

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Inesa Vietienė

Švietimo kokybės vadybos magistrantūros studentė

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ
BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS RAIŠKA SU ĮSTAIGOS
BENDRUOMENE**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė
prof. dr. D. Malinauskienė

Šiauliai, 2014
Darbas originalusInesa Vietienė
(studento parašas)

SANTRAUKA

IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS RAIŠKA SU ĮSTAIGOS BENDRUOMENE

Švietimo kokybės vadybos magistrantūros studijų programos baigiamasis darbas

Vienas esminių šiuolaikinės švietimo organizacijos bruožų yra bendradarbiavimu grįsta veikla. Siekiant kokybiškos vaikų socializacijos ir kokybiško ugdymo, būtina stiprinti sąveikas vaikas - šeima - ugdymo institucija, t.y. siekti visos ikimokyklinės bendruomenės narių partnerystės.

Tyrimo objektas – ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raiška su įstaigos bendruomene. **Tyrimo tikslas** – ištirti ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raišką su įstaigos bendruomene. **Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių, švietimo bei teisės aktų lyginamoji analizė, anketinė ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų apklausa, interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais, aprašomoji statistinė duomenų analizė.

Tyrimė dalyvavo 5 ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai, 118 ikimokyklinių įstaigų pedagogų ir 112, ikimokyklinės ugdymo įstaigas lankančių vaikų, tėvų.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad bendradarbiavimo kokybės raiška gali būti vertinama pagal šias veiklos sritis: etosą; vaiko ugdymą ir ugdymąsi; vaiko ugdymo(si) pasiekimus; paramą ir pagalbą vaikui, šeimai; išteklius ir mokyklos valdymą. Tiek ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, tiek pedagogai bei ugdytinių tėvai savo santykius su ikimokyklinės įstaigos bendruomene vertina teigiamai. Efektyviausi bendradarbiavimo būdai bei formos respondentų nuomone, yra individualūs pokalbiai, susirinkimai, šventės, popietės. Nustatyta, jog pozityvus įstaigos mikroklimatas, efektyvus ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės narių bendradarbiavimas yra sėkmingos įstaigos veiklos pagrindas.

SUMMARY

THE EXPRESSION OF THE QUALITY OF COLLABORATION OF PRE-SCHOOL EDUCATORS WITH THE COMMUNITY OF THE INSTITUTION

Master's Thesis of Master Programme in Educational Quality Management

One of the essential features of the contemporary education organization is the activity based on collaboration. In order to develop children's socialization skills and provide high-quality education, it is necessary to strengthen interaction among a child, family and educational institution, i.e. to develop a partnership of the pre-school community.

The object of the research is the expression of the quality of collaboration of pre-school educators with the community of the institution. *The aim of the research* is to analyze the expression of the quality of collaboration of pre-school educators with the community of the institution. *The methods of the research* are as follows: the comparative analysis of scientific literature, education and legislation, the questionnaire survey of pre-school educators and parents, the interview with the heads of pre-school institutions and descriptive statistical analysis of the data.

The research included 5 heads of pre-school institutions, 118 pre-school educators and 112 parents, whose children attend pre-school institutions.

The analysis of the findings revealed that the expression of the quality of collaboration could be evaluated according to the following activities: the ethos; child's education and learning; the achievement of child's education (learning); support and assistance for the child and family; resources and school management. All three groups: heads of pre-school institutions, educators and parents see their relationship with the pre-school community in a positive light. According to the respondents, individual interviews, meetings, celebrations and afternoons are the most effective ways and forms of cooperation. It was found that the basis of the successful activity of an institution is a positive microclimate of an institution and effective collaboration of community members of a pre-school institution.

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS RAIŠKOS SU ĮSTAIGOS BENDRUOMENE TEORINIS PAGRINDIMAS.....	10
1.1. Bendradarbiavimo apibrėžties mokslinė interpretacija.....	10
1.2. Bendradarbiavimo kokybės samprata bei kokybės valdymo principai.....	15
1.3. Vadovo ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumai.....	20
1.3.1. Vadovavimo stiliai ir jų poveikis bendradarbiavimo kokybei.....	23
1.4. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir ugdytinių tėvų bendradarbiavimas kaip ugdymo kokybę lemiantis veiksnys.....	26
1.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės bendradarbiavimo formos.....	31
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS RAIŠKOS SU ĮSTAIGOS BENDRUOMENE EMPIRINIS TYRIMAS.....	35
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	35
2.2. Tyrimo imties charakteristika.....	38
2.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	39
2.3.1. Pedagogų nuomonės apie bendradarbiavimo kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje rezultatų analizė.....	39
2.3.2. Tėvų nuomonės apie bendradarbiavimo kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje rezultatų analizė	57
2.3.3. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų bei ugdytinių tėvų nuomonių lyginamoji analizė.....	71
2.3.4. Vadovų nuomonės apie bendradarbiavimo kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje rezultatų analizė.....	75
IŠVADOS.....	84
REKOMENDACIJOS.....	86
LITERATŪRA.....	87
PRIEDAI.....	93

IVADAS

Temos aktualumas. Nuolat vykstantys globalizacijos procesai, su jais susijusi visu visuomenės gyvenimo sričių sparti kaita, švietimo reforma, augantys visuomenės poreikiai ir reikalavimai švietimo sistemai turi lemiamos reikšmės valstybės švietimo politikai bei švietimo organizacijų elgsenai. Pasak A. Hargreaves (1999), vienas esminių šiuolaikinės visuomenės modernios bei besimokančios organizacijos bruožų tampa bendradarbiavimu grįsta veikla. Kaip teigia autorius, viena daugiausia žadančių postmoderniojo amžiaus metaparadigmų yra bendradarbiavimas.

Lietuvos mokslininkų darbuose (Jovaiša, 2002; Kontautienė, 2004; Kontautienė, 2006; ir kt.) bei švietimo sistemą reglamentuojančiuose dokumentuose (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011; Valstybinės švietimo strategijos 2003 - 2012 metų nuostatos, 2003; Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007 - 2012 metų programa, 2007; ir kt.) nurodoma, kad bendradarbiavimas tarp ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių užtikrina šiltą tarpusavio santykių atmosferą. Pasak mokslininkų, bendradarbiavimas skatina bei stimuliuoja ikimokyklinės bendruomenės narių kūrybiškumą, kas sąlygoja sėkmingą vaikų raidą bei socializaciją. Įstaigoje dirbantys pedagogai bei bendruomenės nariai gali keisti ikimokyklinės įstaigos psichologinį klimatą, ugdymo procese vadovaujantis bendradarbiavimo principais, kūrybiškumą skatinančiais veiksniais ir savanoriška savikontrolė.

Bendradarbiavimas pripažįstamas kaip vertybė ir siekiamybė, o kai kurie užsienio šalių autoriai (Walther-Thomas ir kt., 2000) bendradarbiavimą vertina kaip priemonę leidžiančią siekti numatytų tikslų.

N. Kudokienės bei A. Repečkienės (2006) atliktų tyrimų rezultatai rodo, jog šiuolaikinė ikimokyklinė ugdymo įstaiga, siekdama prisitaikyti prie kintančios aplinkos, turi tapti efektyvia, suvokiančia tikrovę ir dabartinę padėtį, išsiskiriančia iš kitų ir nuolat tobulėjančia ugdymo sistema, turi mokėti balansuoti tarp nuolatinės kaitos ir stabilumo bei tęstinumo užtikrinimo, kurių sudėtinė dalis yra nuolatinė plėtra, tobulėjimas ir bendradarbiavimas. Pasak V. Gevorgianienės (2003), labai svarbu teisingai suvokti bendradarbiavimo esmę. Klaidingai suprastas bendradarbiavimas gali sąlygoti nesusikalbėjimą ir atsainumą.

Pasiekti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vyrautų bendradarbiavimo santykiai, nėra lengva, kadangi tam būtina bendruomenės narių tolerancija, rūpinimasis vienas kitu, bendruomenės darna ir atsakomybė.

Dažnai ugdymo įstaigose vyksta tik lygiagretus darbas, kada kiekvienas atlieka jam patikėtas funkcijas. Todėl dirbama individualiai, o ne sutelktai ir darniai. Norint bendradarbiauti reikia suformuluoti bei aptarti bendrą tikslą. Toks tikslas – kolektyvinių pastangų rezultatas.

Ikimokyklinė įstaiga – tai bendruomenė, kur vaikas užmezga santykius tiek su vaikais, tiek su suaugusiais, kas įtakoja sėkmingą vaiko integraciją į visuomenę, daro įtaką sėkmingai vaiko raidai. Siekiant kokybiško vaikų socializacijos ir kokybiško ugdymo, būtina stiprinti sąveikas vaikas - šeima - ugdymo institucija (t.y. siekti ikimokyklinės bendruomenės narių partnerystės).

Pabrėžtina, jog ikimokykliniame ugdyme bendradarbiavimas pasižymi plataus spektro veiksmingumu - kaip partnerystė tarp ugdytojo ir ugdomojo, kaip ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių sąveika, kaip ugdytojų ir kitų socialinės aplinkos dalyvių bendradarbiavimas ugdymo srityje.

Šiuo metu Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkai vis labiau domisi bendradarbiavimo klausimais. Bendradarbiavimo procesui organizacijos viduje daug dėmesio skyrė užsienio mokslininkai M. Fullan (1998), L. Stoll, D. Fink (1998), A. Hargreaves (1999). Šie autoriai bendradarbiavimą traktuoja kaip organizacijų kaitos strategiją ir inovaciją, įtakojančią humanistinio ugdymo plėtotę; aptaria žmogaus gebėjimus bendradarbiauti, generuoti ir keisti idėjomis, kritiškai ir kūrybiškai mąstyti, turėti viziją ir prisitaikyti prie naujų sąlygų, dirbti kartu, būti atsakingam už savo poelgius, vadovauti sau ir kitiems, nuolat tobulėti pačiam ir tobulinti bendruomenę ar pačią organizaciją.

Lietuvos mokslininkai nagrinėjo šiuos bendradarbiavimo ugdymo įstaigoje aspektus: *pedagogų bendradarbiavimą su ugdytinių tėvais* (Kontautienė, 2006; Juodaitytė, Gaučaitė, Kazlauskienė, 2009; Juodaitytė, 2001; Juodaitytė, 2003; Dapkienė, 2002; Litvinienė, 2002; Ušeckienė, 2002; ir kt.); *tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą, tenkinant mokinių specialiuosius ugdymosi poreikius* (Miltenienė, 2005; Gerulaitis, 2007; ir kt.); *pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą, jo ypatumus* (Kontautienė, 2004).

Švietimo sistemą reglamentuojantys dokumentai (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2011; Valstybinės švietimo strategijos 2003 - 2012 metų nuostatos, 2003; Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007 - 2012 metų programa, 2007; ir kt.) bei įvairūs autoriai (Černius, 1993; Kontautienė, 2006; Dapkienė, 2002; Zinkevičienė, 2002 ir kt.) akcentuoja *šeimos ir ugdymo institucijos bendradarbiavimą*, siekiant efektingesnio vaikų auklėjimo ir ugdymo plėtros.

Nepavyko rasti darbų, kuriuose būtų nagrinėjama ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raida su ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomene, todėl ypač prasminga ir savalaikiška tirti ir analizuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo procesą, šio proceso kokybės raidą su įstaigos bendruomene, aptariant bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius, formas ir būdus, leidžiančius užtikrinti šio proceso kokybę. Pasak R. Želvio (2003), kokybę galima apibrėžti kaip tam tikrą standartų atitiktį. Iš čia kyla **probleminiai klausimai**: 1) Kokiais būdais ir formomis bendradarbiaujama ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ?

2) Kaip kiekviena grupė (ikimokyklinio ugdymo pedagogai – ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenė) vertina bendradarbiavimą? 3) Kokie veiksniai akcentuojami ir yra reikšmingi sėkmingai bendradarbiavimo proceso raiškai, jo kokybei?

Tyrimo objektas – ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raiška su įstaigos bendruomene.

Tyrimo hipotezė – tikėtina, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės požiūris į bendradarbiavimo kokybės raišką yra skirtingas.

Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raišką su įstaigos bendruomene.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pedagoginę, psichologinę, filosofinę, sociologinę, vadybinę literatūrą ir švietimo bei teisės aktus nagrinėjama tema.
2. Teoriškai apibrėžti bendradarbiavimo sampratą ir išskirti veiklos sritis, leidžiančius įvertinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raišką su ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomene.
3. Įvertinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų nuomonę apie bendradarbiavimo kokybės raišką su ikimokyklinės įstaigos bendruomene.
4. Išsiaiškinti ugdytinių tėvų nuomonę apie bendradarbiavimo su ikimokyklinio ugdymo pedagogais galimybes, formas ir būdus.
5. Nustatyti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų pozicijas, susijusias su ikimokyklinės įstaigos bendruomenės tarpusavio bendradarbiavimo ypatumais.

Tyrimo metodologija. Atliekant tyrimą remtasi:

Socialinės komunikacijos paradigma, akcentuojančia socialinius santykius ir sąveiką, narystę bendruomenėje, bendradarbiavimą, partnerystę (Barnes, Mercer, 2004). Šia paradigma pabrėžiama bendradarbiavimo narių (ikimokyklinio ugdymo pedagogų – ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendruomenės) vienoda vertė ir lygybė. *Paradigma remiasi:*

- *simbolinio interakcionizmo idėjomis*, kurios pabrėžia socialinės sąveikos metu atsirandančios patirties (simbolinių reiškinių, prasmių) bei jų interpretacijų poveikį žmogaus asmenybei ir tolesniam jo socialiniam elgesiui; bendraudami, žmonės atlieka tam tikrus socialinius vaidmenis, subjektyviai vertina kitus žmones, veiklą, jos rezultatus (Bogdan, 1986; Blumeris, 1998; Berger, Luckman, 1999);
- *komunikacine teorija*, kuri teigia, kad žmonės komunikuoja perduodami pranešimus, kai siuntėjas ir gavėjas užkoduoja, iškoduoja informaciją, naudoja komunikacijos

kanalus ir priemones, o vienas asmuo veikia kito elgesį ar dvasinę būseną. Sėkmingą komunikaciją lemia pranešimo turinio pozityvumas ir prieinamumas, siuntėjo ir gavėjo pranešimui suteikiamos reikšmės „suderinimas“, efektyvių komunikacijos kanalų ir priemonių, užtikrinančių grįžtamąjį ryšį, pasirinkimas (Fiske, 1990).

I vaiką orientuoto ugdymo paradigma, kuri remiasi:

- *neopedocentrine pedagogika*, kuri siūlo galimybę kooperuotis su vaiku ugdymo procesuose, nuolat ieškoti socialinės partnerystės ryšių; svarbi suaugusiojo atsakomybė už vaiką, pasitikėjimas vaiku, silpninant jo priklausomybę nuo suaugusiojo ir stiprinant suaugusiojo ir vaiko tarpusavio ryšius (Korčakas, 1993; Juodaitytė, 2003);
- *humanistinio, progresyvistinio ir pragmatinio ugdymo koncepcijomis*, išryškinančiomis požiūrį į asmenybę, kaip į visapusišką, sąmoningą būtybę, galinčią suvokti savo poreikius, realizuoti turimas potencijas ir spręsti realias gyvenimo problemas. Nuostata, teigiančia, jog kokybiškas ugdymas yra tas, kuris atitinka ugdytinio prigimtį, kompetencijas ir poreikius bei remiasi ugdytinio ir ugdytojo sąveika (Malinauskienė, 2012).

Tyrimo metodai:

- Teoriniai: pedagoginės, psichologinės, filosofinės, sociologinės, vadybinės mokslinės literatūros šaltinių, švietimo ir teisės aktų lyginamoji analizė.
- Empiriniai: kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa (ikimokyklinio ugdymo pedagogams ir tėvams), naudojant mišraus tipo anketas; kokybinio tyrimo metodas - interviu (ikimokyklinių įstaigų vadovams).
- Statistiniai: kiekybinio tyrimo duomenų analizei naudota aprašomoji statistika. Tyrimo duomenys statistiškai apdoroti naudojant Microsoft Office Excel 2010 ir SPSS 17.0 for Windows (ang. Statistical Packet for Social Sciences, liet. Statistinis paketas socialiniams mokslams) programas. Skaičiuoti absoliutieji ir santykiniai dažniai. Statistinių hipotezių tikrinimui taikytas neparametrinis *Chi – kvadrato* kriterijus. Tiesiniam statistiniam ryšiui nustatyti taikytas neparametrinis *Spirmeno koreliacijos koeficientas*.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimas vyko 2013 metų spalio – lapkričio mėnesiais, penkiose Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrime dalyvavo 5 ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai, 118 ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir 112, ikimokyklines ugdymo įstaigas lankančių vaikų, tėvų.

Tyrimo etapai:

- Pirmas etapas. Mokslinės literatūros, aktualios tyrimo problemai, paieška ir analizė (2012 m. spalio mėn. – 2013 m. kovo mėn.).
- Antras etapas. Tyrimo instrumentų konstravimas ir metodikos kūrimas (2013 m. kovo mėn. - 2013 m. balandžio mėn.).
- Trečias etapas. Žvalgomojo tyrimo organizavimas ir tyrimo instrumentų tikslinimas (2013 m. gegužės mėn. - 2013 m. birželio mėn.).
- Ketvirtas etapas. Anketinės apklausos ikimokyklinio ugdymo pedagogams ir ugdytinių tėvams organizavimas (2013 m. rugsėjo mėn.).
- Penktas etapas. Interviu su ikimokyklinių įstaigų vadovais organizavimas (2013 m. lapkričio mėn.).
- Šeštas etapas. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu gautų duomenų apdorojimas (2013 m. lapkričio mėn. – gruodžio mėn.).
- Septintas etapas. Išvadų ir rekomendacijų pateikimas (2013 m. gruodžio mėn.).

Darbo naujumas ir praktinis reikšmingumas. *Darbo naujumą* įrodo pasirinkta tema, kadangi nepavyko rasti mokslinių darbų, kuriuose būtų analizuojama ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raiška su įstaigos bendruomene. Moksliniu požiūriu Lietuvoje nepavyko rasti atliktų tyrimų, kurie nagrinėtų ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raišką su ikimokyklinės įstaigos bendruomene.

Darbo teorinį reikšmingumą sudaro tai, kad teorinėje dalyje surinkta, analizuota ir susisteminta medžiaga, kuri atskleidžia ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo ypatumus su įstaigos bendruomene, aptariant bendradarbiavimo organizavimo principus, formas ir būdus. Taip pat teoriškai išskiriamos veiklos sritys, kurios, atliekant tyrimą, leis įvertinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raišką su įstaigos bendruomene.

Darbo praktinis reikšmingumas pagrįstas tuo, jog darbo autorės sudarytas originalus empirinio tyrimo struktūrizuotas instrumentas, kurio pagrindu buvo siekta ištirti ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raišką su įstaigos bendruomene. Ateityje siūloma naudoti šį instrumentą, bandant įvertinti ikimokyklinės bendruomenės narių: pedagogų, tėvų bei kitų šios bendruomenės atstovų bendradarbiavimo procesą, nustatant veiksnius, sąlygojančius ikimokyklinio ugdymo įstaigos efektyvų bendradarbiavimą tarp ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir įstaigos bendruomenės, išsiaiškinant esmines problemas, trukdančias efektyviai partnerystei, nustatant efektyviausius bendradarbiavimo procesą įtakančias metodus bei formas.

Darbo struktūra. Santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, du skyriai, trylika poskyrių, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 3 priedai. Darbo apimtis – 112 puslapių. Darbe pateikiama 11 lentelių, 50 paveikslų.

IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS RAIŠKOS SU ĮSTAIGOS BENDRUOMENE TEORINIS PAGRINDIMAS

L. Jovaišos (2002) nuomone, bendravimas yra būtinas žmogaus gyvenime. Juo bendravimas visapusiškesnis ir darnesnis, tuo individo gyvenimas laimingesnis.

Šiuo metu Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkai vis labiau domisi bendradarbiavimo klausimais. Tokie įžymūs užsienio mokslininkai, kaip M. Fullan (1998), L. Stoll, D. Fink (1998) skyrė daug dėmesio šiam objektui. Autorių analizės atskleidė, jog bendradarbiavimas įstaigos viduje skatina inovacijas. Taip pat savo darbuose jie pažymi, jog ypač svarbus yra žmonių gebėjimas bendradarbiauti, t.y. gebėjimas dirbti komandoje, keičiantis idėjomis, skatinančiomis visų narių kūrybiškumą bei kritinį mąstymą. Jų manymu, įstaigai svarbu turėti viziją, taikytis prie naujovių, siekiant savo bei komandos narių tobulėjimo. Todėl būtina išanalizuoti bendradarbiavimo sampratą mokslininkų akimis.

1.1. Bendradarbiavimo apibrėžties mokslinė interpretacija

Įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja bendradarbiavimo esmę. Kaip teigia A. Jacikevičienė, O. Rupšienė (1999), vieniems tai darbas su kitais bendruomenės atstovais, kitiems, tai tarpusavio sąveika, tretį bendradarbiavimą vertina, kaip bendravimo atmainą. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2006) bendradarbiavimas suvokiamas, kaip bendrų intelektualinių jėgų sutelkimas, veikiant drauge, siekiant bendro tikslo.

Pasak D. Skeirienės (2005), žmonėms keičiantis patirtimi, dirbant bendrą darbą, labai svarbūs tampa bendravimo ir bendradarbiavimo procesai. Būtent bendravimas bei bendradarbiavimas ir yra svarbios žmonių santykių formos. Autorė pabrėžia, kad būtent bendradarbiavimas yra svarbus informacijos šaltinis, kontroliuojant ir reguliuojant žmonių santykius.

J. Bruce ir K. Ricketts (2008) papildė D. Skeirienę (2005) ir teigia, jog kai bendradarbiaujantys individai pradeda darniai veikti, sutartinai siekti bendrai pripažinto tikslo – galima pradėti kalbėti ir apie bendradarbiavimo procesą. Bendradarbiavimas gali būti apibūdinamas kaip socialinis procesas, kurio sėkmė priklauso nuo proceso dalyvių veiksmingumo, efektyvumo ir pasitenkinimo galutiniu rezultatu, o trukdžiais gali tapti – bendravimo žinių trūkumas ir motyvacijos nebuvimas.

R. Kontautienė (2006) atskleidžia bendradarbiavimo esmę ir nurodo, kad bendradarbiavimo procesas paremtas filosofiniais apmąstymais apie žmogaus esybę bei

santykiais su kitais žmonėmis, paremtais skirtinga kultūra ir požiūriu į patį individą. A. Jacikevičius (1995) papildė R. Kontautienę ir pabrėžia, kad bendradarbiavimas priklauso socialinių humanitarinių mokslų sričiai ir siekia antikos laikus. R. Arends (1998) bei A. Anzenbacher (1992) bendradarbiavimą suvokia, kaip bendradarbiavimo ir veiklos sąveiką. L. Miltinienė (2005) pritaria mokslininkams ir nurodo, jog tarpusavio komandos narių sąveika, kooperacija, komunikacija yra sėkmingo bendradarbiavimo pagrindas.

Anot M. Teresevičienės ir G. Gedvilienės (1999), moksliniame kontekste vyrauja nuomonė, kad bendradarbiavimas skatina dalijimąsi idėjomis - būtinybe išreikšti savo pažiūras ir aiškiai išdėstyti jas kitiems. Vėlesniuose savo darbuose M. Teresevičienė bei G. Gedvilienė (2000) bendravimą nurodo, kaip procesą, kurio metu pasitelkiant į pagalbą kalbos dovaną, bandoma suprasti skirtingų individų patirtis, idėjas, suvokimą. Autorių nuomone, bendradarbiavimas yra pagrįstas pedagogų profesinėmis kompetencijomis. Juk pedagogui svarbiausia yra gebėti bendradarbiauti su ugdytiniais, tėvais, kitais ikimokyklinės bendruomenės nariais, siekiant perteikti savo žinias, informaciją, juos konsultuojant bei perimant jų patirtį, sprendžiant aktualias problemas.

Analizuojant įvairių autorių bendradarbiavimo apibrėžimo formuluotes, pastebima, jog skirtumai nėra reikšmingi. M. Teresevičienė bei G. Gedvilienė (2000), L. Miltinienė (2005), D. Skeirienė (2005), R. Kontautienė (2006) ir kiti autoriai bendradarbiavimo sampratos apibrėžimuose akcentuoja nuolatinę ryšį tarp komandos narių, pagrįstą kooperacija, dalijimusi patirtimi bei bendro teigiamo rezultato siekimu, kai kiekvienas komandos narys jaučia pasitenkinimą bendra veikla.

Kiti Lietuvos bei užsienio autoriai bendradarbiavimą apibūdina kaip žmogaus siekį veikti išvien su grupe, priimant bendrus sprendimus, dalijantis įgūdžiais, kai dirbama išvien (žiūrėti 1 lentelę).

1 lentelė

Bendradarbiavimo samprata
(sudaryta darbo autorės)

Autorius	Apibrėžimas
Wanyeros (2004)	Absoliuti tarpusavio pagarba ir lygybės pripažinimas, dalijimasis įgūdžiais ir informacija, priimant bendrus sprendimus.
Anzenbacher (1992)	Žmonių kooperacija, siekiant bendro tikslo. Materialines gėrybes ir kultūrinės vertybes, kurių jiems reikia savirealizacijai, galima pasiekti tik veikiant drauge.

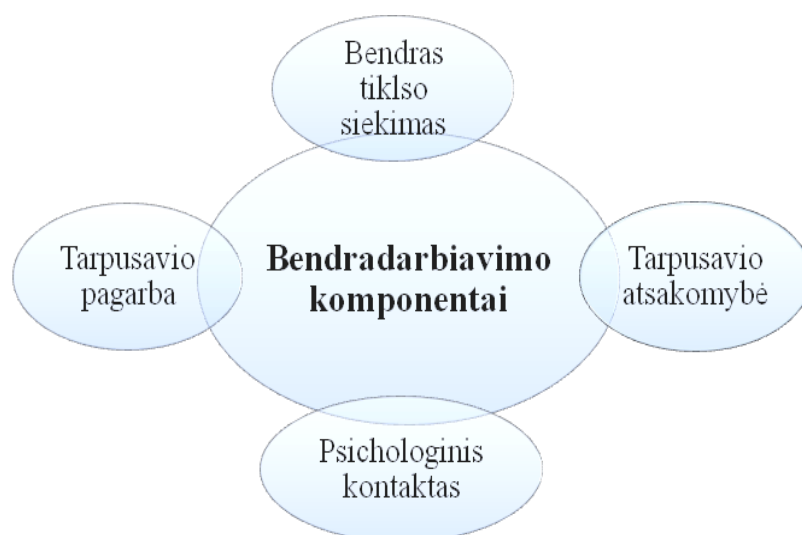
1 lentelės tęsinys 12 puslapyje

1 lentelės tęsinys

Jovaiša (2002)	Žmogaus socialinis gyvenimas reiškiasi veikla ir bendravimu. Individualioje veikloje atsiskleidžia asmens santykiai – „subjektas — objektas“, o bendravime — „subjektas — subjektas“. Be pastarosios sistemos neįmanoma grupinė, kolektyvinė veikla, kurioje susipina veikla ir bendravimas, realizuojami susitarimo planai, vystosi įvairūs santykiai.
Неров (1984)	Žmogaus siekis produktyviai veikti su kitais žmonėmis. Bendradarbiavimas atsiranda tada, kai žmonės sieja idėjos ir kuomet sukuriami santykiai, paremti lygiomis teisėmis. Tai procesas, kurį galima laikyti žmonių veiklos pagrindu, leidžiančiu kurti ir išlaikyti tvirtas demokratines bendruomenes.
Leonavičius (1993)	Bendravimas, kurio metu asmenys padeda realizuoti vienas kito poreikius.
Ušeckienė (2002)	Dviejų ar daugiau asmenų bendra veikla, kurios metu dalijamasi turima patirtimi.

Visi 1 lentelėje pateikti bendradarbiavimo apibrėžimai teigia, kad bendradarbiavimu siekiama darniai veikti su kitais žmonėmis. S. Wanyera (2004), A. Anzerbacher (1992) bendradarbiavimą tapatina su bendra veikla, paremta bendradarbiaujančių tarpusavio pagarba, dalijimusi idėjomis bei patirtimi. L. Jovaiša (2002), P. C. Неров (1984) pabrėžia, kad bendradarbiavimas - tai veikla tarp dviejų subjektų, kuri atsiranda tik tada, kai juos sieja bendros idėjos, tarpusavio lygybė bei pagarba. J. Leonavičius (1993) bei L. Ušeckienė (2002) bendradarbiavimą apibūdina, kaip procesą, kurio pagrindas bendradarbiaujančių subjektų poreikių įgyvendinimas. Taigi, bendradarbiaujantis grupės turi sieti panašūs bruožai, komponentai bei tikslai.

R. Kontautienė (2006), atlikusi tyrimus, įvardija bendradarbiavimo komponentus, kurie jos manymu - svarbiausi: bendras tikslo siekimas, bendros veiklos įpareigota tarpusavio pagarba ir atsakomybė, psichologinis kontaktas (žr. 1 pav.).



1 pav. **Bendradarbiavimo komponentai**

(parengta darbo autorės, remiantis R. Kontautiene, 2006)

R. Kontautienė (2006) labai išsamiai paaiškina ir įvardija bendradarbiavimą ikimokyklinėje įstaigoje apimančius komponentus, kurie, jos nuomone, pagrindiniai yra tokie: forma, funkcija, kontekstas bei socialinis komponentas (žr. 2 pav.).

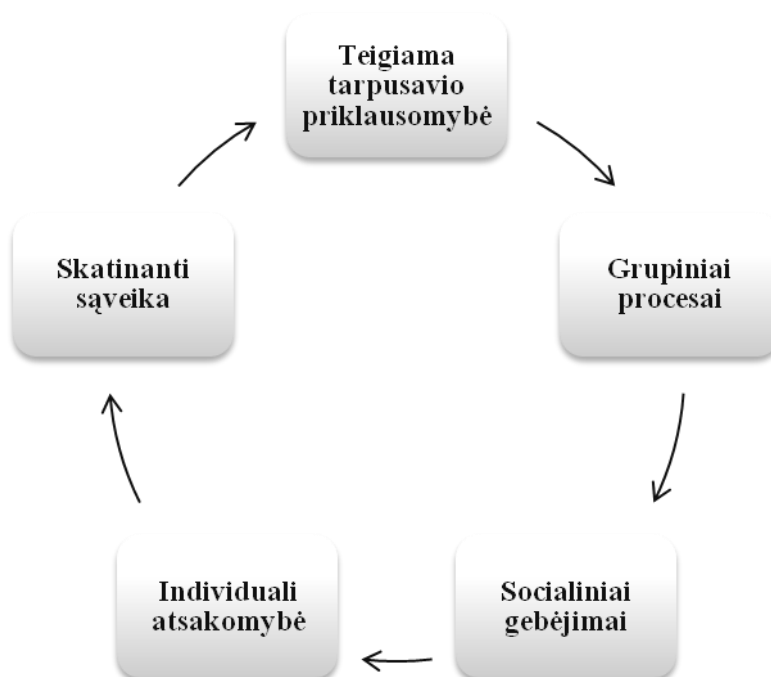


2 pav. **Bendradarbiavimo sudedamosios dalys**

(parengta autorės, remiantis R. Kontautiene, 2006)

R. Kontautienė (2006) apibūdina bendradarbiavimo formą, kaip esminį bendradarbiavimo komponentą. Jos nuomone, jei vaikas turi ribotas bendravimo savybes, tai bendravimas gali būti ir neverbalinis. Pasak R. Kontautienės (2006), bendradarbiavimo funkcija apima tikslą ar priežastis bendradarbiavimui susiformuoti. Autorė mano, kad bendradarbiavimo kontekstas lemia priežastingumą dėl ko bendradarbiaujama, o socialinis komponentas apibūdina subjektus su kuriais bendradarbiaujama.

Kiekvienai bendradarbiaujančių grupei priskiriami tam tikri bruožai. G. Mongirdienė (2011) skiria šiuos bendradarbiaujančios grupės požymius (žr. 3 pav.):



3 pav. **Bendradarbiaujančios grupės požymiai**
(parengta darbo autorės, remiantis G. Mongirdiene, 2011)

Galima teigti, jog G. Mongirdienės (2011) nuomone, bendradarbiaujančiai grupei ypač svarbūs šie veiksniai: teigiama tarpusavio priklausomybė, kurios pasekoje gimsta grupiniai procesai, kurių efektyvumą lemia bendradarbiaujančių grupės narių socialiniai gebėjimai, individuali atsakomybė bei skatinanti sąveika. Visi šie požymiai glaudžiai susiję ir papildo vienas kitą (žiūrėti 3 pav.).

Pabrėžtina, kad tiek europiniuose, tiek ir nacionaliniuose dokumentuose bendradarbiavimas ugdymo procese pripažįstamas kaip vertybė ir siekiamybė, o kai kuriems užsienio autoriams (Walther-Thomas, Korinek, McLaughlin ir kt., 2000) bendradarbiavimas sietinas su bendradarbiavimo priemone, siekiant numatytų tikslų.

Apibendrinant galima teigti, jog visi autoriai panašiai apibrėžia bendradarbiavimą. Daugumos nuomone, tai tarpusavio komandos narių sąveika, pagrįsta bendro tikslo siekimu, pasitelkiant į pagalbą savo patirtį, socialinius gebėjimus, tarpusavio pagarbą bei lygybės jausmą. Tai žmonių veiklos pagrindas, leidžiantis kurti ir išlaikyti tvirtą ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenę.

1.2. Bendradarbiavimo kokybės samprata bei kokybės valdymo principai

Norėdamos sėkmingai konkuruoti, ikimokyklinės įstaigos turi sukurti sistemą, leidžiančią apjungti daugelį tarpusavyje susijusių procesų ir nukreipti bendro tikslo siekimo linkme. Viena iš pagrindinių sistemų – bendradarbiavimo tarp ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių kokybė.

Kokybė yra tokia kategorija ir metodas, kurią pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo veiksmingiau patenkinti tėvų poreikius, gerindama teikiamas paslaugas. Tai viena naujausių ir efektyviausių vadybos koncepcijų, kuri leidžia nuolat tobulinti visus organizacijos veiklos procesus.

Kokybės vadybos specialistai, ilgai nagrinėję kokybės sampratą, pateikia skirtingus kokybės apibrėžimus. N. Vainikevičiūtė ir P. Vanagas (2004), cituodami užsienio kokybės vadybos klasikus, nurodo, jog Deming nuomone, kokybė priklauso nuo vartotojų dabartinių ir ateities lūkesčių; Crosby teigė, jog kokybė susijusi su nustatytų reikalavimų atitikimu; Juran kokybę siejo su trimis procesais – kokybės kontrole, kokybės gerinimu bei jos planavimu.

Kokybė yra sutartinių veiklos požymių visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais ir priemonėmis pasiekiami nacionalinės švietimo sistemos tikslai, tenkinantys suinteresuotos visuomenės dalies poreikius, bei kaip (kokiais būdais, kaip saugiai, kokiomis priemonėmis ir koku laipsniu) yra įgyvendinami konkrečios ugdymo įstaigos tikslai, vienareikšmiai nukreipti į individualių suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimą (Burškaitienė, Vilkonienė, 2009).

V. Rajecko (1998) teigimu, tiksliai apibūdinti ugdymo kokybę nėra lengva. Autorius pabrėžia, jog individai kokybę gali vertinti subjektyviai arba objektyviai. Objektyvi kokybė vertinama iš apčiuopiamų ir išmatuojamų dalykų, o subjektyvi kokybė apima individo emocijas.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos – EBPO (2008) atliktais tyrimais įrodyta, kad tikslingas profesionalus ikimokyklinis ugdymas, ir su tuo susijęs kokybiškas ikimokyklinės įstaigos pedagogų bei ikimokyklinės įstaigos bendruomenės bendradarbiavimas, palengvina vėlesnį ugdymą(si), daro teigiamą poveikį ugdymo(si) pasiekimams, tolesnei asmens socialinei ir emocinei raidai. Remiantis Europos bei JAV patirtimi įrodyta, kad ankstyvosios intervencijos programos (ypač tos, kurios yra skirtos socialiai nuskriaustiems vaikams) gali užtikrinti didelę socialinę ir ekonominę grąžą. Tęstinių tyrimų duomenys rodo, kad kokybiškas ikimokyklinis ugdymas padeda vėliau spręsti daugelį socialinių problemų – skurdą, nedarbą, mažina priklausomybes, gerina akademinis pasiekimus, daro teigiamą įtaką tolesniam gyvenimui. Toliau plėtojant ikimokyklinio ugdymo sistemą Lietuvoje, ikimokyklinio ugdymo kokybė tampa ypač aktuali (Ikimokyklinio ugdymo kokybė, 2012).

Pasak A. Juodaitytės ir R. Karžinauskienės (2007), ugdymo kokybė yra viešoji prekė, o ne privatus turtas, būtent todėl švietimo organizacijos skiriasi nuo verslo įmonių ir joms negalima tiesiogiai taikyti verslo įmonėms būdingos kokybės vadybos filosofijos. D. Martišauskienė (2008) pabrėžia, kad ikimokyklinio ugdymo kokybė yra pagrįsta vaikų kompetencijų plėtote, kur svarbiausios yra šios: socialinė, sveikatos užtikrinimo ir saugojimo, pažinimo, meninė bei komunikavimo.

Valstybinės švietimo strategijos 2003 - 2012 m. nuostatose (2003) pagrindinis dėmesys nukreiptas į ikimokyklinės įstaigos narių bei kitų bendruomenės atstovų bendradarbiavimo gerinimą ir įvardijamas, kaip vienas pagrindinių įstaigos veiklos tikslų. Ne mažiau svarbiais veiksniais Valstybinėse švietimo strategijos 2003 – 2012 m. nuostatose (2003) nurodytos - ikimokyklinio ugdymo paslaugos, jų turinys bei plėtotė. Pabrėžiant būtinybę kurti šeimų pedagoginio informavimo ir konsultavimo sistemą. Taigi ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę galima išskirti į dvi kategorijas: „Ikimokyklinio ugdymo paslaugų plėtotė“ ir „Šeimų informavimą bei konsultavimą“. Tačiau, kaip rodo praktika, stokojama sampratos apie konkrečiai teikiamą paslaugą. t.y. apie teikiamos paslaugos turinį.

Tam, kad ikimokyklinės įstaigos pedagogų bei ikimokyklinės bendruomenės bendradarbiavimas būtų efektyvus, jis turi būti nuoseklus ir atitikti tam tikrus reikalavimus bei sąlygas.

G. Mongirdienė (2011) išskiria šias produktyvaus bendradarbiavimo grupėje sąlygas:

- Individų psichologinis suderinamumas.
- Grupinio darbo pasiskirstymas ir pusiausvyra.
- Individuali galimybė grupės atstovams daryti įtaką.
- Pagarbos ir pagalbos grupėje teikimas.
- Bendra vertybių sistema.

S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) papildė G. Mongirdienę (2011) ir nurodo, kad organizacijų veiklos kokybės valdymą yra būtina grįsti tam tikrais principais: komandiniu darbu (kokybiniu bendradarbiavimu), visuotinės kokybės sistemos diegimu, kokybės standartų kūrimu, kokybės matavimais ir nuolatiniu dėmesiu kokybės gerinimui. Visi šie principai lemia visų ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių: įstaigos personalo, vaikų bei tėvų bendradarbiavimo kokybę, todėl verta paanalizuoti šių principų esmę (žr. 4 pav.).



4 pav. **Kokybės valdymo principai**

(parengta darbo autorės, remiantis S. Stoškumi ir D. Beržinskiene, 2005)

Analizuojant kokybės valdymo principus, paaiškėjo, jog S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) nurodo, jog *komandinis darbas* skatina ikimokyklinės ugdymo įstaigos personalo ir šeimos bendradarbiavimo kokybės siekį. Be to, autorių nuomone, komandinis ikimokyklinės ugdymo įstaigos personalo ir tėvų darbas leidžia jiems diskutuoti ir priimti tam tikrus sprendimus, kurie padeda įgyvendinti demokratinio valdymo programas. Autorių nuomone, *visuotinės kokybės vadybos sistemos diegimas* įstaigoje susijęs su tuo, kad turi būti kuriama ugdymo įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės valdymo sistema, kuri būtų integruojama į ikimokyklinės įstaigos kokybės vadybos sistemą, o ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės politika turėtų atsispindėti įstaigos vizijoje ir misijoje.

B. Bitinas ir L. Žadeikaitė (2000) nurodo *kokybės standartų kūrimo* svarbą. Jų nuomone, kokybės standartų kūrimas būtinas, siekiant suprasti kokybės paskirtį organizacijoje ir jos, kaip rezultato, esmę. Standartai gali būti taikomi visose švietimo organizacijose ir visiems švietimo kokybės lygiams.

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005), ne mažiau svarbūs yra *kokybės matavimai*. Šių matavimų pagrindu siekiama sukurti praktiniais išmatavimais pagrįstą švietimo organizacijos sistemą, kai nustatomi kriterijai ir rodikliai, kuriais remiantis, galima siekti kokybiškesnio veiklos atlikimo.

Vienas pagrindinių švietimo kokybės vertinimo sistemos instrumentų – *vidaus audito metodika*, kuri suteikia galimybę švietimo įstaigoms patikrinti ir įvertinti atliekamų darbų, teikiamų švietimo paslaugų kokybę, suvokti trūkumus, priimti pagrįstus sprendimus bei numatyti tikslingą plėtros perspektyvą bei veiklos efektyvumo tobulinimą.

„Švietimo įstaigos vidaus vertinimas – tai įstaigos bendruomenės susitarimu atliekama švietimo įstaigos ar atskirų jos veiklos sričių būklės, veiklos, pastangų, rezultatų analizė, jų kokybės apibūdinimas pagal sutartinius rodiklius bei pokyčių nustatymas, galimybių, perspektyvų numatymas.“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, 32 psl.).

2005 m. patvirtintoje *Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikoje* (ŠMM Įsakymas Nr. ISAK-1557) pabrėžiama jos paskirtis – gauti patikimus duomenis apie mokyklos veiklos kokybę, siekiant įgyvendinti jos tobulinimo uždavinius. Metodika yra rekomendacinio pobūdžio, ikimokyklinio ugdymo įstaigai paliekama teisė pačiai kartu su steigėju nuspręsti, ar savo veiklos įsivertinimui bus taikoma ši ar kita metodika.

Metodikoje įvardijamos šešios veiklos vertinimo sritys:

- etosas;
- vaiko ugdymas ir ugdymasis;
- vaiko ugdymo(si) pasiekimai;
- parama ir pagalba vaikui, šeimai;
- ištekliai;
- mokyklos valdymas.

Kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos vertinimo sritis sudaryta iš veiklos rodiklių ir pagalbinių rodiklių, kurie atskleidžia vertinimo sričių turinį ir nurodo siekiamą rezultatą (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005). Nors tokios sritys kaip ikimokyklinės bendruomenės narių bendradarbiavimo kokybės raiška metodikoje nėra atskirai išskirtos, vis dėlto, analizuodami metodikoje pateiktus veiklos ir pagalbinius rodiklius, matome, jog šiam objektui yra skiriamas ne mažas dėmesys. Pavyzdžiui, vertinant ikimokyklinės įstaigos *etoso* sritį, bendradarbiavimo kokybės raiškos vertinimą atskleidžia tokie pagalbiniai rodikliai, kaip *įstaigos mikroklimatas, lygių galimybių suteikimas ir teisingumas, ikimokyklinės bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo kokybė, bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais*. Vertinant *vaiko ugdymą ir ugdymąsi*, bendradarbiavimo kokybės raiškos vertinimą atskleidžia *mokytojo ir ugdytinio sąveika, šeimos įtraukimas į vaikų ugdymo(si) procesą, šeimos informavimo apie vaiką procedūrų kokybė, šeimos gaunamos informacijos kokybė*; vertinant *vaiko ugdymo(si) pasiekimus*, bendradarbiavimo kokybės raiškos vertinimą atskleidžia šis pagalbinis rodiklis - *pedagogų ir tėvų veiklos dėmė skatinant vaiko pasiekimus ir juos vertinant*. Vertinant *paramos ir pagalbos vaikui, šeimai* sritį, bendradarbiavimo kokybės raiškos vertinimą padeda atskleisti šie pagalbiniai rodikliai: *pagalbos ir paramos šeimai įvairovė ir teikiamų paslaugų kokybė*, o vertinant *išteklis*, bendradarbiavimo kokybės raiškos vertinimą atskleidžia *personalo*

kompetencija ir jos panaudojimas, galimybių tobulėti sudarymas. Vertinant mokyklos valdymą, bendradarbiavimo kokybės raiškos vertinimą padeda atskleisti tokie pagalbiniai rodikliai, kaip vadovo profesinė kompetencija, vadovo santykiai su personalu, komandų telkimas.

R. Želvys (1999) nurodo, kad pagrindinė visuotinės kokybės idėja ikimokyklinės įstaigos ir šeimos bendradarbiavime susijusi su tuo, kad ikimokyklinė įstaiga kaip organizacija turi suvokti siekį ir tai laikyti, kaip prioritetiniu veiksniu – *nuolat gerinti kokybę*. Autoriaus nuomone, turi būti kuriama sistema, kurios pagalba būtų nuolat gerinama visos įstaigos veiklos kokybė.

Pasak E. Motiejūnienės (2003), tikrasis kokybės valdymo principų poveikis išryškėja tik po tam tikro laiko. Todėl, pradėdant diegti kokybės vadybą, idėjoms reikia leisti laisvai judėti, o kiekvienam darbuotojui, nepaisant jo lygio ir vaidmens organizacijoje, sudaryti sąlygas kritiškai mąstyti ir aktyviai dalyvauti. Siekiant nuolatinės švietimo kokybės, būtina, kad susiformuotų atitinkamos nuostatos. E. R. Stanciko ir D. Bagdonienės (2004) teigimu, idėjas būtina nuolat skatinti, vertinti, diegti, už jas atsidėkoti ir atsilyginti.

Kaip jau buvo minėta, kokybę būtina nuolat vertinti. J. Layzer ir B. Goodson (2006) siūlo ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybę vertinti keliais požiūriais: tėvų požiūriu, ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjo požiūriu, paties vaiko požiūriu, vaiko raidos požiūriu, kurie, būdami šiek tiek skirtingi, neneigia vienas kito ir daro įtaką ikimokyklinio ugdymo kokybės sampratai.

Nors yra daug ikimokyklinio ugdymo kokybės apibūdinimo versijų, bet yra bendri pagrindiniai principai, kuriuos galima rasti įvairių šalių ikimokyklinio ugdymo kokybės kriterijų aprašymuose. D. Cryer (1999) pabrėžia, kad sprendžiant apie ikimokyklinio ugdymo kokybę labai svarbus kriterijus yra teikiamo ikimokyklinio ugdymo rezultatai – vaiko pasiekimai. Esminis dalykas turėtų būti ne klausimas, kas yra ikimokyklinio ugdymo kokybė, bet kokie rezultatai pasiekiami ikimokykliniu ugdymu, kuris apibūdinamas kaip kokybiškas.

Remiantis užsienio mokslininkų atliktais tyrimais (Making connections, 2004), ikimokyklinio ugdymo kokybė gali būti vertinama įvairiais aspektais: vaiko raidos požiūriu, kai ikimokyklinio ugdymo kokybė yra vertinama pagal tai, kiek taikomi metodai ir lūkesčiai atitinka vaiko raidos ypatumus ir logiką.

Taip pat kokybė gali būti vertinama įstaigos personalo atžvilgiu, kai ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjas kokybę sieja su darbo sąlygomis, kas labiausiai aktualu jų požiūriu. Personalas gali kreipti dėmesį į atlygio dydį, atostogų trukmę, laiką, skiriamą kvalifikacijai tobulinti, darbo aplinkos įvairius ypatumus: kiek vaikų tenka vienam pedagogui ir t. t. (Ikimokyklinio ugdymo kokybė, 2012).

Be to, bendradarbiavimo kokybė gali būti vertinama ir šeimos narių požiūriu, kai tėvai vertina atliekamų paslaugų kokybę per savo prizmę, t.y.: santykius su įstaigos personalu, jų

dėmesį atžaloms, be to, ne mažiau svarbūs, jų nuomone, faktoriai yra paslaugų kaina bei prieinamumas.

Akivaizdu, kad visi ikimokyklinės bendruomenės nariai ugdymo kokybę suvokia savaip: vieniems yra aktualūs su darbu ugdymo institucijoje susiję organizaciniai klausimai, kitiems – teikiamų paslaugų prieinamumas bei paslaugų kokybė, tretiems – paslaugų kokybės kontrolė bei organizavimas. Tačiau visais šiais atvejais yra svarbi visų ikimokyklinės ugdymo įstaigos narių kooperacija bei komandinis darbas, siekiant bendro tikslo.

1.3. Vadovo ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumai

R. Kontautienė (2006) nurodo, kad organizacijose neeilinių rezultatų galima pasiekti ne dėl geros asmeninės vadovavimo patirties ar ypač talentingų darbuotojų veiklos, bet tik dėl to, jog visi darbuotojai aktyviai dalyvautų organizacijos veikloje ir dirbtų drauge.

A. Jacikevičius (1995) išskiria tris bendruomenės formavimosi pakopas: jo nuomone, pradinė forma – asociacija - kai besiformuojant grupei, individai neturi iškėlę bendrų tikslų, nesusiformavę santykiai tarp jų. Kita pakopa yra korporacija, kurios metu individai turi bendrų tikslų, jų santykiai susiformavę, tačiau nėra vienybės jausmo užsiimant bendra veikla. Aukščiausia pakopa, autoriaus nuomone, yra kolektyvas. Čia individai susikūrę bendrus tikslus, jie pasiskirstę vaidmenimis ir tarp jų geri tarpasmeniniai santykiai (žr. 5 pav.).



5 pav. Bendruomenės formavimosi pakopos

(parengta darbo autorės, remiantis A. Jacikevičiumi, 1995)

Kuriant vaikų ugdymo modelį, ikimokyklinio ugdymo institucijose itin svarbiu tampa paslaugų kokybės valdymas, nuolatinis kokybės gerinimas. Teigtina, jog vaikas kryptingai ugdomas tik tada, kai konstruktyviai veikia visi ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės

segmentai – ikimokyklinių įstaigų vadovai, dirbantis personalas ir ugdytinių tėvai. Glaudus jų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas, gali garantuoti vaikų ugdymo kokybę.

Ikimokyklinių įstaigų vadovų bei pedagogų bendradarbiavimo svarba akcentuojama ir naujausiuose švietimo dokumentuose, skiriant dėmesį šių ugdymo dalyvių pagarbai vienas kitam, nuoširdumui bei atvirumui. Vadovas ir pedagogai yra ugdymo proceso dalyviai ir jų veiksmai turi būti vieningi, nustatant konkrečius tikslus bei ieškant kelių šių tikslų įgyvendinimui. Pabrėžtina, kad švietimo organizacijos tai – įstaigos, kuriose nuolat bendraujama bei vyksta abipuse partneryste pagrįsti santykiai tarp įstaigos vadovo, personalo, tėvų ir vaikų. R. Landsbergienė (2005) nurodo, kad vadovavimo procese didžiulį vaidmenį turi vadovo elgesys bei vadovo bendravimo ypatumai.

Akivaizdu, jog ikimokyklinės įstaigos vadovo pozicija bendradarbiavimo kokybės atžvilgiu tampa ypač svarbi, nes pasak B. Everald bei G. Morris (1997), vadovaujant švietimo organizacijai, labai svarbūs yra tokie dalykai kaip :

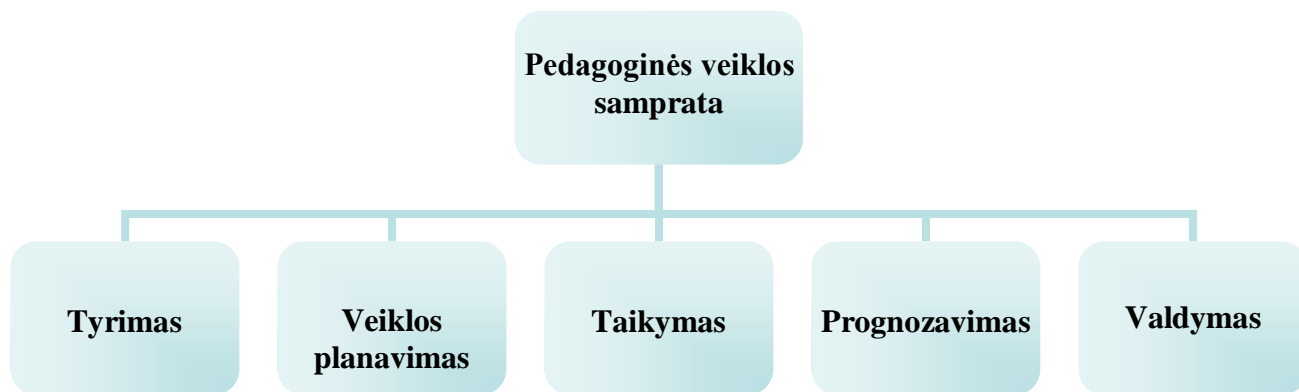
- Tinkamos laiko sąnaudos.
- Individualios veiklos planavimas.
- Savos kompetencijos plėtojimas.
- Mokymosi organizavimas (savišvieta bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimas).
- Savo elgesio bei nuostatų kontroliavimas.
- Streso įveikimas.

Pasak F. S. Butkaus (1996), darbuotojų skatinimas, kreipimas reikiama linkme, siekiant kokybiškų paslaugų ir yra *vadovavimas*, bendrąja prasme. Tačiau vadovavimo problemos remiasi tuo, jog jos yra situacinio pobūdžio. Jei vienas vadovo sprendimas yra efektyvus vienu atveju, jis bus menkavertis kitu atveju. Vadovo individualus sprendimas dėl situacijos valdymo gali nulemti neigiamo mikroklimato organizacijoje susidarymą.

Tuo tarpu, L. Jovaišos (2002) teigimu, ne tik uždavinių numatymas, darbų planavimas, organizavimas apibūdina *vadovavimo* ugdymo įstaigai sampratą, bet techninių, pedagoginių, socialinių, psichologinių procesų valdymas, siekiant teigiamų veiklos rezultatų.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme 2011 m. kovo 17 d. Nr. IX-1281 nurodomas efektyvus vadovavimo švietimo įstaigai modelis. Jame aiškiai nubrėžiamos teigiamos vadovo savybės. Įstatymas nurodo, kad veiksminga vadyba, laiku priimti sprendimai, tinkamas darbų paskirstymas, kritiška savo atliktų darbų analizė bei personalo pasitikėjimas ir pagarba nulems gerus vadovo darbo rezultatus.

Tam tikslui pasiekti vadovui būtina suvokti pedagoginės veiklos sampratą (žr. 6 pav.).



6 pav. **Pedagoginės veiklos samprata**

(parengta darbo autorės, remiantis V. Tumėniene, B. Janiūnaite, 2000)

Vadovavimas švietimo įstaigai pasižymi plačiu veiklos spektru: veiklos planavimu, tyrimu, rezultatų taikymu, prognoze valdymu ir t.t., todėl jis praplečia pedagoginės švietimo vadybos sampratą. Ypač šiai vadovavimo veiklai aktualios šios valdymo funkcijos: problemų analizė, motyvavimas, tikslų nustatymas, sprendimų priėmimas bei bendradarbiavimas. Tačiau pabrėžtina, jog šios funkcijos turi veikti integruotai, kaip visuma.

R. Želvio (2003) nuomone, vadovui, siekiančiam gerų veikos rezultatų, būtina išsiugdyti šiuos gebėjimus:

- Gebėjimas nuolat tobulėti ir skatinti bei sudaryti galimybę mokytis kitiems (t.y. kurti besimokančią organizaciją).
- Gebėjimas sukurti komandą ir dirbti grupinį darbą, įtraukiant kuo daugiau darbuotojų.
- Efektyvus komunikavimas: mokėjimas bendrauti, tikslios informacijos gavimas ir perteikimas kitiems.
- Gebėjimas sukurti saugią ir darbingą atmosferą, pozityvios organizacijos kultūros formavimas.

Pasak R. Mečkauskienės (2009), ikimokyklinės įstaigos vadovams, privalu turėti daugybę asmeninių savybių, siekiant kūrybingo ir efektyvaus vadovavimo organizacijai. Šios įstaigos vadovas ne tik rūpinasi organizacijos veikla, tačiau padeda personalui išreikšti save skatindamas jų kūrybiškumą, taip pat padeda personalo darbuotojams realizuoti save.

Anot R. Dobranskienės (2004), *bendravimo kultūros* sukūrimas yra pagrindinis ikimokyklinės įstaigos vadovo tobulinimo paslaugų kokybės uždavinys. Tačiau tai nėra paprastas tikslas, nes šio tikslo įgyvendinimui būtina viso personalo ir bendruomenės narių tolerancija, paremta pagarba ir rūpinimusi vienu kitais. Įstaigoje nuolat vyksta dialogas dėl ikimokyklinės įstaigos kaitos, ieškant vieningo problemų sprendimo, tačiau būtinas vadovo skatinimas viso

personalo narių aktyviai dalyvauti šiame procese. Tačiau dažniausiai personalas susiskirstęs ne pagal užduotis, o pagal visiems priimtą principą, todėl vadovas turi kurti sąlygas personalo tobulinimui.

Kaip teigia E. Meilienė (2010), darbuotojų tobulinimas turi būti svarbiu elementu organizacijos valdyje, nes tik jų kompetencijų dėka organizacijos gali sėkmingai egzistuoti. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas suteikia jiems galimybę pasiekti norimų rezultatų, o vadovui galimybę turėti kvalifikuotus darbuotojus.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovui valdymo objekto pagrindinis ypatumas yra tas, jog jam tenka dirbti tiek su vaikais, tiek susuaugusiais. Pedagogai, tėvai, aptarnaujantis personalas, tiekėjai, valdžios atstovai ir t.t. yra suaugusiųjų personalas. Vadovui tenka būti atsakingam ir už vaikus, ir už personalą ir už ugdytinių tėvus. R. Dobranskienė (2004) nurodo, kad ikimokyklinės įstaigos vadovas vienu metu turi atlikti keletą vaidmenų: pavaldinio, vadovo ir pedagogo. Kiekvieną vaidmenį jis turi atlikti kokybiškai. Todėl būtinas efektyvus bendradarbiavimas tarp vadovo ir visų kitų ikimokyklinės ugdymo įstaigos bendruomenės narių.

Atsidavimas bendriems tikslams, pasitikėjimas personalu, pasirengimas išklaudyti ir priimti idėjas, artimas bendradarbiavimas su kitais įstaigos nariais yra būtina sąlyga sėkmingam įstaigos vadovavimui (Dalin, Rolff, 1999).

Pasak T. Sergiovanni (2005), vadovas turi sujungti ikimokyklinės įstaigos resursus su ugdymo prioritetais. Bendravimas ikimokyklinėje įstaigoje turėtų apimti pokalbį apie įstaigos problemas ir vaikų poreikius, susirinkimus, skirtus informacijos analizei ir užsiėmimų planavimui. Anot autoriaus, kai pedagogai ir vadovai laiko save bendruomene, jie įsitraukia į dialogą ir diskusiją apie ugdymo proceso organizavimą, o tai vis dėlto yra esminis ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos tobulinimo elementas.

Apibendrinant galima teigti, jog vadovavimas ikimokyklinei įstaigai reikalauja iš vadovo daugelio vaidmenų atlikimo ir asmeninių savybių, siekiant užtikrinti personalo narių sutelktumą, išlaikant jų tarpusavio pagarbą vienas kitam bei jų pagarbą pačiam įstaigos vadovui. Nuolatinis bendradarbiavimas su ikimokyklinės įstaigos bendruomene, tolerancija, tobulėjimo siekimas ir personalo tobulėjimo skatinimas užtikrina įstaigos veiklos sėkmę. Taigi, vertinant mokslininkų išsakytas mintis, būtina išanalizuoti vadovo pasirinkto vadovavimo stiliaus įtaką organizacijos veiklai.

1.3.1. Vadovavimo stiliai ir jų poveikis bendradarbiavimo kokybei

F. S. Butkaus (2002) teigimu, sudėtingi vadovo ir pavaldinių santykiai yra nulemti vadovo pasirinkto vadovavimo stiliaus. Vadovas, atlikdamas jam pavestas funkcijas, vadovaujasi jam

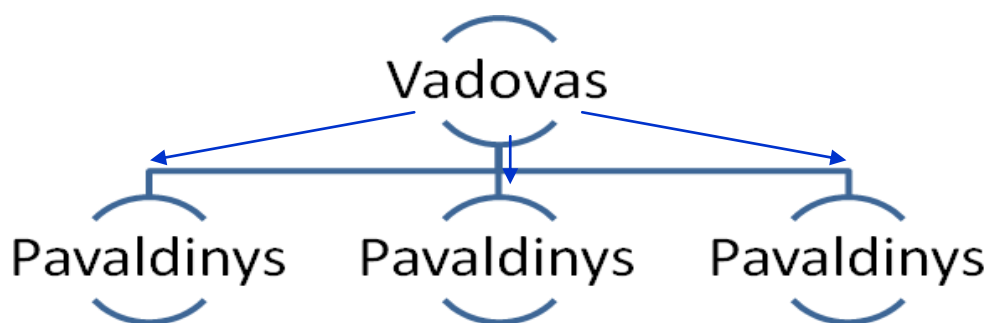
būdingu, savitu stiliumi. Autorius nurodo, kad kiekvieno vadovo darbo stilius individualus, nes nepakartojamos tiek jo asmeninės, tiek ir vadovaujamo kolektyvo savybės. Tuo tarpu V. Bagdonas (2002) prieštarauja F. S. Butkui (2002) ir vadovavimo stilių apibūdina, kaip žmonių santykių organizacijoje visumą. Autorius pabrėžia, jog šioje žmonių santykių visumoje didžiausią įtaką turi vadovo vertybės ir asmenybė, kuri sąlygoja pavaldinių lūkesčius.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005), patikslina šį F. S. Butkaus ir V. Bagdono apibrėžimą teigdami, kad vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų.

Remiantis šiais autorių pateiktais apibrėžimais, galima teigti, jog pagrindiniai veiksniai, lemiantys vadovo pasirenkamą vadovavimo stilių yra: įstaiga ir jos personalas, vadovavimo specifika, įstaigos veiklos organizavimo formos, vadovaujamo kolektyvo ypatumai, jų tarpusavio santykiai.

R. Razauskas (1996) pabrėžia, kad vadovo ir pavaldinio santykių pobūdis lemia vadovavimo stiliaus pasirinkimą. Tačiau pagal valdžios pobūdį ir pasirinkimo stilių, autorius pateikia tokią klasifikaciją (kuri, jo nuomone, šiuo metu populiariausia): vienvaldystė – autokratija; niekieno valdžia – liberalas; daugumos – demokratija.

Autokratinis - direktyvinis vadovavimo stilius. F. S. Butkaus (1996) teigimu, autokratinis darbo stilius paremtas stipria valdymo centralizacija, kuriai būdingas visiškas valdžios išlaikymas vienoje rankose, apsprendžiant visas problemas. R. Želvys (2003) pritaria F. S. Butkui ir nurodo, jog autokratinio stiliaus vadovas stengiasi remtis vienvaldystės principu, savarankiškai priimdamas sprendimus, griežtai kontroliuodamas pavaldinius ir laukdamas jų besąlygiško paklusnumo (žr. 7 pav.).



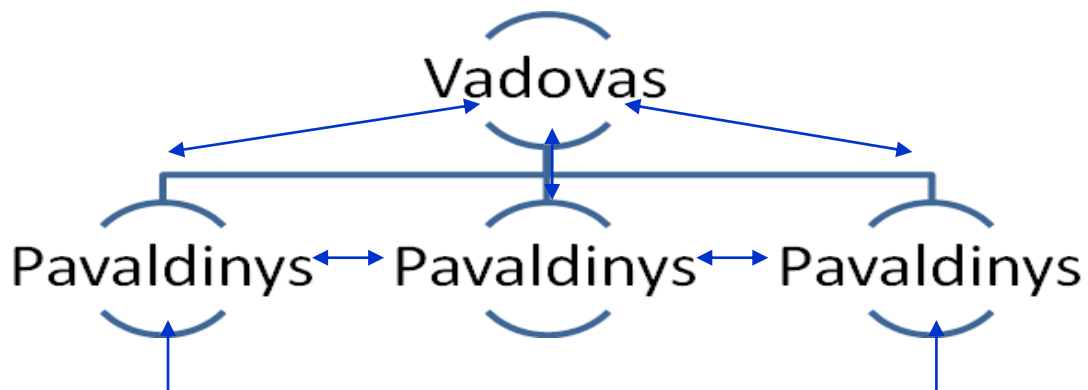
7 pav. **Autokratinis vadovavimo stilius**
(parengta darbo autorės, remiantis R. Želviu, 2003)

Anot R. Razausko (1996), vadovui autokratui svarbiausia – būti dėmesio ir veiklos centre. Todėl autokratas linkęs visą valdžią paimti į savo rankas. S. Dapkienė (2002) nurodo, kad

autokratiname vadovo valdyje dominuoja paklusnumas, valdymo priemonė – įsakinėjimas, todėl didžiausią jo dokumentacijos dalį sudaro įsakymai, instrukcijos bei papeikimai. R. Razauskas (1996) nurodo, kad autokratai neįvertina pavaldinių tokių savybių, kaip iniciatyvumas, savarankiškumas, reiklumas sau ir kitiems. Į juos žiūri kaip į impulsyvius, tingius, nedrausmingus, neatsakingus, neorganizuotus darbuotojus ir mano, kad reikia priversti juos paklusti ir veikti. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) apibrėžia šio stiliaus ypatumus teigdami, kad šis stilius paremtas hierarchiniu principu – besąlygišku vadovo autoritetu.

Liberalus vadovavimo stilius. S. Stoškus (2002) primena, kad liberalus vadovavimo stilius priklauso šiuolaikiško vadovavimo stiliui. Autorius nurodo, jog šiam stiliui būdingas visiškas nesikišimas į pavaldinių veiklą. Pasak A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000), šį stilių pasirinkusio vadovo nurodymai primena prašymus. Paprastai, esant tokiam vadovavimo stiliui, darbuotojai bendrauja tarpusavyje, o į vadovą kreipiasi tik svarbiais klausimais.

Anot R. Razausko (1996), pasirinkus liberalų valdymo stilių, toks vadovas labai atsargus priimdamas sprendimus, todėl labai mėgsta papunkčiui vadovautis įstatymais, instrukcijomis, nes taip jis tikisi kompensuoti savo kompetencijų trūkumus (žr. 8 pav.).



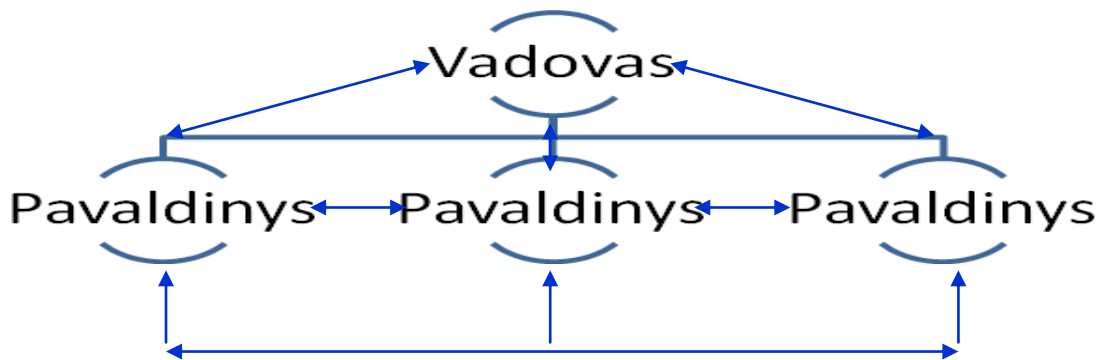
8 pav. **Liberalusis vadovavimo stilius**

(parengta darbo autorės, remiantis R. Razausku, 1996)

S. Stoškus (2002) pabrėžia, jog nors bendraudamas su pavaldiniais vadovas liberalas stengiasi būti mandagiu, geranorišku ir taktišku, tačiau jis nesugeba nieko keisti organizacijos labai, nesugeba apginti savo nuomonės, be to jis gali lengvai atsisakyti savo principų.

Demokratinis vadovavimo stilius. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) teigia, kad labiausiai šį laikmetį atitinka demokratinis vadovavimo stilius, paremtas valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą. Tačiau šis stilius skirstomas dar į dvi vadovavimo kategorijas: kooperatinį ir laisvą stilių. Kai bendradarbiai priskiriami partneriais,

ypač siekiant bendro tikslo – tai kooperatinis vadovavimas. A. Sakalas ir V. Šiligiennė (2000) pabrėžia, kad šis vadovavimo būdas išskirtinis tuo, jog vadovas daugybę klausimų sprendžia bendrai su pavaldiniais. Anot R. Razausko (1996), mėgstama demokrato vadovo frazė: „Jūs turite teisę spręsti pats“. Esant tokiam vadovavimo stiliui, darbuotojai turi teisę suvokti sprendžiamo klausimo esmę. (žr. 9 paveikslą).



9 pav. **Demokratinis vadovavimo stilius**

(parengta darbo autorės, remiantis R. Razausku, 1996)

Demokratiškas vadovas, norėdamas rasti optimaliausią sprendimą, įsiklauso į pavaldinių nuomones ir priima jų kritiką.

Akivaizdu, kad efektyviam vadovavimui didžiausią įtaką turi pasirinktas vadovavimo stilius. Jei organizacijos vadovas, besikeičiant situacijai organizacijoje, sugeba pasirinkti optimaliausiai tai situacijai tinkantį vadovavimo stilių, tai ir bus efektyvus vadovavimas. Tačiau žmogiškoji prigimtis yra tokia, kad ne visuomet pasiseka suderinti ir sujungti visus efektyvų valdymą lemiančius veiksnius į visumą, nes vadovas taip pat yra asmuo, turintis tam tikrų savų vertybių, įsitikinimų bei vizijų visumą.

1.4. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir ugdytinių tėvų bendradarbiavimas kaip ugdymo kokybę lemiantis veiksnys

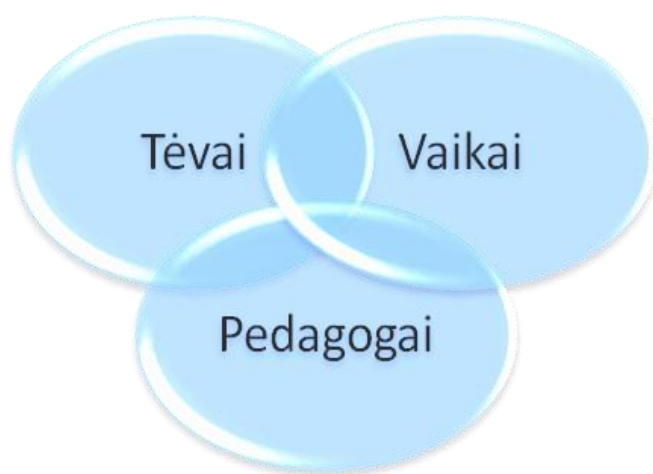
Ikimokyklinės įstaigos pedagogų ir tėvų bendradarbiavimas įmanomas tada, kai prasideda komunikacija abiejų pusių, kuri leidžia tiek pedagogams, tiek tėvams išgirsti, ko tikisi vieni iš kitų, kuo galima vieni kitiems padėti, o ko pagal abipusį susitarimą reikėtų vengti.

Ikimokyklinės įstaigos pedagogams suteiktas naujas iššūkis, jie turi ne tik užtikrinti vaiko ugdymą ir tenkinti jo poreikius, bet turi pažinti vaiko vidinį pasaulį, suvokti vaiko socialinės situacijos sudėtingumą ir, remiantis demokratiniais principais, gebėti vertinti jį, kaip individą bei

kurti palankią bendravimui aplinką. Remiantis šiomis nuostatomis A. Juodaitytė (2002) pabrėžia būtinybę sudaryti vaikui palankias sąlygas ne tik vaiko baziniams, bet ir individualiems poreikiams patenkinti. Tokiu būdu bus užtikrinta vaiko emocinė gerovė ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

O. Monkevičienės (2008) teigimu, dabartiniu metu vaiko ugdymas suvokiamas kaip vaiko ir socialinės aplinkos sąveika. Autorė nurodo, jog tai ryšių laukas: tarp vaiko ir šeimos; tarp vaiko ir pedagogo; tarp šeimos ir ugdymo įstaigos bendruomenės.

Kaip jau buvo minėta, ikimokyklinės įstaigos bendruomenę sudaro trys pagrindinės ugdymo dalyvių grupės – ikimokyklinio ugdymo pedagogai, vaikai ir tėvai (Hargreaves, 1999) (žr. 10 pav.).



10 pav. **Ikimokyklinės įstaigos bendruomenė**
(parengta darbo autorės, remiantis A. Hargreaves, 1999)

A. Hargreaves (1999) pabrėžia, jog visų šių grandžių aktyvus dalyvavimas ugdymo procese lemia ikimokyklinės ugdymo įstaigos kaitos ir atsinaujinimo procesą. Bendradarbiavimas tarp šių grandžių skatina sistemine organizacijos kaitą, įtakoja ikimokyklinio ugdymo įstaigą tapti tokia, kur būtų puoselėjami ne tik įstaigos ir visų šio proceso dalyvių bendradarbiavimo aspektai.

Talkinimas šeimai, bendradarbiavimas su šeima, ugdant jų vaiką ikimokyklinėje įstaigoje, yra dvi prioritetingos ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos sritys (Litvinienė, 2002).

V. Balčiūnaitė (2004) papildo Litvinienę ir teigia, jog ikimokyklinę įstaigą bei šeimą jungia tas pats ugdomas subjektas - vaikas. Todėl būtinas vienodais pedagoginiais reikalavimais pagrįstas ikimokyklinės įstaigos ir šeimos poveikis ugdytiniui, vienoda pedagogų ir tėvų dorovinė pozicija. Pasak autorės, esant skirtingoms pedagogų ir tėvų vertybinėms orientacijoms, sumažėja ir pedagoginio poveikio efektyvumas ugdytiniams.

A. Mizerienės (2007) teigimu, šiuo metu tėvus domina jų vaikų kokybiškas ugdymas, o ne tik vaiko priežiūra, jo saugumas. Tėvai iš ikimokyklinės įstaigos personalo nori gauti profesionalias ikimokyklinio ugdymo pedagogų konsultacijas vaikų ugdymo klausimais.

Tačiau tėvams ikimokyklinių įstaigos yra svarbios ne vien kaip ugdymo paslaugų teikėjos, jos reikalingos ir šeimų materialinės gerovės atžvilgiu. O. Monkevičienė (1999) pabrėžia, kad tėvams ikimokyklinio ugdymo įstaiga suteikia galimybę vykdyti darbinę veiklą ir yra jiems didelis palengvinimas, nes sudaro prielaidas darbinių pajamų atsiradimui šeimoje.

Klaipėdos universiteto Vaikystės pedagogikos katedros mokslininkai Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu 2010 metais atliko tyrimą „Ikimokyklinio ugdymo pasirinkimo galimybės Lietuvoje“. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis (76 proc.) tėvų nutardami vaiką leisti į darželį siekia patenkinti vaiko poreikį bendrauti su bendraamžiais, t.y. siekia vaiko socializacijos. Be to tyrimo metu paaiškėjo, kad tėvams taip pat ypač rūpi kokybiškas vaiko ugdymas. Tėvams ypač svarbus tinkamas vaiko parengimas mokyklai. Atlikti tyrimai parodė, jog dauguma tėvų iš ikimokyklinio ugdymo pedagogų tikisi kokybiško jų vaikų paruošimo mokyklai, tikisi jų vaikų nuoširdaus bendravimo su pedagogais.

O. Monkevičienė (1999), vertindama ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų bendravimo ir bendradarbiavimo perspektyvą, teigia, kad pedagogai savo kruopščiu darbu privalo demonstruoti kvalifikuoto vaikų ugdymo reikalingumą. D. Pakėnienė, D. Ramanauskienė, A. Tarasovienė (2005) papildė autorę ir teigia, jog turi būti vykdomas aktyvus šviečiamasis ikimokyklinio ugdymo pedagogų darbas, siekiant tėvus labiau domėtis jų vaikų raidos bei ugdymo ypatumais. Pedagogai turi užsiimti pažangių ugdymo metodų ir formų diegimu ugdymo procese.

Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu 2002 metais buvo atliktas tyrimas, siekiant nustatyti vaikų tėvų požiūrį į dabartines Lietuvos švietimo problemas (Moksleivių tėvų požiūris į dabartines švietimo problemas, 2002). Tyrimo metu paaiškėjo, kad tėvams trūksta vieningumo, nors jie yra viena didžiausių švietimo interesantų grupių. Tyrimo rezultatai parodė, kad tėvai rodo menką susidomėjimą švietimo paslaugomis, nes menkai apibūdina savo poreikius. Teigtina, jog tėvams būtina suvokti švietimo sistemos pokyčius ir aktyviau dalyvauti vaikų ugdymo procese. Be to labai svarbu ir švietimo įstaigoms pripažinti šeimos poreikius, požiūrį bei patirtį.

Ikimokyklinio ugdymo gairėse (1993) pabrėžiama, kad remiantis humanistine sąveika tarp jungiamųjų grandžių - suaugusiųjų ir vaikų, bendradarbiavimas su šeima yra vienas svarbiausių veiksnių ikimokyklinėje įstaigoje. Šiose gairėse nurodomi pagrindiniai siektini tikslai (žr. 11 pav.):

Atskleisti šeimai vaiko ugdymo ikimokyklinio ugdymo institucijoje ypatumus.

Šviesti tėvus pedagogikos ir psichologijos klausimais.

Supažindinti tėvus su ugdymo proceso organizavimu ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

Supažindinti tėvus su papročiais ir tradicijomis, ieškant bendrų ugdomojo poveikio vaikui priemonių.

11 pav. **Siektini tikslai, sąlygojantys pedagogų ir tėvų bendradarbiavimą**
(parengta darbo autorės, remiantis Ikimokyklinio ugdymo gairėmis, 1993)

Bendravimas su tėvais išliks viena svarbiausių interesų grupių įtraukimo į ikimokyklinio ugdymo įstaigos gyvenimą, problema, kurią visi bendradarbiavimo procese dalyvaujantys asmenys turi spręsti kartu. Nes vien vadovo vadybinių gebėjimų, pedagogų kompetencijų neužtenka, būtinas pačių tėvų noras dalyvauti ugdymo procese.

Tačiau neabejojama, kad vaikas bus kryptingai ugdomas tada, kai darniai sutars ikimokyklinio ugdymo įstaiga ir šeima, kai vaiko ugdymas vaikų darželyje ir šeimoje vienas kitą papildys (Litvinienė, 2002).

Ikimokyklinio ugdymo gairėse (1993) nurodoma, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų bendradarbiavimas – viena pagrindinių sąlygų, nulemiančių vaikų ugdymo sėkmę. Būtina vadovautis pagrindiniu principu, kad viskas, kas daroma, būtų daroma vaiko labui.

Pasak D. Cryer (1999), vertindami bendradarbiavimo kokybę su ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogais, tėvai labiau akcentuoja ikimokyklinio ugdymo aplinkos saugumą, pasitikėjimą paslaugų teikėju ir pageidavimą, kad aplinka tenkintų jų vaikų poreikius. Šeimos narių manymu, svarbūs ikimokyklinio ugdymo kokybės aspektai yra šie: personalo šiluma santykiuose su vaikais ir jų tėvais, gera ugdymo programa, socialinės ir fizinės vaikų sveikatos ir saugumo užtikrinimas. Pabrėžtina, kad vertindami ikimokyklinio ugdymo struktūros kokybę, tėvai pabrėžia prieinamą kainą už paslaugas ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos pasiekiamumą.

Skirtingi rezultatai pateikti R. Braslauskienės ir I. Jonulytės (2004) apklausose, kadangi atlikusios tyrimą, autorės nustatė, kad ikimokyklinis ugdymas yra reikšmingas ne tik sėkmingai

vaikų socializacijai, bet ir tėvams kaip rinkos dalyviams. Lietuvoje autorių atliktas tyrimas atskleidė ikimokyklinio ugdymo paslaugos atitikimą tėvų poreikiams, pagrindė ikimokyklinio ugdymo įstaigų svarbumą tėvams, dėl sudaromų galimybių dalyvauti darbo rinkoje. Tyrimo rezultatai parodė neigiamą tėvų požiūrį į bendradarbiavimo su pedagogais svarbą. Autorės nustatė, kad tėvai ilgą laiką orientavosi į tradicinį šeimos ir ikimokyklinės įstaigos sąveikos modelį, todėl kvietimą dalyvauti vaikų ugdymo procese suprato kaip ikimokyklinio ugdymo pedagogams privalomas veiklos delegavimą tėvams ir atmetė bendradarbiavimo galimybę įstaigos veiklos procesuose. Galima teigti, jog šie skirtumai susiję dėl to, jog tyrimai buvo vykdomi skirtingose šalyse ir skirtingu laikotarpiu.

Tačiau džiugina tai, kad R. Braslauskienės ir I. Jonulytės (2004) minėto tyrimo rezultatai atskleidė, jog tėvų poreikiai, norai ir pageidavimai, kaip turi būti ugdomi jų vaikai, kinta tiek turiniu, tiek forma, nes keičiasi pats šeimos modelis. Vaikų ugdymu pradeda domėtis abu tėvai, tuo papildydami šeimos reikalavimus ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo turiniui. Šie rezultatai nuteikia optimistiškai.

V. Krumm (1993), Zalcburgo universiteto Auklėjimo mokslų instituto profesorius, išanalizavusio daugelio mokslininkų tyrimo rezultatus, nuomone, pedagogai turi keisti savo požiūrį į tėvus ir jų auklėjamąjį potencialą, privalo nustoti galvoti, kad tėvai nesuinteresuoti savo vaikų pasiekimais, kad tėvai mokymo ir auklėjimo problemas gali spręsti tik mėgėjišku lygiu. Autoriaus nuomone, ikimokyklinio ugdymo pedagogai turi išmokti pripažinti tėvus kaip lygiaverčius ugdymo proceso partnerius.

E. Dobilaitė (2005) patvirtina, kad nuo 1994 m. vienas svarbiausių Lietuvos švietimo institucijų uždavinių (tame tarpe ir ikimokyklinių įstaigų) yra bendradarbiavimas su tėvais.

Pasak E. Staerfeldt ir kt. (1999), ikimokyklinės įstaigos pedagogai, bendraudami su vaikų tėvais, turi taikyti ne vienpusės, bet dvipusės komunikacijos principus, kuomet bendravimas yra išsamesnis ir naudingesnis, nes gaunamas labai vertingas grįžtamasis ryšys iš kitos bendraujančios šalies.

A. Juodaitytės (2002) manymu, reformuotoje ikimokyklinėje institucijoje vykstantis funkcijų pasidalijimas tarp ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir šeimos yra nulemtas švietimo reformos, todėl vaikų ugdymas turi būti grindžiamas jų tarpusavio sąveika. Autorės nuomone, epizodinė ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir šeimos sąveika, kurią galima apibūdinti, kaip sąveiką „šalia“, ir nuolatinė sąveika, kurią galima apibūdinti, kaip sąveiką „kartu“, skatina ikimokyklinę įstaigą ir šeimą būti partneriais.

Vėlesniuose savo darbuose A. Juodaitytė (2003) papildė savo mintis. Nors sąveiką tarp šeimos ir pedagogų įvardija taip pat, kaip epizodinę bei nuolatinę, bet keičia sąvoką „šalia“ į sąvoką „greta“, o nuolatinę sąvoką, įvardija ne kaip sąvoką „kartu“, o kaip sąveiką „drauge“.

Manytina, jog pagal turinį šios sąvokos yra panašios, tačiau žodžiai „šalia“ ir „drauge“ labiau perteikia šių dviejų subjektų ugdymo sąveikos bendradarbiavimo esmę partneriavimo kontekste. Pagrindinė, autorės tyrimų rezultatais pagrįsta išvada yra ta, kad, jei sąveikos „šalia“ nesistengiama perkelti į lygmenį „drauge“, galima tikėtis, kad tokioje aplinkoje ugdomų vaikų socialiniai ir pažintiniai pasiekimai nebus pakankami. Nuolatinei sąveikaujant (sąveika „drauge“) ikimokyklinei įstaigai ir šeimai, tikėtina, kad bus išugdytos tos vaiko savybės, kurios bus reikalingos ne tik sėkmingam ugdymui(si) mokykloje, bet ir gyvenimui visuomenėje.

Kaip matome, visi autoriai bei švietimo sistemos teisės aktai pabrėžia ikimokyklinės įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo svarbą. Siekiant išugdyti vaiką, kaip dorą pilietį, šių grupių veikla turi būti nukreipta bendram tikslui. Nors dar ne iki galo sudėliotos visos gairės tokiam ugdymui, kai kreipiamas dėmesys ne vien į vaiko fizinių poreikių tenkinimą, bet ir į jo, kaip individualybės puoselėjimą.

1.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės bendradarbiavimo formos

Vykstant švietimo sistemos pertvarkai ir su tuo susijusiai ikimokyklinio proceso kaitai, įstaigos turi galimybę įvairiai organizuoti ugdymą, kad vaikai įgytų daugiau žinių ir taikytų jas praktiškai, nes dėl vidinių ir išorinių visuomenės raidos veiksnių ir pokyčių, švietimas - kaip svarbi socialinio gyvenimo sfera, įgauna kitokią nei anksčiau pobūdį (Juodaitytė, 2003).

Dabartinėje visuomenėje keičiasi tėvų vaidmenys – iš pasyvių paslaugų vartotojų į aktyviai veikiančius, siūlančius įvairias idėjas, pagalbą, pasirengusius tartis, diskutuoti dėl veiksmingų vaikų ugdymo būdų (Juodaitytė ir kt., 2009).

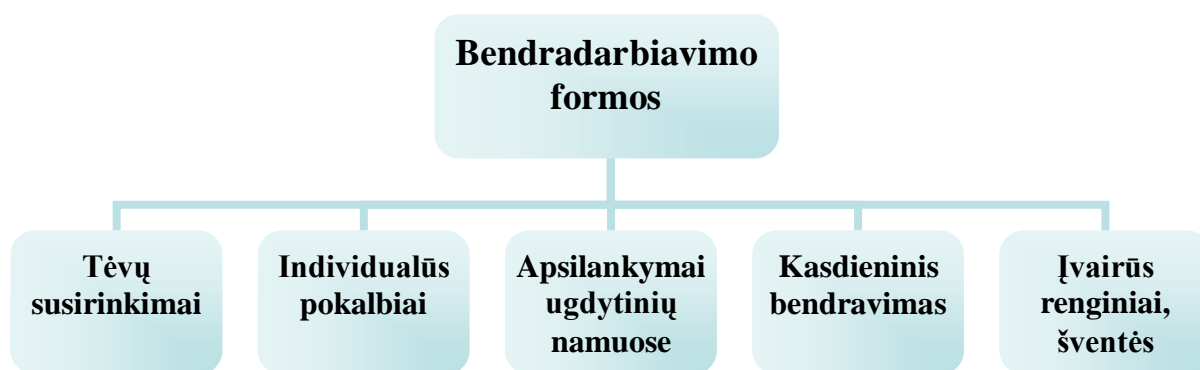
Atsakomybės dalijimasis vaikų ugdymo klausimais tarp ugdytojų ir tėvų, garantuoja partneriškus santykius, pagrįstus nuolatiniu konstruktyviu dialogu, tarpusavio pasitikėjimu, supratimu, pagarba, informacijos ir ekspertinių žinių dalijimusi (Ruškus ir kt., 2009).

J. Ruškus ir kt. (2009) aprašo Epstein išskirtas šešias tėvų įtraukimo į ugdymo institucijos gyvenimą formas:

1. Vaikų auklėjimas padeda šeimoms sukurti namų aplinką siekiant palaikyti vaikus kaip ugdymo proceso dalyvius.
2. Komunikacija – efektyvių formų kūrimas, kurių dėka tėvai daugiau sužino apie ugdymo institucijos programas ir vaikų daromą pažangą.
3. Savanoriavimas – tėvų paramos ir pagalbos sutelkimas ir organizavimas.

4. Mokymas(is) namuose. Informacijos teikimas tėvams kaip jie gali padėti savo vaikams atliekant namų darbus, kitas veiklas, susijusias su ugdymo procesu, įvairiais sprendimais ir planavimu.
5. Sprendimų priėmimas. Apima tėvų dalyvavimą įstaigos sprendimuose, ugdant tėvus lyderius ir atstovus.
6. Bendradarbiavimas su bendruomene. Identifikuoja ir integruoja resursus ir paslaugas iš bendruomenės, stiprinant ugdymo įstaigos programas, šeimų praktikas ir vaikų ugdymą.

Taigi, ugdymo kokybę garantuoja pedagogų ir tėvų partneryste pagrįstas ikimokyklinis ugdymas. O. Monkevičienė (1999) vertindama ikimokyklinio ugdymo įstaigos personalo bendradarbiavimo su tėvais formas, išskiria, jos nuomone, efektyviausias šias formas ir būdus (žr. 12 pav.):



12 pav. **Bendradarbiavimo su tėvais formos**
(parengta darbo autorės, remiantis O. Monkevičiene, 1999)

Vertinant pateiktą paveikslą, hierarchijos principu, visos šios bendradarbiavimo priemonės yra veiksmingos. Vis gi, remiantis praktika, ikimokyklinėse įstaigose dažniausiai vyksta individualūs pokalbiai su ugdytinių tėvais. Galbūt tai nulemta greito gyvenimo tempo ir tėvų užimtumo. Dažniausiai individualius pokalbiai organizuojami ikimokyklinio ugdymo įstaigos teritorijoje. Individualūs pokalbiai yra vienas iš labiausiai reikšmingų bendradarbiavimo būdų, kurio pagalba ikimokyklinio ugdymo pedagogai ir tėvai gali pasidalinti savo pastebėjimais apie vaiką, jo pasiekimus, raidos ypatumus.

Tačiau yra begalė ir kitų bendradarbiavimo su ugdytinių tėvais formų ir būdų. Jų naudojimas priklauso nuo tėvų geranoriško dalyvavimo bendroje ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje bei nuo ikimokyklinio ugdymo pedagogų kūrybiškumo ar entuziazmo (žr. 13 pav.).



13 pav. Ryšių su tėvais palaikymo formos ir būdai ikimokyklinėje įstaigoje

(sudaryta darbo autorės)

Kaip matome iš 13 paveikslo, jog būdų ir formų, leidžiančių palaikyti ir plėtoti bendradarbiavimo procesą tarp ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų yra pakankamai daug, tad ikimokyklinio ugdymo pedagogai, pasitelkdami savo kūrybiškumą, gali pasirinkti jiems priimtinausią bendradarbiavimo su ugdytinių tėvais būdą bei formą, kuri padėtų užtikrinti šio proceso (bendradarbiavimo) kokybės raišką.

Reziumuojant teorinę dalį, akivaizdu, jog visų ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių dalyvavimas ugdymo veikloje turi būti paremtas bendromis pastangomis, siekiant aukščiausio tikslo – visapusiško vaikų ugdymo. Tiek ikimokyklinio ugdymo pedagogai, tiek ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas, tiek tėvai turi rūpintis kokybiška tarpusavio bendradarbiavimo raiška, paremta tarpusavio parama, pagalba, pagarba vienas kitam. Bendradarbiavimo procese kiekvienas šio proceso dalyvis atlieka savo vaidmenį: vadovas siekia suburti tokį kolektyvą, kurio pagalba būtų galima siekti kokybiškų ugdymo paslaugų teikimo; tėvai tikisi gauti kokybiškas

ikimokyklinio ugdymo įstaigos teikiamas paslaugas; ikimokyklinio ugdymo pedagogai savo darbu bando visa tai praktiškai įgyvendinti. Tačiau matome, jog suvienijus visas jų jėgas, šių rezultatų galima būtų pasiekti ženkliai greičiau.

2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMO KOKYBĖS RAIŠKOS SU ĮSTAIGOS BENDRUOMENE EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybės raišką su įstaigos bendruomene.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, tyrimo problemai empiriškai išanalizuoti buvo pasirinkti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas vienas iš populiariausių empirinio tyrimo metodų - anketinės apklausos metodas. Atskiroms suinteresuotoms grupėms – ikimokyklinės įstaigos pedagogams bei ugdytinių tėvams, buvo pateiktos mišraus tipo anketos (žr. 1, 2 priedus). Tyrimas vyko 2013 m. spalio – lapkričio mėn. Apklausiai atlikti buvo gauti žodiniai ikimokyklinių įstaigų vadovų, pedagogų ir tėvų sutikimai.

Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas interviu metodas ikimokyklinių įstaigų vadovams, kuriuo siekta atskleisti ikimokyklinių įstaigų vadovų poziciją apie ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių bendradarbiavimo kokybės raišką. Tam tikslui buvo parengtas atviro tipo klausimynas (žr. 3 priedą) ikimokyklinių įstaigų vadovams. Visi pasirinktų ikimokyklinių įstaigų vadovai geranoriškai sutiko dalyvauti šiame tyrime. Interviu metodu buvo bendrauta su penkiais Panevėžio miesto ikimokyklinių įstaigų vadovais. Interviu vyko laikantis konfidencialumo principo, ikimokyklinių įstaigų vadovų kabinetuose, iš anksto susitarus su vadovais dėl tikslios interviu datos ir laiko. Kiekvienas interviu truko nuo 20 iki 30 minučių.

Tyrimo instrumento sudarymas. Tyrimui atlikti buvo naudojami darbo autorės parengti originalūs klausimynai ikimokyklinių įstaigų pedagogams, ugdytinių tėvams ir ikimokyklinių įstaigų vadovams.

Anketas ikimokyklinio ugdymo pedagogams bei ugdytinių tėvams sudaro demografinis ir kiti informaciniai klausimų blokai. Klausimynus šioms dviem respondentų grupėms sudaro Ranginio tipo klausimai sudaryti pagal Likerto skalę, bei atviro ir uždaro tipo klausimai. Anketose pateikti klausimai pedagogams ir ugdytinių tėvams yra analogiški, siekiant palyginti šių dviejų grupių atsakymus (žr. 1, 2 priedus):

1. Demografinė respondentų charakteristika.

1. Lytis.
2. Amžius.
3. Išsilavinimas.

4. Užimamos pareigos (Klausimas taikytas ikimokyklinių įstaigų pedagogams ir ikimokyklinių įstaigų vadovams).
5. Darbo stažas (Šis klausimas buvo taikytas ikimokyklinių įstaigų pedagogams ir ikimokyklinių įstaigų vadovams. Tėvų, vietoj klausimo apie darbo stažą, buvo klausama, kiek laiko jie naudojami ikimokyklinės įstaigos paslaugomis).

2. Bendradarbiavimo galimybės.

1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendras vertinimas.
2. Lygių galimybių suteikimas ir teisingumas įstaigoje.
3. Galimybė panaudoti savo gebėjimus, idėjas, įnešant naudingą indėlį į įstaigos veiklą.
4. Vadovo inovatoriškumo, kūrybiškumo skatinimas bendruomenės narių atžvilgiu.
5. Bendradarbiavimo proceso iniciatoriai.
6. Pagrindiniai trukdžiai sėkmingam bendradarbiavimo proceso vystymui ikimokyklinėje įstaigoje.

3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų ir šeimos sąveika.

1. Santykių tarp ikimokyklinės įstaigos pedagogų ir ugdytinių tėvų vertinimas.
2. Ikimokyklinės įstaigos pedagogų ir ugdytinių tėvų sėkmingo bendradarbiavimo aspektai.
3. Efektyviausių bendradarbiavimo būdų ir formų išskirimas.
4. Žinių šaltinių apie vaikų ugdymą pasirinkimas.

4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų santykiai su vadovybe.

1. Ikimokyklinės įstaigos veiklos organizavimo vertinimas.
2. Priežastys, įtakojančios neigiamą įstaigos veiklos organizavimo vertinimą.
3. Aspektai, lemiantys sėkmingą bendradarbiavimo procesą tarp ikimokyklinės įstaigos pedagogų ir vadovų.
4. Ikimokyklinės įstaigos vadovo pasirinkto vadovavimo stiliaus vertinimas.
5. Pagrindiniai motyvai, skatinantys pedagogus tobulėti (šis klausimas taikytas tik ikimokyklinės įstaigos pedagogams).

5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų santykiai su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais).

1. Santykių su kitais ikimokyklinės įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais) vertinimas.
2. Priežastys, įtakojančios neigiamą požiūrį į santykius su kitais ikimokyklinės įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais).
3. Aspektai, lemiantys sėkmingą bendradarbiavimą tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų ir kitų ikimokyklinės įstaigos personalo narių (administracijos darbuotojų).

Interviu klausimyno vadovams sudarymas. Klausimyną sudaro 14 atviro tipo klausimų (žr. 3 priedą), kurių pirmaisiais trimis klausimais siekta nustatyti respondentų demografinius duomenis. Kitais klausimais siekta išsiaiškinti vadovų nuomonę apie jų pasirinktą vadovavimo stilių, buvo bandoma atskleisti vadovų nuomonę apie įstaigos veiklos organizavimą, apie sėkmingo bendradarbiavimo tarp vadovo bei pedagogo, tarp vadovo bei ugdytinių tėvų prielaidas. Taip pat siekta išsiaiškinti, kokios, vadovų nuomone, yra efektyviausios bendradarbiavimo formos tarp ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų, bei kokie veiksniai trukdo sėkmingam šio proceso ikimokyklinėje įstaigoje organizavimui. Remiantis vadovų nuomone, mėginta nustatyti pagrindinius kokybiško bendradarbiavimo ikimokyklinėje įstaigoje aspektus. Interviu vyko 2013 m. lapkričio 25 – 29 dienomis.

Tiek abiejų kiekybinio tyrimo anketų klausimynai, tiek ikimokyklinių įstaigų vadovams parengtame interviu teiginiai bei klausimai sudaryti analogiškai, siekiant palyginti šių trijų respondentų grupių: pedagogų, tėvų ir ikimokyklinių įstaigų vadovų poziciją minėtais klausimais.

Žvalgomasis tyrimas. Naudojant parengtus klausimynus, 2013 05 12 - 2013 05 18 dienomis buvo atliktas žvalgomasis tyrimas Panevėžio ikimokyklinėje įstaigoje X. Parengtais klausimynais buvo atlikta anketinė apklausa. Apklausti 32 respondentai (14 ikimokyklinio ugdymo pedagogų bei 18 ugdytinių tėvų). Buvo siekiama išsiaiškinti, ar klausimai suprantami ir vienodai interpretuojami, ar jie svarbūs respondentams.

Klausimynų koregavimas. Žvalgomojo tyrimo rezultatai parodė, jog klausimynus tikslinga koreguoti. Aiškiau ir konkrečiau buvo suformuluoti klausimai, atskleidžiantys pedagogų nuomonę apie sėkmingo bendradarbiavimo ikimokyklinėje įstaigoje trukdžius. Taip pat įvesti papildomi klausimai 1 bloke apie demografines charakteristikas, šiuos klausimus papildant klausimu apie respondentų užimamas pareigas. Žvalgomojo tyrimo rezultatai parodė, kad klausimynas per ilgas (vizualiai ir laiku, būtinu užpildyti visus klausimus). Todėl klausimynas buvo sutrumpintas,- tai leido išlaikyti respondentų susidomėjimą viso tyrimo metu. Reikšmingų skirtumų pedagogams interpretuojant atskirus klausimus nebuvo fiksuota. Atlikus žvalgomąjį tyrimą, paaiškėjo, jog ugdytinių tėvai mažai bendrauja su ikimokyklinės įstaigos personalu (administracijos darbuotojais) bei turi nepakankamai žinių apie šių bendruomenės narių bendradarbiavimą, dėl šios priežasties šis klausimų blokas buvo sutrumpintas, o uždaro tipo klausimai sudarė galimybę respondentams pasirinkti atsakymo variantą.

Duomenų apdorojimas. Gauti kiekybinio tyrimo rezultatai buvo užkoduoti ir duomenys suvesti į SPSS statistinio duomenų paketo programos lenteles statistiniam duomenų apdorojimui ir analizei. Koduojant duomenis, laikytasi bendro principo: mažiausia reikšmė priskiriama blogiausiam atsakymui, o didžiausia - geriausiam atsakymui.

Tyrime buvo siekta statistiškai pagrįsti, kokie kokybės indikatoriai daugiausiai įtakoja bendradarbiavimo tarp ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių vertinimą. Anketos statistiškai apdorotos SPSS paketu, taikant porines dažnių lenteles (crosstabulation). Respondentų atsakymai buvo vertinami pagal amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo stažą. Statistiniams ryšiams vertinti naudotas susijusių požymių chi - kvadrato kriterijus (χ^2). Skirtumai tarp atitinkamų rodiklių laikyti statistiškai reikšmingais, kai apskaičiuotas statistinis reikšmingumas $p \leq 0,05$. Ieškant statistinių - koreliacinių ryšių tarp kintamųjų, naudotas statistinio ryšio stiprumą ir kryptį rodantis Spirmeno koreliacijos koeficientas ρ (angl. Spearman's rank correlation coefficient), kurio reikšmės nuo 0,3 iki -0,3 - labai silpnas ryšys; nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5) - silpnas ryšys; 0,5 - 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7) - vidutinis ryšys; 0,7 - 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9) - stiprus ryšys; 0,9 - 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0) - labai stiprus ryšys. Statistinei analizei pasirinktas 0,05 statistinio reikšmingumo lygmuo (p). Ryšiai laikomi statistiškai reikšmingi, kai $p < 0,05$ ($p < 0,01$ - labai reikšminga, $p < 0,001$ - ypač reikšminga).

Kokybinio tyrimo metu, ikimokyklinių įstaigų vadovams sutikus, buvo naudotas diktofonas. Interviu metu visa diktofone įrašyta medžiaga buvo perkelta į Microsoft Office Word programą. Interviu metodu, gauti duomenys analizuoti, atliekant turinio (content) analizę.

2.2. Tyrimo imties charakteristika

Demografinė respondentų charakteristika atspindi konkrečių kintamųjų poveikį kitiems sąlygotiems veiksniams, t.y. padeda išsiaiškinti, kaip šie faktiniai duomenys apie tiriamuosius lemia kitus tyrimui svarbius veiksniai. Tyrime naudota tikimybinė respondentų atranka, kurios esmė, jog tyrėjas nustato, kad kiekvienas populiacijos (šiuo atveju, ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narys) elementas turi tikimybę patekti į tiriamųjų imtį. Tiriamųjų imties nustatymui naudota paprastoji atsitiktinė atranka. Atliekant paprastąją atsitiktinę tiriamųjų atranką, populiacijos nariai sunumeruojami ir atrenkami pagal atsitiktinių skaičių generatorių. Šiuo atveju apklausai buvo parinkti penkių Panevėžio miesto ikimokyklinių įstaigų pedagoginio personalo nariai ir ugdytinių tėvai, sutikę dalyvauti tyrime. Tyrime dalyvavo 118 šių ikimokyklinių įstaigų pedagoginio personalo narių bei 112 ikimokyklinių įstaigų tėvų. Viso buvo išdalinta 240 anketų, iš kurių 10 grįžo neužpildytos (2 iš ikimokyklinių įstaigų pedagogų ir 8 iš ugdytinių tėvų). Be to, tyrimo eigoje interviu metodu buvo apklausti 5 ikimokyklinių įstaigų vadovai. Detalesnė demografinė charakteristika pateikta kituose skirsniuose (2.3.1.; 2.3.2.; 2.3.4.).

2.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

2.3.1. Pedagogų nuomonės apie bendradarbiavimo kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje rezultatų analizė

Pedagogų demografinės charakteristikos atskleidžia respondentų lyties, amžiaus, išsilavinimo, pareigų bei darbo stažo įvairovės ypatumus (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Tyrimo dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo pedagogų demografiniai duomenys (N=118)

Respondentų charakteristika	%
<i>Lytis</i>	
Vyras	1,7
Moteris	98,3
<i>Amžius</i>	
Nuo 25 – 30 m.	8,5
Nuo 31 – 40 m.	24,6
Nuo 41 – 50 m.	32,2
51 m. ir vyresni	34,7
<i>Išsilavinimas</i>	
Vidurinis profesinis	1,7
Aukštesnysis	22,9
Aukštasis neuniversitetinis	16,9
Aukštasis universitetinis	58,5
<i>Užimamos pareigos</i>	
Vadovas	5,1
Ikimokyklinio ugdymo pedagogas	77,1
Meninio ugdymo pedagogas	5,1
Logopedas	11,0
Specialusis pedagogas	1,7
<i>Darbo stažas</i>	
Nuo 1 iki 10 m.	20,3
Nuo 11 iki 20 m.	19,5
Nuo 21 iki 30 m.	28,0
Daugiau nei 31 m.	32,2

2 lentelėje matome, jog didžiąją dalį ikimokyklinių įstaigų pedagogų sudarė moterys ir tik keletas vyrų (1,7 proc., N=2). Šie rezultatai verčia daryti prielaidą, jog darbą ikimokykliniame sektoriuje daugiau linkusios pasirinkti moteriškos lyties atstovės. Vertinant pagal respondentų amžių, matome, kad daugiau nei trečdalį (34,7 proc.) apklaustųjų sudaro vyresnio amžiaus asmenys, beveik trečdalį (32,2 proc.) – vidutinio amžiaus respondentai. Jauniausieji ikimokyklinio ugdymo pedagogai sudaro mažiau nei dešimtąją dalį (8,5 proc.) visų apklaustųjų. Šie rezultatai parodo, jog ikimokyklinėse įstaigose pakankamai retai vyksta personalo kaita, t.y. didžiąją dalį pedagoginio personalo sudaro vidutinio ir vyresnio amžiaus darbuotojai.

Tyrimo rezultatai džiugina tuo, jog net beveik trys penktadaliai (58,5 proc.) apklaustųjų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir beveik penktadalis respondentų (16,9 proc.) turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

Vertinant pagal užimamas pareigas, didžiąją dalį (77,1 proc.) apklaustųjų sudarė ikimokyklinio ugdymo pedagogai, daugiau nei dešimtadalį (11 proc.) – logopedai, keletas (5,1 proc.) - meninio ugdymo pedagogų. Šie rezultatai susiję su tuo, jog tyrimas buvo atliekamas nespecializuotose ikimokyklinėse įstaigose.

Daugiau nei trečdalis (32,2 proc.) ikimokyklinio ugdymo pedagogų dirba daugiau nei 31 metus, daugiau nei ketvirtadalis (28 proc.) respondentų šį darbą dirba nuo 21 iki 30 metų, beveik penktadalis (19,5 proc.) – nuo 11 iki 20 metų ir daugiau nei penktadalis (20,3 proc.) tiriamųjų šia veikla užsiima nuo 1 iki 10 metų. Remiantis ankstesniais tyrimo rezultatais (t.y. pedagogų amžiaus rodikliais) galima teigti, kad respondentai savo pašaukimą ikimokyklinio ugdymo darbui surado brandesniame amžiuje.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, ar pedagogų amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos bei darbo stažo trukmė turėjo įtakos jų nuomonei, vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

Ryšys tarp bendro įstaigos veiklos vertinimo ir demografinių respondentų charakteristikų pedagogų požiūriu (N=118)

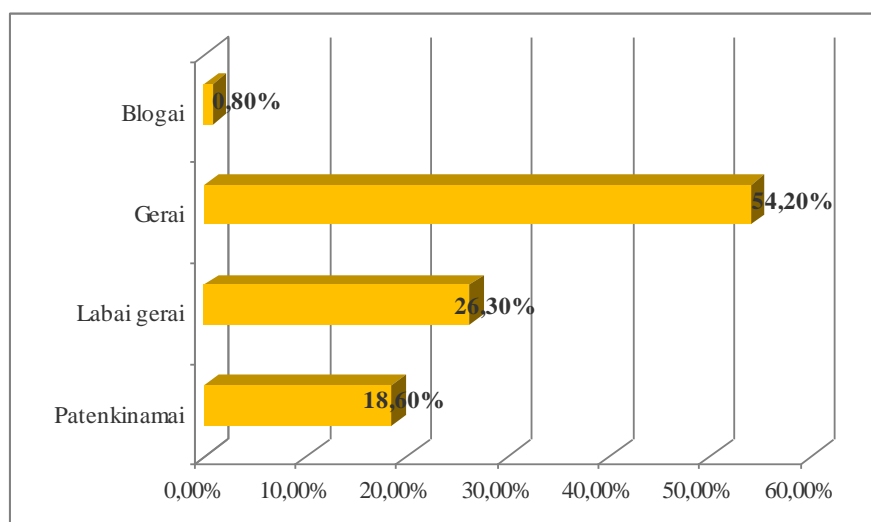
Demografiniai respondentų duomenys	Bendras įstaigos veiklos vertinimas	
	r_s	p
Amžius	-0,106	0,252
Išsilavinimas	-0,083	0,371
Darbo stažas	-0,185^x	0,045
Užimamos pareigos	0,26	0,783

Paaiškinimas: r_s – Spearman'o koreliacijos koeficientas; p – koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo.

^x statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

Tyrimo eigoje nustatytas atvirkštinis statistiškai reikšmingas ryšys ($r_s = -0,185$, $p < 0,05$) tarp bendro įstaigos vertinimo ir pedagogų darbo stažo, t.y. respondentai, kurių darbo stažas didžiausias, įstaigos veiklą vertina prasčiau, nei mažesnę darbo stažą turintys pedagogai. Tarp amžiaus, išsilavinimo bei užimamų pareigų statistiškai reikšmingo ryšio nenustatyta.

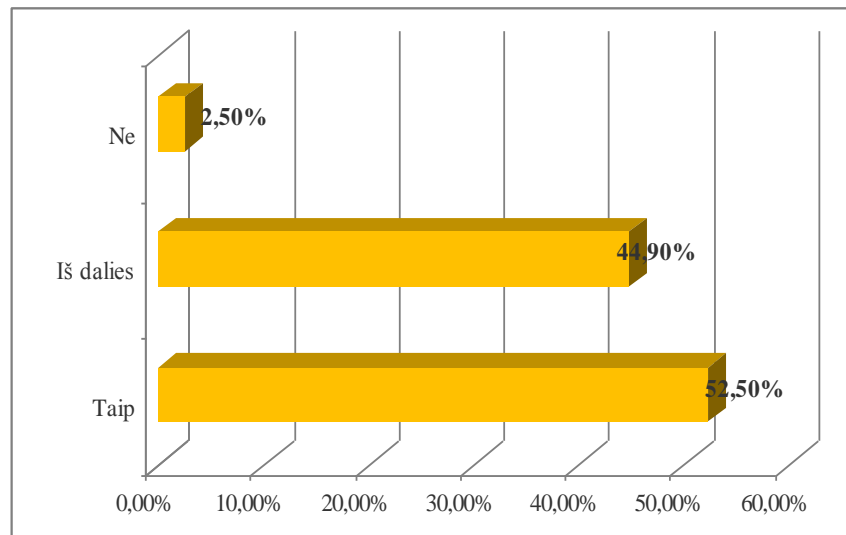
Išanalizavus mokslinę literatūrą, paaiškėjo, jog norėdamos sėkmingai konkuruoti, ikimokyklinės įstaigos turi sukurti sistemą, leidžiančią apjungti daugelį tarpusavyje susijusių procesų ir nukreipti bendro tikslo siekimo linkme. Vienas iš pagrindinių procesų – bendradarbiavimo kokybės raiška tarp ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių. Dėl šių priežasčių tyrimo eigoje buvo svarbu nustatyti, kaip ikimokyklinės įstaigos pedagogai vertina įstaigos, kurioje dirba, veiklos organizavimą (žr. 14 pav.).



14 pav. **Ikimokyklinės įstaigos veiklos vertinimas, pedagogų požiūriu** (N=118)

Tyrimo metu paaiškėjo, jog daugiau nei penktadalis (26,3 proc.) respondentų labai gerai vertina įstaigą, kurioje dirba ir net daugiau nei pusė (54,2 proc.) ikimokyklinę įstaigą vertina gerai, deja, beveik penktadalis (18,6 proc.) tyrime dalyvavusių pedagogų įstaigos veiklą vertina patenkinamai ir vienas (0,8 proc., N=1) pedagoginio personalo narys įstaigos veiklą vertina blogai. Šie rezultatai pabrėžia, kad didžioji dalis pedagogų ikimokyklinės įstaigos veiklą, kurioje dirba, vertina teigiamai ir tik beveik penktadalis respondentų iš dalies nepatenkinti ikimokyklinių įstaigų veiklos organizavimu.

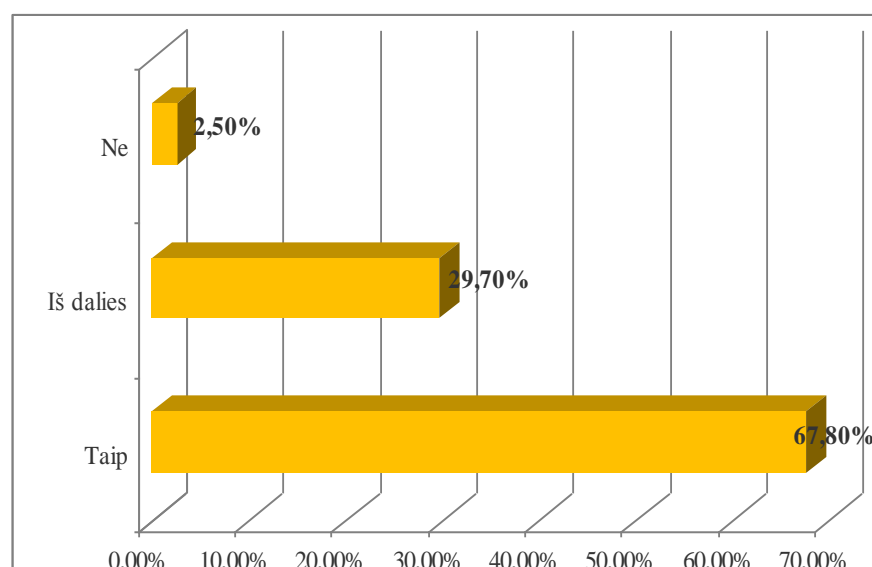
Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, jog skirtingi autoriai skirtingai pateikia bendradarbiavimo esmę. R. Kontautienė (2006), atskleidama bendradarbiavimo esmę, nurodo, kad bendradarbiavimo procesas yra paremtas filosofiniais apmąstymais apie žmogaus esybę bei santykiais su kitais žmonėmis, paremtais skirtinga kultūra ir požiūriu į patį individą. Todėl apklausos metu respondentams buvo užduotas klausimas apie tai, ar ikimokyklinės įstaigos pedagogai jaučiasi visateisiais ikimokyklinės bendruomenės nariais (žr. 15 pav.).



15 pav. **Pedagoginio personalo narių jausmo, esant visateisiais ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariais, skirstinys (N=118)**

Daugiau nei pusė (52,5 proc.) respondentų jaučiasi visaverčiais ikimokyklinės įstaigos nariais, daugiau nei du penktadaliai (44,9 proc.) iš dalies turi šį jausmą. Jausmas būti ikimokyklinės bendruomenės nariu suteikia galimybę visiems nariams veikti išvien, siekiant bendro tikslo, t.y. galimybė panaudoti savo gebėjimus ir idėjas visos įstaigos veiklos labui.

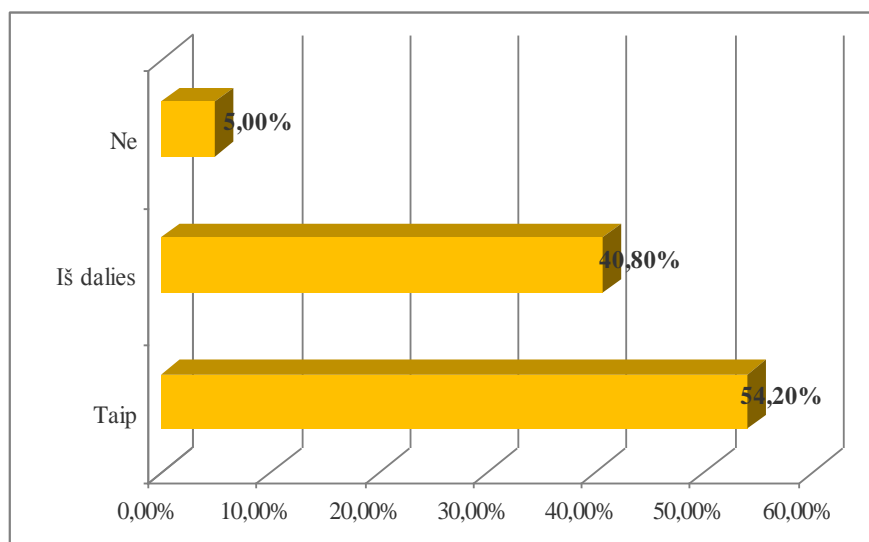
Moksliniame kontekste (Teresevičienė, Gedvilienė, 2000) vyrauja nuomonė, kad bendradarbiavimas skatina dalijimąsi idėjomis - būtinybe išreikšti savo pažiūras ir aiškiai išdėstyti jas kitiems. Tyrimo metu respondentams buvo pateiktas klausimas apie tai, ar pedagogai turi galimybę panaudoti savo gebėjimus ir idėjas, įnešdami naudingą įnašą į įstaigos ar grupės veiklą (žr. 16 pav.).



16 pav. **Pedagogų galimybė panaudoti savo gebėjimus ir idėjas, įnešant naudingą įnašą į įstaigos ar grupės veiklą (N=118)**

Beveik trys ketvirtadaliai (67,8 proc.) tyrime dalyvavusių pedagogų jaučiasi galintys panaudoti savo žinias ir idėjas įstaigos labui, beveik trečdalis (29,7 proc.) mano, jog tik iš dalies gali panaudoti savo gebėjimus ir idėjas įstaigos veiklos gerinimui, keli tiriamieji (2,5 proc.) nemato galimybės panaudoti savo gebėjimus ir idėjas, įnešant naudingą indėlį į įstaigos veiklos organizavimą.

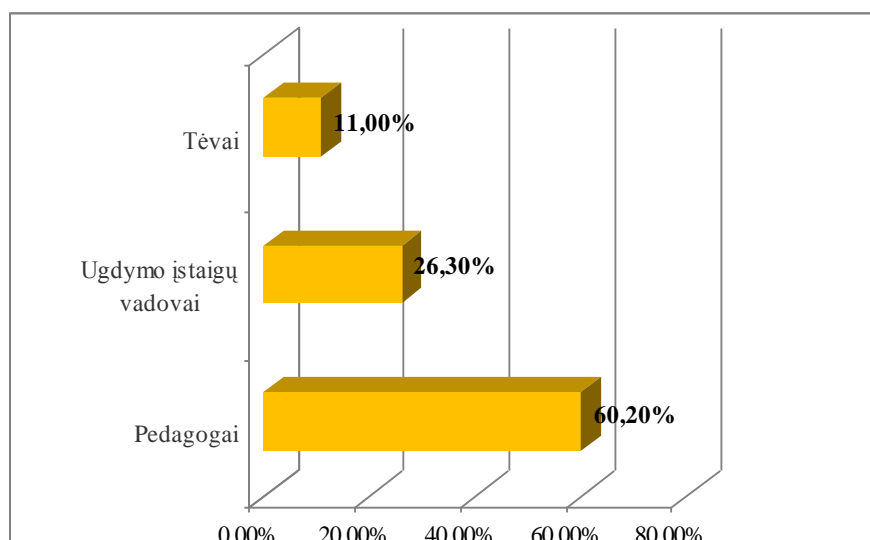
R. Kontautienė (2006) pabrėžia, kad organizacijose gerų rezultatų galima pasiekti ne dėl geros asmeninės vadovavimo patirties ar ypač talentingų darbuotojų veiklos, bet tik dėl to, kad visi darbuotojai aktyviai dalyvautų organizacijos veikloje ir dirbtų drauge. Autorė nurodo, kad darbuotojų skatinimas, jų kreipimas reikiama linkme, siekiant kokybiškų paslaugų ir yra *vadovavimas*, bendraja prasme. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai skatina pedagogų novatoriškumą ir kūrybiškumą (žr. 17 pav.).



17 pav. **Pedagogų nuomonės, apie vadovo, kolegų pedagogų novatoriškumo, kūrybiškumo skatinimą įstaigos veikloje, skirstinys (N=118)**

Daugiau nei pusė (54,2 proc.) apklausoje dalyvavusių pedagoginio personalo narių yra įstaigos vadovo skatinami panaudoti savo novatoriškumą bei kūrybiškumą, beveik du penktadaliai (39,8 proc.) mano, jog iš dalies yra skatinami šiai veiklai ir tik keletas (5,9 proc.) nejaučia galimybės panaudoti savo kūrybiškumo bei novatoriškų idėjų bendroje ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikloje.

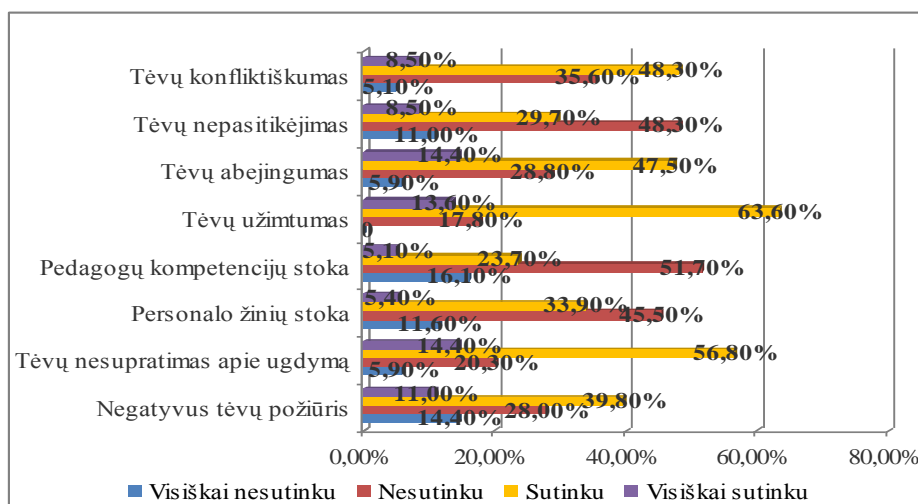
Tarpusavio komandos narių sąveika, kooperacija, komunikacija yra sėkmingo bendradarbiavimo pagrindas (Miltenienė, 2005). Kyla klausimas, kas turėtų inicijuoti bendradarbiavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? Pedagogų, dalyvavusių apklausoje, atsakymai yra nevienareikšmiški šiuo klausimu (žr. 18 pav.).



18 pav. **Pedagogų nuomonė apie bendruomenės narius, turinčius rodyti iniciatyvą bendradarbiavimui (N=118)**

Daugiau nei trys penktadaliai (60,2 proc.) ikimokyklinio ugdymo pedagogų mano, jog iniciatyvą bendradarbiavimui turi rodyti patys pedagogai, beveik trečdalis (26,3 proc.) nurodo ugdymo įstaigų vadovus ir tik daugiau nei dešimtadalis (11 proc.) mano, kad iniciatyvą bendradarbiavimui tarp ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių turi rodyti tėvai. Respondentai turėjo galimybę įrašyti ir savo atsakymo variantą, todėl keli tiriamieji (2,5 proc.) nurodė, jog visi ikimokyklinės bendruomenės nariai turi būti aktyvūs ir rodyti iniciatyvą bendradarbiavimui ikimokyklinėje bendruomenėje.

Pasak D. Skeirienės (2005), bendradarbiavimas gali būti apibūdinamas kaip socialinis procesas, kurio sėkmė priklauso nuo proceso dalyvių veiksmingumo, efektyvumo ir pasitenkinimo galutiniu rezultatu, o trukdžiais gali tapti - bendravimo žinių trūkumas ir motyvacijos nebuvimas. Tyrimo metu respondentų buvo paprašyta nurodyti priežastis, kurios trukdo sėkmingam bendradarbiavimo procesui ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (žr. 19 pav.).



19 pav. **Sėkmingo bendradarbiavimo trukdžiai (N=118)**

Dauguma (63,6 proc.) pedagogų sutinka, kad tėvų užimtumas yra trukdis sėkmingam bendradarbiavimo procesui, beveik trys penktadaliai (56,8 proc.) pritaria, kad tėvų nesupratimas apie šio proceso svarbą gali trukdyti bendradarbiavimo procesui, beveik pusė respondentų sutinka, kad tėvų konfliktiškumas (48,3 proc.), tėvų abejingumas vaikų ugdymui (47,5 proc.), negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą (39,8 proc.), įstaigos personalo žinių stoka (33,9 proc.), tėvų nepasitikėjimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogais (29,7 proc.) bei pedagogų kompetencijų stoka (23,7 proc.) yra reikšmingi trukdžiai sėkmingam bendradarbiavimui, šio proceso kokybės raiškai. Kaip matome, pagrindiniais trukdžiais sėkmingam bendradarbiavimui ikimokyklinėje bendruomenėje, pedagogų nuomone, įtakos turi tėvų užimtumas, tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo esmę, tėvų konfliktiškumas, tėvų nepasitikėjimas pedagogais, pedagogų kompetencijų ir žinių stoka įtraukiant tėvus į vaikų ugdymo procesą.

Žmonės turi bendradarbiauti siekiant bendro tikslo, nes materialinė padėtis bei kultūrinės vertybės, kurių jie siekia, galima turėti tik veikiant drauge (Anzenbacher, 1992). Tyrimo metu buvo tikslinga nustatyti sėkmingo bendradarbiavimo galimybes ir bendro ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos vertinimo, tarpusavio ryšį (žr.4 lentelė) .

4 lentelė

Ryšys tarp bendro ikimokyklinės įstaigos veiklos vertinimo ir bendradarbiavimo galimybių (teigiamų, neigiamų) pedagogų požiūriu (N=118)

Bendradarbiavimo galimybės	Pagrindinė vertinimo charakteristika	
	Bendras ikimokyklinės įstaigos vertinimas	
	r_s	p
1. Suvokimas būti visaverčiu bendruomenės nariu	-0,530	0,000
2. Galimybė panaudoti gebėjimus, idėjas įstaigos veiklos sėkmei	-0,371^{xx}	0,000
3. Vadovo vaidmuo personalo novatoriškumo, kūrybiškumo skatinime	-0,411^{xx}	0,000
4. Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą	0,193^x	0,044
5. Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo procesą	-0,257^{xx}	0,006
6. Personalų žinių stoka apie bendradarbiavimo formas	-0,200^x	0,033
7. Pedagogų kompetencijų stoka	-0,291^{xx}	0,002
8. Tėvų užimtumas	0,43	0,647
9. Tėvų abejingumas vaikų ugdymui	-0,160	0,88
10. Tėvų nepasitikėjimas įstaigos pedagogais	0,206^x	0,022
11. Tėvų konfliktiškumas	0,209^x	0,025

Paaiškinimas: r_s – Spearman'o koreliacijos koeficientas; p – koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo.

^x statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

^{xx} statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

Nustatytas statistiškai reikšmingas atvirkštinis ryšys tarp bendro įstaigos veiklos vertinimo ir suvokimo būnant visaverčiais įstaigos bendruomenės nariais ($r_s = -0,530$, $p < 0,05$), t.y. esant blogesniai įstaigos veiklos vertinimui, stiprėja jausmas tapti visaverčiu ikimokyklinės bendruomenės nariu. Taip pat nustatytas silpnas koreliacinis ryšys tarp galimybės panaudoti savo gebėjimus bei idėjas bendroje įstaigos veikloje bei bendro pedagogų veiklos vertinimo ($r_s = -0,371$, $p < 0,01$). Tyrimo metu nustatytas labai silpnas ryšys tarp negatyvaus tėvų požiūrio į įstaigą bei bendro įstaigos veiklos vertinimo ($r_s = 0,193$, $p < 0,05$). Tuo tarpu bendras įstaigos veiklos vertinimas, pedagogų nuomone, ir personalo žinių stoka apie tėvų įtraukimą į ugdymo procesą lemia silpną ($r_s = -0,200$, $p < 0,05$) koreliacijos ryšį tarp šių dviejų dimensijų, o bendras ikimokyklinės įstaigos veiklos vertinimas statistiškai koreliuoja su tėvų nepasitikėjimu įstaigos pedagogais, tarp šių dviejų dimensijų nustatytas silpnas ryšys ($r_s = 0,206$, $p < 0,05$).

Atliekant koreliacijos ryšių paiešką tarp respondentų bendro įstaigos veiklos vertinimo bei bendradarbiavimo galimybių, išryškėjo koreliacijos ryšiai tarp bendradarbiavimo galimybių tarpusavyje ryšių. Todėl aktualu išnagrinėti visus šiuos ryšius atskirai (žr.5 lentelė).

5 lentelė

Ryšys tarp tarpusavyje susijusių bendradarbiavimo galimybių (neigiamų) pedagogų požiūriu (N=118)

Sėkmingo bendradarbiavimo trukdžiai	Bendradarbiavimo galimybės	Koreliacijos koeficientai	
		r_s	p
1. Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą.	Pedagogų kompetencijų stoka įtraukiant tėvus į ugdymo procesą.	0,303^{xx}	0,01
2. Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą.	Tėvų abejingumas vaikų ugdymui.	0,475^{xx}	000
3. Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą.	Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo procesą.	0,590^{xx}	000
4. Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo procesą.	Pedagogų kompetencijų stoka.	0,319^{xx}	0,01
5. Personalų žinių stoka apie bendradarbiavimo formas.	Pedagogų kompetencijų stoka.	0,579^{xx}	000
6. Personalų žinių stoka apie bendradarbiavimo formas.	Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą.	0,295^{xx}	0,02
7. Tėvų abejingumas.	Negatyvus tėvų požiūris.	0,475^{xx}	000
8. Tėvų abejingumas vaikų ugdymui.	Tėvų konfliktiškumas.	0,243^{xx}	0,09
9. Tėvų abejingumas vaikų ugdymui.	Pedagogų kompetencijų stoka.	0,324^{xx}	000
10. Tėvų abejingumas vaikų ugdymui.	Personalų žinių stoka apie bendradarbiavimo formas.	0,214^x	0,23

5 lentelės tęsinys 47 puslapyje

5 lentelės tęsinys

11. Tėvų nepasitikėjimas įstaigos pedagogais.	Tėvų konfliktiškumas.	0,455^{xx}	000
12. Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo procesą.	Tėvų nepasitikėjimas įstaigos pedagogais.	0,272^{xx}	0,03
13. Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo procesą.	Pedagogų kompetencijų stoka	0,319^{xx}	0,01
14. Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo procesą.	Pedagogų žinių stoka apie bendradarbiavimo galimybes	0,268^x	0,04
15. Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą.	Personalo žinių stoka apie bendradarbiavimo formas	0,295^x	0,02

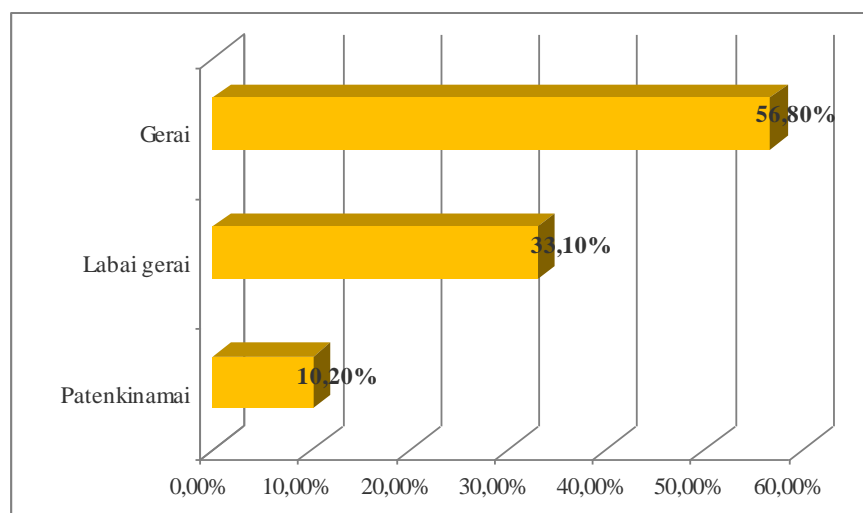
Paaiškinimas: r_s – Spearman'o koreliacijos koeficientas; p – koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo.

^x statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

^{xx} statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

Nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp negatyvaus tėvų požiūrio į pedagogus ($r_s = 0,303$, $p < 0,01$) ir pedagogų kompetencijų stokos įtraukiant tėvus į ugdymo procesą. Galima teigti, jog tėvai abejoja pedagogų, ugdančių jų vaikus, kompetencijomis ir tai įtakoja jų nepasitikėjimą ikimokyklinės įstaigos ugdytojais. Tyrimo metu išryškėjo, jog negatyvus tėvų požiūris į pedagogus bei tėvų abejingumas savo vaikų ugdymo procesui statistiškai reikšmingai koreliuoja tarpusavyje ($r_s = 0,475$, $p < 0,01$). Įvertinus Spirmeno koeficiento reikšmingumą, šis ryšys vertinamas, kaip silpnas. Tėvų abejingumas ugdymo procesui iš dalies lemia negatyvų tėvų požiūrį į įstaigos veiklą bei pedagogus. Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo galimybes bei pedagogų kompetencijų stoka statistiškai stipriausiai koreliuoja tarpusavyje ($r_s = 0,319$, $p < 0,01$), galime daryti išvadą jog tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo galimybes, verčia juos abejoti pedagogų kompetencijomis, įtraukiant tėvus į bendradarbiavimo procesą. Iš tyrimo rezultatų matyti, jog įstaigos personalo žinių stoka apie bendradarbiavimo formas bei negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą bei joje dirbančius pedagogus statistiškai stipriai koreliuoja tarpusavyje ($r_s = 0,295$, $p < 0,01$). Negatyvų ugdytinių tėvų nuomonę apie ugdymo instituciją lemia personalo žinių stoka apie bendradarbiavimo formas ir būdus. Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp tėvų abejingumo ugdymo procesui bei pedagogų kompetencijų stokos, įtraukiant tėvus į bendradarbiavimo procesą ($r_s = 0,324$, $p < 0,01$). Iš tyrimo rezultatų matyti, jog pedagogų kompetencijų stoka, įtraukiant tėvus į ugdymo procesą, gali lemti tėvų abejingumą savo vaikų ugdymui(si). Apibendrinant galime teigti, jog pedagogų nuomone, tėvų abejingumas, jų konfliktiškumas, nepasitikėjimas, žinių stoka apie bendradarbiavimo galimybes gali būti trukdžiais sėkmingam bendradarbiavimo procesui ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Ikimokyklinės bendruomenės bendradarbiavimo procesas įmanomas tada, kai prasideda komunikacija, kuri leidžia tiek pedagogams, tiek tėvams išgirsti, ko tikimasi iš antrosios pusės, kuo gali vieni kitiems padėti, o ko pagal abipusį susitarimą turėtų vengti. Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kaip pedagogai vertina savo santykius su ugdytinių tėvais (žr. 20 pav.).



20 pav. **Ikimokyklinės įstaigos personalo narių ir ugdytinių tėvų santykių vertinimas**
(N=118)

Daugiau negu pusė (56,8 proc.) respondentų savo santykius su ugdytinių tėvais vertina gerai, beveik trečdalis (33,1 proc.) – labai gerai, tačiau daugiau nei dešimtdalis (10,2 proc.) šiuos santykius vertina patenkinamai. Remiantis šiais rezultatais, galime teigti, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių pedagogų savo santykius su tėvais vertina labai gerai ir gerai. Visgi beveik dešimtdalis apklausoje dalyvavusių pedagogų savo santykius su ugdytinių tėvais vertina tik patenkinamai.

Atlikus pedagogų apklausą, susijusią su ikimokyklinės įstaigos pedagoginio personalo narių ir ugdytinių tėvų nuomone apie sėkmingo bendradarbiavimo proceso organizavimą ikimokyklinėje įstaigoje, verta atlikti šių respondentų nuomonių analizę, remiantis Spirmeno koreliacijos koeficientu, siekiant rasti statistiškai reikšmingus ryšius tarp sėkmingo bendradarbiavimo galimybių, pedagogų požiūriu (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Teigiamo ryšio tarp tarpusavyje susijusių bendradarbiavimo galimybių analizė pedagogų požiūriu (N=118)

Sėkmingo bendradarbiavimo su tėvais aspektai	Pagrindinės vertinimo charakteristikos			
	Bendras ikimokyklinės ugdymo įstaigos vertinimas		Ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų ir šeimos sąveika	
	r_s	p	r_s	p
1. Bendradarbiavimo subjektų sąveikos poveikis vaiko ugdymui.	1,000		0,112	0,235
2. Nuoširdaus bendravimo poveikis tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo procese.	0,112^x	0,035	0,89^x	0,340

6 lentelės tęsinys 49 puslapyje

6 lentelės tęsinys

3. Sėkminga bendradarbiavimo subjektų sąveika sąlygoja harmoningą vaikų ugdymą.	0,115^x	0,217	0,607^{xx}	0,000
4. Aktyvus tėvų dalyvavimas įstaigos veikloje yra naudingas vaikui.	0,114^x	0,222	1,000	0,000
5. Bendradarbiavimas tarp ikimokyklinės įstaigos personalo bei šeimos narių suteikia tėvams daugiau žinių apie vaikų pasiekimus.	0,206	0,26		1,000

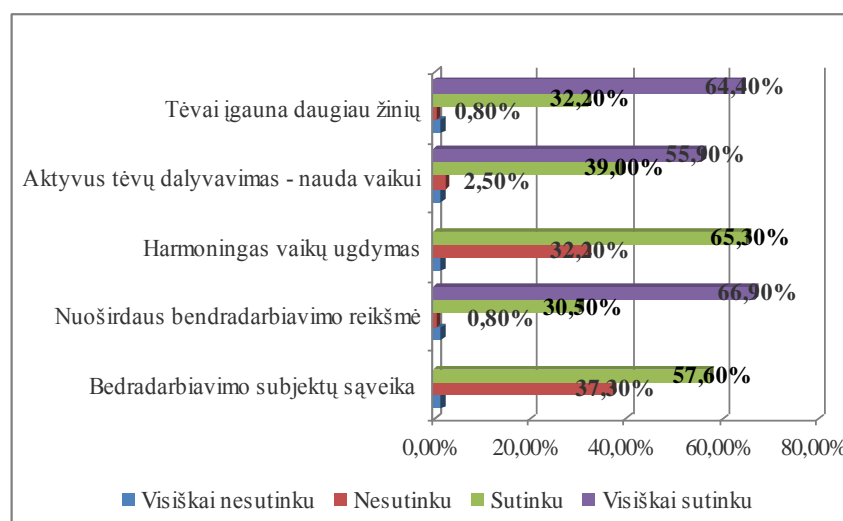
Paaiškinimas: r_s – Spearman'o koreliacijos koeficientas; p – koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo.

^x statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

^{xx} statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

Statistiškai reikšmingas ir stipriausias ryšys nustatytas tarp bendro įstaigos vertinimo ($r_s = 0,115$, $p < 0,05$) bei teiginio, jog sėkmingas bendradarbiavimas tarp pedagogų bei tėvų sąlygoja harmoningą vaiko ugdymą(si) ($r_s = 0,607$, $p < 0,01$). Tyrimo metu nustatytas labai silpnas tarpusavio ryšys tarp nuoširdaus bendradarbiavimo poveikio tarp tėvų bei pedagogų ($r_s = 0,89$, $p < 0,05$) bei bendro ikimokyklinės įstaigos vertinimo ($r_s = 0,112$, $p < 0,05$). Galima teigti, jog bendras įstaigos vertinimas menkai įtakoja pedagogų ir ugdytinių tėvų nuoširdaus bendradarbiavimo atsiradimą.

Dabartiniu metu vaiko ugdymas suvokiamas kaip ryšių laukas tarp: vaiko ir šeimos; vaiko ir pedagogo; šeimos ir ugdymo įstaigos, ugdymo įstaigos ir bendruomenės. Keičiasi požiūris į šeimą kaip į svarbiausią ugdytoją. Vertybinis (dorinis, estetinis, komunikacinis) vaiko santykis su aplinka imtas laikyti vaiko asmenybės raidos šerdimi (Monkevičienė, 2008). Tyrimo metu norėta išsiaiškinti pedagogų nuomonę apie bendradarbiavimo poveikį ikimokyklinio ugdymo kokybei (žr. 21 pav.).

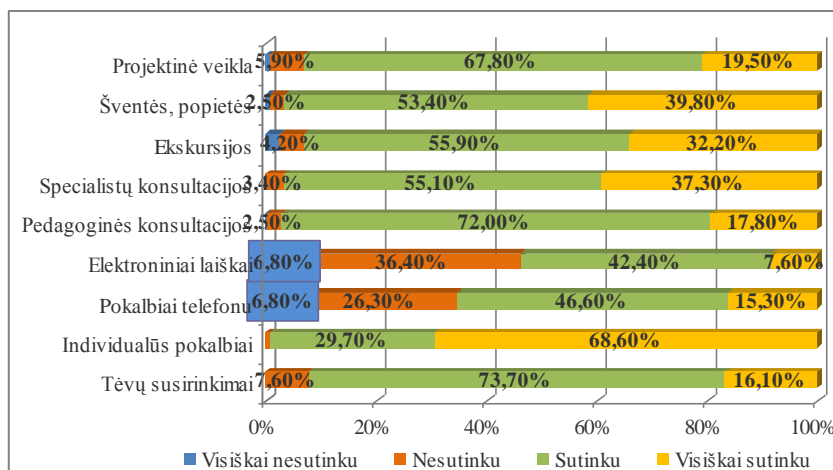


21 pav. **Bendradarbiavimo poveikis ikimokyklinio ugdymo kokybei (N=118)**

Daugiau nei trys penktadaliai (64,4 proc.) pedagogų visiškai sutinka su teiginiu, jog tėvai bendradarbiavimo su ikimokyklinio ugdymo pedagogais procese gali daugiau sužinoti apie savo vaiko veiklą, socializaciją bei ugdymą, daugiau nei pusė respondentų (55,9 proc.) visiškai sutinka, kad aktyvus tėvų dalyvavimas įstaigos veikloje yra naudingas vaikui, beveik trys penktadaliai (66,9 proc.) pedagogų visiškai pritaria teiginiui, kad nuoširdus bendradarbiavimas tarp ikimokyklinės bendruomenės narių lemia šio proceso sėkmę.

Beveik trečdalis (32,2 proc.) respondentų sutinka, kad bendradarbiavimo procese tėvai turi galimybę įgauti daugiau žinių apie savo vaiko veiklą grupėje, jo socializaciją, ugdymą. Beveik du penktadaliai (39,0 proc.) pedagogų pritaria, jog aktyvus tėvų dalyvavimas bendroje veikloje yra naudingas vaiko ugdymui, beveik trys penktadaliai (65,3 proc.) respondentų sutinka, kad šis bendradarbiavimas sąlygoja harmoningą vaiko ugdymą, beveik trečdalis (30,5 proc.) tyrime dalyvavusių pedagogų sutinka, kad nuoširdus bendravimas tarp ikimokyklinės bendruomenės narių daro ugdymo procesą veiksmingesnį, beveik trys penktadaliai (57,6 proc.) pedagogų sutinka, jog ikimokyklinio ugdymo pedagogai ir šeima yra bendradarbiavimo subjektai, kurių sąveika vaiko ugdymo procese yra itin reikšminga. Vertinant apklausos rezultatus, paaiškėjo, jog didžioji dalis pedagogų visiškai pritaria teiginiams, jog bendradarbiavimas tarp pedagogų ir tėvų lemia tėvų žinių gavimą apie jų vaikų ugdymą, aktyvus tėvų dalyvavimas sąlygoja naudą vaiko ugdymui(si), o nuoširdaus bendradarbiavimo esmė lemia vaikų ugdymo kokybę. Statistiškai reikšmingo ryšio tarp šių teiginių ir bendro įstaigos vertinimo nenustatyta.

Ruškus ir kt. (2009) nurodo, jog tėvų įtraukimas į ugdymo procesą pripažįstamas kaip būtinas kokybiškų paslaugų aspektas. Atsakomybės dalijimasis vaikų ugdymo klausimais tarp tėvų ir ugdytojų, garantuoja partneriškus santykius, pagrįstus nuolatiniu konstruktyviu dialogu, tarpusavio pasitikėjimu, supratimu, pagarba, informacijos ir ekspertinių žinių dalijimusi. Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti pedagogų nuomonę apie efektyviausias bendradarbiavimo formas ikimokyklinėje įstaigoje (žr. 22 pav.).

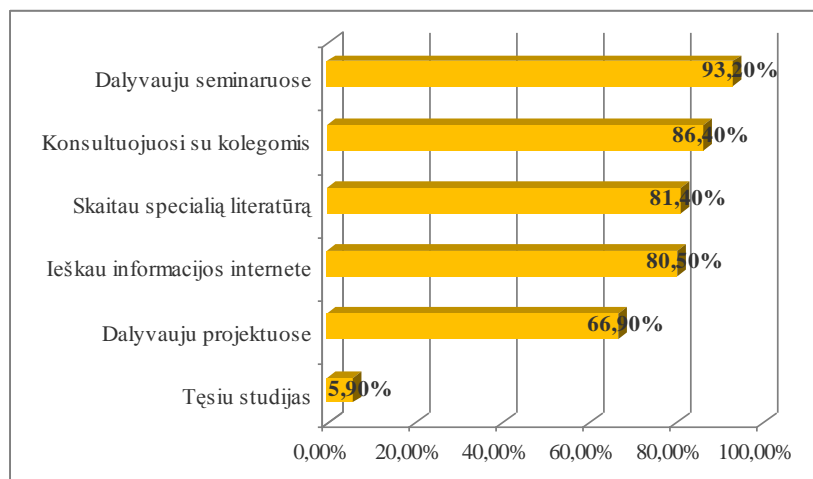


22 pav. **Efektyviausios bendradarbiavimo formos ikimokyklinėje įstaigoje (N=118)**

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog beveik trys penktadaliai (68,6 proc.) apklaustų pedagogų visiškai sutinka, kad individualūs pokalbiai yra efektyviausia bendradarbiavimo forma. Beveik du penktadaliai (39,8 proc.) respondentų visiškai pritaria, kad efektyviausios bendradarbiavimo formos yra įstaigoje organizuojamos popietės, šventės, renginiai, beveik tiek pat respondentų (37,3 proc.) labai vertina specialistų konsultacijas, trečdalis respondentų (32,2 proc.) – ekskursijas. Beveik penktadalis tyrime dalyvavusių pedagogų visiškai sutinka, kad projektinė veikla (19,5 proc.), pedagoginės konsultacijos (17,8 proc.), tėvų susirinkimai (16,1 proc.) bei pokalbiai telefonu (15,3 proc.) yra reikšmingiausios formos bendradarbiavimo procese. Ir tik mažiau nei dešimtadalis respondentų (6,8 proc.) pripažįsta bendradarbiavimą su tėvais elektroniniais laiškais, kaip efektyviausią bendradarbiavimo formą ikimokyklinėje įstaigoje.

Didžioji dalis respondentų sutinka, kad ekskursijos (55,9 proc.), tėvų susirinkimai (73,7 proc.), pedagoginės konsultacijos (72,0 proc.), projektinė veikla (67,8 proc.) yra efektyviausios bendradarbiavimo formos. Beveik pusė tiriamųjų sutinka, kad ekskursijos (55,9 proc.), įstaigos šventės, popietės, renginiai (53,4 proc.), specialistų konsultacijos (55,1 proc.) yra efektyviausios bendradarbiavimo formos. Daugiau nei du penktadaliai apklaustųjų sutinka, kad pokalbiai telefonu (46,6 proc.) ir elektroniniai laišakai (42,4 proc.) yra labai efektyvios bendradarbiavimui tarp ikimokyklinės įstaigos pedagogų ir tėvų formos. Išanalizavus pedagogų atsakymus, paaiškėjo, jog didžiosios dalies manymu, efektyviausios bendradarbiavimo formos yra tėvų susirinkimai, pedagoginės konsultacijos, projektinė veikla, popietės, ekskursijos.

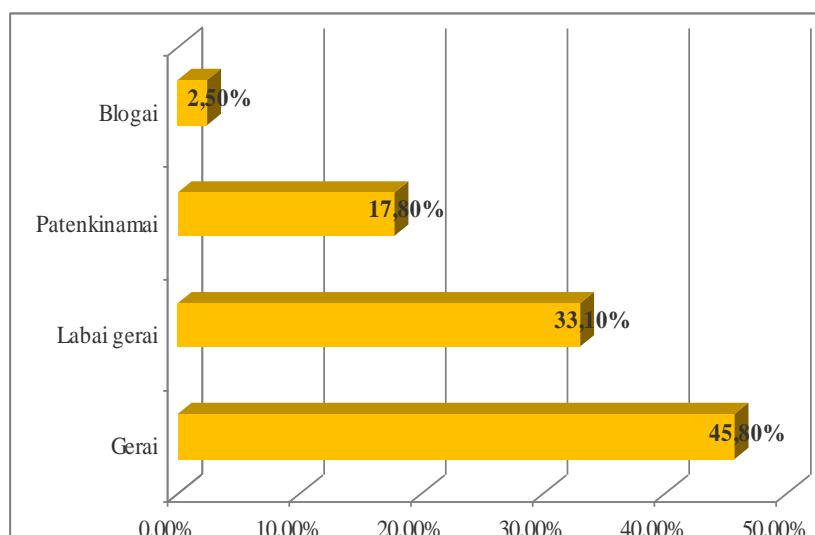
Remiantis moksline literatūra, ikimokyklinio ugdymo pedagogams suteiktas naujas iššūkis, jie turi ne tik užtikrinti vaiko ugdymą ir tenkinti jo poreikius, bet turi pažinti vaiko vidinį pasaulį, suvokti vaiko socialinės situacijos sudėtingumą ir, remiantis demokratiniais principais, gebėti vertinti jį, kaip individą bei kurti palankią bendravimui aplinką. Šie veiksniai skatina pedagogų nuolatinį tobulėjimą. Tyrimo metu pedagogams buvo užduotas klausimas apie tai, kokius metodus jie renkasi savo profesiniam tobulėjimui (žr. 23 pav.).



23 pav. Žinių apie vaikų ugdymą šaltinių skirstinys (N=118)

Beveik visi tyrime dalyvavę pedagogai (93,2 proc.) dalyvauja seminaruose, konferencijose skirtose vaikų ugdymui, konsultuojasi su kolegomis (86,4 proc.), skaito specialią literatūrą (81,4 proc.), daugiau nei keturi penktadaliai (80,5 proc.) ieško reikiamos informacijos internete, beveik trys ketvirtadaliai (66,9 proc.) dalyvauja tobulinimosi programose, projektuose, tačiau tik vos mažiau nei dešimtadalis (5,9 proc.) tęsia studijas. Į šį klausimą tiriamieji turėjo galimybę pasirinkti kelis atsakymų variantus. Iš šių rezultatų matyti, kad įstaigos vadovai iš tiesų sudaro sąlygas pedagogų profesiniam tobulėjimui, kvalifikacijos kėlimui(si).

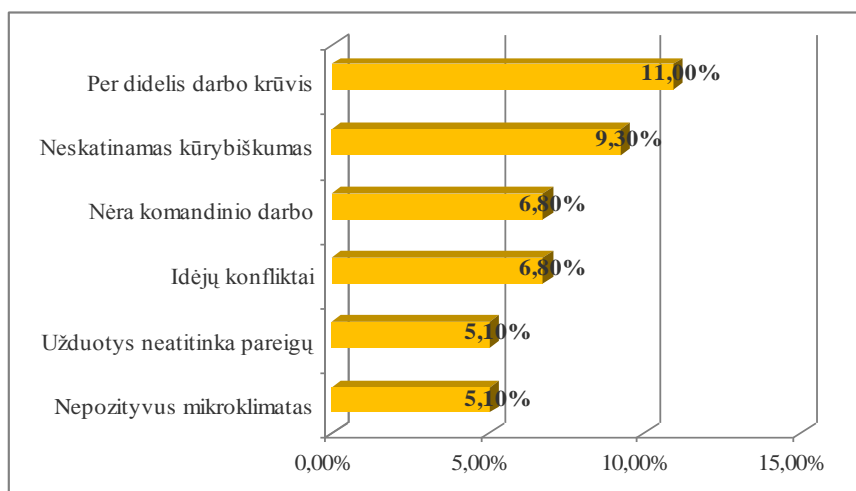
Iš mokslinės literatūros analizės matome, jog vadovavimas švietimo įstaigai pasižymi plačiu veiklos spektru: veiklos planavimu, tyrimu, rezultatų taikymu, prognoze valdymu ir t.t., todėl jis praplečia pedagoginės švietimo vadybos sampratą. Tyrimo metu respondentams buvo pateiktas klausimas, kaip jie vertina ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kurioje dirba, veiklos organizavimą. (žr. 24 pav).



24 pav. Įstaigos veiklos organizavimo vertinimas pedagogų požiūriu (N=118)

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių pedagogų įstaigos veiklos organizavimą (56,8 proc.) vertina gerai, beveik trečdalis (33,1 proc.) įstaigos veiklos organizavimą vertina labai gerai, tačiau daugiau nei dešimtadalis (10,2 proc.) respondentų šią veiklą vertina patenkinamai. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog ikimokyklinių įstaigų vadovai teigiamai organizuoja ikimokyklinių įstaigų veiklą ir įstaigos pedagogai yra patenkinti vadovų priimamais sprendimais.

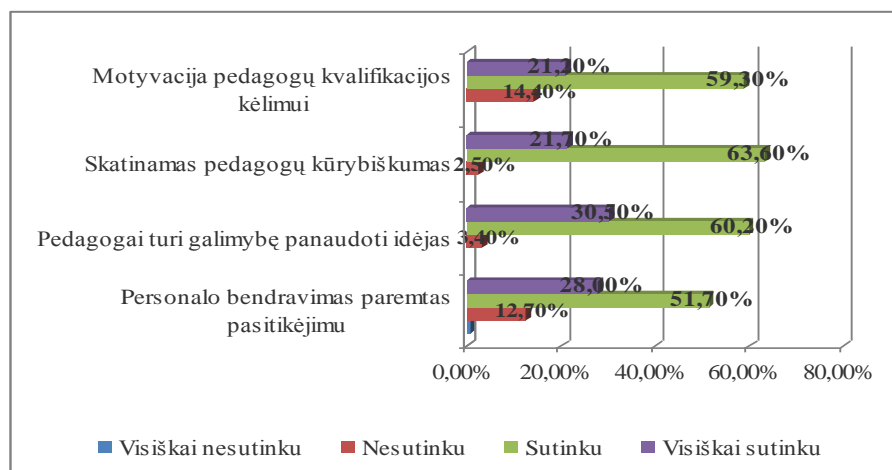
Vis dėlto atlikus tyrimą paaiškėjo, jog daugiau nei dešimtadalis respondentų ikimokyklinės įstaigos veiklos organizavimą vertina tik patenkinamai, todėl buvo svarbu išsiaiškinti tokio vertinimo priežastis (žr. 25 pav.).



25 pav. Priežastys, lėmusios patenkinamą ikimokyklinės įstaigos veiklos vertinimą (N=118)

Kaip išaiškėjo tyrimo eigoje, daugiau nei dešimtadalis respondentų ikimokyklinės įstaigos veiklos organizavimą vertina tik patenkinamai. (žr. 12 pav). Neigiamą įstaigos veiklos vertinimo priežastį respondentai nurodė vadovybės skirtą per didelį darbo krūvį, mažiau nei dešimtadalis nurodė, jog įstaigoje neskatinamas pedagogų kūrybiškumas, inovacijos (9,3 proc.), komandinio darbo nebuvimą - 6,8 proc., idėjų konfliktus - 6,8 proc., vadovybės santykių su personalu trukdį pozityviam įstaigos mikroklimato sudarymui - 5,1 proc., vadovybės skiriamų užduočių personalui neatitinkimą pareigoms - 5,1 proc. Į šį klausimą tiriamieji turėjo galimybę pasirinkti kelis atsakymų variantus.

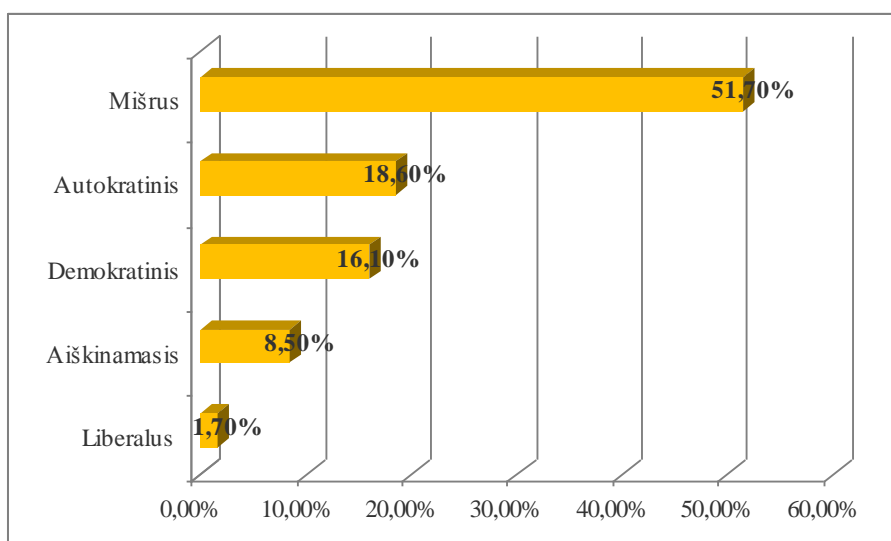
Pasak R. Mečkauskienės (2009), vadovams, privalu turėti daugybę asmeninių savybių, siekiant kūrybingo ir efektyvaus vadovavimo organizacijai. Švietimo įstaigos vadovas ne tik rūpinasi organizacijos veikla, tačiau padeda įstaigos personalui išreikšti save, skatindamas jų kūrybiškumą, padėdamas jiems realizuoti save. Tyrimo metu pedagogai turėjo nurodyti veiksnius, lemiančius sėkmingą bendradarbiavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (žr. 26 pav).



26 pav. Veiksniai, lemiantys sėkmingą bendradarbiavimo procesą (N=118)

Beveik trečdalis pedagogų visiškai sutinka, kad sėkmingą bendradarbiavimo procesą tarp ikimokyklinės bendruomenės narių lemia vadovybės sudaromos sąlygos pedagogų kūrybiškumui vystytis (30,5 proc.), įstaigos personalo bendravimo kūrimui, pagrįstu tarpusavio pasitikėjimu (28 proc.), pedagogų skatinimu keltis kvalifikaciją (21,2 proc.), pedagogų kūrybiškumo skatinimu (21,7 proc.). Tuo tarpu daugiau nei dešimtadalis pedagogų nesutinka, kad vadovybės skatinimas kvalifikacijos kėlimui (14,4 proc.), personalo bendravimo kūrimas, paremtas abipusiu pasitikėjimu (12,7 proc.), pedagogų kūrybiškumo skatinimas (2,5 proc.) bei pedagogų galimybė panaudoti savo idėjas (3,4 proc.) gali lemti sėkmingą bendradarbiavimą tarp ikimokyklinės įstaigos vadovo ir toje įstaigoje dirbančių pedagogų. Statistiškai reikšmingo ryšio tarp šių teiginių nenustatyta.

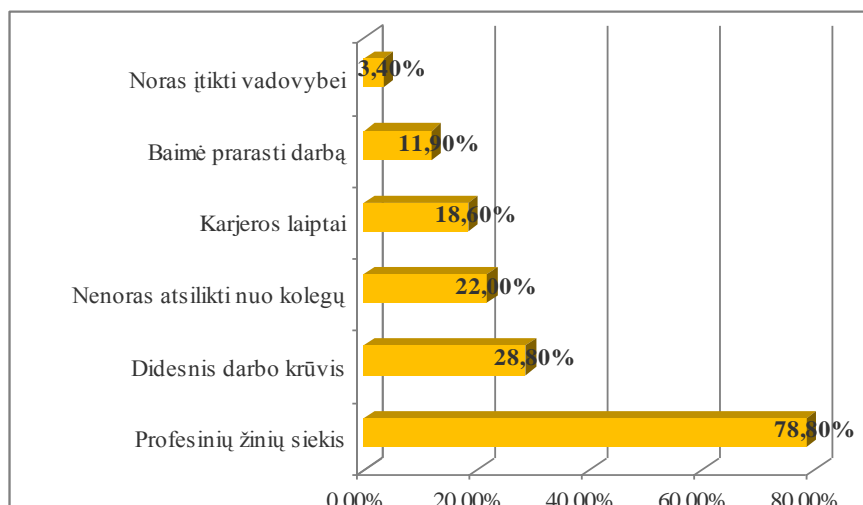
Sudėtingi vadovo ir pavaldinių santykiai yra nulemti vadovo vadovavimo stiliumi. Vadovas, atlikdamas jam pavestas funkcijas, vadovaujasi jam būdingu, savitu stiliumi. Kiekvieno vadovo darbo stilius individualus, nes nepakartojamos tiek jo asmeninės, tiek ir vadovavimo kolektyvui savybės (Butkus, 2002). Atliekant tyrimą, respondentai turėjo nurodyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo pasirinktą vadovavimo stilių (žr. 27 pav.).



27 pav. Nuomonės apie įstaigos vadovo pasirinktą vadovavimo stilių, skirstinys (N=118)

Daugiau nei pusė respondentų (51,7 proc.) nurodė, jog įstaigoje vyrauja mišrus vadovavimo stilius ir beveik penktadalis tyrime dalyvavusių pedagogų (18,6 proc.) mano, jog ikimokykliniame sektoriuje vyrauja autokratinis vadovavimo stilius. Mažiau nei penktadalis respondentų (16,1 proc.) nurodė, jog vyrauja demokratinis vadovavimas ir mažiau nei dešimtadalis tyrime dalyvavusių pedagogų (8,5 proc.) mano, jog jų ikimokyklinės įstaigos vadovo pasirinktas vadovavimo stilius yra aiškinamasis. Kelių tiriamųjų (1,7 proc.) nuomone ikimokyklinėse įstaigose vyrauja liberalus vadovų vadovavimo stilius.

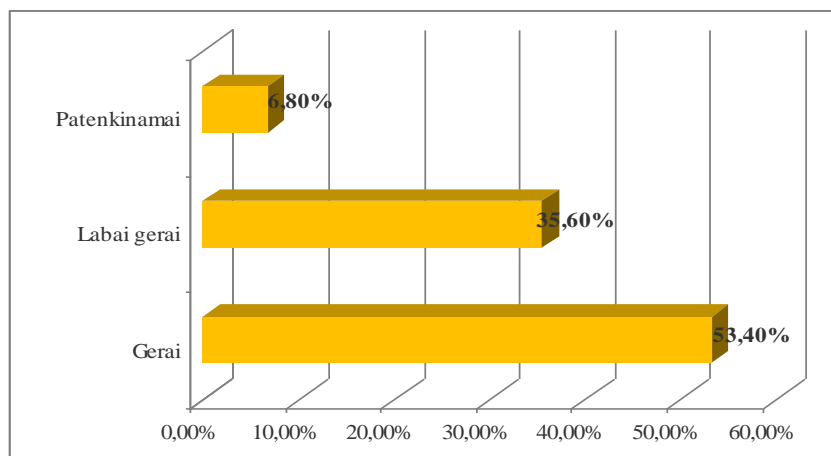
Tyrimo metu ikimokyklinio ugdymo pedagogų prašyta įvardinti motyvus, kurie skatina juos tobulėti. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 28 paveiksle.



28 pav. **Motyvai skatinantys pedagogus tobulėti** (N=118)

Didžioji dalis respondentų (78,8 proc.), kaip pagrindinę paskatą tobulėjimui nurodė profesinių žinių siekį. Daugiau nei ketvirtadalis (28,8 proc.) pagrindiniu tobulėjimo skatinimu nurodė didesnę darbo krūvį, beveik penktadalį pedagogų (22 proc.) tobulėjimui motyvuoja nenoras atsilikti nuo kolegų, galimybė kopti karjeros laiptais (18,6 proc.), daugiau nei dešimtadalis tyrime dalyvavusių pedagogų (11,9 proc.) nurodė baimę prarasti darbą ir keli tiriamieji (3,4 proc.), pagrindinį motyvą tobulėjimui siekti, nurodė norą įtikti vadovybei.

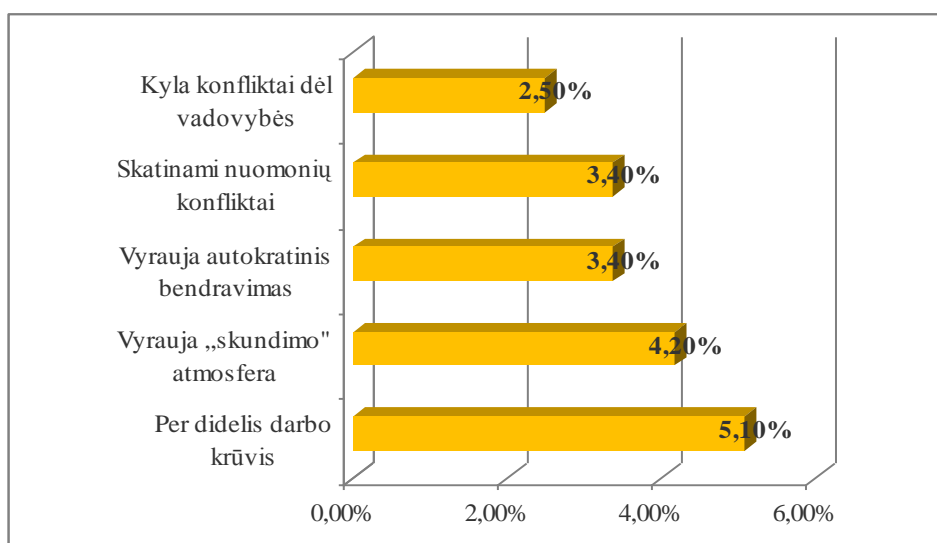
Remiantis moksline literatūra, bendradarbiavimas yra pagrįstas pedagogų profesinėmis kompetencijomis. Pedagogui svarbu gebėti bendradarbiauti su ugdytiniais, tėvais, kitais ikimokyklinės bendruomenės nariais, siekiant perteikti savo žinias, informaciją, juos konsultuojant, dalijantis turima patirtimi, sprendžiant aktualias problemas. Dėl šios priežasties buvo svarbu išsiaiškinti, kaip pedagogai vertina savo santykius su kitais personalo nariais - administracijos darbuotojais (žr.29 pav.).



29 pav. **Santykių su kitais personalo nariais vertinimas pedagogų požiūriu** (N=118)

Daugiau nei pusė (53,4 proc.) respondentų savo santykius su kitais ikimokyklinės įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais) vertina gerai, mažiau nei du penktadaliai respondentų (35,6 proc.) vertina labai gerai ir tik mažiau nei dešimtadalis tyrime dalyvavusių pedagogų (6,8 proc.) šiuos santykius vertina patenkinamai. Taigi, dauguma respondentų savo santykius su kitais ikimokyklinės įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais) vertina teigiamai.

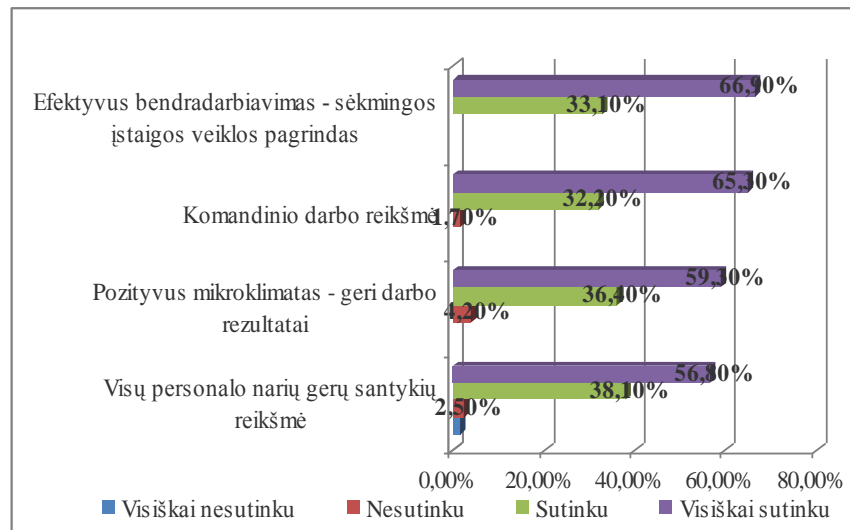
Kadangi net beveik dešimtadalis apklaustųjų savo santykius su personalo nariais vertina patenkinamai, tai buvo svarbu išsiaiškinti tokio vertinimo priežastis (žr. 30 pav.).



30 pav. Veiksniai, lemiantys patenkinamą pedagogų santykių su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais) vertinimą (N=118)

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog mažiau nei dešimtadalis tiriamųjų savo santykius su kitais ikimokyklinės įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais) vertina patenkinamai. Iš jų mažiau nei dešimtadalis (5,1 proc.), to priežastį nurodė per didelį darbo krūvį, keletas respondentų (4,2 proc.) – nurodė tarpusavio „skundimo“ atmosferą, keli (3,4 proc.) kaltino autokratinį vadovavimo stilių, skatinamą nuomonių konfliktą (3,4 proc.) ir keli (2,5 proc.) kylančius konfliktus dėl vadovybės. Į šį klausimą tiriamieji turėjo galimybę pasirinkti kelis atsakymų variantus.

Tyrimo metu pedagogų buvo prašoma nurodyti veiksnius, lemiančius sėkmingą bendradarbiavimą tarp ikimokyklinės įstaigos personalo narių. Respondentų nuomonių pasiskirstymas šiuo klausimu pavaizduotas 31 paveiksle.



31 pav. Veiksmai, lemiantys sėkmingą bendradarbiavimą tarp ikimokyklinės įstaigos personalo narių, pedagogų požiūriu (N=118)

Daugiau nei trys penktadaliai (66,9 proc.) apklaustų pedagogų visiškai sutinka, kad efektyvus bendradarbiavimas tarp visų ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių yra sėkmingos įstaigos veiklos pagrindas. Beveik tiek pat respondentų (65,3 proc.) visiškai sutinka, kad komandinis darbas gali užtikrinti įstaigos veiklos sėkmę, mažiau nei trys penktadaliai (59,3 proc.) pedagogų visiškai pritaria, jog pozityvus mikroklimatas sudaro sąlygas įstaigos personalo nariams siekti geresnių rezultatų ir daugiau nei pusė (56,8 proc.) respondentų visiškai sutinka, kad visų ikimokyklinės įstaigos personalo narių geri santykiai skatina pozityvaus mikroklimato atsiradimą.

Mažiau nei du penktadaliai (38,1 proc.) apklaustų pedagogų sutinka, kad visų personalo narių geri santykiai yra pagrindas pozityviam mikroklimatui sudaryti, beveik tiek pat (36,4 proc.) respondentų sutinka, kad pozityvus mikroklimatas sudaro sąlygas siekti geresnių rezultatų ir beveik trečdalis tyrime dalyvavusių pedagogų (33,1 proc.) pritaria teiginiui, kad efektyvus bendradarbiavimas yra sėkmingos įstaigos veiklos pagrindas bei pabrėžia (32,2 proc.) komandinio darbo reikšmę ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybei.

2.3.2. Tėvų nuomonės apie bendradarbiavimo kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje rezultatų analizė

Tėvų demografinės charakteristikos atskleidžia respondentų lyties, amžiaus, išsilavinimo ir metų skaičiaus, kuris parodo, kiek laiko respondentai naudojami ikimokyklinio ugdymo įstaigos paslaugomis, įvairovės ypatumus (žr. 7 lentelė).

Tyrime dalyvavusių ugdytinių tėvų demografiniai duomenys (N=112)

Respondentų charakteristika	%
<i>Lytis</i>	
Moteris	89,3
Vyras	10,7
<i>Amžius</i>	
Nuo 18 iki 25 m.	6,3
Nuo 26 iki 30 m.	23,2
Nuo 31 iki 35 m.	33,9
36 ir vyresni	36,6
<i>Išsilavinimas</i>	
Nebaigtas vidurinis	2,6
Vidurinis	20,5
Aukštesnysis	30,4
Aukštasis neuniversitetinis	17,9
Aukštasis universitetinis	28,6
<i>Metų skaičius, kuris rodo, kiek laiko respondentai naudojami ikimokyklinės įstaigos paslaugomis (%)</i>	
Mažiau nei metus	10,3
Nuo 1 iki 2 metų	22,7
Nuo 2 iki 3 metų	31,0
Daugiau nei 3 metus	36,0

Dauguma (89,3 proc.) tiriamųjų sudarė moterys ir tik daugiau nei dešimtadalis (10,7 proc.) – vyrų. Remiantis šiais apklausos rezultatais, matyti, jog vaikų auklėjimu bei jų ugdymu daugiausiai rūpinasi moterys.

Didžiąją dalį apklaustųjų (36,6 proc.) sudarė asmenys nuo 36 metų ir vyresni, beveik du penktadalius (33,9 proc.) sudarė asmenys, kurių amžius nuo 31 iki 35 metų, daugiau nei penktadalį (23,2 proc.) respondentų sudarė asmenys, kurių amžius yra nuo 26 iki 30 metų, ir vos mažiau nei dešimtadalis (6,3 proc.) tyrime dalyvavusių tėvų sudarė asmenys, kurių amžius yra nuo 18 iki 25 metų. Šie rezultatai teigia, jog dauguma apklausoje dalyvavusių tėvų yra vidutinio amžiaus, brandūs asmenys.

Beveik trečdalis (30,4 proc.) apklausoje dalyvavusių tėvų yra įgiję aukštesnįjį išsilavinimą, aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi daugiau nei ketvirtadalis (28,6 proc.), aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą - mažiau nei penktadalis (17,9 proc.) respondentų, daugiau nei penktadalis tiriamųjų turi tik vidurinį išsilavinimą. Tokius rezultatus galėjo lemti tas faktas, jog didžiąją dalį apklaustų ugdytinių tėvų sudarė moterys, kurios, beaugindamos vaikus, tiesiog neturėjo galimybių įgyti aukštesnį išsilavinimą.

Didžioji dalis tėvų (36 proc.) ikimokyklinės įstaigos paslaugomis naudojasi daugiau nei 3 metus, beveik trečdalis (31 proc.) nuo 2 iki 3 metų, daugiau nei penktadalis (22,7 proc.) tyrime dalyvavusių tėvų paslaugomis naudojasi nuo 1 iki 2 metų ir daugiau nei penktadalis respondentų ikimokyklinės įstaigos paslaugomis naudojasi iki vienerių metų.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, ar tėvų amžius ir išsilavinimas turėjo įtakos jų nuomonei, vertinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą (žr. 3 lentelė).

8 lentelė

Ryšys tarp bendro įstaigos veiklos vertinimo ir demografinių respondentų charakteristikų tėvų požiūriu (N=112)

Demografiniai respondentų duomenys	Bendras įstaigos veiklos vertinimas	
	r_s	p
Amžius	-0,041	0,664
Išsilavinimas	0,134	0,159

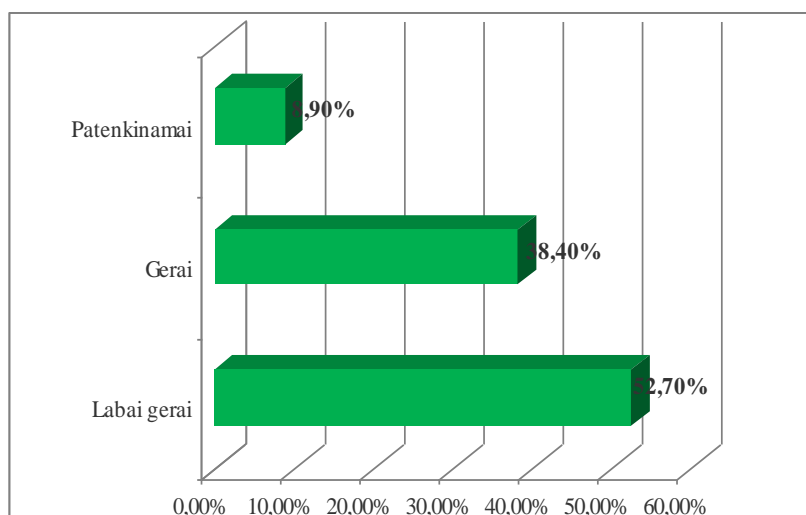
Paaiškinimas: r_s – Spearman'o koreliacijos koeficientas; p – koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo.

^x statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

^{xx} statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

Ryšys tarp respondentų amžiaus ir bendro ikimokyklinio ugdymo įstaigos vertinimo nenustatytas. Stebimas labai silpnas ryšys tarp respondentų išsilavinimo bei bendro įstaigos vertinimo ($r_s = 0,134$, $p < 0,01$). Galima teigti, jog tėvų išsilavinimo lygis menkai lemia bendrą ikimokyklinės įstaigos vertinimą.

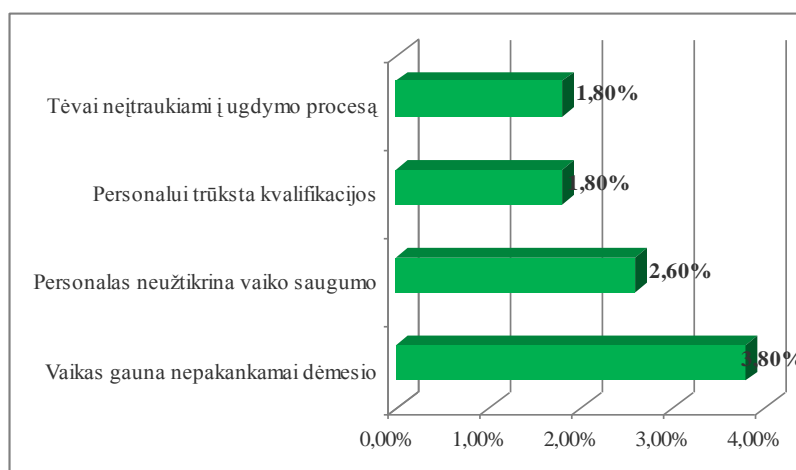
Išanalizavus mokslinę literatūrą, paaiškėjo, jog bendradarbiavimo kokybė gali būti vertinama ir šeimos narių požiūriu, kai tėvai vertina atliekamų paslaugų kokybę per savo prizmę: t.y. per santykius su ikimokyklinės įstaigos personalu, jų dėmesiu ugdytiniams, be to, ne mažiau svarbūs, tėvų nuomone, vertinimo aspektai yra paslaugų kaina bei jų prieinamumas. Tyrimo metu buvo svarbu nustatyti, kaip tėvai vertina įstaigos, kurią lanko jų vaikai, veiklos organizavimą (žr. 32 pav.).



32 pav. **Ikimokyklinės įstaigos veiklos vertinimas tėvų požiūriu (N=112)**

Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė (52,7 proc.) tyrime dalyvavusių tėvų ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą vertina labai gerai, beveik du penktadaliai (38,4 proc.) – gerai.

Vis dėlto atlikus tyrimą paaiškėjo, jog daugiau nei dešimtdalis tėvų ikimokyklinės įstaigos veiklos organizavimą vertina tik patenkinamai, todėl buvo svarbu išsiaiškinti tokio vertinimo priežastis (žr. 33 pav).

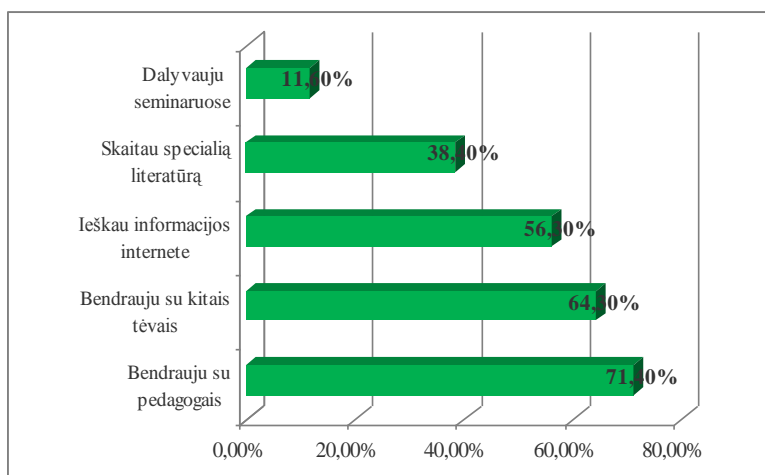


33 pav. **Ikimokyklinės įstaigos patenkinamo vertinimo priežastys (N=112)**

Pagrindinėmis patenkinamo vertinimo priežastis tiriamieji nurodė, jog vaikui ikimokyklinės įstaigos pedagogai skiria nepakankamai dėmesio (3,8 proc.), jog ikimokyklinės įstaigos personalas neužtikrina jų vaikų saugumo (2,6 proc.), be to, tėvai nurodė, kad personalui trūksta kvalifikacijos (1,8 proc.) bei, kad tėvai yra neįtraukiami į vaikų ugdymą (1,8 proc.). Atsakydami į šį klausimą, respondentai turėjo galimybę pasirinkti kelis atsakymų variantus.

O. Monkevičienės (2008) teigimu, dabartiniu metu vaiko ugdymas suvokiamas kaip vaiko ir socialinės aplinkos sąveika. Autorė nurodo, jog tai ryšių laukas: tarp vaiko ir šeimos; tarp

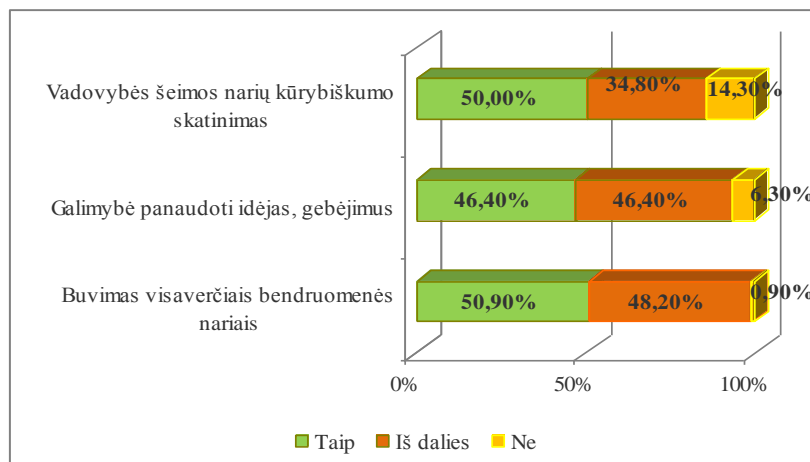
vaiko ir pedagogo; tarp šeimos ir ugdymo įstaigos, tarp ugdymo įstaigos ir bendruomenės. Keičiasi požiūris į šeimą kaip svarbiausią ugdytoją. Apklausos metu buvo svarbu išsiaiškinti, kur ugdytinių tėvai semiasi žinių apie vaikų auklėjimą. (žr. 34 pav).



34 pav. Galimybės įgyti žinių vaikų ugdymo klausimais skirstinys (N=112)

Dauguma (71,4 proc.) respondentų žinių apie savo vaikų ugdymą semiasi iš pedagogų, daugiau nei trys penktadaliai (64,3 proc.) – bendraudami su kitais tėvais, mažiau nei trys penktadaliai (56,3 proc.) respondentų informacijos apie vaikų ugdymą ieško internete, beveik du penktadaliai (38,4 proc.) - skaitydami specialią literatūrą ir tik daugiau nei dešimtadalis (11,6 proc.) turi galimybę dalyvauti seminaruose, mokymuose vaikų ugdymo temomis. Tiriamieji turėjo galimybę pasirinkti kelis atsakymų variantus.

Talkinimas šeimai, bendradarbiavimas su šeima, ugdant jų vaiką ikimokyklinėje įstaigoje, yra dvi prioritetinės ugdymo įstaigos veiklos sritys (Litvinienė, 2002). Tyrimo metu tėvai turėjo nurodyti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pakanka galimybių plėtoti bendradarbiavimo procesą tarp visų bendruomenės narių. Tėvų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 35 paveiksle.



35 pav. Tėvų nuomonės apie dalyvavimą ikimokyklinės įstaigos veikloje skirstinys (N=112)

Tyrimo rezultatai parodė, jog daugiau nei pusė (50,9 proc.) tėvų jaučiasi visaverčiais ikimokyklinės bendruomenės nariais, daugiau nei du penktadaliai (46,4 proc.) mano turintys galimybę panaudoti savo idėjas ir gebėjimus, įnešant naudingą įnašą į sėkmingos ikimokyklinės įstaigos veiklos organizavimą, pusė tyrimo dalyvių (50 proc.) nurodė, kad įstaigos vadovybė skatina šeimos narių novatoriškumą ir kūrybiškumą įstaigos veikloje. Tačiau daugiau nei dešimtadalis (14,3 proc.) nesijaučia visaverčiais ikimokyklinės bendruomenės nariais, mažiau nei dešimtadaliui (6,3 proc.) respondentų nesudaryta galimybė įnešti savo gebėjimus ir idėjas į bendrą įstaigos veiklą, keli tyrime dalyvavę tėvai nurodė, jog nėra skatinami įstaigos vadovybės panaudoti savo kūrybiškumo ikimokyklinės įstaigos veikloje.

Tyrimo metu buvo tikslinga nustatyti sėkmingo bendradarbiavimo galimybes ir bendro ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos vertinimo tėvų požiūriu, tarpusavio ryšį (žr. 9 lentelė).

9 lentelė

**Ryšys tarp bendro įstaigos veiklos vertinimo ir bendradarbiavimo galimybių
(teigiamų, neigiamų) tėvų požiūriu (N=112)**

Bendradarbiavimo galimybės	Pagrindinės vertinimo charakteristikos	
	Bendras ikimokyklinės įstaigos vertinimas	
	r_s	p
1. Suvokimas būti visaverčiu bendruomenės nariu.	-0,322	0,01
2. Tėvų abejingumas vaikų ugdymui.	-0,005	0,962
3. Tėvų konfliktiškumas.	-0,079	0,417

Paaiškinimas: r_s – Spearmen'o koreliacijos koeficientas; p – koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo.

Nustatytas tik silpnas atvirkštinis ryšys tarp tėvų suvokimo būti visaverčiais ikimokyklinės bendruomenės nariais bei bendro ikimokyklinės įstaigos veiklos vertinimo ($r_s = -0,322$, $p = 0,01$). Galima teigti, jog suvokimas būti visaverčiu bendruomenės nariu gali lemti teigiamą įstaigos veiklos vertinimą.

Vertinant statistiškai reikšmingą ryšį tarp bendro įstaigos vertinimo bei bendradarbiavimo galimybių, išryškėjo statistiškai stiprūs tarpusavio bendradarbiavimo galimybių ryšiai, koreliuojantys tarpusavyje (žr. 10 lentelė).

**Ryšys tarp tarpusavyje susijusių bendradarbiavimo galimybių (neigiamų) tėvų
požiūriu (N=112)**

Sėkmingo bendradarbiavimo kriterijai	Bendradarbiavimo galimybės (neigiamos)	Koreliacijos koeficientai	
		r_s	p
1. Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą.	Pedagogų kompetencijų stoka įtraukiant tėvus į ugdymo procesą.	0,506^{xx}	0,000
2. Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą.	Tėvų abejingumas vaikų ugdymui.	0,542^{xx}	0,000
3. Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą.	Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo procesą.	0,655^{xx}	0,000
4. Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą.	Pedagogų konfliktiškumas.	0,631^{xx}	0,000
5. Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo procesą.	Pedagogų kompetencijų stoka.	0,404^{xx}	0,000
6. Personalo žinių stoka apie bendradarbiavimo formas.	Pedagogų kompetencijų stoka.	0,667^{xx}	0,000
7. Pedagogų kompetencijų stoka.	Pedagogų konfliktiškumas.	0,703^{xx}	0,000
8. Personalo žinių stoka apie bendradarbiavimo formas.	Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo procesą.	0,398^{xx}	0,000
9. Tėvų abejingumas.	Tėvų užimtumas.	0,310^{xx}	0,001

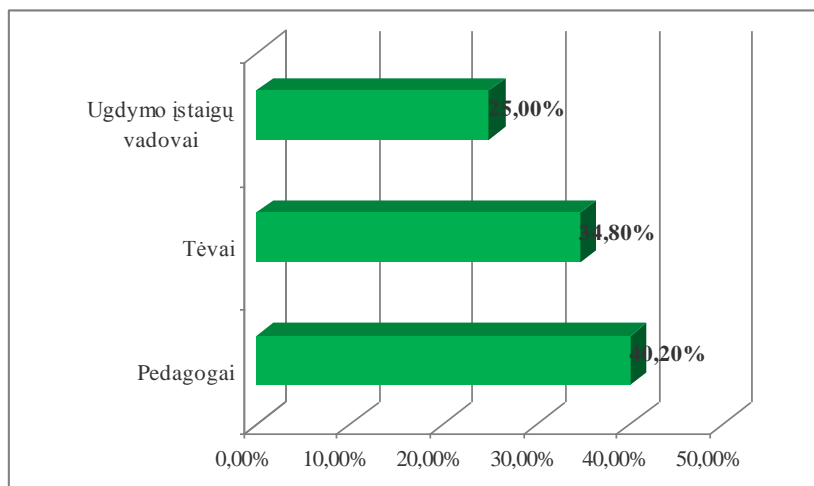
Paaiškinimas: r_s – Spearman'o koreliacijos koeficientas; p – koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo.

^x statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

^{xx} statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$.

Nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp tėvų abejingumo vaikų ugdymo procesui bei tėvų užimtumo ($r_s=0,310$, $p < 0,01$). Galima teigti, jog tėvų užimtumas lemia tėvų abejingumą vaikų ugdymo procesui. Tyrimo rezultatai rodo, kad negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą bei joje dirbančius pedagogus statistiškai reikšmingai koreliuoja su tėvų nesupratimu apie bendradarbiavimo svarbą vaikų ugdymo proceso sėkmei ($r_s=0,655$, $p < 0,01$). Akivaizdu, jog ugdytinių tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo svarbą, lemia negatyvų jų požiūrį ir į pačią įstaigą, ir į joje dirbančius pedagogus. Taip pat išryškėjo statistiškai labai reikšmingas ryšys tarp negatyvaus tėvų požiūrio į įstaigą bei pedagogų kompetencijų stokos, įtraukiant tėvus į vaikų ugdymo procesą ($r_s=0,506$, $p < 0,01$). Iš tyrimo rezultatų matyti, jog pedagogų negebėjimas įtraukti tėvus į ugdymo procesą, lemia neigiamą tėvų požiūrį į ikimokyklinę įstaigą ir jos veiklos organizavimą. Atlikus tyrimą matyti, kad ikimokyklinės įstaigos personalo žinių stoka apie bendradarbiavimo formas lemia tėvų nesupratimą apie bendradarbiavimo proceso galimybes ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ($r_s=0,398$, $p < 0,01$).

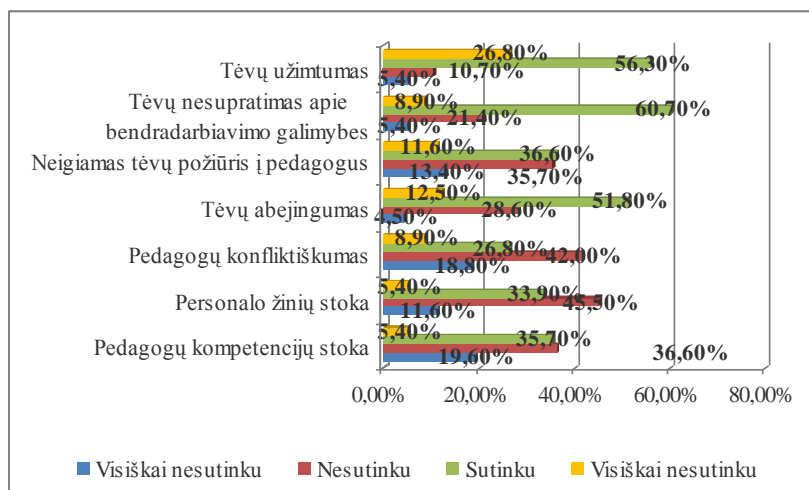
V. Balčiūnaitė (2004) teigia, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigą bei šeimą jungia tas pats ugdomasis subjektas - vaikas. Todėl būtinas vienodais pedagoginiais reikalavimais pagrįstas ikimokyklinės įstaigos ir šeimos poveikis ugdytiniui, vienoda tėvų ir pedagogų dorovinė pozicija. Kyla klausimas, kas turėtų inicijuoti bendradarbiavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? Tėvų atsakymai šiuo klausimu yra nevienareikšmiški (žr. 36 pav.).



36 pav. Tėvų nuomonė apie bendradarbiavimo iniciatorius (N=112)

Beveik pusės (40,2 proc.) respondentų nuomone, pedagogai yra asmenys, turintys rodyti iniciatyvą bendradarbiavimui tarp ikimokyklinės bendruomenės ir vaikų tėvų. Trečdalis (34,8 proc.) tyrime dalyvavusių tėvų mano, kad iniciatoriais bendradarbiavimo procese turi būti tėvai, ketvirtadalis (25 proc.) respondentų manymu, šią funkciją turėtų atlikti ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovai. Tiriamieji, atsakydami į šį klausimą, turėjo galimybę pasirinkti kelis atsakymų variantus. Apibendrinant respondentų atsakymus matome, jog dauguma tėvų mano, kad bendradarbiavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje turėtų inicijuoti pedagogai, dalis tėvų, mano, kad jie patys turėtų būti aktyviais iniciatoriais ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių bendradarbiavimo procese.

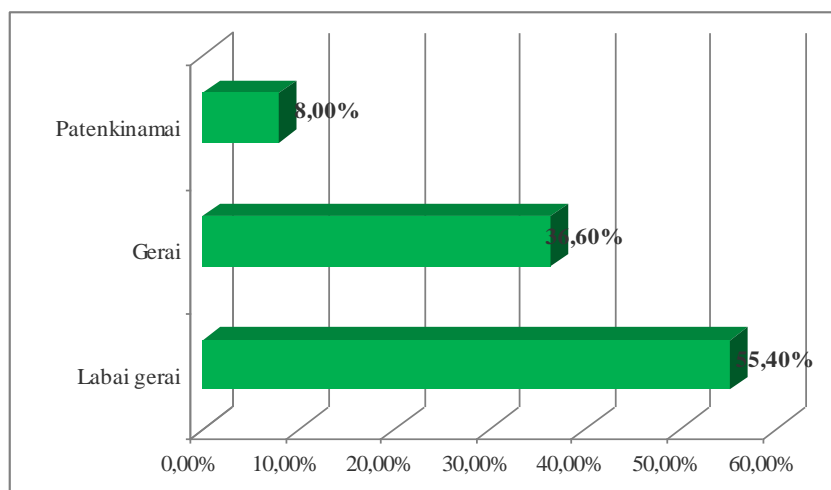
Dabartinėje visuomenėje keičiasi tėvų vaidmenys – iš pasyvių paslaugų vartotojų į aktyviai veikiančius, siūlančius įvairias idėjas, pagalbą, pasirengusius tartis, diskutuoti dėl veiksmingų vaikų ugdymo būdų (Juodaitytė ir kt., 2009). Tyrimo metu respondentams buvo užduotas klausimas apie tai, kokie veiksniai gali būti trukdžiais sėkmingam ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių bendradarbiavimui (žr. 37 pav.).



37 pav. Sėkmingo bendradarbiavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje trukdžiai (N=112)

Daugiau nei pusė (56,3 proc.) respondentų sutinka, kad tėvų užimtumas (56,3 proc.), tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo galimybes (60,7 proc.), tėvų abejingumas vaikų ugdymui (51,8 proc.), pedagogų kompetencijų stoka (35,7 proc.), įstaigos personalo žinių ir kvalifikacijos stoka (33,4 proc.), pedagogų konfliktiškumas (26,8 proc.), bei tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo galimybes (21,4 proc.) gali būti pagrindiniais trukdžiais sėkmingam bendradarbiavimo procesui, jo raiškai ikimokyklinės įstaigos bendruomenėje.

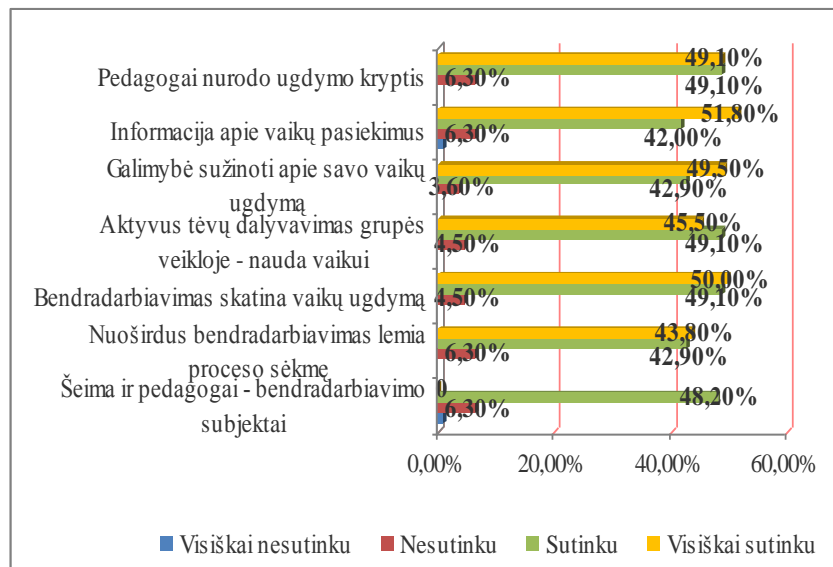
Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kaip tėvai vertina savo santykius su ikimokyklinio ugdymo pedagogais (žr. 38 pav.).



38 pav. Santykių su ikimokyklinės įstaigos pedagogais vertinimas (N=112)

Daugiau nei pusė (55,4 proc.) ugdytinių tėvų labai gerai vertina savo santykius su pedagogais, mažiau nei du penktadaliai (36,6 proc.) tėvų vertina gerai savo santykius su ugdytojais ir tik mažiau nei dešimtadalis (8 proc.) respondentų patenkinamai vertina savo santykius su ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogais.

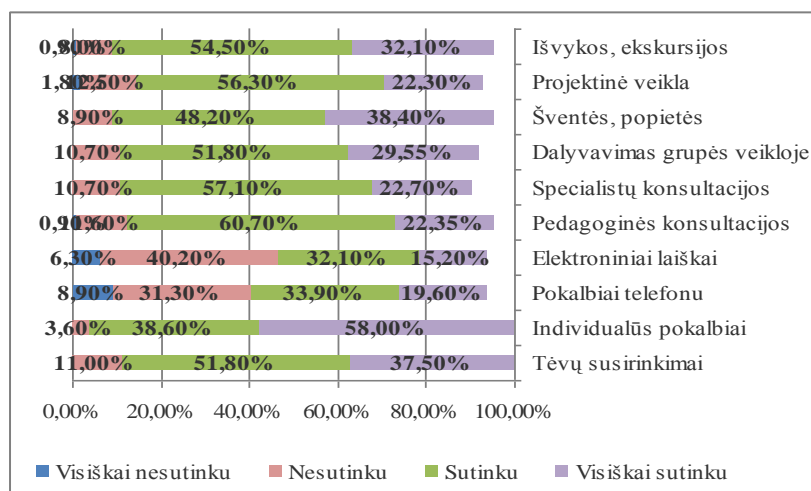
O. Monkevičienė (1999), vertindama tėvų bendravimo su ikimokyklinės įstaigos pedagogais perspektyvą, teigia, kad personalas savo kruopščiu darbu privalo demonstruoti kvalifikuoto vaikų ugdymo reikalingumą. Tyrimo metu norėta išsiaiškinti tėvų požiūrį į bendradarbiavimo poveikį ikimokyklinio ugdymo kokybei (žr. 39 pav.).



39 pav. Tėvų nuomonė apie bendradarbiavimo įtaką ugdymo kokybei (N=112)

Beveik pusė (49,1 proc.) apklausoje dalyvavusių tėvų visiškai sutinka, kad pedagogai nurodo tėvams vaikų ugdymo kryptis, suteikia galimybę tėvams sužinoti apie vaikų ugdymą (49,5 proc.), teikia informaciją apie vaikų pasiekimus (51,8 proc.). Pusė (50 proc.) tyrime dalyvavusių tėvų visiškai sutinka, kad aktyvus jų dalyvavimas grupės veikloje lemia harmoningą vaiko ugdymą(si) ir yra naudingas vaikui. Atlikus tyrimą matyti, kad beveik pusė (43,8 proc.) tėvų visiškai sutinka, kad nuoširdus bendravimas tarp pedagogų ir tėvų lemia ugdymo proceso sėkmę.

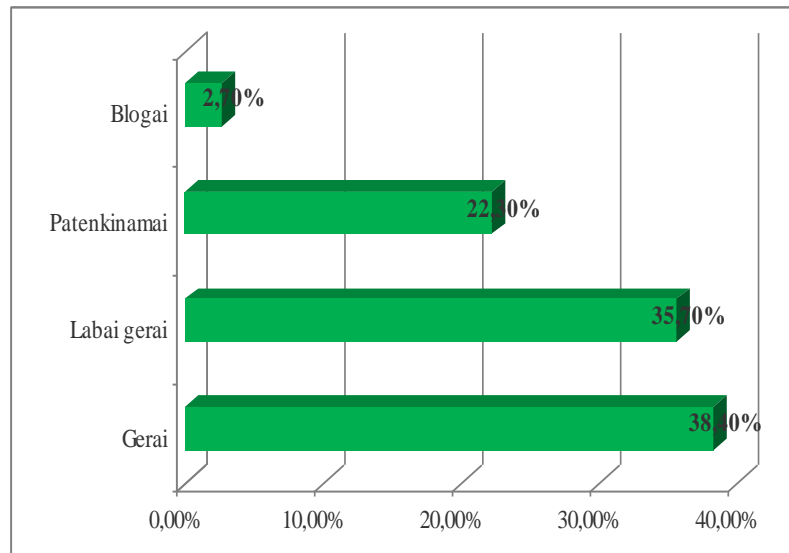
Talkinimas šeimai, tarpusavio bendradarbiavimas ugdant jų vaiką ikimokyklinėje įstaigoje, yra dvi prioritetingos ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos sritys (Litvinienė, 2002). Todėl buvo verta išsiaiškinti ugdytinių tėvų nuomonę apie efektyviausias bendradarbiavimo formas tarp ikimokyklinės įstaigos pedagogų ir tėvų (žr. 40 pav.).



40 pav. **Efektyviausios bendradarbiavimo formos tarp pedagogų ir tėvų, tėvų požiūriu**
(N=112)

Beveik trys penktadaliai (58 proc.) tyrime dalyvavusių tėvų visiškai sutinka, kad efektyviausios bendradarbiavimo formos yra individualūs pokalbiai su pedagogais. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad beveik du penktadaliai (37,5 proc.) respondentų nurodė tėvų susirinkimus ir panašiai tiek pat (38,4 proc.) respondentų pasirinko šventes ir popietes. Trečdalis (32,1 proc.) tėvų nurodė, kad efektyviausios bendradarbiavimo formos tarp pedagogų ir tėvų yra išvykos ir ekskursijos. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog du penktadaliai (40,2 proc.) respondentų nesutinka, kad bendravimas elektroniniais laiškais gali lemti sėkmingą bendradarbiavimo procesą tarp ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų. Apibendrinant, galima teigti, jog dauguma ugdytinių tėvų efektyviausiomis bendradarbiavimo formomis ikimokyklinio ugdymo įstaigoje renkasi individualius pokalbius, tėvų susirinkimus, šventes, popietes, ekskursijas. Taip pat ugdytinių tėvai vertina specialistų ir pedagogų konsultacijas. Mažiausiai efektyvūs bendradarbiavimo būdai, respondentų nuomone, yra bendravimas elektroniniais laiškais.

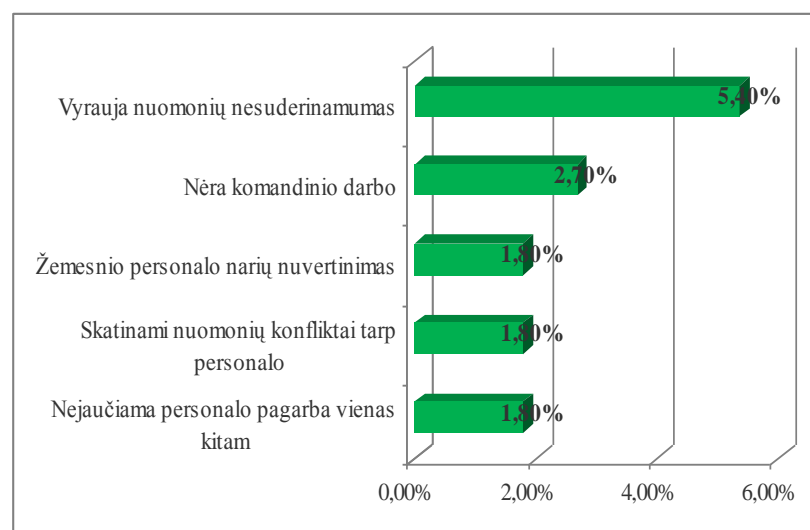
Žmogaus socialinis gyvenimas reiškiasi veikla ir bendravimu. Individualioje veikloje atsiskleidžia asmens santykiai – „subjektas — objektas“, o bendravime — „subjektas — subjektas“. Be pastarosios sistemos neįmanoma grupinė, kolektyvinė veikla, kurioje susipina veikla ir bendravimas, realizuojami susitarimo planai, vystosi įvairūs tarpusavio santykiai (Jovaiša, 2002). Remiantis šiais teiginiais, būtina įvertinti tėvų nuomonę apie jų santykius su kitais ikimokyklinės įstaigos nariais (administracijos darbuotojais). Respondentų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 41 paveiksle.



41 pav. Tėvų nuomonė apie santykių kokybę su kitais įstaigos personalo nariais (N=112)

Tyrimo rezultatai parodė, jog beveik du penktadaliai (38,4 proc.) apklaustų tėvų savo santykius su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais) vertina gerai, mažiau nei du penktadaliai (35,7 proc.) vertina net labai gerai ir beveik penktadalis (22,3 proc.) respondentų – patenkinamai. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog ugdytinių tėvai turi pakankamai mažai galimybių pabendrauti su kitais ikimokyklinio ugdymo įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais).

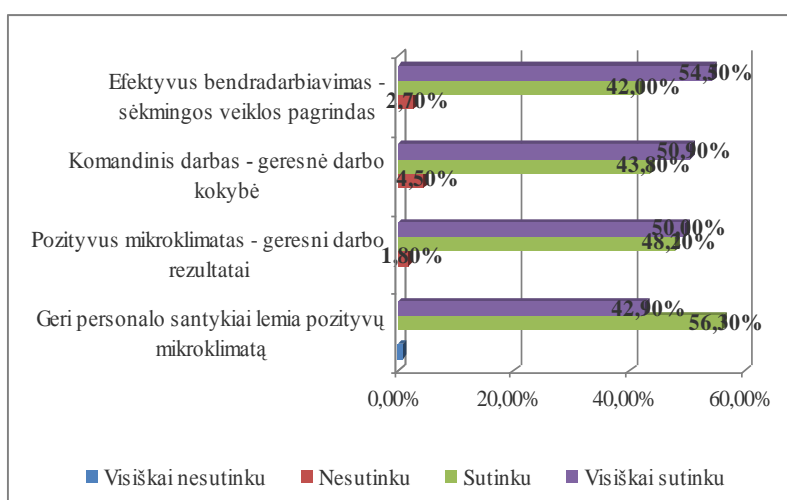
Kadangi daugiau nei ketvirtadalis tyrime dalyvavusių tėvų (25,2 proc.) savo santykius su kitais ikimokyklinio ugdymo įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais) vertina patenkinamai (22,3 proc.), o keli (2,7 proc.) respondentai – blogai, norėta išsiaiškinti šių vertinimų priežastis. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 42 paveiksle.



42 pav. Neigiamų santykių su kitais personalo nariais priežastys (N=112)

Dalis (5,4 proc.) respondentų neigiamo vertinimo priežastimi nurodė tarp įstaigos personalo narių vyraujantį nuomonių nesuderinamumą, keli (2,7 proc.) tėvai nurodė komandinio darbo nebuvimą įstaigoje, keletas (1,8 proc.) respondentų teigė, jog neigiamą vertinimą lėmė įstaigos personalo narių pagarbos vienas kitam nebuvimas. Tiriamieji turėjo galimybę nurodyti kelias neigiamo vertinimo priežastis.

Atsakomybės dalijimasis vaikų ugdymo klausimais tarp ugdytojų ir tėvų, garantuoja partneriškus santykius, pagrįstus nuolatiniu konstruktyviu dialogu, tarpusavio pasitikėjimu, supratimu, pagarba, informacijos ir ekspertinių žinių dalijimusi (Ruškus ir kt., 2009). Verta paanalizuoti veiksniai, lemiančius sėkmingą bendradarbiavimą tarp visų ikimokyklinės bendruomenės narių (žr. 43 pav.).



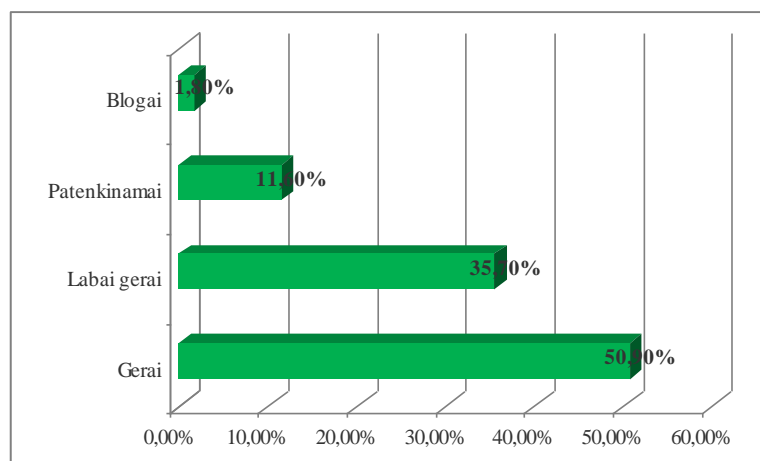
43 pav. **Veiksniai, užtikrinantys sėkmingą bendradarbiavimą ikimokyklinėje įstaigoje**
(N=112)

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog daugiau nei pusė (54,5 proc.) tėvų visiškai sutinka, kad efektyvus bendradarbiavimas yra sėkmingos ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos pagrindas, beveik pusė (50,9 proc.) respondentų visiškai pritaria teiginiui, kad komandinis darbas lemia geresnę darbo kokybę ir pusė (50 proc.) respondentų visiškai sutinka, kad pozityvus įstaigos mikroklimatas lemia geresnius visos įstaigos veiklos rezultatus.

Statistiškai reikšmingo ryšio, užtikrinančio sėkmingą bendradarbiavimą tarp ikimokyklinės įstaigos pedagogų ir vadovų, apibendrinant tėvų nuomonę, nenustatyta. Manome, tai galėjo lemti faktas, jog ugdytinių tėvai turi per mažai žinių apie šių ikimokyklinės bendruomenės narių bendradarbiavimą.

Remiantis moksline literatūra, ikimokyklinių įstaigų vadovų bei pedagogų bendradarbiavimo svarba akcentuojama ir naujuosiuose švietimo dokumentuose ir teisės aktuose, skiriant ypatingą dėmesį šių ugdymo dalyvių pagarbai vienas kitam, nuoširdumui bei atvirumui. Vadovas ir pedagogai yra ugdymo proceso dalyviai ir jų veiksmai turi būti vieningi, nustatant

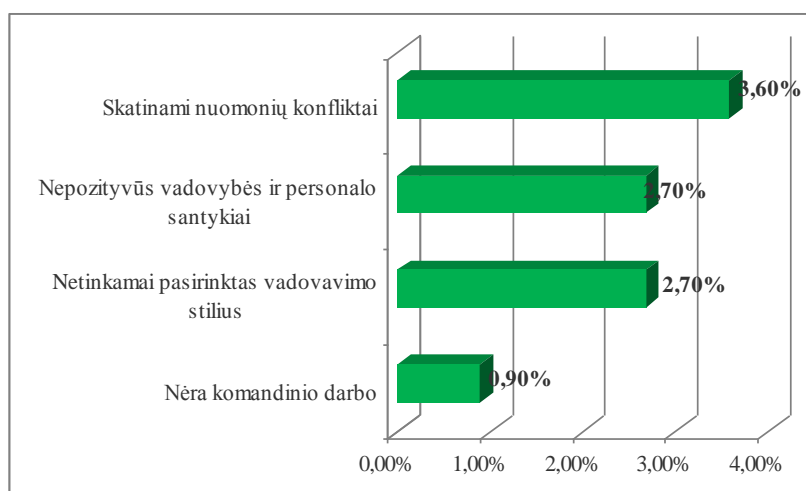
konkrečius tikslus bei ieškant būdų šių tikslų įgyvendinimui. Tyrimo metu buvo svarbu nustatyti tėvų nuomonę apie pedagogų ir įstaigos vadovų santykius, jų kokybę (žr. 44 pav.).



44 pav. Nuomonė apie pedagogų ir įstaigos vadovų santykius (N=112)

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog daugiau nei pusė (50,9 proc.) tėvų įstaigos pedagogų ir vadovų santykius vertina gerai, daugiau nei trečdalis (35,7 proc.) – labai gerai, daugiau nei dešimtadalis (11,6 proc.) respondentų šiuos santykius vertina patenkinamai ir tik keli (1,8 proc.) tiriamieji santykius tarp pedagogų ir vadovų vertina blogai. Taigi galima teigti, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių ugdytinių tėvų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų santykius vertina teigiamai.

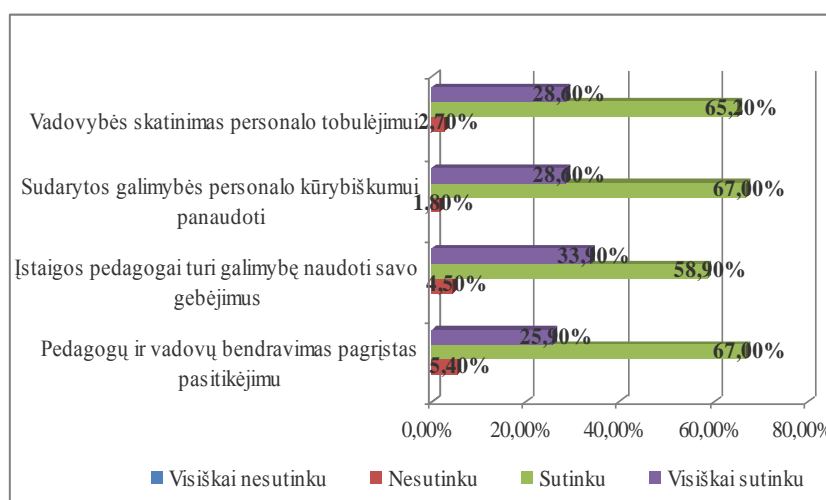
Iš tyrimo rezultatų matyti, jog daugiau nei dešimtadalis (11,6 proc.) tėvų santykius tarp ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir vadovų vertina patenkinamai, o keli (1,8 proc.) respondentai šiuos santykius vertina blogai, todėl svarbu išsiaiškinti tėvų, vertinančių šiuos santykius nepalankiai, priežastis (žr. 45 pav.).



45 pav. Neigiamos tėvų nuomonės, apie ikimokyklinės įstaigos vadovybės ir personalo narių bendradarbiavimą, skirstinys (N=112)

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad keli (3,6 proc.) respondentai nurodė, jog įstaigoje yra skatinami nuomonių konfliktai, kita dalis (2,7 proc.) tėvų teigia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tarp vadovybės ir personalo vyrauja nepozityvūs santykiai. Iš tyrimo rezultatų matyti, jog dalies (2,7 proc.) tėvų neigiamą vertinimą lėmė netinkamai pasirinktas ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vadovavimo stilius.

Pasak T. Sergiovanni (2005), vadovas turi sujungti ugdymo įstaigos resursus su ugdymo prioritetais. Anot autoriaus, kai pedagogai ir vadovai laiko save bendruomene, jie įsitraukia į dialogą ir diskusiją apie vaikų ugdymą ir ugdymąsi. Tyrimo metu tėvų buvo prašoma nurodyti veiksnius, lemiančius sėkmingą bendradarbiavimą tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo ir personalo narių. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 46 paveiksle.



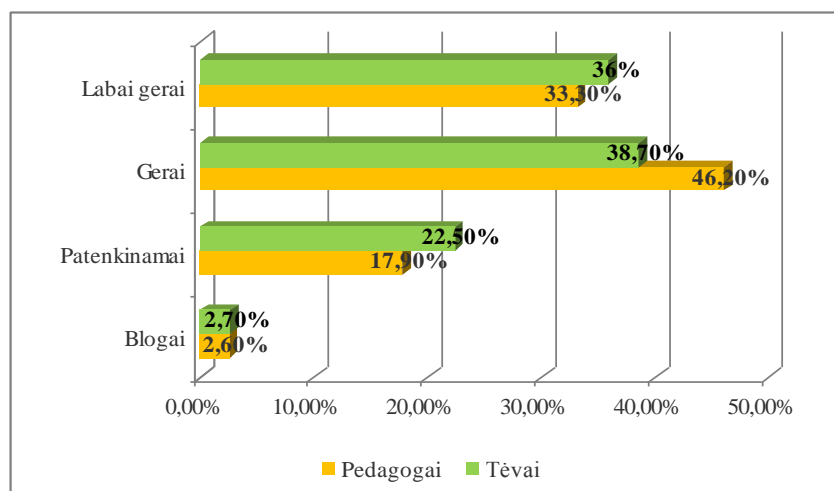
46 pav. **Veiksniai, lemiantys sėkmingą įstaigos personalo ir vadovybės bendradarbiavimą**
(N=112)

Tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau nei trys penktadaliai (65,2 proc.) respondentų sutinka, kad vadovo skatinimas įstaigos darbuotojus profesiniam tobulėjimui bei suteiktos sąlygos panaudoti savo kūrybiškumą bendroje įstaigos veikloje (67 proc.) yra ypač svarbūs veiksniai, lemiantys sėkmingą bendradarbiavimo procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

2.3.3. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų bei ugdytinių tėvų nuomonių lyginamoji analizė

Siekiant palyginti ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir apklausoje dalyvavusių ugdytinių tėvų nuomones apie bendradarbiavimo kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje, pedagogams bei tėvams buvo pateikti analogiški klausimai.

Pirmiausia norėta išsiaiškinti, kaip ikimokyklinio ugdymo pedagogai bei ugdytinių tėvai vertina ikimokyklinių įstaigų, kuriose buvo vykdomos apklausos, veiklą bei jų teikiamas paslaugas. Jų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 47 paveiksle.



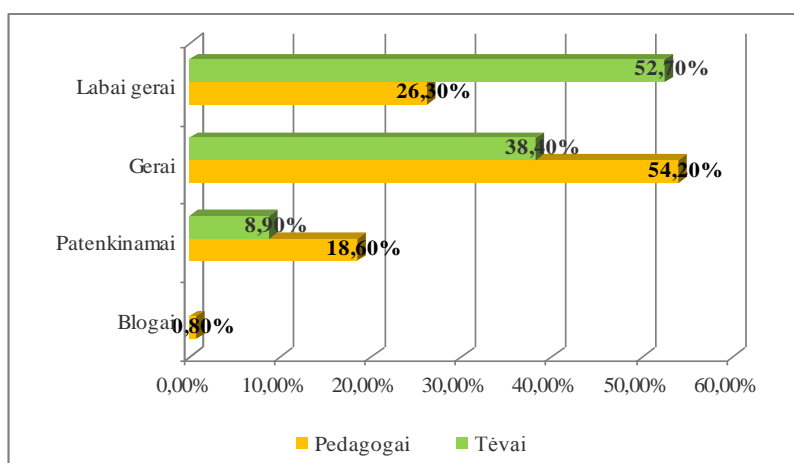
47 pav. **Ikimokyklinių įstaigų veiklos bei teikiamų paslaugų vertinimas, pedagogų ir tėvų požiūriu (N=230)**

($\chi^2=1,451$; $p=0,694$.)

Paiškinimas: χ^2 – chi-kvadrato reikšmė; p – reikšmingumo lygmuo.

Apklausoje metu paaiškėjo, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių pedagogų (79,5 proc.) ir ugdytinių tėvų (74,7 proc.) ikimokyklinių įstaigų veiklą ir jų teikiamas paslaugas vertina labai gerai arba gerai. Beveik penktadalis tėvų (22,5 proc.) ir beveik tiek pat (17,9 proc.) pedagogų ikimokyklinių įstaigų veiklą vertina patenkinamai ir tik keli tėvai (2,7 proc.) ir vos keli pedagogai (2,6 proc.) ikimokyklinių įstaigų veiklą vertina blogai.

Dabartinėje visuomenėje keičiasi tėvų vaidmenys – iš pasyvių paslaugų vartotojų į aktyviai veikiančius, siūlančius įvairias idėjas, pagalbą, pasirengusius tartis, diskutuoti dėl veiksmingų vaikų ugdymo būdų (Juodaitytė ir kt., 2009). Tyrimo metu norėta išsiaiškinti, kaip ikimokyklinio ugdymo pedagogai ir tėvai vertina savo tarpusavio santykius. Jų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 48 paveiksle.



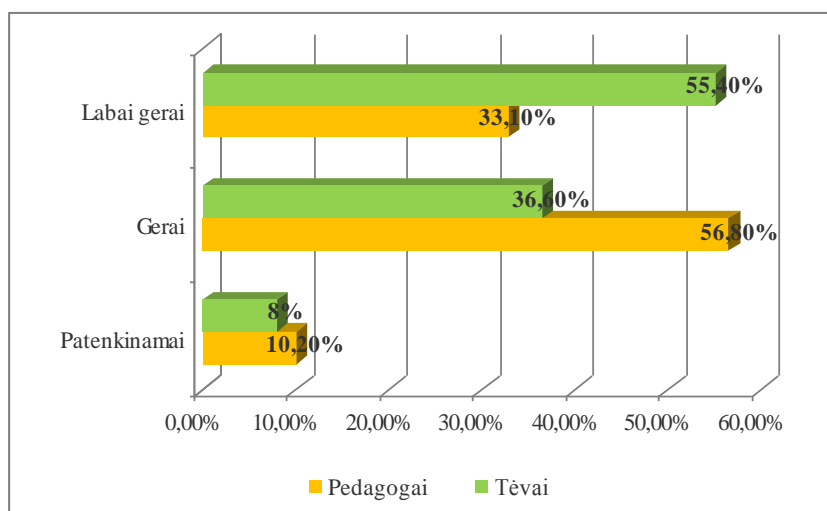
48 pav. **Santykių tarp ikimokyklinio ugdymo pedagogų bei ugdytinių tėvų vertinimas, pedagogų ir tėvų požiūriu (N=230)**

($\chi^2=18,188$; $p=0,000$)

Paiškinimas: χ^2 – chi-kvadrato reikšmė; p – reikšmingumo lygmuo.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog nei vienas tėvas savo santykius su ikimokyklinės įstaigos pedagogais neįvertino neigiamai, o tuo tarpu keli (0,8 proc.), apklausoje dalyvavę pedagogai, šiuos santykius įvertino blogai ir buvo kritiški šių santykių vertinimui. Tyrimo metu nustatyta, kad ikimokyklinių įstaigų ugdytinių tėvai geriau vertina savo santykius su ikimokyklinių įstaigų pedagogais nei pedagogai savo santykius su ugdytinių tėvais.

A. Hargreaves (1999) pabrėžia, jog visi ikimokyklinės bendruomenės nariai (tėvai, pedagogai, vadovai ir kiti personalo nariai) turi aktyviai dalyvauti bendradarbiavimo procese, kadangi tai lemia ikimokyklinės įstaigos kaitos bei atsinaujinimo procesą. Atliekant tyrimą, norėta išsiaiškinti, kaip ikimokyklinio ugdymo pedagogai ir ugdytinių tėvai vertina savo santykius su kitais ikimokyklinio ugdymo įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais). Respondentų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 49 paveiksle.



49 pav. **Santykių su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais) vertinimas, pedagogų ir tėvų požiūriu (N=230)**

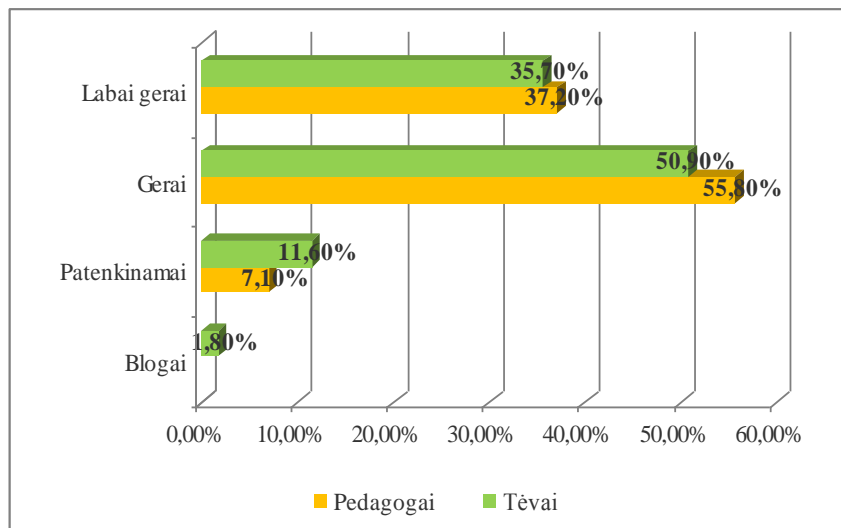
$$(\chi^2=11,777; p=0,003; p<0,05)$$

Paaiškinimas: χ^2 – chi-kvadrato reikšmė; p – reikšmingumo lygmuo.

Tyrimo metu nustatyta, kad nei vienas tyrime dalyvavęs respondentas santykių tarp tėvų bei kitų ikimokyklinės įstaigos personalo narių neįvertino blogai, tačiau daugiau nei dešimtadalis (10,2 proc.) pedagogų bei mažiau nei dešimtadalis (8 proc.) tėvų šiuos santykius vertina patenkinamai. Tyrimas parodė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp pedagogų ir ugdytinių tėvų nuomonės ($p<0,05$), ugdytinių tėvai geriau vertina savo santykius su kitais ikimokyklinės įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais).

Ikimokyklinių įstaigų vadovų bei pedagogų bendradarbiavimo svarba akcentuojama naujuosiuose švietimo dokumentuose, skiriant dėmesį šių ugdymo dalyvių pagarbai vienas kitam, nuoširdumui bei atvirumui. Vadovas ir pedagogai yra ugdymo dalyviai ir jų veiksmai turi

būti vieningi, nustatant konkrečius tikslus bei ieškant kelių šių tikslų įgyvendinimui. Tyrimo metu norėta palyginti ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų nuomones apie pedagogų santykių su įstaigos vadovybe vertinimą. Empirinio tyrimo respondentų nuomonių palyginimas pavaizduotas 50 paveiksle.



50 pav. **Pedagogų bei tėvų nuomonės apie pedagogų santykius su vadovybe palyginimas**

(N=230)

($\chi^2=3,535$; $p=0,316$)

Paaiškinimas: χ^2 – chi-kvadrato reikšmė; p – reikšmingumo lygmuo.

Lyginant pedagogų bei ugdytinių tėvų atsakymus apie pedagogų bei vadovų santykius paaiškėjo, jog keletas (1,8 proc.) ugdytinių tėvų šiuos santykius vertina blogai ir net daugiau nei dešimtadalis (11,6 proc.) tėvų šiuos santykius vertina patenkinamai. Statistiškai reikšmingo ryšio tarp šių respondentų nuomonių nenustatyta.

Apibendrinant lyginamosios analizės rezultatus, paaiškėjo, jog tiek ikimokyklinių įstaigų pedagogai tiek ugdytinių tėvai ikimokyklinių įstaigų veiklą vertina labai gerai arba gerai. Vertinant santykius tarp pedagogų ir ugdytinių tėvų nustatyta, jog tėvai ženkliai geriau vertina šiuos santykius, o tai iš tikrųjų pagirtina, nes tėvai yra paslaugų gavėjai ir jų pasitenkinimas ikimokyklinės įstaigos teikiamomis paslaugomis rodo įstaigos veiklos kokybės lygį. Be to ugdytinių tėvai geriau vertina savo santykius ir su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais). Galima teigti, jog tyrime dalyvavusių ikimokyklinių įstaigų pedagogai vadovaujasi orientijos į vartotoją principu, kadangi patenkintas klientas yra vienas iš ikimokyklinių įstaigų kokybės vadybos siekiamybių.

2.3.4. Vadovų nuomonės apie bendradarbiavimo kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje rezultatų analizė

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra tarsi sumažintas bendruomenės prototipas, kuriame siekiama vaikų ugdymo(si) kokybės. Vaikas kryptingai ugdomas tik tada, kai konstruktyviai veikia visi šios mažos bendruomenės segmentai – ikimokyklinių įstaigų vadovai, pedagogai, tėvai. Atlikus pedagogų ir ugdytinių tėvų nuomonių analizę apie bendradarbiavimo kokybės raišką tarp visų ikimokyklinės bendruomenės narių, iškilo būtinybė išsiaiškinti ikimokyklinių įstaigų vadovų nuomonę šiais klausimais. Kaip jau minėta, tam tikslui buvo parengtas atviro tipo klausimynas (žr. 3 priedą) ikimokyklinių įstaigų vadovams. Vadovams sutikus, tyrimo metu buvo naudotas diktofonas, visa diktofone įrašyta medžiaga buvo perkelta į Microsoft Word programą.

Visi interviu apklausoje dalyvavę ikimokyklinių įstaigų vadovai buvo moterys. Tai galbūt susiję su tuo, jog pedagoginį darbą ikimokyklinėse įstaigose daugiausiai renkasi moteriškos lyties atstovės. Interviu apklausos metu buvo svarbu išsiaiškinti vadovų demografinius duomenis. Šie duomenys pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

Vadovų demografiniai duomenys (N=5)

Respondentai	Respondentų charakteristika
<i>Amžius</i>	
1 respondentas	43 m.
2 respondentas	57 metai
3 respondentas	48 metai
4 respondentas	43 metai
5 respondentas	49 metai
<i>Išsilavinimas</i>	
1 respondentas	Aukštasis universitetinis
2 respondentas	Aukštasis universitetinis
3 respondentas	Aukštasis universitetinis
4 respondentas	Aukštasis universitetinis
5 respondentas	Aukštasis universitetinis

11 lentelės tęsinys 76 puslapyje

11 lentelės tęsinys

<i>Darbo stažas</i>	
1 respondentas	8 metai
2 respondentas	15 metų
3 respondentas	11 metų
4 respondentas	8 metai
5 respondentas	14 metų

Analizuojant respondentų demografinius duomenis, paaiškėjo, jog vyriausiai apklausoje dalyvavusiai vadovei daugiau nei 50 metų, kitos respondentės yra peržengę 40 metų ribą. Visos apklausoje dalyvavusios vadovės yra įgijusios aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Vertinant respondentų darbo stažą vadovaujamosiose pareigose, nustatyta, jog tik dvi respondentės ištaigai vadovauja mažiau nei 10 metų.

R. Landsbergienė (2005) nurodo, kad vadovavimo procese didžiulį vaidmenį turi vadovo elgesys bei jo kaip vadovo bendravimas su savo darbuotojais. Vadovas, atlikdamas savo pareigas, vadovaujasi jam būdingu, savitu stiliumi. Kiekvieno vadovo darbo stilius individualus, nes nepakartojamos tiek jo asmeninės, tiek ir vadovavimo kolektyvui savybės. Interviu rezultatai patvirtina autorės mintis, nes visi apklausoje dalyvavę vadovai renka skirtingus vadovavimo stilius. Dvi apklausos dalyvės pasirinko demokratinį vadovavimo stilių, nes pasak pirmos respondentės: *„pasitikiu žmonėmis, tariausi su bendruomene, deleguoju tam tikrus įgaliojimus, skatinu dirbti savarankiškai“*. Kita respondentė taip pat pasirinko demokratinį vadovavimo stilių, nes jos teigimu *„visiems darbuotojams leidžiama pasisakyti ir stengiamasi, kad sprendimai būtų priimami visiems naudinga linkme. Neprimetu savo nuomonės, tačiau, kaip vadovas, kartais turiu padaryti galutinį sprendimą kažkokiu klausimu“*. Aiškinamąjį vadovavimo stilių pasirinkusi vadovė savo pasirinkimą argumentavo tuo, jog: *„visada stengiuosi skatinti darbuotojus įsitraukti į bendrą įstaigos veiklą“*. Respondentė, teikianti pirmenybę liberaliam vadovavimo stiliui, paaiškino, jog, *„atsižvelgiu į darbuotojų nuomonę, tačiau svarbius ir reikšmingus sprendimus priima pati“*. Mišrų vadovavimo stilių pasirinkusi vadovė teigė, kad *„savo darbe orientuojuosi pagal situaciją. Stengiuosi, kad visi suprastų iškeltus tikslus ir uždavinius. Bendrai, geranoriškai jų siektume“*. Akivaizdu, jog kiekvienas vadovas pasirinkdamas vadovavimo stilių, orientuojasi į bendrą visos ikimokyklinės bendruomenės narių bendradarbiavimo skatinimą bei tobulinimą. Tačiau pasirinkusios demokratinį vadovavimo stilių, vadovės suteikia personalui daugiau laisvės dalyvaujant bendroje ikimokyklinės įstaigos veikloje.

Interviu metu vadovų buvo paprašyta įvertinti balais įstaigų veiklos organizavimą. Pasiūlytas toks vertinimas balais: nuo 1 iki 5, 1 - labai blogai; 5 - labai gerai. Visi vadovai savo

vadovaujamos įstaigos veiklos organizavimą vertina gerai, t.y. pasirinko 4 balų vertinimą. Respondentai nurodė, jog veiklą vertina gerai, „nes įstaigoje dirba kompetetingi darbuotojai, išmanantys savo darbą, nuolat tobulinantys savo kvalifikaciją“. Kiti respondentai nurodė, jog veiklos organizavimą vertina gerai, „nes yra kur tobulėti, jog labai geras vertinimas neleistų matyti esamų minusų ir galimų tobulėjimo krypčių; „reikia sekti švietimo naujoves, jas diegti savo darbe“. Viena iš respondenčių nurodė, jog „šiandieninė situacija švietimo srityje nuolat kinta, visuomenė reikalauja nuolat visur siekti kokybės, todėl ir jos vadovaujamoje įstaigoje taip pat orientuojamasi į nuolatinį įstaigos veiklos kokybės gerinimą“. Kaip matoma, visi vadovai savo organizuojamą darbą vertina tik gerai, nes mato perspektyvų veiklos gerinimui ir tobulinimui.

Literatūros šaltiniuose nurodyta, kad atsidavimas bendriems tikslams, pasitikėjimas personalu, pasirengimas išklaudyti ir priimti idėjas, artimas bendradarbiavimas su kitais grupės nariais yra būtina sąlyga sėkmingam įstaigos vadovavimui (Dalin, Rolff, Kleekamp, 1999). Tai patvirtino ir šios apklausos rezultatai. Interviu metu vadovams buvo užduotas klausimas apie tai, kas jų nuomone yra sėkmingos įstaigos veiklos pagrindas. Visų vadovų manymu sėkmingą įstaigos veiklą lemia bendravimas ir bendradarbiavimas. Paaiškindamos savo pasirinktą atsakymą respondentės nurodė, kad įstaigos veiklos sėkmę „pirmiausia lemia teigiamas įstaigos mikroklimatas. Turint gerą santykį su darbuotojais, galima pasiekti labai daug. Tinkamai parengta įstaigos veiklos programa, aktyvus dalyvavimas projektuose, palaikomi partnerystės ryšiai su ugdytinių tėvais, reklama, padedanti pritraukti ugdytinius į įstaigą irgi prisideda prie sėkmingo įstaigos įvaizdžio kūrimo. Būtina paminėti kompetetingus, savo profesiją gerbiančius darbuotojus“; „efektyvus pedagogų, administracijos, šeimos bendradarbiavimas, supratingumas, bendrų tikslų siekimas“. Viena respondentė norodė, kad taip pat labai svarbu ir „visų švietimą reglamentuojančių teisės aktų ir švietimo dokumentų išmanymas, geri vadybiniai gebėjimai, pozityvus įstaigos mikroklimatas“. Kitos respondentės pabrėžė žmogiškuosius išteklius ir bendradarbiavimo tarp jų svarbą sėkmingai įstaigos veiklai „paremtą žmonių tarpusavio supratimu, pasitikėjimu ir palaikymu, aukšta bendravimo kultūra, tolerancija, komandiniu darbu, pozityviu mikroklimatu“; „žmogiškieji ištekliai - darbuotojų kvalifikacija, kompetencija, vadovo gebėjimas sutelkti bendruomenę bendriems tikslams siekti – sėkmingos įstaigos veiklos pagrindas“.

Išanalizavę mokslinę literatūrą, matome, kad bendradarbiaujančiai grupei ypač yra svarbūs šie veiksniai: teigiama tarpusavio priklausomybė, kurios pasekoje gimsta grupiniai procesai, kurių efektyvumą lemia bendradarbiaujančių grupės narių socialiniai gebėjimai, individuali atsakomybė bei skatinanti sąveika (Mongirdienė, 2011). Tačiau svarbu nustatyti, kas iš ikimokyklinės bendruomenės narių turėtų rodyti iniciatyvą bendradarbiavimui. Į klausimą, kas

turėtų rodyti iniciatyvą bendradarbiavimui ikimokyklinėje įstaigoje, daugumos respondentų nuomone „*visi, kam rūpi vaikas ir jo gerovė. Vadovas turi pasižymėti gerais vadybiniais sugebėjimais, pedagogai tai jungiamoji ir svarbiausioji grandis - jungianti, vadovą, tėvelius ir socialinius partnerius*“. Ne mažesnę svarbą bendradarbiavimui inicijuoti respondentai teikia ir vadovams, nes „*bendradarbiavimui įstaigos viduje pradžią turėtų rodyti įstaigos vadovas, o bendradarbiavimui su tėvais – pedagogai*“; „*vadovas turi pasižymėti gerais vadybiniais sugebėjimais, turi rodyti iniciatyvą, padrašinti žmones, įtikinti juos imtis atsakomybės, siekiant bendrų tikslų*“. Akivaizdu, jog vadovai suvokia bendradarbiavimo proceso svarbą ir patys yra aktyvūs bendradarbiavimo tarp ikimokyklinės bendruomenės narių iniciatoriai, taip pat vadovai pritaria ir pedagogų aktyviam dalyvavimui šiame procese.

Tyrimo metu respondentams buvo užduotas klausimas apie tai, kokias bendravimo ir bendradarbiavimo formas ir būdus jie renkasi. Visi vadovai renkasi jiems priimtinausias formas: „*bendradarbiavimas su pedagogais vyksta susirinkimų metu, dalyvaujant projektinėje veikloje, organizuojant įstaigos renginius, kuriant įstaigos veiklos dokumentus (pvz. kuriant įstaigos perspektyvinį planą, strateginį planą, metinę veiklos programą)*“; „*aktyviai dalyvaujant mokytojų tarybos, metodiniuose posėdžiuose, susirinkimuose. Individualiai bendraujant su pedagogais, inicijuojant jų kvalifikacijos kėlimą, koordinuojant projektus*“; „*Pedagogai turi galimybę teikti pasiūlymus, pasidalinti iškilusiais sunkumais. Vadovas visada stengiasi išklausti, neprimesti savo nuomonės, bendrai stengiantis atrasti geriausią sprendimą*“. Dauguma vadovų savo bendravimą ir bendradarbiavimą įstaigoje stengiasi skatinti „*palaikant kontaktą su visais įstaigoje dirbančiais pedagogais, lanksčiai derinant skirtingas nuomones ir požiūrius, konstruktyviai sprendžiant sudėtingas bendravimo ir bendradarbiavimo situacijas, inicijuojant komandinį darbą, koordinuojant savo veiklą su kolegomis*“. Kaip teigia Meilienė (2010), darbuotojų ugdymas turi būti svarbiu elementu organizacijos valdyme, nes tik jų kompetencijų dėka organizacijos gali sėkmingai egzistuoti. Dalis respondentų savo bendravimą su pedagogais grindė abipusio pasitikėjimo principu, pabrėždami darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą(si): „*vadovo bendravimas paremtas tarpusavio pasitikėjimu, pedagogams sudaromos galimybės panaudoti savo žinias ir patirtį įstaigos veikloje, skatinant kelti kvalifikaciją, motyvuojant tobulinimąsi, nes tik motyvuoti pedagogai gali išugdyti sėkmingą, savimi pasitikintį vaiką*“. Apibendrinant respondentų atsakymus, matome, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai renkasi skirtingas bendravimo ir bendradarbiavimo su pedagogais formas, tačiau visos akcentuoja abipusį pasitikėjimą, siekiant pedagogų kvalifikacijos kėlimo, motyvuojant juos nuolat tobulėti.

Remiantis moksline literatūra, ikimokyklinės įstaigos vadovui valdymo objekto pagrindinis jo veiklos ypatumas yra tas, jog vadovui tenka bendrauti tiek su vaikais, tiek sus suaugusiais.

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kokios pozicijos vadovas laikosi bendraudamas su ugdytinių tėvais. Čia respondentų nuomonės išsiskyrė. Dažniausiai buvo minimos bendradarbiavimo formos, tai tėvų susirinkimai, bendravimas internetu, individualūs pokalbiai. Viena respondentė nurodė, jog tai pedagogų veiklos sritis, jos manymu „*šių sritį daugiau plėtoja pedagogai*“, o jos, kaip vadovo, bendravimas su tėvais vyksta visuotinių susirinkimų metu; „*su tėveliais bendraujama ir elektroniniu paštu. Kiekvienas tėvas, iškilus problemai, gali kreiptis į vadovą*“. Kiti akcentuoja partnerystę tarp vadovo ir ugdytinių tėvų: „*bendradarbiavimas su tėvais – viena iš pagrindinių sėkmingo vaiko ugdymo(si) sąlygų. Ikimokyklinė įstaiga ir šeima turi būti partneriai*“. Kiti respondentai savo santykiuose su tėveliais akcentavo tėvų informavimą ugdymo klausimais, jų poreikių tenkinimą: „*su tėveliais bendrauju, priimant jų vaikučius į įstaigą. Pasikalbama, ko jie tikisi, ką gali įstaiga pasiūlyti, nes įstaigos prioritetas – orientacija į vartotojus, jų poreikius*“. Kaip matome, visi vadovai akcentuoja bendravimo ir bendradarbiavimo tarp ikimokyklinių įstaigų vadovų ir tėvų svarbą, tačiau skirtingai prisideda prie šio proceso. Vieni apsiriboja bendravimu priimant jų vaikučius į įstaigą, kiti - bendravimu internetu, tretii - tenkinasi bendravimu susirinkimų metu, kiti mano, jog bendradarbiavimo ikimokyklinėje bendruomenėje procese turėtų būti aktyvūs pedagogai.

Apklausoje metu buvo aktualu sužinoti, kaip vadovai vertina pedagogų bei tėvų bendradarbiavimą. Buvo pasiūlyta vertinti balais: nuo 1 iki 5, 1 - labai blogai; 5 - labai gerai. Dvi respondentės pedagogų bei ugdytinių tėvų santykius įvertino patenkinamai. Tokį vertinimą argumentavo tuo, jog „*visada galima judėti į priekį ir ieškoti naujų bendradarbiavimo formų ir būdų. Šiai dienai nėra išnaudotos visos galimybės efektyviam tėvų ir pedagogų bendradarbiavimui, šio proceso kokybės užtikrinimui*“. Viena respondentė nurodė, jog „*kokybiškam bendradarbiavimui trukdo tėvų užimtumas, o kai kurių iš jų ir neigiamas požiūris į įstaigoje dirbančius pedagogus*“. Kitos ikimokyklinių įstaigų vadovės pedagogų ir tėvų bendradarbiavimą įvertino gerai. Tokį vertinimą vadovės grindė pedagogų kompetencijų stoka renkantis bendradarbiavimo formas: „*pedagogai ne visuomet geba pasirinkti tinkamiausius bendradarbiavimo būdus ir formas, inicijuojančius pedagogų ir tėvų bendradarbiavimą*“; „*įstaigoje nėra išnaudoti visi būdai ir formos, užtikrinančios kokybišką tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą*“. Viena respondentė teigiamai apibūdino tiek pedagogų, tiek tėvų indėlį į kokybiško bendradarbiavimo procesą ir nurodė, kad „*tėveliai mielai dalyvauja veiklose, turėjome ir tėvelių savanorių, kurie mielai padeda mums - o tai, visų pirma, kompetetingų pedagogų iniciatyva, mokėjimas pritraukti tėvelius. Rengiamos bendros su tėveliais išvykos, renginiai, projektai, gerumo akcijos*“. Kaip matome, vadovai kritiškai vertina pedagogų bei tėvų indėlį į bendradarbiavimo procesą: tėvų užimtumas, pedagogų kompetencijų stoka, neišnaudotos galimybės, ieškant būdų ir formų bendradarbiavimo kokybei gerinti lėmė vadovų kritiką

pedagogų bei tėvų atžvilgiu, kalbant apie bendradarbiavimo procesą, jo kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje.

Tam, kad bendradarbiavimo procesas tarp pedagogų ir tėvų būtų efektyvus, būtina pasirinkti šiam procesui tinkamus būdus ir formas. Apklaustos metu vadovams buvo užduotas klausimas apie efektyviausias bendradarbiavimo formas. Visi tyrime dalyvavę respondentai efektyviausia bendradarbiavimo forma įvardijo individualius pokalbius su tėvais. Kaip savo pasirinkimo priežastis vadovai nurodė, kad *„jūsų metu galima išsiaiškinti, kokie tėvų lūkesčiai, ir kaip įstaiga galėtų jiems padėti. Individualių pokalbių metu galima išsiaiškinti, kokių būdu patys tėvai galėtų prisidėti prie ugdymo proceso tobulinimo, kokius konkrečius darbus galėtų atlikti įstaigos labui“*; *„šių pokalbių metu matai pašnekovo akis, emocijas, greičiau įmanoma pasiekti bendro susitarimo sėkmingam bendradarbiavimui“*; *„individualių pokalbių metu, paprastai tėvai jaučiasi drąsiau“*. Viena vadovė nurodė, kad *„naudingi ir tėvų susirinkimai, jų metu išgirsti visos bendruomenės tėvėlių norus, pageidavimus - kartu bendradarbiaujant, diskutuojant, priimami optimaliausi sprendimai“*.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme 2011 m. kovo 17 d. Nr. IX-1281 nurodoma kad veiksminga vadyba, laiku priimti sprendimai, tinkamas darbų paskirstymas, kritiška savo atliktų darbų analizė bei personalo pasitikėjimas ir pagarba nulems gerus vadovo darbo rezultatus. Į klausimą, kaip vadovai vertina savo santykius su kitais personalo nariais, paaiškėjo, jog trys respondentės šiuos santykius įvertino gerai, ir savo vertinimą motyvavo tuo, kad *„administracijos darbuotojams leidžiama pasisakyti ir stengiamasi atsižvelgti į jų nuomones. Nuolat siekiama darbuotojų ir vadovo partnerystės“*; *„stengiamasi inicijuoti kokybišką darbą su administracijos darbuotojais, padedančiais laiduoti kokybišką įstaigos veiklos valdymo efektyvumą“*. Be to respondentės nurodė, jog yra sudaromos galimybės profesiniam tobulėjimui. Respondentės, įvertinusios savo santykius su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais) patenkinamai, tai paaiškino tuo, jog *„stengiuosi būti objektyviu vadovu, bet vadovas yra reiklus ir visose veiklose siekia kokybės“*. Kita respondentė *„norėtu, kad jos vadovaujamoje įstaigoje dirbtų tik kompetentingi ir savo darbą puikiai išmanantys administracijos darbuotojai, kurie kokybiškai atliktų savo pareigas“*. Išanalizavus respondentų vertinimus paaiškėjo, jog nei viena vadovė savo santykių su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais) neįvertino labai gerai. Galima teigti, jog respondentai tikisi geresnių šių santykių, galinčių lemti teigiamą ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą, leidžiantį užtikrinti sėkmingą bendradarbiavimą ikimokyklinėje įstaigoje.

Tyrimo metu buvo svarbu identifikuoti sėkmingo bendradarbiavimo tarp visų ikimokyklinės bendruomenės narių trukdžius. Apklaustos rezultatai parodė, jog visi interviu dalyvavę vadovai, skirtingai vertina ir išskiria sėkmingo bendradarbiavimo trukdžius. Vieni

akcentavo personalo kompetencijų stoką, nes: „*kai kurių pedagogų, personalo darbuotojų kompetencijų stoka, kuri nulemia nepasitikėjimą tarp tėvų ir pedagogų, trukdo bendradarbiavimo procesui*“. Kiti nurodė, jog „*tarp tėvų ir pedagogų nėra visiško pasitikėjimo vienas kitu, kas sąlygoja nepakankamą bendradarbiavimo procesą*“; tretį nurodė, kad „*įstaigoje vyrauja prastas mikroklimatas, kuris trukdo kokybiškam bendradarbiavimo proceso puoselėjimui*“. Kaip matome, vadovai yra pakankamai kritiškai kitų: pedagogų, personalo narių (administracijos darbuotojų), tėvų atžvilgiu dėl nesėkmingai susiklosčiusio bendradarbiavimo proceso ikimokyklinėje bendruomenėje.

Švietimo organizacijų veiklos kokybės valdymą yra būtina grįsti tam tikrais principais: komandiniu darbu (kokybiniu bendradarbiavimu), visuotinės kokybės sistemos diegimu, kokybės standartų kūrimu, kokybės matavimais ir nuolatiniu dėmesiu kokybės gerinimui (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Interviu metu vadovų buvo prašyta išskirti pagrindinius kokybiško bendradarbiavimo aspektus. Visi respondentai nurodė, jog svarbiausi aspektai yra pasitikėjimas ir pagarba vienas kitam, pozityvus mikroklimatas. Tačiau respondentai pabrėžė ir bendro tikslo siekimą ir nurodė, kad „*bendrų interesų nukreipimas vieningo įstaigos veiklos tikslo siekimui*“; „*stengimasis įtraukti visus įstaigos bendruomenės narius į bendrą veiklą*“; „*pozityvus požiūris į atliekamą darbą ir teigiamas paskatinimas, pasiekus norimą rezultatą*“; „*komandinis darbas, novatoriškų idėjų sklaida, visų bendruomenės narių tarpusavio susikalbėjimas*“; „*toks bendravimas, skatina siekti geresnių darbo rezultatų ir, manau, yra sėkmingos įstaigos veiklos pagrindas*“.

Apibendrinant trijų respondentų grupių atsakymus, paaiškėjo, kad tėvai (labai gerai įvertino 52,7 proc. ir gerai - 38,4 proc.) ir vadovai (visi vadovai įstaigos veiklą įvertino gerai - 4 balais) ženkliai geriau vertino įstaigos veiklą, lyginant su pedagogais (18,6 proc. veiklą įvertino patenkinamai). Lyginant šiuos rezultatus, matoma, jog pedagogai kritiškai ikimokyklinių įstaigų veiklos organizavimui ir išvelgia tobulintinių aspektų.

Dauguma pedagogų (52,5 proc.) jaučiasi visateisiais ikimokyklinės įstaigos nariais, panašiai jaučiasi ir ugdytinių artimieji (50,9 proc.), tuo tarpu visi vadovai bando sudaryti sąlygas pedagogams tapti visateisiais ikimokyklinės įstaigos nariais, vis dėlto, vadovų nuomone, tėvų įtraukimu į bendrą įstaigos veiklą turėtų užsiimti pedagogai. Tiek didžioji dalis (67,8 proc.) pedagogų, tiek ugdytinių tėvų (46,4 proc.) turi galimybę panaudoti idėjas ir gebėjimus bendroje ikimokyklinės įstaigos veikloje. Vadovai stengiasi skatinti pedagogus panaudoti savo kūrybiškumą ir novatoriškumą, tuo tarpu jų bendravimas su ugdytinių tėvais vyksta vien oficialiomis bendravimo formomis (susirinkimai, bendravimas internetu).

Lyginant pedagogų, tėvų ir vadovų nuomones apie bendradarbiavimo proceso iniciavimą, paaiškėjo, jog dauguma pedagogų (60,2 proc.) mato save pagrindiniais šio proceso iniciatoriais, tuo tarpu tėvai labai panašios nuomonės (40,2 proc.) kaip ir pedagogai ir būtent save mato šio proceso iniciatoriais. Tuo tarpu visi vadovai nurodė, kad bendradarbiavimą inicijuoti turi visi ikimokyklinės bendruomenės nariai.

Pagrindiniais sėkmingo bendradarbiavimo trukdžiais pedagogai nurodė tėvų abejingumą (63,6 proc.), tėvų užimtumą (56,8 proc.) bei tėvų konfliktiškumą (48,3 proc.). Šiems teiginiams pritaria ir dauguma tyrime dalyvavusių vaikų tėvų. Vadovai pagrindiniais sėkmingo bendradarbiavimo trukdžiais nurodė tėvų užimtumą, pedagogų kompetencijų stoką, nepakankamai išnaudotas bendradarbiavimo formas ir būdus.

Dauguma pedagogų (64,4 proc.) bei tėvų (51,8 proc.) nurodė, jog bendradarbiavimas sudaro galimybę gauti, kuo daugiau žinių tėvams apie vaikų ugdymo(si) pasiekimus, bendradarbiavimas skatina harmoningą vaikų ugdymą(si). Pedagogai labiausiai akcentavo aktyvų tėvų dalyvavimą bendruomenėje ir, kad nuoširdus bendradarbiavimas lemia šio proceso sėkmę. Visi tyrime dalyvavę ikimokyklinių įstaigų vadovai nurodė bendradarbiavimo svarbą sėkmingam įstaigos veiklos organizavimui.

Didžioji dalis (30,5 proc.) tyrime dalyvavusių pedagogų mano, jog sėkmingam bendradarbiavimo procesui lemiamą vaidmenį turi vadovų sudaromos sąlygos pedagogų kūrybiškumo panaudojimui bendroje įstaigos veikloje.

Efektyviausiomis bendradarbiavimo formomis pedagogai nurodė individualius pokalbius su tėvais, organizuojamas popietes, šventes (39,8 proc.), specialistų konsultacijas (37,3 proc.). Ugdytinių tėvai efektyviomis bendradarbiavimo formomis nurodė individualius pokalbius (58 proc.), tėvų susirinkimus (37,5 proc.), popietes, šventes (32,1 proc.). Vadovų nuomone, efektyviausios bendradarbiavimo formos yra individualūs pokalbiai, tačiau, remiantis tyrimo rezultatais šiuo metodu naudojasi pakankamai retai.

Dauguma pedagogų savo santykius su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais) vertina gerai (53,4 proc.). Ugdytinių tėvai taip pat teigiamai (38,4 proc.) vertina savo santykius su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais). Tuo tarpu visi vadovai savo santykius su kitais personalo nariais vertina patenkinamai ir to priežastimi nurodo personalo žinių stoką profesiniais klausimais.

Vertindami savo santykius su vadovais, pedagogai pabrėžė vadovų skatinimą profesiniam tobulėjimui. Didžioji dalis tėvų (50,9 proc.) pedagogų ir vadovų santykius vertino gerai. Vadovai, vertindami savo santykius su pedagogais, akcentuoja savo skatinimą pedagogus profesiniam tobulėjimui, kūrybiškumo, idėjų panaudojimui bendroje įstaigos veikloje.

Kaip matome, trijų respondentų grupių atsakymai yra panašūs, nes tiek pedagogai, tiek tėvai, tiek ikimokyklinių įstaigų vadovai savo tarpusavio santykius vertina gerai. Kiek prasčiau yra vertinami santykiai su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais). Dėl bendradarbiavimo formų pasirinkimo, vėl gi respondentų atsakymai sutapo: efektyviausiomis bendradarbiavimo formomis visi respondentai įvardijo individualius pokalbius, popietes, šventes, ekskursijas. Pagrindiniais trukdžiais visų trijų grupių respondentai nurodė tėvų abejingumą, užimtumą, pedagogų kompetencijų stoką. Taigi, vertinant šiuos rezultatus, nustatyta, kad hipotezė, jog ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir ikimokyklinės įstaigos bendruomenės požiūris į bendradarbiavimo kokybės raišką yra skirtingas, nepasitvirtino, nes visų trijų respondentų grupių atstovai: pedagogai, tėvai ir ikimokyklinių įstaigų vadovai panašiai vertina bendradarbiavimo kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje.

IŠVADOS

1. Švietimo sistemą reglamentuojančiuose dokumentuose bei teisės aktuose pabrėžiama ikimokyklinės bendruomenės narių bendradarbiavimo svarba. Kuomet ikimokyklinės įstaigos pedagogai, vadovai, kiti įstaigos personalo nariai, ugdytinių tėvai laiko save visateisiais ikimokyklinės bendruomenės nariais, jie įsitraukia į dialogą ir diskusiją apie ugdymo proceso organizavimą, o tai yra esminis ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos tobulinimo elementas.
2. Bendradarbiavimas gali būti apibūdinamas kaip socialinis procesas, kurio sėkmė priklauso nuo proceso dalyvių veiksmingumo ir pasitenkinimo galutiniu rezultatu. Bendradarbiavimo kokybės raiška ikimokyklinėje bendruomenėje gali būti vertinama pagal tam tikras veiklos sritis: etosą (įstaigos mikroklimatas, lygių galimybių suteikimas ir teisingumą); vaiko ugdymą ir ugdymąsi (šeimoms įtraukimas į vaiko ugdymo(si) procesą, šeimoms informavimas apie vaiką kokybė); vaiko ugdymo(si) pasiekimus (pedagogų ir tėvų veiklos dermė); paramą ir pagalbą vaikui, šeimai (pagalbos ir paramos šeimai įvairovė, teikiamų paslaugų kokybė); išteklius (personalo kompetencija, galimybių tobulėti sudarymas) ir mokyklos valdymą (vadovo profesinė kompetencija, vadovo santykiai su personalu, komandų telkimas).
3. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog dauguma ikimokyklinio ugdymo pedagogų savo santykius su ugdytinių tėvais, su kitais ikimokyklinio ugdymo įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais) vertina gerai ir labai gerai. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių pedagogų yra patenkinti savo santykiais su vadovu ir teigia, jog yra nuolat skatinami įstaigos vadovo panaudoti savo novatoriškumą bei kūrybiškumą įstaigos veikloje.
4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad ugdytinių tėvai efektyviausiomis bendradarbiavimo formomis su ikimokyklinio ugdymo pedagogais išskiria individualius pokalbius, tėvų susirinkimus, šventes, popietes ir ekskursijas. Dauguma tyrime dalyvavusių tėvų mano, jog pozityvus įstaigos mikroklimatas ir komandinis darbas lemia geresnius darbo rezultatus, o efektyvus bendradarbiavimas yra sėkmingos ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos pagrindas.
5. Visi ikimokyklinių įstaigų vadovai, dalyvavę apklausoje, suvokia bendradarbiavimo svarbą ir stengiasi įvairiais būdais šią veiklą skatinti. Vadovai renkasi skirtingas bendradarbiavimo formas ir būdus su ikimokyklinės bendruomenės nariais. Jie visi

akcentuoja abipusį pasitikėjimą bei pagarbą vieni kitiems. Renkantis bendradarbiavimo formas su tėvais, vadovai prioritetus teikia susirinkimams, bendravimui internetu, kiti mano, jog šiame procese pedagogai turėtų būtų aktyviausi dalyviai ir daugiausiai rodyti iniciatyvos šio proceso vystymui ikimokyklinėje bendruomenėje. Kritiškiausiai vadovai vertino savo santykius su kitais personalo nariais (administracijos darbuotojais), nurodydami jų kompetencijų ir žinių stoką bendradarbiavimo srityje.

6. Apibendrinant tyrimo rezultatus nustatyta, kad **hipotezė**, jog ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir ikimokyklinės bendruomenės požiūris į bendradarbiavimo kokybės raišką yra skirtingas nepasitvirtino, nes visų trijų respondentų grupių atstovai: pedagogai, tėvai ir ikimokyklinių įstaigų vadovai panašiai vertina bendradarbiavimo kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje.

REKOMENDACIJOS

1. Ikimokyklinės įstaigos vadovas bei įstaigos audito grupė turėtų skleisti pozityvų požiūrį į bendradarbiavimo procesą, į šio proceso kokybės raišką ikimokyklinėje bendruomenėje, pabrėžiant bendradarbiavimo kokybės raiškos tarp visų bendruomenės narių privalumus, aptariant harmoningo komandinio darbo principus.
2. Nuolat planuoti sistemingus ikimokyklinės įstaigos personalo narių kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo kursus, kurių metu įgytos žinios užtikrintų kokybiško bendradarbiavimo proceso raiškos galimybes ikimokyklinėje įstaigoje.
3. Bendradarbiavimo kokybės raiškos vertinimui ikimokyklinėje bendruomenėje siūloma naudoti darbo autorės sudarytą originalaus empirinio tyrimo struktūrizuotą instrumentą, kuris padėtų įvertinti ikimokyklinės bendruomenės narių: vadovų, pedagogų, tėvų bei kitų šios bendruomenės atstovų bendradarbiavimo procesą, šio proceso raiškos kokybę. Instrumentas padėtų nustatyti veiksnius, sąlygojančius efektyvų bendradarbiavimą tarp ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir įstaigos bendruomenės, išryškintų esmines problemas, trukdančias efektyviai partnerystei.

LITERATŪRA

1. Anzenbacher A. (1992). *Filosofijos įvadas*. Vilnius: Katalikų pasaulis.
2. Arends R. (1998). *Mokomės mokyti*. Vilnius: Margi raštai.
3. Balčiūnaitė V. (2004). Tėvų ir mokytojų bendradarbiavimas siekiant ugdymo kokybės. *Švietimo vadyba erdvėje: Magistrų moksliniai darbai (15-24)*. Vilnius: VPU.
4. Barnes C., Mercer G. (2004). *Implementing the Social Model of Disability: Theory & Research*. Leeds: The Disability Press, p. 18-31.
5. Berger P., Luckman Th. (1999). *Socialinis tikrovės konstravimas*. Vilnius: Pradai.
6. Bitinas B., Žadeikaitė L. (2000). Bendrojo išsilavinimo standartų klausimu. *Pedagogika*, 40, p. 3-13.
7. Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
8. Bitinas B. (2002). *Pedagoginės diagnostikos pagrindai*. Vilnius: VPU leidykla.
9. Bitinas B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
10. Bobrova L., Kazlauskienė A., Ptašinskienė I., Pocevičienė R., Lukavičienė V. (2008). *Kursinių ir baigiamųjų (bakaluro, magistro ir specialiųjų profesinių studijų) darbų rengimo ir gynimo metodinės rekomendacijos*. Šiauliai: ŠU leidykla.
11. Bogdan R. (1986). *The sociology of special education*. In R. J. Morris, B. Blatt (Ed.), *Special Education Research and Trends*. New York: Pergamon Press.
12. Braslauskienė R., Jonulytė I. (2005). *Vaikų agresyvaus elgesio prevencija ugdymo institucijose*. Klaipėda: KU leidykla.
13. Bruce J.A., Ricketts K.G. (2008). Where's All the Teamwork Gone? A Qualitative Analysis of Cooperation between Members of Two Interdisciplinary Teams. [Žiūrėta 2013 – 04 – 15]. Prieiga per internetą: <http://leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2008_summer/JOLE_7_1_Bruce_Ricketts.pdf>
14. Burškaitienė R., Vilkonienė M. (2009). Priešmokyklinio ugdymo kokybė: samprata ir esminiai vadybos aspektai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr.2(23), p.111-117.
15. Butkus F.S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera.
16. Butkus F.S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
17. Cryer D. (1999). Defining and assessing early program quality. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. [Žiūrėta 2013 – 04 – 20]. Prieiga per internetą: <<http://ecap.crc.illinois.edu/eearchive/digests/2000/patten00.html>>
18. Černius, V. (1993). Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas. *Lietuvos švietimo reformos gairės*. Vilnius: Valstybinis leidimo centras.

19. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (2006). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
20. Dalin P., Rolff G. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto Alba.
21. Dapkienė, S. (2002). Klasės auklėtojo vaidmuo kuriant mokinių ir tėvų bendruomenę. *Socialinis ugdymas: mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas II*. Respublikinės mokslinės praktinės konferencijos straipsnių rinkinys. Šiauliai: ŠU leidykla.
22. Dobranskienė R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Monografija. Šilutė: Prūsija.
23. Dobilaitė E. (2005). Pedagoginio bendradarbiavimo šiuolaikinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatumai. *Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais - vaiko sėkmingos socializacijos prielaida*. Respublikinės mokslinės praktinės konferencijos medžiaga. Šiauliai: Liucijus.
24. Everaldo B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Mintis.
25. Fiske J. (1990). *Įvadas į komunikacijos studijas*. Vilnius: Baltos lankos.
26. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto Alba.
27. Gerulaitis, D. (2007). *Tėvų įtraukimo į vaiko ugdymo(si) procesą plėtotė specialiojoje mokykloje*: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija. Šiauliai: ŠU. [Žiūrėta 2013-03-22]. Prieiga per internetą: <<http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001: E.02~2007 ~D 20070502 08235220343/DS.005.0.02.ETD>>
28. Gevorgianienė V. (2003). Pedagogų ir tėvų bendradarbiavimas ugdant specialiųjų poreikių turinčius vaikus. *Specialiojo ugdymo pagrindai: vadovėlis edukologijos specialybės studentams*, p.173-195.
29. Hayes N., McGrath D. (2004). Making connections: a review of international policies, practices and research relating to quality in early childhood care and education. Report commissioned by the Centre for Early Childhood Development and Education (CECDE). Dublin Institute of Technology. [Žiūrėta 2013-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=cserrep>>
30. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje*. Vilnius: Tyto alba.
31. *Ikimokyklinio ugdymo gairės – programa pedagogams ir tėvams* (1993). Vilnius.
32. *Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika*. (2005). [Žiūrėta 2013-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/Ikimokyklinio_auditas2005.pdf>
33. *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007 -2012 metų programa*. Patvirtinta LR Vyriausybės 2007 m. rugsėjo 19 d. nutarimu Nr.1057. [Žiūrėta 2013-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/2007-09-1057.pdf>>

34. *Ikimokyklinio ugdymo kokybė 2012 m. rugsėjis*. [Žiūrėta 2013-02-20]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/analizes/201209_Nr.13_Ikimokyklinio%20ugdymo%20kokybe.pdf>
35. Jacikevičius A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
36. Jacikevičienė O., Rupšienė L. (1999). *Bendradarbiavimas ir kooperacija ugdant vaikus*. Klaipėda: KU.
37. Jovaiša L. (2002). *Edukologijos įvadas*. Kaunas: Technologija.
38. Juodaitytė A. (2001). Ikimokyklinio ugdymo sisteminė kaita Europos Bendrijos ir pokomunistinėse šalyse. *Acta Paedagogica Vilnensia*. T. 8, p. 152-162.
39. Juodaitytė, A. (2003). *Vaikystės fenomenas: socialinis-edukacinis aspektas: monografija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
40. Juodaitytė A. (2002). *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Vilnius: Petro ofsetas.
41. Juodaitytė A. (2003). Tėvų, kaip suaugusiųjų, konstruktyvaus švietimo paradigmos raiška ikimokyklinio ugdymo kaitoje. *Pedagogika: mokslo darbai*, 69, p. 73–80.
42. Juodaitytė A., Karžinauskienė R. (2007). Kokybės vadybos principų raiška mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo procesuose. *Mokytojų ugdymas*. Nr. 9, p. 24-41.
43. Juodaitytė A., Gaučaitė R., Kazlauskienė A. (2009). *Informavimas apie ikimokyklinį, priešmokyklinį ugdymą ir švietimo pagalbą*. Šiauliai: Liucijus.
44. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla.
45. Korčakas J. (1993). *Pedagogikos klasika*. Kaunas: Šviesa.
46. Kontautienė R. (2000). *Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotė pradinėje mokykloje*: daktaro dis. soc. mokslai: edukologija. Klaipėda: KU.
47. Kontautienė R. (2004). Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje. *Tiltai: mokslo darbai*, 3 (28), p. 93-100. Klaipėda: KU.
48. Kontautienė R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda: KU.
49. Kudokienė N., Repečkienė A. (2006). *Dėstytojų ir studentų bendradarbiavimas – prielaida vidinei komunikacijai gerinti*. Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
50. Krumm V. (1999). *Pedagoginis mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas: mokytojo pozicija* // *Mokykla*. Nr. 7.
51. Landsbergienė R. (2005). Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūris į vadovo elgesio bei bendravimo ypatumų veiksmus. *Pedagogika*, 80, p. 107-113.
52. Layzer J., Goodson B. (2006). The quality of early care and education settings, Definitional and measurement issues. *Evaluation review*. Vol. 30.

53. Leonavičius J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia.
54. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 38-1804.
55. Litvinienė J. (2002). *Šeima – vaiko ugdymo institucija*. Klaipėda: KU.
56. Malinauskienė D. (2012). *Į vaiką orientuoti ugdymo tyrimai: socialinis–edukacinis kontekstas*. Mokslo darbų apžvalga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
57. Martišauskienė D. (2008). Tėvų ir pedagogų požiūris į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę Kretingos lopšelyje darželyje „Ažuoliukas“. *Jaunujų mokslininkų darbai*. Nr. 1(17), p. 89-92.
58. Mečkauskienė R. (2009). Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija. *Jaunujų mokslininkų darbai*. Nr. 1(22), p.118-126.
59. Meikienė E. (2010). *Ugdomojo vadovavimo link*. [Žiūrėta 2013 – 03 – 12]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/aidai/2157/aidai_3.palf>
60. Miltenienė L. (2005). Bendradarbiavimo realybė tenkinant vaiko specialiuosius ugdymosi poreikius bendrojo lavinimo mokykloje. *Specialusis ugdymas: mokslo darbai*, 2 (13), p. 34-44. Šiauliai: ŠU.
61. Mizerienė A. (2007). Ikimokyklinio ugdymo institucijos programos rengimas. *Pedagginės sistemos tobulinimas: mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų mokomoji medžiaga*. Vilnius.
62. Mongirdienė G. (2011). *Kas padeda ir trukdo bendrauti ir bendradarbiauti?* [Žiūrėta 2013 – 04 – 10]. Prieiga per internetą: <<http://apzvalga.eu/kas>>
63. Monkevičienė O. (1999). Reformuojamo ikimokyklinio ugdymo turinio sudarymas ir diegimas. *Lietuvos vaikų darželis: praeitis ir ateitis. Jubiliejinės konferencijos medžiaga*. Vilnius.
64. Monkevičienė O. (2008). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos. *Pedagogika: mokslo darbai*. Nr.91, p. 66-72. Kaunas.
65. Motiejūnienė E. (2003). Bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų pagrindiniai akcentai. Mokymas, mokymasis ir vertinimas. *Projektas „Moksleivių pažangos ir pasiekimų vertinimas ugdymo procese“ medžiaga*. [Žiūrėta 2013 – 03 - 27]. Prieiga per internetą: <[http://www.pedagogika.lt/vertinimas3 .pdf](http://www.pedagogika.lt/vertinimas3.pdf)>
66. Немов Р.С. (1984). Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. Москва.
67. Pakėnienė D., Ramanauskienė D., Tarasovienė A. (2005). *Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais vaiko sėkmingos socializacijos prielaida*. Šiauliai.
68. Rajeckas V. (1999). *Pedagogika – ugdymo mokslas ir menas*. [Žiūrėta 2013 – 03 – 05]. Prieiga per internetą:< <http://www.vpu.lt/bibl/elvpu/15343.pdf>>

69. Razauskas R. (1996). *Aš vadovas*. Vilnius: Pačiolis.
70. Ruškus J., Žvirdauskas D., Žvirdauskienė R., Eskytė I., Motiečienė R., Dorelaitienė A., Jagelavičiūtė E. (2009). *Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas*. Tyrimo ataskaita. [Žiūrėta 2013 – 03 – 05]. Prieiga per internetą: <<http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Tyrimai/J.%20Ruskaus%20tyrimo%20ataskaita/Ikimokyklinio,%20priesmokyklinio%20ugdymo%20vadybos%20kokybes%20vertinimas%20Tyrimo%20ataskaita2009%2008%2031.pdf>>
71. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
72. Sergiovanni T. (2005). *Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms?* Vilnius: Garnelis.
73. Skeirienė D. (2005). Kaip nuo pedagogo kompetencijos priklauso bendradarbiavimo sklaida. *Žvirblių takas*. Nr. 2. [Žiūrėta 2013 – 03 - 27]. Prieiga per internetą: <<http://gimtasiszodis.w3.lt/etakas05-2.1.htm>>
74. Staerfeld E. (1999). *Pedagogika ir demokratija*. Vilnius: Aidai.
75. Stancikas E. R., Bagdonienė D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
76. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
77. Stoškus S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
78. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
79. Teresevičienė M., Gedvilienė G. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
80. Tumėnienė, V., Janiūnaitė, B. (2000). *Pedagogo veiklos pokyčiai pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekste. Socialiniai mokslai*, 2(23), p. 24–34. Kaunas: Technologija.
81. Ušeckienė L. (2002). Tėvų ir ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo nuostatos. *Pedagogika*, 4, p.187-191.
82. Zinkevičienė D. (2002). *Mokyklos bendravimas ir bendradarbiavimas su tėvais*. Gimtasis žodis. [Žiūrėta 2013 – 03 - 27]. Prieiga per internetą: <http://www.gimtasiszodis.lt/zinkev_02_4.htm>
83. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
84. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
85. Žydžiūnaitė V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius: Ciklonas.
86. Vainikevičiūtė N., Vanagas P. (2004). Kokybės vadybos pradininkų suformuluotų principų taikymas šiuolaikinėje sveikatos priežiūroje. *Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kokybės vadybos poveikis šalies ūkiui, Lietuvai įstojus į Europos

- Sajungą. Kaunas. [Žiūrėta 2013 – 04 – 15]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/moksliniai_tyrimai/mt2004/eko.pdf>
87. Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos. LR švietimo ir mokslo ministerija. [Žiūrėta 2013 – 04 – 15]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/>>
88. Walther-Thomas, Ch., Korinek, L., McLaughlin, V. L., Williams, B. T. (2000). *Collaboration for Inclusive Education: Developing Successful Programs*. Allyn and Bacon.
89. Wanyera S. (2004). *Collaboration Between Parents and Educational Assessment Teachers and Challengers Faced at the Centres in a Kenia City Setting*. Norway: University of Oslo.

PRIEDAI



Gerb. Pedagogai,

Itin svarbios yra ikimokyklinės įstaigos pedagogų bei ikimokyklinės įstaigos bendruomenės bendradarbiavimo galimybės ugdymo įstaigoje, tenkinant vaikų poreikius. Tačiau ši sritis dar nėra pakankamai išstudijuota. Taigi, šių diskusijų kontekste itin svarbi Jūsų nuomonė.

Prašome Jūsų dalyvauti apklausoje, kuri leis geriau suprasti bendradarbiavimo galimybes, teikiant įvairiapusišką pagalbą vaikams, ugdymo įstaigoje.

Apklaustos tikslas: išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo kokybę su ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomene.

Apklausoje nėra „teisingų“ ar „neteisingų“ atsakymų. Atsakymai atspindės nuomonių įvairovę. Tiesiog svarbu, kad Jūs pareikštumėte SAVO nuomonę.

**Anketa yra anoniminė
Nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia.**

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto, Edukologijos fakulteto, Švietimo kokybės vadybos studijų programos magistrantė Inesa Vietienė ir Šiaulių universiteto, Edukologijos fakulteto prof. dr. Daiva Malinauskienė.

Iškilius klausimams, galite skambinti tyrimo organizatoriams tel. 861544166 arba rašyti elektroniniu paštu inesa.w@gmail.com

ANKETA PEDAGOGAMS

Jums tinkanti atsakymo variantą prašome pažymėti simboliu X.

INFORMACIJA APIE JUS

Jūsų lytis		Jūsų amžius			
<input type="checkbox"/> moteris	<input type="checkbox"/> vyras	<input type="checkbox"/> 25–30 m.	<input type="checkbox"/> 31–40 m.	<input type="checkbox"/> 41–50 m.	<input type="checkbox"/> 51 m. ir vyresni
Jūsų išsilavinimas		<input type="checkbox"/> vidurinis profesinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis			
Jūsų užimamos pareigos		<input type="checkbox"/> vadovas <input type="checkbox"/> ikimokyklinio/priešmokyklinio ugdymo pedagogas <input type="checkbox"/> meninio ugdymo pedagogas <input type="checkbox"/> logopedas <input type="checkbox"/> specialusis pedagogas			
Jūsų darbo stažas		<input type="checkbox"/> nuo 1 iki 10 metų <input type="checkbox"/> nuo 11 iki 20 metų <input type="checkbox"/> nuo 21 iki 30 metų <input type="checkbox"/> daugiau nei 31 metai			

BENDRADARBIAVIMO GALIMYBĖS

1. Kaip vertinate ikimokyklinio ugdymo įstaigą, kurioje dirbate?

Labai gerai

Labai blogai



2. Ar Jūs jaučiatės visateisiais ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės nariais?

TAIP

IŠ DALIES

NE

3. Ar turite galimybę panaudoti savo gebėjimus ir idėjas, įnešant naudingą įnašą į įstaigos ar grupės veiklą?

TAIP

IŠ DALIES

NE

4. Ar įstaigos vadovas, kolegos pedagogai skatina Jūsų novatoriškumą, kūrybiškumą įstaigos veikloje?

TAIP

IŠ DALIES

NE

5. Jūsų nuomone, kas turėtų rodyti iniciatyvą bendradarbiavimui?

Pedagogai

Ugdymo įstaigų vadovai

Tėvai

Kita (įrašykite).....

6. Kaip manote, kokios priežastys trukdo sėkmingam bendradarbiavimo procesui įstaigoje?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>1. Negatyvus tėvų požiūris į ugdymo įstaigą ir joje dirbančius pedagogus.</i>				
<i>2. Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo proceso galimybes ikimokyklinėje įstaigoje.</i>				
<i>3. Įstaigos personalo žinių stoka apie bendradarbiavimo organizavimo būdus ir formas.</i>				
<i>4. Pedagogų kompetencijų stoka, įtraukiant tėvus į bendradarbiavimo procesą.</i>				
<i>5. Tėvų užimtumas.</i>				
<i>6. Tėvų abejingumas vaikų ugdymo procesui.</i>				
<i>7. Tėvų nepasitikėjimas įstaigos pedagogais.</i>				
<i>8. Tėvų konfliktiškumas.</i>				

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGŲ IR ŠEIMOS SĄVEIKA

7. Kaip vertinate savo santykius su ugdytinių tėvais?

Labai gerai

Labai blogai



8. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>1. Ikimokyklinės įstaigos pedagogai ir šeima yra bendradarbiavimo subjektai, todėl jų sąveika, ugdant vaiką, itin reikšminga.</i>				
<i>2. Nuoširdus ir veiksmingas bendradarbiavimas tarp ikimokyklinės įstaigos pedagogų ir šeimos įtakoja šio proceso sėkmę.</i>				
<i>3. Pedagogų ir tėvų bendradarbiavimas sąlygoja harmoningą vaikų ugdymą.</i>				
<i>4. Bendradarbiavimas tarp šeimos ir ikimokyklinio ugdymo pedagogų, kai tėvai aktyviai dalyvauja grupės veikloje yra naudingas vaikui.</i>				
<i>5. Tėvai bendradarbiavimo su ikimokyklinės įstaigos pedagogais procese gali daugiau sužinoti apie savo vaikų veiklą grupėje, jų socializaciją, ugdymą.</i>				

9. Kokios bendradarbiavimo formos su vaikų tėvais efektyviausios?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>Tėvų susirinkimai</i>				
<i>Individualūs pokalbiai</i>				
<i>Pokalbiai telefonu</i>				
<i>Elektroniniai laiškai</i>				

<i>Pedagoginės konsultacijos</i>				
<i>Švietimo pagalbos specialistų konsultacijos</i>				
<i>Išvykos, ekskursijos</i>				
<i>Šventės, popietės, renginiai</i>				
<i>Projektinė veikla</i>				

10. Kur semiatės žinių apie vaikų ugdymą?

- Dalyvauju seminaruose, konferencijose skirtose vaikų ugdymui.
- Skaitau specialią literatūrą.
- Ieškau informacijos internete.
- Tęsiu studijas.
- Dalyvauju tobulinimosi programose, projektuose.
- Konsultuojuosi su kitais kolegomis.
- Kita (įrašykite).....

IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGŲ SANTYKIAI SU VADOVYBE

11. Kaip Jūs vertinate ikimokyklinės ugdymo įstaigos, kurioje dirbate, veiklos organizavimą?

Labai gerai

Labai blogai



Jei atsakėte neigiamai, pereikite prie klausimo Nr. 12, jei teigiamai – prie klausimo Nr. 13.

12. Nurodykite priežastis, kurios įtakojo Jūsų neigiamą įstaigos darbo vertinimą:

- Vadovybė paskiria užduotis neatitinkančias pareigas.
- Nėra skatinamas pedagogų kūrybiškumas, inovacijos.
- Nėra komandinio darbo: kiekvienas dirba pats sau.
- Per didelis darbo krūvis.
- Vadovybės santykiai su personalu nesudaro sąlygų pozityviam įstaigos mikroklimatui.
- Įstaigoje skatinami priešingų nuomonių, idėjų konfliktai.
- Iškilę konfliktai tarp pedagogų bei tėvų sprendžiami personalo nenaudai.
- Kita (įrašykite).....

13. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>1. Įstaigos pedagogų ir vadovų bendravimas paremtas tarpusavio supratimu, pasitikėjimu ir palaikymu.</i>				
<i>2. Įstaigos pedagogai turi galimybę panaudoti savo gebėjimus, idėjas ir įnešti vertingą įnašą į įstaigos veiklą.</i>				
<i>3. Įstaigos pedagogams sudaromos galimybės panaudoti savo kūrybiškumą bendroje įstaigos veikloje.</i>				
<i>4. Vadovybė skatina pedagogų tobulinimąsi, motyvuoja kvalifikacijos kėlimuisi.</i>				

14. Koks Jūsų įstaigos vadovo vadovavimo stilius?

- Autokratinis - direktyvinis vadovavimo stilius.
- Aiškinamasis (įtikinimo) vadovavimo stilius.
- Liberalus vadovavimo stilius.
- Demokratinis vadovavimo stilius.
- Mišrus vadovavimo stilius.
- Kita (įrašykite).....

15. Nurodykite pagrindinius motyvus, skatinančius Jus tobulėti:

- Galimybė pakilti karjeros laiptais.
- Didesnis darbo atlygis.
- Baimė prarasti darbą.
- Gilesnių profesinių žinių siekis.
- Nenoras atsilikti nuo kolegų.
- Noras įtikti vadovybei.
- Kita (įrašykite).....

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGŲ SANTYKIAI SU KITAIŠ
ĮSTAIGOS PERSONALO NARIAIS (ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJAIŠ)**

16. Kaip Jūs vertinate savo santykius su kitais įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais)?

Labai gerai

Labai blogai



Jei atsakėte neigiamai, pereikite prie klausimo Nr. 17, jei teigiamai – prie klausimo Nr. 18.

17. Nurodykite priežastis, kurios įtakojo neigiamą Jūsų santykių su kitais personalo nariais vertinimą:

.....

.....

18. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>1. Visų personalo narių geri santykiai skatina pozityvaus mikroklimato atsiradimą.</i>				
<i>2. Pozityvus mikroklimas sudaro sąlygas siekti geresnių darbo rezultatų.</i>				
<i>3. Komandinis darbas sąlygoja geresnę darbo kokybę.</i>				
<i>4. Efektyvus bendradarbiavimas visų ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių yra sėkmingos įstaigos veiklos pagrindas.</i>				

Dėkoju už bendradarbiavimą !





Gerb. Tėveliai,

Itin svarbios yra ikimokyklinės įstaigos pedagogų bei ikimokyklinės įstaigos bendruomenės bendradarbiavimo galimybės ugdymo įstaigoje, tenkinant Jūsų vaikų poreikius. Tačiau ši sritis dar nėra pakankamai išstudijuota. Taigi, šių diskusijų kontekste itin svarbi Jūsų nuomonė.

Prašome Jūsų dalyvauti apklausoje, kuri leis geriau suprasti bendradarbiavimo galimybes, teikiant įvairiapusišką pagalbą Jūsų vaikams, ugdymo įstaigoje.

Apklausoje nėra „teisingų“ ar „neteisingų“ atsakymų. Atsakymai atspindės nuomonių įvairovę. Tiesiog svarbu, kad Jūs pareikštumėte SAVO nuomonę.

**Anketa yra anoniminė
Nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia.**

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto, Edukologijos fakulteto, Švietimo kokybės vadybos studijų programos magistrantė Inesa Vietienė ir Šiaulių universiteto, Edukologijos fakulteto prof. dr. Daiva Malinauskienė .

Iškilus klausimams, galite skambinti tyrimo organizatoriams tel. 861544166 arba rašyti elektroniniu paštu inesa.w@gmail.com

ANKETA TĖVAMS

Jums tinkanti atsakymo variantą prašome pažymėti simboliu X.

INFORMACIJA APIE JUS

Jūsų lytis		Jūsų amžius			
<input type="checkbox"/> moteris	<input type="checkbox"/> vyras	<input type="checkbox"/> 18-25 m.	<input type="checkbox"/> 26-30 m.	<input type="checkbox"/> 31-35 m.	<input type="checkbox"/> 36 m. ir vyresni
Jūsų išsilavinimas		<input type="checkbox"/> nebaigtas vidurinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis			

Kiek laiko bendradarbiaujate su ikimokyklinio ugdymo įstaiga (nurodykite metus)?

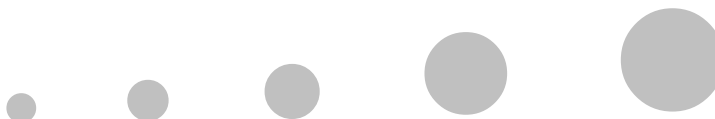
.....

BENDRADARBIAVIMO GALIMYBĖS

1. Kaip vertinate ikimokyklinio ugdymo įstaigą, kurią lanko Jūsų vaikas?

Labai gerai

Labai blogai



Jei atsakėte neigiamai, pereikite prie klausimo Nr. 2, jei teigiamai – prie klausimo Nr. 3.

2. Nurodykite priežastis, kurios įtakojo Jūsų neigiamą vertinimą:

- Mano vaikas gauna nepakankamai įstaigos personalo dėmesio.
- Ikimokyklinės įstaigos personalas neužtikrina mano vaiko saugumo.
- Įstaigos personalui trūksta kvalifikacijos.
- Personalas neįtraukia šeimos narių į vaikų ugdymo procesą.
- Kita (įrašykite).....

3. Kur semiatės žinių apie vaikų ugdymą?

- Bendrauju su ikimokyklinės įstaigos pedagogais.
- Bendrauju su kitais tėvais
- Dalyvauju seminaruose, konferencijose skirtose vaikų ugdymui.
- Skaitau specialią literatūrą.
- Ieškau informacijos internete.
- Kita (įrašykite).....

4. Ar Jūs jaučiatės visateisiais ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenės nariais?

- TAIP IŠ DALIES NE

5. Ar turite galimybę panaudoti savo gebėjimus ir idėjas, įnešant naudingą įnašą į įstaigos ar grupės veiklą?

- TAIP IŠ DALIES NE

6. Ar įstaigos vadovybė, pedagogai skatina Jūsų novatoriškumą, kūrybiškumą įstaigos veikloje?

- TAIP IŠ DALIES NE

7. Jūsų nuomone, kas turėtų rodyti iniciatyvą bendradarbiavimui?

- Pedagogai
- Ugdymo įstaigų vadovai
- Tėvai
- Kita (įrašykite).....

8. Kaip manote, kokios priežastys trukdo sėkmingam bendradarbiavimo procesui įstaigoje?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>1. Pedagogų kompetencijų stoka, įtraukiant tėvus į bendradarbiavimo procesą.</i>				
<i>2. Įstaigos personalo žinių stoka apie bendradarbiavimo organizavimo būdus ir formas.</i>				
<i>3. Pedagogų konfliktiškumas.</i>				
<i>4. Tėvų abejingumas vaikų ugdymo procesui.</i>				
<i>5. Neigiamas tėvų požiūris į ikimokyklinio ugdymo pedagogus.</i>				
<i>6. Tėvų nesupratimas apie bendradarbiavimo proceso galimybes ikimokyklinėje įstaigoje.</i>				
<i>7. Tėvų užimtumas.</i>				

ŠEIMOS IR IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGŲ SĄVEIKA

9. Kaip vertinate savo santykius su ikimokyklinio ugdymo pedagogais?

Labai gerai

Labai blogai



10. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>1. Šeima ir ikimokyklinės įstaigos pedagogai yra bendradarbiavimo subjektai, todėl jų sąveika, ugdant vaiką, itin reikšminga.</i>				
<i>2. Nuoširdus ir veiksmingas bendradarbiavimas tarp šeimos ir ikimokyklinės įstaigos pedagogų įtakoja šio proceso sėkmę.</i>				
<i>3. Tėvų ir pedagogų ir bendradarbiavimas sąlygoja harmoningą vaikų ugdymą.</i>				
<i>4. Bendradarbiavimas tarp šeimos ir ikimokyklinio ugdymo pedagogų, kai tėvai aktyviai dalyvauja grupės veikloje yra naudingas vaikui.</i>				

<i>5. Tėvai bendradarbiavimo su ikimokyklinės įstaigos pedagogais procese gali daugiau sužinoti apie savo vaikų veiklą grupėje, jų socializaciją, ugdymą.</i>				
<i>6. Ikimokyklinio ugdymo pedagogai informuoja apie mano vaiko pasiekimus.</i>				
<i>7. Ikimokyklinio ugdymo pedagogai nurodo ugdymo kryptis, kuriose vaikui reikėtų daugiau tėvų pagalbos.</i>				

11. Kokios bendradarbiavimo formos Jums yra priimtinausios?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>Tėvų susirinkimai</i>				
<i>Individualūs pokalbiai</i>				
<i>Pokalbiai telefonu</i>				
<i>Elektroniniai laiškai</i>				
<i>Pedagoginės konsultacijos</i>				
<i>Švietimo pagalbos specialistų konsultacijos</i>				
<i>Dalyvavimas grupės veikloje</i>				
<i>Šventės, popietės, renginiai</i>				
<i>Projektinė veikla</i>				
<i>Išvykos, ekskursijos</i>				

**TĖVŲ SANTYKIAI SU KITAIŠ ĮŠTAIGOS PERSONALO NARIAIS
(ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJAIŠ)**

12. Kaip Jūs vertinate savo santykius su kitais įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais)?

Labai gerai

Labai blogai



Jei atsakėte neigiamai, pereikite prie klausimo Nr. 13, jei teigiamai – prie klausimo Nr. 14.

13. Nurodykite priežastis, kurios įtakojo neigiamą Jūsų santykių su kitais personalo nariais vertinimą?

.....

.....

14. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>1. Visų personalo narių geri santykiai skatina pozityvaus mikroklimato atsiradimą.</i>				
<i>2. Pozityvus mikroklimatas sudaro sąlygas siekti geresnių darbo rezultatų.</i>				

<i>3. Komandinis darbas sąlygoja geresnę darbo kokybę.</i>				
<i>4. Efektyvus bendradarbiavimas visų ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių yra sėkmingos įstaigos veiklos pagrindas.</i>				

TĖVŲ NUOMONĖ APIE PEDAGOGŲ BENDRADARBIAVIMĄ SU ĮSTAIGOS VADOVYBE

15. Kaip Jūs vertinate ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų ir įstaigos vadovų bendradarbiavimo procesą?

Labai gerai

Labai blogai



Jei atsakėte neigiamai, pereikite prie klausimo Nr. 16, jei teigiamai – prie klausimo Nr. 17.

16. Nurodykite priežastis, kurios įtakojo neigiamą Jūsų vertinimą.

.....

.....

17. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>1. Įstaigos pedagogų ir vadovų bendravimas paremtas tarpusavio supratimu, pasitikėjimu ir palaikymu.</i>				
<i>2. Įstaigos pedagogai turi galimybę panaudoti savo gebėjimus, idėjas ir įnešti vertingą įnašą į įstaigos veiklą.</i>				
<i>3. Įstaigos pedagogams sudaromos galimybės panaudoti savo kūrybiškumą bendroje įstaigos veikloje.</i>				
<i>4. Vadovybė skatina pedagogų tobulinimąsi, motyvuoja kvalifikacijos kėlimuisi.</i>				

Dėkoju už bendradarbiavimą !



Interviu ikimokyklinių įstaigų vadovams

1. Koks Jūsų amžius?
2. Jūsų išsilavinimas?
3. Koks Jūsų, kaip vadovo, darbo stažas?
4. Koks Jūsų vadovavimo stilius?
 - Autokratinis - direktyvinis vadovavimo stilius.
 - Aiškinamasis (įtikinimo) vadovavimo stilius.
 - Liberalus vadovavimo stilius.
 - Demokratinis vadovavimo stilius.
 - Mišrus vadovavimo stilius.
5. Kaip vertinate įstaigos, kuriai vadovaujate, veiklos organizavimą? (Įvertinkite balais nuo 1 iki 5, 1 - labai blogai; 5 - labai gerai).
6. Kas, Jūsų nuomone, yra sėkmingos įstaigos veiklos pagrindas?
7. Jūsų nuomone, kas turėtų rodyti iniciatyvą bendradarbiavimui ikimokyklinėje įstaigoje?
8. Kaip jūs bendraujate ir bendradarbiaujate su įstaigoje dirbančiais pedagogais?
9. Kaip Jums sekasi bendrauti ir bendradarbiauti su ugdytinių tėvais, kokia Jūsų, kaip vadovo, pozicija?
10. Kaip vertinate įstaigos, kuriai vadovaujate, pedagogų ir tėvų bendradarbiavimą? (Įvertinkite balais nuo 1 iki 5, 1 - labai blogai; 5 - labai gerai).
11. Kokios, Jūsų nuomone, bendradarbiavimo formos su ugdytinių tėvais yra efektyviausios?
12. Kaip Jūs vertinate savo santykius su kitais įstaigos personalo nariais (administracijos darbuotojais)? (Įvertinkite balais nuo 1 iki 5, 1 - labai blogai; 5 – labai gerai).
13. Kaip manote, kokios priežastys trukdo sėkmingam bendradarbiavimo procesui ikimokyklinėje įstaigoje?
14. Kokybiškas bendradarbiavimas apima keletą pagrindinių aspektų. Nurodykite, kokie, Jūsų nuomone, jie yra?