyje išpareigojimais vaikų ugdyme, kuris kas kartą yra nukreipiamas vis į gilesnę šeimos, ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir bendruomenės gyvenimo įvairovę. Tėvų dalyvavimas reiškiasi priimant įvairius sprendimus susijusius su kasdieninio gyvenimo klausimais. Nuoširdus ir veiksmingas auklėtojos bendravimas su tėvais yra būtinas kiekvienai ugdymo programai įgyvendinti, juolab kad bendraujant tokiu būdu vaikai geriau paruošiami gyvenimui demokratinėje visuomenėje. Kai kurie atviro ir veiksmingo bendravimo aspektai su tėvais turi įtakos ugdymo programos sėkmei. Auklėtoja, būdama ugdymo programos vadove, turi siekti, kad vaikai ir juos supantys suaugusieji visomis išgalėmis talkintų ugdymo programai. Tokiu būdu ji skatina įgūdžius ir požiūrius, būdingus demokratijai, ir sukuria demokratišką aplinką. Tyrimo rezultatai parodė, kad tėvai aktyviausiai dalyvauja Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje individualiai, siekdami bendradarbiavimo ir partnerystės.

IŠVADOS

- Literatūros šaltinių analizė parodė, kad aktyvus tėvų įsitraukimas ir dalyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje skatina tarpusavio pasitikėjimą ir pagarbą, leidžia išvengti nepagrįstų lūkesčių ir siekti bendradarbiavimo bei partnerystės. Ikimokyklinis ugdymas tampa bendruomeniškesnis, nes jame vis aktyviau dalyvauja tėvai.
- Atlikus teorinę tyrimo objekto operacionalizaciją, buvo atskleista, jog tėvų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje pagrindą sudaro efektyvi tėvų ir pedagogų komunikacija, sąlygojanti pažinimo ir tarpusavio santykių dimensijas, nuo kurių priklauso konstruktyvus tėvų dalyvavimas siekiant bendrų organizacijos tikslų.
- Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose sudaromas palankus bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais klimatas, siekiama, kad tėvai suvoktų dalyvavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje reikšmę ir naudą. Visgi akcentuojamas nuolatinis poreikis informuoti tėvus apie vykstančias ikimokyklinio ugdymo įstaigoje veiklas bei problemas, suteikiant jiems galimybę įsitraukti ir aktyviau dalyvauti, nuolat skatinti savarankiškas iniciatyvas.
- Nustatyta, kad pedagogų ir tėvų tarpusavio bendravimas orientuotas į tradicines bendravimo formas: individualius pokalbius, tėvų susirinkimus, bendravimą telefonu, anketinę apklausą. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad nepakankamai efektyvi elektroninio komunikavimo ir informacijos sklaida, Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose nėra išvystytos elektroninės paslaugos.
- Tėvų ir pedagogų nuomonės raiška parodė, jog tėvai nedalyvauja arba labai maža dalis tėvų dalyvauja Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo procese. Kadangi, tėvai yra neatsiejama ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendruomenės dalis, todėl jų įsitraukimas į ikimokyklinio ugdymo įstaigos valdymo procesą yra pagrindinis įstaigos veiklos tobulinimo aspektas. Vienas iš efektyviausių metodų, padedančių įtraukti tėvus į ikimokyklinės ugdymo įstaigos valdymą yra savivalda, kuri reiškiasi šiomis formomis: Bendruomenės taryba, Pedagogų taryba, Tėvų komitetas.
- Tyrime dalyvavę tėvai iš dalies patvirtino, jog jų dalyvavimas strateginio planavimo procese, programų kūrime, įstaigos įsivertinimo procese nėra vykdomas. Paaiškėjo, jog Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos dokumentai rengiami daugeliu atvejų nedalyvaujant ugdytinių tėvams. Todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai ir vadovai turėtų sudaryti galimybes tėvams įsijungti į įstaigos veiklos planavimo ir įsivertinimo procesus.
- Vieni iš pagrindinių ypatumų, identifikuotų tyrimo kontekste – tėvų dalyvavimas stiprinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos materialinę bazę ir įsitraukimas į organizuojamus įstaigoje renginius (kalendorines šventes, sporto varžybas, viktorinas, koncertus, vakarones ir pan.).

- Tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad nepakankamai aktyvus tėvų įsitraukimas į įstaigos strateginio planavimo ir dalyvavimo veikloje procesus riboja savivaldos bei lygiavertiškos partnerystės su tėvais plėtojimą. Vis dar ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai renkasi tradicinius bendravimo ir bendradarbiavimo su tėvais būdus, kurie nėra tokie veiksmingi, patrauklūs ir neskatina tėvus aktyviau dalyvauti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje.
- Tyrime išryškėjo, jog konfliktinių situacijų ikimokyklinio ugdymo įstaigose pasitaiko retai, tačiau nustatyta, kad dažniausiai pasitaikančios konfliktinės situacijos tarp auklėtojų ir tėvų yra sąlygotos asmeniškumų ir netinkamos profesinės veiklos.
- Tyrimas patvirtino, kad tėvai yra pilnaverčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės nariai, kurių visuotinas dalyvavimas prisideda prie ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos efektyvinimo ir įstaigos įvaizdžio formavimo.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo gauti rezultatai ir išvados leidžia formuluoti rekomendacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams ir pedagogams, kurios galėtų padėti aktyvinti tėvų dalyvavimą Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje.

- Tenkinant tėvų poreikius ir numatant šeimai informavimo formas, taikyti šiuolaikines komunikacines priemones, tobulinti bendravimo įgūdžius, suburti diskusijų grupes, organizuoti veiklą leidžiančią išsakyti savo lūkesčius, priimti sprendimus.
- Organizuoti konstruktyvų tėvų švietimą, įveikiant nusistovėjusių pažiūrų barjerus, nuolat siekti dalyvavimo aktyvumo. Esant galimybėms, įrengti atskiras patalpas, tinkančias tėvų susitikimams, susirinkimams organizuoti.
- Atrasti patrauklesnių šeimą dalyvauti skatinančių metodų ir būdų ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje. Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų iniciatyva ir patrauklių dalyvauti skatinančių metodų taikymas galėtų pritraukti tėvus bendradarbiavimui. Kuriant lygiavertiškos partnerystės santykius, svarbiausia sąlyga – visų ugdymo proceso dalyvių įtraukimas į ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą.
- Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo įstaigų tėvų dalyvavimą skatinančius veiksnius, kryptingai veikti, siekiant aktyvesnio tėvų įsitraukimo į ikimokyklinės įstaigos savivaldos veiklą. Inicijuoti tėvus reikšti savo interesus, poreikius, kartu kuriant bendradarbiavimu grįstos partnerystės planus.

Prasminga būtų atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigose dalyvauti skatinančių metodų sistemą. Visapusiškai vertinant tėvų dalyvavimo aktyvumą ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje, tikslinga būtų tyrimą tęsti pritaikant tėvams patrauklesnius dalyvauti skatinančius metodus, nuolat juos stebint vertinti individualios elgsenos ir refleksijos pokyčius.

Siekiant tėvų dalyvavimo situacijos pokyčių ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje svarbūs keli aspektai: tėvų įtraukimas į planavimo ir bendros veiklos procesą, praktinių situacijų analizė ir tiesioginės sąveikos užtikrinimas. Tėvai nepakankamai dalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje, nes nežino, kaip galėtų aktyviau įsijungti į vaikų ugdymo procesą, jiems trūksta tokios veiklos motyvacijos. Šiuos reiškinius įvertinti labiau padėtų kokybinio tyrimo metodologija, organizuojamos diskusijos natūraliose kasdieninėse situacijose leistų gauti ne tik apibendrintą vertinimą, bet ir pastebėti tiriamųjų reakciją į pačią susitikimo situaciją.

LITERATŪRA

1. Almontienė, J. (2001). *Bendravimo menas ir mokslas/ Bendravimo psichologija*. Kaunas.
2. Antininė, D. (2001). *Pradėkime nuo savęs/ Bendravimo psichologija*. Kaunas.
3. Anzabacher, A. (1992). *Filosofijos įvadas*. Vilnius.
4. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdės leidykla.
5. Bagdonas, A. (2004). *Mokyklos stresas ir mokyklos baimė: mokytojų nuomonių tyrimas*. Pedagogika, 70, P. 26-31.
6. Bagdonavičienė, R. (2007). *Mokyklos darbo kokybės vadyba/Mokinių saugumo užtikrinimas mokykloje*. P.34-37
7. Bajoriūnas, Z. (1997). *Šeimos edukologija*. Vilnius.
8. Barczyk, C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius. Eugrimas.
9. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacija : teorija ir praktika* . Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
10. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, I dalis*. (2002). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
11. *Bendradarbiavimas su tėvais*. (2005) [žiūrėta 2007-04-17]. Prieiga per internetą: <http://www.kindergarten.lt/display.php?a=1&b=17&c=0&lang=lt>.
12. Bitinas, B. (1996). *Ugdymo filosofijos pagrindai*. Vilnius: VPU leidykla
13. Bitinas, B. (2000) *Filosofija – Vilnius; Enciklopedija*.
14. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
15. Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma litera.
16. Caugklin, P.A., Hansen, A. ir kt. (1997). *Į vaikų orientuotų grupių kūrimas*. Vilnius: Lietus.
17. Collins, M. (1991). *Adult Edukacation as Vocation: Acritical Role for the Adult Educator*. London: Routledge.
18. Comer, J. P. Haynes, N. M. (1991). *Parent involvement in schools: An ecological approach // the Elementary School Journal*. 91. P. 271-278.
19. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (1996). Vilnius
20. Dale, N. (2000). *Working with Families of Children with Special Needs – Partnership and Practice*. London: Routledge.
21. Dapkienė, S. (2002). *Klasės auklėtojas ir tėvai – partneriai*. Šiauliai.
22. Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L.P. (1999). *Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs*. Boston: Allyn and Bacon.
23. Dikavičius, V., Stoškus. S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
24. Dobranskienė, R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Šilutė; Prūsija.

25. Dodge, D.T., Colker, L.J., Džeroman, C. (2007). *Ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo ugdymas*. Presvika.
26. Epstein, J.L. (1995). *School/family/community partnerships: Caring for the children we share*. Phi Delta Kappan, 76 (9), P. 701-712.
27. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
28. Faber A., Mazlish E. (1999). *Kaip kalbėti, kad vaikai galėtų mokytis namie ir mokykloje*. Kaunas.
29. Gage, N.L., Berliner, D.C. (1994). *Pedagoginė psichologija*. Vilnius.
30. Grybauskienė, A. (1995). *Vaikų darželis ir šeima // Vėrinėlis: knyga auklėtojais. II dalis*. Vilnius: Leidybos centras.
31. Gražienė, V. (2003). *Tėvai – problema ar galimybė? // Priešmokyklinis ugdymas: straipsnių rinkinys. 2 knyga*. Vilnius: Sapnų sala. P.43-46.
32. Gučas, A. (1994). *Vaikų darželio pedagogika*. Kaunas: Šviesa.
33. Gudienė, L. (2006). *Šeimos ir darželio bendradarbiavimas – sėkminga tautinių tradicijų ir dorinių vertybių puoselėjimo prielaida // Mokslinės metodinės konferencijos „Kalendorinės šventės mokykloje: dorinių ir meninių vertybių sąveika“ pranešimų medžiaga, 2006m. vasario 16d. [žiūrėta 2007-04-18]. Prieiga per internetą: <<http://mef.viko.lt/news-56.html>>*.
34. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
35. Hansen, K., Kaufmann, K., Saifer, S. (1997). *Ugdymas ir demokratijos kultūra*. Vilnius: Lietus.
36. Haynes, N.M., Comer, J.P. (1996). Integrating schools, families, and communities through successful school reform: The school development program. *School Psychology Review*, Vol. 25(4), P. 501-506.
37. *Ikimokyklinio ugdymo gairės – programa pedagogams ir tėvams*. (1998). Vilnius: Leidybos centras.
38. *Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika* (2005). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
39. *Ikimokyklinio ugdymo veiklą reglamentuojantys teisės aktai*. (2001). Vilnius.
40. Jacikevičius, A. (1995) *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius.
41. Janiūnaitė, B., Jotautienė, M., Cibulskas, G. (2002). *Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas*. Kaunas: Technologija.
42. Jones, B.A. (1993). *An adolescent focused agenda: The collaborative role of school, family, and the community*. *School Community Journal*, Vol. 3 (1), P. 14-21.
43. Jucevičius R. (1998) *Organizacijų strateginis vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
44. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Jankūnaitė B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija, strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
45. Juodaitytė, A. (2000). *Modernios vaiko ir vaikystės sampratos ir edukacinės ideologijos paieškos (prielaidos ir kryptys)*. *Pedagogika*, 41, P. 33-49

46. Juodaitytė, A. (2003). *Tėvų, kaip suaugusiųjų, konstruktyvaus švietimo paradigmos raiška ikimokyklinio ugdymo kaitoje*. ISSN 1392-0340. Pedagogika. 69.
47. Karaliūnienė, L. (2003). *Bendravimas su šeima – vaiko ugdymo pamatas // Priešmokyklinis ugdymas ir pradinė mokykla: patirtis, idėjos: respublikinės mokslinės praktinės konferencijos medžiaga, 2003 m. balandžio 11 d.* Šiauliai: K.J. Vasiliausko įmonė. P.85-88.
48. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
49. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai. Liucijus.
50. Kaučikienė, R. (2003). *Šeimos dalyvavimas ikimokyklinuko ugdyme // Priešmokyklinis ugdymas ir pradinė mokykla: patirtis, idėjos: respublikinės mokslinės praktinės konferencijos medžiaga, 2003 m. balandžio 11 d.* Šiauliai: K.J. Vasiliausko įmonė. P.91-93.
51. Kemshall, H., R. Littlechild. (2000). *User involvement and Participation in Social Care*. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
52. Leliūgienė, I. (1997). *Žmogus ir socialinė aplinka : vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
53. Lekavičienė, R. (2000). *Aš ir kiti/ Psichologija studentui*. Kaunas: Technologija.
54. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*. (1992). Vilnius.
55. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*. (2006). Vilnius.
56. *Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003-2012 m.* (2002). Vilnius: Švietimo kaitos fondas.
57. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. (2003-06-17 Nr. IX-1630).
58. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
59. Litvinienė, J. (1988). *Ikimokyklinių įstaigų darbo su tėvais turinys ir formos*.
60. Malūkienė, O., Baltrūnienė, Z., Grinytė, L., (2007). *Mokyklos darbo kokybės vadyba // Mokyklos tarybos veiklos tobulinimo programa. Pedagogų profesinės raidos centras*. P. 11-15.
61. *Metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programai rengti*. (2006).
62. Milinienė, L. (2005). *Bendradarbiavimo modelio konstravimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius*. Disertacija. Šiaulių universitetas.
63. Mikoliūnienė, V. (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje*. Vilnius.
64. Mockevičienė, O.(1998). *Pokyčiai reformuojamuose darželiuose// Švietimo naujovės*.P. 12-15.
65. Navickaitė, J.,(2007). *Mokyklos darbo kokybės vadyba//Mokyklos veiklos planavimas ir stebėseną*. P.7.
66. Neverauskas, B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
67. Neifachas, S. (2004). *Optimalus priešmokyklinio ugdymo konceptualizavimosi kontekstai*. Vilnius.
68. Neifachas, S. (2007). *Priešmokyklinio ugdymo kokybės vadyba: vadovavimas ugdymo programos rengimo strategijai. Konceptualizavimo dimensijos*. Vilnius. P. 22.
69. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.

70. *Partnerystės saitai*. (2004) // Priešmokyklinis ugdymas: vaiko brandinimas mokyklai: priešmokyklinio ugdymo kokybės ženklai. 3 knyga. Vilnius: Efrata. P.45-51.
71. Pelikšienė, M. (2002). *Bendravimas su tėvais* // Žvirblių takas. Nr.4.
72. *Psichologijos žodynas*. (1993). Vilnius.
73. Ruškus, J. (2006). *Pranešomo Mokyklų tobulinimo programos baigiamosios konferencijos diskusijos fragmentai*. „Pasaulinės švietimo plėtros tendencijos“, LR Švietimo ministerija, 2006-10-18, Švietimo naujienos, Nr. 15.
74. Stoner, J.A.G., Freeman, R.E. Gilbert, D.R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
75. Šalkauskis, S., (1991). *Pedagoginiai raštai*. Kaunas.
76. Šalkauskis, S. (1989). *Rinktiniai raštai*.
77. Šaparnis, G. (2000). *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu*. Publikuotas disertacijos rankraštis. Šiauliai. P. 6,23.
78. Targamadžė, V. (1996). *Mokinio ir mokytojo vaidmenų suvokimas – organizacijos vystymosi efektyvinimo galimybė*. Socialiniai mokslai. Edukologija 1(5), P.78-81
79. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001). Vilnius.
80. Tumėnienė, V., Janiūnienė, B. (2002). *Pedagogo inovacinės veiklos sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai*. Socialiniai mokslai, 1(33), P. 62-75.
81. *Vaikų darželio auklėtojo rengimo standartas*. (2002). Leidybos centras.
82. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
83. Walther-Thomas, Ch., Korinek, L., McLaughlin, V.L., Williams, B.T. (2000). *Collagoration for Inclusive Education: Developing Successful Programs*. Allyn and Bacon.
84. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis
85. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilniaus universiteto leidykla.
86. Ženkuvienė, V. (2003). *Bendravimas ir bendradarbiavimas su šeima* // Priešmokyklinis ugdymas ir pradinė mokykla: patirtis, idėjos: respublikinės mokslinės praktinės konferencijos medžiaga, 2003 m. balandžio 11 d. Šiauliai: K.J. Vasiliausko įmonė. P.218-220.

PRIEDAI

Tyrimo dalyvių nuomonę apibendrinantys rezultatai

1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (n=105; n=192)

Kategorija	Dažnis		Santykinis dažnis		Validuotas procentas		Sukauptasis santykinis dažnis	
	Pedagogai	Tėvai	Pedagogai	Tėvai	Pedagogai	Tėvai	Pedagogai	Tėvai
moterys	105	175	100,0	91,1	100,0	91,1	100,0	91,1
vyrai	-	17	-	8,9	-	8,9	-	100,0
Iš viso	105	192	100,0	100,0	100,0	100,0		

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Tyrime dalyvavusių pedagogų amžius (n=105)

Kategorija	Dažnis	Santykinis dažnis	Validuotas procentas	Sukauptasis santykinis dažnis
iki 20 m.	1	1,0	1,0	1,0
21-25 m.	2	1,9	1,9	2,9
26-30 m.	11	10,5	10,5	13,3
31-35 m.	5	4,8	4,8	18,1
36-40 m.	11	10,5	10,5	28,6
41-45 m.	40	38,1	38,1	66,7
46-50 m.	12	11,4	11,4	78,1
virš 50 m.	23	21,9	21,9	100,0
Iš viso	105	100,0	100,0	

3 lentelė

Tyrime dalyvavusių tėvų amžius (n=192)

Kategorija	Dažnis	Santykinis dažnis	Validuotas procentas	Sukauptasis santykinis dažnis
21-25	18	9,4	9,4	9,4
26-30	64	33,3	33,3	42,7
31-35	67	34,9	34,9	77,6
36-40	22	11,5	11,5	89,1
41-45	15	7,8	7,8	96,9
46 ir daugiau	6	3,1	3,1	100,0
Iš viso	192	100,0	100,0	

4 lentelė

Respondentų išsilavinimas (n=105; n=192)

Kategorija	Dažnis		Santykinis dažnis		Validuotas procentas		Sukauptasis santykinis dažnis	
	Pedagogai	Tėvai	Pedagogai	Tėvai	Pedagogai	Tėvai	Pedagogai	Tėvai
Pagrindinis		39		20,3		20,3		20,3
Vidurinis		36		18,8		18,8		39,1
Spec vidurinis		19		9,9		9,9		49,0
Aukštesnysis	19	22	18,1	11,5	18,1	11,5	18,1	60,4
Aukštasis neuniversitetinis	9	6	8,6	3,1	8,6	3,1	26,7	63,5
Aukštasis universitetinis	77	70	73,3	36,5	73,3	36,5	100,0	100,0
Iš viso	105	192	100,0	100,0	100,0	100,0		

Gerbiami pedagogai,

Ikimokyklinę įstaigą lanko vaikai iš įvairiausių šeimų, tai įpareigoja ugdymo instituciją, o ypač pedagogus siekti bendrų tikslų.

Ikimokyklinės įstaigos darbo veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje, todėl nuo Jūsų iniciatyvos priklauso, kaip įtraukti tėvus į ikimokyklinės įstaigos veiklą.

Maloniai Jūsų prašome atsakyti į šioje anketoje pateiktus klausimus.

Anketa padės ištirti tėvų dalyvavimo aktyvumą ikimokyklinės įstaigos veikloje, prisidės tobulinant jų įtraukimo į veiklą būdus.

APKLAUSA YRA ANONIMINĖ!

Nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia

Niekas nesužinos, kas pildė anketą.

Mums Jūsų nuomonė labai svarbi! AČIŪ !!!

Jums tinkantį atsakymą žymėkite

1. Jūsų lytis: - vyras - moteris **2. Jūsų amžius:** (įrašykite)

3. Jūsų išsilavinimas	4. Jūsų specialybė	5. Jūsų kvalifikacinė kategorija
<input type="checkbox"/> - pradinis <input type="checkbox"/> - pagrindinis <input type="checkbox"/> - vidurinis <input type="checkbox"/> - aukštesnysis <input type="checkbox"/> - aukštasis (kolegija) <input type="checkbox"/> - aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> - ikimokyklinio ugdymo auklėtojas <input type="checkbox"/> - priešmokyklinio ugdymo pedagogas <input type="checkbox"/> - pradinių klasių mokytojas <input type="checkbox"/> - medicinos darbuotojas <input type="checkbox"/> - kita specialybė	<input type="checkbox"/> - auklėtojas <input type="checkbox"/> - vyresnysis auklėtojas <input type="checkbox"/> - auklėtojas metodininkas <input type="checkbox"/> - auklėtojas ekspertas <input type="checkbox"/> - kita

1. Jūsų darbo stažas šioje įstaigoje (įrašykite).....

Apibraukite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje, kur **5-labai svarbu, 4-svarbu, 3-nelabai svarbu, 2-nesvarbu, 1-nežinau.**

7. KOKIA JŪSŲ NUOMONĖ, KAD JŪSŲ DARBĄ TEIGIAMAI VERTINA?

PAVYZDYS:

Seneliai	5	4	3	2	1
-----------------	----------	----------	----------	----------	----------

	Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Nesvarbu	Nežinau
7.1 Įstaigos vadovai	5	4	3	2	1
7.2 Kolegos	5	4	3	2	1
7.3 Tėvai	5	4	3	2	1
7.4 Vaikai	5	4	3	2	1
7.5 Švietimo valdymo institucija (švietimo skyrius)	5	4	3	2	1

8. KĄ MANOTE APIE TĖVŲ DALYVAVIMĄ IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS VEIKLOJE?

Atsakykite į kiekvieną klausimą . Kiekvienoje eilutėje žymėkite Jums tinkantį atsakymą:

PAVYZDYS:

Ar gali tėvai dalyvauti ikimokyklinės įstaigos veikloje?	TAIP	NE	IŠ DALIES
---	-------------	-----------	------------------

KLAUSIMAI	TAIP	NE	IŠ DALIES
8.1 Ar tėvai noriai dalyvauja įstaigos savivaldos veikloje?	TAIP	NE	IŠ DALIES
8.2 Ar tėvų dalyvavimas įstaigos savivaldos struktūrose yra formalus?	TAIP	NE	IŠ DALIES
8.3 Ar tėvai padeda pedagogams organizuoti ekskursijas, išvykas?	TAIP	NE	IŠ DALIES
8.4 Ar tėvai padeda remontuoti patalpas?	TAIP	NE	IŠ DALIES
8.5 Ar tėvai paremia įstaigą finansiškai?	TAIP	NE	IŠ DALIES
8.6 Ar tėvai ateina į įstaigoje organizuojamus renginius?	TAIP	NE	IŠ DALIES
8.7 Ar tėvai veda valandėles, papasakoja apie savo profesiją?	TAIP	NE	IŠ DALIES
8.8 Ar tėvai aprūpina savo vaikus ugdymo priemonėmis?	TAIP	NE	IŠ DALIES
8.9 Ar tėvai turi galimybių ir laiko su Jumis susitikti ir drauge pasitarti?	TAIP	NE	IŠ DALIES
8.10 Ar Jūs parodote, kad vaikai ir tėvai visada yra laukiami ir vertinami?	TAIP	NE	IŠ DALIES

9. Kas Jums labiausiai sekasi pedagoginėje veikloje (pažymėkite 2 svarbiausius variantus)?

- bendrauti su vaikais
 - ugdyti vaikus
 - bendrauti su tėvais
 - įtraukti tėvus į įstaigos veiklą
 - kita

(įrašykite).....

10. Ar Jūs sutinkate, kad tėvai yra lygiaverčiai pedagogo partneriai?

- absoliučiai sutinku
- sutinku
- nesutinku
- visiškai nesutinku
- neturiu nuomonės

<p>11. Kokiais būdais Jūs bendraujate su tėvais? (pažymėkite 5 svarbiausius variantus)</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> individualūs pokalbiai<input type="checkbox"/> tėvų susirinkimai<input type="checkbox"/> įstaigos tarybos susirinkimai<input type="checkbox"/> anketinė apklausa<input type="checkbox"/> susirašinėjimas<input type="checkbox"/> diskusijų popietės<input type="checkbox"/> pedagogų lankymasis namuose<input type="checkbox"/> bendravimas telefonu<input type="checkbox"/> susirašinėjimas elektroniniais laiškais<input type="checkbox"/> kalendorinių švenčių, pramogų metu<input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....	<p>12. Kokią informaciją pateikiate tėvams? (pažymėkite 5 svarbiausius variantus)</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ugdymo tikslai, uždaviniai<input type="checkbox"/> vaikų veiklos organizavimas<input type="checkbox"/> ugdymo turinys<input type="checkbox"/> vaikų elgesys<input type="checkbox"/> vaikų užimtumas<input type="checkbox"/> vaikų poilsis<input type="checkbox"/> vaikų tarpusavio santykiai<input type="checkbox"/> buitiniai, socialiniai klausimai<input type="checkbox"/> grupės tvarkymas, remontas<input type="checkbox"/> ekskursijų, išvykų organizavimas<input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....
---	--

13. Įrašykite savo efektyviausius tėvų įtraukimo į įstaigos veiklą būdus.

.....

.....

<p>14. Kokius renginius organizuojate tėvams? (pažymėkite Jums tinkantį variantą)</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> atvirų durų dienas<input type="checkbox"/> tėvų švietimą<input type="checkbox"/> specialistų konsultacijas<input type="checkbox"/> koncertus<input type="checkbox"/> vakarones<input type="checkbox"/> viktorinas<input type="checkbox"/> sporto varžybas<input type="checkbox"/> kita <p>(įrašykite).....</p>	<p>15. Iš kur sužinote, kaip tėvai vertina įstaigą?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> iš tėvų<input type="checkbox"/> iš nuogirdų<input type="checkbox"/> iš atsitiktinių pokalbių<input type="checkbox"/> iš apklausos žodžiu<input type="checkbox"/> iš apklausos raštu<input type="checkbox"/> nesužinome iš niekur<input type="checkbox"/> vietos bendruomenės skirtuose renginiuose<input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....
--	---

16. Kokie Jūsų pasiūlymai, kad tėvai aktyviau dalyvautų ikimokyklinės įstaigos veikloje?

.....

.....

.....

**17. KOKIA JŪSŲ NUOMONĖ APIE
KONFLIKTINES SITUACIJAS?**

17.1 Dažniausiai konfliktų pasitaiko tarp:	17.2 Dėl kokių priežasčių kyla konfliktai?	17.3 Kokią įtaką konfliktai turi nuotaikai?
<input type="checkbox"/> - įstaigos vadovų ir pedagogų <input type="checkbox"/> - auklėtojų <input type="checkbox"/> - auklėtojų grupių <input type="checkbox"/> - auklėtojų ir vaikų <input type="checkbox"/> - auklėtojų ir tėvų <input type="checkbox"/> - kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/> - dėl asmeniškumų <input type="checkbox"/> - dėl profesinės veiklos <input type="checkbox"/> - dėl konkurencijos <input type="checkbox"/> - dėl kitų priežasčių (įrašykite).....	<input type="checkbox"/> - teigiamą <input type="checkbox"/> - neturi įtakos <input type="checkbox"/> - neigiamą
17.4 Kas, dažniausiai Jūsų nuomone, Jūsų įstaigoje sprendžia konfliktus?	17.5 Konfliktai aptariami:	17.6 Kas bendruomenės nariams padeda išvengti konfliktinių situacijų?
<input type="checkbox"/> - įstaigos vadovybė <input type="checkbox"/> - konfliktuojančios pusės <input type="checkbox"/> - kiti kolegos <input type="checkbox"/> - psichologas <input type="checkbox"/> - niekas <input type="checkbox"/> - kita (įrašykite).....	<input type="checkbox"/> - bendruose susirinkimuose <input type="checkbox"/> - direktoriaus kabinete <input type="checkbox"/> - auklėtojų grupėse <input type="checkbox"/> - grupėje <input type="checkbox"/> - namuose <input type="checkbox"/> - kitur (įrašykite).....	<input type="checkbox"/> - seminarų organizavimas <input type="checkbox"/> - darbas komandose <input type="checkbox"/> - tolerancija kitam <input type="checkbox"/> - kitos priemonės (įrašykite).....

18. Problemos, su kuriomis susiduriate bendraudami su tėvais (pažymėkite 3 svarbiausius variantus).

- tėvų užimtumas
- tėvų abejingumas
- tėvų nenoras dalyvauti ikimokyklinės įstaigos veikloje
- tėvų neigiamas požiūris į auklėtoją
- tėvų nepasitikėjimas auklėtojos, kaip konsultanto, lektoriaus kompetencija
- kita (įrašykite).....

19. Kokios opiausios problemos Jums iškyla bendradarbiaujant su tėvais?

.....

.....

.....

Patikrinkite, ar atsakėte į visus klausimus.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS!

Gerbiami tėveliai,

Ikimokyklinė ugdymo įstaiga ir tėvai yra partneriai, nes jų tikslas bendras - sveiko, doro, darbštaus, atsakingo, sąžiningo, kūrybiško žmogaus, asmenybės ugdymas. Sujungus patirtį, išteklius, žinias, įvairius įgūdžius, ryšius, meilę galima tikėtis gerų rezultatų. Maloniai Jūsų prašome atsakyti į šioje anketoje pateiktus klausimus. **Anketa padės ištirti tėvų dalyvavimo aktyvumą ikimokyklinės įstaigos veikloje.**

APKLAUSA YRA ANONIMINĖ!

Nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia

Niekas nesužinos, kas pildė anketą.



**IKIMOKYKLINIO
UGDYMO ISTAIGU**

Jums tinkantį atsakymą žymėkite

1. Jūsų lytis: - vyras - moteris

2. Jūsų amžius: (įrašykite)

3. Šeimos tipas:

- pilna (tėtis ir mama)

- nepilna (tik mama) - nepilna (tik tėtis)

- kita

4. Kur jūsų šeima gyvena? - nuosavame name - bute - nuomojate - kita.....

5. Jūsų išsimokslinimas (įrašykite):

<p>6. Ar turite šiuo metu darbą?</p> <p><input type="checkbox"/> turite nuolatinį darbą</p> <p><input type="checkbox"/> dirbate laikinai</p> <p><input type="checkbox"/> esate bedarbis</p> <p><input type="checkbox"/> esate studentas</p> <p><input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....</p>	<p>7. Kokioje srityje dirbate?</p> <p><input type="checkbox"/> privačiame sektoriuje</p> <p><input type="checkbox"/> valstybiniame sektoriuje</p>	<p>8. Kokios Jūsų pareigos?</p> <p><input type="checkbox"/> aukšto lygio vadovas</p> <p><input type="checkbox"/> smulkesnio padalinio vadovas</p> <p><input type="checkbox"/> darbuotojas</p> <p><input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....</p>
--	--	--

9. Kiek Jūsų šeimoje vaikų?

- 1 - 2 - 3 - 4 - 5 ir daugiau vaikų.

Apibraukite atitinkamą atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje, kur **5-stipriai išreikštas požymis, 4-išreikštas požymis, 3-abejojate, nežinote, 2-nepasižymi, 1-visai nepasižymi**

10. KUO PASIŽYMI IKIMOKYKLINĖ ĮSTAIGA KURIĄ LANKO JŪSŲ VAIKAS?

PAVYZDYS:

Jūs didžiuojatės ikimokykline įstaiga, kurią lanko Jūsų vaikas	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

TEIGINIAI	Tikrai TAIP	taip	abejojate	ne	Tikrai NE
10.1 Vaikų ugdymas atitinka jūsų šeimos poreikius.	5	4	3	2	1
10.2 Gaunate informaciją apie vaikų ugdymosi sąlygas, kaitą. Esate informuojami apie ugdymo priemonių atsinaujinimą.	5	4	3	2	1
10.3 Esate skatinami įsijungti į ikimokyklinės įstaigos veiklą.	5	4	3	2	1
10.4 Informacija apie vykdomą veiklą įstaigoje yra išsami ir teikiama laiku.	5	4	3	2	1
10.5 Įstaigoje taikomos šiuolaikinės komunikacijos priemonės (internetas, elektroninis paštas, tinklalapis).	5	4	3	2	1
10.6 Įstaigoje sudarytos sąlygos vaiko saviraiškai ir kūrybiškumui plėtotis (šokių, muzikos ir kiti būreliai).	5	4	3	2	1
10.7 Materialiai remiate ikimokyklinę įstaigą.	5	4	3	2	1
10.8 Įstaigoje dažnai tenka bendrauti su vadovais.	5	4	3	2	1
10.9 Pedagogai yra kompetetingi, jų gebėjimai ir žinios laiduoja kokybišką vaikų ugdymą(si).	5	4	3	2	1
10.10 Pedagogai laiku ir išsamiai informuoja apie vaiko ugdymą(si), jo daromą pažangą ir pasiekimus.	5	4	3	2	1
10.11 Įstaigoje sukurta aplinka užtikrina vaiko saugumą.	5	4	3	2	1
10.12 Pedagogai geba tinkamai bendrauti ir veiksmingai bendradarbiauti su tėvais.	5	4	3	2	1
10.13 Įstaiga yra inicijavusi projektų ir programų skirtų bendruomenei.	5	4	3	2	1
10.14 Vadovai laiku ir išsamiai informuoja tėvus apie kaitą įstaigos veikloje.	5	4	3	2	1

11. KĄ REIKĖTŲ PADARYTI, KAD JŪSŲ VAIKAI ŠIOJE ĮSTAIGOJE JAUSTŪSI GERIAU?

.....

Linkime sėkmės pildant toliau

<p>12. Kurioje įstaigos veikloje Jūs dalyvaujate? (pažymėkite Jums tinkančius variantus)</p> <p><input type="checkbox"/> ikimokyklinės įstaigos tarybos veikloje</p> <p><input type="checkbox"/> ikimokyklinės įstaigos programos kūrime</p> <p><input type="checkbox"/> grupės tėvų aktyve</p> <p><input type="checkbox"/> strateginio veiklos plano sudaryme</p> <p><input type="checkbox"/> bendrų projektų rašyme</p> <p><input type="checkbox"/> tiriamojoje analitinėje veikloje</p> <p><input type="checkbox"/> ugdymo veiklos metu</p> <p><input type="checkbox"/> kalendorinių švenčių, pramogų metu</p> <p><input type="checkbox"/> vykstant į ekskursijas</p> <p><input type="checkbox"/> nedalyvauju</p> <p><input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....</p>	<p>13. Pažymėkite, kuriose įstaigos veiklose Jūs galėtumėte ir pageidautumėte dalyvauti.</p> <p><input type="checkbox"/> ikimokyklinės įstaigos tarybos (savivaldos) veikloje</p> <p><input type="checkbox"/> ikimokyklinės įstaigos programos kūrime</p> <p><input type="checkbox"/> grupės tėvų aktyve</p> <p><input type="checkbox"/> strateginio veiklos plano sudaryme</p> <p><input type="checkbox"/> bendrų projektų rašyme</p> <p><input type="checkbox"/> tiriamojoje analitinėje veikloje</p> <p><input type="checkbox"/> ugdymo veiklos metu</p> <p><input type="checkbox"/> kalendorinių švenčių, pramogų metu</p> <p><input type="checkbox"/> vykstant į ekskursijas</p> <p><input type="checkbox"/> neprivalau dalyvauti</p> <p><input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....</p>
---	---

14. Bendrai organizuojamose šventėse, popietėse, išvykose tėvai gali būti (pažymėkite 2 variantus):

- organizatoriai - stebėtojai - dalyviai - padėjėjai -

kita.....

15. Sėkmingam tėvų bendradarbiavimui su ikimokykline įstaiga trukdo:

- tėvų užimtumas
- tėvų abejingumas
- tėvų nenoras dalyvauti
- tėvų neigiamas požiūris į ikimokyklinės įstaigos auklėtoją
- tėvų nepasitikėjimas auklėtoja kaip konsultante
- kita (įrašykite).....

<p>16. Kokiais būdais Jūs bendraujate su pedagogais? (pažymėkite 5 svarbiausius variantus)</p> <p><input type="checkbox"/> individualūs pokalbiai</p> <p><input type="checkbox"/> tėvų susirinkimai</p> <p><input type="checkbox"/> įstaigos tarybos susirinkimai</p> <p><input type="checkbox"/> anketinė apklausa</p> <p><input type="checkbox"/> susirašinėjimas</p> <p><input type="checkbox"/> diskusijų popietės</p> <p><input type="checkbox"/> pedagogų lankymasis namuose</p> <p><input type="checkbox"/> bendravimas telefonu</p> <p><input type="checkbox"/> balso ar trumpieji pranešimai telefonu</p> <p><input type="checkbox"/> susirašinėjimas elektroniniais laiškais</p> <p><input type="checkbox"/> susirašinėjimas grupės tinklalapyje</p> <p><input type="checkbox"/> kalendorinių švenčių, pramogų metu</p> <p><input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....</p>	<p>17. Pažymėkite, kokiais būdais Jūs turėtumėte daugiau bendrauti su pedagogais?</p> <p><input type="checkbox"/> individualūs pokalbiai</p> <p><input type="checkbox"/> tėvų susirinkimai</p> <p><input type="checkbox"/> įstaigos tarybos susirinkimai</p> <p><input type="checkbox"/> anketinė apklausa</p> <p><input type="checkbox"/> susirašinėjimas</p> <p><input type="checkbox"/> diskusijų popietės</p> <p><input type="checkbox"/> pedagogų lankymasis namuose</p> <p><input type="checkbox"/> bendravimas telefonu</p> <p><input type="checkbox"/> balso ar trumpieji pranešimai telefonu</p> <p><input type="checkbox"/> susirašinėjimas elektroniniais laiškais</p> <p><input type="checkbox"/> susirašinėjimas grupės tinklalapyje</p> <p><input type="checkbox"/> kalendorinių švenčių, pramogų metu</p> <p><input type="checkbox"/> kita (įrašykite).....</p>
--	---

18. KURIOJE ĮSTAIGOS VEIKLOJE NORĖTUMĖTE DALYVAUTI?

PAVYZDYS:

Ar Jūs norėtumėte organizuoti parodas darželyje?	Taip	Ne	Iš dalies
--	------	----	-----------

Apibraukite Jums tinkantį variantą.

Klausimai	Taip	Ne	Iš dalies
18.1 Ar norėtumėte organizuoti šviečiamuosius renginius tėvams?	Taip	Ne	Iš dalies
18.2 Ar norėtumėte atstovauti tėvų interesams: rinkti informaciją?	Taip	Ne	Iš dalies
18.3 Ar norėtumėte planuoti vaikų veiklas grupėje, ar turėtumėte pasiūlymų?	Taip	Ne	Iš dalies
18.4 Ar norėtumėte prisidėti organizuojant išvykas, ekskursijas?	Taip	Ne	Iš dalies
18.5 Ar norėtumėte dalyvauti įstaigos bendruomenės inicijuojamuose projektuose ir programose?	Taip	Ne	Iš dalies
18.6 Ar norėtumėte prisidėti organizuojant vaikams pramoginius renginius?	Taip	Ne	Iš dalies

19. AR PEDAGOGAS BENDRADARBUJA SU ŠEIMA?

Klausimai	Taip	Ne	Iš dalies
19.1 Ar pedagogas domisi Jūsų šeimos socialine, kultūrine aplinka, ugdymo tradicijomis?	Taip	Ne	Iš dalies
19.2 Ar pedagogas supažindina šeimą su vaiko raidos ypatumais?	Taip	Ne	Iš dalies
19.3 Ar pedagogas leidžia pasirinkti Jums priimtinus dalyvavimo grupės veikloje būdus?	Taip	Ne	Iš dalies
19.4 Ar pedagogas išlaiko konfidencialumą bendraujant su Jumis apie Jūsų šeimą?	Taip	Ne	Iš dalies
19.5 Ar pedagogas parodo, kad šeimos nariai yra laukiami grupėje (padėkos skelbimų lentoje)?	Taip	Ne	Iš dalies
19.6 Ar pedagogas klausia ir leidžia Jums pasirinkti ką patys norėtumėte padėti grupės vaikams?	Taip	Ne	Iš dalies

20. Kokios pedagoginės pagalbos labiausiai reikia Jums (pažymėkite du variantus)?

- didesnio pedagogų supratimo ir atjautos
- artimesnių ir nuoširdesnių santykių su grupės auklėtoja
- daugiau papildomos informacijos rūpimais klausimais
- nuoširdesnių santykių su darželio administracija
- kita (įrašykite).....

Patikrinkite, ar atsakėte į visus klausimus.

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS!

Iškilus klausimams skambinkite tel. 8-610-33453

El. paštas: mantastum@anet.lt