

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO PRIELAIDOS
ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLOSE**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorius: ŠV-3 gr. studentė Inga Dargienė

Vadovas: Doc. dr. Gintaras Šaparnis.....
.....

Recenzentas:
.....

SANTRAUKA

Inga Dargienė

Komandinio darbo efektyvinimo prielaidos Šiaulių miesto mokyklose. Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių komandinio darbo teoriniai aspektai, atsižvelgiant į mokyklos kaip organizacijos ypatumus, veiklos specifiką. Remiantis teorine analize, atliktas komandinio darbo praktikos Šiaulių miesto mokyklose tyrimas, įvertinant komandinio darbo situaciją, nustatant komandiniam darbui būdingus bruožus, komandinio darbo plėtrą bei jo efektyvumą įtakojančius veiksnius, išsiaiškinant veiksmingiausias komandinio darbo tobulinimo kryptis, optimalius komandinio darbo problemų sprendimo būdus bei komandinio darbo efektyvinimo prielaidas. Anketinės apklausos būdu surinkti empirinio tyrimo duomenys leido patvirtinti suformuluotą mokslinę hipotezę, kad komandinis darbas didina mokyklų kaip organizacijų funkcionalumą.

SUMMARY

Inga Dargienė

Assumptions of making team work more efficient in schools of Šiauliai. Master's work.

Theoretical aspects of team work of different Lithuanian and foreign authors have been analyzed in Master thesis taking into consideration peculiarities of a school as an organizational unit and particularity of activities. On the grounds of theoretical analysis the research of team work practice in schools of Šiauliai has been carried out evaluating overall situation of team work; establishing characteristics and development of team work and factors that influence its efficiency; finding out the most efficient directions in team work improvement, optimal team work issue solving methods and assumptions of making team work more efficient. Data collected during the empirical research by the means of questionnaire poll has allowed to support the scientific hypothesis that team work enhances functionality of schools as organizational units.

TURINYS

IVADAS	7
1. KOMANDINIO DARBO SVARBOS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE TEORINIS PAGRINDIMAS	12
1.1. Komandinis darbas, jo samprata ir reikšmė organizacijų kaitos kontekste	12
1.2. Komandos ir grupės: jų panašumai ir skirtumai	20
1.3. Komandinio darbo efektyvumas, jo didinimo galimybės	23
1.4. Komandinio darbo taikymas besikeičiančioje mokykloje, kaip savitoje organizacijoje	30
2. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO PRIELAIDŲ ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLOSE TYRIMAS	37
2.1. Tyrimo procedūros. Tyrimo instrumentas.....	37
2.2. Tyrimo imties apibūdinimas: respondentų charakteristikos.....	39
3. KOMANDINIO DARBO TYRIMO ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLOSE REZULTATAI	44
3.1. Darbinės veiklos veiksnių svarbumas bei jų patenkinimo lygis mokyklose komandinio darbo atžvilgiu	44
3.2. Komandinio darbo ir individualaus darbo palyginamoji analizė	51
3.3. Komandinio darbo bruožai mokykloje	54
3.4. Komandinio darbo poveikis veiklos efektyvinimo kontekste	64
3.5. Komandinio darbo plėtrą skatinantys ir ribojantys veiksniai	65
IŠVADOS	81
REKOMENDACIJOS	84
DISKUSIJA	85
LITERATŪRA	87
PRIEDAI	90

LENTELĖS

1 lentelė. Komandų klasifikacija pagal D.W. Johnson	14
2 lentelė. Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių	15
3 lentelė. Komandos formavimo etapai	21
4 lentelė. Darbo grupės ir komandos palyginimas	22
5 lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai	22
6 lentelė. Konfliktų sprendimo strategijos ir jų tinkamumo atvejai	27
7 lentelė. Komandų formavimo galimybės.....	28
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklas (N=215)	39
9 lentelė. Respondentų amžius (N=215)	39
10 lentelė. Respondentų pedagoginio darbo stažas (N=215)	40
11 lentelė. Respondentų darbo stažas mokykloje, kurioje dirba šiuo metu (N=215)	40
12 lentelė. Respondentų kvalifikacinė kategorija (N=215)	41
13 lentelė. Respondentai, užimantys vadovaujančius postus (N=17)	41
14 lentelė. Respondentų buvimo mokyklos vadovaujančiuose postuose trukmė (N=17)	41
15 lentelė. Respondentų, užimančių vadovaujančius postus, kvalifikacinė kategorija (N=17)	42
16 lentelė. Respondentų studijavimas per pastaruosius penkerius metus (N=215)	42
17 lentelė. Darbinės veiklos veiksnių svarbumas respondentams (N=215)	46
18 lentelė. Darbinės veiklos poreikių patenkinimo lygis mokykloje (N=215)	48
19 lentelė. Darbinės veiklos poreikių patenkinimo lygis mokykloje (N=215)	49
20 lentelė. Darbinės veiklos veiksnių patenkinimo lygis, atsižvelgiant į veiksnių reikšmingumą mokykloje (N=215)	50
21 lentelė. Respondentų asociacijos, kurias sukelia „komandinis darbas“ (N=205)	51
22 lentelė. Respondentų asociacijos, kurias sukelia „individualus darbas“ (N=202)	52
23 lentelė. Respondentų dalyvavimas mokyklos savivaldos institucijose ir grupėse (N=215)	54
24 lentelė. Respondentų dalyvavimo mokyklos savivaldos institucijose ir grupėse trukmė (N=215)	57
25 lentelė. Mokyklos savivaldos institucijų ir grupių, kuriose dalyvauja respondentai, dydis (N=215)	57
26 lentelė. Mokyklos komandų, kuriose dalyvauja respondentai, skaičius(N=215)	58
27 lentelė. Respondentų darbo pagrindinėje mokyklos komandoje aspektai (N=215)	59
28 lentelė. Respondentų darbo pagrindinėje mokyklos komandoje aspektai (N=215)	59
29 lentelė. Komandinio darbo ypatumų vertinimas mokykloje, remiantis respondentų nuomonėmis (N=215)	61
30 lentelė. Mokyklos komandinio darbo bruožų vertinimas (N=215)	62

31 lentelė. Komandinio darbo rezultatų vertinimas mokykloje (N=215)	63
32 lentelė. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo organizavimą kitose Šiaulių miesto mokyklose (N=215)	63
33 lentelė. Respondentų nuomonės apie komandinio darbo įtaką veiklos rezultatyvumui (N=215).....	64
34 lentelė. Respondentų dalyvavimo komandiniame darbe savanoriškumas (N=215)	65
35 lentelė. Mokyklos kolektyvo dalys, palankiai ir nepalankiai vertinančios komandinį darbą (N=215) ..	66
36 lentelė. Komandinio darbo plėtrą mokykloje skatinantys ir ribojantys veiksniai (N=215)	69
37 lentelė. Respondentų nuomonės apie tai, ar mokykloje pakankamai išplėta komandinio darbo motyvavimo, skatinimo sistema (N=215)	69
38 lentelė. Darbuotojų motyvacijos efektyviai dirbti mokyklos komandose vertinimas (N=215)	70
39 lentelė. Respondentų nuomone, tinkamiausi mokykloje taikomi komandinio darbo paskatinimai, motyvavimo priemonės (N=32)	71
40 lentelė. Komandinio darbo efektyvumą labiausiai ribojantys ištekliai (N=215)	71
41 lentelė. Darbo mokyklos komandose trukmė vidutiniškai per savaitę (N=215)	72
42 lentelė. Laiko, sugaišto dirbant mokyklos komandose, vidurkiai (N=215)	72
43 lentelė. Respondentų nuomonės apie tai, kokią įtaką mokyklos narių kompetencijos turi siekiant efektyvaus komandinio darbo (N=215)	72
44 lentelė. Respondentų nuomonės apie tai, kokią įtaką mokyklos narių kompetencijos turi siekiant efektyvaus komandinio darbo (N=215)	73
45 lentelė. Mokyklos kolektyvo dalys, turinčios komandinio darbo užduočių atlikimui reikalingų savybių (N=215)	75
46 lentelė. Vidutinės mokyklos kolektyvo dalys, turinčios komandinio darbo užduočių atlikimui reikalingų savybių (N=215)	76
47 lentelė. Mokykloje užimamos pareigybės, kuriose esantis asmuo, respondentų manymu, labiausiai tiktų būti komandos vadovu (N=215)	76
48 lentelė. Mokyklos vadovų žinių apie komandinio darbo organizavimą turėjimas (N=215)	76
49 lentelė. Būdai ir priemonės, labiausiai tinkantys žinių apie komandinį darbą gilinimui ir įgūdžių tobulinimui (N=215)	77
50 lentelė. Būdai ir priemonės, kuriuos respondentai yra numatę ateičiai, siekiant pagerinti žinias apie komandinį darbą (N=215)	78
51 lentelė. Tinkamo pasirengimo komandiniam darbui prielaidos (N=215)	78
52 lentelė. Pagrindinės komandinio darbo tobulinimo kryptys, siekiant efektyvesnio komandinio darbo mokykloje (N=215)	79

PAVEIKSLAI

1 pav. Sprendimų priėmimas individo lygyje (šiuolaikinis požiūris)	12
2 pav. Jėgų lauko diagrama	16
3 pav. Valdymo metodai valdymo objektų atžvilgiu	18
4 pav. Komandos efektyvuma įtakojančios veiksniai	23
5 pav. Respondentų kiekybinių požymių vidutinės reikšmės	40
6 pav. Darbinės veiklos veiksnių svarbumas respondentams (N=215)	44
7 pav. Darbinės veiklos veiksnių svarbumo respondentams vidurkiai.....	45
8 pav. Darbinės veiklos veiksnių svarbumas respondentams, vertinant pagal bendrą veiksnių kompleksą (N=215).....	47
9 pav. Darbinės veiklos poreikių patenkinimo lygis mokykloje (N=215)	48
10 pav. Komandinio darbo prioritetiškumas, lyginant su individualiu darbu (N=215)	53
11 pav. Nuomonės apie tai, kodėl komandinis darbas efektyvesnis, lyginant su individualiu (N=207)	53
12 pav. Respondento kaip nario tipas pagrindinėje mokyklos komandoje (N=215)	57
13 pav. Komandų dydžio ir respondentų dalyvavimo komandose vidutinės reikšmės	58
14 pav. Respondentų komandinio darbo vidutiniai įverčiai	60
15 pav. Pagrindinės nepalankaus komandinio darbo vertinimo priežastys (N=205)	67
16 pav. Veiksni, turintys didžiausią įtaką komandinio darbo sėkmei, jo efektyvumui mokykloje (N=215)	68
17 pav. Mokyklos narių kompetencijų įtakos komandiniam darbui vidurkiai	74
18 pav. Respondentų labiausiai trūkstamos kompetencijos, siekiant pagerinti komandinį darbą (N=215)	74
19 pav. Šaltiniai, iš kurių respondentai sukaupė žinių apie komandinį darbą	77

IVADAS

Reformuojant Lietuvos mokyklas, keičiant bei modernizuojant ugdymo turinį, labai svarbi vieta tenka mokyklų bendruomenių narių tarpusavio santykiams, gerosios patirties dalijimuisi, bendravimui ir bendradarbiavimui, komandiniam darbui.

Komanda – tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia darbuotojų vaidmenų pasiskirstymas bei tarpusavio bendradarbiavimas (R. Jay, 2002). Komandų kūrimas remiasi veikla, kuri didina komandos efektyvumą, kurdama geresnius darbo ir bendravimo santykius, ugdydama komandos narių supratimą, pasitikėjimą ir atsakomybę. Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus, tokiu būdu didindama organizacijos veiklos efektyvumą (T.O. Davenport, 1999).

Komandinio darbo reikšmė ir nauda neabejotina. Komandinis darbas sudaro sąlygas išgirsti įvairesnių nuomonių, rasti naujų idėjų. Daugiau sprendimo priėmimo dalyvaujančių žmonių lemia didesnę galimų sprendimo alternatyvų skaičių, o tai didina galimybę pasirinkti optimalų sprendimo variantą (F. J. Yates, 2004). Esminė komandinio darbo nauda yra ta, kad kolektyvinių organizacijos narių pastangų dėka pasiekiamas sinerginis efektas.

Komandinio darbo efektyvumas priklauso nuo komunikacinių ryšių, informacijos pasidalijimo proceso funkcionavimo. Anot R. Jucevičiaus (1998), dirbant komandose pasiekiamas didesnis komunikavimo efektyvumas, nes tuo pačiu metu komunikacija vyksta su daugiau žmonių, o tai sumažina neteisingo informacijos interpretavimo galimybę, leidžia koreguoti priimamą sprendimą.

Komandinis darbas, pabrėžiant jo pozityvų vaidmenį šiuolaikinėse organizacijose, analizuojamas daugelio užsienio autorių darbuose (R. Jay, T.O. Davenport, R. Heller, R. Freeman, D. Hopkins, J. Stoner, B. Everard, P. Dalin ir kt.). Pastarąjį dešimtmetį komandinis darbas gan plačiai analizuojamas ir Lietuvos mokslininkų darbuose (A. Sakalo, R. Jucevičiaus, B. Vijeikienės ir J. Vijeikio, B. Neverausko, R. Želvio, T. Tamošiūno, V. Barvydienės, J. Kasiulio ir kt.). Tiesa, daugelis šių darbų yra šviečiamojo pobūdžio. Tuo tarpu komandinio darbo tematika Lietuvoje atliktų empirinių tyrimų nėra daug.

Apžvelgiant komandinio darbo teorijos raidą, reikėtų pasakyti, kad vienas pirmųjų mokslininkų, palyginęs individualių ir grupinių sprendimų priėmimą, buvo G. Watson. Vėliau Johnson, Nelson ir Skon įrodė, kad komandos priima efektyvesnius sprendimus už žmones, dirbančius individualiai. Mokslinėje literatūroje dažniausiai nurodomos priežastys, dėl kurių grupinis sprendimų priėmimas yra geresnis už individualų, yra šios: galimybė pasikeisti informacija ir geriau ją panaudoti bei didesnę darbuotojų motyvacija.

Reikėtų pastebėti, kad teoriniai komandinio darbo klausimai dažniausiai analizuojami verslo įmonių kontekste. Net ir pripažįstant, kad mokykla – panašiai kaip ir kitos verslo įmonės

funkcionuojanti sistema, reikėtų pastebėti, kad mokykla kaip organizacija turi nemažai savitumų, tik jai būdingų bruožų. Todėl ne visi klasikinės vadybos komandinio darbo principai, siūlomi problemų sprendimo būdai yra tinkami ir galimi. Šiame kontekste vertėtų paminėti skirtingas nei verslo organizacijose mokyklų narių motyvavimo bei skatinimo gerai dirbti (taip pat ir komandose) galimybes. Taigi teorinis problemos aspektas siejamas su tuo, kad komandinis darbas mokyklose – tai specifinė sritis, kuriai vadybos darbuose aprašomi komandinio darbo teoriniai aspektai gali būti taikomi su tam tikrom išlygom. **Sprendžiant mokslinę problemą siekiama išsiaiškinti vadybos teorijos tiesioginio pritaikomumo, analizuojant komandinį darbą mokyklose, galimybes bei nustatyti, kokie teoriniai komandinio darbo klausimai reikalauja modifikavimo, atsižvelgiant į mokyklos kaip organizacijos ypatumus, veiklos specifiką.**

Praktinis problemos aspektas. Apibendrinant mokyklose vykdomo komandinio darbo, jo efektyvinimo aspektus, galima pateikti tokius probleminius tyrimo klausimus:

- Kokia komandinio darbo situacija yra mokyklose, kiek ši situacija palanki komandinio darbo plėtrai?
- Kokie yra komandinio darbo plėtros mokyklose trukdžiai?
- Kokie galimi komandinio darbo problemų sprendimo būdai, kokios egzistuoja realios komandinio darbo efektyvumo didinimo galimybės?

Apibendrinant probleminius tyrimo klausimus, galima pasakyti, kad **tyrime iškelto praktiniu uždaviniu siekiama įvertinti komandinio darbo taikymą mokyklose, nustatyti jam būdingus bruožus, komandinio darbo efektyvumą įtakančius veiksnius, veiksmingus komandinio darbo tobulinimo būdus.**

Tyrimo aktualumas. Komandinio darbo vaidmuo didėja, kuomet organizacija veikia sąlyginio neapibrėžtumo sąlygomis, sprendžia sudėtingus ir didelės apimties uždavinius, reikalaujančius kūrybinio priėjimo ir daugialypės specialistų kompetencijos (A. Krupavičius, G. Merkys, 2002). Mokykloms, kaip ir kitoms organizacijoms, labai svarbus nenutrūkstamas tobulėjimas. Natūralu, kad „nuolat besimokančiose“, „atvirose naujovėms“ mokyklose atsiranda vis daugiau kūrybinių užduočių, kyla reikmė spręsti unikalias problemines situacijas. Mokyklose pasikeitus priimamų sprendimų pobūdžiui, kai vietoje rutininių, standartinių sprendimų vis didesnę poreikį įgauna organizacijos gebėjimas operatyviai reaguoti į individualią situaciją, akivaizdžiai padidėjo komandinio darbo taikymas, mokyklos narių orientavimas dirbti kolektyviai. Pokyčiams mokyklose, kaip ir kitose organizacijose, realizuoti būtina vykdyti projektus, užduotis, kuriuos įgyvendina komandos (B. Neverauskas ir kt., 2001).

Taigi mokyklos, siekdamos prisiderinti prie dinamiškų ir sudėtingų aplinkos sąlygų, vertikalios modelio hierarchines sistemas keičia į horizontaliu modeliu besiremiančias organizacijas,

kur esminiai organizacijos funkcionavimo elementai yra komandinis darbas, partnerystė, nuolatinis darbuotojų ir organizacijos mokymasis, humanistinis požiūris žmogiškuosius išteklius bei jų valdymą.

Ilgus metus mokyklose buvo labiau skatinamas individualus darbas, mokyklų nariai buvo labiau orientuoti į asmeninių rezultatų siekimą, o tai nesudarė prielaidų komandinio darbo plėtrai, komandinio darbo įgūdžių gerinimui. Lietuvos Nepriklausomybės laikotarpiu mokyklų narių požiūryje komandinio darbo atžvilgiu buvo galima išvelgti netgi pasipriešinimo įgyvendinamiems pokyčiams elementų. Tokia Lietuvos mokyklose susiklosčiusi situacija bei nusistovėję darbiniai santykiai, be abejo, neleido lengvai ir greitai mokyklose išplėtoti komandinio darbo. Todėl komandinio darbo principų diegimą bei plėtrą mokyklose pagrįstai galima laikyti iššūkiu mokyklų, kaip organizacinių sistemų, pertvarkai.

Siekiant efektyvaus komandinio darbo mokyklose nepakanka pedagogų noro dirbti komandose – būtinos atitinkamos žinios, įgūdžiai bei psichologinis pasirengimas. Tuo tarpu daugelis mokyklose dirbančių pedagogų nėra pakankamai gerai parengti grupiniam, projektiniam darbui.

Komandinio darbo taikymas mokyklose labai priklauso nuo aukščiausios mokyklų vadovybės. Siekiant optimalaus komandinio darbo taikymo bei efektyvaus mokyklos kaip sistemos valdymo mokyklų vadovams būtinos šiuolaikinės vadybos žinios. Tik tuomet galima tikėtis kokybiško komandų darbo ir gerų rezultatų.

Taigi plėtojant komandinį darbą mokyklose, reikalingas laipsniškas tiek jaunų, tiek didesnę pedagoginę patirtį turinčių žmonių įtraukimas į bendras veiklas, jų suinteresuotumo dirbti komandose sužadimas ir didinimas. Skatinant mokyklų narius priklausyti komandoms reikėtų atsižvelgti į šiuos veiksnius: saugumą, savęs vertinimą ir statusą, socialinius poreikius, galimybes, tikslo siekimą (B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000).

Tyrimo objektas – mokyklose vykdomas komandinis darbas.

Tyrimo dalykas – komandinio darbo situacija, ypatumai mokyklose.

Tyrimo tikslas – nustatyti komandinio darbo efektyvinimo prielaidas Šiaulių miesto mokyklose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti mokyklų mikroklimatą, apibūdinant mokyklų bendruomenių narių psichologines charakteristikas bei įvertinti jų svarbą narių integracijai į komandas.
2. Įvertinti mokyklų bendruomenių narių požiūrį į komandinį darbą, jų suvokiamas komandinio darbo teigiamas ir neigiamas puses, nustatyti pasipriešinimo komandiniam darbui mokyklose lygi.
3. Įvertinti komandinio darbo situaciją pasirinktame mokyklų segmente, remiantis pedagogų nuomonėmis, vertinimais, požiūriais.
4. Identifikuoti komandinio darbo efektyvumą mokyklose lemiančius veiksnius.

5. Numatyti ir pagrįsti komandinio darbo mokyklose efektyvinimo galimybes.

Mokslinė hipotezė – komandinis darbas didina mokyklų kaip organizacijų funkcionalumą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Komandinio darbo efektyvinimo galimybių Šiaulių miesto mokyklose empiriniam pagrindimui buvo atlikta apklausa raštu. Siekiant identifikuoti tikrąją komandinio darbo situaciją mokyklose, gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, vykdytas anoniminis anketavimas.

Respondentais pasirinkti Šiaulių miesto mokyklų mokytojai ir vadovai, kurie dalyvauja mokyklų komandose. Taigi **tiriamųjų kontingentas** - pagrindinių, vidurinių mokyklų ir gimnazijų vadovai ir mokytojai – mokyklose veikiančių komandų nariai ir vadovai. Apklausoje dalyvavo 215 respondentų. Jų nuomonės, vertinimai bei požiūriai – nediskutuotinai svarbiausias informacijos apie komandinį darbą mokyklose šaltinis.

Apklausos metodo pasirinkimo teisingumą įrodo, teorijoje išskirtos galimos komandinio darbo efektyvumo vertinimo alternatyvos: 1) pagal komandos narių nuomonės ir pasitenkinimą darbu komandoje; 2) pagal komandos darbo produktyvumą; 3) pagal vadovų pateiktus įvertinimus (T.O. Davenport, 1999).

Tyrimo organizavimo etapai:

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2004 m. rugsėjo – lapkričio mėn.).
2. Anketavimas (2004 m. lapkričio – gruodžio mėn.).
3. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2005 m. sausio – vasario mėn.).
4. Duomenų analizė ir interpretavimas (2005 m. vasario – kovo mėn.).
5. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2005 m. kovo – balandžio mėn.).

Atlikto tyrimo naujumas gali būti apibūdintas šiais teiginiais:

- Lietuvoje nėra daug atliktų empirinių tyrimų, nagrinėjant komandinį darbą mokyklose;
- Šiame empiriniame tyrime esama nemažai naujų, iki šiol Lietuvos autorių darbuose neanalizuotų komandinio darbo mokyklose klausimų;
- Kadangi komandinis darbas daugelyje mokyklų yra tik „įvedamas“ (aktyviai propaguojamas, buriamos komandos, mokomasi dirbti komandose, formuojasi komandinio darbo įgūdžiai, mėginama komandinio darbo teoriją susieti su praktika) galima teigti, kad atliktas tyrimas turi naujumo elementų, nes komandinio darbo situacija, mokyklos bendruomenės narių požiūris į komandinį darbą, nėra statiškas reiškinys, jis stipriai keičiasi. Šis tyrimas leidžia konstatuoti esamą komandinio darbo situaciją, nustatyti šioje komandinio darbo raidos stadijoje egzistuojančias komandinio darbo problemas mokyklose.

Klasikinės vadybos teorijoje dažniausiai aprašomi verslo įmonių komandinio darbo organizavimo principai, kurie negali būti besąlygiškai taikomi analizuojant mokyklose vykdomą komandinį darbą. Taigi **tyrimo teorinis reikšmingumas** gali būti apibūdintas tuo, kad komandinio darbo teorija darbe adaptuota švietimo paslaugas teikiančių organizacijų (mokyklų) grupei, t.y. atsižvelgiant į tyrimo objekto ypatumus, modifikuotas kai kurių komandinio darbo aspektų teorinis aiškinimas, koreguotos komandinį darbą analizuojančios teorinės interpretacijos.

Tyrimo praktinis - taikomasis reikšmingumas. Gauti darbo rezultatai ypač aktualūs mokyklų vadovams, mokyklų bendruomenių nariams (pedagogams, komandų nariams ir komandų vadovams), norintiems pagilinti supratimą apie komandinį darbą, daugiau sužinti apie mokyklų mikroklimatą, požiūrį į komandinį darbą, nuomones, vertinimus komandinio darbo atžvilgiu, mokyklų bendruomenių narių dalyvavimo komandiniame darbe lūkesčius, komandinio darbo tobulinimo, efektyvumo didinimo galimybes.

1. KOMANDINIO DARBO SVARBOS ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Komandinis darbas, jo samprata ir reikšmė organizacijų kaitos kontekste

Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Bendravimas, pasitikėjimas, lyderiavimas, atsakingumas, probleminių situacijų sprendimas, komandinis mąstymas - tai savybės, kurios yra nepakeičiamos šiuolaikinėje organizacijoje. Komandos nariai, veikdami išvien, padeda vienas kitam kartu pasiekti ir geriausių asmeninių rezultatų.

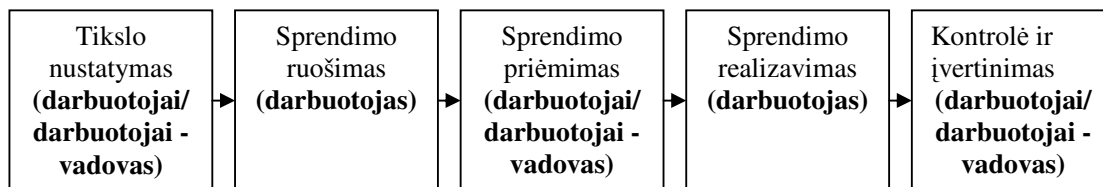
T. Tamošiūno (1999), teigimu, komanda – žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.

Komandą visuomet sudaro grupė žmonių, siekiančių bendro tikslo. Komanda – tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia darbuotojų vaidmenų pasiskirstymas bei tarpusavio bendradarbiavimas (R. Jay, 2002).

Komandinis darbas - tai kai kas daugiau, nei gebėjimas dirbti grupėje. Jis reiškia, kad vyksta ne tik pasikeitimas idėjomis, bet ir resursų ir pareigų pasidalijimas bei dalijimasis sėkme.

Komandos turi būti orientuotos į kiekvieno žmogaus savybių, svarbių komandoje, ugdymą. Komandų kūrimas remiasi veikla, kuri didina komandos efektyvumą, kurdama geresnius darbo ir bendravimo santykius, ugdydama komandos narių supratimą, pasitikėjimą ir atsakomybę. Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus, tokiu būdu didindama organizacijos veiklos efektyvumą (T.O. Davenport, 1999).

Komandinis darbas orientuotas į bendravimo su darbuotojais ir bendradarbiavimo organizacijoje plėtojimą. Ši darbo organizavimo forma tiesiogiai siejasi su bendradarbių įtraukimu į valdymą, darbuotojų įtraukimu į sprendimų priėmimą, kas labai akcentuojama šiuolaikiniame požiūryje į organizaciją (A. Sakalas, 2003).



1 pav. Sprendimų priėmimas individo lygyje (šiuolaikinis požiūris)

Komandų susiformavimo prielaidos glūdi žmogaus psichologijoje. Apžvelgus teorinius šaltinius galima išskirti keletą veiksnių, lemiančių žmonių siekį priklausyti komandoms (B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000):

- *Saugumas*. Susijungę į grupę žmonės jaučiasi saugesni ir stipresni. Grupei lengviau apsiginti nuo priešų, lengviau įtikinti kitus savo teisumu, išsikovoti geresnes sąlygas ir t.t. Žmonės grupėje linkę labiau pasitikėti savimi bei tampa atsparesni grėsmėms.
- *Savęs vertinimas ir statusas*. Grupė suteikia žmogui savo vertės jausmą. Pripažinimas grupės nariu ir gautas grupės nario statusas, lyginant su tais, kurie grupei nepriklauso, didina buvimo grupės nariu vertę, o kartu kelia ir savo vertės jausmą.
- *Socialiniai poreikiai*. Grupė patenkina socialinius žmogaus poreikius. Grupės nariai reguliariai bendrauja tarpusavyje. Daugumai žmonių tokie reguliarūs santykiai yra pagrindinė priežastis, dėl kurios jie siekia tapti grupės nariais.
- *Galimybės*. Tai, ko negali pasiekti vienas žmogus, dažnai tampa pasiekiamą grupei. Tai kiekybės jėga, per tą patį laiką grupei žmonių leidžianti padaryti daugiau nei galėtų atlikti vienas žmogus.
- *Tikslo siekimas*. Sudėtingų užduočių sėkmingam atlikimui gali neužtekti vieno žmogaus gebėjimų. Atskiri žmonės, darydami tai, ką sugeba geriausiai, gali „sujungti“ bendram tikslui savo gebėjimus ir įgūdžius bei pasiekti kokybiškai naują tikslą ar sukurti naują produktą.

Vienas iš svarbiausių asmenybės tikslų ir poreikių – socialinis poreikis, kuris patenkinamas asmeniui priklausant tam tikrai grupei. Su grupiniu darbu susiduriama, kai žmonės priverstinai (per formalias valdymo - organizacines struktūras) ar savanoriškai (per neformalias grupes) susiburia į grupę siekti bendro tikslo. Grupės nariui bendri darbo rezultatai yra svarbesni, nei individualūs, grupėje dažnai gaunamas sinerginis efektas, kai grupės sugebėjimų visuma yra didesnė nei visų grupės narių sugebėjimų suma. Grupė sėkmingai veikia tik tada, kai ji yra racionali tiek žmonėms, tiek kiekvieno jos nario požiūriu. A. Sakalo (2000) teigimu, kiekvienas grupės narys nori jaustis pilnateisiu grupės nariu ir kartu išlaikyti savo individualybę.

Organizacijose suburtos komandos gali būti klasifikuojamos įvairiai, pagal skirtingus kriterijus. J. Stoner ir R. Freeman (1999) išskiria šiuos komandų tipus:

- Komandavimo komanda - tai komanda, kurią sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys vadovui.
- Komitetas - tai formali organizacijos komanda, paprastai sudaroma ilgalaikėm, specifinėm organizacijos užduotims atlikti.
- Užduoties „pajėgos“, arba projekto komanda – tai laikina grupė, suformuota tik tam tikrai problemai išspręsti.

- Kokybės būrelis – tam tikros rūšies komanda, atliekanti tyrimus, ieškanti sprendimų ir teikianti pasiūlymus organizacijos vadovams.

D.W. Johnson komandas klasifikuoja į tris tipus: problemų sprendimo komandas, specialias komandas ir save valdančias (savivaldos) komandas (B.Vijeikienė, J.Vijeikis, 2000). Jos apibūdintos 1 lentelėje:

1 lentelė

Komandų klasifikacija pagal D.W. Johnson

Eil. Nr.	Komandos tipas	Apibūdinimas
1.	Problemų sprendimo komandos	Jas sudaro 5-12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Jie susitinka 1-2 kartus per savaitę darbo kokybės, efektyvumo bei darbo sąlygų tobulinimo būdams aptarti.
2.	Specialios komandos	Jos rūpinasi darbo reformomis ir naujos technologijos kūrimu bei įdiegimu, palaiko ryšius su užsakovais ir klientais, taip pat atlieka atskirų funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Specialios komandos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų, kai priimami visų lygių sprendimai.
3.	Savivaldos komandos	Ją sudaro 5-15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą arba teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksta visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Šios komandos prisiima valdymo atsakomybę, pačios kontroliuoja darbą.

R. Heller (2000) išskiria darbinę grupę, kuri yra gyva, nuolat besikeičianti, dinamiška jėga, vienijanti žmones bendram darbui. Pagal R. Heller grupės klasifikuojamos:

➤ *Formalios grupės, kurios sudaro organizacijos pagrindą, dažnai yra pastovios, dirba vienodą darbą ir turi nustatytą veiklos sferą:*

- Įvairių funkcijų administracinės direktorių lygio grupės, vienijamos didelės patirties.
- Visų lygių daugiafunkcinės vykdomosios grupės, kurios sujungia savo žinias problemoms spręsti ir projektams vykdyti.
- Visų lygių verslo grupės, jungiančios panašią patirtį turinčius žmones specifiniams projektams atlikti.
- Formalios paramos grupės, globojančios savo sritį.

➤ *Neformalios grupės, kurios dirba neoficialiai ir susiburia iškilus specialioms poreikiams:*

- Laikinos projektų grupės, kartu vykdančios specifinius uždavinius.
- Permainų grupės, aptariančios strategiją ar likviduojančios konfliktą, iškilus konkrečiai problemai.
- Žinovų grupės, savarankiškai ir spontaniškai svarstančios kūrybinius projektus.
- Laikinių uždavinių grupės, neformaliai sprendžiančios specifinius trumpalaikius uždavinius ir klausimus.

B. Vijeikienė, J. Vijeikis (2000) nurodo, kad pagal veiklos sferas formalios ir neformalios grupės turi esminių skirtumų, kurie atsispindi 2 lentelėje, sudarytoje remiantis D.B. Niustrom (2000):

2 lentelė

Skirtumai tarp formalių ir neformalių grupių

Palyginimo pagrindas	Neformali grupė	Formali grupė
Bendri tarpusavio santykiai	Neoficialūs	Oficialūs
Pagrindinės koncepcijos	Valdžia ir politika	Teisės ir pareigos
Pagrindinis dėmesys skiriamas	Žmogui	Pareigybei
Lyderio valdžios šaltinis	Atsiranda iš grupės	Deleguojamas vadovybės
Vadovaujamosi	Normomis	Taisyklėmis
Valdymo šaltiniai	Sankcijos	Apdovanojimai ir baudos

Komandinio darbo reikšmė ir nauda neabejotina. Komandinis darbas sudaro sąlygas išgirsti įvairesnių nuomonių, rasti naujų idėjų. Daugiau sprendimo priėmimo dalyvaujančių žmonių lemia didesnę galimų sprendimo alternatyvų skaičių, o tai didina galimybę pasirinkti optimalų sprendimo variantą (F. J. Yates, 2004). Esminė komandinio darbo nauda yra ta, kad kolektyvinių organizacijos narių pastangų dėka pasiekiamas sinerginis efektas.

Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų arba didelių organizacijų grupių darbo rezultatus (B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000). Akivaizdūs komandinio darbo privalumai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių.

Dirbdami komandoje darbuotojai įgauna (H.T. Graham, 1998):

- daugiau atsakomybės sprendimų priėmimo procese;
- daugiau pripažinimo ir dėmesio;
- daugiau informacijos, geresnius įgūdžius;
- geresnį komandos vizijos ir misijos, bendro vaizdo supratimą.

Apžvelgiant komandinio darbo teorijos raidą, reikėtų pasakyti, kad vienas pirmųjų mokslininkų, palyginęs individualių ir grupinių sprendimų priėmimą, buvo G. Watson. Vėliau Johnson, Nelson ir Skon įrodė, kad komandos priima efektyvesnius sprendimus už žmones, dirbančius individualiai. Mokslinėje literatūroje dažniausiai nurodomos priežastys, dėl kurių grupinis sprendimų priėmimas yra geresnis už individualų, yra šios: galimybė pasikeisti informacija ir geriau ją panaudoti bei didesnė darbuotojų motyvacija (С. Роббинс, 2003).

Analizuojant komandinį darbą, svarbu apibūdinti šiuolaikinę organizaciją, jos esmę. Vertinant šiame kontekste nustatyti svarbiausi organizacijos bruožai ir ypatumai.

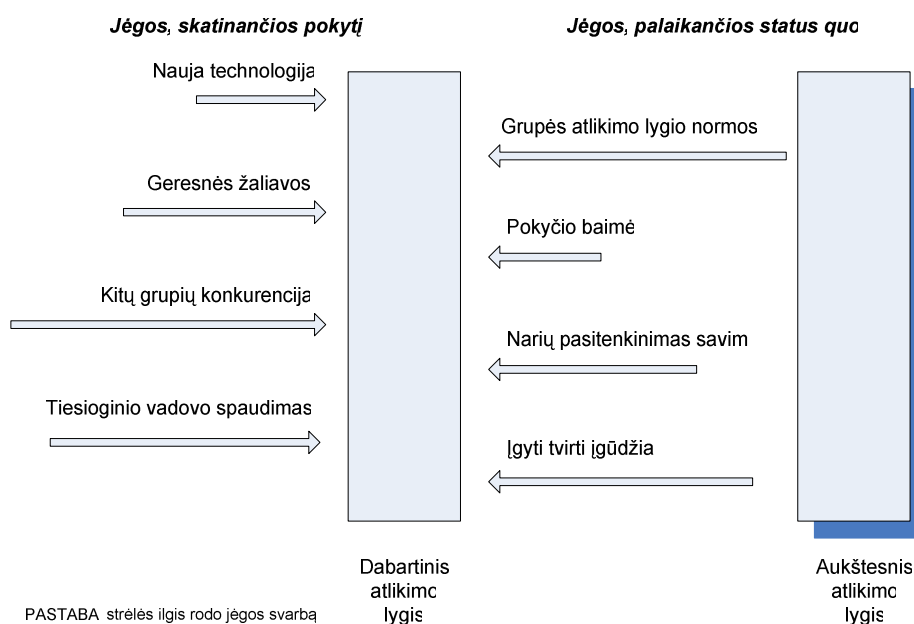
Daugelis autorių, apibūdindami organizaciją akcentuoja bendrą tikslą. Kituose siūlomuose organizacijos apibrėžimuose pabrėžiamas organizacijos veikimas pagal sistemiškumo principą, jai siekiant numatytų tikslų. Šiuo atveju, organizacija veikia kaip sistema, t.y., pasak V. Damašienės

(2002), tai tam tikrais ryšiais ir tam tikru būdu sutvarkytų komponentų (objektų, elementų, procesų, reiškinių ir pan.) visuma su jai būdingomis savybėmis, kurių neturi ją sudarantys komponentai. B. Neverauskas ir J. Rastenis (2001) pateikia tokį apibrėžimą: organizacija – grupė žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą, siekdami bendro tikslo ar tikslų.

R. Jucevičius (1998) teigia, jog organizacija – tai visuma, daugiau orientuota į veiklos kryptį, o ne į funkcijas. Valdžia ir atsakomybė tokioje organizacijoje yra išskaidyta. Keičiasi vadovų statusas, sprendimų priėmimo ir veiklos metodai.

Organizacijos vystymosi procese ypač svarbi vieta tenka mokymuisi – besimokančios, save ugdančios organizacijos kūrimui. Žiūrint į organizaciją kaip į intelektualią, žinias generuojančią ir jas naudojančią organizaciją, jos darbuotojų, o ir visos sistemos mokymasis ir tobulėjimas tampa vienu svarbiausiu uždaviniu.

Organizaciją keistis verčia daugelis jėgų. Pagal Kurto Lewino (J.A.F. Stoner, 1999) „jėgos lauko“ teoriją, kiekvienas elgesys yra pusiausvyros tarp varomųjų ir pasipriešinimo jėgų rezultatas. Norint geriau įsivaizduoti, tikslinga „jėgos lauko“ teoriją pavaizduoti diagrama (žr. 2 pav.):



2pav. Jėgų lauko diagrama

Kaip matyti iš 2 paveikslo, organizacijų kaitą lemia dviejų priešingų jėgų pusiausvyra. Kiekvienai organizacijai yra labai svarbu suderinti šias dvi jėgas, nes jėgų, skatinančių organizacijų kaitą, o tuo pačiu ir vystymąsi, sustiprėjimas gal pagerinti veiklos rezultatus, bet gali ir suaktyvinti kaitą stabdančias jėgas. Remiantis šio modelio programa, organizacijos, norinčios keistis, pirmiausia

turi būti nukreiptos į pokyčius stabdančių jėgų panaikinimą ar susilpninimą ir tik po to į jose esančių varomųjų jėgų kūrimą ir stiprinimą.

Šiuos pasipriešinimo šaltinius pagal J.A.F. Stoner ir kt. (2001) galima sugrupuoti į tris dideles klases: organizacijos kultūra; asmeniniai interesai; individualus organizacijos tikslų ir strategijų suvokimas.

Šiuolaikinėje vadyboje vis didesnis dėmesys skiriamas organizacijos kultūrai. R.Želvys (2003) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visumą. Jo teigimu, kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas. Visų pirma, ji suteikia organizacijai unikalumo, t.y. išskiria organizaciją iš kitų. Be to, organizacijos kultūra formuoja darbuotojams tapatumo jausmą: kultūros dėka vyksta žmogaus identifikavimasis su organizacija, kurioje jis dirba. Taip pat kultūra padeda ugdyti atsidavimą organizacijai ir jos vykdomai misijai, sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą, formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį bei elgseną.

Organizacija, neturinti savo suformuotos kultūros arba turinti sunkiai išreiškiamą kultūrą, neturi ir savo veiklos stiliaus. Tuo tarpu susiformavusios kultūros organizacija turi ir ryškų veiklos stilių, atpažįstamą tarp kitų, pasižymi visiems jos nariams suprantamomis elgesio normomis (R. Jucevičius, 1998). Pastebima, kad organizacinė kultūra gali labai skirtis, kartu skirsis ir galutiniai veiklos rezultatai.

Tikslai ir strategijos turi ypač didelę įtaką bet kurios organizacijos pastangoms organizuoti ir koordinuoti. Kartais darbuotojai nesupranta naujų tikslų poreikio, kadangi jie neturi tos informacijos, kurią turi vadovai (J.A.F. Stoner ir kt., 2001).

Organizacinis vystymas, priešingai, yra ilgalaikis, daugiau apimantis, sudėtingesnis ir brangiau kainuojantis pokyčio būdas, kurio tikslas yra pakelti visą organizaciją į aukštesnį lygį ir kartu žymiai pagerinti jos narių darbo rezultatus ir pasitenkinimą. Nors į organizacinį vystymą dažnai įeina struktūriniai ir technologiniai pakeitimai, jis pirmiausia susitelkia į žmonių bei jų darbo santykių kokybės ir pobūdžio pokyčius.

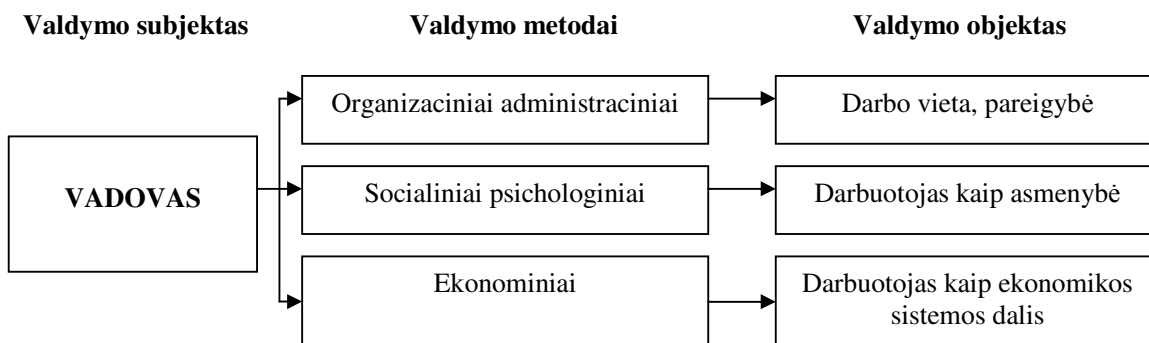
Formaliai organizacinis vystymas gali būti apibrėžtas kaip aukščiausio valdymo lygio remiamos ilgalaikės pastangos pagerinti organizacijos problemų sprendimo ir atnaujinimo procesą, ypač per efektingesnę ir gilesnę organizacijos kultūros diagnozę ir valdymą. Ypatingas dėmesys skiriamas formaliai darbo komandai, laikinai komandai ir tarpgrupinei kultūrai, - padedant konsultantui – padėjėjui ir naudojant taikomojo elgesio mokslo teoriją bei technologiją, apimančią veiksmų tyrimus (J.A.F. Stoner ir kt., 2001).

R. Jucevičius (1998) ir kiti autoriai išskiria antreprenerišką organizaciją, antrepreneriškumą priskirdami prie svarbių modernios organizacijos bruožų. Antrepreneriškos organizacijos siekia inovacijų, pokyčių, ieško galimybių keistis ir vystytis.

R. Jucevičius nurodo kelias tokią organizaciją apibūdinančias sąvokas: antreprenieris – tai žmogus, orientuotas į galimybių panaudojimą (Drucker, 1985); antreprenerystė – tai naujos vertės kūrimo procesas, kuriam antreprenieris skiria reikalingą laiką bei pastangas prisimindamas galimą finansinę, psichologinę ar socialinę riziką, ir už tai gauna piniginę naudą ir asmeninį pasitenkinimą (Hisrich, 1986).

Nemažą vadovo bendravimo su pavaldiniu dalį sudaro nurodymai pavaldiniams, užduočių skyrimas. Labai svarbu, kad vadovo nurodymai pavaldinio nenuteiktų priešišškai, o sužadintų jo iniciatyvą, motyvuotų užduotį atlikti gerai. Vertinant šiuo požiūriu labai svarbu, kad vadovas tinkamai pasirinktų poveikio savo pavaldiniams būdus – tinkamus valdymo metodus. Valdymo metodai turi didelę įtaką komandinio darbo eigai.

Valdymo metodų parinkimui įtakos turintys poreikiai skirstomi į materialiuosius (ekonominius), socialinius psichologinius arba moralinius (dvasinius) ir organizacinius administracinius (B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė, 2000; S. Stoškus, 2002). Skirtinga šių metodų paskirtis matyti 3 paveiksle.



3 pav. Valdymo metodai valdymo objektų atžvilgiu

Daugelio autorių nuomone (E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000; I. Bakanauskienė, 2002), ekonominiai valdymo metodai yra svarbiausi, nes būtent jie orientuoti į bazinių žmogaus poreikių patenkinimą. Ekonominiai valdymo metodų grupės: tiesioginio poveikio (remiasi tiesioginiais santykiais ir materialinių išteklių skirstymu) ir netiesioginio poveikio (orientuoti į ūkinės veiklos skatinimą, kuris reiškiasi per tarpusavyje glaudžiai susijusias sistemas).

Tačiau visi valdymo metodus analizuojantys autoriai vieningai sutinka, kad administraciniai valdymo metodai jau nebegali būti efektyvūs. Šiuolaikinėje organizacijose neturi būti viršininkų ir pavaldinių – turi būti komanda.

Komandinio darbo atsiradimo prielaidos ir vystymo galimybės organizacijoje labai priklauso ir nuo svarbaus vadovų bendravimo su pavaldiniais aspekto - vadovavimo stiliaus, kuris apsprendžia bendravimo ypatumus ir bendradarbiavimo galimybes. Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio

pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų. Vadovavimo stiliai pradėti nagrinėti siekiant išsiaiškinti, kas lemia vadovavimo efektyvumą ir siejant tai su vadovų elgesio pobūdžiu. Kaip pažymi V. Damašienė (2002), šios vadybos teorinės pakraipos pradininkai buvo K. Levinas, D. MakGregoras, R. Likertas.

Nėra vieningos vadovavimo stilių klasifikacijos - vadovavimo stilių yra daug ir įvairių. Skirtingus požiūrius į vadovavimo stilius lemia vadovo ir pavaldinių santykių sudėtingumas. Pavyzdžiui, Teksaso universiteto mokslininkai R. Blake ir J. Mouton išvardija net 81 vadovavimo būdą ir pateikia metodą, kurį naudojant vadovavimą galima detalai apibrėžti ir nustatyti (A. Hall, 2003).

Be abejo, organizacijos vadovas, kuris veikloje vadovaujasi demokratiniais, humaniško principais, gali tikėtis didesnės komandinio darbo sėkmės jo organizacijoje nei tas vadovas, kuris veiklą grindžia autokratiniais principais.

Vadovų ir personalo bendravimas ir tam tikro lygio bendradarbiavimas turėtų pasireikšti jau iš karto priėmus naują darbuotoją. Kadangi darbovietės keitimas – stresinė situacija daugumai žmonių, todėl būtinos atitinkamos priemonės, palengvinančios naujo darbuotojo adaptaciją ir sudarančios pagrindą tolesniam vadovo ir pavaldinio bendravimui.

Labai svarbus komandinio darbo klausimas, kokią įtaką komanda gali daryti kiekvienam nariui. Kuo labiau sutelkta komanda, tuo stipriau jos nariai jaučiasi priklausą jai – tuo jos įtaka didesnė. Jei komandos nariai jaučia stiprų ryšį su savo grupe, jie nebus linkę pažeidinėti jos normų.

Labai sutelktose komandose įtampa ir priešiškus yra reti reiškiniai, jose iškyla mažiau nesusipratimų. Darnios komandos tolygiau dirba ir pateikia tolygesnį rezultatą, nei ne tokios darnios, kuriose dažnos komunikavimo ir kooperavimosi problemos.

Remiantis J. Ross (2002), galima teigti, kad didžiausią dėmesį organizacijos turėtų skirti šiems komandų formavimo bei valdymo klausimams:

- Komandos sampratos bei reikšmės sustiprinimui;
- Komandinio darbo organizavimo ypatumų analizei;
- Komandinio darbo kontrolės mechanizmui įsisavinti;
- Komandinės atsakomybės jausmo analizei;
- Komandų formavimo etapams įsisavinti;
- Grupinio darbo praktiniams įgūdžiams tobulinti;
- Užduočių paskirstymui komandoje.

Reikėtų pastebėti, kad Lietuvos įmonėse komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs. B. Leonienės (2001) teigimu, pastaruoju metu jis plačiausiai taikomas: stambiose įmonėse, kuriose dirba kvalifikuoti vadybos specialistai; bendrose su užsieniu (užsienio kapitalo) įmonėse, kurių vadovai šią praktiką atsinešę iš motininių užsienio įmonių; reklamos agentūrose, kuriose nuolat generuojamoms

idėjoms ir sprendimų paieškai komandos yra gyvybiškai svarbios. Smulkesnėse įmonėse komandinis darbas praktiškai nenaudojamas. Tai susiję su įmonių ir jų padalinių vadovų žinių ir kvalifikacijos stoka. Neturėdami pakankamai teorinių žinių, įmonių vadovai personalo valdymo sprendimus priima intuityviai, remdamiesi tik praktiniais įgūdžiais ir savo patirtimi. Vienas iš šios problemos sprendimo būdų būtų vadybinės informacijos bazės sukūrimas, nes Lietuvoje jaučiamas kokybiškos vadybinės literatūros stygius, trūksta lanksčių apsikaitimo darbuotojais su užsienio įmonėmis programų.

Išanalizuota teorija leidžia tvirtinti, kad organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka tik stipriausieji. Tokiu atveju darbuotojams sunku persiorientuoti prie komandinio darbo, nes komandinis darbas neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų (R.G. Ehrenberg, 2003).

Apibendrinant reiktų pasakyti, kad šiuolaikiniame pasaulyje lyderiai organizacijose susiduria su naujais iššūkiais. Stipri komanda, gali būti vienas pastovių konkurencinės jėgos šaltinių nuolat besikeičiančiuose visuomenės bei rinkos santykiuose.

1.2. Komandos ir grupės: jų panašumai ir skirtumai

Apžvelgus įvairius šaltinius, nustatytos dvi mokslininkų, apibrėžiančių sąvokas „komanda“ ir „grupė“, pozicijos. Vieni autoriai šias dvi sąvokas sutapatina, t.y. komandas prilygina grupėms. Paskutiniuosiuose mokslininkų, nagrinėjančių komandinio darbo klausimus, darbuose išryškėja antroji pozicija, nuomonė, kad komanda ir grupė nėra adekvačios sąvokos. Pavyzdžiui, J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001), T. Tamošiūno (1999), J.A.F. Stoner ir R. Freeman (1999), požiūriu, grupinio ir komandinio darbo sąvokos turi skirtingą prasmę.

Anot V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2001) grupė (group) – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai), o komanda (team) – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

T. Tamošiūno (1999), teigimu, kiekvienas žmogus priklauso įvairioms žmonių grupėms: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui ir t. t. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Tik efektyviai veikiančią grupę šis autorius siūlo vadinti komanda. Jis teigia, kad komanda – žmonių grupė, susitelkusi vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.

Taigi galima pastebėti, kad svarbiausias komandos ir grupės skirtumas yra tas, kad komandą visuomet sudaro grupė žmonių, siekiančių bendro tikslo, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda.

Grupės transformaciją į komandą apibūdina komandų vystymosi etapai.

B. W. Tuckmann skiria tokius 5 pagrindinius komandų vystymosi etapus (B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000):

- *Formavimasis.* Šiame etape komandos formuojasi ir sužino, koks elgesys priimtinas grupei. Grupės nustato esmines ir neesmines taisykles. Tai – aklimatizacijos ir orientacijos laikotarpis
- *Audra.* Kai grupės nariai pradeda geriau jaustis, jie gali nesutikti su formuojamos grupės struktūra. Jie dažnai priešinasi pirmame etape nustatytooms taisyklėms.
- *Normalizavimasis.* Dabar sprendžiami konfliktai, kilę ankstesniame etape. Atsiranda grupės vienybė, nes kai kurie nariai nustato bendrus tikslus, normas, pagrindines taisykles. Nariai pradeda reikšti bendrą nuomonę, klostosi artimi santykiai.
- *Veikla.* Struktūros klausimai jau išspręsti, grupė pradeda dirbti kaip vienetas. Struktūra tampa grupės vartojimo priemone, užuot dėl jos kovosis. Pastangos bendrai nukreipiamos nuo grupės sukūrimo į struktūros panaudojimą užduotims pabaigti.
- *Užbaigimas.* Laikinoms grupėms, tokioms, kaip užduoties grupė, tai – laikas, kada grupė užbaigia savo veiklą. Dėl to, narių požiūris svyruoja nuo susijaudinimo iki depresijos.

Kiti autoriai komandos vystymosi procesą pateikia vienu etapu trumpesnę, lyginant su anksčiau aprašytu atveju, t.y. nurodo keturis komandos formavimosi etapus. T. Tamošiūnas (1999) išskyrė keturis grupės raidos etapus: kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. Autoriaus teigimu, ketvirtojo lygmens pakopą pasiekusią grupę galima vadinti komanda – darnia ir darbinga žmonių grupe, tačiau ne visos, net ilgai gyvuojančios grupės sulaukia brandos. Neretai liekama trečiojoje pakopoje arba nusiritama į antrąją. Tai lemia įvairios priežastys: pati grupė, darbo sąlygos, formalūs ir neformalūs lyderiai.

Keturių etapų komandos formavimosi procesas išsamiau apibūdintas 3 lentelėje.

3 lentelė

Komandos formavimosi etapai

Etapas	Etapo apibūdinimas
Formavimasis	Žmonės į naują grupę suburia bendri tikslai arba bendra veikla, tačiau paprastai jie vienas kito dar nepažįsta. Šiame etape būna daug neapibrėžtumo: neaiškūs grupės tikslai, lyderiai bei neaiški pati grupės struktūra. Dažniausiai žmonės šiame etape stebi ir „tikrina“, koks elgesys grupėje bus priimtinas. Etapas baigiasi, kai žmonės ima suvokti save kaip grupės nari.
Sąmyšio arba audros etapas	Paprastai šis etapas siejamas su grupėje kylančiais konfliktais. Šie konfliktai bei jų baigtis lemia tolesnę grupės hierarchinę struktūrą. Praktiškai kiekviena grupė turi savo lyderį ar lyderius. Organizacijose paprastai būna formalūs lyderiai, vadovaujantys įmonei, skyriui ar darbo grupei. Jeigu grupėje išsiskiria ryškūs neformalūs lyderiai, audros etapas gali užsitęsti. Šio etapo pabaigoje grupėje nusistovi hierarchinė struktūra, grupės nariai pasiskirsto vaidmenimis ir atsakomybės sritimis

Normalizavimasis	Trečiasis etapas pasižymi artimais grupės narių tarpusavio santykiais ir darbu. Šiuo etapu grupės nariai jaučia stiprų identifikacijos grupei jausmą, nustatomos grupės elgesio normos.
Veiklos	Šiame etape grupė visapusiškai veikia. Grupės energija nukreipiama nuo vienas kito pažinimo ir supratimo į užduočių atlikimą. Tai pats efektyviausias grupės gyvavimo etapas, kuriame pasiekiami svarbiausi tikslai. <i>Šiame etape grupė susiformuoja į komandą.</i>

Atlikti tyrimai rodo, kad net 75 proc. grupei priklausančių darbuotojų bent viena grupės norma būna nepriimtina, tačiau jie neprieštaruoja kitiems grupės nariams ir prisitaiko. Tai netrukdo susiformuoti komandai ir pereiti į paskutinįjį – veiklos etapą (R. Heller, 2000). Galima pastebėti, kad paskutiniame etape nusistovi komandos normos. Komandos narius gali vienyti formalizuotos normos, kurios apima pavedimus, darbų paskirstymą tarp komandos narių, o taip pat gali veikti neformalizuotos normos, kurias nustato pati komanda savo nariams – atsakomybė, pasitikėjimas, pageidaujamas narių elgesys, tam tikri elgesio vertinimo būdai ir pan.

Darbo grupės ir komandos palyginimas pagal keturis kriterijus: tikslą, veikimą iš vien, atsakomybę ir įgūdžius, pateiktas 4 lentelėje (M. Armstrong, 2002).

4 lentelė

Darbo grupės ir komandos palyginimas

Kriterijus	Darbo grupė	Komanda
Tikslas	Informacijos pasidalijimas	Kolektyvinis užduočių atlikimas
Veikimas išvien	Neutralus arba neigiamas. Paprastai grupės dalyviai nėra suinteresuoti bendru užduočių atlikimu. Jeigu jiems svarbu pasiekti asmeninį rezultatą, jie nėra suinteresuoti dalintis informacija ir patirtimi su grupės nariais.	Teigiamas. Komandos tikslas – bendromis jėgomis pasiekti rezultatą.
Atsakomybė	Individuali	Individuali arba bendra
Įgūdžiai	Atsitiktiniai ir įvairūs	Papildantys vienas kitą

Skirtingai nuo grupės, pagrindiniai komandos darbo bruožai yra: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba bei vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra. Komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, keisti savo veiklą. T. Tamošiūno (1999) išskirti grupės ir komandos skirtumai pateikti 5 lentelėje:

5 lentelė

Darbo grupių ir komandų skirtumai

Grupė	Komanda
Vienintelis aiškus lyderis, dažnai įkūrėjas ar oficialus vadovas.	Vadovavimą pasidalija visi komandos nariai.
Kiekvienas atsako tik už save.	Kiekvienas atsako ir už visą komandą.
Kiekvienas dirba nesiderindamas prie kitų	Kiekvienas prisideda prie kitų narių veiksmų.
Atsakomybė prisiimama tik už asmeninius darbus.	Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus.
Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės	Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje.

Apibendrinant galima teigti, kad visos komandos patiria analogiškas komandų formavimosi stadijas, o pasiekusios aukščiausią lygį, efektyvios darbo grupės dažniausiai vadinamos komandomis.

R. Beckhard (1982) teigimu, komandų susiformavimui reikalingos išskirtinės sąlygos:

- Aiškus komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai;
- Grupė pati nori suformuoti efektyvią komandą;
- Svarbus vadovo ir kiekvieno nario dalyvavimas formuojant komandą.

Norint suvokti esminį skirtumą tarp komandos ir grupės galima pasiremti V. Barvydienės, J. Kasiulio (2001) pastebėjimais, kad iš kiekvienos suburtos grupės, labai stengiantis ir turint pakankamai žinių gali išsivystyti gabi ir norinti dirbti grupė, kurią galima vadinti komanda.

Išsiaiškinus komandinio darbo sampratą, palyginus ją su grupių samprata, tolesniame poskyryje apibūdinamas komandinio darbo efektyvumas, jo didinimo galimybės.

1.3. Komandinio darbo efektyvumas, jo didinimo galimybės

Komandos efektyvumas parodo, komandinio darbo produktyvumą, rezultatyvumą, komandinių užduočių atitikimą nustatytiems tikslams, jų atlikimo kokybę.

Įvairūs autoriai ne kartą nagrinėjo komandos darbo efektyvumą lemiančius veiksnius. Nors komandos labai skiriasi tarpusavyje, galima išskirti svarbiausius komandos darbo efektyvumą lemiančius veiksnius ((B. Vijeikienė, J. Vijeikis, 2000) (žr. 4 pav).



4 pav. Komandos efektyvumą įtakojantys veiksniai

Šios išskirtos komandinio darbo efektyvumą įtakojančių veiksnių grupės – savotiškos gairės, kurias kiekviena komanda turėtų pritaikyti sau. Nėra vienos bendros taisyklės, tačiau pagrindinis principas yra tas, kad komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei pavienių individų darbas ir

rezultatas, pasiektas komandinio darbo metu, turi būti produktyvesnis nei specialistų, dirbančių pavieniui.

A. Sakalas (2003) pabrėžia, jog norint, kad komandinis darbas būtų sėkmingas: grupės turi turėti aiškų tikslą, turi būti aiškiai apibrėžti grupės įgaliojimai ir veiklos sritis, grupės dydis turi būti optimalus, turi būti tinkama grupės narių sudėtis, tinkamas grupės vadovas ir tinkamai taikomi grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodai.

- Komanda turi turėti aiškų tikslą. Tai yra būtina sąlyga, nes, priešingu atveju, komandinis darbas pavirs tuščiu laiko gaišimu ir neduos naudingų rezultatų.
- Turi būti aiškiai apibrėžti komandos įgaliojimai ir veiklos sritys. Kiek laiko darbuotojai gali atsitraukti nuo savo tiesioginių pareigų, kas jiems už tai mokės, kiek laiko įmonės sąskaita jie galės spręsti problemą ir pan.
- Turi būti parenkamas optimalus komandos dydis. Patyrimas tvirtina, kad optimalus komandos dydis nuo 5 iki 11 žmonių. Teigiama, jog tokio dydžio komanda priima kokybiškus sprendimus, o jos nariai jaučia didesnę pasitenkinimą. Mažesnių komandų veikla ne tokia efektyvi, nes per didelė asmeninė atsakomybė, lyderių spaudimas. Didesnėse komandose prarandama galimybė reikšti savo nuomonę, atsiranda varžymosi elementas, be to, daug laiko reikia sugaišti bendrai nuomonei suformuoti.
- Turi būti parenkama tinkama komandos sudėtis. Visų pirma į komandą turi būti įtraukiami tie darbuotojai, kuriuos tiesiogiai liečia sprendžiama problema, nes galima pritaikyti jų konkurentų patyrimą. Pageidaujama, kad darbe dalyvautų įvairių hierarchinių lygių, skirtingų pažiūrų darbuotojai. Tai sudaro galimybę visapusiškai išnagrinėti problemą, suformuoti didesnę alternatyvų skaičių. Komandos nariams turi būti keliami ir kai kurie bendri reikalavimai: kompetencija, patyrimas, lankstumas, pripažinimas, noras keistis, noras dirbti komandoje, sugebėjimas eiti į kompromisus. Šie reikalavimai yra labai svarbūs, nes galima išmokti formalių komandinio darbo metodų, bet nusiteikimą dirbti kartu reikia turėti. Geriausia kai komanda formuojasi savanoriškai (konkursas, pageidavimas dirbti ir pan.), net jei ji formuojama iš viršaus.
- Turi būti parenkamas tinkamas komandos vadovas. Nuo jo pozicijos ir elgesio daugiausiai priklauso komandos veiklos efektyvumas. Čia susiduriame su problema: vadovo skyrimas iš karto formalizuoja komandą, ji praranda dalį efektyvumo, geriausia, kai pati komanda pasirenka vadovą, bet šiuo atveju jam gali nepakakti kvalifikacijos organizuoti jos darbą, todėl jį reikia mokyti.
- Komandos nariai turi žinoti ir sugebėti pritaikyti įvairius komandinio darbo ir sprendimų priėmimo metodus. To dažniausiai reikia mokyti atskirai.

R. Jucevičius (1998) nurodo, kad komandinio darbo efektyvumas priklauso nuo komunikacinių ryšių, informacijos pasidalijimo proceso funkcionavimo. Autorius akcentuoja, kad dirbant komandose turi būti pasiekiamas didesnis komunikavimo efektyvumas, nes tuo pačiu metu komunikacija vyksta su daugiau žmonių, o tai sumažina neteisingo informacijos interpretavimo galimybę, leidžia koreguoti priimamą sprendimą.

G.A. Cole (1990) nurodo tokius komandos narių elgesį bei komandos efektyvumą įtakančiais veiksniais: tikslai, dydis, lyderiavimas/vadovavimas, sutelktumas, narių motyvacija, grupės normos, individualūs vaidmenys, aplinka.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) nurodo, kad svarbiausi komandinio darbo efektyvumą lemiantys faktoriai: konkurencija tarp grupių, hierarchija, konformizmas.

Komandinio darbo efektyvumą įtakoja normos. Normų sistema klostosi drauge su grupės struktūros formavimusi. Laikui bėgant, grupės nariai nustato tam tikras normas, kaip turėtų elgtis jie patys ir kiti nariai. Kai kurios iš šių normų yra bendros visai visuomenei, pvz., padoriai rengtis ar laiku ateiti į darbą. Kitos normos yra būdingos tik tai grupei ar susijusios su jos labai specifiniais tikslais. Kiekvieno grupės nario padėtis grupėje laiduoja jam kurį nors vaidmenį. Normos rodo kaip tą vaidmenį atlikti. Būdami grupėje žmonės priverčiami nuolat atsižvelgti į kitų grupės žmonių interesus. Pažeidę normas, grupės nariai susilaukia kitų žmonių priešiško, įvyksta konfliktai.

Kitas komandinio darbo efektyvumą lemiantis veiksnys - vidaus konfliktai. Konfliktų kyla ne tik tarp grupių, bet ir jų viduje. Daugelis galvoja, kad konfliktus reikia būtinai valdyti ir išspręsti, tačiau J.A.F. Stoner (1999) teigia, kad tokie konfliktai būdingi pačiai grupės gyvenimo koncepcijai, ir jei grupė negali konfliktuoti savo naudai, ji negali tobulėti.

Taip pat labai svarbus komandinio darbo efektyvumo aspektas – bendravimas, t.y. keitimasis informacija tarp dviejų ir daugiau asmenų. Keitimasis žiniomis ir emocijomis yra būtinas tuo atveju, kai norima išsiaiškinti socialinius vaidmenis ir asmeninius santykius. Žmonių tarpusavio santykiai nepaaiškinami vien jų asmenybės savybėmis. Tuos santykius būtina analizuoti žmonių sąveikos kontekste, nustatant santykius su kolegomis, įvertinant ne tik save, bet ir partnerius. Bendradarbiavimas ir savitarpio supratimo pasiekimas priklauso nuo vienos pusės sugebėjimo daryti įtaką kitai pusei. Įtaka – neatskiriama bendravimo proceso dalis.

V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2001) psichologinį klimatą taip pat nurodo kaip komandinį darbą įtakančią veiksnį, kurį šie autoriai siūlo grupuoti į penkias grupes: darbuotojų vertikalūs ir horizontalūs tarpusavio santykiai, vadovavimo grupei stilius, darbo sąlygos konkrečiose darbo vietose, darbuotojų poilsio organizavimas, materialinis ir moralinis skatinimas.

Nagrinėjant socialinį psichologinį klimatą, kaip komandinio darbo efektyvumą įtakančią veiksnį, būtina atsižvelgti į mikroaplinką (materialinę bei dvasinę terpę) ir makroaplinką (visuomeninę ekonominę formaciją, kurioje gyvena ir veikia grupės). Klimatas parodo darbuotojų tarpusavio

santykius, jų vertybių orientacijas, interesus bei moralines normas. Socialinis psichologinis klimatas susidaro bendraujant bei veikiant.

B. Neverauskas ir kt. (2001) pažymi, kad komandai pakanka turėti du labai protingus narius, kad vyktų stimuliuojančios diskusijos. Tuomet kiti nariai, stengdamiesi prilygti pirmiesiems, ieško kitų vaidmenų, tuo sukurdami platesnį vaidmenų spektrą. Ir be to komandos, turinčios daugelį, ar visus komandinius vaidmenis (pirmininkas, idėjų žmogus, organizatorius, formuotojas, komandos žmogus, teisėjas, kontaktų žmogus, tikrintojas, specialistas), veikia efektyviau nei kitos, kadangi čia yra mažiau trinties tarp panašių konkuruojančių charakterių.

R. Jucevičiaus (1998) manymu, efektyvios komandos pasižymi tokiomis savybėmis:

- Aiški veiklos prasmė, išreikšta per visų priimtą viziją, misiją, tikslus ir uždavinius.
- Neformalus klimatas, psichologinis komfortas.
- Bendradarbiavimas – daug diskutuojama ir visi linkę bendradarbiauti.
- Civilizuotas nuomonių skirtumas – nejaučiama diskomforto dėl nuomonių nesutapimo.
- Sprendimų priėmimas konsensuso pagrindu.
- Klausymasis – išugdyti klausymosi, klausinėjimo ir apibendrinimo sugebėjimai.
- Atviras komunikavimas – psichologinė savijauta neslepiama.
- Išskaidytas lyderiavimas - nors ir yra formalus lyderis, šį vaidmenį gali vaidinti bet kuris komandos narys.
- Ryšiai su išore – komanda siekia plėsti savo ryšius su išore, megzti kontaktus, ieškoti resursų.
- Stiliaus diversifikuotumas – komanda turi įvairius daugelį grupinio darbo metodų ir įgūdžių.
- Savęs vertinimas – periodiškai reflektuoja ir įvertina savo veiklos rezultatyvumą.

Viena svarbesnių komandinio darbo efektyvumo sąlygų – konfliktų valdymas.

A.E.Stoner ir kt. (2001) pateikia septynis aspektus konfliktams grupės viduje suprasti:

1. Tapatumo (identiteto) paradoksas yra tas, kad grupės turi vienyti skirtingų įgūdžių ir pažiūrų žmones vien dėl to, kad jie yra skirtingi, tuo tarpu žmonėms dažnai atrodo, kad grupės slopina jų individualumą;
2. Demaskavimo paradoksas remiasi tuo, kad grupės nariai turi atskleisti, ką jie galvoja, jei grupė nori sėkmingai dirbti, tačiau atmetimo baimė verčia juos atskleisti tik tai, kas, jų nuomone, bus priimtina kitiems;
3. Pasitikėjimo paradoksas yra tas, jog siekdami „sukurti pasitikėjimą grupėje, žmonės pirmiausia turi pasitikėti grupe“; kartu „grupė turi pasitikėti savo nariais, nes pasitikėjimą skatina tik pasitikėjimas“;
4. Individualumo paradoksas reiškia, kad grupės stiprybę sudaro tik jos pavienių narių stiprybė, tačiau, dirbdami kartu su grupe, jie gali jausti pavojų savo individualumui;

5. Valdžios paradoksas remiasi tuo, kad grupės galią sudaro jos narių galia, tačiau tapę grupės nariais jie netenka savo individualios galios – perduoda ją grupės žinion;
6. Smukimo (regresijos) paradokso šaknys – tai, kad nors individai tampa grupės nariais, tikėdamiesi būti „didesni“ (svarbesni) nei prieš įstodami į grupę, tačiau „grupė prašo jų būti mažesniais, kad pati grupė galėtų tapti didesne“;
7. Kūrybiškumo paradoksas pasireiškia tuo, kad nors grupės turi keistis, kad išsilaikytų, tas pokytis reiškia seno naikinimą ir naujo kūrimą. Todėl bet koks priešinimasis grovimui mažina grupės kūrybiškumą.

Konfliktų valdymo strategijos pateiktos 6 lentelėje (A.Sakalas, 2003).

6 lentelė

Konfliktų sprendimo strategijos ir jų tinkamumo atvejai

Strategijos	Požymiai	Kada tinka
1. Vengimas	Tai asmens apsisitraukimas iš konfliktinės situacijos, nepatenkinus nei savo, nei kitos pusės interesų. Taip gali kauptis neišspręsti prieštaravimai.	<ul style="list-style-type: none"> • Kai yra labai maža tikimybė patenkinti savo poreikius • Kai problema nėra tokia svarbi, kad jai norėtusi skirti pakankamai dėmesio ir laiko • Kai nenorima pralaimėti, bet nepasitikima savo jėgomis ar oponento geranoriškumu
2. Prisitaikymas	Siekiama patenkinti kitų poreikius, nepatenkinant savo interesų. Taip galima įprasti lankstytis.	<ul style="list-style-type: none"> • Kai svarbumas sušvelninti, užglaistyti, išsaugoti stabilius santykius su svarbiais žmonėmis yra didesnis už interesus, susijusius su problema • Kai gresia akivaizdi bausmė
3. Kompromisas	Kai susipažinus su pageidaujama sprendimais, pasirenkamas tarpinis – vienodai nepatrauklus abiem pusėms variantas	<ul style="list-style-type: none"> • Kai tikslai svarbūs, tačiau ne tiek, kad problemos sprendimui būtų galima skirti daugiau dėmesio • Kai abiejų oponentų jėgos lygios, o siekiami ištekliai – riboti • Kai problema yra tiek sudėtinga, kad racionalu tartis dėl laikino sprendimo • Kai trūksta laiko geresniam sprendimui • Kai sandėris trumpalaikis
4. Spaudimas	Tai kovojimas, demonstruojantis nenorą bent kiek patenkinti oponento interesus. Toks būdas neišvengiamai ilgam laikui supriešina tarpusavio santykius. Energija nukreipiama ne į situacijos analizę, o į oponento sunaikinimą	<ul style="list-style-type: none"> • Kai kritinė situacija • Kai būtini nepopuliarūs, tačiau visuomenei ilgainiui naudingi sprendimai • Kai spaudžiantis yra absoliučiai teisingas • Kai vienas iš oponentų turi žymiai daugiau valdžios ir mažai laiko
5. Bendradarbiavimas	Dėmesys skiriamas konfliktą sukėlusiomis problemoms išsprendimui, siekiant maksimaliai patenkinti visų pusių interesus. Į konfliktą žiūrima kaip į natūralų dalyką. Oponentai pasitiki vienas kitu ir garbingai atskleidžia tikruosius interesus.	<ul style="list-style-type: none"> • Kai siekiama esminio sprendimo svarbiausiais klausimais • Kai norima integruoti skirtingų šaltinių informaciją • Kai siekiama užtikrintu ilgalaikius partneriškus santykius • Kai oponentai suvokia efektyvaus sprendimo būtinybę ir sugeba analizuoti situaciją

[žvalgūs vadovai gali suburti sėkmingai besidarbuojančias komandas, tačiau jiems reikėtų vadovautis šiais principais (J. S. Whitmore, 2000; A. Hall, 2003):

- Vadovai turi kiekvienai grupei pateikti aiškų ir suvokiamą tikslų rinkinį (strateginio planavimo grupei užduotis – sudaryti 5 metų darbo planą).
- Vadovas grupės veiklai turi suteikti pakankamai lankstumo siekiant aiškaus tikslo.
- Grupė turi būti informuota apie skiriamus išteklius tikslui pasiekti (įgūdžių panaudojimas, lėšos, laisvė).
- Vadovai turi siekti sukurti priklausomybės nuo rezultato jausmą. Jei grupės narių nesieja bendras likimas, jų priklausomybės grupei jausmas nebus stiprus (premija pažadama visai grupei ir pan.).

Atsižvelgiant į komandos paskirtį, atliekamų užduočių pobūdį, komandos narių žinių ir kompetencijų visumą, kiekviena komanda turėtų pasirinkti tinkamą komandų formavimo variantą (J. Ross, 2002). Kiekvieno jų aprašymas pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė

Komandų formavimo galimybės

Tipai	Apibūdinimas
Asmenybe pagrįstas komandos formavimas	Asmenybe pagrįstu būdu formuojant komandą, jos nariai užpildo asmenybės anketą, kad kuo daugiau sužinotų apie savo ir savo komandos narių asmenybes. Tuomet komanda naudoja anketos rezultatus kaip pagrindą diskusijai, kurdami veiklos etapus ir dalyvaudami įvairiuose ugdymo patyrimuose. Šio būdo loginis pagrindas yra tas, jog komandos nariai geriau vienas kitą suprastami (suvokdami kiekvieno skirtumus, priimdami sprendimus ir reaguodami į įvykius), žino, kaip geriau bendrauti ir elgtis vienam su kitu, tuo pačiu didindami komandos efektyvumą.
Veikla pagrįstas komandos formavimas	Sudarant komandas pagal veiklą, komandos nariai atlieka jėgų reikalaujančias užduotis dažniausiai lauke (pvz., išgyvenimo kursas ar naujokų rengimo stovykla). Ši veikla reikalauja, kad siekdamas sėkmės komandos dirbtų kartu. Pratimai yra sukurti taip, kad žmonės įtrauktų į grupinius problemų sprendimus, rizikos prisiėmimą, pasitikėjimo jausmo ugdymą. Pagrindinė šio metodo mintis yra tokia: jei komandos nariai patiria sėkmę kartu vykdydami jėgų reikalaujančias užduotis, jie sugebės perkelti tas komandinės veiklos pamokas į darbo aplinką ir taps efektyvesne komanda.
Įgūdžiais pagrįstas komandos formavimas	Formuojant komandas pagal įgūdžius, jų nariai dalyvauja patirties seminaruose, kurie padeda išmokyti konkrečių komandinio darbo įgūdžių (pvz., konfliktų sprendimo, grupinio sutarimo, mokosi, kaip perteikti kritiką ar vesti efektyvius komandų susirinkimus). Tokie praktiniai seminarai tobulina įgūdžius, kurie gali būti pritaikyti darbo vietoje. Šio komandų kūrimo būdo pagrindinė idėja – parodyti, kad labiausiai tikėtina priežastis, dėl ko grupės nesugeba gerai dirbti kaip komanda, yra ta, kad jos neturi būtinų įgūdžių, todėl pirmasis žingsnis kuriant geresnes komandas - lavinti savo komandinio darbo įgūdžius, mokyti juos panaudoti darbe.
Problemų sprendimu pagrįstas komandų formavimas	Problemų sprendimu paremtame komandų formavime nariai dirba kartu (paprastai nuošaliai atsiskyrę ir vadovaujami žmogaus iš šalies), kad išsiaiškintų komandinio darbo efektyvumą mažinančias kliūtis ir galėtų jas šalinti. Pagrindinė šio būdo idėja yra ta, kad bičiulystė ir komandinis darbas gali atsirasti, jei išorinis kuratorius padeda grupei suvokti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas, ir padeda išspręsti komandos veiklą trikdančias problemas.

Formuojant komandą, stiprinant komandos narių įgūdžius bei siekiant efektyvesnio komandinio darbo reikėtų atsižvelgti į tai, kad:

- Ne visoms komandoms reikia papildomos intervencijos į komandą, t.y. anksčiau aprašytų būdų taikymo (nereikalinga, jeigu komanda gerai funkcionuoja);
- Ne visas komandų problemas reikia spręsti naudojant intervenciją - komandų formavimo būdus. Pavyzdžiui, problemos, kilusios dėl vieno komandos nario, turėtų būti sprendžiamos asmeniniu mokymu arba vadovybės sprendimu pakeisti šį komandos narį kitu.
- Pirmasis iš galimų intervencijos į komandą būdų turėtų būti įgūdžiais paremtas komandos kūrimas. Daugelis akivaizdžių komandos funkcionavimo pagerėjimų siejami su komandų pasirengimu kokybiškai atlikti tam tikras užduotis.
- Komandų kūrimo būdas priklauso nuo komandos tipo. Laikinosios komandos (kurios veikia tol, kol išsprendžiama tam tikra problema) ir ilgalaikės komandos (kurios veikia ilgą laiką ir sudėtis keičiasi nežymiai) reikalauja skirtingų komandos formavimo būdų. Laikinosioms komandoms prioritinė komandų formavimo intervencija turėtų būti „problemų sprendimu pagrįstas formavimas“. Ilgalaikėms komandoms galima taikyti daugiau ir įvairesnių būdų, atsižvelgiant į kilusios problemos mastą, priežastis ir kitus veiksnius.
- Komandos kūrimo būdas priklauso nuo komandos patiriamos komandinio darbo problemos tipo. Pavyzdžiui, jei komanda yra inertiška, „įklimpusi į smulkmenas“, jai kyla problemų atlikti darbus iki galo, tinkamiausias problemų sprendimu pagrįstas būdas.

Viena dažniausiai nurodomų sėkmingo komandinio darbo prielaidų – žmonių, dirbančių komandoje ugdytas, reikalingų kompetencijų lavinimas.

Siekiant parinkti tinkamas komandinio darbo efektyvinimo priemones reikalingas esamos situacijos įvertinimas. Galima alternatyva – anketavimas. Pritaikius apklausos metodą komandinio darbo efektyvumą galima įvertinti pagal komandos narių nuomones ir pasitenkinimą darbu komandoje, pagal komandos darbo produktyvumą, pagal vadovų pateiktus įvertinimus (T.O. Davenport, 1999).

Kaip pažymi A. Hall (2003), komandų mokymų metu organizacijos darbuotojai aktyviai dalyvauja kūrybiniuose procesuose, stimuliuojančiuose komandinę veiklą. Komandos ugdymo veikla siekiama pagerinti narių kooperaciją, bendradarbiavimą, pasitikėjimą vienas kitu, savirealizaciją, gebėjimus susikoncentruoti, siekti tikslo, kūrybiškai spręsti problemas.

Apibendrinant galima teigti, kad problemų sprendimui nepakanka surinkti į vieną grupę suinteresuotus asmenis, nes jų bendra veikla gali būti nesuderinama ir net neįmanoma. Efektyvi komanda savaime nesusidaro, o norint komandinį darbą paversti efektyviu, reikia tam tikrų žinių ir pastangų.

Ankstesniuose poskyriuose apibūdinus svarbiausius komandinio darbo organizavimo aspektus, komandinio darbo efektyvumą lemiančius veiksnius bei komandinio darbo efektyvumo didinimo galimybes, toliau analizuojamas komandinio darbo taikymas, svarba, komandinio darbo efektyvinimo prielaidos mokykloje, kaip savitoje organizacijoje.

1.4. Komandinio darbo taikymas besikeičiančioje mokykloje, kaip savitoje organizacijoje

Mokyklose pasikeitus priimamų sprendimų pobūdžiui, kai vietoje rutininių, standartinių sprendimų vis didesnę poreikį įgauna organizacijos gebėjimas operatyviai reaguoti į individualią situaciją, akivaizdžiai padidėjo komandinio darbo taikymas, mokyklos narių orientavimas dirbti kolektyviai. Pokyčiams mokyklose, kaip ir kitose organizacijose, realizuoti būtina vykdyti projektus, užduotis, kuriuos įgyvendina komandos (B. Neverauskas ir kt., 2001).

Besikeičiančioje mokykloje mokytojų darbui, jų pasirengimui skiriama vis daugiau dėmesio. Siekiant efektyvaus komandinio darbo mokyklose nepakanka pedagogų noro dirbti komandose – būtinos atitinkamos žinios, įgūdžiai bei psichologinis pasirengimas.

Pagrindinės šiuo metu pasaulyje vyraujančios bei svarbiausios mokytojų kompetencijos (Williams, 2000):

1. Kritinis mąstymas.
2. Bendrosios intelektinės kompetencijos (jų sintezė).
3. IKT kompetencijos, leidžiančios būti ekspertu savo srityje.
4. Problemų sprendimas.
5. Kintančių situacijų apdorojimas.
6. Grupinis, komandinis darbas – kolektyvinis intelektas.
7. Veiksmingas komunikavimas.

Taigi komandinio darbo gebėjimai yra viena reikšmingiausių šiuolaikinėje mokykloje dirbančio pedagogo kompetencijų. Tačiau galima pastebėti, kad ir kitos paminėtos mokytojams būtinos kompetencijos, jų išvystymo galimybės labai siejasi su grupiniu, komandiniu darbu. Pavyzdžiui, pasirengimas komandiniam darbui, jam reikalingų įgūdžių turėjimas turi įtakos ir komunikavimo veiksmingumui, ir problemų sprendimo priėmimo proceso organizavimui ir kitoms kompetencijoms.

Komandinio darbo vaidmuo didėja, kuomet organizacija veikia sąlyginio neapibrėžtumo sąlygomis, sprendžia sudėtingus ir didelės apimties uždavinius, reikalaujančius kūrybinio priėjimo ir daugialypės specialistų kompetencijos (Krupavičius, Merkys, Šumskas, 2002). Mokykloms, kaip ir kitoms organizacijoms, labai svarbus nenutrūkstamas tobulėjimas. Natūralu, kad „nuolat besimokančiose“, „atvirose naujovėms“ mokyklose atsiranda vis daugiau kūrybinių užduočių, kyla reikmė spręsti unikalias problemines situacijas.

Svarbiausių mokytojų kompetencijų vystymui turi būti skirtas išskirtini dėmesys, jos turėtų būti nuolat aptariamoms švietimo institucijose. Be abejo, šios kompetencijos reikalingos ne tik mokytojui, bet ir mokiniui. Tik tie mokytojai, kurie turi šiuolaikinei visuomenei, rinkos santykiams reikalingų

kompetencijų ir jas sugeba efektyviai panaudoti mokymo procese, gali pasiekti, kad šių kompetencijų palaipsniui įgytų jų mokiniai.

P. Dalin (1999) akcentuoja, kad iš pagrindinių pedagogų kompetencijų išskiriamos sritys, kurioms turi būti teikiamas išskirtinis dėmesys. Tai: 1) turinys ir pedagogika, 2) technologiniai gebėjimai, 3) bendradarbiavimas, 4) socialiniai aspektai. Šios kompetencijos glaudžiai susijusios su informacine visuomene.

Daugelis šiuolaikinių organizacijų pripažįsta Visuotinės kokybės vadybos (VKV) pranašumus, organizacijose aktyviai taikomi VKV principai. Kaip pažymi Ronald J.Fitzgerald (1999), VKV sistemų taikymas aktualus ir švietimo organizacijoms, kurios orientuojasi į nuolatinę plėtrą bei tobulėjimą, siekia suteikti mokytojams ir mokiniams daugiau galimybių nei tik „patenkinama“ mokymo ir mokymosi aplinka. Taip gerinamas mokymosi klimatas. Matricinė, komandinė ar projektinė organizacijos struktūra skatina kokybės plėtrą. Tokios organizacijos turi aiškią misiją ir atsakomybę, o vadovai jose yra daugiau palaikytojai nei nurodinėtojai. Taigi komandinio darbo plėtros galimybės mokykloje, iš esmės, priklauso nuo hierarchinės administravimo struktūros – siekiant efektyvaus komandinio darbo, ji turi būti keičiama.

Kaip pastebi R. Želvys (1999), mokyklose sunkiausiai sekasi mokyti dirbti kolektyve, suvokti "žmogiškąjį tinklą" ir būti jo dalimi. Nors pati sąvoka aiški – vienas žmogus ne ką gali padaryti, – tačiau šio principo įgyvendinimas švietime yra gan sudėtingas, mokyklos bendruomenių nariams išmokyti bendrauti ir bendradarbiauti nelengva.

Taigi šiandieninėje modernioje mokykloje yra būtina greita orientacija, lankstumas, komandinis darbas, organizuotumas ir gebėjimas išklaudyti bei išgirsti, viešojo kalbėjimo įgūdžiai, kritinio mąstymo bei strateginio planavimo įgūdžiai.

Mokinių mokymas labai susijęs su mokytojų kvalifikacija. Galima išskirti pagrindines sąsajas, kurių pagrindu šiuolaikinėje mokykloje turėtų būti formuojamos komandos, vykdomas komandinis darbas:

- Mokinys – mokykla – mokytojas;
- Mokinių mokymas – mokytojų rengimas;
- Programos – mokymas – mokytojų rengimas.

Mokyklos, siekdamos prisiderinti prie dinamiškų ir sudėtingų aplinkos sąlygų, vertikalios modelio hierarchines sistemas keičia į horizontaliu modeliu besiremiančias organizacijas, kur esminiai organizacijos funkcionavimo elementai yra komandinis darbas, partnerystė, nuolatinis darbuotojų ir organizacijos mokymasis, humanistinis požiūris žmogiškuosius išteklius bei jų valdymą.

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrosiose programose teigiama: „Kiekvienai mokyklai rūpi susikurti atvirą, kūrybišką ir glaudžiai bendradarbiaujančių pedagogų bendruomenę, kuri yra

visos mokyklos bendruomenės šerdis. Švietimo kaita dabarties mokykloje priklauso ne tik nuo gerai dirbančių pavienių mokytojų, kiek nuo veiklios ir darnios mokytojų komandos“.

R.Želvys (1999) pateikia Bush (1980, 1995) švietimo vadybinio darbo aspektų palyginimą su kitų organizacijų vadyba. Jis nurodo šiuos pagrindinius šešis skirtumus:

- Švietimo institucijų tikslus daug sunkiau apibrėžti negu pramonės ar verslo organizacijų, pvz. asmenybės ugdymas.
- Švietime labai sunku nustatyti, ar tikslai pasiekiami ar ne. Egzaminų rezultatai gali padėti įvertinti mokyklų efektyvumą, tačiau jie parodo ne viską. Svarbiausiu kriterijumi turėtų būti fizinė, protinė ir emocinė vaikų raida.
- Mokyklų „žaliava“ yra žmonės – vaikai ir paaugliai. „Gamybos“ procesas paremtas tarpasmeniniais santykiais, kurie sunkiai valdomi ir nenuspėjami.
- Mokyklų vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį išsilavinimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupę panašią patirtį. Mokytojų profesionalumas suteikia jiems autonomijos teisę įgyvendinant svarbiausią užduotį – ugdyti moksleivius. Todėl sprendimai mokykloje turi būti priimami, atsižvelgiant į personalo nuomonę.
- Tiek pačioms švietimo įstaigoms, tiek ir jas valdančioms struktūroms būdingas organizavimo fragmentiškumas, kas apsunkina priimti sprendimus, ne visada aiškus atsakomybės ir galių pasiskirstymas tarp atskirų švietimo grandžių.
- Dauguma aukščiausios ir vidurinėsios grandies švietimo vadovų negali skirti pakankamai laiko vadybiniais savo darbo aspektams.

Šie vadybiniai skirtumai įtakoja ir komandinio darbo ugdymo įstaigose ypatumus.

Gebėjimas dirbti komandomis ir mokymasis iš komandų yra labai svarbus visiems moksleiviams, tėvams, mokytojams ir mokyklos vadovybei, t. y. visai mokyklos bendruomenei.

Pagal mokyklos bendruomenės narių interesus galima išskirti įvairias komandas, kurių tipiškiausias tikslinga sugrupuoti į devynias grupes:

1. Administracijos komandos.
2. Dalykų metodikos grupės.
3. Mokyklų tarybos.
4. Tėvų komitetai.
5. Moksleivių savivaldos komandos.
6. Audito komandos.
7. Projektų komandos.
8. Problemų sprendimo komandos.
9. Mokyklų profesinės sąjungos.

Siekiant pagrįsti efektyvaus komandinio darbo prielaidas mokykloje, tikslinga kiekvieną komandą apibūdinti atskirai.

Administracijos komandos (2-5 žmonės) - pastovios darbuotojų grupės sprendžiančios mokyklos valdymo problemas. Mokyklos vadovams keliamas sunkus uždavinys – sukurti tokią mokyklos kultūrą (aplinką), kur žmonės dirbdami turi tam tikrą autonomiją ir gali savo žiniomis, įgūdžiais bei kūrybiškumu pasinaudoti spręsdami problemas ir įgyvendindami galimybes. Veiksmingą vadovavimą lemia vizijos kūrimas, išmanymas, tarpusavio santykiai ir komunikacijos bei dalyvavimo kokybė. Kaip teigia D.Hopkins (1998) vadovai, norėdami pasiekti gerų rezultatų, turėtų dirbti šiomis kryptimis: sukurti aiškią mokyklos viziją; vertinti darbo išmanymą; palaikyti teigiamus vadovų ir jų pavaldinių santykius; įtraukti kuo daugiau žmonių, priimant sprendimus; dvipusė vertikali ir horizontali komunikacija; pripažinti, kad vadovavimas yra ne individui suteiktos pareigos, bet funkcija, kurią vykdyti gali padėti daugelis darbuotojų.

Gerai vadovai turi užtektinai informacijos apie tai, kas vyksta mokykloje, klasėse ir tuo rūpinasi. Jie nesikiša į tai nuolatos, bet nebijo ryžtingai vadovauti. Pasidalinimas vaidmenimis ir atsakomybe skatina dirbti veiksmingai. Mokyklos vadovų uždavinys – pakeisti mokyklos kultūrą, kad vadovauti imtųsi daugiau darbuotojų ir, kad visi kolektyvo nariai galėtų turėti įtakos.

Dalykų metodikos grupės (3-15 žmonių) - savanoriškos grupės, kuriose tuo pačiu metu vyksta darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir generuojamos kokybės gerinimo idėjos. Mokytojai telkiasi į komandas, norėdami bendradarbiauti, tobulėti bei įgyti naujas kompetencijas. Mokytojai aktyviai prisideda prie ugdymo turinio planavimo ir dalyvauja, priimant su mokyklos politika susijusius sprendimus, įsitraukia į vadovavimą, kai mokyklos vadovai tuo pasirūpina: motyvuodami, rodydami pasitikėjimą bei tinkamai komunikuodami. Pedagogų asmeniniai planai sudaro galimybę dalyvauti organizacijos veikloje, įnešant savo kapitalo dalį. Tokiu būdu darbuotojai ne tik dalyvauja priimant sprendimus, bet gali juos ir koreguoti.

Svarbiausias šios komandos tikslas – sudaryti sąlygas mokytojui kelti kvalifikaciją. Pedagogų kvalifikacijos kėlimas organizuojamas, remiantis ilgalaikėmis veiklos programomis, kur individualūs poreikiai susiejami su mokyklos tikslų realizavimu.

Mokytojai į komandas reguliariai susitinka aptarti savo darbo, pasidalyti mintimis, idėjomis, planais ir padėti vieni kitiems spręsti problemas. Be to, jie stebi vieni kitų mokymą ir suteikia grįžtamąją informaciją apie naujus mokymo būdus.

Mokyklos tarybos (9-11 žmonių) - aukščiausia mokyklos savivaldos institucija, kurią sudaro moksleiviai, mokytojai, jų tėvai. Mokytojus į mokyklos tarybą deleguoja pedagogų taryba, mokinių komitetas ir tėvų komitetas. Už savo veiklą mokyklos taryba atsiskaito ją rinkusiems mokyklos bendruomenės nariams. Norint suvokti mokyklos tarybos kaip komandos darbą, reikia susipažinti su kiekvienu iš jos komponentų atskirai.

Moksleivius į mokyklos tarybą renka *mokinių komitetas* (mokinių seimas, parlamentas). Jų dalyvavimas mokyklos savivaldoje, priimant sprendimus yra labai svarbus. Moksleiviai dalyvauja pačiame procese, imasi atsakomybę už mokyklos reikalus, mokosi bendradarbiavimo. Tai užtikrina ugdymo proceso partnerių sąveiką, siekiant geresnės ugdymo kokybės ir tinkamų mokymosi sąlygų užtikrinimo.

Mokinių komitetas leidžia jiems jaustis atsakingais mokyklos veiklos dalyviais, realizuoja save kaip komandos nariai, turintys interesų mokyklos veikloje.

Tėvų komitetai, šiuo metu esantys ne be kiekvienoje mokykloje, tačiau vienokia ar kitokia forma egzistuojančios tėvų komandos yra ypač svarbios tuo, kad mokinio šeima yra pagrindinis mokyklos užsakovas, siekiantis ne tik geresnio rezultato – vaiko išsilavinimo ir paruošimo gyvenimui, bet ir saugaus bei pilnaverčio paties ugdymo proceso. Tėvus domina vaiko saugumas, pažanga, švietimo politika bei švietimo organizavimo klausimai. Bendra mokytojų ir tėvų veikla, komandinis darbas padeda pažinti vieni kitų interesus, derinti požiūrius, siekti bendrų susitarimų. Tėvai turi tapti mokyklos gyvenimo dalimi.

Audito komandos – tai grupės sukurtos mokyklos vidiniam auditui atlikti. Ši komanda turi du tikslus: suteikti mokyklai vertybinį pobūdį ir stiprinti visuomenės pasitikėjimą mokykla bei pagrįsti mokyklos kaitos strategiją. Švietimo įstaigos vertinimas – tai sistemingas jos veiklos apibūdinimas ir pokyčių matavimas, remiantis sutartiniais kokybės rodikliais bei jų vertės nustatymo kriterijais. Atliekant mokyklos auditą tiriamas išreikštasis ir potencialusis efektyvumas. Kaip nurodoma Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodikos I dalyje (2002), kvalifikuotai atliktas vidaus auditas vėliau padeda mokyklai išsikelti prioritetus rengiant mokyklos strategijos planą bei teikia galimybių mokyklos vadovams priimti teisingus sprendimus dėl mokyklos tobulinimo kryptių.

Projektų komandos (3 –15) - tai asmenų grupė, kuri pati aktyvia ar pasyvia formomis dalyvauja projekte ir yra suinteresuota jo rezultatais. Pedagogikoje projektinis darbas traktuojamas kaip į procesą, į aktyvią veiklą orientuota visuomeninė ir kolegiali grupės darbo, mokymosi, studijų forma.

Šiuolaikinis ugdymo procesas reikalauja iš mokytojų nemažai pastangų, kruopštaus parengiamojo darbo ir lanksčios taktikos pamokoje, kad pavyktų išmokyti moksleivius savarankiškai naudotis tam tikrais veiksnių modeliais, savo jėgomis įveikti iškilusius sunkumus ir, tik viską išmėginus, kreiptis į mokytoją patarimo, pagalbos. Šiai problemai spręsti naudojama projektinė veikla, kur svarbiausias dalykas yra dominančios temos įprasminimas, problemos sprendimas aktyvia kūrybiška veikla, daug reikšmės teikiant pačiam komandinio darbo procesui. Projektas nėra užduotis, teikiama atlikti visiems vienodai. Pasak T.Tamošiūno, projekto idėja yra stimulus veikti, paliekant kūrybos ir pasirinkimo laisvę. Projektas nėra naujovė mokykloje. Daugelyje klasių ir grupių mėginama atlikti tam tikrą kolektyvinio pobūdžio darbą. Projekto idėja įgyvendinama “vienu prisėdimu” arba atskirais etapais, įprasminama asmeniškai arba bendromis pastangomis. Sudėtingi ir didelės apimties

projektai atliekami didelių grupių, visos klasės arba kelių klasių. Daugelis moksleivių ir pedagogų mielai dirba grupėmis.

Dalyvaudami projektinėje veikloje, moksleiviai išsiugdo daug svarbių praktinių įgūdžių, mokosi planuoti savo ir grupės veiklą, pasiskirsto pareigomis, pasirenka veiklos metodus, darbo priemones bei medžiagas, pratinasi bendradarbiauti, padėti vieni kitiems, pritaikyti turimas žinias ir įgūdžius praktikoje. Visa tai sudaro galimybes moksleivių savarankiškumui, kūrybiškumui ugdyti, moko dirbti kolektyviai, derinti savo ir kitų veiksmus siekiant bendro tikslo.

Projektinė veikla mokyklose gana plačiai paplitusi. Ji vykdoma ne tik pavienių pedagogų, mokyklos vadovų, bet ir moksleivių iniciatyva.

Problemų sprendimo komandos – tai komandos žmonių, susibūrusių teikti pagalbą mokiniui. Tai gali būti socialinė pagalba, psichologinė, informacinė ir kt. Iš dalies šios komandos, kurią sudaro mokyklos vadovas, socialinis pedagogas, psichologas, specialusis pedagogas ir kt. tikslas yra sukurti saugią aplinką, kurioje jauni žmonės galėtų lavinti ir formuoti gyvenimo įgūdžius, kurių ugdymas yra neatsiejamas nuo praktinės veiklos. Komandos nariai, gerai žinodami mokyklos situaciją ir bendruomenės problemas bei atsižvelgdami į moksleivių, tėvų ir pedagogų siūlymus, ieško optimalaus veikimo modelio, sprendžiant psichosocialines bei pedagogines savo mokyklos problemas. Šių komandų tikslas padėti vaikams įgyvendinti lygias galimybes į švietimą, užtikrinti vaikų saugumą, šalinti mokyklos nelankymo priežastis, padėti vaikams ugdyti socialinius gebėjimus, blogų įpročių, netinkamo elgesio prevenciją, skatinti socialinį aktyvumą.

Profesinės sąjungos, egzistuojančios ugdymo įstaigoje sukuria dar vieną veiklos sritį pedagogui ir yra antra formali organizacija, kurios nariai vienu metu turi du formalius vaidmenis. Profesinės organizacijos visokeriopai skatina pedagogų dalyvavimą mokyklos valdyme.

Dalis paminėtų komandų: tėvų komitetai, profesinės sąjungos šiame darbe plačiau nenagrinėjamos ir tyrime nedalyvauja.

Gebėjimas dirbti komandomis ir mokymasis iš komandų yra labai svarbūs visiems moksleiviams, tėvams, mokytojams ir mokyklos vadovybei. Tinkamai suburtos komandos, gali padėti pasiekti gerų rezultatų, pasidalijama atsakomybę, skatinama iniciatyva. Tačiau šiems procesams reikia tinkamai vadovauti, juos palaikyti.

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojų veikla grindžiama įvairiais principais, jai keliami daugiatiksliai reikalavimai. Vienas jų – grupinio (komandinio) darbo metodų taikymas, padedantis išskirti ir formuoti šiuolaikinei visuomenei reikalingas kompetencijas. Komandinį darbą į mokymo procesą reikėtų integruoti planingai (planuojant kiekvieno dalyko mokymo turinį), šios mokymo formos naudojimas turėtų vienaip ar kitaip atsispindėti mokytojų numatytuose programų tiksluose ir uždaviniuose.

2. KOMANDINIO DARBO EFEKTYVINIMO PRIELAUDŲ ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLOSE TYRIMO ORGANIZAVIMAS

2.1. Tyrimo procedūros. Tyrimo instrumentas.

Komandinio darbo efektyvinimo galimybių Šiaulių miesto mokyklose empiriniam pagrindimui buvo atlikta apklausa raštu. Siekiant identifikuoti tikrąją komandinio darbo situaciją mokyklose, gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, vykdytas anoniminis anketavimas.

Tyrimo tikslas – nustatyti komandinio darbo efektyvinimo prielaidas Šiaulių miesto mokyklose.

Iškelti tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Ištirti mokyklų mikroklimą, apibūdinant mokyklų bendruomenių narių charakteristikas, vertybes, darbo motyvą, pasitenkinimo darbu lygį bei įvertinti jų poveikį narių integracijai į komandas.
2. Įvertinti mokyklų bendruomenių narių požiūrį į komandinį darbą, jų suvokiamas komandinio darbo teigiamas ir neigiamas puses, nustatyti pasipriešinimo komandiniam darbui mokyklose lygį.
3. Įvertinti komandinio darbo situaciją pasirinktame mokyklų segmente, remiantis pedagogų nuomonėmis, vertinimais, požiūriais.
4. Identifikuoti komandinio darbo efektyvumą mokyklose lemiančius veiksnius.
5. Numatyti ir pagrįsti komandinio darbo mokyklose efektyvinimo galimybes.

Tyrimo uždavinių įgyvendinimui suformuotas tyrimo instrumentarijus bei suplanuotos ir atliktos tyrimo procedūros. Pagrindiniai **tyrimo etapai**:

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2004 m. rugsėjo – lapkričio mėn.).
2. Anketavimas (2004 m. lapkričio – gruodžio mėn.).
3. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2005 m. sausio – vasario mėn.).
4. Duomenų analizė ir interpretavimas (2005 m. vasario – kovo mėn.).
5. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2005 m. kovo – balandžio mėn.)

Siekiant atsakyti į svarbiausius temos klausimus, respondentais pasirinkti Šiaulių miesto mokyklų mokytojai ir vadovai, kurie dalyvauja mokyklų komandose (vadovauja komandai). Jų nuomonės, vertinimai bei požiūriai – nediskutuotinai svarbiausias informacijos apie komandinį darbą mokyklose šaltinis.

Išdalinta 250 anketų, sugrįžo 215 užpildytų anketų, t.y. 86 proc. visų išdalintų anketų.

Anketą (Priedas Nr. 1, 91 psl.) sudaro instrukcija ir klausimynas.

Instrukcijoje apibūdinamas tyrimo tikslas, akcentuojama kiekvieno tyrimo dalyvio nuomonės svarba, primenama apie duomenų konfidencialumą, anonimiškumo garantijas iš tyrėjo pusės, pateikiama esminė informacija apie tyrėją, nurodomas uždaro tipo klausimų žymėjimo būdas.

Anketoje pateikiami uždaro ir atviro tipo klausimai, o taip pat pozityviai suformuoti teiginiai. Bendra anketos apimtis -11 puslapių (be instrukcijos), pateiktų klausimų skaičius - 48.

Anketą sudaro **trys dalys**:

- 1) demografinė;
- 2) bendro požiūrio į komandinį darbą, jo poveikį darbinei veiklai;
- 3) komandinio darbo vertinimo, komandinio darbo efektyvumo bei jo didinimo galimybių nustatymo.

Pirmoje anketos dalyje pateikti 10 klausimų. Jais išsiaiškintos svarbiausios bei tyrimui reikšmingos apklaustųjų charakteristikos. Šioje dalyje taip pat pateikti teiginiai, siekiant įvertinti respondentų vertybes, pasireiškiančias darbinėje plotmėje, nustatytos pedagogų darbinės veiklos preferencijos svarbiausių motyvatorių atžvilgiu, jos palygintos su Maslow'o poreikių hierarchija. Taip pat įvertinta, kaip pedagogai vertina savo svarbiausių poreikių patenkinimo lygį mokyklose.

Antroje dalyje pateikti 6 klausimai. Pirmaisiais atviro tipo klausimais mėginta nustatyti tyrimui reikšmingiausių sąvokų suvokimą, respondentams kylančias asociacijas. 5 klausime pateikti teiginiai įgalino įvairiais aspektais įvertinti komandinio darbo poveikį veiklos rezultatyvumui. Paskutiniu šios dalies klausimu išsiaiškinta, kokie informacijos šaltiniai mokyklos bendruomenės nariams padėjo sukaupti daugiausiai žinių apie komandinį darbą.

Trečiąją (pagrindinę) anketos dalį sudaro 32 klausimai. Šioje dalyje pateiktais klausimais išsiaiškintos pagrindinės komandos, kuriose respondantai dalyvauja, vertinama respondentų komandinio darbo patirtis, susiformavę požiūriai, nuomonės, pozicijos, vertinant atskirus komandinio darbo aspektus retrospektyvos ir perspektyvos požiūriu. Būtent trečia tyrimo klausimyno dalis įgalino surinkti informaciją, reikalingą komandinio darbo ypatumų mokyklose identifikavimui, komandų darbo efektyvumo įvertinimui bei šios darbo organizavimo formos plėtros, tobulinimo mokyklose galimybių nustatymui.

2.2. Tyrimo imties apibūdinimas: respondentų charakteristikos

Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklas pateiktas 8 lentelėje. Galima pastebėti, kad į tyrimo imtį įtrauktos pagrindinės, vidurinės Šiaulių miesto mokyklos ir viena gimnazija.

8 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklas (N=215)

<i>Mokykla</i>	<i>Procentai</i>
1. Vijolių pagrindinė	9,3
2. Šventupio vidurinė mokykla	9,8
3. Aukštabalio vidurinė mokykla	9,3
4. St. Šalkauskio vidurinė mokykla	9,8
5. Ragainės pagrindinė mokykla	10,7
6. Gegužių vidurinė mokykla	10,1
7. Romuvos vidurinė mokykla	9,8
8. Medelyno pagrindinė mokykla	9,8
9. Jovaro pagrindinė mokykla	10,7
10. Didždvario gimnazija	10,7
Iš viso	100

Skirtingas Šiaulių miesto mokyklas atstovaujantys respondentai pasiskirstė maždaug proporcingai, sudarė beveik vienodas dalis.

Tyrimo dalyviai pagal lytį pasiskirstė sekančiai: 82,8 proc. sudarė moterys (178) ir 17,2 proc. - vyrų (37).

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžių nustatytos dvi pagrindinės grupės: 30-40 metų (40,9 proc.) ir 40-50 metų (35,4 proc.). Mažiausiai apklausta jauniausio ir vyriausio amžiaus Šiaulių miesto mokyklų bendruomenių narių (atitinkamai 3,7 proc. ir 5,1 proc.).

9 lentelė

Respondentų amžius (N=215)

<i>Amžiaus grupės</i>	<i>Procentai</i>
Iki 25	3,7
25-30	14,9
30-40	40,9
40-50	35,4
Daugiau nei 50	5,1
Iš viso	100

Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių pedagogų nurodė, jog jų bendras pedagoginio darbo stažas yra nuo 10 iki 20 metų. Taip pat žymią dalį sudarė 5-10 metų pedagoginį stažą turintys respondentai (25,6 proc.). Mažiausiai imtyje buvo didžiausią stažą turinčių asmenų – daugiau nei 30 metų pedagoginį stažą nurodė 0,9 proc. respondentų.

10 lentelė

Respondentų pedagoginio darbo stažas (N=215)

<i>Pedagoginio darbo stažas</i>	<i>Procentai</i>
Iki 5	5,1
5-10	25,6
10-20	53,0
20-30	15,4
Daugiau nei 30	0,9
Iš viso	100

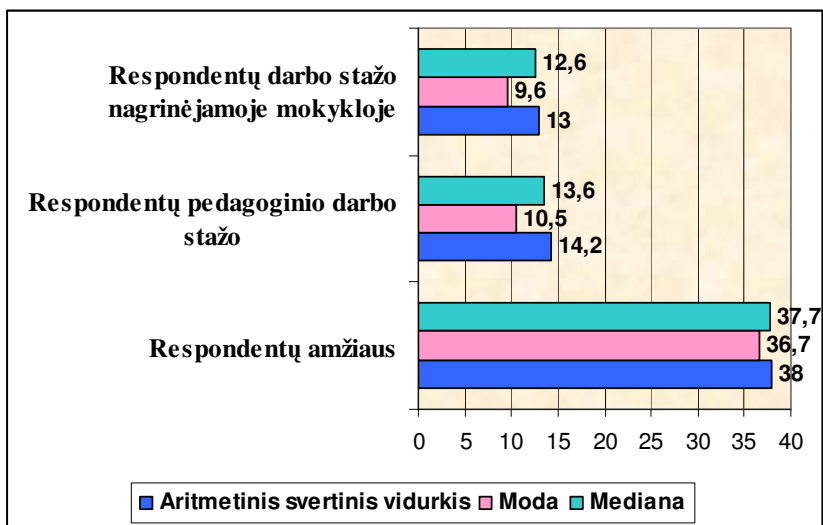
Respondento socializacija, lojalumas mokyklai bei galimybės susidaryti aiškia nuomonę apie situaciją mokykloje, jos komandinį darbą priklauso nuo to, kiek laiko jis dirba toje mokykloje. Nustatyta, kad 55,3 proc. respondentų dirba atstovaujamoje mokykloje nuo 10 iki 20 metų. Beveik trečdalis apklaustųjų su nagrinėjama mokykla darbiniais ryšiais yra susiję 5-10 metų.

11 lentelė

Respondentų darbo stažas mokykloje, kurioje dirba šiuo metu (N=215)

<i>Darbo stažas mokykloje</i>	<i>Procentai</i>
Iki 5	5,6
5-10	29,8
10-20	55,3
Daugiau nei 20	9,3
Iš viso	100

Tyrime dalyvavusių asmenų amžių, pedagoginio darbo stažą ir darbo stažą nagrinėjamoje mokykloje apibūdinantys vidutiniai rodikliai pateikti 5 paveiksle.



5 pav. Respondentų kiekybinių požymių vidutinės reikšmės

Pagal respondentų atsakymus sudarytos intervalinės eilutės ir remiantis jomis apskaičiuoti skirtingų rūšių vidurkiai. Apibūdinant apklausoje dalyvavusius respondentus, galima teigti, kad respondentų amžiaus vidurkis - 38 m., vidutinis bendras pedagoginio darbo stažas – 14,2 metų, o

nagrinėjamoje mokykloje (toje, kurią atstovavo tyrimo metu) dirba 13 metų. Interpretuojant modos rodiklius, galima pastebėti, kad imtyje daugiausiai buvo respondentų, kurių amžius 36,7 m., pedagoginio darbo stažas – 10,5 metai, o toje mokykloje dirba 9,6 metų. Medianos reikšmės leidžia spręsti, kad pusė tyrime dalyvavusių respondentų buvo jaunesni nei 37,7 metų, turėjo mažesnę nei 13,6 metų bendrą darbo stažą, o nagrinėjamoje mokykloje dirba mažiau nei 12,6 metų.

Įvertinus respondentus pagal kvalifikacinę kategoriją, išsiaiškinta, kad daugiausiai tyrime dalyvavo pedagogų, turinčių vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją (57,2 proc.), o mažiausiai imtyje buvo mokytojų – ekspertų (3,3, proc.).

12 lentelė

Respondentų kvalifikacinė kategorija (N=215)

<i>Kvalifikacinė kategorija</i>	<i>Procentai</i>
Mokytojas	27,9
Vyresnysis mokytojas	57,2
Metodininkas	11,6
Ekspertas	3,3
Iš viso	100

Remiantis H. Rodžersu (1991), komandinio darbo plėtra mokykloje labai priklauso nuo aukščiausios vadovybės požiūrio bei strateginės pozicijos vystant šią darbo organizavimo formą. Todėl į tyrimą imti įtraukti mokyklų direktoriai ir pavaduotojai. Jų tyrime iš viso dalyvavo 7,9 proc. (17 iš 215 respondentų). Mokyklų vadovybę atstovaujančioje grupėje didesnę dalį sudarė pavaduotojai (64,7 proc.), direktoriaus postuose esančių asmenų šioje grupėje buvo 35,3 proc.

13 lentelė

Respondentai, užimantys vadovaujančius postus (N=17)

<i>Pareigos mokykloje</i>	<i>Procentai</i>
Direktorius	35,3
Pavaduotojas	64,7
Iš viso	100

Buvo svarbu išsiaiškinti vadovaujančius postus nagrinėjamosiose mokyklose užimančių respondentų vadovaujamo darbo trukmę, nes kaip akcentuojama teorijoje, svarbi efektyvaus vadovavimo prielaida – pakankama vadovavimo patirtis. Galima pastebėti, kad mokyklų vadovai/pavaduotojai turi pakankamai didelę vadovavimo patirtį, nes net 58,8 proc. šios grupės respondentų užima šiuos postus daugiau nei 10 metų. Tik 11,8 proc. mokyklų vadovų ir pavaduotojų šiose pareigybėse yra mažiau nei 5 metus.

14 lentelė

Respondentų buvimo mokyklos vadovaujančiuose postuose trukmė (N=17)

<i>Vadovavimo trukmė</i>	<i>Procentai</i>
Iki 5	11,8
5-10	29,4

Daugiau nei 10	58,8
Iš viso	100

Siekiant apibendrinti 14 lentelės duomenis, buvo apskaičiuota vidutinė buvimo mokyklos vadovaujančiuose postuose (direktoriaus, pavaduotojo) trukmė. Ji sudarė 9,9 metų. Struktūrinių vidurkių (modos, medianos) reikšmės leidžia spręsti, kad:

- Daugiausiai mokyklos vadovų (pavaduotojų), dalyvavusių tyrime, vadovavimo trukmė siekė 11,7 metų;
- Pusė vadovaujančius postus užimančių respondentų šiose pareigose dirba daugiau nei 10,8 metų, o kita pusė – mažiau nei 10,8 metų.

Vadovai (pavaduotojai), išskiriant grupes pagal jų kvalifikacinę kategoriją, pasiskirstė maždaug tolygiai. Daugiausiai vadovaujančius postus užimančių respondentų priklausė II ir III kvalifikacinėms kategorijoms.

15 lentelė

Respondentų, užimančių vadovaujančius postus, kvalifikacinė kategorija (N=17)

<i>Kvalifikacinė kategorija</i>	<i>Procentai</i>
I kvalifikacinė kategorija	17,6
II kvalifikacinė kategorija	29,4
III kvalifikacinė kategorija	29,4
Neturi kategorijos	23,6
Iš viso	100

Reikėtų pastebėti, kad apklaustų vadovų bei pavaduotojų skaičius buvo mažesnis nei 30. Pagal K.Kardelį (2002), kuris pateikia Cohen, Manion (1989) nuomonę, norint tyrimo rezultatus apdoroti statistiniais būdais, minimalus atvejų skaičius turėtų būti ne mažesnis kaip 30. Kadangi vadovų segmente išskirta 17 atvejų (respondentų), atliekant komandinio darbo mokyklose analizę vadovaujančiuose postuose esančių respondentų nuomonės nebuvo atskirai nagrinėtos, siekiant jas palyginti su mokytojų nuomonėmis.

Pedagogų atvirumas mokymo proceso organizavimo naujovėms, gebėjimas organizuoti komandinį darbą, gali priklausyti nuo to, ar respondentai per paskutinius penkerius metus studijavo. Vertinant šiuo požiūriu nustatyta, kad net 42,8 proc. turėjo didesnę galimybę įgyti naujų edukologijos, švietimo vadybos ar kitų žinių, turinčių teigiamą įtaką mokymo proceso gerinimui. Beveik pusė respondentų nurodė, jog paskutinių penkerių metų laikotarpyje studijavo (arba šiuo metu studijuoja).

16 lentelė

Respondentų studijavimas per pastaruosius penkerius metus (N=215)

<i>Nustatyti atvejai</i>	<i>Procentai</i>
Studijavo	42,8
Nestudijavo	57,2
Iš viso	100

Dažniausios respondentų nurodytos studijų vietos (mokymo įstaigos): Šiaulių universitetas, Tęstinių studijų institutas (Šiaulių universitete), Vilniaus pedagoginis universitetas.

Taip pat reikėtų pastebėti, kad tyrime dalyvavusių bei universitetuose studijavusių asmenų segmente daugiau buvo tokių, kurie įgijo bakalauro laipsnį (apie 72 proc.), o mažiau nustatyta įgijusių magistro laipsnį.

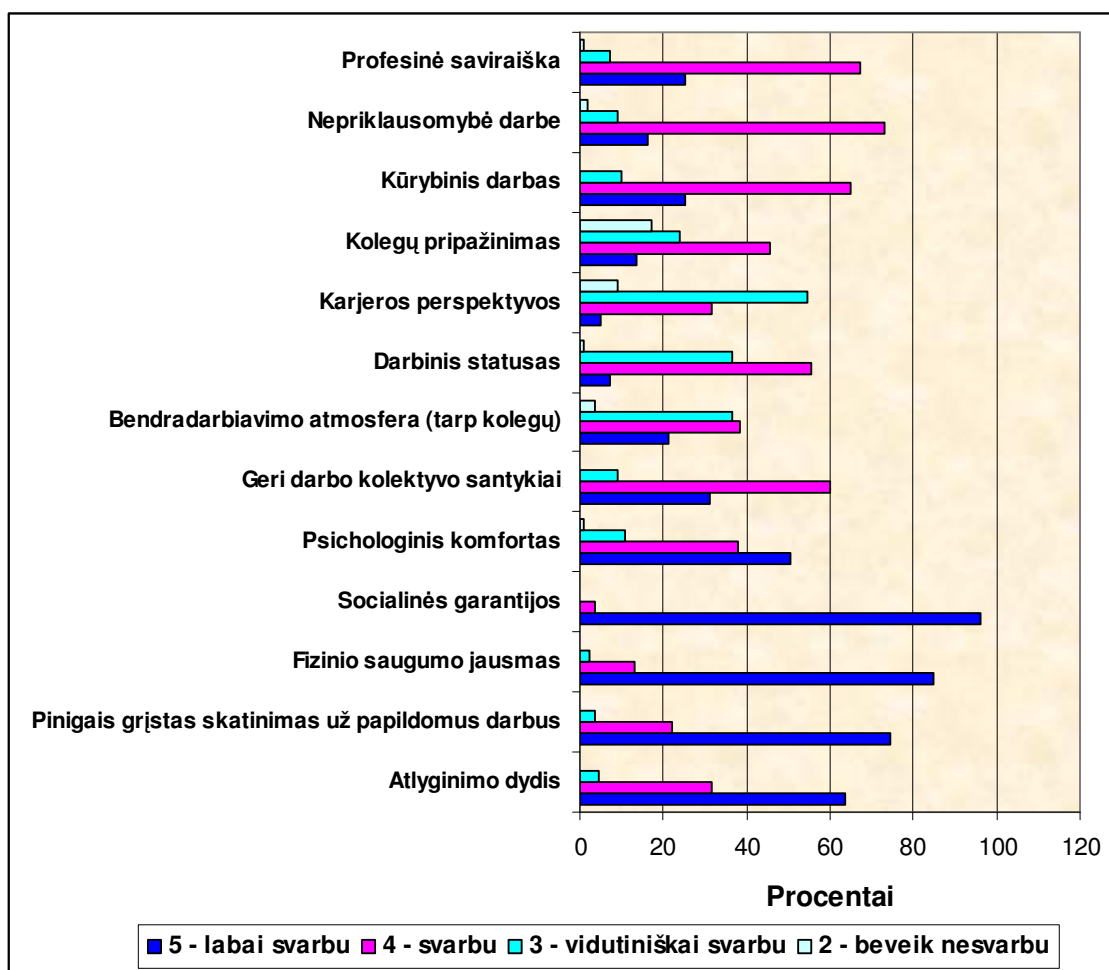
Galima teigti, kad atliekant tyrimą buvo sudaryta imtis, kurioje atstovavo pedagogai, pasižymintys skirtingomis demografinėmis charakteristikomis bei asmeninėmis savybėmis. Kadangi tyrimo imtis sąlyginai nemaža, tai leidžia daryti statistinius apibendrinimus, vertinant komandinį darbą, jo efektyvinimo prielaidas Šiaulių miesto mokyklose.

3. KOMANDINIO DARBO TYRIMO ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLOSE REZULTATAI

3.1. Darbinės veiklos veiksnių svarbumas bei jų patenkinimo lygis mokyklose komandinio darbo atžvilgiu

Pirmaisiais tyrimo klausimais buvo išsiaiškinti svarbiausi tyrimo dalyvių prioritetai, vertybės, kuriomis grindžiamas tam tikros darbinės veiklos pasirinkimas bei santykis su pačia veikla. Todėl buvo nustatyta, kiek atskiri darbinės veiklos veiksniai svarbūs respondentams, identifikuoti svarbiausi respondento darbinės veiklos motyvatoriai.

Galima teigti, kad tyrime dalyvavusiems pedagogams darbinėje veikloje labai svarbūs šie veiksniai: socialinės garantijos, fizinio saugumo jausmas, pinigais grįstas skatinimas už papildomus darbus, atlyginimo dydis, psichologinis komfortas (žr.6 paveikslą).



6 pav. Darbinės veiklos veiksnių svarbumas respondentams (N=215)

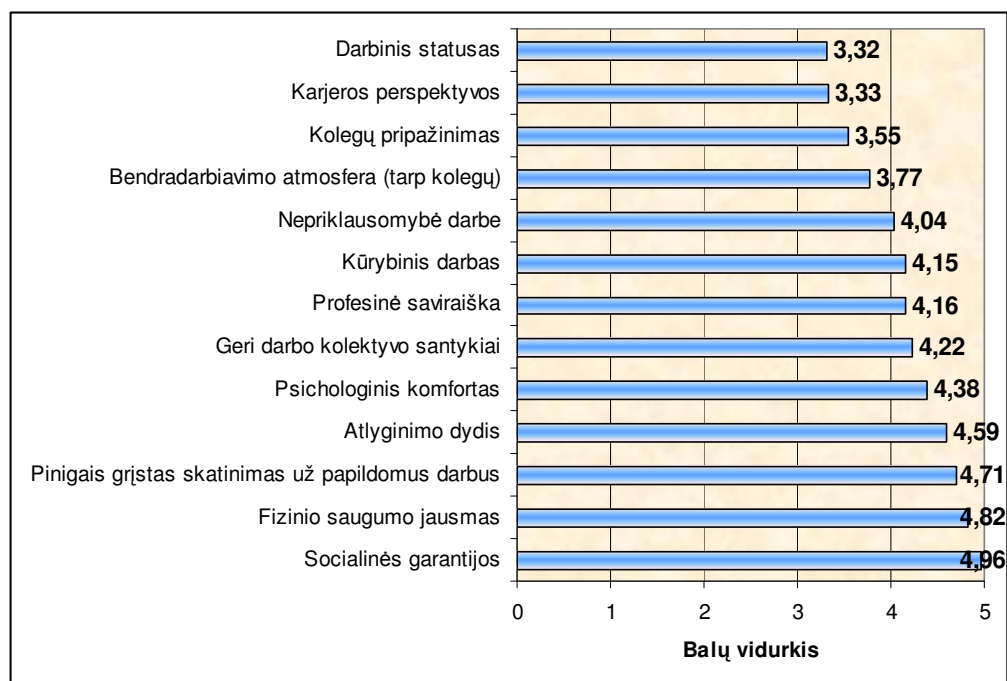
Gauti rezultatai leidžia teigti, kad pedagogų segmentui aktuali Maslow'o poreikių hierarchija, t.y. kaip svarbiausi nustatyti fiziologiniai (susiję su materialiniu darbo apmokėjimu), saugumo (fizinio,

socialinio) ir bendravimo (psichologinis komfortas, geri darbo kolektyvo santykiai) poreikiai ir lūkesčiai. Tačiau dalis pedagoginių darbą dirbančių žmonių neapsiriboja žemesnės eilės poreikių tenkinimu, jiems svarbūs ir tokie veiksniai kaip kūrybinis darbas, profesinė saviraiška (pagal Maslow'ą – aukščiausio lygmens poreikiai).

Nustatyta, jog respondentams ganėtinai svarbūs veiksniai – nepriklausomybė darbe („svarbu“ – 73 proc.) ir darbinis statusas („svarbu“ – 55,3 proc.).

Remiantis tyrimo rezultatais, bendradarbiavimas, kaip darbinės veiklos veiksnys, labai svarbus tik 21,4 proc. respondentų, svarbus – 28,2 proc., o vidutiniškai svarbus – 36,7 proc. apklaustųjų. Tai leidžia tvirtinti, kad nors pedagogams atrodo svarbus bendravimo su kolegomis veiksnys (psichologinis komfortas, geri darbo kolektyvo santykiai), bendradarbiavimui, t.y. pastangų kooperavimui siekiant bendrų tikslų, mokytojai skiria žymiai mažesnę dėmesį, šis veiksnys jiems atrodo sąlyginai mažiau svarbus.

Bendradarbiavimo mokyklose „komplikacijas“ galima susieti su tuo, kad pedagogams neatrodo labai svarbus kolegų pripažinimas (23,7 proc. atsakė „vidutiniškai svarbu“, o 17,2 proc. – „beveik nesvarbu“). Tokia situacija gali būti paaiškinta sekančiai: tam tikra dalis pedagogų susikoncentruoja į žemesnės eilės poreikių tenkinimą, nesiekdami patenkinti pagarbos poreikio.



7 pav. Darbinės veiklos veiksnių svarbumo respondentams vidurkiai

Veiksnių svarbumą įvertinus pagal vidutines reikšmes (žr. 7 paveikslą), nustatyta, kad Šiaulių miesto mokyklų mokytojai ir vadovai didžiausią dėmesį skiria socialinėms garantijoms, fizinio saugumo jausmui, pinigais grįstam skatinimui už papildomus darbus, atlyginimo dydžiui. Mažiausią reikšmę turi darbinis statusas, karjeros perspektyvos, kolegų pripažinimas.

Labai svarbių veiksmų grupėje išryškėjo socialinių garantijų, fizinio saugumo jausmo, pinigais grįsto skatinimo už papildomus darbus bei atlyginimo dydžio svarba (žr. 17 lentelę).

Pedagogų nurodytų mažiau svarbių veiksmų grupėje (atsakymai „beveik nesvarbu“), išryškėja menka kolegų pripažinimo svarba, o taip pat pasyvumas siekiant karjeros – net 25,7 proc. respondentų kaip santykinai nesvarbų veiksmą vertino karjeros perspektyvas.

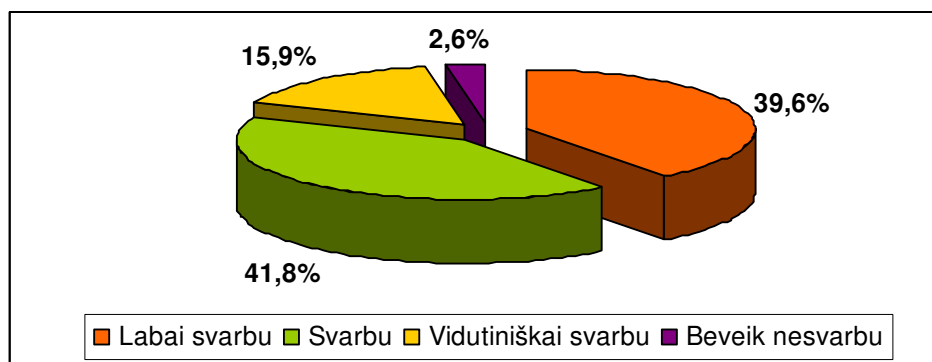
17 lentelė

Darbinės veiklos veiksmų svarbumas respondentams (N=215)

<i>Veiksniai</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>				
	<i>5 - labai svarbu</i>	<i>4 - svarbu</i>	<i>3 - vidutiniškai svarbu</i>	<i>2 - beveik nesvarbu</i>	<i>1 - visiškai nesvarbu</i>
Atlyginimo dydis	12,4	5,8	2,2	0	0
Pinigais grįstas skatinimas už papildomus darbus	14,5	4,0	1,8	0	0
Fizinio saugumo jausmas	16,4	2,4	1,1	0	0
Socialinės garantijos	18,7	0,7	0	0	0
Psichologinis komfortas	9,8	6,9	5,2	2,7	0
Gerai darbo kolektyvo santykiai	6,1	11,0	4,3	0	0
Bendradarbiavimo atmosfera (tarp kolegų)	4,2	7,0	17,8	10,8	0
Darbinis statusas	1,4	10,2	17,5	2,7	0
Karjeros perspektyvos	1,0	5,8	26,3	25,7	0
Kolegų pripažinimas	2,5	8,5	11,5	50,0	0
Kūrybinis darbas	4,9	12,0	4,7	0	0
Nepriklausomybė darbe	3,2	13,4	4,2	5,4	0
Profesinė saviraiška	4,9	12,3	3,4	2,7	0
Iš viso	100	100	100	100	-

Apibendrinant galima teigti, kad daugelio pedagogų vidiniai darbinės veiklos stimulai labiau sužadina individualizaciją, o ne kooperaciją, todėl siekiant išplėtoti komandinį darbą mokyklose reikia kryptingų pastangų, aktyvesnio priemonių, orientuotų į tam tikrų vertybių kaitą ir bendradarbiavimo didinimą, taikymo. Būtina tam tikro lygio intervencija į mokyklų narių tarpasmeninius santykius, nubrėžiant aiškesnes bendradarbiavimo perspektyvas.

Apibendrinant vertinant darbinės veiklos veiksmų svarbą, nustatyta, kad visas išskirtų veiksmų kompleksas pedagogams atrodo labai svarbus (39,6 proc.) bei svarbus (41,8 proc.). Bendro vidurkio, apibūdinančio visų 13 darbinės veiklos veiksmų svarbą respondentams, gauta reikšmė - 4,18, ir pagal ją galima spręsti, kad praktiškai visi darbinės veiklos veiksniai tyrimo dalyviams atrodo svarbūs (penkiabalėje skalėje reikšmė 4 atitiko kategoriją „svarbu“). Remiantis to galima teigti, kad pedagogų poreikiai yra gana sudėtingi, jei nesusikoncentruoja į kelių poreikių patenkinimą, t.y. darbine veikla pedagogas siekia visapusiško poreikių patenkinimo.



8 pav. Darbinės veiklos veiksmų svarbumas respondentams, vertinant pagal bendrą veiksmų kompleksą (N=215)

Išsiaiškinus, kokią reikšmę respondentams turi darbinės veiklos veiksniai, tolesniais tyrimo klausimais nustatyta, kaip kiekvienas veiksnys patenkinamas individo lygmenyje, t.y. įvertinta, kaip gerai pedagogai patenkina poreikius. Šiuo klausimu susisteminti rezultatai pateikti 18 lentelėje (žr. 48 psl).

Pastebima, kad mokykla, kaip darbovietė, geriausiai patenkina pedagogų socialinių garantijų, profesinės saviraiškos, kūrybinio darbo bei fizinio saugumo poreikius. Pagal vidurkių dydžius bei sukauptus dažnumus galima spręsti, kad dirbdami mokykloje pedagogai prasčiausiai patenkina pinigais grįsto skatinimo už papildomus darbus poreikį. Vertinant šiame kontekste galima išvelgti bendradarbiavimą mokyklose ribojantį veiksnį, kuris gali būti paaiškintas sekančiais: kadangi mokyklose vykdoma materialinio atlyginimo sistema pakankamai griežtai reglamentuota, egzistuoja menkos materialinio skatinimo galimybės, tai mažina darbuotojų iniciatyvą, entuziazmą, komandinio darbo pastangas. Klasikinė vadyba šioje situacijoje gali pasiūlyti išeitį – aktyvesnę ir lankstesnę nematerialinio skatinimo vykdymą, geresnę darbuotojų moralinių stimulų tenkinimą. Taigi mokyklų vadovybė turėtų išsiaiškinti psichologinius savo darbuotojų poreikius ir, atsižvelgdama į tai, turėtų sukurti veiksmingą komandinio darbo motyvacijos didinimo sistemą.

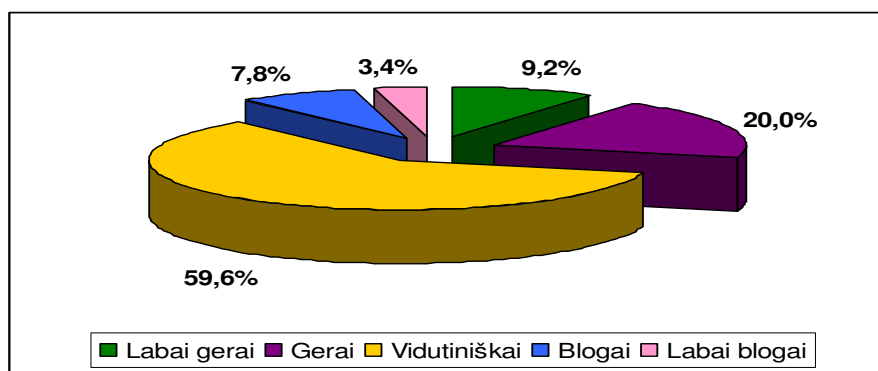
Taip pat sąlyginai prasčiau tenkinami šie pedagogų poreikiai: kolegų pripažinimo bei nepriklausomybės darbe. Tačiau reikėtų pastebėti, kad ir prasčiausiai tenkinamų poreikių vertinimas patenka į kokybinę grupę „vidutiniškai“, o tai leidžia spręsti, kad apskritai mokyklose dirbantys pedagogai savo poreikius patenkina pakankamai gerai.

18 lentelė

Darbinės veiklos poreikių patenkinimo lygis mokykloje (N=215)

Poreikiai	Atsakymai, proc.					Vidurkis
	5 - labai gerai	4 - gerai	3 - vidutiniškai	2 - blogai	1 - labai blogai	
Socialinės garantijos <i>Sukaupti dažnumai</i>	16,3 16,3	54,9 71,2	23,7 94,9	5,1 100	0 -	3,82
Profesinė saviraiška <i>Sukaupti dažnumai</i>	15,8 15,8	52,6 68,4	28,4 96,8	3,3 100	0 -	3,81
Kūrybinis darbas <i>Sukaupti dažnumai</i>	17,7 17,7	33,0 50,7	46,5 97,2	1,9 99,1	0,9 100	3,65
Fizinio saugumo jausmas <i>Sukaupti dažnumai</i>	13,5 13,5	26,0 39,5	59,1 98,6	1,4 100	0 -	3,52
Psichologinis komfortas <i>Sukaupti dažnumai</i>	5,6 5,6	19,1 24,7	63,7 88,4	8,8 97,2	2,8 100	3,16
Gerai darbo kolektyvo santykiai <i>Sukaupti dažnumai</i>	9,8 9,8	12,6 22,4	62,8 85,2	11,2 96,4	3,7 100	3,13
Darbinis statusas <i>Sukaupti dažnumai</i>	1,9 1,9	15,8 17,7	77,2 94,9	3,3 98,2	1,9 100	3,13
Karjeros perspektyvos <i>Sukaupti dažnumai</i>	9,8 9,8	8,8 18,6	69,8 88,4	7,9 96,3	3,7 100	3,13
Atlyginimo dydis <i>Sukaupti dažnumai</i>	2,3 2,3	9,8 12,1	80,5 92,6	6,5 99,1	0,9 100	3,06
Bendradarbiavimo atmosfera <i>Sukaupti dažnumai</i>	8,4 8,4	9,8 18,2	62,3 80,5	14,0 94,5	5,5 100	3,01
Nepriklausomybė darbe <i>Sukaupti dažnumai</i>	14,0 14,0	10,7 24,7	46,0 70,7	16,3 87,0	13,0 100	2,96
Kolegų pripažinimas <i>Sukaupti dažnumai</i>	4,2 4,2	3,7 7,9	79,1 87,0	8,3 95,3	4,7 100	2,94
Pinigais grįstas skatinimas už papildomus darbus <i>Sukaupti dažnumai</i>	0,9 0,9	3,7 4,6	75,3 79,9	13,5 93,4	6,6 100	2,79

Bendras patenkinimo lygis, vertinant pagal visų 13 poreikių kompleksą, iliustruojamas 9 paveiksle. Poreikių patenkinimą vertinant kompleksiskai, nustatyta, kad penktadalis mokyklos pedagogų poreikių patenkinimą apibūdintų kokybiniu vertinimu - „gerai“. Akivaizdu, kad daugeliu atvejų respondantai, dirbdami mokykloje, poreikių patenkinimo lygį vertina „vidutiniškai“. Tai įrodo ir visuminį pedagogų poreikių patenkinimo lygį apibūdinantis vidutinis rodiklis, kurio reikšmė 3,24.



9 pav. Darbinės veiklos poreikių patenkinimo lygis mokykloje (N=215)

Poreikių patenkinimo lygį vertinusių „labai gerai“ grupėje daugiausiai buvo respondentų, nurodžiusių, kad mokykloje itin gerai patenkina šiuos poreikius: kūrybinį darbą, socialines garantijas, profesinę saviraišką, nepriklausomybę darbe, fizinio saugumo jausmą (žr. 19 lentelę). Pateikusiųjų vertinimą „gerai“ grupėje taip pat dažniausiai sutinkami atsakymai, vertinant socialinių garantijų ir profesinės saviraiškos patenkinimo lygį. Tuo tarpu kritiškiausių vertinimą pateikusių tarpe daugiausiai buvo „labai blogai“ atsiliepusių apie šių poreikių patenkinimą: nepriklausomybė darbe, pinigais grįstas skatinimas už papildomus darbus, bendradarbiavimo atmosfera (tarp kolegų, mokyklos pedagogų).

19 lentelė

Darbinės veiklos poreikių patenkinimo lygis mokykloje (N=215)

Poreikiai	Atsakymai, proc.				
	5 - labai gerai	4 - gerai	3 - vidutiniškai	2 - blogai	1 - labai blogai
Atlyginimo dydis	1,9	3,8	10,4	6,4	2,1
P pinigais grįstas skatinimas už papildomus darbus	0,8	1,4	9,7	13,3	14,9
Fizinio saugumo jausmas	11,2	10,0	7,6	1,4	0
Socialinės garantijos	13,6	21,1	3,1	5,0	0
Psichologinis komfortas	4,7	7,3	8,2	8,7	6,4
Gerai darbo kolektyvo santykiai	8,1	4,8	8,1	11,0	8,5
Bendradarbiavimo atmosfera (tarp kolegų)	7,0	3,7	8,0	13,8	12,8
Darbinis statusas	1,6	6,1	10,0	3,2	4,3
Karjeros perspektyvos	8,1	3,4	9,0	7,8	8,5
Kolegų pripažinimas	3,5	1,4	10,3	8,3	10,6
Kūrybinis darbas	14,7	12,7	6,0	1,8	2,1
Nepriklausomybė darbe	11,6	4,1	5,9	16,1	29,8
Profesinė saviraiška	13,2	20,2	3,7	3,2	0
Iš viso	100	100	100	100	100

Įvertinus, kaip pedagogai patenkina savo poreikius, atsižvelgiant į tų poreikių svarbumą, t.y. reikšmingumo koeficientus (žr. 20 lentelę, 50 psl.), galima teigti, kad į geriausiai patenkinamų bei svarbiausių poreikių pirmąjį penketuką patenka: socialinės garantijos, fizinio saugumo jausmas, profesinė saviraiška, kūrybinis darbas, atlyginimo dydis.

Remiantis pastarąja tyrimo dalimi, galima teigti, kad labiausiai dirbantiems mokykloje pedagogams stinga šių poreikių patenkinimo:

- Darbinio statuso (gali būti, kad mokytojai savo profesijos nepriskiria išskirtinėms, visuomenėje susilaukiančioms didelės pagarbos ir išskirtinio dėmesio profesijoms);
- Karjeros perspektyvų (mokykloje kaip organizacijoje egzistuoja gana ribotos galimybės kilti karjeros laiptais);
- Kolegų pripažinimo (šio poreikio patenkinimo sudėtingumas, iš esmės, gali būti siejamas su mokyklose veikiančios karjeros sistemos ribotumu);
- Bendradarbiavimo galimybių (tai leidžia manyti, kad kai kurie pedagogai yra pernelyg pasyvūs komandiniame darbe arba linkę labiau varžytis, o ne kooperuotis; pastebima, kad

nepakankamas šio poreikio patenkinimo lygis - tai vienas rimtesnių mokyklose vykdomo komandinio darbo problemiško indikatorių);

- Nepriklausomybės darbe (galima daryti prielaidą, kad tokią kai kurių respondentų nuomonę lėmė pastaraisiais metais mokytojams sugriežtėję reikalavimai dėl atsiskaitomybės už savo darbą, mokymo veiklą, jos rezultatus, t.y. pedagogų supratimu, nepriklausomybę darbe riboja įvairios kontrolės bei vertinimo procedūros.

20 lentelė

Darbinės veiklos veiksmų patenkinimo lygis, atsižvelgiant į veiksmų reikšmingumą mokykloje (N=215)

Nr.	Darbinės veiklos vertinimo kriterijai	Vidutinių balų ir svertų sandauga
1.	Socialinės garantijos	3,82×4,96=18,94
2.	Fizinio saugumo jausmas	3,52×4,82=16,97
3.	Profesinė saviraiška	3,81×4,16=15,85
4.	Kūrybinis darbas	3,65×4,15=15,15
5.	Atlyginimo dydis	3,06× 4,59=14,04
6.	Psichologinis komfortas	3,16×4,38=13,84
7.	Gerai darbo kolektyvo santykiai	3,13×4,22=13,21
8.	Pinigais grįstas skatinimas už papildomus darbus	2,79×4,71=13,14
9.	Nepriklausomybė darbe	2,96×4,04=11,96
10.	Bendradarbiavimo atmosfera (tarp kolegų)	3,01×3,77=11,35
11.	Kolegų pripažinimas	2,94×3,55=10,44
12.	Karjeros perspektyvos	3,13×3,33=10,42
13.	Darbinis statusas	3,13×3,32=10,39
Iš viso (vidutinių balų ir svertų sandaugų suma)		175,7
Pagal visus 13 veiksmų apskaičiuotas vidutinis rodiklis		3,25

Apibendrinant šį poskyrį (3.1.), reikėtų pasakyti, kad komandinio darbo plėtrai turi įtakos mokyklų bendruomenių narių vertybės, psichologinės charakteristikos, pedagogų bendravimo ypatumai bei pasitenkinimo, kurį suteikia pedagoginis darbas, lygis, kas, iš esmės, apibūdina mokyklos mikroklimatą, jo tinkamumą komandiniam darbui bei komandinio darbo efektyvumo prielaidas ir galimybes.

Šios tyrimo dalies metodologinį pagrindimą įrodo F.J. Yates (2004) siūlomas ne mažiau kaip 10 pozicijų apimantis svarbiausių faktorių sąrašo metodas, ypač tinkamas tyrimo pradžioje arba problemų identifikavimo etape. Juo remiantis respondentų poreikiai bei jų patenkinimo lygis buvo vertinti kompleksiskai, t.y. pagal 13 vertinimo kriterijų. 20 lentelės duomenys gauti vadovaujantis to paties mokslininko nurodytu daugelio naudingų savybių teorijos metodu (Multiattribute utility theory - MAUT), kai nagrinėjama padėtis įvertinama balais, tačiau kartu atsižvelgiama į atskirų vertinimo kriterijų reikšmingumą (reikšmingumo koeficientus).

Remiantis tyrimo rezultatais, Šiaulių miesto mokyklų mikroklimatas komandinio darbo plėtos perspektyvų požiūriu gali būti vertinamas vidutiniškai. Kadangi pedagogų vertybių ir poreikių patenkinimo lygmenyse nenustatyta labai žymių nepritario komandiniam darbui mokyklose ženklų,

galima manyti, kad mokyklų bendruomenių narių integracija į komandas nėra komplikuoja. Identifikuotos mokyklos mikroklimato problemos nėra labai didelės, todėl gali būti išspręstos, siekiant sudaryti mokyklose palankesnes sąlygas komandiniam darbui.

3.2. Komandinio darbo ir individualaus darbo palyginamoji analizė

Bendrą požiūrį į komandinį darbą atskleidžia komandinio darbo ir individualaus darbo asociacijų vertinimas bei šių darbo formų palyginimo svarbiausiais aspektais analizė.

Įvertinus respondentų asociacijas, kurias jiems sukelia sąvoka „komandinis darbas“, galima pasakyti, kad daugelis pedagogų šią darbo organizavimo formą sieja su narių bendradarbiavimu, pastangų sutelkimu (42,4 proc.). Beveik trečdalis apklaustųjų, apibūdindami šią sąvoką, pabrėžė bendrų tikslų siekimą, narių suinteresuotumą atlikti bendrą užduotį kokybiškai.

Komandinio darbo sąvoką gana paviršutiniškai apibūdino respondentai, kurie laisva forma pateikdami komentarus, pabrėžė, kad tai veikla, kurioje dalyvauja ne vienas žmogus. Tačiau tokių respondentų dalis buvo sąlyginai maža – tik 2,4 proc. Galima manyti, kad komandinio darbo, kaip veiklos efektyvinimo būdo, sampratą ribotai suvokia 8,8 proc. respondentų, kurie pabrėžė komandos narių emocinius santykius, pozityvią bendravimo aplinką.

Apibendrinant šią tyrimo dalį, galima teigti, kad vertinant bendru požiūriu, mokyklose dirbantys pedagogai pakankamai gerai suvokia komandinio darbo esmę, apibūdindami šią darbo formą išskiria esminius komandinio darbo bruožus.

21 lentelė

Respondentų asociacijos, kurias sukelia „komandinis darbas“ (N=205)

<i>„Komandinio darbo“ asociacijų kategorijos</i>	<i>Procentai</i>
Pabrėžiama tai, jog dalyvauja daugiau žmonių	2,4
Pabrėžiamas narių bendradarbiavimas, kooperavimosi pastangos	42,4
Pabrėžiamas bendrų tikslų siekimas, visų narių suinteresuotumas gerai atlikti užduotį, pasiekti numatytų tikslų	29,8
Pabrėžiami teigiami komandos narių tarpusavio santykiai, pozityvus emocinis bendravimo fonas	8,8
Pabrėžiama galimybė tam tikros srities specialistus suburti į grupę, pasiekti sinerginį efektą	16,6
Iš viso	100

Vertinant respondentų asociacijas, kurias sukelia komandiniam darbui, iš esmės, priešinga darbo organizavimo forma – individualus darbas, pastebima, kad 44,3 proc. respondentų atsakymuose išryškėja šių dviejų darbo organizavimo formų palyginimas, prioritetą teikiant komandiniam darbui. Pagrindinė individualaus darbo priešpastatymo komandiniam darbui mintis yra tokia: individualus darbas nėra optimali darbo organizavimo forma, nes veikiant komandoje išsakoma bei išgirstama daugiau nuomonių, o tai leidžia priimti geresnį sprendimą, užduotį atlikti operatyviau, greičiau, kokybiškiau. Šis tyrimo kontekstas leidžia patvirtinti F. J. Yates (2004) teiginį, kad daugiau

sprendimo priėmimo dalyvaujančių žmonių lemia didesnę galimų sprendimo alternatyvų skaičių, o tai didina galimybę pasirinkti optimalų sprendimo variantą.

22 lentelė

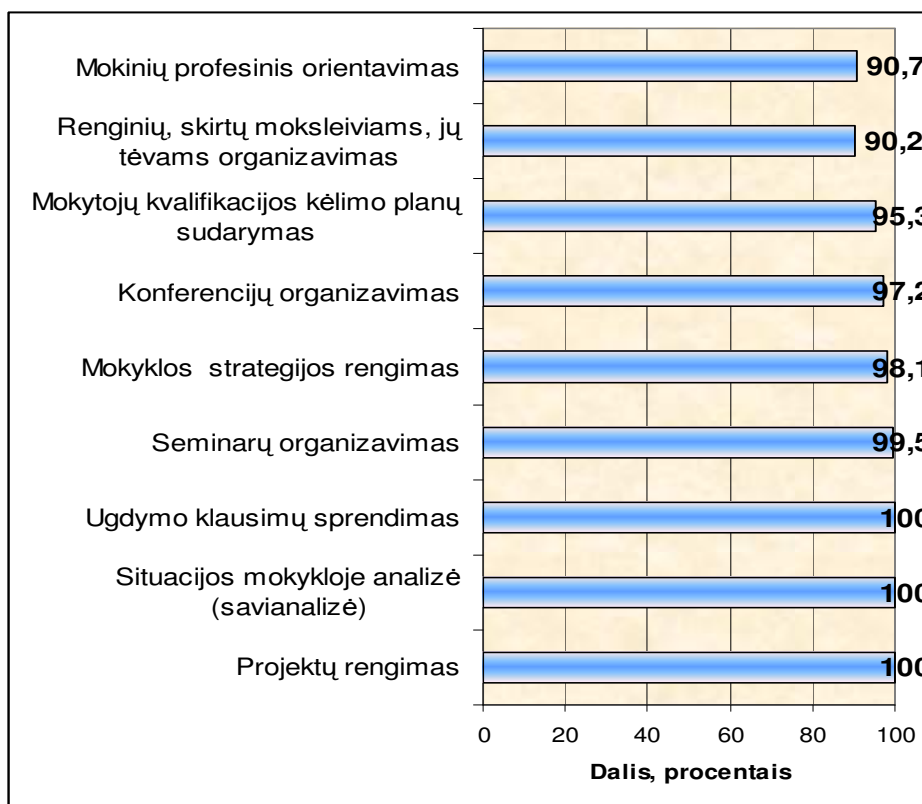
Respondentų asociacijos, kurias sukelia „individualus darbas“ (N=202)

<i>„Individualaus darbo“ asociacijos kategorijos</i>	<i>Procentai</i>
Pabrėžiama tai, jog dirba vienas asmuo ir rezultatai priklauso tik nuo jo paties	49,8
Pabrėžiamas sprendimo priėmimo bei užduočių atlikimo ribotumas	44,3
Pabrėžiama užduočių paskirstymo, atsakomybės ribų aiškumas, didesnė individuali motyvacija	5,9
Iš viso	100

5,9 proc. respondentų, apibūdindami individualų darbą, buvo linkę atiduoti prioritetą būtent šiai darbo organizavimo formai. Jie pabrėžė, kad dirbant individualiai veikla sąlyginai lengviau planuojama, organizuojama bei vykdoma.

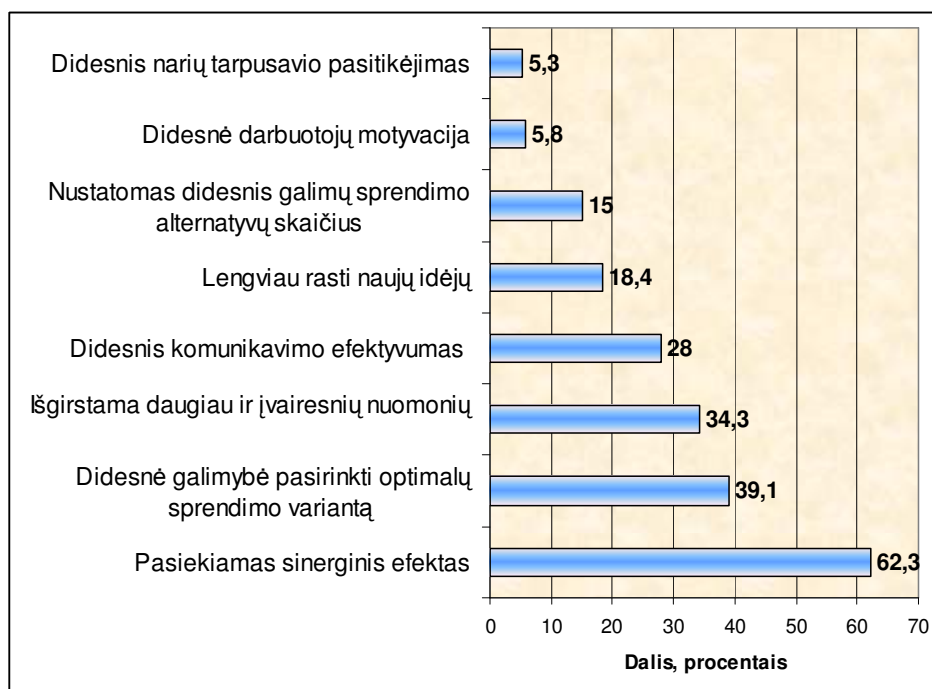
Beje, kelių respondentų išsakyta nuomonė, kad individualiai dirbdamas žmogus yra labiau motyvuotas, prieštarauja G. Watson teiginiui, kad didesnė darbuotojų motyvacija būdinga jiems dirbant komandoje. Galima manyti, kad tokią nuomonę išsakė darbuotojai – individualistai, kuriems individualus darbas atrodo priimtinesnė darbo organizavimo forma. Tikėtina, kad tokio tipo žmonės sudominti, įtraukti į komandinį darbą bei „priversti“ gerai dirbti komandoje yra sudėtinga, nes iš jų pusės galimas aiškiau ar ne taip aiškiai išreikštas pasipriešinimas komandiniam darbui. Tai autorės daroma prielaida. Gali būti, kad šie pedagogai, net ir atiduodami prioritetą individualiam darbui, yra pakankamai lankstūs ir aktyviai įsijungia į komandinį darbą mokykloje, veiksmingai prisideda prie bendrų rezultatų siekimo.

Kaip matoma 10 paveiksle (žr. 53 psl.), absoliučiai didžioji dauguma respondentų pripažįsta komandinio darbo svarbą vykdant strateginiu požiūriu svarbiausias užduotis mokykloje. Visi pedagogai (100 proc. apklaustųjų) sutinka, kad komandinis darbas tinkamesnis nei individualus darbas, vykdant šias veiklas: rengiant projektus, atliekant savianalizę (auditą), sprendžiant su ugdymu susijusius klausimus.



10 pav. Komandinio darbo prioritetiškumas, lyginant su individualiu darbu (N=215)

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad daugiausiai (62,3 proc.) respondentų, nurodydami komandinio darbo privalumus (palyginus su individualiu darbu), apibūdino komandinio darbo dėka pasiekiamą sinerginį efektą.



11 pav. Nuomonės apie tai, kodėl komandinis darbas efektyvesnis, lyginant su individualiu (N=207)

Taip pat dažnai paminėtos šios priežastys, dėl kurių, respondentų manymu, komandinis darbas yra efektyvesnis nei individualus: didesnė galimybė pasirinkti optimalų sprendimo variantą, išgirstama daugiau ir įvairesnių nuomonių, didesnis komunikavimo, informacijos pasikeitimo bei panaudojimo efektyvumas.

Komandinį darbą lyginant su individualiu, rečiausiai paminėti šie komandinio darbo pranašumai: didesnė komandos narių atsakomybė, didesnis narių tarpusavio pasitikėjimas, didesnė darbuotojų motyvacija. Galima manyti, kad šias komandinio darbo savybes ne visi pedagogai linkę vertinti kaip šios darbo formos pranašumus, o tokios nuomonės susiformavimui įtakos galėjo turėti ankstesnė komandinio darbo patirtis mokykloje, t.y. kai kurie respondentai daugiau ar mažiau skeptiškai vertina darbuotojų motyvacijos, tarpusavio pasitikėjimo, atsakomybės klausimų sprendimą komandiniame darbe.

Sekančiame poskyryje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai, apibūdinantys kokia yra komandinio darbo situacija mokyklose, kokie komandiniam darbui būdingi bruožai bei jo organizavimo ypatumai.

3.3. Komandinio darbo bruožai mokykloje

Respondentų priklausymas konkrečiai mokyklos komandai (įvardintai „pagrindine komanda“) matomas iš 23 lentelėje pateiktų duomenų. Galima pastebėti, kad daugiausiai respondentų priklausė šioms komandoms: metodikos grupėms, pedagogų tarybai, audito grupei, mokyklos tarybai, projektų grupei, ugdymo proceso kaitos grupei, vadovų komandai (direkcijai).

23 lentelė

Respondentų dalyvavimas mokyklos savivaldos institucijose ir grupėse (N=215)

<i>Mokyklos komandos</i>	<i>Procentai</i>
Metodikos grupės	17,2
Pedagogų taryba	12,1
Audito grupė	9,8
Mokyklos taryba	8,7
Projektų grupės	5,5
Metodinė taryba	4,7
Ugdymo proceso kaitos grupė (ugdymo turinio, ugdymo plano rengimo, ugdymo organizavimo)	5,5
Vadovų komanda (direkcija)	7,9
Sporto, meno grupės	4,1
Atestacinė komisija	2,3
Spec. ugdymo komisija	4,2
Koordinacinė taryba prevencijai	2,8
Mokinių taryba	1,8
Socialinė grupė	2,3
Strateginio planavimo grupė	3,3
Projektinio darbo taryba	3,7
Profesinio orientavimo grupė	2,3
Kūrybinė grupė	1,8
Iš viso	100

Dažniausiai respondentų paminėtų komandų veikla aprašyta detaliau.

Metodikos grupės priima nutarimus, siūlo pedagogus atestacijai, apibūnina ugdymo planus, aptaria metodus, dalinasi patirtimi. Svarbu, kad šio grupės turėtų reguliarią savo susitikimų laiką, be to, nebūtų formalios. Metodikos grupių trūkumas yra tas, kad jas sudarant nariai negali būti parenkami, t.y. grupę sudaro vieno ar kelių mokomųjų dalykų pedagogai. Šiose grupėse mokomasi komandinio darbo, bendradarbiavimo. Pastebima, kad visų miesto tam tikro dalyko pedagogų darbą koordinuoja švietimo skyriaus atstovas, veikia to dalyko miesto mokyklų metodinė taryba. Todėl galima teigti, kad ši sistema, apimanti visus miesto ir konkrečios mokyklos pedagogus, yra plačiausia, aktyviausiai veikianti ir galinti daryti įtaką mokyklos ar net viso miesto mokyklų ugdymo kokybei. Ši įtaka priklauso nuo to, kaip efektyviai mokyklose dirba metodikos grupės, kaip jos koordinuojamos ir kaip funkcionuoja ši sistema pačiame mieste.

Antroje vietoje pagal respondentų atsakymų dažnumą paminėta *pedagogų taryba*. Ši grupė taip pat veikia kiekvienoje mokykloje ir jos nariais yra kiekvienas pedagogas, o taip pat ir kiti mokyklose dirbantys asmenys (bibliotekos vedėja, slaugytoja). Pedagogų tarybos dydis gali būti labai įvairus, ir jis, iš esmės, priklauso nuo mokyklos bendruomenės narių skaičiaus. Pedagogų taryba yra oficialus darinys, turintis savo funkcijas, pirmininką – mokyklos direktorių. Atsižvelgiant į šiai grupei būdingus bruožus, galima teigti, kad kai kurie respondentai jos tiesiog nepaminėjo.

Taip pat nemažai respondentų priklausė *audito grupei*. Tai gana naujos grupės, mokyklose pradėjusios veikti prieš kelerius metus. Jų tikslas – koordinuoti, vykdyti mokyklos vidinį auditą. Audito grupių atsiradimas sietinas su išaugusiu poreikiu atlikti mokyklose savianalizę. Šios grupės leidžia nustatyti veiklos trūkumus, numatyti jos gerinimo galimybes, todėl turi labai didelę įtaką tiek visos mokyklos, tiek joje veikiančių komandų veiklos efektyvumui. Kadangi šios grupės yra formuojamos iš narių, norinčių ir gebančių atlikti savianalizės darbus, galima teigti, kad audito grupės gali tapti geromis komandomis.

Mokyklos taryba – svarbiausia mokyklos savivaldos institucija, galinti daryti įtaką mokykloje priimamiems sprendimams. Be abejo, ši įtaka priklauso nuo to, kaip efektyviai dirba grupė, kokie į ją surinkti pedagogai, mokiniai bei jų tėvai. Pagrindinis grupės trūkumas yra tas, kad grupės nariai nėra renkami kaip komanda, bet yra deleguojami trijų skirtingų mokyklos bendruomenės dalių. Šios grupės aktyvumas ypač priklauso nuo išrinkto mokyklos tarybos pirmininko požiūrio bei sugebėjimų.

Projektų grupės taip pat reikšmingai į bendrą mokyklos veiklą įsiliejantys dariniai. Jų paskirtis – dalyvauti projektuose. Dažnai šios grupės susikuria pačios, išsirenka lyderį ir sėkmingai veikia. Galima teigti, kad šiose grupėse vykdoma veikla – tai labai gera komandinio darbo mokykla. Beje, kartais į vykdomą projektą įtraukiamos ir kitos mokyklos, o tai leidžia pasidalinti komandinio darbo bei kitokia patirtimi. Projektų grupės yra labai įvairios, skirstant pagal jų sudėtį, siekiamus tikslus, bendradarbiavimo partnerius.

Metodinė taryba pagal respondentų dalyvavimo dažnumą nurodyta šeštoje vietoje. Ši taryba gali būti arba anksčiau minėtos metodikos grupė (tik kitaip vadinama), arba metodinė taryba, sudaryta iš esamų metodikos grupių atstovų, siekiant koordinuoti visos mokyklos metodinę veiklą.

Ugdymo proceso kaitos grupė ypač svarbi mokyklos veikloje, strateginiame ir taktiniame planavime. Ši grupė dirba prie mokyklos ugdymo plano projekto, koordinuoja ugdymo turinį, kartais - ruošia mokyklos strategijos projektus. Į tokios grupės sudėtį dažniausiai įeina mokyklos vadovai, didesnę kvalifikaciją ir kompetenciją turintys pedagogai, atstovai iš metodikos grupių.

Vadovų komandos sudėtis, iš esmės, kiekvienoje mokykloje yra vienoda. Šioje grupėje dirbantys asmenys atlieka svarbias vadybines, organizacines, planavimo funkcijas.

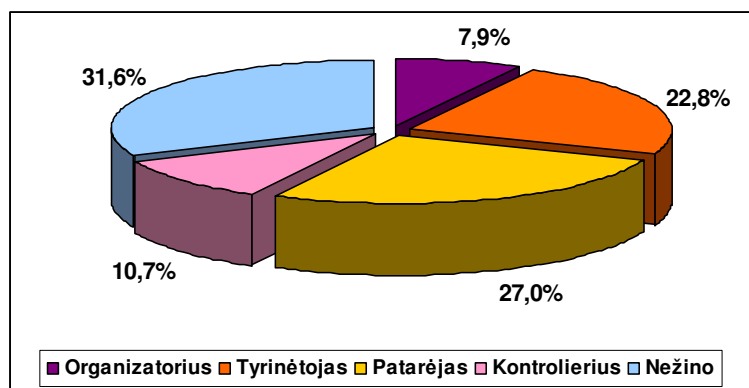
Sporto, meno grupės – tai dažniausiai neformalios, skirtos saviraiškai, papildomai veiklai grupės. Jos kiekvienoje mokykloje susikuria pagal individualius poreikius. Šios grupės sukuria papildomą galimybę bendruomenės nariams bendrauti, praleisti laiką.

Reikėtų pastebėti, kad kiekvienas apklausoje dalyvavęs pedagogas priklauso bent vienai komandai.

Mokyklos mikroklimatui, pedagogų bendravimui yra svarbios ir neformalios grupės, tačiau respondentai pagrindinį dėmesį sutelkė formalioms grupėms, o neformalių grupių nenurodė. Neformalios grupės taip pat reikšmingai įsilieja į bendrą mokyklos veiklą, turi įtakos pedagogų tarpusavio santykiams, bendradarbiavimui. Tačiau reikėtų pastebėti, kad šių grupių susiformavimas, narių bendravimo ypatumai, poveikis vidinei komunikacijai, tyrime nevertintas.

Kadangi daugelyje mokyklų veikia labai panašios komandos, galima apibendrintai įvertinti miesto mokyklų komandų veiklą, jų funkcionavimo ypatybes.

Kitu tyrimo klausimu išsiaiškinta, kokiam komandos nario tipui save priskiria respondentas. Šiuo klausimu surinkta informacija leidžia teigti, kad daugiausiai pedagogų priskiria save „patarėjo“ ir „tyrinėtojo“ tipams – atitinkamai 27 proc. ir 22,8 proc. Galima spręsti, kad trečdalis apklaustųjų, dalyvaudami komandose, neturi aiškaus savo vaidmens suvokimo, nes negalėjo savęs priskirti konkrečiam tipui (nurodė variantą „nežinau“). Remiantis tokia nustatyta situacija, galima manyti, kad kai kurių narių integravimas į komandas, vaidmenų paskirstymas nėra iki galo išspręsti komandų organizavimo aspektai (žr. 12 pav., 57 psl.).



12 pav. Respondento kaip nario tipas pagrindinėje mokyklos komandoje (N=215)

Respondentų nuomonių apie komandinį darbą susiformavimui bei tvirtumui įtakos turi dalyvavimo komandoje trukmė. Susisteminius tyrimo rezultatus nustatyta, kad 45,5 proc. respondentų atstovaujamoje komandoje dalyvauja 2-5 metų, o 34 proc. – nuo 5 iki 10 metų.

Remiantis tokiu pasiskirstymu galima teigti, kad respondentų atsakymai (pateiktos nuomonės ir vertinimai) yra pakankamai svarūs, gauta informacija apibūdina realias pedagogų nuotaikas komandinio darbo atžvilgiu. Atsakymai apie komandinį darbą nėra įtakoti „pirmo išpūdžio efekto“, nes daugeliu atvejų respondentai, komandose dalyvaudami pakankamą laiko tarpą, susiformavo pakankamai aiškia ir tvirtą nuomonę nagrinėjama komandinio darbo klausimais.

24 lentelė

Respondentų dalyvavimo mokyklos savivaldos institucijose ir grupėse trukmė (N=215)

Dalyvavimo komandoje trukmė	Procentai
Iki 1	1,9
1-2	16,3
2-5	45,5
5-10	34,0
Daugiau nei 10	2,3
Iš viso	100

Analizuojant komandinį darbą bei vertinant žmonių grupės, siekiančios bendrų tikslų, koordinavimo galimybes, prasmingas komandų dydžio kriterijus. Sugrupavus tyrimo duomenis, nustatyta, kad dažniausias, ir, galima manyti, optimalus mokyklų komandų dydis yra 5-10 žmonių. Net 59,1 proc. respondentų nurodė priklausą būtent tokio dydžio komandai.

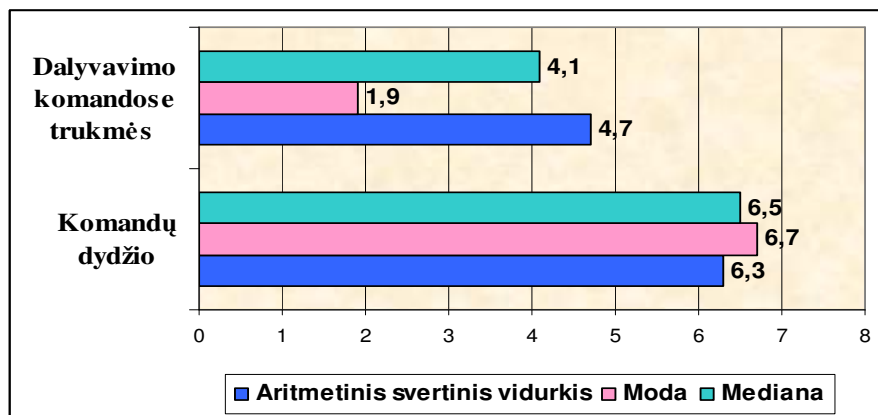
25 lentelė

Mokyklos savivaldos institucijų ir grupių, kuriose dalyvauja respondentai, dydis (N=215)

Komandai priklausančių žmonių skaičius	Procentai
Iki 5	32,5
5-10	59,1
Daugiau nei 10	8,4
Iš viso	100

Galima teigti, kad mokyklų komandos yra mažos arba vidutinio dydžio, todėl jų valdymas gana patogus ir nesudėtingas.

Pagal 24 ir 25 lentelėse pateiktas intervalines eilutes, apskaičiuoti vidutiniai rodikliai (žr. 13 paveikslą). Galima pastebėti, kad komandų, kuriose dalyvauja respondentai, vidutinis dydis -maždaug 6 asmenys, o vidutinė dalyvavimo nurodytoje (pagrindinėje) mokyklos komandoje trukmė – 4,7 metų.



13 pav. Komandų dydžio ir respondentų dalyvavimo komandose vidutinės reikšmės

Daugiausiai imtyje dalyvavusių respondentų dirba maždaug 7 asmenų komandoje (moda 6,7) ir dalyvauja komandoje maždaug 2 metus (moda 1,9). Beje, pusė apklausoje dalyvavusių asmenų komandai priklauso mažiau nei 4,1 metų, o kita pusė – daugiau nei 4,1 metų.

Taip pat nustatyta, kad daugiausiai apklausoje dalyvavusių pedagogų priklauso dviem komandoms, o mažiausiai respondentų - keturioms komandoms (1,9 proc.), tačiau reikėtų pastebėti, kad respondentų, nurodžiusių keturias komandas, tarpe nemažai buvo tokių, kurie įrašė ir mažiau svarbias, neformalias mokyklos grupes.

26 lentelė

Mokyklos komandų, kuriose dalyvauja respondentai, skaičius(N=215)

<i>Komandų skaičius</i>	<i>Procentai</i>
Viena	8,4
Dvi	81,8
Trys	7,9
Ketrios	1,9
Iš viso	100

Apskaičiuotas komandų, kuriose dalyvauja respondentai, skaičiaus vidutinė reikšmė leidžia teigti, kad vidutiniškai vienas mokyklos bendruomenės narys priklauso dviem komandoms (gauta vidutinė reikšmė 2,03).

Komandinio darbo vertinimui svarbi respondentų patirtis, nuomonė, susiformavusi dirbant pagrindinėje mokyklos komandoje. Tyrimas parodė, kad respondentai savo, kaip komandos nario, darbą vertina labai panašiai kaip ir bendrą komandos darbą (komandos kompetenciją, komandos darbo kokybę).

27 lentelė

Respondentų darbo pagrindinėje mokyklos komandoje aspektai (N=215)

<i>Klausimai, vertinant komandinį darbą</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>					
	<i>5 - labai gerai</i>	<i>4 - gerai</i>	<i>3 - patenkinamai</i>	<i>2 - blogai</i>	<i>1 - labai blogai</i>	<i>Iš viso</i>
Kaip Jūs vertinate savo darbą toje komandoje?	2,3	68,4	27,4	1,9	0	100
<i>Sukaupti dažnumai</i>	2,3	70,7	98,1	100	-	-
Kaip vertinate tos komandos kompetenciją (komandos narių įgūdžių ir žinių visumą)?	7,9	62,8	24,2	5,1	0	100
<i>Sukaupti dažnumai</i>	7,9	70,7	94,9	100	-	-
Kaip vertinate bendrą komandos darbo kokybę?	7,4	64,7	24,2	3,7	0	100
<i>Sukaupti dažnumai</i>	7,4	72,1	96,3	100	-	-

Daugiausiai apklaustųjų (5,1 proc.) kritinę nuomonę, t.y. vertinimą „blogai“ pateikė atsiliepdami apie komandos kompetenciją - komandos narių įgūdžių ir žinių visumą. Pagal sukauptus dažnumus galima spręsti, kad teigiamą savęs, kaip komandos nario, vertinimą pateikė 98,1 proc. apklaustųjų (3-5 balai), o vertinant komandos kompetenciją tokius atsakymus pateikusių respondentų dalis sudarė 94,9 proc.

Maksimalų balą (t.y. 5 balus) skyrusiųjų grupėje daugiausiai buvo tokių, kurie taip vertino komandos kompetenciją (žr. 28 lentelę). Žymiai mažiau buvo aukščiausiu balu savo darbą komandoje vertinusių respondentų. Kita vertus, vertinimą „labai blogai“ nurodžiusių tarpe taip pat daugiausiai buvo atsiliepiant apie komandos kompetenciją. Taigi vertinant komandos kompetenciją, galima išskirti dvi priešingas pozicijas turinčių respondentų dalis: viena apklaustųjų dalis vertina labai palankiai, kiti – „blogai“.

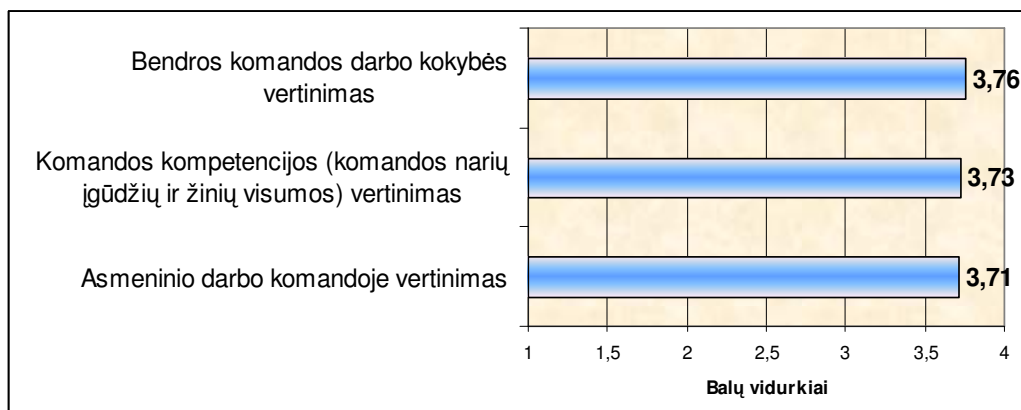
28 lentelė

Respondentų darbo pagrindinėje mokyklos komandoje aspektai (N=215)

<i>Klausimai, vertinant komandinį darbą</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>				
	<i>5 - labai gerai</i>	<i>4 - gerai</i>	<i>3 - patenkinamai</i>	<i>2 - blogai</i>	<i>1 - labai blogai</i>
Kaip Jūs vertinate savo darbą toje komandoje?	13,2	34,9	36,2	17,4	0
Kaip vertinate tos komandos kompetenciją (komandos narių įgūdžių ir žinių visumą)?	44,7	32,1	31,9	47,8	0
Kaip vertinate bendrą komandos darbo kokybę?	42,1	33,0	31,9	34,8	0
Iš viso	100	100	100	100	-

Galima pastebėti, kad vertinimus „gerai“ ir „labai gerai“ pateikusiųjų grupėse maždaug vienodai respondentų atsakymų teko respondentams vertinant savo asmeninį indėlį į komandą ir vertinant bendras komandos veiklos charakteristikas.

Siekiant apibendrinti nagrinėtais komandinio darbo klausimais gautus atsakymus, apskaičiuoti vidurkiai, pagal kurių reikšmes galima spręsti, kad geriausiai vertinama bendra komandos darbo kokybė, tačiau tik nežymiai prasčiau atsiliepiama apie komandos kompetenciją bei savo darbą komandoje. Visų trijų komandinio darbo klausimų atsakymus apibūdinanti vidutinė reikšmė - 3,73. Gautos skaitmeninės vidutinių rodiklių išraiškos leidžia teigti, kad komandinį darbą analizuojant kiekvienu aspektu būdingas kokybinis vertinimas „gerai“.



14 pav. Respondentų komandinio darbo vidutiniai įverčiai

Apžvelgiant 29 (žr. 61 psl.) lentelės duomenis, galima teigti, kad, respondentų nuomone, mokyklų komandose darbas organizuojamas pakankamai sklandžiai. Palankiausiai įvertinti šie komandinio darbo aspektai: komandos laiko planavimas, laiko paskirstymas konkrečioms užduotims, darbų atlikimas iki nustatytų terminų, išlaidų, skirtų komandinių darbų vykdymui, efektyvus valdymas.

Reikėtų pastebėti, kad 18,1 proc. respondentų mano, jog komandos darbas retai apsaugomas nuo išorinio kišimosi, o 14 proc. nurodė, jog komandos nariai retai gali patys reguliuoti komandos valdymą.

Atsakymo variantą „retai“ po 8,8 proc. respondentų nurodė vertindami teiginius: „Visi komandos uždaviniai apibrėžiami tiksliai ir aiškiai“, „Uždaresnio būdo komandos nariai skatinami išsakyti savo nuomonę“, „Kylantys konfliktai išsprendžiami konstruktyviai“. Po 5-7 proc. respondentų nurodė, jog jų mokyklose darbai niekada nepaskirstomi maždaug vienodomis dalimis kiekvienam komandos nariui, komandos vadovas neįsiklauso į komandos narių išsakytas pastabas ir pageidavimus, komandos nariai negali patys reguliuoti komandos valdymo, komandos vadovu nariai nepasitiki ir nėra patenkinti jo veikla (žr. 29 lentelę, 61 psl.).

29 lentelė

Komandinio darbo ypatumų vertinimas mokykloje, remiantis respondentų nuomonėmis (N=215)

<i>Mokykloje vykstant komandiniam darbui:</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>				
	<i>Visada</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>	<i>Iš viso</i>
Kiekvieno komandos nario individuali veikla aiškiai apibrėžiama	5,1	87,0	7,4	0,5	100
Bendra komandoje atliekama veikla aiškiai apibrėžiama	18,2	80,9	0,9	0	100
Aiškiai nustatomas komandos laikas, per kurį komandos nariai turi atlikti tam tikrą užduotį	98,1	1,4	0,5	0	100
Visi komandos uždaviniai apibrėžiami tiksliai ir aiškiai	7,4	79,1	8,8	4,7	100
Visi darbai atliekami savalaikiai (iki nustatyto termino)	92,1	7,0	0,9	0	100
Visi darbai atliekami neviršijant planuotų išlaidų	98,1	1,9	0	0	100
Visi darbai atliekami kokybiškai	0	99,5	0,5	0	100
Darbas komandoje tinkamai planuojamas	16,3	78,1	4,2	1,4	100
Sudaroma galimybė savo nuomonę išsakyti kiekvienam grupės nariui	7,4	81,4	8,4	2,8	100
Naujos iškeltos idėjos išklausomos, o vėliau kiekvienas gali išreikšti savo nuomonę	6,5	88,8	3,8	0,9	100
Uždaresnio būdo komandos nariai skatinami išsakyti savo nuomonę	2,8	87,0	8,8	1,4	100
Esant reikalui operatyviai sprendžiamas darbuotojų pavadavimo klausimas	18,1	77,7	2,3	1,9	100
Vyksta svarbios informacijos pasidalinimas tarp darbuotojų	25,1	64,7	6,5	3,7	100
Komandos darbas yra maksimaliai apsaugotas nuo išorinio kišimosi	5,6	69,3	18,1	7,0	100
Su komandos vadovu lengva susisiekti, jis reaguoja iškilus kokiai nors problemai	16,3	72,6	8,8	2,3	100
Komandos vadovas yra lyderis	7,0	87,4	5,1	0,5	100
Komandos vadovu visi nariai pasitiki ir yra patenkinti jo veikla	1,4	88,3	4,7	5,6	100
Komandos nariai gali patys reguliuoti komandos valdymą	2,8	76,7	14,0	6,5	100
Komandos vadovas išklauso į komandos narių išsakytas pastabas ir pageidavimus	4,7	86,5	3,7	5,1	100
Tarp komandos narių skatinamas bendradarbiavimas	9,8	83,7	5,6	0,9	100
Kylantys konfliktai išsprendžiami konstruktyviai	3,3	85,1	8,8	2,8	100
Darbai maždaug vienodomis dalimis paskirstomi kiekvienam komandos nariui	5,6	78,6	8,4	7,4	100

Įvertinus atskirus komandinio darbo bruožus mokyklose reikėtų pastebėti, kad teigiami situacijos indikatoriai yra tai, jog „Komandinis darbas taikomas organizuojant mokinių mokymą“, „Komandinis darbas taikomas plačiau“, „Komandinis darbas taikomas vykdant projektinę veiklą“. Taip pat ganėtinai palankią situaciją patvirtina didelės respondentų dalies pateikti „tikriausiai taip“ atsakymai vertinant tai, kad komandinis darbas analizuojamas, stengiamasi jį tobulinti (88,8 proc.), komandos nariai – tai bendraminčiai, panašių vertybinių nuostatų žmonės (74 proc.); komandinis darbas skatinamas, sudaromos tam tinkamos sąlygos (63,2 proc.); komandos vadovaujasi demokratiniais darbo veiklos principais (51,6 proc.); darbuotojai yra motyvuojami gerai dirbti

komandose (58,1 proc.), taikoma veiksminga komandinio darbo kontrolė (57,2 proc.), komandinis darbas tinkamai organizuojamas (63,7 proc.). Problemiškiausi šioje tyrimo dalyje nustatyti aspektai – tai komandų narių tarpasmeniniai santykiai, konfliktiškų asmenybių komandose buvimas ir pakankamos komandinio darbo patirties neturėjimas.

30 lentelė

Mokyklos komandinio darbo bruožų vertinimas (N=215)

<i>Mokykloje vykstant komandiniam darbui:</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>				
	<i>TAIP</i>	<i>Tikriausiai taip</i>	<i>Tikriausiai ne</i>	<i>NE</i>	<i>Iš viso</i>
Komandų nariai – tai bendraminčiai, panašių vertybinių nuostatų žmonės <i>Sukaupti dažnumai</i>	1,4	74,0	15,8	8,8	100
Komandose nėra konfliktiškų asmenybių <i>Sukaupti dažnumai</i>	2,8	22,8	66,0	8,4	100
Komandinis darbas taikomas organizuojant mokinių mokymą <i>Sukaupti dažnumai</i>	43,7	50,7	5,6	0	100
Komandinis darbas taikomas plačiai <i>Sukaupti dažnumai</i>	37,7	46,0	9,3	7,0	100
Komandinis darbas taikomas vykdant projektinę veiklą <i>Sukaupti dažnumai</i>	42,3	55,8	1,9	0	100
Komandinis darbas skatinamas, sudaromos tam tinkamos sąlygos <i>Sukaupti dažnumai</i>	9,8	63,2	18,6	8,4	100
Komandos vadovaujasi demokratiniiais darbo veiklos principais <i>Sukaupti dažnumai</i>	19,1	51,6	19,5	9,8	100
Komandinis darbas tinkamai planuojamas <i>Sukaupti dažnumai</i>	17,7	59,1	13,4	9,8	100
Komandinis darbas tinkamai organizuojamas <i>Sukaupti dažnumai</i>	12,1	63,7	12,6	11,6	100
Taikoma veiksminga komandinio darbo kontrolė <i>Sukaupti dažnumai</i>	15,8	57,2	14,9	12,1	100
Komandinis darbas analizuojamas, stengiamasi jį tobulinti <i>Sukaupti dažnumai</i>	1,4	88,8	7,5	2,3	100
Turima pakankama komandinio darbo patirtis <i>Sukaupti dažnumai</i>	5,1	20,5	43,2	31,2	100
Darbuotojai yra motyvuojami gerai dirbti komandose <i>Sukaupti dažnumai</i>	8,4	58,1	21,9	11,6	100
	8,4	66,5	88,4	100	

Vadybos požiūriu, vykdant bet kokią veiklą svarbus jos vertinimas, planingai atliekamas informacijos apie veiklą, jos rezultatus rinkimas ir analizė. Tyrimu išsiaiškinta, kad dažniausi komandų rezultatų vertintojai – mokyklos vadovai. 50,2 proc. nurodė, jog mokyklos vadovai vertina visada, o 43,7 proc. – pateikė atsakymą „dažnai“. Be abejo, komandos darbo vertinimas grindžiamas ne tik vertinimu „iš šono“, jame dalyvauja ir patys komandos nariai (83,3 proc. nurodė, kad ši vertintojų grupė vertina dažnai).

Iš tyrimo rezultatų galima spręsti, kad mokytojai (kurie nepriklauso vertinamai komandai) taip pat gana aktyviai įtraukti į komandų vertinimą. Beje išorės ekspertų dalyvavimas, siekiant objektyvios, nešališkos nuomonės apie komandų darbą, mokyklose taikomas labai ribotai. Galima teigti, kad kol kas mokyklos nenaudoja japonų „nemawashi“ praktikos, kai situacijai ar sprendimo tinkamumui įvertinti, siekiant vertinimo objektyvumo, pasitelkiama žmogaus iš išorės, t.y. ne organizacijos nario, nuomonė.

31 lentelė

Komandinio darbo rezultatų vertinimas mokykloje (N=215)

Vertintojų grupės	Atsakymai, proc.				
	Visada	Dažnai	Retai	Niekada	Iš viso
Mokyklos vadovai	50,2	43,7	5,2	0,9	100
Mokytojai	0,9	81,9	8,8	8,4	100
Pačios komandos nariai	10,2	83,3	5,1	1,4	100
Išorės ekspertai	0	0	3,3	96,7	100

Mokyklos, kurią atstovavo respondentas, komandinio darbo vertinimui pasitelktas lyginamojo pobūdžio klausimas: „Ar manote, kad kitose Šiaulių miesto mokyklose komandinis darbas organizuojamas geriau?“.

32 lentelė

Respondentų nuomonė apie komandinio darbo organizavimą kitose Šiaulių miesto mokyklose (N=215)

Atsakymų variantai	Procentai
Organizuojamas geriau	13,0
Organizuojamas prasčiau	40,0
Neturi nuomonės	47,0
Iš viso	100

Net 40 proc. apklaustųjų linkę manyti, kad jų mokykla pagal komandinio darbo organizavimo kriterijų „lenkia“ kitas miesto mokyklas. Tačiau interpretuojant šiuos rezultatus reikėtų atsižvelgti į tai, kad gauti atsakymai galėjo būti įtakoti respondentų šališkumo, jų lojalumo savo mokyklai. Beveik pusė respondentų šiuo klausimu neturėjo aiškios pozicijos – „neturėjo nuomonės“. Toks atsakymo pasirinkimas gana logiškas, nes respondentams tiksliai žinoti apie tai, kas vyksta kitose mokyklose, vargiai ar įmanoma.

Sekančiame poskyryje įvertintos Šiaulių miesto mokyklų pedagogų nuomonės, apie tai, kokia esminė komandinio darbo nauda ir reikšmė, koku būdu komandinis darbas įtakoja įvairius veiklos aspektus.

3.4. Komandinio darbo poveikis veiklos efektyvinimo kontekste

Tyrimu išsiaiškinta, koku būdu komandinis darbas įtakoja darbo procesą, kaip šis poveikis pasireiškia priimant sprendimus mokyklose bei juos įgyvendinant. Remiantis atlikta duomenų analize galima teigti, kad daugelio mokyklų dirbančiųjų nuomone, komandinis darbas padeda:

- Įvairiapusiškiau apsvarstyti problemą;
- Numatyti daugiau problemos sprendimo būdų;
- Pasirinkti optimalų (geriausią) sprendimą;
- Kokybiškiau bei greičiau atlikti suplanuotus darbus;
- Padidinti dirbančiųjų motyvaciją;
- Lengviau pagrįsti priimto sprendimo tinkamumą.

33 lentelė

Respondentų nuomonės apie komandinio darbo įtaką veiklos rezultatyvumui (N=215)

Veiksniai	Atsakymai, proc.				
	TAIP	Tikriausiai taip	Tikriausiai ne	NE	Iš viso
Sutrumpinamas sprendimų priėmimo laikas <i>Sukaupiti dažnumai</i>	8,4 8,4	24,1 32,5	57,7 90,2	9,8 100	100
Įvairiapusiškiau apsvarstoma problema <i>Sukaupiti dažnumai</i>	78,2 78,2	20,9 99,1	0,9 100	0 -	100
Numatoma daugiau problemos sprendimo būdų <i>Sukaupiti dažnumai</i>	74,0 74,0	24,6 98,6	1,4 100	0 -	100
Pasirenkamas optimalus (geriausias) sprendimas <i>Sukaupiti dažnumai</i>	17,7 17,7	80,4 98,1	1,9 100	0 -	100
Greičiau atliekami suplanuoti darbai <i>Sukaupiti dažnumai</i>	2,8 2,8	92,6 95,4	3,7 99,1	0,9 100	100
Kokybiškiau atliekami suplanuoti darbai <i>Sukaupiti dažnumai</i>	1,9 1,9	96,2 98,1	1,4 99,5	0,5 100	100
Žmonės labiau motyvuoti gerai dirbti <i>Sukaupiti dažnumai</i>	17,7 17,7	74,4 92,1	5,6 97,7	2,3 100	100
Mažiau reikalinga kontrolė darbo atlikimo metu <i>Sukaupiti dažnumai</i>	6,5 6,5	55,3 61,8	31,2 93,0	7,0 100	100
Lengviau pagrįsti priimto sprendimo tinkamumą <i>Sukaupiti dažnumai</i>	9,3 9,3	87,9 97,2	2,8 100	0 -	100

Daugiau nei pusė respondentų mano, kad komandinis darbas nesumažina sprendimo priėmimo laiko, o maždaug trečdalis apklaustųjų manymu, darbas komandoje nesumažina poreikio vykdyti kontrolę.

Apžvelgiant respondentų nuomones apie komandinio darbo įtaką veiklos rezultatyvumui, galima teigti, kad komandinis darbas mokyklose įgalina realizuoti kelis svarbiausius vadybos principus, kuriuos išskiria F.J. Yates (2004). Tai:

- 3 + taisyklė (pagal ją sprendžiant problemą reikia surasti bent tris sprendimo alternatyvas, o, kaip parodė tyrimo rezultatai, komandinis darbas tam sukuria prielaidas);
- P-G-P ciklas (pagal kurį sprendimas priimamas tokia seka: pasirinkimas – galimybės – pasirinkimas, o tokio ciklo galimybė dirbant komandoje yra žymiai didesnė nei dirbant individualiai).

Tolesniame poskyryje nustatyti ir išanalizuoti komandinio darbo plėtrą įtakojantys veiksniai.

3.5. Komandinio darbo plėtrą skatinantys ir ribojantys veiksniai

Kiekviena organizacija, vykdydama savo vidinę politiką, nustato taisykles, kurių darbuotojams privalu laikytis. Vadybos teorijoje akcentuojama, kad ne visada individas pritaria bendrai organizacijos ar komandos idėjai, tačiau norėdamas pratęsti darbinius santykius arba tiesiog vengdamas konflikto sutinka prisiderinti.

Komandinio darbo sėkmei, efektyvumui, be abejo, labai didelės įtakos turi individo poreikių atitikimas komandos poreikiams, jo santykis su komanda. Galima vienareikšmiškai teigti, kad asmens pastangos siekti komandos tikslų, atsidavimas komandos darbui priklauso nuo jo savanoriškumo dalyvauti toje komandoje laipsnio.

Atsižvelgiant į tai, vienu tyrimo klausimų išsiaiškinta, kad 57,7 proc. respondentų mokyklos komandose dalyvauja savo noru, o 42,3 proc. - ne visada nori priklausyti ir dirbti tam tikroje komandoje, t.y. jie patiria individualių poreikių konfrontaciją su organizacijos ar komandos poreikiais.

34 lentelė

Respondentų dalyvavimo komandiniame darbe savanoriškumas (N=215)

<i>Situacijos</i>	<i>Procentai</i>
Visada savo noru	57,7
Ne visada savo noru	42,3
Iš viso	100

Interpretuojant gautus rezultatus, norėtųsi pastebėti, kad į komandą ne savo noru įtrauktas žmogus, viena vertus, ilgainiui gali tapti dar labiau nemotyvuotas (demotyvuotas) ir trukdyti komandai efektyviai dirbti, kita vertus, jo pozicija gali pasikeisti, t.y. pradinė asmens reakcija, jo pasyvumas ar net priešiškus komandai gali pasikeisti į gerąją pusę.

Kad būtų pasiektas antrasis variantas, reikia: 1) pagal galimybes vengti į komandas įtraukti stipriai nemotyvuotų asmenų, kurie gali sutrikdyti darbą, turėti neigiamos įtakos komandos narių santykiams (nemotyvuotų asmenų įtraukimas į komandą gali sąlygoti dažnesnius konfliktus,

sąmoningą kenkimą, pasyvumą, intrigas, manipuliacijas); 2) rasti būdų ir priemonių sustiprinti menkesnės motyvacijos darbuotojo (pedagogo) iniciatyvą ir saviraišką.

Anketoje buvo pateiktas klausimas siekiant išsiaiškinti, kokia, respondentų manymu, mokyklos kolektyvo dalis palankiai (nepalankiai) vertina komandinį darbą. Šių rezultatų interpretavimas leidžia suvokti (nors ir subjektyviai), kiek ši darbo bei mokymo procesų organizavimo forma yra „prigijusi, įaugusi“ mokyklose, ar komandiniam darbui jaučiamas pasipriešinimas, įvertinti konfliktiškumo, susijusio su komandiniu darbu, bei mokyklos narių pritarimo komandų veiklai lygį. Nustatyta, kad didžioji respondentų dalis (47,9 proc.) mano, jog jų mokykloje negatyviai komandinį darbą vertina 30-40 proc. visų mokyklos bendruomenės narių. Taip pat nemažai respondentų (26,5 proc.) mano, kad nepalankus požiūris į komandinį darbą būdingas 10-20 proc. mokyklos pedagogų. Šiuo klausimu surinkti atsakymai gali būti vertinami (su tam tikra išlyga) ir sekančiai: respondentai, vertindami bendruomenės narių priešišumą (prielankumą) komandiniam darbui, negalėjo išvengti savo asmeninės, be abejo subjektyvios, nuomonės ir tuo pačiu atskleidė ir savo poziciją šiuo klausimu.

Apibendrinant gautus rezultatus, reikėtų pasakyti, kad vidinė Šiaulių miesto mokyklų sistema nėra itin gerai paruošta komandinio darbo plėtrai, nes egzistuoja nemažas „pasipriešinimo šiai darbo formai laukas“, mokyklose komandinio darbo atžvilgiu pasireiškia priešiškos jėgos.

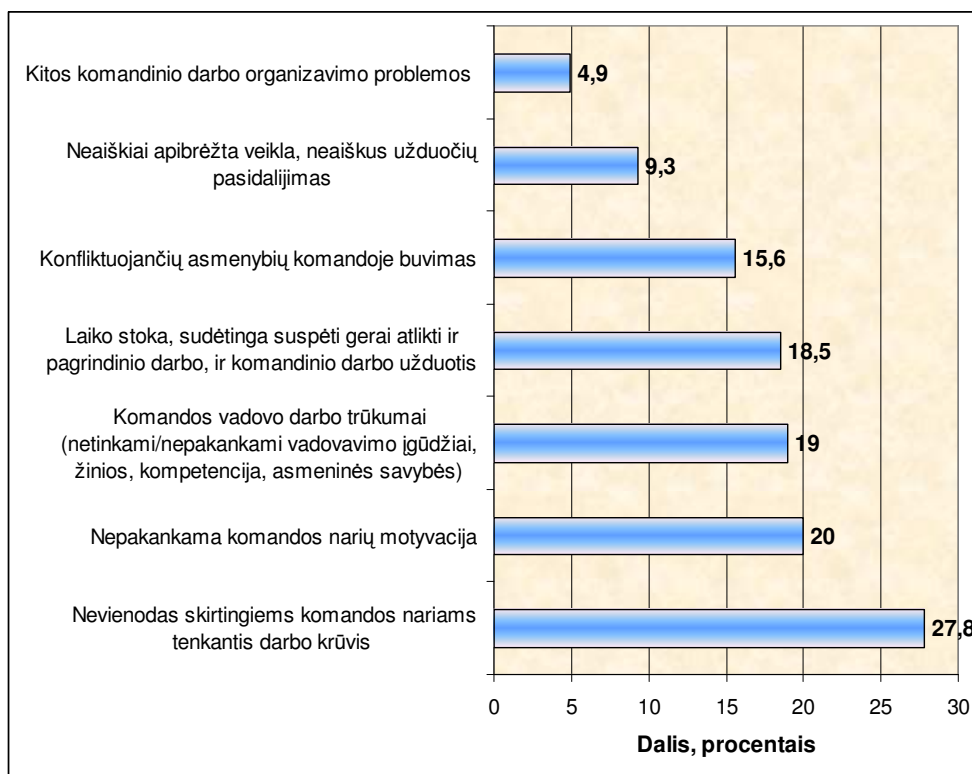
35 lentelė

Mokyklos kolektyvo dalys, palankiai ir nepalankiai vertinančios komandinį darbą (N=215)

<i>Nepalankiai į komandinį darbą vertinančių kolegų dalis</i>	<i>Dalys, proc.</i>					
	<i>0</i>	<i>iki 10</i>	<i>10-20</i>	<i>20-30</i>	<i>30-40</i>	<i>40-50</i>
	2,8	1,9	26,5	15,8	47,9	5,1

Apskaičiavus vidutinę mokyklos bendruomenės dalį, kuri nepalankiai vertina komandinį darbą, gauta reikšmė lygi 27,08 proc. Todėl apibendrintai vertinant respondentų nuomones, galima teigti, kad dominuoja supratimas, kad tik kiek mažiau nei trečdalis mokyklos narių yra daugiau ar mažiau negatyviai nusiteikę komandinio darbo atžvilgiu.

Anketoje pateiktas klausimas: „Jei Jūsų mokykloje esama nepalankiai vertinančių komandinį darbą, tai, Jūsų manymu, kodėl?“. Gauti atsakymai susisteminti ir išskirtos kategorijas pateikti 15 paveiksle (žr. 67 psl).



15 pav. Pagrindinės nepalankaus komandinio darbo vertinimo priežastys (N=205)

Komandinio darbo sėkmė, komandinio darbo efektyvumas, didžiosios dalies respondentų manymu, priklauso nuo komandos narių tarpusavio santykių, pasitikėjimo vienas kitu lygio. Vertinant šiame kontekste taip pat labai reikšmingi veiksniai – mokyklos aukščiausios vadovybės pozicija komandinio darbo atžvilgiu, komandos narių asmeninės savybės bei pasirengimas dirbti komandoje, tinkamas komandos vadovas.

Remiantis tyrimu galima teigti, kad komandinio darbo efektyvinimą galima sieti ir su viso mokyklos bendruomenės vertybėmis, mokykloje vyraujančia kultūra, tinkamai vykdomu komandinio darbo planavimu, organizavimu, narių motyvavimu bei kontrole.

Tyrimo metu nustatyti keli, mažiau laukti, komandinio darbo teorijoje rečiau minimi veiksniai, įtakojantys komandinio darbo sėkmę bei efektyvumą. Tai: komandos veiklos, atliekamų užduočių pobūdis, nuo kurio priklauso, ar darbas komandoje teikia pasitenkinimą, sudaro sąlygas saviraiškai, komandos aprūpinimas darbui, užduotims reikalingais ištekliais bei komandos susiformavimo prielaidos, t.y. ar į ją patenkama savo noru.



16 pav. Veiksniai, turintys didžiausią įtaką komandinio darbo sėkmei, jo efektyvumui mokykloje (N=215)

Remiantis respondentų nuomone, identifikuoti komandinio darbo plėtrą skatinantys ir ribojantys veiksniai (žr. 16 pav.). Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad teigiamai komandinio darbo vystymą daugelyje mokyklų įtakoja bendruomenės narių dalykinės žinios, profesinė kompetencija (77,7 proc. respondentų nurodė, jog šis veiksnys padeda plėtoti komandinį darbą) ir mokyklos strategija (atitinkamai 74 proc.). Tuo remiantis galima manyti, kad daugelio mokyklų strategijose akcentuojama komandinio darbo svarba, numatytos komandinio darbo plėtros kryptys, todėl mokyklų strategija „patvirtinanti ir propaguojanti komandinio darbo idėją“ respondentų suvokiama kaip teigiamą poveikį turinti aplinkybė.

Labiausiai komandinio darbo plėtrai trukdo: bendruomenės narių požiūris į naujoves (78,6 proc.), taikoma darbų atsiskaitymo, kontrolės sistema (74,9 proc.), mokyklos vertybės, vyraujanti kultūra (73,5 proc.), konkurencija, varžymasis tarp kolegų (71,2 proc.), bendruomenės narių asmeninės charakterio savybės ir mokyklos aukščiausios vadovybės valdymo stilius (67,4 proc.), bendruomenės narių tarpusavio santykiai (62,3 proc.), darbų padalijimas, užduočių paskirstymas (60,9 proc.). Tokie gana kritiški vertinimai leidžia spręsti apie rimtas problemas, susijusias su mokyklų mikroklimatu, tarpasmeniniais ir tarpgrupiniais santykiais, veiklos organizavimu ir koordinavimu. Galima pastebėti, kad komandinio darbo plėtros trukdžiai, respondentų manymu, veikia visuose hierarchiniuose lygmenyse, neaplenkiant nei mokytojų, nei mokyklų vadovų.

36 lentelė

Komandinio darbo plėtrą mokykloje skatinantys ir ribojantys veiksniai (N=215)

<i>Poveikį komandiniam darbui darantys veiksniai</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>		
	<i>Trukdo</i>	<i>Padedą</i>	<i>Iš viso</i>
Bendruomenės narių asmeninės charakterio savybės	67,4	32,6	100
Bendruomenės narių dalykinės žinios, profesinė kompetencija	22,3	77,7	100
Bendruomenės narių tarpusavio santykiai	62,3	37,7	100
Bendruomenės narių požiūris į naujoves	78,6	21,4	100
Mokyklos vertybės, vyraujanti kultūra	73,5	26,5	100
Mokyklos strategija	26,0	74,0	100
Mokyklos aukščiausios vadovybės valdymo stilius	67,4	32,6	100
Konkurencija, varžymasis tarp kolegų	71,2	28,8	100
Darbų padalijimas, užduočių paskirstymas	60,9	39,1	100
Taikoma darbų atsiskaitymo, kontrolės sistema	74,9	25,1	100

Galima teigti, kad mokytojai nesijaučia pakankamai motyvuojami aktyviai įsijungti į komandų veiklą. Šį teiginį įrodo tai, jog net 67 proc. respondentų mano, kad mokykloje nėra pakankamai išplėtotą komandinio darbo motyvavimo, skatinimo sistema.

37 lentelė

Respondentų nuomonės apie tai, ar mokykloje pakankamai išplėtotą komandinio darbo motyvavimo, skatinimo sistema (N=215)

<i>Atsakymai</i>	<i>Procentai</i>
Taip	33,0
Ne	67,0
Iš viso	100

Norint detaliau išnagrinėti darbuotojų motyvaciją dalyvauti ir efektyviai dirbti mokyklos komandose buvo pateikti teiginiai. Nustatyta, kad trečdalis apklaustųjų manymu, mokyklos vadovybė gerai vertina ir moraliai palaiko komandą. Atsakymus „Tikriausiai taip“ daugiau nei pusė respondentų pateikė, vertindami šiuos teiginius: „Kiekvienam komandos nariui suteikta galimybė tobulėti“ (77,7 proc.), „Komandos narių sudėtis yra gana pastovi, o tai didina norą kooperuotis, o ne konkuruoti“ (76,3 proc.), „Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami“ (66,5 proc.). Tačiau šioje darbo

dalyje vėl gi išskyla darbuotojų motyvavimo problema. Teiginys „Visi komandos nariai vienodai stipriai motyvuojami dirbti gerai ir kokybiškai“ buvo sutiktas gana kritiškai – 37,7 proc. atsakė „Tikriausiai ne“, o 26,5 proc. – buvo dar kategoriškesni (nurodė atsakymą „Ne“). Nemažai respondentų mano, kad ne visi komandos nariai suinteresuoti pasiekti kuo geresnių rezultatų ir ne kiekvienas labai stengiasi.

Nemažai respondentų nesutiko su šiais teiginiais: „Komandos nariai skatinami finansiškai“, „Komandoje skatinama darbuotojų iniciatyva, komandos nariai turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių“, „Komandoje skatinama darbuotojų iniciatyva, komandos nariai turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių“. 27 proc. apklaustųjų atsakymai patvirtina darbe jau išsakytą mintį dėl neapibrėžtos darbuotojų motyvavimo sistemos. Šie respondentai iš esmės nesutinka su tuo, kad darbas komandoje teikia malonumą, ir, jų manymu, nepakanka komandos narius skatinti tik moraliai.

38 lentelė

Darbuotojų motyvacijos efektyviai dirbti mokyklos komandose vertinimas (N=215)

<i>Jūsų mokykloje:</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>				
	<i>TAIP</i>	<i>Tikriausiai taip</i>	<i>Tikriausiai ne</i>	<i>NE</i>	<i>Iš viso</i>
Visi komandos nariai vienodai stipriai motyvuojami dirbti gerai ir kokybiškai <i>Sukaupti dažnumai</i>	5,6 5,6	30,2 35,8	37,7 73,5	26,5 100	100
Visi komandos nariai suinteresuoti pasiekti kuo geresnių rezultatų ir kiekvienas labai stengiasi <i>Sukaupti dažnumai</i>	8,8 8,8	47,9 56,7	23,7 80,4	19,6 100	100
Visi komandai keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami <i>Sukaupti dažnumai</i>	6,0 6,0	66,5 72,5	21,9 94,4	5,6 100	100
Kiekvienam komandos nariui suteikta galimybė tobulėti <i>Sukaupti dažnumai</i>	7,0 7,0	77,7 84,7	13,0 97,7	2,3 100	100
Komandos narių sudėtis yra gana pastovi, o tai didina norą kooperuotis, o ne konkuruoti <i>Sukaupti dažnumai</i>	7,9 7,9	76,3 84,2	12,1 96,3	3,7 100	100
Komandoje skatinama darbuotojų iniciatyva, komandos nariai turi pakankamai laisvių ir sprendimo teisių <i>Sukaupti dažnumai</i>	8,8 8,8	53,0 61,8	24,7 86,5	13,5 100	100
Komandos nariai skatinami tik moraliai, nes darbas komandoje teikia malonumą <i>Sukaupti dažnumai</i>	4,2 4,2	55,3 59,5	13,5 73,0	27,0 100	100
Komandos nariai skatinami finansiškai <i>Sukaupti dažnumai</i>	4,2 4,2	20,9 25,1	46,5 71,6	28,4 100	100
Mokyklos vadovybė gerai vertina ir moraliai palaiko komandą <i>Sukaupti dažnumai</i>	31,2 31,2	44,6 75,8	17,7 93,5	6,5 100	100

Kaip vienas komandinį darbą mokyklose ribojantis veiksnys nustatytas nepakankamas darbuotojų motyvuotumas, per maža stimuliacija stengtis gerai dirbti komandoje. Tai, kad mokyklose labai ribotai taikomi komandinio darbo skatinimo veiksmai įrodo labai mažas respondentų, atsakiusių į

klausimą: „Kokie mokykloje taikomi komandinio darbo paskatinimai, motyvavimo priemonės Jums atrodo tinkamiausi?“, skaičius bei tik dvi atsakymų grupės. Gauti rezultatai byloja apie tai, kad kai kuriems mokyklų bendruomenių nariams – komandų dalyviams – motyvacinę reikšmę turi mokyklos vadovybės padėka, o taip pat galimybių mokytis, dalyvauti įvairiuose kursuose, seminaruose suteikimas.

39 lentelė

Respondentų nuomone, tinkamiausi mokykloje taikomi komandinio darbo paskatinimai, motyvavimo priemonės (N=32)

<i>Komandinio darbo paskatinimai, motyvavimo priemonės</i>	<i>Procentai</i>
Aukščiausios mokyklos vadovybės padėkos žodžiai, įvairios padėkos	59,4
Mokymosi galimybių darbuotojams suteikimas (siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos kėlimo kursus)	40,6
Iš viso	100

Anketoje taip pat pateiktas klausimas, siekiant išsiaiškinti, kokie paskatinimai, motyvavimo priemonės, kurie netaikomi mokykloje, labiausiai motyvuotų pedagogus efektyviau dirbti komandose. Į šį klausimą atsakė 125 respondentai (58,1 proc.), ir visi be išimties nurodė materialinio pobūdžio priemones: premijas, priedus prie atlyginimų.

Kiekvienai veiklai reikalingi tam tikri išteklių. Išteklių ribotumas natūraliai suvokiama ekonominė kategorija, tačiau nuo organizacijos gebėjimo spręsti išteklių ribotumo klausimus labai priklauso organizacijos veiklos, o taip pat ir komandinio darbo efektyvumas. Gauti tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad mokyklose opiausias išteklių problemos, ribojančios komandinio darbo efektyvinimą, susijusios su materialinių išteklių trūkumu: finansų (34 proc.) ir techninės įrangos (28,4 proc.), o taip pat laiko stygiumi (32,5 proc.).

40 lentelė

Komandinio darbo efektyvinimą labiausiai ribojantys išteklių (N=215)

<i>Išteklių grupės</i>	<i>Procentai</i>
Personalo	5,1
Techninės įrangos	28,4
Finansų	34,0
Laiko	32,5
Iš viso	100

Kadangi laiko trūkumas buvo nustatytas kaip probleminė komandinio darbo mokyklose organizavimo pusė, buvo prasminga išsiaiškinti, kiek realiai laiko respondentai sugaišta dirbdami komandose, kokią savo darbo dienos dalį jie skiria komandinei veiklai (veikloms). Nustatyta, kad daugiausiai respondentų vidutiniškai per savaitę komandiniam darbui skiria iki 2 val. (71,6 proc. respondentų). Tik labai mažai respondentų nurodė, jog komandos nario pareigos jam „atsieina“ daugiau nei 5 val. per savaitę.

Remiantis tokiu reikšmių skirtiniu galima teigti, kad komandų dalyviai „neukoja“ itin daug laiko komandų veiklai, tačiau atsižvelgiant į prieš tai nagrinėtą klausimą (nustatyta, kad laikas yra vienas svarbiausių komandinio darbo efektyvinimą ribojančių išteklių), galima manyti, kad aktualesnė ne tiek reali laiko problema, kiek jo panaudojimo efektyvumas – reliatyvi laiko vertė. Sprendžiant šią problemą svarbios ne komandų darbo krūvį mažinančios priemonės, bet pats komandinio darbo proceso organizavimas – svarbu, kad komandos naudotųsi svarbiausiomis „laiko vadybos“ taisyklėmis ir principais, racionalizuotų laiko panaudojimą.

41 lentelė

Darbo mokyklos komandose trukmė vidutiniškai per savaitę (N=215)

<i>Laikas, val./sav.</i>	<i>Procentai</i>
Iki 2	71,6
2-5	25,6
Daugiau nei 5	2,8
Iš viso	100

Apskaičiavus įvairių rūšių vidurkius, galima pastebėti, kad: vidutiniškai per savaitę mokykloje dirbantis žmogus komandai skiria 1,79 val.; daugiausiai respondentų šiai veiklai skiria 1,13 val., o reikšmė, dalijanti ranžiruotą eilutę į dvi lygias dalis yra 1,4 val./sav. (mediana).

42 lentelė

Laiko, sugaišto dirbant mokyklos komandose, vidurkiai (N=215)

<i>Vidurkių rūšys</i>	<i>Gauta reikšmė</i>	<i>Rodiklio interpretacija</i>
Svertinis vidurkis	1,79 val./sav.	- vidutiniškai skiriama 1,79 val./sav
Moda	1,13 val./sav.	- dažniausiai sugaištama (daugiausiai respondentų skiria) 1,13 val./sav.
Mediana	1,4 val./sav.	- pusė apklaustųjų sugaišta mažiau nei 1,4 val./sav., o kita pusė daugiau nei 1,4 val./sav.

Nagrinėjant komandinio darbo efektyvinimo galimybes buvo aktualu sužinoti, kokia kompetencija (kompetencijos) respondentams atrodo svarbiausios, siekiant pagerinti komandinį darbą.

43 lentelė

Respondentų nuomonės apie tai, kokią įtaką mokyklos narių kompetencijos turi siekiant efektyvaus komandinio darbo (N=215)

<i>Mokyklos narių kompetencijos</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>					<i>Iš viso</i>
	<i>5 - labai didelė įtaka</i>	<i>4 - didelė įtaka</i>	<i>3 - vidutinio dydžio įtaka</i>	<i>2 - nedidelė įtaka</i>	<i>1 - neturi įtakos</i>	
Vadybinė kompetencija	23,7	63,7	11,7	0,9	0	100
<i>Sukaupti dažnumai</i>	23,7	87,4	99,1	100	-	-
Dalykinė kompetencija	85,6	11,2	3,2	0	0	100
<i>Sukaupti dažnumai</i>	85,6	96,8	100	-	-	-
Socialinė kompetencija	94,9	4,2	0,9	0	0	100

<i>Sukaupti dažnumai</i>	94,9	99,1	100	-	-	-
Psichologinė kompetencija	27,0	62,3	9,8	0,9	0	100
<i>Sukaupti dažnumai</i>	27,0	89,3	99,1	100	-	-
Pedagoginė kompetencija	61,9	36,3	1,8	0	0	100
<i>Sukaupti dažnumai</i>	61,9	98,2	100	-	-	-

Šiame tyrimo kontekste išryškėja socialinės ir dalykinės kompetencijų svarba. Tai, jog šios kompetencijos turi labai didelę įtaką komandinio darbo efektyvumui, nurodė 94,9 proc. ir 85,6 proc. respondentų. Vertinant bendru požiūriu reikėtų pastebėti, kad visos kompetencijos, siekiant efektyvaus komandinio darbo, pedagogams atrodo pakankamai svarbios – tik po 0,9 proc. respondentų nurodė vadybinės ir psichologinės kompetencijų nedidelę svarbą. Vertinant pagal sukauptus dažnumus galima teigti, kad svarbiausios kompetencijos yra:

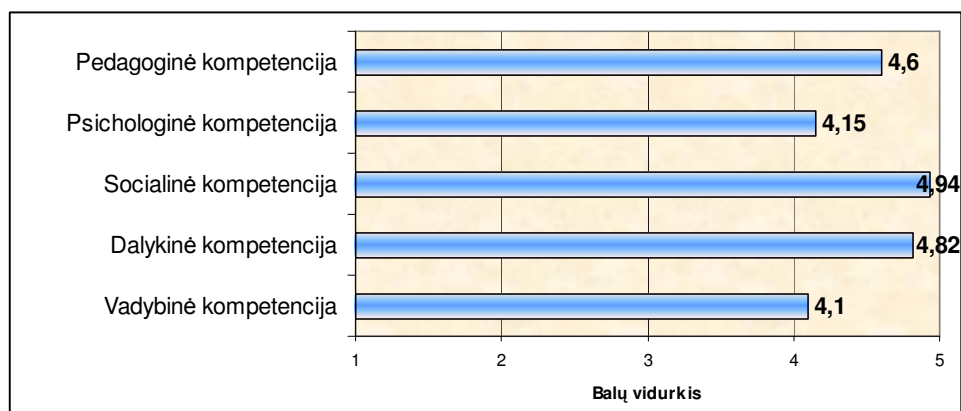
- Socialinė (99,1 proc. visų apklaustųjų nurodė 4 arba 5 balus, t.y. didelę ar labai didelę kompetencijos įtaką);
- Pedagoginė (98,2 proc. respondentų nurodė 4 arba 5 balus);
- Dalykinė (96,8 proc. imties nurodė 4 arba 5 balus). Kompetencijoms, vertinant pagal svarbą komandiniam darbui, 5 balus skyrusių respondentų grupėje didžiausias dalis sudarė socialinės ir dalykinės kompetencijų vertinimai (žr. 44 lentelę).

44 lentelė

Respondentų nuomonės apie tai, kokią įtaką mokyklos narių kompetencijos turi siekiant efektyvaus komandinio darbo (N=215)

<i>Mokyklos narių kompetencijos</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>				
	<i>5 - labai didelė įtaka</i>	<i>4 - didelė įtaka</i>	<i>3 - vidutinio dydžio įtaka</i>	<i>2 - nedidelė įtaka</i>	<i>1 - neturi įtakos</i>
Vadybinė kompetencija	8,1	35,9	42,4	50,0	0
Dalykinė kompetencija	29,2	6,3	11,9	0	0
Socialinė kompetencija	32,4	2,4	3,4	0	0
Psichologinė kompetencija	9,2	35,1	35,1	50,0	0
Pedagoginė kompetencija	21,1	20,3	6,8	0	0
Iš viso	100	100	100	100	-

Remiantis apskaičiuotomis vidutinėmis reikšmėmis, galima teigti, kad, respondentų manymu, didžiausią įtaką efektyviam komandiniam darbui mokykloje turi socialinė ir dalykinė kompetencijos, mažiausią – vadybinė ir psichologinė.

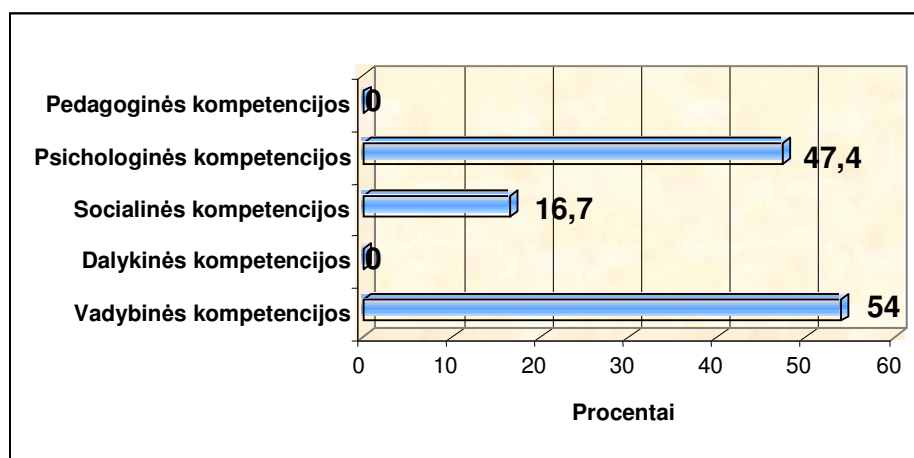


17 pav. Mokyklos narių kompetencijų įtakos komandiniam darbui vidurkiai

Kaip pakankamai didelę įtaką komandiniam darbui turinčią kompetenciją respondentai išskyrė vadybinę kompetenciją (35,9 proc. 4 balus skyrusiųjų grupėje ir 42,4 proc. nurodžiusių 3 balus respondentų). Beje, dažniausi vadybinei ir psichologinei kompetencijoms skiriami balai, vertinant jų reikalingumą organizuojant komandinį darbą, yra 4, o dalykinės, socialinės ir psichologinės kompetencijų – atitinkamai 5.

Išsiaiškinus, kokios kompetencijos respondentams atrodo svarbiausios, siekiant efektyvaus komandinio darbo, buvo prasminga nustatyti, kokių konkrečiai kompetencijų, respondentų manymu, jiems labiausiai stinga.

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad labiausiai pedagogai savyje pasigenda vadybinės kompetencijos (54 proc. apklaustųjų arba 45,7 proc. visų atsakymų) ir psichologinės kompetencijos (47,4 proc. apklaustųjų arba 40,1 proc. visų atsakymų). Žymiai mažiau respondentų nurodė, jog jiems labiausiai trūksta socialinės kompetencijos. Sulyginus šiuo klausimu surinktą informaciją su prieš tai išanalizuotu klausimu (vertinant atskirų kompetencijų svarbą plėtojant komandinį darbą), nustatyta gana įdomi situacija.



18 pav. Respondentų labiausiai trūkstamos kompetencijos, siekiant pagerinti komandinį darbą (N=215)

Nors vadybinė ir psichologinė kompetencijos nebuvo vertintos kaip pačios svarbiausios, siekiant efektyvesnio komandinio darbo mokyklose, tačiau būtent jų savyje daugiau norėtų turėti komandų dalyviai. Tokia nustatyta situacija gali būti paaiškinta tuo, kad pakankamai didelis daugelio respondentų pedagoginio darbo stažas leidžia jiems apie save teigiamai atsiliepti, vertinant savo dalykinę, pedagoginę ir, iš dalies, socialinę kompetencijas. Tuo tarpu vadybinės ir psichologinės kompetencijų vystymui reikalingas papildomos pastangos: studijavimas, naujų žinių ir naujos patirties įgijimas. Galima manyti, kad pedagogai suvokia, jog jiems realus pagerinti komandinį darbą, tačiau tam reikia specialių žinių ir įgūdžių, tokios veiklos patirties.

Atsižvelgiant šios tyrimo dalies rezultatus, galima teigti, kad pedagogų ugdymo prioritetuose, siekiant pagerinti komandinį darbą, turėtų būti numatytas vadybinės ir psichologinės kompetencijų vystymas.

Siekiant detalizuoti mokyklų pasirengimo komandiniam darbui analizę, respondentų paprašyta nurodyti mokyklos bendruomenės narių (kolektyvo) dalis, kurios, jų manymu, vykdant komandinio darbo užduotis pasižymi šiais veiklais būtinomis savybėmis. Gauti rezultatai leidžia tvirtinti, kad daugiausiai (71,6 proc.) respondentų mano, jog 80-100 proc. jų mokyklos darbuotojų turi pakankamai pedagoginės kompetencijos, reikalingos komandinio darbo užduočių atlikimui. 27 proc. apklaustųjų išreiškė nuomonę, kad pakankamai komandiniam darbui reikalingų dalykinių žinių turi 60-80 proc. pedagogų. Problemiškiausi šios tyrimo dalies aspektai siejami su mokyklos darbuotojų psichologinės kompetencijos trūkumu (tai dar kartą patvirtina anksčiau nustatytą šio veiksnio svarbą), komandinio darbo patirties stoka ir menka darbuotojų motyvacija.

45 lentelė

Mokyklos kolektyvo dalys, turinčios komandinio darbo užduočių atlikimui reikalingų savybių (N=215)

<i>Mokyklos kolektyvo dalis, kuri:</i>	<i>Dalys, proc.</i>						<i>Iš viso</i>
	iki 20	20-40	40-60	60-80	80-100	100	
Turi pakankamai noro	14,4	25,1	31,6	15,3	8,5	5,1	100
Turi pakankamai patirties	16,3	22,3	54,4	5,6	1,4	0	100
Turi pakankamai dalykinių žinių	3,3	11,2	51,2	27,0	7,3	0	100
Turi pakankamai socialinės kompetencijos	14,0	19,1	47,0	10,2	9,7	0	100
Turi pakankamai psichologinės kompetencijos	16,3	53,0	19,5	11,2	0	0	100
Turi pakankamai pedagoginės kompetencijos	0	0	5,1	14,5	71,6	8,8	100

Pagal šiuo klausimu surinktus duomenis apskaičiuotos vidutinės reikšmės, kurios leidžia spręsti, kad daugiausiai pedagogų turi pakankamai pedagoginę kompetencijos, kuri reikalinga dirbant komandoje, o taip pat dalykinių žinių.

46 lentelė

Vidutinės mokyklos kolektyvo dalys, turinčios komandinio darbo užduočių atlikimui reikalingų savybių (N=215)

<i>Mokyklos kolektyvo dalis, kuri:</i>	<i>Vidutinės dalys, proc.</i>
Turi pakankamai noro	48,2
Turi pakankamai patirties	43,4
Turi pakankamai dalykinių žinių	54,8
Turi pakankamai socialinės kompetencijos	46,5
Turi pakankamai psichologinės kompetencijos	35,1
Turi pakankamai pedagoginės kompetencijos	85,9

Remiantis rezultatais, galima teigti, kad mažiausios pedagogų dalys turi pakankamai psichologinės ir socialinės kompetencijų. Galima manyti, kad pagerinus šias kompetencijas pagerėtų komandinio darbo efektyvumas.

Mokyklos bendruomenės narių nuomone, geriausia, kad komandos vadovo statusas ir pareigos tektų mokytojui (37,2 proc.), direktoriaus pavaduotojui (35,8 proc.). Mažiausiai apklaustųjų mano, jog komandai vadovauti turėtų mokyklos direktorius, ir tokia nuomonė gal būt paaiškinama tuo, kad tokį postą einančio žmogaus dienotvarkė ir be papildomos veiklos yra įtempta.

47 lentelė

Mokykloje užimamos pareigybės, kuriose esantis asmuo, respondentų manymu, labiausiai tiktų būti komandos vadovu (N=215)

<i>Tinkamiausias komandos vadovas</i>	<i>Procentai</i>
Mokyklos direktorius	27,0
Direktoriaus pavaduotojas	35,8
Mokytojas	37,2
Iš viso	100

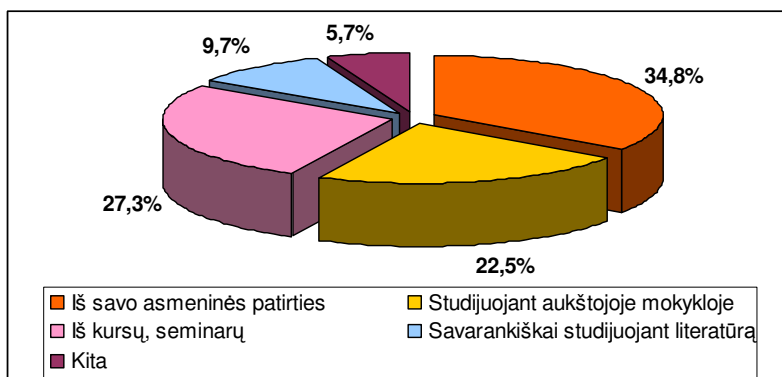
Gana kritiška respondentų nuomonė apie mokyklos vadovus išryškėjo susisteminius duomenis šiuo klausimu: „Ar mokyklos vadovai turi pakankamai žinių apie komandinio darbo organizavimą?“. Net 67,4 proc. respondentų teigė, kad mokyklos vadovai neturi pakankamai žinių apie komandinio darbo organizavimą. Be abejo, remiantis tuo negalima vienareikšmiškai tvirtinti, kad mokyklų vadovai yra nekompetentingi pasirengimo komandiniam darbui požiūriu. Labiau negatyvūs mokyklų dirbančiųjų vertinimai gali būti įtakoti įvairių subjektyvių ir psichologinio pobūdžio veiksnių.

48 lentelė

Mokyklos vadovų žinių apie komandinio darbo organizavimą turėjimas (N=215)

<i>Žinių apie komandinį darbą turėjimas/neturėjimas</i>	<i>Procentai</i>
Turi pakankamai žinių	32,6
Neturi pakankamai žinių	67,4
Iš viso	100

Ankstesnėje tyrimo rezultatų analizėje išryškėjo nepakankamas tiek mokytojų, tiek mokyklų vadovų pasirengimas komandiniam darbui, reikalingų žinių trūkumas. Visų pirma buvo aktualu išsiaiškinti, iš kokių šaltinių pedagogai kaupia savo žinias apie komandinį darbą.



19 pav. Šaltiniai, iš kurių respondentai sukaupė žinių apie komandinį darbą

Nustatyta, kad didžioji respondentų dalis sukaupė žinių apie komandinį darbą iš savo asmeninės patirties (34,8 proc.), iš kursų bei seminarų (27,3 proc.), studijuojant aukštojoje mokykloje (22,5 proc.).

Esant tokiai situacijai labai svarbus klausimas, kuriuo siekta išsiaiškinti, kurie būdai ir priemonės respondentams atrodo labiausiai tinkantys žinių apie komandinį darbą gilinimui ir įgūdžių tobulinimui. Nustatyta, kad daugeliui respondentų tinkamiausias ir, gal būt, priimtinausias atrodo savarankiškas tobulinimasis. Šią pasirengimo komandiniam darbui alternatyvą kaip geriausią nurodė 33,4 proc. respondentų. Taip pat mokyklų darbuotojams priimtina kolegų pasidalinimo komandinio darbo patirtimi praktika (23,3 proc.), nemaža dalis apklaustųjų mano, jog šiuo atveju geriausias sprendimas – kvalifikacijos kėlimas, kursai, orientuoti į žinių apie komandinį darbą gilinimą (19,1 proc.).

49 lentelė

Būdai ir priemonės, labiausiai tinkantys žinių apie komandinį darbą gilinimui ir įgūdžių tobulinimui (N=215)

<i>Efektyviausias būdas, siekiant patobulinti žinias apie komandinį darbą</i>	<i>Procentai</i>
Teorinės paskaitos	8,4
Praktiniai užsiėmimai	15,8
Kvalifikacijos kėlimas (ne Jūsų mokykloje)	19,1
Kolegų pasidalinimas savo patirtimi	23,3
Savarankiškas tobulinimasis	33,4
Iš viso	100

Respondentų nuomonės apie atskirų mokymo būdų ir priemonių tinkamumą dar neleidžia spręsti, kad net ir pripažindami poreikį gerinti savo asmenines komandinio darbo žinias, jie tai darys ateityje. Todėl respondentams pateikta antra klausimo pusė, siekiant nustatyti, kurį žinių apie komandinį darbą gilinimo būdą ar priemonę jie yra numatę ateičiai. Net 63,7 proc. respondentų ketina

savarankiškai siekti žinių. Antroje ir trečioje vietoje – kolegų pasidalinimas patirtimi ir kvalifikacijos kėlimas (atitinkamai 14,5 proc. ir 13 proc.). Mažiausiai pedagogus vilioja teorinės paskaitos kaip būdas gerinti komandinio darbo supratimą bei įgūdžius.

50 lentelė

Būdai ir priemonės, kuriuos respondentai yra numatę ateičiai, siekiant pagerinti žinias apie komandinį darbą (N=215)

<i>Būdas, numatytas ateičiai, siekiant pagerinti savo žinias apie komandinį darbą</i>	<i>Procentai</i>
Teorinės paskaitos	0,9
Praktiniai užsiėmimai	7,9
Kvalifikacijos kėlimas	13,0
Kolegų pasidalinimas savo patirtimi	14,5
Savarankiškas tobulinimasis	63,7
Iš viso	100

Labai dažna šių laikų dilema: ko labiau reikia geram darbuotojui - teorinių žinių ar praktinių įgūdžių, įgytų realioje darbinėje veikloje. Norint išsiaiškinti, kaip šiuo klausimu mąsto mokytojai bei mokyklų vadovai, pateikti kelias charakteringas situacijas apibūdinantys teiginiai. Remiantis atlikta nuostatų analize galima teigti, kad labiau respondentų yra vertinama praktinė komandinio darbo patirtis, o ne teorinės žinios. Pavyzdžiui, net 41,4 proc. apklaustųjų iš dalies sutinka (pateikė atsakymą „Tikriausiai taip“), jog „norint efektyviai dirbti komandoje užtenka praktinės patirties, o teorinės žinios nereikalingos“.

51 lentelė

Tinkamo pasirengimo komandiniam darbui prielaidos (N=215)

<i>Efektyvaus komandinio darbo prielaidos</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>				
	<i>TAIP</i>	<i>Tikriausiai taip</i>	<i>Tikriausiai ne</i>	<i>NE</i>	<i>Iš viso</i>
Norint efektyviai <u>dirbti</u> komandoje užtenka teorinių šiuolaikinių žinių apie komandinio darbo organizavimo ypatumus švietimo įstaigoje	0	0	8,4	91,6	100
Norint efektyviai <u>vadovauti</u> komandai užtenka teorinių šiuolaikinių žinių apie komandinio darbo organizavimo ypatumus švietimo įstaigoje	0	0	0,5	99,5	100
Norint efektyviai <u>dirbti</u> komandoje užtenka praktinės patirties, o teorinės žinios nereikalingos	5,6	41,4	34,9	18,1	100
<i>Sukaupti dažnumai</i>	<i>5,6</i>	<i>47,0</i>	<i>81,9</i>	<i>100</i>	
Norint efektyviai <u>vadovauti</u> komandai užtenka praktinės patirties, o teorinės žinios nereikalingos	37,7	20,5	10,6	31,2	100
<i>Sukaupti dažnumai</i>	<i>37,7</i>	<i>58,2</i>	<i>68,8</i>	<i>100</i>	

Respondentų nuomonės išsiskyrė vertinant teiginį: „Norint efektyviai vadovauti komandai užtenka praktinės patirties, o teorinės žinios nereikalingos“. Su šiuo teiginiu sutiko 37,7 proc. respondentų ir tik nežymiai mažiau (31,2 proc.) mano, jog tokia situacija negalima (pateikė atsakymą „ne“).

Anketoje buvo pateiktas klausimas: „Ar norint pagerinti komandinio darbo organizavimą Jūsų mokykloje reikia organizuoto šių įgūdžių tobulinimo?“. Gauti atsakymai pasiskirstė sekančiai: „Taip“ - 189 respondentai (87,9 proc.), „Ne“ - 26 respondentai (12,1 proc.).

Mokyklai siekiant pagerinti komandinį darbą galimos įvairios tobulinimo kryptys, prioritetiniai numatytų tikslų siekimo būdai. Tyrime siekta išsiaiškinti, kokios komandinio darbo tobulinimo kryptys mokyklai būtų reikalingos, siekiant efektyvesnio komandinio darbo. Tyrimo rezultatai aiškiai parodo respondentų poziciją. Gana kritiškai buvo įvertintas teiginys, pabrėžiantis, jog vadovai turėtų „mokyti“ mokytojus (34,9 proc. šis variantas atrodo absoliučiai netinkamas, o 46 proc. vertina kiek nuosaikiau, t.y. „tikriausiai ne“).

Dažniausiai respondentų pasirinkti variantai: „tiek pedagogų kolektyvas, tiek mokyklos vadovybė turėtų kryptingai mokytis“, „visas pedagogų kolektyvas turėtų kryptingai mokytis“ atspindi šiuolaikinės, į nuolatinį mokymąsi orientuotos organizacijos koncepciją. Pripažinimas, jog visa sistema (mokykla) turėtų „gyventi pokyčiais“, „vykdyti kryptingą ugdymo politiką“ gali būti vertinamas teigiamai, nes tai tarsi indikatorius, parodantis, kad mokyklų bendruomenės linkusios siekti pažangos, yra atviros naujovėms, pripažįsta poreikį tobulėti.

52 lentelė

Pagrindinės komandinio darbo tobulinimo kryptys, siekiant efektyvesnio komandinio darbo mokykloje (N=215)

<i>Pagrindinės komandinio darbo tobulinimo kryptys</i>	<i>Atsakymai, proc.</i>				<i>Iš viso</i>
	<i>TAIP</i>	<i>Tikriausiai taip</i>	<i>Tikriausiai ne</i>	<i>NE</i>	
Vadovai turėtų „mokyti“ mokytojus <i>Sukaupti dažnumai</i>	1,4 <i>1,4</i>	17,7 <i>19,1</i>	46,0 <i>65,1</i>	34,9 <i>100</i>	100
Mokytojai turėtų mokytis vieni iš kitų <i>Sukaupti dažnumai</i>	40,9 <i>40,9</i>	49,3 <i>90,2</i>	7,0 <i>97,2</i>	2,8 <i>100</i>	100
Visas pedagogų kolektyvas turėtų kryptingai mokytis <i>Sukaupti dažnumai</i>	76,7 <i>76,7</i>	19,5 <i>96,2</i>	2,3 <i>98,5</i>	1,4 <i>100</i>	100
Tiek pedagogų kolektyvas, tiek mokyklos vadovybė turėtų kryptingai mokytis <i>Sukaupti dažnumai</i>	98,1 <i>98,1</i>	1,9 <i>100</i>	0 <i>-</i>	0 <i>-</i>	100

Galima teigti, kad komandinis darbas mokyklose gali būti taikomas plačiau. Šį teiginį įrodo tai, jog net 78,6 proc. respondentų mano, kad komandinį darbą jų mokykloje derėtų labiau išplėtoti. Tačiau 21,4 proc. apklaustųjų nurodė, jog, jų manymu, komandinio darbo plėtotė mokykloje nereikalinga.

Mokykloje egzistuojant darniai dirbančioms komandoms, formalioms ar neformalioms grupėms didėja darbuotojų bendruomeniškumo jausmas, lojalumas organizacijai, susitelkimas siekiant tikslų. Apibendrinant atlikto tyrimo bei gautų rezultatų reikšmę, galima remtis T.Tamošiūno (1999) teiginiu, kad išmanant komandos veiklą, sugebant identifikuoti, kuriame raidos etape yra komanda, galima geriau suprasti komandos veiksmus, nustatyti komandų ypatumus, bendrus bruožus.

Nors tyrimo metu diagnozuotos tam tikros komandinio darbo vystymo problemos, nustatyti tam tikri komandinio darbo plėtrą mokyklose ribojantys veiksniai, vertinant tyrimo rezultatus bendru požiūriu, galima teigti, kad, iš esmės, Šiaulių miesto mokyklose sudarytos tinkamos sąlygos, sudarančios prielaidas komandinio darbo efektyvinimui. Galima manyti, kad į nustatytų problemų sprendimą orientuota tolesnė komandinio darbo raida, ilgainiui sąlygos gerėjanti Šiaulių miesto mokyklų funkcionavimą.

IŠVADOS

[vertinus tyrimo teorinį kontekstą pateikiamos tokios išvados:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad kai kurie autoriai komandinio darbo sąvoką vis dar sutapatina su grupinio darbo sąvoka. Naujesniuose mokslininkų darbuose šios dvi definicijos aiškiai atskiriamos, pabrėžiant, kad ne kiekviena grupė yra komanda. Komandai būdingi bruožai – jos funkcionalumas, kuris įmanomas pasiekus kokybišką darbuotojų tarpusavio sąveiką, efektyvų bendravimą ir bendradarbiavimą.

2. Šiuolaikinė organizacija neišsivaizduojama be komandinio darbo, sujungiančio jos narių bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus. Komandinis darbas didina veiklos efektyvumą, priimamų sprendimų racionalumą, skatina darbuotojų glaudesnę bendravimą ir produktyvesnę bendradarbiavimą, didina jų motyvaciją, sumažina neteisingo informacijos interpretavimo galimybę, ugdo organizacijos narių pasitikėjimą ir atsakomybę, įgalina pasiekti sinerginį efektą bei aukštesnę darbo kokybę.

3. Komandinio darbo svarba Lietuvos mokyklose siejama su vykstančiais pokyčiais tiek švietimo sistemoje, tiek visuomeniniame gyvenime. Mokyklos, siekdamos prisiderinti prie dinamiškų ir sąlyginai naujų aplinkos sąlygų, vertikalios modelio hierarchines sistemas priverstos keisti į horizontalaus modelio sistemas, kuriose esminiai organizacijos funkcionavimo elementai yra komandinis darbas, partnerystė, nuolatinis darbuotojų ir organizacijos mokymasis, humanistinis požiūris į žmogiškuosius išteklius bei jų valdymą.

4. Teoriniai komandinio darbo klausimai dažniausiai analizuojami verslo įmonių kontekste. Mokyklose vykdomas komandinis darbas pasižymi tam tikra specifika, todėl analizuojant komandinį darbą mokyklose kai kurie klasikinėje vadyboje aprašyti komandinio darbo organizavimo teoriniai aspektai netaikytini arba taikytini tik iš dalies.

[vertinus tyrimo empirinį kontekstą pateikiamos tokios išvados:

1. Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, kad mikroklimatas mokyklose, vertinant jo palankumą komandinio darbo plėtrai, gali būti vertinamas vidutiniškai. Nemažos pedagogų dalies vidiniai darbinės veiklos stimulai labiau sužadina individualizaciją, o ne kooperaciją. Nustatyta, kad nors mokyklų pedagogams atrodo svarbus bendravimo su kolegomis veiksnys (psichologinis komfortas, geri darbo kolektyvo santykiai), bendradarbiavimo darbe galimybę jie vertina kaip žymiai mažesnės svarbos veiksnį. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad nemaža pedagogų dalis susikoncentruoja į žemesnės eilės poreikių tenkinimą, nesiekdami patenkinti pagarbos, pripažinimo poreikių, kas taip pat riboja komandinio darbo plėtrą mokyklose.

2. Tyrimu nustatytas mokyklų narių savanoriškumas dalyvauti komandiniame darbe. Galima teigti, kad tik maždaug šeštadalis pedagogų mokyklos komandose dalyvauja savo noru, kita dalis - ne visada nori priklausyti ir dirbti tam tikroje mokyklos komandoje, t.y. jie patiria individualių poreikių konfrontaciją su organizacijos ar komandos poreikiais. Tokie tyrimo rezultatai indikuoja mokyklose egzistuojančią komandinio darbo problemą - į komandą ne savo noru įtrauktas žmogus, ilgainiui gali tapti dar labiau nemotyvuotas (demotyvuotas) ir trukdyti komandai efektyviai dirbti.

3. Nustatyta, kad didžioji respondentų dalis mano, jog jų mokykloje negatyviai komandinį darbą vertina maždaug trečdalis mokyklos bendruomenės narių. Tokia nustatyta situacija leidžia teigti, kad vidinė Šiaulių miesto mokyklų sistema nėra itin gerai paruošta komandinio darbo plėtrai, egzistuoja tam tikras pasipriešinimas ir nepritarimas šiai darbo formai.

4. Tyrimu išsiaiškinta, kad komandinis darbas, mokyklų pedagogų ir vadovų požiūriu, padeda: įvairiapusiškiau apsvarstyti problemą; numatyti daugiau problemos sprendimo būdų; pasirinkti optimalų (geriausią) sprendimą; kokybiškiau bei greičiau atlikti suplanuotus darbus; padidinti dirbančiųjų motyvaciją; lengviau pagrįsti priimto sprendimo tinkamumą. Tačiau komandinis darbas nesumažina sprendimo priėmimo laiko ir nesumažina poreikio vykdyti kontrolę.

5. Tyrimas parodė, kad respondentai savo, kaip komandos nario, darbą vertina labai panašiai kaip ir bendrą komandos darbą: komandos kompetenciją, komandos darbo kokybę.

6. Komandinio darbo kokybei, respondentų manymu, įtakos turi visos kompetencijos, tačiau kaip svarbiausios nustatytos šios: socialinė, pedagoginė ir dalykinė. Tuo tarpu labiausiai pedagogai savyje pasigenda vadybinės ir psichologinės kompetencijų.

7. Tyrimu išsiaiškinta, kad dažniausi komandų rezultatų vertintojai – mokyklos vadovai ir patys komandos nariai. Išorės ekspertų dalyvavimas, siekiant objektyvios, nešališkos nuomonės apie komandų darbą, mokyklose taikomas labai ribotai.

8. Komandinį darbą, jo efektyvumą mokyklose labiausiai riboja materialiujų išteklių trūkumas: finansų, techninės įrangos, o taip pat - laiko stygius. Tačiau kitu tyrimo klausimu išsiaiškinta, kad daugiausiai respondentų vidutiniškai per savaitę komandiniam darbui skiria iki 2 val., ir tai paneigia nuomonę, kad komandų veiklai būtina skirti daug laiko.

9. Įvertinus komandinio darbo bruožus mokyklose nustatyti tokie teigiami nagrinėjamos situacijos indikatoriai: komandinis darbas taikomas organizuojant mokinių mokymą; komandinis darbas taikomas plačiai; komandinis darbas taikomas vykdant projektinę veiklą; komandinis darbas analizuojamas, stengiamasi jį tobulinti; komandų nariai – tai bendraminčiai, panašių vertybinių nuostatų žmonės; komandinis darbas skatinamas, sudaromos tam tinkamos sąlygos; komandos vadovaujasi demokratiniais darbo veiklos principais; darbuotojai yra motyvuojami gerai dirbti komandose, taikoma veiksminga komandinio darbo kontrolė, komandinis darbas tinkamai organizuojamas.

10. Problemiškiausi komandinio darbo aspektai, remiantis tyrimo rezultatais, – tai komandų narių tarpasmeniniai santykiai, konfliktiškų asmenybių komandose buvimas ir pakankamos komandinio darbo patirties neturėjimas.

11. Komandinio darbo plėtrą daugelyje mokyklų teigiamai įtakoja bendruomenės narių dalykinės žinios, profesinė kompetencija, mokyklos strategija. Galima teigti, kad daugelio mokyklų strategijose akcentuojama komandinio darbo svarba, numatytos komandinio darbo plėtros kryptys ir, būtent todėl, mokyklos strategija nurodoma kaip teigiamą poveikį komandiniam darbui turintis veiksnys.

12. Galima teigti, kad mokytojai nesijaučia pakankamai motyvuojami aktyviai įsijungti į komandų veiklą – daugelis jų mano, kad mokykloje nėra pakankamai išplėtotą komandinio darbo motyvavimo bei skatinimo sistema.

13. Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad labiausiai komandinio darbo plėtrai trukdo: bendruomenės narių požiūris į naujoves, taikoma darbų atsiskaitymo, kontrolės sistema, mokyklos vertybės, vyraujanti kultūra, konkurencija, varžymasis tarp kolegų, bendruomenės narių asmeninės charakterio savybės, bendruomenės narių tarpusavio santykiai, darbų padalijimas, užduočių paskirstymas. Tokie gana kritiški vertinimai leidžia spręsti apie egzistuojančias problemas, susijusias su mokyklų mikroklimatu, tarpasmeniniais ir tarpgrupiniais santykiais, veiklos organizavimu ir koordinavimu. Galima teigti, kad komandinio darbo plėtros trukdžiai, respondentų manymu, egzistuoja visuose mokyklų hierarchiniuose lygmenyse.

14. Tyrimo rezultatai parodė gana kritišką pedagogų nuomonę vertinant, ar mokyklų vadovai turi pakankamai žinių apie komandinio darbo organizavimą. Net 80,9 proc. respondentų teigė, kad mokyklos vadovai neturi pakankamai žinių apie komandinio darbo organizavimą.

15. Nustatyta, kad daugelis respondentų, siekiančių pagerinti komandinio darbo žinias ir įgūdžius, linkę rinktis savarankišką tobulinimąsi, patirties pasidalinimą tarp kolegų, kvalifikacijos kėlimo kursus. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad mokyklų bendruomenių nariai labiau vertina praktinę komandinio darbo patirtį, o ne teorines žinias.

16. Mokyklų pedagogų ir vadovų nuomone, siekiant efektyvesnio komandinio darbo tiek pedagogų kolektyvas, tiek mokyklos vadovybė turėtų kryptingai mokytis, ir tai atspindi pritarimą šiuolaikinės, į nuolatinį mokymąsi orientuotos organizacijos koncepcijai. Galima teigti, kad mokyklose nevisiškai išnaudojamos komandinio darbo galimybės – net 78,6 proc. respondentų mano, kad komandinį darbą jų mokykloje derėtų taikyti plačiau.

17. Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad mokyklose pripažįstama teigiama komandinio darbo įtaka veiklai, jos rezultatams, mokyklų bendruomenių nariai sutinka, kad komandinis darbas turi nemažai privalumų ir, iš esmės, įgalina veiksmingiau valdyti mokyklose vykstančius procesus, padeda pagerinti mokyklos, kaip organizacinės sistemos, funkcionavimą.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, pateikiamos tokios rekomendacijos:

1. Remiantis tyrimu, galima teigti, kad siekiant išplėtoti komandinį darbą mokyklose reikia kryptingų pastangų, aktyvesnio priemonių, orientuotų į bendradarbiavimo didinimą, taikymo. Būtina tam tikro lygio intervencija į mokyklų narių tarpasmeninius santykius. Šiuo tikslu gali būti naudojami planai, komandų veiklą detalizuojančios programos, aiškiau apibrėžiančios užduočių vykdymą, delegavimą, įsipareigojimus bei atsiskaitomybę.

2. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad vienas svarbesnių bendradarbiavimą bei komandinį darbą mokyklose ribojančių veiksnių – nepakankama darbuotojų motyvacija, moralinių ir materialinių stimulų, skatinančių g e r a i dirbti mokyklos komandose, stygius. Kadangi mokyklose vykdoma materialinio atlyginimo sistema pakankamai griežtai reglamentuota, egzistuoja menkos materialinio skatinimo galimybės, šioje probleminėje situacijoje reikėtų remtis klasikinės vadybos siūloma išeitimi – taikyti aktyvesnį ir lankstesnį nematerialinį skatinimą, geriau tenkinti darbuotojų moralinius stimulus. Mokyklų vadovybė, išsiaiškinusi savo darbuotojų poreikius bei lūkesčius, galėtų sukurti ir savo darbuotojams taikyti veiksmingą komandinio darbo motyvacijos didinimo sistemą.

3. Atsižvelgiant į tai, kad į mokyklų komandas kai kurie nariai patenka ne savo noru (tai patvirtina tyrimo rezultatai), būtina: 1) pagal galimybes vengti į komandas įtraukti stipriai nemotyvuotų asmenų, kurie gali trikdyti darbą, turėti neigiamos įtakos komandos narių santykiams (nemotyvuotų asmenų įtraukimas į komandą gali sąlygoti dažnesnius konfliktus, sąmoningą kenkimą, pasyvumą, intrigas, manipuliacijas); 2) taikyti veiksmingus būdus ir priemones, siekiant sustiprinti komandai priklausančio menkesnės motyvacijos darbuotojo (pedagogo) iniciatyvą ir saviraišką, pvz., atsakingų, savigarbą didinančių darbų skyrimas.

4. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad siekiant efektyvesnio komandinio darbo, pedagogų ugdymo prioritetuose turėtų būti numatytas vadybinės ir psichologinės kompetencijų vystymas, organizuojant kursus ar seminarus.

5. Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad mokyklų darbuotojams – komandų nariams aktuali gebėjimo efektyviai disponuoti savo laiku, kaip asmeniniu valdomu ištekliu, problema. Sprendžiant šią problemą svarbios ne komandų narių darbo krūvį mažinančios priemonės, bet komandinio darbo proceso organizavimo optimizavimas. Mokyklų komandų nariai turėtų susipažinti ir naudotis pastaruoju laikmečiu ypač populiariomis „laiko vadybos“ taisyklėmis bei principais, ir, tokiu būdu, racionalizuoti laiko, skirto komandiniam darbui, panaudojimą.

DISKUSIJA

Išanalizavus komandinio darbo teoriją galima teigti, kad įvardinta mokslinė problema turi realų pagrindą. Lietuvos autoriai, nagrinėjantys komandinį darbą, dažniausiai vadovaujasi universaliu požiūriu, t.y. teoriškai šios darbo formos aspektus, jų taikymą analizuoja bendrai visų organizacijų grupei. Kadangi švietimo įstaigų veiklos pobūdis ir principai labai skiriasi nuo verslo organizacijų, galima teigti, kad bendra komandinio darbo teorija mokykloms negali būti taikoma tiesiogiai, reikalingos tam tikros teorijos modifikacijos. Tačiau Lietuvoje kol kas esama nedaug mokslinių darbų, kuriuose būtų vertinamas komandinio darbo taikymas būtent švietimo organizacijose.

Atliktas tyrimas įgalino nustatyti realią komandinio darbo situaciją Šiaulių miesto mokyklose. Nors komandinio darbo patirtis mokyklose nėra didelė, remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad dauguma mokyklų siekia pažangos, atsinaujinimo ir šiame kelyje vis didesnę reikšmę įgyja komandinis darbas. Tai pripažįsta tiek mokyklų vadovai, tiek mokytojai. Tačiau kadangi mokyklose ilgą laiką buvo labiau skatinamas individualus darbas, net ir praėjus nemažai laiko, mokyklų bendruomenėse galima išvelgti pasipriešinimo komandinio darbo atžvilgiu ženklus. Per daugelį metų susiformavusios mokyklų bendruomenių narių nuostatos, vertybės apsunkina bendradarbiavimo, efektyvaus komandinio darbo plėtrą.

Nors dauguma pedagogų pripažįsta komandinio darbo, kaip darbo organizavimo formos, pranašumą, lyginant su individualiu darbu, tyrimas leidžia teigti, kad kai kurie mokytojai darbą komandose suvokia kaip „papildomai užkrautą“, nepageidaujamą veiklą, už kurią jiems nebus sumokėta. Viena didžiausių problemų – pedagogų motyvacijos dirbti komandose stoka.

Nemažai pedagogų pripažino, kad jiems nesvarbūs aukštesnės eilės poreikiai - saviraiškos, pagarbos (net ir socialiniai), o tai, be abejo, turi neigiamą įtaką mokyklos mikroklimatui bei komandinio darbo plėtrai. Tokia situacija gali būti sąlygota pačios mokyklos, kaip organizacijos, netinkamos vadybos, o tai gali būti paaiškinta nepakankama vadovų kompetencija, negiliomis jų žiniomis apie komandinio darbo organizavimą. Jei pedagogai nepakankamai įtraukiami į mokyklos strategijos kūrimą, nesudominami tolesniu mokyklos vystymusi, nepakankamai vertinami ir pripažįstami kaip organizacijos vertybė, jei iš pedagogų tik reikalaujama, bet nesistengiama sudominti, t.y. mokykla neveikia kaip šiuolaikinė organizacija, būtent tai gali tapti pagrindine kliūtimi, lemiančia pedagogų abejingumą, slopinančia jų iniciatyvumą. Tačiau bet kuris darbuotojas labiausiai atsiskleidžia psichologine prasme „komfortiškoje“ aplinkoje. Kokia konkrečiai turi būti mokyklos mikroaplinka, kad nuteiktų mokytojus bendram efektyviam komandiniam darbui? Kad atsakyti į šį klausimą, reikalingas papildomas tyrimas, siekiant išsiaiškinti, kiek konkretūs mokyklos vadovybės veiksmai, vertybės, vyraujanti kultūra, įtakoja mokyklos mikroklimatą, mokyklos bendruomenių narių nuotaikas, lūkesčius, pasitenkinimo darbu lygį, komandinio darbo efektyvumą.

Išskirti ir kiti diskusiniai komandinio darbo mokyklose aspektai, apibūdinami šiais klausimais:

- Kas turi didesnę įtaką komandinio darbo efektyvumui: asmeninės charakterio savybės, individuali motyvacija, puikios dalykinės žinios ar komandinio darbo patirtis?
- Koks optimalus komandinio darbo žinių ir įgūdžių įgijimo būdas?
- Kokių moralinių stimulų tenkinimas pedagogams atrodo svarbiausias? Kokia motyvavimo sistema mokyklose turėtų veikti, kad maksimaliai motyvuotų pedagogus gerai dirbti?
- Kaip komandiniame darbe konkurenciją lankčiai derinti su bendradarbiavimu? Kaip skatinant komandos narius „neperžengti pavojingos konkurencijos ribos“?

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja gana didelės komandinio darbo mokyklose tyrimo gilinimo galimybės.

LITERATŪRA

1. Armstrong M. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. – Vilnius: Alma Littera, 2002 – 238p.
2. Bagdonas E., Bagdonienė L. Administravimo principai. – Kaunas: Technologija, 2000 – 228p.
3. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: VDU, 2002 – 141 p.
4. Bitinas B. Statistiniai metodai pedagogikoje ir psichologijoje. – Kaunas: Šviesa, 1974 –208 p.
5. Butkus F.S. Organizacijos ir vadyba. –Vilnius: Alma Littera, 1996 – 159 p.
6. Cole G.A. Strategic management: theory and practice. London, 1994 – 237 p.
7. Dalin Per. Mokyklos kultūros kaita. - Vilnius: Tyto alba, 1999 –306 p.
8. Damašienė V. Valdymo pagrindai. – Šiauliai: ŠU, 2002 – 161 p.
9. Davenport T.O. Human capital: what it is and why people invest it. – San Francisco: Jossey-Bass Publ, 1999 – 251 p.
10. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. - Санкт-Петербург: Питер, 2001 –709 p.
11. Ehrenberg R.G. Modern labor economics: theory and public policy. – Boston: Addison Wesley, 2003 – 651 p.
12. Fitzgerald Ronald J. Total Quality Management in Education. Minuteman regional High School, 1999, <http://www.minuteman.org/index.html> (2005 02 25).
13. Yates F.J. Sprendimų valdymas. – Kaunas: Smaltija, 2004 – 224 p.
14. Fullan M. Successful School Improvement, Buckingham, UK, Open University Press 1992 – 67p.
15. Hall A. Managing people. – Maidenhead: Open University Press, 2003 – 702 p.
16. Heller R. Grupių valdymas. – Vilnius: Alma litera, 2000 – 72 p.
17. Hopkins D. Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: – Tyto alba, 1998 – 320 p.
18. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas : Technologija, 1996 – 284 p.
19. Jucevičius G. Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste. Socialiniai mokslai, KTU, Kaunas, 2001 Nr. 2 (28) - p. 20-27.
20. Jucevičius R. ir kt. Mokyklos strategija. – Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003 – 214 p.
21. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 413 p.
22. Giniotis J. ir kt. Komandinio darbo raiška bendrojo lavinimo mokykloje: diagnostikos aspektas. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, 2003.
23. Graham H.T. Human resources management. – London: Pitnam, 1998 – 435 p.
24. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001 – 328 p.
25. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex, 2002 – 398 p.

26. Leliūgienė I. Žmogus ir socialinė aplinka. – Kaunas: Technologija, 1997 - 86 p.
27. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa. 2001 – 221 p.
28. Lesauskis P. Organizacijos pradai. // Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2000 – 162 p.
29. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000 – 184 p.
30. Martinkus B., Savanevičienė A. Darbo ekonomika. – Kaunas: Technologija, 1996 – 146 p.
31. Merkys G., Krupavičius A. Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas (komandinio darbo diagnostinis tyrimas Seimo kanceliarijos padaliniuose). Seimo įvaizdžio tyrimo projektas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2002.
32. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2001 – 143 p.
33. Neverauskas B., Stankevičius V., Viliūnas V., Černiūtė I. Projektų valdymas. – Kaunas: Technologija, 2001 – 98 p.
34. Роббинс С. Правда об управлении персоналом. – Москва: Вильямс, 2003 – 298 p.
35. Ross J. Создайте сильную команду! : Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002 – 159 p.
36. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003 – 277 p.
37. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000 – 205 p.
38. Seilius A. Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1998, Nr. 6 – p. 212-221.
39. Smilga E., Bosas A. Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai / Moksl. red. Prof. habil. dr. Povilas Zakarevičius – Kaunas: VDU, 1999, Nr. 12 – p. 211-225.
40. Smither R. D. The Psychology of Work and Human Performance. Harper Collins College Publishers, New York, 1994.
41. Stoner J.A. F., Freeman R. E., Gilbert D.R. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999 – 408 p.
42. Stoner J.A.F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001 – 662 p.
43. Stoškus S. Bendrieji vadybos aspektai. – Šiauliai: ŠU. 2002 – 270 p.
44. Švietimo vadyba, 1 t. - Vilnius, Solertija, 1997, p. 53-99.
45. Švietimo vadybos įvadas. Večkienė N., Jucevičienė P. ir kt. – Kaunas: Technologija, 1996 – 255 p.

46. Švietimo ir mokslo ministerija. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. ŠMM mokyklų tobulinimo centras; Švietimo aprūpinimo centras. – Vilnius, 2002 – 245.
47. Švietimo ir mokslo ministerija. Lietuvos Bendrojo lavinimo mokyklos bendrosios programos. ŠMM Leidybos centras. – Vilnius, 2002 – 370 p.
48. Tamošiūnas T. Projektų metodas ugdymo praktikoje. – Šiauliai: ŠU, 1999 – 173 p.
49. Tamošiūnas T. Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003 – 80 p.
50. Tījūnaitienė R. Metodiniai patarimai rašantiems kursinius, kvalifikacinius darbus. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2001 – 36 p.
51. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas – I tomas. – Vilnius: Alma Littera, 1999 – 707 p.
52. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas – II tomas. – Vilnius: Alma Littera, 2000 – 672p.
53. Teresevičienė M., Gedvilienė G. Mokymasis bendradarbiaujant. – Vilnius: Garnelis, 2000 – 150p.
54. Vasiliauskas. Prognozavimas ir strateginis valdymas – Kaunas: Technologija, 2000 – 182 p.
55. Vijeikienė B., Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai. – Vilnius: Rosma, 2000 – 134 p.
56. Whitmore J. S. Coaching - новый стиль менеджмента и управления персоналом. – Москва: Финансы и статистика, 2000 – 387 p.
57. Ūkio statistika: Teorijos ir praktikos apybraižos / S. Martišius, O. Molienė, J. Marekelvičius ir kt. – V.: Lietuvos banko informacijos ir statistikos dep. Leidybos ir poligrafijos sk., 1995 – 173p.
58. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. – Vilnius: VU leidykla, 2003 – 260 p.
59. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. – Vilnius: Garnelis, 1999 - 290 p.
60. Želvys R. Švietimo vadybos pagrindai. – Vilnius: VU leidykla, 2001 - 275 p.

PRIEDAI