

Darbo santykių konfliktų atsiradimo priežastys ikimokyklinėse bendruomenėse

Liudoslava Teresa Mirzojanc

Vilniaus lopšelio-darželio „Kurpaitė“ direktorė
Tel. (8 5) 233 36 86
El. paštas: sunmirage2005@yahoo.com

Dalia Survutaitė

Docentė socialinių mokslų (edukologijos) daktarė
Vilniaus pedagoginio universiteto
Edukologijos katedra
Tel. 8 686 63 339
El. paštas: dalisurv@vpu.lt

Straipsnyje aptariami aktualūs darbo santykių klausimai švietimo sistemoje, analizuojama darbo santykių konfliktų ikimokyklinėse įstaigose įvairovė, atskleidžiamos darbo konfliktų kilimo priežastys. Darbo santykių konfliktai ikimokyklinėse įstaigose nagrinėjami vertinant vadovų, pedagogų, aptarnaujančio personalo darbuotojų nuomones.

Pagrindiniai žodžiai: darbo santykių konfliktai, ikimokyklinė ugdymo įstaiga, vadovai, pedagogai, aptarnaujančio personalo darbuotojai.

Įvadas

Visuomenė keičiasi dinamiškai. Kartu kyla švietimo įstaigų darbuotojų kompetencijos lygis, darbo teisės žinios. Tačiau neišvengiama konfliktų, kuriuos reikia atpažinti ir laiku tinkamai spręsti. Lietuvoje darbo konfliktų švietimo sistemoje kilimo priežastys ir sprendimo būdai, pradedant nuo jos pirminės grandies – ikimokyklinių įstaigų – mažai nagrinėti.

Iki šiol ikimokyklinėse įstaigose nebuvo pakankamai tiriama konfliktologinė padėtis, susidaranti dėl organizacinių konfliktų. Daugelio švietimo organizacijų tyrėjų dėmesys buvo kreipiamas vien į pedagoginius konfliktus, neišskiriant konfliktų, vykstančių švietimo įstaigos darbuotojų darbo santykių reguliavimo sferoje. Pedagoginis konfliktas, kuris labiausiai paplitęs švietimo organizacijose, pedagogikoje ir

pedagoginėje konfliktologijoje yra geriausiai ištirtas mokslininkų – S. Banykina (2001), A. Ancupov (2004), B. Ališev (1985), R. Šakurov (1985) ir kt.

Konfliktologai A. Ancupov ir A. Šipilov teigia, kad „darbo konfliktas yra socialinio konflikto rūšis, kurio objektu yra darbo santykiai bei sąlygos jų užtikrinimui“ (Ancupov; Šipilov, 2004: 406). Mokslininkai pabrėžia, kad darbo konfliktas yra platesnė sąvoka nei darbo ginčas, nes aprėpia ne tik darbo santykių sritį, bet dažnai ir interesų sankirtas, gali būti reguliuojamas ne tik darbo įstatymų normomis, bet ir kitomis teisinėmis ir etinėmis priemonėmis.

Praktikoje darbo ginčas sistemiškai ir apibendrintai priskiriamas prie atitinkamų socialinių reiškinių. Darbo konfliktą, D. Petrylaitės (2005: 45) nuomone, reikėtų laikyti labiau sociologi-

ne kategorija. Ir tik įgijus atitinkamų teisinių požymių pastaroji virsta institucionalizuotu konfliktu.

Švietimo įstaigos, kaip judrios ir socialiai jautrios bendruomenės, priklauso organizacinių konfliktų rizikos grupei. Tačiau Lietuvoje tokio pobūdžio tyrimų kol kas neaptikta. Todėl pasirinktas tyrimo apribojimas – analizuoti žemesniąją švietimo sistemos grandį – ikimokyklinės įstaigos ir jose vykstančius darbo santykių konfliktus.

Tyrimo objektas – darbo santykių konfliktai.

Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinėse įstaigose kylančius darbo konfliktus ir nustatyti jų priežastis.

Tyrimo metodologinis pamatas remiasi konstruktyvistine socialinės tikrovės pažinimo koncepcija bei hermeneutiniu santykiu su tiriamuoju objektu. Pagrindu pasirinktas rusų mokslininko A. Ancupov teiginys, kad konfliktų kilimas bei raida sąlygojami keturių grupių veiksnių bei priežasčių veikimo: objektyvaus, valdymo – organizacinio, socialinio – psichologinio ir asmeniškio (Ancupov, 2004: 51–69). Suvokiant švietimo sistemą kaip sąryšingą visumą, kuriai būdingi pavaldumo bei priklausomybės santykiai, vadovautasi psichologų V. Šejnov, J. Bogdanov ir V. Zazykin konfliktų klasifikacija skirstant juos į „horizontalius“ ir „vertikalius“ (Bogdanov; Zazykin, 2004: 153).

Tyrimo metodai:

1. Literatūros analizė ir interpretavimas.
2. Pedagoginės patirties refleksija.
3. Anketinė apklausa, siekiant ištirti ikimokyklinėse įstaigose darbo konfliktus, jų atsiradimo priežastis. Ikimokyklinių įstaigų personalui buvo sudarytos pusiau uždaros anketos. Jas gavo skirtingų kategorijų darbuotojai: vadovai, pedagogai bei aptarnaujančio personalo darbuotojai.

4. Tyrimo duomenys apdoroti naudojant statistinių duomenų apdorojimo paketo SPSS (Statistical Package for Social Science) 12.0 versiją. Taikytos dažnių lentelės, porinių dažnių lentelės, χ^2 (chi kvadrat), Anovos bei Bonferoni metodai nepriklausomoms imtims, Friedmano metodas priklausomoms imtims.

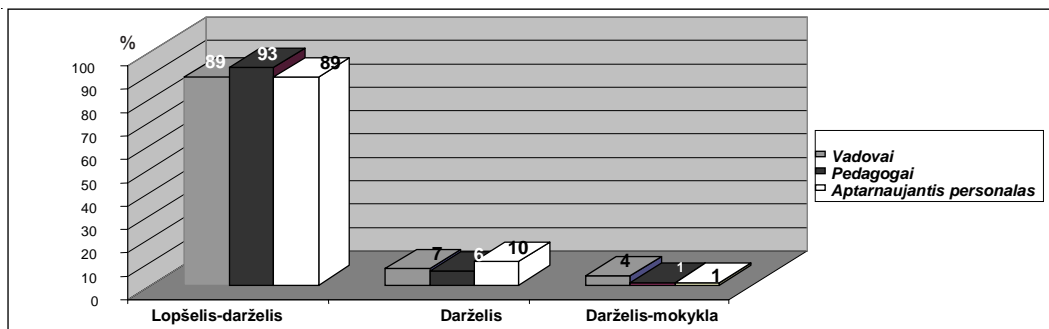
Tyrimo organizavimas

Respondentams – Vilniaus miesto ikimokyklinių įstaigų komandoms – vadovams bei keliems darbuotojams (pedagogams bei aptarnaujančio personalo darbuotojams) – buvo išdalytos anoniminės ne visiems skirtos anketos. Kiekviena respondentų grupė gavo kiek modifikuotas anketas. Apklausos būdu siekta ištirti kai kuriuos demografinius duomenis bei darbo konfliktų dažnį, darbo konfliktų dalyvius, darbo konfliktų kilimo priežastis, konfliktų pobūdį bei sprendimo būdus. **Šiame straipsnyje** apsiribojama tik konfliktų įvairovės apžvalga bei darbo santykių konfliktų kilimo priežasčių ikimokyklinėse ugdymo įstaigose pristatymu.

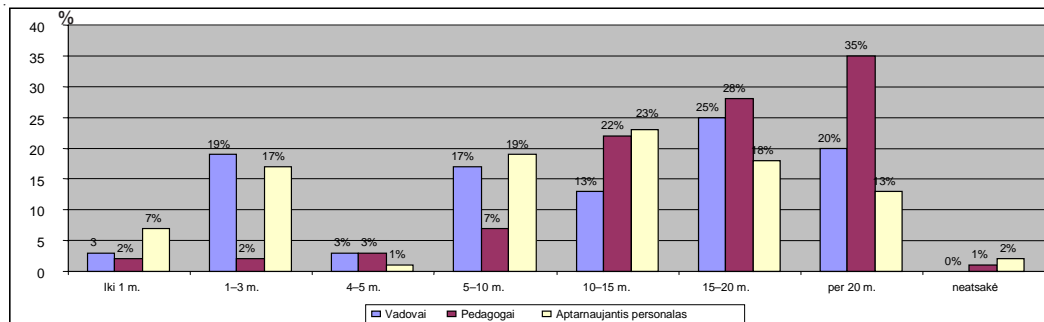
Tiriamieji:

- siekiant patikrinti tyrimo metodikos efektyvumą 2006 m. vasario mėnesio pradžioje viename iš Vilniaus miesto lopšelių-darželių buvo atliktas bandomasis tyrimas, kuriame dalyvavo 25 respondentai;
- empirinis tyrimas buvo atliekamas 2006 m. vasario–kovo mėnesiais. Jame dalyvavo 300 Vilniaus miesto ikimokyklinių įstaigų darbuotojų – 100 vadovų, 100 pedagogų, 100 aptarnaujančio personalo darbuotojų.

Daugelį apklaustųjų sudarė ikimokyklinių įstaigų darbuotojai, dirbantys lopšeliuose-darželiuose. Mažesnę respondentų dalis dirbo



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal ikimokyklinio ugdymo įstaigų tipus



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal einamų pareigų darbo stažą

darželiuose, tik keletas – darželiuose-mokyklose (žr. 1 pav.).

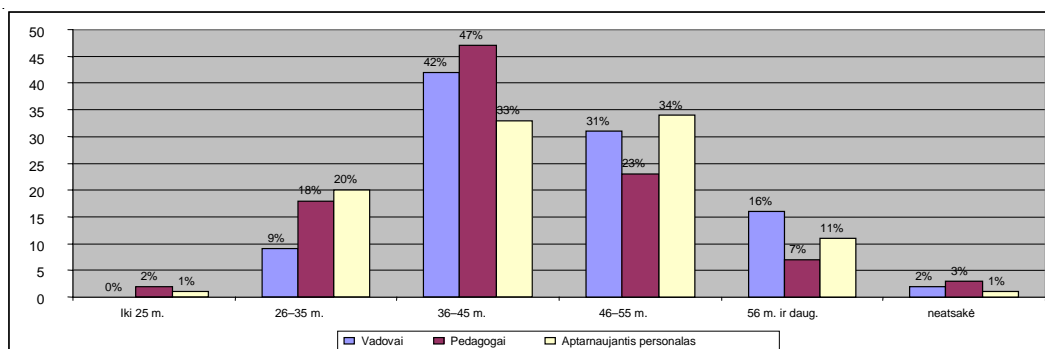
Tyrimo nustatyta, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų darbuotojų darbo patirtis ilgametė. Net ketvirtadalis dalyvavusių tiriant vadovų vadovavimo ikimokyklinėse įstaigose stažas siekia 15–20 metų. Net trečdalis respondentų – ikimokyklinių įstaigų pedagogų – pedagoginę veiklą vykdo per 20 metų. Dauguma aptarnaujančio personalo darbuotojų, dalyvavusių tiriant, turi 10–15 metų darbo stažą pagal einamas pareigas (žr. 2 pav.).

Daugelis ikimokyklinių įstaigų darbuotojų yra vidutinio amžiaus. Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad daug apklausoje dalyvavusių vadovų bei pedagogų yra 36–45 metų amžiaus, aptarnaujančio personalo darbuotojų dauguma – nuo 46 iki 55 metų (žr. 3 pav.).

Daugumos švietimo įstaigų demografinė ypatybė, kad daugiau personalo sudaro moterys. Ypač ryškiai toks pasiskirstymas yra pastebimas ikimokyklinėse įstaigose, kuriose vadovaujantias pareigas eina tik moterys, didžiausias procentas pedagogų bei aptarnaujančio personalo taip pat yra moterys. Vadybos specialistai mano, kad vienalyčiuose kolektyvuose daugėja tarpasmeninių konfliktų, kurie galiausiai liečia dalykinę bendradarbių santykių sferą ir perauga į dalykinius konfliktus (Banykina, 2006).

Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Psichologijos, vadybos bei konfliktologijos literatūroje pateikiama įvairi darbo santykių konfliktų klasifikacija. Mokslininkas F. Glasl (1999) konfliktus skirsto pagal ginčo dalyką, susidūri-



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

mo formas, konfliktuojančių šalių ypatumus. Kiti autoriai skirsto konfliktus pagal jų kilimo priežasčių bei turinio identiškumą. H. Krysmanski (1971) konfliktus klasifikuoja į realius, tikrus, kurių turinį sudaro objektyvūs ginčijami dalykai, ir menamus „netikrus“, kai kalbama apie neapibrėžtus pasikeičiančius ginčo momentus. Panašiai W. Esser (1972) atskiria „tikrus“ konfliktus nuo „netikrų“ konfliktų, kai konflikto dalyvis konflikto būdu stengiasi sumažinti emocinę įtampą. Daugelis mokslininkų: R. Dahrendorf, B. Ruettinger, J. Sauer išskiria atvirus ir užslėptus konfliktus (Ruettinger & Sauer, 2000: 16–17).

Pagal konfliktų baigtį išskiriami konstruktyvūs ir destruktivūs konfliktai. *Konstruktyvūs konfliktai* kuria naujas idėjas, skatina kūrybinumą, susidomėjimą. *Destruktyvūs konfliktai* yra neproduktyvūs, per jų eigą kyla emocijų (Ratkevičienė, 1997: 38–39).

Baltarusių mokslininkas V. Šejnov mano, kad konfliktai gali būti klasifikuojami pagal kelis požymius: pagal konflikto kryptingumą, jo reikšmę organizacijai, konflikto priežasčių charakterį ir jo sprendimo sferą. Panašias išvadas daro ir rusų psichologai J. Bogdanov ir V. Zazykin. Tyrinėdami kylančius švietimo organizacijose konfliktus, mokslininkai nurodo jų „platų laikinų ir

erdvinių charakteristikų įvairovę: jie gali būti „horizontalūs“ ir „vertikalūs“, trumpalaikiai ir užsitęsę, parcialiniai arba konsolidaciniai“ (Bogdanov; Zazykin, 2004: 153).

Vokiečių mokslininkė E. Regnet, išanalizavusi kylančius organizacijose konfliktus, padarė išvadą, kad ne visada gali organizacinio konflikto pagrindu būti tik vienos priežasties „grynas pavidalas“, dažniausiai jų būna kelios. Anot mokslininkės, apibendrinus daugybę mokslinių darbų konfliktų tema, galima išskirti penkias specifines organizacinių konfliktų kilimo priežasčių grupes:

1. Esminiai tikslų, požiūrių, vertybių ar normų skirtumai.
2. Asmeniniai ypatumai;
3. Komunikacijos stoka bei skirtingas informuotumas;
4. Sąlygų spaudimas (pvz., apribotas gėrybių prieinamumas);
5. Organizacijos struktūra (Regnet, 2004: 42–55).

Vokiečių mokslininkės E. Regnet tyrimų patirtimi pasiremiamas ir S. Stoškaus bei D. Beržinskienės išvados: kylantys organizacijose konfliktai dažnai turi ne vieną, o keletą priežasčių, kurias galima suskirstyti į grupes – išteklių pasiskirstymas; darbų sąryšis; skirtingi tikslai; skir-

tingos vertybės; skirtinga elgsena; išsilavinimas, bendravimo stilius; blogai perduota informacija (Stoškus; Beržinskienė, 2005: 185–187).

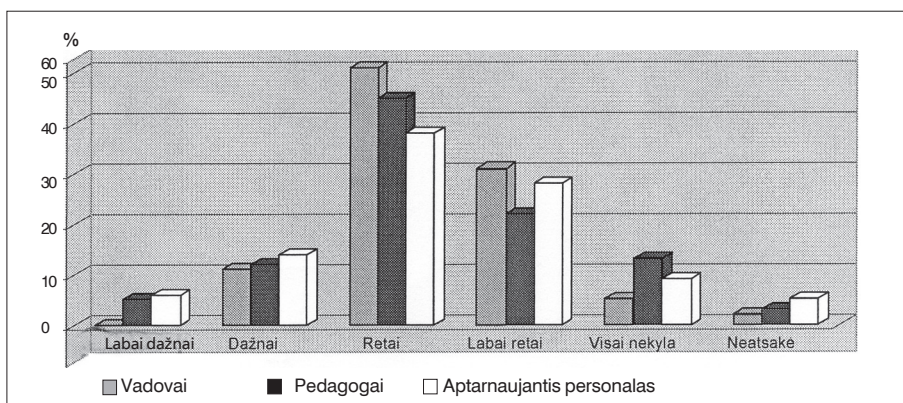
Apibendrinus mokslininkų tyrimų išvadas bei išanalizavus Vilniaus miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų darbuotojų darbo santykių konfliktus, nustatyta, kad darbo santykių konfliktus gali inspiruoti darbo tvarkos taisyklių nesilaikymas, darbo organizavimo įstaigoje nesklandumai, darbo krūvio paskirstymo klaidos, netinkamas darbo išteklių paskirstymas, informacijos sklaidos sutrikimai. Užsimezgusių darbo santykių ginčų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose tendencija – peraugti į konfliktus, kupinus emocijų. Tyrimo nustatyta, kad ilgai užsitęsę / sudėtingi darbo konfliktai gana retas reiškinys ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Kompromisas – pagrindinė ir dažniausiai pasirenkama darbo konfliktų sprendimo ikimokyklinėse įstaigose strategija.

Tiesa, analizuojant visų respondentų grupių atsakymus į klausimą, kaip dažnai jų įstaigose kyla darbo konfliktų, nustatyta, kad respondentai linksta atsakyti „retai“. Pastebima, kad ne pedagogai ir aptarnaujančio personalo darbuotojai, bet daugiau vadovai savo vadovaujamos įstaigose kylančius darbo konfliktus vertina kaip

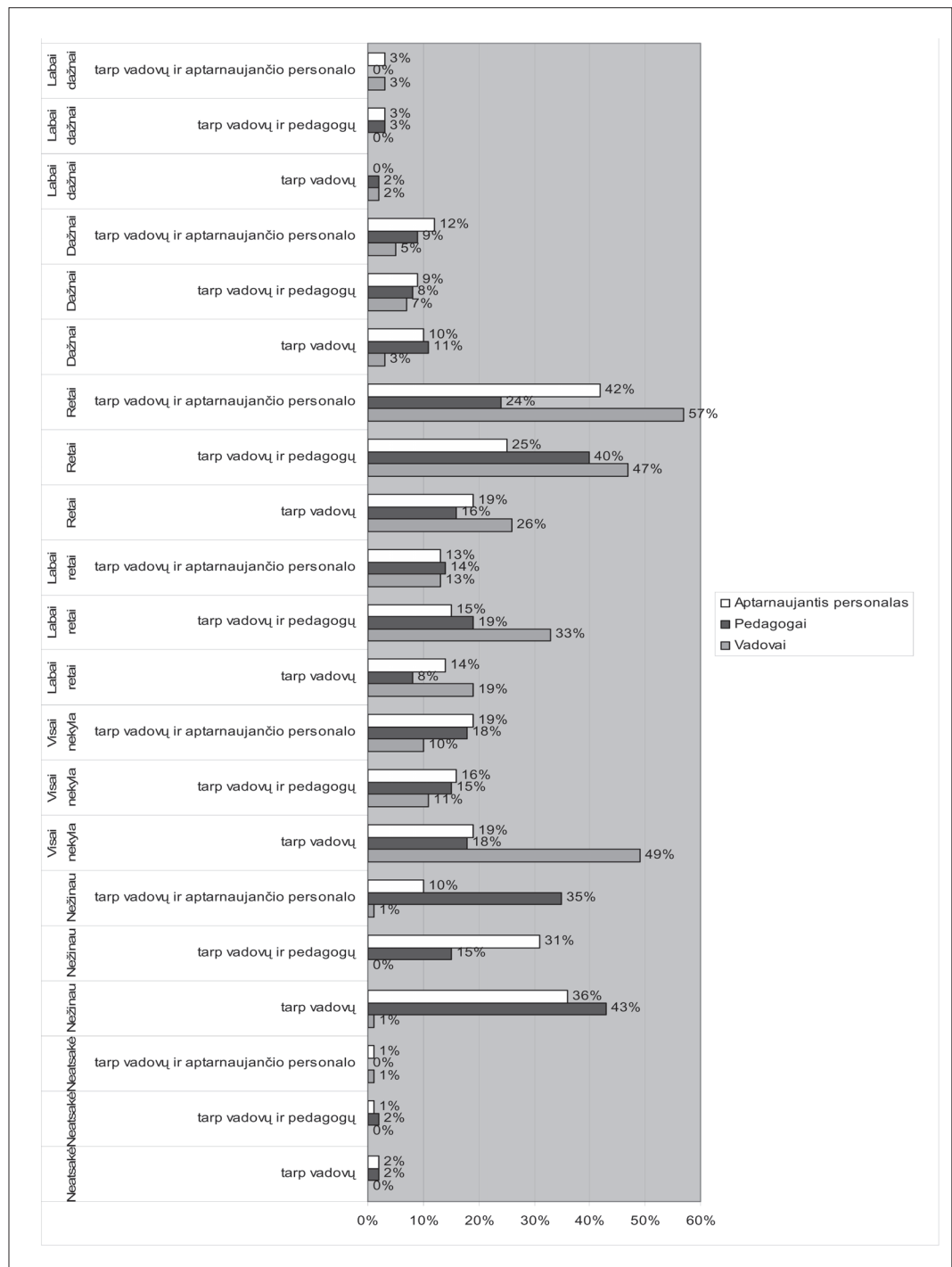
retus reiškinys. Nei vienas vadovas nepažymėjo, kad jo vadovaujamoje įstaigoje darbo konfliktai vyksta labai dažnai, nors 5 proc. pedagogų ir 6 proc. aptarnaujančio personalo darbuotojų pasako priešingą nuomonę. Tyrimo metu pastebima, kad beveik du dešimtadaliai aptarnaujančio personalo darbuotojų labiau linkę vertinti darbo konfliktų atsiradimą įstaigose kaip dažną reiškinį. Panaši ir pedagogų nuomonė (žr. 4 pav.)

Apibendrinant galima padaryti išvadą, jog darbo konfliktai ikimokyklinėse įstaigose nėra dažnas reiškinys. Vis dėlto manoma, jog konfliktologinė situacija kai kuriose įstaigose yra idealizuojama vadovų. Ne visada objektyviai įvertinama tikra padėtis dėl nenoro pripažinti realijų.

Analizuojant tyrimo duomenis, galima akivaizdžiai pastebėti, kad net pusė vadovų darbo konfliktus neigia. Apie trečdalis apklaustų vadovų teigia, kad darbo santykių konfliktai jų įstaigoje vyksta labai retai. Tik keletas vadovų nurodo darbo konfliktų atsiradimą kaip labai dažną (žr. 5 pav.). Atsakant į šį klausimą skirtingiems darbuotojų grupių atstovams nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($\chi^2 = 18,85$, $p = 0,016$, $p < 0,05$). Manoma, kad tai galėtų reikšti, jog kilus konfliktui, vadovai stengiasi jį ignoruoti ar net nuslėpti.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nurodomą darbo konfliktų kilimo dažnį ikimokyklinėse įstaigose



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nurodomą darbo konfliktų dažnį tarp vadovų, tarp vadovų ir pedagogų, tarp vadovų ir aptarnaujančio personalo

Pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai respondentams atsakant į klausimą, kaip dažnai jų įstaigose kyla vadovų ir aptarnaujančio personalo darbo konfliktų ($\chi^2 = 19,71$; $p = 0,011$, $p < 0,05$). Pedagogai ir aptarnaujančio personalo darbuotojai nurodo, kad tokių konfliktų kyla dažniau nei tai nurodo vadovai (žr. 5 pav.).

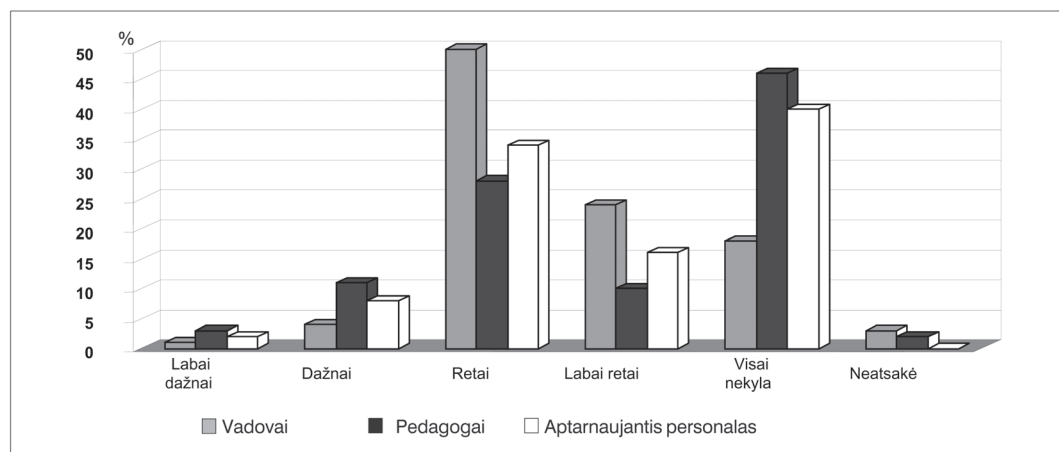
Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($\chi^2 = 28,74$; $p = 0,000$, $p < 0,05$) vadovų bei aptarnaujančio personalo darbuotojų konfliktų dažnio konstatavimo tarp pedagogų bei aptarnaujančio personalo. Aptarnaujančio personalo darbuotojai daug dažniau nei vadovai pažymi, kad tarp jų ir pedagogų kyla darbo nesutarimų. Galima teigti, kad aptarnaujančio personalo darbuotojai retai kreipiasi į vadovus norėdami išspręsti jų ir pedagogų darbo konfliktus. Apdorojimo metu panaudojus Friedmano testą ($\chi^2 = 50,39$, $p = 0,000$, $p < 0,05$), gautų duomenų paaiškėjo visų respondentų minimų skirtingų darbuotojų grupių darbo konfliktų dažnio seka. Statistiškai surangavus išvardytus ikimokyklinėse įstaigose kylančius horizontalius ir vertikalius darbo konfliktus, nustatyta, jog dažniausiai kyla vadovų ir aptarnaujančio personalo darbuotojų darbo konfliktų. Antroji vieta pagal minėjimo dažnį tenka pedagogų konfliktams, trečioji vieta – pedagogų bei aptarnaujančio personalo nesutarimams, toliau – vadovų ir pedagogų ir aptarnaujančio personalo tarpusavio konfliktai. Rečiausiai pasitaiko darbo konfliktų tarp pačių vadovų.

Tyrimas iš dalies patvirtino organizacijose konfliktus tyrusių daugelio mokslininkų teiginį, kad aukščiausias konfliktiškumo lygis būdingas vertikaliam vadovo bei pavaldinio sąveikai. Galima daryti prielaidą, kad dažniausiai kylančios vadovų ir aptarnaujančio personalo darbuotojų darbo konfliktai yra sąlygojami ryškiausiais šių darbuotojų kategorijų išsilavinimo lygio,

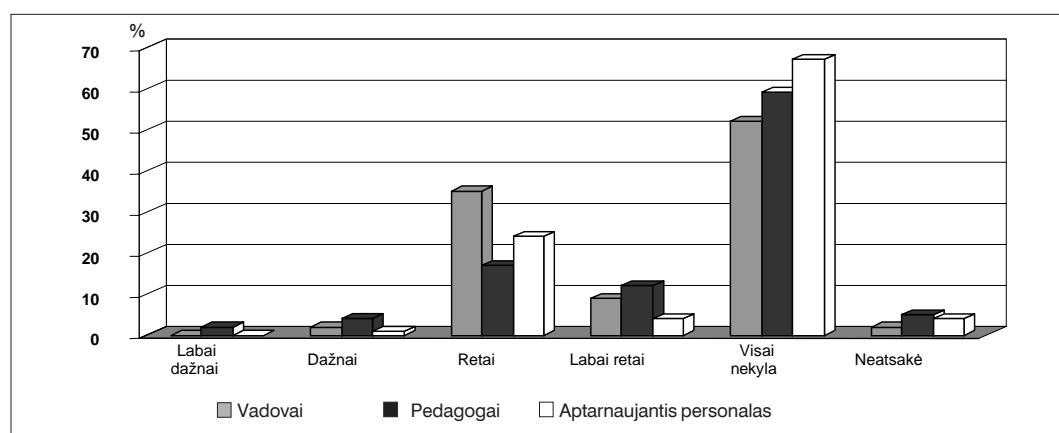
interesų bei pažiūrų skirtumais. Nemažą vaidmenį taip pat turi aptarnaujančio personalo žemiausio lygio informuotumas, tai sukelia šiai darbuotojų kategorijai nesaugumo jausmų ir kartu nepasitikėjimą vadovu, o tai skatina elementarius nesutarimus ir rimtesnius darbo konfliktus įstaigoje.

Empirinio tyrimo metu buvo nustatytas darbo konfliktų ikimokyklinėse įstaigose dėl informacijos stokos dažnis. Yra statistiškai reikšmingų skirtumų ($\chi^2 = 29,81$; $p = 0,000$, $p < 0,05$), vertinant vadovų ir kitų darbuotojų šios rūšies konfliktų kilimo dažnį. Kad darbo konfliktų dėl informacijos stokos jų įstaigose visai nekyla, nurodė beveik pusė apklaustųjų pedagogų, 40 proc. aptarnaujančio personalo darbuotojų, o tik 18 proc. vadovų sutinka su šia nuomone (6 pav.). Net pusė vadovų pažymi, jog darbo konfliktų dėl informacijos stokos jų įstaigose kyla retai. Su tuo sutinka tik 28 proc. pedagogų ir 34 proc. aptarnaujančio personalo darbuotojų. Akivaizdu, kad pedagogai dažniau nei kiti darbuotojai nurodo, jog darbo konfliktų dėl informacijos stokos jų įstaigose kyla labai dažnai ir dažnai.

Daug mokslininkų teigia, kad išteklių paskirstymas – viena iš pagrindinių darbo konfliktų kilimo priežasčių (A. Sakalas (2003), S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), J. Bugla (1987), G. Nikiforov (1997)). Statistiškai reikšmingų skirtumų, nurodant šių darbo konfliktų dažnį, įvairių darbuotojų kategorijų tyrimo metu nenustatyta. Daugiau nei pusė visų respondentų nurodo, kad šio tipo konfliktų ikimokyklinėse įstaigose visai nekyla (7 pav.). Pedagogai pažymi juos rečiau nei vadovai ir aptarnaujantis personalas. Kad darbo konfliktų dėl išteklių paskirstymo kyla retai, nurodo 35 proc. vadovų, 24 proc. aptarnaujančio personalo darbuotojų ir tik 17 proc. pedagogų.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nurodomų konfliktų dėl informacijos stokos dažnį



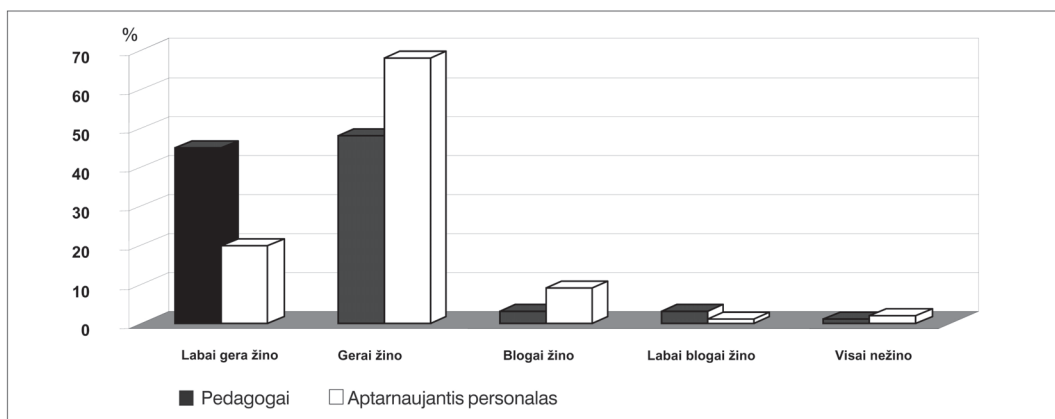
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nurodomų konfliktų dėl darbo išteklių paskirstymo dažnį

Tyrimo metu paaiškėjo, kad tik pusė pedagogų labai gerai žino, kokias funkcijas turėtų vykdyti pagal pareiginius nuostatus. Vos pusė pedagogų teigia, kad savo darbo funkcijas žino gerai. Pastebėta, kad aptarnaujančio personalo darbuotojai rečiau nei pedagogai tvirtina, kad yra labai gerai susipažinę su pareigiais nuostatais – 20 proc., gerai susipažinę – 68 proc. (8 pav.). Nustatyta, kad savo funkcijas labai blogai žino apie dešimtadalis ikimokyklinių įstaigų aptarnaujančio personalo. Empirinio tyrimo metu nusta-

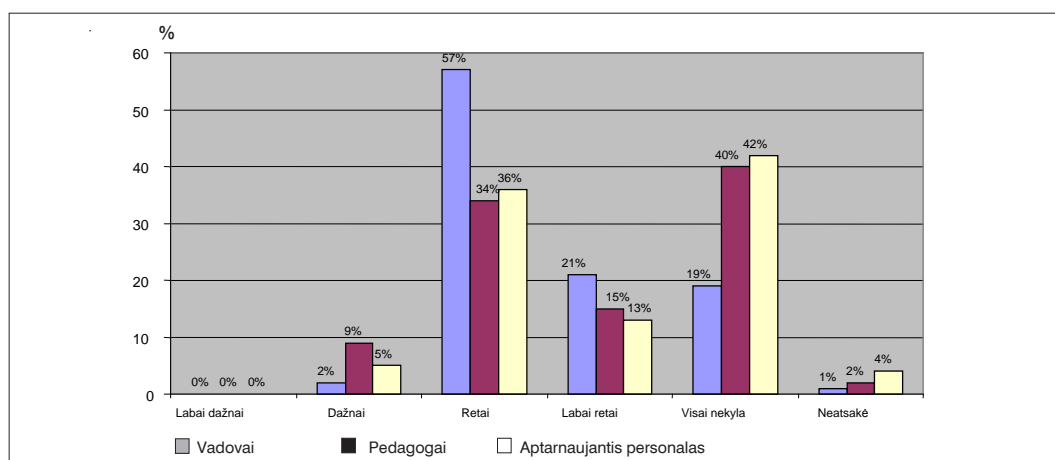
tyta, kad keletas pedagogų bei techninių darbuotojų visai nežino savo pareiginių nuostatų.

Apibendrinus pirmiau pateiktus duomenis, daroma prielaida, kad kylantys ikimokyklinėse įstaigose darbo konfliktai, kuriuose dalyvauja įstaigų aptarnaujantis personalas, gali būti sąlygoti darbuotojų nepakankamo profesinių funkcijų žinojimo.

Tirtas darbo konfliktų dėl darbo organizavimo dažnis, kurį nurodo visų kategorijų darbuotojai. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar žino, kokias darbo funkcijas turi vykdyti pagal pareiginių nuostatų reikalavimus

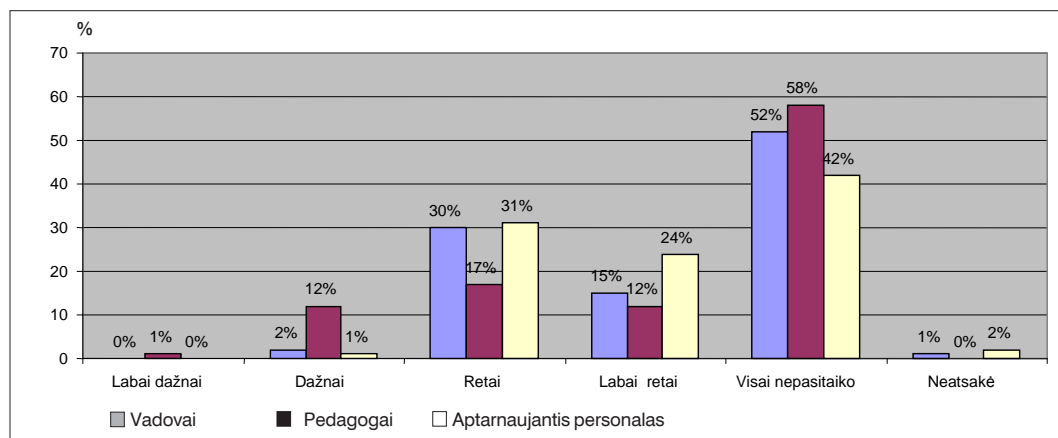


9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nurodomų konfliktų dėl darbo organizavimo dažnį

($\chi^2 = 23,85$; $p = 0,001$, $p < 0,05$). Pastebėta, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai nurodo šį konflikto tipą rečiau nei pedagogai ir aptarnaujančio personalo darbuotojai (9 pav.). Kad ikimokyklinėse įstaigose darbo konfliktų dėl darbo organizavimo kyla retai, nurodo 34 proc. pedagogų, 36 proc. aptarnaujančio personalo darbuotojų ir net 57 proc. vadovų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovai yra linkę konfliktologinę padėtį savo įstaigose vertinti palankiau nei kiti darbuotojai.

Nurodant įvairių darbuotojų kategorijų ilgai užsitęsusių / sudėtingų darbo konfliktų dažnį, statistiškai reikšmingų skirtumų taip pat nenustatyta. Pastebime, kad tai, jog tokių konfliktų pasitaiko ikimokyklinėse įstaigose labai dažnai, nurodo tik keletas pedagogų (10 pav.). Daugelis respondentų pažymi, kad ilgai užsitęsusių / sudėtingų darbo konfliktų jų ikimokyklinėse įstaigose nepasitaiko visai.

Nuomonę apie kai kurių organizacijoseylančių konfliktų naudą pareiškia R. Želvys



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įvardytų pasitaikančių įstaigoje ilgai užsitęsusių /sudėtingų darbo konfliktų dažnį

(2003). Tyrėjas mano, kad „dažnai konfliktai gali būti naudingi, nes leidžia pastebėti bei įvertinti prieštarinius požiūrius į tą pačią problemą ir pasirinkti teisingiausią alternatyvą“ (Želvytis; 2003: 87). Rusų konfliktologė N. Grišina, neneigdama konfliktų organizacijoje teigiamos įtakos, pareiškia nuomonę apie teorinių ir praktinių konfliktų traktavimo skirtumus. Daugeliui vadovų pats žodis „konfliktas“ sukelia neigiamų asociacijų, be to, vadovai su konfliktais sieja nemalonius išgyvenimus, tarpasmeninių santykių pablogėjimą ir kita (Grišina; 1990; 125). Anot autorės, vadovas neišvengiamai yra įtraukiamas praktiškai į kiekvieną rimtą konfliktą kolektyve. Jis būna pats darbo ginčų sprendimo iniciatorius arba pasyvus stebėtojas. Net nebūdamas betarpiškas konflikto dalyvis, vadovas dažnai turi atlikti tarpininko vaidmenį ir priimti galutinį sprendimą. Visa tai nulemia, kad konfliktą organizacijoje bet kuris vadovas vertina kaip nepageidaujamą reiškinį.

Išvados

1. Apibendrinus mokslininkų tyrimų išvadas bei išanalizavus Vilniaus miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų darbuotojų darbo santykių konfliktus, nustatyta, kad darbo santykių konfliktus gali inspiruoti darbo tvarkos taisyklių nesilaikymas, darbo organizavimo įstaigoje nesklandumai, darbo krūvio paskirstymo klaidos, netinkamas darbo išteklių paskirstymas, informacijos sklaidos sutrikimai. Užsimezgsusių darbo santykių ginčų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose tendencija – peraugti į konfliktus, kupinus emocijų. Tyrimo nustatyta, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose ilgai užsitęsę /sudėtingi darbo konfliktai gana retas reiškinys. Kompromisas – pagrindinė ir dažniausiai pasirenkama darbo konfliktų sprendimo ikimokyklinėse įstaigose strategija.

2. Apdorojimo metu atlikus Friedmano testą ($\chi^2 = 50,39$, $p = 0,000$, $p < 0,05$), iš gautų duomenų paaiškėjo skirtingų darbuotojų grupių visų respondentų minimų darbo konfliktų dažnio seka. Statistiškai surangavus išvardytus, ikimokyklinėse įstaigose kylančius horizontalius ir vertikalinius darbo konfliktus, nustatyta, jog

dažniausiai kyla vadovų ir aptarnaujančio personalo darbuotojų darbo konfliktų. Antroji vieta pagal minėjimo dažnį tenka konfliktams tarp pedagogų, trečioji vieta – pedagogų ir aptarnaujančio personalo nesutarimams, toliau – vadovų ir pedagogų ir aptarnaujančio personalo tarpusavio konfliktai. Rečiausiai pasitaiko darbo konfliktų tarp pačių vadovų.

3. Paaiškėjo, kad viena iš pagrindinių darbo konfliktų priežasčių ikimokyklinėse įstaigose – informacijos stoka. Nustatytas gana žemas aptarnaujančio personalo darbuo-

tojų informuotumo lygis, jų retas dalyvavimas aptariant ir rengiant darbą reglamentuojančius dokumentus.

4. Nustatyta, kad ilgai užsitęsę / sudėtingi darbo konfliktai gana retas reiškinys ikimokyklinėse įstaigose.
5. Nesudėtingus / neužsitęsčius darbo konfliktus dažniausiai vadovai sprendžia tarp oponentų, stengdamiesi išvengti kreipimosi į trečiuosius asmenis bei vengdami oficialių instancijų.
6. Daugelis ikimokyklinių įstaigų darbuotojų, neišskiriant vadovų, stokoja teisinių žinių.

LITERATŪRA

Bugla J. *Sociologia i psychologia pracy*. Warszawa: PWN, 1987.

Domsch M. & Schneble A. *Mitarbeiterbefragungen*. Heidelberg: Physica, 1992. <http://www.voppsy.ru/issues/1986/866/866067.htm>

Esser W. M. *Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer, 1975.

Glasl, F. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch fuer Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern, Stuttgart: Paul Haupt, Auflage, 1999.

Krysmanski H. J. *Sociologie des Konflikts. Materialien und Modelle*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1971.

Krueger W. *Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konfliktbehandlung in der Unternehmung*. Berlin: Duncker & Humblot, 1972.

Petrylaitė D. *Kolektyviniai darbo ginčai*. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2005.

Ratkevičienė V. *Valdymo psichologija. Paskaitų konpektas*. Kaunas: Akademija, 1997.

Ruettinger B. & Sauer J. *Konflikt und Konflikt lösen*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2000.

Sakalas A. *Personalu vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.

Stoškus S., Beržinskienė D. *Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005.*

Želvys R. *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla, 2003.

Анцупов А. И., Шипилов А. Я. *Конфликтология*. Москва: ЮНИТИ, 2004.

Анцупов А. Я. *Профилактика конфликтов в школьном коллективе*. Москва: ВЛАДОС, 2004.

Банькина С. *Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития*. [žiūrėta 2006-01-16]. Prieiga per internetą: http://www.i-u.ru/biblio/archive/banykina_pedkonf/

Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г. *Психология личности в конфликте*. Санкт-Петербург: Питер, 2004.

Гришина Н. В. *Я и другие: общение в трудовом коллективе*. Л., 1990.

Психология менеджмента. Под редак. Никифорова Г. С. Санкт-Петербург: Издательство С.-Петербургского университета, 1997.

Регнет Э. *Конфликты в организациях*. Харьков: Гуманитарный Центр, 2004.

Шакуров Р., Алишев Б. *Причины конфликтов в педагогическом коллективе и способы их разрешения*. [žiūrėta 2005-12-12]. Prieiga per internetą:

Шейнов В. *Прикладная конфликтология. Конфликты в нашей жизни и их разрешение*. [žiūrėta 2006-03-13]. Prieiga per internetą: <http://yurpsy.by.ru/biblio/konflikt/02.html>

RELATIONSHIP CONFLICTS AT WORK IN PRESCHOOL INSTITUTIONS, THEIR CAUSES

Liudoslava Teresa Mirzojanc, Dalia Survutaitė

Summary

The leader of preschool institutions has to deal with various conflicts which he/she has to participate in and even exercise the role of mediator between the employees while solving different institutional tasks and controlling relationships at work.

The leader of preschool institutions has to deal with various conflicts which he/she has to participate in and even exercise the role of mediator between the employees while solving different institutional tasks and controlling relationships at work.

Conflicts, their causes and solutions at work in educational system, beginning with preschool institutions, are not given proper attention, although this problem exists.

The aim of present work is to analyze conflicts which rise at work in preschool institutions. Data in the article refer to the works of Lithuanian scientist and foreign countries experience. It is based on a research on labor relations conflicts at the preschool institutions done in Vilnius.

The present paper consists of three parts. The first part discusses the notion of relationships conflicts at work, various classifications, functions and causes of the conflicts. The second part focuses on the analysis of how to regulate the conflicts at work, what is the influence of working atmosphere to the problem of conflicts, the specific features of the conflicts and their solutions. What is more, the same part deals with

the methods of prevention of those conflicts given by various authors. The third part presents the analysis of relationship conflicts at work.

In order to analyze the conflicts at work in preschool institutions, their causes, the research was held in February-March, 2006. The leaders and some of the employees (teachers and other service personnel) of Vilnius preschool institutions were given anonymous questioners. As the part of the questioners did not return after the first poll, the questioners were given one more time at the meeting of preschool institutions leaders. The number of respondents were 300 (100 were the leaders of Vilnius preschool institutions, 100 teachers of Vilnius preschool institutions and 100 service personnel of Vilnius preschool institutions).

The data of the research were processed using Statistical Social Science 12.0 version.

The research shows that the conflicts which rise in preschool institutions are very emotional, the highest level of conflicts is typical in the interaction of the leaders and service personnel in preschool institutions, the lowest level of conflicts is typical between the leaders; long and complicated conflicts are rare in preschool institutions. The method of consensus is used by every employee in preschool institutions. The research discloses that the main cause of conflicts in preschool institutions is lack of information and legal knowledge.

Įteikta: 2007 05 10

Priimta: 2007 07 15