

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
UGDYMO SISTEMŲ KATEDRA

Martyna Užkuraitytė

Edukologijos magistrantūros II kurso studentė

**IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS DALYVIŲ
BENDRADARBIAVIMO YPATUMAI KAIP UGDYMO
KOKYBĖS VALDYMO VEIKSNYS**

Magistro darbas

**Darbo vadovė -
lekt. dr. T. Bakanovienė**

Šiauliai, 2013

Darbas originalus.....Martyna Užkuraitytė

(studento parašas)

Turinys

Contents

SANTRAUKA	3
Įvadas	6
1. ŠVIETIMO KOKYBĖS IR KOKYBĖS VALDYMO SAMPRATA ĮVAIRIŲ MOKSLO SRIČIŲ KONTEKSTUOSE	9
1.2 Kokybės samprata vadybos mokslo kontekste	9
1.2 Švietimo kokybės ir kokybės valdymo samprata	11
1.3 Ikimokyklinio ugdymo institucijų paslaugų kokybės samprata ir vadybos ypatumai	18
2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO INSTITUCIJOS DALYVIŲ BENDRADARBIAVIMAS	26
2.1 Bendradarbiavimo samprata	26
2.2 Bendradarbiavimo aspektai ikimokyklinio ugdymo specialistų veiklos dokumentuose	30
2.3 Ikimokyklinių ugdymo paslaugų dalyvių bendradarbiavimo ypatumai	32
2.4 Pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo formos ir būdai	37
2.5 Bendradarbiavimas kaip probleminė sritis	42
2.6 Bendradarbiavimas švietimo organizacijoje	45
3. IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS DALYVIŲ BENDRADARBIAVIMO YPATUMŲ KAIP KOKYBĖS VALDYMO VEIKSNIO TYRIMAS	50
3.1 Tyrimo metodologija	50
3.2. Kiekybinis tyrimas	50
3.3 Kokybinis tyrimas	53
3.4 Kiekybinis tyrimas: Tėvų požiūrio į bendradarbiavimą ugdymo procese tyrimas	54
3.5 Kiekybinis tyrimas: pedagogų požiūrio į ugdymo proceso dalyvių bendradarbiavimą raiška	62
3.6 Kokybinis tyrimas. Vadovų požiūris į bendradarbiavimą kaip kokybės valdymo veiksnį	69
IŠVADOS	80
REKOMENDACIJOS	83
LITERATŪRA	84
PRIEDAI	90

SANTRAUKA

IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS DALYVIŲ BENDRADARBIAVIMO YPATUMAI KAIP KOKYBĖS VALDYMO VEIKSNYS

Šiuolaikinės ikimokyklinės įstaigos siekia teikti kokybiško ugdymo paslaugas ir tenkinti vaikų, tėvų poreikius. Glaudus ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų, jose dirbančių pedagogų ir tėvų bendravimas, panaudojant įvairias bendradarbiavimo formas, optimizuoja ugdymo procesą tiek šeimoje, tiek ir ikimokyklinio ugdymo institucijoje.

Magistro darbe atlikta teorinė ugdymo kokybės bei bendradarbiavimo tarp ikimokyklinio ugdymo proceso dalyvių (pedagogų, vadovų bei tėvų) analizė. Tyrimo metu buvo iškelta hipotezė, jog ikimokyklinės įstaigos dalyvių bendradarbiavimas padeda užtikrinti efektyvesnę kokybės valdymo procesą ugdymo institucijoje.

Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinio ugdymo paslaugų dalyvių bendradarbiavimo ypatumus, siekiant atskleisti jo reikšmingumą kokybės valdymui. Siekiant išsamiau atskleisti esamą situaciją, buvo remtasi kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodais. Tyrime iš viso dalyvavo 251 respondentų. Tiriamųjų dalyvavusių anketinėje apklausoje skaičius – 246, atlikta statistinė duomenų analizė, aprašomoji statistika bei neparametriniai skaičiavimai. Kokybiniam tyrimo dalyvavo 5 respondentai, atlikta turinio *content* analizė. Didžiąją dalį tiriamųjų sudarė moterys. Anketinės apklausos metu tirta, kaip tėvai ir pedagogai vertina ugdymo procese vykstantį bendradarbiavimą, kokius būdus, formas taiko pedagogai siekdami efektyvaus bendradarbiavimo; kokie būdai, formos priimtinausi tėvams; su kokiomis problemomis susiduriama; kokius pasiūlymus teikia tėvai ir pedagogai. Analizuojant vykstantį bendradarbiavimą tarp vadovų ir pedagogų buvo aiškinamasi, koks mikroklimatas vyrauja įstaigoje, kokie veiksniai įtakoja gerą bendradarbiavimą. Pusiau struktūruoto interviu metu domėtasi, kokiais vadovavimo stiliais vadovaujasi įstaigų vadovai, kaip ir kokiomis priemonėmis skatina tarpusavio bendradarbiavimą, su kokiomis problemomis susiduriama plėtojant ugdymo proceso dalyvių bendradarbiavimą.

Empiriniu tyrimu buvo atskleista, kad bendradarbiavimas tarp tėvų ir pedagogų nėra pakankamai efektyvus, šioje srityje stebimas didelis tobulinimo poreikis. Vangiai taikomos inovatyvios darbo su tėvais formos. Stebimi dviprasmiški pedagogų tarpusavio ryšiai. Vadovai teigia susiduriantys su vyresnės kartos pedagogų iniciatyvos stoka. Ugdymo kokybei įtakos turi pedagogų komandos sutelktumas, atviri, demokratiniai principais grįsti ugdymo proceso dalyvių santykiai.

SUMMARY

PECULIARITIES OF COOPERATION OF PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION PARTICIPANTS, AS A FACTOR FOR EDUCATION QUALITY CONTROL

Contemporary preschool institutions strive for rendering qualitative services of education and satisfying the need of children and their parents. Close cooperation among the managers of preschool education facilities, pedagogues working there and parents by applying different forms of cooperation optimises the process of education in both a family and a preschool education institution.

The Master's Thesis theoretically analyses quality of education and cooperation of the participants (pedagogues, managers and parents) of the preschool education process. During the research, the hypothesis was constructed that cooperation of preschool facility participants helped to ensure more effective process of quality management in the education institution.

The goal of the research is to investigate the peculiarities of cooperation of the participants of preschool education services in order to show its significance for quality management. More detailed revealing of the existing situation was based on the methods of qualitative and quantitative research. 251 respondents participated in total in the research. The number of the subjects participated in the questionnaire survey was 246. A statistic analysis of the data, descriptive statistics and non-parameter calculations have been carried out. 5 respondents participated in the qualitative research, and the *content* analysis was carried out. The most part of involved subjects was females. During the questionnaire survey, it was investigated how parents and pedagogues evaluated cooperation taken place in the educational process, what ways and forms were applied by pedagogues striving for effective cooperation, what ways and forms were acceptable to parents; what problems were faced with; what suggestions were provided by parents and pedagogues. When analysing cooperation between managers and pedagogues it was explained what microclimate predominated in the institution, what factors influenced good cooperation. By using a half-structured interview it was concerned what managing styles the managers of institutions followed, how and what measures promoted mutual cooperation, what problems were faced when developing cooperation among the participants of the educational process.

The empiric research has showed that cooperation between parents and pedagogues is not sufficiently effective; a need for improvement is observed in this field. Innovative forms of work with parents are applied sluggishly. Ambiguous interrelationships among pedagogues are observed. Managers state that they experience a lack in initiatives of older-generation

pedagogues. The focus of the team of pedagogues, open, democratic relations of the educational process participants based on democratic principles have an influence on education quality.

Ivadas

Darbo aktualumas.

Šalies ekonominio, socialinio, kultūrinio gyvenimo kaita: globalizacija, darnus vystymasis, informacinės visuomenės plėtra, vertybių nuostatų kaita – įpareigoja švietimo bendruomenę labai atidžiai derinti ugdymo tikslus su vaikų, šeimų, bendruomenės ir valstybės poreikiais. Plėtojant ikimokyklinio ugdymo sistemą Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo kokybė tampa ypač aktuali.

Šiuolaikinės ikimokyklinės įstaigos siekia teikti kokybiško ugdymo paslaugas ir tenkinti vaikų, tėvų poreikius. Ikimokyklinio ugdymo institucija praplečia ir pagilina ugdomąją šeimos funkciją, paspartina vaiko socializacijos procesą, deda tvirtą asmenybės formavimosi pagrindą. Helburn (1995) (cit. Juodaitytė, Martišauskienė, 2008) teigia, jog tėvai yra svarbiausi ikimokyklinio ugdymo paslaugų vartotojai, galintys nulemti jo procesą ir rezultatus. Glaudus ikimokyklinio ugdymo dalyvių bendradarbiavimas, naudojant įvairias bendravimo formas, optimizuoja ugdymo procesą tiek šeimoje, tiek ir ikimokyklinio ugdymo institucijoje. Ugdymo įstaiga yra traktuojama kaip lygiavertė šeimos partnerė, akcentuojant šeimos ir ugdytojų sąveiką, jų interesų derinimą bei požiūrių į vaiko ugdymą vienovę. Želvys (2001) teigia, kad ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimo proceso efektyvinimas įmanomas tik tuomet, kai šis procesas bus nuoseklus, kai jam bus vadovaujama remiantis šiuolaikinėmis organizacijų valdymo teorijomis ir praktika. Vis labiau ryškėja švietimo vadybos elementų taikymo būtinybė ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje. Todėl ypač prasminga savalaikiškai tirti ir analizuoti ikimokyklinio ugdymo proceso dalyvių bendradarbiavimo procesą, atrandant vis naujus jį sąlygojančius veiksnius ir modeliuojant pozityviausias bendradarbiavimo formas.

Lietuvos strateginiuose švietimo dokumentuose, pedagoginės visuomenės diskusijose, mokslinėse – praktinėse konferencijose pastaraisiais metais nuolat keliami bendradarbiavimo tarp ugdymo dalyvių klausimai. Organizuojant tyrimą buvo pasiremta itin gausia autorių nuomonių įvairove, tam, kad darbo problema būtų visiškai atskleista ir išanalizuota.

Ikimokyklinio ugdymo sistemos valdymo procesas bei kokybė buvo nagrinėjamas daugelio užsienio ir Lietuvos mokslininkų (Juodaitytė, 2003; Želvys, 2003; Juodaitytė, Martišauskienė, 2011; Ruzevičius, 2010; Neifachas, 2004, 2008a, 2008b, 2009, 2010; Burškaitienė, Vilkonienė, 2009; Čiuladienė, Valantinas, 2012 ir kt.). Ikimokyklinės įstaigos darbo veiksmingumas bei veiklos kokybė priklauso nuo ugdymo dalyvių tarpusavio bendradarbiavimo. Ališauskienė (2003a), Juodaitytė (2002), Monkevičienė (2008), Kontautienė (2006), Litvinienė (2002), Dapkienė (2002), Miltenienė (2005), Martišauskienė (2010) ir kt., vieningai pripažįsta didžiulį tėvų vaidmenį kuriant efektyvią ugdymo institucijų

bendradarbiavimo sistemą, nes pedagogų ir tėvų bendravimas skatina abiejų pusių tobulėjimą. Tačiau kol kas nėra aiškiai išskirti ikimokyklinio ugdymo kokybės kriterijai bei požymiai, padedantys ugdymo įstaigoms jų ir bendruomenėms kurti pozityvų bendradarbiavimą vaikų ugdymo(si) kokybės srityje.

Tyrimo problema. Tarp suinteresuotų ugdytojų grupių – įstaigų vadovų, pedagogų ir tėvų nevisuomet vyksta efektyvus bendradarbiavimas. Pasak Ruškaus ir kt. (2012), akivaizdu, kad tėvų ir darželių bendradarbiavimas – probleminė sritis, kurioje būtina iš esmės didinti dialogiškus santykius bei tėvų pedagoginį supratimą. Kaip teigia Miltenienė (2005), tyrimų, analizuojančių bendradarbiavimo procesus, aktualumas nemažėja. Ypač pasigendama tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjami ikimokyklinio ugdymo institucijų vadovų ir pedagogų santykiai. Daug dėmesio skiriama optimalaus bendradarbiavimo modelio ikimokyklinėje įstaigoje paieškai, veiksnių, garantuojančių sėkmingą vadovų, pedagogų ir tėvų aktyvų dalyvavimą ugdymo procese.

Tyrimo objektas – ikimokyklinės įstaigos dalyvių (vadovų, pedagogų, tėvų) bendradarbiavimas kaip kokybės valdymo veiksnys.

Tyrimo hipotezė – tikėtina, kad ikimokyklinės įstaigos dalyvių pozityvus bendradarbiavimas padeda užtikrinti efektyvesnę kokybės valdymo procesą ugdymo institucijoje.

Tikslas – ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų dalyvių bendradarbiavimo ypatumus, siekiant atskleisti jo reikšmingumą kokybės valdymui.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinę (pedagoginę, vadybinę) literatūrą ir pagrįsti ikimokyklinės įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo sampratą bei ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybės valdymo principus.
2. Taikanti kiekybinį tyrimo metodą, ištirti pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo ypatumus.
3. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, atskleisti vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus.
4. Išryškinti problemas, kurių sprendimas padėtų tobulinti ikimokyklinės įstaigos dalyvių bendradarbiavimo galimybes ir užtikrintų ugdymo proceso kokybę.

Mokslinio tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė padėjo teoriškai pagrįsti efektyvaus bendradarbiavimo įtaką ugdymo kokybei, atskleisti ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo esmę, identifikuoti bendradarbiavimo problemas su kuriomis susiduria ikimokyklinės įstaigos dalyviai (tėvai, pedagogai, vadovai).

- Kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa). Įgalino identifikuoti efektyvaus bendradarbiavimo būdus, formas, kurie padeda plėtoti kokybišką ugdymą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, pedagogų ir tėvų požiūro aspektu.
- Kokybinis tyrimo metodas (interviu) leido išanalizuoti vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus, įstaigos valdyme taikomą vadovavimo stilių.
- Statistiniai metodai. Tyrimo duomenims apdoroti taikyta SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) 17.0 programinė įranga, naudojant aprašomosios statistikos metodus (vidurkis, suma) bei neparimetrinius X Pearsono χ^2 statistikos kriterijus.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 251 respondentas iš jų 5 dalyvavo kokybiniame tyrime, 246 – apklausoje raštu, iš jų 128 pedagogai ir 118 tėvai. Tiriamieji atrenkami taikant kriterinę atranką, ji grindžiama respondentų savonoriškumo ir anonimiškumo principais.

Tyrimo etapai. Tyrimas buvo organizuotas 5 etapais:

1. Suformuluota tyrimo tema, apibrėžta tyrimo problema, objektas, suformuluotas tyrimo tikslas ir uždaviniai, numatytos tyrimo metodologinės priegigos ir tiriamųjų grupės.
2. Analizuojama vadybinė, edukologinė literatūra atrenkant ir analizuojant informaciją, siekiama teoriškai pagrįsti efektyvaus bendradarbiavimo įtaką ugdymo kokybei.
3. Tyrimo instrumento kūrimas. Anketos sudarytos remiantis Martišauskienės (2010), Ruškaus ir kt. (2012), Miltenienės (2005) atliktais tyrimais.
4. Tyrimo organizavimas. Kokybinio tyrimo tiriamieji – 5 lopšelių darželių direktoriai, kurie dalyvavo pusiau struktūruotame interviu, jų atsakymai analizuojami turinio (*content*) analizės būdu. Pedagogai (N=128) ir tėvai (N=118) dalyvavo apklausoje raštu, buvo pateikti mišraus tipo klausimynai, kuriuos sudarė atviri ir uždari klausimai. Gauti pirminiai duomenys apdoroti SPSS. Statistinės analizės tikslas – atskleisti statistinius ryšius tarp amžiaus, lyties, socialinės padėties, darbo stažo ir pasirinktų kriterijų.
5. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, rašomos interpretacijos, išvados, rengiamos rekomendacijos.

1. ŠVIETIMO KOKYBĖS IR KOKYBĖS VALDYMO SAMPRATA ĮVAIRIŲ MOKSLO SRIČIŲ KONTEKSTUOSE

1.2 Kokybės samprata vadybos mokslo kontekste

Žodis „kokybė“ kildinamas iš lotynų kalbos žodžio *qualis*, kurio reikšmė yra „koks“ (Serafinas, 2011). Kokybės sąvoka nuo seno tyrinėjama daugybės mokslininkų, kurių požiūriai į kokybę labai skiriasi. Įvairūs žodynai dažniausiai „kokybę“ apibūdina kaip tobulumą, meistriškumą (angl. *excellence*). „Kokybė – ypatybė, vertė, tikimo/tinkamumo laipsnis“ (DLKŽ, 2000, p. 319).

Martišauskienė (2010) akcentuoja, jog kokybė kaip daugiareikšmis reiškinytis yra viena reikšmingiausių šiuolaikinės sričių aplinkos koncepcijų, dinamiškų sąvokų, kurios traktavimas laikui bėgant kinta, priklauso nuo sprendžiamų uždavinių specifikos, konteksto ar kokybės objekto tipo. To priežastis yra kokybės sąvokos sudėtingumas ir platumas, kuriuos lemia didelė kokybės įvairovė bei kokybę sąlygojančių veiksnių, jos sukeltų problemų gausa. Kadangi kokybės sąvokos apibrėžtis sudėtinga, įvairūs autoriai (Tuchman, 1980; Pirsing, 1984; Garvin, 1988; Ruževičius, 2005, cit. Juodaitytė, Martišauskienė, 2011) siekia tam tikru būdu sugrupuoti skirtingas sąvokas, jas priskirti tam tikroms grupėms ar kategorijoms, taip siekdami suformuoti pagrindą, kad kokybės samprata būtų aiškiau suvokiama. Kokybės apibrėžimai gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į kokybę. 1 lentelėje pateikiamos įvairios kokybės apibrėžtys, skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus organizacijos veiklos aspektus (1 lentelė).

1 lentelė

Pagrindinių kokybės ekspertų kokybės apibrėžtys

Kokybės ekspertai	Kokybės apibrėžtys
<i>E. W. Deming</i>	Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotoją dabartinius ir ateities lūkesčius.
<i>J. M. Juran</i>	Tinkamumas tikslui ar naudojimui.
<i>A. Feigenbaum</i>	Kokybę nusako vartotojai. Apibrėžimo pagrindas yra vartotojo dabartinis patyrimas apie produktą, lyginant su vartotojo reikalavimais jam - išreikštas ar ne, sąmoningais ar juntamais, techniškai išreiškiamais ar subjektyviais - ir nuolat atstovaujantiems pastoviai kintančius tikslus konkurencinėje rinkoje.
<i>Ph. Crosby</i>	Atitikimas reikalavimams.
<i>H. L. Gillmore</i>	Kokybė yra laipsnis, iki kurio konkretus produktas atitinka planuotą ar numatytą.
<i>J. M. Jencen</i>	Kokybė yra tinkamumas vartojimui.

Šaltiniai. Dikavičius, Stoškus, 2003.

JAV kokybės eksperto Crosby idėjomis remiasi ir Ruževičius (2005), anot jo, kokybė gali būti kaip standartų ir specifikacijų reikalavimų atitiktis, tinkamumas naudoti bei klientų poreikių patenkinimo laipsnis. Kaziliūnas (2007) patvirtina šiuos autorius ir teigia, kad tikslingiausia laikytis apibrėžimų, pateiktų tarptautiniame ISO 9000:2000 kokybės vadybos

standarte. Jame kokybė apibrėžiama taip: kokybė – tai turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis (Vanagas, 2004).

Sallis (2002) išskiria dvi kokybės apibrėžtis: *kokybė kaip absoliutas* ir *kokybė kaip reliatyvi koncepcija*. Pagal absoliučios kokybės koncepciją, kokybė – tai aukščiausias tobulumo taškas, pasiekta veiklos viršūnė; tokią paslaugą visi vartotojai neginčijamai, be kompromisų pripažįsta esančia aukšto lygio, o tokias organizacijas vadina *elitinėmis*. Šis požiūris į kokybę paprastai laikomas tradiciniu. Kokybė kaip reliatyvi sąvoka išreiškiama visuomeninių ir individualių poreikių bei pageidavimų kalba (Lemaitre, 2002, cit. Allan, Lukoševičiūtė-Noreikienė, 2008).

Lock kokybę skirsto į *objektyvią* ir *subjektyvią*. Objektyvi kokybė – tai objekto, daikto savybės ir pastebimi požymiai. Kokybė gali būti nusakoma remiantis kiekiu, dydžiu, forma, taip pat ji gali būti matuojama. Subjektyvi kokybė yra nematuojama, ji patiriama per sąmonės kombinacijas, prasmingas patirtis taip pat, kaip patiriami garsai, šiluma ar skonis (Allan, Lukoševičiūtė-Noreikienė, 2008).

Taigi, požiūrius į kokybę grindžiančios koncepcijos atskleidžia, jog šis reiškinys gali būti suvokiamas ir interpretuojamas iš skirtingų pozicijų (Juodaitytė, Martišauskienė, 2011). Autoriai Vanagas (2004); Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas (2005); Martišauskienė (2010), išskiria penkis *principinius požiūrius į kokybę* (valdymo teorijas):

1. *Transcendentinė koncepcija* remiasi bendru puikumo, tobulumo suvokimu. Ši koncepcija nereikalauja kokybės konkrečių matavimų ar vertinimų. Šiuo požiūriu kokybiškas produktas turi „įgimtą pranašumą“ prieš kitus produktus.

2. *Produkto vertinimu pagrįsta koncepcija* remiasi tuo, kad kokybė rodo produkto sudėtinių dalių ar jo savybių bei požymių kiekybinius skirtumus, todėl produktas turėtų būti matuojamas ar tam tikrais būdais vertinamas.

3. *Vartotojų poreikiais ir lūkesčiais pagrįsta koncepcija*. Tiek vartotojų poreikiai bei lūkesčiai, tiek jų pasitenkinimas yra matuojami bei vertinami. Tam tikrų sunkumų sudaro poreikių kaitos numatymas, jų perspektyvos prognozavimas. Orientavimasis į vartotoją reiškia vartotojų pa(si)tenkinimo tyrimą bei nuolatinį jų nusiskundimų vertinimą, kurie įgalina organizaciją identifikuoti to priežastis ir jas pašalinti. Vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimas vadinamas „didžiąja kokybe“.

4. *Gamybos praktika pagrįsta koncepcija*. Tai „atitiktis reikalavimams“, bet koks nukrypimas nuo normų yra defektas. Pastarąja koncepcija yra grindžiama ir ISO 9000:2000 standarte pateikiama kokybės samprata: kokybė – turimųjų charakteristikų reikalavimų atitiktis visumos laipsnis, todėl svarbiausia suprasti, kas yra reikalavimai. Toks požiūris siejasi su

“mažą kokybę”, nes jis nesuteikia galimybių įmonei sėkmingai veikti rinkoje konkurencijos sąlygomis.

5. *Verte pagrįsta koncepcija.* Tai veiklos kriterijai turintys įtakos kokybės gerinimui, būtina be paliovos tobulinti gamybos bei paslaugų sistemą, gerinti kokybę bei našumą, nuolat mažinant išlaidas. Rodo kokybės ryšius su produkto gamybos ir kitomis išlaidomis ir kainomis. Šios koncepcijos taikymas praktikoje yra sudėtingas.

Kaip pabrėžia Vanagas (2004), kokybė labiau yra vertinama kaip socialinė, o ne organizacinė problema. Kokybės siekimas gali būti pagrįstas šiais organizavimo principais: komunikavimas, valdymas, produktyvumas, efektyvumas, veiksmingumas, klaidų priežasčių išaiškinimas ir pašalinimas, aplinkos analizė.

Apibendrinant galima teigti, jog mokslinėje literatūroje nėra vieningo kokybės apibrėžimo, įvairūs autoriai šią sąvoką traktuoja skirtingai. Kokybė gali būti apibrėžiama kaip standartų ar reikalavimų atitikties, tinkamumas naudoti, klientų poreikių patenkinimo, tobulumo ir puikumo laipsnis. Organizacijos, kurios rūpinasi kokybe, turėtų apibrėžti savo kokybės sampratą, kuria remtųsi tolimesniame kokybės tobulinimo ir gerinimo procese, nes nuo jos priklauso visos tolimesnės tos organizacijos su kokybe susijusios veiklos.

1.2 Švietimo kokybės ir kokybės valdymo samprata

Švietimo kokybės samprata. Gamybinėje sferoje kokybės apibrėžimo klausimas iškeltas jau seniai, tačiau švietimo kontekste giliau pradėtas nagrinėti tik nuo 1990 metų (Harvey, 1996; T. Knight, 1996; D. Green, 1994; E. Sallis, 1996; ir kt.). Pasak Lamanasko (2009), kokybės sistema yra vienas iš mechanizmų, padedančių organizacijai veiklą planuoti ir vykdyti taip, kad būtų užtikrintas jos efektyvumas konkurencijos sąlygomis. *Švietimo organizacija apibūdinama kaip paslaugų organizacija* (Sallis, Van Damme, 2002, cit. Martišauskienė, 2010). Sėkmingai veikiančios organizacijos kaip pradinį tašką naudoja vartotojų poreikius ir lūkesčius, į tai orientuodamos savo siūlomas paslaugas, todėl švietimo įstaiga yra suinteresuota tenkinti atitinkamus vaikų, tėvų poreikius.

Reikšminga pastebėti, kad ugdymo kokybės klausimams vis daugiau dėmesio skiria ir Lietuvos švietimo politika: *Lietuvos švietimo plėtotos 2003-2012 metų strateginėse nuostatose* švietimo kokybė paskelbta viena iš pagrindinių siekių. Švietimo kokybės klausimus tyrinėjo daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų: Želvys (2001), Neifachas (2004, 2006, 2008, 2010), Juodaitytė, Gaučaitė, Kazlauskienė ir kt., (2008); Lamanaskas, (2009); Martišauskienė, (2010) ir kt.

Esminis dalykas analizuojant kokybinius veiksnius švietimo organizacijoje – kokybės samprata. Įvairiuose dokumentuose ir mokslinėje literatūroje randama įvairių švietimo kokybės sampratų. Kokybės sąvoka yra koreguojama atsižvelgiant į tam tikru laikotarpiu vyraujančius asmens ir visuomenės poreikius, švietimo misijos sampratą ir švietimui keliamus tikslus (Martišauskienė, 2010). Kaip teigia Pranaitytė, Malinauskienė (2001), švietimo kokybė – švietimo vartotojų (švietime dalyvaujančių asmenų, visuomenės ir t. t.), profesionalų (pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, švietimo valdymo specialistų, švietimą aptarnaujančios infrastruktūros specialistų, mokslininkų) ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų (vertybių, kurių įkūnijimo siekiama), jų siekimo būdų (kaip, kokiais ištekliais, darbų pasiskirstymas ir jų atlikimo laikas ir pan.), pasiekimų įvertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnis. Pasak Pawlowski (2008), kokybės apibrėžime akcentuojama, kad kokybė yra deramas atitikimas socialinių dalininkų tikslams ir poreikiams, pasiekiamas skaidraus bendradarbiavimo organizacijos viduje išdavoje. Taigi, *vienas iš švietimo kokybės veiksnių yra bendradarbiavimas ugdymo procese.*

Valiuškevičiūtė, Mikutavičienė (2006); Juodaitytė, Karzinauskienė (2008) laikosi nuostatos, kad kokybė suprantama kaip tikslų (paskirties) ir švietimo funkcijų atitikimas. Ugdymo kokybė – sutartinių vertės požymių visuma, rodanti koku laipsniu, būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2002). Autorės Gedminienė ir Gumuliauskienė (2008, p.78) teigia, kad, analizuojant ugdymo kokybę švietimo įstaigoje, „būtina aprėpti ugdymo proceso dalyvių požiūrius, kurių nuomonės gali padėti išsamiau analizuoti institucijos veiklos kokybės veiklą, efektyvina grįžtamąjį ryšį tarp ugdymo proceso dalyvių ir padeda ugdytis refleksyvaus ugdymo gebėjimus, didina ugdymo proceso dalyvių asmeninę atsakomybę už ugdymo kokybę, skatina ugdytis naujas kompetencijas, bei plėtoti turimas; padeda suvokti savo instituciją kaip lanksčią ir atvirą kaitai sistemą, yra prielaida visuotinės kokybės filosofijai formuotis“. Juodaitytė, Martišauskienė (2008), išanalizavusios LR švietimo dokumentus pateikė ugdymo kokybės sampratų įvairovę, kurią pateikia lentelėje. Lentelėje pateikiama vaikų ugdymo(si) kokybės sampratų reikšmė švietimo dokumentuose (2 lentelė).

2 lentelė

Dokumentai	Ugdymo kokybės ir valdymo prasmių kontekstai
<i>LR Vaikų teisių apsaugos įstatymas (1996)</i>	Vaiko teisė į kokybišką ugdymą.

<i>LR švietimo įstatymas (2003)</i>	Vaiko poreikių (pagrindinių) tenkinimas, tėvų teisės ir pareigos: galimybė pasirinkti vaiko ugdymo(-si) programas, dalyvauti ugdyme ir gauti informaciją apie vaiko ugdymosi procesą, rezultatus.
<i>Ikimokyklinio ugdymo koncepcija (1989)</i>	Efektyvaus ugdymo sąlygos: vaiko ugdymas šeimoje, žinios apie socialinės paramos šeimai būdus ir suaugusiųjų švietimą, gebėjimas taikyti žinias, palaikyti ryšį su visuomene, ugdytojoms bendradarbiauti tarpusavyje bei su kitomis socialinėmis grupėmis.
<i>Valstybinė švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatos (2003)</i>	Ikimokyklinio ugdymo paslaugų plėtotė, prieinamumas, Šeimos pedagoginio informavimo ir konsultavimo sistemos sukūrimas.
<i>Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (2005); LR Specialaus ugdymo įstatymas (1998)</i>	Socialinių, kognityvinių, kultūrinio vaiko kompetencijų ugdymas kaip sėkmingo tolesnio vaiko ugdymosi prielaida; vaiko galimybių užtikrinimas pasirenkant pageidaujamos veiklos kryptį, pagalba vaikui įgyjant joje papildomų kompetencijų.
<i>Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika (2005)</i>	Vaikų kultūra kaip kokybiško ugdymosi (proceso) esminė sąlyga. Vaikų darželio mikroklimato kokybė kaip sąlyga ugdytojų (tėvų ir pedagogų) darniai veiklai. Kokybiško bendradarbiavimo požymiai: aktyvus, prasmingas tėvų dalyvavimas vaiko ugdymo(-si) procesuose.

Šaltinis. Juodaitytė, Martišauskienė, 2008, p. 131

Remiantis įvairių mokslininkų (Harvey, Knight, 1996; Green, 1993; Sallis, 2002; Laužackas, Barczyk, 1999; Van Damme, 2004 ir kt.) literatūra, išskiriami šie švietimo paslaugos kokybės apibrėžimai (cit. Valiuškevičiūtė ir kt., 2008), (3 lentelė):

3 lentelė

Kokybės apibrėžimai

1. Kokybė kaip fiksuotų reikalavimų atitikimas	Švietimo įstaigoje pasireiškia per kokybės užtikrinimo sistemą, garantuojančią paslaugų atitikimą iš anksto suformuluotiems reikalavimams – standartams. Ugdymo įstaigos kokybės vertinimo sistemos kūrimas nukreiptas į suskaidytą institucijos veiklos elementų atitikties reikalavimams lygio nustatymą.
2. Kokybė kaip klaidų nedarymas	Šis požiūris reikalauja nepriekaištingos atitikties aiškiai apibrėžtiems standartams. Juo vadovaujantis aukštos kokybės produktas bus tas, kuris pagamintas pagal vienodą visiems priimtina modelį ir be klaidų. Šis požiūris akcentuoja standartizuoto proceso vyksmą.
3. Kokybės kaip vartotojų / klientų poreikių patenkinimas ir / (ar) viršijimas	Kokybė švietimo įstaigoje apčiuopiama per klientų pasitenkinimą teikiama paslauga. Čia svarbus uždavinys - identifikuoti švietimo paslaugos klientus /vartotojus, jų poreikius bei lūkesčius, bei sukurti sistemą, leidžiančią nustatyti poreikių patenkinimo laipsnį bei subjektyvų klientų pasitenkinimo faktą arba nepasitenkinimo priežastis.
4. Kokybė kaip paskirties tinkamumas	Skirtingos švietimo institucijos gali turėti skirtingas misijas ir tikslus, ir jie gali būti nuolatos peržiūrimi ir keičiami. Tai inicijuoja organizacijos misijos ir tikslų nuolatinio apsvaistymo pasikeitusiomis sąlygomis būtinybę.
5. Kokybė kaip tinkamumas paskirties įgyvendinimui	Kokybė vertinama pagal tai, kaip švietimo institucijos veikla atitinka paskirtį. Instituciniame lygmenyje, paskirtis bendriausia forma atsispindi organizacijos misijoje, o veiklos kokybė yra nusakoma kaip tos paskirties atlikimo vaidmuo, t. y., ar institucija atlieka savo paskirtį.
6. Kokybė kaip ekonominė vertė	Šis požiūris akcentuoja švietimo organizacijos veiklos produktyvumą ir efektyvumą; čia gautas rezultatas lyginamas su indėliu / investicija. Tai populiariausias investuotojo požiūris į kokybę. Vieną svarbiausių vietų šioje koncepcijoje užima švietimo įstaigos atskaitomybė visuomenei, valstybei ar privatiems švietimo paslaugos akcininkams; čia siekiama įvertinti lešų panaudojimo tinkamumą bei efektyvumą.
7. Kokybė kaip transformacija	Šiuo požiūriu kokybė apima pokyčius iš vienos būklės į kitą. Šis požiūris akcentuoja mokymosi procesą kaip žinių, gebėjimų ir vertybių kaitos šaltinį. Dėl mokinio ir institucijos sąveikos vyksta kokybiniai mokinio pokyčiai. Taigi, kuo kokybiškesnė

	mokyklos teikiama paslauga, tuo esmingesnius pokyčius patirs mokiniai. Kokybės vertinimas šioje kokybės paradigmoje nukreiptas ir į procesą, ir į rezultatą – įgytas kompetencijas.
8. Kokybė kaip vystymasis	Šiuo požiūriu mąstyme apie kokybę akcentuojamas nuolatinis teikiamų švietimo paslaugų tobulinimo procesas. Pagrindinis dėmesys skiriamas kokybės kaip kultūros normos plėtrai visoje organizacijoje, nuolatiniam atsinaujinimui. Besimokanti organizacija tampa kokybės prielaida. Statiška ir nesivystanti paslauga jau nėra traktuojama kaip kokybiška.

Šaltinis. Valiuškevičiūtė, Bukantaitė, Mikutavičienė ir kt. (2008), p. 8-9

Monkevičienė ir kt. (2009) išskiria šiuos *ugdymo kokybės veiksnius*:

- 1) Ugdymo kokybę sąlygoja pedagogų išsilavinimas bei kompetencija.
- 2) Ugdymo(si) kokybei turi reikšmės vaikų, tenkančių vienam suaugusiajam santykis.
- 3) Ugdymo kokybei įtakos turi bendras vaikų skaičius grupėje.
- 4) Ugdymo kokybė priklauso nuo ugdymo(si) finansinių ir materialinių išteklių.
- 5) Ugdymo kokybė tiesiogiai susijusi su ugdymo filosofijos kaita, strateginių švietimo dokumentų inicijuojamais pokyčiais.
- 6) Ugdymo kokybei įtakos turi steigėjų požiūris ir parama.
- 7) Ugdymo kokybei poveikį daro įstaigų profesinė akreditacija, jos vadovų ir pedagogų atestacija, savianalizė.
- 8) Ugdymo kokybei įtakos turi kvalifikacijos tobulinimas bei geras informavimas.

Rado (2003) (cit. Katiliūtė, 2008) siūlo kokybę švietimo srityje apibrėžti atsižvelgiant į tris aspektus: ekspertų parengtų kokybės reikalavimų patenkinimas (t.y. reikalavimai ugdymo turiniui); sutartyje numatytų reikalavimų patenkinimas (t.y. speciali programa, kurią mokykla pasiūlo tėvams); kiekvieno atskiro vartotojo reikalavimų patenkinimas.

Kokybės valdymas švietimo įstaigoje. Kokybės vadyba yra vienas iš svarbiausių XX amžiuje išplėtotų idėjų ir veiksmingas organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas. Šiuo metu kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, bet ir lemia valstybės valdymo bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą (Rudzevičius, 2010). Pasak Stanciko, Bagdonienės (2004), kokybės vadyba tai kategorijos ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo veiksmingiau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama paslaugas ir mažindama kaštus. Tai viena naujausių ir efektyviausių vadybos koncepcijų, kuri leidžia nuolat tobulinti organizavimo procesus.

Vienas svarbiausių valstybės įsipareigojimų švietimo srityje – teikiamų švietimo paslaugų kokybės užtikrinimas, kuris grindžiamas veiksmingumo principu, nurodančiu, kad „švietimo sistema siekia geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą, remdamasi veiksminga vadyba – tinkamais ir laiku priimamais sprendimais“ (Pukelis, 2011, p. 4). Kučinskienė,

Kučinskis (2005) atskleidžia, jog verslo ir gamybos organizacijose kokybės užtikrinimo sistemos kūrimo ir valdymo klausimai yra daug labiau išspręsti negu švietimo srityje. Pelno siekiančių organizacijų tikslai konkretūs ir išmatuojami, o švietimo institucijų tikslai yra abstraktesni, todėl sunkiau numatyti jų įgyvendinimo būdus bei juos išmatuoti ar įvertinti taip, kaip tai daroma su pramonės produkcija (Želvys, 2001). Nors bendroji vadyba su švietimu susijusi jau ne vieną dešimtmetį, šiuo metu nėra susiformavusios bendros, visa apimančios švietimo vadybos teorijos. Todėl švietimo vadovai gali taikyti įvairias vadybos koncepcijas, atsižvelgdami į konkrečią savosios organizacijos raidą, susiformavusią vidinę kultūrą ir supančią išorinę aplinką.

Džuranas (cit. Dikavičius, Stoškus, 2003) dokumentavo tris pagrindinius *vadybos procesus*:

1. *Kokybės planavimas*. Tai procesas, kuris įvardija vartotojus, jų poreikius ar reikalavimus, vartotojo laukiamas produkto ar paslaugos savybes ir procesus, kurie pristato produktus ar paslaugas su laukiamais atributais ir tada palengvina šių žinių perdavimą gaminančiai organizacijos sistemos daliai.

2. *Kokybės valdymas (Quality control)*. Tai procesas, kurio metu produktas yra faktiškai studijuojamas ir įvertinamas atžvilgiu pirminių (vartotojo išreikštų) reikalavimų. Tada surastos problemos yra šalinamos.

3. *Kokybės tobulinimas (Quality improvement)*. Tai procesas, kurio metu palaikantys mechanizmai sustatomi į vietas taip, kad būtų pasiektas produkto stabilus kokybės lygis. Tai apima išteklių paskirstymą, žmonių paskyrimą kokybės projektams kurti, tų žmonių mokymą ir bendrai pastovių struktūrų sukūrimą kokybei vystyti ir palaikyti.

Martišauskienė (2010) įvardina šiuos pamatinius *kokybės vadybos principus*:

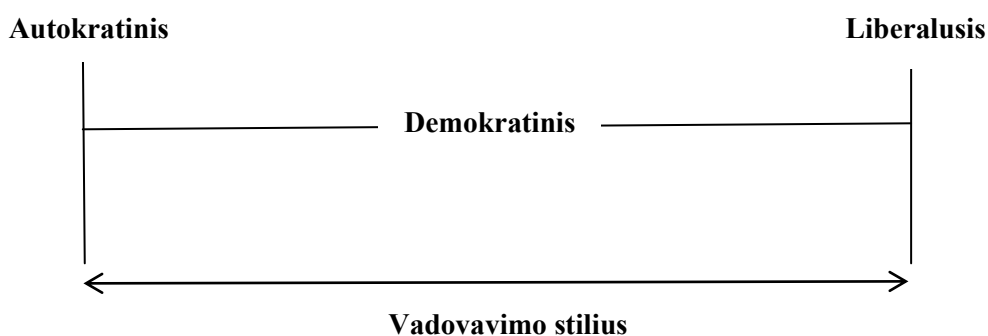
- Sisteminiis ir procesiniis požiūris;
- Nuolatinis gerinimas;
- Lyderystė;
- Darbuotojų dalyvavimas;
- Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais ir organizacija orientuota į vartotojus.

Šių dienų organizacijose visuose valdymo lygiuose vis didėja talentingų, gerai parengtų vadovų poreikis, o vadovavimo veiksmingumas tampa viena svarbiausių organizacijos veiklos sėkmės sąlygų. Tobulinti švietimo sistemą buvo aktualu visais laikais. Švietimo sistema ne kartą buvo keičiama ir reorganizuojama. Dėl šios priežasties, švietimo organizacijoms, kurios lanksčiai reaguoja į aplinkos pokyčius, būtina ypatingą dėmesį skirti valdymo kaitai. Kaip nurodo Stoškus (2001), norint sėkmingai vadovauti, reikia turėti polinkį šiai veiklai, aukšto lygio bendrą, profesinį ir valdymo mokslo žinių lygį, didelę socialinio – profesinio gyvenimo patirtį,

kurioje daug vietos tektų įvairiems išbandymams, kūrybiniams ieškojimams, sugebėjimą objektyviai pažinti gyvenimą ir žmones, analitinį ir sisteminį mąstymą, gerą psichofizinį pasirengimą, aukštą dorovinę – etinę kultūrą bei pilietinį brandumą.

Demokratinėje visuomenėje keičiasi ugdytojo įstaigos vadovo ir bendruomenės vaidmuo. Vadovui būtina dirbti su komanda ir su visa bendruomene kaip besimokančia ir tobulėjančia organizacija (Želvys, 2003). Adomaniėnė, Sakalas, Šilingienė (2002), Barvydienė, Kasiulis, (2003) nurodo veiksnius, darančius įtaką vadovo elgesiui bei vadovavimo sėkmei: *santykiai tarp vadovo ir bendradarbių* – įvertinamas pavaldinių reiškiamas lojalumas ir pasitikėjimas vadovu bei vadovo asmenybės patrauklumas pavaldiniams; *užduočių struktūra* – įvertinamas užduoties formulavimo aiškumas ir struktūrizavimas; *įgaliojimai* – tai valdžios, susijusios su vadovo pareigomis, dydis, leidžiantis naudoti įtaką.

Vadovavimo stilių apžvalga teoriniu požiūriu. Šiandieninėje vadyboje, kaip sudėtingoje žmogaus veikloje yra svarbu pasirinkti teisingą vadovavimo stilių, atlikti vadovo funkcijas viešojoje erdvėje. Todėl organizacijai yra reikalingas vadovas, turintis specifinių žinių bei gebėjimų. Literatūroje nėra pateikiama vieningos vadovavimo stilių klasifikacijos. Vadybos teorijose dažniausiai išskiriami autokratinis, demokratinis bei liberalusis vadovavimo stiliai. Dažniausiai vienas ir tas pats vadovas praktikuoja ne vienintelį valdymo stilių, bet varijuoja, atsižvelgdamas į situaciją ir bendradarbius (Sakalas, 2001). Kaip teigia Martinkienė (2009), vadovavimo stiliai vyrauja tarp dviejų kraštutinumų: autokratinio bei liberaliojo valdymo stilių (1 pav).



1 pav. Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 52

Vadovas autokratas – tai dėmesio ir veiklos centre esantis vadovas. Autokratas yra linkęs visą valdžią paimti į savo rankas. Šio tipo vadovai nustato griežtą savo įstatymų vykdymo kontrolę (Razauskas, 1997). Želvys (2003); Bagdonas, Kazlauskienė (2002) akcentuoja, jog autokratinio stiliaus vadovas stengiasi sutelkti savo rankose kuo daugiau galių, vienvaldiškai

priima sprendimus, griežtai kontroliuoja pavaldinius ir laukia jų besąlyginio paklusnumo, t.y., įsakinėja, darbuotojams, nenoriai su jais bendrauja, gniaužia iniciatyvą. Toks vadovas yra griežtos drausmės šalininkas ir mano, kad nuobauda yra geriausias skatinimo metodas. Seilius (1999) (cit. Martinkienė, 2009) autokratinį vadovą charakterizuoja šitaip:

- Vadovas vadovauja, neinformuodamas kitų apie tikslus, ateities perspektyvas;
- Vadovas kontroliuoja veiklos būdus ir priemones;
- Vadovas skirsto darbą ir suteikia techninę paramą;
- Vadovas subjektyviai ir savarankiškai vertina darbą.

Demokratinis vadovo valdymo stilius yra labiausiai vertinamas postmodernizmo visuomenėje. Vadovas šiuo atveju organizuoja abipusį bendravimą ir atlieka iniciatoriaus vaidmenį. Vadovams svarbiau ne kontrolė, o darbuotojų motyvavimas, su darbuotojais vadovas palaiko draugiškus, abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą (Sakalas, 2001). Jis stengiasi pavaldinius išmokyti domėtis organizacijos problemomis, teikti jiems adekvačią informaciją, ir parodyti kaip ieškoti ir įvertinti alternatyvius sprendimus. Demokratinis vadovas nuolat tariasi su grupe. Lyderis ne komanduoja, o siūlo, kalbos tonas draugiškas. Dalį atsakomybės pasiima pats, skatina darbuotojus ieškoti naujų geresnio darbo būdų, yra draugiškas ir mėgstantis bendrauti, giria savo darbuotojus. (Bagdonas, Kazlauskienė, 2002). Potvarkiai, draudimai, paskatinimai ir kt. nustatomi diskusijomis. Grupės nariai siekdami savų, o ne iš šalies primestų tikslų, geriau panaudoja savo gebėjimus, veikdami jaučiasi reikšmingesni ir laimingesni. Demokratinėje atmosferoje žmonės nori dirbti, padeda didžiuotis bendrais apsiekimais, formuojasi nuoširdesni ir atviresni santykiai (Martinkienė, 2009).

Demokratiško vadovo bruožai:

- Vadovas skatina veiklą, kuri yra diskusijų objektas;
- Vadovas leidžia darbuotojams patiems kontroliuoti veiklos būdus ir priemones;
- Vadovas leidžia patiems skirstyti darbus ir esant reikalui suteikia darbuotojams paramą;
- Vadovas objektyviai vertina darbų kokybę (Kasiulis, Tarvydienė, 2003).

Liberalaus valdymo stilius yra toks, kai darbuotojams suteikiama didelė veiksmų laisvė. Tokio tipo vadovas neaktyvus, dažniau būna tik informacijos perdavėjas iš viršaus į apačią, o ne jos kūrėjas, laukia nurodymų iš viršaus, nes tai būna veiklos akstinas. Anot Martinkienės () liberalų vadovą grupės nariai pripažįsta, bet jis pats nerodo iniciatyvos vadovauti. Tai nepriekabus, „minkštas“ vadovas (Bagdonas, Kazlauskienė, 2002, p. 45)

Remiantis vadovo vadybinių veiksmų prioritetais Zakarevičius (2005) išskiria šiuos *stilius*:

- *Tikslinis* – vadovaujama formuluojant aiškius tikslus bei uždavinius ir reikalaujant jų realizavimo;
- *Sisteminis* – vadovaujama remiantis sisteminiu požiūriu, suprantant, kad organizacija – tai sudėtinga sistema;
- *Inovacinis* – vadovaujama ieškant naujovių ir jas realizuojant, kasdieninei veiklai skiriant mažai dėmesio;
- *Koordinacinis* – vadovaujama stengiantis suderinti visų pavaldinių veiksmus, kad padalinys veiktų kaip gerai sureguliuotas mechanizmas;
- *Motyvacinis* – vadovaujama prioritetą teikiant įvairioms veiklos skatinimo priemonėms ir būdams;
- *Situacinis* – vadovaujama sekant įvykių eigą ir vadovavimo veiksmus atliekant tik tada, kai susiklosto veiklos planuose nenumatytų situacijų.

Langloisas (1993) bei MacAdamsas (1992) teigia, jog visas ugdymo įstaigos mikroklimatas priklauso nuo to, kaip vadovas vadovauja. Mokslininkai neabejoja, kad vadovavimas yra vienas svarbiausių faktorių, sukuriančių ugdymo įstaigos etosą, identitetą ir galiausiai nulemiantis institucijos sėkmę arba žlugimą (cit. Landsbergienė, 2005).

Kaip nurodo Pociūtė (2002), kiekvienos organizacijos kokybės valdymo sistema yra originali, nestandartinė, organizacija turi galimybę rinktis sau tinkamą modelį, vadovautis rekomendacijomis ir pati kurti originalias, tarptautinius reikalavimus atitinkančias kokybės valdymo sistemas.

Taigi, organizacijai, ypač švietimo įstaigoms, orientuojantis į kokybės vadybą, kokybės apibrėžtis tampa ypač aktuali, nes nuo jos priklauso, kaip kokybės vadyba bus diegiama organizacijoje, kokia bus kuriama organizacijos kultūra ir kaip tai veiks darbuotojus (Martišauskienė, 2010; Juodaitytė, Martišauskienė, 2011).

1.3 Ikimokyklinio ugdymo institucijų paslaugų kokybės samprata ir vadybos ypatumai

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga nėra vien specifinė, tik mažiems vaikams skirta institucija, o universali šiuolaikinė švietimo ir šeimos socialinės pagalbos institucija, taip pat naujosios edukacinės politikos (mokymosi visą gyvenimą) strategijos grandis, demokratinės gyvenamosios principų plėtros institucija, atvira pasaulio ir nacionalinės kultūros tradicijoms (Juodaitytė, 2000). Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigos apibūdinamos kaip *viešasis paslaugas šeimai ir vaikui teikiančios institucijos* (LR Švietimo įstatymas, 2003; LR Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos, 2003). Monkevičienės ir kt. (2009) tyrimo

rezultatai atskleidė, jog decentralizavus ikimokyklinio ugdymo turinį, ikimokyklinio ugdymo įstaigoms ir pedagogams atsirado iššūkis užtikrinti ikimokyklinio ugdymo kokybę.

Plėtojant ikimokyklinio ugdymo sistemą Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo kokybė tampa ypač aktuali. Ikimokyklinio ugdymo institucijai orientuojantis į veiklos kokybę, kokybės koncepcija tampa ypač aktuali, nes nuo jos priklauso veiklos kokybės diegimas, organizacijos kultūros kūrimas, įtaka darbuotojams, o taip pat organizacijos veiklos sėkmingas vystymasis. Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo kokybė grindžiama normatyviniais švietimo dokumentais (LR švietimo įstatymas, 2003; Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcija, 1989; Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos, 2003 ir kt.). Jie lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų orientacijas vaikų ugdymo kokybei, rezultatų vertinimui ir įsivertinimui, projektuoja pedagogų veiklą, reprezentuoja tam tikras ugdymo vertybes, reikšmingas kokybės prasmių sampratai (Juodaitytė, Martišauskienė, 2008).

Paprastai pripažįstamos dvi kokybės rūšys (tipai): struktūros kokybė ir proceso kokybė. Struktūros kokybė – tai ypatumai, kurie apibūdina ikimokyklinio ugdymo sistemą ar įstaigą: *ikimokyklinio ugdymo sistemos finansavimas, prieinamumas, pedagoginio personalo kvalifikacija ir jos tobulinimas, personalo darbo sąlygos, vaikų grupės dydis, vaikų, tenkančių vienam pedagogui, skaičius, fizinė aplinka, mokymo/ugdymo planas, programa*. Struktūros kokybės veiksnius papildo proceso kokybė, nusakanti, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaiga funkcionuoja kiekvieną dieną: kaip sąveikauja vaikai, personalas ir vaikų tėvai. Apie struktūros ir proceso kokybę sprendžiama pagal tai, kokį patyrimą įgauna vaikas (Čiuladienė, Valantinas, 2012).

Praktiniu, vadybos požiūriu (Ališauskas, 2004; cit. Martišauskienė, 2010) konkretus kokybės turinys yra *susitarimas*. Susitarimo subjektai (paslaugos teikėjai, vartotojai, politikai ir kt.) atstovauja skirtingiems interesams ir jų susitarimai dėl paslaugų kokybės yra taip pat skirtingai suvokiami. Tačiau šio susitarimo pasiekimui trukdo šeimos vaidmens ir dalyvavimo ikimokykliniame ugdyme apibrėžtumo stoka. Tiek tėvai, tiek ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai ir pedagogai iki šiol *orientavosi į tradicinį šeimos ir ikimokyklinės įstaigos sąveikos modelį*. Todėl tėvai pedagogų kvietimą dalyvauti vaikų ugdymo procese dažnai suprasdavo kaip pedagogams privalomos veiklos delegavimą jiems (Juodaitytė, 2001). Todėl iki šiol lieka neapibrėžtas ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendradarbiavimo su šeima modelis. Pasak Monkevičienės (2008), ugdymas ikimokyklinėje įstaigoje suvokiamas kaip sociokultūrinių ryšių laukas, todėl būtinas vaiko ir šeimos, vaiko ir pedagogo, šeimos ir ugdymo įstaigos, ugdymo įstaigos ir bendruomenės bendradarbiavimas.

Želvio (2003) žodžiais tariant, „kokybę galima apibrėžti kaip tam tikrą standartų atitikimą ar paslaugos tobulinimo laipsnį. Tačiau kokybę galima apibrėžti ir kaip tėvų reikalavimų tenkinimą ir viršijimą“. Šiandieninės ikimokyklinės įstaigos turi dvejopą paskirtį – talkinti šeimai, ugdančiai vaiką, ir bendradarbiauti su šeima, ugdant jį vaikų darželyje.

Lietuvoje ugdymo kokybė analizuojama dviem *pagrindiniais aspektais*:

1. *Pagal išorinę socialinę kokybę* (ugdymo sfera nagrinėjama kaip šaka, garantuojanti visuomenės intelektualinių išteklių atstatymą). Vartojami ugdymo masiškumo, jo prieinamumo, valstybės dalyvavimo ugdymo ir gyventojų išsilavinimo procese rodikliai.
2. *Pagal vidutinę ikimokyklinio ugdymo kokybę* (institucinė kokybė). Vartojami ugdymo turinio, darbuotojų potencialo, materialinės-techninės bazės, vaikų sveikatos rodikliai (Neifachas, 2009).

Ikimokyklinio ugdymo kokybę galima vertinti keliais požiūriais: tėvų, ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjo, paties vaiko, vaiko raidos, kurie būdami šiek tiek skirtingi neneigia vienas kito, daro įtaką ikimokyklinio ugdymo kokybės sampratai (Čiuladienė, Valantinas, 2012). Katz (1993) (cit. Čiuladienė, Valantinas, 2012) savo tyrime analizuodamas, kaip ikimokyklinio ugdymo kokybę vertina pedagoginis personalas, išskyrė tris pagrindinius komponentus: *santykius tarp kolegų; jų santykius su vaikų tėvais; pedagoginio personalo ir administracijos santykius*. Buvo nustatytas glaudus ikimokyklinio ugdymo kokybės ryšys su pedagoginio personalo darbo sąlygomis, atlyginimų dydžiais. Anot Martišauskienės (2010), ikimokyklinio ugdymo institucijos pedagogams, kaip ir tėvams, vienas svarbiausių vadovų veiklos kokybę apibūdinančių bruožų yra *tėvų informavimas*. Pedagogai dar pažymi vadovų gebėjimą paskatinti tėvus įtraukti į vaikų darželio veiklą, dalyvauti įstaigos savivaldoje bei operatyviai reaguoti į tėvų pastabas ir siūlymus. Tėvų nuomone vadovų veiklos kokybę apibūdinantys bruožai: jų supažindinimas su įstaigos veiklos tikslais, programomis, projektais bei vaikų darželio veiklos efektyvumo ir produktyvumo siekis.

Įvairūs autoriai išskiria skirtingą paslaugos kokybės vertinimo kriterijų skaičių. Apibendrinus įvairių autorių nuomonės, galima išskirti šiuos kriterijus, kurių pagalba tėvai vertina paslaugų kokybę: (Berry (1990), Gronroos,(2000); Haksever, Render, Russell, Murdick (2002), cit. Šimkienė, 2010):

1. *Profesionalumas ir įgūdžiai*. Tai kriterijus, parodantis ar paslaugos teikėjas bei jo darbuotojai turi žinių ir įgūdžių, o taip pat sistemų ir fizinių resursų, reikalingų profesionaliam jų problemų sprendimui.

2. *Saugumas*. Šis kriterijus apima personalo žinias, kompetenciją ir mandagumą, jų sugebėjimą įteigti pasitikėjimo ir saugumo jausmą.

3. *Nusistatymas ir elgsena*. Tai kriterijus, parodantis kaip darbuotojai, teikiantys paslaugą, rūpinasi ugdytiniais ir ar yra suinteresuoti, kad jų problemos būtų sprendžiamos kuo palankiau.

4. *Prieinamumas ir lankstumas*. Tai kriterijus, parodantis ar paslaugos teikėjas, vieta, kur teikiama paslauga, darbo valandos, darbuotojai bei veikiančios sistemos suprojektuotos ir veikia taip, kad būtų kuo lengvesnis priėjimas prie paslaugos, ar yra pasiruošę lanksčiai prisitaikyti prie kliento reikalavimų ar pageidavimų.

5. *Tvirtumas ir pasitikėjimas*. Šis kriterijus apibrėžiamas kaip sugebėjimas suteikti žadėtą paslaugą laiku ir tokią, kokios ir buvo tikėtasi. Tai reiškia, kad paslaugų įmonė suteikia paslaugą teisingai iš pirmo karto ir laikosi savo pažadų.

6. *Klaidų atitaisymas*. Kriterijus parodo, ar, jei kažkas vyksta ne taip ar atsitinka kažkas nenumatyto, paslaugos teikėjas nedelsiant imsis priemonių, kad kontroliuotų situaciją ir rastų naują priimtina sprendimą.

7. *Paslaugos aplinka*. Kriterijus parodo, ar fizinė paslaugos aplinka ir kiti aplinkos aspektai suteiks teigiamą paslaugos proceso supratimą.

8. *Reputacija ir patikimumas*. Kriterijus parodo, kiek paslaugos teikėju galima pasitikėti ir leidžia atitinkamai įvertinti jo pastangas. Galima sakyti, jog už gerą įvaizdį tėvai sumoka papildomai.

9. *Akivaizdumas*. Šis kriterijus apima fizinius paslaugos aspektus, tokius kaip aptarnavimo priemonės, personalo išvaizda, instrumentai bei įranga, naudojami paslaugos teikimo procese, fizinė paslaugos išraiška, kiti klientai.

Apibendrintai galima teigti, jog labiausiai ugdymo kokybė ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje priklauso nuo šių edukacinių veiksnių: specialistų-pedagogų bendrųjų gebėjimų bei darbo metodikos; ugdymo proceso organizavimo bei realizavimo; edukacinės grupės aplinkos sukūrimo; ugdymo proceso dalyvių (įstaigos administracijos, pedagogo, vaiko, šeimos) komunikacijos, jų autoriteto bei asmeninių savybių (Neifachas, 2008c).

Ikimokyklinės įstaigos valdymo ypatumai. Šiuolaikinė ikimokyklinė įstaiga yra prie modernizacijos slenksčio, todėl efektyvus edukacinių, socialinių pokyčių valdymas yra susijęs su pedagoginių inovacijų sklaida, ugdymo institucijos tobulinimu. Kuriant demokratinį ir humanistinį vaikų ugdymo modelį, ikimokyklinio ugdymo institucijose itin svarbus tampa paslaugų *kokybės valdymas* (Martišauskienė, 2008). Kokybiška veikla neįmanoma be kokybiškos vadybos, nes nuo jos priklauso kokybiška veikla organizacijoje, įtaka darbuotojams, organizacijos kultūros kūrimas, strategijos numatymas, svarbiausia kokybiškas ir efektyvus veiklos sričių vystymasis.

Paslaugų kokybę švietimo organizacijoje valdo ir ją modeliuoja teikėjas (Pociūtė, 2007; Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2004; Ališauskas, 2004, cit. Martišauskienė, 2010). Tačiau pasak Neifacho (2010), iki šiol nėra priešmokyklinio ugdymo valdymą pagrindžiančio teorinio koncepto, todėl įmanoma tik kontekstinė teorijų analizė, leidžianti atskleisti, kaip įvairūs bendrieji šiuolaikinės vadybos, švietimo vadybos, politikos, sociologijos, antropologijos mokslų teoriniai konstruktai formuoja priešmokyklinio ugdymo vadybinę teorinę prakseologiją. Pasak Neifacho (2007), švietimo vadybos teorijos laipsniškai kinta pereinant prie liberalių metodų, kurių pagrindą sudaro visų švietimo *organizacijos narių bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo*. Autoriai, nagrinėjantys ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo kaitos tendencijas nurodo, kad švietimo reformos procesai formuoja posistemę, kurios pagrindinis uždavinys – žinių kūrimas, kompetencijų formavimas, kokybės užtikrinimas ugdymo procese (Neifachas, 2007). Centralizuotai ir palyginti nesudėtingai švietimo sistemos dažniausiai būdavo taikomas biurokratinio administracinio valdymo modelis. Būtent toks modelis vyravo Lietuvoje iki pat komunistinio režimo žlugimo.

*Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas*¹, labai svarbus ir aktualus dokumentas, kuris nurodo ugdymo įstaigos vadovo veiklos aspektus. Viena iš esminių vadovavimo sričių kompetencijų yra švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo skatinimas švietimo organizacijoje. Vadovas yra atsakingas už bendradarbiavimu pagrįstus darbuotojų tarpusavio santykius, bendruomenės narių informavimą, aktyvią partnerystę su socialiniais partneriais. Remiantis *Vilniaus Lopšelio – darželio „Krivūlė“ direktoriaus pareigybės aprašymu*,² galima išskirti šias ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo atliekamas šias funkcijas:

- Telkia ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenę valstybinei švietimo politikai įgyvendinti, veiklos programai vykdyti;
- Organizuoja savivaldos institucijų sukūrimą ir skatina jų veiklą.
- Kartu su ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomene numato įstaigos veiklos kryptis, rengia įstaigos veiklos programą, nuostatus, įstaigos vidaus darbo tvarkos taisykles, metų veiklos sąvadą ir teikia aprobuoti įstaigos Tarybai;
- Puoselėja demokratinius įstaigos bendruomenės narių santykius, palankų ugdymui(si) psichologinį mikroklimatą;
- Rūpinasi pedagogų profesinės kvalifikacijos kėlimu, sudaro sąlygas ir skatina juos atestuotis;

¹ <http://www.smm.lt/docs/4051.pdf>

² <http://www.vilnius.lt/vaktai/default.aspx?Id=3&DocId=30209260>

- Bendradarbiauja su vaikų tėvais (vaiko globėjais), Vaiko teisių apsaugos tarnyba, įstaigos rėmėjais, visuomene;
- Rūpinasi ikimokyklinio ugdymo įstaigos intelektualiniais, materialiniais ir finansiniais ištekliais, racionalių jų panaudojimu;
- Sudaro metinę ikimokyklinio ugdymo įstaigos pajamų ir išlaidų sąmatą ir teikia ją įstaigos tarybai aprobuoti ir kt.

Vadovui tenka atlikti ir administratoriaus, ir lyderio funkcijas, jis turi vykdyti ir aukštesnių institucijų nurodymus ir atstovauti savo įstaigos narių interesams. Todėl mokyklos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais, susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu bei pripažinimu. Mokyklos vadovas lyderis nėra dažnas edukacinės praktikos reiškinys, tačiau reikšmingas, siekiant mokyklos veiklos kokybės (Žvirdauskas, 2007).

Pasak Mikoliūnienės (2000), ugdymo įstaigos vadovai, įgyvendindami planuojamus pokyčius, turėtų laikytis šios veiklos taktikos:

- Įtraukti bendruomenės narius planuojant ir diegiant mokyklos veiklos pasikeitimus;
- Pasikeitimų rezultatus traktuoti kaip kiekvieno pedagogo perspektyvą;
- Garantuoti darbuotojų saugumą pasikeitimų metu;
- Siekiant bendruomenės narių psichologinio artumo, informuoti visus apie tai, kas vyksta;
- Remtis grupėmis, siekiančiomis bendrų tikslų;
- Sutelkti visų bendruomenės grupių pastangas problemoms spręsti.

Anot Želvio (2001), mokyklos vadovas užsibrėžtų tikslų siekia ne spontaniškai, bet apgalvoja savo tikslus ir išlanksto numato būsimą veiklos planą (strategiją), vėliau sudaromos darbo grupės, paskirstomos užduotys, įgaliojimai, ištekliai. Paskirstę užduoti, vadovai toliau vadovauja pačiam darbo procesui: inicijuoja ir koordinuoja darbuotojų veiklą, juos skatina, motyvuoja, nukreipia tinkama linkme, tobulina darbo procesą ir darbuotojų kvalifikaciją tam, kad kuo sėkmingiau vyktų ugdymo procesas. Vėliau vykdo kontrolę pagal atitinkamus standartus, kriterijus, pastebėjęs nukrypimus nuo standartų koreguoja, informuoja ir panašiai.

Seilius (1994) (cit. Martišauskienė, 2010) teigia, jog dėl patirties stokos bei nepakankamo teorinio pasirengimo neretai organizacijų vadovai naudojami valdžia, nors rinkos ekonomikos sąlygomis, siekiant integruotis į rinką ir sėkmingai joje konkuruoti, vadovams tenka iš esmės keisti požiūrį į organizacijų strateginį valdymą. Šiuolaikinėse ikimokyklinėse įstaigose itin aktuali tampa šeimų pedagoginės ir psichologinės pagalbos, jų švietimo ir konsultavimo

plėtotė, o šios funkcijos pedagogams sudaro galimybę tėvams teikti švietimo, konsultavimo, socialinės paramos paslaugas.

Anot Neifacho (2010), priešmokyklinio ugdymo sistemos vadyboje išskiriamos bendrosios ir specialiosios funkcijos. Bendrosios priešmokyklinio ugdymo sistemos *valdymo funkcijos* – tai tokios veiklos valdymo rūšys, kurios nesusijusios su valdymo objekto specifika ir yra bendros visoms vadybos rūšims:

1. *Planavimas* – tam tikrų priešmokyklinių ugdymo sistemos tikslų planavimas, tam tikram veiklos etapui priemonių kompleksas numatytam tikslui siekti. Sprendimas priimamas programų, nutarimų, įsakymų, projektų, rekomendacijų forma.
2. *Organizavimas* – valdymo etapas, kurio turinyje yra apibrėžiami ištekliai ir praktinių veiksmų sistema; pastangos sutelkiamos tikslams pasiekti ir užduotims įgyvendinti. Prie šios funkcijos skiriamos sukūrimo, reorganizavimo, rekonstravimo funkcijos.
3. *Motyvavimas (vadovavimas)* – reiškia skatinimo vyksmą, kurio pagrindinė paskirtis – skatinti vadovus, pedagogus būti aktyvesniems.
4. *Koordinavimas ir reguliavimas* – valdymo etapas – skirtas tam, kad visa ugdymo sistema veiktų efektyviai, šalintų sutrikimus, kai įgyvendinami priimti nutarimai.
5. *Kontrolė* – šis etapas susijęs su stebima veikla ir tikslu veiksmų atlikimo laiku.

Mikoliūnienė (2000) išskiria šiuos ugdymo institucijos *vadybos principus* (3 lentelė):

4 lentelė

Ugdymo institucijos vadybos principai

Demokratiškumas	Jis grindžiamas bendruomenės narių tarpusavio bendradarbiavimu.
Bendradarbiavimas	Tai tarpusavio pagalba.
Humaniškumas	Reiškiamas visų bendruomenės narių kaip asmenybių vertės pripažinimas, suteikiant pasirinkimo laisvę, rūpinantis sprendimų palankumu visiems bendruomenės nariams.
Profesionalumas	Ugdymo institucijos teorinis pasirengimas vadybai, sistemingai papildant ir atnaujinant žinias, atsižvelgiant į praktinės patirties ir naujovių analizę.
Racionalumas	Tai numatytų tikslų įgyvendinimas efektyviais ir ekonomiškais būdais.

Šaltinis. Mikoliūnienė, 2000, 6 p.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, ikimokyklinio ugdymo sistemos valdymas pasižymi demokratiškumu, bendradarbiavimu, humanišku, profesionalumu bei racionalumu. Pasak Naifacho (2010), *bendradarbiavimas* yra esminis naujojo švietimo posistemio valdymo bruožas ir sąlyga pakeisti individualizmo kultūrą.

Siekiant gerinti ikimokyklinės įstaigos veiklą, vadovai turėtų vadovautis šiomis *Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio* meistriškumą apibrėžiančiomis aštuoniomis fundamentaliomis koncepcijomis (Ruževičius, Daugvilienė, Serafinas, 2008; Serafinas, 2011; EFQM Introducing Excellence, 2003):

- ***Orientacija į rezultatus.*** Tobulumas priklauso nuo organizacijos veikla suinteresuotųjų organizacijos šalių, tai yra savininkų, darbuotojų, klientų, tiekėjų, visuomenės ir kitų suinteresuotųjų organizacijos veikla grupių poreikių subalansavimo ir patenkinimo.

- ***Dėmesys organizacijos išorės ir vidaus klientams.*** Klientai yra galutiniai produkto ar paslaugos vertintojai. Todėl organizacijos sėkmė priklauso nuo klientų lojalumo, išsaugojimo ir rinkos dalies. Šie veiklos rodikliai geriausiai optimizuojami, kai organizacijoje orientuojamasi į dabartinius ir numatomus klientų poreikius.

- ***Lyderystė ir tikslo pastovumas.*** Organizacijos vadovų elgesys turi būti nulemtas aiškių ilgalaikių tikslų žinojimo bei nepaliaujamo tų tikslų siekimo.

- ***Valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais.*** Organizacijos efektyviau veikia, kai yra suvokiami ir sistemingai valdomi tarpusavyje susiję procesai. Sprendimai, svarbūs dabartinei veiklai ir patobulinimams, priimami remiantis patikima informacija.

- ***Darbuotojų vystymasis ir įtraukimas į organizacijų vadybą.*** Darbuotojų kompetencija maksimaliai panaudojama tada, kai organizacijoje yra sukurta pasitikėjimo bei įgaliojimų suteikimo kultūra, skatinanti kiekvieną susijusį asmenį įsitraukti į veiklos tobulinimo procesą.

- ***Nuolatinis mokymasis ir veiklos tobulinimas.*** Organizacijos pasiekimai pagerinami iki maksimumo, kai organizacijos veikla paremta žinių pasidalijimu, mokymusi ir tobulėjimu.

- ***Bendradarbiavimo (partnerystės) plėtojimas.*** Organizacija efektyviau veikia, kai yra sukūrusi daugeliui naudingus ryšius, paremtus pasitikėjimu, žinių dalijimusi ir integracija su savo partneriais.

- ***Socialinė atsakomybė.*** Organizacijos veiklos ilgalaikė sėkmė pasiekama laikantis verslo etikos, tenkinant visuomenės lūkesčius ir laikantis teisinių normų.

2. IKIMOKYKLINIO UGDYMO INSTITUCIJOS DALYVIŲ BENDRADARBIAVIMAS

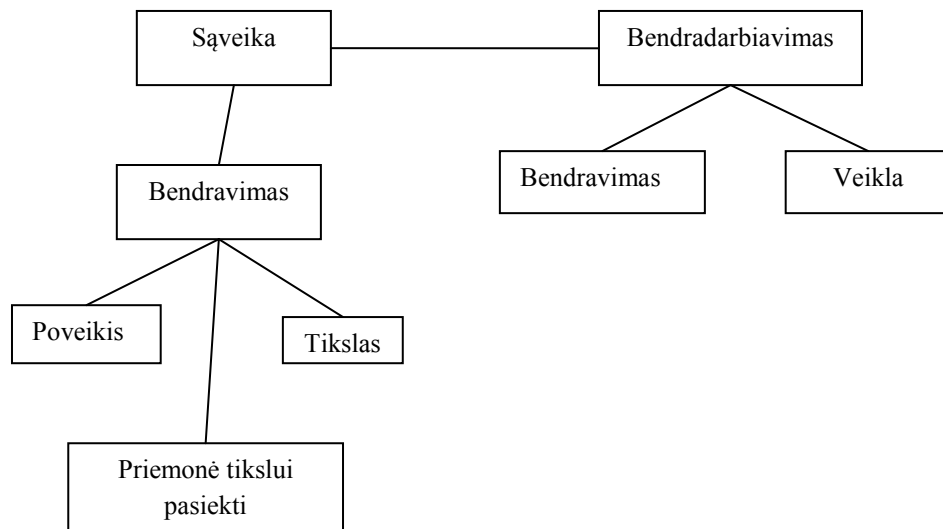
2.1 Bendradarbiavimo samprata

Bendravimas yra žmonių santykių forma. Beveik visa žmogaus veikla, vykstanti šeimoje, ugdymo institucijoje, darbinėje veikloje ir kt. yra bendradarbiavimo bei tarpusavio kooperacijos pobūdžio (Jacikevičienė, Rupšienė, 1999). Todėl bendradarbiavimą galima įvardinti kaip ypatingą veiklos rūšį, kuomet ji atliekama aktyviai veikiant keliems vykdytojams, sistemoms, institucijoms ar net valstybėms (Puškorius, 2007). Taigi ši tarpusavio sąveika visuomenėje yra labai svarbi, nes nuo to kaip individai bendradarbiauja tarpusavyje, priklauso jų siekiami rezultatai bei tikslai.

Teorinėje plotmėje bendradarbiavimo terminas neturi aiškaus apibrėžimo ir įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja bendradarbiavimo konceptą, pateikia skirtingas definicijas. Todėl bendradarbiavimo sampratos sklaidoje pastebima nemažai painiavos. Kaip pabrėžia Kontautienė (2006), bendradarbiavimo esmė yra sąlygota filosofinių apmąstymų apie žmogaus sąveiką su žmogumi, priklausančią nuo požiūrių į žmogų ir sąveikos kultūros. Bendradarbiavimo genezė siekia senus antikos laikus ir yra socialinių humanitarinių mokslų kategorija.

Bendradarbiavimas (angl. *collaboration*) suprantamas kaip darbas kartu sutelkiant intelektines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu (DLKŽ, 1993). Autoriai (Anzenbacher, 1992, Butkienė, Kepalaitė, 1996, Teresevičienė, Gedvilienė (2000) bendradarbiavimo sąvoką praplečia pabrėždami ne tik bendros veiklos, bet ir bendro tikslo svarbą. Sklandžiam bendradarbiavimui būtina, kad abi bendradarbiaujančios pusės vadovautųsi bendrais interesais. Teresevičienė, Gedvilienė (2000) pateikia savo požiūrį, teigdamos, kad bendradarbiavimas yra buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga, idėjomis. Bendradarbiauti ir dirbti tik būnant vienoje grupėje – skirtingi dalykai, nes asmenys būdami vienoje grupėje gali dirbti ir atskirai, siekdami to paties tikslo, o bendradarbiaujant dirbama išvien taip, jog grupės laimėjimas yra svarbesnis už pavienio grupės nario rezultatą. Šiam požiūriui pritaria ir Dapkienė (2002), bendradarbiaudami žmonės vadovaujasi įvairiais motyvais, siekia skirtingų tikslų, o bendras darbas, tikslų įgyvendinimas ir problemų sprendimas padeda geriau pažinti save ir kitus, numatyti jų ketinimus, išmokti klausytis ir įsiklausyti, padeda išvengti vienpusiško ir netinkamo reagavimo.

Daugelis mokslininkų (Jacikevičius, 1994; Bruner, 1978; Mager, 1980; Gardner, 1982, ir kt., cit. Kontautienė, 2006) idealia sąveikos forma laiko bendradarbiavimą, *kai susilieja bendravimas ir veikla*. Tad, bendravimas yra neatsiejamas nuo bendradarbiavimo. Pasak autorės, bendradarbiavimas apima bendravimo ir veiklos komponentus (2 pav.).



2 pav. Šaltinis. Kontautienė (2006, p. 27)

Černius (1993) teigia, kad bendradarbiavimas – tai bendras problemos sprendimas ir bendras sprendimo priėmimas. Neretai bendradarbiavimu vadinama tai, kas iš tiesų tėra *bendravimas* – informacijos perdavimas, priėmimas arba keitimasis ja, tai kalbėjimas, klausymas, problemų iškėlimas, tarpusavio konfliktų sprendimas ir kt. Bendradarbiavimo esmė yra tai, kad pereinama prie partneriškų santykių, kai visi situacijų dalyviai yra partneriai. Partneriai, tai asmenys, kurie yra lygiaverčiai, papildantys vienas kitą, lankstūs savo įsitikinimų ir vienas kito atžvilgiu, pripažįstantys vienas kito ekspertinius gebėjimus. Akivaizdu, jog bendravimas yra bendradarbiavimo pagrindas, tačiau vieningai pripažįstama, kad vien tik bendravimas neužtikrina bendradarbiavimo, tačiau abi šios formos papildo vieną kitą.

Sąveika, kuri yra bendradarbiavimo pagrindas, šiuolaikinio ugdymo mokslo yra pripažįstama kaip esminis ugdymo komponentas ir vienas iš ugdymo kokybės veiksnių (Bitinas, 2000; Aramavičiūtė, 1998; Vaitkevičius, 1995, Jovaiša, 2002, cit. Miltenienė, 2005). Lietuvoje ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimas yra trejopo pobūdžio veikla, ji įvardijama kaip: *a) tėvų informavimas; b) tėvų pakvietimas dalyvauti; c) pagalba tėvams* (Čiuladienė, Valantinas, 2012). Vaicekauskienė (2003) taip pat nurodo, jog bendradarbiavimas – tai socialinės sąveikos forma, kuri naudojama siekiant: 1) organizuoti bendrą partnerių veiklą ir derinti bendrus veiksmus, vienyti individualias pastangas, t. y. kurti bendradarbiavimo veiksmų sistemą; 2) plėtoti socialinius bendradarbiavimo ir pagalbos santykius, bendrauti partneriams darant įtaką ir keičiant vienas kitą. Kaip teigia Jacikevičius (1995), sąveika būna dviejų priešingų tipų: *kooperacijos* – būtinas bendros veiklos elementas; *konkurencijos* – pagrindą sudaro skirtingi sąveikos dalyvių tikslai, jų siekimo būdai, interesų, pomėgių, norų nesutapimas. Bajoriūnas

(2004), kalbėdamas apie bendradarbiavimą kaip edukacinį veiksnį, išskiria šiuos ugdytojų sąveikos tipus:

- organizacinis bendradarbiavimas;
- komandinis darbas;
- partnerystė;
- multisisteminiis bendradarbiavimas.

Bendradarbiavimas reiškia, kad dirbama išvien taip, jog grupės laimėjimas yra svarbesnis už pavienio grupės nario rezultatą. D'Amor (2003) (cit. Raišienė, 2008) bendradarbiavimą apibrėžia kaip kolektyvinio veiksmo struktūrizavimą, jį grindžiant dalijimusi informacija ir bendru sprendimų priėmimu. Abipusį keitimąsi informacija bendradarbiavimo procese taip pat akcentuoja Jorutytė, Budreikaitė (2005). Hanson (2000) pabrėžia, kad bendradarbiavimas yra nuolatinis interaktyvus procesas.

Fulan (1998), analizuodamas šiuolaikinių ugdymo institucijų tobulinimo ir plėtros procesus, teigia, jog sugebėjimas bendradarbiauti mažu ir dideliu mastu tampa vienu svarbiausių postmodernios visuomenės reikalavimų. Mažo masto bendradarbiavimui reikalinga nuostata ir gebėjimas, kurti ir plėtoti produktyvius santykius su bendraamžiais ir mokytojais, sudaryti komandas, o bendradarbiavimą platesniu mastu sudaro gebėjimas dirbti organizacijose, kuriančiose ir palaikančiose partnerystės ryšius su kitomis institucijomis. Miltenienė (2005), Dettmer ir kt. (2006) teigia, jog bendradarbiavimo pagrindą sudaro nuolatinė komandos narių sąveika, komunikacija, kooperacija, koordinacija bei dalijimasis patirtimi. Barvydienė, Kasiulis (2001) pabrėžia, jog komandoje akcentuojamos bendros visų pastangos pasiekti tikslą. Komandos nariai turi galimybę įgyvendinti socialinius ir psichologinius poreikius. Komandos santykiai užtikina kiekvieno nario saugų, produktyvų būvimą grupėje. Komandos sėkmei būtinos kiekvieno jos nario žinios, įgūdžiai ir pastangos. Be profesinių įgūdžių, komandos nariams būtini ir bendradarbiavimo įgūdžiai. Be jų neįmanomas efektyvus bendras darbas.

Miltenienė (2005) teigia, jog dažniausiai literatūroje išskiriami tokie bendradarbiavimo procesą įtakojantys veiksniai kaip vyraujančios vertybės (lygiavertiškumas (reiškiantis visų dalyvaujančių asmenų lygiavertį statusą grupėje), tikslų (vizijos) bendrumas bei bendra atsakomybė), vaidmenys ir įgūdžiai būtini bendradarbiavimui. Hargreaves (1999) nurodo, kad bendradarbiavimas, būdamas tam tikro sociokultūrinio tinklo (organizacijos, bendruomenės) dalis, apima motyvacinius veiksnius, integracinius veiksnius, bendravimo kultūrą, psichologinį klimatą, poreikius, vaidmenis, nuostatas, veiklos būdus ir metodus, pasireiškia ir tam tikra bendradarbiavimo kultūra bei kompetencija.

Bendradarbiavimo modelių yra gana daug. Jie skiriasi bendro darbo ypatumais bei tarpusavio sąveikos tipais. Raišienė, remdamasi daugelio autorių darbais, išskiria šiuos bendradarbiavimo modelius: tinklinį, kooperacijos, partnerystės, koalicijos ir integracinio bendradarbiavimo (Puškorius, 2007).

Autorė Johnson (2003), išskiria šiuos penkis pagrindinius *bendradarbiavimo elementus*: 1) *teigiama tarpusavio priklausomybė* – dalyviai suvokia, jog tik bendro darbo rezultatas gali būti vertingas, kad jie vienas kitam yra reikalingi norint atlikti skirtą užduotį; 2) *individuali atsakomybė* – kiekvienas dalyvis jaučiasi atsakingas už savo darbą; 3) *skatinanti sąveika* – dalyviai vienas kitam padeda, drąsina, pastebi ir skatina vienas kito pastangas aiškinantis problemas, jų sprendimo būdus; 4) *grupiniai procesai* – periodiškai analizuojami bei reflektuojami bendradarbiaujant vykę procesai, numatoma tolesnė galimybė juos tobulinti; 5) *socialiniai gebėjimai* – negalima efektyviai dirbti, jei nėra taikomi bendravimo, vadovavimo, sprendimų priėmimo, konfliktų aiškinimosi gebėjimai.

Dettmer, Dyck, Thurson (2005), Miltenienė (2005) pateikia tokius bendradarbiavimo kūrimo etapus:

1. *Pasirengimas bendradarbiauti*. Šiame etape siekiama gilinti bendradarbiavimo įgūdžius (kursai, seminarai, paskaitos, diskusijos ir pan.). Bendradarbiaujantys asmenys turi įgyti bendros veiklos ir problemų sprendimų įgūdžių.
2. *Vaidmenų (funkcijų) apibrėžimas*. Siekiant visų dalyvių aktyvaus įsitraukimo ir dalyvavimo, skatinamas pasidalijimas vaidmenimis, t.y. aiškiai apibrėžiamas kiekvieno iš dalyvių vaidmuo, jie turi būti lygiaverčiai, išsakomi lūkesčiai, ko tikimasi iš vieno ar kito veiklos atlikėjo. Būtina, jog visi ugdymo proceso dalyviai prisiimtų atsakomybę už atitinkamą vaidmenį.
3. *Bendradarbiavimo aplinkos ir priemonių numatymas* (angl. *framework*). Šis etapas susideda iš šių elementų: *struktūros numatymo* – kuriama atsižvelgiant į kontekstą, vyraujančią požiūrį; *išteklų paskirstymo* (laiko, finansinių išteklių) - daugiausiai problemų iškyla numatant laiką, todėl itin svarbi administracijos iniciatyva skiriant papildomo laiko bendradarbiavimui; *bendradarbiavimo proceso valdymo ir vadovavimo* - svarbus pasidalintas vadovavimas, kuris esti tuomet, kai kuriant, įgyvendinant, vertinant naujas programas administracijos atstovai inicijuoja visų susijusių asmenų aktyvų įsitraukimą, deleguoja kai kurias vadovavimo funkcijas, koordinuoja veiklą. Labai svarbu sukurti visų susijusių asmenų bendradarbiavimą skatinančią, informacijos sklaidą ir tarpusavio pagalbą užtikrinančią veiklos sistemą ir numatyti formalius (planuoti susitikimai, posėdžiai, seminarai, konferencijos) ir neformalius (pokalbiai pertraukų metu ir pan.) bendradarbiavimo būdus, jų periodiškumą.

4. *Nuolatinis vertinimas*. Pagal tai kokio tikslo siekiama vertinimas gali būti: planuojamasis – atliekamas veiklos proceso metu, kai reikia atsižvelgiant į situaciją keisti sprendimus; konstruojamasis – vertinimas apibrėžiant galutinius rezultatus ir atsižvelgiant į tai planuojamos tolesnės iniciatyvos.

Apibendrinant įvairių mokslininkų bendradarbiavimo definicijų turinį galima teigti, jog vieni autoriai didesnę dėmesį skiria bendrų tikslų numatymui, kiti – dalijimuisi informacija, atsakomybe bei lygybės pripažinimu. Kiekvienas bendradarbiavimo procesas prasideda nuo pasirengimo jam, todėl reikalingos atitinkamos žinios, gebėjimai ir įgūdžiai.

2.2 Bendradarbiavimo aspektai ikimokyklinio ugdymo specialistų veiklos dokumentuose

Kalbant apie įvairiapusio bendradarbiavimo ir partnerystės svarbą ugdymo procese, reikėtų paminėti *Darnaus vystymosi švietimo strategiją*³. Pagrindinis šio dokumento siekis – darnaus vystymosi pagrindinių nuostatų įgyvendinimas visose gyvenimo sferose. Joje teigiama, kad švietimas – tai ne tik viena iš žmogaus teisių, tai būtina darnaus vystymosi sąlyga ir esminė gero valdymo, pagrįstų sprendimų priėmimo ir demokratijos skatinimo priemonė. Darnaus vystymosi strategija gali būti sėkmingai įgyvendinta tik dalyvaujant ir bendradarbiaujant ugdymo proceso dalyviams, siekiant sustiprinti socialinį dialogą, atsakomybę bei partnerystę. Darnaus vystymosi nuostatos ir idėjos yra įtrauktos ir į strateginius nacionalinio lygmens dokumentus. Taigi, pedagoginio ir socialinio bendradarbiavimo bruožai atsispindi visuose ikimokyklinio ugdymo veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme*⁴ švietimas apibūdinamas kaip ugdymas ir išsilavinimo teikimas, savišvieta; taip pat mokinių, jų tėvų (globėjų, rūpintojų), švietimo įstaigų, mokytojų ir kitų švietimo teikėjų, švietimo pagalbos specialistų veiklą visuma. Tokie Lietuvos švietimo politikos siekiai leidžia įtraukti tėvus į mokyklos teikiamą ugdymą. Išsamiai ir konkrečiai mokinių tėvų (globėjų, rūpintojų) teises ir pareigas reglamentuoja *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo*⁵ 47 straipsnis, kuriame pažymima, kad tėvai (globėjai, rūpintojai) turi teisę:

- nemokamai gauti informaciją apie veikiančias mokyklas, švietimo programas, mokymo formas;
- dalyvauti parenkant (prireikus parinkti) vaikui ugdymo programą, formą, mokyklą ar kitą švietimo teikėją;
- gauti informaciją apie vaiko ugdymosi sąlygas ir jo pasiekimus;
- dalyvauti mokyklos savivaldoje;

³ <http://www.am.lt/files/Strategija.pdf>

⁴ http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Lietuvos%20Respublikos%20svietimo%20istatymas.pdf

⁵ http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Lietuvos%20Respublikos%20svietimo%20istatymas.pdf

- reikalauti, kad vaikui būtų teikiamas geros kokybės ugdymas ir kt.

Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų apraše (2005) ir *Metodinėse rekomendacijose ikimokyklinio ugdymo programai rengti* (2006) bendravimas ir bendradarbiavimas nurodomas kaip vienas iš esminių gebėjimų ir kompetencijų ikimokyklinio ugdymo pakopoje. Šiuose dokumentuose pabrėžiama, kad bendradarbiavimas apima ne tik ugdymo turinį, bet ir visą ikimokyklinio ugdymo institucijos gyvenimą, jos mikroklimatą, ugdymo proceso organizavimą, ugdymo institucijos bendruomenės narių santykius, ryšius su kitomis institucijomis. *Ikimokyklinio ugdymo įstaigos nuostatuose*⁶ pažymima, kad bendradarbiavimą su ugdytinių tėvais organizuoti tenka ikimokyklinio ugdymo įstaigai – pedagogams ir įstaigos vadovams. Vadinasi, bendradarbiavimas tarp šeimų ir ikimokyklinių institucijų padeda kurti abipusį supratimą ir vadovavimą vaikų ugdymui, skatina nuoseklų vaikų vystymąsi. Siekiant įgyvendinti pagrindinius vaiko gerovės principus minimus *Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcijoje*⁷, visuomenės informavimo turinys nukreipiamas į tarpžinybinį bendradarbiavimą keičiantis informacija tam, kad sėkmingai būtų sprendžiamos vaiko ugdymo proceso metu kylančios problemos. Valstybinės švietimo strategijoje 2003-2012 m. (2003) (cit. Juodaitytė, Karzinauskienė, 2007) išskirtinis dėmesys kreipiamas į mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kokybės gerinimą, kuris siejamas su tėvų įgaliojimų didinimu ir jų pedagoginiu švietimu. *Priešmokyklinio ugdymo organizavimo tvarkos apraše*⁸ nurodoma, jog ugdymo institucija informuoja tėvus (globėjus) apie steigėjo patvirtintus ugdymo modelius; pasirašo su tėvais (globėjais) sutartį, kurioje įteisinami abiejų šalių susitarimai dėl priešmokyklinio ugdymo programos įgyvendinimo sąlygų ir/ar švietimo pagalbos, institucijos ir tėvų (globėjų) teisių ir pareigų.

Siekiant švietimo ir mokymo sistemas pritaikyti naujiems kompetencijų reikalavimams, būtina reaguoti į naujus profesinius poreikius, svarbiausius gebėjimus ir būsimus įgūdžių reikalavimus. Rupšienė, Jacikevičienė (2005), Kontautienė (2006), pažymi, jog specifinės bendradarbiavimo, kooperacijos ir partnerystės žinios ir įgūdžiai yra neatsiejama ugdytojo kompetencijos dalis. Todėl svarbu išskirti specialistų, dirbančių ikimokyklinėje įstaigoje, partnerystės su tėvais kompetencijas. Įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo pedagogo asmenybės, jo pasirengimo ir gebėjimų. *Pavyzdiniame auklėtojo pareigybės aprašyme*⁹; *Priešmokyklinio ugdymo pedagogo pavyzdiniame pareiginiame apraše*¹⁰ nurodoma, jog auklėtojas organizuodamas ugdymo procesą turi gebėti bendradarbiauti su šeima, skatinti

⁶ <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=60715262-9FA9-4251-99CE-27C0D4B1ED60>

⁷ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=211767&p_query=&p_tr2=

⁸ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=259456&p_query=&p_tr2=

⁹ http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=266043&p_query=&p_tr2=

¹⁰ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=221964&p_query=&p_tr2=

tėvus dalyvauti grupės veikloje, derinti šeimos ir įstaigos interesus; bendradarbiauti su kitais grupėje, įstaigoje dirbančiais specialistais vaikų ugdymo klausimais, sistemingai informuoti tėvus apie vaikų pasiekimus, ugdymo(si) poreikius ar iškilusias problemas. Priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo pedagogai turi gebėti vystyti ir plėtoti pagarba grįstus santykius su tėvais, kolegomis ir kitais profesionalais, vystyti bendradarbiavimą ir partnerystę, kartu reflektuoti apie ugdymo praktiką, profesinį tobulėjimą. Dėl šios priežasties „svarbu pedagogams suteikti tėvų informavimo ir konsultavimo kompetencijas, kad jie galėtų atlikti informantų ir konsultantų vaidmenį, išspręsti metakalbos problemas“ (Juodaitytė ir kt., 2009, 88).

Atlikus įstatyminės bazės trumpą studiją pastebima tendencija, jog viena iš prioritetinių šiuolaikinės ugdymo įstaigos veiklos sričių yra bendradarbiavimas su šeima ir bendruomene, partneryste grįstos tarpusavio sąveikos sukūrimas. Reikalingas pozityvus ugdymo dalyvių bendravimas ir bendradarbiavimas, kuris gali būti traktuojamas kaip sąveika leidžianti geriausiai tenkinti ugdymo ir asmenybinius sąveikos dalyvių poreikius ir interesus.

2.3 Ikimokyklinių ugdymo paslaugų dalyvių bendradarbiavimo ypatumai

Pastaruoju metu naujai vertinamas šeimos statusas, vertybės, šeimos poreikiai. Geranoriška šeimos ir pedagogų sąveika – viena pagrindinių sąlygų, nulemiančių visuminio vaiko ugdymo sėkmę, todėl šeima ir ugdymo įstaiga turėtų tapti ugdymo partneriais. Veiksmingas ugdymo institucijos bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais būtinas įgyvendinant ugdymo programą, siekiant aktyvaus tėvų įtraukimo į vaikų ugdymo procesą bei įgyvendinant įstaigos veiklos strategiją. Kiekviena ugdymo įstaiga ieško efektyvios bendradarbiavimo sistemos, tačiau daugiausia ugdymo rezultatus lemia bendradarbiavimo nuoširdumas, abipusis pasitikėjimas, suinteresuotumas vaiko ateitimi bei bendravimo kultūra. Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo sąveika apima labai platų ikimokyklinio ugdymo institucijų kontekstą: ryšių su visuomene, kolegialų ugdymo įstaigos valdymą, ugdomosios aplinkos vaikui sudarymą, edukacinių tėvų nuostatų (mokymo ir mokymosi) įtvirtinimą.

Daugelis Lietuvos mokslininkų (Neifachas 2004; Merfeldaitė, 2009; Dobranskienė, 2002, Ališauskienė 2003b, 2005; Miltenienė, 2005; Juodaitytė, Gaučiatė, Kazlauskienė, 2009, Ušeckienė, 2000 ir kt.) vieningai pritaria, kad tėvų įtraukimas į ugdymo procesą yra sudėtingas dėl kiekvienos šeimos individualumo ir išskirtinumo. Pasak Saugienės, Liaudanskienės, (2003), vykdydama tėvų švietimo, konsultavimo funkcijas, įtraukdama tėvus į praktinę darželio veiklą, inicijuodama projektų įgyvendinimą, ikimokyklinio ugdymo įstaiga skatina tėvų atsakomybę už ugdymo kokybę bendradarbiaujant. Todėl itin svarbi tampa ugdymo įstaigos atmosfera, pagrįsta aktyviu visų ugdymo dalyvių bendradarbiavimu.

Ikimokyklinės įstaigos gali skirtis savo struktūra, ugdymo metodais, darbo su tėvais formomis, šeimų socialine kultūrine sudėtimi. Ikimokyklinės įstaigas lanko vaikai iš šeimų, kurių socialinė padėtis yra labai įvairi. Kaip vienas iš reikšmingesnių veiksnių, turinčių įtakos santykiams tarp vaiko tėvų ir ugdymo įstaigos, nurodoma tėvų socialinė padėtis, ekonominis statusas bei kultūra (Lewis, 2011; Driessen, Smit, Slegers, 2005; cit. Valantinas, Čiuladienė, 2012; Ruškus, Žvirdauskas, 2010). Remiantis Horwat, (2003) (cit. Čiuladienė, Valantinas, 2012), dažniausiai lygiavertiškai bendradarbiauti su mokykla gali priklausantys vidurinei klasei tėvai, nes turi atitinkamą išsilavinimą. Jie, pasak autoriaus, lengvai supranta kylančias vaikų mokymosi problemas ir tai suteikia jiems pasitikėjimo bendraujant su mokytojais kaip lygūs su lygiais. Skurdžių šeimų tėvai ir pedagogai turi skirtingas galias – šiems tėvams trūksta atitinkamo išsilavinimo ir statuso, leidžiančio bendrauti su mokytojais kaip lygūs su lygiais. Ruškus, Žvirdauskas (2010) teigia, jog tėvai, kurių išsilavinimas nėra labai didelis, vertindami ugdymo procesą dažniausiai orientuojasi ne į procesą, o į rezultatą. Pastebėta, jog lygių santykių nebūna ir tuomet, kai tėvai priklauso aukštesniam socialiniam ekonominiam sluoksniui. Tokie tėvai dažnai užima klientų ar vartotojų poziciją ugdymo institucijos atžvilgiu. Tai neskatina pedagogų dalytis su jais turima informacija apie vaikus. Atitinkamai, atlikęs tyrimus, Vogels (2002) (cit. Čiuladienė, Valantinas, 2012), tėvus klasifikuoja pagal tai, koks jų socialinis ekonominis statusas, o su juo siejamas ir tėvų aktyvumas ugdymo institucijoje. Nurodoma, jog tėvai gali būti aktyvūs ir pasyvūs (4 lentelė).

5 lentelė

Tėvų grupių klasifikacija

Aktyvūs tėvai	Tėvai partneriai	dažniausiai aukšto socialinio ekonominio statuso tėvai aktyviai dalyvauja formalioje mokyklos veikloje (mokyklos tarybose, tėvų komitetuose ir t. t.); aktyviai dalyvauja neformaliame mokyklos gyvenime (padeda organizuoti renginius, teikia pagalbą remontuojant mokyklą ir aprūpinant įvairiomis priemonėmis)
	Tėvai dalyviai	vidurinio socialinio ekonominio sluoksnio tėvai aktyviai dalyvauja neformaliame mokyklos gyvenime (padeda organizuoti renginius, teikia pagalbą remontuojant mokyklą ir aprūpinant įvairiomis priemonėmis)
Pasyvūs tėvai	Deleguojantys tėvai	vidurinio socialinio ekonominio sluoksnio tėvai jų manymu, mokyklos administracija ir mokytojai yra paskirti ekspertai ir atsako už jų vaikų mokymą; jie budriai sergėja mokyklą per atstumą
	Nematomi tėvai	žemo socialinio ekonominio sluoksnio tėvai rečiausiai dalyvauja mokyklos organizuojamuose renginiuose, palyginti su kitomis tėvų grupėmis

Šaltinis. Vogels., cit. Čiuladienė, Valantinas, 2012, p.5.

Anot Saugėnienės, Liaudanskienės (2003), socialinė šeimų įvairovė turi įtakos ir pedagogo darbui. Atsiranda tam tikri „socialiniai veiksniai“, kurie įtakoja pedagogo ir vaiko

santykį bei pedagogo ir tėvų bendradarbiavimą. Ši įvairovė lemia multikultūrinę aplinką, kurioje išryškėja tam tikri kultūriniai – vertybiniai, socialiniai, pedagoginiai veiksniai.

Didele dalimi tėvų dalyvavimas švietimo įstaigos veikloje priklauso ir nuo pedagogų požiūrio į juos. Ainsow, Muncey (1989) (cit. Būdienė, Zabulionis, Želvys, 2001), teigia jog vaikų tėvus pedagogai suvokia kaip:

- *Kliūtį*. Pavyzdžiui, galima laikytis nuomonės, kad dauguma tėvų yra abejingi vaikų auklėjimui ir net trukdo jų pažangai arba blogina jų padėtį.
- *Potencialius pagalbininkus*. Galima traktuoti tėvus kaip vertingą išteklių šaltinį, galintį padėti vaikams mokytis, o mokyklai – tinkamai organizuoti darbą.
- *Partnerius*. Užtę žiūrėjus į tėvus kaip į švietimo srities neprofesionalus, galima užmegzti su jais lygiavertės partnerystės santykius.
- *Vartotojus*. Jei tėvai suvokia mokyklą kaip paslaugas teikiančią organizaciją, jie neišvengiamai atsiduria vartotojų vaidmenyje.

Bendradarbiavimo sėkmė priklauso ir nuo to, kokiomis nuostatomis vadovaujasi tiek ikimokyklinė įstaiga, tiek šeima. Daniels, Stafford (2000) išskiria šias ikimokyklinės įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo nuostatas (6 lentelė):

6 lentelė

Šeimos bendradarbiavimo su ikimokyklinėmis įstaigomis nuostatos

Šeima	Ikimokyklinė įstaiga
<ul style="list-style-type: none"> • Išlaikyti konfidencialumą; • Domėtis vaiko gyvenimu grupėje; • Supažinti su vaiko gyvenimo grupėje ypatumais; • Perduoti visus duomenis apie vaiką; • Išsiaiškinti, koks bendravimo ir bendradarbiavimo būdas priimtinausias; • Supažindinti su savo lūkesčiais; • Visiems šeimos nariams pagal galimybę dalyvauti vaiko ugdyme; • Būti aktyviems priimant sprendimus, susijusius ne tik su vaiko ugdymu, bet ir kitais klausimais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Išlaikyti konfidencialumą; • Žinoti kiekvienos šeimos socialines, kultūrinės ir vaiko ugdymo tradicijas; • Sukurti vaikui optimalias sąlygas grupėje; • Naudoti įvairius sąveikos su šeima būdus; • Žinoti, ko šeima tikisi iš ugdytojų; • Skatinti šeimos dalyvavimą; • Gerbti šeimos iniciatyvumą; • Leisti šeimai pasirinkti kokiu būdu jai geriausiai įsijungti į vaiko ugdymą; • Siekti kad kuo daugiau šeimos narių įsijungtų į vaiko ugdymą; • Burti šeimų bendruomenę, kuri dalyvautų priimant sprendimus. Siekti, kad šeimos bendradarbiautų tarpusavyje sprendžiant įvairias problemas.

Šaltinis. Daniels, Stafford, (2000)

Taigi, analizuojant pateiktas nuostatas, svarbu paminėti, jog abi institucijos, tiek šeima, tiek ugdymo įstaiga turi gebėti išlaikyti abipusį konfidencialumą. Šeima ugdymo procese skatinama prisiimti atsakomybę už vaikų ugdymą, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo šios abi institucijos turi aktyviai komunikuoti tarpusavyje, keistis informacija, supažindinti su vyraujančiomis vertybėmis bei nuostatomis, naudoti kuo įvairesnius sąveikos būdus. Pasak

Būdienės, Zabulionio, Želvio (2001), tėvų nuostatos daro didelę įtaką vaikų pažangai, taigi ugdymo institucijos, kurios imasi šviesti tėvus gali praturtinti savo patirtį.

Kaip teigia Neifachas (2004), pastaruoju metu šeima ir ikimokyklinė įstaiga bendradarbiauja vadovaujantis tam tikrais motyvais. Visų pirma, abi šios institucijos turi bendrą interesą ir įsipareigojimą paremti vaikų švietimą; antra – vaikų vystymasis ir švietimas turėtų būti neatskiriama bendro šeimos, ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir bendruomenės gyvenimo dalis.

Mokslininkai Stoll, Fink, (1995), Ruškus ir kt., (2009), Traškelys, (2010) pastebi, jog sėkmingas pedagogo ir tėvų bendradarbiavimas daro teigiamą įtaką vaiko ugdymo rezultatams, todėl tėvai ir pedagogai turi veikti išvien, o pedagogų ir vaikų sąveiką nuolat turi stiprinti tėvai Walsh ir kt. nurodo, kad sėkmingas pedagoginis bendradarbiavimas galimas tik palaikant nuolatinį dialogą, kai tėvai ir vaikai yra kaip nedalomas vienetas, o ugdymas švietimo įstaigoje yra neatsiejamas nuo ugdymo namuose (Traškelys, 2010). Petr, Thomlison (2004) (cit. Traškelys, 2010) teigia, jog, siekiant šeimoje esminių pokyčių, viena iš veiksmingiausių strategijų yra *sisteminis požiūris į šeimą*. T.y. edukaciniai, socialiniai sunkumai, kuriuos patiria vienas narys, veikia ir visus kitus šeimos narius. Tad, siekiant šeimos kaip sistemos pokyčio, pasak Dobranskienės (2002) ikimokyklinių įstaigų specialistams būtina:

- 1) *priimant sprendimus susijusius su vaiko ugdymu, šeimą suprasti kaip lygiavertį partnerį;*
- 2) *sprendžiant problemas, įtraukti visą šeimą;*
- 3) *gerbti individualius šeimos skirtumus;*
- 4) *suprasti, kad visos šeimos turi gebėjimą įveikti sunkumus, todėl stiprinti jų stipriąsias puses;*
- 5) *žinoti, kad šeimos yra žinių apie vaiką šaltinis.*

Įstaigos ir šeimos bendradarbiavimo sėkmė taip pat labai priklauso nuo pedagogo asmenybės, jo pasirengimo ir gebėjimų. Pedagogui reikalingos bendražmogiškosios (dorovingumas, dvasingumas ir intelektualumas) savybės ir profesinės, kurios įgyjamos pedagoginio išsimokslinimo ir pedagoginio patyrimo dėka. Pirmosios savybės padeda pedagogui pelnyti autoritetą visuomenėje, kas savo ruožtu palengvina bendravimą su tėvais ir kitų institucijų ugdytojais, vienijant jų pastangas ugdytinių labui.

Visi, anksčiau paminėti ypatumai įpareigoja ugdymo instituciją aptarti ir suderinti tarpusavio bendradarbiavimo tikslus, uždavinius bei vertybes. Pedagogams, siekiantiems efektyvaus bendradarbiavimo svarbu susipažinti su šeimos socialine, kultūrine aplinka, ugdymo tradicijomis, vaiko vystymosi ypatumais. Todėl būtinas vienodais reikalavimais pagrįstas pedagoginis poveikis, vienoda dorovinė pozicija. Siekiant patenkinti tėvų poreikius svarbu

ieškoti naujų bendradarbiavimo formų, ieškoti naujų, efektyvių ir netradicinių partnerystės metodų ir būdų tarp šeimos ir ugdymo įstaigos.

Bendradarbiavimo proceso organizavimas. Šeima ir ugdymo įstaiga yra dvi svarbiausios vaikų auklėjimo institucijos. Vystyti bendradarbiavimą su ugdytinių šeimomis šiandien ypač aktualu, nes daugėja užsiėmusių, nenorinčių bendrauti, ekonominės krizės prispaustų tėvų, susiformavusių savitą ir ne visada teisingą požiūrį į švietimo įstaigos strateginius tikslus. Bendradarbiavimo dėka pedagogas gali įtraukti tėvus į ikimokyklinės įstaigos veiklą, įvairiomis formomis užtikrinti tėvų dalyvavimą ugdymo procese. Tuomet tėvai tampa ne tik pasyviais stebėtojais, bet ir patys įsitraukia į ugdymo proceso veiklą, tampa pilnateisiais vaikų ugdymo partneriais, dalyvauja įstaigos organizuojamoje veikloje. Todėl akivaizdu, jog įgyvendinant šiuolaikinio ugdymo nuostatas, taikant atitinkamas bendradarbiavimo formas, turėtų būti paisoma tėvų nuomonės, daug dėmesio skiriama tėvų švietimui, stengiantis teigiamai paveikti šeimos pedagoginę kultūrą.

Pakėnienė, Ramanauskienė, Tarasonienė (2005), išskiria šiuos pedagogų *bendradarbiavimo su tėvais tikslus*:

- Tenkinti vaiko ir šeimos poreikius per socialines ir pedagogines paslaugas.
- Skatinti tėvų atsakomybę už savo vaikų ugdymą ir priežiūrą per švietėjišką veiklą.
- Įtraukti tėvus į ugdymo institucijos veiklą.
- Stimuliuoti teigiamus tėvų ir vaikų santykius.

Pasak Dobranskienės (2002), galima išskirti sąlygas, padedančias užtikrinti ugdymo įstaigos ir šeimos *bendradarbiavimo sėkmę*:

- mokyklos mikroklimatas turi būti atviras, šiltas ir draugiškas tėvams;
- mokykla prisiima atsakomybę už bendradarbiavimą su tėvais;
- įstaigos administracijos filosofijoje turi atsispindėti partnerystės su tėvais idėjos;
- įstaiga skatina savanorišką tėvų pagalbą;
- komunikacija su tėvais pagrįsta dvipusiu bendravimu;
- tėvai yra mokytojų bendradarbiai;
- tėvų individualios žinios ir pastebėjimai – vaiko sėkmės ugdymo įstaigoje užtikrinimas;
- įstaiga suteikia tėvams reikalingą informaciją, patarimus;
- tėvų bendradarbiavimas sprendžiant įvairias ugdymo įstaigos problemas yra būtinas.

Daukšaitė (2007) išskiria tokius pagrindinius pedagogų ir tėvų *bendradarbiavimo principus*:

- Esminiai sėkmingo bendradarbiavimo momentai: objektyvumas, konkretumas, empatiškumas, aiški pedagogo pozicija savo pateikiamos informacijos atžvilgiu.

- Bendradarbiavimo skatinimui reikalingi dalykai, susiję su pedagogo pozicija: aiškus ribų išlaikymas tarp pedagogų bei tėvų atsakomybių įvairiose situacijose, dalijimasis atsakomybėmis, dialogo siekis bei paskatinimai.
- Siekiant bendradarbiauti svarbu sudaryti tėvams tokias sąlygas, kad jie jaustųsi gerbiami kaip asmenybės, kviečiami būti aktyvūs, pelnytų pasitikėjimą savo galimybėmis ir gebėjimais. Todėl svarbu užmegzti nuoširdų santykį ir įgyti abipusį pasitikėjimą.
- Bendradarbiaujant su tėvais svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad tėvams labiausiai rūpi jų vaikas, todėl jis visuomet yra tas santykių dalyvis, kuriam reikalinga ir tėvų, ir institucijos drauge kuriama gerove.

Želvys (2003, p. 128) pateikia būdus, kaip geriausia būtų bendrauti su tėvais:

1. *Būti nuoširdiems ir atviriems.* Pasiteisinimus ir miglotus aiškinimus tėvai dažnai interpretuoja kaip pernelyg gynybišką nuostatą arba paprasčiausią išsisukinėjimą.
2. *Klausytis ir išklausti.* Tėvai apie savo vaikus žino tokių dalykų, kurių nežino mokyklos personalas. Tėvų atskleistos žinios gali padėti įveikti bendravimo sunkumus.
3. *Nebijoti sakyti „ Aš nežinau“.* Tėvai paprastai vertina sąžiningumą, o tai gali padėti sustiprinti šeimos ir mokyklos partnerystę.
4. *Skatinti.* Tėvai laukia padaršinimo ir patarimų, o ne kaltinimų.

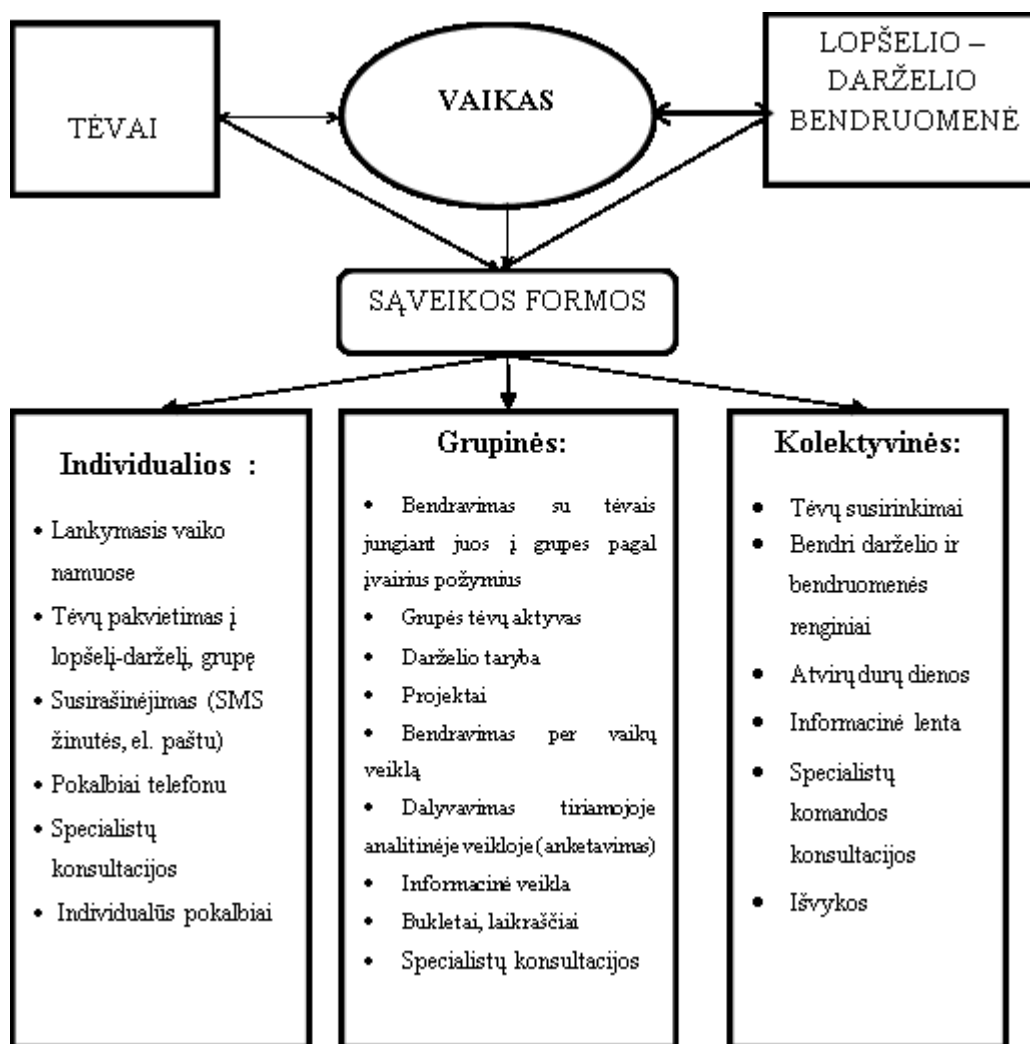
2.4 Pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo formos ir būdai

Moksliniame ir praktiniame kontekste pateikiama įvairių būdų, kaip šeimas įtraukti į ugdymo procesą. Bendradarbiaujant auklėtojui ir tėvams darželio aplinkoje, siekiama naudoti kuo įvairesnes darbo su tėvais formas, kad būtų patenkinti kiekvienos šeimos individualūs poreikiai. Ikimokyklinio ugdymo pedagogo bendradarbiavimo su šeima pagrindą sudaro betarpiškas bendravimas su ugdytinių tėvais ir kitais šeimos nariais. O norint sėkmingai bendrauti su šeima būtina ją pažinti. Taigi, ugdymo procese taikomos formos priklauso nuo tėvų poreikių, galimybių bei pedagogų kompetencijos ir sugebėjimo įtraukti tėvus. Darbo su tėvais formas reikėtų derinti prie jų galimybių, parenkant efektyviausias ir labiausiai atitinkančias ugdymo tikslus. Černius (1993) pedagogų ir šeimos *bendradarbiavimo formas* skirsto į:

- *individualias bendradarbiavimo formas* (lankymasis auklėtinio namuose, tėvų pakvietimas į įstaigą, susirašinėjimas laiškais, pokalbiai telefonu);
- *grupines bendradarbiavimo formas* (tėvus patartina jungti į grupes pagal išsilavinimą, pedagoginę kultūrą, pagal jų vaikų elgesį ir pan.);
- *kolektyvinį bendradarbiavimą* (vaikų tėvų susirinkimai, bendri vaikų ir tėvų renginiai po užsiėmimų ar laisvalaikio metu ir kt.).

Kaip teigia Traškelys (2010), partnerystė ir bendravimas ugdymo įstaigoje gali būti tiek formalus, tiek ir neformalus. Akivaizdu, jog tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo procese svarbią vietą užima ir neformalus bendravimas: išvykos, bendros šventės, sporto renginiai ir kita veikla yra palanki aplinka tėvams neformaliai bendrauti su pedagogais, kitų vaikų tėvais, vaiko draugais. Svarbiausias neformalaus bendravimo tikslas – susipažinimas, kurio metu siekiama išsiaiškinti konkrečios šeimos gyvenimo stilių, tėvų nerimą, lūkesčius, požiūrį į vaiką, jo problemas, elgesį, ugdymosi galimybes ir pan. (Monkevičienė ir kt., 2011). Pedagogui toks tėvų bendravimas svarbus tuo, kad mažiau struktūruotoje veikloje labiau išryškėja reikiamos pagalbos šeimai pobūdis ir tinkamumas.

Analizuojant tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo procesą, reikėtų atkreipti dėmesį ir į pedagogų praktikų siūlomus ugdymo institucijos ir tėvų sąveikos būdus. Pakenienė, Atraškevičiūtė, (2005) remiantis kitų autorių darbais, pateikia schemą, kuri nurodo galimas sąveikos su tėvais formas (3 pav).



3 pav. Šeimos ir lopšelio – darželio bendruomenės sąveikos (Pakenienė, Atraškevičiūtė, 2005, p.86).

Tėvų susirinkimai – viena labiausiai ugdymo įstaigoje paplitusių bendravimo formų. Tėvų susirinkimai, anot Pivorienės, Sturlienės (2005) – tai atviri susitikimai ir galimybė aptarti ugdymo programas, skaityti metodinę literatūrą ir gilinti žinias apie vaikų ugdymą, išsakyti savo nuomonę ir mintis sprendžiant iškilusias problemas. Jie gali būti informaciniai, formalūs, neformalūs, organizuojami pavienių asmenų ar tėvų bendruomenės. Dapkienė (1997) teigia, kad tėvų susirinkimuose turėtų būti nuodugnai, dalykiškai, laikantis etikos reikalavimų, perteikiamos tėvams reikalingos žinios, o ne pateikiami kaltinimai dėl blogo vaikų elgesio.

Dar viena bendravimo su ugdytinių šeima formų – **įvairūs užrašai**, keliaujantys iš darželio į namus ir atgal, ši forma praverčia kai tėveliai yra labai užsiėmę ir negali skirti laiko pokalbiams su auklėtoja. Tačiau pedagogai turėtų nepamiršti šiuolaikinių bendravimo formų: *telefoninių pokalbių, elektroninių laiškų*. Telefoninį ryšį siūloma dažniau naudoti kaip priemonę gerų žinių perdavimui, kadangi tėvams pedagogo siunčiama informacija dažniausiai asocijuojasi su blogomis naujienomis. Siųsti žinutes tėvams derėtų siekiant pasidžiaugti vaikų pasiekimais ar padėkoti už pagalbą vykdant projektą ir kt. Trumpos visiems vienodos žinutės tėvams siunčiamos, kai keičiasi pedagogas (jis ilgesniam laikui išvyko, susirgo ir t.t.), pranešant apie infekcinių ligų protrūkius ir kt. (Monkevičienė ir kt. 2011).

Ugdytinių lankymas namuose – dar viena bendradarbiavimo forma. Lankantis namuose gali būti aptariamoms įvairios nuomonės apie vaiko ugdymą ir ugdymąsi, susipažįstama su kitais šeimos nariais, priimami sprendimai, kaip koreguoti vaiko elgesį. Būtina sąlyga – apie vizitą į namus tariamasi iš anksto.

Bendri renginiai, šventės, išvykos: spektakliai, popietės, vakaronės, kalendorinės šventės, tautinės šventės, mokslo metų pradžios ir pabaigos šventės, ekskursijos – gali būti organizuojama ir mokytojo, ir tėvų iniciatyva. Atliktų tyrimų metu pastebėta, jog tėvai grupelėse rengdamiesi šventėms susidraugauja ir artimiau susibendruoja, stebėdami vieni kitų pasirodymus, palaiko, siūlo pagalbą. Kaip teigia Halsey (2011) pedagogai gali labai daug laimėti kurdami ir skatindami tėvų tarpusavio santykius. Dažnai mokyklos skuba organizuoti įvairius seminarus tėvams, bet juose dalyvauja labai mažai tėvų. Į daugelį renginių žmonės ateina tada, kai juos pakviečia tas, kurį jie gerai pažįsta. Tarpusavio santykiai turi įtakos dalyvavimui. Tėvai mėgsta ir vertina tikslinius susitikimus, kai yra aiškus ir konkretus susitikimo tikslas, nes jie suprantami kaip konkretus kvietimas įsitraukti. Tokie kontaktai yra asmeninio pobūdžio ir sudaro galimybę saugioje aplinkoje išsiaiškinti vienas kitų lūkesčius. Tokie susitikimai sudaro galimybę gauti informaciją apie tai, ką reikės daryti, kokio vaidmens iš jų tikimasi, taip pat gauti neformalią informaciją apie savo vaiką. Tėvai vienaip ar kitaip prisidedami įgyvendinant darželio tradicijas, jie tampa neatskiriama darželio bendruomenės dalimi.

Dalyvavimas tiriamojoje veikloje praverčia, kai norima greitai gauti informaciją apie tam tikrus dalykus mokslo metams prasidėjus, susipažinti su ugdytiniu ir jo šeima, sužinoti tėvų nuomonę apie ugdymą.

Specialistų konsultacijos padeda spręsti specifines ugdymo problemas. Todėl prirėikus galima į susitikimus su tėvais psichologus. Konsultuojančiam specialistui nusakoma problema, ji aptariama, išsakomos nuomonės, ir specialistas pataria, kaip problemą spręsti, analizuoja pokyčius. Į specialistus gali kreiptis arba mokytojas, arba tėvai, paraginti pedagogo.

Tėvų pedagoginis švietimas – dar viena iš sąveikos formų. Selionienė (2004) išskiria tokias pedagoginio tėvų švietimo formas:

- bendrasis tėvų □švietimas kolektyvinėmis formomis (susirinkimai, paskaitos, konferencijos);
- specialusis švietimas grupinio individualaus darbo formomis;
- vadovavimas tėvų pedagoginei savišvietai;
- teigiamos vaikų auklėjimo patirties skleidimas.

Anot Juodaitytės (2001), konstruktyvus tėvų švietimas Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose yra naujas reiškinys. Tėvams plėtojantis jų teisėms ir pareigoms, atsiranda būtinybė gauti kvalifikuotą edukacinę pagalbą. Todėl ikimokyklinės įstaigose yra sprendžiami ir tėvų švietimo klausimai, plėtojami neformalaus mikromokymo modeliai. Tėvams sudaromos galimybės mokytis toje pačioje aplinkoje, kurioje yra ugdomi ir jų vaikai. Tai atitinka tėvų poreikius, padeda jiems kartu su pedagogais spręsti vaikų ugdymo tobulinimo klausimus (Juodaitytė, 2003a). Tėvų įtraukimas – tėvų dalyvavimas nuolatinėje, dviejų procesų reikšmingoje komunikacijoje įtraukiant akademinį mokymą(-si) ir kitas švietimo institucijos veiklas. Remdamasi tyrinėtojų Commer (1991), Murphy (1997) nuomone, Juodaitytė (2003a) teigia, kad konstruktyvusis tėvų švietimas yra pagrindinė sąlyga tėvams tapti lygiaverčiais pedagogų partneriais.

Autoriai Gordonas (1977) (cit. Ušėckienė, 2000), Neifachas (2004) ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms siūlo tris šeimos įtraukimo į vaikų ugdymą modelius:

- *Šeimos poveikio modelis*. Ikimokyklinės įstaigos darbuotojai ateina pas vaikus į namus. Pati pirmoji pažintis turėtų būti prieš vaikui besirengiant lankyti darželį.
- *Ikimokyklinės įstaigos poveikio modelis*. Šeima kartu su ikimokyklinės įstaigos darbuotojais dirba ikimokyklinėje įstaigoje. Tokiu būdu efektyviai siejama namų ir ikimokyklinės įstaigos aplinka.
- *Bendruomenės poveikio modelis*. Bendruomenės resursai yra panaudojami ikimokyklinių įstaigų ir šeimų poreikiams.

Epšteinas pasiūlė šešias tėvų įtraukimo į ugdymo institucijos gyvenimą formas (cit. Ruškus ir kt., 2012):

1. *Vaikų auklėjimas padeda šeimoms sukurti namų aplinką palaikant vaikus kaip ugdymo proceso dalyvius.* Tai apima:
 - tėvų ugdymą (pavyzdžiui, tėvų raštingumo programos);
 - šeimų paramos programas, padedant šeimos sveikatos, mitybos ir kitais klausimais;
 - vizitai į namus, vaikui pereinant iš vieno ugdymo proceso pakopos į kitą.
2. *Komunikacija* – efektyvių formų kūrimas, iš kurių tėvai daugiau sužino apie ugdymo institucijos programas ir vaikų daromą pažangą. Tai apima:
 - ugdymo institucijos pedagogų ir administracijos pasitarimus su kiekvienu tėvu mažiausiai vieną kartą per metus;
 - kalbos vertėjus, jeigu šeimai to reikia;
 - nuolatinį sąrašą apie svarbias datas, įvykius, skambučius, informaciją.
3. *Savanoriavimas* – tėvų paramos ir pagalbos sutelkimas ir organizavimas. Tai apima:
 - mokyklos ir klasės savanoriavimo programas, kurių metu savanoriai padėtų mokytojoms, administracijai, vaikams ir tėvams;
 - tėvų kambarį ar savanoriško darbo tėvų centrą, susitikimus ir išteklius šeimoms.
4. *Mokymas(is) namuose.* Informacijos teikimas tėvams, kaip jie gali padėti savo vaikams atlikti namų darbus, kitas veiklas, susijusias su ugdymo procesu, įvairiais sprendimais ir planavimu. Tai apima:
 - informaciją tėvams apie įgūdžius, kurių reikalaujama iš vaikų skirtingose dalykuose;
 - informaciją tėvams apie namų darbų tvarką, kaip diskutuoti ir vertinti vaiko buvimą ugdymo institucijoje;
 - tėvų dalyvavimą apibrėžus vaikų tikslus kiekvienais metais ir planuojant ugdymo veiklas.
5. *Sprendimų priėmimas.* Apima tėvų dalyvavimą sprendžiant mokyklos reikalus, ugdant tėvus-lyderius ir atstovus. Tai apima:
 - tėvų organizacijos ar tėvų lyderystės ir dalyvavimo komitetus;
 - nepriklausomas atstovavimo grupes, kurios stengiasi ir dirba dėl ugdymo institucijos reformos ir tobulinimo.
6. *Bendradarbiavimas su bendruomene.* Identifikuoja ir integruoja resursus ir paslaugas iš bendruomenės stiprinant ugdymo įstaigos programas, šeimų praktikas ir vaikų ugdymą.

Tai apima:

- informaciją apie bendruomenėje esančias paslaugas;
- informaciją apie bendruomenės veiklas, kurios tobulina mokymosi įgūdžius ir talentus.

Derėtų paminėti, jog lanksčios tėvų informavimo, įtraukimo į įstaigos gyvenimą formos stiprina abipusį supratimą, iš tiesų, suteikia abiem pusėms naudingų žinių. Pasak Monkevičienės ir kt. (2011), rekomenduojamos tokios *kokybiškos sąveikos strategijos*:

- *Pozityvumas*. Tyrimai rodo, jog pedagogai ir tėvai dažniausiai kontaktuoja spręsdami vaikų elgesio problemas. Siekdami konstruktyvesnių santykių, pedagogai turėtų dažniau su tėvais pasidalinti, pasidžiaugti sėkmės atvejais. Tai skatina tėvus būti labiau atsakingiems įžvelgiant ugdymo sritis, kuriose vaikui reikalinga pagalba. Tėvams ir pedagogams kalbant, ieškant problemų ar vaiką ištikusių sunkumų sprendimo, pasiekiamas tarpusavio bendradarbiavimas ir pasirinktų vaiko ugdymo metodų tęstinumas tiek darželyje, tiek namuose. Tąsa ir pastovumas suteikia šeimai saugumą, didėja tikimybė kartu pasiekti užsibrėžtą tikslą.

- *Praktiškumas*. Įvairios ugdomosios medžiagos pristatymas, dalinimasis ja suteikia tėvams išsamesnių žinių apie ikimokyklinio ugdymo turinį. Vaiko ugdymosi problemų individualizavimas ir konkretūs praktiški patarimai tėvams, kaip jas spręsti – vienas kokybiško ugdymosi garantų.

- *Asmeniškumas*. Pedagogai dažnai neturi laiko informuoti tėvų apie kiekvieno vaiko pasiekimus, tačiau reikia atminti, jog ryšio tarp įstaigos ir šeimos pradžia bei tolimesnio plėtojimo sėkmę lemia informacija, kurią šeima gavo asmeniškai.

Apibendrinant galima teigti, kad tėvai yra įtakingiausia, tiesiogiai su ikimokyklinio ugdymo įstaiga susijusi interesų grupė, todėl ugdymo įstaigos veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje. Tik sistemingas ikimokyklinės įstaigos bendradarbiavimas gali garantuoti tėvų dalyvavimo vaikų ugdymo procese efektyvumą. Tėvų įtraukimas turėtų praturtinti vaikų ugdymo procesą ir gerinti jo kokybę.

2.5 Bendradarbiavimas kaip probleminė sritis

Anot Juodaitytės (2003), ikimokyklinė įstaiga ir šeima yra dvi nuolat sąveikaujančiomis bei viena kitą papildančiomis socialinėmis institucijomis. Šiandien susidariusi tokia atmosfera, kai abi pusės (tėvai ir pedagogai), atrodo, nelabai nori suprasti, koks iš tikro turi būti mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas, kas, kiek ir kam turi padėti. Bendradarbiavimo sunkumų gali kilti dėl skirtingo tėvų ir pedagogų požiūrio į tam tikrą reiškinį, vertybių, problemų sprendimo būdų. Pedagogai gali būti nesusipažinę su šeimos kultūrine aplinka arba negalintys rasti būdų kaip į ugdymo procesą įtraukti šeimą. Kaip pažymi Ališauskienė, Miltenienė (2003), nors pastaruoju metu pastebimas tėvų bei pedagogų aktyvesnis tarpusavio bendradarbiavimas, tačiau dažniausiai

jis yra orientuotas į individualius pokalbius, konsultacijas, individualų tobulėjimą, o ne į komandinį darbą ir kolegialų problemų sprendimą.

Remiantis įvairių mokslininkų, pedagogų atliktais tyrimais, galima įvardinti tokias abiejų institucijų partnerystės problemas, kurių reikėtų vengti norint laiduoti sėkmingą tėvų įtraukimą į ugdymo įstaigos veiklą: (Bagdonaitė, Sakalauskaitė (2009); Dapkienė (2002), Seliokienė (2004); Redding (2000), cit. Želvys, 2003):

- *Reti ir netikslingi tėvų ir pedagogų susitikimai.* Autorių daugkartiniai tyrimai parodė, kad pedagogai tiek individualiomis, tiek grupinio darbo formomis dažniausiai aptaria ugdymosi ir drausmės klausimus, t.y. analizuoja rezultatus, o pedagoginiam švietimui bendra tėvų auditorija retai panaudojama. Walker (2011) (cit. Čiuladienė, Valantinas, 2012), atliktos studijos rezultatai parodė, kad tėvai ir pedagogai ateina į tėvų susirinkimus su skirtingomis darbotvarkėmis. Mokytojai mano, kad jie ateina į tėvų susirinkimus, kad atsakytų į tėvų klausimus. Tėvai jaučia, kad jų žinios apie jų pačių vaiką nėra vertinamos. Todėl iki šiol vyrauja nepakankamas tėvų pedagoginis švietimas ikimokyklinėje įstaigoje, pastebimas didesnis poreikis konferencijų, paskaitų bei disputų organizavimui.

- *Pernelyg siaurai suprantamas tėvų įtraukimas.* Kartais manoma, kad tėvų įtraukimas – tai tiesiog oficialių susirinkimų ar kitų mokyklos renginių lankymas. Ališauskienė (2003) nurodo, kad labai dažnai specialistai šeimos įtraukimą suprantą labai siaurai, tik kaip informacijos tėvams pateikimą, tėvų mokymą, tačiau tai dar nereiškia, kad šeimos poreikiai ir interesai bus išgirsti, suprasti. Tėvų įtraukimas – tai tėvų skatinimas dalyvauti veikloje, kuri yra jų vaiko ugdymo dalis.

- *Pernelyg maži mokyklos lūkesčiai.* Pavyzdžiui, neretai manoma, kad vienišos motinos arba žemo socioekonominio statuso tėvai nepajėgs suteikti jokios pagalbos ir neįstengs bent kiek aktyviau dalyvauti mokyklos gyvenime.

- *Pedagoginio personalo pasirengimo stoka.* Pedagogai nesugeba sutelkti tėvų taip, kad jų įsitraukimas praturtintų ugdymo procesą.

- *Neigiama tėvų patirtis ir psichologinės nuostatos,* dėl kurių jie vengia kontaktų su pedagoginiu personalu. Šiam teiginiui pritaria ir Bagdonaitė, Sakalauskaitė (2009), pedagogai, kaip vieną iš pagrindinių trukdžių bendradarbiavimo procese įvardina prastą tėvų nuostatą į ikimokyklinę įstaigą ir pačius pedagogus. Ušeckienės (2002) tyrimas atskleidė, kad tik nedaugelis tėvų stengiasi pradėti bendrauti su ikimokyklinėje įstaigoje dirbančiais pedagogais, taip pat jie nelinkę suteikti įvairiapusės pagalbos darželio pedagogams. Todėl pedagogui labai svarbu atkreipti dėmesį į šių trukdžių šalinimą siekiant konstruktyvaus bendradarbiavimo su ugdytinių šeimomis.

- *Nepakankama tėvų pedagoginė kultūra.* Nepakankama pedagoginė kultūra neleidžia tėvams optimaliai išnaudoti šeimos auklėjamąjį potencialą.

- *Nesuderinti reikalavimai, kuriuos pedagogai ir tėvai kelia vieni kitiems.* Kiekvienos šeimos tikslai bei vertybės skiriasi. Jie gali skirtis ir nuo pedagogo bei įstaigos tikslų ir vertybių.

- *Pedagogai neįvertina tėvų pagalbos ugdymo srityje.* Jie laiko save pedagogikos ekspertais, o tėvus – tik mėgėjais, kuriems esą pedagoginės problemos neįdomios.

- *Nekuriama grupės tėvų bendruomenė.* Autorių tyrimų rezultatai parodė, jog kai kurie pedagogai tvirtina, kad pasiteisina tik individualus darbas su tėvais. Tačiau, būtina vystyti grupinį darbą, skatinti tėvų įsitraukimą, bendradarbiavimą tarpusavyje sprendžiant iškilusias problemas.

- *Neįvairios grupės pedagogo ir šeimos bendradarbiavimo, pedagoginio tėvų švietimo formos.* Norint ugdyti tėvų bendravimo kultūrą, tobulinti šeimos narių tarpusavio santykius, norą daugiau sužinoti ir įvertinti savo veiklą ir ateities perspektyvas, sudaryti sąlygas kolektyviai spręsti vaikų auklėjimo problemas reikalingos įvairios pedagoginio švietimo formos: disputai, dalykiniai žaidimai, atvirų durų dienos, konsultacijos, konferencijos, įvairūs bendri tėvų ir vaikų renginiai. Visų šių bendradarbiavimo formų metu pratinamasi diskutuoti, būti lygiaverčiais bendruomenės nariais, daryti išvadas, lyginti, kaip geriau auklėti vaikus.

- *Tėvų pasyvus dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos veiklose.* Bagdonaitė, Sakalauskaitė (2009) atlikto tyrimo duomenų analizė parodė, jog tai yra vienas iš pagrindinių trukdžių tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo procese. Praktika rodo, kad beveik visose priešmokyklinio ugdymo įstaigose trečdalis grupės vaikų tėvų ignoruoja susirinkimus, vengia net individualių pokalbių su pedagogu arba visai nesidomi ugdymo įstaigos gyvenimu (Monkevičienė ir kt. 2011).

- Taip pat reikėtų paminėti, jog mėginant spęsti problemas, *dažnai tėvai neigia, kad šeimoje egzistuoja bendra problema*, todėl tai gali būti vienas iš veiksnių, kuris trukdo bendradarbiavimui. Kaip teigia Monkevičienė ir kt. (2011), tėvai sako, kad vaikas yra problema, o ne tėvai ar šeima, todėl jie mano, kad nėra reikalo lankytis susirinkimuose ir apie tai viešai kalbėti. Pasak Ruškaus ir kt. (2009) retas reiškinys, kai tėvai būtų visaverčiai vaiko ugdymo darželiuose dalyviai, jų dalyvavimas dažniausiai apsiriboja informacijos gavimu, taip pat vaikų ugdymo rezultatų stebėjimu. Aktyvus tėvų įsijungimas į ugdomąsias veiklas būnant ne stebėtojais, o dalyviais aptariant ir vertinant vaiko pasiekimus, individualius vaiko ugdymo tikslus yra labiau išimtis nei taisyklė. Problemišku laikytinas mažas tėvų edukacinis suvokimas, o ypač edukacinio bejėgiškumo jausmas deleguojant vaiko ugdymo galias pedagogams.

Tik pradėjus spręsti šias problemas, atsiranda ryškūs teigiami pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigos gyvenime. Siekiant sumažinti neigiamų aspektų raišką ikimokyklinėje įstaigoje,

itin svarbi tampa ugdymo institucijos atmosfera, grindžiama personalo ir tėvų abipuse pagarba, savitarpio supratimu ir bendradarbiavimu, siekiu dalytis atsakomybe už vaikų ugdymą. Siekiant tėvų įsipareigojimo turi būti dedama pastangų kurti tarpusavio santykius, kurie sudaro sąlygas ilgalaikiams ir pastoviems pokyčiams.

Apibendrinus išvardintus trūkumus, galima būtų teigti, kad visgi dauguma problemų ugdymo įstaigose kyla dėl nepakankamo bendravimo ir bendradarbiavimo (Fullan, 1998). Remiantis atliktų tyrimų analize, galima būtų teigti, jog naujos ir efektyvesnės darbo formos iki šiol ikimokyklinėse ugdymo įstaigose taikomos vangiai. Tai atskleidžia nepakankamą šeimos ir ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų bendradarbiavimo priemonių, formų ir metodų bendradarbiavimo procesuose žinojimą ir gebėjimą jas taikyti ikimokyklinio ugdymo institucijoje, todėl neretai būdingas nekryptingas, neplaningas ir nesistemingas darbas su šeima. Tėvai taip pat nenoriai prisiima atsakomybę už vaikų ugdymo kokybę, dažnai nuostatos apie pedagogus ir jų veiklą būna neigiamos. Dėl šių priežasčių bendradarbiavimo procesas tampa dar sudėtingesnis, reikalaujantis atitinkamų pedagogų ir ugdymo įstaigos vadovų žinių ir įgūdžių, kaip įtraukti tėvus organizuojant kokybišką vaikų ugdymą.

2.6 Bendradarbiavimas švietimo organizacijoje

Pedagoginį bendradarbiavimą sąlygojantys organizacinės kultūros veiksniai.

Valdymas reikalauja numatyti sprendimų pasekmes, todėl išryškėja organizacinės kultūros svarba: ji padeda suvokti, modeliuoti darbuotojų elgesį, sumažinti neprognozuojamų elgesio atvejų tikimybę.

Organizacijos kultūra suprantama kaip visuma vertybių, įsitikinimų ir metodų, kuriais remiantis yra realizuojamos valdymo funkcijos (Kaziliūnas, 2006). Ši simbolių sistema, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje (Sakalas, 2003). Kiekvienai organizacijai yra būdingas tam tikras kultūros lygis. Kiekviena organizacijos kultūra yra unikali. Kultūra turi įtakos organizacijos kasdienei veiklai, jos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Kultūra paveldima iš praeities, ją plėtoja dabarties žmonės, jų tikslai, vertybės, siekiai (Kaziliūnas, 2006).

Organizacijos mikroklimatas gali būti: lankstus arba biurokratinis; formalus arba neformalus; hierarchinis ar mažiau struktūrizuotas; draugiškas arba oficialus; kolektyvinis arba individualus; priklausomas nuo statuso arba laisvas ir paprastas; nekeliantis įtampos arba stresinis; reaktyvusis arba iniciatyvusis; inovacinis arba senamadis; politinis arba apolitinis; orientuotas į pelną arba į išlaidas; orientuotas į veiklą arba laisvas (Jewell 2002) (cit. Veinhardt, 2009). Barvydienės, Kasiulio (1998) nuomone, organizacijos mikroklimatas savyje apjungia visą

įvairių charakteristikų kompleksą: *darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jo turiniu, tarpusavio santykius su kolegomis, santykius tarp lyčių, vadovavimo stilius, santykių konfliktiškumo lygį, personalo profesinį pasirengimą* ir kt.

Besimokanti organizacija. Bendradarbiavimas – vienas esminių besimokančios organizacijos bruožų (Simonaitienė, 2007). Anot Hargreaves (1999), bendradarbiavimas suteikia moralinę paramą, didina efektyvumą, stiprina veiksmingumą, mažina krūvį, vienodina laiko suvokimą, skatina politinį pritarimą, didina refleksijos galią, gerina organizacinę reagavimą, sudaro galimybes mokytis, skatina nuolat visapusiškai tobulėti.

Hargreaves (1999) besimokančią organizaciją vaizdžiai palygina su judančia mozaika. Šis modelis siūlo besimokančiai mokyklai tokią organizacinę struktūrą, kurioje pedagogai:

- drauge planuoja;
- artimai bendradarbiauja;
- priima sprendimus;
- pedagogai yra daugiau nei vieno padalinio nariai;
- tokių pedagogų ribos tarp padalinių yra pralaidesnės;
- mažiau vadovaujama darbuotojų.

Individams, grupėms ir organizacijoms reikia mokytis ir bendradarbiauti vieniems su kitais siekiant nuoseklaus socialinio pokyčio (A Strategic Framework for Development, 2001, cit. Ruškus, Žvirdauskas, 2010). Siekiant užtikrinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybės augimą, pirmiausia tikslinga pasirūpinti tiesioginio paslaugų teikėjo – pedagogo – gerove darbe, kuri priklauso nuo materialinio, psichologinio ir socialinio pasitenkinimo darbu (Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo 2011-2013 plėtros programa). Simonaitienė, Targamadzė (2002), aptardamos ugdymo institucijų, kaip besikeičiančių organizacijų, veiklos charakteristikas, teigia, kad organizacijos kultūros norma – bendri narių tikslai ir atsakomybė už sėkmę. O bendradarbiavimas – viena iš besimokančios organizacijos charakteristikų. Taigi nuo ugdymo įstaigos vadovo požiūrio į bendradarbiavimą, jo paties sugebėjimo bendradarbiauti, įstaigos mikroklimato, kai pedagogai jaučia vienas kito paramą, pasitikį, nebijo pasidalinti abejonėmis, kalbėti apie problemas, gali prašyti vienas kito pagalbos, priklauso ir sėkmingas veiklos rezultatas.

Organizacijos ir veiklų dalyvių bendradarbiavimas taip pat yra vadybos kokybę nurodantis kintamasis. Bendradarbiavimas nurodo ir tokias savybes, kaip valdymo demokratizavimas, santykių lygiavertiškumas, dalinimasis ekspertinėmis galiomis.

Vadovų ir pedagogų bendradarbiavimas priklauso nuo vadovų profesionalumo, jų sugebėjimo kompetentingai, įžvalgiai ir išmintingai įgyvendinti ugdymo idėjas. Taip pat svarbūs ir šilti pedagogų tarpusavio santykiai, sąlygojantys partnerišką bendravimą, ikimokyklinės įstaigos atmosferos kūrimą, sudaryti prielaidas bendruomenės narių kūrybinių galių raiškai. Bendradarbiavimo plėtotę pedagogų bendruomenėje lemia šie veiksniai (Kontautienė, 2006):

- demokratinis vadovavimo stilius;
- aktyvus bendruomenės dalyvavimas valdyme;
- vidinio audito organizavimas;
- teigiamos visapusiškos nuostatos į bendradarbiavimą ir noras bendradarbiauti;
- vadovo asmeninės savybės;
- komandinio darbo bendruomenėje taikymas;
- bendruomenės dalyvavimas projektiniame darbe;
- lygiateisės partnerystės santykiai tarp pedagogų ir administracijos;
- mokėjimas bendradarbiauti;
- pasitenkinimas, domėjimasis darbu.

Pasak Kontautienės (2006), bendradarbiavimo tobulinimas pedagogų bendruomenėje gali būti realizuojamas per šias ugdymo įstaigos vadovo funkcijas:

- konstrukcinės sąveikos su pedagogais kūrimas;
- bendradarbiavimo atmosferos kūrimas;
- pedagogų motyvacijos darbui stiprinimas;
- pedagogų iniciatyvų bendradarbiauti įvairiose ugdymo institucijos veiklos srityse palaikymas ir skatinimas;
- sąlygų edukaciniam pasirengimui naujovėms sudarymas;
- vidinės konkurencijos derinimas;
- komandinio darbo organizavimas;
- pedagogų įtraukimas į visapusišką pedagoginės veiklos įstaigoje analizę;
- darbuotojų asmeninės identifikacijos su organizacija vystymas.

Svarbu paminėti ir vadovo vaidmenį, skatinant bendradarbiavimą ugdymo institucijoje. Šiuolaikinis vadovas turi sugebėti:

- sukurti pasitikėjimo atmosferą – žmonėmis pasitikintis vadovai ugdo darbuotojų atvirumą, susidomėjimą, pasitenkinimą darbu ir pasišventimą, siekiant geresnių rezultatų. Būdingas jautrumas kitų žmonių poreikiams ir interesams.
- ugdyti tarpusavio priklausomybę - ;

- skatinti asmeninį bendravimą (Kontautienė, 2010).

Jorutytės, Budreikatės (2005) tyrimo rezultatai parodė, jog vadovai itin turėtų atkreipti dėmesį į tai, jog ne visi bendruomenės nariai sulaukia įvertinimo ir paramos. Darželio vadovai ir pedagogai galėtų skatinti tėvus įtraukti į bendruomenės valdymą šiais būdais: suteikdami grįžtamąją informaciją apie jų veiklos naudingumą ikimokyklinės įstaigos bendruomenei, dalyvaudami bendroje veikloje ypač sprendžiant esminius klausimus: kuriant jo viziją, formuojant misiją, sudarant strateginius plėtros planus, organizuojant vidinį auditą. Taip pat labai svarbu įtraukti tėvus į bendrai organizuojamus renginius, parodas, konkursus, talkas.

Komandinis darbas. Anot Barvydienės, Kasiulio (1998), pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis. Kaip teigia Garalis (2003), labai svarbu, kad organizacijoje būtų išvystyti komandinio darbo įgūdžiai, kad kiekvienas galėtų atlikti tam tikrus vaidmenis, priklausomai nuo susidariusios situacijos. Todėl dėmesio centre turi būti ne individualus, bet grupinis darbas. Pasak Hopkins, Ainscow, West, (1998), bendradarbiavimo kultūros prigimtis gali būti savaiminė, kai bendradarbiavimo santykius lemia bendruomenė, veiklos specifika. Efektyvaus bendradarbiavimo kultūra formuojasi savanoriškos, skatinančios tobulėti veiklos pagrindu. Šiandienėje visuomenėje vienas iš esminių modernios, besimokančios organizacijos bruožų yra komandinė veikla, produktyviai dalyvaujant pokyčiuose, juos valdant, kuriant organizacijos kultūrą, siekiant jos veiklos efektyvumo ir kt. (Gumuliauskienė, Taputis, 2005). Komandinis darbas (angl. *teamwork, teaming*) pačia bendriausia prasme apibūdinamas kaip darbas suvienijus pastangas, kai aiškiai apibrėžiamos kiekvieno nario funkcijos, kontroliuojamas individualios veiklos efektyvumas ir įtaka bendram rezultatui (Webster's, 1981, cit. Miltenienė, 2005). Aukščiausio lygmens transdisciplininėms komandoms būdingas *efektyvus bendradarbiavimas*, tarpusavio pagalba ir pasitikėjimas, bendrumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra, visų komandos narių dalyvavimas sprendžiant problemas, atvirumas naujovėms, pasidalinta vaidmenų atsakomybė ir kompetencija, mokymasis ir darbas visose srityse, laikantis bendro tikslo, bendras sutarimas dėl komandos vaidmens ir misijos, veiksmų koordinavimas (Čegyte, Ališauskienė, 2009).

Pasak Ališauskienės (2003b), gyvenimas pateikia vis daugiau situacijų, kurias sudėtinga arba neįmanoma išspręsti vienam specialistui. Tokios situacijos sprendžiamos konsultuojantis, bendraujant, bendradarbiaujant bei dirbant komandoje. Autorė pateikia schemą, pagal kurią galėtų vykti šeimos ir specialistų bendradarbiavimas:

- 1) *konsultacija* – patarimas, rūpinimasis, svarstymas, diskutavimas, informavimas;
- 2) *koordinacija* – elementų jungimas į bendrą veiklą, sinchronizavimas, derinimas, reguliavimas, pasidalinimas tikslais, žiniomis veiklos planu, proceso modeliavimas kartu;

3) *bendravimas* – informacijos perdavimo, priėmimo arba pasikeitimo aktas, idėjų raiškos menas, kuris apima kalbėjimą, klausymą, tarpusavio konfliktų sprendimą, problemų iškėlimą ir kt.;

4) *kooperacija* – vieningumas, derinimasis, sutikimas ir pan., kurioje galima išskirti trijų tipų tikslus: bendro darbo rezultato siekimas, bendra kūrybinė inovacijų paieška;

5) *komanda* – kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų veikla yra būtina bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Robbins (2003) pritaria šiai idėjai, jog organizacijos, siekdamos veiksmingiau dirbti, prioritetą teikia komandiniam darbui, kaip geresniam būdai panaudoti darbuotojų gebėjimus. Komandinis darbas gerina veiklos kokybę, darbuotojų aktyvumą, informacijos perdavimą, psichologinį klimatą, suteikia darbuotojams platesnių savirealizacijos, saviaktualizacijos galimybių, didėja jų suinteresuotumas, pasitenkinimas darbu ir kt.

3. IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS DALYVIŲ BENDRADARBIAVIMO YPATUMŲ KAIP KOKYBĖS VALDYMO VEIKSNIO TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija

Tiriant ikimokyklinės įstaigos dalyvių bendradarbiavimo ypatumus buvo remiamasi šiomis koncepcijomis:

- *Komunikacinė 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, cit. Miltenienė, 2005). Komunikuodami pedagogai, tėvai ir vadovai perduoda vieni kitiems informaciją – tai yra svarbi kokybiško ugdymo sąlyga. Komunikacinis veiksmas yra suprantamas kaip procesas, kurio metu ikimokyklinės įstaigos dalyviai tarpusavyje bendrauja, siekia koordinuotų veiksmų, kurie turėtų teigiamos įtakos ugdymo kokybės gerinimui.

- *Socialinis interakcionalizmas* leidžia suprasti ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų (pedagogų, vadovų) bei paslaugų vartotojų (vaikų, tėvų) tarpusavio santykius kaip nuolatinę sąveiką, į kurią jie įsijungia per bendrą tikslą ir komunikacijos siekius (Martišauskienė, 2010).

- *Žmonių santykių vadybos teorija*, teigia, kad darbuotojai pasižymi aukštesne morale ir dirba efektyviau, kai jiems vadovaujantis žmogus atsižvelgia į jų reikmes (Lansbergienė, 2010).

- *Socialinio dalyvavimo teorija*, jos teiginių pagrindu galima teigti, jog tiek ikimokyklinės įstaigos paslaugų teikėjai, tiek ir vartotojai (tėvai) gali dalyvauti kasdienėje visuomenei svarbioje veikloje, kuriai priklauso ir ikimokyklinio ugdymo paslauga, bei plėtoti individualiai reikšmingus jausmus, jų reiškimo būdus ar elgesį (Martišauskienė, 2010). Socialinio dalyvavimo paradigmos nuostatos skatina vertinti tėvus ne kaip pasyvius paslaugų gavėjus, bet kaip aktyvius ikimokyklinio ugdymo proceso dalyvius, tokiu būdu skatinama individo atsakomybė už vaikų ugdymo kokybę. Tai ypač aktualu plėtojant bendradarbiavimą įvairiose komunikacinėse situacijose.

3.2. Kiekybinis tyrimas

Kiekybinio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti tėvų ir pedagogų požiūrį į vykstantį bendradarbiavimo procesą ikimokyklinėje įstaigoje. Tyrimui pasirinktas apklausos raštu

metodas. Tyrimo duomenys analizuojami taikant matematinės statistikos metodus: aprašomąją statistiką ir neparimetrinį kriterijų x^2 (*Chi-Square*) skirtumų statistiniam reikšmingumui įvertinti (skirtumas laikytas statistiškai reikšmingas, kai reikšmingumo lygmens p reikšmė yra $< 0,05$). Šis kriterijus, padeda išsiaiškinti, ar stebimi kintamieji yra priklausomi ar nepriklausomi (Čekanavičius, Murauskas 2000). Tyrimo duomenys buvo apdoroti kompiuterine programa SPSS.17 (*Statistical package For Social Science*).

Anketos struktūra

Klausimynas tėvams. Anketa, sudaro 23 klausimai (žr. 1 priedą), daugelyje atsakymų įverčiams, buvo pasirinkta likerto tipo vertinimo skalė. Teiginių vertinimui naudotos 4, 5, 6 pakopų ranginės skalės (pvz.: visiškai nesutinku, nesutinku, abejoju, sutinku, visiškai sutinku). Klausimyno pirma dalis skirta demografinėms žinioms surinkti (1-6 kl.). Antroje dalyje siekiama išsiaiškinti tėvų požiūrį į ugdymo dalyvių bendradarbiavimą bei su juo susijusius aspektus. Pateiktas vienas (23kl.) atviro pobūdžio klausimas, tam kad respondentai galėtų pareikšti savo asmeninę nuomonę, pateikti pasiūlymus tiek vadovams, tiek pedagogams dėl bendradarbiavimo gerinimo ikimokyklinėje įstaigoje.

Klausimynas pedagogams. Anketa, skirta pedagogams sudaryta iš 22 klausimų (žr. 2 priedą). Demografinėms žinioms surinkti skirta pirmoji klausimyno dalis (1-5kl.). Antroje dalyje pedagogai vertino vyraujančią įstaigos mikroklimatą, pažymėjo teiginius, nusakančius bendradarbiavimą tarp pedagogų, pedagogų ir vadovų bei pedagogų ir tėvų. Pedagogai galėjo pareikšti savo asmeninę nuomonę apie egzistuojančią situaciją ir pateikti savo siūlymus vadovams, šiam tikslui klausimyne pateikiamas vienas atviras klausimas (22kl.)

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis sudaryta remiantis netikimybinio tiriamųjų grupės parinkimo būdu, taikant kriterinę atranką (angl. *criterion sampling*), kai „imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų“ (Rupšienė, 2007, p.31). Tyrimo dalyviai turėjo atitikti reikalavimą, kad yra ikimokyklinėje įstaigoje dirbantis pedagogas.

Tyrimo organizavimas. Norint išsiaiškinti ikimokyklinės įstaigos dalyvių bendradarbiavimo ypatumus kaip kokybės valdymo veiksnį, tyrimas buvo atliekamas Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose, taip pat internetinėje apklausoje (apklausa.lt).

Apklausoje dalyvavusių pedagogų, dirbančių ikimokyklinėje įstaigoje pagrindinės charakteristikos: amžius, pedagoginio darbo stažas, kvalifikacinė kategorija, duomenys pateikti 7 lentelėje:

Respondentų (pedagogų) socialinės – demografinės charakteristikos (N=128)

Rodiklis	Amžiaus grupės				
	18-25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	56-65 m.
(%)	16,4	32	16,4	20,3	14,8
	Pedagoginis darbo stažas				
	Iki 5 m.	5-10 m.	10-15 m.	15-20 m.	daugiau nei 20 m.
(%)	29,7	21,1	10,2	7,8	31,3
	Išsilavinimas				
	aukštesnysis		aukštasis neuniversitetinis	aukštasis universitetinis	
(%)	9,4		10,9	79,7	

Iš pateiktos 8 lentelės matome, pedagogų pasiskirstymas pagal amžių yra įvairus, daugiausiai anketą pildžiusių respondentų amžius 26-35 m. (32%). Nepaisant to, kad pagal amžių, didesnę dalį apklaustųjų sudarė jaunesni pedagogai, nagrinėjant duomenis išryškėja tendencija, jog daugiausia pedagogų turi daugiau nei 20 metų pedagoginio darbo stažą (31,3%), pedagogų, kurių pedagoginio darbo stažas nesiekia 5 metus sudaro (29,7%). Respondentai, dirbantys ikimokyklinėje įstaigoje turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (79,7%), todėl galima būtų teigti, kad ikimokyklinėse įstaigose dirba aukštos kvalifikacijos pedagogai, savo srities specialistai.

Tėvų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, išsilavinimą, šeimos tipą, vaikų skaičių šeimoje bei esamą socialinę padėtį duomenys pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė

Respondentų (tėvų) socialinės – demografinės charakteristikos (N=118)

Kriterijus	Amžius					
	18-25 m.	26-35 m.	36-45 m.			
(%)	21,2	56,8	22			
Kriterijus	Lytis					
	moteris		vyras			
(%)	77,1		22,9			
Kriterijus	Išsilavinimas					
	pagrindinis	vidurinis	profesinis	aukštesnysis	aukštasis neuniversitetinis	aukštasis universitetinis
(%)	1,7	8,5	10,3	11,1	14,5	53,8
Kriterijus	Šeimos tipas					
	pilna		nepilna		kita	
(%)	81,4		17,8		0,8	
Kriterijus	Vaikų skaičius šeimoje					
	1		2		3 ir daugiau	
(%)	46,6		42,4		11	
Kriterijus	Socialinė padėtis					

	dirba laikinai	dirba nuolatinį darbą	studijuoja	yra bedarbis	kita
(%)	3,4	69,5	9,3	10,2	7,6

Tėvų amžius, lytis, išsilavinimas. Daugiausia tarp tiriamųjų buvo 26-35 metų amžiaus asmenys (56,8%). Pagal anketą pildžiusių asmenų procentinį pasiskirstymą lyties atžvilgiu, galima būtų teigti, kad vaikų motinos (77,1%) yra labiau linkusios domėtis ir dalyvauti vaiko ugdymo procese nei jų tėvai. Daugiau nei pusė (53,8%) apklaustųjų turi įgiję aukštąjį išsilavinimą.

Šeimyninė sudėtis. Tyrimo rezultatai parodė, jog didžioji dalis respondentų gyvena pilnoje šeimoje (81,4%). Daugiavaikės šeimos sudaro 11% apklaustųjų.

Tėvų socialinė padėtis (darbinė veikla). Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių asmenų nurodė turintis nuolatinį darbą (69,5%). Atitinkamai 10,2% respondentų yra bedarbiai.

3.3 Kokybinis tyrimas

Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Remiantis teorine analize sudarytos klausimynas skirtas ikimokyklinės įstaigos vadovams (žr. 3 priedą). Tyrime dalyvavo 5 respondentai. Kokybiniame tyrime imties dydis nėra labai svarbus, nes tokio tyrimo „išvados siejamos su tyrėjo analitiniais gebėjimais ir tyrimui pasirinktų atvejų informatyvumu“ (Bitinas ir kt., 2008, p.104). Empirinių duomenų turinio analizė padėjo detaliau suprasti kokios formos, būdai bei priemonės yra taikomos skatinant aktyvų ugdymo proceso dalyvių bendradarbiavimą. Kokybinio tyrimo duomenys analizuojami turinio analizės (angl. *content*) metodu. Šiuo metodu, išrenkami tekste dažniausiai minimi prasminiai vienetai, suskaičiuojamas jų dažnis, kuris nurodo tam tikrus tiriamo reiškinio ypatumus (Tidikis, 2003).

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis sudaryta remiantis netikimybinio tiriamųjų grupės parinkimo būdu, taikant kriterinę atranką.

Informacija apie tiriamuosius pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė

Duomenys apie respondentus (N=5)

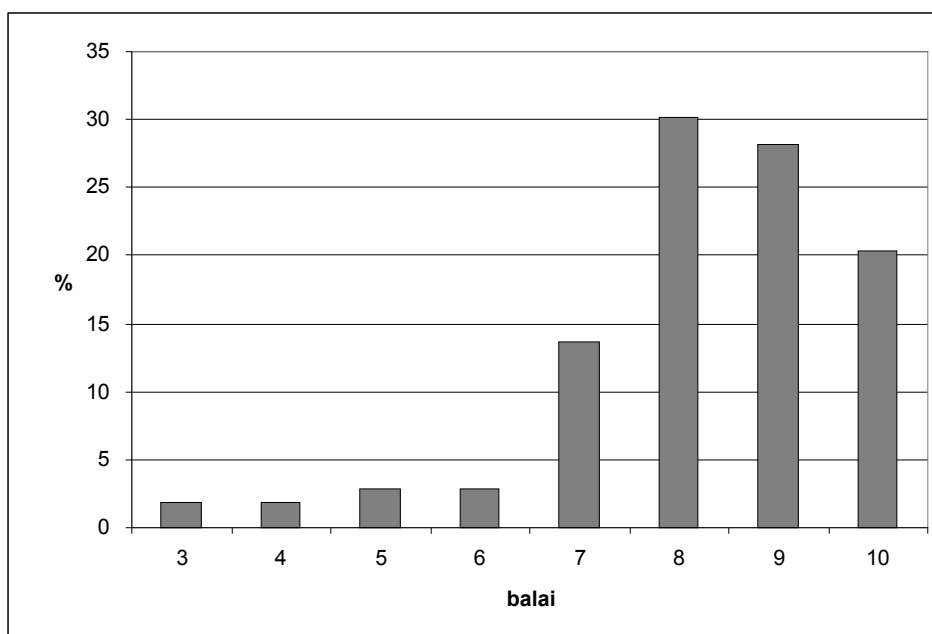
Eil. Nr.	Duomenys		
1.	56 m.	III vadybinė kategorija	21 m. vadybinio darbo stažas
2.	37m.	II vadybinė kategorija	4 m. vadybinio darbo stažas
3.	54 m.	III vadybinė kategorija	18m. Vadybinio darbo stažas
4.	63 m.	III vadybinė kategorija	19m. Vadybinio darbo stažas

5.	55m.	III vadybinė kategorija	17m. vadybinio darbo stažas
----	------	-------------------------	-----------------------------

Kokybiniame tyrime dalyvavo vien tik moterys (vadovės). Respondentų amžius 37 – 63 m., ikimokyklinėse įstaigose vyrauja vyresnio amžiaus vadovai. Švietimo įstaigų vadovų kvalifikacinės kategorijos rodo jų vadybinės kompetencijos lygį ir gebėjimą vadovauti švietimo įstaigai.

3.4 Kiekybinis tyrimas: Tėvų požiūris į bendradarbiavimą ugdymo procese tyrimas

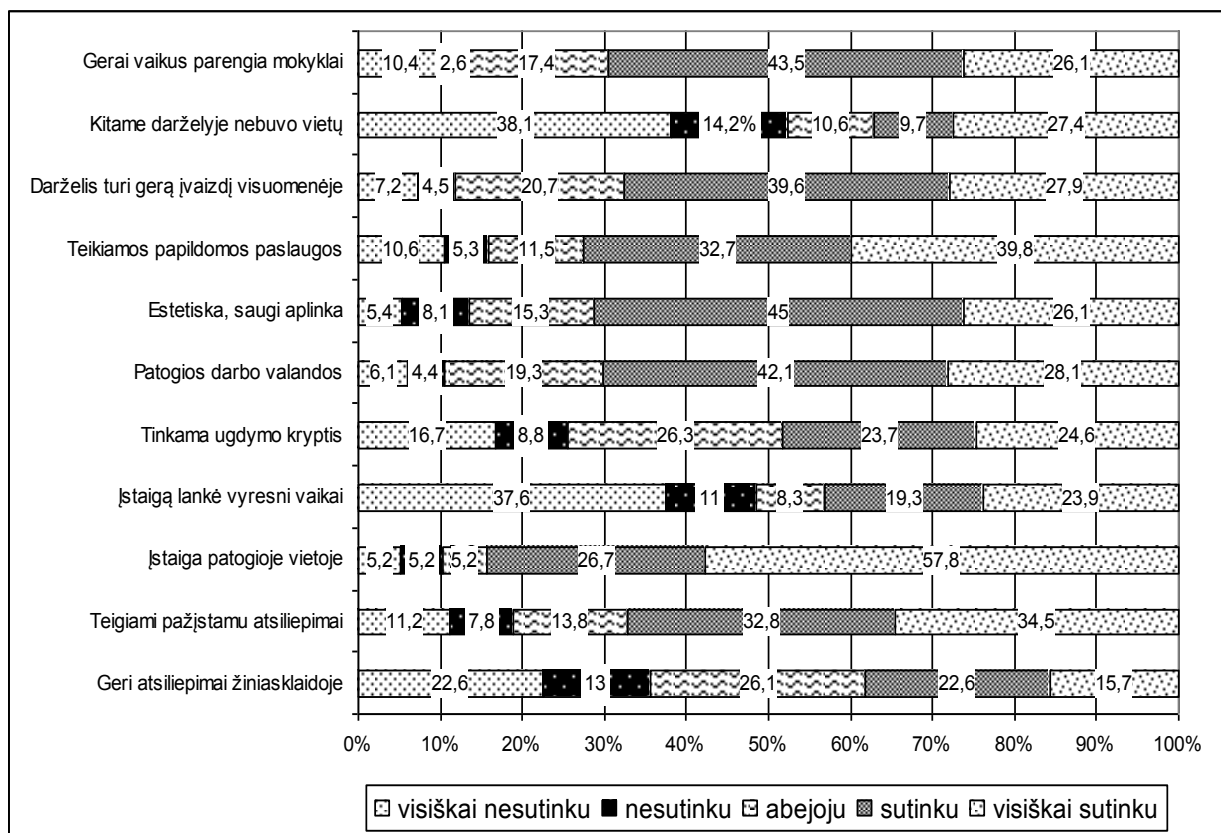
Visų pirma analizuojant ikimokyklinio ugdymo kokybės klausimus, reikalinga sužinoti kaip tėvai vertina savo ikimokyklinės įstaigos paslaugų kokybę. Įverčių reikšmės: 1; 2; 3; 4 – labai blogai, 5; 6; 7 – vidutiniškai, labai gerai – 8; 9; 10.



4 pav. Įstaigos paslaugų kokybės vertinimas (tėvų požiūris) (N=118, %)

Analizuojant tėvų nuomonę apie ikimokyklinio ugdymo kokybę, paaiškėjo, jog dauguma respondentų ugdymo kokybę vertina pakankamai teigiamai, labai gerai – t.y balais 9 ir 10 įvertino 48,6% apklaustųjų. Statistiškai reikšmingas skirtumas pastebėtas tarp apklaustųjų amžiaus ir ikimokyklinės ugdymo kokybės paslaugų vertinimo ($p = 0,000$), todėl galima teigti, jog amžius turi įtakos paslaugų kokybės vertinimui. Labai gerai ugdymo kokybę vertina 36-45 amžiaus respondentai. Tikėtina, kad vyresni žmonės yra nusiteikę pozityviau nei jaunesni asmenys, tai turi įtakos teigiamiems įstaigos paslaugų kokybės įvertinimams.

Kitas svarbus momentas vertinant ugdymo paslaugų kokybę yra veiksniai, įtakojantys tėvų apsisprendimą vaiką ugdyti pasirinktoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Pateikti atsakymai nurodo, kuo remiantis tėvai rinkosi šias įstaigas.

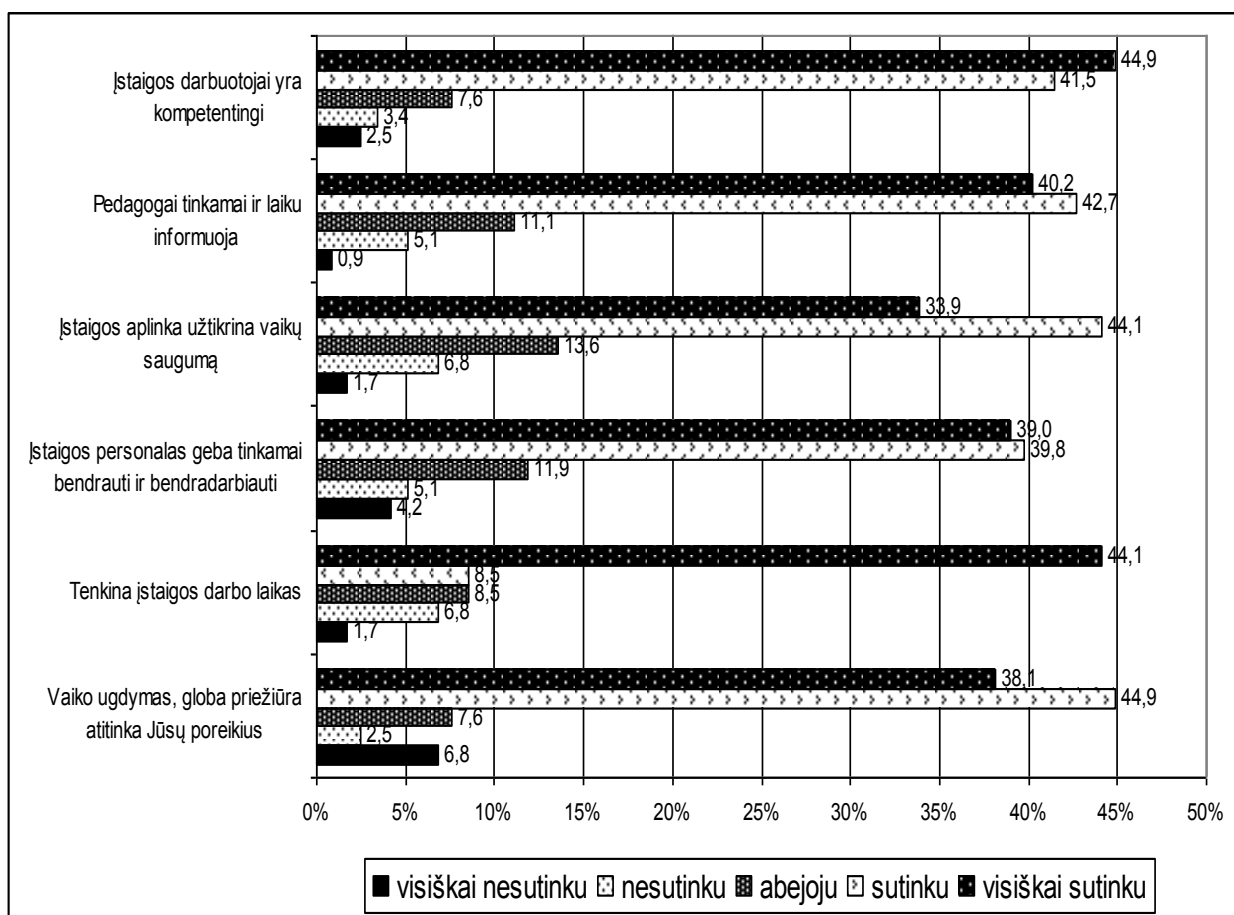


5 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal veiksnius, lemiančius tėvų apsisprendimą ugdyti vaiką numatytoje institucijoje (N=118, %)

Tėvų pasirinkimą ugdyti vaiką numatytoje ikimokyklinėje įstaigoje įtakoja teigiami pažįstamų asmenų atsiliepimai, daugiau nei pusė apklaustųjų su tuo sutinka (67,3%). Tikėtina, kad daugelis tėvų renka informaciją apie darželius, domisi kitų patirtimi, tai yra vienas iš pagrindinių institucijos pasirinkimo kriterijų. Dauguma pritaria, jog svarbu darželio geras įvaizdis visuomenėje (67,5%). Be to, labai svarbu, kad ikimokyklinė įstaiga būtų kuo arčiau namų ar darbovietės (84,5%). Didžioji dalis tėvų teigia, kad ugdymo programa lemia jų apsisprendimą ugdyti vaiką pasirinktame darželyje. Tačiau abejojančiųjų sudaro apie penktadalį respondentų (26,3%). Galima būtų manyti, kad tėvams vis dar trūksta informacijos, ne visi yra susipažinę su darželio programa, jos turiniu, todėl dalis apklaustųjų abejoja arba tam nepritaria. Patogios darbo valandos taip pat yra vienas iš prioritetų renkantis ugdymo instituciją (70,2%). Statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas stebimas lyties ir darbo valandų atžvilgiu ($p = 0,021$). Tėvai, tikėtina, yra labiau užsiėmę darbine veikla, todėl jiems labai svarbu lanksčiai organizuoti laiką tarp šeimos poreikių ir darbo. Taip pat reikšminga pastebėti, jog statistinis skirtumų

reikšmingumas būdingas ir tarp šeimos tipo bei darželio darbo laiko ($p = 0,000$). Asmenims, vieniems auginantems ikimokyklinio amžiaus vaiką, galimybė derinti darbo laiką yra ypač aktuali. Tačiau statistinio reikšmingumo tarp respondentų užimtumo darbine veikla ir patogių darbo valandų atžvilgiu ($p = 0,959$) nepastebėta. Vaikų užimtumas, teikiamos papildomos paslaugos įstaigoje (būreliai, logopedo ir kt. specialistų konsultacijos) turi įtakos tėvų pasirinkimams, tam pritaria (72,5%). Tėvams svarbu, kad jų vaikas ikimokyklinėje institucijoje ugdytųsi, tobulėtų, nori, kad įstaigoje nebūtų apsiribojama tik vaiko globa.

Tyrimo metu domėtasi, kaip tėvai vertina ikimokyklinio ugdymo kokybę įtakojančius veiksnius. Jų manymu, svarbūs ikimokyklinio ugdymo kokybės aspektai yra šie:

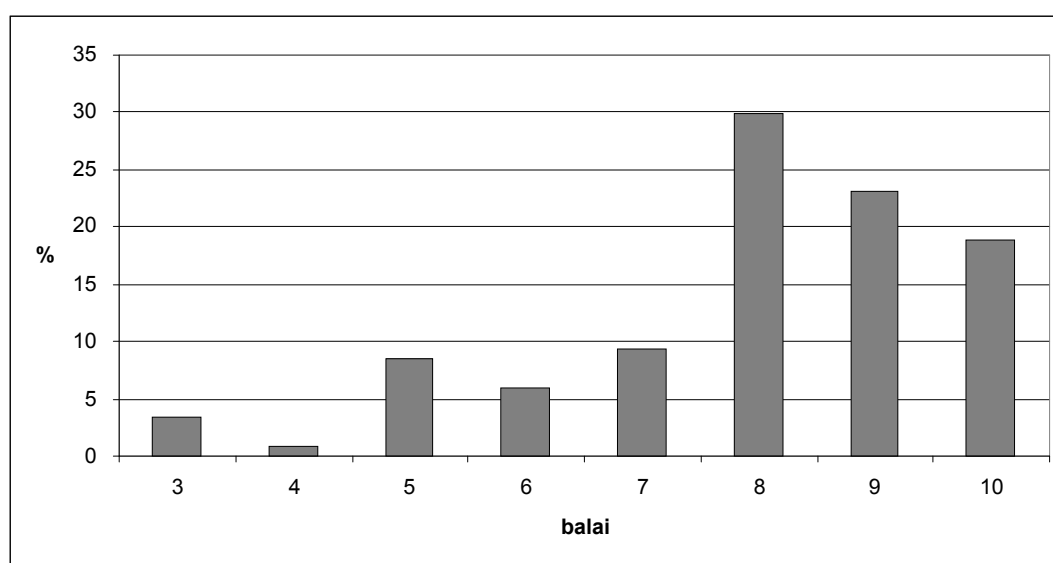


6 pav. Tėvų nuomonė apie ikimokyklinio ugdymo kokybę lemiančius veiksnius (N=118,%)

Dauguma teiginių, atspindinčių kokybiško ugdymo aspektus, tėvai įvertino teigiamai. Pastarieji palankiai įvertino laiku pateikiamos informacijos sklaidą, jų nuomone, personalas geba bendrauti ir veiksmingai bendradarbiauti, įstaigose dirba kompetentingi, savo darbą išmanantys specialistai. Duomenys atskleidžia, jog beveik 10% apklaustųjų nėra patenkinti vaiko ugdymu ir globa, 8,5% tėvų teigia, jog ne visų darželių aplinka užtikrina vaikų saugumą. Atsakymų pasiskirstymai rodo ikimokyklinės įstaigos veiklos sritis, kuriose reikalingi esminiai pokyčiai.

Statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas stebimas tarp tėvų išsilavinimo ir kriterijaus, nurodančio, jog darželyje dirba kompetentingi pedagogai ($p = 0,044$). Asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą yra labiau linkę ikimokyklinės įstaigos pedagogus identifikuoti kaip specialistus, turinčius reikiamą pasirengimą ugdyti ikimokyklinio amžiaus vaikus. Taip pat statistinis skirtumų reikšmingumas stebimas tarp šeimos tipo ir pasitenkinimo įstaigos darbo laiku atžvilgiu ($p = 0,019$). Respondentai, gyvenantys pilnose šeimose yra labiau patenkinti darželio darbo valandomis nei asmenys, vieni auginantys vaikus. Galima teigti, kad tėvams, auginantiems vaiką nepilnoje šeimoje, iškyla sunkumų derinat darbinę veiklą su darželio darbo valandomis.

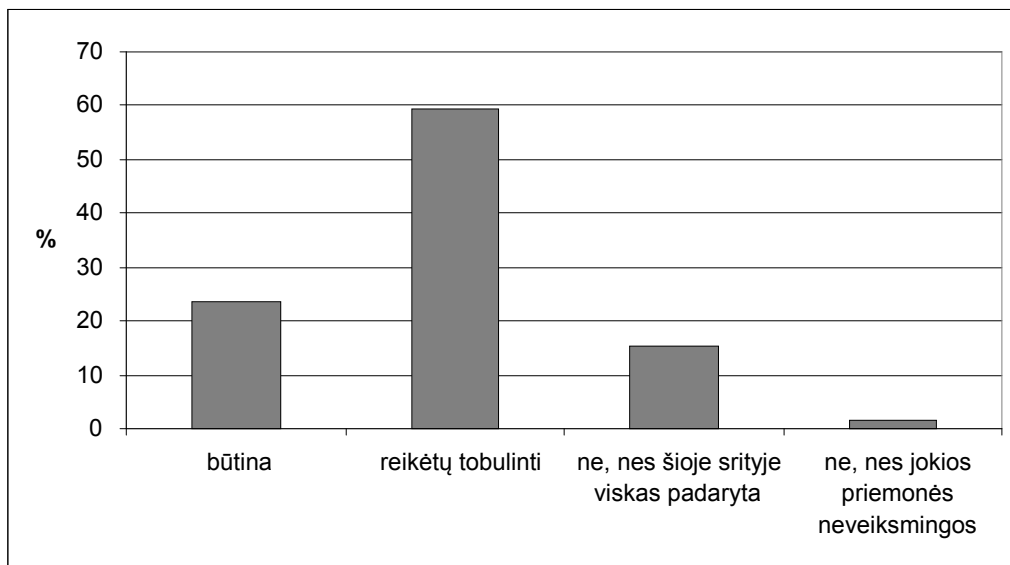
Analizuojant bendradarbiavimo proceso ypatumus ikimokyklinėje įstaigoje, svarbu sužinoti kaip jį vertina tėvai.



7 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo įvertinimą (N=118, %)

Duomenys atskleidžia, jog dominuoja teigiamas bendradarbiavimo tarp pedagogų ir tėvų vertinimas, daugiau nei pusė apklaustųjų skyrė aukštus įverčius (71,8%). Tai rodo, kad dauguma tėvų deklaruoja, jog jiems būdingi geri santykiai su pedagogais. Penktadalis tėvų (23,9%) sąveiką tarp pedagogo ir tėvų vertina vidutiniškai, 4,3% apklaustųjų konstatavo, jog bendradarbiavimas yra labai prastos kokybės. Statistinis skirtumų reikšmingumas stebimas tarp pedagogų ir tėvų bendradarbiavimo įvertinimo bei respondentų amžiaus ($p = 0,02$), vyresni tėvai yra pozityvesni vertindami tėvų ir pedagogų komunikaciją ugdymo procese. Tendencija statistiniam skirtumų reikšmingumui stebima tarp lyties ir sąveikos įvertinimo ($p = 0,063$), vyrai skyrė daugiau teigiamų įverčių nei moterys, tikėtina, kad vyrai dėl didelio užimtumo rečiau dalyvauja vaiko ugdymo procese nei moterys, todėl vertindami bendradarbiavimą su pedagogais laikosi pozityvesnės pozicijos.

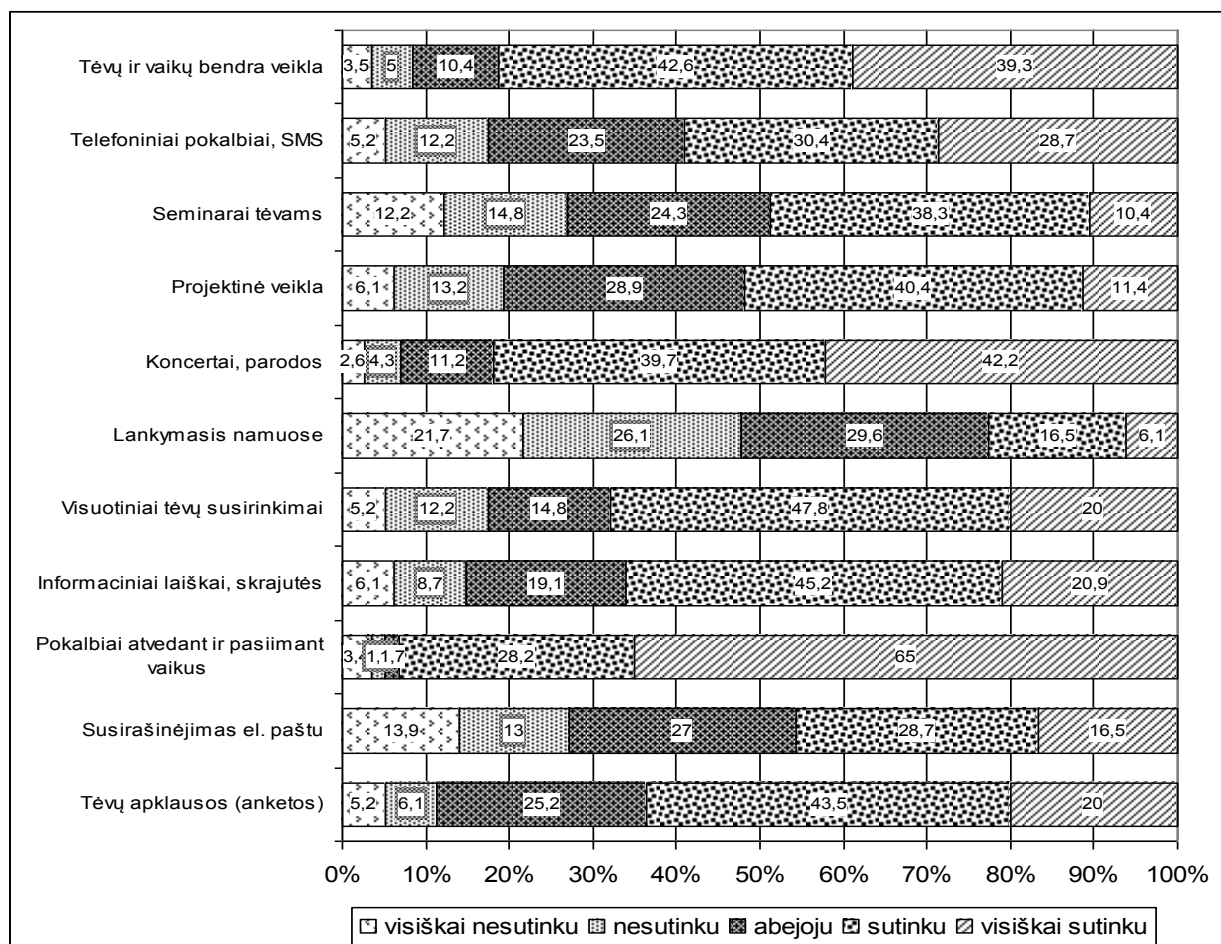
Tyrimo metu buvo domėtasi ar reikalinga tobulinti bendradarbiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių. Duomenys, atskleidžiantys didžiulį bendravimo ir bendradarbiavimo tobulinimo poreikį, pateikti žemiau esančiame paveikslėlyje (žr. 10 pav.)



8 pav. Tėvų nuomonė apie bendradarbiavimo tobulinimą ikimokyklinio ugdymo procese
(N=118, %)

Nepaisant to, kad tėvai pakankamai teigiamai vertina ugdymo paslaugų kokybę, bei bendradarbiavimą tarp pedagogų ir tėvų, paaiškėjo jog net 83% apklaustųjų mano, kad bendradarbiavimas ikimokyklinėje įstaigoje turi būti tobulinamas. Gautus duomenis galima interpretuoti dvejopai: pirma, tėvų lūkesčiai, kalbant apie bendradarbiavimą su pedagogais nėra labai dideli, todėl daugelis tėvų bendravimo įvertinimui skyrė aukštus balus, tačiau nesijaučia aktyvūs ugdymo proceso dalyvai, tikėtina, kad vertindami bendradarbiavimą tiriamieji nebuvo visiškai atviri. Duomenys atskleidžia, jog reikalinga naujų darbo su tėvais formų paieška, skatinančių aktyviai įsitraukti į ugdymo procesą. Šie rezultatai parodo, kad iš tiesų tėvai nėra pilnai patenkinti bendradarbiavimo kokybe.

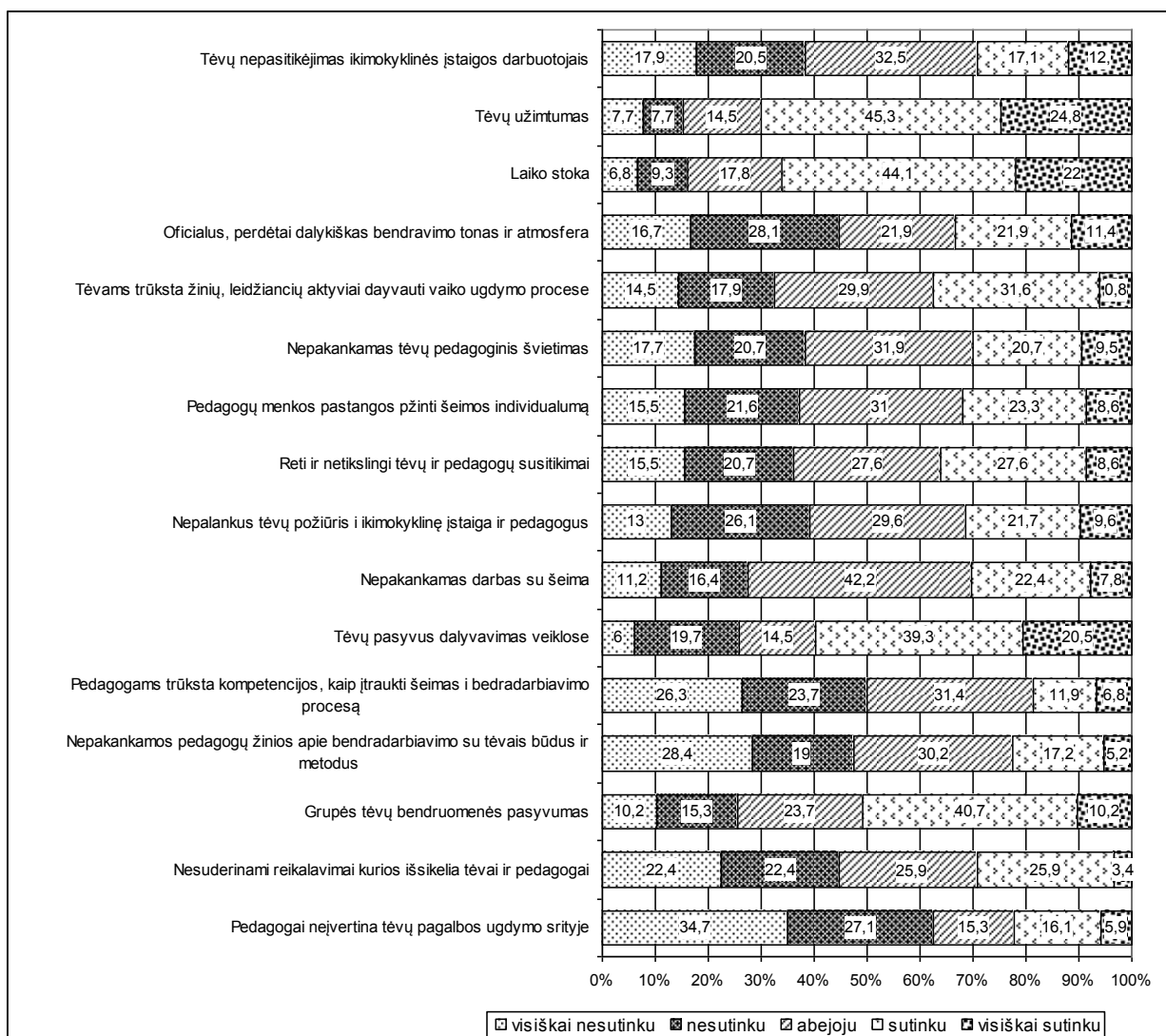
Siekiant tobulinti bendradarbiavimo procesą, svarbu išsiaiškinti kurias bendradarbiavimo formas yra priimtinausios tėvams.



9 pav. Tėvų pasiskirstymas pagal priimtinausias bendradarbiavimo formas su pedagogais (N=118, %)

Svarbu pažymėti, kad tėvams labiausiai priimtina bendradarbiavimo forma su pedagogais – tai individualūs pokalbiai, tam pritaria (93,2%) apklaustųjų. Taip pat, daugiau nei pusė respondentų sutinka (59,1%), kad jiems priimtinas bendradarbiavimas telefonu bei SMS žinutėmis. Tokiu būdu greitai ir tiesiogiai perduodama informacija, kuri gali būti reikšminga tiek tėvams, tiek auklėtojoms. Neigiamai tėvai vertina lankymąsi namuose, tam nepritarė didesnė dauguma tėvų (53,2%), tai rodo, jog tėvai visiškai nėra suinteresuoti, kad jų namuose lankytųsi pedagogas, tačiau ir pedagogai nėra linkę plėtoti šios bendradarbiavimo formos ugdymo procese. Apklaustuosius (66,1%) domina lankstinukai bei skrajutės, kurios teikia susistemintą informaciją apie vaiko ugdymą, patarimus. Kai kurie tėveliai yra suinteresuoti įstaigoje vykdomais seminarais, apie pusė apklaustųjų teigia (48,7%), jog jiems ši forma yra priimtina, tačiau kita dalis tėvų nereiškia noro juose dalyvauti.

Analizuojant bendradarbiavimo procesą svarbu išsiaiškinti su kokiomis problemomis ir sunkumais susiduria tėvai bendradarbiaudami su pedagogais.



10 pav. Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo problemos (tėvų apklausa) (N=118, %)

Analizuojant bendradarbiavimo problemas išaiškėja, jog vienas iš pagrindinių veiksnių, trukdančių bendradarbiauti yra laiko stoka (66,1%) bei didelis tėvų užimtumas (70,1%). Tyrimo metu pastebėta, kad dauguma bedarbių (net 75%) teigia, kad bendradarbiavimo plėtotei trukdo laiko trūkumas. Todėl galima būtų manyti, kad tėvai sąvoką laiko stoka suprato įvairiai, tiek pedagogų atžvilgiu, tiek tėvų. Duomenys atskleidžia, jog tėvams yra patogiu atiduoti vaiką į darželius kuomet pastarieji dirba, tačiau tuomet dirbantys tėvai neturi galimybių aktyviai įsitraukti į vaikų ugdymo veiklas darželiuose. Reikšminga paminėti, jog tėvai patys mano, kad yra *pasyvūs*, su tuo sutinka daugiau nei pusė apklaustųjų (59,8%). Analizuojant reiškinį *grupės tėvų bendruomenės pasyvumas* pastebimas statistiškai reikšmingas skirtumas tėvų amžiaus aspektu ($p = 0,043$), skirtumas stipriau išreikštas 26-35 m. amžiaus tėvų tarpe. Tikėtina, kad nenoriai kuriasi tėvų bendruomenės grupės, kurios skatintų grupės tėvų aktyvumą, todėl tėvai prisiima pasyvių dalyvių vaidmenį. Tėvai linkę deleguoti vaiko ugdymą pedagogams, patys minimaliai prisiima atsakomybę ir pasyviai dalyvauja sprendžiant klausimus, susijusius su vaiko

ugdymu. Siekiant tėvų įsipareigojimo turi būti dedamos pastangos kuriant pedagogų ir tėvų tarpusavio santykius, kurie sudaro sąlygas ilgalaikiams ir pastoviems pokyčiams. Taip pat statistinis skirtumų reikšmingumas pastebėtas tarp tėvų amžiaus ir pedagogų bendradarbiavimo su tėvais kompetencijų stokos ($p = 0,014$), jaunesni tėvai mano, jog ne visi pedagogai turi įgyję gerų bendradarbiavimo įgūdžių.

Tai, kad institucijos tėvų susirinkimai yra reti ir netikslingi nurodė kiek daugiau nei trečdalis respondentų (36,2%). Nors duomenys rodo, kad daugiau nei pusė tėvų jaučiasi vertinami, yra lygiaverčiai partneriai ugdymo procese, tačiau organizuojami susirinkimai ne visuomet atliepia visus tėvų poreikius. Pastebėta, jog 32,4% respondentų trūksta žinių, informacijos kaip įsitraukti į vaiko ugdymą, todėl reikalinga plėtoti informavimo sistema ikimokyklinėje institucijoje leistų efektyviai įgalinti šeimą ir vaiką tapti aktyviais ugdymo proceso dalyviais.

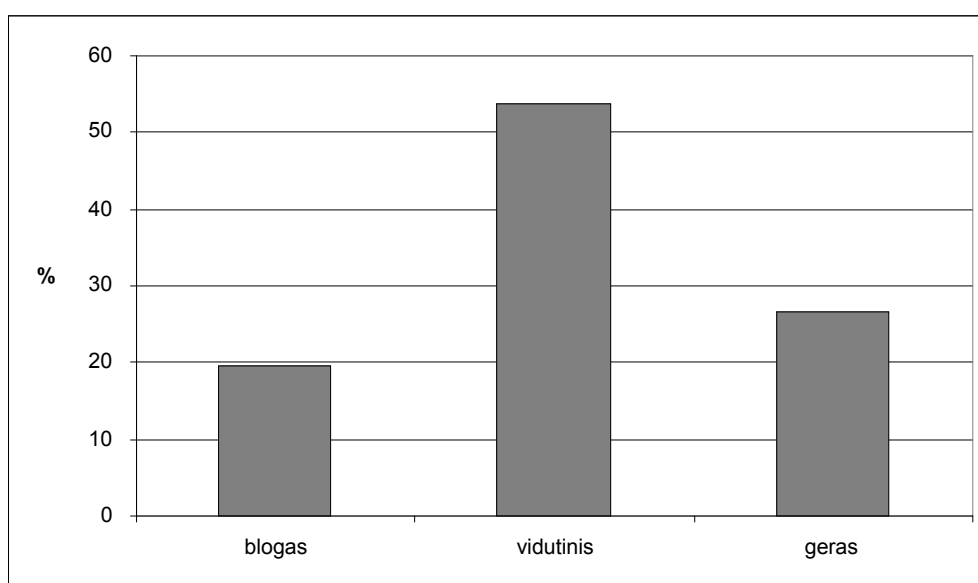
Tėvai vertindami ikimokyklinėje įstaigoje vykstantį bendradarbiavimą anketos 23 klausime (žr. 4 priedą) galėjo išsakyti savo idėjas, pasiūlymus bei pastebėjimus pedagogams bei vadovams kaip būtų galima gerinti bendradarbiavimą. Gauti atsakymai buvo analizuojami *content* analizės būdu.

Pastebėta, kad tėvams trūksta informacijos, todėl yra poreikis gauti išsamią kasdieninę informaciją apie vaiko ugdymo(si) ypatumus. Reikalinga organizuoti dažnesnius tėvų susirinkimus, kurių metu įsitrauktų daugiau šeimų, organizuoti įvairas konferencijas siekiant į įstaigą pritraukti ne tik mamas, bet ir tėčius. Tėvai nepatenkinti, kai pastebi, jog su vaikais vietoj auklėtojų dirba auklėtojų padėjėjos, kurioms, anot jų, trūksta pasirengimo ir kompetencijos, kaip ugdyti vaiką. Tėvai norėtų sulaukti daugiau iniciatyvumo iš vadovų, kad pastarieji būtų ne tik bendradarbiavimo proceso stebėtojai, bet ir aktyvūs dalyviai sąveikaujant tarpusavyje. Vadinasi, reikia plėtoti demokratinio valdymo iniciatyvas, būtinas aktyvesnis tėvų dalyvavimas įsitraukiant į ugdomąsias veiklas, sąveika turi būti nuolatinė ir grindžiama betarpišku bendravimu. Ne visuomet tėvai lieka patenkinti pedagogų darbo metodais, kompetencija, tėvai siūlo kelti pedagogų metodinį lygį. Respondentai yra suinteresuoti plėtoti bendradarbiavimą internetinėje erdėje: socialiniame tinklalapyje Facebook, Skype, el. paštu. Tikėtina, kad interneto vaidmuo dar labiau didės, todėl pedagogai turėtų turėti atitinkamas žinias ir kompiuterinę įrangą darbo vietoje, kad bendradarbiavimo procesas vyktų sklandžiai.

3.5 Kiekybinis tyrimas: pedagogų požiūrio į ugdymo proceso dalyvių bendradarbiavimą raiška

Norint išsiaiškinti kaip pedagogai vertina bendradarbiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių (tėvų, pedagogų, vadovų) buvo vykdoma apklausa raštu. Tiriamieji anketinės apklausos metu atskleidė bendradarbiavimo ypatumus.

Siekiant išsiaiškinti kaip pedagogai vertina įstaigoje vyraujančią mikroklimatą, įtakojančią visos ikimokyklinės įstaigos ikimokyklinės įstaigos veiklos kokybę, buvo paprašyta šalia teiginio palikti įvertinimą nuo 1 balo iki 10 balų. Duomenys buvo grupuojami ir suskirstyti į reikšmes, nusakančias mikroklimato kokybę pedagogų požiūriu: 1,2,3,4,5 – blogas; 6,7,8 – vidutinis, 9, 10 – geras.

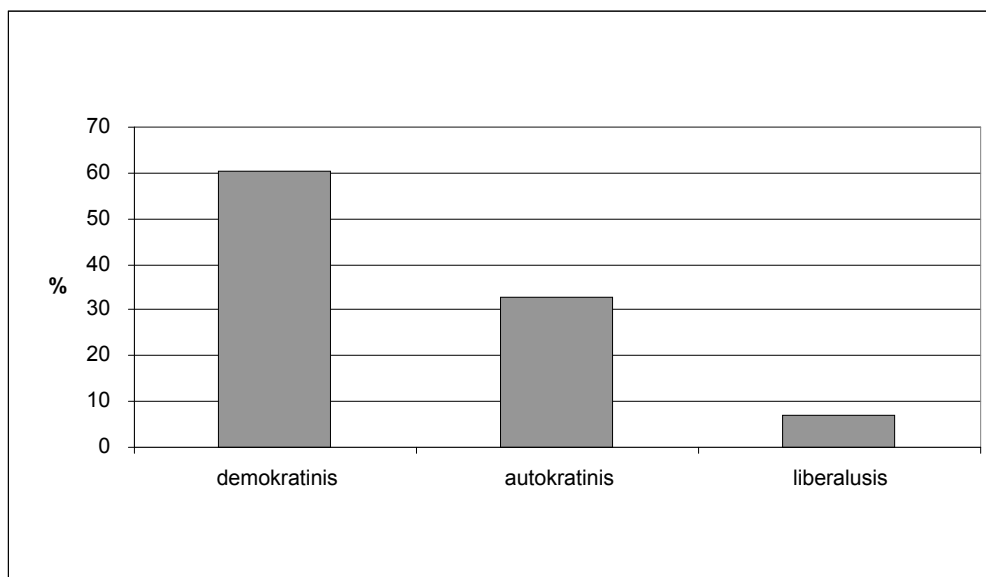


11 pav. Mikroklimato kokybė (pedagogų nuomonė) (N=128,%)

Dauguma pedagogų mikroklimato kokybę savo darbovietėje vertino kaip vidutinišką (53,8%), gerą – 26,6%. Analizė atskleidė, jog 19,5% apklaustųjų mano, kad mikroklimatas jų įstaigoje yra blogas, esanti nepalanki psichologinė atmosfera iš esmės trukdo vystytis atviram pedagogų bendradarbiavimui. Pagal gautus duomenis galima teigti, kad ikimokyklinėse institucijose vyrauja įvairus mikroklimatas, nors stebima tendencija, kad dauguma pedagogų teigiamai vertina įstaigoje vykstančius procesus, kita dalis apklaustųjų, susiduria su stresu, kuris gali neigiamai įtakoti bendradarbiavimą tarp visų ugdymo proceso dalyvių ir apskirtai ugdymo kokybę. Statistiškai reikšmingas skirtumas nestebimas nei tarp pedagogų amžiaus ($p = 0,276$), nei tarp darbo stažo ($p = 0,139$) analizuojant mikroklimato reiškinį. Reikšminga paminėti, jog mikroklimatą prasčiausiai vertina pedagogai, turintys mažesnę nei 5 metų darbo stažą, tikėtina, kad jauniems pedagogams yra pakankamai sudėtinga įsiliesti į bendrą pedagoginę veiklą neturint

didelės patirties ugdymo srityje, todėl manytina, kad pastarieji susiduria su didesne frustracija bendradarbiavimo procese nei vyresni ir patyrę pedagogai.

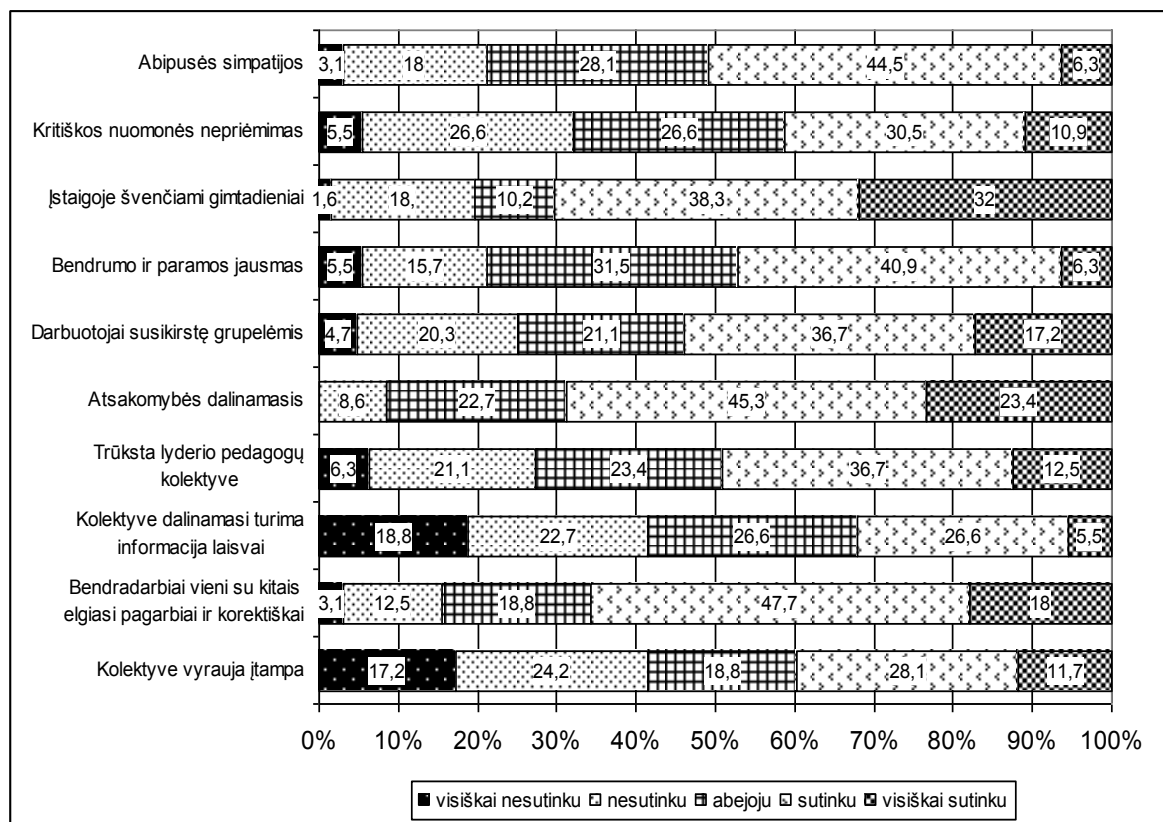
Analizuojant ikimokyklinės įstaigos valdymą, labai svarbu atskleisti pedagogų nuomonę, kokiomis idėjomis remiasi įstaigų vadovai vadovaudami ikimokyklinėms įstaigoms.



12 pav. Vadovų vadovavimo stilius (pedagogų nuomonė) (N=128, %)

Sėkmingą bendradarbiavimą ugdymo įstaigoje sąlygoja vadovo vadovavimo stilius, santykių su pavaldiniais tipas, jo elgesys, požiūris į bendrą veiklą. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad daugiau nei pusė pedagogų nurodė, jog jų darželyje vyrauja demokratiškas strateginis ikimokyklinės įstaigos valdymas (60,2%). Daugumos nuomone, vadovas skatina aktyvų bendradarbiavimą, palaiko komandinio darbo idėjas, priimdamas sprendimus, atsižvelgia į pedagogų poreikius. Kaip teigia Ruškus ir kt. (2012) svarbiausia ikimokyklinėje institucijoje yra valdymas, paremtas bendruomenės narių poreikiais ir iniciatyva, demokratišku strateginiu valdymu bei prisitaikymu prie vartotojų poreikių. Tačiau beveik penktadalis apklaustųjų (32,8%) anketoje nurodė esant autokratinį vadovo vadovavimo stilių, kuomet vadovas griežtai kontroliuoja pavaldinius. Ši valdymo struktūra pagal Hargreaves (1999) yra pernelyg hierarchiška, todėl dažnai atsiranda komunikacijos trukdymų. Nors statistinis skirtumų reikšmingumas nestebimas tarp amžiaus ir vadovavimo stiliaus ($p = 0,281$), tačiau duomenys rodo, kad jaunesni pedagogai iki 35m. amžiaus yra labiau linkę vadovui priskirti autokratinį vadovavimo stilių. Valdymą, paremtą vadovo atsakomybės vengimu, nurodė 7% apklaustųjų, pasak respondentų, vadovas veiklos laisvę palieka labiau patyrusiems bei patikimiems įstaigos nariams.

Vyraujantis mikroklimatas ikimokyklinėje įstaigoje turi įtakos bendradarbiavimui ugdymo procese, todėl svarbu išsiaiškinti kokie mikroklimato veiksniai būdingi darželiuose dirbantiems pedagogų kolektyvams (13 pav.).

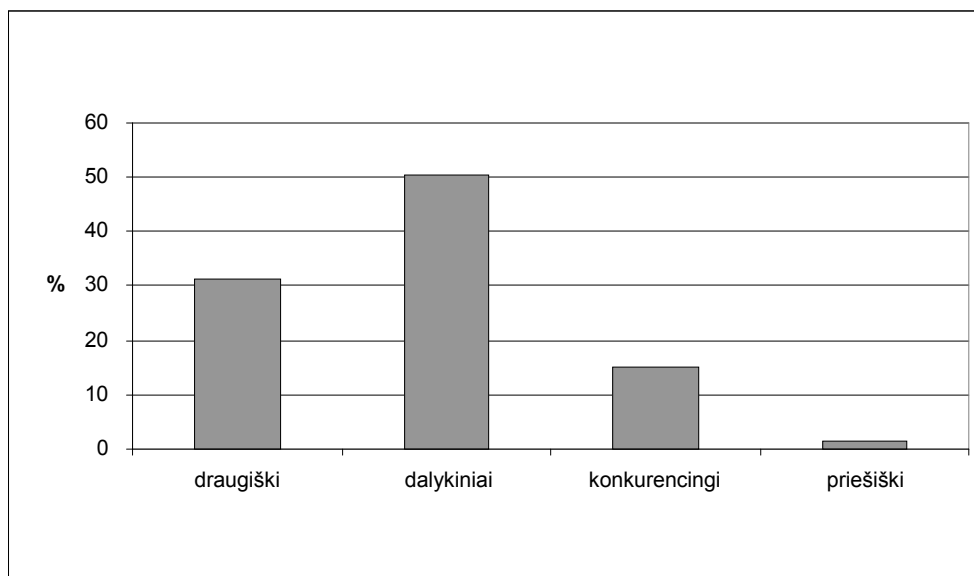


13 pav. Mikroklimato veiksnių įvertinimas (pedagogų apklausa) (N=128, %)

Paaiškėjo, jog (39,8%) pedagogų mano, kad jų kolektyve vyrauja įtampa, ir 53,9% - jog jie yra susiskirstę grupelėmis. Ne visuomet noriai kolegos dalinasi turima informacija, apie ketvirtadalį pedagogų šiam teiginiui pritaria (32,5%). Tikėtina, jog jie tai daro sąmoningai, o tai skatina konkurenciją tarp pedagogų, todėl efektyviai bendradarbiauti tarpusavyje kuomet įstaigoje vyrauja konkurencinės nuostatos yra labai sudėtinga. Pastebėtas statistinis skirtumų reikšmingumas tarp amžiaus ir reiškinio, analizuojančio lyderių trūkumą pedagogų tarpe ($p = 0,000$). Vyresni pedagogai linkę manyti, kad kolegų tarpe trūksta lyderio bei iniciatyvos, tai gali reikšti, jog pedagogai atlieka vadovo įpareigojimus, tačiau patiems stinga aktyvumo ir savanoriškumo. Pagal gautų duomenų analizę, galima būtų manyti, kad ikimokyklinėse institucijose vyrauja tariamas kolegialumas, kuomet bendradarbiaujama iš pareigos. Statistiškai reikšmingas skirtumas stebimas tarp amžiaus bei kriterijų: *bendradarbiai vieni su kitais elgiasi pagarbiai ir korektiškai* ($p = 0,043$); *išsakius kritišką nuomonę, galima susilaukti nemalonumų* ($p = 0,034$), abiejuose skirtumas daugiau išreikštas vyresnių pedagogų atžvilgiu. Pedagogai

stengiasi neprieštarauti vieni kitiems, vengia išsakyti kritišką nuomonę, kuri gali įtakoti konfliktinės situacijos atsiradimą.

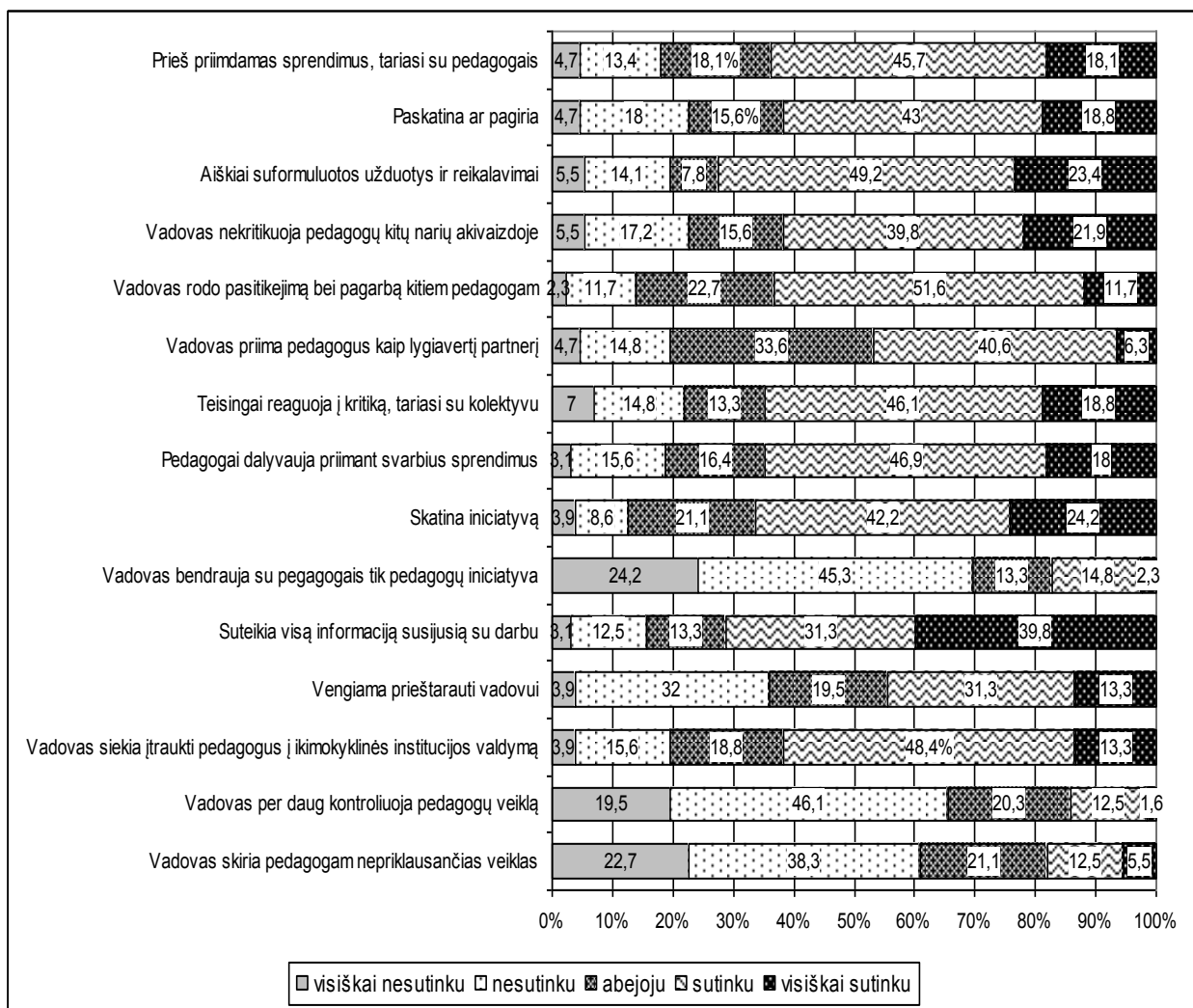
Plėtojant teiginių apie mikroklimatą analizę, svarbu sužinoti kaip pedagogai įvardina kolegų tarpusavio santykius.



14 pav. Tarpusavio santykių vertinimas (pedagogų apklausa) (N=128, %)

Iš 14 pav. matyti, jog dauguma respondentų mano, jog jų santykiai su kolegomis yra dalykiniai (50,4%). Apie 15,2% apklaustųjų santykius įvardina kaip konkurencingus, skatinančius varžymąsi, nenorą bendradarbiauti, dalintis idėjomis. mPastebėta, kad 1,6% pedagogų deklaravo, jog jų kolektyve santykiai yra priešiški ar net piktžiugiški. Jaunesnės kartos pedagogai yra labiau linkę pritarti, kad kolektyve vyrauja konkurencija, kuri slopina norą dalintis patirtimi, nors statistinis skirtumų reikšmingumas nestebimas nei darbo stažo ($p = 0,114$), nei amžiaus atžvilgiu ($p = 0,524$). Analizė rodo, jog pedagogų kolektyve kartais trūksta tarpusavio pasitikėjimo bei tolerancijos.

Vadovavimo stilius turi didelės reikšmės siekiant konstruktyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo tarp ugdymo proceso dalyvių. Dauguma pedagogų teigia, kad jų įstaigoje vadovaujama demokratinio valdymo principais. Vadovų ir pedagogų bendradarbiavimo ypatumus atskleidžia 15 pav. pateikti duomenys.

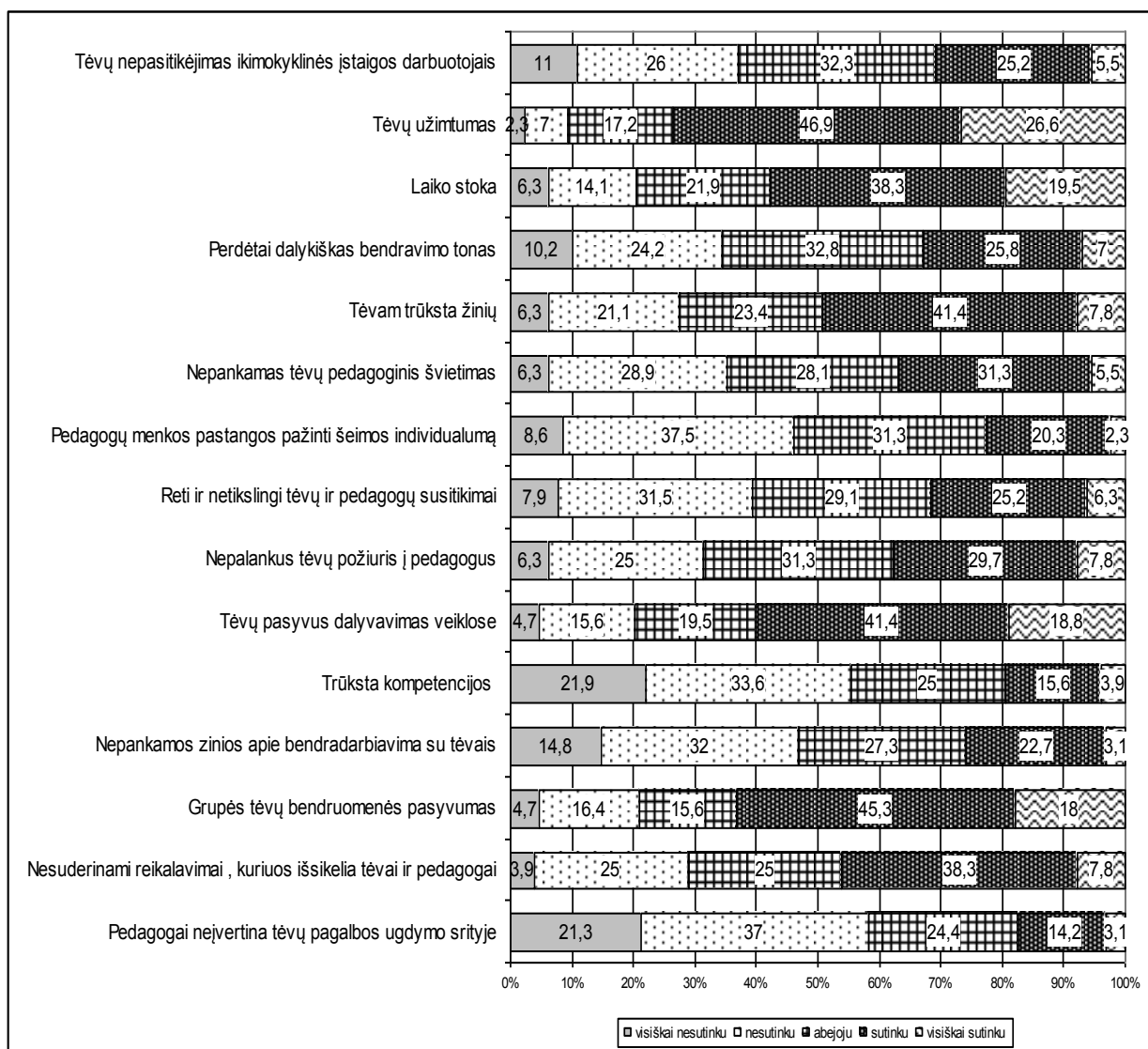


15 pav. Bendradarbiavimo raiška tarp pedagogų ir vadovų (pedagogų apklausa) (N=128,%)

Reikšminga pastebėti, kad analizuojant teiginius, apibūdinančius vadovo ir kolektyvo bendradarbiavimo ypatumus buvo nustatyta, kad didžioji dauguma respondentų įstaigos valdymui priskiria demokratinio vadovavimo strategijai būdingus bruožus: *vadovas priima pedagogus kaip lygiavertius partnerius* (45,9%), *skatina jų iniciatyvas* (66,4%), *tariausi su kolektyvu priimdami sprendimus* (63,8%), *siekia įtraukti juos į ikimokyklinės įstaigos valdymo procesus* (61,7%). Tačiau beveik 44,6% apklaustųjų nurodė, jog jie vis dėlto vengia prieštarauti vadovui net ir esant rimtiems argumentams, galima manyti, pedagogai norėdami jaustis saugesniais prisiima jiems palankesnę tylėjimo poziciją. Analizuojant duomenis pastebima, kad daugelyje teiginių, nusakančių vadovo elgesį su kolektyvu apie penktadalį pedagogų mano esant autokratinio valdymo apraiškų: *vadovas neteisingai reaguoja į kritiką* (21,8%), *kritikuoja pedagogus kitų narių akivaizdoje* (22,7%), *neskatina darbuotojų* (22,7%), *pedagogai nedalyvauja priimant svarbius sprendimus* (18,7%). Statistinis reikšmingas skirtumas stebimas

tarp amžiaus ir vadovo siekio įtraukti į ikimokyklinės institucijos valdymą ($p = 0,036$). Vyresni pedagogai yra labiau linkę manyti, kad įstaigos vadovas skiria pakankamai dėmesio pedagogų pasiūlymams bei pastebėjimams, siekiant gerinti ugdymo kokybę. Tendencija statistiniam reikšmingumui stebima pedagoginio stažo ir kriterijaus atžvilgiu: *turint rimtų argumentų, organizacijoje vengiama prieštarauti vadovui* ($p = 0,054$). Dažniausiai jaunesni pedagogai, nėra linkę prieštarauti vadovams. Todėl galima daryti išvadą, kad ne visi vadovai geba priimti kritiką jų atžvilgiu, vis dar gajus autokratinis bendravimo su pedagogais stilius, o tai stabdo bet kokių keitimąsi, tobulėjimą ugdymo procese.

Pedagogai išskyrė šias problemas, įtakančias tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą.



16 pav. Bendradarbiavimo problemų raiška tarp pedagogų ir tėvų (pedagogų apklausa) (N=128,%)

Esminės bendradarbiavimo su tėvais problemos, kurias išskyrė pedagogai: *tėvų užimtumas* (73,5%), *laiko stoka* (57,8%), *grupės tėvų bendruomenės pasyvumas* (63,3%),

nesuderinami reikalavimai, kuriuos iškelia tėvai ir pedagogai (56,3%), nepakankamos tėvų žinios (49,2%). Pastebėta, jog beveik penktadalis apklaustųjų (22,6%) nėra suinteresuoti susipažinti su ugdytinių šeimos ypatumais. Galima daryti prielaidą, jog dalis pedagogų negeba vystyti efektyvaus bendradarbiavimo tarp tėvų. Be to, (19,5%) tiriamųjų pripažįsta, jog jiems trūksta kompetencijos bendradarbiaujant. Statistinis skirtumų reikšmingumas stebimas tarp amžiaus ir kriterijų, nusakančio pedagogų pasirengimą bendradarbiauti su ugdytinių tėvais ($p = 0,021$) bei kompetencijos stoką šioje srityje ($p = 0,027$). Jaunesni pedagogai mano, kad nėra tinkamai pasirengę plėtoti efektyvų bendradarbiavimą, neturi pakankamai žinių ir patirties kaip įtraukti tėvus į ugdymo procesą. Tikėtina, kad problema slypi ikimokyklinių pedagogų rengime. Pasak pedagogų, tėvams dažnai dėl didelio jų užimtumo nepavyksta aktyviai įsitraukti į vaiko ugdymo(si) procesą, be to būdingas tėvų pasyvumas, o tai apsunkina bendradarbiavimą. Tai, kad tėvams trūksta žinių, kaip įsitraukti į bendrą veiklą, rodo tėvų švietimo ir informavimo sistemos darželyje tobulinimo poreikį. Pagal gautus duomenis, galima spręsti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybę neigiamai įtakoja bendradarbiavimo tarp ugdymo proceso dalyvių toka.

Pedagogai anketos paskutiniajame klausime (22kl.) (žr. 5 priedą) turėjo galimybę išreikšti savo pastebėjimus, pasiūlymus kaip būtų galima tobulinti bei gerinti bendradarbiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių.

Atsakymų rezultatai rodo, jog tiek pedagogai, tiek tėvai įvardina, kad kol kas bendravimas nevisuomet yra atviras ir nuoširdus, tikėtina, kad abi šios suinteresuotos pusės bendrauja labiau dalykiškai, formaliai. Tai patvirtina ir kiti apklausos metu gauti atsakymai. Anot pedagogų, vadovo vadovavimo stilius, požiūris į kolektyvą, turi labai daug įtakos ugdymo kokybei, taip pat ir bendradarbiavimui tarpusavyje. Jų manymu, vadovai, esantys autokratinio vadovavimo stiliaus šalininkai, neskatina aktyvaus bendradarbiavimo, slopina iniciatyvą. Galima teigti, kad viena iš sėkmingų pedagogų bendradarbiavimą užtikrinančių sąlygų yra palankaus mikroklimato kūrimas ugdymo įstaigos bendruomenėje, nuoširdžių ir atvirų santykių palaikymas. Vadovas, anot pedagogų, turi būti tarpininkas tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo procese. Neretai pedagogams trūksta laiko atlikti visas užduotis, institucijoje vyrauja „popierizmas“, esamas didelis darbo krūvis apsunkina galimybę efektyviai organizuoti ugdymo procesą, dėl to nukenčia ugdymo kokybė. Dalis pedagogų mano, kad tėvams trūksta informacijos, galima daryti prielaidą, kad pedagogai neišnaudoja visų tėvų pedagoginio švietimo galimybių, todėl iš tiesų, tikslinga tobulinti tėvų informavimo bei švietimo sistemą ikimokyklinėse įstaigose.

3.6 Kokybinis tyrimas. Vadovų požiūris į bendradarbiavimą kaip kokybės valdymo veiksnį

Siekiant nustatyti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūrį apie ugdymo proceso dalyvių bendradarbiavimą buvo vykdomas interviu. Dalyviai pokalbio metu atskleidė bendradarbiavimo kaip kokybės valdymo veiksnio ypatumus. Interviu metu gauti duomenys buvo analizuojami turinio analizės metodu, išskiriant kategorijas ir subkategorijas.

10 lentelė

Kategorija: „Ikimokyklinio ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės ypatumai“ (N=5)

Kategorijos pavadinimas	Subkategorijų pavadinimai	Įrodantys teiginiai	Skaičius
Ikimokyklinio ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės ypatumai	Specialistų komandos sutelktumas (komandinis darbas)	<i>*vadovo reikalas suformuoti gerų specialistų komandą; *labai svarbu sukurti komandą darbo eigoje; *burti komandas, skatinti bendradarbiauti tarpusavyje.* pedagogų kolektyvas, ir kitų specialistų komanda;* komanda tai labai svarbu, kaip ji dirba, tiesiogiai matyti ugdymo kokybėje.</i>	5
	Kokybė kaip susitarimas	<i>*bendras susitarimas vaikui atvykstant į įstaigą; *kokybė – tai yra susitarimas; *kokybė tai yra susitarimas tarp visų dalyvių, tėvų, pedagogų ir vadovų; *...susitarimai, kurių mes laikomės.</i>	4
	Ugdymo procese dalyvaujančių subjektų sąveika	<i>*neįmanoma kokybės turėti be visų ugdyme dalyvaujančio objektų santykio; *nuo tų visų veikiančių objektų tarpusavio santykių priklauso ugdymo kokybė;* reikalingas aktyvus bendradarbiavimas visuose lygmenyse; *Tarpusavyje bendraujantys specialistai, pedagogai gali daug daugiau padėti vaikui ir jo šeimai</i>	3
	Geras mikroklimatas	<i>*Būtų geras mikroklimatas, *mikroklimatas...visa tai priklauso ir vaikui, nes tai pedagogai perduoda vaikui;</i>	2
	Pedagogų kompetencija	<i>* pedagogas, svarbu, kad jis mokėtų pažinti vaiką, mokėtų mokyti, auklėti, ugdyti, turėtų priemonių tam, aplinką atitinkamą, pagalbininkų; *Jei ateina specialistai dirbti, tai darom prielaidą, kad ir kokybė turėtų būti atitinkama;*... labai svarbu pedagogų kompetencija</i>	3
	Auklėtojų padėjėjų kompetencija	<i>* Šiais metais sutarėme, kad jos eis mokyti ir nuėjo tęstinių studijų institutą ir jos baigė ten tokią programėlę</i>	1
	Nuolatinis paslaugų kokybės gerinimas	<i>*pedagogai kaip ir visas kolektyvas turi tobulinti ir kelti savo metodinį lygį, taip užtikrindami tą ugdymo kokybę; * negalime dirbti taip, kaip vakar, reikia dirbti taip, kaip</i>	4

		<i>bus rytoj ir dar kitą dieną, metais; *tobulėti turime kasdien. *labai svarbu nuolat tobulintis, nestovėti vietoje, žinoti ko nori ir to siekti....kur tobulintis reikia kasdien, visgi ugdome ateities kartas</i>	
	Vadovo atsakomybė už ugdymo kokybę	<i>*Vadovas atsako už įstaigoje teikiamas paslaugas ir kokybę; *vadovas kaip įstaigos pagrindinė ašis turi atsakyti už jos įgyvendinimą; *Vadovas atsako už visų narių veiklą, visą kokybę.</i>	3
	Pedagogų veiklos kontrolė	<i>*Reikia vykdyti priežiūrą</i>	1

* žvaigždute pažymėta skirtinga kiekvieno respondento nuomonė pateiktu klausimu

Kokybę vadovai apibrėžia, kaip susitarimą tarp ugdymo proceso dalyvių – tai vienas iš kokybės sąvokų apibrėžimų. Vadovai iš esmės atlieka pagrindinius vadybos procesus: jie planuoja kokybę – tardamiesi su tėvais dėl reikalavimų atitikimo jų poreikiams, atlieka kokybės valdymą – atlieka pedagogų veiklos kontrolę, ir kokybės tobulinimą – nuolat skatina ikimokyklinės įstaigos darbuotojus tobulėti, kelti kvalifikaciją.

Vadovai pritaria, jog siekiant kokybiško ugdymo būtinas nuolatinis visų ugdymo proceso dalyvių bendradarbiavimas, sąveika grįsta lygiaverčiais santykiais. Ikimokyklinės įstaigos vadovybės dėmesys tarpusavio bendradarbiavimui labai svarbus, o kolektyve vyraujantis mikroklimatas tiesiogiai įtakoja pedagogus bei jų požiūrį į ugdomąją veiklą. Reproduktyvios komandos sukūrimas, vadovų nuomone, yra ypatingai svarbus siekiant specialistų, dirbančių ikimokyklinėje įstaigoje, bendradarbiavimo. Sėkminga komandos narių sąveika tiesiogiai įtakoja ugdymo procesą ir ugdymo kokybę. Galima būtų teigti, jog ikimokyklinėje įstaigoje dirba kvalifikuoti specialistai, nes vadovai, vieną iš esminių kokybę lemiančių veiksnių įvardina pedagogų kompetenciją (pasirengimą ugdyti ikimokyklinio amžiaus vaikus). Taip pat svarbu pažymėti, jog auklėtojų padėjėjos keldamos savo kvalifikacija, gilina žinias, kurias vėliau gali pritaikyti darbo eigoje padedant pedagogui ugdyti vaikus. Vadovai taip pat išskiria nuolatinį paslaugų kokybės gerinimą, ypač keliant pedagogų metodologinį lygį. Pasak respondentų, siekiant užtikrinti kokybišką ugdymą personalas turi tobulinti savo gebėjimus ir įgūdžius, ieškoti, domėtis naujausiomis tendencijomis ir jas aktyviai taikyti savo darbinėje veikloje, svarbu paminėti, kad kiekvienas asmuo turi prisiimti asmeninę atsakomybę už kokybę. Vadovas, anot respondentų, prisiima visą atsakomybę už teikiamų paslaugų kokybę. Kaip teigia Stoškus, Beržinskienė (2005) (cit. Juodaitytė, Karzinauskienė, 2007) organizacijų veiklos kokybės valdymą yra būtina grįsti šiais principais: komandiniu darbu, visuotinės kokybės sistemos diegimu, kokybės standartų kūrimu, kokybės matavimais ir nuolatinio dėmesio kokybės

gerinimui. Interviu gautoje informacijoje stebime du pagrindinius kokybės valdymą įtakančius principus.

Antroji kategorija atskleidžia tėvų ir pedagogų efektyvaus bendradarbiavimo veiksnius, įtakančius ikimokyklinio ugdymo kokybę.

11 lentelė

Kategorija: „Efektyvaus bendradarbiavimo tarp pedagogų ir tėvų veiksniai“ (N=5)

Kategorijos pavadinimas	Subkategorijų pavadinimai	Įrodantys teiginiai	Skaičius
Efektyvaus bendradarbiavimo tarp pedagogų ir tėvų veiksniai	Bendradarbiavimo organizavimas remiantis įstaigos reglamentuotais dokumentais	<i>*Šiaip mes inicijuojame pagal mūsų švietimo įstatymą, pagal visus dokumentus kiek privalu būti susirinkimų, pasitarimų su tėvais; * Yra parengta bendradarbiavimo tvarka. Tai nuo individualių pokalbių iki grupės susirinkimų, nemažiau 2-jų per metus, bet dažniausiai būna trys, keturi. Iki viešų, visuotinių susirinkimų, būna du kartus per metus; *. Pagal nuostatus yra nustatytas privalomas susirinkimų skaičius ir pan. tai ir vykdomė; *Susirinkimai vyksta du kartus per metus, kaip priklauso; *Yra tėvų informavimo aprašas;</i>	5
	Nuolatinis bendradarbiavimas	<i>*pedagogai kiekvieną dieną individualiai teikia informaciją tėvam; *kasdien, pedagogai bendrauja su tėveliais, informuoja apie vaiką; *dažniausiai tėvai ir pedagogai sąveikauja kasdien, perduodant žinutes žodžiu, asmeniškai; *pedagogas kasdien kalbasi su tėvais, nors minimaliai, bet stengiasi perduoti tėvams reikalingą informaciją.</i>	4
	Vadovo asmeninis interesas domėtis tėvais, jų poreikiais	<i>*Aš pati stengiuos pašnekinti tėvus susitikus koridoriuje, gatvėje apie jų jausmą, ką jie jaučia darželiui, kaip jų vaikas jaučiasi, ką jie mąsto apie darželį; * Aš pasiteirauju tėvų, ką jie mano apie mūsų įstaigą.</i>	2
	Neformalus bendradarbiavimas	<i>*labai šaunu, kai tėveliai sutinka dalyvauti neformalioje veikloje, tarkim kaip talkos, pagalba pasirengiant šventėms, kokių dekoracijų kūrimas; * neformalioje aplinkoje aptariame pačius geriausius patarimus, išvalgas veiklai; *labai gerai kai tėvai atvyksta, dalyvauja talkose, vaikų šventėse</i>	3
	Greitas ir operatyvus problemų sprendimas	<i>*diskusijos gal būti tai irgi viena iš apraiškų ir formų, mums visada norisi spręsti, jeigu yra problema tai iš karto, čia ir dabar, vietoje išsiaiškinti kokios tos problemos; *Pedagogai stengiasi problemas su tėvais išsiaiškinti tuoj pat</i>	2
	Tėvų apklausose gauta informacija	<i>*Kas dėl efektyvumo, tai darome apklausas, aiškinamės kas jiems patinka yra priimtina; * Apklausos kelis kartus metuose, analizuojam jų poreikius, bendravimo aspektus</i>	2
	Nuolatinė lankstesnių formų paieška	<i>*lankstesnių tų formų, kaip pritraukti tėvus į darželį paieška; * negalime apsiriboti vien tik dabar</i>	2

		<i>taikomomis bendradarbiavimo formomis, turime ieškoti naujesnių</i>	
	Šeimos pažinimas, jos poreikių identifikavimas	<i>* pedagogas turi pažinti šeimą; * Pedagogai turi gebėti prieiti prie visų tėvų,</i>	2
	Tėvų atsakomybės didėjimas vaiko ugdymo procese	<i>*dažniausiai būdavo vadovų ir auklėtojų iniciatyva, dabar jau ir tėvų.*tėvai patys pasidomi, būna kad pasiskundžia; *</i>	2

*** žvaigždute pažymėta skirtinga kiekvieno respondento nuomonė pateiktu klausimu**

Bendradarbiavimas ikimokyklinėje įstaigoje yra reglamentuotas atitinkamais dokumentais, kurie nurodo, kiek ir kokių bendradarbiavimo formų reikia taikyti institucijai sąveikaujant su tėvais, tarpusavyje. Vadovai siekia, kad tikslai būtų įgyvendinti laiku, o visas pedagoginis personalas laikytųsi numatytų reikalavimų. Darželiuose bendradarbiavimas su tėvais yra planuojamas ir įgyvendinamas sistemingai.

Vienas iš esminių, anot respondentų, tėvų ir ugdymo institucijos sėkmingą bendradarbiavimą sąlygojančių veiksnių yra tėvų ir darželio nuolatinė sąveika, tačiau ji galima tik tuomet, kai pedagogai yra susipažinę su ugdytinio šeima, tėvų nuostatomis bei poreikiais, susijusiais su vaikų ugdymu. Šiam teiginiui pritaria ir Labanauskienė (2006), ikimokyklinio ugdymo pedagogams labai svarbu pažinti šeimą ir išmanyti ugdymo šeimoje specifiką. Vadovai teigia, jog svarbus yra ir jų pačių vaidmuo tėvų poreikių indentifikavime, siekiant gerinti ugdymo kokybę, tiesioginio kontakto būdu sprendžiamos iškilusios problemos. Vykstantis neformalus bendravimas taip pat turi teigiamos įtakos bendradarbiavimo procesams ikimokyklinėje įstaigoje, betarpiška sąveika tarp tėvų ir pedagogų leidžia palaikyti glaudžius ir nuoširdžius tarpusavio santykius. Stebima tendencija, jog pedagogų bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencijos ne visada atliepia tėvų poreikius: „<...>, kartais tos pagalbos nėra paprašoma ar netinkamai paprašoma“, pedagogai stengiasi siekti prasmingo dialogo su tėvais ir kurti palankų klimatą įstaigoje, tačiau nevisuomet tai pavyksta įgyvendinti. Ugdytinių tėvai, nepaslaptis, turi nepanaudotų gebėjimų, kuriuos būtų galima pritaikyti vaikų ugdymo procese. Tėvų pagalba vertinama labai teigiamai, savanorystės pagrindu grįsta veikla gali pagerinti darželio pedagogų ir tėvų bendradarbiavimą, padaryti jį ne tokiu oficialiu bei formaliu: „<...>kiekvienas skirtingai gali prisidėti, vieni idėjomis, kiti darbu“. Reikalinga ikimokyklinių įstaigų pedagogų ir vadovų kompetencijų plėtra skatinant tėvų savanorystę darželyje. Atliekant analizę, stebimas naujų bendradarbiavimo formų poreikis, kurios įgalintų tėvus įsitraukti į vaiko ugdymą, jaustis lygiaverčiais ugdymo partneriais.

Siekiant sužinoti apie taikomas bendradarbiavimo formas, metodus ikimokyklinėje įstaigoje, interviu metu buvo paprašyta vadovų jas įvardinti, nurodant efektyviausias.

12 lentelė

Kategorija: „Efektyviausios bendradarbiavimo formos/metodai tarp pedagogų ir tėvų“ (N=5)

Kategorijos pavadinimas	Subkategorijų pavadinimai	Įrodantys teigiai	Skaičius
Efektyviausios bendradarbiavimo formos/metodai tarp pedagogų ir tėvų	Lankstinukai tėvams	<i>*kiekvienais metais pasirengiam savo įstaigą pristatančius lankstinukus; *pedagogės daro įvairius lankstinukus, kur pateikiama susisteminta informacija.</i>	2
	Tėvų apklausos	<i>*Kartą į pusmetį mes apsiklausiam tėvus apie jų požiūrį į teikiamas paslaugas; *Apklauso kelis kartus metuose;</i>	2
	Pozityvios užsiėmimai	<i>*pozityvios tėvystės užsiėmimai;</i>	1
	Neformalūs bendravimo būdai	<i>*edukacinės išvykos; *organizuojame talkas; *talkos; * Aš kviečiu ir mes prie arbatos, neformalioje aplinkoje aptariame pačius geriausius patarimus, įžvalgas veiklai; *Neformalus bendravimas (išvykose, šventėse); * netradiciniai renginiai</i>	4
	Padėkos tėvams	<i>*visuomet padėkojam tėveliams prisidėjusiems prie darželio gerovės, įteikiame padėkas; *yra direktorės padėkos vakaras. Tai į tą padėkos vakarą sukviečiame tėvelius, kuriais šiais mokslo metais prisidėjo ar idėjomis ar darbais, ar materialine parama, prekėmis, tiesiog pagalba, išskirtina;</i>	2
	Bendradarbiavimas internetinėje erdvėje	<i>*labai plėtojam mes elektroninį bendradarbiavimą; * tėvai gali rašyti elektroninius laiškus, taip pat įsipareigojame atsakyti per tam tikrą laiką ir susirašinėjame.</i>	2
	Abipusis bendravimas atvedant/pasiimant vaiką	<i>*bendradarbiavimas vyksta betarpiškai, asmeniškai su kiekvienu tėveliu; *kad daugiausiai informacijos gaunama individualių pokalbių metu kai tėvai ateina pasiimti vaikų.</i>	2
	Namų darbai tėvams	<i>*Auklėtojos tėveliams užduoda tokius mini namų darbus; * su namų darbais tėvams.</i>	2
Telefoniniai skambučiai	<i>*auklėtojos palaiko ryšį su tėvais telefonu, pasiskambina, jei vaikas susirgo ar perduoda kokią žinutę SMS; * SMS žinutės ir laiškai, telefoniniai skambučiai; *skambina auklėtojos</i>	3	

* žvaigždute pažymėta skirtinga kiekvieno respondento nuomonė pateiktu klausimu

Vadovai teigia, jog efektyviai bendradarbiauti siekiama darželyje įvairiai, pasitelkiant ir inovatyvias bendravimo ir bendradarbiavimo formas bei būdus. Vadovai deklaruoja palaikymą ir moralinę paramą tiek pedagogams, tiek tėvams. Dauguma vadovų teigia, jog dažnai yra bendradarbiaujama neformaliais bendravimo būdais, išgyvenamas bendrumo jausmas pedagogams ir šeimoms padeda susibendrauti tarpusavyje, tuomet tėvai, tikėtina, pasijaučia atsakingesni už vaiko ugdymą, taip pat tai sudaro prielaidas sutelktos grupės tėvų bendruomenei formuotis. Informantai teigia, jog įstaigoje stengiasi plėtoti įvairius

bendradarbiavimo būdus, tokius kaip pozityvios tėvystės užsiėmimai bei bendradarbiavimas internetinėje erdvėje: el. paštu, tai anot vadovų, greitas, laiką taupantis, lankstus, tačiau konkrečios informacijos reikalaujantis būdas. Pasak vadovų, ypatingą vietą užima tėvų ir pedagogų bendravimas atvedant/pasiimant vaiką iš darželio, tai individualaus bendradarbiavimo forma, kuri leidžia betarpiškai keistis informacija, pastebėjimais, patarimais ir pan. Kasmet įstaigoje vykdomos tėvų apklausos, siekiama išsiaiškinti tėvų poreikius, reikmes ugdymo procesui. Informantai vienbalsiai sutinka, kad efektyviausios bendradarbiavimo formos yra tos, kuriose aktyviai reiškiasi ugdytinio šeima: „<...>Kai tėvai patys aktyviai dalyvauja, patys siūlo, aišku, tada efektyvumas didesnis“. Tai rodo, kad vien institucijos iniciatyvos nepakanka, reikalingas pačių tėvų interesas vaikų ugdymo kokybe.

Neretai bendradarbiaujant ugdymo proceso dalyviams susiduriama su įvairiomis problemomis. Ketvirtoje kategorijoje vadovai išskyrė šiuos veiksnius, įtakančius partnerystės problemas (žr. 13 lentelė).

13 lentelė

Kategorija: „Tėvų ir pedagogų partnerystės esminės problemas“ (N=5)

Kategorijos pavadinimas	Subkategorijų pavadinimai	Įrodantys teigiai	Skaičius
Tėvų ir pedagogų partnerystės esminės problemas	Pedagogų didelis darbo krūvis	* tačiau kartais auklėtoja pati nepajėgi visiems išsamiai papasakoti ką ir kaip vaikas tą dieną elgėsi, kokie jo pasiekimai; * Auklėtojos dažnai pasiskundžia, kad trūksta laiko norint kasdien su visais tėveliais pabendrauti,	2
	Pedagogų iniciatyvos stoka	* Ne visi pedagogai yra pakankamai motyvuoti, kartais trūksta pačių pedagogų iniciatyvos; * Aišku pasitaiko visokių atvejų, kai ir pedagogai deda nepakankamai pastangų, nori, kad bendradarbiautų, bet patys yra pasyvūs, laukia iniciatyvos iš tėvų.	2
	Įstaigoje vyraujantis „popierizmas“	*Nes mes per tą pildymą popierinių variantų, laiko daug prarandam.	1
	Tėvų užimtumas	*dirba ne vieną darbą, todėl visiškai nekaltiname mes tėvų ir suprantame juos, kad jie bendrauja...robotai; * ne visiems darbas leidžia dalyvauti visur; * tėveliai labai užimti, negali atvykti.	3
	Tėvų neadekvatūs reikalavimai	*nori, kad darželis duotų maksimumą, kad parengtų mokyklai, kad vaiką išmokytų skaityti, rašyti, visko; *kartais tėvelių lūkesčiai būna pernelyg dideli, kartais sunku rasti bendrą sprendimą, bet tokių tėvų būna nedaug.. *susiduriame su tokiomis nuomonėmis, kad atseit mokame pinigus darželiui, tai darželis viskuom turi pasirūpinti ir nuprausti ir nagačius nukarpyti; *darželis tai viską padarys, visko išmokys, vaikas keisis akyse be tėvų pagalbos.	3

	Tėvų pasyvumas	<i>*Kartais mes susiduriame su tėvelių pasyvumu; *Trūksta dar pačių tėvelių aktyvumo, noro; *neigiamos įtakos turi tėvų abejingumas, toks kaip ir pasyvumas gal greičiau</i>	3
--	----------------	--	---

* žvaigždute pažymėta skirtinga kiekvieno respondento nuomonė pateiktu klausimu

Atliekant interviu išryškėjo bendradarbiavimo problemos, trukdančios siekti ugdymo kokybės. Apibendrinant respondentų nuomonę nagrinėjamu aspektu, paaiškėjo, jog vadovai išskiria panašias bendradarbiavimo problemas tarp pedagogų ir tėvų, kurioms pritarė ir kiti tyrimo dalyviai anketinėje apklausoje. Tėvų pasyvumas ir užimtumas yra vienas iš esminių efektyvios komunikacijos kliuvinių. Išryškėjo, jog vadovai susiduria su tėvų neadekvačiais reikalavimais įstaigai, dirbančiam personalui. Tėvai yra reiklūs pedagogo kompetencijai, neretai visą atsakomybę, susijusią su vaiko ugdymu ir priežiūra perkelia darželio darbuotojams, dažniausiai tėvai reikalauja, kad vaikas būtų tinkamai parengiamas mokyklai: „<...> kad vaiką išmokyti skaityti, rašyti, visko“. Pasak Balčiūnaitės (2004) (cit. Juodaitytė, Karzinauskienė, 2007), esant skirtingoms tėvų ir pedagogų vertybinėms orientacijoms, sumažėja ir pedagoginio poveikio efektyvumas ugdytiniams. Vadovai taip pat nurodė, kad auklėtojos susiduria su dideliu darbo krūviu, tačiau galima būtų manyti, jog jis didėja ne dėl tiesioginio kontaktinio darbo su vaikais, o įvairaus papildomo darbo kitaip įvardijamo kaip „popierizmas“. Respondentai teigia, kad ir pedagogai ne visuomet išnaudoja visas galimybes siekiant efektyvintį bendradarbiavimą, susiduriama su motyvacijos stoka bei pasyvumu.

Bendradarbiavimas tarp pedagogų ir vadovų ikimokyklinėje įstaigoje vyksta nuolatos. Siekiant efektyvaus bendradarbiavimo suinteresuoti šia sąveika turi būti visi ugdymo proceso dalyviai. Kategorijoje „Bendradarbiavimo raiška tarp pedagogų ir vadovų ikimokyklinėje įstaigoje“, nurodomi pedagogų motyvacijos skatinimo būdai, tokie kaip moralinis bei materialinis paskatinimas (žr. 14 lentelė).

14 lentelė

Kategorija: „Bendradarbiavimo raiška tarp pedagogų ir vadovų ikimokyklinėje įstaigoje“

(N=5)

Kategorijos pavadinimas	Subkategorijų pavadinimai	Įrodantys teigiai	Skaičius
Bendradarbiavimo raiška tarp pedagogų ir vadovų ikimokyklinėje įstaigoje	Moralinis palaikymas	<i>*...turime moralinį palaikymą; * pagal galimybę administracijos darbuotojai eina į grupes, jeigu yra poreikis ir reikalas, susirgus kažkokios auklėtojos vaikučiui, išleidžiame; * stengiamės palaikyti vieni kitus; * moralinis palaikymas tai irgi yra viena iš svarbiausių žmogiškųjų faktorių; *moraliniai dalykai yra labai svarbūs; *Stengiuosi kiekvieną pedagogą pastebėti, padėkoti, dažnai įteikiu</i>	5

		<i>padėkas.</i>	
Bendradarbiavimas komandoje		<i>*bendravimas ir kolegialumas ir santykiai draugiški; *Čia tu turi būti komandos narys ir dirbti 24 valandas; *visa veikla organizuojama taip, kad vyktų komandomis darbas;* komandose darbuojames; *planuoju įstaigoje pati vesti seminarus apie komandinį darbą</i>	4
Pedagogams deleguojamos veiklos pagal gebėjimus, pomėgius		<i>*Pedagogai yra pasirinkę pagal pomėgius, sugebėjimus darbo grupę. Pas mus yra 4 darbo grupės</i>	1
Bendravimas neformalioje aplinkoje		<i>*Pedagogų dienos proga visas kolektyvas organizuojame išvykas, kultūrinius renginius;* Kalėdinį turimą renginį su metų nominacijomis, darbuotojų įvertinimais tokiais neformaliais; *Turime daug gražių tradicijų, kur galim bendruomenė susiburti, pabūti, pašvęsti kartu, atsipalaiduoti kartu; *Rytoj darysime savo ugdymo priemonių parodą, darysime kavos degustaciją, žiūrėsime naują videofilmą, kuris sukurtas apie mūsų įstaigą</i>	4
Vadovo demokratinis valdymo stiliaus įtaka bendradarbiavimo procesuose		<i>*Aš asmeniškai tariausi, išklausau visų nuomonių, derinu sprendimus; *nebėra taip, kad vadovas kažka nuleidžia, aš kaip vadovas jaučiu, kad ateina iš apačios iniciatyvos; *sakykime aš visada atsižvelgiu į jaunų perspektyvių žmonių nuomonę, į tų žmonių, kurie yra labai kūrybingi, stengiuosi įžvelgti teigiamybes tose idėjose ir jas realizuoti.</i>	3
Materialinis paskatinimas		<i>*išdalinti po du tris šimtus metų gale, tai toks finansinis tas motyvavimas; *skatiname finansiškai, dažniausiai metų gale;* apmokame seminarus, kursus</i>	3
Vadovų organizuojami seminarai pedagogams		<i>*planuoju įstaigoje pati vesti seminarus apie komandinį darbą</i>	1
Priimdamas sprendimus vadovas atsižvelgia į pedagogų kolektyvo nuomonę		<i>*Priimat sprendimus mes viską tariamės komandoje. Nors aišku vadovo yra paskutinis žodis, nes taip ir vadyba reikalauja;* Prieš priimdama sprendimus, aš tariausi su pedagogais, diskutuojam, analizuojam</i>	2
Vadovas siekia operatyviai spręsti iškilusias problemas		<i>*visada problemas sprendžiame operatyviai, diskutuojame....;</i>	1

* žvaigždute pažymėta skirtinga kiekvieno respondento nuomonė pateiktu klausimu

Pagal pateiktus duomenis, galima teigti, kad ikimokyklinės įstaigos vadovai geba bendrauti ir bendradarbiauti su pedagogais, skatinti jų motyvaciją pasitelkdami įvairias priemones ir taip kurdami palankius darbu santykius. Respondentai teigia, kad jų vadovavimas yra pagrįstas tikslingu pedagogų skatinimu. Motyvuojant darbuotojus jie pasirenka įvairias strategijas: daug dėmesio skiria moraliniam palaikymui, svarbus ir materialinis dirbančiųjų paskatinimas. Informantai save identifikuoja esant demokratinio valdymo šalininkais, jie teigia,

jog visuomet atsižvelgia į tėvų bei pedagogų poreikius, siekia juos patenkinti. Svarbiausia, anot vadovų, yra gebėjimas dirbti komandose, dalintis ir keistis informacija bei idėjomis, nuo šių aspektų įgyvendinimo priklauso ugdymo kokybė. Svarbu pažymėti, kad vadovai palaiko tiek formalius ir neformalius partnerystės santykius institucijoje. Egzistuojant neformaliai bendravimui, neformaliems ryšiams, egzistuoja ir tiesioginė abipusė nauda tiek pedagogams, tiek vadovams. Vadovai priimdami sprendimus, atsižvelgia į komandos nuomonę, tačiau galutinį sprendimą priima patys. Operatyviai sprendžia bendravimo, darbo sąlygų gerinimo problemas: „<...> mes ieškome irgi tokio konsensuso, susitarimo, sakykime, kad neigiamybės nepereitų į kitą dieną“. Ikimokyklinės įstaigos vadybinės veiklos sritys yra pasiskirstomos tarpusavyje, o įpareigojimai pedagogams dažniausiai deleguojami atsižvelgiant į jų gebėjimus bei kompetencijas. Tokia ikimokyklinės įstaigos organizacine struktūra, siekiama optimaliai panaudoti turimus išteklius. Svarbu paminėti, jog yra vadovų, kurie yra suinteresuoti tobulinti pedagogų komandos darbą, patys rengia seminarus, telkia bendruomenę jungtis ir mokytis vieniems iš kitų.

Interviu metu vadovai įvardino problemas, vyraujančias bendradarbiavimo procese tarp vadovų ir pedagoginio personalo (žr. 15 lentelė).

15 lentelė

Kategorija: „Problemos bendradarbiavimo procese tarp pedagogų ir vadovų ikimokyklinėje įstaigoje“ (N=5)

Kategorijos pavadinimas	Subkategorijų pavadinimai	Įrodantys teigiai	Skaičius
Problemos bendradarbiavimo procese tarp pedagogų ir vadovų ikimokyklinėje įstaigoje	Vyresnių pedagogų pasyvumas	<i>*dabar tie pensininkai sėdi įsikibę į tas vietas ir jie nenori išeiti, bet jie negeba eiti su laimečiu, negeba žengti su jaunimu, sakykime, su naujovėmis ir jie užsisėdi. Idėjų neskleidžia; *dalis pedagogų, kurie baigę mokslus 20 – 30 metų atgal, jų supratimas, kad jie gerai dirba iki šiol ir kam čia dabar kažką keisti, yra labai gajus</i>	2
	Didelis pedagogų darbo krūvis	<i>*Kartais pasako: per daug susirinkimų...užduočių; * Kai kurie skundžiasi dideliu darbo krūviu, kaip sakant popierizmu. Nes juos pildant užgaištama daug laiko, o naudos nedaug.</i>	2
	Pedagogų motyvacijos stoka	<i>*Ne visi pedagogai yra pakankamai motyvuoti, kartais trūksta pačių pedagogų iniciatyvos; * Trūksta tos drąsos, iniciatyvos.</i>	2
	Retai taikomos informacinės technologijos bendradarbiavime	<i>*...tada tu turi laukti, kol jis ateis į darbą, nunešti. O jeigu tai būtų el. paštu, arba gal kaip skype. Man tik tereiktų trumpai drūtai paklausti. Taupyti si laikas.</i>	1

* žvaigždute pažymėta skirtinga kiekvieno respondento nuomonė pateiktu klausimu

Analizuojant bendradarbiavimo trukdžius tarp vadovų ir pedagogų, išryškėja pedagogų iniciatyvos tūkumas tobulinant komunikacines kompetencijas. Stebima vyresnių pedagogų pasyvi pozicija taikant inovacijas ugdymo procese. Vadovai teigia susiduriantys su jų abejingumu, ikimokyklinio ugdymo pedagogo profesijos nuvertinimu ir menku noru tobulėti: „<...>dalis pedagogų, kurie baigę mokslus 20 – 30 metų atgal, jų supratimas, kad jie gerai dirba iki šiol ir kam čia dabar kažką keisti, yra labai gajus“, „Pasiūlai kokią naują idėją, perspektyvą....o va tas keletą žmonių: - O kam to reikia. Ai čia jūsų išmislas. Jie nenori prisitaikyti ir jie randa bet kokių motyvų, o gal čia nereikia<...>“. Anot vadovų, pedagogai skundžiasi dideliu darbo krūviu, per daug priskirtų veiklos funkcijų, „popierizmu“, vyrauja laiko stokos problema. Tikėtina, jog vadovai stiprina kontrolę ir pateikia vis daugiau reikalavimų. Visa tai neigiamai veikia ugdymo kokybę, nes pedagogų laiko ištekliai yra riboti, todėl jiems yra sudėtinga laiką paskirstyti racionaliai. Dėl šių nesuderintų interesų tarp pedagogų ir vadovų neretai kyla įvairios konfliktinės situacijos. Svarbu pažymėti, kad ne visi pedagogai yra įvaldę informacines technologijas, tai, anot vadovų, apsunkina bendradarbiavimą tarpusavyje, naudojantis šiomis technologijomis bendradarbiavimas vykėtų greičiau ir efektyviau.

Atsakydami į paskutinį interviu metu pateiktą klausimą vadovai turėjo galimybę pateikti pasiūlymus, pastebėjimus, kokiomis priemonėmis, būdais būtų galima patobulinti esamą bendradarbiavimą ikimokyklinėje įstaigoje (žr. 16 lentelė).

16 lentelė

Kategorija: „Vadovų pasiūlymai gerinant bendradarbiavimą ikimokyklinėje ugdymo institucijoje“ (N=5)

Kategorijos pavadinimas	Subkategorijų pavadinimai	Įrodantys teigiai	Skaičius
Vadovų pasiūlymai gerinant bendradarbiavimą ikimokyklinėje ugdymo institucijoje	Informacinių technologijų aktyvesnis taikymas ugdymo procese	<i>* Nežinau net, gal tobulinti elektroninį bendravimą; * naujaisiomis technologijomis. * labai svarbu, kad pedagogai būtų įvaldę informacines technologijas</i>	3
	Pedagogų kvalifikacijos kėlimas	<i>*Dar yra vietos tobulėti patiems pedagogams, keliant kvalifikacijas; * skatinti pedagogų motyvaciją tobulėti; * gal patobulinti norėtusi, kelti tą metodinį lygį.</i>	2
	Gaudesnės sąveikos tarp ugdymo proceso dalyvių siekimas	<i>*kuo glaudesnis turėtų būti santykis tarp vadovų ir bendruomenės; *bendradarbiavimas turi būti visapusis, svarbu skatinti visus dalyvius būti aktyviems, kūrybingiems</i>	3
	Naujų bendradarbiavimo formų paieška	<i>*ieškoti naujesnių, efektyvesnių būdų kaip bendrauti, kokiomis formomis pritraukti juos pas mus.</i>	1
	Aplinkos modernizavimas	<i>* Grupių modernizavimas; *Norėtume apsirūpinti visa ta technika įstaigoje, kai bus visur tai bus dar lengviau, tarkime vaikų lankomumą būtų galima žymėti</i>	2

		<i>elektroniniu būdu<...> Kad būtų internetas kiekvienai grupei, dabar turi patalpas derintis;</i>	
	Į vaiką orientuoto ugdymo paradigmos plėtotė	<i>*Ir tą į vaiką orientuotą ugdymą mes norime kelti prioritetu, taip, mes deklaruoti galime, bet norisi, kad tai būtų praktiškai daroma, norėtusi, kad rezultatas būtų ne pasirodymas koncerte, o būtų procese fiksuojami</i>	1

Visose gyvenimo srityse įsigali informacijos ir komunikacijos technologijos, todėl šiuolaikinės ikimokyklinės įstaigos siekia teikti kokybiško ugdymo paslaugas pasitelkdamos informacines technologijas. Tarp vadovų vyrauja nuostata, kad darželyje jas taikyti reikalinga, tokiu būdu tobulinant ne tik ugdymo turinį, bet ir bendradrabiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių. Dalis apklaustųjų mano, kad įstaigos kompiuterizavimo lygis yra pakankamai žemas, kadangi ne visi pedagogai turi laisvą prieigą naudotis informacinėmis technologijomis, todėl viena iš kokybiško ugdymo plėtočių įvardijama kaip aplinkos modernizavimas. Informantai nurodė, jog reikalingas nuolatinis tobulėjimas, pedagogų kvalifikacijos kėlimas. Be to svarbu, kad pedagogai ne tik deklaruotų į vaiką orientuoto ugdymo idėjas, tačiau jas aktyviai įgyvendintų savo veiklose, laikytųsi principo, kad svarbiausia ne rezultatas, o pats procesas. Vadovai pripažįsta, kad tėvai dar yra pasyvūs ugdymo proceso dalyviai, todėl, anot jų, reikalinga ieškoti naujų inovatyvių bendravimo ir bendradarbiavimo formų, kurios užtikrintų. Tačiau svarbiausia, kad įstaigos mikroklimatas būtų palankus glaudesnei sąveikai, tuomet ir dalyviai reikšis aktyviau, sieks abipusio bendradarbiavimo.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad:

- Vadybinės ir pedagoginės literatūros analizė leidžia teigti, kad ikimokyklinio ugdymo kokybė ir jos įgyvendinimo problema šiandienos švietimo vadybos moksle ir ugdymo praktikoje yra itin reikšminga. Teikiamų ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės negalima apibūdinti vienareikšmiškai, nustatyta, kad nėra vieningo mokslinio kokybės aiškinimo. Dažniausiai ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės samprata apibūdinama, remiantis bendromis vadybinėmis teorijomis, taikomomis tiek bendrojoje vadyboje, tiek ir švietimo vadyboje.
- Ikimokyklinės įstaigos dalyvių (tėvų, pedagogų, vadovų) bendradarbiavimo procesas, yra ypatingai aktualus ikimokyklinio ugdymo institucijų veikloje, nes tai yra viena iš reikšmingiausių darbo ir veiklos formų tiesiogiai įtakančių ikimokyklinio ugdymo kokybę. Ugdymo įstaigos bei šeimos bendradarbiavimo svarba akcentuojama visuose ugdymo įstaigų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose, pabrėžiant, kad glaudus bendradarbiavimas padeda harmoningai ir kokybiškai ugdyti vaiką.

2. Atlikus tyrimo rezultatų analizę paaiškėjo:

- Remiantis tėvų apklausa, galima daryti išvadas, jog mažai tėvų aktyviai dalyvauja vaiko ugdymo procese, tai dažniausiai įtakoja socialiniai – demografiniai veiksniai: amžius, išsilavinimas, ekonominė ir socialinė situacija. Tėvai suvokia bendradarbiavimo svarbą vaikų ugdymo procese, tačiau vengia prisiimti aktyvių dalyvių vaidmenį, stokoja iniciatyvumo bendradarbiavimo procesuose. Tiriamieji laikosi nuostatos, jog bendradarbiavimas ikimokyklinėje įstaigoje turi būti tobulinamas.
- Bendradarbiaujant ugdymo proceso dalyviams dažniausiai taikomos tradicinės bendradarbiavimo formos, tokios kaip individualūs pokalbiai, tėvų susirinkimai, telefoniniai skambučiai, tačiau jos ne visuomet atliepia tėvų poreikius. Naujos ir efektyvesnės formos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose naudojamos vangiai. Stebimas didelis poreikis plėtoti bendradarbiavimą internetinėje erdvėje (el. paštu, socialiniuose tinklalapiuose, naudojant įvairias programines įrangas).

- Tyrimo duomenys rodo, jog teikiamų papildomų paslaugų įvairovė yra labai svarbi renkantis ikimokyklinę įstaigą, kurią lankys vaikas. Pastebėta, jog jaunesni tėvai kelia aukštesnius reikalavimus ikimokyklinės įstaigos veiklai, jos kokybei.
- Atlikus pedagogų apklausą, nustatyta, jog jaunesni pedagogai susiduria su didesniais sunkumais bendradarbiaudami tiek su ugdytinių tėvais, tiek su kolegomis. Neretai jiems trūksta žinių ir įgūdžių kaip plėtoti efektyvų bendradarbiavimą. Pedagogų tarpuavio santykiai yra labai įvairūs, dviprasmiški. Stebima konkurencinė atmosfera įstaigose, trūksta iniciatyvos bei pasitikėjimo vieni kitais.
- Pedagogai nurodė, jog vadovai stengiasi aktyviai taikyti demokratinio vadovavimo principus ikimokyklinės įstaigos valdyme: tariasi prieš priimdami sprendimus, motyvuoja darbuotojus, pateikia aiškias suformuluotas užduotis ir reikalavimus bei skatina pedagogų iniciatyvą. Tokioje aplinkoje pedagogai linkę didžiuotis bendrais pasiekimais, stengiasi pasidalinti sunkumais, formuojasi nuoširdesni ir draugiškesni santykiai. Tačiau net ir vyraujant demokratiniam valdymo stiliui, pedagogai vengia išsakyti savo pastebėjimus vadovams.
- Apibrėžiant kokybės sąvoką, vadovai vadovaujasi nuostata, kad ugdymo kokybė – tai ugdymo dalyvių bendras susitarimas, garantuojantis paslaugų atitikimą iš anksto suformuluotiems reikalavimams. Pasak vadovų, įgyvendinant ikimokyklinio ugdymo kokybę labai svarbu suburti kūrybingų pedagogų komandą, kurioje darbuotojai vieni kitais pasitiki, telkia idėjas. Taip pat būtinas nuolatinis paslaugų kokybės gerinimas keliant pedagogų metodinį lygį. Vadovai kaip esminį ugdymo kokybės veiksnį išskiria nuolatinę ugdymo dalyvių sąveiką, paremtą lygiavertiškumo principu.
- Pastebėta, jog esant dideliame pedagogų darbo krūviui, mažiau laiko ir dėmesio skiriama į vaiką orientuoto ugdymo plėtotei.
- Apibūdindami efektyviausias tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo formas vadovai jų išskyrė daug ir įvairių, tačiau svarbiausias aspektas, jog bendradarbiavimu turi būti suinteresuoti visi ugdymo proceso dalyviai, tėvai prisiimdami didesnę atsakomybę už vaiko ugdymo kokybę sudaro sąlygas efektyvesnei bendradarbiavimo plėtotei.

- Tiek pedagogai, tiek vadovai pritaria, jog pedagogams yra sudaromos galimybės kelti kvalifikacinę kategoriją, tobulėti, taip pat jie yra įtraukiami į ikimokyklinės įstaigos veiklos planavimą bei valdymą.
- Stebima vyresnių pedagogų pasyvi pozicija taikant inovacijas ikimokyklinėje įstaigoje. Pasak vadovų, ne visi vyresnės kartos pedagogai yra įvaldę informacines technologijas, kurias sėkmingai būtų galima taikyti bendradarbiavimo procese.

REKOMENDACIJOS

- Vadovams kurti atvirą, stimuliuojančią iniciatyvumą aplinką, palankų veiklai emocinį kolektyvo mikroklimatą: vadovai turi nuosekliau ir kryptingiau plėtoti esamą bendradarbiavimą, formuojant vieningą pedagogų komandą, kuriant saugią pasitikėjimo vieni kitais atmosferą, paremiant lyderius ir suteikint jiems įgaliojimus, ieškoti naujų būdų ir formų, leidžiančių stiprinti tarpusavio santykius.
- Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, siekdama teikti kokybiškas paslaugas, turėtų skatinti tėvus aktyviai įsitraukti į institucijos ugdymo valdymą, teikiant pasiūlymus ir priimant sprendimus, ugdyti norą padėti, savanoriauti organizuojant šventes, išvykas ir jose aktyviai dalyvauti, plėtoti tėvų informavimo ir konsultavimo sistemą.
- Skatinti ikimokyklinės įstaigos pedagogų kvalifikacijos kėlimą, vadybinių, komunikacinių bei kompiuterinio raštingumo kompetencijų didinimą, užtikrinantį operatyvų ir tikslingą bendradarbiavimą su kolegomis ir ugdytinių šeimomis.
- Skleisti gerąją darbo patirtį, dalintis žiniomis pedagogams tarpusavyje, efektyviau taikyti į vaiką orientuoto ugdymo paradigmos principus.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. – Kaunas: Technologija.
2. Ališauskienė S. (2003s). Specialistų ir šeimų bendradarbiavimo modelio konstravimas: metodologiniai ir reflektyviosios praktikos pagrindai. *Specialusis ugdymas*. Nr. 2 (9).
3. Ališauskienė S. (tyr. vad.) (2003b). *Tėvų, specialistų ir specialiųjų poreikių turinčių vaikų bendradarbiavimo plėtotė ugdymo institucijose (ankstyvosios reabilitacijos tarnybose ir bendrojo lavinimo mokyklose): tyrimo ataskaita*. LR švietimo ir mokslo ministerija, Šiaulių universitetas. Šiauliai, p. 6.
4. Allan, A., Lukoševičiūtė – Noreikienė, I. (2008). Mišriųjų studijų kurso kokybės vertinimas atvirojo mokymosi idėjų kontekste: atvejo analizė. p. 94-131. Prieiga internete: <http://skc.vdu.lt/downloads/zurnalo_arch/amk_5/qhe_2008_094_131.pdf>
5. Anzenbacher, A. (1992). *Filosofijos įvadas*. Vilnius: Katalikų pasaulis.
6. Bagdonas E., Kazlauskienė E. (2002). *Verslo pradmenys (vadovėlis)*. Kaunas.
7. Bagdonaitė, A., Sakalauskaitė, T. (2009). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir tėvų požiūris į bendradarbiavimą ugdymo procese. *Mokytojų rengimas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos. Tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga*. p. 156-161
8. Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R. (2002). *Bendrojo lavinimo vidaus audito metodika. I dalis*. Vilnius: švietimo aprūpinimo centras.
9. Barvydienė V., Kasiulis J. (1998). *Vadovavimo psichologija*.
10. Bennett B. ir kt. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis
11. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda.
12. Butkienė, G., Kepalaitė, A. (1996). *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: Margi raštai.
13. Būdienė, V., Zabulionis, A., Želvys, R. (2001). Moksleivių tėvų požiūris į dabartines švietimo problemas. *Tyrimo ataskaita*. Vilnius.
14. Čegytė, D., Ališauskienė, S. 2009. Specialistų komandos bendroji pasidalyta kompetencija tenkinant vaikų specialiuosius poreikius: koncepto analizė. *Socialiniai mokslai. Naujų mokslininkų darbai*. Nr. I (22). 33-45
15. Černius V. J. (1993). *Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas*. Vilnius
16. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai*. D.1. Vilnius: TEV.
17. *EFQM Introducing Excellence*, (2003). Klaipėda.
18. Dapkienė S. (2002). *Klasės auklėtojas ir tėvai – partneriai*. Šiauliai.

19. Daniels E. R., Stafford K. (2000). *Atvirų visiems vaikams grupių kūrimas*.
20. Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L P. (1999). *Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs*. Boston: Allyn and Bacon.
21. Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L P. (2005). *Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs*. Boston: Person Education.
22. Dikavičius V., Stoškus S., (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
23. Dobranskienė R. (2002). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
24. Garalis, A. (2003). Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti oraganizacija. *Pedagogika*. Nr. 69. P. 48-58
25. Gedminienė D., Gumuliauskienė A. (2008). Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje: mokytojų ir mokinių požiūris. *Acta Pedagogica Vilnensia*. Nr. 21. p. 75-88.
26. Hargreaves A., (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius: Tyto alba
27. Hilado, A., Kallemeyn L., Leow, Ch., Lundy, M., Israel, M. (2011). Supporting Child Welfare and Parent Involvement in Preschool Programs. *Early Childhood Education*. p.343–353.
28. Hopkins, D., Ainscow, M. (1995). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
29. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo 2011-2013 plėtros programa. Prieiga internete: <<http://www.smm.lt/ugdymas/docs/Programa-2011-0301%28minstr.%20pasir.%29.pdf>>
30. Jacikevičienė, O., Rupšienė L. (1999). *Bendradarbiavimas ir kooperacija ugdant vaikus. Mokojoji knyga*. Klaipėda
31. Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
32. Johnson, L., C. (2003). *Socialinio darbo praktika: bendrasis požiūris*. Vilnius: VU. Specialiosios pedagogikos laboratorija.
33. Jonutytė, I., Budreikaitė, A. (2005). Tėvų dalyvavimas ikimokyklinės įstaigos bendruomenės valdymo procese. *Pedagogika*. Nr. 76. p. 56-63.
34. Juodaitytė, A. (2000). *Ikimokyklinio ugdymo modernizavimas besikeičiančioje visuomenėje: mokslo darbų rinkinys*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas
35. Juodaitytė, A. (2003a). Tėvų, kaip suaugusiųjų, konstruktyvaus švietimo paradigmos raiška ikimokyklinio ugdymo kaitoje. *Pedagogika*. Nr. 69. 73-79
36. Juodaitytė A., (2003b). *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Vilnius: Petro ofsetas.
37. Juodaitytė, A., Karzinauskienė, R. (2007). Kokybės vadybos principų raiška mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo procesuose. *Mokytojų ugdymas*. Nr. 9. p. 24-41

38. Juodaitytė A. Martišauskienė D. (2008). Ikimokyklinio ugdymo kokybės valdymo prasiūmų kontekstualizavimas Lietuvos respublikos švietimo dokumentuose. *Mokytojų ugdymas*. Nr. 11 (2), p. 116-134.
39. Juodaitytė A. Martišauskienė D. (2011). Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės veiksmingo valdymo požymiai, sąlygos bei funkcijos (vadovų ir pedagogų nuomonė). *Pasaulis vaikui: ugdymo realijos ir perspektyvos. Mokslo straipsniai*. 4 tomas. p. 322-339.
40. Juodaitytė, A., Gaučaitė, R., Kazlauskienė, A. (2009). *Informavimas apie ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą ir švietimo pagalbą*. Šiauliai: Lucilijus.
41. Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės vadyba*. Vilnius. MRU.
42. Kontautienė, R. (2006). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: studijų knyga*. Klaipėda: KU.
43. Lamanauskas, V. (vyr.red.). (2009). *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*.
44. Landsbergienė, A. (2010). Vadovavimo ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms modelio teorinis ir empirinis pagrindimas. *Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
45. Laurinčiukienė L. (2002). Tėvų požiūris į dabartinę Lietuvos švietimo sistemą ir jos kaitą. *Švietimo naujienos: informacinis leidinys*. Nr.4.
46. Litvinienė, J. (2002). *Šeima - vaiko ugdymo institucija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
47. Martinkienė, J. (2009). *Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje*. Prieiga internete: <
http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/1%20sekcija/I08_Martinkiene.pdf>.
48. Martišauskienė, D. (2010). Ikimokyklinių ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas tiriant tėvų – vartotojų poreikius. Daktaro disertacija.
49. Martišauskienė D.(2008). Tėvų ir pedagogų požiūris į ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybę Kretingos lopšelyje –darželyje „Ažuoliukas“. Jaunųjų mokslininkų darbai, 1(17), p. 89-92.
50. Mikoliūnienė V. (2000). Vadovas mokyklos kaitos procese. Vilnius: PPRC.
51. Miltenienė, L. (2005). Bendradarbiavimo modelio konstravimas, tenkinant specialiuosius ugdymo poreikius. Daktaro disertacija. SU.
52. Monkevičienė O. (2008). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos. *Pedagogika: mokslo darbai*. Nr. 91. P. 66–73.

53. Monkevičienė, O., Glebuviene, V. S. (sud.) (2011). *Metodinis leidinys priešmokyklinio ugdymo pedagogams*.
54. Monkevičienė, O. ir kt. (2009). Ataskaita. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės analizė. Prieiga internete: <<http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra>>
55. Neifachas S. (2004). *Optimalaus priešmokyklinio ugdymo konceptualizavimosi kontekstai*. Vilnius.
56. Neifachas S., (2008 a). *Vaikų ugdymas darželyje: dabartis ir ateities perspektyva*. Vilnius: Ciklonas.
57. Neifachas S., (2008 b). *Ikimokyklinio ugdymo programos kokybės užtikrinimas: turinio konkretizavimas tikslų ir uždavinių įgyvendinimas, atitikties nustatymas*. Vilnius: Ciklonas.
58. Neifachas S., (2008 c), Priešmokyklinio ugdymo valdymo funkcijų kontekstualizavimas Lietuvos Respublikos švietimo politikos strateginėse kryptyse. *Mokytojų ugdymas*. Nr. 10. P. 91–11
59. Neifachas, S. (2010). Priešmokyklinio ugdymo sistemos valdymo funkcijų teorinis-prokseologinis kontekstualizavimas Lietuvos švietimo politikos kaito procesuose. *Daktaro disertacija*.
60. Pawlowski, J. M. (2008). *Global learning quality. The Quality of Higher Education*. 12-31.
61. Pakėnienė D., Atraškevičiūtė G. (2005). Vaikas - šeimos ir ikimokyklinės institucijos objektas bei subjektas. *Prasmingas dialogas su ugdytinių tėvais. Respublikinė – mokslinė konferencija*.
62. Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika.
63. Pukelis, K. (2011). Kokybės užtikrinimo Lietuvos švietimo sistemoje atitiktis rekomendacijos 3 priede įvardintiems bendriesiems principams. *Tyrimo ataskaita*. Prieiga internete: <http://www.kpmpc.lt/LTKS_EKS/KPU_tyrimas_LT.pdf>
64. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
65. Raišienė A.G. (2008). *Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos savivaldos praktikų požiūriu*. MRU: Jurisprudencija. Nr.4(106), p.50-59.
66. Ruškus, J., Žvirdauskas, D., Zybartas, S., Eskytė, I., Motiečienė, R., Dorelaitienė, A. (2012). Ikimokyklinis, priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje. Būklės ir galimybių tyrimas. Mokslo studija. Kaunas: VDU.

67. Rudzevičius, J. (2010). *Kokybės vadybos aprėpties plėtra*. Prieiga internete: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM_tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf>
68. Ruževičius, J., Daugvilienė, D., Serafinas, D. (2008). Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos. *Viešoji politika ir administracija*. Nr. 24. p. 99-113
69. Rupšienė L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Metodinė knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
70. Simonaitienė, B., Targamadzė, V. (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas*. Tiltai. 1.
71. Saugėnienė N., Liaudanskienė A. (2003). Multikultūrinių ir tarpkultūrinės sąveikos veiksnių įtaka pedagogų ir vaikų tėvų bendradarbiavimui demokratėjančioje šalyje kontekste. *Socialiniai mokslai*. Nr.2 (39), p. 48-60.
72. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*.- Kaunas: Technologija
73. Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. Kogan Page.
74. Simonaitienė B., Targamadzė V. (2002). Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas. *Tiltai*. Nr. 1
75. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius.
76. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D.(2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija
77. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
78. Šimkienė, G. (2010). Ikimokyklinių ugdymo paslaugų kokybės valdymas, tiriant tėvų kaip vartotojų poreikius. *Magistro darbas*.
79. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. (2000). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis.
80. Trakšėlys, K. (2010). Tėvų įtraukimas į aplinkos pedagogizavimą taikant andragogines sistemas. *Socialinių mokslų studijos*. 4 (8), p. 57-68.
81. Tidikis (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
82. Vanagas P (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
83. Valiuškevičiūtė A., Mikutavičienė I. (Red.). (2006). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba*. Kaunas: VDU Studijų kokybės centras
84. Valiuškevičiūtė A., Bukantaitė D., Mikutavičienė I., Šlentnerienė V. (2008). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba*. Kaunas: VDU leidykla.
85. Valantinas, A. (2012). Ikimokyklinio ugdymo kokybė. *Švietimo problemos analizė*. Nr. 13 (77) Internetinė prieiga: <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/analizes/2012-09_Nr.13_Ikimokyklinio%20ugdymo%20kokybe.pdf>

86. Valantinas, A., Čiuladienė, G. (2012). Tėvų įsitraukimas į mokinių ugdymą. *Švietimo problemos analizė*. Nr. 8 (72)
87. Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verslas: Teorija ir praktika*. 10(4): 285–297
88. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
89. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
90. Žvirdauskas, D. (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? *Švietimo problemos analizė*. Nr. 7 (18), p. 1-8.

PRIEDAI

8. Kas lėmė Jūsų apsisprendimą ugdyti vaiką dabartinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?		Atsakymų pasirinkimai				
		<i>1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – abejoju; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku</i>				
Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Gerai atsiliepiamai žiniasklaidoje, internete (forumai, straipsniai, komentarai)	○	○	○	○	○
2.	Teigiami pažįstamų atsiliepiamai	○	○	○	○	○
3.	Šią įstaigą lankė vyresni vaikai	○	○	○	○	○
4.	Įstaiga yra patogioje vietoje (arčiau namų, darbo)	○	○	○	○	○
5.	Tinkama ugdymo kryptis (pvz., Montesori, „Gera pradžia“ ir kt.)	○	○	○	○	○
6.	Patogios darbo valandos	○	○	○	○	○
7.	Estetiška, saugi aplinka (gerai įrengta vidaus ir lauko darželio aplinka)	○	○	○	○	○
8.	Teikiamos papildomos paslaugos (pvz., būrelių, logopedo)	○	○	○	○	○
9.	Kitame vaikų darželyje nebuvo vietų	○	○	○	○	○
10.	Darželis turi gerą įvaizdį visuomenėje	○	○	○	○	○
11.	Gerai vaikus parengia mokyklai	○	○	○	○	○
12.	Gera įstaigos materialinė bazė	○	○	○	○	○

9. Ar Jūs rekomenduotumėte ikimokyklinę įstaigą, kurią lanko Jūsų vaikas, kitiems?

Pažymėkite vieną atsakymo variantą

- taip
 ne
 nežinau

10. Jeigu reiktų rinktis iš naujo ikimokyklinę ugdymo įstaigą, Jūs rinktumėtės būtent šios įstaigos teikiamas paslaugas?

Pažymėkite vieną atsakymo variantą

- taip
 ne
 nežinau

11. Įvertinkite teiginius		Atsakymų pasirinkimai				
		<i>1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – abejoju; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku</i>				
Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Vaiko ugdymas, globa, priežiūra šioje įstaigoje atitinka Jūsų šeimos poreikius ir lūkesčius	○	○	○	○	○

2.	Informacija apie vykdomą veiklą įstaigoje yra tiksli, išsami ir teikiama laiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Įstaigoje dirbantys pedagogai yra kompetentingi, jų gebėjimai ir žinios užtikrina kokybišką vaiko ugdymą(si)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Pedagogai ir specialistai tinkamai ir laiku informuoja Jus apie vaiko ugdymą įstaigoje, jo daromą pažangą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Įstaigos aplinka užtikrina vaiko saugumą, tausoja sveikatą ir sudaro prielaidas vaikui visapusiškai tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Įstaigos personalas geba tinkamai bendrauti ir veiksmingai bendradarbiauti su tėvais (tėvai įtraukiami į įstaigos veiklą, projektus, programas, komandinį darbą, dalyvauja įstaigos savivaldoje ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Jus tenkina įstaigos darbo laikas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kaip Jūs manote, kas turi prisiimti atsakomybę už vaiko ugdymą?

Pažymėkite vieną atsakymo variantą

- Ikimokyklinė įstaiga turėtų prisiimti visišką atsakomybę už vaiko ugdymą
- Tėvai (globėjai) turi prisiimti atsakomybę už vaiko ugdymą(si) ikimokyklinėje įstaigoje
- Tėvai (globėjai) ir ikimokyklinė įstaiga yra vienodai atsakingi už vaiko ugdymą

13. Kaip vertinate pedagogų ir tėvų bendradarbiavimą ugdymo procese. Įvertinkite (X) nuo 1 iki 10, kur 1 – „labai blogai“, 10 – „labai gerai“.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Nurodykite kieno iniciatyva vyksta bendradarbiavimas su pedagogu?

Pažymėkite vieną atsakymo variantą

- pedagogo
- tėvų (globėjų)
- pedagogo ir tėvų (globėjų)
- kita

15. Kaip manote, ar reikalinga tobulinti bendradarbiavimą su pedagogais?

Pažymėkite vieną atsakymo variantą

- būtina
- reikėtų tobulinti, bet ir dabar jis yra pakankamai geras
- ne, nes šioje srityje viskas padaryta
- ne, nes jokios priemonės neveiksmingos

16. Kaip dažnai bendradarbiaujate su ikimokyklinės įstaigos personalu?		Atsakymų pasirinkimai 1 – išvis nebendradarbiauju; 2 – kartą per metus; 3 – kartą per pusmetį; 4- kas mėnesį; 5 – kas savaitę; 6 – kasdien					
Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5	6
1.	Su įstaigos vadovu (-ve)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Su darželio direktorės pavaduotoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Su grupės auklėtoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Su auklėtojos padejėja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.	Su kitais įstaigoje dirbančiais pedagogais (muzikos, šokių mokytojais, logopedu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Kaip dažnai <u>pedagogai bendradarbiauja su tėvais</u> ?		Atsakymų pasirinkimai 1 – niekada, 2 – retai; 3 – dažnai; 4 – labai dažnai					
Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4		
1.	Telefoniniai pokalbiai, SMS žinutės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.	Bendrose tėvų ir vaikų šventėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.	Tėvams dalyvaujant užsiėmimuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
4.	Individualių pokalbių metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
5.	Planuotuose tėvų susirinkimuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
6.	Susirašinėjant laiškais, el. paštu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
7.	Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
18. Įvertinkite <u>Jums priimtinausius tėvų ir pedagogų bendradarbiavimo būdus</u>		Atsakymų pasirinkimai 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3- abejoju; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku					
Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5	
1.	Seminarai tėvams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.	Projektinė veikla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.	Koncertai, parodos ir apdovanojimai, bendri tėvų ir vaikų renginiai, išvykos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.	Tėvų ir pedagogų konferencijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.	Pokalbiai telefonu ,SMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.	Tėvų ir vaikų bendra veikla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7.	Lankymasis namuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.	Visuotiniai tėvų susirinkimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9.	Informaciniai laišukai, lankstinukai, skrajutės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.	Pokalbiai atvedant ir pasiimant vaiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11.	Pranešimai informaciniuose stenduose (skelbimų lentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12.	Tėvų apklausa (anketos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13.	Susirašinėjimas el. paštu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

19. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai sąlygoja sėkmingą pedagogų ir tėvų bendradarbiavimą?

Lentelėje įrašykite įvertinimą nuo 1 – mažiau svarbu, 5 – labai svarbu.

Eil. Nr.	Teiginiai	Įvertinimas
1.	Pedagogo noras bendrauti ir bendradarbiauti	
2.	Tėvų domėjimasis grupės gyvenimu	
3.	Tėvų domėjimasis ugdymo klausimais	
4.	Susiformavusi grupės tėvų bendruomenė	
5.	Draugiški santykiai su pedagogais bei specialistais	

20. Ar Jūs dalyvaujate vaikų grupės veikloje?

- taip, visada, kai turiu laiko
 taip, kai manęs paprašo auklėtoja

- taip, dažnai pasisiūlau pati/s dalyvauti grupės veikloje
- ne, nes neturiu tam laiko
- ne, nes manęs tai nedomina
- kita.....

21. <u>Nurodykite problemas, kurios, Jūsų požiūriu, labiausiai apsunkina Jūsų ir pedagogų bendradarbiavimą ugdant vaikus?</u>		Atsakymų pasirinkimai <i>1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3- abejoju; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku</i>				
Eil . Nr .	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Pedagogai neįvertina tėvų pagalbos ugdymo srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Nesuderinami reikalavimai, kuriuos išsikelia tėvai ir pedagogai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Grupės tėvų bendruomenės pasyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Nepakankamos pedagogų žinios apie bendradarbiavimo su tėvais būdus ir metodus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Pedagogams trūksta kompetencijos, kaip įtraukti šeimas į bendradarbiavimo procesą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Tėvų pasyvus dalyvavimas veiklose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Nepakankamas darbas su šeima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Nepalankus tėvų požiūris į ikimokyklinę įstaigą ir pedagogus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Reti ir netikslingi tėvų ir pedagogų susitikimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Pedagogų menkos pastangos pažinti šeimos individualumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Nepakankamas tėvų pedagoginis švietimas (konferencijos, paskaitos, disputai, seminarai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Tėvams trūksta žinių, leidžiančių aktyviai dalyvauti vaiko ugdymo procese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Oficialus, perdėtai dalykiškas bendravimo tonas ir atmosfera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Laiko stoka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Tėvų užimtumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Tėvų nepasitikėjimas ikimokyklinės įstaigos darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. <u>Kokiose veiklos srityse, Jūsų manymu, reikėtų tobulinti bendradarbiavimą tarp tėvų ir pedagogų?</u>		Atsakymų pasirinkimai <i>1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3- abejoju; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku</i>				
Eil . Nr .	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Plėtojant ikimokyklinės įstaigos ryšius su šeima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Inicijuojant ir įgyvendinant bendrus projektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Keičiantis informacija tarp ugdymo proceso dalyvių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Rengiant bendrus renginius, šventes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Įtraukiant tėvus į sprendimų priėmimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Įtraukiant tėvus į ugdymo procesą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Informuojant tėvus apie ugdymo veiklą, ugdomąsias programas ir ugdytinių pažangumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Pakomentuokite, ką Jūs asmeniškai patartumėte įstaigos vadovams, pedagogams, siekiant efektyvesnio šeimos ir ugdymo institucijos bendradarbiavimo?

DĒKOJAME UŽ BENDRADARBIAVIMĄ IR LINKIME

SĖKMĖS! ☺

Gerbiami pedagogai,

Šiaulių universiteto II magistro kurso studentė¹² atlieka tyrimą, kurio *tikslas – ištirti ikimokyklinio ugdymo paslaugų dalyvių bendradarbiavimo ypatumus, siekiant atskleisti jo reikšmingumą ugdymo kokybės valdymui.*

Kiekvieno Jūsų atsakymai labai svarbūs ir bus panaudoti tyrimo tikslais, nėra teisingų ar klaidingų atsakymų, todėl prašome dalyvauti tyrime ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

Anketa yra anoniminė ir konfidencialumas yra garantuojamas.

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba žymėkite „X“	
1. Jūsų amžius	<input type="checkbox"/> 18 – 25 <input type="checkbox"/> 26 – 35 <input type="checkbox"/> 36 – 45 <input type="checkbox"/> 46 – 55 <input type="checkbox"/> 56 - 65
2. Jūsų pedagoginis stažas	<input type="checkbox"/> iki 5 metų <input type="checkbox"/> 5 – 10 metų <input type="checkbox"/> 10 – 15 metų <input type="checkbox"/> 15 – 20 metų <input type="checkbox"/> daugiau nei 20 metų
3. Išsilavinimas	<input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis
4. Kokioje aukštojoje mokykloje Jūs studijavote? Jei galite, nurodykite fakultetą.	<input type="checkbox"/>
5. Jūsų kvalifikacinė kategorija:	<input type="checkbox"/>

6. Įvertinkite Jūsų ikimokyklinės įstaigos mikroklimato kokybę? Įvertinkite (X) nuo 1 iki 10, kur 1 – „labai blogai“, 10 – „labai gerai“

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Koks, Jūsų manymu, yra Jūsų įstaigos vadovo vadovavimo stilius?

Pažymėkite vieną atsakymo variantą

- vadovas pripažįsta kitų organizacijos narių teises priimant svarbius sprendimus, pasitiki jais, yra labiau linkęs dirbti komandoje, rūpintis organizacijos mikroklimatu
- vadovas yra vienašališkas priimdamas sprendimus bei nustatydamas organizacijos veiklos tikslus, sunkiai pripažįsta komandinio darbo bei orientacijos į darbuotojus galimybes
- vadovas stengiasi vadovauti minimaliai, nedemonstruoja savo padėties, veiklos laisvę palieka motyvuotiems, patyrusiems, patikimiems organizacijos nariams

¹² Kontaktai: uzkuraityte.martyna@gmail.com

8. Įvertinkite teiginius apie ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą		Atsakymų pasirinkimai <i>1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – abejoju, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku</i>				
Eil. Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Kolektyve vyrauja įtampa	○	○	○	○	○
2.	Bendradarbiai vieni su kitais elgiasi pagarbiai ir korektiškai	○	○	○	○	○
3.	Trūksta lyderio pedagogų kolektyve	○	○	○	○	○
4.	Kolektyve dalinamasi turima informacija laisvai	○	○	○	○	○
5.	Dalytis atsakomybe komandoje yra įprastas dalykas tiek sėkmingos veiklos, tiek nesėkmės atveju	○	○	○	○	○
6.	Darbuotojai susiskirstę grupelėmis (jaučiasi narių susiskaldymas)	○	○	○	○	○
7.	Bendradarbiai jaučia stiprų bendrumo ir abipusės paramos jausmą	○	○	○	○	○
8.	Įstaigoje švenčiate gimtadienius ir kitas šventes, organizuojami renginiai	○	○	○	○	○
9.	Išsakyti kritišką nuomonę darbo klausimais, iš darbuotojų galima susilaukti nemalonumų	○	○	○	○	○
10.	Santykiai geranoriški, vyrauja abipusės simpatijos	○	○	○	○	○

9. Įvertinkite kokie vyrauja kolegų santykiai Jūsų švietimo organizacijoje?

Pažymėkite vieną atsakymo variantą

- draugiški
- dalykiniai
- konkurencingi
- priešiški
- kita.....

10. Kaip vertinate įstaigos darbuotojų bendradarbiavimą. Įvertinkite (X) nuo 1 iki 10, kur 1 – „labai blogai“, 10 – „labai gerai“

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

11. Jūsų nuomone, ar įstaigos vadovas skiria pakankamai dėmesio įstaigos geram mikroklimatui formuoti?

Pažymėkite vieną atsakymo variantą

- Pakankamai
- Nepakankamai
- Nežinau

12. Kaip vertinate įstaigos vadovo ir pedagogų bendradarbiavimą? Įvertinkite (X) nuo 1 iki 10, kur 1 – „labai blogai“, 10 – „labai gerai“

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

13. Įvertinkite teiginius apie bendradarbiavimą tarp vadovo ir pedagogo		Atsakymų pasirinkimai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – abejoju, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku				
Eil. Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Vadovas skiria man nepriklausančias veiklas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Vadovas per daug kontroliuoja mano veiklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Vadovas siekia įtraukti pedagogus į ikimokyklinės institucijos valdymą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Net ir turint rimtų argumentų, mūsų organizacijoje vengiama prieštarauti vadovui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Vadovas suteikia visą su darbu susijusią informaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Vadovas bendrauja su pedagogais tik pedagogų iniciatyva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Skatina iniciatyvą, panaudoja ją bendrų interesų labui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Pedagogai dalyvauja priimant svarbius organizacijos sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas ir naujus darbo metodus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Vadovo neetiškų poelgių pedagogų atžvilgiu pasitaiko dažnai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Tarasi su kolektyvu, teisingai reaguoja į kritiką, sugeba įtikinti savo sprendimų būtinumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Vadovas priima mane kaip lygiavertį partnerį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Vadovas rodo pasitikėjimą bei pagarbą mano nuomonei ir pasiūlymams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Vadovas nekritikuoja manęs kitų mokyklos bendruomenės narių akivaizdoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Vadovas duoda aiškiai suformuluotas užduotis ir reikalavimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Vadovas paskatina, pagiria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Prieš priimdamas sprendimus, susijusius su manimi, vadovas tarasi, ieško kompromiso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Pažymėkite (X) 5 teiginius kurie, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja kokybišką ugdymą ikimokyklinėje įstaigoje						
Eil. Nr.	Teiginiai	Atsakymų pasirinkimai				
1.	Pedagogų profesionalumas (išsilavinimas, seminarai, konferencijos)	<input type="radio"/>				
2.	Novacijų diegimas	<input type="radio"/>				
3.	Gera materialinė bazė	<input type="radio"/>				
4.	Ikimokyklinės įstaigos dalyvių bendravimas ir bendradarbiavimas (geras įstaigos mikroklimatas)	<input type="radio"/>				
5.	Ikimokyklinio ugdymo paslaugų prieinamumas	<input type="radio"/>				
6.	Vadovo vadovavimo stilius	<input type="radio"/>				
7.	Individuali įstaigos parengta ugdymo programa	<input type="radio"/>				
8.	Vaikų skaičius grupėje	<input type="radio"/>				
9.	Atitinkamas atlygis už darbą	<input type="radio"/>				
10.	Metodinės informacijos sklaida	<input type="radio"/>				
11.	Patalpos pritaikytos ugdymui	<input type="radio"/>				
12.	Specialistų pagalba	<input type="radio"/>				

15. Įvertinkite <u>specialistų bendradarbiavimą ikimokyklinio ugdymo procese</u>		Atsakymų pasirinkimai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – abejoju, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku				
Eil. Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Suteikia emocinį pasitenkinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Jūs dalinatės vienas su kitu turima informacija laisvai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Suteikia galimybę mokytis vieniems iš kitų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Darbuotojai tarpusavyje dalijasi patirtimi apie naujuosius mokymo metodus, pedagogikos naujienas, savo sukaupta mokomąją dalomąją medžiagą, sumanymais ir pan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Skatina profesinį tobulėjimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Atmosfera įstaigoje palanki bendravimui ir bendradarbiavimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Pedagogai dėl kolektyvo sėkmių ar nesėkmių pergyvena kaip dėl asmeninių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Neįmanoma kolektyvo išjudinti bendram darbui, kiekvienas galvoja tik apie savo interesus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Bendradarbiavimas ikimokyklinėje įstaigoje nėra efektyvus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Santykiai geranoriški, vyrauja abipusės simpatijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Bendradarbių sėkmėms ar nesėkmėms kolegos yra abejingi arba pavydūs, piktdžiugiški	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Įstaigoje gerbiama kitų asmenų nuomonė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Įstaigoje trūksta tolerancijos, pagarbos vienas kitam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Įstaigoje vyraujanti pedagogų tarpusavio bendravimo kultūra palanki darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ko, Jūsų manymu, reikėtų, kad ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje bendradarbiavimas būtų veiksmingesnis?		Atsakymų pasirinkimai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – abejoju, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku				
Eil. Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Didesnės informacijos sklaidos tarp ugdymo proceso dalyvių (vadovų, pedagogų, tėvų)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Asmeninės iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Geresnių santykių su tėvais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Labiau išvystytų pedagogių bendravimo įgūdžių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Palankios organizacinės kultūros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Kita.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kaip vertinate tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą. Įvertinkite (X) nuo 1 iki 10, kur 1 – „labai blogai“, 10 – „labai gerai“

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Bendradarbiaudami su ugdytinių tėvais sau keliate tokius uždavinius. Lentelėje įrašykite įvertinimą nuo 1 – „mažiau svarbu“, 5 – „labai svarbu“.

Eil. Nr.	Teiginiai	Įvertinimas (nuo 1 iki 5 pagal svarbumą)

1.	Konsultuoti tėvus vaiko ugdymo klausimais	
2.	Informavimas apie vaiko pasiekimus	
3.	Organizuoti bendrus darželio ir šeimos pedagoginius veiksmus vaikų auklėjimo ir ugdymo procese	
4.	Kurti grupės bendruomenę, skatinant tėvus aktyviau dalyvauti darželio, grupės gyvenime	
5.	Pedagogiškai šviesti tėvus ir ugdyti jų pedagoginę kultūrą	

19. Kas Jūsų nuomone, labiausiai salygoja sėkmingą pedagogų ir tėvų bendradarbiavimą? Lentelėje įrašykite įvertinimą nuo 1 – „mažiau svarbu“, 5 – „labai svarbu“.

Eil. Nr.	Teiginiai	Įvertinimas (nuo 1 iki 5 pagal svarbumą)
1.	Pedagogo noras bendrauti ir bendradarbiauti	
2.	Tėvų domėjimasis grupės gyvenimu	
3.	Tėvų domėjimasis ugdymo klausimais	
4.	Susiformavusi grupės tėvų bendruomenė	
5.	Draugiški santykiai su pedagogais bei specialistais	

<i>Kaip dažnai vyksta bendradarbiavimas tarp pedagogų ir tėvų?</i>		<i>Atsakymų pasirinkimai</i> 1 – niekada, 2 – kartą per metus; 3 – kartą per pusmetį; 4 – kas mėnesį; 5 – kas savaitę; 6 – kasdien					
Eil. Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5	6
1.	Dalyvavimas savivaldoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Lankymasis ugdytinio namuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Tėvų švietimas (seminarai, konferencijos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Individualūs pokalbiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Tėvų susirinkimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Pokalbiai telefonu (SMS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Bendri renginiai, šventės, parodos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Projektai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Susirašinėjimas laiškais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Susirašinėjimas el.paštu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Tėvų anketavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>20. Nurodykite problemas, kurios labiausiai apsunkina Jūsų ir tėvų bendradarbiavimą?</i>		<i>Atsakymų pasirinkimai</i> 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – abejoju; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku					

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Pedagogai neįvertina tėvų pagalbos ugdymo srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Nesuderinami reikalavimai, kuriuos išsikelia tėvai ir pedagogai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Grupės tėvų bendruomenės pasyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Nepakankamos pedagogų žinios apie bendradarbiavimo su tėvais būdus ir metodus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Pedagogams trūksta kompetencijos, kaip įtraukti šeimas į bendradarbiavimo procesą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Tėvų pasyvus dalyvavimas veiklose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Nepakankamas darbas su šeima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Nepalankus tėvų požiūris į ikimokyklinę įstaigą ir pedagogus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Reti ir netikslingi tėvų ir pedagogų susitikimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Pedagogų menkos pastangos pažinti šeimos individualumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Nepakankamas tėvų pedagoginis švietimas (konferencijos, paskaitos, disputai, seminarai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Tėvams trūksta žinių, leidžiančių aktyviai dalyvauti vaiko ugdymo procese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Oficialus, perdėtai dalykiškas bendravimo tonas ir atmosfera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Laiko stoka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Tėvų užimtumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Tėvų nepasitikėjimas ikimokyklinės įstaigos darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Pateikite keletą pasiūlymų, kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

INTEVIU KLAUSIMAI VADOVAMS:

1. Kas, Jūsų nuomone, yra ikimokyklinio ugdymo kokybė?
2. Kokie svarbiausi ikimokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės veiksniai jūsų įstaigoje? (bendradarbiavimas, finansavimas, patalpos, priemonės, pedagogų kompetencija, tėvų dalyvavimas, bendruomenės sutelktumas ir kt.)? Kokie jų palankūs ar nepalankūs siekti ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės?
3. Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp tėvų ir pedagogų?
4. Kokie efektyviausi bendradarbiavimo būdai tarp tėvų ir pedagogų?
5. Su kokiomis problemomis susiduriama bendradarbiaujant?
6. Galbūt galite apibūdinti kaip vyksta bendradarbiavimas tarp vadovų ir pedagogų?
7. Kas labiausiai motyvuoja Jūsų darbuotojus?
8. Kokiais principais vadovaujantis yra priimami sprendimai įstaigoje?
9. Gal galėtumėte išvardinti keletą veiksnių, trukdančių bendradarbiauti?
10. Pateikite keletą pasiūlymų, kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių (tėvų, pedagogų, vadovų) ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.

Tėvų pasiūlymai kaip tobulinti bendradarbiavimą (N=30)

Kategorijos	Subkategorija	Irodantys teiginiai	Skaičius
Geranoriškų santykių kūrimas	Glaudus ir nuolatinis bendradarbiavimas su pedagogais	<i>*svarbiausia daugiau bendravimo ir bendradarbiavimo; *šiltesnių, nuoširdesnių santykių, supratingumo; *atvirai išsakyti savo nuomonę ir nuoširdžiai išklausti kitų.* abipusio supratingumo; *viskas priklauso nuo abiejų pusių norų;</i>	5
	Pedagogų ir vadovų glaudesnė sąveika	<i>*pedagogų, įstaigų vadovų iš tėvų tarpusavio susiklausymo;</i>	1
Tėvų pasitenkinimas įstaigos darbu	Efektyvi bendradarbiavimo sistema	<i>*įstaigos vadovai, pedagogai jau yra sukūrę sėkmingą ir efektyvią bendradarbiavimo su šeima sistemą. * informacija visada gaunama laiku. Esame patenkinti ugdymo kokybe ir bendradarbiavimu;</i>	2
	Pedagogų ir vadovų aukštas kompetencijos lygis	<i>*dirba puikūs vadovai ir savo srities specialistai, kurių darbu esu labai patenkinta; *lopšelyje darželyje dirba kompetentingi pedagogai ir administracija,* grupės pedagogės yra puikios, patyrusios specialistės,</i>	3
Nepasitenkinimas ikimokyklinės įstaigos paslaugomis	Informacijos stygius apie vaikų ugdymo procesą	<i>*tėveliams stinga informacijos apie vaiko raidos normatyvus, ugdomus gebėjimus pagal vaiko amžių; *daugiau informacijos, diskusijų; *trumpos rašytinės informacijos; *tėvai turi daugybę klausimų ugdančiam personalui; * ...trumpos rašytinės informacijos apie vaiko elgesį ir veiklą grupėje;</i>	4
	Pedagogų metodinio lygio kėlimas	<i>*daugiau kantrybės dirbant su vaikais, taip pat būti labiau kompetentingiems darbuotojams... Mūsų vaikas viską, ką moka tai išmoko namuose; * išsiaiškinti situaciją konflikto metu tarp vaikų, kilus žaidimo metu, o ne bausti visus...; *... supratimo ugdant vaikus;</i>	3
	Nepasitikėjimas įstaigos vadovu	<i>*vadovams skaidrumo; * visokių direktorių būna, kurie ima dovanėles.</i>	2
	Nepasitenkinimas ugdymo įstaigos veikla	<i>*mes esame nusivylę darželio ne tiek ugdymu, bet nepriežiūra vaiko; *nepatinka, kaip yra vykdomas vaikų ugdymas.</i>	2
Siūlomos bendradarbiavimo formos, būdai	Bendradarbiavimas internetinėje erdvėje	<i>*sukurti facebook tėvų - pedagogų grupę; *patarimų internetiniame puslapyje, soc. tinkle;</i>	2
	Dažnesnių susirinkimų poreikis	<i>*dažnesni susirinkimai; *...surengti ne visuotinius susirinkimus, kurie būna nustatytą dieną vien kartą ar du metuose, o bendrauti su tėvais betarpiškai grupės tėvų susirinkime; *susirinkimus su tėvais rengti bent kartą per mėnesį, o ne du kartus per metus, kai reikia pinigų (prieš Kalėdas- šventei, prieš vasaros atostogas- remontui); *rengti dažnesnius susitikimus su tėvais;</i>	4
	Seminarai, konferencijos	<i>*verta rengti seminarus, konferencijas tėvams arba tėvams-pedagogams; * organizuoti</i>	2

		<i>seminarus;</i>	
	Atvirų durų dienos	<i>*atvirų durų diena grupėje, kada vieną dieną būtų galima pasikalbėti ir su auklėtojomis ir muzikos mokytoja, ir logopede, gal net slaugytoja...; *Atvirų durų dienos ugdymo įtaigoje. Įvairios talkos</i>	2

Pedagogų pasiūlymai, pastebėjimai kaip tobulinti bendradarbiavimą (N=34)

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai	Skaičius
Bendradarbiavimą įtakojantys veiksniai	Bendradarbiavimas grįstas atviru nuoširdžiu bendravimu	<i>* visuomet pirmoje vietoje yra paprastas ir žmogiškas bendravimas; *siekti atviro, abipusio bendravimo; *Manau, svarbiausias visų bendravimas, išsiaiškinimas; *Būti atviriems; *abiejų pusių nusiteikimas geranoriškam bendravimui ir bendradarbiavimui ugdytinio labui; *pasitikėjimas vieni kitais, pagarba, tolerancija; *daugiau geranoriškumo</i>	7
	Vadovo įtaka bendradarbiavimo procesui	<i>*Vadovo sugebėjimas skatinti, pagirti pedagogus. Planingas, iniciatyvus, kūrybiškas darbas. * keisti kartais direktorę arba jos valdymo manieras; * Vertinti nesėkmes kaip progas asmenybei ugdyti ir dvasiai tobulinti; *Vadovo bendradarbiavimas, tarpininkavimas tarp tėvų ir pedagogų....; *Vadovautis lankstumo principu</i>	5
	Tėvų aktyvesnis dalyvavimas ugdymo procese	<i>*tėvų dalyvavimas grupės veikloje; * tėvų pagalba ruošiantis šventėms, jų didelė iniciatyva, bendravimas; *tėvų aktyvesnis dalyvavimas įvairiose veiklose: projektai; * tėvų dalyvavimas ugdymo procese;</i>	4
	Pedagogo asmeninės savybės	<i>*Pedagogo lankstumas, patirtis, komunikabilumas.. * nuoširdi pedagogo pagalba šeimai</i>	2
Efektyvesnių bendradarbiavimo formų paieška	Pedagoginis tėvų švietimas	<i>*Informacija tiksli – laiku, naudinga... *Pedagoginis tėvų švietimas, disputai, pokalbiai; * suteikti tėvams daugiau informacijos apie jo svarbą vaikų vystymuisi ir augimui</i>	3
	Anoniminės apklausos	<i>*Anoniminės apklausos; *Klausimai, pasiūlymai, anketos pateiktos anonimiškai</i>	2
	Klausimų/pasiūlymų dėžutės	<i>*gali būti klausimų/pasiūlymų dėžutė, o per susirinkimus ir pan. aptariama.</i>	1
Neformalaus bendradarbiavimo plėtojimas	Bendra veikla su ugdymo proceso dalyviais	<i>*Bendri įstaigos renginiai, požiūrio keitimas į juos; *Bendras renginių, projektų aptarimas.</i>	2
	Edukacinės išvykos	<i>*Išvykos su tėvais; *skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą organizuojant bendras išvykas, ekskursijas; * bendros išvykos.</i>	3
Problemos bendradarbiavimo procese	Laiko stoka	<i>*didžiausia problema pedagogų bei tėvų didelis užimtumas, laiko stoka; *...tėvai dirbtų vienoje darbovietėje ir turėtų daugiau laiko vaikui ir jo ugdymo situacijai darželyje aiškintis. *ar lieka laiko vaikui ir koks tas laikas.</i>	2
	Konkurencija tarp pedagogų	<i>*kvalifikacijos kėlimas skatina nesveiką konkurenciją; *pedagogai konkuruoja tarp savęs.</i>	2
	Į vaiką orientuoto ugdymo neveiknumas	<i>*atsisakyti krūvos programų, atsigręžti į čia ir dabar esantį vaiką ir tėvą.* daugiau noro padėti vaikui; *vaikas užmirštas - pedagogai dirba "pliusiuko" užsidėjimo principu.</i>	3

Tėvų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, socialinę padėtį, šeimos sudėtį

1 lentelė

		Tėvų amžius			p
		18-25	26-35	36-45	
Ikimokyklinio ugdymo kokybė	3 balai	4%	1,5%	-	,000
	4 balai	4%	-	-	
	5 balai	8%	1,5%	3,8%	
	6 balai	20%	1,5%	0%	
	7 balai	20%	11,9%	7,7%	
	8 balai	16%	37,3%	15,4%	
	9 balai	24%	22,4%	53,8%	
	10 balų	4%	23,9%	19,2%	

2 lentelė

		Tėvų lytis		p
		moteris	vyras	
Patogios darželio darbo valandos	Visiškai nesutinku	8%	-	,021
	Nesutinku	3,4%	7,7%	
	Abejoju	19,3%	19,2%	
	Sutinku	47,7%	23,1%	
	Visiškai sutinku	21,6%	50%	

3 lentelė

		Šeimos sudėtis			p
		Pilna	Nepilna	Kitas variantas	
Patogios darželio darbo valandos	Visiškai nesutinku	6,4%	5,3%	-	,000
	Nesutinku	1,1%	15,8%	100%	
	Abejoju	22,3%	5,3%	-	
	Sutinku	44,7%	31,6%	-	
	Visiškai sutinku	25,5%	42,1%	-	

4 lentelė

		Išsilavinimas						p
		pagrindinis	vidurinis	profesinis	aukštesnysis	aukštasis neuniversitetinis	aukštasis	
Įstaigoje dirba kompetentingi pedagogai	Visiškai nesutinku	-	10%	-	-	5,9%	-	,000
	Nesutinku	-	20%	-	7,7%	5,9%	-	
	Abejoju	-	-	9,1%	-	11,8%	9,5%	
	Sutinku	-	40%	63,6%	53,8%	52,9%	33,3%	
	Visiškai sutinku	100%	30%	27,3%	38,5%	23,5%	57,1%	

5 lentelė

		Tėvų amžius			p
		18-25	26-35	36-45	
Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas	3 balai	-	6%	-	,002
	4 balai	4%	-	-	
	5 balai	12%	6%	12%	
	6 balai	12%	4,5%	4%	
	7 balai	28%	6%	-	
	8 balai	28%	35,8%	16%	
	9 balai	12%	23,9%	32%	
	10 balų	4%	17,9%	36%	

6 lentelė

		Lytis		p
		Moteris	Vyras	
Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas	3 balai	4,4%	-	,063
	4 balai	1,1%	-	
	5 balai	10%	3,7%	
	6 balai	6,7%	3,7%	
	7 balai	5,6%	22,2%	
	8 balai	34,4%	14,8%	
	9 balai	20%	33,3%	
	10 balų	17,8%	22,2%	

7 lentelė

		Tėvų amžius			p
		18-25	26-35	36-45	
Grupės tėvų bendruomenės pasyvumas	Visiškai nesutinku	16%	3%	23,1%	,043
	Nesutinku	12%	19,4%	7,7%	
	Abejoju	32%	19,4%	26,9%	
	Sutinku	40%	44,8%	30,8%	
	Visiškai sutinku	-	13,4%	11,5%	

8 lentelė

		Tėvų amžius			p
		18-25	26-35	36-45	
Pedagogams trūksta kompetencijos, kaip įtraukti šeimas į bendradarbiavimo procesą	Visiškai nesutinku	12%	31,3%	26,9%	,014
	Nesutinku	28%	22,4%	23,1%	
	Abejoju	24%	34,3%	30,8%	
	Sutinku	12%	9%	19,2%	
	Visiškai sutinku	24%	3%	-	

Pedagogų pasiskirstymai pagal amžių, darbo stažą ir įvairius kriterijus

1 lentelė

		Pedagogų darbo stažas					p
		Iki 5m.	5-10 m.	10-15 m.	15-20 m.	Daugiau nei 20 m.	
Trūksta lyderio pedagogų tarpe	Visiškai nesutinku	7,9	7,4%	7,7%	-	5%	,000
	Nesutinku	34,2%	18,5%	30,8%	10%	10%	
	Abejoju	34,2%	29,6%	7,7%	60%	5%	
	Sutinku	21,1%	37%	15,4%	20%	62,5%	
	Visiškai sutinku	2,6%	7,4%	38,5%	10%	17,5%	

2 lentelė

		Pedagogų darbo stažas					p
		Iki 5m.	5-10 m.	10-15 m.	15-20 m.	Daugiau nei 20 m.	
Vadovas man skiria nepriklausančias veiklas	Visiškai nesutinku	21,1%	25,9%	15,4%	-	30%	,049
	Nesutinku	28,9%	40,7%	84,6%	30%	32,5%	
	Abejoju	26,3%	11,1%	-	40%	25%	
	Sutinku	13,2%	14,8%	-	20%	12,5%	
	Visiškai sutinku	10,5	7,4%	-	10%	-	

3 lentelė

		Pedagogų darbo stažas					p
		Iki 5m.	5-10 m.	10-15 m.	15-20 m.	Daugiau nei 20 m.	
Vadovas duoda aiškiai suformuluotas užduotis ir reikalavimus	Visiškai nesutinku	2,6%	11,1%	23,1%	-	-	,039
	Nesutinku	21,1%	18,5%	7,7%	20%	5%	
	Abejoju	10,5%	-	15,4%	-	10%	
	Sutinku	47,4%	37%	30,8%	70%	60%	
	Visiškai sutinku	18,4%	33,3%	23,1%	10%	25%	

4 lentelė

		Pedagogų darbo stažas					p
		Iki 5m.	5-10 m.	10-15 m.	15-20 m.	Daugiau nei 20m.	
Vadovas paskatina, pagiria	Visiškai nesutinku	-	7,4%	15,4%	10%	2,5%	,016
	Nesutinku	5%	7,4%	46,2%	40%	7,5%	
	Abejoju	10%	22,2%	-	-	25%	
	Sutinku	60%	40,7%	30,8%	50%	45%	

	Visiškai sutinku	25%	22,2%	7,7%	-	20%	
--	-------------------------	-----	--------------	------	---	-----	--

5 lentelė

		Pedagogų darbo stažas					p
		Iki 5m.	5-10 m.	10-15 m.	15-20 m.	Daugiau nei 20 m.	
Darbuotojai dalinasi turima informacija trapusavyje	Visiškai nesutinku	-	7,4%	-	-	-	,046
	Nesutinku	5,3%	11,1%	30,8%	-	2,5%	
	Abejoju	23,7%	25,9%	23,1%	33,3%	15%	
	Sutinku	52,6%	40,7%	38,5%	66,7%	55%	
	Visiškai sutinku	18,4%	14,8%	7,7%	-	27,5%	

6 lentelė

		Pedagogų darbo stažas					p
		Iki 5m.	5-10 m.	10-15 m.	15-20 m.	Daugiau nei 20 m.	
Atmosfera įstaigoje palanki bendravimui ir bendradarbiavimui	Visiškai nesutinku	2,6%	11,1%	-	-	-	,025
	Nesutinku	15,8%	-	23,1%	22,2%	2,5%	
	Abejoju	15,8%	25,9%	38,5%	33,3%	17,5%	
	Sutinku	52,6%	51,9%	15,4%	44,4%	55%	
	Visiškai sutinku	13,2%	11,1%	23,1	-	25%	

7 lentelė

		Pedagogų darbo stažas					p
		Iki 5m.	5-10 m.	10-15 m.	15-20 m.	Daugiau nei 20 m.	
Bendradarbiavimas ikimokyklinėje įstaigoje nėra efektyvus	Visiškai nesutinku	13,2%	33,3%	23,1%	-	23,1%	,001
	Nesutinku	28,9%	33,3%	38,5%	33,3%	51,3%	
	Abejoju	15,8%	18,5%	-	55,6%	10,3%	
	Sutinku	42,1%	7,4%	38,5%	11,1%	15,4%	
	Visiškai sutinku	-	7,4%	-	-	-	

8 lentelė

		Pedagogų darbo stažas					p
		Iki 5m.	5-10 m.	10-15 m.	15-20 m.	Daugiau nei 20 m.	
Individualūs poklbiai	Niekada	2,6%	-	-	-	5,1%	,000
	Kartą per metus	-	-	23,1%	10%	-	
	Kartą per pusmetį	-	7,4%	7,7%	10%	2,6%	
	Kas mėnesį	26,3%	3,7%	-	-	2,6%	
	Kas savaitę	10,5%	14,8%	7,7%	20%	28,2%	

	Kasdien	60,5%	74,1%	61,5%	60%	61,5%	
--	----------------	-------	-------	-------	-----	-------	--

9 lentelė

		Pedagogų darbo stažas					p
		Iki 5m.	5-10 m.	10-15 m.	15-20 m.	Daugiau nei 20 m.	
Pedagogams trūksta kompetencijos, kaip įtraukti šeimas į bendradarbiavimo procesą	Visiškai nesutinku	10,5%	22,2%	15,4%	20%	35%	,043
	Nesutinku	23,7%	29,6%	53,8%	50%	35%	
	Abejoju	23,7%	33,3%	23,1%	20%	22,5%	
	Sutinku	31,6%	14,8%	7,7%	10%	5%	
	Visiškai sutinku	10,5%		-	-	2,5%	

- **Kas, Jūsų nuomone, yra ikimokyklinio ugdymo kokybė?**

Kokybė tai yra dalykas, kurį trumpai nėra įmanoma apibrėžti. Ugdymo kokybė duoda rezultatus turbūt kai vaikas išeina į gyvenimą po 25 kerių metų ir pamatom kaip kokybiškai ugdymas buvo orientuotas į tą vaiką. Tai neįmanoma kokybės turėti be visų ugdyme dalyvaujančio objektų santykio. Tai reiškia ir pats vaikas yra labai svarbus su savo gebėjimais, sveikata ir jo poreikiais. Taip pat labai svarbu ir pedagogas, svarbu mokėt pažinti vaiką, mokėt mokyti, auklėti, ugdyti, turėt priemonių tam, aplinką atitinkamą, pagalbininkų. Taip pat labai svarbus objektas yra tėvelis ar mama, šeima, kurie lygiai taip pat kaip auklėtojas ar kitas pedagogas įtakoja vaiką, ir pati institucija, kurioje vaikas yra ugdomas. Taigi, toks bendras susitarimas vaikui atvykstant į įstaigą ir sudaromas, kad mes prisiimam jį ugdyti, tėveliai prisiima taip pat tam tikras pareigas vykdyti. Ir nuo tų visų veikiančių objektų tarpusavio santykių priklauso ugdymo kokybė.

Vadovas atsako už įstaigoje teikiamas paslaugas ir kokybę, o po to galima žiūrėti dar toliau. Yra pavaduotoja, kuri ugdymo turinį su pedagogais aptaria, jį koreguoja, mes turime galimybę parengti savo programą. Kas treji metai peržiūrimė, nes aktualijos kitos. Gal vietoje yra svarbios temos, kurias mes norėtumėme įtraukti, galbūt įvykiai pakoreguoja. Iš tikrųjų ta kokybę sąlygoja daug veiksnių, savalaikis toks reagavimas į aplinkybes ir apskritai profesionalus požiūris į tai, tai ir lemia tą kokybę. Jei ateina specialistai dirbti, tai darom prielaidą, kad ir kokybė turėtų būti atitinkama. Tai vat vadovo reikalas suformuoti gerų specialistų komandą.

- **Kaip, Jūsų nuomone, įtakoja ugdymo kokybę bendradarbiavimas tarp ugdymo proceso dalyvių?**

Įtakoja tiesiogiai, 100 proc. Dirbdamas su komanda jau gali daug, nes kiekvieną vaiką pažinti, reikia laiko, neužtenka vien tavo nuomonės arba tavo įžvalgų. Pavyzdžiui įstaigoje veikai vaiko gerovės komisija, joje veikia logopedas, specialusis pedagogas, socialinių įgūdžių ugdymo mokytojas, taip pat pavaduotoja, taip pat esant reikalui kviečiami pedagogai, pvz. grupės pedagogas. Kuris ateina su problema, su klausimu, kartais su tėveliu ateina ir kompleksiskai sprendžiama. Tai ir dėl ir reikia tos grupės, to bendradarbiavimo, kad vaikui suteikti pagalbos, arba šeimai, konsultuot tinkamai. Tarpusavyje kalbėdamas gali ir siaurai pakalbėti, jeigu nebūtų specialistų tai siūlytumėm pagalbos ieškoti už įstaigos ribų. O dabar įstaigoje dar galima daug padaryti. Bendradarbiavimas tiesiogiai įtakoja kokybę.

- **Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp tėvų ir pedagogų?**

Yra parengta bendradarbiavimo tvarka. Tai nuo individualių pokalbių iki grupės susirinkimų, nemažiau 2-jų per metus, bet dažniausiai būna trys, keturi. Iki viešų, visuotinių susirinkimų, būna du kartus per metus. Tai čia tokie įprasti tie būdai bendravimo, taip pat pas mus tėvai gali rašyti elektroninius laiškus, taip pat įsipareigojame atsakyti per tam tikrą laiką ir susirašinėjame. Aišku nedaug tokių būna bet būna, ir pasiskundžia ir pasisiūlo, visokių būna atvejų. Taip pat dabar turime galimybę tėvams užsisakyti naujienas, tik šiemet pradėjom teikti, tai tėveliai į el. pašta gauna mūsų įstaigos naujienas. Taip pat mes platinam kiekvienais metais pasirengiam savo įstaigą pristatančius lankstinukus, kiekvienais metais lankstinukas turi savo temą. Šiais metais mes kalbam apie ugdymo motyvaciją skatinančius veiksnius. Visos priemonės išvardintos naujausios, moderniausios, kokius projektus vykdom, kokios edukacinės išvykos. Ir taip pat kokie netradiciniai renginiai, kokie neformaliojo ugdymo pedagogai pas mus dirba. Tėvų apklausos. Yra tėvų informavimo aprašas. Informaciniai stendai. Teikiame lankstinukus apie kūno padėtį, avalynę. Socialinio ugdymo mokytoja taip pat turi parengusi visą seriją lankstinukų, su namų darbais tėvams, kur kartu su vaiku. Ten tokia išvystyta idėja.

- **Kokie efektyviausi bendradarbiavimo būdai tarp tėvų ir pedagogų?**

*Turbūt kai patys jie aktyviai dalyvauja, tarkim pozityvios tėvystės užsiėmimai, kaip tokie. Ir individualūs pokalbiai. Kai tėvai patys aktyviai dalyvauja, patys siūlo, aišku, tada efektyvumas didesnis. Talkos, kiekvienais metais savo gėlynus apsodiname gėlėmis. Gegužės mėnesį yra **direktorės padėkos vakaras**. Tai į tą padėkos vakarą sukviečiame tėvelius, kuriais šiais mokslo metais prisidėjo ar idėjomis ar darbais, ar materialine parama, prekėmis, tiesiog pagalba, išskirtinai, nes visiems 100 proc, gal ir neišeiina padėkoti, tegul auklėtojo dėkoja. Aš kviečiu ir mes*

prie arbatos , neformalioje aplinkoje aptariame pačius geriausius patarimus, išvalgas veiklai. Apklausos kelis kartus metuose, analizuojam jų poreikius, bendravimo aspektus. Aišku pasitaiko visokių atvejų, kai ir pedagogai deda nepakankamai pastangų, nori, kad bendradarbiautų, bet patys yra pasyvūs, laukia iniciatyvos iš tėvų.

- **Su kokiomis problemomis susiduriama?**

Tai , kad jos bendros yra. Aktyvių tėvelių yra ir bus, tik reikia juos pastebėti. Dažniausiai kaip sakyti, kartais tos pagalbos nėra paprašoma ar netinkamai paprašoma. Tik po trijų metų darbo čia jau buvo ir tėvų iniciatyva. Dažniausiai būdavo vadovų ir auklėtojų iniciatyva, dabar jau ir tėvų. Tai dabar sprendžiu nebe aš viena, bet kartu su tėvais. Jeigu tėvai pajaučia, kad yra laikomasi to žodžio tai tėvai ir antrą kartą ir trečią kartą ateis. Kiekvienas skirtingai gali prisidėti, vieni idėjomis, kiti darbu. Problemos išlieka su probleminių vaikų tėveliais galbūt, nes jie savo vaikus puikiai pažįsta ir jei kvietiesi, jie bijo tokio puolimo, nesupratimo iš mūsų pusės, pradžioje kol prisikvieti tą tėvelį, kad jis ateity. Bet tai mūsų profesionalų reikalas, bendrauti su tėvais ir juos prisikviesti. Nebus 100 aktyvumo, bet kol kas salėje pilna tėvelių. Jau atsiranda problema patalų, nes nebetelpa tėveliai susirinkimuose, tuomet kažkaip turime srautus paskirstyti. Bendradarbiauti manau, mums sekasi neblogai..

- **Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp vadovų ir pedagogų?**

Mes savo tvarkose esame apsisprendę, kad mes susirenkam vieną kartą metuose pasikalbėti. Taip pat atskirai pedagogai. Yra atstovai iš tėvų, pedagogų ir vadovų. Pedagogai yra pasirinkę pagal pomėgius, sugebėjimus darbo grupę. Pas mus yra 4 darbo grupės ir jie kažkurioje veikloje dalyvauja. Yra įvaizdžio formavimo grupė, ugdymo turinio, vidinio audito ir projektų rengimo grupės.

Kiekvieną savaitę, pirmadieniais turime susirinkimus, nes administracijos žmonės yra pasiskirstę ką kuruoja. Aptaria problemas, kurias mato su savo pavaldiniais. Mes apklausiamė ne tik tėvus, bet ir pedagogus. Apklausiamė juos ir iš metodinės pusės, dėl ugdymo turinio tobulinimo ir kokybės. Apsitariame prioritetus, sužinodami per tyrimus, kur ir kokių dalykų mums reikia. Bendradarbiavimas vyksta nuo pat pirmos dienos kai ateina ieškotis darbo. Čia tu turi būti komandos narys ir dirbti 24 valandas, galvoti, kurti, planuoti, inicijuoti. Ieškome žmonių, kurie būtų atsidavę vaikams, darbui.

Rudenį planuoju įstaigoje pati vesti seminarus apie komandinį darbą. Turiu pakankamai kompetencijos tam, esu parengusi medžiagą ir tą pradėsiu įgyvendinti nuo rudens. Tai irgi viena iš bendradarbiavimo formų. Neformaliai tai bendraujam daug.

- **Kas labiausiai motyvuoja Jūsų darbuotojus?**

Personalo motyvacijos skatinimas. Tai mes čia susitarę, ką mes darome jeigu yra geri ir jeigu kas nors yra blogai. Jeigu puikiai dirba yra aukšti rezultatai, yra skatinimas. Skatinti galime ir galimybe tobulintis, galimybe būti kažkieno mentoriumi, galbūt atestuotis aukštesnei kvalifikacijai kategorijai. Jeigu žmogus turi didelį patyrimą, kad jis būtų įtraukiamas į kitas darbo grupes, įstaigos svarbiems darbams nuveikti, būna projektų, dokumentų rengimas. Taigi turime ne tik kvalifikacinį skatinimą.

Mes turime materialinį ir moralinį palaikymą, bet mes turime ir išvykas. Pedagogų dienos proga visas kolektyvas organizuojame išvykas, kultūrinius renginius. Pvz. pernai buvome balete. Kalėdinį turim renginį su metų nominacijomis, darbuotojų įvertinimais tokiais neformaliais. Kaip norim , taip darom. Birželio pradžioje mes turi išvykas po Lietuvos objektus ir pamariu ir panemune. Pernai išvykome naktį , buvome observatorijoje. Senovinį kalendorių studijavom. Poto važiavom blynų kepti ir vyno degustuoti. Turim tų tokių renginių, ir pasifotografuojame ir pagalvojame , šiemet įvaizdžio grupė taip suagitavo, tai pasisiuvome vienoda spalva šalikėlius ir jau bendrą nuotrauką darėme su šalikėliais. Taip džiaugiamės, didžiuojamės, taip išgyvenam bendrumo jausmą.

Rytoj darysime savo ugdymo priemonių parodą, darysime kavos degustaciją, žiūrėsime naują videofilmą, kuris sukurtas apie mūsų įstaigą. Vėliau auklėtojos pasikeis su auklėtojų padėjėjomis. Jos juk taip pat įtakoja ugdymo kokybę. Šiais metais sutarėme, kad jos eis mokytis ir nuėjo testinių studijų institutą ir jos baigė ten tokią programėlę. Auklėtojų padėjėjoms, pedagoginių ir psichologinių žinių kursas, kaip dirbti su tokio amžiaus vaikais, ir joms už tokią kompetenciją , jos gauna ne minimumą, bet šiek tiek daugiau, tai vis tiek yra šioji tokia motyvacija. Ir auklėtojos išnaudoja jas ugdymo procese, kaip pagalbininkes, jos ne tik valo, šveičia , bet ir atlieka

pedagogines užduotis. Taip pat turime 5 neformaliojo ugdymo pedagogus, jie prisideda, tai būna kokybiškesnės šventės. Ir šią savaitę trečiadienį jie organizuoja veiklas. O prieš metus per atviras veiklas tai rodė pedagogai. Pasitariam kiekvienais metais kas iš ko mokysimės, ir ką. Visi pedagogai veda atviras veiklas jau ne išorės žmonėms, o saviems, mes turime tikslus, kuo daugiau naudoti inovatyvių metodų ir priemonių. Patys jie stebi, patys auklėtojai yra ir vertintojai. Mokomės ir patariame vieni kitiems, tai ir yra bendradarbiavimas. Svarbu mokėti priimti kritiką, tai yra branda. Mes turime savianalizės anketas, kiekvieną pavasarį užpildome, kur pažymi, kas jiems sekėsi, kuom džiaugiasi, kur norėtų save tobulinti. Yra apskalbėjimas kartą metuose.

- **Gal galėtumėte išvardinti keletą veiksnių, trukdančių bendradarbiauti?**

Kartais pasako per daug susirinkimų. Kartais pasako per daug užduočių, bet mes irgi turime atsakymus nes mes 36 val. per savaitę dirbame pedagogas turi ir nekontaktinių valandų. Tai ir vaiko miego metu pedagogas aktyviai neveikia, taip kaip aktyviai veikia kai vaikai nemiega. Na nenorime prispausti visai, bet koreguojame, kažkur judėti reikia. Reikia vykdyti priežiūrą, bet kaip jie džiaugiasi kai yra viskas atliekama, padaroma, rezultatais džiaugiasi visi, na o juodą drabą kai reikia padaryti, tai motyvuojame. Ne vadovai planavo, ką jie šiomet nuveiks, bet patys pedagogai, patys siūlo, telkia idėjas. Reaguojame į aplinkybes.

- **Pateikite keletą pasiūlymų, kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių (tėvų, pedagogų, vadovų) ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.**

Turime idėjų ir ne vieną. Ne visi auklėtojai įvaldę informacinių technologijų. Jeigu jie būtų įvaldę, kontaktas būtų dar efektyvesnis, tarkim norint pasiųsti kokią žinutę, pranešimą. Tada tu turi laukti, kol jis ateis į darbą, nunešti. O jeigu tai būtų el. paštu, arba gal kaip skype. Man tik tereiktų trumpai drūtai paklausti. Taupyti laiką. Tai gal va to neturime. Norėtume apsirūpinti visa ta technika įstaigoje, kai bus visur tai bus dar lengviau, tarkime vaikų lankomumą būtų galima žymėti elektroniniu būdu, o ne vaikstant vieniems pas kitus. Taip gal atsirastų galimybę tą sutauptą laiką paskirstyti kur nors kitur, gal konkrečiai vaikui. Nes mes per tą pildymą popierinių variantų, laiko daug prarandam.

Kad būtų internetas kiekvienai grupei, dabar turi patalpas derintis, kraustyti iš vienos grupės į kitą ir .t. todėl kokybė ir nukenčia per tą dalyką.

Poto dar gal patobulinti norėtusi, kelti tą metodinį lygį. Nes dalis pedagogų, kurie baigę mokslus 20 – 30 metų atgal, jų supratimas, kad jie gerai dirba iki šiol ir kam čia dabar kažką keisti, yra labai gajus. Todėl čia reikia mano ir jų pastangų. Ir tą į vaiką orientuotą ugdymą mes norime kelti prioritetu, taip, mes deklaruoti galime, bet norisi, kad tai būtų praktiškai daroma, norėtusi, kad rezultatas būtų ne pasirodymas koncerte, o būtų procese fiksuojami. Link to dar daug turime daug dirbti.

Trūksta tos drąsos, iniciatyvos. Mes labai svarbūs, tas pasitikėjimas po truputį auga. Todėl esame tame procese. Mes žinome ko norime, mes kalbame su vaisais. Pedagogai ne deklaratyviai o praktiškai vykdoma. Ką prisiėma, tą ir turi daryti.

INTERVIU Nr. 2

- **Kas, Jūsų nuomone, yra ikimokyklinio ugdymo kokybė?**

Kokybė, manau, tai yra sąvoka, kurią taip paprastai apibrėžti yra sudėtinga, vien dėl to, kad tą kokybę sąlygoja daugybė veiksnių. Sakykim, pedagogų pasirengimas, kvalifikacijos tobulinimas, tai, kas svarbu tėvams: vaiko ugdymas, priežiūra, patalpų pritaikymas, ir maitinimas yra labai svarbu tėvams. Dar daug kas priklauso nuo tėvų ir pedagogų sąveikos, kaip jei bendrauja, kokie jų tarpusavio santykiai. Vadovas yra kaip tarpininkas tame procese. Aš atsakau už darželio veiklos kokybę bendrai. Svarbu kiekvienam darželiui stengtis išlaikyti tą kokybę, kuri skatintu tėvus rinktis šią įstaigą, joje vesti vaikus.

- **Kaip, Jūsų nuomone, įtakoja ugdymo kokybę bendradarbiavimas tarp ugdymo proceso dalyvių?**

Visapusiškai. Tik bendradarbiaujant galima išsiaiškinti tai, kas yra blogai, ką reiktų keisti, tobulinti. Kasdien pedagogai susiduria su įvairiomis situacijomis, pedagogo gebėjimas bendrauti taip pat yra labai svarbu. Pedagogas turi rasti bendrą sutarimą, esant rimtesnėms problemoms, tai jau darbas vyksta su mūsų specialistų komanda,

tuomet jau nebe viena auklėtoja, bet ir visi kiti įsitraukia. Tėvai bendraudami, dalindamiesi savo pastebėjimais keičia ir mūsų požiūrį į kai kuriuos dalykus. Visų dalyvių tas toks atviras, nuoširdus bendravimas sukuria gerą atmosferą, kuri skatina siekti geresnių rezultatų. Kaip pasakyti, visi tobulėjame. Tiek aš bendraudama su kolektyvu, semiuosi naujų idėjų, jas stangiuos įgyvendinti, kiek galiu išpildyti visų lūkesčius, aišku, kai tėvai nekelia nerealių kokių tai reikalavimų. Vadovui svarbu sutelkti tikrai tam darbui atsidavusių žmonių komandą, auklėtojų, logopedų, kitų specialistų. Svarbu skatinti juos bendrauti tarpusavyje, kad santykiai nebūtų konkurencingi, kad tarpusavyje nesivaržytų, reikia mokėti priimti ir kritiką, negalima savyje tai laikyti, vėliau tai jaučiasi pedagogo darbe, koks jo požiūris, kartais pasako kam čia reikia, per daug čia visko. Visi turi žinoti už ką yra atsakingi ir ką jie turi daryti, o jei iškyla problemų, mes jas sprendžiame pasitardami, diskutuojame. Manau, kad bendradarbiavimas tikrai yra vienas iš esminių veiksnių, nes be jo niekas įstaigoje negali vykti, jokia kokybė.

- **Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp tėvų ir pedagogų?**

Tai kaip ir minėjau, bendravimas turi vykti kasdien ir tai neišvengiamai vyksta. Tokiu principu paremta veikla darželio. Ta informaciją, kurią gauna tėvai yra labai svarbi, suprantama turi įtakos ir tai, kaip ta auklėtoja ją pateikia. Svarbu, kad tėvams būtų patiems įdomu, kad jie būtų suinteresuoti kalbėtis, tartis. Vyksta pas mus daug visko. Ir šventės visokios, talkos, susirinkimai. Beje yra reglamentuota visa bendradarbiavimo tvarka, joje yra nurodyta kiek ir ko turi vykti įstaigoje, bet kartais poreikis būna didesnis, todėl susirinkimų būna daugiau nei 2 per metus. Bandom taikyti įvairius bendradarbiavimo formas, tėvai gali rašyti el. laiškus, mes juos perskaitome. Bet šiaip pagrįste lieka tas tiesioginis bendravimas, kai akis į akį bendraujama, diskutuojama jei reikia. Pedagogės daro įvairius lankstinukus, kur pateikiama susisteminta informacija

- **Kokie efektyviausi bendradarbiavimo būdai tarp tėvų ir pedagogų?**

Efektyviausia, kai betarpiškai yra bendraujama, manau kad daugiausiai informacijos gaunama individualių pokalbių metu kai tėvai ateina pasiimti vaikų. Tai tėvų susirinkimai, skelbimų lentos, žinutės. Dar atvirų durų dienos, įgyvendinami projektai, popietės, įvairios šventės.

- **Su kokiomis problemomis susiduriama?**

Su įvairiomis. Šiaip neigiamos įtakos turi tėvų abejingumas, toks kaip ir pasyvumas gal greičiau, nei abejingumas dalyvauti bendroje veiklose, kol kas vienas kitas tėvelis tik aktyvesnis, bet yra grupių kur auklėtojos visai neblogai plėtoja bendradarbiavimą. Kai kuriuos tėvus yra sunku prisikviesti į kokią seminarą ar konferenciją. Aišku reikia suprasti ir juos ne visi gi gali, ne visiems darbas leidžia dalyvauti visur. Vyrauja įvairūs tėvelių požiūriai ugdymo klausimais, vieni labai domisi, kartais net patarimų duoda, kiti tai priima kaip būtinybę, žodžiu darželis vaiką išmokys ir taip, be mano pastangų ir darbo. Ne visi supranta, kad ir namuose reikia dirbti su vaiku. Auklėtojos dažnai pasiskundžia, kad trūksta laiko norint kasdien su visais tėveliais pabendrauti, perteikti dienos įspūdžius, aš jas suprantu, juk tuo metu kai ji kontaktuoja vaikai būna su auklėtojos padėjėja, šeimininkėle.

- **Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp vadovų ir pedagogų?**

Tai prasideda nuo pirmos mūsų darbo dienos šioje įstaigoje. Kasdien mes bendraujame. Iš karto pasisakome kas mus neramina, jei taip atsitinka. Aptariam dienos darbus su auklėtojomis. Aš asmeniškai domiuosi kaip sekasi mūsų pedagogėms, kitiems specialistams. Mūsų pagrindinis toks kaip ir tikslas – tai pagalba vieni kitiems, dalijimasis patirtimi. Komandinis darbas būtinas siekiant tokio efektyvaus pedagogų tarpusavio bendradarbiavimo. Diskusijomis stengiamės rasti bendrus sprendimus. Prašau mūsų pedagogų ir kitų specialistų pateikti idėjas kaip būtų galima tobulinti ugdymą. Aš kaip vadovas, siekiu, kad mūsų santykiai nebūtų visiškai tokie dalykiniai, norisi juk visiems atsipalaiduoti kažkur pasibūti, geriau pažinti vienas kitą, tai būna kad išvykstam į kokią ekskursiją, pasidarome šventę (pedagogų), sveikiname jubiliatų, manau kaip ir visur panašiai taip pat.

- **Kas labiausiai motyvuoja Jūsų darbuotojus?**

Aišku materialinis paskatinimas. Pedagogai dirba daug, kartais gal jie jaučiasi neįvertinti pakankamai. Bet tai turime, ką turime. Pinigėlių daugiau sau neišsirašysime. Bet pedagogams yra sudarytos sąlygos tobulėti, vykti į konferencijas, seminarus. Taip skatinamas jų profesinis tobulinimasis. Aš kiekvieną pedagogą stengiuosi pagirti,

padėkoti. Tai svarbu, nes kiekvienas nori jaustis pastebėtu. Lygiavertiški santykiai manau, yra visa ko pagrindas...vadovo neišsišokimas, kaip sakoma. Visą tai pedagogai labai gerai jaučia.

- **Gal galėtumėte išvardinti keletą veiksmų, trukdančių bendradarbiauti?**

Na, net nežinau. Žinot, būna visokių nesutarimų, bet mes juos aptariame, sprendžiame kaip ir kas. Visi kažkaip dalinamės savo bėdomis, stengiamės padėti viena kitai, jei jau taip atsitinka. Gal kartais pedagogų požiūris nevisada sutampa su įtaigos vizija. Vyresni pedagogai sunkiau įsitraukia į veiklas, kur reikia kompiuterinių žinių, rengiant pranešimus pavyzdžiui. O daugiau tai nežinau net.

- **Pateikite keletą pasiūlymų, kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių (tėvų, pedagogų, vadovų) ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.**

Idėjos gali būti visokios, tiek apie patį ugdymo procesą, jo gerinimą. Tarkime naujaisiomis technologijomis. Dar yra vietos tobulėti patiems pedagogams, keliant kvalifikacijas. Grupių modernizavimas, idėjų gali būti visokių, tik sunkiau sekasi jas įgyvendinti realiai, tam trūksta ir lėšų, ieškome kas galėtų mums padėti. Tai vat bendradarbiavimas turi būti visapusiškas, svarbu skatinti visus dalyvius būti aktyviems, kūrybingiems. Tobulėti, eiti pirmyn, manau tai svarbiausia.

INTERVIU NR. 3

- **Kas, Jūsų nuomone, yra ikimokyklinio ugdymo kokybė?**

Ikimokyklinio ugdymo kokybė apima labai daug ką, nuo ugdymo aplinkos iki specialistų kompetencijos ugdyti vaikus. Darbuotojai turi būti motyvuoti ir aktyvūs ugdymo dalyviai, gebantys kokybiškai atlikti savo pareigas, mokantys dirbti su vaiku, jo tėvais, turintis atitinkamą žinių bagažą. Tai yra pedagogai turi turėti atitinkamą išsilavinimą. Pedagogai siekia aukštesnių standartų. Pedagogai kaip ir visas kolektyvas turi tobulinti ir kelti savo metodinį lygį, taip užtikrindami tą ugdymo kokybę. Ugdymo kokybę kaip žinoma, įtakoja daug veiksnių. Taip pat kokybę nustato tam tikri standartai, susitarimai, kurių mes laikomės. Tėvai, svarbūs dalyviai, taip pat kaip ir vaikas. Žodžiu, kokybę yra labai sunku apibrėžti, tačiau vadovas kaip įstaigos pagrindinė ašis turi atsakyti už jos įgyvendinimą.

- **Kokie svarbiausi ikimokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės veiksniai jūsų įstaigoje? (bendradarbiavimas, finansavimas, patalpos, priemonės, pedagogų kompetencija, tėvų dalyvavimas, bendruomenės sutelktumas ir kt.)? Kokie jų palankūs ar nepalankūs veiksniai ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės?**

Be abejonės, labai svarbu pedagogų kompetencija. Pedagogų kolektyvas, ir kitų specialistų komanda, kuri bendradarbiautų tarpusavyje, spręstų problemas bendrai, jei reikia. Tas bendravimas, tarimasis labai svarbus esant probleminei situacijai. Tik tarpusavyje derindami veiksmus, galime pasiekti gerų rezultatų, čia visomis prasmėmis. Tarpusavyje bendraujantys specialistai, pedagogai gali daug daugiau padėti vaikui ir jo šeimai nei viena grupės auklėtoja. Todėl mes skatiname bendradarbiavimą. Aš pasiteirauju tėvų, ką jie mano apie mūsų įstaigą, kas jiems patinka, kokios problemos.

O kas gali vykti be finansavimo, tai visa ko pagrindas, be jo neišgalėtumėme išlaikyti darbuotojų.

- **Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp tėvų ir pedagogų?**

Galiu pasakyti tai, jog tai vyksta nuolatos, kasdien, pedagogai bendrauja su tėveliais, informuoja apie vaiką. Visų pirma, kad vyktų veiksmingas bendradarbiavimas, pedagogas turi pažinti šeimą. Pedagogai taiko įvairius metodus, stengdamiesi įtraukti tėvus į veiklas. Rengia atvirų durų dienas, grupės veiklas. Auklėtojos tėveliams užduoda tokius mini namų darbus. Poto tėveliai džiaugiasi, kad su vaiku atliko užduotėles, pastebėjo tam tikrus pasikeitimus vaiko raidoje, tuom džiaugiasi. Todėl tėvai patys turi būti suinteresuoti dalyvauti veiklose, galų gale padėti vaikui namuose.

Kartą į pusmetį mes apsiklausiam tėvus apie jų požiūrį į teikiamas paslaugas. Ne paslaptis, kad aktyviau dalyvauja tie tėveliai, kurie tam turi laiko. Susirinkimai vyksta du kartus per metus, kaip priklauso, tačiau esant poreikiui galimi ir dažnesni susirinkimai. Dar organizuojame seminarus tėveliams, kartais jei pavyksta pasikviesti lektorius iš kitų įtaigų, diskutuojame su tėveliais įvairiomis temomis. Šiaip visuomet padėkojam tėveliams prisidėjusiems prie darželio gerovės, įteikiame padėkas. Dar auklėtojos vykdo įvairius projektus, taip įtraukia tėvelius į visą tai.

- **Kokie efektyviausi bendradarbiavimo būdai tarp tėvų ir pedagogų?**

Pedagogai turi gebėti prieiti prie visų tėvų, domėtis jais, ko jie nori ar tikisi. Pedagogas į tai atsižvelgęs taiko tėvams priimtinesnes formas, vieniems patinka pokalbiai telefonu, kitiems ne, žinot tai labai individualu. Efektyviai veikia bendros tėvų veiklos.

- **Su kokiomis problemomis susiduriama?**

Kartais mes susiduriame su tėvėlių pasyvumu, kartais pedagogai tiek stengiasi, kviečia, bet tėveliai labai užimti, negali atvykti. Yra probleminės šeimos, kurios vienaip ar kitaip išbalansuoja tą pusiausvyrą, kylą įvairių problemų dėl vaiko higienos, požiūrio į auklėjimą, apskritai į ugdymą ikimokyklinėje įstaigoje. Tačiau galiu tik pasidžiaugti, kad mūsų įstaigoje yra ir labai aktyvių, entuziastingų tėvėlių, kurie stengiasi ne tik, kad įsitraukti, bet ir padėti, tačiau jų nėra tiek daug, kiek norėtųsi. Pedagogai stengiasi problemas su tėvais išsiaiškinti tuoj pat, geriausiai tai vyksta diskusijų būdu, pedagogai aiškinasi, tariasi, duoda patarimus jiems. Jei problemos nepavyksta išspęsti, retai kada susiduriame su rimtesniais konfliktais, bet aišku pasitaiko, ateina pas mane pasikonsultuoti, tada bendromis jėgomis ieškome išeičių..

- **Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp vadovų ir pedagogų?**

Pas mus nuolat vyksta bendravimas ir bendradarbiavimas. Bendromis jėgomis siekiame spręsti iškilusias problemas. Kiekvienas žmogus žino savo pareigas, atsakomybę, siekiame dirbti viena kryptimi, ta pačia linkme. Aš asmeniškai tariusi, išklausu visų nuomonių, derinu sprendimus, teikiu informaciją. Man ją taip pat perteikia pedagogai ir kiti specialistai bei administracijos darbuotojai. Auklėtojos kasdien ateina pas mane pasirašyti, tai visada persimetame keliais sakiniais. Iškilus problemoms jokių būdu auklėtojos nepaliekamos vienos, visi kartu stengiamės išspręsti atsiradusią problemą.

- **Kas labiausiai motyvuoja Jūsų darbuotojus?**

Esame biudžetinė įstaiga, todėl stipriai motyvuoti pedagogus didelėmis išmokomis, priedais, negalime. Tačiau stengiamės kitais būdais skatinti darbuotojų motyvaciją. Apmokame seminarus, kursus. Sudarome sąlygas dirbti saugioje ir jaukioje aplinkoje. Derinamės jei reikia išleisti auklėtoją, sudarytos sąlygos keistis. Daug tarpusavyje diskutuojame, dalyvaujame atvirose veiklose, skatiname jungtis pedagogus į bendrą veiklą.

- **Gal galėtumėte išvardinti keletą veiksnių, trukdančių bendradarbiauti?**

Pedagogai kartais skundžiasi, kad jiems trūksta laiko viską atlikti. Kurti planus, organizuoti veiklas, sugalvoti kaip įtraukti tėvus, tai užima labai daug laiko, net ir laisvo laiko. Vieni pedagogai bendrauja tarpusavyje ir po darbo, keičiasi informacija, kiti dar nėra labai įvaldę informacines technologijas.

- **Pateikite keletą pasiūlymų, kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių (tėvų, pedagogų, vadovų) ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.**

Labai svarbu nuolat tobulintis, nestovėti vietoje, žinoti ko nori ir to siekti. Tai svarbu ypač tokioje įstaigoje, kur tobulintis reikia kasdien, visgi ugdome ateities kartas. Be to labai svarbu, kad pedagogai būtų įvaldę informacines technologijas, tada galėtų keistis informacija ne tik darbe.

- **Kas, Jūsų nuomone, yra ikimokyklinio ugdymo kokybė?**

Na ikimokyklinio ugdymo kokybė yra labai plati sąvoka, ji apima daug veiksnių, įtakančių vaiko priežiūrą bei ugdymą. Tačiau manau, bendrausia prasme, kokybė tai yra susitarimas tarp visų dalyvių, tėvų, pedagogų ir vadovų. Reikalingas aktyvus bendradarbiavimas visuose lygmenyse.

- **Kokie svarbiausi ikimokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės veiksniai jūsų įstaigoje? (bendradarbiavimas, finansavimas, patalpos, priemonės, pedagogų kompetencija, tėvų dalyvavimas, bendruomenės sutelktumas ir kt.)? Kokie jų palankūs ar nepalankūs siekti ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės?**

Svarbiausia yra tinkamai organizuoti darbą, burti komandas, skatinti bendradarbiauti tarpusavyje, taip turi būti bendruomenės sutelktumas tikslui pasiekti. Palankus turi būti įstaigos mikroklimatas, kad pedagogai nesivaržytų, nesiektų konkurencijos. Pedagogai turi būti pasiruošę organizuoti savo darbą kokybiškai, turi būti įgyję tam tikras kompetencijas, kurios garantuotų efektyvią veiklą. Jie turi būti atsakingi ir taip pat dėmesingi tėvams, jų poreikiams. Patalpos taip pat svarbu, tačiau galima ugdymą organizuoti ir paprastoje aplinkoje. Kaip pasakyti, bendradarbiavimas yra visa ko ašis, remiantis juo galima sukurti pozityvius santykius tarp kolektyvo narių. Pedagogai turi būti aktyvūs ir kūrybingi, ieškoti naujų, veiksmingų bendradarbiavimo būdų. Vadovas atsako už visų narių veiklą.

- **Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp tėvų ir pedagogų?**

Pas mus tai vyksta labai aktyviai, stengiamės taikyti įvairius metodus, tokius kaip bendravimas telefonu, SMS, dažniausiai tėvai ir pedagogai sąveikauja kasdien, perduodant žinutes žodžiu, asmeniškai. Tėvai dalyvauja susirinkimuose, kviečiame į seminarus, tačiau dažniausiai ateina tie patys suinteresuoti tėveliai. O tėvelių, kaip žinome, yra visokių, su įvairiais poreikiais, norais. Kad ir ne per seniausią turėjome seminarą, tėveliai nelabai gausiai susirinko, tačiau džiaugiamės, kad jų iš viso mūsų įstaiga sulaukė. Kai kuriems tėveliams reikia paskatos, kad atvyktų, pabendrautų, o čia jau pedagogo ir visų mūsų kompetencija juos pritraukti, sudominti. Jūs turbūt žinote, kad pagal nuostatus yra nustatytas privalomas susirinkimų skaičius ir pan. tai ir vykdomė. Kadangi dabar negalime apsiriboti vien tik dabar taikomomis bendradarbiavimo formomis, turime ieškoti naujesnių, kurios skatintų visus įsijungti.

- **Su kokiomis problemomis susiduriama?**

Na, yra tėvelių, kurie mano, jog darželis tai viską padarys, visko išmokys, vaikas keisis akyse be tėvų pagalbos. Kartais, bet susiduriame su tokiu tėvelių požiūriu. Ieškome būdų, auklėtojos stengiasi taikyti įvairius bendradarbiavimo būdus. Aišku, geriausia kai bendradarbiavimas vyksta betarpiškai, asmeniškai su kiekvienu tėveliu, tačiau kartais auklėtoja pati nepajėgi visiems išsamiai papasakoti ką ir kaip vaikas tą dieną elgėsi, kokie jo pasiekimai. Žinau, kad kai kurios auklėtojos palaiko ryšį su tėvais telefonu, pasiskambina, jei vaikas susirgo ar perduoda kokią žinutę SMS. O šiaip problemas stengiamės spręsti visi kartu, mūsų specialistų komanda tariasi, analizuoja, teikia pasiūlymus. Stengiamės diskusijų metu išspręsti iškilusias problemas.

- **Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp vadovų ir pedagogų?**

Čia mes bendradarbiaujam kasdien, keičiamės informacija. Kolektyvas yra atviras, šiltas, aš galiu juo pasitikėti. Pedagogai visuomet gali kreiptis į mane asmeniškai, visuomet stengiuosi išklausti ir padėti išspręsti esamą problemą. Aš domiuosi, kaip jaučiasi pedagogai mūsų įstaigoje, pasidomiu kaip jiems sekasi. O šiaip tai yra susirinkimai, posėdžiai, mokytojų taryba ir t.t. Tarpusavyje tariamės, diskutuojame. tai taip ir vyksta bendradarbiavimas, stengiamės palaikyti vieni kitus, bet žinote, yra daug nuomonių ir įvairių požiūrių, kartais išties sunku prieiti prie susitarimo, diskusijų metu pasvarstome visas galimybes. Pedagogų kolektyvas yra pakankamai jaunas, jie yra užsispyrę, entuziastingi, dalyvauja visur, kur tik pavyksta. Jie atsidavę darbui todėl aš džiaugiuosi. Stengiuosi kiekvieną pedagogą pastebėti, padėkoti, dažnai įteikiu padėkas. Kai būna geresni orai turime bendras

išvykas, ypač pavasarį, kai šilta. Vykstame į keliones, žygius, todėl bendraujame ir neformaliai, turime bendrų vakarų, kur galima atsipūsti, pasidalinti mintimis prie arbatos.

- **Kas labiausiai motyvuoja Jūsų darbuotojus?**

Tikėtina, kad dauguma motyvaciją darbinėje veikloje galėtų įvardinti piniginį paskatinimą. Aišku, kartais mes sutaupome, poto padaliname pinigėlius. Svarbu, kad pedagogai taip pat ir jaustųsi gerai mūsų įstaigoje, juk jie visas emocijas perduoda vaikams, tėvams. Tai savotiškai įtakoja ugdymosi kokybę. Tas toks moralinis palaikymas, susitarimas.

- **Kokiais principais yra priimami sprendimai?**

Pas mus yra tariamasi su kolektyvu. Vadovas turi lemiamą poziciją, tačiau sprendimus priimame visi kartu. Patariame vieni kitiems, palaikome jei reikia.

- **Gal galėtumėte išvardinti keletą veiksnių, trukdančių bendradarbiauti?**

Yra įvairių veiksnių. Įstaigoje dirba įvairios patirties žmonės, kartais sunku rasti tą bendrą sprendimą, skiriasi ir vertybės, požiūriai. Ne visi pedagogai yra pakankamai motyvuoti, kartais trūksta pačių pedagogų iniciatyvos, sakykim bendradarbiaujant su tėvais. Būna daug idėjų, tačiau ne visi noriai jas įgyvendina. Susiduriame su įvairiomis problemomis. Aišku visuomet pedagogų tarpe yra aktyvių, suinteresuotų, kurie nori ir yra pasiryžę įgyvendinti naujas idėjas ir jas skleisti. Kiek žmonių, tiek nuomonių. Kai kurie skundžiasi dideliu darbo krūviu, popierizmu.

- **Pateikite keletą pasiūlymų, kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių (tėvų, pedagogų, vadovų) ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.**

Trūksta dar pačių tėvelių aktyvumo, noro. Galbūt skatinti pedagogų motyvaciją tobulėti, nes visi pedagogai mano, kad tai turi būti nuolat vykdoma. Nežinau net, gal tobulinti elektroninį bendravimą, nors kiek žinau, auklėtojos tarpusavyje bendrauja po darbo internete, dalinasi idėjomis. Iniciatyvūs darbuotojai - tai mūsų įstaigos jėga, kuri skatina plėtrą bei dinamišką vystymąsi apskirtai.

INTERVIU Nr. 5

- **Kas, Jūsų nuomone, yra ikimokyklinio ugdymo kokybė?**

Apskirtai apie kokybę kalbėti yra labai sudėtinga, nes manau, kad kokybė – tai yra susitarimas. Sakykime pedagogų tarpe, tarp vadovų ir pedagogų, tarp tėvų. Reikia statyti rėmus, ribas, žinoti ko mes siekiame, kokie yra tie mūsų susitarimai. Tai šitie dalykai ir sudaro tą kokybę.

- **Kokie svarbiausi ikimokyklinio ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės veiksniai jūsų įstaigoje? (bendradarbiavimas, finansavimas, patalpos, priemonės, pedagogų kompetencija, tėvų dalyvavimas, bendruomenės sutelktumas ir kt.)? Kokie jų palankūs ar nepalankūs siekti ugdymo turinio ir jo įgyvendinimo kokybės?**

Pirmiausia labai svarbu sukurti komandą darbo eigoje, kurie norėtų dirbtiir gebėtų dirbti, kurie būtų kūrybiški, siekiantys inovacijų. Būtų geras mikroklimatas, visa tai priklauso ir vaikui, nes tai pedagogai perduoda vakui. Taip pat labai svarbu geras bendravimas ir bendradarbiavimas, jokiū būdu ne konkurencija, tarpusavio pagalba, supratimas. Toliau irgi labai svarbu yra finansavimas, ypač kalbant apie biudžetinę įstaigą. Preš tai dar svarbesnis klausimas būtų santykis su tėvais, su bendruomene, su pedagogais, aišku finansavimas kaip kalbėjom apie biudžetinę įstaigą. Taip pat patalpos, sakykime patalpos, mes galime ir paprastame kambarėlyje įrengti labai produktyviai, kūrybiškai idomias vaikams sąlygas, kad pedagogai galėtų veikti kūrybiškai ir save išreikšti. Aš manau, tai labai priklauso nuo įstaigos vadovo požiūrio, nuo pedagogų tų interesų susišnekėjimo, tarpusavio susišnekėjimo, ko mes norime. Tame darželyje kur aš dirbu yra ir sporto salė ir basienas, ir masažai ir logopedas ir psichologas, tai vat tokia ir visa seka.

- **Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp tėvų ir pedagogų?**

Suprantate tų formų bendradarbiavimo su tėvais mes taikoma daug, jų yra daug ir taikome daug ir įvairių ir kiekvienais metais, kiekvieną dieną ieškome lankstesnių tų formų, kaip pritraukti tėvus į darželį, prie darželio, kaip rasti mum tą konsensusą su tėvais, ta vienas dalykas, kitas dalykas – mes gyvename tokioje visuomenėje, kur mūsų tėvai yra labai užsiėmę, vaiką atveda ryte, pasiima vakare, nes tėvai dirba. Tai nėra ta įstaiga, kur, sakykime, tėvai galėtų nedirbti ar atvesti vaikus tik ugdymui keliom valandom, todėl puikiai suprantame tėvus, kad jie po darbo skuba namo, skuba į parduotuves, nemažai tėvų dirba ne vieną darbą, todėl visiškai nekaltiname mes tėvų ir suprantame juos, kad jie bendrauja, siekia noro bendradarbiauti su įstaigos pedagogais, su darželiu, bet tai yra viel labai, sakykime, ribotai. Šiaip mes inicijuojame pagal mūsų švietimo įstatymą, pagal visus dokumentus kiek privalu būti susirinkimų, pasitarimų su tėvais, mes gi šituos oficialius dalykus vykdome, bet aš manau, pedagogai kiekvieną dieną individualiai teikia informaciją tėvams, žinutes rašo, labai plėtojam mes elektroninį bendradarbiavimą. Aš pati stengiuos pašnekinti tėvus susitikus koridoriuje, gatvėje apie jų jausmą, ką jie jaučia darželiui, kaip jų vaikas jaučiasi, ką jie mąsto apie darželį, labai smalsu ir įdomu ir tokiu būdu vėl galime plėtoti savo paslaugas ir kokybę, ugdymo kokybę bendradarbiavimo kokybę. Tai vat tokie būdai ir pasitarimai ir susirinkimai ir vakaronės ir koncertai ir SMS žinutės ir laiškai, telefoniniai skambučiai.

- **Kokie efektyviausi bendradarbiavimo būdai tarp tėvų ir pedagogų?**

Na, efektyvūs tai visokie pas mus. Šiaip labai gerai kai tėvai atvyksta, dalyvauja talkose, vaikų šventėse. Svarbu, kad jie patys to nori, tada ir tas bendradarbiavimas kitoks, kai nėra brukama per prievartą. Jie gali laisvai pasirinkti efektyviausią tą būdą bendradarbiauti, auklėtojai aišku sunkiau, nes ji turi gebėti prisitaikyti prie kiekvieno tėvo poreikių. Efektyvūs gali būti visi, jeigu tik yra noro ir laiko.

- **Su kokiomis problemomis susiduriama?**

Visuomenė yra labai įvairi, visuomenė gal šiek tiek ir susikaldžiusi ir interesai ir poreikiai ir lūkečiai tėvų yra skirtingi, bet sakykime tuo pačiu ir panašūs, jie visi nori, kad darželis dotų maksimumą, kad parengtų mokyklai, kad vaiką išmokytų skaityti, rašyti, visko. Net susiduriame su tokiomis nuomonėmis, kad atseit mokame pinigus darželiui, tai darželis viskuom turi pasirūpinti ir nuprausti ir nagučius nukarpyti, kadangi yra tokių požiūrių, kaip turime vaikų, sakykime ne pakankamai švarių, higienos požiūriu atvestų. Tų problemų ir turime, stengiamės mes kažkaip jas išspręsti be konflikto, diskusijos gal būti tai irgi viena iš apraiškų ir formų, mums visada norisi spręsti, jeigu yra problema tai iš karto, čia ir dabar, vietoje išsiaiškinti kokios tos problemos, ar dėl vaikų priežiūros, ar dėl vaikų ugdymo, ar dėl vaikų maitinimo, ar vaikų dėl kažkoko santykių tarpusavio draugų, vaiko su kitu vaiku. Va tų problemų yra daug begalė ir mes būdami patys specialistai, turėdami kitų srities specialistų stengiamės visa tai spręsti komandoje (pedagogai, vadovas, psichologai, logopedas, bendrosios praktikos slaugytoja, buhalteris) žiūrint kokios tos problemos. Aš niekuome nesilaikau ambicijų, jeigu tėvai nori, aš visada linkusi nusilesti, tenkinti jų norus, t.y. logiški norai, jeigu neužlipa pedagogams ant galvos arba kažkokie nėra neralūs reikalavimai. Tai ir vat stengiamės, kad tų konfliktų būtų kuo mažiau.

- **Galbūt galite apibūdinti bendradarbiavimą tarp vadovų ir pedagogų?**

Mes tik peržiangiame darželio slenkstį ir jau vyksta bendradarbiavimas ir bendravimas ir kolegialumas ir santykiai draugiški ir diskusiniai santykiai. Mes kiekvieną rytą susitinkame tokią penkminutę vadinamą, kada kiekvienos grupės pedagogė ateina užrašyti vaikų, kiek tą dieną. Ir aptariam pačias svarbiausias aktualijas tos dienos, tai nebūtinai turi būti problemos, tai yra informacija kurią gauname elektroniniais laiškais, tai yra svarbūs dokumentai ir tai yra skambučiai iš vadovų, esančių iš aukščiau organizacijų, gauname iš tėvų, iš kart čia ir dabar sprendžiame ir stengiamės palaikyti tuos santykius, labai draugiškus, lygiaverčius santykius, kadangi vadovai sprendžia visos įstaigos globaliai, pedagogai sprendžia savo grupės ir perduoda mum, kur mes ieškome irgi tokio konsensuso, susitarimo, sakykime, kad neigiamybės nepereitų į kitą dieną. Aš manau, kad pas mus kolektyvas yra didelis, yra ganėtinai jaunas, yra didelė nuomonių įvairovė, labai gerai vyksta diskusijos, susišnekame per metodinius posėdžius, per grupės pasitarimus, per įvairiausių susitikimus, ir visa tai vadyboje visa veikla organizuojama taip, kad vyktų komandomis darbas. Ir tiesiog nebėra taip, kad vadovas kažka nuleidžia, aš kaip vadovas jaučiu, kad ateina iš apačios iniciatyvos, iš žmonių ateina iniciatyvos. Ateina pasiūlymai problemoms spręsti, idėjoms įgyvendinti ir tokiu būdu mes taip gyvuojame.

- **Kas labiausiai motyvuoja Jūsų darbuotojus?**

Kadangi esame biudžetinė įstaiga, tokių papildomų lėšų motyvuoti, vakaroti, išvykimus organizuoti, kažkokias išvykas, didelėms premijoms duoti labai sunku, tų netirm. Tai mes truputėlį stengiamės kitaip, kadangi esame moterų kolektyvas, kadangi nėra jis senas ir vaikai maži, tai vat pagal galimybę administracijos darbuotojai eina į grupes, jeigu yra poreikis ir reikalas, susirgus kažkokios auklėtojos vaikučiui, išleidžiame. Tiesiog išleidžiame iš darbo, kad pusdienį pabūtų, porai valandų pabūti. Moteriškai suprasdamos jos. Turime daug gražių tradicijų, kur galim bendruomenė susiburti, pabūti, pašvęsti kartu, atsipalaiduoti kartu. Šiaip ir keliaujame, ne tiek daug, nes tai remiasi į finanus, o metų gale kažkaip tai jau mums jau keli metai pavyksta, nors ir skurdus tas biudžetas, bet kažkaip tai vat ir nepakankamas ir stengiamės sutaupyti, kad išgyventumėme, bet kada liešos lieka tai niekur kitur nepanaudojame kaip iš dalyti žmonėms, kaip išdalinti po du tris šimtus metų gale, tai toks finansinis tas motyvavimas.

Nuotaika gera, dvasinis palaikymas, moralinis palaikymas tai irgi yra viena iš sverbiausių žmogiškųjų faktorių. Va tas jausmas, kaip Jūs jaučiatės. Priimti žmogų toks, koks yra, nežeminti, nemenkinti, o priimti jį ir suprasti jį ir tie moraliniai dalykai yra labai svarbūs.

- **Kokiais principais yra priimami sprendimai?**

Priimat sprendimus mes viską tariamės komandoje. Nors aišku vadovo yra paskutinis žodis, nes taip ir vadyba reikalauja. Nes tie dalykai, už kuriuos vadovas atsakingas, už juos ir bus atsakingas. Finansiniai kažkokie tai dalykai, aišku visi norėtų gauti tūkstančius, bet aš kaip vadovas atsakingas už finansinius, rašau ir pasirašau ir mano yra sutartys su savivaldybe. Tai būna mano paskutinis žodis vadovo, bet sakykime aš visada atsižvelgiu į jaunų perspektyvių žmonių nuomonę, į tų žmonių, kurie yra labai kūrybingi, stengiuosi išvelgti teigiamybes tose idėjose ir jas realizuoti.

- **Gal galėtumėte išvardinti keletą veiksmų, trukdančių bendradarbiauti?**

Žinot ką pastebėjau, tiesiog matyt, vis dėlto sovietiniais laikais buvo labai gerai kai žmonės išeidavo į pensiją 55 metų. Dabar ką aš pastebiu, dabar tie pensininkai sėdi įsikibę į tas vietas ir jie nenori išeiti, bet jie negeba eiti su laimečiu, negeba žengti su jaunimu, sakykime, su naujovėmis ir jie užsisėdi. Idėjų neskleidžia ir niekas jų negali nei atleisti, nei išmesti. Pasiūlai kokią naują idėją, perspektyvą, juk negalime dirbti taip, kaip vakar, reikia dirbti taip, kaip bus rytoj ir dar kitą dieną, metais, o va tas keletą žmonių, o kam to reikia. Ai čia jūsų išmislas, jie nenori prisitaikyti ir jie randa bet kokių motyvų, o gal čia nereikia, vat kam čia išlaidauti, vat kam čia daryti, tarsi nieko gero neduoda, bet mes stengiamės tokiems žmonėms nepasiduoti ir judėti į priekį, nes gyvenimas be galo judrus į priekį.

- **Pateikite keletą pasiūlymų, kaip būtų galima pagerinti bendradarbiavimą tarp ugdymo proceso dalyvių (tėvų, pedagogų, vadovų) ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.**

Net nežinau su tom idėjom yra labai sunku, aš manau, kad žmonės dabar yra labai mobilūs, įstaigos labai mobilios, važinėja po pasaulį, važinėja po Europą, labai daug ką mato, mano požiūriu, kuo glaudesnis turėtų būti santykis tarp vadovų ir bendruomenės, tas požiūris toks, neišsišokti, kad esi vadovas. Va tas toks bendras žiūrėjimas, būtų va tokia gera idėja dėl geros perspektyvos.