

VILNIAUS PEDAGOGINIS UNIVERSITETAS
PEDAGOGIKOS IR PSICHOLOGIJOS FAKULTETAS
SOCIALINĖS PEDAGOGIKOS KATEDRA

Irena Padkauskienė

**IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ VADOVŲ
BENDRADARBIAVIMAS SU PEDAGOGAIS, KAIP
DEMOKRATINIŲ SANTYKIŲ PRIELAIDA**

Magistro diplominis darbas
(edukologija/socialinis darbas)

Mokslinė vadovė
prof.habil.dr. M.Barkauskaitė

Vilnius, 2004

TURINYS

Įvadas	4
1. Pedagoginių-psichologinių santykių raiškos aspektai	8
1.1. Žmogiškųjų santykių teorija.....	7
1.1.1. Žmogiškieji santykiai vadyboje.....	10
1.1.2. Žmogiškųjų santykių ateitis.....	12
1.2. Bendradarbiavimo pagrindas – bendravimas.....	13
1.2.1. Bendravimo reikšmė.....	15
1.2.2. Bendravimo apibūdinimas.....	17
1.2.3. Bendravimas kaip pasikeitimas informacija.....	19
1.3. Bendravimo vieta pedagoginiame procese.....	20
1.4. Vaiko ir pedagogo santykiai	22
1.5. Demokratija bendravime.....	23
1.6. Ikimokyklinė institucija – savita organizacija.....	25
2. Kūrybinga vadovo veikla-organizacijos sėkmė	28
2.1. Vadovo ir vadovavimo samprata.....	28
2.2. Suaugusiųjų švietimo organizacija ir klimatas.....	29
2.3. Vadovavimo stiliai.....	33
2.3.1. Vadovo valdymo stiliaus objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai.....	33
2.3.2. Vadovavimo stilių skirstymas.....	34
2.4. Vadovo funkcijos ir vaidmenys.....	36
2.5. Vadovo nuostatos ir įgūdžiai.....	37
2.6. Efektyvaus vadovo ieškant.....	40
3. Pedagogai – pirminių bendruomenių gyvenimo organizatoriai	45
3.1. Pedagogo savybės ir parengimas pedagoginiam bendravimui.....	45
3.2. Santykius įtakojantis veiksniai.....	49
3.3. Pasitikėjimu paremti santykiai.....	50
3.4. Paversti nesėkmes pozityvia mokymosi patirtimi.....	52
4. Ikimokyklinių institucijų pedagogų ir vadovų požiūrio į bendradarbiavimo tendencijas analizė	55
4.1. Tyrimo organizavimas ir eiga.....	56
4.2. Duomenų analizė.....	57
Išvados	76
Rekomendacijos	78
Literatūros sąrašas	79

Santrauka	83
Priedai	87

IVADAS

Prasidėjus švietimo reformai, ikimokykliniame ugdyme pakito požiūris į vaikystę ir į vaiką, todėl įstaigos veiklos ir ugdymo turinio pertvarka buvo neišvengiama. Vis dažniau pradėta kalbėti apie įstaigos kokybę, kaitą, pokyčius, tobulinimą, efektyvumą, viziją, misiją ir t.t.. Daug ko nesuvokėme, tad pasijutome nesaugiai, slėgė atsakomybė bendruomenei. Pirmiausia reikėjo susivokti esamoje situacijoje ir išmokti gyventi konkurencijos sąlygomis.

Vadovavimas švietimo įstaigai — ne tik tikslų, uždavinių numatymas, darbo planavimas ir organizavimas, bet ir techninių, socialinių, pedagoginių, psichologinių, biologinių procesų tikslingas nukreipimas, siekiant optimalių rezultatų, kartu atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus (Jovaiša, 1996: 253).

Lietuvos švietimo įstaigos sampratoje akcentuojama kompetentingos, racionalios, demokratinės principais grindžiamos vadybos, kurioje įvairiais lygmenimis dalyvauja visi bendruomenės nariai, reikšmė. Ar akcentuojamas vadovavimas ikimokyklinės įstaigos bendruomenei deleguojant įgaliojimus bendruomenės nariams, derinant ir kuriant demokratinius santykius, įtraukiant bendruomenę į valdymą? Manoma, kad ikimokyklinės įstaigos organizavimą sąlygoja ir pedagoginio darbo specifika: ugdymo objektas, priemonės ir rezultatas – žmogus. Specifinė ir ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių veikla – kiekviena auklėtoja yra vadovė (vadovauja grupei vaikų).

Kokias funkcijas vykdo ikimokyklinės įstaigos vadovas?

Anot A.Jacikevičiaus (Jacikevičius, 1995: 84), kad galėtų tinkamai atlikti savo vaidmenį, vadovas turi turėti specifinių savybių. Jis pirmiausia turi pasižymėti gerosiomis humaniško žmogaus savybėmis: jam turi būti būdingos bendros demokratinės visuomenės vertybinės orientacijos, jis turi būti sąžiningas darbuotojas, tyras moraliniu požiūriu ir t.t. Tačiau sėkmingam vadovavimui šių bendrų savybių neužtenka. Reikalingos kai kurios specifinės savybės:

- ✓ profesinis – psichologinis pasirengimas;
- ✓ orientacija į grupės narių santykius;
- ✓ pasitikėjimas savimi;
- ✓ mokėjimas planuoti;
- ✓ organizuotumas, punctualumas;
- ✓ reiklumas ir greitumas; mokėjimas skatinti, bausti ir kt..

Šių savybių buvimas apsprendžia problemos darbo aktualumą.

DARBO AKTUALUMAS

Neįmanoma atsieti ikimokyklinės įstaigos valdymo nuo ikimokyklinės įstaigos bendruomenės ir vadovų tarpusavio sąveikos. Ikimokyklinė įstaiga svarbi savo ugdomaisiais principais, sugebanti jungti kitų bendruomenių narius. Taigi ikimokyklinė įstaiga yra interpretuojama kaip šeimai ir visuomenei atviras kultūros židinys. Ikimokyklinė įstaiga gyvybinga ir aktuali tiek, kiek geba atsiverti artimo ir tolimo pasaulio vertybėms, kiek geba jas suvokti, vertinti, pasirinkti, perimti, kiek atspari neigiamai aplinkos įtakai, visą tai perteikiant vaikui.

Ši organizacija, kaip ir kitos organizacijos, yra kuriama visuomenės, turi atlikti socialines funkcijas ir siekia tam tikrų tikslų; neegzistuoja be vaikų, auklėtojų, valdytojų.

Pagrindinis ikimokyklinės įstaigos tobulinimo uždavinys — sukurti bendradarbiavimo kultūrą kaip būtiną sąlygą siekiant geresnių rezultatų, kaip galimybę sėkmingiau organizuoti darbą. Pasiiekti, kad įstaigoje vyrėtų bendradarbiavimo santykiai, nelengva, nes tam būtina bendruomenės narių tolerancija, rūpinimasis vienu kitais, pozityvus savęs vertinimas, bendruomenės darna, pasireiškianti demokratiškai priimamais sprendimais ir atsakomybe. Bendruomenėje nuolat vyksta dialogas, skirtas ikimokyklinės įstaigos kaitai, veiklos planavimui, veiklos modelio paieškai. Bendruomenės narių grupės (komandos), susikūrusios ne pagal pareigas, o pagal visiems priimtina idėją, siekia bendrų tikslų, sprendžia konkrečias problemas, bendradarbiauja tarpusavyje. Taip kiekvienas įstaigos narys tampa aktyvus darželio gyvenimo dalyvis ir organizatorius.

Skatinant šias pastangas svarbiausias yra vadovų, pedagogų ir tėvų vaidmuo. Ikimokyklinės įstaigos, mokyklos, šeima ir bendruomenė — tai tie židiniai, kuriuose formuojamas pilietiškumas, kuriama aplinka, skatinanti vaikų gebėjimą veikti pagal demokratijos principus. Rūpestingai ir tikslingai teikdami vaikams žinias ir ugdydami įgūdžius, be kurių neįmanoma demokratija, suaugusieji, pedagogai ir tėvai kaip tik ir kuria demokratinę ateities visuomenę.

Bet vadovų ir pedagogų bendradarbiavimą ikimokyklinėje įstaigoje lemia įstaigos vadovo organizavimo stilius. Šiuo darbu norėčiau atskleisti, kaip iš tikrųjų bendradarbiaujama ikimokyklinėse įstaigose, ar bendradarbiavimas yra nuolatinė darbo forma, ar tik epizodinė veikla. Svarbu, kad atlikus bendradarbiavimo įsivertinimą būtų aišku, kaip galima daryti įtaką jam. Kaip vadovo darbo stilius atspindi darbo santykius? Reikėtų atkreipti dėmesį, kad vadovo darbo stilius atspindi tik vieną socialinių santykių pusę. Antrąją sudaro pavaldinio stilius. Kiekvienas vadovavimo stilius turi teigiamų ir neigiamų bruožų. Be to, kiekvienas vadovas — asmenybė, turinti savitų sugebėjimų, kurie daro įtaką vadovavimo stiliui.

Sėkmingas vadovavimas — tai mokėjimas jungti geriausius kiekvieno stiliaus bruožus į vientisą vadovavimo procesą, pereiti iš vieno stiliaus į kitą, panaudoti kiekvieno stiliaus privalumus, atsižvelgiant į konkrečią situaciją.

Pedagoginio vadovavimo sėkmę lemia vadovų ir pedagogų tarpusavio santykiai įstaigoje. Tai menkai teoriškai nagrinėta sritis, nors pedagoginėje praktikoje, manau, ji labai aktuali. Vadovų ir pedagogų tarpusavio santykiai daro įtaką bendruomenės mikroklimatui, sąlygoja pedagogų kūrybiškumą, skatina norą nuolat mokytis, ugdo iniciatyvą, savarankiškumą, stiprina įstaigos autoritetą. Žodžiu, daro tiesioginę įtaką ugdymo(-si) rezultatams.

Darželio pedagogai darželyje yra ta bendruomenės dalis, kuri tiesiogiai bendraudama su vaikais, tėvais, su aptarnaujančiu personalu ir administracija, lemia tai, jog siekiama tapti šio laikmečio reikalavimus atitinkančia demokratine įstaiga.

Šiame darbe pedagoginis bendradarbiavimas suvokiamas kaip sąveika tarp vadovo ir pedagogo, tarp vadovo ir pedagogų bendruomenės, kurie tiesiogiai sąveikauja su vaiku.

Tyrimo tikslas — nustatyti vadovo santykių su pedagoginiu personalu įtaką demokratinių santykių kūrimuisi institucijoje.

Tyrimo uždaviniai:

- ✓ išanalizuoti pedagoginę ir psichologinę literatūrą vadybiniais ir bendruomenės santykių klausimais;
- ✓ išsiaiškinti pedagogų tarpasmeninius santykius;
- ✓ atskleisti vadovo ir pedagoginio personalo santykių bei psichologinio mikroklimato vertinimą;
- ✓ nustatyti vadovavimo stiliaus ir santykių ryšį.

Tyrimo hipotezė:

- ✓ savirealizacija ir pasitenkinimas savo veikla daro įtaką įstaigos psichologinio klimato vertinimui;
- ✓ vyraujantys įstaigoje santykiai lemia vaikų ugdymo kokybę ir kaitos procesų sąlygas;
- ✓ pozityvus bendradarbiavimas įstaigoje yra pagrindas demokratinių santykių kūrimuisi.

Tyrimo imtis: 106 respondentai: 16 Panevėžio bei kitų miestų ikimokyklinių įstaigų vadovų, 90 tų pačių įstaigų pedagogų (atrinktų atsitiktiniu atrankos būdu).

Tyrimo metodai:

1. Teoriniai: vadybinės, psichologinės ir pedagoginės literatūros studijavimas pasirinktu aspektu ir švietimo dokumentų analizė.

2. Empiriniai: respondentų nuomonių išaiškinimas pateikiant anketas (pedagogams) ir atliekant jų analizę, standartizuotas interviu (vadovams), pokalbiai, stebėjimas, veiklos analizė.

1. PEDAGOGINIŲ-PSICHOLOGINIŲ SANTYKIŲ RAIŠKOS ASPEKTAI

1.1. Žmogiškųjų santykių teorija

Optimalus darbo pasidalijimas, subalansuotų organizacinių struktūrų sudarymas, tikslus funkcijų reglamentavimas ir kitos organizacinės vadybinės priemonės, be abejo, yra svarbi prielaida efektyviai valdyti organizaciją. Tačiau, organizuojant darbą, negalima visiškai neatsižvelgti į dirbančiųjų charakterius, jausmus, nuotaikas, gyvenimo situacijas. Tačiau šiems valdymo aspektams vadybinės teorijos beveik neskiria dėmesio. Dėl to jos buvo kritikuojamos jau 3 — jame šio amžiaus dešimtmetyje. Dėl kritikos susiformavo nauja vadybos teorijų srovė — sociopsichologinės teorijos. Chronologine prasme pirmiausia išsivystė teorija, kurią dažniausiai vadina žmogiškųjų santykių teorija.

Šios teorijos pagrindinius aspektus savo darbuose, kurie paskelbti rinkinyje „Dynamic Administration“ — „Dinaminis administravimas“ (52), 1920-1928 metais išdėstė M. Folet (M.P.Follett), (Zakarevičius, 1998: 40).

Didžiausią dėmesį M.Folet skiria *vadovų ir pavaldinių santykių problemai* (Zakarevičius, 1998: 40). Jos manymu, šiuose santykiuose svarbiausia teisingai suprasti *valdžios ir autoriteto sąvokas* (Zakarevičius, 1998: 41). Valdžia yra objektyvi valdymo sudėtinė dalis, tas, kas tampa vadovu, savaime gauna ir tam tikrą valdžią pavaldiniams. Tačiau ypač svarbu teisingai naudotis valdžios suteiktomis teisėmis, naudojant valdžios švertus įsigilinti į pavaldinių nuomonę, integruoti savo ir jų požiūriu ir t.t.

Gaunant valdžią, gaunamas ir formalusis autoritetas. Tačiau autoritetą vadovas įgyja tuomet, kai teisingai naudojami valdžia. Efektyvi grupinė veikla, M.Folet manymu, įmanoma tik tada, kai vadovas ir pavaldiniai dirbdami vadovaujasi principu „vienas su kitu“, o ne principu „vienas virš kito“. Pirmuoju atveju vadovo autoritetas bus tikras, neformalus, antruoju — tik formalus. (Zakarevičius, 1998: 41).

Kita dominanti problema — *vadovo atsakomybė*. Ji nurodo, kad klasikinėse vadybinėse teorijose vyrauja samprata „kam atsakau“, kitaip tariant, kam esu pavaldus, kam turiu atsiskaityti, o galbūt netgi prisibijoti. Žymiai geriau, jei atsakomybę suprasime kaip tezę „už ką atsakau“. Tuomet valdžios ir atsakomybės santykis įgauna visiškai kitą prasmę, išnyksta baimės elementai (Zakarevičius, 1998: 41).

M.Folet pirmoji įveda grupinės atsakomybės — kai viena ar kita funkcija pasidalinę darbus realizuoja keli darbuotojai — sąvoką. Būtina, kad jie šiuos darbus derintų, koordinuotų. Priešingu atveju veikla bus neefektyvi. Grupinę atsakomybę M.Folet supranta kaip atsakomybę už darbo derinimą su kitais susietais darbais — atsakydamas už tai darbuotojas atsako už visos grupės veiklos rezultatų kokybę.

Visiškai nauja principinė nuostata, suformuluota M.Folet, yra ta, kad „*darbininkai, apgalvodami kaip vykdyti nurodymus, taip pat dalyvauja valdyme, tai yra sprendimų realizavimo organizavime*“ (Zakarevičius, 1998: 42). Tuomet būtina jiems leisti dalyvauti ir sprendimų priėmimo procese, priimant atstovus į tarybas, komitetus. Ši nuostata buvo — darbuotojų dalyvavimo valdyme idėjos atsiradimo ir plėtojimosi pradžia.

Žymiai kompleksiščiau ir sistemiškiau žmogiškųjų santykių teoriją išdėstė kitas amerikiečių mokslininkas E.Meijo (E.Mayo). Pagrindinė E.Meijo išvada — svarbiausią įtaką didinat darbo našumą turi ne finansiniai ar materialiniai, o psichologiniai ir socialiniai veiksniai (Zakarevičius, 1998: 42).

Žmogus yra socialinė būtybė ir normaliai gyventi jis gali tik socialiai susijęs su kitais žmonėmis. Ekonominė žmogaus veikla yra tik dalis šių santykių, todėl nevertinant ir nekreipiant dėmesio į darbo socialinius ir psichologinius aspektus, šios veiklos rezultatai negali būti geri.

Anot E.Meijo (E.Mayo) „žmogaus *socialiniai santykiai su kitais žmonėmis yra žmogaus gyvenimas įvairiose grupėse*“ (beje, tuo pačiu metu keliuose). Žmogui svarbu ne tik asmeniniai, bet ir grupiniai interesai, todėl valdant organizaciją būtina išsiaiškinti šių interesų santykį ir tai įvertinti priimant sprendimus (Zakarevičius, 1998: 42).

Žmonių tarpusavio santykių formalizavimas, griežtas pavaldumas prieštarauja žmogaus prigimčiai — jis gimsta laisvas. Todėl ypatingą reikšmę veiklos rezultatams turi neformalūs santykiai, kūrybos elementai, vykdant užduotis, žmogaus psichologinių savybių įvertinimas ir sąlygų joms atsiskleisti sudarymas.

Įvertindamas šiuos apibendrinimus E.Meijo teigia, kad vadovų veikla, siekiant gerų rezultatų, pirmiausiai turi būti skirta socialinėms ir psichologinėms darbo sąlygoms įvertinti ir tobulinti. Žmonės yra svarbiausi. Jei jie organizacijoje jausis gerai, saugiai, komfortabiliai, tai ir veiklos rezultatai bus geri.

Žmogiškųjų santykių teorijos atstovai pirmieji pradėjo tyrinėti darbuotojų *elgsenos motyvavimo problema* (Zakarevičius, 1998: 43). Šioje srityje ypač pasižymėjo Č.Bernardas (Ch.Barnard). Fundamentaliame savo darbe „Vadovų funkcijos“ (8) jis pagrindžia motyvų svarbą, siekiant veiklos efektyvumo ir skiria šiuos bendruosius motyvus:

- ✓ darbo sąlygų atitikimas darbuotojo nuostatoms ir įgūdžiams;
- ✓ darbų patrauklumas;
- ✓ aktyvaus asmeninio dalyvavimo sprendžiant organizacijos problemas galimybė;
- ✓ draugiški santykiai su bendradarbiais, sąlygojantys gerą mikroklimatą.

Č.Bernardas vienas iš pirmųjų suformuluoja moralios organizacijos ir moralios tarnybinės elgsenos principų matmenys. Išanalizavus vadovų veiklos rezultatus, jis

konstatuoja, jog dažnai nesėkmės būna ne dėl kompetencijos ar kvalifikacijos trūkumų, bet dėl moralinių savybių — neryžtingumo, nenoro rizikuoti, varžymosi, drąsos ir t.t. Siekiant išvengti nepageidautinų situacijų vadovas turi elgtis moraliai (Zakarevičius, 1998: 44).

Klasikinės vadybos atstovas Henris Fayolis teigia, kad vadovavimas — tai darbuotojų veiklos užtikrinimas, panaudojant bendravimą ir motyvavimą. Jis pabrėžia, kad vadovas turi rodyti teigiamą pavyzdį, nebūti smulkmenišką, siekti, kad visi būtų atsidavę bendram reikalui. Fayolio vadybos principus papildė Jamesas Mooney. Jis teigė, kad koordinavimas — tai grupės pastangų derinimas, bendram tikslui pasiekti. Koordinavimui būtina valdžia, visų dalyvaujančių interesų bendrumas, apibrėžti tikslai, drausmė. Šie klasikiniai vadybinės veiklos elementai yra panaudojami ir šiuo laikmečiu.

1.1.1. Žmogiškieji santykiai vadyboje

Žmogiškieji santykiai vadyboje — procesas, kuris suveda darbuotojus į kontaktą ir priverčia juos patekti įtakon lyderių, darbo ir organizacijos, kurioje jie dirba.

Pozityvi darbo aplinka reikalinga teigiamiems žmonių santykiams atsirasti. Tokia aplinka susiklosto, kai lyderio, darbo ir organizacijos prigimtis įgalina darbuotojus patenkinti asmeninius savo poreikius, sykiu padedant organizacijai siekti jos tikslų. Teigiamų žmogiškųjų santykių tikslas — įgalinti žmones produktyviai dirbti kartu. Vadovai lyderiai studijuoja žmogiškuosius santykius dėl specifinės priežasties: norėdami skatinti žmones dirbti kartu produktyviau, padėti organizacijai tapti efektyvesnei siekiant savo tikslų. Pavyzdžiui, darbuotojas, kurio darbas — reikšmingas indelis į visumą, jaus pasitenkinimą dirbdamas, o pasitenkinimas padrąsins žmogų atlikti darbą efektyviau. Tai viena iš daugelio galimybių, vienu metu patenkinančių ir individualius, ir organizacijos poreikius. Vadovas, siekiantis sukurti teigiamus žmogiškuosius santykius, stengiasi sukurti pozityvią darbo aplinką, kurioje žmonės tuo pačiu metu gali patenkinti savo ir organizacijos poreikius. Sunkiausia užduotis — suderinti organizacijos ir individo poreikius bei interesus.

Visa, kas pasiekama organizacijoje, yra pasiekta jos darbuotojų dėka. Todėl išeities pozicija yra būtent darbuotojas. Kol darbuotojas nepatenka į darbo aplinką, jokių rezultatų ir efektyvių veiksmų nėra. Darbo aplinka sudaryta iš darbo, kurį turi atlikti darbuotojas, vadovo — lyderio, kuris vadovauja darbuotojui, ir kitų organizacijos veiksmų. Reikšmingi darbo veiksniai — nepriklausomybė, reiklumas, suinteresuotumas. Organizacijos veiksniai, veikiančys darbo aplinką, yra atlyginimų sistema, procedūros, taisyklės, nuostatai, planavimo, ugdymo standartai ir kt.

Vadovai susiduria su įvairiais organizacijos tikslais, kurie turi būti taip subalansuoti, kad tenkintų poreikius visų, patenkančių į organizacijos sąveikos zoną ne tik viduje, bet ir išorėje.

Darbuotojo poreikiai jo darbo aplinkoje yra arba patenkinami, arba nepatenkinami. Jei jie patenkinami, darbo aplinka vadinama „pozityvia“, jei ne — „negatyvia“. Baršauskienės, Janulevičienės (Baršauskienė; Janulevičienė: 1999: 24) manymu, aukšti organizacijos tikslai įmanomi tik pozityvioje darbo aplinkoje. Vadovas tiesiogiai atsakingas už pozityvios darbo aplinkos formavimą. Baršauskienė ir Janulevičienė teigia, kad vadovas turi kreipti ypatingą dėmesį į žmogiškuosius santykius organizacijoje, jų tobulinimą. Čia reikia organizacijos elgsenos, lyderiavimo, komunikacijų srities žinių. Tik pastovus vadovo ir darbuotojų tobulėjimas gali užtikrinti pavyzdinę ir pozityvią darbo aplinką (Baršauskienė; Janulevičienė: 1999: 24).

Žmogiškieji santykiai — tai analitinis, į veiksmus orientuotas procesas. Jo tikslas — padėti vadovui išsiaiškinti darbo aplinką ir atlikti būtinus veiksmus šiai aplinkai gerinti. Žmogiškieji santykiai reikalauja, kad vadovai būtų jautrus savo darbuotojams, visokeriopai stengtųsi kurti geras darbo sąlygas ir pozityvią darbo aplinką. Žmogiškieji santykiai vadyboje gali būti teigiami ir neigiami. Baršauskienė ir Janulevičienė štai kaip apibūdino teigiamus ir neigiamus žmogiškuosius santykius šioje lentelėje (Baršauskienė; Janulevičienė: 1999: 26).

Lentelė Nr.1. Teigiami ir neigiami žmogiškieji santykiai vadyboje

Žmogiškieji santykiai vadyboje	
Teigiami	Neigiami
Analitiniai ir į veiksmus orientuoti	Manipuliuojantis darbuotojas
Skirti tam, kad skatintų	Skirti darbuotojams nuraminti, o ne problemai spręsti
Vystosi ir daro įtaką darbuotojo veiklai	Griaunantys vadovo autoritetą
Keičiami pagal situaciją	Ribojantys darbuotojų asmeninį gyvenimą
Kuriami jautrių darbo aplinkai vadovų	Nekintami, taikomi vienodai visose situacijose

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji santykiai vadyboje turi skatinti žmones produktyviai dirbti kartu, nes viskas organizacijoje (ypač švietimo įstaigose) pasiekama jos darbuotojų dėka. Kiekvienai situacijai organizacijoje gali būti taikomi skirtingi santykiai, bet būtina atsižvelgti į pokyčius, vykstančius tiek organizacijos viduje, tiek

išorėje. Teigiami žmogiškieji santykiai užtikrinami, kai dirbant patenkinami ir asmeniniai, ir organizacijos poreikiai.

1.1.2. Žmogiškųjų santykių ateitis

Pagrindinis mūsų gyvenimo tikslas yra tobulėjimas. Tobulindami savo asmeninius ir darbinius žmogiškuosius santykius mes galime augti ir tobulėti patys. Mūsų vidinio pasaulio darna ir sugebėjimas palaikyti gerus santykius su aplinkiniais nemaža dalimi nulemia ir mūsų darbinės veiklos, o kartų ir organizacijų, kuriose dirbame, sėkmę. Sunku įsivaizduoti šiuolaikinę sėkmingai veikiančią švietimo organizaciją, kuri nesirūpina žmogiškųjų santykių tobulinimu. Manoma, kad dėmesys žmonėms ir santykiams tarp jų dar didės.

Viena iš veiklos tendencijų yra ta, kad keičiasi organizacijų vadovų požiūris — jie suvokia, kad seni valdymo metodai nebeefektyvūs ir kad reikia keisti valdymo stilių: pažangių organizacijų vadovai iš prižiūrėtojų tampa lyderiais, formuojančiais savo komandos viziją ir padedančiais ją įgyvendinti. Šiuolaikinėje organizacijoje labiau reikalingi ir vertinami profesionalai, atliekantys darbą ir turintys pakankamą autonomiją, leidžiančią pasireikšti naujoms idėjoms bei kūrybiškumui, o ne ją kontroliuojantys prižiūrėtojai.

“Organizacijos darbuotojai tampa pagrindiniu jos turtu, galinčiu užtikrinti konkurencinį pranašumą ir ilgą sėkmingą gyvavimą“ (Baršauskienė; Janulevičienė: 1999: 380). Dėl šios priežasties dauguma organizacijų tampa demokratiškesnės, daugiau dėmesio skiria savo darbuotojų gerovei. Nors ir negalima teigti, kad visi sprendimai priimami vadovaujantis pirmiausia darbuotojų interesais, tačiau neabejotina, kad į šiuos interesus dabar atsižvelgiama labiau ir kad ši tendencija stiprės. Vis daugiau vadovų suvokia, jog tikslų siekimas priklauso pirmiausia nuo žmonių. Galima teigti, kad dažnai organizacijos tikslų nepasieksime arba pasieksime juos neefektyviai, jei kartu nebus sudarytos sąlygos darbuotojams siekti asmeninių tikslų. Todėl organizacijų vystymo ir žmogiškųjų santykių teorijų svarba ateityje dar didės.

Baršauskienė ir Janulevičienė atkreipia dėmesį į dar vieną iš veiklos tendencijų: vadovai pradėjo teikti pirmenybę racionaliam sprendimų priėmimui, o ne tradiciniams, dažnai emocijomis pagrįstiems valdymo metodams. Būtina valdymo stiliaus savybė tampa lankstumas, nors dažniausiai geras stilius yra tas, kai vienodai atsižvelgiama ir į organizacijos tikslus, ir į žmones, kai užtikrinamas kuo platesnis organizacijos narių dalyvavimas priimant sprendimus (Baršauskienė; Janulevičienė: 1999: 381). Tačiau

kiekvienas vadovas turėtų įvertinti savo organizacijos individų bei grupių interesus, organizacijos tikslus, jos struktūrą, klimatą bei kitus veiksnius.

Kaip teigia Baršauskienė ir Janulevičienė šiandien vis daugiau organizacijų pereina prie Z valdymo teorijos taikymo (Baršauskienė; Janulevičienė: 1999: 381). Ši teorija, sujungusi geriausią Japonijos ir JAV valdymo patirtį, remiasi tokiomis pagrindinėmis vertybėmis kaip darbuotojų dalyvavimas valdyme, kokybė, produktyvumas atvira komunikacija ir svarbiausia — teigiamais žmogiškaisiais santykiais, pagrįstais bendravimu.

Kiti veiksniai, turėsiantys reikšmingos įtakos žmogiškiems santykiams ateityje kaip teigia Baršauskienė ir Janulevičienė (Baršauskienė; Janulevičienė: 1999: 381) — tai sparti technologijos pažanga. Turbūt niekas neabejoja, kad kuo toliau, tuo didesnę dalį darbo už žmogų atliks įvairios technologijos. Darbuotojams reikia prisitaikyti prie technologinių pasikeitimų darbo vietoje. Šių pokyčių greitis yra toks didelis, kad ir šeimai, ir švietimo sistemos tampa vis sunkiau išugdyti žmogaus įgūdžius, kurių reikia, norint sėkmingai atlikti darbinės užduotis šiame besikeičiančiame pasaulyje. Todėl pats gyvenimas organizacijoms kelia vis didesnių reikalavimų turėti savo efektyvias mokymo sistemas, padedančias kelti darbuotojų kvalifikaciją ir užtikrinančias jų prisitaikymą prie technologinių pokyčių.

Apibendrinant galima būtų pasakyti, kad tiesioginį žmonių bendravimą tiek asmeniniuose, tiek darbinuose santykiuose keis bendravimas naujausiomis technologinėmis priemonėmis. Bendravimas vyks naudojant technologijas (nuotolinis mokymas, kompiuterinės technologijos ir kt.), tačiau nepakeis žmogiškų santykių pagrindų: įsiklausymo, empatijos, tolerancijos ir kt..

1.2. Bendradarbiavimo pagrindas – bendravimas

Dviejų asmenų santykius – partnerystę, kuri atsiranda ir vystosi tenkinant bendras reikmes, plačiai nagrinėja L.Jovaiša, A. Jacikevičius. Minčių apie asmeninių santykių svarbą yra filosofo R. Grigo, pedagogų J. Vaitkevičiaus, P.Jucevičienės, E. Martišauskienės, M. Barkauskaitės darbuose (Barkauskaitė, 2001: 17).

Pastaraisiais metais, kuriantis nacionalinei švietimo sistemai, itin akcentuojama socialinių veiksnių, ypač bendravimo ir tarpusavio santykių, svarba asmenybės ugdymui (Barkauskaitė, 2001: 100). Pradžią pradžia: sistemingas nuostatų, požiūrių, interesų ir kitų asmenybės savybių ugdymas — vienas iš svarbiausių ikimokyklinės įstaigos ugdymo tikslų. Įgyvendinti jį galima tobulinant ugdymo procesą. Ugdymą galima laikyti viena iš

sudėtingiausių ir prieštaringiausių visuomenės veiklos sričių. Būtina kiekvienos žmonių veiklos sąlyga — tarpusavio santykių užmezgimas, kitaip sakant bendravimas. Todėl svarbu, kad, be kitų mokėjimų ir įgūdžių, vaikai išsiugdytų ir gebėjimą bendrauti: bendrauti gyvai; perduoti informaciją; klausytis, kalbėti pasirinkta tema; dalyvauti įvairiuose žaidimuose, veikloje.

A. Anzenbacherio (Anzerbacher, 1992: 227) įsitikinimu, norint išugdyti bendravimo kultūros pagrindus, reikia tinkamai išaiškinti, kas tai yra bendradarbiavimas. Ši visuomeniškumo forma glaudžiai siejama su bendravimu. Abi formos viena kitą lemia ir papildo.

„*Bendravimas* (komunikacija): Tai žmonių *betarpišku* santykių sritis. Žmonės bendrauja kaip AŠ ir Tu“ (Anzerbacher, 1992: 228). Tokiu būdu jie pripažįsta vieni kitus esant asmenybes ir vieni kitus auklėja, skatina išreikšti save, sudaro vieni su kitais bendriją.

„*Bendradarbiavimas* (kooperacija): Žmonės *bendradarbiauja*, siekdami *bendro* tikslo. *Materialinės gėrybės ir kultūrinės vertybės*, kurių jiems reikia savirealizacijai, galima realizuoti tik veikiant drauge“ (Anzerbacher, 1992: 229). Tai žmonių socialinė sąsaja su kitais, atsirandanti dirbant kartu.

Bendravimas svarbus žmonėms kartu dirbant vieną darbą. Deja, pasiekti supratimą nėra lengva. Bendravimas yra bendradarbiavimo pagrindas, tačiau vien tik bendravimas neužtikrina bendradarbiavimo. Bendradarbiavimas yra daug daugiau negu fizinis buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga. „Bendradarbiavimas reiškia, kad dirbama išvien taip, jog grupės laimėjimas yra svarbesnis už pavienio žmogaus rezultata“ (Day; Hall: 1998: 106).

L. Jovaiša pažymi (Jovaiša, 1995:150-155), kad žmogaus socialinis gyvenimas reiškiasi veikla ir bendravimu. Individualioje veikloje atsiskleidžia jo santykiai „sistemoje subjektas — objektas“, o bendravime — „sistemoje subjektas — subjektas“. Be pastarosios sistemos neįmanoma grupinė, kolektyvinė veikla. Joje susipina veikla ir bendravimas, keičiasi jų reikšmingumas, bendraujant sutariama, ką ir kaip daryti, veikiant realizuojami susitarimo planai. Bendraujant vystosi įvairūs santykiai (Jovaiša, 2002: 215-225):

- ✓ užmezgami šilti ar oficialūs kontaktai;
- ✓ vienokie ar kitokie draugiškumo ar priešiško santykiai;
- ✓ kartais veikiama vienas kitą;
- ✓ kartais bendraujama;
- ✓ vadovaujama;

- ✓ pasiduodama teigiamai ar neigiamai įtakai;
- ✓ prieštaraujama;
- ✓ konfliktuojama;
- ✓ lenktyniaujama;
- ✓ ar kitaip elgiamasi santykiaujant.

Bendravimas, arba žmonių komunikacija, apibrėžiamas kaip keitimasis žodine ar nežodine informacija. Bendraujant ne tik kas nors pranešama, parodoma ar nurodoma, bet ir bendromis pastangomis kaupiama nauja patirtis, ji tikslinama, papildoma, plėtojama, perdirbama, kuriami nauji santykiai, požiūriai ar pažiūros, keičiamos emocinės reakcijos, tobulinami charakterio bruožai, gerinama veiklos kokybė ir kultūra. Bendravimo efektą didina tinkami emociniai santykiai, o šie savo ruožtu nepalyginamai plėtoja intelekto aktyvumą, stiprina jo jėgas. Tik bendraujant perimamos žmonių sukurtos vertybės.

B.Neverauskas ir J.Rastenio teigimu, vadovo veikla yra bendrauti su žmonėmis ir rengti sprendimus, neminint vadybos funkcijų — planavimo, organizavimo, motyvavimo ir kontrolės. Bendravimo tikslas gauti ir perduoti informaciją. Sugebėti bendrauti ir bendradarbiauti yra svarbi vadovo savybė, nes kaip tvirtina D.Karnegio technologijos institutas (JAV) vadovo darbo sėkmė tik 15% priklauso nuo jo pasirengimo, o 85% nuo to, kaip jis sugeba bendrauti. Bendrauti privalo ne tik vadovai, bet ir visi organizacijos nariai. Veiklos praktika rodo, kad nuo bendravimo veiksmingumo labai priklauso organizacijos veiklos rezultatai (Neverauskas; Rastenis: 2001: 33).

1.2.1. Bendravimo reikšmė

Mūsų bendravimas kupinas staigmenų, prieštaravimų, smagių minučių ir konfliktų. Bendravimas atsirado kartu su žmonija, šio meno nesame gerai įvaldę (Jovaiša, 2002: 220-221). Bendravimas būtinas mūsų fizinei sveikatai palaikyti, t.y. tenkina fizinius poreikius. Izoliuoti žmonės gyvena trumpiau už tuos, kurie turi glaudžius socialinius ryšius. Bendravimas padeda išlikti pačiu savimi, sužinoti, kas mes esame. Savęs pažinimo turinys ateina iš bendravimo su kitais. Kokie mes esame, sužinome orientuodamiesi į tai, kaip kiti žmonės į mus reaguoja. Ribodami bendravimą su kitais žmonėmis, netenkame identiškumo.

Bendravimas mus sieja su kitais žmonėmis, t.y. padeda tenkinti savo socialinius poreikius. Pirmiausia tenkinami tam tikrų asmeninių ryšių poreikiai, t. y. priklausymo draugų grupei, kaimynams, šeimai. Kitas socialinis poreikis — kontrolės poreikis veikti kitus, jausti galią aplinkiniam pasauliui. Trečias socialinis poreikis — prierašumo, t.y.

poreikis rūpintis kitais ir jausti kitų rūpinimąsi. Bendravimas tenkina ir praktinius poreikius, t. y. padeda gauti reikiamą informaciją, aptarnavimo sferai pranešti savo norus ir t.t. Vadinasi, bendravimu tenkinami fiziniai, socialiniai ir praktiniai poreikiai.

Tyrimai parodė, jog bendravimo problema iki šiol dar nepakankamai išnagrinėta, ypač pedagoginiu aspektu, ir mokyklų praktikoje neužima deramos vietos. Lietuvos pedagoginėje literatūroje ši problema daugiau dėmesio susilaukė pastaraisiais dešimtmečiais. Ją tyrė J. Vabalas—Gudaitis, M. Barkauskaitė, G. Butkienė, L. Jovaiša ir kt., užsienyje—D. Carnegies, R. B. Adler ir kiti.

Šių autorių darbų analizė parodė, kad per keletą dešimtmečių buvo iškelta nemaža idėjų ir principų apie bendravimo vaidmenį kultūroje. Šios idėjos ir jų sprendimai yra itin aktualūs ir šiandien reformuojamai Lietuvos švietimui.

L. Jovaiša nurodo: „jau vaikas ieško ne bet kokio, o vertingo bendravimo, kuriame tenkinamas švelnumo, naujų išpūdžių poreikis“. Vaikui augant bendravimas plečiasi. Norint išmokyti bendrauti, pirmiausia būtina pajusti bendravimo poreikį, norą tobulinti savo charakterį, turtinti savo asmenybę naujomis žiniomis. Siekiant šio tikslo, reikia skaityti literatūrą, spaudą, domėtis įvairiomis gyvenimo problemomis, menu, ir t.t. Svarbu nepamiršti: jei vaiko asmenybė skurdi, bus skurdus ir jo bendravimas.

Taigi bendravimas neturi būti tuščias. Tai priklauso nuo asmenybės dvasinio turtingumo, charakterių tvirtumo, autoriteto ir kt. Tyrimai rodo, jog be abipusio pažinimo ir vertinimo neįmanomas normalus bendravimas. Vaiko vidinio pasaulio supratimas ir pažinimas, jo individualybės pripažinimas padeda pedagogui teisingai įvertinti jo asmenybę ir tinkamai organizuoti visą ugdymo procesą.

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

1.2.2. Bendravimo apibūdinimas

Žmonių santykiai atsiskleidžia bendraujant, o bendravimas vėl veikia santykius, keičia juos. Bendravimas — tai praktinė veikla, kur keičiasi patirtimi, požiūriais, emocijomis. Bendradarbiaujama kartu dirbant vieną darbą. Kai bendradarbiavimas esti toks glaudus, kad žmonės vienas be kito pagalbos negali atlikti bendros veiklos, užsimezga partnerystė. Bendravimas — žmogaus gyvenimo būtinybė. Be jo nėra socialinio gyvenimo. Juo bendravimas visapusiškesnis ir darnesnis tuo socialinio gyvenimo laimingesnis (Jovaiša, 2002: 220-221).

Iš visų ankščiau išvardytų vadovų charakteristikų norėtume išskirti kelias svarbiausias:

- ✓ sugebėjimas nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems (sukurti besimokančią organizaciją);
- ✓ sugebėjimas telkti komandas ir dirbti grupinį darbą, įtraukiant į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų;
- ✓ efektyvus komunikavimas: mokėjimas bendrauti, tikslios informacijos gavimas bei jos perteikimas laiku kitiems;
- ✓ sugebėjimas sukurti saugią ir darbingą atmosferą; pozityvios vidinės aplinkos arba, plačiau, organizacijos kultūros formavimas (Želvys, 1999: 99).

Bendravimui tobulinti svarbus bendradarbiavimo mokymas šeimoje, mokykloje, įstaigoje. Tai ne tik gebėjimas pasiskirstyti darbu, bet ir jo sąžiningas, kruopštus atlikimas, tinkamas dalinimasis darbo vaisiais. Jei bendradarbiaujant konkuruojama, tai turi būti garbinga, dora (Jovaiša, 1995:154).

Alvydas Puodžiukas teigia, kad Lietuvos ikimokykliniame ugdyme vis labiau plėtojami demokratijos procesai, decentralizuojamas valdymas, finansavimas, nebe toks unifikuotas ir turinio formavimas. Šie procesai įteisinti naujajame Švietimo įstatyme. Tai sudaro sąlygas lanksčiau reaguoti į nuolat gyvenimo keliamus naujus uždavymus, iššūkius. Didėja švietimo įstaigų savarankiškumas. Kartu šie pokyčiai kelia visai ikimokyklinio ugdymo sistemai — laiduoti ugdymo kokybę (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos projektas, 2004: 3).

Bendravimas kaip žmogaus tarpusavio suvokimas: kai bendraudamos susitinka 2 asmenybės, jos stengiasi „perskaityti“ viena kitą, iššifruoti tai, ką pastebi ir pajaučia. Pirmieji bendravimo įspūdžiai labai svarbūs: pažindami kitą asmenybę, formuojamės ir patys. Sugebėdami tiksliai „skaityti“ vieni kitus, galime tikėtis bendravimo sėkmės.

Tarpusavio suvokimo procese reiškiasi įvairūs efektai, kurių patys bendraujantieji sąmoningai nesuvokia. Dažniausi šie:

Nuoširdus ir veiksmingas auklėtojos bendravimas su vaikais, kolegėmis ir tėvais yra būtinas kiekvienai ugdymo programai įgyvendinti juolab, kad bendraujant tokiu būdu vaikai geriau paruošiami gyvenimui demokratinėje visuomenėje. Kai kurie atviro ir veiksmingo bendravimo aspektai su tėvais, vaikais, bendradarbiais ir kitais aplinkiniais žmonėmis turi didelės įtakos ugdymo programos sėkmei. Auklėtoja, būdama ugdymo programos vadovė, turi siekti, kad vaikai ir juos supantys suaugusieji visomis išgalėmis talkintų ugdymo programai. Tokiu būdu ji skatina įgūdžius ir požiūrius, būdingus demokratijai, ir sukuria demokratišką aplinką.

Bendravimas susideda iš:

- ✓ abipusės sąveikos;
- ✓ abipusės pagarbos;
- ✓ aktyvaus, įdėmaus klausymosi;
- ✓ atvirumo;
- ✓ tarpusavio supratimo;
- ✓ įsipareigojimo;
- ✓ bendravimo priemonių įvairovės;
- ✓ prielaidų vengimo, aiškumo ir glaustumo.

Abipusė sąveika – kai abi pusės gali lygiai ir lengvai bendrauti viena su kita.

Avipusė pagarba – netgi išsiskirus nuomonėms, bendraujantys turi išlaikyti pagarbą vieni kitiems. Suaugusieji, kalbėdami apie vaikus jų akivaizdoje, lyg jie nieko nematytų ir negirdėtų, nerodo pagarbos vaikams. Suaugusieji turėtų vengti tokių diskusijų vaikams girdint arba įtraukti juos į pokalbį.

Įdėmus ir aktyvus klausimasis – klausydamiesi pašnekovo, turite tai daryti labai įdėmiai, nepertraukiant jo. Klausytojas turi nenulesti akių nuo kalbančiojo, įdėmiai žiūrėti į jį, kartais linktelėti galvą, kad parodytų jog supranta ką jam pastarasis sako, kartais pritarti, o jeigu reikia, papildomai paklausinėti.

Atvirumas. Kiekvienas pokalbio dalyvis turėtų pabandyti į viską pažvelgti pašnekovo akimis. Tai atsispindi pašnekovų judesiuose.

Tarpusavio supratimas turi egzistuoti, nors žodžiai būtų netikslūs ir išsireikšta nelabai aiškiai. Tikrasis tarpusavio supratimas yra tada, kai atsakoma į pašnekovo reiškiamas mintis, o ne į žodžiais sakomas frazes.

Įsipareigojimas. Kiekvienas pokalbio dalyvis turi įsipareigoti, kad skirs savo pašnekovui laiko ir tol klausinės bei kartos, kol bus pasiektas abipusis supratimas.

Bendravimo priemonių įvairovė. Būtina naudotis įvairiomis bendravimo formomis: žodinėmis, rašytinėmis, garsinėmis, vaizdinėmis ir kitomis.

Prielaidų vengimas. Bendrauti turime pastoviai. Geri pašnekovai vengia išankstinių skubotų vertinimų ar prielaidų.

Aiškumas ir glaustumas. Kiekvienas pašnekovas savo mintis turi reikšti glaustai, aiškiai ir nevertoti grasinamo tono. Vengdami lieti pykti ar apmaudą ar kalbėti apie tai, kas kelia susirūinimą, suaugusieji turėtų kreiptis tiesiai, vartuodami "aš" teiginį.

Viena svarbiausių auklėtojos užduočių yra padėti vaikams geriau bendrauti tarpusavyje. Tam tikra prasme auklėtoja atstoja vertėją, kuriai rūpi, kad vaikai grupėje suprastu vienas kitą. Ji turi duoti įkvėpimą, būti šalia, bendrauti asmeniškai, mokėti užmegzti dialogą, parodyti dėmesį, t. y. jautriai ir konstruktyviai atsiliepti į vaiko elgesį.

1.2.3. Bendravimas kaip pasikeitimas informacija

Psichologų tyrimai rodo, jog verbaliniu (žodiniu) būdu nors perduodame tik 20 — 40 proc. informacijos, o 60 — 80 proc. atitenka neverbalinei (nežodinei) komunikacijai (Kasiulis; Barvydienė: 2001: 189). Egzistuoja „kūno kalba“, kuriai būdinga gestai, mimika, kūno judesiai. Ji ypatinga tuo, kad yra sąlygota mūsų sąmonės, todėl kūno kalbą sunku sufalsifikuoti. Pajutę prieštaravimą tarp girdimų žodžių ir stebimų gestų bei mimikos, mes nesąmoningai labiau pasitikime pastaraisiais.

Kiekvienam būdingas savitas bendravimo stilius. E. Fromas aprašė 4 bendravimo tipus:

1 tipas. „Imlioji“ orientacija. Tokio tipo žmogui būdingas įsitikinimas, kad gėrio šaltinis yra išorėje, todėl vienintelis būdas gauti tai, ko nori, yra paimti iš išorinio pasaulio. Stengiasi įsigyti draugų, kurie spręstų jo problemas. Tokie žmonės lojalūs, dėkingi už pagalbą, bijo jos netekti. Jie sutinka su viskuo ir su visais: slopina savo sugebėjimus, kaskart panyra į priklausomybę nuo kitų.

2 tipas. „Išnaudotojiška“ orientacija. Šie žmonės stengiasi „ne gauti“ iš kitų, o „imti“. Jie pervertina tai, ką turi kiti ir neįvertina to, kuo patys disponuoja. Būdingas įtarumas, pavydumas, cinizmas.

3 tipas. „Kaupimo“ orientacija. Šio tipo žmonės jaučiasi saugūs tik sukaupe daugybę daiktų bei idėjų. Eikvojimas jiems kelia nerimą. Bijo naujovių, yra pedantiški, sentimentalūs. Artimus santykius su kitais žmonėmis jie vertina kaip išibrovimą į jų psichologinę aplinką.

4 tipas. „Rinkos“ orientacija. Pagrindinis žmonių tikslas turėti paklausą, būti populiariems. Jie neturi savojo AŠ, nes jis nuolat kinta. Toks žmogus nesugeba mylėti, nei neapkęsti, jo su kitais nesieja jokie emociniai, giminystės ryšiai.

Optimalus bendravimas, mokėjimas palaikyti dialogą ir rasti tarpasmeninių problemų sprendimus, vadiname *konvenciniu* bendravimu.

Jeigu nuostata bendrauti yra visiškai priešinga, į partnerį žiūrima kaip į daiktą, kuris mums reikalingas arba kuris trukdo, toks bendravimas vadinamas *primityviu* (nepaisoma kitų nuomonės).

Standartizuotas bendravimas būna dar vadinamas „kaukių kontaktu“. Tiesiog „užsidedama“ viena iš „kaukių“, kuri ir informuoja, kokio norima bendravimo.

Manipuliaciniu vadinamas toks bendravimas, kai į partnerį žiūrima kaip į varžovą, kurį reikia nugalėti. Tokiu bendravimu siekiama ne tiek materialinės, kiek psichologinės naudos.

Bendravimo būdams būdingos primityvios tarpasmeninės reakcijos:

- ✓ piktdžiugiškumas: svetima nelaimė sukelia džiaugsmą;
- ✓ pavydas: matant kieno nors sėkmę, pavydas neslepiamas;
- ✓ pasitenkinimas: sulaukus kokių nors privilegijų giriamasi ir su pasitenkinimu stebimas kitų pavydas;
- ✓ abejingumas: didžiuojamasi abejingumu kito dvasinei ir fizinei kančiai;
- ✓ ambicijos: menkinami kitų pasiekimai, iškeliant savo geras savybes.

1.3. Bendravimo vieta pedagoginiame procese

Bendravimas – sudėtingas procesas, kuris gali būti aptariamas įvairiais aspektais. Ikimokyklinėje bendruomenėje bendravimas – ir veiklos rūšis, ir žmonių santykiai. Pirmuoju atveju – tai asmenybės ugdymas arba jos socializacija – ilgas, laipsniškas procesas, kai gimęs vaikas įtraukiamas į sudėtingą visuomeninių santykių sistemą, kurioje pats aktyviai veikia, nuolat sąveikaudamas su jį supančiu pasauliu (Savickytė, 1996: 32). Asmeninių santykių prasme, kaip teigia psichologai, bendravimas – tai tarpusavio sąveika, sudėtingi, įvairialypiai žmonių kontaktai, atsirandantys dėl bendros veiklos poreikių. L. Šiaučiukėnienė, D. Solokovienė pedagoginį bendravimą nusako kaip bręstančios ir subrendusios asmenybės sąveiką, kurioje vyrauja ugdomasis ugdytojo poveikis ugdytiniui (Šiaučiukėnienė; Solokovienė: 1996: 6). Bendraudami ugdytojas ir ugdytinis keičiasi veiklos rezultatais (žiniomis, mintimis, sprendimais, vaizdiniais, patirtimi, jausmais, nuostatomis ir kt.), vienas kitą suvokia ir pažįsta. Siauresniu požiūriu bendravimas – tai

ugdytojo ir ugdytinio tiesioginis ar netiesioginis kontaktavimas verbalinėmis ir neverbalinėmis priemonėmis (Šiaučiukėnienė; Solokovienė: 1996: 6).

J. Vabalas – Gudaitis nurodo keletą bendravimo pedagoginiame procese laipsnių: 1) žemiausią (egocentrinio veiklumo), pasireiškiantį tenkinant organizacinius ir egocentriškus savo poreikius, siekiant fiziškai ir psichiškai tobulėti bendraujant su kitais; 2) aukštesnę lygmenį (teisingo veiklumo), kuriam būdinga abipusiška lygybė sąveikaujant, poelgiai, suderinti su socialinio gyvenimo normomis ir kolektyvo interesais; 3) aukščiausią sąveikos lygmenį – idėjinės ateities meilės veiklumą (kuo žmogus kultūringesnis, tuo toliau ir giliau jis išvelgia ir aukojasi dėl ateities (Vabalas – Gudaitis, 1983: 96-97).

Pasak D.W.Johnson, R.T. Johnson, K.A.Smith (Teresevičienė, Gedvilienė: 2000: 39-41), kad grupę galėtume pavadinti bendradarbiaujančia, būtini pagrindiniai penki elementai:

- ✓ teigiama tarpusavio priklausomybė;
- ✓ skatinanti sąveika;
- ✓ individuali atsakomybė;
- ✓ socialiniai gebėjimai;
- ✓ grupiniai procesai.

Besimokantieji turi žinoti, kad jie susiję vienas su kitu taip, kad tik bendro darbo rezultatas gali būti vertingas. Grupės dalyviai suvokia, kad jie reikalingi vieni kitiems norint atlikti grupei skirtą užduotį.

Vadovai gali pasiekti teigiamą tarpusavio priklausomybę tokiu būdu:

- ✓ nustatydami bendrus grupės tikslus;
- ✓ paskirstydami grupės nariams vaidmenis; apribodami ir paskirstydami išteklius;
- ✓ numatydami vertinimo procedūrą.

Tik tada, kai pedagogai grupėje padeda vienas kitam, drąsina, pastebi ir skatina vienas kito pastangas aiškindamiesi užduotį, problemas, jų sprendimo būdus, galima kalbėti apie bendradarbiavimą. Tą pasiekti vadovas gali skatindamas kiekvieną grupės narį kalbėti, aktyviai klausytis, išreikšti ne tik savo jausmus, bet ir įsijausti į kitų arba net stengtis pabūti kito vietoje.

Kiekvienas narys turėtų jaustis atsakingas už tai, ar gerai atlikta užduotis, ir nebandyti tik pasinaudoti grupės darbo rezultatais. Konkretūs bendradarbiavimo uždaviniai sudaro prielaidas formuoti kiekvieno pedagogo atsakomybę už grupės ir asmeninius rezultatus.

Grupė negali efektyviai dirbti, jei jos nariai netaiko bendravimo, vadovavimo, sprendimų priėmimo, konfliktų aiškinimosi gebėjimų. Šie gebėjimai turi būti ugdomi. Darbas grupėse padeda ugdytis bendravimo įgūdžius ir mokytis padėti vienas kitam.

Grupėms reikia skirti laiko aptarti, kaip sekasi siekti tikslų ir palaikyti gerus tarpusavio santykius. Paprastai tai akcentuojama baigus darbą. Tokiu būdu pedagogai mokomi analizuoti grupės darbą, numatyti kaip būtų galima tobulinti vykstančius procesus.

1.4. Vaiko ir pedagogo santykiai

Pedagogas turėtų vengti formalaus bendravimo ir išsiaiškinti, kodėl vaikas su juo taip bendrauja, vaduotis iš primityviojo bendravimo, kai pašnekovas – ne partneris, o daiktas, kuris arba reikalingas, arba trukdo, varžtų. Ypač skaudina manipuliacinis bendravimas, kai partneris subjektui – žaidimo, kurį reikia laimėti, varžovas, nes materialiai ar psichologiškai jam naudinga nebaudžiamam replikuoti „iš viršaus“, laimėti palankumą, nuslėpti savo nežinojimą pataikaujant, dirginant „įkąsti“ pašnekovui. Jeigu minėtus bendravimo lygmenis pedagogui bando primesti vaikas, reikia daug kantrybės, kad nebūtų atsakoma tuo pačiu ir ieškoma būdų, kaip sudaryti sąlygas vaikui atsiskleisti. Daugiau laimima bendraujant žaidimo, kuris gali padėti pereinant į kryptingą bendravimą, lygmeniu. Dvasinis bendravimo lygmuo ypač reikšmingas platinant vertybes, nes toks bendravimas lemia vaiko pasitikėjimą pedagogu. Tačiau dvasios sritis neišmatuojama. Pakilti į aukščiausią bendravimo lygmenį – dvasinį bendravimą – sudėtingas uždavinys.

Lygiateisiškas bendravimas, kurį įtvirtina ir Lietuvos švietimo demokratiškumo principais, atspindi pedagogo požiūrį į ikimokyklinę bendruomenę: bendravimo srityje vaikai ir auklėtojos turi lygias teises, o ikimokyklinė įstaiga yra bendruomenė, kurios nariai mokosi bendrauti vieni su kitais. Auklėtoja negali tikėtis sukursianti lygiateisišką situaciją, jei nėra sąžininga, nuoširdi, nesugeba parodyti savo jausmų ir apie juos kalbėti. Vaikai visada ilgisi sėkmės džiaugsmo, todėl nereikėtų jiems priminti nesėkmių, orientuojantis į dabartį. Gerus santykius užmegs auklėtoja, kuri, bendraudama su vaiku, galvos tik apie jo elgesį ir veiklą dabar – šiandien, nes reguliuoti, keisti galima tik dabar išryškėjusį vaiko elgesį.

Taigi demokratinėje ikimokyklinėje įstaigoje auklėtoja gerbia vaikų unikalumą, gerbia vaikus, nes tik pagarba ugdo emocinę ir dvasinę sveikatą, nuoširdžiai domisi kiekvienu, elgiasi taip, kad vaikai jaustųsi globojami ir mylimi, negaili pritariančio žodžio, malonios šypsenos, draugiško paskatinimo, pagal galimybes padeda vaikams spręsti jų problemas. Auklėtoja gerbia vaikų sugebėjimus ir leidžia jiems pasireikšti; mato visą grupę

ir kiekviena vaiką atskirai; atidžiai išklauso kiekvieną vaiką, neskuba duoti patarimų, neįteiginėja savo pažiūrų, vengia kritikos ir visada prisimena, jog negali būti vienintelės teisingos metodikos ir visiems laikams nustatytos programos.

Apibendrinę įvairių mokslininkų teorinius ir praktinius darbus galima teigti, kad svarbu įpratinti pedagogus laisvai ir nevaržomai reikšti savo mintis, mokyti bendrauti, sudarant tam sąlygas. Vadinasi, būtinas pedagogas, pasirengęs dirbti bendradarbiaujant, nes bendravimas yra bendradarbiavimo sąlyga.

1.5. Demokratija bendravime

Savaime demokratija nieko nelaiduoja. Ji tik siūlo rizikuoti, bet negarantuoja sėkmės, neapsaugo nuo nesėkmių. Thomas Jeffersonas skambiai ir įžvalgiai pasakė, kad demokratija gali pažadėti „gyvenimą, laisvę ir laimės ieškojimą“ (Cincotta, 1992: 31).

Demokratija – tai pažadas ir iššūkis. Ji žada, kad dirbdami kartu, laisvi žmonės gali tvarkytis taip, kad patenkintų asmeninės laisvės, ekonominės gerovės ir socialinio teisingumo siekius. Tai kartu iššūkis, nes nuo pačių piliečių priklauso, kaip jiems pavyks įgyvendinti demokratijos teikiamas galimybes.

Žmonių valdžia žmonėms reiškia, kad demokratinės visuomenės piliečiai kartu siekia gerovės ir kartu išgyvena visus sunkumus. Prisiimdama savivaldos pareigą, kiekviena karta siekia išsergėti taip sunkiai iškovotą asmens laisvės, įstatymų valdžios ir žmogaus teisių palikimą ir perduoti jį ateinančiai kartai. Kiekviena visuomenė ir kiekviena karta turi iš naujo susikurti demokratiją – žmonės turi perimti praeities principus ir juos pritaikyti naujai epochai ir besikeičiančiai visuomenei.

Nobelio premijos laureatas, rusų kilmės poetas Josef Brodsky rašė: „Laisvas žmogus suklupęs nieko nekaltina“ (Cincotta, 1992: 31). Tai ypač tinka demokratinės santvarkos piliečiams, kurie, galų gale, turi prisiimti atsakomybę už visuomenės, kurioje jie gyvena, likimą.

„Demokratijos patirtis – tai gyvenimo patirtis, nes demokratija, kaip ir gyvenimas, nuolatos keičiasi, įvairuoja, skatina darsyk išbandyti laimę ypač tada, kai ištinga nesėkmė“ (Cincotta, 1992: 18).

Švietimas yra svarbus dėmuo kiekvienoje visuomenėje, tačiau demokratinėje jis tampa ypač svarbiu. Thomas Jefferson rašė: „Jei šalis nori nieko nežinoti, tačiau būti laisva ir civilizuota, ji nori to, ko niekad nebuvo ir niekad nebus“ (Cincotta, 1992: 19).

Autoritarinės visuomenės siekia įdiegti pasyvaus paklusnumo nuostatą. O demokratinio švietimo tikslas yra ruošti piliečius, kurie yra laisvi, smalsūs ir kritiškai mąsto. Jie yra gerai susipažinę su demokratijos svarbiausiais dėsniais ir jų funkcionavimu.

Tačiau neužtenka vien pasakyti, kad švietimo tikslas demokratinėje visuomenėje yra tik vengti autoritarizmo apraiškų ir diegti laisvas nuo politikos bendražmogiškas vertybes. Tai yra neįmanoma – kiekvienas pedagogas, sąmoningai ar ne, perduoda vertybes.

„Švietimas laisvosiose visuomenėse turi panašią paskirtį,“ – nurodo Finnas, - „o autoritarinėse visuomenėse švietimo sistema tarnauja santvarkai. Gi demokratinėje visuomenėje pati santvarka sukurta žmonėms. Ar jie sugebės išsaugoti ir patobulinti esamą santvarką priklausys nuo to, kokią jie yra paveldėję švietimo sistemą. Neabejotina, kad demokratinėje santvarkoje švietimas lemia laisvės pilnatį ir jos ateitį“ (Kjaergaard; Martinėnienė: 1996: 6).

Demokratija – tai ne mašina, kuri veikia savaime, kai tik yra užvedama pagal tam tikrus principus ir taisykles. Demokratinei visuomenei būtinas piliečių išsipareigojimas: jie suvokia konflikto neišvengiamumą ir tolerancijos būtinybę. Visų pirma, individai ir įvairūs visuomenės sluoksniai turi būti pasirengę toleruoti vieni kitų ypatybes ir pripažinti, kad kita pusė turi pagrįstas teises bei užima teisėtą poziciją. Visiems privalu siekti kompromiso ir ieškoti tokio sprendimo, kuris atitiktų daugumą. Dažnai diskusijos ir kompromisai įgalina suderinti nuomones ir susitarti. Šie procesai skatina tarpusavio pasitikėjimą, be kurio neįmanoma spręsti jokių problemų.

Demokratija nėra galutinių ir netinkančių tiesų rinkinys; ji greičiau mechanizmas, kuris individus ir institucijas įgalina derinti priešingos nuomones ir pamažu artėti link tiesos, tegul ir ne absoliučios.

E.M.Forsteris teigė, kad įvairovė ir kritika yra tie du drambliai, kurie laiko demokratijos pastatą (Kjaergaard; Martinėnienė: 1996: 6). Bet ikimokyklinė įstaiga yra pastatyta ant penkių pamatinių akmenų. Tai vaikai, vadovai, auklėtojai, tėvai ir visuomenė.

Vaikų darželių demokratizavimo rezultatai šiandien jau aiškiai apčiuopiami: vaikai tampa aktyvesni, savarankiškesni, o kartu ir reiklesni bei „sunkiau auklėjami“. Jiems reikia daugiau vietos, kartais net per daug; gyvybė ir gyvybingumas atneša ir džiaugsmą ir bėdų. Demokratija – tai ne amžinos laimės būseną, bet ji gali padėti konstruktyviai spręsti gyvenimo problemas. Decentralizuotas demokratijos sąlygomis kiekvienas darželis privalo skatinti vaiką, toliau plėtoti jo sugebėjimus. Vaikai patys turi sugebėjimų ir intencijų, o auklėtojai, aktyviai dalyvaudami kultūriniame bei estetiniame vaikų darželių darbe, gali rodyti jiems pavyzdį.

Vaikų darželių darbo demokratizavimas pirmiausia, žinoma, turi būti naudingas vaikams. Tačiau nereikėtų pamiršti, kad jei vadovams ir pedagogams nebus sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją, ugdyti asmenybę, nebus įmanoma plėtoti ir darželio ugdomojo darbo. Pedagogai turi jausti paskatą dirbti; asmeninei iniciatyvai, kvalifikacijos kėlimui turi būti skiriamas dėmesys per personalo susirinkimus. Ikimokyklinių įstaigų pedagogai turi susigaudyti visuomenės pokyčiuose, sugebėti nujauti kultūros raidos tendencijas, mokėti sręsti profesines dilemas.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad suaugusieji, siekiantys auklėti vaikus demokratiškai, patys turi bendrauti ir elgtis demokratiškai ir būti pavyzdžiu. Vaikų darželių darbo demokratizavimas daro didelę įtaką pedagogikos teorijoms ir metodams, todėl labai svarbu jį analizuoti.

1.6. Ikimokyklinė institucija – savita organizacija

M. Fulanas (Fullan, 1998: 24) pažymi, kad mokykla yra vienintelė nacijos institucija, vaidinanti svarbų vaidmenį ugdant žmones, kurie, remdamiesi sugebėjimu suprasti tiesą, grožį ir teisingumą, vertina savo ir visuomenės dorybes ir trūkumus. Be abejo, mokykla kaip ir ikimokyklinio ugdymo institucija yra savita organizacija, kurioje, kaip pažymi R. Želvys (Želvys, 2001: 11), netinka vadovavimas, kuris vyrauja gamyklose ar kontorose, nes švietimo organizacijose ir vadovai, ir pedagogai turi panašiai vienodą profesinį pasirengimą bei panašią vertybių skalę ir patirtį. Pelno siekiančių organizacijų tikslai konkretus 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: 10,11). Večkienė mokyklą apibūdina kaip vieną iš Švietimo sistemos edukacinių institucijų (Večkienė, 1996: 221), o V. Targamadzė samprotaudama apie mokyklą kaip organizaciją pažymi, kad „*mokykla yra juridiskai (finansiška) savarankiška Švietimo įstaiga, Švietimo sistemos struktūrinis elementas*”. (Targamadzė, 1996: 42). Tačiau be visų skirtumų nuo kitų tipų organizacijų, mokykla turi ir ypatumų, kuriuos galėtume įvardinti kaip bendrąsias charakteristikas, būdingas visoms organizacijoms (Paliulis; Chlivickas: 1998: 14), tai:

- ✓ ištekliai (žmogiškieji, laiko, finansų);
- ✓ darbo pasidalijimas (vertikalusis bei horizontalusis);
- ✓ organizavimas (pareigybių kūrimas);
- ✓ valdymo būtinumas;
- ✓ vidinių sąlygų ir išorinės aplinkos įtaka.

Kiti autoriai papildo organizacijų charakteristikas (Neverauskas; Rastenis: 2001: 7) dar keliais visoms organizacijoms būdingais bruožais:

- ✓ kiekviena organizacija turi savitų, tik jai būdingų savybių, kurių neturi nei vienas jos narys; tai tikslai, kurie neišplaukia iš narių tikslų bei poreikių;
- ✓ organizacijos padaliniai – tai struktūros, skirtos horizontaliam darbų pasiskirstymui realizuoti bei tarpiniams tikslams pasiekti;
- ✓ organizacija turi tarpusavio ryšių su išorės aplinka;
- ✓ organizacijos disponuoja ištekliais ir juos transformuoja.

Manome, kad šie organizacijos bruožai ne visiems priimtini, kadangi švietimo sistemos institucijų, taigi ir mokyklų, struktūriniai padaliniai bei jų personalas skirti ne tik tarpiniams, bet ir ilgalaikiams tikslams siekti.

Ikimokyklinė institucija yra viena iš švietimo įstaigų, kuri organizuoja ugdymo procesą pagal atitinkamas programas ir turi ne pelno organizacijos statusą. Be abejo, švietimo įstaigų priskyrimas pelno nesiekiančioms organizacijoms yra sąlyginis, nes informacija, personalo kompetencija, ugdytinių mokyklinė branda yra organizacijos vertybės-savotiškas pelnas. V.Targamadžė (Targamadžė, 1996: 49) apibūdindama mokyklą, kaip atviros, didelės socialinės dalies bruožus pažymi, kad mokykla (vaikų darželis):

- ✓ kaip ir kitos socialinės sistemos yra kuriama visuomenės;
- ✓ atlieka socialines funkcijas ir siekia tikslų;
- ✓ jos egzistavimas yra neįmanomas be žmonių, „ateinančių“ iš visuomenės, t.y. vaikų, pedagogų, steigėjų;
- ✓ be visuomenės skiriamų lėšų (finansinių, materialinių ir kt.) negali dirbti;
- ✓ negali būti ir uždara, t.y. atsiskirti ir nukrypti nuo socialinės institucijos;
- ✓ savo darbu sugeba veikti artimiausią aplinką bei visuomenę (Targamadžė, 1996: 49).

Per Dalin ir kiti (Per Dalin, 1999: 21) pažymi kad: „*mokyklą suvokiame kaip organizaciją, kurioje glaudžiai susiję penki kintamieji: aplinka, vertybės, valstybės struktūra, žmonių santykiai, strategija*“. Švietimo įstaigos aplinką autorius apibūdina kaip organizacijos narių tarpusavio ryšius su išorine organizacijos aplinka, tačiau kad šie ryšiai būtų naudingi, mokykla turi žinoti, ko ji siekia, t.y. turėti savo viziją (Per Dalin, 1999: 22). Didelę reikšmę įstaigos aktyviai veiklai turi jos vertybės, t.y. vertybės, kurias perteikia žmonės: tėvai, personalas, vadovai. Dažniausiai tai būna ne oficialiosios įstaigos vertybės ir tikslai, bet individų ir grupių normos (Per Dalin, 1999: 23). Kaip ikimokyklinė įstaiga organizuota, kaip joje skirstomos užduotys, parodo jos struktūra, o santykiai tarp

personalo, vadovų, tėvų bei ugdytinių parodo mokyklos organizacijos kokybę. Geri, žmogiški, bet tuo pačiu ir dalykiški santykiai yra mokyklos tikslas bei efektyvios veiklos variklis (Per Dalin, 1999: 24). Ikimokyklinės įstaigos strategija apima ne tik lėšų skirstymo būdus, į ją, pasak autoriaus, įeina ir vadovavimas, ir problemų sprendimas, žmonių išgalių plėtra bei sprendimų priėmimas ir kontrolė, todėl vadovų pareiga yra nustatyti pusiausvyrą tarp vertybių, santykių ir aplinkos (Per Dalin, 1999: 25). Taigi, apibūdinę ikimokyklinę įstaigą, kaip savitą organizaciją, bendrose jos charakteristikose galime pastebėti Per Dalin (Per Dalin, 1999: 21-26) išvardintus penkis organizacijos kintamuosius. Kaip jau minėta, organizacija, vadinasi, ir ikimokyklinė institucija, yra žmonių grupė, kurioje visi jos nariai vienas su kitu yra susiję glaudžiais ryšiais. Šiuos ryšius reikia tvarkyti, o veiklos procesą valdyti. Todėl organizacijoje reikia vadovo. Vadovavimas yra vienas iš lemtingiausių veiksmų, darančių poveikį ugdymo kokybei (Per Dalin, 1999: 26). Todėl organizacijoms, taigi ir švietimo, turi būti aktyviai vadovaujama, atsižvelgiant į organizacijos ir individualius tikslus bei pokyčius švietimo sistemoje, visuomenėje, kad būtų pasiekta pažangos ir einama teisinga kryptimi. Kita vertus, kaip teigia R.Želvys (Želvys, 2001: 11), daugelis švietimo įstaigų vadovų negali arba nenori pakankamai laiko skirti savo veiklos vadybiniais aspektams, nes svarbiausiu laiko savo pedagoginį, o ne vadybinį darbą. Todėl vadyba užsiima papildomu laiku. Būtent todėl, kad švietimo vadybai skiriamas pernelyg menkas ir fragmentiškas dėmesys, iškyla sunkumų tarp galių ir atsakomybės pasiskirstymo atskirose vadybos grandyse. R.Želvys (Želvys, 1999: 15) pastebi, kad vadovų nuostata — neskirti pernelyg daug laiko vadybai lėmė tai, kad ilgą laiką. Lietuvoje ir pasaulyje nebuvo švietimo vadovų rengimo sistemos bei vyravo įsitikinimas, kad švietimo įstaigų vadovais tereikia skirti gerus pedagogus. Be abejo, ši problema yra aktuali ir šiandien kai kuriose švietimo organizacijose, kuriose neapibrėžtas santykis tarp vadybos ir profesionalizmo. Kadangi daugelis vadovų yra geri pedagogai, kvalifikuoti savo srities specialistai, tai jie pirmiausia jaučiasi esą pedagogai, o tik po to — vadovai. Vadybininkų, neturinčių pedagoginio išsilavinimo, skyrimas mokyklos direktoriais švietimo organizacijose yra nepriimtinas. Todėl turbūt priimtinausias būtų šiuo metu pasaulyje praktikuojamas kompromisinis variantas, kai mokyklos vadovas, turėdamas bazinį pedagoginį išsilavinimą, privalo įgyti ir vadybinę kvalifikaciją (Želvys, 1999: 20). Kompetentingas organizacijos vadovas, kaip ir kiti personalo nariai, lemia efektyvią organizacijos veiklą per ryšį su socialine aplinka.

2. KŪRYBINGAS VADOVAVIMAS — ORGANIZACIJOS SĖKMĖ

2.1. Vadovo ir vadovavimo samprata

Žmonės priklauso vieni nuo kitų, sudaro grupes, kurias jungia bendri interesai, poreikiai, reikalai ir kt. Kiekvienoje grupėje išsiskiria asmenys, kurie vadovauja grupės veiklai, ir asmenys, kurie vykdo vadovaujančiųjų nurodymus.

Požiūris į vadovus keitėsi, tradiciškai mąstantiems vadovams iškilo darbo praradimo pavojus.

Vadovavimas – universalus žmonijos fenomenas, todėl psichologai, ekonomistai, politologai, teisininkai, sociologai ir kitų sričių tyrinėtojai bando atsakyti, kas būdinga vadovo veiklai, kokius vaidmenis vadovas atlieka, kokios vadovo funkcijos ir kita.

Vadovauti – reiškia „organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas“ (Kasiulis; Barvydienė: 2001: 10). Vadovo pagrindinė funkcija – teikti kūrybiškas idėjas ir įtakoti veiklos turinį. Vadovavimas vyksta, kai valdiniai noriai laikosi vadovo nurodymų. Vadovavimo specifika pasireiškia tuo, kad išsiskiria žmogus ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, realizuojant bendrą tikslą, siekiant kuo efektyviau panaudoti turimus išteklius.

Vadovavimo veikla yra kūrybinė, nes vadovas pats pasirenka ne tik veikimo būdus, bet ir uždavinius, gauna naujus ir originalius veikimo rezultatus. Šiuo požiūriu vadovo veikla yra artima mokslininkų ir menininkų veiklai. Vadovavimo savarankiškumas ir kūrybingumas susijęs su didele politine, teisine, moraline ir profesine atsakomybe visuomenei. Vadovo veiklos specifika ypač pasireiškia tuo, kad jis atsako ne tik už savo veiklą (kaip vadovauja kitiems), bet ir už visų vykdytojų veiklą, nuo jo priklauso grupės narių pasitenkinimas savo būseną.

Vadovavimas institucijai reikalauja specifinių žinių ir įgūdžių. Formalaus bazinio vadybinio išsimokslinimo neužtenka – reikia nuolat kelti savo kvalifikaciją. Autokratinėje sistemoje buvo organizuojami periodiniai kvalifikacijos kėlimo kursai, kurių metu neatsižvelgiama į individualius interesus. Demokratinėje sistemoje vyrauja laisvo pasirinkimo principas – patys vadovai sprendžia kada, kur, kaip tobulintis, kokiose programose ir projektuose dalyvauti.

V.Černius (Černius, 1992: 40-41) skiria tradicines ir naujas pažiūras į vadovus, kur tradicinis vadovas – griežtas valstybės inspektorius, naujasis vadovas - „tarnas, siekęs tarnauti tiems, kuriems jis vadovauja“.

Pasak A.Indriūno (Indriūnas, 1971: 9), vadovas atlieka tik bendras vadovavimo funkcijas: „nustato bei derina santykius tarp atskiras valdymo funkcijas atliekančių

darbuotojų ir tarnybų, parenka tinkamus žmones toms funkcijoms atlikti, organizuoja valdančios sistemos bendrą veiklą“.

„Vadovavimas – viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti. Vadovavimas – tai žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus. Vadovavimas pasireiškia vienu žmonių įtaka kitiems“ (A.Sakalas, V.Šilingienė: 2000: 35-36).

Lietuvoje vadovavimo psichologijai skiriama nemažai dėmesio, tačiau labiau paplitusios vadovavimo koncepcijos išsamiau neapartinėjamos. Dažniausiai nagrinėjamas vadovavimo stilius, strategijos, vadovų charakteristikos (R.Razauskas, K.Miškinis, P.Raulinaitis ir kt.).

Autoritarinėje šalyje, kur valstybės prioritetas prieš žmogų buvo neginčijamas, pagrindinė vadovo pareiga buvo įgyvendinti jam patikėtoje švietimo įstaigoje valstybės politiką ir kontroliuoti, kaip tą politiką įgyvendina pavaldiniai.

Vyraujant tradicinei vadovo sampratai, reikalavimai negalėjo būti aukšti. Švietimo įstaigų vadovais dažniausiai tapdavo geriausiai dirbantys mokytojai, bet nebuvo atsižvelgiama į tai, jog geras pedagogas ir geras vadovas nėra tapatūs dalykai, nors ir glaudžiai susiję.

Šiuolaikinėje švietimo institucijoje, neatsižvelgiant ar ji formali, ar neformali, vadovo veikla remiasi naujais vadybos principais.

Vadovo gabumai ir situacija sąlygoja vadovavimą įstaigai. R.Želvys (Želvys, 1999: 94-99) nagrinėjęs švietimo kaitos Lietuvoje bruožus, grindęs politine ir administracine švietimo kaitos valdymo teorijomis, teigia, kad Lietuvos švietimo sistemoje įvyko galių pasiskirstymas – daugiau jų įgijo žemesnės švietimo grandys, padidėjo savivaldos institucijų įtaka švietimui.

2.2. Suaugusiųjų švietimo organizacija ir klimatas

Organizacija – grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama, siekiant bendro tikslo ar tikslų. Tarptautinių žodžių žodyne *organizacija* (pranc. organisation – sutvarkau, surengiu):

- 1) kieno nors struktūra, sandara, sistema;
- 2) žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui.

B.Neverausko ir J.Rastenio (Neverauskas; Rastenis: 2001: 7) nuomone, organizacijos paskirtis – pasiekti tam tikrų tikslų; manoma, kad ji dirba sėkmingai, kai šiuos tikslus įgyvendina.

Pagal V.Černių (Černius, 1992: 40-41), organizacija turi būti lanksti, nuolat besikeičianti; autoritetas, galia ir kontrolė priklauso nuo situacijos ir ekspertškumo. Vadovo veikla tokioje organizacijoje remiasi šiuolaikinės vadybos principais.

Darbo organizavimo, resursų panaudojimo, sprendimų priėmimo būdai priklauso nuo darbo, o ne valdžios ar jėgos reikalavimų. Komunikacija tokioje organizacijoje santykinai atvira, skatinamas bendradarbiavimas, kai tai atitinka organizacijos interesus. Organizacija yra traktuojama kaip atvira sistema, veikianti sudėtingoje aplinkoje, kurios komponentai nuolat pateikia savo reikalavimus. Aukščiausio lygio vadovo užduotis – atsakyti į šio pobūdžio reikalavimus.

Svarbus organizacijos klimatas – vyraujanti nuotaika, emocinis nusiteikimas veiklai.

Psichologiniu klimatu, arba psichologine atmosfera, vadinama bendra grupės emocinė būseną, priklausanti nuo darbo sąlygų vadovavimo ir tarpasmeninių santykių. Terminas atėjęs iš meteorologijos; pirmas jį pavartojo K. Levinas (Jacikevičius, 1995: 62). Panašiai kaip augalai vienokiame klimate gali sunykti, o kitokiame — sužydėti, taip ir žmonės: esant palankiam klimatui, gali jausti pasitenkinimą, dirbti entuziastingai ir tobulėti, o esant nepalankiam, — dirbti tik per prievartą, būti dirglios nuotaikos, stresinės būsenos.

Vaikų darželis – tai grupė žmonių, susijusių vienas su kitu ir besidalijančių tam tikrais darbo uždaviniais bei įvairiais vaidmenimis. Nuo jų santykių labai priklauso viso darželio ir kiekvieno darbuotojo atskirai nuotaika ir darbas. Pavyzdžiui, auklėtoja, kuriai darželio sistemoje buvo priskirtas „atpirkimo ožio“ vaidmuo, vargu ar jausis gerai, o vadovas, dėl vieno ar kitų priežasčių nekenčiamas personalo, ko gero, taip pat nemans sėkmingai atliekasz savo vaidmenį. Vaikų darželio atmosfera susidaro ne vien iš tokių jausmų ir nuostatų, bet ir iš kitų bendravimo ir elgesio būdų, taisyklių, teigiamų ir neigiamų nuotaikų, įvairaus statuso, kitaip sakant, iš tam tikros socialinės struktūros.

Psichologinio klimato parametrus (Jacikevičius, 1995: 63) nurodo:

- ✓ pasiekimų motyvacija (asmeninių siekių skatinimas ir galimybės progresuoti sudarymas);
- ✓ tarpasmeninių santykių kokybė (tarp vadovų ir valdinių ir tarp bendradarbių);
- ✓ darbuotojų autonomija (kiek tarnautojai laisvai gali pasirinkti operatyvinius sprendimus);

- ✓ organizacijos struktūra (apibrėžianti darbuotojų vartojamus metodus bei proceduras);
- ✓ statusų poliariškumas (formalių ir neformalių santykių skirtumai tarp įvairaus lygio personalo narių).

Tuo tarpu P. Jucevičienė (Jucevičienė, 1994: 17) teigia, kad labai svarbu sukurti palankų klimatą organizacijoje, ypatingą dėmesį skiriant šiems veiksniams: vadovavimo kokybė, komunikacijos iš apačios į visų ir iš viršaus į apačią, naudingo darbo pojūtis, suvokta atsakomybė už atliekamą darbą, darbo drausmė, galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą, kontrolė, darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

Darbuotojai jaučia, kad klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą, o tai leidžia pajusti savo vertę. Dauguma darbuotojų nori jausti atsakomybę už atliekamą darbą bei turėti sąlygas jį gerai atlikti. Jie nori būti išklaustyti, pageidauja, kad su jais būtų elgiamasi kaip su individualybėmis, turinčiomis savo vertę, jausti, kad organizacija iš tikrųjų rūpinasi jų poreikiais ir problemomis.

Moderniosios vadybos laikotarpiui (nuo 1940 m. iki dabar) priklauso A.Maslou (A.Maslow) motyvacijos teorija, kuria jis teigia, kad žmonės turi daug įvairių poreikių (fiziologiniai, saugumo, socialiniai – priklausomumo, pagarbos, saviraiškos), kurie lemia darbuotojų suinteresuotumą gerai atlikti darbą; darbuotojas linkęs patenkinti organizacijos interesus, jei organizacija gali padėti patenkinti jam svarbius poreikius (Arbatauskas, 1996: 54). Siekdamas motyvuoti, vadovas turi suteikti galimybes patenkinti poreikius tokius, kurie sąlygotų organizacijos tikslų įgyvendinimą. A.Arbutauskas (Arbatauskas, 1996: 48-49) šią teoriją vertina kaip vieną iš klasikinių žmogaus motyvų sampratų, kur vadovai, žinodami, kurie poreikiai svarbūs jų pavaldiniams, gali įtakoti jų elgesį bei darbo rezultatus.

Besimokanti organizacija nuolat tobulinasi, nepasitenkina pasiektais tikslais, rezultatais. Ji nuolat skatina savo narius mokytis ir tobulėti bei nuolat save pertvarko siekdama aukštesnės darbo kokybės. Daugelis mokslininkų (Moke'as Pedleris, Bobas Garrattas ir kt.) skiria šiuos organizacijos požymius (Arbatauskas, 1996: 68):

- ✓ visuotinė mokymosi strategija – vadovų sprendimai yra eksperimentai, o ne galutiniai nutarimai;
- ✓ visų dalyvavimas formuojant politiką;
- ✓ informacinių technologijų panaudojimas;
- ✓ ataskaitos orientuotos tobulinti padėčiai, o ne asmens vertinimui;
- ✓ vidiniai mainai;
- ✓ atlyginimo lankstumas;

- ✓ lanksčios struktūros, gebančios plėtotis ir tobulėti;
- ✓ nuolatinis padėties stebėjimas;
- ✓ tarpinstitucinis mokymasis, naudojant įvairias bendradarbiavimo formas;
- ✓ teigiamas mokymosi klimatas;
- ✓ savęs tobulinimas.

Besimokančios organizacijos kriterijai:

- ✓ siekia, kad darbuotojai galėtų adaptuotis ir keistis;
- ✓ nuolat save atnaujina;
- ✓ įdarbina tuos, kurie nusiteikę išmokti naujų metodų ir formuoti įgūdžius;
- ✓ supranta ir skatina mokymosi procesus;
- ✓ kuria rėmimo sistemas;
- ✓ stebi savo aplinką;
- ✓ apdovanoja ir pripažįsta vadovus, kurie rūpinasi savo pavaldinių tobulėjimu;
- ✓ nemano, kad viršininkas turi žinoti visus atsakymus;
- ✓ efektyviai bendrauja;
- ✓ atvira, sukelia pasitikėjimą;
- ✓ mokosi iš sėkmių ir nesėkmių;
- ✓ šalina mokymosi kliūtis;
- ✓ mato mokymąsi kaip neatskiriamą kiekvienos veiklos dalį visose organizacijos grandyse.

Besimokanti organizacija -tai organizacija, siekianti efektyvumo tokiu tempu, kuris neleidžia atsilikti nuo aplink vykstančių ekonominių, politinių ir socialinių pokyčių. Šie požymiai ir kriterijai tinka toms organizacijoms, kurios nemano, kad galima pasitenkinti tuo, kas jau yra pasiekta. Toks požiūris taip pat sąlygoja paslaugų kokybės didėjimą bei pranašumą prieš konkurentus.

Taigi, vadovams tenka patirti įvairias tradicines ir netradicines situacijas, reikalaujančias jų vadybinės reakcijos. Atsakymą jiems gali duoti jų ankstesnė patirtis, kitų žmonių patarimai arba jų pačių intuicija, išvalga ir kūrybiškumas. Gali būti ir taip, kad nė viena iš minėtų alternatyvų neduoda tinkamo atsakymo. Tuomet pasaulyje egzistuojančių vadybos teorijų pažinimas gali papildyti alternatyvų sąrašą, tai yra ši kompetencija žymiai padidina vadovų pasirinkimo galimybes.

2.3. Vadovavimo stiliai

2.3.1. Vadovo valdymo stiliaus objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai

Vadovavimo stilius tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kurias vadovas naudoja darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų. Tai įprasta vadovo elgesio su pavaldiniu maniera norint daryti įtaką ir skatinti siekti organizacijos tikslų. „Vadovavimo stilių apibrėžimas – elgesio teorijų nuopelnas” (A.Sakalas; V.Šilingienė: 2000: 47). Vadovavimo efektyvumas pagal šią teoriją siejamas su vadovų elgesio pobūdžiu.

Vadovo valdymo stiliaus formavimą įtakoja objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai. Subjektyviają pusę sudaro: socialiniai ir ekonominiai veiksniai, valdymo metodai, institucinis valdymo stilius, vadovo karjeros kelias – vadovo asmenybė.

Platonas veikale “Valstybė” apibūdino vadovavimo stilius, išskirdamas (Razauskas, 1997: 9) šiuos ypatumus:

- ✓ Timokratija – stilių lemia valdžios troškimas, ambicijos;
- ✓ Oligarchija – santvarka paremta gobšumu ir turto cenzu;
- ✓ Demokratija – pareigos valstybės skirstomos burtų keliu, visi piliečiai lygūs;
- ✓ Tironija – valdymas paremtas žiaurumu.

Tuo tarpu A.Sakalas, V.Šilingienė (Sakalas; Šilingienė: 2000: 131) vadovavimo stilius klasifikuoja į tradicinius ir šiuolaikinius akcentuodami:

Autokratinį : charizminis, patriachalinis, autokratinis, biurokratinis.

Demokratinį : kooperatinis, laisvas (liberalus).

R.Razauskas (Razauskas, 1997: 131-142) aprašo keturius vadovavimo stilius: biurokratinį, liberalų, autokratinį, demokratinį.

- ✓ *Biurokratizmas* reiškia kanceliarijos viešpatavimą. Tai toks organizacijos valdymo tipas, kai valdymo subjektas iškyla virš visuomenės ir tampa nepriklausomas nuo jos.

Liberalų vadovavimo stilių atitinka liberalus vadovo tipas: jis mažai kišasi į grupės veiklą, nedemonstruoja savo padėties, neaktyvus, dažniausiai informacijos teikėjas, laukia nurodymų iš viršaus, jam brangi asmeninė ramybė. Liberalą dažnai valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Toks vadovavimo stilius gali tiktį mokslininkų, pedagogų kolektyvuose, kur formalus viršininko trūkumus, nesugebėjimą dirbti su pavaldiniais iš dalies kompensuoja profesinis autoritetas.

Autokratas – priešingas liberalui: dėmesio ir veiklos centre, griežti, kišasi į smulkmenas, pirmenybė teikiama potvarkiams ir įsakymams, sąmoningai riboja ryšius su

pavaldiniais, orientuoti į valdžią. Autokratinis vadovavimo stilius ugdo nepasitikėjimą, pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, skatina darbuotojų priešišumą, ribojamas pasikeitimas informacija. Pozityvi šio vadovavimo pusė ta, kad užtikrinami centralizuoti veiksmai, vientisas valdymas, tačiau neefektyvus, keistinas bendradarbiavimo stilius.

Demokratas vadovas suteikia galimybę dirbti savarankiškai, bendradarbiauti. Jis pastebės darbuotojų pastangas, skatins juos. Demokratas nevengia atsakomybės už pavaldinių klaidas. Tokiame kolektyve keičiamasi informacija, jos suteikiama tiek, kiek reikia. Tačiau grupėse, kur vadovauja demokratas, gali sutrikti operatyvus keitimasis informacija. Demokratiškas vadovavimo stilius tiktų besimokančios organizacijos vadovui, kuris nevengia atsakomybės, linkęs bendradarbiauti, leidžiantis tobulėti profesinėje kompetencijoje organizacijos nariams.

Apibendrinant galima teigti, kad iš anksčiau paminėtų teorijų nė vieną nesulaukė visiško pripažinimo. Nesama vieno — optimalaus vadovavimo stiliaus. Vadovavimo efektyvumas priklauso nuo:

- ✓ vadovo (įvairių charakteristikų);
- ✓ pavaldinių (įvairių charakteristikų);
- ✓ situacijos parametru;
- ✓ aplinkos veiksnių ir jų sąveikos.

Ypač svarbu suvokti lankstaus požiūrio į vadovavimo svarbą. Taigi efektyviausias vadovavimo stilius yra adaptuotas, tai yra stilius, orientuotas į realybę!

2.3.2. Vadovavimo stilių skirstymas

Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų elgesį: autoritarinis, demokratiškas, „nepaisantis įvykių“. R.Likertas skiria keturias valdymo sistemas, parodančias, kiek vadovas gerbia pavaldinius ir jais pasitiki (Arbatauskas, 1996: 57):

- ✓ „Išnaudotojiška – autokratinė“ – vadovas visiškai nepasitiki ir negerbia pavaldinių, juos laiko baimėje, visiškai nesitaria;
- ✓ „Besišypsanti – autokratinė“ – vadovas meiliai tariasi su pavaldiniais, tačiau nusprendžia visai ne taip, kaip buvo su jais tartasi;
- ✓ „Konsultacinė“ – vadovas konsultuojasi su pavaldiniais ir priima sprendimus, atsižvelgdamas į jų siūlymus;
- ✓ „Grupės dalyvavimo“ – vadovas maksimaliai pasitiki pavaldinių grupe, kuri pati planuoja ir tobulina savo darbą.

Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovų orientaciją, t.y. kad efektyvus vadovavimas turi būti orientuotas tiek į darbą, tiek į žmones. Tokie santykiai grindžiami pasitikėjimu, pagarba, betarpišku bendravimu. Pagal šią teoriją pateikiami penki pagrindiniai vadovavimo tipai (Neverauskas; Rastenis: 2001: 93):

- ✓ pastangos, atliekant užduotis ir kuriant gerus tarpusavio santykius, minimalios, leidžiančios tik išlaikyti organizaciją;
- ✓ ypatingas dėmesys skiriamas geriems, šiltiems žmonių santykiams, tačiau nepakankamai rūpinamasi atliekamo darbo efektyvumu;
- ✓ labai daug dėmesio skiriama darbų efektyvumui, bet nepakankamai domimasi moraline kolektyvo būseną;
- ✓ vienodai rūpinamasi efektyvumu ir gerais santykiais, tačiau dėmesys abiem problemoms vidutinis;
- ✓ daug dėmesio skiriama ir žmonėms ir darbo efektyvumui. Pavaldiniai sąmoningai prisijungia prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Situaciniai vadovavimo modeliai (Neverauskas; Rastenis: 2001: 96-99):

F.Fidlerio (Fred E.Fiedler) situacinis vadovavimo modelis, P.Hersi (P.Hersey) ir K. Blanšaro (K.Blanchard) gyvenimo ciklo teorija, T.Mitčelo (T. R.Mitchell) ir R.Gauso (R.J. House) “kelio – tikslo”, V.Vrumo (V.H.Vroom) – P.Jetono (P.W.Yetton) sprendimo priėmimo modeliai. Aptarsiu kelis situacinius modelius.

F.Fidlerio (Fred E.Fiedler) teigė, kad vadovavimo sėkmė priklauso nuo įvairių atsitiktinumų, situacijų, kuriose vadovai veikia. Jo nuomone, vadovavimas remiasi: vadovo asmeninio darbo stiliaus nustatymu, aplinkos įvertinimu, vadovavimo stiliaus ir situacijos derinimu.

P.Hersi (P.Hersey) ir K. Blanšaro (K.Blanchard) gyvenimo ciklo teorijoje išskiriami vadovavimo stiliai, kuriuos vadovas gali pasirinkti atsižvelgdamas į pavaldinių brandumo lygį, bei keisti stilių keičiantis situacijai:

- ✓ įsakymas – vadovas nurodinėjantis, mažai paremia, žema pavaldinių branda rodo, kad jie nesugeba atlikti užduočių ir nenori imtis atsakomybės. Bendravimas – instinktyvus.
- ✓ įtikinimas – vadovui tenka apibrėžti užduotis, kontroliuoti jų atlikimą. Siekiama užmegzti glaudesnius ryšius su darbuotojais.
- ✓ dalyvavimas – vadovas daugiau remia, nes pavaldiniai sugeba atlikti užduotis, bet yra nepasiruošę priimti atsakomybės už veiklos rezultatus.
- ✓ delegavimas – nesikiša į darbą darbuotojų, kurių motyvacija dirbti aukšta, įgaliojimus galima perleisti pavaldiniams.

Šis modelis parodo, kad nėra geriausio vadovavimo stiliaus; sėkmingas vadovavimas turi būti individualizuotas. Vadovavimo efektyvumas priklauso ir nuo vadovo charakteristikų, pavaldinių, aplinkos veiksnių ir jų sąveikos.

T.Mitčelo (T. R.Mitchell) ir R.Gauso (R.J. House) modelis “kelias-tikslas” turi daug bendro su vilties teorija ir vadovavimo stilių derina su situacija. Šiuo modeliu bandoma paaiškinti vadovo elgsenos įtaką motyvavimui, pasitenkinimui ir darbuotojo veiksmingumui.

V.Vrumo (V.H.Vroom) – P.Jetono (P.W.Yetton) modelis koncentruoja dėmesį į procesą sprendimui priimti ir nurodo tokius vadovavimo stilius:

- ✓ vadovas asmeniškai sprendžia problemas;
- ✓ vadovas surenka iš pavaldinių informaciją ir po to sprendžia. Pavaldinių vaidmuo — pateikti reikalingą informaciją, o ne ieškoti alternatyvių sprendimų ar juos įvertinti;
- ✓ su problema supažindinami pavaldiniai, kurie ją ir sprendžia. Po to vadovas priima sprendimą, kuriame pavaldinių pasiūlymai gali būti panaudoti arba nepanaudoti;
- ✓ su problema supažindinama pavaldinių grupė, vadovas sprendimą priima atsižvelgdamas ar neatsižvelgdamas į išdėstytus pasiūlymus. Kolektyviai išklausomi pasiūlymai;
- ✓ problema išdėstoma pavaldinių grupei. Vadovas nesistengia, kad būtų pritarta jo pasiūlymui. Jis pasirengęs priimti ir vykdyti grupės rekomenduojamą sprendimą;

Apibendrinant teorijas, galima daryti išvadą, jog ieškoma efektyviausio vadovavimo stiliaus. Reikia paminėti autokratinį vadovų elgesį, neleidžiantį organizacijai tobulėti, užkertantis veiklos efektyvumą. „Šiuolaikinės teorijos, tyrinėjančios vadovavimą, laikosi situacinio požiūrio, teigiančio, jog vadovas turi sugebėti naudotis visais stiliais, metodais ir poveikio priemonėmis, tinkamiausiomis konkrečiai situacijai.” (A.Sakalas; V.Šilingienė: 2000: 56).

Nuo vadovavimo stiliaus priklauso vadovaujamų žmonių pasitenkinimas darbu, psichologinis visos grupės klimatas, darbo produktyvumas.

2.4. Vadovo funkcijos ir vaidmenys

Vienas valdymo teorijos pradininkų A.Fajiolis teigė, „kad pirmiausia vadovas privalo būti administratorium, t.y. sugebėti vykdyti pagrindines valdymo funkcijas: 1916 metais išleistoje knygoje „Bendra ir industrinė administracija“ jis išskyrė penkias pagrindines

funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, kontrolę“ (A.Sakalas; V.Šilingienė: 2000: 29).

A.Fayd (1949) išskyręs vadovo funkcijas kaip: numatymą (planavimą) – ateities prognozavimą, veiklos programos sudarymą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą, kontrolę.

A.Jacikevičius (Jacikevičius, 1995: 83) aprašo bendrines vadovo funkcijas, išskirdamas: administracinę, strateginę, eksperto bei konsultanto funkcijas, komunikacinę, reguliavimo, atstovavimo, disciplinarinę (stebėjimo, apdovanojimų), auklėjamąją (grupės narių tobulėjimas priklauso nuo veiklos, tarpasmeninių santykių, vadovo autoriteto), psichoterapinę (vadovo pareiga padėti grupės nariams, esantiems frustracinėje būsenoje, leidžiant išsipasakoti, atleidžiant, nurodant asmenybės teigiamus bruožus).

H.Mintzberg (1973) išskiria 10 pagrindinių įvairių lygių vadovo vaidmenų, kuriuos suskirstė į tris grupes:

- 1) Tarpasmeninių santykių vaidmenys:
 - ✓ nominalus vadovas;
 - ✓ lyderis;
 - ✓ tarpininkas.
- 2) Informaciniai vaidmenys:
 - ✓ priėmėjas;
 - ✓ platintojas;
 - ✓ delegatas.
- 3) Sprendimo priėmimo vaidmenys:
 - ✓ antreprenieris - inicijuoja ir organizuoja pokyčius organizacijoje;
 - ✓ problemų sprendėjas;
 - ✓ išteklių skirstytojas;
 - ✓ derybininkas.

Taigi pagrindinis vadovo veiklos ypatumas – atsakingumas už daugelį sričių organizacijoje.

2.5. Vadovo nuostatos ir įgūdžiai

Visų organizacijų sėkmę lemia sveika vadovo asmenybė. Vadovo asmenybės nuostatos pagrįstos vertybių sistema. Vertybių išsiaiškinimas svarbus vadovui, priimančiam strateginius sprendimus, sprendžiančiam principines problemas, atsakingam už pavaldinių tobulėjimą. Asmenybės vertybės pasireiškia nuostatomis. V.Barvydienės

(Kasiulis; Barvydienė: 2001: 161-162) nuomone, svarbiausias vadovo nuostatų sistemos reikalavimas — pozityvumas:

- ✓ mąstymo pozityvumas. Neigiamos mintys kuria neigiamą energiją, neskatina veiklos, sąmonė blokuoja norų išsipildymą.
- ✓ egzistencinės pozicijos pozityvumas. Žmonių pakeisti negalime, bet galime pakeisti požiūrį į juos. Pagal E. Berne yra išskiriamos 4 pagrindinės požiūrio į save ir į kitus pozicijos:
 - ✓ Aš jaučiuosi gerai – Tu jautiesi gerai;
 - ✓ Aš jaučiuosi gerai – Tu nesijauti gerai;
 - ✓ Aš nesijaučiu gerai – Tu jautiesi gerai;
 - ✓ Aš nesijaučiu gerai – Tu nesijauti gerai.

Geriausia pirmoji pozicija: “Aš jaučiuosi gerai – Tu jautiesi gerai“. Jai būdingas geranoriškumas, pasitikėjimas savimi, geri santykiai su aplinkiniais, atvirumas, emocinis stabilumas.

- ✓ Požiūrio į save pozityvumas. Tai pasitikėjimas savo jėgomis, teigiamas galvojimas apie savo sugebėjimus, galimybes. Kuo labiau vadovas vertina save, tuo daugiau gali duoti kitiems ir tuo daugiau jam duos kiti. Gebanti teigiamai vertinti save asmenybė gali kontroliuoti savo veiksmus ir jiems vadovauti, sėkmingai siekti tikslų, įveikti trūkumus, tobulėti.

Pernelyg žemai save vertinantys — neryžtingi, nepasitikintys savo jėgomis; pernelyg aukštai save vertinantys – tampa pasipūtę, o tai sukelia vidinius konfliktus. Adekvačiai save vertinant užtikrinama sėkminga elgesio savireguliacija.

- ✓ Požiūrio į situaciją pozityvumas. Iš netinkamos vadovavimo pozicijos kyla neigiamas vadovo elgesys:

Lentelė Nr.2. Teigiamo ir neigiamo vadovo elgesio skirtumai (pgl.V.Barvydienė, J.Kasiulį 2001)

Teigiamas vadovas	Neigiamas vadovas
Veikia	Yra auka
Prisiima atsakomybę	Kaltina kitus
Yra objektyvus	Yra subjektyvus
Klauso ir reaguoja	Atmeta siūlymus
Siūlo sprendimus	Kritikuoja
Įpareigoja	Nesugeba įsipareigoti
Įžvelgia galimybes	Įžvelgia grėsmę
Plataus akiračio	Paniręs į smulkmenas
Iškelia problemas	Danksto problemas
Įžvalgus	Nenumato
Mokosi	Yra išmokęs

Atsižvelgiant į ekonomikos permainas, sparčiai kintančias technologijas, didėjančią bedarbystę ir kt., atsiranda poreikis naujo vadovo, disponuojančio naujo pobūdžio įgūdžiais.

Pagal Jucevičienę P. (Jucevičienė, 1996: 168-171), įgyvendindami pokyčius vadovai turi:

- ✓ įtraukti darbuotojus į pasikeitimų planavimą ir diegimą;
- ✓ aiškiai parodyti pasikeitimų rezultata;
- ✓ užtikrinti darbuotojų saugumą pasikeitimų metu;
- ✓ jeigu įmanoma, remtis grupės jėga;
- ✓ informuoti darbuotojus apie tai, kas vyksta, ir užtikrinti efektyvią komunikaciją, siekti psichologinio artumo.

R.E.Byrd siūlo naują įgūdžių sistemą, kuri parodo numatymo, vaizduotės, vertybių derinimo, įgalinimo, savęs supratimo įgūdžių bendrumą (Kasiulis; Barvydienė: 2001: 165-169).

1. Įžvalgumas – efektyvaus vadovavimo pagrindas. Vadovui būtinas probleminis mąstymas, sugebėjimas prognozuoti, atsižvelgiant į buvusią ir esamą padėtį, mokėjimas įvertinti riziką, pasiūlymus, numatyti pasekmes, ieškoti ir tiekti informaciją. Numatymo sėkmingumas lydimas: sugebėjimu rasti lemiamą tašką, nuo kurio atliekamas apskaičiavimas, empatija.

2. Kiekvienos organizacijos vadovas turi ateities viziją, per kurią išreiškiamos viltys, optimizmas, atspindi kitų interesus. Vaizduotės įgūdžiai susiję su verbaliniu ir neverbaliniu norimos ateities vaizdo kurimu, naujos realybės kūrimo organizavimu grupėje, atkaklumu, ištvėringumu.

3. Vykstant pokyčiams organizacijos vertybės neturi prieštarauti visuomenėje vyraujančioms vertybėms. Tai turi įtakos narių pasirinkimui. Vadovams ir darbuotojams būtina žinoti ir suprasti, priimti vieniems kitų vertybes, vadovautis kasdieniniame darbe.

4. Valdžios pagrindai – tarpusavio parama siekiant bendro tikslo. Pasitikėjimas vadovu, pačiais savimi, organizacija lemia valdinių prierašumą jai, tada organizacijos vadovas tampa pirmiausiai vertybių skleidimo ir gyvenimo ekspertu.

5. Kiekvienas turime „aš“ vaizdą, kuris reiškiasi savęs vertinimu, savigarba, tikėjimu sėkme. Realus savęs vertinimas įgalina žmogų kritiškai žiūrėti į save, nuolat derinti savo galimybes ir sugebėjimus, kelti realius tikslus. Savęs supratimo įgūdžiai apima:

- ✓ mokymąsi išsąmoninti bei išreikšti savo kūno pojūčius, mintis, emocijas ir jausmus dabarties akimirka;

- ✓ savo būties ir esmės pajautimą bei stiprinimą siekiant asmeninio identiškumo ir tobulėjimo;
- ✓ savo asmenybės ypatybių pažinimą ir savo problemų pamatymą;
- ✓ esminių vertybių atskleidimą ir savo keitimosi krypties įsisąmonimą;
- ✓ mokymąsi pačiam spręsti savo problemas.
- ✓ mokymąsi bendradarbiauti.

6. Efektyvūs vadovai turi pasiekti tinkamą asmenybės savybių pusiausvyrą neišvengiamuose vaidmenų konfliktuose.

R.Cibulsko (Cibulskas, 1996: 77-85) nuomone, geriems vadovams savybės virsta vidinėmis elgesio normomis: siekimas tobulėti, lavintis, psichologinis brandumas, veiklos tikslo supratimas. Vadovų kvalifikacijos tobulinimosi poreikis didėja, tai susiję su technologine pažanga, kintančiomis socialinėmis normomis bei finansinėmis krizėmis.

2.6. Efektyvaus vadovo ieškant

Nemažai autorių kėlė efektyvaus vadovo ir vadovavimo problemą.

Pirmoji teorija, bandžiusi paaiškinti efektyvaus vadovavimo prielaidas, nustatyti efektyviam vadovui būdingas savybes, buvo „Didžiojo žmogaus“ teorija – savybių teorija. Išsamią analizę atliko R.Stogdilas; „jis aptiko, kad įvairūs tyrinėtojai išskyrė 5 charakteringas efektyviam vadovui fizines savybes (pvz., energija, išvaizda, ūgis), 4 charakteringas sugebėjimų savybes, 16 charakteringų asmens bruožų (pvz., lankstumas, agresyvumas, entuziazmas, pasitikėjimas savimi), 6 charakteringus bruožus, susijusius su darbu (pvz., atkaklumas, iniciatyva), 9 socialines charakteristikas (pvz., noras bendradarbiauti, sugebėjimas palaikyti tarpusavio santykius). Tačiau „didžiojo žmogaus“ teorija nesugebėjo atrasti tokio asmeninių savybių rinkinio, kuris būtų būdingas visiems efektyviems vadovams“ (A.Sakalas, V.Šilingienė, 2000: 44).

Apie vadovo savybes jau buvo kalbama Konfucijaus filosofijoje (6 - 5 a.pr.Kr.). Pagal jį, vadovas turi būti dosnus, bet ne švaistūnas, pagarbus, skatinantis dirbti pavaldinius, nežiaurus, tvirto žodžio.

Graikų filosofas Platonas veikale „Valstybė“ išskyrė būtinas vadovui savybes: išmintingas, narsus, nuoseklus, demokratiškas, teisingas, darbštus, gabus mokslui ir siekiantis pažinti tiesą, galintis suklysti (Razauskas, 1997: 9).

V. Barvydienės daktaro disertacijoje (Barvydienė, 1982: 163) buvo atlikta įvairių asmenybių charakteristikų lyginamoji analizė, siekiant sudaryti sėkmingai vadovaujančio vadovo normatyvinį modelį. Pagal reikšmingumą savybės išdėstytos taip:

- ✓ ekstraversija;
- ✓ atsakomybė;
- ✓ intelektas;
- ✓ autoritetas;
- ✓ impulsyvumas;
- ✓ siekimas teigiamo socialinio vertinimo;
- ✓ siekimas eksperimentuoti;
- ✓ pasitikėjimas savo jėgomis.

Asmenybės bruožai yra būtina sėkmingo darbo sąlyga, bet ne jos garantija. Vadovavimo efektyvumas priklauso ir nuo vadovo charakteristikų, ir nuo pavaldinių, situacijos parametrų, aplinkos veiksnių ir jų sąveikos.

1994/1995 metais Žmogaus studijų centras atliko tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti gero vadovo elgesio normas. Geras vadovas teikia pasiūlymus nelaukdamas nurodymų iš viršaus, neišsisukinėdamas vykdo nurodymus, griežtai laikosi darbo drausmės, ieško įvairių sprendimo būdų, imasi konkrečių veiksmų, neleidžia atidėti nurodymo vykdymo. Mėgstamas vadovas apibūdinamas kaip sugebantis bendrauti, padedantis pavaldiniams, skatinantis jų savarankiškumą. Pagal gautus tyrimus, efektyvus vadovas vertinamas labiau nei mėgstamas.

A.Jacikevičius (Jacikevičius, 1995: 94-98) žmonių grupių psichologijoje išskiria gerų vadovų asmenybės savybes:

- ✓ profesinis – psichologinis pasirengimas;
- ✓ demokratinis vadovavimas;
- ✓ orientacija į grupės narių darbo santykių ir gyvavimo komfortą;
- ✓ pasitikėjimas savimi;
- ✓ pavaldinių laiko branginimas
- ✓ reiklumas ir griežtumas;
- ✓ mokėjimas paskatinti ir bausti;
- ✓ mandagumas ir nuoširdumas;
- ✓ jumoro jausmas;
- ✓ pagarba pavaldiniams.

Svarbiu organizaciniu gebėjimu laikomas mokėjimas bendrauti ir bendradarbiauti. Vadovo veikla remiasi principais: bendrauti su žmonėmis ir rengti sprendimus. Mokėti bendrauti — vadinasi suprasti žmonių psichologiją, suvokti veiksmų motyvus, gebėti spręsti konfliktus. Tai sugebėjimas jausti aplinką, laiką, įvykius, pastebėti darbuotojų nuopelnus, domėtis savo valdiniais.

R.Razauskas (Razauskas, 1996: 37-44) skiria silpno ir gabaus vadovo bruožus (Lentelė Nr.3,4).

Lentelė Nr.3. Silpno vadovo bruožai

SILPNAS VADOVAS
1. Nepažįsta žmonių.
2. Neįvertina žmogų skatinančių veiksmų.
3. Sudaro nepakeičiamo vadovo įvaizdį.
4. Dažnai patenka į nenumatytas aplinkybes.
5. Nevaldo emocijų.
6. Aplink jį susiburia „numylėtiniai“ ir „priešai“.
7. Neatsispiria pataikūnams.
8. Įsitikinęs, kad viską žino ir gali geriau už kitus.
9. Viską stengiasi daryti pats.
10. Užsiėmęs detalėmis, visur kišasi.
11. Nuolat skuba.
12. Rašomasis stalas apkrautas popieriais.
13. Autoritetą kelia slopindamas kitą.
14. Sprendimų priėmimą atideda rytdienai.
15. Atlieka pusę darbo.
16. Pernelyg sureikšmina antraeilius dalykus.
17. Stengiasi rasti tobuliausią sprendimą.
18. Nesugeba numatyti galutinių rezultatų.
19. Negali pasakyti „aš suklydau“.
20. Griežtai kontroliuoja pavaldinių darbą.
21. Per daug familiarus.
22. Linkęs išvengti atsakomybės.
23. Dirba 10 - 14 valandų per parą.
24. Nemoka ilsėtis.
25. Nemoka ir nesistengia išklausti kitų.
26. Nesugeba ugdyti pavaldinių atsakomybės.
27. Be jumoro jausmo.
28. Neugdo gabių darbuotojų aukštesnėms pareigoms.
29. Nuopelnus prisiima pirmasis.

GABUS VADOVAS
1. Orientuotas į žmones, kaip į grupę, organizaciją.
2. Orientuotas į žmogų individualiai.
3. Aiškiai ir konkrečiai paskirsto pareigas ir atsakomybę.

M.F.R.Kets De Vries ir D.Miller skyrė liguisto elgesio vadovus į 5 tipus, t.y. neefektyvių vadovų ir organizacijų tipus (Dereškevičiūtė, 1998: 36-39).

Rizikuojantis – drąsus, impulsyvus, linkęs į kraštutinumus, mato pasaulį baltai arba juodai, pervertina žmones arba neįvertina jų, perdėtai skiria dėmesio sau, veiklus, nuolat besiblaškantis, emocionalus, despotiškas.

Pasyvus – būdingi kaltės, menkavertiškumo, beviltiškumo jausmai, priklausomi nuo įvykių, būdingas interesų ir motyvacijos praradimas, nedėmesingas naujovėms, trūksta energijos, noro, veikimo krypties aiškumo.

Itarus – nepasitikintis kitais, nuolat pasirengęs priešintis, įsitempęs, šaltas, racionalus, smulkmeniškias, orientuotas į kitą veiklą, kuri trukdo sukurti pastovią, tvirtą strategiją, nori kontroliuoti, nervingas.

Pedantiškas – perfekcionistas, susirūpinęs nereikšmingomis detalėmis, atkaklus, santykius tarp žmonių suvokiantis kaip dominavimą ir paklusimą; dogmatiškas, užsispyręs, nesugebantis atsipalaiduoti, nespontaniškas, turi aiškia politiką, tikslus, tačiau nepakankamai įvertina išorinio pasaulio reikalavimus.

Uždaras – atitolęs nuo aplinkinių bei išorinio pasaulio, abejingas, neentuziastingas, nejautrus kritikai ar pagyrimui, gyvenantis savo svajonių pasaulyje, neemocionalus, nesukuriantis savo strategijos.

Švietimo vadyboje neegzistuoja vienas geriausias vadovavimo stilius, pati geriausia vadovo asmeninė savybė. Reikia viso to sąveikos, lankstaus požiūrio į vadovavimą, adaptuoto ir orientuoto į realybę vadovavimo stiliaus. „Siekiantiems vadovo karjeros reikia žinoti, kad esama ryšio tarp vadovo asmeninių savybių ir efektyvios vadovavimo veiklos” (Sakalas; Šilingienė: 2000: 45).

Su efektyvaus suaugusiųjų švietimo vadovo asmenybe susijęs vadovo autoriteto formavimas. Autoritetas – neformali asmens ar grupės įvairiose visuomeninio gyvenimo srityse įtaka, pasireiškianti gebėjimu grupės elgesį nukreipti norima linkme. Autoritetas padeda vadovauti. Jis priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių (Sakalas; Šilingienė: 2000: 45):

- ✓ formalios vadovo padėties;

- ✓ vadovo dalykinės kompetencijos;
- ✓ vadovo socialinės kompetencijos.

Kuo aukštesnė vadovo padėtis valdymo struktūroje, tuo didesnės poveikio galimybės pavaldiniams. Pavaldinių pasitikėjimo laipsnis priklauso nuo vadovo dalykinės kompetencijos. Socialinė kompetencija susijusi su lyderiavimu. Asmuo tampa lyderiu dėl pasirengimo juo sekti. Būti lyderiu pagal R.Razauską (Razauskas, 1997: 149-150) vadinasi:

- ✓ atskleisti bendradarbių sugebėjimus;
- ✓ mokytis iš savo klaidų;
- ✓ ugdyti savo sugebėjimus mąstyti plačiai, strategiškai;
- ✓ mokėti rizikuoti;
- ✓ ugdyti savo sugebėjimus įsiklausyti;
- ✓ mokėti adaptuotis;
- ✓ suvokti psichologiją, elgesio motyvus.

Autoritetą gali griauti: greitai kintančios visuomeninio gyvenimo ir gamybos sąlygos, verčiančios persitvarkyti; didėjantis skirtumas tarp to, ką vadovas žino bei gali ir ką privalo daryti. Vadovavimo efektyvumas priklauso ir nuo vadovo charakteristikų, ir nuo pavaldinių, situacijos parametrų, aplinkos veiksnių ir jų sąveikos.

Įgyvendinant suaugusiųjų švietimo organizacijos strategiją, svarbu užtikrinti efektyvų vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimą. Suaugusiųjų švietimo vadovas turi būti geras specialistas, organizatorius, aukštos vidinės kultūros, plačios erudicijos žmogus.

3. PEDAGOGAI – PIRMINIŲ BENDRUOMENIŲ GYVENIMO ORGANIZATORIAI

3.1. Pedagogo savybės ir parengimas pedagoginiam bendravimui

Pedagoginiai santykiai paprastai priklauso nuo pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos, darbo stiliaus, asmenybės dorovingumo ir patrauklumo. Įvairias mokytojų atrankas, jų parengimo kvalifikacijos tobulinimo sistemas kūrė ir rekomendavo žymūs pedagogai St. Šalkauskis, J. Vabalas-Gudaitis, A. Vokietaitis, J. Laužikas ir kt. J. Vabalas-Gudaitis pasisakė už tai, kad visų laipsnių ir tipų mokykloms mokytojai būtų rengiami diferencijuotai ir kad visi įgytų aukštąjį išsilavinimą. Aukštoji mokykla kandidato į pedagogus tinkamumą turėtų nustatyti psichotechniniais metodais. Kaip vieną iš pagrindinių kriterijų J. Vabalas-Gudaitis labiausiai akcentavo pedagoginį pašaukimą. Pirmasis pašaukimo požymis – kandidato sugebėjimas kontaktuoti su žmonėmis ir teisingai suprasti bendravimo, reikšmingos asmenybės ugdymo sąlygas, esmę. Labai svarbiu kriterijumi laikė sąmoningą būsimą mokytojo apsisprendimą įsigyti mokytojo profesiją, jo temperamentą, protavimo ypatybes, pedagoginį talentą (Vabalas — Gudaitis, 1983: 96-99).

J. Vabalas-Gudaitis pabrėžė, kad aukštoji mokykla turi gerai parengti būsimus mokytojus, todėl studijas turėtų organizuoti taip, kad sugebėtų mokyti įtaigiai, sudominti mokinius žiniomis. Pedagoginės žinios mokytojui reikalingos tam, kad mokėtų tikslingai organizuoti ugdymo procesą, kad jos skatintų mokytoją nuolat ir įvairiapusiškai tobulėti (Vabalas — Gudaitis, 1983: 96-99).

St. Šalkauskis (Tijūnėlienė, 1992: 231-234) rekomendavo vadovautis tokiais mokytojų atrankos kriterijais: pedagoginis mokytojo pašaukimas, jo profesinis parengimas, faktinis sugebėjimas ir polinkis spręsti pedagogines problemas (palankumas žmonėms, simpatija jiems, polinkis bendrauti, optimizmas, sugebėjimai išsiugdyti inteligentiškumą). Su jaunesniojo mokyklinio amžiaus vaikais reikia mokėti ypač subtiliai bendrauti. Profesorius siūlė rengiant pradinių klasių mokytojus ypatingą dėmesį skirti psichologiniam — pedagoginiam parengimui. Dirbant su vyr.amžiaus vaikais būtina daugiau skirti dalykiniam pasirengimui. St. Šalkauskis (Tijūnėlienė, 1992: 14) manė, kad apie mokytojo tinkamumą mokyti ir auklėti galima spręsti tik po vienerių — trejų praktinio darbo mokykloje metų. Pedagogai sutelkė dėmesį į mokytojo socialumą. A. Šerkšnas nurodė (Tijūnėlienė, 1992: 232), kad socialus žmogus visa savo esybe linkęs mylėti žmones. Socialaus žmogaus veiklos tikslas – meilė gyvam žmogui, įsijautimas į kitus, aukojimasis

kitiems. Apie mokytojo meilę A. Vokietaitis sakė (Vokietaitis, 132): „mokytojo meilė esanti ne meilė žmogui apskritai, bet meilė besivystančiam, augančiam žmogui, kurio dvasios formavimuisi jis gali daryti įtaką, perteikti jau apmąstytas, sukurtas, išgyventas kultūrinės vertybes ir pats patirti savęs įprasminimo jausmą, džiaugsmą”. Socialumas – būtina mokytojo savybė, padedanti užmegzti jam su auklėtiniais dvasinį kontaktą, sukurti tarpusavio sąveiką, glaudžius ryšius ir užtikrinti teigiamą psichologinę atmosferą.

Mokytojo socialumo esmė – tai jo meilė darbui ir vaikui. St. Šalkauskis (Tijūnėlienė, 1992: 12) pabrėžė, kad jei mokytojas abejingas jam keliamiems reikalavimams, jei nesugeba nuoširdžiai atlikti savo pareigų tai jis nesugeba sėkmingai dirbti pedagoginio darbo. Mokytojo atsidavimas darbui, palankumas mokiniui – tai yra jo eroso (meilės) pasireiškimas. J.Vabalo-Gudaičio teigimu, pedagogą į darbą šaukia socialinis poreikis. Tėviškumas – vienas iš A. Vokietaičio įvardintų mokytojo socialumo bruožų. Tėviškumo prasmė ta, kad mokytojas visas savo jėgas skiria dvasiškai ir fiziškai nuskriaustųjų vaikų mokymui ir auklėjimui. Atlikdamas šį darbą, mokytojas stengiasi padėti vaikams tapti laimingesniais, geresniais, rūpinasi jų fizine ir dvasine gyvybe. Giliausią tėviškumo ir meilės jausmo pasireiškimą A. Vokietaitis matė J. H. Pestalocio pedagoginėje veikloje. Aiškindamas tėviškumo prasmę, jis, be to, pastebėjo, kad tiek tėvai, tiek tėviškumo jausmą turintys pedagogai rūpinasi vaikų dvasiniu ir fiziniu tobulėjimu dažniausiai ne todėl, kad pastarieji turi ryškių teigiamų savybių, bet vien iš meilės jiems. A. Vokietaitis nurodė, kad stipriai išvystytas tėviškumo jausmas skatina mokytoją tapti menininku. Ugdytojo meilę mokiniui ir darbui, kaip kūrybą nagrinėjo St. Šalkauskis (Tijūnėlienė, 1992: 14): pedagoginis procesas be įkvėpimo, be susižavėjimo savo darbo tikslais esąs nevaisingas, nerezultatyvus. Auklėtiniai užsidega noru eiti ten, kur jį veda auklėtojas tik tada, kai pastarasis į darbą įdeda visą savo sielą.

A.Šerkšnas pabrėžė (Tijūnėlienė, 2000: 231-234), kad kūryba „plaukia“ tik iš socialaus žmogaus. Tikras mokytojo (auklėtojo) darbas yra aukščiausios rūšies kūryba. Aukščiausios, nes kūrėjas (mokytojas, auklėtojas) savo renkamas, grupuojamas objektyvias vertybes besiformuojančiam mokiniui, vaikui perteikia betarpiškai. Mokytojas kuria asmenybę, dėl kurios pasisekimo gyvenime jis džiaugiasi, nes jaučia savo dvasios vertę. Kaip atskirą mokytojo socialumo bruožą St. Šalkauskis (Tijūnėlienė, 1992: 21) akcentuoja mokytojo jausmų pasaulį ir jų stiprumą. Jausmų vaidmuo ugdomajame procese esąs labai reikšmingas: „Jaunimas, kuris gyvena jausmais, mėgsta būti atjaustas ir užjaustas“. St. Šalkauskis (Tijūnėlienė, 1992: 21) pažymėjo, kad mokytojo meilė darbui ir mokiniui turi atsispindėti net jo išorėje.

Tikro auklėtojo veidas turi būti atviras ir dvelkiantis pasiryžimu, akys geros, jautri klausia, skambus ir malonus balsas. O A. Vokietaitis teigė, kad net šiurkštus, bet palankus savo mokiniams mokytojas yra jaunimo labiau mėgiamas, mylimas, nes jis atranda kelią į jo širdį, atskleidžia ateities gyvenimo grožį, sugeba nuteikti tokiai ateičiai. Jei mokytojas netiki tiesa, grožiu, gėriu, žmogum, socialinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, turi pasitraukti iš pedagoginio darbo.

Pr. Mašiotas (1863-1940) teigė, kad meilė vaikui – pagrindinė mokytojo prielaida ir sąlyga, kad auklėti sekasi tik tiems, kuriems vaikai ir jaunuoliai leidžiasi auklėjami, kuriuos jie myli. Natūrali, aktyvi mokytojo meilė saugo mokinį nuo elgesio klaidų, padeda tapti tikru žmogumi. Šias mintis Pranas Mašiotas įprasmino trumpuose patarimuose, jo pavadintuose pedagoginėmis patarlėmis: „Parodyk vaikui kiek širdies, jis tau visą atiduos“, „Meilės vaikui nerodyk, tik turėk — tai pats pamatys“, „Nemėgsti vaikų, nesėsk į mokytojo krėslą - nei jiems, nei sau mielas nebūsi“ (9, 135). Taigi mokytojo meilė, pasak Pr. Mašiotas, išstiprina pikčiausius mokinio jausmus, padeda pelnyti jo pasitikėjimą.

Meilė vaikui – tai ir įsipareigojimas ugdyti jį, perteikti jam kultūrinės vertybes, sukurti palankias sąlygas prigimčiai vystytis, palankią psichologinę atmosferą, kuri skatintų jo veiklumą, leistų patirti teigiamų emocijų, gyventi prasmingą gyvenimą. Mokytojo meilė – ne tik sugebėjimas įsijausti į vaiko dvasinį pasaulį, suprasti jo norus, gerbti juos. Meilė – tai atsakomybė už jo likimą, tėviška pagalba jam. Lietuvos pedagogų nuomone, tokia prasminga turi būti mokytojo meilė, gimusi iš gilios atsakomybės už vaiko likimą ir tolydžio stiprėjanti, aktyvi, optimistinė. Pedagogai iškėlė klausimą: ar mokytojas, mylėdamas mokinius, perteikdamas jiems vertybes, neturėtų išsižadėti savo asmeninių interesų, ir savo gyvenimo? Ne. Pedagoginis procesas reikalauja iš mokytojo nusiteikimo, įkvėpimo, todėl čia negali būti savęs išsižadėjimo. Socialus mokytojas, padėdamas mokiniams perimti dvasines vertybes, savo „aš“ suliedamas su mokiniiais, tarsi pratęsia savo dvasinę egzistenciją, patiria džiaugsmą, pasitenkinimą. Visiškai savęs išsižadėjęs mokytojas nereikalingas nei mokyklai, nei jaunimui. Mokytojo funkcijos, pagal A. Vokietaitį, - visuomenės įgaliotinio funkcijos, nes pedagogas ugdymo procese privalo atsižvelgti į visuomenės užsakymą, jos interesus. Šiam tikslui jis turi sudaryti sąlygas ugdytiniui augti doram ir pareikalauti iš jo saviugdą. Mokytojo reiklumas – mokytojo humaniškumo pasireiškimas auklėtiniui. Reiklumą A. Vokietaitis rekomendavo derinti su palankumu. Jis padeda mokytojui ritmingai ir harmoningai dirbti. Mokytojas turi formuoti teisingą požiūrį į reiklumą: padėti jiems suprasti, kad reiklumą lemia visuomenės poreikis turėti išsilavinusių, kultūringų žmonių. A. Vokietaičio teigimu (Vokietaitis, 138), „sumaniai iš mokinių mokantį pareikalauti mokytoją mokiniai labiau gerbia ir juo

pasitikti“. Mokiniai netoleruoja šalto, griežto, sauso reiklumo. Mokytojo reiklumas turi būti sušildytas pagarba ir meile. Teisingumas — labai reikšminga dorovinė mokytojo savybė. Pageidaujama, kad mokytojas teisingai elgtųsi ir veiktų kiekvienoje ugdymo proceso situacijoje ir visad jaustų atsakomybę už savo veiksmus. Mokytojo poreikis būti teisingu stiprėja, kai jis rūpestingai ir sąžiningai analizuoja pedagoginio proceso rezultatus, suvokia sėkmių ir nesėkmių priežastis. Optimizmas – būtina pedagogo savybė. Tai sąlygoja pati ugdymo esmė, nes ugdymas – tai žmogaus kūrimas, jo įvairiapusiškas tobulinimas. Optimizmas stimuliuoja mokinių veiklai, stiprina motyvus tapti geresniu, žadina jo pasiryžimą.

Taigi socialumas, reiklumas, teisingumas, dvasinė giedra, optimizmas - būtinos mokytojo savybės, bylojančios apie pašaukimą ir pajėgumą dirbti su jaunimu.

Lietuvos pedagogai nemažai dėmesio skyrė ir profesiniams mokytojo sugebėjimams t. y. percepciniams, pedagoginiam taktui, ekspresiniams, didaktiniams. Ypač teigiamai vertinamas įgimtas mokytojo polinkis gilintis į mokinio dvasinę būseną. Šią savybę turintis mokytojas giliau suvokia mokinių interesų ir vilčių priežastis. Sinergetiškumą, specifinę komunikatyvinę mokytojo savybę, pabrėžė J. Vabalas-Gudaitis. Šios savybės esmė - sugebėjimas kūrybiškai mąstyti, turėti išugdytą kūrybinę vaizduotę. Sinergetiškas mokytojas įtraukia mokinių į dinamišką išgyvenimų pasaulį, sukuria nuotaiką, kuri žadina kūrybiškumą.

Pedagogai ypač pabrėžė pedagoginį taktą. A. Vokietaičio manymu, pedagoginis taktas — tai subtili mokytojo orientacija konkrečioje situacijoje keliant mokiniams reikalavimus panaudoti tokius metodus, kurie nežadintų mokinių pasipriešinimo, o skatintų pasitikėjimą mokytoju. Taktišką pedagogo elgesį lemia vaiko pažinimas, teisingumas, žodžių, darbų, veiksmų nuoseklumas, draugiškų santykių su mokiniais formavimas, vidinė mokytojo drausmė ir meilė bei pagarba vaikui. Pedagoginis taktas — tai saikingas pedagoginių priemonių naudojimas - mokytojo autoriteto ir teigiamų pedagoginių santykių pagrindas.

Ne vienas pedagogas pažymėjo, kad mokytojas, turintis ekspresinių sugebėjimų, ryškiau atskleidžia savo vidinę kultūrą ir daro mokiniams didelę auklėjamąją įtaką, stiprina jų dorovingumą.

Apie didaktinius mokytojo sugebėjimus, įgimtus ir išugdytus, rašė J. Vabalas-Gudaitis, A. Vokietaitis, St. Šalkauskis, A. Šerkšnas ir kt. A. Vokietaičio nuomone, mokytojas teigiamai emociškai nusiteikęs, su susižavėjimu skelbdamas mokomojo dalyko idėjas, natūraliai patraukia mokinius savo asmenybe bei stimuliuoja juos veiklai.

A.Šerkšnas teigė (Tijūnėlienė, 2000: 231-234), kad formuojant vertingą asmenybę, labai svarbu, kad mokytojas vadovautų mokinių veiklai, o ne mokytų. Taip pat pažymėjo, kad dalykinis ir pedagoginis mokytojo pajėgumas glaudžiai susiję. Dalykinio pajėgumo kriterijai, jo manymu, yra šie: mokytojas turi būti išgyvenęs dėstomąją medžiagą taip, kad jo dėstomas dalykas jam būtų gyvas, kad mokėtų susidaryti savo dalyko planą, pagal jį rinkti ir grupuoti dėstomąją medžiagą.

J.Vabalas-Gudaitis (Vabalas-Gudaitis, 1983: 96-99) ypač teigiamai vertino metodišką ir racionalų mokytojo mąstymą, gebėjimą kelti problemas vaikams, įtraukti į jų sprendimą, vadovauti kolektyviniam problemos sprendimui, mokyti vertinti kitų nuomonę.

Ne vienas pedagogas pažymėjo, kad mokytojui, neturinčiam minėtų savybių ir polinkių, tapti mokiniams autoritetu labai sunku. Autoritetą dar stiprina aukšta dorovė, profesionalumas, nuoseklumas, atsakomybė už auklėtinio ir tautos likimą. Mokytojui dažnai klystant, auklėtiniai pradeda nepasitikėti ne tik auklėtoju, bet ir jo skelbiamomis tiesomis.

J. Vabalas-Gudaitis, A. Vokietaitis, St. Šalkauskis, A. Šerkšnas ir kiti Lietuvos pedagogai daug rašė apie didaktinius, įgimtus ir išugdytus, mokytojo sugebėjimus. Ne vienas pedagogas nurodė, kad asmenybės šaltinis – objektyvios gyvenimo savybės. Bene svarbiausios gero pedagogo savybės yra socialumas, reiklumas, teisingumas, dvasinė giedra, optimizmas. Šios savybės liudija apie pašaukimą ir pajėgumą dirbti su vaikais. Tik mokantis betarpiškai bendrauti su vaikais pedagogas turės autoritetą jų tarpe. Mokėjimas bendrauti ir empatija labai svarbūs dalykai pedagoginiame procese.

3.2. Santykius įtakojantys veiksniai

Pedagogas įstaigoje atlieka keletą vaidmenų: 1) pedagogas – profesionalas (ugdo ir padeda vaikams ugdytis, organizuoja ugdymosi aplinką, remia ugdymo ir ugdymosi procesą); 2) pedagogas – auklėtojas, iš dalies perimantis tėvų vaidmenį (kuria įstaigoje aplinką, kuri primintų šeimos aplinką, ir tada, kai vaikas mokykloje, iš dalies atstoja vaikams tėvus); 3) pedagogas – valstybės tarnautojas. Pedagoginės veiklos psichologinės struktūros suvokimas (pedagoginiai santykiai, apimant vertybinius – orientacinius ir emocinius komponentus: santykiai su vaikais; pedagoginė veikla: požiūris į ugdymą ir šių požiūrių realizacija bendraujant) padeda pedagogui – auklėtojui- ugdytojui siekti savo tikslų. Psichologiniai aspektai bendraujant ir bendradarbiaujant stiprina pedagoginės veiklos kryptingumą.

Siekdamas įstaigos bendruomenės tikslų ir įgyvendindamas konkrečius ugdymo ir ugdymosi uždavinius, auklėtojas turi išspręsti daug pedagoginių problemų: labai gerai pažinti grupę, kurioje dirba; 2) užmegzti dvasinį kontaktą su grupe ir kiekvienu vaiku atskirai; 3) priderinti ugdomąją medžiagą prie grupės kaip bendruomenės vertybių; 4) išgyventi ugdomąją medžiagą ugdymo procese.

Geras dalykinis, profesinis auklėtojo pasirengimas, poreikis mokytis ir mokyti kitus, pedagoginis pašaukimas lemia pedagoginės veiklos sėkmę. Pedagoginėje veikloje auklėtojas turėtų vadovautis nuostata, jog visi ugdomieji dalykai vienodai svarbūs: turėdami savo specifinius uždavinius, jie padeda siekti bendrų tikslų. Auklėtojas neturėtų siekti rezultato, o ugdyti vientisą asmens pasaulėvaizdį ir bendrą gyvenimo klausimų supratimą, kad pasaulis skleistųsi kaip sąryšinga tikrovė.

Pedagogai ne tik bendradarbiauja su šeima, bet įjungia ją ir į vaiko problemų sprendimą. Orientuotis į tėvų poreikių patenkinimą padeda vertybės. Labai svarbu sukurti vieningą mokytojo ir tėvų bendradarbiavimo sistemą. Tėvai gali padėti tobulinti ugdymo procesą, keistis informacija, formuoti šeimos politiką, užmegzti ir palaikyti šeimos, darželio ir visuomenės kontaktus.

Tikslų numatymas, tinkamas strategijos ir metodų pasirinkimas, gerai organizuota veikla padeda pedagogui spręsti savo darbo problemas, reguliuoti situaciją. Pedagoginio darbo strategiją lemia kūrybiškas organizacinės pedagoginės veiklos, prognozuojančios ugdytinių vystymąsi, pobūdis.

Profesionali, dvasinga pedagogo veikla daro didelę įtaką visam įstaigos gyvenimui, jo organizavimui, padeda siekti darnos.

Pedagogo kvalifikuotas pasirengimas kultūriniam darbui gali padėti pakelti bendrą tautos kultūros lygį, padaryti ugdymą tikrai visuotinį (Tijūnėlienė, 1992: 24-25).

3.3. Pasitikėjimu paremti santykiai

Pasitikėjimas yra svarbiausias produktyvios, kūrybinės darbo aplinkos sukūrimo bei palaikymo elementas. Pasitikėjimas suteikia saugumo ir tikrumo- dvi būtinas novatoriškumo bei kūrybingumo sąlygas.

Kokie vadovo santykiai su komandos nariais? Dažnai vadovas savęs nemato tokio, kokį jį mato pavaldiniai, ir būtų sukrėstas sužinojęs visą teisybę apie tai, ką kiti jo komandos nariai mano apie savo kapitoną. Keletas žmonių balsuotų už jį 100%, kai kurie būtų pasyvūs, kiti sakytų, kad negali savo vadovo vertinti, nes gerai jo nepažįsta. Kiti pasakytų, kad jis užjaučiantis ir draugiškas, ketvirtai – kad jis šaltas ir oficialus. Šioje

prognozėje yra daug tiesos ir nuoširdus vadovas pamatys, kad jo komandoje yra tik keli asmenys, su kuriais jis noriai palaiko ryšius. Jie sudaro jo „vidinį ratą“. Su kitais darbuotojais jis tikriausia nepalaiko jokių santykių arba yra formalūs. Taigi pripažinus, kad „vidinis“ ir „išorinis“ ratai egzistuoja, vadovo galutinis tikslas būtų – panaikinti skirtumą tarp jų. Pirmas žingsnis — nustatyti, ar tikrai tos dvi grupės egzistuoja. Norėdamas užmegzti ryšius, vadovas turi pasirengti kartu praleisti laiką su tais, kurių nepažįsta, ir tais, kurių, kaip jis pats nusprendė, nemėgsta. Tai nebus lengva. Jis turės pagalvoti, kaip tokia situacija susiklostė — kodėl jis nepažįsta savo pavaldinių, arba kodėl šie jo nemėgsta? Gal vadovas elgėsi neapgalvotai ir neobjektyviai? Gal jie iš tikrųjų nėra tokie blogi? Vadybininkas turi atidėti visus vertinimus ir stengtis pažinti juos taip pat gerai, kaip ir tuos, kuriuos jis priskiria prie savo superžvaigždžių.

Puikus pavyzdys pateiktas vienoje David L. Bradford ir Allan R. Cohen knygoje „Managing for Excellence“. Autoriai parodo teisingą kelią sakydami: „Apkabink savo pavaldinį ir priglausk jį prie savęs“. Štai žmogus, į kurį pirma nebuvo kreipiama dėmesio. Dabar prašoma vadovo apkabinti jį, žinoma perkeltine prasme. Vadovo tikslas būtų toks: pažinti ir suprasti šį vyrą ar moterį taip pat gerai, kaip ir tuos, kurie priklauso jo „vidiniam“ ratui.

Kaip jį apkabinti? Koks turi būti pirmas žingsnis? Pirmiausia, nelaikant to didele būtinybe, be jokios reklamos paskirstyti užduotis savo darbuotojams demokratiškiau, negu tai buvo daroma iki šiol. Visai natūralu, kad anksčiau favoritai turėjo prioritetą, kai ateidavo laikas skirstyti užduotis. Dabar vadovo tikslas — favoritu padaryti kiekvieną jūsų komandos narį, pradėti įdomiausias užduotis skirti tiems, kurie anksčiau buvo „išorinio“ rato nariai.

Viena iš atsakingiausių vadovo pareigų – suburti darniai dirbančią komandą. Vienas iš nemaloniausių vadovo uždavinių – išmokyti savo žmones atsisakyti savo individualių skirtumų, kad galėtų atlikti bendrą darbą. Tačiau jei vadovas negali tikėtis, kad jis pamėgs kiekvieną savo komandos narį, jis negali tikėtis, kad ir jo komandos nariai pamėgs vienas kitą. Pakanka to, kad jie gali dirbti kartu ir būti jei ne nuoširdūs, tai nors mandagūs vienas kitam. Vadovo uždavinys — palaikyti darbinę nuotaiką darbo valandomis ir tai daryti neparodant didesnio dėmesio kuriai nors pusei.

Nėra būtina, kad komandos žmonės pamėgtų vienas kitą, bet jie turi sutarti dirbdami kartu darbo valandomis. Vadovas turi kiekvienam iš jų išaiškinti, kaip yra žalinga komandai ir apskritai darbui, jei jie užima priešiškas pozicijas. Jų reakcija priklausys nuo vadovo santykių su komandos nariais. Jei vadovas kūrė šiuos santykius nuo pat pirmos

dienos, kai pradėjo eiti pareigas, ir jei jie yra lojalūs vadovui ir kompanijai, tuomet jie stengsis būti komandos žaidėjai.

Manoma, kad vadovas, kuriantis pasitikėjimu paremtus santykius elgiasi su savo pavaldiniais vienodai, pats rodydamas pavyzdį, kaip jie turėtų elgtis. Jis duoda pavaldiniams suprasti, kad nepritaria apkalbėjimui „už akių“, bando įtikinti savo darbuotojus tuo, kad reikia dirbti kartu kaip vienai komandai: atlikti tai reikėtų asmeniškai susitinkant su kiekvienu komandos nariu. Be to, reikėtų įsitikinti, kad kiekvienam aiškūs prioritetai. Kiekvienas komandos narys privalo tiksliai žinoti, kokios jo pareigos, ko vadovas tikisi iš jo ir kokie darbų terminai. Komanda turi turėti konkrečius tikslus; turi žinoti, kokie tie tikslai ir kaip bus atlyginta, jei jų pasieks. Jei komandos narys vertas kritikos, ji turi būti pareikšta asmeniškai. Pastebėjus dviejų komandos narių nesantaiką, vadovas turi įsikišti ir išspręsti problemą kuo greičiau. Vadovo pareiga – palaikyti taiką.

Bendravimas turi būti gyvybingas, artimas ir aktyvus. Autoritetą vadovui suteikia patirtis ir žinios, o ne prisiimtas „viršininko“ vaidmuo ar „aukštesnis“ statusas.

Žmonių skatinimas patiems priimti sprendimus yra antrasis žingsnis kuriant produktyvaus darbo aplinką. Dažnai nesėkmės komandą išrinka dėl jos nesugebėjimo išlikti pakankamai lanksčia: kai ji nesukuria tokios darbo aplinkos, kuri skatintų žmonių kūrybingumą bei naujas idėjas. Du iš pačių svarbiausių principų — rodyti pasitikėjimą ir leisti priimti sprendimus. Įgaliojimo priimti sprendimą atidavimas kitam žmogui ir yra maksimalaus pasitikėjimo išraiška. Tai kartu suteikia žmogui didžiausią galimybę panaudoti savo kūrybingumą, suteikia laisvę taikyti novatoriškas idėjas. Teisė priimti sprendimą gali būti apibrėžta kaip teisė nuspręsti, koks veiksmas turi būti atliktas.

Teisė priimti sprendimus komandai skina kelią galimybei būti jautresniais žmonių reikmėms ne tik komandos viduje, bet ir už jos ribų. Ji teikia lankstumo ir skatina pokyčius; ji yra efektyviausias būdas neribotam žmogaus kūrybingumui palaikyti ir nukreipti jį siekti tikslo.

3.4. Paversti nesėkmės pozityvia mokymosi patirtimi

Nesėkmės baimė yra viena pagrindinių priežasčių, kodėl vadovai nenori leisti kitiems žmonėms priimti sprendimus. Vis dėlto žmogus, kuris rūpinasi produktyvaus darbo aplinkos kūrimu, turi susitaikyti su tam tikra nesėkmės galimybe. Jis taip pat turi išmokti tą nesėkmę paversti visų, kurie su ja susiję, pozityvia patirtimi. *Nesėkmės baimė stabdo kūrybingumą ir mažina produktyvumą.* Baimė yra vienas didžiausių žmogaus priešų, ji gesina novatoriškumą ir naikina produktyvumą. Lorensas Eplis, buvęs

Amerikos vadybininkų asociacijos prezidentas, suprato, kokį niokojantį efektą baimė daro žmonėms. Kalbėdamas apie tai jis pasakė: „Kas jau tokio baisaus nutiks, jei padarysime klaidą? Juk būtent iš klaidų mes mokomės. Be klaidų negali būti progreso. Sunku suvokti, kodėl ši paralyžuojanti klaidos baimė sulaiko daugelio vadybininkų iniciatyvą. Klaidų netoleravimas neleidžia decentralizuoti atsakomybės ir valdžios. Šis neišmintingas mąstymas verčia gabius žmones stovėti nuošalyje užčiaupus burnas“.

Nesėkmės baimė mažina norą rizikuoti. Rizika – tai sugebėjimas būti atviram praradimo ar žalos galimybei. Daugelis vadovų neigiamu požiūriu į riziką ir nesėkmę kuria darbo atmosferą. Norėdamas ją sukurti produktyvią, vadovas privalo remti naujoves ir rizikuoti. Tam, kad žmonės pasiektų savo potencialo viršūnę, jiems turi būti leista klysti.

Nesėkmė gali tapti pozityvia mokymosi patirtimi. Kai žmogus ar komanda padaro rimtą klaidą arba patiria nesėkmę, vadovas turėtų :

- ✓ susitikti su padariusiais klaidą žmonėmis ir išsiaiškinti priežastį;
- ✓ kalbėtis su žmogumi ar grupe ir nuspręsti, kas turėjo būti padaryta , kad klaidos būtų išvengta, ir ką reikia daryti, kad ji būtų ištaisyta;
- ✓ leisti suklydusiam žmogui iš naujo sukurti projektą ar atlikti užduotį, kad jis galėtų pasitaisyti.

Susidūręs su komandos nesėkmėmis, vadovas neturėtų pamiršti, kad jo darbas tenkinti su darbu susijusias jo grupės žmonių reikmes ir jis turėtų nustatyti, ar jis pats – vadovas – neprisidėjo prie nesėkmės. Antras žingsnis suteikia vadovui galimybę panaudoti žmonių kūrybingumą klaidai ištaisyti ir drauge suteikti puikios mokymosi patirties. Deja, daugelis vadovų bando patys surasti sprendimą. Tokiu atveju žmonės suvokia, kad jais nepasitikima.

Trečias žingsnis –iš nesėkmės žmogus pasisemia geros patirties. Čia vadovas gali būti gundomas pats vienas ištaisyti klaidą arba paskirti užduotį atlikti kam nors kitam. Nė vienas iš šių sprendimų nėra priimtinas. Norint, kad klaida ar nesėkmė duotų gerų praktinių žinių, ją padariusieji asmenys privalo ne tik gauti galimybę surasti sprendimą, bet ir spręsti. Jei tokia galimybė nesuteikiama, vadovas nebepasitiki tais, kuriuos ištiko nesėkmė. Ir ateityje jie nebenorės rizikuoti įdiegti ką nors nauja.

Nesėkmė gali būti vienas geriausių gyvenimo mokytojų, jei žmogui ar komandai suteikiama galimybė ištaisyti savo klaidą ir dirbti sėkmingai.

Darbuotojo darbo efektyvumui didelės įtakos turi ir vyraujantys darbo kolektyvo santykiai. Tai – bendradarbių bei darbuotojų ir vadovo santykiai. Jei tarp vadovo ir darbuotojų vyrauja ne pagarbos, o baimės jausmas, jeigu bendradarbiai apšneka vieni kitus,

jeigu kolegos „kiša pagalius į ratus“, nesveikai konkuruodami vieni su kitais, tuomet darbo santykiai virsta abipusiu karu, energija iššvaistoma kivirčams, o ne darbui. Vadovas turi pastebėti tokius reiškinius pats ar, pasitelkęs tarpininkus, užkirsti kelią nenormaliems, trukdantiems dirbti santykiams.

4. IKIMOKYKLINIŲ INSTITUCIJŲ PEDAGOGŲ IR VADOVŲ POŽIŪRIO Į BENDRADARBIAVIMO TENDENCIJAS ANALIZĖ

Atviroje ir demokratinėje visuomenėje žmogų su kitais žmonėmis susaisto ypač glaudūs tarpusavio santykiai. Tai reikalauja pakantumo, gebėjimo suprasti kitus ir išvengti konfliktinių situacijų. Atviroje visuomenėje žmogui suteikiama galimybė atrasti ir pozityviai realizuoti save, įnešti savąjį indėlį formuojant visuomenės gerovę. Tarp pagrindinių švietimo bruožų išskirčiau motyvaciją mokytis gyventi kartu, t.y. skatinti demokratinį dalyvavimą visuomenės veikloje, ugdyti konfliktų sprendimo įgūdžius bei sugebėjimą samprotauti ir bendrauti su kitais.

Bendravimas — tai procesas, kai per kalbą žmonės siekia suprasti vieni kitus, idėjas, patirtį. Bendraudami du žmonės tampa vienas nuo kito priklausomi ir bendraudami kuria tarpusavio santykius. Bendravimą skatina mūsų noras supažindinti kitus su tuo, ką mes žinome, vertinti tai, ką vertiname, jausti tai, ką jaučiame, ir nuspręsti padaryti taip, kaip padarytume mes.

Deja, pasiekti bendro supratimo nėra lengva. Daugelis žmonių patiria bendravimo sunkumų, jie nepasitiki savo jėgomis, nuolat jaučia baimę, neturi savo nuomonės.

Bendravimas yra bendradarbiavimo pagrindas, tačiau vien tik jis neužtikrina bendradarbiavimo. Bendradarbiavimas yra nepalyginamai daugiau, nei fizinis buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga. Bendradarbiauti ir dirbti vienoje grupėje — skirtingi dalykai, nes asmenys, tik dirbantys vienoje grupelėje, gali dirbti ir atskirai siekdami to paties tikslo, o „bendradarbiavimas reiškia, kad dirbama išvien taip, jog grupės laimėjimas yra svarbesnis už atskiro žmogaus rezultatą“ (Day, 1998: 106).

Mūsų švietimo sistema, kaip ir visos socialinės sistemos, pagrįsta asmenų veiksmų koordinacija, bendrų tikslų siekimu. Žinoma, kad asmenybės plėtrai reikalingas bendradarbiavimas su kitais asmenimis grupėse ar visuomeninėse institucijose. Šiame procese asmuo nėra pasyvus stebėtojas, jis atsakingas už savo išprūsimą, veiklumą ir savarankiškumą.

Demokratiškoje aplinkoje pedagogai gerai jaučiasi ir nuolat lavinasi, tobulėja. Kiekvienam pedagogui atsiveria daugybė progų parodyti savo sumanumą. Pedagogas priverčiamas pamąstyti apie savo gebėjimų ypatumus. Užsidariusiems, vengiantiems būti tarp kitų atsiranda poreikis bendrauti. Įstaigos pedagogai dirba pagal tam tikras taisykles, pagrįstas tarpusavio supratimu, noru padėti ir suprasti vienas kitą, emociškai palaikyti. Tokiu būdu, galime teigti, skatinamas pilnavertiškumo pojūtis, kuriama pasitikėjimo atmosfera. Dirbant komandoje pedagogai mokosi tiksliai formuluoti mintis, argumentuoti

savo nuomonę, ginčytis neįžeidžiant kolegų. Komandiniame darbe svarbūs visi vaidmenys. Vadovas kartu su pedagogais siekia tarpusavio sąveikos, narių lygiateisiškumo. Abipusė pagarba ir atsakomybė atsiranda tuomet, kai pasitikima kitu, o pozityvi priklausomybė skatina bendradarbiavimą.

Būtina sudaryti sąlygas bendrauti, nes daugiausia problemų susiję su vadovų ir pedagogų tarpusavio santykiais, bendravimu. Vadinasi, būtinas vadovas, pasirengęs spręsti šias problemas.

4.1 Tyrimo organizavimas ir eiga

Apžvelgus pedagoginę, psichologinę, vadybinę literatūrą parengėme tyrimo metodiką, kurios tikslas išsiaiškinti, kaip bendradarbiaujama ikimokyklinėse įstaigose — ar bendradarbiavimas yra nuolatinė darbo forma, ar tik eizodinė veikla.

Buvo svarbu, kad atlikus tyrimą išaiškėtų, kaip galime įtakoti bendradarbiavimo procesą įstaigoje. Kad išsiaiškintume šiuos aspektus I etape buvo panaudotas pedagogų anketavimo metodas. Tyrime dalyvavo 90 Panevėžio, Širvintų, Šiaulių bei Vilniaus ikimokyklinių įstaigų pedagogai, atrinkti atsitiktiniu atrankos būdu.

Visi anketos teiginiai buvo suskirstyti į 6 grupes (po 5 teiginius kiekvienoje gr.)

I grupė

1 -5 teiginiai nusako pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą.

II grupė

6 -10 teiginiai nusako pedagogų gebėjimą dirbti kaip komanda.

III grupė

11 -15 teiginiai nusako kaip pedagogai bendrauja su kitais specialistais.

IV grupė

16 -20 teiginiai nusako koks dėmesys skiriamas pedagogų tobulėjimui.

V grupė

21 -25 teiginiai nusako ar vadovai skatina pedagogų bendradarbiavimą.

VI grupė

26 -30 teiginiai nusako ar bendradarbiavimo mikroklimatas pozityvus.

Atsakymus į kiekvieną teiginį respondentai galėjo pasirinkti „nuolat“, „kartais“, „retai“. Tyrime naudotos anketos variantas pateiktas prieduose (žr. Priedas Nr.1). Anketa suskaičiavau ne balais, o atsakiusiųjų skaičiumi, pvz., „nuolat“: atsakė 11 pedagogų, „kartais“ — 3, „retai“ — 1 (viso 15 pedagogų). Apklausos rezultatus pateiksime elektroninėje lentelėje, sukurtoje panaudojus Microsoft Excel programą. Duomenų analizei naudosime: standartinės skaičiuoklės MS Excel funkcijos vidurkio (AVERAGE) ir sumos

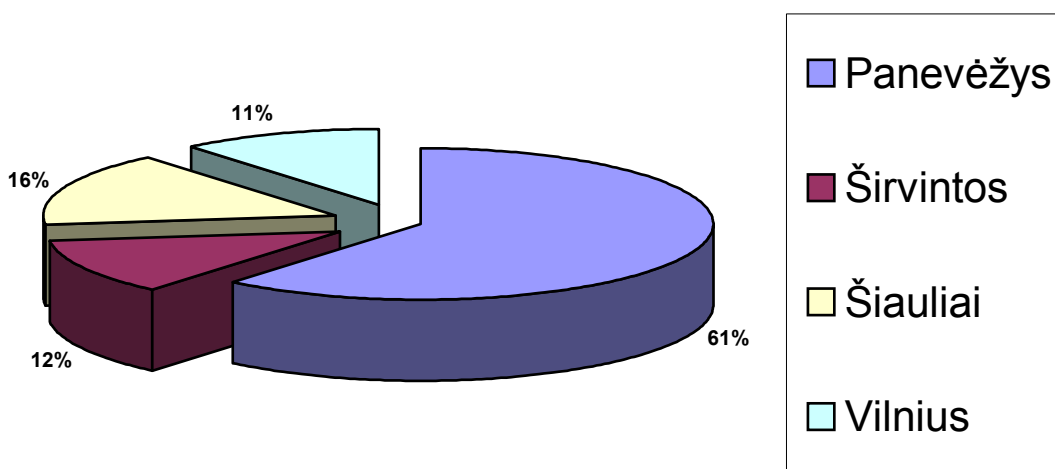
(SUM) skaičiavimus, procentinė dalis rasime skaičių santykiui pritaikius procentų formatą. Grafinei duomenų analizei sudarysime stulpelines diagramas.

II etape sudarysime standartizuotą intervių klausimyną (žr.Priedas Nr.2), kurį sudarys 8-10 klausimų. Jus pateiksime ikimokyklinių įstaigų direktorėms bei tų pačių įstaigų direktorių pavaduotojoms ugdymui, taip pat stebėsime realų procesą kasdieninėje veikloje. Visų ikimokyklinių įstaigų vadovų komentarus apie gautus pedagogų atsakymų rezultatus ir standartizuoto intervių atsakymus pateiksime gautų duomenų analizėje.

4.2. Duomenų analizė

Iš išdalintų 106 anketų buvo gauta 103 užpildytos, t.y. gražinta 97% visų pateiktų anketų. Iš užpildžiusių anketas 103 respondentų 64 (61%) yra Panevėžio miesto ikimokyklinių įstaigų pedagogai, 12 (12%) — Širvintų ikimokyklinės įstaigos pedagogai, 16 (16%) — Šiaulių, 11(11%) — Vilniaus.

RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL MIESTUS



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal miestus

Respondentų charakteristikos. Tyrimo rezultatai parodė tokias respondentų (pedagogų) grupės biografines charakteristikas (žr. Priedas Nr.3):

1.Respondentų pareigos.

- ✓ Auklėtojos —73% (75);
- ✓ Logopedės — 9% (9);
- ✓ Meninio ugdymo pedagogės — 6% (6);
- ✓ Priešmokyklinio ugdymo pedagogės —12% (13).

2. Respondentų amžius. Tiriamųjų amžius — nuo 23 iki 55 metų, didžiausią dalį (68%) sudaro 34-42 metų respondentai.
3. Respondentų išsilavinimas. Į šį klausimą atsakė 99% respondentai.
 - ✓ Aukštesnį išsilavinimą turi 42% (43);
 - ✓ Aukštą išsilavinimą įgiję 57% (59);
4. Respondentų profesija/specialybė. Į šį klausimą atsakė 100% respondentų. Atsakiusieji buvo šių specialybių:
 - ✓ Ikimokyklinio ugdymo — 87% (90);
 - ✓ Pradinio ugdymo — 7% (7);
 - ✓ Kitų specialybių — 6% (6).
5. Respondentų kvalifikacinė kategorija. Ją nurodė 96%. Atsakiusieji buvo šių kvalifikacinių kategorijų:
 - ✓ Metodininko kvalifikacinę kategoriją turėjo — 23% (24);
 - ✓ Vyr.auklėtojo — 56% (58);
 - ✓ Neatestuoti — 17% (17).
6. Respondentų pedagoginis darbo stažas. Pedagoginį darbo stažą nurodė 99% tiriamųjų. Didžiausią dalį respondentų sudaro turintys pedagoginį darbo stažą nuo 15 iki 25 metų (57%).
7. Institucijų paskirtis. Į šį klausimą atsakė 95% respondentų. Respondentai buvo iš šių institucijų:
 - ✓ Bendrosios paskirties — 84% (86);
 - ✓ Spec.poreikių vaikų — 11% (12).
8. Institucijos tipai. Institucijos tipą nurodė 96% respondentų. Atsakiusieji buvo iš šių institucijų:
 - ✓ Lopšelių-darželių — 78% (78);
 - ✓ Darželių — 18% (18).
9. Grupių skaičius institucijoje. Į šį klausimą atsakė 100% respondentų. Dauguma respondentų (73%) dirba 12 grupių institucijose.

Respondentų charakteristikos. Tyrimo rezultatai parodė tokias respondentų (ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų) grupės biografines charakteristikas (žr. Priedas Nr.4):

1. Respondentų pareigos.
 - ✓ Ikimokyklinių įstaigų direktorės — 50% (8);
 - ✓ Ikimokyklinių įstaigų direktorių pavaduotojos ugdymui — 50% (8).

2. Respondentų amžius. Tiriamųjų amžius — nuo 29 iki 33 metų 31% (5), nuo 34 iki 42 metų 31% (5), nuo 43 iki 55 metų 38% (6).
3. Respondentų išsilavinimas. Į šį klausimą atsakė 100% respondentai.
 - ✓ Aukštąjį išsilavinimą įgiję 100% (16);
4. Respondentų profesija/specialybė. Į šį klausimą atsakė 100% respondentų. Atsakiusieji buvo šių specialybių:
 - ✓ Ikimokyklinio ugdymo — 63% (10);
 - ✓ Pradinių klasių mokytojos — 25% (4);
 - ✓ Kitų specialybių — 12% (2).
5. Respondentų kvalifikacinė kategorija. Ją nurodė 100%. Atsakiusieji buvo šių kvalifikacinių kategorijų:
 - ✓ I-vadybinė kategorija 75% (12);
 - ✓ II-vadybinė kategorija 25% (4).
6. Respondentų vadybinis darbo stažas. Vadybinį darbo stažą nurodė 100% tiriamųjų. Didžiausią dalį respondentų sudaro turintys vadybinį darbo stažą nuo 16 iki 25 metų (63%).
7. Institucijų paskirtis. Į šį klausimą atsakė 100% respondentų. Respondentai buvo iš šių institucijų:
 - ✓ Bendrosios paskirties — 88% (14);
 - ✓ Spec.poreikių vaikų — 12% (2).
8. Institucijos tipai. Institucijos tipą nurodė 100% respondentų. Atsakiusieji buvo iš šių institucijų:
 - ✓ Lopšelių-darželių — 88% (14);
 - ✓ Darželių — 12% (2).
9. Grupių skaičius institucijoje. Į šį klausimą atsakė 100% respondentų. Dauguma respondentų (88%) dirba 12 grupių institucijose.

Biografinių duomenų pav. ir lentelės pateikiamos prieduose (žr. Priedai Nr. 3, 4).

Išanalizavę I teiginių grupės respondentų (pedagogų) atsakymus, nusakančius ikimokyklinių įstaigų pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą, galime teigti, kad bendradarbiavimas vyksta nuolat, o ne epizodais (žr. pav. Nr. 6 ir Priedas Nr.13, 14). Į 1 teiginį „Pedagogai atvirai ir nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje, stengiasi suprasti vienas kitą“ atsakymą „nuolat“ pasirinko 63 respondentai, „kartais“ 36 respondentai, „retai“ 4 respondentai. Galime daryti prielaidą, kad ikimokyklinėje įstaigoje savaime formuojasi pedagogų bendro darbo santykiai, bendro darbo naudos, svarbos suvokimas. 36 respondentai (pedagogai) į 1 teiginį atsakė, kad bendravimas vyksta „kartais“. Tai byloja

apie individualizmą, kuriam būdingas pedagogų atsiribojimas nematant ir nežinant, ką veikia kolegos, ir nieko neįsileidžiant į savo erdvę. 4 respondentai atsakė, kad bendrauja „retai“. Galime daryti išvadą apie šių pedagogų uždaramą, gal būt kritikos baimę, jų konservatyvumą.

Analizuojant 2 teiginį „Informacija atvira visiems pedagogams, išplitusi visoje sistemoje ir eina visomis kryptimis, tai pat iš apačios į viršų“ („nuolat“ pasirinko 69 respondentai) prieita prie išvados apie pokyčių reguliavimą ikimokyklinėje įstaigoje. 29 respondentai pasirinko atsakymą „kartais“. Tai galėtų reikšti, kad yra pedagogų izoliacija, autonomiškumas, spragos pateikiant informaciją.

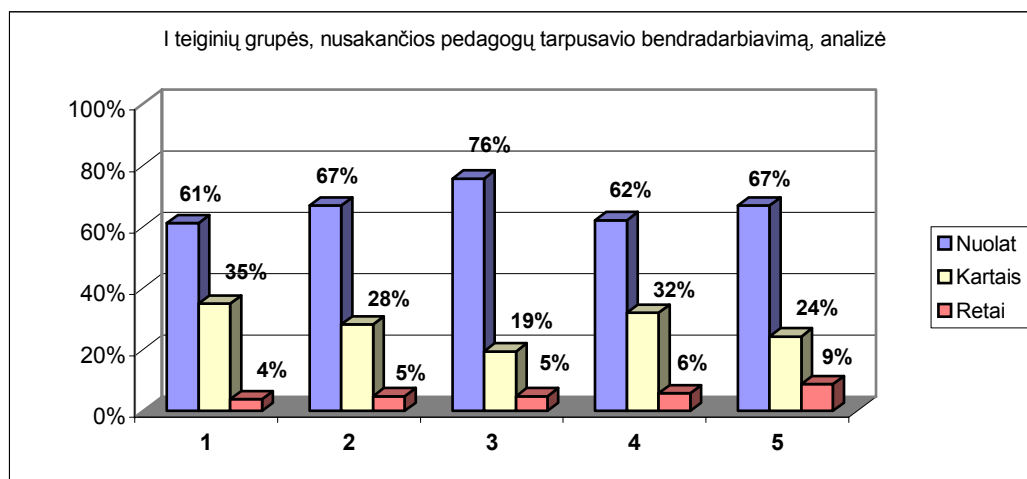
Analizuodami 3 teiginį „Įstaigoje skatinama pedagogų inovacija ir vertinama drąsa pradėti“, galime manyti, kad ikimokyklinėse įstaigose pedagogai greitai reaguoja į besikeičiančią aplinką, nėra priešinimosi naujovėms, o yra lankstumas diegiant novacijas. 3 teiginio atsakymą „nuolat“ pasirinko 78 respondentai, atsakymą „kartais“ 20 respondentų.

4 teiginys „Pedagogai jaučia nuolatinį dėmesį, peržiūrą ir įvertinamą“ nusako, kad pedagogai ir administracija kartu dirba planuodama, tirdama, vertindama, rengdama ugdomąją medžiagą. 64 respondentai sutinka su šiuo teiginiu, 33 respondentai teigia, kad taip vyksta tik kartais. Ikimokyklinių įstaigų vadovams, ypač direktorių pavaduotojams ugdymui, reikia atkreipti į tai dėmesį, kad organizacijos visuma nebūtų didesnė už atskirų dalių sumą.

5 teiginys „Pedagogai sudaro ugdymo(-si) planus bendradarbiaudami“. 69 respondentai pasirinko atsakymą „nuolat“, 25 atsakymą „kartais“, 9 respondentai atsakymą „retai“. Tai leidžia teigti, kad dauguma ikimokyklinių įstaigų pedagogų supranta planavimo naudą bendradarbiaujant, nors reikėtų pabrėžti, kad ikimokyklinėse įstaigose jaučiamas visumos jausmo nebuvimas, kai kurių pedagogų nelankstumas, ypač tai pasakytina vyresnio amžiaus pedagogus.

Ikimokyklinių įstaigų vadovų komentaras apie bendradarbiavimą įstaigoje:

- ✓ auklėtojos didesnę dėmesį skiria vienai sričiai (pvz. sveikatai, dailei, vaikų darbeliams);
- ✓ tarpusavio bendradarbiavimo mokosi viena iš kitos;
- ✓ daugiau sutaria pedagogės, dirbančios toje pačioje grupėje, bendraudamos net nedarbo metu;
- ✓ dažniau pedagogės bendrauja grupelėmis, kurias jungia bendri interesai;
- ✓ bendravimas yra kolegialus.



6 pav. Pedagogų tarpusavio bendradarbiavimas

Išanalizavus II teiginių grupės respondentų atsakymus, kuriuos sudaro 5 teiginiai, nusakantys pedagogų gebėjimą dirbti kaip komanda galime teigti, kad net tose organizacijose, kur žmonės užsiima individualia veikla (gydytojai, mokytojai ir kiti darbuotojai), komandos yra reikalingos. Ir tokioje organizacijoje svarbu, kad žmonės „žiūrėtų“ ir veiktų ta pačia kryptimi, antraip atsitiks taip, kaip visiems gerai žinomoje I. Krylovo pasakėčioje apie gulbę, vėžį ir lydeką.

II grupės 6 teiginys: „Pedagogai noriai dirba, žino, ką daro, už ką yra atsakingi, ir žino, ką daro jų kolegos“ (žr. pav. Nr. 7 ir Priedas Nr. 13, 14). Didesnė dalis respondentų (net 90 pedagogų) pasirinko atsakymą „nuolat“. Tai byloja apie pozityvią komandinę veiklą, supratimą pedagogų, kad užduočiai atlikti reikalingas besidarbuojančių žmonių sutarimas, bendradarbiavimas ir veiksmų koordinavimas, dalijimasis informacija ir pagalba vienas kitam. Tik 13 respondentų teigia, kad dirbti komandoje tenka tik kartais.

II grupės 7 teiginys: „Funkcijos ir darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno pedagogo žinias, sugebėjimus, patirtį“: 65 respondentai teigė, kad ikimokyklinėse įstaigose tai vyksta nuolat, 27 — kartais, 11 — retai. Tyrimo rezultatai rodo, kad kiekvienam pedagogui darbas paskiriamas pagal jo žinias, sugebėjimus, patirtį. „Šaunioje komandoje kiekvieną darbuotoją gali pakeisti kitas, kaip ir sėkmingoje šeimoje: jei mama šiandien serga ir negali iškepti blynų, tai blynus kepa tėtis arba vyresnioji sesuo. Jei mano kolega išvyko į komandiruotę arba susirgo, aš galiu atlikti už jį jam skirtą darbą arba surinkti informaciją, baigti rašyti ataskaitą. Aš taip pat žinau, kad sunkiu momentu galiu kreiptis pagalbos į savo kolegą ir jis man neatsisakys padėti. Bet reikėtų atkreipti dėmesį ir į skirtingų grupių požiūrį į esminius ugdymo proceso dalykus“.

Apibendrinant tyrinėjimų duomenis, pirmiausia pastebėjome, kad ikimokyklinėse įstaigose nepakankamai skatinamas komandinis darbas. Tai atsispindi vadovų atsakymuose.

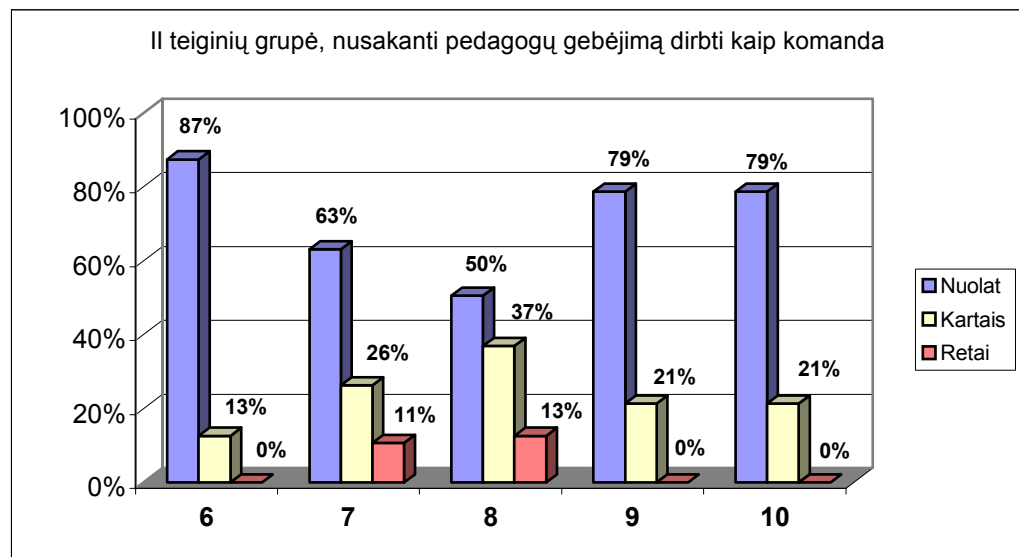
Analizuojant II grupės 8 teiginį: „Pedagogas nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita“, matyti jog tik tik pusė (52) respondentų teigė, kad nesiekia asmeninės naudos kolegų sąskaita, pasitiki vieni kitais. Jie gali atvirai išsakyti savo mintis, nuomonę, nepritarimą ir jausmus, klausti apie tai, kas jiems neaišku, svarbu ir įdomu, nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje, stengiasi suprasti vieni kitus, yra lojalūs vienas kitam ir lyderiui. Reikšminga tai, jog 38 respondentai teigia, kad vis dėlto kai kurie pedagogai siekia asmeninės naudos, pasinaudodami kolegų žiniomis, sugebėjimais ir talentais.

II grupės 9 teiginys: „Pedagogų darbas grindžiamas efektyviausių metodų ieškojimu“ ir 10 teiginys: „Pedagogai jaučia norą dirbti geriau, norą būti reikšmingu ir vertinamu“. Atsakydami į teiginius pedagogai gana palankiai vertina efektyviausių metodų paiešką veiklai su ikimokyklinio amžiaus vaikais, nuolatinį mokymąsi vienas iš kito, bendrų (savo ir kitų) darbo tikslų įgyvendinimą, suvokdami, kad jų darbas yra reikšmingas ir vertinamas (atsakymą „nuolat“ pasirinko 81 respondentas, atsakymą „kartais“ 22 respondentai).

Atlikta ikimokyklinių įstaigų vadovų apklausa parodė, kad siūlomos idėjos yra palaikomos, sulaukia pritarimo, o atlikti darbai susilaukia kolegų ir kitų įstaigos bendromenės narių dėmesio ir reikiamo pritarimo.

Vadovų požiūris į komandinio darbo problemą jų įstaigoje:

- ✓ yra aiškūs pokyčių šalininkai ir priešininkai (grupės „už“ ir „prieš“);
- ✓ bendro darbo rezultatų išankstinis neapibrėžtumas (ne visada sulaukiamas norimas rezultatas);
- ✓ komandinio darbo reikia mokytis;
- ✓ komandinio darbo sėkmė kelia ir įstaigos kultūrą, į įstaigos valdymą įsitraukia daugiau žmonių (atsiranda iniciatyvinės, kūrybinės, studijų, projektinės ir kt. pedagogų grupės);
- ✓ susikūria naujos valdymo struktūros.



7 pav. Pedagogų gebėjimai dirbti komandoje

Atlikus III grupės teiginių tyrimo rezultatų analizę, išryškėjo pedagogų bendravimo problemos su kitais specialistais (žr. pav. Nr. 8 ir Priedas Nr. 13, 14). Ypač tai rodo 12 ir 13 teiginiai, nusakantys, kaip logopedė padeda grupių auklėtojoms sudarinėti planus, ar logopedė dalyvauja vykdant komandinius projektus. Tik 18 respondentų atsakė, kad logopedė nuolat padeda auklėtojoms sudarinėti ugdymo(-si) planus ir vykdo komandinius projektus (24 respondentai), kai tuo tarpu net 42 respondentai atsakė, kad planai sudaromi kartais ir 43— retai. Komandinius projektus vykdo „kartais“ 35 respondentai, o „retai“ net 42. Galima daryti prielaidą jog nėra tęstinumo darbe su specialiųjų poreikių vaikais, o tai neigiamai veikia pedagogų darbą, nes pastaruoju metu vaikų, kuriems reikalinga kalbos specialisto pagalba ikimokyklinėse įstaigose, žymiai padaugėjo. Mūsų manymu, tai galėtume laikyti viena iš partnerystės problemų. Šiandien tik specialiųjų poreikių ikimokyklinėse įstaigose logopedės darbas nėra individualus, jis turi tęstinumą tarp pedagogų ir tėvų. Šiose įstaigose efektyvesnis darbas su vaikais, kuriems reikalinga specialisto pagalba. Vadovų komentaras apie logopedžių darbą ikimokyklinėse įstaigose:

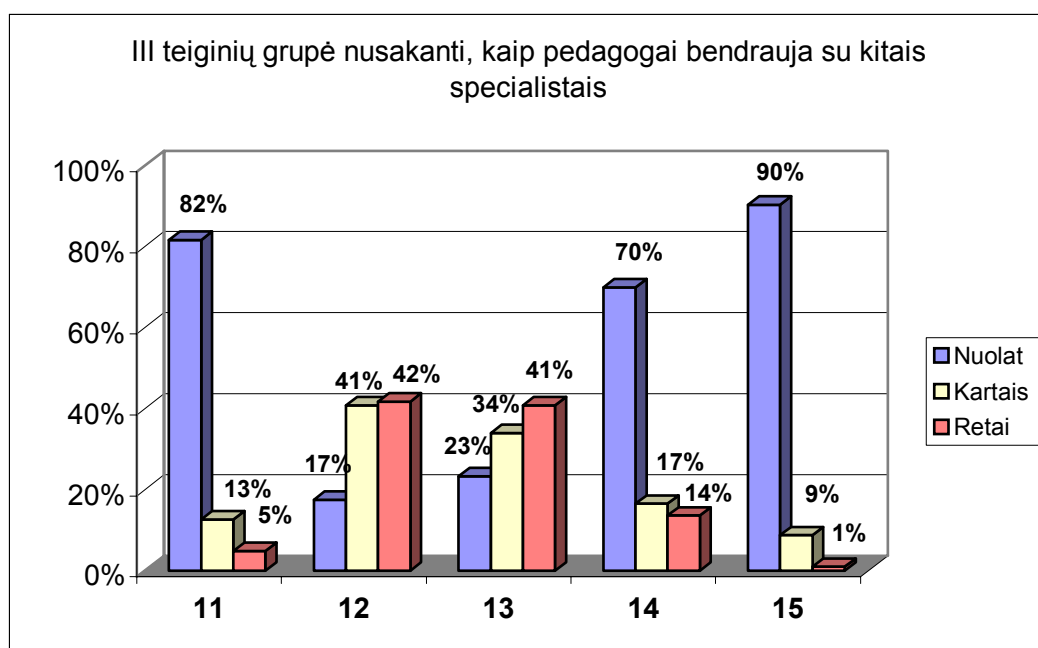
- ✓ pageidaujama, kad logopedės etatas sudarytų ne 4,48val., o 7,12 val.;
- ✓ būtų įsteigta tiek logopedės etatų, kiek priklauso pagal vaikų skaičių, kuriems reikalinga specialisto pagalba;
- ✓ ikimokyklinių įstaigų auklėtojoms dalyvautų seminaruose, kuriuose mokoma dirbti su spec. poreikių vaikais;
- ✓ vyktų efektyvesnis darbas ikimokyklinių įstaigų specialiųjų poreikių komisijose.

Tuo tarpu išnagrinėjus 11 teiginį „Meninio ugdymo pedagogė bendradarbiaudama su auklėtojomis organizuoja šventes, vykdo projektus“ buvo konstatuota, kad 84 respondentų atsakymai byloja, kad pedagogų ir meninio ugdymo pedagogės bendradarbiavimas vyksta

nuolat, 13 respondentų teigia, kad tai vyksta kartais. Bendra ugdytinių dvasinė ir muzikinė kultūra priklauso nuo kvalifikuoto muzikos specialisto, nuo jo muzikinio pasirengimo, meninio skonio, erudicijos, muzikinių gebėjimų. Nemažiau svarbi ir auklėtojos muzikinė kompetencija. Bendradarbiaudamos meninio ugdymo pedagogė ir auklėtoja siekia vieno tikslo: perimti tautos kultūros tradicijas, ugdyti meninius gebėjimus, sudaryti sąlygas estetinėms nuostatomis ir skoniui formuotis. Svarbiausias meninio ugdymo tikslas – ugdyti vaiko gebėjimus jausti bei išreikšti save. Menas formuoja estetinius jausmus, tobulėja vaiko dvasinis pasaulis, o kartu veikiami jo doroviniai jausmai.

III grupės 14 teiginys: „Direktorės pavaduotoja ugdymui teikia pedagogams metodinę pagalbą“. Gana palankiai pedagogai vertina direktorės pavaduotojos ugdymui metodinės pagalbos teikimą jiems (72 respondentai pasirinko atsakymą nuolat). Manoma, kad direktoriaus pavaduotoja ugdymui pasižymi pedagoginiais gabumais, entuziazmu, yra supratinga, turi autoritetą. Būtina sėkmingo darbo sąlyga — direktoriaus pavaduotojas ugdymui, atsidavęs bendriems tikslams, tikintis jų svarba, pasikliaunantis įstaigos personalu, pasirengęs išklaudyti kiekvieno nuomonę ir mokantis dirbti glaudžiai bendradarbiaudamas su kitais žmonėmis. Nors 17 respondentų teigia, kad pavaduotoja tik kartais teikia metodinę pagalbą pedagogams, tai galėtų byloti apie pačių pedagogų labai aukštą kvalifikacinę kategoriją (metodinio kategorija turi 24 respondentai).

III grupės 15 teiginys: „Vadovai dalyvauja vykdam projektus“. Pažymėtina, kad dauguma apklaustųjų (net 93 respondentai) teigia, kad vadovai dalyvauja vykdomuose projektuose, o kai kurie vadovai inicijuoja ir rengia projektus, juk vadovavimo sėkmė priklauso nuo vadovų žinių, gebėjimų ir požiūrio į organizacinę veiklą.



8 pav. Pedagogų bendravimas su specialistais

IV grupės teiginiai nusako, koks dėmesys skiriamas pedagogų tobulėjimui.

IV grupės 16 teiginys: „Vadovas suteikia pedagogams galimybę kelti kvalifikaciją bei mokytis“ (žr.pav. Nr.9 ir Priedas Nr. 13, 14). Kaip teigia M. Fullanas: „Kol jaučiamas poreikis tobulėti, o būtent, amžinai, tol gyvuos poreikis kelti profesinę kvalifikaciją“. Hargreaves ir M. Fullanas rašo apie žmones dalyvaujančius ugdymo procese: „Kaip individai jie turi imtis atsakomybės už visos švietimo įstaigos tobulinimą, antraip ji netobulės“. Tyrimo analizė leidžia teigti, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai suteikia pedagogams galimybę kelti kvalifikaciją bei mokytis. Respondentai teigiamai vertina vadovų požiūrį į pedagogų tobulinimąsi. Net 92 respondentai atsakė, kad pedagogo kvalifikacijos kėlimas vyksta nuolat, 11 respondentų — kartais.

Vadovų komentarai apie pedagogų motyvus, skatinančius tobulinti savo kvalifikaciją:

- ✓ siekimas atestuotis aukštesnei kategorijai;
- ✓ pedagogų kvalifikacijos reikalavimų vykdymas;
- ✓ noras susipažinti su dalykinėmis ir metodinėmis naujovėmis;
- ✓ noras jaustis kompetentingam;
- ✓ siunčia įstaigos administracija;
- ✓ noras praleisti laiką su savo kolegomis.

Galime teigti, kad kvalifikacijos tobulinimo sistema išjudina „besimokančios“ ikimokyklinės bendruomenės kūrimą ir „pasyvius“ pedagogus. Pokyčiai, vykstantys visuomenėje ir švietime, skatina pedagogų norą bendradarbiaujant su bendruomenės nariais jaustis kompetentingiems.

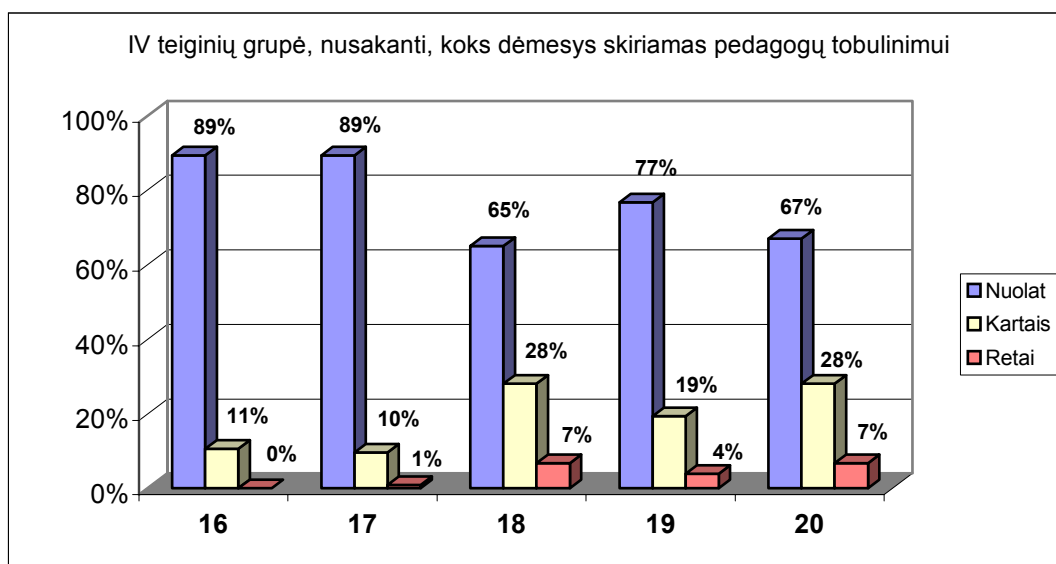
Atlikta IV gr. 17 teiginio: „Pedagogai noriai susipažįsta su dalykinėmis ir metodinėmis naujovėmis“ apklausa parodė, jog dauguma (92) respondentų teigia, kad ikimokyklinėse įstaigose tai vyksta nuolat, 10 respondentų — kartais. Vykstant formaliems ir neformaliems švietimo pokyčiams, įvairios žinios kuriant „besimokančią“ visuomenę tampa vis svarbesnės, pedagogas turi tapti ugdomojo proceso konsultantu, pats ugdytis naujas kompetencijas bei optimizuoti įvairiais būdais gaunamą informaciją. Pažymėtina, kad pedagogai teigiamai vertina kvalifikacijos tobulinimo sistemą, jie teigia, kad nepaisant didelio užimtumo visada galima atrasti laiko pasitobulinti.

Per IV gr. 18 teiginio: „Įstaigoje vyksta susitikimai su įvairiais specialistais, seminarai, diskusijos“ apklausą nustatyta, kad 67 respondentų manymu, susitikimai, seminarai, diskusijos vyksta nuolat, 29 respondentai — kartais. Kaip matyti iš pedagogų atsakymų, kvalifikacijos tobulinimo kryptyse ryškiausias dėmesys skiriamas dalykiniams metodiniams seminarams, nors, kaip komentuoja ikimokyklinių įstaigų vadovai, jų dalyvavimo dažnis galėtų būti didesnis. Vadovai teigia, kad savaime tai nėra blogas

reiškiny, tačiau pedagogai retai tobulina kvalifikaciją kitų dalykų – technologijų, vadybos, psichologijos. O juk pastarosios tampa vis svarbesnės kuriant besimokančią visuomenę, kuomet pedagogas tampa informacijos teikėju, ekspertu, be to, pats turi optimizuoti įvairiais kanalais gaunamą informaciją.

Analizuojant 19 teiginį: „Pedagogai dalijasi gera patirtimi“, nustatyta: 77 respondentai nurodo, kad ikimokyklinėse įstaigose pedagogai nuolat dalijasi gera darbo patirtimi, 20 respondentų teigia, kad tai daro kartais. Patirties sklaida vyksta tarp miesto pedagogų, rengiamos kvalifikacijos tobulinimo programos, taikomos naujovės, realios ateities vizijos.

Atliekant 20 teiginio: „Pedagogai ieško naujų darbo formų ir yra atviri kitoms bendruomenėms“ apklausą buvo konstatuota, kad ne visi ikimokyklinių įstaigų pedagogai ir vadovai supranta atvirumą kitoms bendruomenėms ir jo įgyvendinimo būdus bei galimybes. Ir tai labai liūdina. Respondentų atsakymai pasiskirstė taip: nuolat – 69, kartais – 29, retai – 7.



9 pav. Pedagogų tobulinimasis

Norint išsiaiškinti, ar vadovai skatina pedagogų bendradarbiavimą, buvo pateikti 5 teiginiai, kurie turėtų tai atskleisti (žr.pav. Nr. 10 ir Priedas Nr. 13, 14).

Respondentai atsakydami į 21 teiginį: „Vadovai identifikuoja ir kūrybingai koordinuoja turimus intelektualinius, materialinius bei finansinius resursus, kad būtų įgyvendinta įstaigos misija“, nurodė, kad vadovai racionaliai panaudoja materialinius, žmonių ir finansų išteklius, taikydami įvairius principus ir funkcijas, nukreiptus į optimalių rezultatų siekimą (83 pedagogai). 18 respondentų teigia, kad tai vyksta kartais.

Vadovų komentaras:

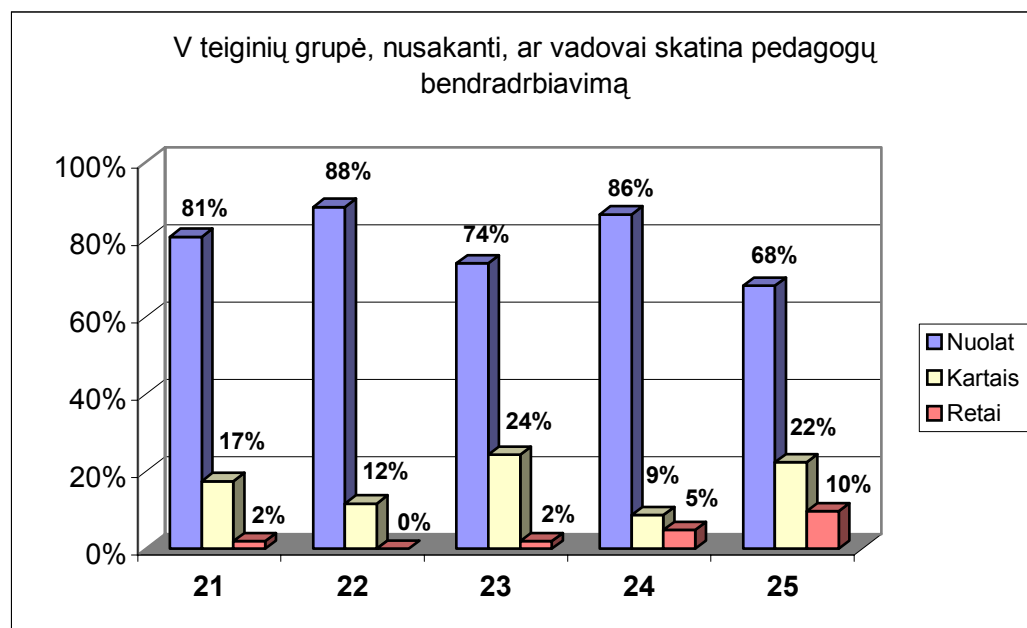
- ✓ vadovas privalo pereiti prie žmogaus resursų valdymo politikos, naujos kultūros formavimo, orientuotos į žmogų, maksimaliai įtraukiant personalą į švietimo reikalus, iniciatyvumo, saviugdos ir savidisciplinos skatinimą.
- ✓ vadovas turi mokėti mobilizuoti žmonių energiją galutinių rezultatų siekimui.

Rezultatai rodo, kad respondentai gana palankiai vertina ikimokyklinėse įstaigose vykstančius kaitos procesus (91 pedagogas). Apie tai byloja 22 teiginys „Vadovai kartu su pedagogais analizuoja, įvertina ir taiko švietimo idėjas, kurios efektyvina ugdymą ir ugdymąsi“. Vadovui, norinčiam įgyvendinti pokyčius, kyla nelengvas motyvacinis – ugdomasis uždavinys. Analizuojant šį teiginį ryškėjo tendencija, kad daugeliui pedagogų sunku, ypač pradinėje stadijoje, keisti įprastą darbo režimą į kur kas aktyvesnį. Tačiau vėliau pasiekus rezultatų, ypač kūrybinių, šis procesas tampa vis patrauklesnis ir netgi perauga į aktyvią asmenybės saviraiškos formą. Nors 12 respondentų teigia, kad tai vyksta kartais.

Respondentams buvo pasiūlyta įvertinti tai, ar ikimokyklinių įstaigų vadovai pedagogus laiko lygiais partneriais (23 teiginys). Dauguma apklaustųjų (76 respondentai) mano, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai pedagogus laiko lygiais partneriais. 25 respondentai teigia, kad taip vyksta tik kartais. Galime daryti išvadą, kad pedagogų ir vadovų bendradarbiavimas įstaigoje yra vyksmas, o ne įvykis.

24 teiginys: „Vadovai žino, kokie yra įstaigos poreikiai, remiasi faktais priimdami sprendimus ir planuoja įstaigos tobulinimą“. Absoliučios daugumos respondentų (89) nuomone, vadovų kvalifikacija yra aukšta, jie turi kaitos vadybai būtinų specifinių žinių, įgūdžių, gebėjimų vadovauti ikimokyklinei įstaigai. Tik 9 respondentai mano, kad vadybos žinių vadovams nepakanka — jie pasirinko atsakymą „kartais“.

Analizuodami 25 teiginį: „Bendrai planuojama papildoma veikla“ galime daryti išvadą, kad dauguma pedagogų ir vadovų bendrai planuoja papildomą veiklą (nuolat atsakė 70 respondentų), tačiau taip pat manome, kad įstaigose dar pasitaiko skirtingų požiūrių į veiklos planavimą, pokyčių šalininkų ir priešininkų. Manome, kad šiose įstaigose veiklos planas yra „nuleidžiamas“ pedagogams vykdyti (23 respondentai pasirinko atsakymą „kartais“, 10 respondentų – „retai“).



10 pav. Vadovų skatinimas pedagogus bendradarbiauti

Ištyrus 26 teiginių, kaip įstaigoje kuriamos prielaidos saugumo jausmui, paaiškėjo: 72 respondentai teigia, kad prielaidos saugumo jausmui yra kuriamos (žr.pav. Nr. 11 ir Priedas Nr. 13, 14). Įstaigose atsižvelgiama ne tik į auklėtojų, bet ir į vaikų bei tėvų pageidavimus. 27 respondantai mano, kad ikimokyklinėse įstaigose nuolat kintančioje situacijoje sunku kalbėti apie saugumo jausmą.

27 teiginys „Įstaigoje skatinamas ir palaikomas pasitikėjimas“. Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai kuria pasitikėjimu paremtus santykius, elgiasi su savo pavaldiniais vienodai, patys rodydami pavyzdį, kaip derėtų elgtis, įtikina savo darbuotojus, kad reikia dirbti kartu kaip vienai komandai. Teigiama respondentų nuomonė ir apie pačių pedagogų dalyvavimą šiame procese („nuolat“ atsakymą pasirinko 76 respondantai). Tuo tarpu 25 respondantai teigia, kad šis procesas yra nepastovus.

28 teiginio „Aplinka svetinga ir jauki“ apklausa parodė, kad organizacijos įvaizdis tiek viduje, tiek išorėje, formuojamas remiantis savais darbuotojais ir visuomenine nuomone (75 respondantai pasirinko atsakymą „nuolat“). Jis skatina tėvus ir vaikus kaip vartotojus naudotis ta švietimo organizacija, o ne kita. Vadovai stengiasi pritraukti pakankamai kvalifikuotą personalą, aktyviai ragina tobulėti kiekvieną jos darbuotoją. Dalis respondentų mano, kad šioje srityje yra spragų (pasirinko atsakymą „kartais“).

Į teiginių, ar kuriama bendravimo psichologinė atmosfera, skatinanti laisvai reikšti savo nuomonę, mokanti įsiklausyti ir išklaudyti, buvo atsakyta taip:

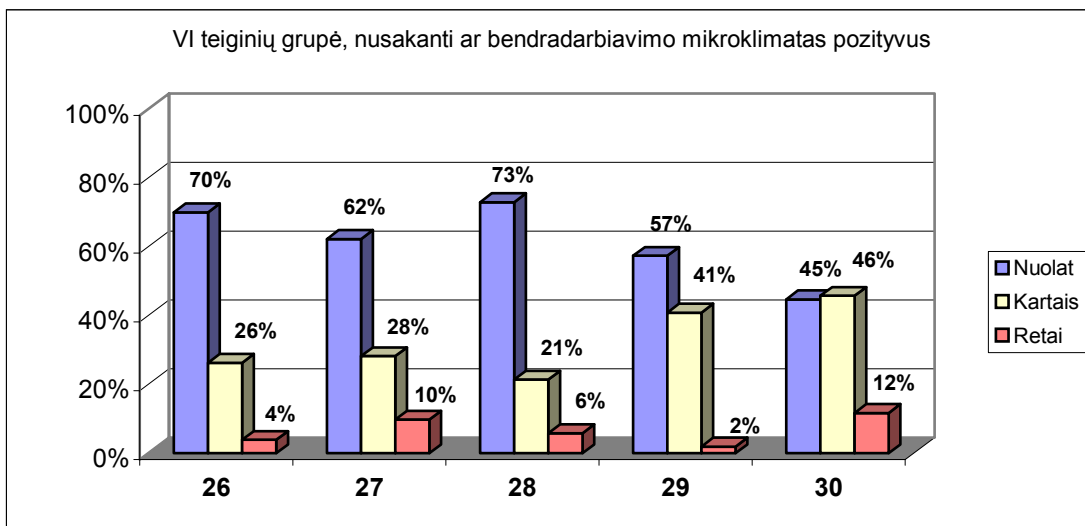
- ✓ nuolat – 59 respondantai;
- ✓ kartais – 42 respondantai;
- ✓ retai – 2 respondantai.

Naujų vertybių sistema reikalauja naujo valdymo, mąstymo. Tampa nepriimtina ankstesnioji valdymo sistema, neskirianti pakankamai dėmesio kaitai, saviugdai ir žmogaus resursų naudojimui. Humaniškumas, demokratija turi būti ne lozungai, deklaracijos, bet realus kasdienis reiškiny, išmintingai puoselėjamas vadovų ir personalo, vykstant glaudžiam, kūrybiniam bendradarbiavimui bei saviugdai.

VI gr. 30 teiginys: „Įstaigoje konstruktyviai sprendžiamos konfliktinės situacijos“. Tik maža dalis respondentų teigia, kad konfliktinės situacijos sprendžiamos konstruktyviai (46 pedagogai), tuo tarpu 47 respondentai mano, kad tik kartais ir 12 respondentų mano, kad retai. Manoma, kad konfliktus studijuoti ir suprasti svarbu todėl, kad jie gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką bendruomenėje. Būtina visada išsiaiškinti konflikto priežastis, pažinti jį ir tik tada spręsti. Sprendžiant konfliktus išvelgti tikruosius žmonių interesus ir siekius.

Interviu su vadovais metu buvo išsiaiškinta, kad sprendžiant konfliktines situacijas būtina atsiminti:

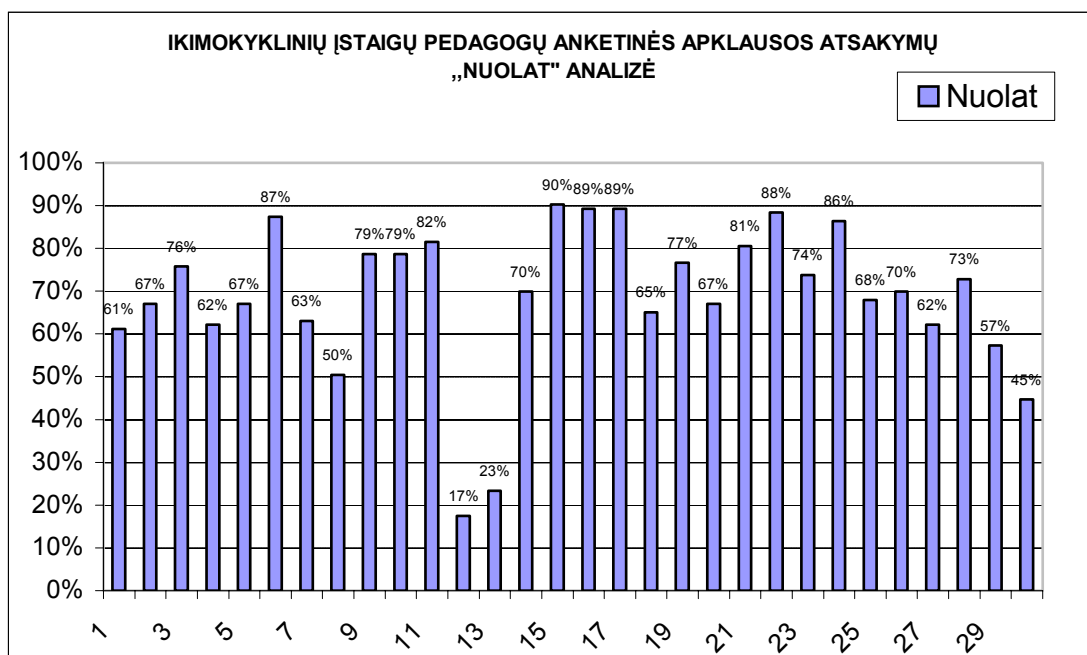
- ✓ konfliktą gali išspręsti tik konfliktuojantys asmenys, t.y. niekas negali išspręsti kito žmogaus konflikto;
- ✓ kiekvienas konfliktas yra emocionalus, būna visko: įtūžio, pykčio, įniršio, liūdesio, nusivylimo, emocionalaus įžeidimo ir t.t.;
- ✓ kiekvienas konfliktas akivaizdus, kai jis iškyla. Akivaizdi tik mažoji iškilusio „ledkalnio“ dalis. Kur kas didesnė dalis yra po vandeniu;
- ✓ kiekvienas konfliktas turi atsiradimo istoriją. Juo ilgiau konfliktą sukėlę faktoriai bus nepastebėti, tuo sunkiau bus spręsti konfliktą;
- ✓ ne kiekvienas konfliktas yra išsprendžiamas;
- ✓ atvirai išreikšta agresija (fizinis antpuolis), ašaros gali sumažinti konflikto dalyvių emocinę įtampą.



11 pav. Bendradarbiavimo klimato pozityvumas

Pereinant prie išsamesnės kiekvieno pateiktos anketos teiginio analizės buvo sudarytos trys diagramos, kuriose atskirai išanalizuoti respondentų (pedagogų) atsakymai: „nuolat“ (žr.pav. Nr.12), „kartais“ (žr.pav. Nr.13), „retai“ (žr.pav. Nr.14).

Tyrimo rezultatai parodė, kad bendradarbiavimas padeda ugdyti kiekvieno pedagogo komunikavimo įgūdžius. Pedagogai kaupia gebėjimą imtis atsakomybės, girdėti kitą, įgyja bendravimo patirtį. Bendradarbiaudamas su kitais kiekvienas išreiškia save, parodo, ką gali. Pedagogai mokosi veikti ne tik dėl savęs, bet ir dėl savo grupės narių (1-5 teiginiai atsakymą „nuolat“ pasirinko 67% visų ikimokyklinių įstaigų pedagogų, 28% pasirinko atsakymą „kartais“, 5% - atsakymą „retai“ (žr.pav. Nr.12).



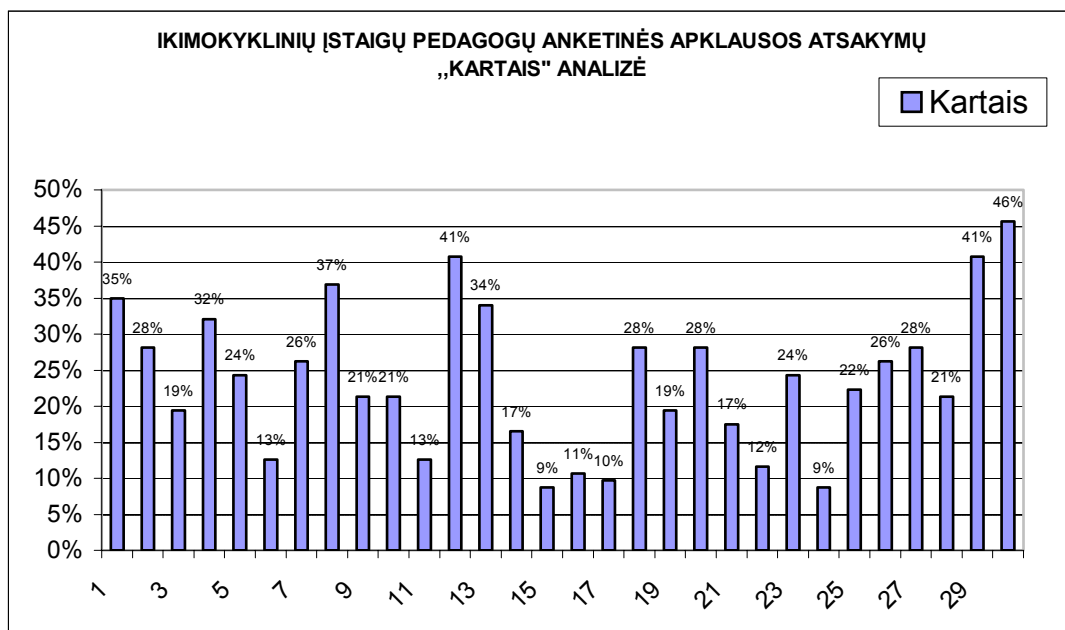
12 pav. Atsakymų „nuolat“ analizė

Komandinis darbas grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, komandos nariai gali mokytis vieni iš kitų, papildyti vieni kitus, o geriausią sprendimą galima rasti

tarp priešingų nuomonių. 6-10 anketos teiginiai parodo gebėjimą dirbti komandoje (72% respondentų teigia, kad dirba komandoje „nuolat“, 24% - „kartais“, 5% - „retai“ (žr.pav. Nr.12, 13, 14).

Manoma, kad šauni komanda yra ta, kuri džiaugiasi bendru buvimu ir pasiektais rezultatais. Ikimokyklinių įstaigų pedagogams ir vadovams, dalyvavusiems tyrime patinka organizacija, kurioje jie dirba, jų atliekamos veiklos pobūdis. Vadovams nereikia įrodinėti ar prašyti, kad pedagogai laiku atliktų užduotį arba pasiliktų valandą ar kelias po darbo, nes reikia baigti projektą, jų nereikia perdėtai kontroliuoti, nes dirbti įdomu ir jie jaučia asmeninę atsakomybę už tai, ką daro. Jie turi daug naujų sumanymų ir idėjų, kaip patobulinti savo darbą, daug kūrybinės energijos ir entuziazmo, kad įgyvendintų tai, ką jie yra sugalvoję. Jei kas nors nepavyksta — tai nėra katastrofa, o priimama kaip iššūkis ir galimybė dar kartą išbandyti save ir komandą. Kliūtys tik suteikia naujų jėgų ir ryžto.

Analizuojant 11-15 teiginius ir vadovų komentarus apie pedagogų bendravimą su kitais specialistais, dirbančiais ikimokyklinėse įstaigose, galima daryti išvadą, kad specialieji ugdymosi poreikiai ne visuomet nustatomi laiku ir tinkamai. Darželiai tik iš dalies tenkina specialiuosius ugdymo(-si) poreikius, specialioji pagalba yra nepakankama. Apie tai byloja labai mažas procentas respondentų, pasirinkusių atsakymą „nuolat“ į 12 ir 13 teiginius - 17% ir 23% (žr.pav. Nr.12), atsakymą „kartais“ į tuos pačius teiginius pasirinko 41% ir 34% respondentų (žr.pav. Nr.13).

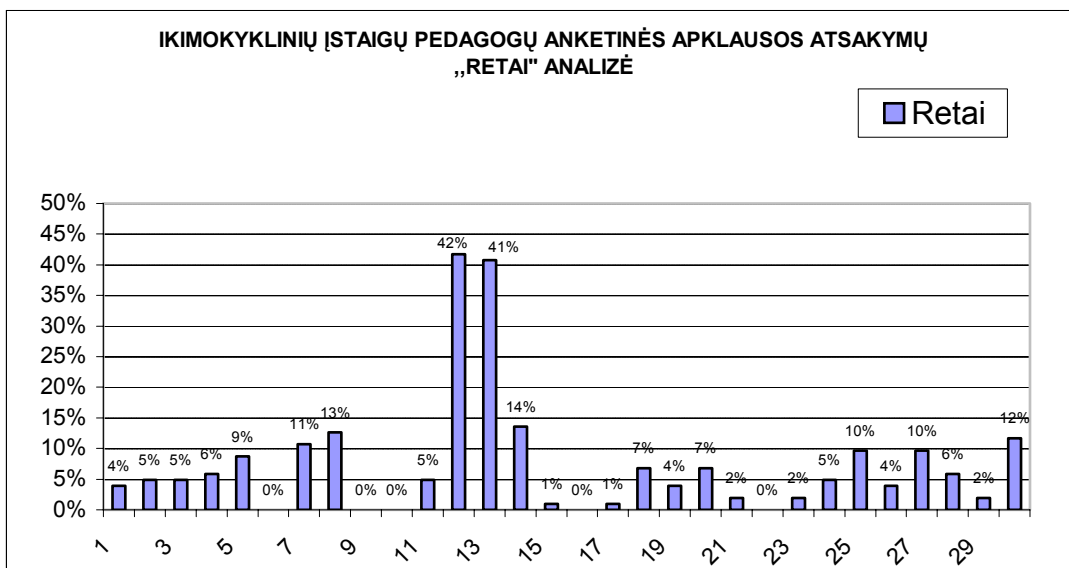


13 pav. Atsakymų „kartais“ analizė

Tuo tarpu respondentų atsakymai apie bendravimą su meninio ugdymo pedagogėmis ir direktorių pavaduotojomis ugdymui gana palankūs. Tai leidžia daryti prielaidą, kad

ikimokyklinė įstaiga tenkina daugumos ugdytinių saviugdos ir saviraiškos poreikius. Plėtojamas papildomas ugdymas (žr.pav. Nr.12). Atlikta apklausa parodė, kad bendravimas su vadovais įvertintas labai palankiai. Iš paveikslėlio Nr.12 duomenų matyti, kad atsakydami į 14 ir 15 teiginius respondentai atsakymą „nuolat“ pasirinko 72 ir 93 kartus (70% ir 90%). Atlikta apklausa parodė, jog ikimokyklinių įstaigų vadovai kompetetingi, turi vadybinę kvalifikaciją. Savo turimas kompetencijas panaudoja veiksmingai. Aktyviai dalyvauja įgyvendindami projektus, dalijasi gera darbo patirtimi ir veiksmingai bendradarbiauja su pedagogais. Tik vienoje įstaigoje buvo konstatuota, kad direktorės pavadojoja ugdymui pedagogams teikia nepakankamą metodinę pagalbą (žr. Priedą Nr. 18 14 teiginys).

Pateikdama 16-20 teiginius, norėjau sužinoti, koks dėmesys skiriamas pedagogų tobulėjimui. Tyrimo metu išaiškėjo, kad ikimokyklinėse įstaigose dirbantys pedagogai yra kompetetingi, turi reikiamą išsilavinimą bei kvalifikacinę kategoriją. Vadovai skatina ir palaiko personalo iniciatyvumą, tarpusavio bendradarbiavimą. Pedagogams sudarytos geros sąlygos kvalifikacijai kelti. Daugumoje įstaigų perengta nuosekli pagalbos jauniems specialistams sistema (žr. Priedas Nr.5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12).



14 pav. Atsakymų „retai“ analizė

21- 25 teiginiai nusako, ar vadovai skatina pedagogų bendradarbiavimą. Šis procesas įvertintas taip: 79% respondentai - „nuolat“, 17% - „kartais“, 4% „retai“ (žr. Priedas Nr.15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22). Tyrimai rodo, kad geri santykiai tarp vadovo ir pedagogų sudaro galimybę darbą planuoti kitaip. Demokratiškoje aplinkoje pedagogai gerai jaučiasi ir nuolat lavinasi, tobulėja. Kiekvienam pedagogui atsiveria daugybė progų parodyti kolegoms savo sumanumą. Užsidariusiems, vengiantiems būti tarp kitų atsiranda poreikis

bendrauti. Bendradarbiaudami, jie mokosi tiksliai formuluoti mintis, argumentuoti savo nuomonę, ginčytis neįžeidžiant savo kolegų. Svarbūs yra visų vaidmenys.

Tyrimai patvirtina, kad organizacijos pedagogai dirba pagal tam tikras taisykles, pagrįstas tarpusavio supratimu, noru padėti ir suprasti vienas kitą, emociškai palaikyti. Tokiu būdu skatinamas pilnavertiškumo pojūtis, kuriama pasitikėjimo atmosfera (žr. Priedas Nr. 15, 16, 17, 18, 20). Bendruomenės nariai jaučiasi gana saugūs, pasitiki dauguma darbuotojų, jaučiasi pripažįstami, gerbiami, tačiau ne visi yra vertinami.

Vadovas kartu su pedagogais siekia tarpusavio sąveikos, narių lygiateisiškumo. Abipusė pagarba ir atsakomybė atsiranda tuomet, kai pasitikima vienas kitu, o pozityvi priklausomybė skatina bendradarbiavimą

Apibendrinant galima teigti, kad pasitvirtino hipotezės:

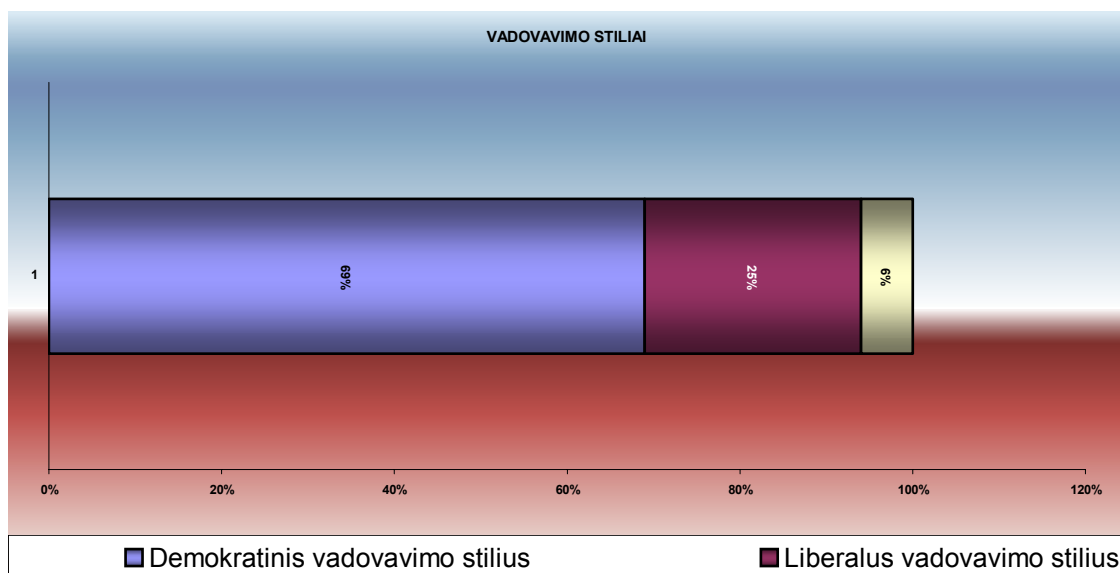
- ✓ savirealizacija ir pasitenkinimas savo veikla daro įtaką įstaigos psichologinio klimato vertinimui.
- ✓ įstaigoje vyraujantys santykiai lemia vaikų ugdymo kokybę ir kaitos procesų sąlygas;
- ✓ pozityvus bendradarbiavimas įstaigoje yra demokratiškos santykių kūrimosi pagrindas.

Tyrimo metu išaiškėjo, kad tarp vadovavimo stiliaus ir santykių yra glaudus ryšys. Kaip jau buvo minėta ankstesniuose skyriuose, tradicinėje stilių klasifikavimo sistemoje išskiriami šie vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis ir liberalus.

Autokratinis stilius tapatinamas su D.MakGregoro „X“ teorija:

- ✓ žmonės nenori dirbti ir, jei yra galimybės, stengiasi to išvengti;
- ✓ žmonės neturi savigarbos ir stengiasi išvengti atsakomybės, atiduoda save valdyti kitiems;
- ✓ labiausiai žmonės nori būti apsaugoti;
- ✓ norint priversti žmones dirbti, būtina juos kontroliuoti ir gąsdinti.

Tyrimai patvirtino, kad dažniausiai ikimokyklinių įstaigų vadovai pasirenka demokratinį vadovavimo stilių — 11 respondentų (69%). Tik 4 respondentai teigia, kad jų darbe dominuoja liberalusis vadovavimo stilius ir 1 — autokratinis (žr.pav. Nr.15).



15 pav. Vadovavimo stiliai

Atlikta apklausa parodė, kad kai kuriose ikimokyklinėse įstaigose pedagogai jaučiasi nesaugūs, nėra pasitikėjimo, noro dirbti geriau. Galima daryti prielaidą, kad B, D, E, G ir H yra autokratinio modelio pasireiškimai, pedagogai paklūsta įsakymams, o tai gali sąlygoti negatyvų požiūrį į darbą (žr.Priedas Nr. 6, 8, 9, 11, 12). Vadovas centralizuoja įgaliojimus, struktūrizuoja pavaldinių darbą ir neleidžia pavaldiniams priimti sprendimų. Kai kuriems pedagogams, esant autokratiniam vadovavimo stiliui, patogu būti vykdytoju.

D. MakGregoro teorija „Y“ paremtas demokratinio vadovavimo stilius:

- ✓ darbas – natūralus procesas, žmonės atsakingi;
- ✓ jeigu žmonės dalyvauja kurdami organizacijos tikslus, tai jie naudojami savivalda ir savikontrole;
- ✓ žmogaus dalyvavimas siekiant tikslo — atpildo funkcija;
- ✓ žmogaus intelektualinis potencialas panaudojamas tik iš dalies.

Per apklausą nustatyta, kad pedagogai jaučiasi priklausomi nuo kitų organizacijos narių, iš to matyti jų savidrausmė ir pareiga gerai atlikti darbą, jie dirba atsakingai, nes žino, kad nuo jų darbo efektyvumo priklausys ir kitų darbuotojų bei visos organizacijos efektyvumas ir sėkmė. Reikšminga tai, jog A, B, C, D, E, F įstaigose darbuotojai mano, kad vadovas savo elgesiu ir vadovavimo būdu stengiasi sukurti gerą darbuotojų komandą, elgiasi ir dirba kaip komandos narys ir lyderis (žr. Priedas Nr. 5, 6, 7, 8, 9, 10). Tyrimai parodė, kad vadovas skatina bendravimą, suteikia pavaldiniams informaciją, skatina priimti ir įvertinti sprendimus. Tai tik patvirtina šio darbo tikslą — vadovo santykiai su pedagoginiu personalu veikia demokratiškus santykių kūrimąsi institucijoje.

Liberaliojo stiliaus vadovas leidžia žmonėms veikti savarankiškai, nedemonstruoja savo padėties, tačiau jam trūksta principingumo, ryžto veikti, gebėjimo vadovauti kitų

veiklai. Apie liberaliojo stiliaus pasireiškimus leidžia manyti kai kurie tyrimų rezultatų B, D ir H įstaigose teiginiai (žr. Priedas Nr. 6, 8,12).

Bet vadybos teoretikai teigia, jog vadovo darbo stilius rodo tik vieną socialinių santykių pusę. Antrąją sudaro pavaldinio stilius. Tris valdymo stilius atitinka vykdymo, bendradarbiavimo ir savarankiškumo atspalviai pavaldinio veikloje (autokratinis atitinka vykdytojo, demokratinis — bendradarbiavimo, liberalus — savarankiškumo stilių). Žemiausią pavaldinio kutūros lygį atitinka vykdytojo stilius.

Kiekvienas vadovavimo stilius turi teigiamų ir neigiamų bruožų. Be to, kiekvienas vadovas — asmenybė, turinti savitų sugebėjimų, kurie veikia vadovavimo stilių.

Manoma, kad ikimokyklinės organizacijos stilius turi būti ne tik demokratiškas, bet ir lankstus, pagrįstas gera vadovo savijauta kiekvienos dienos uždaviniams įgyvendinti, pasiryžimu veikti ir pasitenkinimu veikiant, sugebėjimu energingai atrodyti, giliai jausti, turėti galios sužadinti kitų jausmus, tikėti pasirinkimu, pasisekimu, sąžiningai tikrinti save, matyti sunkumus, nemalonumus. Todėl vadovas turi ugdyti valią, aktyvumą, patrauklumą, patvarumą.

Tobula demokratija, kaip absoliutus valdžios pasidalijimas ir visiška teisių bei galimybių lygybė, yra nepasiekiamas idealas, tačiau gyvenime beveik nėra nieko vertingesnio už pastangas ir bandymą jo siekti.

Skatinant šias pastangas, svarbiausias yra vadovų, pedagogų ir tėvų vaidmuo. Demokratinėje visuomenėje tiek šeima, tiek bet kuri žmonių grupė laikoma unikaliu vienetu, nes jos kultūra formuojama bendrai kuriant taisykles, vertybes, bei įpročius ir bendrai jų laikantis. Ikimokyklinių įstaigų pedagogai turėtų labiau gilintis kaip jaučiasi vaikai, kokios jų reakcijos, kaip jie bendrauja vienas su kitu. Galimybė yra demokratijos sąlyga, tačiau vien ji demokratijos negali užtikrinti. Ja negalima naudotis, kaip asmeniniu pranašumu, ji privalo būti derinama su atjauta. Pasinaudoti galimybėmis reikia aktyvumo, kadangi retai jos yra pasiūlomos arba lengvai randamos. Taigi asmeninis aktyvumas yra dar vienas iš demokratijos principų.

IŠVADOS

Remdamiesi pedagogine, psichologine vadybine literatūra, pedagoginio bei vadybinio darbo patirtimi ir atliktais tyrimais nustatėme, kad ikimokyklinių įstaigų vadovų santykiai su pedagoginiu personalu įtakoja demokratinį santykių kūrimąsi institucijoje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad bendradarbiavimas padeda ugdyti kiekvieno pedagogo komunikavimo įgūdžius. Pedagogai kaupia gebėjimo imtis atsakomybės, girdėti kitą, bendravimo patirtį. Bendradarbiaudamas su kitais kiekvienas išreiškia save, parodo ką gali. Pedagogai mokosi veikti ne tik dėl savęs, bet ir dėl savo grupės narių.

1. Remdamiesi mokslininkų ir tyrimo duomenų analize, galime teigti, kad geri santykiai tarp vadovo ir pedagogų sudaro galimybę darbą planuoti kitaip. Demokratiškoje aplinkoje pedagogai gerai jaučiasi ir nuolat lavinasi, tobulėja. Kiekvienam pedagogui atsiveria daugybė progų parodyti savo sumanymą tarp kolegų. Užsidariusiems, vengiantiems būti tarp kitų atsiranda poreikis bendrauti. Organizacijos pedagogai dirba pagal tam tikras taisykles, pagrįstas tarpusavio supratimu, noru padėti ir suprasti vienas kitą, emociškai palaikyti. Tokiu būdu skatinamas pilnavertiškumo pojūtis, kuriama pasitikėjimo atmosfera. Bendradarbiaudami jie mokosi tiksliai formuluoti mintis, argumentuoti savo nuomonę, ginčytis neįžeidžiant savo kolegų. Svarbūs yra visų vaidmenys.

Vadovas kartu su pedagogais siekia tarpusavio sąveikos, narių lygiateisiškumo. Abipusė pagarba ir atsakomybė atsiranda tuomet, kai pasitikima vienas kitu, o pozityvi priklausomybė skatina bendradarbiavimą.

2. Tyrimas atskleidė, kad sudėtingi įvairialypiai žmonių kontaktai, atsiranda iš bendros veiklos poreikių: pasikeitimo informacija, bendros sąveikos strategijos parengimo, kito žmogaus suvokimo, supratimo. Bendradarbiavimas — darbas kartu siekiant bendro tikslo. Tyrimas patvirtino vieną iš hipotezių, kad pozityvus bendradarbiavimas ikimokyklinėse įstaigose yra pagrindas demokratinį santykių kūrymui.

3. Tyrimas parodė, kad ikimokyklinių institucijų pedagogai nuolat bendradarbiauja tarpusavyje, panaudojant kūrybinį potencialą bei motyvaciją aktyviai saviraiškai („nuolat“—67%, „kartais“—28%, „retai“— 6%). Jie skleidžia teisingą, atvirą, objektyvią informaciją apie tikslus, uždavinius ir veiklos eigą. Pagrindinis ikimokyklinės įstaigos bendruomenės tobulinimo uždavinys – sukurti bendradarbiavimo kultūrą, kuriai būdinga bendruomenės narių tolerancija, rūpinimasis vienu kitais, pozityvus savęs vertinimas, bendruomenės darna pasireiškianti demokratiškai priimamais sprendimais ir atsakomybe, bendruomenės narių aktyvus, dalyvavimas įstaigos gyvenime ir jo organizavime. Tyrimo

metu išaiškėjo, kad ikimokyklinėse įstaigose vyrauja humaniški, nuoširdūs, etiški ir kartu reiklūs santykiai sistemoje „vadovas — pedagogas“. Net 79% pedagogų mano, kad vadovai skatina pedagogų bendradarbiavimą.

4. Duomenys leidžia teigti, kad keičiantis vadovavimo stiliui, kinta visos įstaigos veiklos sritys. Gauti duomenys parodė, kad tirtose ikimokyklinėse įstaigose vyrauja demokratinis vadovavimo stilius (demokratinį vadovavimo stilių pasirinko—69% liberalų — 25%, autokratinį — 6%). Įsitikinome, kad darbuotojams bet koku lygiu prisidedantiems priimant sprendimus kartu su savo vadovais, kolegomis, atsiranda vidinė motyvacija siekti tikslo. Supratome, kad sudarydami sąlygas visiems darbuotojams dalyvauti įstaigos valdyme, parodome, kad jais pasitikime, pripažįstame. Dėl to jie jaučia vidinį išipareigojimą dirbti kokybiškai, ne todėl, kad iš jų to reikalauja kontroliuojantis vadovas, o dėl to, kad jaučia pasitenkinimą laimėjimais.

REKOMENDACIJOS

Vadovams būtina skirti didesnę dėmesį savo asmenybės saviugdai, asmeniškai sau ir personalui iškelti tobulėjimo standartus ir griežtai jų laikytis. Svarbu tobulinti bendravimo ir saviugdos kultūrą bei filosofiją.

Būtina pastebėti ir skatinti visus pavaldinius, aktyviai realizuojančius savo kūrybinį potencialą. Ikimokyklinėse įstaigose reikia skatinti spartesnę personalinę bei organizacinę kaitą, taip pat pagarbą, pripažinimą kiekvienam žmogui, įnešusiam realų neeilinį savo asmeninio darbo indėlį į organizacijos sėkmę. Vadovo samprata apie svarbiausias gyvenimo vertybes, sugebėjimas nuolat keistis, ugdant naują mąstymą bei humaniškumą, taip pat profesinį ir pilietinį aktyvumą, daugiausia lemia pavaldaus personalo kaitą ir vykdomos reformos aktyvumą.

Skatinant įstaigas savianalizei ir kolektyviniam sutelktam darbui, didinant įstaigų patrauklumą, visuomenės pasitenkinimą švietimo teikiamomis paslaugomis, siūlome įsivertinti savo įstaigas, panaudojant „Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodikos projektą“.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Anikėjeva N. Mokytojui apie psichologinį klimatą mokykloje. Kaunas, 1988. — 97 p. ISBN5-430-00177-5
2. Anzenbacher A. Filosofijos įvadas. — Vilnius: Katalikų pasaulis, 1992. 342 p.
3. Arbatauskas A. Vadyba. Atestacija. Ugdymo filosofija: bendrojo ugdymo įstaigų vadovams. Vilnius, 1996. — 80 p. ISBN9986-03-206
4. Barkauskaitė M. Bendravimas ir draugystė. Vilnius, 1993 — 13 p.
5. Barkauskaitė M. Kai kurios mokymo bendrauti problemos. Pedagogika. — T 23, 1998. p.67-74.
6. Barkauskaitė M. Paaugliai: sociopedagoginė dinamika. Vilnius, 2001. 133 p. ISBN 9986-869-95-1
7. Barkauskaitė M. Pedagoginio proceso demokratėjimas // IX pasaulio lietuvių mokslo ir kūrybos simpoziumas; tezės. — Vilnius, 1995 lapkričio 22-25 d. – Vilnius, 1995. p.411-412.
8. Baršauskienė V. Žmogiškieji santykiai / Violeta Baršauskaitė, Bitutė Janulevičienė. Kaunas, Technologija, 1999. 387 p.
9. Barvydienė V. Vadovavimo psichologija / Violeta Barvydienė, Juozas Kasiulis. Kaunas: Technologija, 2003. 327 p. ISBN 9955-09-078-2
10. Beresnevičienė D. Nuolatinis mokymasis Lietuvoje. Monografija . — Vilnius, 1995. — 279 p. ISBN 9986-614-01-5
11. Bitinas B. Pedagoginės diagnostikos pagrindai. Vilnius, 2002. — 199 p. ISBN9955-516-26-7
12. Bitinas B. Ugdymo filosofija. Vilnius: Enciklopedija, 2000. — 247 p. ISBN 9986-433-25-8
13. Cibulskas R. Mokyklų vadovų veiklos pagrindinės nuostatos ir motyvacija. Pedagogika. Mokslo darbai. — 1996, T.32, 77. — 86 p.
14. Cincotta H. Demokratija — kas tai? — United States Infomation Agency, 1992 Nr.1 sausis.
15. Černius V.J. Mokykla: Organizacija, bendravimas, vadovavimas. Lietuvos švietimo reformos gairės. — Vilnius: LLC, 1993. — 366 p.
16. Černius V.J. Mokytojo pagalbininkas. Kaunas, 1992. — 96p.
17. Pradinės mokyklos ugdymo turinio vadyba / Christopher Day, Carol Hall, Philip Gammage, Martin Coles. — Vilnius: Margi raštai. 1998. — 142 p. ISBN 9986-09-169-1
18. Dalin P. ir kt. Mokyklos kultūros kaita / P.Dalin, H.G. Rolff, B.Kleekamp. — Vilnius: Tyto Alba, 1999. — 262 p. ISBN 9986-16-144-4

19. Dereškevičiūtė E. Nestabilu viršuje: koks vadovas, tokia organizacija// Vadovo pasaulis. — 1998, Nr.12.
20. Derybų kelias / Joel Edelman, Mary Beth Crain. Vilnius, 1997. 279 p. ISBN 9986-09-133-0
21. Fromas È. Turėti ar būti? — Vilnius: Mintis, 1990. — 283 p. ISBN 5-417-00331-X
22. Fullan M. Pokyčių jėgos. — Vilnius, 1998. 213 p. ISBN 9986-16-102-9
23. Grigas R. Personalo organizavimo Vakaruose bruožai ir mes: paskaitų konspektai. Vilnius, 1993. 119 p.
24. Grigas R. Žmogus socialinių — psichologinių santykių sistemoje: medžiaga lektoriui. Kaunas, 1989.
25. Hansen K.A. Ugdymas ir demokratijos kultūra / K.A.Hansen. R.K.Kaufmann, S.Saifer. „Lietus“, 1997. 123 p. ISBN 9986-431-29-8
26. Hargreaves A. Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius, 1999. 355 p. ISBN 9986-16-133-9:10.00
27. Heller R. Grupių valdymas. — Vilnius: alma littera, 2000. — 72 p. ISBN 9986-02-793-4
28. Hopkins D. Kaita ir mokyklos tobulinimas / David Hopkins, West Mel Ainscow. Vilnius, 1998. 317 p. ISBN 9986-16-107-X
29. Jacikevičius A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. — Vilnius: Žodynas, 1995. — 104 p. ISBN 9986-465-18-4:40.80
30. Jermakovienė I. Penketukas, kuris atneša naudos organizacijai // Psichologija Tau. 2001, sausis/vasaris.
31. Jovaiša L. Edukologijos įvadas. Kaunas, 2002. 186 p. ISBN 9986-13-429-3:14.00
32. Jovaiša L. Hodegetika. Vilnius, 1995. 253 p. ISBN 9986-633-04-4:8.00
33. Jovaiša L. Pedagogikos terminai. — Kaunas: Šviesa, 1993. — 264 p. ISBN 5-430-01871-6:5.62
34. Jovaiša L. Ugdymo mokslas ir praktika. Vilnius, 2001. 501 p. ISBN 9986-633-45-1
35. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. — Kaunas: Technologija, 1994. — 201 p. ISBN 9986-13-178-2:8.00
36. Juozaitis A.M. Sąlygos suaugusiųjų mokymuisi// Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir ateičiai. — 2000, p. 133 ISBN 9986-501-50-4
37. Kjaergaard E. Penki sveikinimai demokratijai/ Eigil Kjaergaard, Rima Martinėnienė. Danija: Freka, 1996. 126 p. ISBN 9986-9205-1-5:800

38. Kjaergaard E. Dialogo tiltas. Visuomeninės organizacijos demokratinėje valstybėje/ Eigil Kjaergaard, Rima Martinėnienė. Vilnius, 1997. 38 p. ISBN 9986-09-162-4:6.00
39. Коломинский Я.Л. Психология личных взаимоотношений в детском коллективе. Минск, 1996. 238 p.
40. Lėpeška V. Efektyvus vadovavimas. Mokymo seminaras. Druskininkai, 1998.
41. Lietuvos statistikos metraštis. - Vilnius: Metodinis leidybos centras, 1999. - 495-497 p.
42. Lietuvos suaugusiųjų švietimo koncepcija. Projektas. - Vilnius, 1993.
43. Lukšienė M. Demokratinė ugdymo mintis Lietuvoje. XVIIIa. antroji – XIX a. pirmoji pusė. Vilnius, 1985. 255 p.
44. Lukšienė M. Pedagogika ir kultūra / Lietuvos švietimo reformos gairės.- Vilnius: Leidybos centras, 1993. — 366 p.
45. Maironas R. Biblinis požiūris į vadybą. Jona, 1997. 195 p. ISBN 9986-401-46-1
46. Мескон М. ир. кт. Основы Менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва, 1998. 799 P. ISBN 5-7749-0080-0
47. Mikoliūnienė V. Vadovas mokyklos kaitos procese. Vilnius, 2000. 87 p. ISBN 9986-698-31-6
48. Platonas Valstybė.- Vilnius, 2000. 461 p. ISBN 9986-943-26-4
49. Razauskas R. Aš vadovas: gero vadovo ieškant.-Vilnius: Pačiolis, 1996. — 166 p. ISBN 9986-487-40-4:23.00
50. Razauskas R. 365 vadovo dienos. Vilnius, 1994. 251 p. ISBN 5-417-00674-2
51. Rodžersas H. Vienos skrybėlės principas. — Vilnius: Mintis, 1991. — 181 p. ISBN 5-417-00463-4:2.00
52. Sakalas A. Personalo valdymas / Algimantas Sakalas, Violeta Šilingienė. — Kaunas: Technologija, 2000. — 205 p. ISBN 9986-13-818-38
53. Savickytė V. Asmenybė ir mokyklinė bendruomenė. Šiauliai, 1996. 115 p. ISBN 9986-38-014-6
54. Stærfeldt E. Pedagogika ir demokratija / Erik Stærfeldt, Christian Rask Mathiasen. „Aidai“, 1999. 143 p. ISBN 9986-590-85-X
55. Stoll L. Keičiame mokyklą / Louise Stoll, Dean Fink. Vilnius, 1998. 245 p. ISBN 9986-09-181-0
56. Šalkauskis A. Rinktiniai raštai. Pedagoginės studijos. Roma, T.2, 1991. 18 p.
57. Šiaučiukėnienė L. Pedagoginis bendravimas kaip edukacinė problema // Šiaučiukėnienė L., Solokovienė D. Socialiniai mokslai. Edukologija. 1996. Nr.2.(6).

58. Targamadžė V. Švietimo organizacijų elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. — p. ISBN 9986-13-421-8
59. Teresevičienė M. Mokymasis bendradarbiaujant / Margarita Teresevičienė, Genutė Gedvilienė. — Vilnius: Garnelis, 2000. — 134 p. ISBN 9986-9205-9-0
60. Tijūnėlienė O. Mokytojo autoriteto samprata Lietuvoje (1918-1940). Klaipėda, 2000. 329 p. ISBN 9955-456-12-4
61. Tijūnėlienė O. Pedagoginiai santykiai Lietuvoje (1900-1940). Klaipėda, 1996. 171 p. ISBN 9986-505-50-X:10.00
62. Tijūnėlienė O. St. Šalkauskis apie ugdymo proceso humanizavimą ir demokratizavimą.: mokymo priemonė Respublikos aukšt. ped. m-lų studentams. — Vilnius: Leidybos centras, 1992. — 31 p.
63. Vabalas- Gudaitis J. Psichologijos ir pedagogikos straipsniai. — Vilnius: Mokslas, 1983. — 247 p.
64. Večkienė N. ir kt. Švietimo vadybos įvadas. — Kaunas: Technologija, 1996. — 254 p. ISBN 9986-13-452-8
65. Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas, 1998. 223 p. ISBN 9986-501-10-5:10.00
66. Želvys R. Bendravimo psichologija. Vilnius, 1995. 189 p. ISBN 9986-09-075-X:6.00
67. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. — Vilnius leidykla: Garnelis, 1999. — 290 p. ISBN 9986-9205-6-6:10.00
68. Želvys R. Švietimo vadybos pagrindai: mokymo priemonė. Vilnius, 2001. 94 p. ISBN 9986-19-397-4
69. Lietuvos integrali bibliotekų informacijos sistema 1997-2003 © libis. Projekto vykdytoja UAB „Sintagma sistemos“. — [žiūrėta 2004-03-26]. Prieiga per Internetą: < http://www.libis.lt/lt_welcome.html >
70. Žmogaus studijų centras. Archyvas. — [žiūrėta 2004-02-13]. Prieiga per Internetą: < <http://www.psichologijatau.lt/freimas.html> >
71. Lietuvos Respublikos Seimas. — [žiūrėta 2004-02-27]. Prieiga per Internetą: < <http://www.3lrs.lt/DPaieška.html> >

SANTRAUKA

Vilniaus pedagoginio universiteto, pedagogikos ir psichologijos fakulteto, socialinės pedagogikos katedros magistrantės Irenos Padkauskienės diplominis darbas „Ikimokyklinių įstaigų vadovų bendradarbiavimas su pedagogais, kaip demokratiškus santykių prielaida“, vadovas — prof.habil.dr. Marija Barkauskaitė parašytas išanalizavus pedagoginę, psichologinę ir vadybinę literatūrą, o taip pat išnagrinėjus ikimokyklinių institucijų pedagogų anketinės apklausos, bei vadovų standartizuoto interviu duomenis, stebint realų procesą kasdieninėje veikloje.

Pagrindinis ikimokyklinės įstaigos tobulinimo uždavinys — sukurti bendradarbiavimo kultūrą kaip būtiną sąlygą siekiant geresnių rezultatų, kaip galimybę sėkmingiau organizuoti darbą. Pasiiekti, kad įstaigoje vyrautų bendradarbiavimo santykiai, nelengva, nes tam būtina bendruomenės narių tolerancija, rūpinimasis vienu kitais, pozityvus savęs vertinimas, bendruomenės darna, pasireiškianti demokratiškai priimamais sprendimais ir atsakomybe. Bendruomenėje nuolat vyksta dialogas, skirtas ikimokyklinės įstaigos kaitai, veiklos planavimui, veiklos modelio paieškai. Bendruomenės narių grupės (komandos), susikūrusios ne pagal pareigas, o pagal visiems priimtina idėją, siekia bendrų tikslų, sprendžia konkrečias problemas, bendradarbiauja tarpusavyje. Taip kiekvienas įstaigos narys tampa aktyvus ikimokyklinės įstaigos gyvenimo dalyvis ir organizatorius.

Pedagoginio vadovavimo sėkmę lemia vadovų ir pedagogų tarpusavio santykiai įstaigoje. Tai menkai teoriškai nagrinėta sritis, nors pedagoginėje praktikoje, manau, ji labai aktuali. Vadovų ir pedagogų tarpusavio santykiai daro įtaką bendruomenės mikroklimatui, sąlygoja pedagogų kūrybiškumą, skatina norą nuolat mokytis, ugdo iniciatyvą, savarankiškumą, stiprina įstaigos autoritetą. Žodžiu, daro tiesioginę įtaką ugdymo(-si) rezultatams.

Tyrimo tikslas — nustatyti vadovo santykių su pedagoginiu personalu įtaką demokratiškus santykių kūrimuisi institucijoje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad bendradarbiavimas padeda ugdyti kiekvieno pedagogo komunikavimo įgūdžius. Pedagogai kaupia gebėjimo imtis atsakomybės, girdėti kitą, bendravimo patirtį. Bendradarbiaudamas su kitais kiekvienas išreiškia save, parodo, ką gali. Pedagogai mokosi veikti ne tik dėl savęs, bet ir dėl savo grupės narių.

Manau, kad geri santykiai tarp vadovo ir pedagogų sudaro galimybę darbą planuoti kitaip. Demokratiškoje aplinkoje pedagogai gerai jaučiasi ir nuolat lavinasi, tobulėja. Kiekvienam pedagogui atsiveria daugybė progų parodyti savo sumanymą tarp kolegų. Užsidariusiems, vengiantiems būti tarp kitų atsiranda poreikis bendrauti. Organizacijos

pedagogai dirba pagal tam tikras taisykles, pagrįstas tarpusavio supratimu, noru padėti ir suprasti vienas kitą, emociškai palaikyti. Tokiu būdu skatinamas pilnavertiškumo pojūtis, kuriama pasitikėjimo atmosfera. Bendradarbiaudami, jie mokosi tiksliai formuluoti mintis, argumentuoti savo nuomonę, ginčytis neižeidžiant savo kolegų. Svarbūs yra visų vaidmenys.

Vadovas kartu su pedagogais siekia tarpusavio sąveikos, narių lygiateisiškumo. Abipusė pagarba ir atsakomybė atsiranda tuomet, kai pasitikima vienas kitu, o pozityvi priklausomybė skatina bendradarbiavimą.

Išvados:

1. Remdamiesi mokslininkų ir tyrimo duomenų analize, galime teigti, kad geri santykiai tarp vadovo ir pedagogų sudaro galimybę darbą planuoti kitaip. Demokratiškoje aplinkoje pedagogai gerai jaučiasi ir nuolat lavinasi, tobulėja. Kiekvienam pedagogui atsiveria daugybė progų parodyti savo sumanymą tarp kolegų.
2. Tyrimas atskleidė, kad sudėtingi įvairialypiai žmonių kontaktai, atsiranda iš bendros veiklos poreikių: pasikeitimo informacija, bendros sąveikos strategijos parengimo, kito žmogaus suvokimo, supratimo.
3. Tyrimas parodė, kad ikimokyklinių institucijų pedagogai nuolat bendradarbiauja tarpusavyje, panaudojant kūrybinį potencialą bei motyvaciją aktyviai saviraiškai.
4. Duomenys leidžia teigti, kad keičiantis vadovavimo stiliui, kinta visos įstaigos veiklos sritys.

SUMMARY

The graduation paper Cooperation of preschool education institution managers with teachers as a recondition of democratic relations by Irena Padkauskienė, a student of MA programme at the Department of Social Pedagogy of the Pedagogy and Psychology Faculty of Vilnius Pedagogical University has been written under the guidance of dr.habil.professor Marija Barkauskaitė after the study of pedagogical, psychological and managerial works on the issue concerned and the analysis of questionnaires completed by the pedagogue of pre-school educational institutions.

The main task of perfection in the preschool education institution is to create the culture of communication as an essential condition in purpose to get better results and as a possibility to organize the work more swimmingly. To achieve the fact that the relation of cooperation would dominate in the institution is not an easy task, because the tolerance of the community, care about each other, the positive assessment of us, and the harmony of the community is necessary. It asserts by responsibility and democratically accepted solutions. The dialog, intended for the alternation of preschool education institution, planning activities, looking for its model, is going on permanently. The groups of community members (teams) are created not for the office but for all accepted idea. They seek for the common purpose, solve particular problems and collaborate between each other. In this way all the members become active participators and organizers of the life of the preschool education institution.

Relations between educators and leaders in the institution, determine the successes of the leading. No matter that it is a very actual in the pedagogical practice, the area was not fully analyzed. These relations make huge influence for the microclimate of the community. It also stipulates the creation, incites the wish of the perfection, forms the initiative, independence of the pedagogues and fortifies the authority of the institution. It means that it makes the direct influence for the results of education.

The purpose of investigation is to deduce the influence of the relations among pedagogical personal and leaders for the creation of democratic relations in the institution.

The results of investigation showed that the collaboration helps to form the communication skills of every pedagogue. The pedagogues store the experience of the communication, collaboration, abilities of shouldering the responsibility and hearing another person. By communicating with others everyone expresses himself, shows what he cans. The pedagogues learn to operate not only for themselves but also for the members of his group.

I think that good relations between pedagogues and leader make an opportunity to plan the work in another way. The pedagogues feel comfortably in the democratic atmosphere. Consequently, they improve themselves and practice constantly. For every pedagogue there are many possibilities to show his devise to colleagues. Reserved people begin to feel a necessity of communication. The pedagogues of the organization work according to some rules which are reasoned by fellow-feeling, the wish to help, understand and support each other. In this way, people create the atmosphere of the trust. Also, it impels the sense of full-fledged. While communicating they learn to form their thoughts rightly, to argue their opinion, to debate without insulting the colleagues. Every role is important.

The leader together with pedagogues is looking for the interface, the equality of all members. Only when there is a trust among all the people and a positive dependence invites the collaboration, the mutual respect and responsibility upspring.

Conclusion

1. With reference to analysis of investigation data, we can state that good relations among the leader and pedagogues make an opportunity to plan the work in another way. The pedagogues feel comfortably in the democratic atmosphere. Consequently, they improve themselves and practice constantly. For every pedagogue there are many possibilities to show his devise to colleagues
2. The investigation revealed that the miscellaneous contacts of people appear because of requirement of the common work: changing of information, preparation of the common strategy, understanding of other people.
3. The investigation showed that pedagogues of the preschool institutions collaborate constantly, use the creative potential and motivation for the active self-expression.
4. The data affirms that while changing the style of leading all the spheres of the activities consequently change.

ANKETA SKIRTA IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ PEDAGOGAMS

Anketa pedagogams suskirstyta teiginiais į 6 grupes.

I grupė

1-5 teiginiai nusako pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą.

II grupė

6-10 teiginiai nusako pedagogų gebėjimą dirbti kaip komandą.

III grupė

11-15 teiginiai nusako kaip pedagogai bendrauja su kitais specialistais.

IV grupė

16-20 teiginiai nusako koks dėmesys skiriamas pedagogų tobulėjimui.

V grupė

21-25 teiginiai nusako ar vadovai skatina pedagogų bendradarbiavimą.

VI

26-30 teiginiai nusako ar bendradarbiavimo mikroklimatas pozityvus.

	Kaip dažnai tai vyksta Jūsų įstaigoje	Nuolat	Kartais	Retai
I TEIGINIŲ GRUPĖ	<p>1. Pedagogai atvirai ir nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje, stengiasi suprasti vienas kitą.</p> <p>2. Informacija atvira visiems pedagogams, išplitusi visoje sistemoje ir eina visomis kryptimis, tai pat iš apačios į viršų.</p> <p>3. Įstaigoje skatinama pedagogų inovacija ir vertinama drąsa pradėti.</p> <p>4. Pedagogai jaučia nuolatinį dėmesį, peržiūrą ir įvertinimą</p> <p>5. Pedagogai sudaro ugdymo(-si) planus bendradarbiaudami.</p>			
II TEIGINI	<p>6. Pedagogas noriai dirba, žino, ką daro, už ką yra atsakingas, ir žino, ką daro jo kolegos.</p>			

	<p>7. Funkcijos ir darbai paskirstomi atsižvelgiant į kiekvieno pedagogo žinias, sugebėjimus, patirtį.</p> <p>8. Pedagogas nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaitą.</p> <p>9. Pedagogų darbas grindžiamas efektyviausių metodų ieškojimu.</p> <p>10. Pedagogai jaučia norą dirbti geriau, norą būti reikšmingam ir vertinamam.</p>			
III TEIGINIŲ GRUPĖ	<p>11. Meninio ugdymo pedagogė bendradarbiaudama su auklėtojomis organizuoja šventes, vykdo projektus.</p> <p>12. Logopedė padeda grupių auklėtojoms sudaryti planus.</p> <p>13. Logopedė vykdo komandinius projektus.</p> <p>14. Direktorės pavaduotoja ugdymui teikia pedagogams metodinę pagalbą.</p> <p>15. Vadovai dalyvauja vykdant projektus.</p>			
IV TEIGINIŲ GRUPĖ	<p>16. Vadovas suteikia pedagogams galimybę kelti kvalifikaciją bei mokytis.</p> <p>17. Pedagogai noriai susipažįsta su dalykinėmis ir metodinėmis naujovėmis.</p> <p>18. Įstaigoje vyksta susitikimai su įvairiais specialistais, seminarai, diskusijos.</p> <p>19. Pedagogai dalijasi gera patirtimi.</p>			

	20. Pedagogai ieško naujų darbo formų ir yra atviri kitoms bendruomenėms.			
V TEIGINIŲ GRUPĖ	<p>21. Vadovai identifikuoja ir kūrybingai koordinuoja turimus intelektualinius, materialinius bei finansinius resursus, kad būtų įgyvendinta įstaigos misija.</p> <p>22. Vadovai kartu su pedagogais analizuoja, įvertina ir taiko švietimo idėjas, kurios efektyvina ugdymą ir ugdymąsi.</p> <p>23. Vadovai pedagogus laiko lygiais partneriais įgyvendinant ugdymo programas.</p> <p>24. Vadovai žino kokie yra įstaigos poreikiai, remiasi faktais priimant sprendimus ir planuoja įstaigos tobulinimą.</p> <p>25. Bendrai planuojama papildomą veiklą.</p>			
VI TEIGINIŲ GRUPĖ	<p>26. Įstaigoje kuriamos prielaidos saugumo jausmui.</p> <p>27. Įstaigoje skatinamas ir palaikomas pasitikėjimas.</p> <p>28. Aplinka svetinga ir jauki.</p> <p>29. Kuriama bendravimo psichologinė atmosfera, skatinanti laisvai reikšti savo nuomonę, mokanti išsiklausyti ir išklaudyti.</p> <p>30. Įstaigoje konstruktyviai</p>			

	sprendžiamos konfliktinės situacijos			
--	---	--	--	--

ASMENINIAI KLAUSIMAI

1. Jūsų pareigos.....
2. Jūsų amžius.....
3. Jūsų išsilavinimas.....
4. Jūsų profesija/specialybė.....
5. Jūsų kvalifikacinė kategorija.....
6. Jūsų pedagoginis darbo stažas.....
6. Jūsų institucijos paskirtis.....
8. Jūsų institucijos tipas.....
9. Grupių skaičius institucijoje.....

STANDARTIZUOTAS INTERVIU IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ VADOVAMS

Teisingas bendradarbiavimo suvokimas yra viena pagrindinių vadovų ir pedagogų asmenybės bruožų, galinti garantuoti sėkmingą ugdymo (-si) kokybinę kaitą. Žinant realią bendradarbiavimo tikrovę galime nustatyti būdus dabarties problemų sprendimui. Jūsų atsakymai labai svarbūs atliekant šį tyrimą. Norėtusi pabrėžti, kad šis interviu yra anoniminis. Iš anksto dėkoju už Jūsų sugaištą laiką ir atsakymus. Su pagarba, autorė.

1. Apibūdinkite Jūsų įstaigos pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą?
2. Ar naudojate grupinius veiklos metodus, ar jie yra efektyvūs?
3. Ar vadovo santykiai su pedagogais sąlygoja įstaigos pozityvų mikroklimatą?
4. Ar efektyvus abipusis bendravimas yra įstaigos veiklos pagrindas?
5. Ar priešingų nuomonių, idėjų konfliktai yra skatinami?
6. Ar galite teigti, kad įstaigos pedagogų ir vadovų susitelkimas paremtas tarpusavio supratimu, pasitikėjimu ir palaikymu?
7. Išvardinkite motyvus, skatinančius Jūsų įstaigos pedagogus kelti kvalifikaciją?
8. Apibūdinkite Jūsų įstaigos pedagogų bendravimą su kitais specialistais (logopedė, spec.pedagogė, meninio ugdymo mokytoja ir t.t.)?
9. Jūsų vadovavimo stilius? Pakomentuokite.

ASMENINIAI KLAUSIMAI

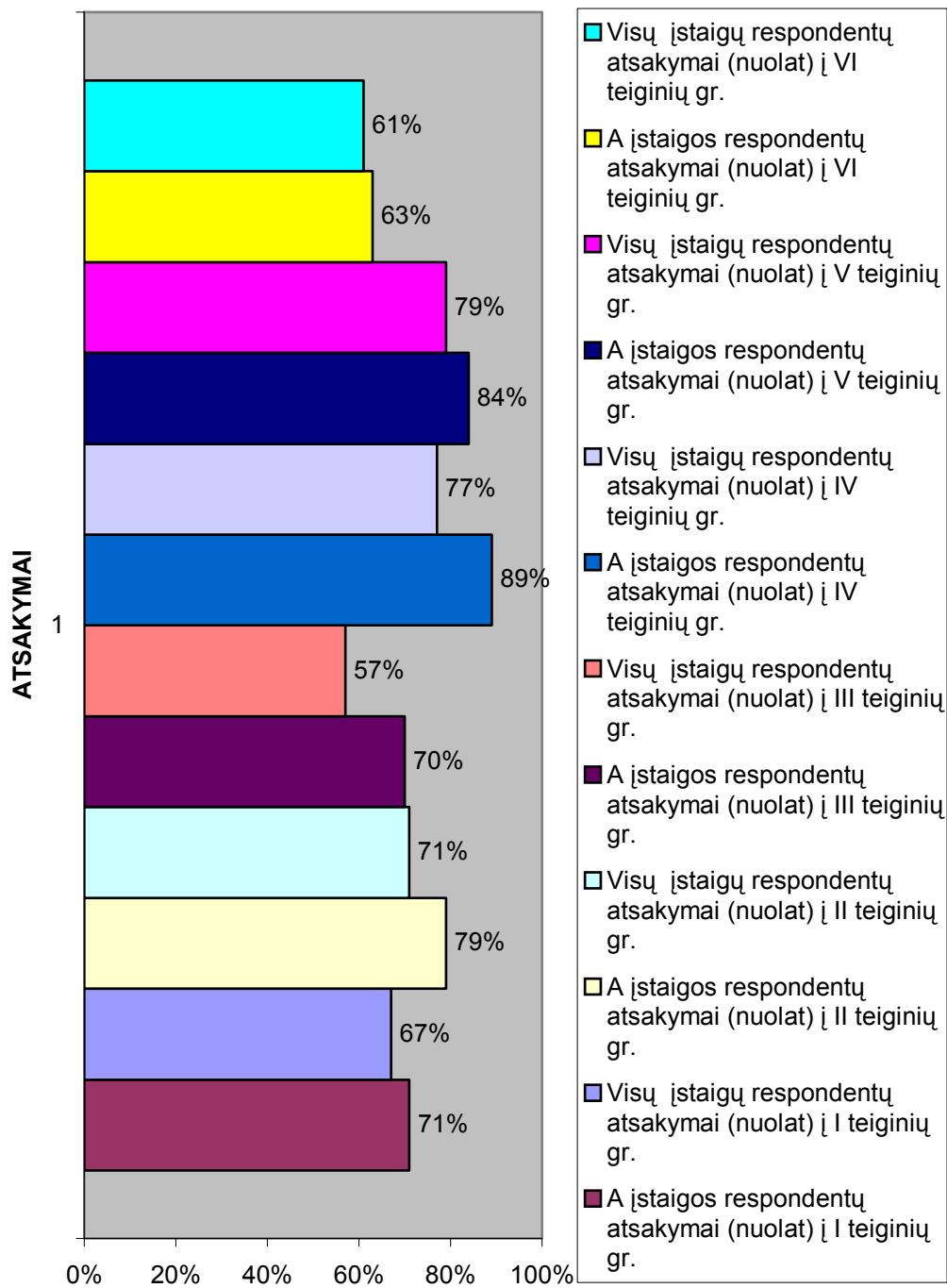
1. Jūsų pareigos.....
2. Jūsų amžius.....
3. Jūsų išsilavinimas.....
4. Jūsų profesija/specialybė.....
5. Jūsų kvalifikacinė kategorija.....
6. Jūsų vadybinis darbo stažas.....
7. Jūsų institucijos paskirtis.....
8. Jūsų institucijos tipas.....
9. Grupių skaičius institucijoje.....

RESPONDENTŲ GRUPIŲ BIOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS					
1	Pareigos		Respondentų skaičius	Procentinė išraiška	Neatsakiusių į klausimus respondentų sk.
		Auklėtojos	75	73%	0
		Logopedės	9	9%	
		Meninio ugdymo mokytojos	6	6%	
		Priešmokyklinio ugdymo pedagogės	13	12%	
2	Amžius				
		Amžiaus tarp. nuo 22 iki 28	15	14%	1
		Amžiaus tarp. nuo 29 iki 33	9	9%	
		Amžiaus tarp. nuo 34 iki 42	70	68%	
		Amžiaus tarp. nuo 43 iki 55	8	8%	
3.	Išsilavinimas				
		Aukštasis	43	42%	1
		Aukštesnysis	59	57%	
4.	Profesija/specialybė				
		Ikimokyklinis ugdymas	90	87%	4
		Pradinių kl. mokytojos	7	7%	
		Kitų specialybių	6	6%	
5.	Kvalifikacinė kategorija				
		Metodininko kategorija	24	23%	4
		Vyr. auklėtojos kategorija	58	56%	
		Neatestuotos	17	17%	
6.	Pedagoginis darbo stažas				
		Nuo 1 iki 5	15	14%	1
		Nuo 6 iki 15	29	28%	
		Nuo 16 iki 25	58	57%	
7.	Institucijos paskirtis				
		Bendrosios paskirties	86	84%	5
		Spec. poreikių vaikams	12	11%	
8.	Institucijos tipai				
		Lopšeliai- darželiai	78	78%	4
		Darželiai	18	18%	
9.	Grupių sk. institucijoje				
		12 gr.	71	73%	0
		6 gr.	32	27%	

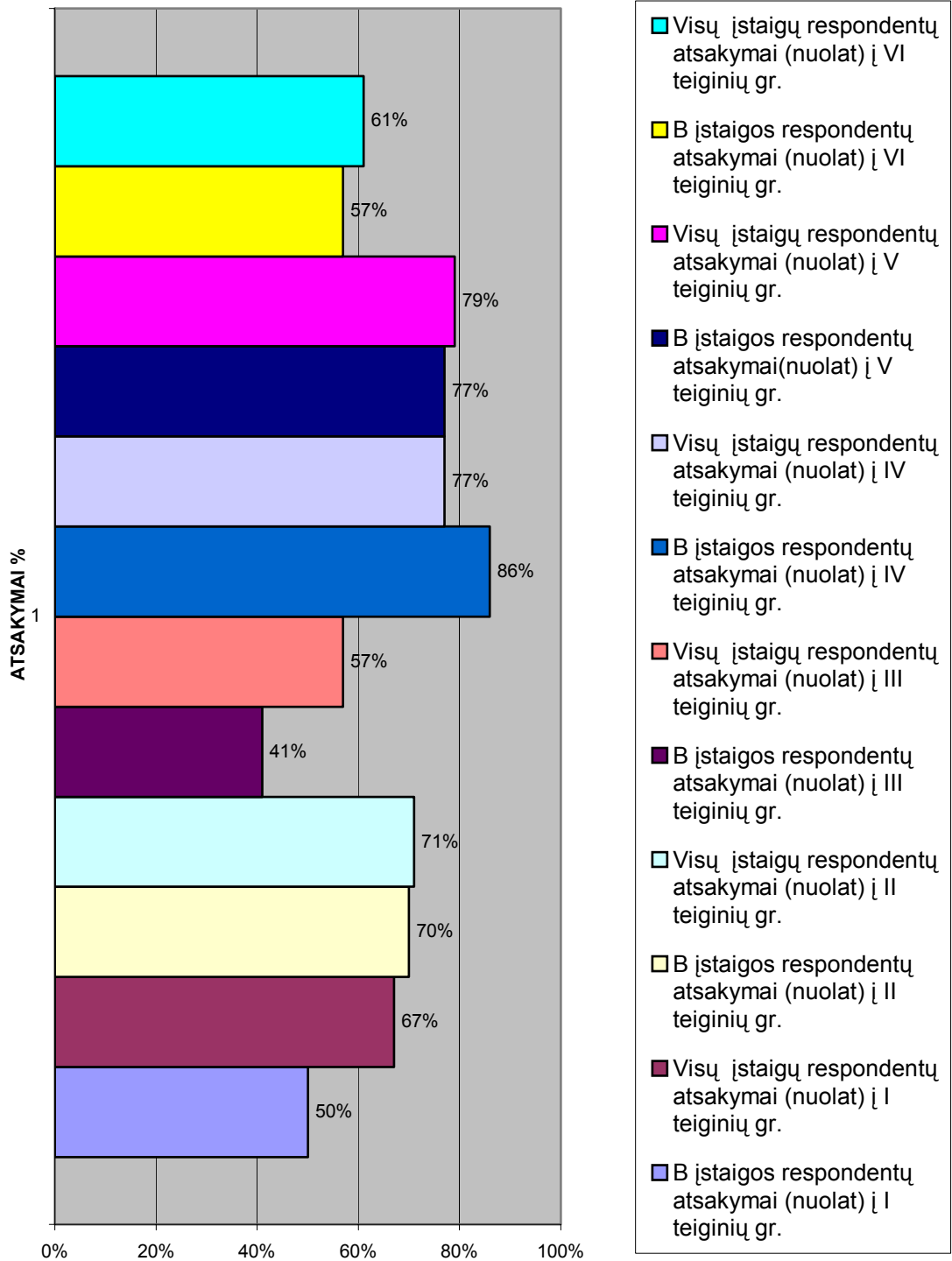
RESPONDENTŲ GRUPIŲ BIOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS					
1	PAREIGOS		RESPONDENTŲ SKAIČIUS	PROCENTINĖ IŠRAIŠKA	NEATSAKIUSIŲ Į KLAUSIMUS RESPONDENTŲ SK.
		IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ DIREKTORĖS	8	50%	0
		IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ DIREKTORIŲ PAVADUOTOJOS UGDYMU	8	50%	
2	AMŽIUS				0
		AMŽIAUS TARP. NUO 29 IKI 33	5	31%	
		AMŽIAUS TARP. NUO 34 IKI 42	5	31%	
		AMŽIAUS TARP. NUO 43 IKI 55	6	38%	
3.	IŠSILAVINIMAS				
		AUKŠTASIS	16	100%	0
4.	PROFESIJA/SPECIALYBĖ				
		IKIMOKYKLINIS UGDYMAS	10	63%	0
		PRADINIŲ KL. MOKYTOJOS	4	25%	
		KITŲ SPECIALYBIŲ	2	12%	
5.	KVALIFIKACINĖ KATEGORIJA				
		I VADYBINĖ KATEGORIJA	12	75%	0
		II VADYBINĖ KATEGORIJA	4	25%	
6.	VADYBINIS DARBO STAŽAS				
		NUO 6 IKI 10	2	12%	0
		NUO11 IKI 15	4	25%	
		NUO 16 IKI25	10	63%	
7.	INSTITUCIJOS PASKIRTIS				
		BENDROSIOS PASKIRTIES	14	88%	0
		SPEC. POREIKIŲ VAIKAMS	2	12%	
8.	INSTITUCIJOS TIPAI				
		LOPŠELIAI-DARŽELIAI	14	88%	
		DARŽELIAI	2	12%	

9.	GRUPIŲ SK. INSTITUCIJOJE				
		12 GR.	14	88%	0
		6 GR.	2	12%	

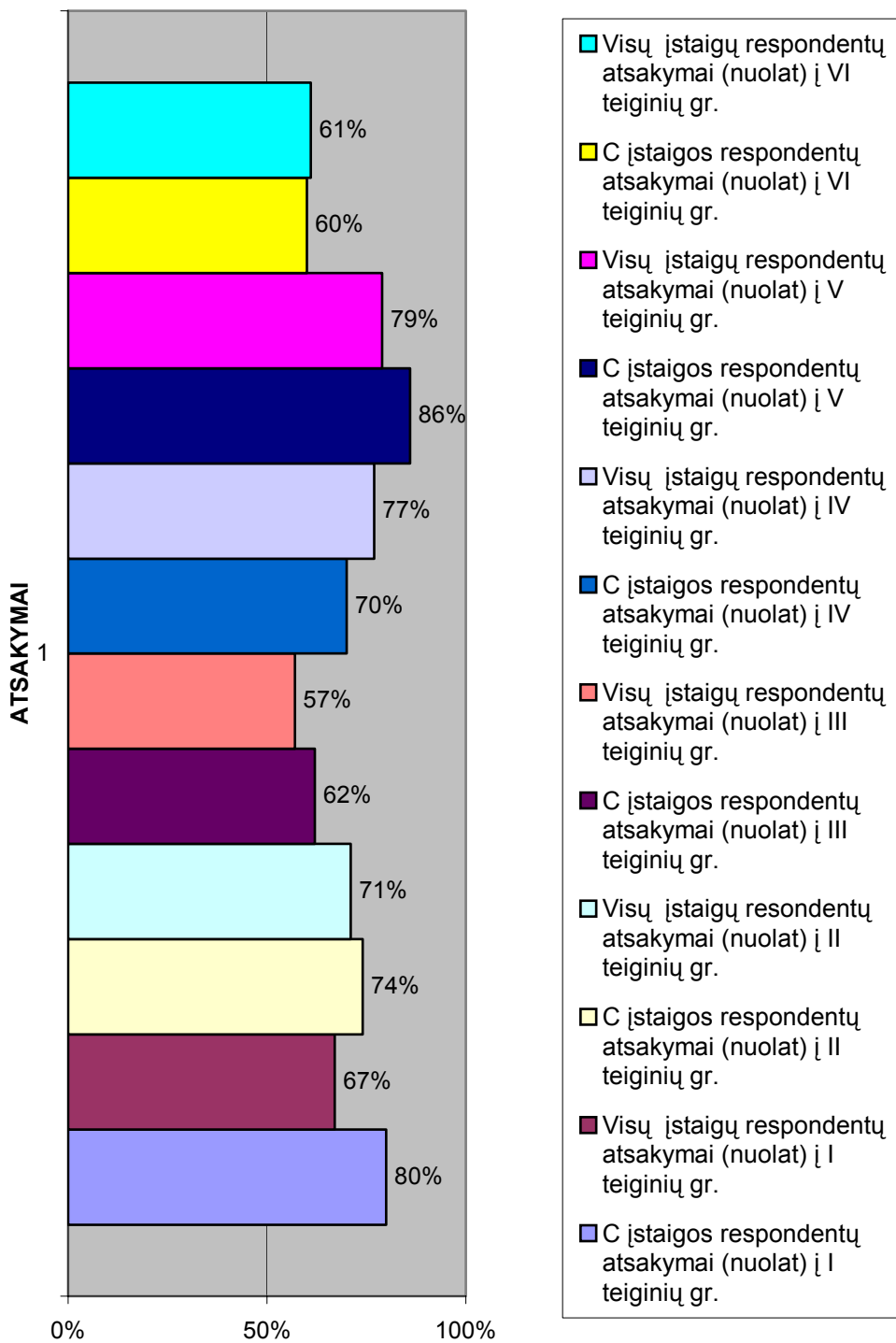
**A ĮSTAIGOS IR VISŲ ĮSTAIGŲ RESPONDENTŲ
 ATSAKYMAI Į VISŲ GR. TEIGINIUS ANALIZĖ
 (NUOLAT)**



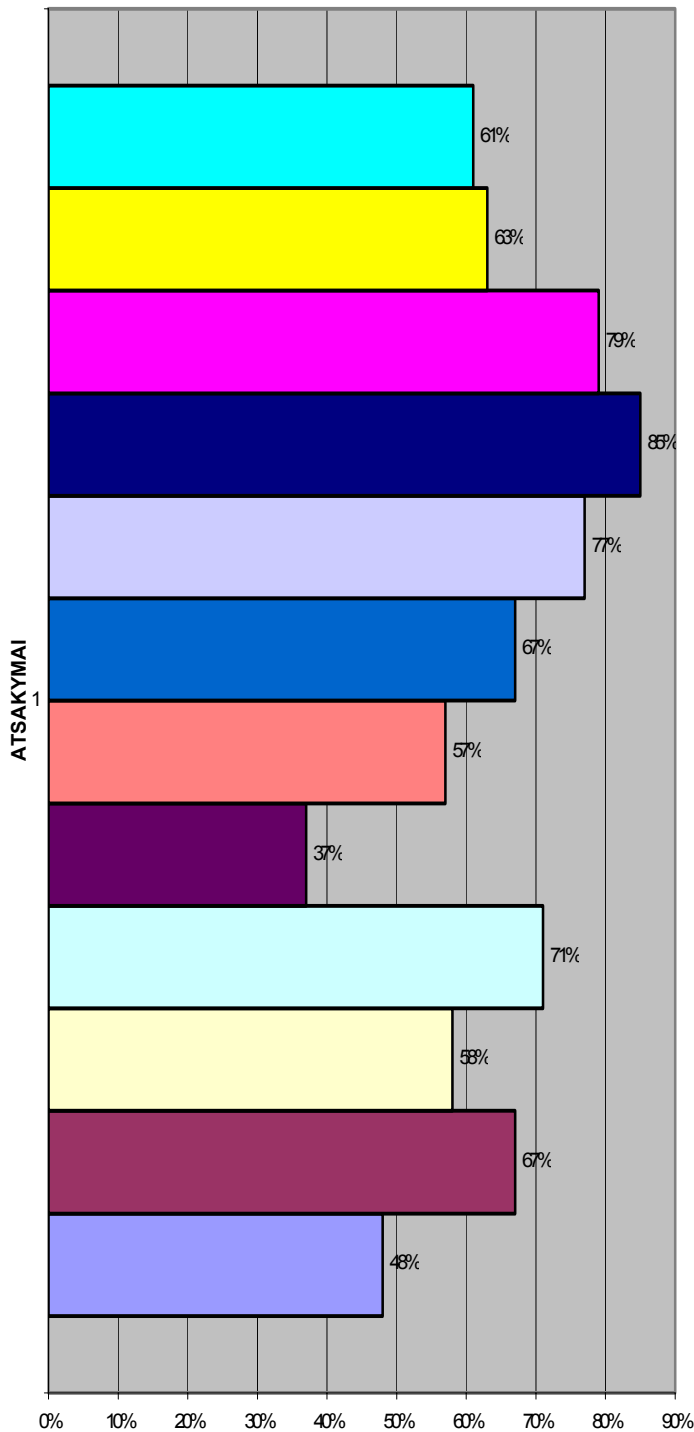
B ĮSTAIGOS IR VISŲ ĮSTAIGŲ RESPONDENTŲ ATSAKYMŲ "NUOLAT" REZULTATŲ SUVESTINĖ



C ĮSTAIGOS IR VISŲ ĮSTAIGŲ RESPONDENTŲ ATSAKYMŲ "NUOLAT" REZULTATŲ ANALIZĖ

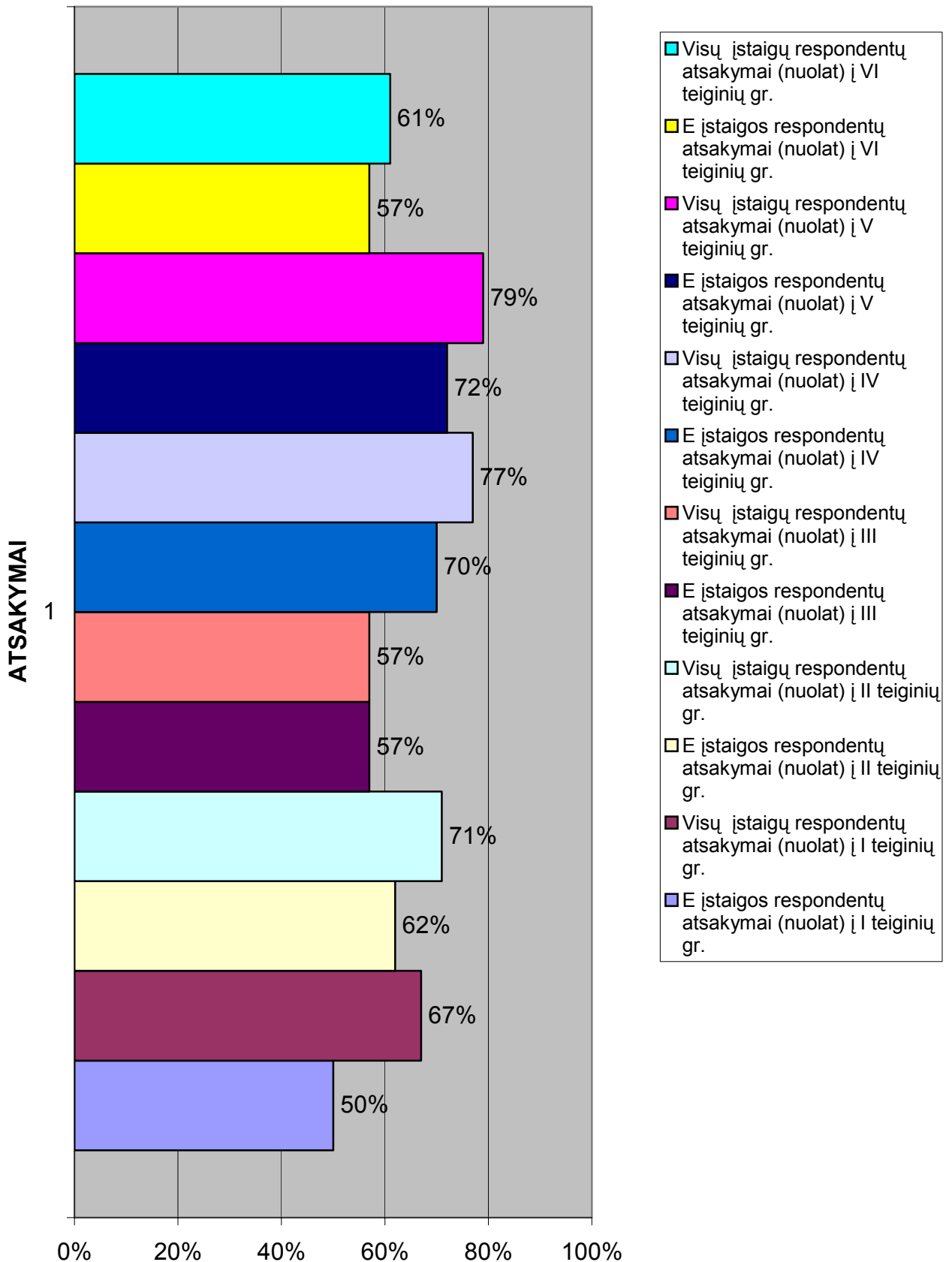


DĖJSTAIĞOS IR VISŲ ĮSTAIĞŲ RESPONDENTŲ ATSAKYMŲ NUO
ANALIZĖ

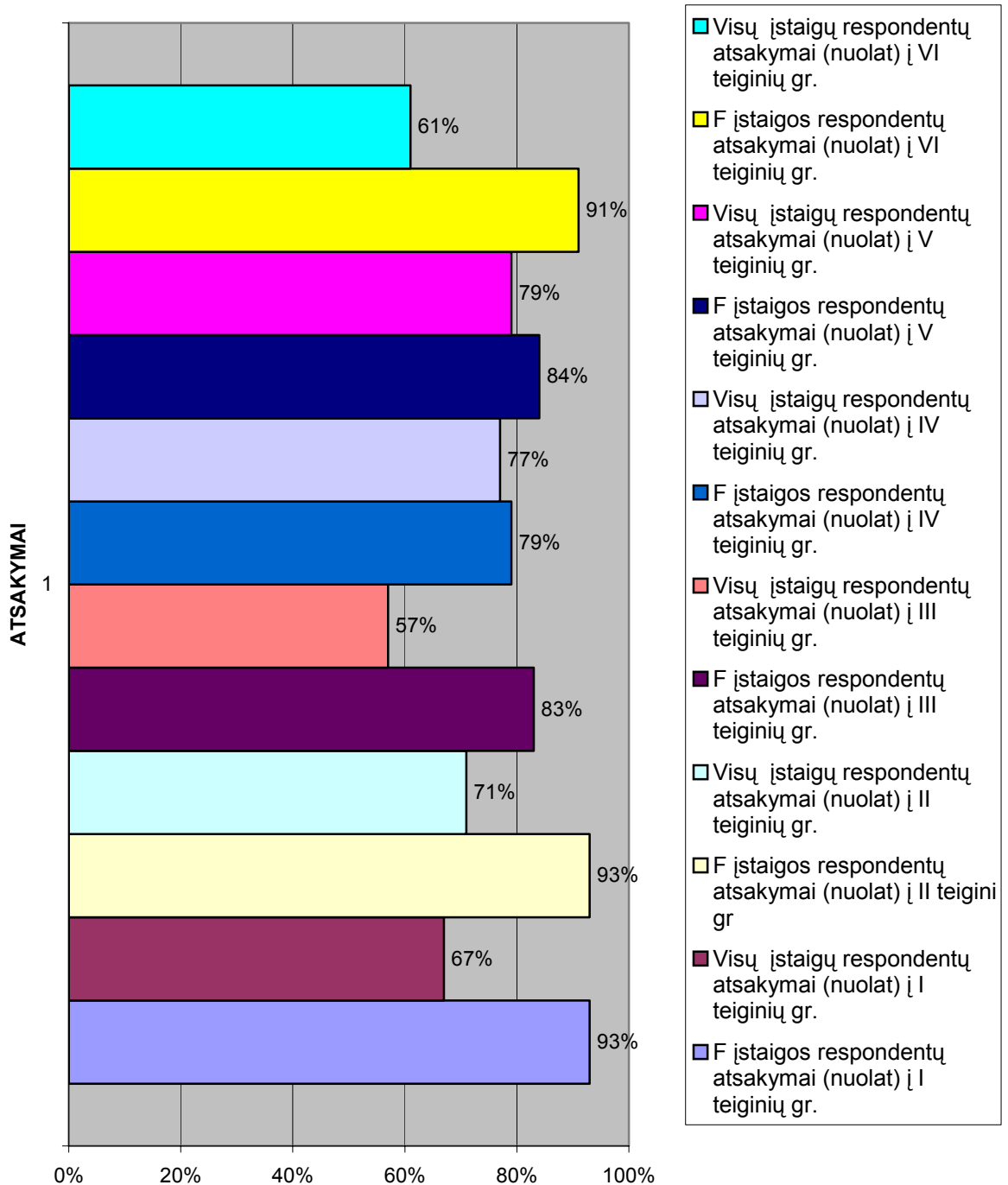


- Visų įstaigų respondentų atsakymai (nuda) į V teiginių gr.
- Dėjstaiğos respondentų atsakymai (nuda) į V teiginių gr.
- Visų įstaigų respondentų atsakymai (nuda) į V teiginių gr.
- Dėjstaiğos respondentų atsakymai (nuda) į V teiginių gr.
- Visų įstaigų respondentų atsakymai (nuda) į IV teiginių gr.
- Dėjstaiğos respondentų atsakymai (nuda) į IV teiginių gr.
- Visų įstaigų respondentų atsakymai (nuda) į III teiginių gr.
- Dėjstaiğos respondentų atsakymai (nuda) į III teiginių gr.
- Visų įstaigų respondentų atsakymai (nuda) į II teiginių gr.
- Dėjstaiğos respondentų atsakymai (nuda) į II teiginių gr.

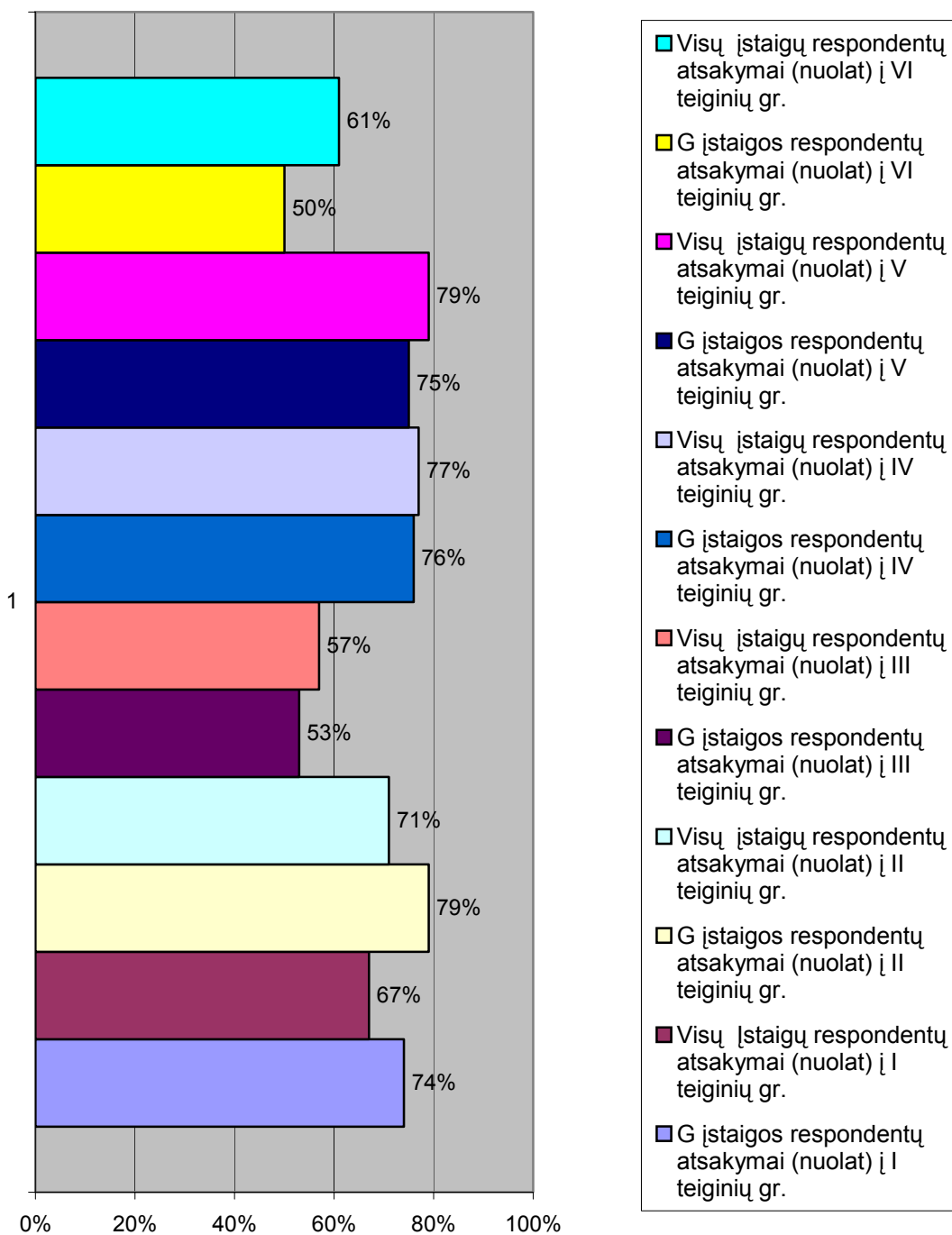
E ĮSTAIGOS IR VISŲ ĮSTAIGŲ RESPONDENTŲ ATSAKYMŲ "NUOLAT" REZULTATŲ ANALIZĖ



F ĮSTAIGOS IR VISŲ ĮSTAIGŲ RESPONDENTŲ ATSAKYMŲ "NUOLAT" REZULTATŲ ANALIZĖ



G ĮSTAIGOS IR VISŲ ĮSTAIGŲ RESPONDENTŲ ATSAKYMŲ "NUOLAT" REZULTATŲ ANALIZĖ



H ĮSTAIGOS IR VISŲ ĮSTAIGŲ RESPONDENTŲ ATSAKYMŲ "NUOLAT" REZULTATŲ ANALIZĖ

