

„Ugdymo įstaigos profesinė komunikacija ir mikroklimato gerinimas“



Muzikos mokyklos – ypatingos. Čia kolektyvas *pažodžiui* žino, ką reiškia susiderinti. Kaip ir orkestre:

- Net kai skirtingi instrumentai groja skirtingas natas, jie kuria bendrą visumą.
- Dirigentas – ne viršininkas, o santykių reguliuotojas.
- Ne visada grojama forte – tylūs momentai ne mažiau svarbūs.
- Solo partijų reikia, bet be palaikymo – jos negalėtų skambėti taip galingai.

Kiekviena mokykla turi savo tonaciją:

- Ar jūsų kolektyve vyrauja **didelės septimos įtampa**, ar **mažoro šviesa**?
- Ar susitikimai – **ritmiški**, ar kaip **nešvarus sinkopinis grojimas**?
- Ar jūsų kolegos – **harmoningi** kaip kvartetas, ar kiekvienas groja savo partiją, nesiklausydamas kitų?

„Kai kiekvienas
instrumentas randa
savo vietą“



Kur yra žmonės – ten neišvengiamai yra santykiai.

Jie visada būna įvairūs.

Kartais – kaip ryto kava, tylūs pasidalijimai prie kopijavimo aparato, padrąsinimas prieš pamoką.

Kartais – kaip foninis triukšmas: nespėtos žinutės, neišsakyti jausmai, pertraukos be akių kontakto.

Dažnai – tai **pilka kasdienybė** su trupučiu vienišumo.

Retkarčiais – **stiklo dūžiai**, kai pasakoma per daug, per aštriai, arba visai nutylima.

„Pilkoji ir spalvotoji kasdienybė“



- ♦ Vienas darbuotojas kelia įtampą, bet apie tai **nekalbama – visi žino, niekas nesako**

- ♦ Kolektyvas **įstrigęs po senų reorganizacijų** – bet to niekas neįvardija

- ♦ Nauji žmonės **ilgai nepriimami į „vidų“**, laikomi stebimais

- ♦ Kolegų nesutarimai, kurie **virto stovyklomis** – viena kitą tyliai ignoruojančiomis

- ♦ **Seni nuoskaudų archyvai** – kai vis dar prisimenama „kas buvo 2018-aisiais“

- ♦ **Pavadootojo ar vadovo elgesys**, kuris laikomas „jautria zona“

- ♦ **Nepagrįstai išėjusių kolegų** istorijos, kurios tapo šešėliu mokyklos ore

- ♦ **Netolygus krūvių paskirstymas**, bet apie tai kalbama tik „po ketvirto kavos puodelio“

- ♦ **Pasitikėjimo trūkumas**, kai net nedidelė klaida tampa tema už nugaros

„per daug“ temų
MUZIKA



Daug metų buvo įprasta galvoti: „**jei vadovas stiprus – kolektyvas veikia; jei vadovas silpnas – viskas byra.**“

Ši idėja kilusi iš:

- **hierarchinio valdymo modelių** (ypač sovietmečiu): direktorius = centrinis nervų mazgas;
- **charizmos kulto** – jei vadovas griežtas, protingas ir tvarkingas, „ir kolektyvas bijo, bet gerbia“;
- **tradicinės atsakomybės schemas** – „viršus žino, apačia vykdo“.

Tačiau šis modelis turi trūkumų:

- ▼ Vadovo nuovargis ir perdegimas – nes *viskas laikosi tik ant jo sprendimų*
- ▼ Kiti komandos nariai **nedalyvauja mikroklimato kūrime** – nes „už tai atsakingas direktorius“
- ▼ Kai vadovas išeina – **kolektyvas išgyvena krizę**, nes nebuvo įpratęs gyventi autonomiškai

„Kai viskas laikosi ant
vieno žmogaus“



... nutolom, gal reiktų vėl “susicementuoti”...



Bendraujant mokytojų kolektyve, tiek draugiškas, tiek dalykiškas bendravimo stiliai turi savo privalumų ir trūkumų

Draugiškas bendravimas

Privalumai:

1. **Stiprina santykius** – draugiškas bendravimas padeda sukurti artimesnius ir pasitikėjimu pagrįstus santykius tarp mokytojų.
2. **Skatina bendradarbiavimą** – draugiškoje aplinkoje lengviau dalintis idėjomis, patirtimi ir bendradarbiauti.
3. **Mažina stresą** – draugiškumas padeda sumažinti darbo stresą ir sukurti pozityvesnę darbo atmosferą.
4. **Skatina motyvaciją** – geranoriška ir palaikanti aplinka skatina mokytojus būti labiau motyvuotus ir įsitraukusius į savo darbą.

Trūkumai:

1. **Sunkiau spręsti konfliktus** – draugiškoje aplinkoje kartais gali būti sunkiau spręsti konfliktus ar išsakyti kritiką, kadangi norima išvengti nepatogumų.
2. **Nepakankamas profesionalumas** – per daug draugiškas bendravimas gali kartais sumažinti profesinį griežtumą ir atsakomybę.
3. **Rizika prarasti ribas** – draugiškumas gali sukelti painiavą tarp asmeninių ir profesinių santykių, jei nėra aiškių ribų.

Dalykiškas bendravimas

Privalumai:

1. **Aiškumas ir struktūra** – dalykiškas bendravimas užtikrina aiškumą, struktūrą ir efektyvumą darbo santykiuose.
2. **Sprendimų priėmimas** – dalykiškumas padeda greičiau ir objektyviau priimti sprendimus bei spręsti problemas.
3. **Profesionalumas** – dalykiška aplinka skatina profesionalumą ir atsakingumą.
4. **Ribų nustatymas** – aiškos ribos tarp asmeninių ir profesinių santykių padeda išvengti painiavos ir konfliktų.

Trūkumai:

1. **Trūksta asmeninio ryšio** – per daug dalykiškas bendravimas gali sukelti atotrūkį tarp kolegų.
2. **Mažiau palaikymo** – dalykiškoje aplinkoje gali būti mažiau emocinio palaikymo ir supratimo tarp kolegų.
3. **Didina stresą** – griežtai dalykiška aplinka gali padidinti stresą ir įtampą darbe.

Geras kolektyvas – ne tas, kurį „laiko vadovas“.

Geras kolektyvas – tai *bendros atsakomybės* principu grįsta grupė, kur kiekvienas *investuoja į mikroklimatą*.

Kolektyvas – ne orkestro klausytojai, o ansamblio nariai

Naujos kultūros ženklai:

- ✓ Kiekvienas jaučia, kad **turi balsą** – net jei nėra formalus lyderis
- ✓ Visi **prisideda prie atmosferos**, o ne tik reikalauja, kad ją „sukurtų vadovas“
- ✓ Problemos sprendžiamos **bendradarbiškai**, o ne per „skundimą į viršų“
- ✓ Atsiranda **neformalus mikroklimato kūrėjai** – tie, kurie:
 - kviečia pokalbiui,
 - pastebi, kai kažkas tyli,
 - parneša arbatos ar idėjų be reikalavimo.

Ką gali padaryti vadovas šiame naujame modelyje:

- ♦ Ne vadovauti, o **palydėti**
- ♦ Kurti sąlygas, kad kiekvienas galėtų veikti (ne tik patys aktyviausi)
- ♦ Atsitraukti nuo kontrolės, bet **likti atsakingu už kryptį**
- ♦ Pripažinti **neformalius lyderius** – kaip vidinius dirigentus



Mažų žingsnių galia



Solfedžio mokytoja Ramunė įkūrė „Tylos kampilį“ – su garso izoliacija, kur po pamokų galima pabūti be garsų, pasimedituoti ar tiesiog pabūti tyloje.

Fortepijono mokytojas Jonas inicijavo „Pianisto pirštų pertraukėles“ – trumpi rankų mankštos užsiėmimai su muzikinėmis pauzėmis tarp pamokų.

Koncertmeisterė Ingrida įvedė „Neoficialių koncertų penktadienius“ – penktadieniais po darbo mokytojai groja vieni kitiems pasirinktas pjeses nevertinimui, o malonumui.

IT koordinatorių komanda įdiegė „Skaitmeninį detoksą“ – tam tikromis dienomis nesinaudojama vidiniais susirašinėjimais – tik gyvas bendravimas.

Psichologė Eglė veda „Emocinių nuotaikų partijas“ – relaksaciniai užsiėmimai su garsų terapija ir vizualizacijomis.

Direktorės pavaduotoja Rita organizuoja „Mokytojų duetus“ – kiekvieną mėnesį du skirtingų skyrių mokytojai dalijasi savo mokyimo metodais.

Smuiko mokytojas Tadas sukūrė „Partitūrų dalijimosi lentą“ – skelbimų lentoje mokytojai dalinasi naudotais kūrinių, įrašais, improvizacijų schemomis.

Muzikantai „Žalieji pirštai“ – grupė mokytojų savanoriškai prižiūri mokyklos kiemelį, o pavasarį rengia „Pievos koncertą“ lauke.

Direktorius Viktoras įvedė „Padėkos natų sąsiuvinį“ – kolegoms palieka vieni kitiems mažas padėkas su muzikinėmis metaforomis.

Mokytojos Inga ir Laima subūrė „Pamokų stebėjimo duetus“ – tarpusavio grįžtamojo ryšio sesijos, kur kolegoms lankosi pamokose ir aptaria muzikos kūrimo procesus.

Socialinė pedagogė Aistė rengia „Išsikalbėjimo improvizacijas“ – užsiėmimai su kūno perkusija, kvėpavimo pratimais ir pokalbiu.

Administratorė Jūratė įrengė „Vaisių sonatos stalą“ – sveiki užkandžiai pedagogams po repeticijų ar intensyvių sesijų.

Kūno kultūros mokytojas Rimas rengia „Judėjimo muziką“ – lauko užsiėmimai su judesio improvizacijomis pagal pasirinktus kūrinius.

IT specialistas Matas sukūrė „Techninės pagalbos SOS“ liniją – skubi pagalba dėl sintetizatorių, garso aparatūros ar nuotolinio pamokų formato.

Pradinių klasių mokytojos sukūrė „Pamainos rato sistemą“ – mokytojai lanksčiai padeda vieni kitiems per ligas ar koncertines savaites.

"Rytoj"...

Pro muzikos mokyklos langus girdėti, kaip paukščiai tarsi akomponuoja gamtos pasiruošimui vasarai.

Mokytoja Irena – trisdešimt metų fortepijono pedagogė, šimtai koncertų, tūkstančiai etudų ir solfedžio užduočių – stovi prie mokytojų kambario durų su kavos puodeliu ir natos lapu rankoje.

Ji girdi kolegų pokalbius apie artėjančią koncertą, juoką, bet kažkas sulaiko ją nuo rankenos paspaudimo.

„Rytoj“, – pagalvoja ji, kaip ir vakar, ir užvakar.

Nors širdis žino – reikia šiandien.

Nes profesinė vienatvė tapo jos kasdienybe, nors aplinkui – pilna muzikos ir žmonių.



O kokia jūsų realybė?

1. Supurtanti realybė

Įtampa ore juntama nuo pirmų žingsnių.

Mokytojai vengia akių kontakto, vyrauja formalūs pokalbiai arba tylą.

Durys uždaros, pagalbos prašyti baisu, o kiekvienas laiškas – nerimo šaltinis.

Vieni skaičiuoja dienas iki atostogų, kiti – iki naujo darbo.



2. Pilkosios kasdienybės lygis

Išoriškai viskas tvarkoje – pamokos vyksta, bendraujama mandagiai.

Tačiau bendruomeniškumo nėra: pietaujama pavieniui, rūpesčiai nutylimi.

Mokykla funkcionuoja, bet **be gyvybės pojūčio** – „tempia“, bet ne kvėpuoja.

O kokia jūsų realybė?

3. Mažųjų žingsnių etapas

Atsiranda šviesių proveržių: pyragas „be progos“, rytinė kava kartu, dalijimasis metodine medžiaga ar tylos kampelis.

Iniciatyvos dar pavienės, bet jos **šildo erdvę**, suartina ir keičia atmosferą.

Prasideda **mažų, bet reikšmingų pokyčių laikotarpis**.



4. Aiškūs bendruomenės sutarimai

Mokykla kvėpuoja pasitikėjimu. Mokytojai žino, kad bus išgirsti.

Veikia aiškūs susitarimai, stebimos pamokos, reflektuojama.

Kiekvienas jaučia, kad **gali augti ir būti savimi**.

Net sudėtingos dienos nepanaikina bendruomenės jausmo.

Dėl asmeninių priežasčių negalėsiu dalyvauti....

Simptomai, kurie tampa „matomi“:

- Vengiantis bendravimas (reti pasimatymai, užsidarymai kabinete...)
- Sudėtingas individualus kontaktas (kalba, bet lyg norėtų viską nutraukti)
- Konfliktai, kurie nesisprendžia (net iniciuojant sprendžiamuosius pokalbius)
- Balansavimas ant ribos (dažnesni sirgimai, greiti išėjimai iš darbo, autopilotai)
- Su kitais – pokalbiai apie kolektyvą (su kai kuriais kolegomis, su giminėmis, draugais...)
- Ryte – padidėjęs nenoras eiti į darbą...

Organizacinė struktūra ir kultūra



Už ką atsako vadovas?

59 straipsnis. Švietimo įstaigos vadovo skyrimas, įgaliojimai, vertinimas, nušalinimas ir atleidimas

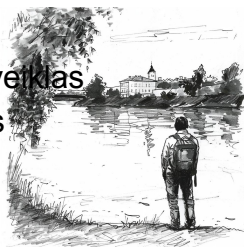
8. Švietimo įstaigos vadovas:

- 1) organizuoja švietimo įstaigos veiklą, įgyvendindamas strateginį švietimo įstaigos valdymą; **vadovauja rengiant švietimo įstaigos strateginį ir metinį planus, užtikrina jų įgyvendinimą**; organizuoja **švietimo įstaigos veiklos įsivertinimą ir stebėseną**, analizuoja išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus;
- 2) vadovauja **kuriant lyderystės ugdymui kultūrą**, išlaikant ir stiprinant kiekvienam mokiniui mokytis ir savo galimybėms atskleisti palankią aplinką;
- 3) **įgyvendina personalo valdymo priemones, sudaro galimybes ir skatina darbuotojus, užtikrina jų profesinį tobulėjimą** ir Pedagogų etikos kodekso normų laikymąsi;
- 4) bendradarbiauja su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene ir partneriais, siekdamas švietimo įstaigos tikslų, kartu su švietimo įstaigos savivaldos institucijomis sprendžia svarbiausius įstaigos veiklos klausimus; bendradarbiauja su institucijomis, įstaigomis, įmonėmis ir organizacijomis siekdamas efektyvaus įstaigos valdymo, ugdymo kokybės ir mokinių saugumo;
- 5) **kiekvienais metais iki sausio 20 dienos** valstybinės ar savivaldybės mokyklos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovas teikia švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) **bendruomenei ir mokyklos tarybai**, valstybinės ar savivaldybės švietimo pagalbos įstaigos vadovas – švietimo pagalbos įstaigos savivaldos institucijai, jeigu ji yra, o jeigu švietimo pagalbos įstaigoje savivaldos institucijos nėra, – darbuotojų atstovavimą įgyvendinantiems asmenims svarstyti bei viešai paskelbia **savo metų veiklos ataskaitą**. Valstybinės ar savivaldybės švietimo įstaigos (išskyrus aukštąją mokyklą) vadovo metų veiklos ataskaitos struktūrą ir reikalavimus nustato švietimo, mokslo ir sporto ministras;
- 6) atlieka kitas funkcijas, nustatytas švietimo įstaigos įstatuose ir kituose teisės aktuose.

Mokyklos vadovas

STRATEGINIS POŽIŪRIS Į MOKYTOJŲ GEROVĘ

1. Strateginiame plane:
 - Įtraukti mokytojų gerovę kaip strateginį prioritetą
 - Numatyti konkrečius gerovės rodiklius
 - Skirti išteklius psichologinei paramai
 - Planuoti prevencines programas
2. Metiniame plane:
 - Numatyti reguliarius gerovės stebėsenos ciklus
 - Suplanuoti profesinio tobulėjimo galimybes
 - Įtraukti bendruomenės stiprinimo veiklas
 - Užtikrinti grįžtamojo ryšio sistemas



LYDERYSTĖS KULTŪROS KŪRIMAS

3. Vadovavimo stilius:
 - Rodyti asmeninį pavyzdį rūpinantis gerove
 - Praktikuoti "atvirų durų" politiką
 - Reguliariai bendrauti su mokytojais
 - Pripažinti ir švęsti sėkmes
4. Sprendimų priėmimas:
 - Įtraukti mokytojus į svarbių sprendimų priėmimą
 - Užtikrinti skaidrų komunikavimą
 - Pagrįsti sprendimus duomenimis
 - Iš klausyti visų nuomones

Mokyklos vadovas

PERSONALO VALDYMAS

5. Darbo organizavimas:
 - Optimizuoti darbo krūvius
 - Užtikrinti aiškius darbo aprašus
 - Suteikti reikalingus resursus
 - Kurti ergonomiškas darbo vietas
6. Profesinis tobulėjimas:
 - Sudaryti individualius tobulėjimo planus
 - Organizuoti vidinius mokymus
 - Remti išorinį kvalifikacijos kėlimą
 - Skatinti kolegialų mokymąsi



BENDRUOMENĖS STIPRINIMAS

7. Reguliarūs ritualai:
 - Organizuoti bendrus pusryčius
 - Įvesti refleksijos valandas
 - Kurti tradicijas
 - Švęsti pasiekimus
8. Paramos sistemos:
 - Įdiegti mentorystės programas
 - Organizuoti supervizijas
 - Užtikrinti psichologinę pagalbą
 - Kurti savitarpio pagalbos grupes

Mokyklos vadovas

METINĖ ATSKAITOMYBĖ

9. Veiklos ataskaitos:
 - Įtraukti mokytojų gerovės rodiklius
 - Analizuoti psichologinio klimato pokyčius
 - Vertinti įgyvendintų priemonių efektyvumą
 - Numatyti tobulinimo kryptis

11. Krizių prevencija:
 - Parengti krizių valdymo planus
 - Užtikrinti greitą reagavimą į problemas
 - Organizuoti prevencinius mokymus
 - Stebėti rizikos veiksniai
12. Motyvavimo sistema:
 - Sukurti skaidrią skatinimo sistemą
 - Pripažinti individualius pasiekimus
 - Sudaryti karjeros galimybes
 - Remti iniciatyvas

PRAKTINĖS PRIEMONĖS

10. Kasdienės iniciatyvos:
 - Įrengti poilsio zonas
 - Užtikrinti kokybiškus darbo įrankius
 - Organizuoti neformalius susitikimus
 - rūpintis fizine aplinka



SVARBU PRISIMINTI:

- Pokyčiai vyksta palaipsniui
- Reikalingas sisteminis požiūris
- Būtinai nuolatinis situacijos stebėjimas
- Svarbus asmeninis vadovo pavyzdys
- Reikalingas nuoseklus darbas

I. PAGRINDINIAI TVARKOS APRAŠAI

- 1. **Darbuotojų etikos kodeksas** (Dokumentas, nustatantis pagrindinius profesinio elgesio standartus ir vertybes. Jame apibrėžiami bendravimo principai tarp kolegų, su mokiniais ir tėvais, nustatomi aprangos reikalavimai, aptariamas profesionalaus ir asmeniško bendravimo balansas. Ypatingas dėmesys skiriamas pagarbos, tolerancijos ir profesionalumo principais grįstos kultūros formavimui.)
- 2. **Smurto prevencijos ir intervencijos tvarka** (Išsamus dokumentas, apibrėžiantis psichologinio, fizinio ir kitų smurto formų prevencijos ir intervencijos priemonės. Jame nustatoma aiški pranešimų apie smurtą sistema, reagavimo procedūros, pagalbos teikimo mechanizmai ir prevencinės veiklos. Dokumente taip pat apibrėžiama, kaip užtikrinti nukentėjusiųjų saugumą ir konfidencialumą.)
- 3. **Krizių valdymo tvarkos aprašas** (Sisteminis dokumentas, numatantis krizinių situacijų valdymo procedūras - nuo krizės atpažinimo iki pokrizinio laikotarpio valdymo. Jame aprašoma krizių valdymo komandos sudėtis ir funkcijos, komunikacijos kanalai ir protokolai, bendradarbiavimas su išorės institucijomis. Dokumente taip pat numatoma, kaip užtikrinti bendruomenės psichologinį saugumą krizės metu.)
- 4. **Psichologinio saugumo užtikrinimo tvarka** (Dokumentas, apibrėžiantis, kaip įstaigoje kuriama ir palaikoma psichologiškai saugi aplinka. Jame numatomi rizikos veiksniai ir jų vertinimas, prevencinės priemonės, pagalbos sistema bei nuolatinė psichologinio klimato stebėseną. Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų psichologiniam saugumui užtikrinti ir profesiniam perdegimui prevencijai.)

II. PAPILDOMI DOKUMENTAI GEROVEI STIPRINTI

- 5. **Darbuotojų skatinimo ir profesinio augimo sistema** (Nuoseklus dokumentas, apibrėžiantis darbuotojų profesinio tobulėjimo ir motyvavimo sistemą. Jame aprašomos įvairios skatinimo formos - nuo finansinių iki pripažinimo, karjeros galimybių įstaigoje, kvalifikacijos kėlimo planavimas ir finansavimas. Ypatingas dėmesys skiriamas mentorystės programai ir kolegialiam mokymuisi.)
- 6. **Vidinės komunikacijos ir bendradarbiavimo gairės** (Praktinis dokumentas, nustatantis aiškią vidinės komunikacijos sistemą - nuo kasdienio informacijos dalijimosi iki sudėtingų situacijų sprendimo. Jame aprašomi oficialūs ir neoficialūs komunikacijos kanalai, grįžtamojo ryšio teikimo kultūra, konfliktų sprendimo procedūros. Dokumente taip pat numatomi tarpusavio pagalbos ir paramos mechanizmai.)

Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai

ĮSAKYMAS DĖL PSICHOSOCIALINIŲ RIZIKOS VEIKSNIŲ TYRIMO METODINIŲ NURODYMŲ PATVIRTINIMO

2005 m. rugpjūčio 24 d. Nr. V-699/A1-241
Vilnius

Identifikuojami, tiriami ir nustatomi šie **psichosocialiniai rizikos veiksniai**:

- 3.1. **veiksniai**, susiję su darbo aplinkos sąlygomis, **reikalaujančiomis didesnių pastangų, siekiant gauti tą patį darbo rezultatą** (darbas veikiant kenksmingiems ir pavojingiems veiksniams, darbas naudojant asmenines apsaugines priemones ir kt.);
- 3.2. **veiksniai**, susiję su darbo reikalavimais: darbo krūvis (pernelyg didelis ar pernelyg mažas), **didelis darbo tempas, darbuotojų sugebėjimų ir galimybių atlikti užduotis neatitikimas, neaiškos darbo užduotys**;
- 3.3. **veiksniai**, susiję su darbo organizavimu: **darbo laiko trukmė, paskirstymas** (naktinis, pamaininis darbas, viršvalandžiai), darbo sutarties rūšis (terminuota, laikinoji), **per didelė ar per maža darbo kontrolė, darbo apmokėjimo ypatumai**;
- 3.4. **veiksniai**, susiję su darbo turiniu: **darbuotojo per didelė ar per maža įtaka darbui planuoti ir vykdyti, sprendimų priėmimo laisvės stoka, per didelis informacijos kiekis, didžiulė atsakomybė, emocinė įtampa, mažas pasitenkinimas atliekamu darbu**, monotoniškas darbas;
- 3.5. **veiksniai**, susiję su darbuotojų tarpusavio santykiais ir / ar santykiais su darbdaviu: **blogi darbuotojų santykiai grupėje, netinkamas vadovybės elgesys (neteisingas darbo paskirstymas, neaiški ir / ar nuolat besikeičianti vadovybės pozicija ir kt.), negalėjimas kelti kvalifikacijos, prisidėti prie sprendimų priėmimo įmonėje, atsiliepimų apie atliktą darbą trūkumas, bauginimas (mobingas) smurtu, priekabiavimas**.

Kas dar yra gerovės vertintojas?

PSICHOSOCIALINIŲ RIZIKOS
VEIKSNIŲ VALDYMAS ŠVIETIMO
ĮSTAIGOJE

I. ESMINIAI ASPEKTAI

1. **Prevencinė svarba** (Sisteminga psichosocialinių rizikos veiksnių prevencija yra esminis mokyklos saugumo elementas. Ji padeda ne tik išvengti krizinių situacijų, bet ir kurti sveiką darbo aplinką. Svarbu suprasti, kad prevencija yra efektyvesnė ir ekonomiškai naudingesnė nei reagavimas į jau įvykusias krizes.)
2. **Teisinė atsakomybė** (Po sunkių incidentų mokykla susiduria su griežta kontrole - darbo inspekcijos tikrinimai, privalomi vertinimai, reikalavimai įdiegti naujas saugumo priemones. Todėl itin svarbu iš anksto turėti parengtą ir veikiančią psichosocialinių rizikų valdymo sistemą.)

PAGRINDINĖS RIZIKOS

1. **Darbo krūvio rizikos** (Mokytojai kasdien susiduria su intensyviu darbo krūviu - dokumentacijos gausa, pamokų pasiruošimu, individualiu darbu su mokiniais. Nuolatinis skubėjimas ir poilsio stoka sukuria fizinį ir emocinį išsekimą, kuris ilgai gali sukelti rimtų sveikatos problemų.)
2. **Emocinės rizikos** (Pedagoginis darbas reikalauja nuolatinio emocinio įsitraukimo - bendravimas su mokiniais, tėvais, kolegomis. Sudėtingos situacijos klasėje, konfliktai, elgesio problemos sukuria emocinę įtampą, kuri, jei nėra tinkamų atsistatymo mechanizmų, gali vesti į perdegimą.)
3. **Organizacinės rizikos** (Neaiški atsakomybių sistema, komunikacijos trūkumai, neskaidrūs sprendimai sukuria organizacinį chaosą. Tai mažina darbo efektyvumą ir kuria papildomą stresą. Svarbu turėti aiškias procedūras ir komunikacijos kanalus.)
4. **Tarpasmeninės rizikos** (Konfliktai tarp kolegų, mobingo apraiškos, konkurencinė aplinka griauia bendruomeniškumą. Tai sukuria nesaugią psichologinę aplinką, kuri tiesiogiai veikia darbo kokybę ir darbuotojų savijautą.)

PROFESINĖS SĄJUNGOS VAIDMUO MOKYTOJŲ GEROVĖS STIPRINIME

PREVENCINĖ VEIKLA

1. **Psichosocialinių rizikų stebėseną** (Organizuoja reguliarius narių apklausas apie darbo sąlygas, psichologinį klimatą, problemas. Analizuoja surinktus duomenis ir teikia rekomendacijas administracijai.)
2. **Informacijos sklaidą** (Reguliariai informuoja mokytojus apie jų teises, galimybes gauti pagalbą, naujus teisės aktus. Organizuoja mokymus ir seminarus aktualiomis temomis.)

PAGALBA NARIAMS

1. **Individualios konsultacijos** (Teikia teisinę ir psichologinę pagalbą nariams sudėtingose situacijose, padeda spręsti konfliktus, konsultuoja darbo teisės klausimais.)
2. **Kolektyvinė parama** (Organizuoja savitarpio pagalbos grupes, dalijimosi patirtimi sesijas, profesinio tobulėjimo renginius.)

SISTEMINIS DARBAS

1. **Bendradarbiavimas su administracija** (Reguliariai susitinka su mokyklos vadovybe, teikia siūlymus dėl darbo sąlygų gerinimo, dalyvauja sprendžiant sudėtingas situacijas.)
2. **Tarpinstitucinis bendradarbiavimas** (Palaiko ryšius su kitomis profesinėmis sąjungomis, dalinasi gerąja praktika, organizuoja bendras iniciatyvas.)

INICIATYVOS IR PROJEKTAI

1. **Gerovės programos** (Inicijuoja ir įgyvendina projektus, skirtus mokytojų psichologinei sveikatai stiprinti, profesiniam perdegimui mažinti.)
2. **Socialinės iniciatyvos** (Organizuoja bendruomenės renginius, kultūrines išvykas, sporto veiklas, kurios stiprina mokytojų tarpusavio ryšius.)

ATSTOVAVIMAS

1. **Interesų gynimas** (Atstovauja mokytojų interesams įvairiose institucijose, derybose dėl atlyginimų, darbo sąlygų, socialinių garantijų.)
2. **Viešojo komunikacija** (Aktyviai viešina mokytojų problemas, teikia siūlymus švietimo politikos formuotojams, dalyvauja viešose diskusijose.)

TEISINĖ APSAUGA

1. **Darbo sąlygų kontrolė** (Profesinė sąjunga sistemingai stebi, ar mokykloje laikomasi darbo kodekso reikalavimų, krūvio paskirstymo taisyklių, darbo ir poilsio režimo. Pastebėjus pažeidimus, inicijuoja konstruktyvų dialogą su administracija arba kreipiasi į atitinkamas institucijas.)
2. **Kolektyvinės sutarties priežiūra** (Aktyviai dalyvauja rengiant, atnaujinant ir prižiūrint kolektyvinės sutarties vykdymą, ypač akcentuojant punktus, susijusius su mokytojų psichologine gerove, darbo sąlygomis ir socialinėmis garantijomis.)

DELEGUOTOS GRUPĖS VEIKLA

Nuo vienos temos – prie viešo kontrakto

MOKYTOJŲ GEROVĖS GRUPĖS STEIGIMAS IR VEIKLA

GRUPĖS FORMAVIMAS

1. **Vadovo įsakymas dėl grupės steigimo** (Formalus dokumentas, kuriame apibrėžiamas grupės tikslas, sudėtis, įgaliojimai ir veiklos laikotarpis. Svarbu, kad įsakyme būtų aiškiai numatytos grupės funkcijos ir atskaitomybė. Tai suteikia grupei oficialų statusą ir įgaliojimus veikti.)
2. **Grupės narių atranka** (Skaidrus ir demokratiškas procesas, kai bendruomenė siūlo ir renka savo atstovus. Rekomenduojama įtraukti skirtingų dalykų mokytojus, pagalbos specialistus, administracijos atstovą. Svarbu, kad būtų išrinkti bendruomenės pasitikėjimą turintys žmonės.)

GRUPĖS FUNKCIJOS

1. **Situacijos analizė** (Reguliarus mokytojų savijautos vertinimas, problemų identifikavimas, poreikių tyrimas. Grupė renka duomenis įvairiais būdais - apklausos, individualūs pokalbiai, stebėjimai.)
2. **Sprendimų siūlymas** (Konkrečių priemonių ir iniciatyvų planavimas, rekomendacijų teikimas administracijai, bendradarbiavimas su kitomis mokyklos grupėmis ir komisijomis.)
3. **Veiklų koordinavimas** (Iniciatyvų įgyvendinimo priežiūra, bendruomenės įtraukimas, grįžtamojo ryšio rinkimas ir analizė.)

1. Sprendžiančioji grupė
2. Bendrasis informavimas
3. Situacijos analizė
4. Išplėstiniai susitikimai
5. Vidinių taisyklių perbraižymas
6. Atsakomybės perdavimas per pokalbius grupelėse (nuo iniciatyvinės grupės link viso kolektyvo)
7. Poveikio periodas (visiems)
8. Reakcija į individualius atvejus
9. Apibendrinantys susitikimai (pozityvus vertinimas)
10. Pakartotinis vertinimas (Užgesimo prevencija)



Situacijos vertinimas

Alternatyvi užduotis SSGG (SWOT)

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS

- Ar stiprybės leis panaudoti palankias galimybes?
- Ar stiprybės padės išvengti grėsmių?
- Ar silpnybės netrukdyt panaudoti palankias galimybes?
- Ar silpnybės netrukdyt išvengti grėsmių?

- Neformalus Įstaigos tarybos susitikimas strateginių temų iškėlimui.**
- (ALTERNATYVA) SSGG (jeigu nedarytas arba seniai darytas) (galima papild. informacija - [čia](#)). Kitas variantas - analizė pagal PESTE (Išorinės aplinkos analizė PESTE, vienos mokyklos vertinimo [pavyzdys](#))**

Įvertinkite, kuri tema Jums yra jautri:

- darbo aplinkos sąlygos:
 - darbas veikiant kenksmingiems ir pavojingiems veiksniams
 - darbas naudojant asmenines apsaugines priemones
- darbo reikalavimai:
 - darbo krūvis (pernelyg didelis ar pernelyg mažas),
 - didelis darbo tempas,
 - darbuotojų sugebėjimų ir galimybių atlikti užduotis neatitikimas,
 - neaiškios darbo užduotys;
- darbo organizavimas:
 - darbo laiko trukmė,
 - paskirstymas (naktinis, pamaininis darbas, viršvalandžiai),
 - darbo sutarties rūšis (terminuota, laikinoji),
 - per didelė ar per maža darbo kontrolė,
 - darbo apmokėjimo ypatumai
- darbuotojų tarpusavio santykiai ir / ar santykiai su darbdaviu:
 - blogi darbuotojų santykiai grupėje,
 - netinkamas vadovybės elgesys (neteisingas darbo paskirstymas, neaiški ir / ar nuolat besikeičianti vadovybės pozicija ir kt.),
 - negalėjimas kelti kvalifikacijos,
 - negalėjimas prisidėti prie sprendimų priėmimo įmonėje,
 - atsiliepimų apie atliktą darbą trūkumas,
 - bauginimas (mobingas) smurtu, priekabiavimas.

Bendrieji mikroklimato kokybės kriterijai

Supaprastintai

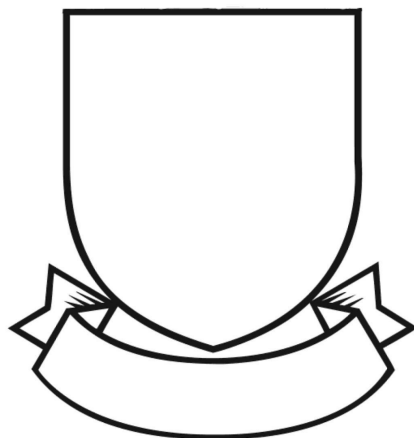
1. Paremiantis vadovavimas
2. Aiškus bendravimas tarpusavyje
3. Suderinami įstaigos ir darbuotojo tikslai
4. Konfliktų sprendimas
5. Balansas tarp darbo ir namų reikalavimų
6. Aiškūs kriterijai tobulėjimui ir karjerai
7. Aiškios pareiginės instrukcijos
8. Darbuotojo gebėjimai atitinka darbo reikalavimus
9. Dalyvavimas priimančiam sprendimui
10. Labai aiški laiko struktūra ir darbotvarkė

Pirmas žingsnis – pripažinti ir
įvardinti

(ne draugams, ne prie kavos,
bet girdint visiems)

Neretai – pats sunkiausias

Koks įstaigos simbolis?



Pagalbinė anketa individualiems pokalbiams (dalis)

MANO ĮSTAIGOS ISTORIJA: SANTYKIŲ IR SAVIJAUTOS ŽEMĖLAPIS

1. **Bendruomenės atmosfera** ("Anksčiau visi buvome kaip šeima...", "Dabar kiekvienas sau...", "Jaučiasi įtampa tarp...", "Mūsų kolektyvas labai susiskaldęs...")
2. **Kolegialūs santykiai** ("Galiu kreiptis pagalbos į bet kurį...", "Bijau prašyti pagalbos...", "Kai man sunku, visada atsiranda kas padeda...", "Negaliu pasitikėti kolegomis...")
3. **Darbo motyvacija** ("Nebeturiu jėgų...", "Einu į darbą su džiaugsmu...", "Norisi viską mesti...", "Jaučiuosi įvertinta/s...")
4. **Pokyčių išgyvenimas** ("Vėl kažką keičia...", "Niekas mūsų neklausia...", "Pagaliau pradėjo klausyti mūsų...", "Nežinome, ko tikėtis...")
5. **Lyderystė ir vadovavimas** ("Vadovai mūsų negirdi...", "Administracija labai palaiko...", "Nėra kam priimti sprendimus...", "Jaučiuosi įtraukta/s į sprendimus...")



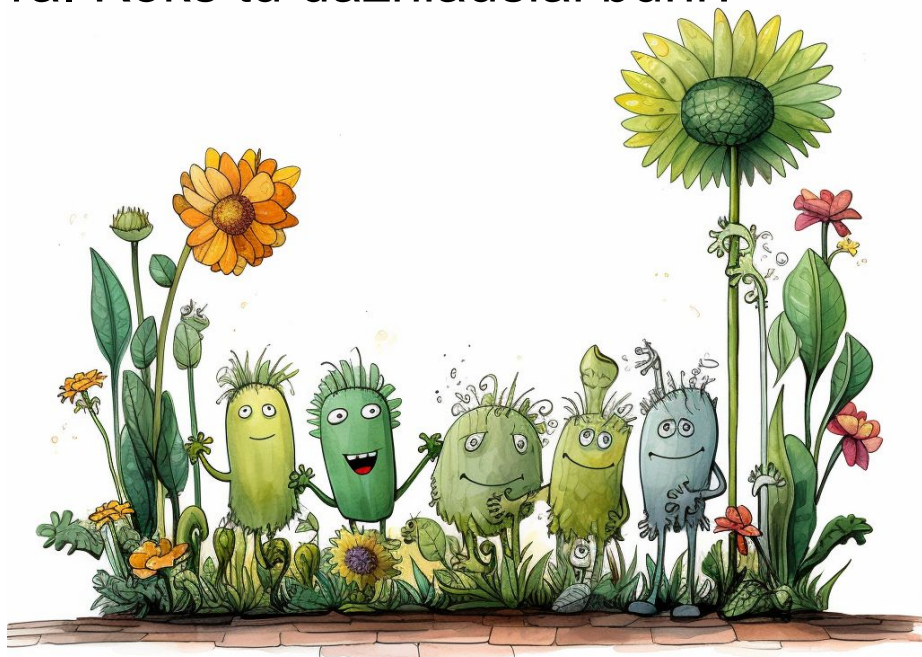
Problema slepiasi

1. Tarp įstaigos ir aplinkos
2. Tarp administracijos ir darbuotojų
3. Administracija
4. Darbuotojai
5. Individualūs asmenys
6. Konkretūs įvykiai

Sutarimai ir normos

Pažiūrėkime, kas čia yra. Koks tu dažniausiai būni?

- Tylintis
- Juokiantis
- Jungiantis
- Stebintis
- Skolinantis
- Vaišinantis
- Draugiškas
- Joks
- Kviečiantis
- Atsargus
-



Vidiniai neformalūs susitarimai



"Neformalūs profesinės bendruomenės susitarimai - mūsų nerašytos taisyklės"

KASDIENĖS MANDAGUMO PRAKTIKOS:

- Sveikinimės su visais, ne tik su "savais"
- Pradedame dieną nuo šypsenos
- Mokytojų kambaryje pirmiausia pastebime žmogų, ne jo klaidas
- Kavą išverdame ne tik sau, bet ir kolegoms
- Paliekame bendrą erdvę tokią, kokioje norėtume ją rasti patys



"Neformalūs profesinės bendruomenės susitarimai - mūsų nerašytos taisyklės"

PROFESINIS SOLIDARUMAS:

- Apie kolegas kalbame taip, tarsi jie būtų šalia
- Prieš mokinius palaikome vieni kitus
- Sunkumus sprendžiame "už uždarytų durų"
- Kolegų pamokas komentuojame tik jiems prašant
- Dalijamės resursais ir idėjomis



"Neformalūs profesinės bendruomenės susitarimai - mūsų nerašytos taisyklės"

EMOCINĖ PARAMA:

- Pastebime, kai kolega patiria sunkią dieną
- Išklausime nesistengdami iškart duoti patarimų
- Švenčiame net mažas pergales
- Priimame, kad kiekvienas turi "blogų dienų"
- Mokomės sakyti "ačiū" ir "atsiprašau"



"Neformalūs profesinės bendruomenės susitarimai - mūsų nerašytos taisyklės"

DARBO-POILSIO BALANSAS:

- Gerbiame vieni kitų laisvalaikį
- Nespaudžiame kolegų dirbti po darbo valandų
- Neužkrauname papildomų darbų prieš atostogas
- Palaikome, kai kolega sako "ne" papildomoms veikloms
- Priimame, kad kiekvienas turi teisę į "atjungtas" savaitgalio dienas



Geros nerašytos taisyklės darbuotojų tarpe

- **Konfidencialumas.** Tikslas – pasitikėjimas ir saugumas. Gali būti apie atlyginimą, vidines darbo problemas ir pan.
- **Kalbėti tik apie save.** „Aš“ pagalvojau ir t.t. Nenaudoti „mes“, „mus“.
- **Visada ateiti laiku.** Tai kartu parodo pagarbą kitiems.
- **Toleruoti.** Toleruoti, reiškia, priimti. Ypatingai - grupės/komandos sprendimai, kurie asmeniškai yra nepriimtini
- **Jokių bombų.** Jokių dramatinių, provokuojančių temų ar frazių. Tai gali nepakelti kiti. Turi būti temos.
- **Kvėpuoti.** Pagrindas – mokėti būti kolektyve su kolegomis, kurie erzina ar kelia įtampą
- **Galima klausti, bet nebūtina atsakyti.** Pats žmogus nusprendžia, kaip ir ką atsakys.

Galimi kompromisai:

1. **Profesionalus draugiškumas:** išlaikyti draugišką, bet profesionalią atmosferą
2. **Aiškios ribos:** nustatyti aiškias taisykles dėl darbo ir asmeninių santykių
3. **Komandos formavimo renginiai:** organizuoti renginius, kurie skatina bendravimą, bet išlaiko profesinį kontekstą
4. **Lankstus požiūris:** pritaikyti santykių stilių pagal situaciją ir asmenis
5. **Reguliarus grįžtamasis ryšys:** skatinti atvirą, bet konstruktyvią komunikaciją



Papildomi bendravimo principai

- Prašau leisti bendrauti su tais, kurie tau nepatinka
- Jei tai asmeniška, tegul tai ir lieka asmeniška
- Nesiskolinam, nesimylim, neverslaujam - neutralumas yra svarbu
- Noriu galėti kalbėti ir nepatogiomis temomis, bet nenoriu užgauti
- Galiu klausti bet ko, bet atsakai tada, kai gali, ir taip , kaip gali

*Elgesys, kurio
turime vengti*



1. **Verbalinė agresija.** Tai apima šaukimą, grasinimus, įžeidimus ar kitus žodžius, kurie gali įžeisti kitą asmenį.
2. **Išsiskiriantis elgesys.** Susitikimai skirtas grupei, o ne paviniams asmenims.
3. **Pertraukti kitus.** Tai trukdo konstruktyviam bendravimui ir reiškia nepagarbą kalbančiam asmeniui.
4. **Apkalbos kitiems negirdint ar šmeižtas.** Toks elgesys gali sunaikinti pasitikėjimą tarp dalyvių.
5. **Konfidencialumo pažeidimas.** Jei pokalbis reikalauja asmeninio ar jautraus informacijos dalijimosi, tokios informacijos platinimas už seminaro ribų yra nepriimtinas.
6. **Apsvaigimo būsenos.** Darbe turėtų būti blaivi galva.
7. **Pokalbio taisyklių nepaisymas.** Jei pokalbiui yra nustatytos tam tikros taisyklės ar gairės, jų nepaisymas gali būti priežastis stabdyti renginį.
8. **Konfliktą gilinant elgesys.** Tai gali būti subjektyvu, bet jei kažkas elgiasi netinkamai arba nepagarbiai, tai gali būti priežastis įsikišti.
9. **Demonstratyvus pasišalinimas.** Jei pokalbio metu nagrinėjamos temos kelia emocijas, siekite išlikti grupėje tam, kad būtų galima tai aptarti.
10. **Mobilus netrukdo.**

Du dideli varikliai

Kritika

Parama

Profesinis atlikimas

- Pasiruošimas pamokoms ir jų planavimo kokybė
- Ugdymo metodų įvairovė ir pritaikymas skirtingiems poreikiams
- Vertinimo sistemų objektyvumas ir nuoseklumas
- Klasės valdymo efektyvumas
- Mokinių įtraukimo ir motyvavimo strategijos
- Skaitmeninių įrankių naudojimas ir integracija
- Dalykinis išmanymas ir jo atnaujinimas
- Pamokų struktūra ir laiko valdymas

Ką gali vertinti ir kritikuoti vadovai ir tarpiniai lyderiai?

Profesinis tobulėjimas

- Kvalifikacijos tobulinimo planų vykdymas
- Naujų žinių ir įgūdžių taikymas praktikoje
- Savirefleksija ir tobulėjimo siekis
- Atvirumas naujovėms ir pokyčiams
- Mokymasis iš kolegų
- Dalyvavimas profesinėse bendruomenėse
- Inovatyvių praktikų išbandymas

Dokumentacija ir administraciniai aspektai

- Dokumentų pildymo savalaikiškumas ir tikslumas
- Ataskaitų ir planų kokybė
- El. dienyno pildymo reguliarumas
- Terminų laikymasis
- Administracinių susitarimų vykdymas
- Duomenų analizė ir jos panaudojimas

Komunikacija ir santykiai

- Bendravimas su mokiniais ir jų tėvais
- Konfliktinių situacijų sprendimas
- Grįžtamojo ryšio teikimas mokiniams
- Komunikacijos aiškumas ir savalaikiškumas
- Empatija ir emocinės paramos teikimas
- Profesinių ribų išlaikymas
- Pozityvios mokymosi aplinkos kūrimas

Bendradarbiavimas su kolegomis

- Dalyvavimas metodinėse grupėse ir bendruose projektuose
- Dalijimasis gerąja patirtimi ir resursais
- Įsitraukimas į komandinį darbą
- Konstruktyvus indėlis į diskusijas ir susirinkimus
- Tarpdalykinių ryšių kūrimas
- Mentorstė ir pagalba kolegoms
- Atvirumas grįžtamajam ryšiui



Įsitraukimas į mokyklos gyvenimą

- Dalyvavimas mokyklos renginiuose ir veiklose
- Iniciatyvų siūlymas ir įgyvendinimas
- Atstovavimas mokyklai išorės renginiuose
- Indėlis į mokyklos kultūros formavimą
- Lojalumas ir įsipareigojimas mokyklos vertybėms
- Dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose

Svarbu atsiminti:

Kritika turi būti:

- Konkreti ir pagrįsta faktais
- Teikiama konstruktyviai ir pagarbiai
- Orientuota į procesus ir rezultatus, ne į asmenybę
- Pateikiama tinkamu laiku ir aplinkybėmis
- Lydimą aiškių lūkesčių dėl tobulėjimo
- Subalansuota su pozityviu grįžtamuju ryšiu
- Siekianti augimo, ne baudimo
- Paremta bendru supratimu apie kokybišką mokytojo darbą



Mokyklos administracijos veikla

- Sprendimų priėmimo skaidrumas ir pagrįstumas
- Darbo krūvio paskirstymo teisingumas
- Komunikacijos aiškumas ir savalaikiškumas
- Mokytojų įtraukimas į sprendimų priėmimą
- Grįžtamojo ryšio kultūra ir jo panaudojimas
- Paramos mokytojams sistemos efektyvumas
- Biurokratinių procedūrų kiekis ir prasmingumas
- Darbo laiko organizavimas ir tvarkaraščiai
- Susirinkimų efektyvumas ir prasmingumas
- Prioritetų aiškumas ir nuoseklumas
- Konfliktų valdymo strategijos
- Lyderystės stilius ir prieinamumas
- Profesinio tobulėjimo galimybių užtikrinimas
- Mokytojų motyvavimo sistemos tinkamumas

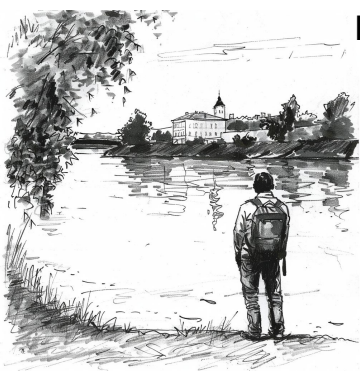
Ką gali kritikuoti mokyklos darbuotojai administracijos atžvilgiu

Švietimo politika nacionaliniu lygmeniu

- Ugdymo turinio kaitos dažnumas ir koordinavimas
- Švietimo finansavimo pakankamumas
- Nacionalinių programų ir projektų prasmingumas
- Mokytojo profesijos prestižas ir statusas
- Atlyginimų sistema ir jos teisingumas
- Standartizuotų testų ir vertinimų adekvatumas
- Teisės aktų aiškumas ir stabilumas
- Kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas
- Mokyklų autonomijos ir kontrolės balansas
- Švietimo politikos nuoseklumas ir tęstinumas
- Biurokratinių reikalavimų apimtis
- Švietimo politikų kompetencija švietimo klausimais
- Mokytojų įtraukimas į švietimo politikos formavimą
- Demografinių iššūkių sprendimo strategijos

Pokyčių valdymas mokykloje

- Pokyčių tempas ir apimtis (per daug/per greitai)
- Pokyčių pagrįstumas ir tikslingumas
- Mokytojų paruošimas pokyčiams
- Resursų užtikrinimas pokyčiams įgyvendinti
- Pokyčių įgyvendinimo proceso organizavimas
- Parama mokytojams pokyčių metu
- Pokyčių rezultatų stebėseną ir vertinimas
- Mokytojų nuomonės paaiskavimas diegiant pokyčius
- Laikas prisitaikyti prie pokyčių
- Skirtingų pokyčių koordinavimas tarpusavyje
- Inovacijų diegimo balansas su stabilumo poreikiu
- Teorijos ir praktikos atotrūkis pokyčiuose



Darbo sąlygos

- Fizinės darbo aplinkos kokybė
- Technologinė infrastruktūra ir priemonės
- Darbo ir poilsio laiko balansas
- Psichologinės pagalbos prieinamumas
- Saugumo jausmas darbo vietoje
- Darbo užmokesčio adekvatumas
- Karjeros galimybės
- Ilgalaikių sutarčių ir darbo garantijų klausimas
- Pagalbinio personalo pakankamumas
- Darbo vietos ergonomika
- Mokytojų sveikatos apsauga

Svarbu atsiminti:

Konstruktivi kritika mokytojų pusėje gali būti:

- Pagrįsta konkrečiais pavyzdžiais ir duomenimis
- Išsakyta tinkamais kanalais ir forma
- Lydimas alternatyvų ir sprendimų siūlymų
- Skirta bendram tobulėjimui, ne kaltinimui
- Atskirianti asmenis nuo problemų
- Orientuota į procesus, ne asmenybes
- Siekianti dialogo, ne konfrontacijos
- Atsižvelgianti į ribotumus ir kontekstą
- Formuluojuama profesionalia kalba



Tiek lyderiai, tiek mokytojai turi teisę į konstruktyvią kritiką, kuri padeda augti visai švietimo bendruomenei. Kitiškumas yra sveikos demokratinės mokyklos bendruomenės požymis, kai jis reiškiamas pagarbiai ir siekiant bendro tikslo – kokybiško švietimo.

Nusiųskite savo padėką. Tiesiog Ačiū! Ir pridėkite vieną žodį

PRAŠAU!

Pateikite savo kvietimą. Tiesiog KVIEČIU! (galite ir vienu žodžiu)

AČIŪ!

Paprašykite. Tiesiog PRAŠAU! (galite ir vienu žodžiu)

KVIEČIU!

1 Lygis "Profesionalus stebėtojas" (Rentgeno akys)

- Pastebime ir vertiname kolegų profesines stiprybes
- Atpažįstame kiekvieno unikalų indėlį į mokyklos gyvenimą
- Mokomės vieni iš kitų stebėdami

2 Lygis "Profesinis smalsumas" (Smalsuolių klubas)

- Domimės kolegų profesine patirtimi
- Dalijamės savo atradimais ir iššūkiais
- Kuriame profesinio augimo kultūrą

3 Lygis "Dialogo meistrai" (Klausymo meistrai)

- Kuriame prasmingą profesinį dialogą
- Priimame sprendimus išklausydami visus
- Mokomės konstruktyviai diskutuoti

4 Lygis "Sinergijos kūrėjai" (Komandos nariai)

- Efektyviai dirbame tarpdalykinėse komandose
- Kuriame bendrus projektus
- Papildome vieni kitų kompetencijas

5 Lygis "Pokyčių architektai" (Problemų sprendimo meistrai)

- Sprendžiame sudėtingas pedagogines situacijas
- Inicijuojame sisteminius pokyčius
- Kuriame inovatyvius sprendimus

"Profesinės bendruomenės lygių apibūdinimas"



Subtilesnių temų valdymas

Mažiau akivaizdžios konfliktų priežastys:

- skirtingi darbo ar asmenybių stiliai
- ne savų nuopelnų prisiėmimas
- kolegų požiūrių, išsilavinimo ar patirties nevertinimas
- kolegų užgožimas susirinkimuose
- kolegų neįtraukimas į susirašinėjimą
- kolegų ignoravimas
- prasta asmeninė higiena

Kartais didelės problemos prasideda nuo mažų detalių

- “Čia paprastai atvirai kalbėtis negalima. Ateini tylėdamas, padarai darbą, ir išeini tylėdamas”
- “Yra vienas/viena, kur jau didesnę dalį kolegų išvedė iš kantrybės”
- “Vadovė nesusitvarko. Aš net nežinau, ką ji daro”
- “Turi žinoti, su kuo galima kalbėtis, su kuo - ne”
- “Mūsų kolektyve yra darbuotojai, kurie yra “savi” ir labiau saugomi”
- “Man atrodo, kad iš tikro pas mus viskam vadovauja pavaduotoja”
- “Yra pora kolegų, kur darbą pavertė į savo namus”
- “Žinau, kad viena pedagogė neleistinai elgiasi su moksleiviais, bet nežinau, kaip apie tai pranešti, nesugadinant santykių su ja”
- “Čia visi visus “apipliotkina”
- “Administracija mus įtraukė į kai kurias neleistinas machinacijas su finansais ir darbo laiko perskirstymais”
- “Mūsų įstaigoje - giminių ir draugių “kraštas”
- “Įstaiga tapo labai išbalansuota po paskutinių pokyčių/darbuotojų atleidimų”

"Komunikacijos kliūtys profesinėje bendruomenėje"

ASMENINIAI BARJERAI:

- "Patyrimo gynėjas" - atmeta naujoves, nes "visada taip dirbau"
- "Teritorijos sargas" - labai saugo savo dalyko/kabineto autonomiją
- "Perfekcionistas" - kritikuoja kitų darbą dėl smulkmenų
- "Tylintysis" - neišsako nuomonės susirinkimuose, bet paskui koridoriuose kritikuoja
- "Vienišius" - vengia bendradarbiavimo, dirba tik individualiai

PROFESINIAI BARJERAI:

- "Metodikų diktatorius" - tiki tik savo mokymo metodais
- "Rezultatų medžiotojas" - mato tik pažymius, ne procesą
- "Konkurentas" - siekia įrodyti, kad jo mokiniai/metodai geresni
- "Pokyčių stabdys" - priešinas bet kokiems sistemos pakeitimams
- "Formalistas" - skrupulingai laikosi taisyklių, pamindamas sveiką protą



"Komunikacijos kliūtys profesinėje bendruomenėje"

BENDRAVIMO STILIAI:

- "Pertraukėjas" - nuolat pertraukia kitus per diskusijas
- "Monopolistas" - užvaldo visą diskusiją savo monologais
- "Nuvertintojas" - menkina kitų idėjas ir pasiekimus
- "Dramatizuotojas" - iš kiekvienos situacijos padaro dramą
- "Vengiantysis" - vengia tiesioginės komunikacijos, rašo ilgus laiškus

EMOCINIAI BARJERAI:

- "Įsižeidėlis" - asmeniškai priima konstruktyvią kritiką
- "Emocijų prodiuseris" - įneša daug neigiamų emocijų į diskusijas
- "Praeities nešėjas" - nuolat prisimena senas nuoskaudas
- "Nepasitikintysis" - įtariai žiūri į kolegų iniciatyvas
- "Energijos vampyras" - skleidžia negatyvumą ir pesimizmą



"Komunikacijos kliūtys profesinėje bendruomenėje"

GRUPINĖS DINAMIKOS TRIKDŽIAI:

- "Grupuočių kūrėjas" - formuoja uždaras grupes kolektyve
- "Hierarchijos saugotojas" - pabrėžia statusą ir pareigybes
- "Gandų skleidėjas" - platina nepatikrintą informaciją
- "Konflikto kurstytojas" - provokuoja nesutarimus
- "Pasyvus sabotuotojas" - tyliai trukdo bendriems tikslams

PASTABA: Svarbu atpažinti šiuos elgesio modelius ne tam, kad "etikečių klijuotume", bet kad:

- Suprastume komunikacijos kliūtis
- Ieškotume konstruktyvių sprendimų
- Ugdytume bendravimo kultūrą
- Stiprintume profesinį dialogą



"Kodėl mums reikalingos bendravimo gairės?"

Įsivaizduokite orkestrą be partitūros - kiekvienas muzikantas groja savo melodiją, savo tempu, savo ritmu. Nors visi yra profesionalai ir moka groti, bet rezultatas - chaosas. Panašiai nutinka ir profesinėje bendruomenėje be aiškių bendravimo susitarimų.

KODĖL TAI SVARBU?

1. Aiškumas ir nuspėjamumas
 - Kiekvienas žino, ko tikėtis iš kolegų
 - Sumažėja "neišsakytų lūkesčių" keliama įtampa
 - Lengviau planuoti ir organizuoti bendras veiklas
2. Konfliktų prevencija
 - Aiškūs susitarimai padeda išvengti daugelio kasdienių trintų
 - Yra aiški tvarka, kaip spręsti iškilusius nesutarimus
 - Mažiau vietos interpretacijoms ir prielaidoms

Gairės nėra "dar vienas dokumentas stalčiuje" - tai mūsų bendras susitarimas, kaip kuriame savo profesinę aplinką. Tai tarsi žaidimo taisyklės, kurios padeda visiems žaidėjams jaustis saugiai ir žinoti, kaip elgtis įvairiose situacijose.



DOKUMENTAS: PROFESINIO BENDRAVIMO GAIRĖS

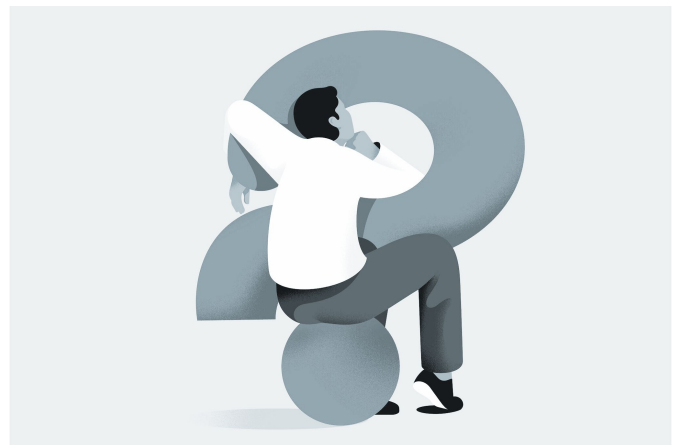
ATSAKOMYBĖ

- Visi bendruomenės nariai įsipareigoja laikytis šių gairių
- Gairės peržiūrimos ir atnaujinamos kasmet
- Už gairių nesilaikymą taikomos sutartos pasekmės
- **Kiekvienas narys turi teisę priminti apie susitarimus**
- Vadovybė užtikrina sąlygas gairėms įgyvendinti



- Bendravimas su vadovu?
- Kaip pagirti kolegą?
- Kaip pasakyti pastabą?
- Kaip taikyti mokymuose įgytas žinias?
- Kaip skatinti narių pasitikėjimą ir atvirumą?
- Kaip spręsti konfliktus?
- Mokyklos senbuvių užgaidos?
- Jaunoji kolegų karta
- Prašo pagalbos, bet gali pats?
- Kolega nevykdo susitarimų?
- Skleidžia neigatyvią nuotaiką, nors gerai dirba?
- Nepripažįsta klaidų?

Subtilesnės temos:





Temos, kurios degina

Konfliktai įstaigoje tarp kolegų gali pasireikšti labai įvairiai. Priežastys gali būti akivaizdžios ar užslėptos.

Akivaizdžios konfliktų priežastys:

- bet kokios formos patyčios ar priekabiavimas
- bet kokios formos diskriminacija
- atliekamo darbo prasta kokybė
- pravaikštos ir blogi laiko valdymo įgūdžiai
- nepriimtinas kalbos stilius (keiksmažodžiai ir pan.)
- pernelyg dažnas interneto naudojimas
- vagystės
- piktnaudžiavimas alkoholiu ar kitomis medžiagomis

Psichologinio smurto pavyzdžiai:

Per mokytojų susirinkimą direktorė viešai kritikuoja jūsų pamokų vedimo metodiką, nors niekada nėra stebėjusi jūsų pamokų.

Kolega nuolat komentuoja jūsų išvaizdą ar aprangą mokytojų kambaryje, pateikdamas tai kaip "draugiškus patarimus".

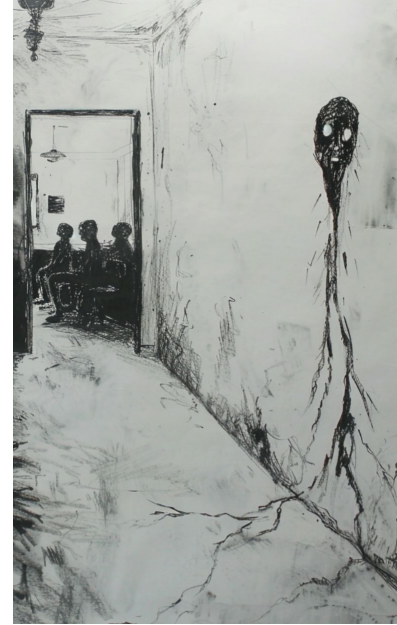
Pavaduotoja sistemingai skiria jums nemokamus papildomus darbus, motyvuodama tuo, kad "kiti mokytojai dar labiau užimti".

Metodinės grupės vadovė ignoruoja jūsų pasiūlymus susirinkimuose ir demonstruoja akivaizdų nepasitenkinimą, kai bandote kalbėti.

Kolega tyčia nepersiunčia jums svarbios informacijos apie artėjančius renginius ar pokyčius mokykloje.

Kiti mokytojai nuolat pertraukinėja jus, kai kalbate per susirinkimus, ir demonstruoja nuobodulį ar nepasitenkinimą.

Administracija nuolat keičia jūsų tvarkaraštį ar darbo sąlygas be išankstinio įspėjimo ar konsultacijos.



Mobingas. Teisiniai patikslinimai LR Darbo kodekse

30 straipsnio pakeitimas (Darbuotojų garbės ir orumo gynimas)

1. Darbdavys privalo sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojas ar jų grupė nepatirtų priešiško, neetiško, žeminančio, agresyvių, užgaulių, įžeidžiančių veiksmų, kuriais kėsiamasi į atskiro darbuotojo ar jų grupės garbę ir orumą, fizinį ar psichologinį asmens neliečiamumą ar kuriais siekiama darbuotoją ar jų grupę įbauginti, sumenkinti ar įstumti į beginklę ir bejėgę padėtį.

2. Darbdavys darbovietėje yra **atsakingas už mobingo** – bet kokio ir bet kokios formos įžeidžiančio, užgaulaus ar kitokio piktnaudžiaujamo pobūdžio pasikartojančio elgesio, nukreipto prieš atskirą (-us) darbuotoją (-us), kuriuo pažeidžiama darbuotojo profesinė, materialinė, socialinė ar psichologinė gerovė, sukeliamas poveikis psichinei ir fizinei darbuotojo sveikatai, reputacijai, mažinamas darbuotojo produktyvumas - **prevenciją**. Darbdavys privalo **užtikrinti saugų pranešimo apie mobingą kanalą**. Pranešusiam apie mobingą darbuotojui nuo pranešimo dienos iki kompetentingos institucijos atliekamo tyrimo pabaigos taikomos Lietuvos Respublikos **pranešėjų apsaugos įstatymo 10 straipsnyje** išdėstytos apsaugos priemonės. Pranešimui dėl mobingo pasitvirtinus, **apsaugos priemonės taikomos vienerius metus** nuo pranešimo tyrimo pabaigos.

3. Darbdavys imasi visų būtinų priemonių psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijai užtikrinti ir **pagalbai asmenims, patyrusiems psichologinį smurtą darbo aplinkoje, suteikti**.“

58 straipsnio pakeitimas (Darbo sutarties nutraukimas darbdavio iniciatyva dėl darbuotojo kaltės)

1. Darbdavys turi teisę nutraukti darbo sutartį be įspėjimo ir nemokėti išeitinės išmokos, jeigu darbuotojas dėl savo kalto veikimo ar neveikimo padaro pareigų, kurias nustato darbo teisės normos ar darbo sutartis, pažeidimą:

„7) mobingas – bet koks ir bet kokios formos įžeidžiantis, užgaulus ar kitoks piktnaudžiaujamo pobūdžio **pasikartojantis elgesys**, nukreiptas prieš atskirą (-us) darbuotoją (-us), kuriuo pažeidžiama darbuotojo profesinė, materialinė, socialinė ar psichologinė gerovė, **sukeliamas poveikis psichinei ir fizinei darbuotojo sveikatai, reputacijai, mažinamas darbuotojo produktyvumas**. Darbo ginčą nagrinėjanti institucija, atsižvelgusi į aplinkybes, **gali mobingu pripažinti nedaugkartinio pobūdžio šiurkštaus pobūdžio veiksmus**, jei šie pažeidė asmens teises.“

Mobingo pavyzdžiai:

Grupė kolegų sistemingai nutyla, kai jūs įeinate į mokytojų kambarį, ir pradeda šnabždėti tarpusavyje.

Kolektyvas niekada nekviečia jūsų į neformalius susibūrimus ar šventes, nors visi kiti mokytojai yra kviečiami.

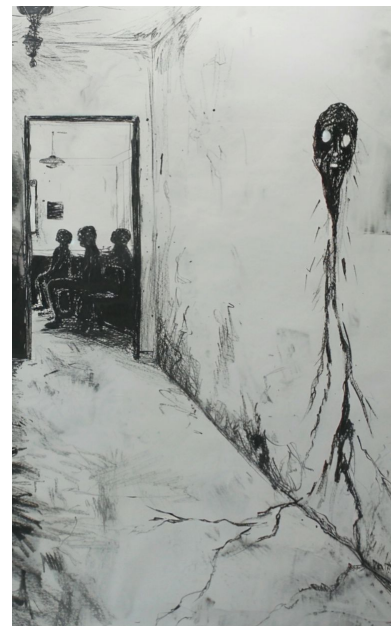
Keli kolegos nuolat kritikuoja jūsų mokymo metodus metodinėje grupėje, o kiti juos palaiko pritariančiais komentarais.

Grupė mokytojų sistemingai skundžia jus administracijai dėl smulkmenų, sukurdami įspūdį, kad esate problematiškas darbuotojas.

Kolektyvas boikotuoja jūsų organizuojamus renginius, rasdami priežasčių nedalyvauti ar atsiųsdami minimalų mokinių skaičių.

Keli kolegos koordinuotai skleidžia neigiamą informaciją apie jus tėvų bendruomenėje.

Grupė mokytojų sistemingai blokuoja jūsų iniciatyvas metodinėje grupėje, motyvuodami nepagrįstais argumentais.



Mobingo tarp darbuotojų mokykloje nagrinėjimas reikalauja aiškos ir veiksmingos procedūros, kad būtų užtikrintas teisingas ir objektyvus požiūris į šią problemą

1. **Pranešimo apie įvykį priėmimas.** Suteikti galimybę darbuotojams pranešti apie mobingo atvejus asmenims, kuriais pasitikima, pvz., mokyklos administracijai, personalo skyriui ar mokyklos psychologui.
2. **Pradinis atvejo vertinimas.** Administracija ar atsakinga darbo grupė turėtų išnagrinėti pranešimą ir nuspręsti, ar reikalingas tolesnis tyrimas.
3. **Tyrimo procesas.** Atlikite išsamų tyrimą, apklausdami susijusius asmenis, rinkdami įrodymus ir vertindami visą prieinamą informaciją.
4. **Konfidencialumo užtikrinimas.** Užtikrinti, kad visi tyrimo procesai būtų atliekami konfidencialiai, siekiant apsaugoti visų suinteresuotų šalių privatumą.
5. **Mediacijos ir konflikto sprendimo pasiūlymas.** Jei tai įmanoma ir tinkama, pasiūlyti mediaciją ar kitą konflikto sprendimo būdą suinteresuotoms šalims.
6. **Sprendimo priėmimas.** Remiantis tyrimo rezultatais, mokyklos administracija turėtų priimti sprendimą ir nustatyti atitinkamas sankcijas ar pakeitimus.
7. **Prevencinių priemonių įgyvendinimas.** Nustatyti ir įgyvendinti prevencines priemones, kad būtų išvengta panašių atvejų ateityje.
8. **Atsiliepimų ir pasekmių stebėjimas.** Sekti, kaip įgyvendinami sprendimai ir kokią poveikį jie daro mokyklos bendruomenei.
9. **Emocinės ir profesinės paramos teikimas.** Užtikrinti, kad tiek mobingo aukos, tiek kiti suinteresuoti asmenys gautų reikalingą emocinę ir profesinę paramą.
10. **Švietimo ir mokymo programos.** Įtraukti mokymus apie mobingo prevenciją ir konstruktyvų konfliktų sprendimą į mokytojų profesinio tobulėjimo planus.

Darbuotojas turi būti irgi aktyvus

Kilus ginčui, abi darbo ginčo šalys (darbdavys ir darbuotojas) darbo bylos nagrinėjimo procese privalo būti aktyvios ir suinteresuotos pateikti visus įrodymus, dokumentus, pagrindžiančius arba paneigiančius pareikštus reikalavimus, nurodyti aplinkybes, turinčias reikšmės darbo bylos nagrinėjimui, ir tai gali padaryti visomis Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso 177 straipsnyje nustatytomis įrodinėjimo priemonėmis. Besiruošiant ginčui VDI rekomenduoja rinkti visus su ginču susijusius objektyvius įrodymus:

- dokumentus (pvz. psichologų / psichoterapeutų konsultacijų sąskaitos, raminančių vaistų receptai ir kt.);
- išsaugoti SMS žinutes;
- išsaugoti elektroninius laiškus, juos patartina persiųsti į asmeninį el. paštą;
- daryti nuotraukas, kuriose atsispindėtų pažeidimas;
- atlikti vaizdo ar garso įrašus;
- pasitelkti liudininkus, galinčius patvirtinti nederamą kito asmens elgesį ar kitus reikšmingus faktus

Mobingo prevencija darbe

Mobingo prevenciją yra privaloma organizuoti visose įstaigose. Šios prevencinės priemonės įmonėje įgyvendinamos tokia tvarka:

1. Patvirtinamos smurto ir bauginimo darbe **prevencijos tvarkos** (mobingo prevencijos tvarka), kuriose yra surašytos darbuotojų ir darbdavių atsakomybės. Aiškiai pabrėžiama, kad **darbuotojui gresia nušalinimas nuo darbo**, administracinė atsakomybė ir kt. už tokio tipo pažeidimus.
2. Darbuotojus rekomenduojama **supažindinti ir iškabinti** tvarkas į įstaigos skelbimų lentose.
3. Įsakyme yra nurodomi **asmenys, į kuriuos galima kreiptis**, jei darbuotojas patiria mobingą t.y. smurtą, bauginimą gasdinimą darbe.
4. Rekomenduojama atmintinė dėl psichosocialinių darbo sąlygų gerinimo, siekiant atskirti ir atpažinti mobingą darbe
5. **Svarstymai ir sprendimas** ką daryti dėl darbuotojo, kai nustatoma, kad jis buvo tas, kuris vykdė mobingą t.y. smurtavo ar baugino: galima atleisti, jei tai yra laikomas šiuurkščiu darbo pareigų pažeidimu pagal darbo tvarkos taisykles. Galimas įspėjimas apie galimą atleidimą esant kitam tokiam atvejui.

Esminis psichologinio smurto/mobingo ir konflikto darbe **skiriamasis požymis - prievartą taikančio asmens siekimas psichologiškai dominuoti prieš smurto auką**. Psichologinio smurto darbe atpažinimas priklauso nuo subjektyvaus darbuotojo ar vadovo aplinkos suvokimo, todėl gali pasitaikyti situacijų kai (sąrašas nebaigtinis):

- kai darbuotojas dėl savo turimo išsilavinimo, įgytų kompetencijų ar kitų aplinkybių **gali klaidingai įžvelgti psichologinį smurtą**, pvz., darbuotojas gali **nežinoti teisės aktų reikalavimų, kurių privalo laikytis**, tinkamai nėra susipažinęs su įmonės, įstaigos ar organizacijos vidaus (norminiais) teisės aktais ir pan.;
- kai vyksta darbuotojų veiklos vertinimas, **darbuotojui gali būti įvardijami jo atliekamo darbo trūkumai ir privalumai, išreiškiamos pastabos**. Darbdavys turi teisę vertinti darbuotojo dalykines savybes, darbo rezultatus todėl reikia atskirti pagrįstą darbdavio vertinimą (darbinę kritiką), ir vertinti ar konkrečiu atveju tokia kritika nėra išreiškiama žeminančiai, pašaipiai;
- darbdavys gali tikrinti ar darbuotojas laikosi darbo sutartimi pavestų pareigų, reikalauti laikytis lokalinių teisės aktų reikalavimų (atvykti į darbą laiku, drausti palikti darbo vietą be tiesioginio vadovo leidimo ir kt.). Darbdavio reiklumas darbuotojui bendrai nėra laikytinas psichologiniu smurtu, **tačiau nepagrįstai padidintas reiklumas tik vieno darbuotojo atžvilgiu gali būti traktuojamas psichologiniu smurtu**;
- tarp darbdavio ir darbuotojo **kilę nesusipratimai/diskusijos/nuomonių nesutapimai savaime negali būti vertinami kaip psichologinis smurtas**.

https://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=3575

<https://ahaslides.com/MUZIKA25>



[Rezultatai](#)

<https://mopsis.info/seminaras-prasideda/dirigentai-ir-santykiai-2025>

Slaptažodis - mm

Nuoroda

