

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Ernesta PUŠINSKIENĖ**

**KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS IDENTIFIKAVIMAS  
SPECIALIOJO UGDYMO ORGANIZACIJOJE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Ernesta PUŠINSKIENĖ**

**KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS IDENTIFIKAVIMAS  
SPECIALIOJO UGDYMO ORGANIZACIJOJE**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius** .....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## **SANTRAUKA**

Ernesta Pušinskienė

**Komandinio darbo raiškos identifikavimas specialiojo ugdymo organizacijoje.** Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuota įvairių autorių komandinio darbo teoriniai aspektai, atsižvelgiant į specialiojo ugdymo organizacijų darbo specifiką. Remiantis teorijos analize, atliktas tyrimas specialiojo ugdymo organizacijose, siekiant identifikuoti komandinio darbo raišką. Tyrimo metu analizuota specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų nuomonė apie komandinį darbą jų darbe, aiškintasi kokios darbuotojų žinios ir įgūdžiai, patirtis dirbant komandose, aiškintasi darbuotojų nuomonė apie komandinio darbo ateities perspektyvas specialiojo ugdymo įstaigose, kaip šiuolaikinėse organizacijose. Patvirtinta autoriaus suformuluota tyrimo hipotezė, kad specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų komandinis bendradarbiavimas nėra išvystytas, darbuotojų komandinio darbo įgūdžiai tik formuojami.

## **SUMMARY**

Ernesta Pusinskiene

**Identification of the expression of teamwork in an Organization of Special Education.** Master's work.

Theoretical aspects of teamwork of various authors have been analysed in this Master's work, considering the working features of the organizations of special education. Based on the theoretical analysis, the research in the organizations of special education has been carried out to identify the expression of teamwork. During the research, the staff's opinion of organizations of special education about teamwork at their working place has been analysed, explaining the staff's knowledge and skills, their experience of working in teams and the staff's opinion about the future prospects of teamwork in institutions of special education as in contemporary organizations. It approves the formulated hypothesis of the research's author, that the staff's teamwork of the organization of the special education is not developed and that the teamwork's skills are still in development stage.

**TURINYS**

ĮVADAS .....	7
1. KOMANDINIO DARBO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI .....	11
1.1. Komandinės veiklos sąvokos ir interpretacijos.....	11
1.1.1. Komandos ir grupės: panašumai ir skirtumai .....	16
1.1.2. Komandų formavimosi stadijos .....	18
1.2. Komandinio darbo vieta ir vaidmuo šiuolaikinėje specialiojo ugdymo organizacijoje.....	22
1.2.1. Komandoje atliekami vaidmenys ir jų įtaka komandiniam darbui .....	22
1.2.2. Vadovo vaidmens įtaka komandai organizacijoje .....	26
1.2.3. Psichologiniai komandinio darbo ypatumai specialiojo ugdymo organizacijoje. Konfliktai ir jų valdymas .....	27
1.3. Specialiojo ugdymo įstaiga kaip savita organizacija .....	31
1.3.1. Bendradarbiavimo lygiai ir juos apibūdinančios sąvokos .....	31
1.3.2. Specialistų ir vaiko tėvų bendradarbiavimas .....	32
2. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS IDENTIFIKAVIMAS SPECIALIOJO UGDYMO ORGANIZACIJOSE: TYRIMO METODOLOGIJA .....	36
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	36
2.2. Imties charakteristikos .....	37
3. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS IDENTIFIKAVIMAS SPECIALIOJO UGDYMO ORGANIZACIJOJE, REMIANTIS DIAGNOSTINIAIS TYRIMO REZULTATAIS .....	39
3.1. Specialiojo ugdymo įstaigų apibūdinimas .....	39
3.2. Nuomonių skirtybės, vertinant komandinį darbą specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų požiūriu .....	41
3.3. Nuomonių skirtybės, vertinant specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų patirtį dirbant komandoje.....	49
3.4. Nuomonių skirtybės, vertinant komandinio darbo ateities perspektyvas specialiojo ugdymo organizacijoje.....	57
IŠVADOS .....	60
REKOMENDACIJOS .....	63
LITERATŪRA .....	64
PRIEDAI.....	68

**LENTELĖS**

1 lentelė. Komandų klasifikacija pagal D.W.Johnson.....	13
2 lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai.....	15
3 lentelė . Komandos formavimosi stadijos.....	20
4 lentelė. Seminarų/mokymų apie komandinį darbą reikalingumas.....	44
5 lentelė. Darbo specifikos palankumo komandiniam darbui ir kitų rodiklių ryšys.....	46
6 lentelė. Komandinio darbo įtaką, dirbant su specialiųjų ugdymo poreikių turinčiais vaikais.....	47
7 lentelė. Svarbiausi komandinio darbo aspektai.....	48
8 lentelė. Išteklių ribotumas, trukdantis dirbti komandoje.....	49
9 lentelė. Darbo komandose dažnumo ir veiksmų, skatinančių priklausyti komandai ryšys.....	50
10 lentelė. Teorinių žinių apie komandinį darbą taikymas praktikoje.....	51
11 lentelė. Kompetencijų trūkumas, dirbant komandoje.....	53
12 lentelė. Komandoje vyraujantys santykiai.....	54
13 lentelė. Noro ugdyti komandinio darbo kompetencijas ir kitų rodiklių ryšys.....	54
14 lentelė. Veiksniai skatinantys dirbti komandoje.....	55
15 lentelė. Komandinio darbo ypatumai.....	57

**PAVEIKSLAI**

1 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	38
2 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	38
3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įstaigą, kurioje jie dirba.....	39
4 pav. Specialiųjų ugdymo įstaigų geografinis pasiskirstymas Lietuvoje.....	41
5 pav. Organizacijos darbo specifikos palankumas komandiniam darbui.....	42
6 pav. Priemonės, suteikiančios daugiausia informacijos apie komandinį darbą.....	43
7 pav. Seminarų/mokymų apie komandinį darbą organizavimo tikslingumas.....	44
8 pav. Žinių apie komandinio darbo organizavimą pakankamumas.....	45
9 pav. Gebėjimas turimas teorines žinias apie komandinį darbą pritaikyti praktikoje.....	46
10 pav. Komandoje atliekami vaidmenys.....	52
11 pav. Vadovo vadovavimo stilius.....	55
12 pav. Komandos kūrimo iniciatorius.....	56
13 pav. Noras ugdytis komandinio darbo kompetenciją ateityje.....	58
14 pav. Komandinio darbo ateities perspektyvos efektyviai organizacijos veiklai.....	58

## ĮVADAS

**Problema.** Kiekviena organizacija siekia įvairių tikslų, kurie turi įtaką žmogaus, dirbančio šioje organizacijoje, elgesiui bei darbo būdams. Šiandieninės organizacijos gyvena intensyvių pokyčių sąlygomis, kai reikia keisti nusistovėjusius darbo būdus. Kiekvienoje organizacijoje vis didesnį pagreitį įgauna komandinio darbo tempas.

Komandinio darbo klausimus analizavo daugelis užsienio ir Lietuvos mokslininkų (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Everard, Morris, 1997; Jewell, Bruce, 2002; Zakarevičius, 2003; Smilga, Bosas, 1999, ir kiti). Savo darbuose šie mokslininkai išryškino komandinio darbo svarbą, atskleidė šio darbo esmę ir bruožus, pabrėžė komandinio, grupinio ir individualaus darbo skirtumus. Tačiau, suvokiant tai, jog organizacijos aplinka nuolat kinta, keldama vis naujus reikalavimus organizacijai ir jos veiklai, tampa akivaizdu, jog kartu tai liečia ir organizacijose veikiančių komandų veiklą. Kitaip tariant, komandos lygiai taip pat privalo reaguoti į pokyčius bei keistis nestabdydamos savo veiklos.

Komandinio darbo reikšmė bei nauda neabejotina, nes suteikia galimybę išgirsti ir įsiklausyti į įvairias nuomones. Daugiau nuomonių, tuo pačiu reiškia ir daugiau problemų sprendimo galimybių. F. J. Yates (2004) esmine komandinio darbo nauda laiko tai, kad kolektyvinių organizacijos narių pastangų dėka pasiekiamas sinerginis efektas.

Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas. Šiuolaikinėje civilizacijoje yra neišvengiami pokyčiai tiek išorinėje, tiek vidinėje aplinkoje. Kaip teigia Lodienė D. (2005) organizacija, siekdama išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, turi pati keistis. Tačiau ne kiekviena organizacija ir ne kiekvienas jos narys pakankamai suvokia kas apskritai yra pokytis, kada, kuriuo metu reikia priimti ar inicijuoti pokyčius, kaip pokyčiai įtakoja bendrą organizacijos veiklą ir apskritai kaip reikia valdyti pokyčius.

Daugumoje šiuolaikinių organizacijų komanda yra pagrindinis užduotis atliekantis vienetas. Komanda vienija nevienodos kvalifikacijos, skirtingos patirties ir įvairių pažiūrų darbuotojus ir yra sąmoningai sukurta siekiant bendro organizacijos tikslo. Pasak Handy Ch. (2002), formalios darbo grupės, arba komandos, sudaromos tam, kad spręstų problemas; geriau priimtų sprendimus; vadovautų ir kontroliuotų darbą (pvz., darbas atliekamas geriau, jei suplanuotas kaip grupinė užduotis); pasiskirstytų darbus (savarankiškos grupės nariai užduotis pasiskirsto patys); užduotis persiskirsčiusios, darbą atliktų našiau ir veiksmingiau; prisiimtų didesnius įsipareigojimus ir glaudžiau bendrautų; išspręstų konfliktus; išbandytų ir patvirtintų priimtus sprendimus; plėtotų naujas idėjas.

Kodėl komandos tokios svarbios? Atsakymas visai paprastas: todėl, kad komandų darbo rezultatai pralenkia tiek pavieniui dirbančių individų, tiek didelių organizacijos grupių darbo

rezultatus. Santykinai nedidelė komanda yra lanksti, todėl gali reaguoti į kintančius poreikius ir įvykius. Yra pripažinta, jog žmonės jaučia poreikį priklausyti darbo grupei, didžiuojasi savo indėliu į bendrus rezultatus ir nori, kad visa grupė pasiektų aukštų rezultatų.

Analizuodamas komandinio darbo naudą E. Smilga (1999) teigia, kad juo pasiekiami kokybiškesnė veikla našumo, lankstumo, greičio ir vartotojų aptarnavimo požiūriu; tobulesnis darbų projektavimas; didesnė motyvacija ir atsidavimas; mažesnės sąnaudos; tobulesnis mokymo procesas; daugiau galimybių patraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus; mažiau galimybių dubliuoti veiklą; daugiau paramos; geresnė priimamų sprendimų kokybė; lengviau prisitaikyti prie pokyčių; geresni tarpusavio santykiai; mažiau destruktivių konfliktų; daugiau galimybių atskleisti darbe savo gabumus.

Pastebėta, kad dažniausiai teoriniai komandinio darbo aspektai analizuojami verslo organizacijų pavyzdžiu. Nors pastaruoju metu atsiranda vis daugiau komandinio darbo tyrimų švietimo organizacijose, specialiojo ugdymo įstaigų veikla, nors jos ir yra švietimo sistemos vienetą, turi savitų darbo bruožų. Taigi teorinis problemos aspektas siejamas su tuo, kad komandinis darbas specialiosiose ugdymo organizacijose yra specifinė sritis ir komandinio darbo teoriniai aspektai gali būti taikomi tik su tam tikromis išlygomis. Specialiojo ugdymo įstaigos komandinio darbo raiškos aspektu dar nėra pakankamai išsamiai ištirtos, tad išvardintos aplinkybės lėmė magistrinio darbo temos pasirinkimą: „Komandinio darbo raiškos identifikavimas specialiojo ugdymo organizacijoje“.

**Sprendžiant mokslinę problemą** siekiama išsiaiškinti kaip pritaikyti teorinius komandinio darbo aspektus atsižvelgiant į specialiojo ugdymo organizacijų veiklos specifiką.

Išanalizavus mokslinę literatūrą iškyla pagrįstas klausimas kokia komandinio darbo taikymo situacija yra specialiojo ugdymo organizacijose, kokia darbuotojų nuomonė ir patirtis komandiniame darbe ir kokios komandinio darbo ateities perspektyvos šiuolaikinėje besivystančioje specialiojo ugdymo organizacijoje. Tai yra šio baigiamojo darbo **praktinis uždavinys**.

**Tyrimo aktualumas.** Šiandienėje visuomenėje vienas iš esminių modernios, besimokančios organizacijos bruožų yra komandinė veikla, produktyviai dalyvaujant pokyčiuose, juos valdant, kuriant organizacijos kultūrą, siekiant jos veiklos efektyvumo ir kt. (Gumuliauskienė, Taputis, 2005). Specialiojo ugdymo organizacijoms, kaip ir kitoms organizacijoms, labai svarbus tobulėjimas, nes šiandieninė visuomenė gyvena nuolatiniame pokyčių virsme. Individualius bei standartinius sprendimus dažnai pavedama spręsti ne pavieniems asmenims, bet tam tikrai žmonių grupei.

Dromanto M., Merkio G., (2004) nuomone, komandinis darbas naudingas tuo, kad jį tinkamai įgyvendinant pagerėja darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, produkcijos kokybė. O daugelio publikacijų apie komandinį darbą autoriai, tokie kaip



Kasiulis J., Tarvydienė V., Stoner J., Freeman R. ir kiti pabrėžia, jog komandinis darbas turi kur kas daugiau privalumų nei individualus darbas.

Specialiojo ugdymo įstaigose dažnėja komandinio darbo taikymas, pedagogų orientavimas dirbti kolegialiai, siekiant padidinti sprendimų bei tikslų kokybiškumą, produktyvumą bei laiko ir sąnaudų taupymą. Komandinio darbo tema ir jos aktualumas šiuolaikinių organizacijų vystimuisi yra plačiai aptariamos mokslinėje literatūroje, dėl jos praktinio pritaikymo galimybių yra diskutuojama įvairiuose mokslo populiarinimo straipsniuose. Vis dėl to tenka konstatuoti, jog konkrečių empirinių tyrimų specialiojo ugdymo organizacijos vadyboje ir komandinio darbo klausimais yra mažoka.

**Tyrimo objektas:** komandinis darbas specialiosiose ugdymo organizacijoje.

**Tyrimo dalykas:** komandinio darbo ypatumai specialiojo ugdymo organizacijoje.

**Tyrimo tikslas:** identifikuoti komandinio darbo raišką specialiosiose ugdymo įstaigose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti darbuotojų požiūrį į komandinį darbą specialiojo ugdymo organizacijose;
2. Nustatyti specialiųjų ugdymo įstaigų darbuotojų patirtį dirbti komandoje;
3. Išnagrinėti darbuotojų kompetenciją dirbti komandoje;
4. Apibūdinti darbuotojų nuomonę apie komandinio darbo ateities perspektyvas specialiojo ugdymo organizacijose;

**Tyrimo hipotezė:** Specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų komandinis bendradarbiavimas nėra išvystytas, darbuotojų komandinio darbo įgūdžiai tik formuojami.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros šaltinių analizė, anoniminė anketinė apklausa raštu, statistiniai duomenų analizės metodai.

Komandinio darbo raiškos identifikavimui specialiojo ugdymo organizacijose sukurtas uždaro tipo klausimynas ir pateiktas Telšių apskrities specialiojo ugdymo organizacijoms. Taigi tiriamieji Telšių apskrities specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojai ir vadovai. Apklausoje dalyvavo 186 respondentai. Jų atsakymai – svarbiausias informacijos apie komandinį darbą šaltinis.

**Tyrimo organizavimo strategija:**

1. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2010 m. rugsėjo – lapkričio mėn.).
2. Anketavimas (2010 m. gruodžio – 2011 m. sausio mėn.).
3. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas (2011 m. vasario mėn.).
4. Duomenų analizė ir interpretavimas (2011 m. kovo mėn.).
5. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas (2011 m. kovo – balandžio mėn.).

**Tyrimo naujumas.** Diskutuojant apie tyrimo naujumą, galima teigti kad:

- Nėra daug empirinių tyrimų apie komandinio darbo raišką specialiojo ugdymo organizacijose.

- Komandinis darbas specialiojo ugdymo organizacijose nėra plačiai naudojamas, kol kas mokomasi komandinio darbo principų, bandoma teoriją susieti su praktika, stengiamasi burti komandas ir įgyti reikiamų įgūdžių. Ši tyrimas konstatuoja komandinio darbo situaciją specialiojo ugdymo organizacijose, įvertina darbuotojų požiūrį ir nuomonę apie darbą komandose. Komandinio darbo situacija ir specialiojo ugdymo įstaigų darbuotojų nuomonės nėra statiškas reiškinys, jis gali stipriai kisti.

**Teorinis rezultatų reikšmingumas.** Tyrimo teorinį reikšmingumą apsprendžia tai, kad šis magistrinis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių sampratų išplėtimo ir sukonkretinimo. Klasikinė mokslinė literatūra vadybos teorijoje dažniausiai aprašo verslo organizacijų komandinio darbo aspektus, kurie specialiojo ugdymo organizacijose negali būti betarpiškai taikomi. Šiame darbe komandinio darbo teorija adaptuota būtent specialiojo ugdymo organizacijoms.

**Praktinis rezultatų reikšmingumas.** Gauti tyrimo rezultatai reikšmingi ir aktualūs pirmiausia, specialiųjų ugdymo organizacijų vadovams, jų darbuotojams, tai pat besiburiančių komandų vadovas, nariams. Norintiems pagilinti žinias apie komandinį darbą padės išanalizuotas specialiųjų ugdymo įstaigų darbuotojų požiūris, nuomonė, patirtis komandinio darbo kontekste, darbuotojų nuomonė apie komandinio darbo perspektyvas ateityje tokio tipo organizacijose.

# 1. KOMANDINIO DARBO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Komandinės veiklos sąvokos ir interpretacijos

Organizacijos tyrimų pradininkas Lietuvoje P. Lesauskis dar 1938 metais teigė, kad organizuotas žmonių veikimas yra toks pat senas kaip ir pati žmonija ir organizacijos pradus, anot jo, galima ištyrėti dar priešistoriniuose laikuose, kai žmonės bendrai sutelkę jėgas kovojo su gamta. Remdamasis J. Money, P. Lesauskis (2000) apibūdina charakteringus organizacijos aspektus – tai bendras tikslas, tarpusavio suderinamumas, autoritetas, pareigybinis bei funkcinis pasiskirstymas ir organizacijos funkcijų sąryšis. P. Lesauskis (2000) teigė, kad organizacija yra bet kokio žmonių susijungimo forma bendram tikslui pasiekti.

Organizacija, lyg tam tikra sistema, besidalijanti į mažesnes ar didesnes sistemas, kurių kontekste atsiranda grupės, paremtos sąmoningu bendradarbiavimu bei bendrų tikslų siekimu. Sudėtingėjant darbui, dažniausiai grupinės veiklos nebepakanka, todėl atsiranda komandinio darbo poreikis. Grupė pasiekusi aukštesnę pakopą tampa komanda, kurią sieja stipri komandos narių priklausomybė bei bendri tikslai (Savanevičienė, Šilingienė, 2005, p. 43). Anot autorių, dėl šios priežasties komandinė veikla vis dažniau atlieka svarbų vaidmenį organizacijos gyvenime, o komandinio darbo rezultatai lenkia individualiai dirbančių, ar didelių organizacijų grupių darbo rezultatus. Todėl būtina išanalizuoti „komandinio darbo“ sąvoką bei įvertinti jos aktualumą.

Organizaciją apibūdinančių sąvokų įvairovė yra labai plati. Analizuojant organizacijas, pagal jų vykdomą darbą, paprastai darbas jose atliekamas grupėse arba komandose. Kiekvieną organizaciją galime suprasti kaip grupes, komandas, kurios apima įvairių specialybių darbuotojus, tačiau kita vertus, „grupės“ sąvoka gali būti taikoma tiek komandai, tiek ir organizacijai, kuri laikoma didele grupe. Komanda, be abejonės, bus grupė, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda organizacija (Guščinskienė, Sapežinskienė, Švedienė, 2003, p.6). Tačiau praktika ne kartą įrodė, kad ir viena komanda puikiai gali sudaryti organizaciją.

Šiandien vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu ir darbuotojų mokymu. Kaip teigia Pransys T. (2006) vis didesnę dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą. Anot autoriaus, tai yra pirmiausia dėl to, kad komandinio darbo rezultatai gerokai geresni negu didelių organizacijų grupių ar individualiai dirbančių žmonių darbo rezultatai. Kiekvienam žmogui suteikiama galimybė pasireikšti, o organizacijai teikiama kokybiškesnė, našesnė veikla, lankstumas pokyčiuose, taip pat mažesnės darbo sąnaudos.

Įdomu tai, kad skirtingi autoriai, apibrėždami grupinio ir komandinio darbo sąvokas, suteikia joms truputį skirtingą prasmę. Taigi toliau apžvelgsime dalies autorių pateikiamas grupinio ir komandinio darbo koncepcijas.

Anot Barvydienės V. ir Kasiulio J. (2005, p.49), komanda yra kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje yra būtinas visų asmenų dalyvavimas, bendriems ir individualiems kiekvieno komandos nario poreikiams įgyvendinti. Komandą sudaro įvairaus tipo žmonės, t.y. panašūs ir kartu skirtingi. Tai reiškia, jog žmonių panašumas vienu į kitus, jiems leidžia dirbti sutelktai ir sudaryti darnią komandą, o skirtumai esantys tarp jų, skatina požiūrių įvairumą bei sprendimų kokybiškumą.

Pasak R.Želvio (2001, p.34), komanda – tai tokia žmonių grupė, galinti veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta.

T.Tamošiūnas (1999, p.46-50) atkreipia dėmesį į tai, kad efektyvi grupinė veikla gali būti tik tada, kai grupė geba susitelkti ir panaudoti visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslams pasiekti. Todėl tokią efektyviai veikiančią grupę autorius vadina komanda, kuri yra susitelkusi vienam tikslui ir visus savo įgūdžius panaudojanti tam tikslui įgyvendinti.

Tuo tarpu Johnsos Louise C. (2003, p.176-187) savo knygoje, kalbėdamas apie grupę, ją apibūdina kaip socialinę sistemą, sudaromą iš trijų ar daugiau (maksimaliai 13) asmenų, kurie turi kažką bendra, bendrauja tarpusavyje ir dirba kartu, kad patenkintų poreikius ar išspręstų savo ar kitų problemas. Autorius kalbėdamas apie komandą, pateikia John'o J. Horwitz'o (1970) apibrėžimą, kur komanda apibūdinama kaip "atskirų kolegų įgūdžių susivienijimas spręsti bendrą problemą".

Sakalo A (1998, p. 257) nuomone, sąvoka komanda - "team" labiausiai paplitusi sporte ir angliškai kalbančių šalių literatūroje. Autoriaus teigimu, įmonėse vartojama sąvoka „grupė“ suprantama kaip iš kelių darbuotojų susibūręs darbo vienetas, kuris vieną ar kelis uždavinius gali išspręsti gerokai efektyviau nei pavieniai darbuotojai.

Seilius A. (1999, Nr.12, p.189-209), pastebi, kad, susidūrus su sudėtingomis problemomis, mažos grupės priima naudingesnius sprendimus nei individai. O pačią grupę jis apibūdina kaip dviejų ir daugiau žmonių daromą vienas kitam įtaką, siekiant bendrų tikslų.

Merkio G. (2002) teigimu, komanda – tai daugiau nei grupė darbuotojų, turinčių bendrą tikslą: tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai – tuomet komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą.

Teresevičienė M ir Gedvilienė G. (1999, p. 23) išskiria D.W. Johnson'o ir F.P. Johnson'o (1987) grupės apibrėžimą, kuris, jų manymu, išsamiausiai apibūdina grupę: „grupė yra du ar daugiau individų, kurie veikia kitą ir yra tarpusavyje priklausomi, jie patys ir kitų yra priskiriami grupei, daro įtaką grupės veiklai, pripažįsta grupės normas ir interesus, siekia bendrų tikslų“.

Kad komanda veiktų efektyviai, anot Robbins (2003) reikia trijų skirtingų rūšių įgūdžių. Pirma, komandai reikia techninį patirimą turinčių žmonių. Antra, jai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir

priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti. Ir galiausiai komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.

Remiantis šių autorių mintimis, galime daryti prielaidą, jog komandą sudaro tam tikra žmonių grupė, sąmoningai bendradarbiaujanti bei siekianti konkrečių tikslų. Atsiskleidžia pagrindinis komandinės veiklos principas - bendra komandos narių veikla, pagrįsta bendradarbiavimu, siekiant gauti tam tikrą užsibrėžtą rezultatą. Nė viena komanda nepasieks gerų veiklos rezultatų, jei komandoje nebus skirtingų įgūdžių asmenų, o svarbiausia įgūdžių derinys turi būti parinktas teisingai. Jei vienu įgūdžių bus per daug, o kitų per mažai, komandos veiklos rezultatai pablogės. Nebūtina nuo pat komandos susiformavimo pradžios turėti visus vienas kitą papildančius įgūdžius, galima įpareigoti kai kuriuos narius įgyti įgūdžių, kurių trūksta komandai, kad būtų galiausiai pasiektas visas potencialas.

Organizacijose sukurtos komandos gali būti klasifikuojamos įvairiai, pagal skirtingus kriterijus. D.W.Johnson komandas klasifikuoja į tris tipus: problemų sprendimo komandas, specialias komandas ir save valdančias komandas. Ši klasifikacija pateikiama 3 lentelėje.

1 lentelė

**Komandų klasifikacija pagal D.W.Johnson**

<b>Eil.Nr.</b>	<b>Komandos tipas</b>	<b>Apibūdinimas</b>
1	Problemų sprendimo komandos	Jas sudaro 5-12 asmenų, atstovaujančių įvairiems organizacijos padaliniams. Jie susitinka vieną du 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 tiekėjais, užsakovais bei klientais, taip pat atlieka atskirų organizacijos funkcijų koordinatoriaus vaidmenį. Specialios komandos turėtų pagerinti bendradarbiavimą tarp padalinių ir vadovų, kai priimami visų lygių sprendimai, taip pat susikurti kokybės ir produktyvumo tobulinimo atmosferą organizacijoje. Šio lipo komandos pradėtos kurti apie 1980 metus.
3	Savivaldos komandos	Tai 5-15 žmonių, gaminančių tam tikrą produktą ar teikiančių tam tikras paslaugas. Komandos nariai išmoksia atlikti visas užduotis, tad gali keistis tarpusavyje, atlikdami įvairius darbus. Komanda pati prisiima valdymo atsakomybę: žmonės patys reguliuoja darbo ir atostogų laiką, būtinų medžiagų tiekimą, užsakymus ar naujų darbuotojų samdymą. Savivaldos komandos gali 30 % padidinti darbo efektyvumą bei kokybę. Šis

		komandos tipas iš esmės keičia įprastinį darbo organizavimo būdą. Save valdančios komandos darbą kontroliuoja pačios. Taip sugriaunamos hierarchinės valdymo pakopos bei biurokratiniai barjerai tarp organizacijos padalinių. Tokio tipo komandos taip pat paplito apie 1980 metus. Šis komandos tipas yra potencialus ateities organizacijų darbo būdas.
--	--	--

Šaltinis: Barvydienė V., Kasiulis J, (1998). Vadovavimo psichologija, p.74.

Stoner J.A.F., Freeman R.E. ir Oilbert D.R. (2001) išskiria keletą kitokių komandų tipų:

*Komandavimo komanda* - tai komanda, kurią sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys tam vadovui.

*Komitetas* - tai formali organizacijos komanda, paprastai sudaroma ilgam, kad atliktų specifines organizacijos užduotis.

*Užduoties „pajėgos“, arba projekto komanda* - tai laikina grupė, suformuota tik tam tikrai problemai išspręsti.

Anot autorių, pati populiariausia komandos rūšis - komandavimo komanda, kurią sudaro vadovas ir darbuotojai, atsiskaitantys tam vadovui. Kai kuriose organizacijose, norinčiose sumažinti hierarchijos svarbą, gali pasikeisti pareigybių pavadinimai.

Kitas komandų tipas - komitetas. Jis yra ilgalaikis ir sprendžia pasikartojančias problemas bei priima sprendimus. Pavyzdžiui, specialiojo ugdymo įstaigų darbuotojų komitetas, kuris sprendžia darbuotojams aktualius klausimus. Šio komiteto nariai gali keistis, o pats komitetas ilgainiui išlieka.

Kai kurios formalios komandos laikinos. Jas galima vadinti užduoties "pajėgomis", arba projekto komandomis. Šios komandos sukuriamos spręsti konkrečiai problemai ir paprastai išformuojamos, kai užduotis įvykdoma ar problema išsprendžiama (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p.16).

Anot Everard B. ir Morris G. (1997, p 178) komanda- tai žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta.

Smilga E. ir Bosas A. (1999), nagrinėdami komandinio darbo kultūrą organizacijoje, pateikia darbo grupės ir komandos skirtumus pabrėžiančius apibūdinimus. Anot šių autorių, grupe paprastai laikoma žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis: bendra veikla, tarpusavio santykiai, tikslas, interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai. Ji apibūdinama šiais parametrais:

sudėtimi;

struktūra;  
 grupiniais procesais;  
 grupės normomis,  
 vertybėmis;  
 organizuotumo lygiu.

Darbo grupės narius vienija bendri veiklos tikslai, uždaviniai ir tam tikra tarpusavio sąveika.

Komandos suprantamos tik kaip efektyviai dirbančios grupės, kurios yra pasiekusios tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimu, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius. Komandiniai santykiai anot Smilgos E. ir Boso A. (1999), pasižymi:

- bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba;
- abipusiu priėmimu, pagarba, pasitikėjimu;
- pozityvių ginčų, prieštaravimų ir konfliktų, kaip narių aktyvumo, komandos darbingumo, gerų ir originalių sprendimų priėmimo būdų, vertinimu;
- narių sutelktumu ir stipriu vidinės priklausomybės komandai jausmu;
- aukšta kiekvieno nario motyvacija, įgyvendinant komandos tikslus;
- individualiais įsipareigojimais ir vidine atsakomybe;
- lyderio funkcijų pasiskirstymu;
- sugebėjimas įvertinti sėkmingą ir nesėkmingą savo veiklą darant išvadas, koreguojančias tolimesnį darbą kartu.

O Katzenback N.T. ir Smith A. (1993) savo knygoje aprašė darbo grupių ir komandų skirtumus. Jie nurodyti 2 lentelėje.

2 lentelė

**Darbo grupių ir komandų skirtumai**

<b>Eil.Nr.</b>	<b>Darbo grupė</b>	<b>Komanda</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	Grupėje yra vienas ryškus jos lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda.
2	Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, kitaip tariant, "tikslų jausmą".
3	Grupės laimėjimai – dažnai individualaus darbo vaisius.	Komandos darbo produktas – individualaus ir visos komandos darbo rezultatas.
4	Grupės darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai.	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.

1	2	3
5	Grupės darbe egzistuoja akivaizdi individuali atsakomybė.	Komandos darbe yra akivaizdi ir individuali, ir visos komandos atsakomybė.
6	Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas, taip pat vertinamos individualios pastangos, atliekant bendrą komandos užduotį.
7	Grupės susitikimai trumpi ir neproduktyvūs	Komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių problemų.
8	Susitikimuose grupės nariai diskutuoja, nusprendžia, kam nors paveda atlikti darbus.	Susitikimuose komanda diskutuoja, nusprendžia ir visi kartu padaro kas reikia. Kiekvienas prisiima rolę pagal pomėgius ir sugebėjimus.
9	Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Komanda turi savo vidinį elgesio kodeksą: įvairias nerašytas elgesio taisykles ir t.t.
10	Grupės struktūra pateikta, ją formuojant.	Komanda turi savo vidinę struktūrą.

Šaltinis: Barvydienė V., Kasiulis J., (1998), Vadovavimo psichologija, p.72-73.

Nagrinėjant komandinio darbo sampratas ir kitas temas, susijusias su komandiniu ir grupiniu darbu, remtasi tokiomis mokslo šakomis kaip vadyba, sociologija, socialinė politologija, edukologija, psichologija, nes šie mokslai tarpusavyje persipina komandinio darbo kontekste. Vadybos mokslui svarbu tarpkultūrinė analizė, Politologija tiria politiką organizacijos viduje, su gebėjimu dirbti komandoje bei ugdyti mu siejamas edukologijos mokslas, tuo tarpu psichologija nagrinėja elgsenos pokyčius, komunikaciją, komandoje vykstančius procesus.

### 1.1.1. Komandos ir grupės: panašumai ir skirtumai

Analizuojant įvairius literatūros šaltinius, nustatyta, kad skirtingi mokslininkai skirtingai apibrėžia komandos ir grupės sąvokas. Vieni teigia, jog šio sąvokos nesiskiria ir jas tapatina, tuo tarpu kiti, pavyzdžiui Kasiulis J. ir Tarvydienė V. (2001), Stoner J.A.F ir Freeman R. (1999) ar Tamošiūnas T. (1999) teigia, kad grupės ir komandos sąvokos skiriasi.

**Komanda** – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 1998, p.72). Šį apibrėžimą galima laikyti geriausiai apibūdinančiu komanda.

Pagrindiniai **komandinio darbo bruožai** yra:

1. bendradarbiavimas,
2. tarpusavio pagalba,
3. vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra.



Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, tačiau jeigu komandą sudaro panašios ar vienodos asmenybės, komandinio darbo efektyvumas krenta, kaip besistengtų komandos nariai bendradarbiauti ir vienas kitam padėti.

Tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai, nes tuomet komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą, taip pat, tarp priešingų asmenybių išskylantys konfliktai padeda nesurambėti, diskutuoti ir ieškoti geriausio sprendimo.

Žinoma, ir čia turi būti išlaikyta pusiausvyra - visiškai nieko bendro tarpusavyje neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą ir naudą.

Komanda nuo grupės skiriasi dar ir tuo, jog pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba. Kiekvienas komandos narys atlieka konkretų vaidmenį komandos veikloje, bendrai užduočiai atlikti. Kiekvienas žmogus komandoje yra lygiavertis jos narys. Atsižvelgiant į situaciją, kiekvienas turi lyderiavimo, ir narystės (dalyvavimo) teisę. Priimant sprendimus, siekiama susitarimo, sprendžia visi komandos nariai (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p.14).

Tinkamai suburtos komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija, kai įgyvendinami bendri komandos tikslai, nes jų individualūs tikslai bei poreikiai atitinka komandos poreikius ir tikslus. Tarpasmeniniai santykiai komandoje pagrįsti priėmimu, tarpusavio supratimu, abipuse pagarba, pasitikėjimu ir pripažinimu. Kaip teigia Tarvydienė B. ir Kasiulis J. (1998, p.73), komanda yra pajėgi prisitaikyti prie aplinkybių ir aplinkos pasikeitimo, įvertinti savo veiklą, ją keisti, neprarasdama tam tikro efektyvumo lygio.

Kiekviena komanda būtinai yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda (Vijeikienė, Vijeikis, 2000, p.13).. Kaip jau minėta, komanda - tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.

Tokią grupę sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės. Tai, kuo jie panašūs tarpusavyje, leidžia jiems būti kartu, o tai, kuo jie skiriasi, daro buvimą kartu pilnaverčiu ir vaisingu. Taigi komanda - daugiau nei grupė žmonių, turinčių bendrą tikslą. Ji - daugiau negu grupės dalių suma. R.Bleckhard (1982) taip apibrėžia komandą: „Komanda - tai žmonių grupė, susidedanti iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie dirba kartu, kad atliktų tam tikrą užduotį" (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

Taigi, kaip teigia J.Guščinskienė, L.Sapežinskienė ir L.Švedienė (J.Guščinskienė, L.Sapežinskienė ir L.Švedienė, 2003, p.4-16), komanda gali būti suprantama kaip svarbi visos organizacijos „statybinė medžiaga”, kuri suriša įvairius organizacijos lygmenis ir leidžia racionaliausiu bei efektyviausiu būdu, pasiskirsčius darbą, panaudoti visus darbuotojus ir technologijas tam, kad būtų pasiektas užsibrėžtas tikslas.

### 1.1.2. Komandų formavimosi stadijos

Norint suformuoti veiksmingą komandą, reikia turėti omenyje, kad komandų raida panaši į bet kurių gyvų organizmų: jos gimsta, išgyvena vaikystę, subręsta ir galiausiai baigia savo egzistavimą. Taigi, kaip teigia Želvys r. (2001, p.48), subūręs komandą, vadovas neturėtų tikėtis, jog ji išsyk pradės produktyviai dirbti. Tam, kad būtų „išauginta“ veiksminga komanda, reikia šiam procesui skirti pakankamai daug laiko.

Vijeikis J., Vileikienė b. (2000, p.46-46), nagrinėdami komandų veiklą, teigia, kad efektyvi komandos veikla apima kooperaciją tiek viduje, tiek ir tarp komandų. O organizacijų vadovybės pagrindinės pareigos yra bendrų veiksmų koordinavimas tarp organizaciją sudarančių grupių. Tokia veikla vadinama komandos kūrinu, kurio metu nariai periodiškai analizuoja bendro darbo organizavimą, nustato trūkumus, kuriuos reikia eliminuoti, vysto naujas kooperacijos kryptis. Komandos kūrimo tikslas yra didinti grupės narių darbo produktyvumą. Aukštus rezultatus duodančios komandos vykdo nustatytas užduotis, moka spręsti problemas, jų nariai gauna pasitenkinimą iš tarpasmeninių santykių.

Guščinskienė J. ir kt.(2003), cituodami A.A. Huczynski ir D.A. Buchanan (1991), teigia, kad organizacijose paprastai darbas yra atliekamas grupių arba komandų, o tai reiškia, jog organizaciją galima suprasti kaip grupes arba komandas, kurios apima įvairių specialybių darbuotojus.

R.Želvys (2001, p.48) teigia, kad dažniausiai išskiriamos keturios pagrindinės grupės raidos stadijos:

✓ Formavimo stadija. Iš pradžių grupė dar nėra veiksminga komanda – ji nėra tik atskirų individų rinkinys. Šioje stadijoje turėtų būti aptarti grupės tikslai ir pasiektas bendras sutarimas. Turi būti apsispręsta dėl darbo grupės pavadinimo, sudėties, vadovavimo principų ir egzistavimo trukmės. Šioje stadijoje kiekvienas grupės narys stengiasi rasti savo vietą komandoje ir pasirinkti sau tinkamą vaidmenį.

✓ Konflikto stadija. Dauguma grupių išgyvena didesnio ar mažesnio konflikto situaciją, kai pirminės viltys dėl komandos tikslų, vaidmenų pasiskirstymo, veiklos metodų, vadovavimo stiliaus ir kt. Dalykų nepasiteisina. Tai dėsninga, kadangi kiekvienas grupės narys atsineša į komandą savo lūkesčius, neretai nerealistiškus ir besikertančius su kitų narių lūkesčiais. Šiuo laikotarpiu išsiaiškinami požiūrių skirtumai ir formuojasi tarpasmeniniai santykiai. Jei pavyksta sėkmingai įveikti šį laikotarpį, komandos nariai pakoreguoja savo pradines nuostatas ir suformuoja naujus, realistiškesnius lūkesčius komandos atžvilgiu.

✓ Normų nustatymo stadija. Naujai permaščius ir suderinus grupės narių tikslus bei požiūrius, ateina laikas nustatyti grupės normas ir susitarti dėl procedūrų: koku būdu bus priimami

sprendimai, koks elgesys bus laikomas priimtinu, kokio atvirumo laipsnio iš grupės narių bus galima tikėtis, kaip griežtai bus laikomasi konfidencialumo ir pan. Šios stadijos pradžioje ne vienas grupės narys norės eksperimentuoti, siekdamas išbandyti nustatytų normų veiksmingumą.

✓ Produktyvios veiklos stadija. Sėkmingai įveikusi tris pirmąsias stadijas grupė laikoma subrendusia ir iš jos jau galima tikėtis produktyvaus darbo. Tačiau reikia turėti omenyje, kad ir šio etapo metu gali pakartotinai iškilti vadovavimo stiliaus, darbo metodų, bendrų tikslų koregavimo ir kitų aktualių su grupės gyvavimu susijusių klausimų.

Jei komanda laikina, suburta konkrečiai užduočiai įvykdyti, grupei neišvengiamai teks išgyventi užbaigimo stadiją. Nėra gerai, jei grupės gyvavimas nutraukiamas be reikiamo pasirengimo. Vadovas turi iš anksto numatyti, kada ir koku būdu grupė baigs savo veiklą, ir iš anksto informuoti bei psichologiškai parengti tam komandos narius. Tinkamai šio darbo neatlikus, kurį laiką buvusius komandos narius gali kamuoti tuštumos ir praradimo jausmas, o nemalonios nuosėdos dėl netikėtai nutrūkusios veiklos gali išlikti ilgam.

A.M.Карякин (2003) savo darbe išskiria kitus penkis komandos susidarymo etapus:

1. Adaptacijos etapas.
2. Grupavimosi etapas.
3. Kooperacijos etapas.
4. Veiklos normalizavimosi etapas.
5. funkcionavimo etapas.

J.A.F. Stoner ir kt. (J.A.F.Stoner ir kt., 2000, p.497) savo knygoje nurodo B.W.Tuckmano (1965) pateiktus nedidelės grupės vystimosi etapus: formavimąsi, audrą, normalizavimą, veiklos ir užbaigimo.

Tarvydienė V. ir Kasiulis J. savo darbe (2001, p.69-70) teigia, kad „grupei formuoti reikia žmonių su įvairiais norais ir poreikiais. Antra būtina sąlyga – uždavinys, net jei jis paprasčiausias – pakliūti į malonią draugiją ir bent šiek tiek prasiblaškyti. Uždavinių kilmė bei sąlygos lemia besiformuojančios grupės tipą. Iškilęs besiformuojančiai grupei uždavinys yra jos tikslas, jos egzistavimo prasmė“. Versle uždaviniai išreiškiami gamybos pavadinimu, mokymesi – išsilavinimo tipu, socialinėje srityje – kaip įvykis, funkcija ar patirtis. Kiekvienu atveju grupei formuoti būtinas tam tikras skaičius žmonių, pasižyminčių tam tikrais norais bei poreikiais, ir uždavinys, kurį būtina išspręsti ar atlikti. Nei vienos, nei kitos iš šių sąlygų atskirai nepakanka. Keli žmonės be bendro uždavinio ar darbo taip ir lieka pavieniais asmenimis. Abstraktus darbas ar uždavinys, jei nėra žmonių, grupės nesuformuos.

Louise C.Johnson (2003, p.180) kalbėdamas apie mažas grupes, kaip socialines sistemas, teigia, kad grupė funkcionuodama ir keičiantis jos struktūrai pereina tam tikras raidos pakopas. Kiekvienoje pakopoje grupei būdingi skirtingi grupės išlikimo poreikiai. Grupės gebėjimas atlikti

savo funkciją didėja kiekvienoje pakopoje. Grupės vystosi skirtinga sparta. Grupės raidos spartą nulemia tokie veiksniai:

- ✓ grupės narių prisidėjimo prie grupės funkcijos, užduočių ir tikslų laipsnis;
- ✓ narių poreikių abišalis patenkinimas;
- ✓ simpatija, rūpinimasis vienas kitu;
- ✓ pasikeitimas vaidmenimis, bet ne konkurencija;
- ✓ pagarba grupės nariams, skirtybėms;
- ✓ laikas, kurį grupė praleidžia kartu;
- ✓ sąveika, skatinanti individualų augimą;
- ✓ homogeniškumo laipsnis, kuris leidžia susiformuoti grupės normoms ir tikslams;
- ✓ heterogeniškumo laipsnis, kuris duoda naujų idėjų ir požiūrių.

Vertėtų paminėti ir Tamošiūno T. (1999, p.46-50) išskirtas keturias grupės raidos pakopas: kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. Autorius teigia, jog paskutiniąją – ketvirtojo lygmens pakopą pasiekusią grupę jau galima vadinti komanda – darnia ir darbinga žmonių grupe. Taip pat autorius teigia, kad toli gražu ne visos, net ir ilgai gyvuojančios grupės sulaukia brandos. Neretai liekama trečiojoje pakopoje, cikliška nusiritant ir į antrąją. Tai lemia įvairios priežastys: pati grupė, jos darbo sąlygos, formalūs ir neformalūs jos lyderiai.

Endriulaitienės A. bei Raižienės S. (2007, p. 20) teigimu egzistuoja keturios komandų formavimosi stadijos, kurios iš dalies yra panašios į anksčiau paminėtų mokslininkų formavimosi stadijų skirstymą. Tačiau šių autorių klasifikacija yra labiau apibendrinta ir suglausta (3 lentelė).

3 lentelė

#### Komandos formavimosi stadijos

LYGMUO	STADIJOS PAVADINIMAS
I stadija	Formavimosi/ apsipratimo stadija
II stadija	Diferenciacijos stadija
III stadija	Integracijos stadija
IV stadija	Brandos stadija

Šaltinis: Raižienė S., Endriulaitienė A. (2007). Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai: metodinė priemonė, p. 20

Carisim C.Barczyk (1999, p.66) cituodamas Larson and La Fasto (1988, p.18) teigia, kad kuriant grupes vienu žmonių tikslai ir pastangos sujungiami su kitų tikslais bei pastangomis, ir taip didinami individualūs įnašai. Grupių nariai svarsto drauge, kaip pasiekti kiek įmanoma geresnių

sprendimų, nes, kaip sakoma, „kur du stos, visados daugiau padarys“. Toks darbas nemažina individualių pastangų vertės. Priešingai, jis jungia vienu ir kitų pastangas.

Taip pat grupinės raidos etapus galima konceptualizuoti taip (Louise C.Johnson, 2003, p.180):

1. **Orientacinis etapas.** Nariai susitinka pirmą kartą, ieško bendrų interesų ir įneša pirmą bendrą įnašą į grupės veiklą. Vyrauja požiūrių vengimo mechanizmas. Formuojasi mintys, susijusios su užduotimi. Pradedama ryškėti vaidmenys. Dėmesio centre veikla ir orientacija į situaciją. Nariai nusprendžia, ar nori priklausyti grupei ir nuo kitų jos narių.

2. **Valdžios etapas.** Grupei daro įtaką ir ją kontroliuoja individualūs nariai. Vystosi konfliktas; nariai protestuoja ir siekia autonomijos; dėmesio centre – valdžia; kai kurie nariai gali išeiti iš grupės. Peržiūrimi funkcionavimo būdai ir struktūra. Grupės nariai pasikeičia mintimis apie tai, ką grupė turėtų daryti ir kaip funkcionuoti. Sukuriamos normos ir vertybės.

3. **Derybų etapas.** Grupė konfrontuoja, skiriasi nuomonės, ji mėgina spręsti konfliktą. Tikslai, vaidmenys ir užduotys yra priskiriami ir priimami. Sustiprėja grupės tradicijos; apibrėžiamos normos; sustiprėja asmeninis dalyvavimas. Grupės ryšiai sustiprėja; laisviau reiškiamos nuomonės ir keičiamasi informacija.

4. **Funkcinis etapas.** Pasiekiamas aukštas grupės integracijos lygis. Mažai konfliktuojama dėl struktūros, nusistovėję funkcionavimo būdai. Vaidmenys paskirstomi diferencijuotai, ir nariai juos priima. Bendradarbiavimo kanalai yra atviri ir funkcionalūs; žinomi ir priimami tikslai ir normos. Grupė sugeba keistis ir adaptuotis. Konfliktai išsprendžiami ir įtampa sumažinama neišsekvojant daug energijos; didėja gebėjimas spręsti problemas. Nariai priklausomi vienas nuo kito. Įgyvendinami planai, užbaigiamos užduotys, pasiekiami tikslai. Grupė gali įvertinti save ir savo darbą. Tik labai nedaug grupių pasiekia šią pakopą kaip aukščiausią formą.

5. **Dezintegracijos etapas.** Kiekvienu aukščiau aprašytu etapu grupė gali radėti skaidytis. Kokie yra dezintegracijos požymiai? Tai – ryšių susilpnėjimas, grupės nariai rečiau ir mažiau bendrauja. Tai taip pat atsiliepia bendroms grupės normoms ar vertybėms, sumažėja grupės įtaka jos nariams.

Žmonių grupė galės dirbti kaip komanda tik tada, kai pasieks aukščiausią formavimosi stadiją, o tai anot Vijeikienės B. ir Vijeikio J. (2000, p.30) bus tada, kai bus pasiektos šios sąlygos:

- ✓ Aiškiai apibrėžtas komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai;
- ✓ Noras suformuoti efektyvią komandą turi būti vadovo ir jos narių poreikis. Grupė pati turi norėti pasikeisti;
- ✓ Svarbus vadovo ir kiekvieno grupės nario dalyvavimas formuojant komandą;

✓ Bendri komandos formavimo tikslai privalo būti siejami su pirminiu grupės vadovo ir jos narių nurodytu tikslu.

Formuojant komandą derėtų prisiminti, jog tiek grupinis, tiek individualus darbas turi ir privalumų ir trūkumų. Todėl neverta piktnaudžiauti grupiniais veiksmais ir sprendimais, kai labiau tinka individualūs.

Kogan N. ir Wallach M.A.(2006) rašo, jog komandinė veikla tinka, kai:

1. veikla reikalauja informacijos, žinių ir sugebėjimų įvairiose srityse,
2. sprendimo būdas nėra akivaizdus,
3. sprendimas reikalauja įvairių idėjų ir papildymų,
4. bendras sprendimas užtikrina jo įgyvendinimą.

Individuali veikla labiau tinka anot Vijeikienės B. ir Vijeikio J. (1998, p.74):

1. paprastiems, kasdieniniams sprendimams,
2. problemos, kurių sprendimo būdas tikslus ir aiškus,
3. sunkiai kitiems paaiškinamoms problemoms spręsti,
4. problemoms, turinčioms logišką, subtilią priežastį.

Savo darbus apie grupių ir komandų sudarymą, formavimosi etapus bei stadijas yra pristatę ir daugelis kitų autorių, tokių kaip Steve Pavlina (2004), T.J.Bazarovas (1996), M.Beyerlein, S.Beyerlein, S.Richaedson (1993), T.V.Zabarina (1998), L.Fatkinas, K.Morozova (2001) ir kiti.

Apibendrinant galima pasakyti, kad kiekviena žmonių grupė prieš tapdama darnia ir efektyviai dirbančia komanda, turi pereiti visas komandų formavimosi stadijas, kurios skiriasi savo turiniu. Kadangi turinys priklauso nuo komandos tipo, jos paskirties, galima paaiškinti kodėl skirtingi autoriai, pateikia skirtingus komandos formavimosi etapus, schemas.

## **1.2. Komandinio darbo vieta ir vaidmuo šiuolaikinėje specialiojo ugdymo organizacijoje**

### **1.2.1. Komandoje atliekami vaidmenys ir jų įtaka komandiniam darbui**

Kiekvienas žmogus grupėje vaidina įvairius vaidmenis. Juos dažnai nustato visuomenė, kurioje tas individas gyvena. Tų vaidmenų – begalės. Vaidmuo žmogaus sąmonėje fokusuotas vaizdinių rinkinys, kaip jis ir kiti privalo elgtis atitinkamose sąlygose. Vaidmuo šiek tiek suponuoja žmogaus nuomonę apie save bei ypač veikia jo elgesį su aplinkiniais.

Dr. M. Belbin savo knygoje išryškina skirtumą tarp funkcinių vaidmenų ir komandinių vaidmenų. Funkcinius vaidmenis visi žinome ir kasdien su jais susiduriame darbe: tai pareigos, nustatytos pareigybinėse instrukcijose. Bendraujant su būsimais komandos nariais, stengiamasi

susikoncentruoti ties funkciniais vaidmenimis. Funkciniai vaidmenys parenkami remiantis įgūdžiais, gabumais ir patirtimi toje srityje –personalas, kokybės valdymas, finansai, marketingas, gamyba, pardavimai ir begalė kitų.

Louise C. Johnson knygoje (2003), remdamasis Kenneth Benne ir Paul Sheats, skyrė tris kategorijas vaidmenų, kurie gali atsirasti grupėje: grupės užduoties vaidmenys, grupės kūrimo ar išlaikymo vaidmuo ir individualūs vaidmenys. **Grupės užduoties vaidmenys** yra susiję su grupės funkcija ar užduotimi. Šiose diskusijų grupėse atliekami tokie vaidmenys kaip idėjų iniciatorius, informacijos ieškotojas, idėjų aiškintojas, informacijos teikėjas, nuomonės reiškėjas, nuomonės ieškotojas ir orientatorius. **Grupės kūrimo ir išlaikymo vaidmenys** yra išlaikyti grupę kaip sistemą. Į šią kategoriją įeina padrašintojas, harmonizatorius, kompromisų ieškotojas ir “vartininkas”. **Individualūs asmenys** patenkina individualius poreikius, atsiskiriant nuo grupės. Tai dominuojantis asmuo, specialių interesų gynėjas ir blokuotojas.

Anot Vijeikienės B., Vijeikio J. (1998, p.53), „komandinis vaidmuo, kurį mes prisiimame, išreikšdami savo įnašą ir santykius su likusiais komandos nariais, kai tik dirbame kaip kolektyvo dalis. Tai nustato mūsų neatskiriama asmenybė ir išmoktas elgesys, o ne mūsų įgūdžiai, patirtis ar techninės žinios“.

Želvys R. savo knygoje (2003, p.45) teigia, kad tradicinis komandų formavimo principas pagrįstas tokia logika: jei pasitelksime geriausius savo srities specialistus, tai ir bus pati geriausia komanda. Ilgą laiką svarbiausiais sėkmės kriterijais buvo laikomi savo dalyko išmanymas ir patirtis. Tačiau išsiaiškina, kad toks požiūris gali iš anksto nulemti komandos nesėkmę. Komanda sėkmingiau darbuojasi ne tada, kai į ją surenkami kompetentingiausi specialistai. Priešingai, surinkus į vieną grupę didžiausius autoritetus, komandą gali ištikti “analizės paralyžius”, kada, vienam jos nariui iškėlus kokią nors idėją, ją bematant pradeda kvestionuoti tokie pat kompetentingi jo kolegos, o pats darbas nejuda iš vietos (Belbin, 1993). Sėkmingai funkcionuojančių komandų stebėjimai parodė, kad komandinio darbo sėkmę nulemia tai, kad jose individai imasi skirtingų vaidmenų ir puikiai juos atlieka.

Barvydienė V. ir Kasiulis J. (1998, p.59), remdamiesi R.Bales darbais, skyrė dvylika vaidmenų, kuriuos žmonės atlieka grupėje. Autoriai tuos vaidmenis skirsto į tris dideles grupes:

#### **A. Į užduotį orientuoti vaidmenys:**

1. iniciatorius – pagalbininkas: siūlo naujas idėjas ir pokyčius darbe;
2. informacijos tiekėjas: gauna faktus bei informaciją apie kitų patirtį sprendžiant problemą;
3. koordinatorius: randa tinkamiausią visų idėjų santykį ir bando suderinti visus patarimus;
4. vertintojas: stebi ir savo vertinimais atspindi grupės progresą.

#### **B. Į palaikymą orientuoti vaidmenys:**

1. skatintojas: sukelia palankumą ir solidarumą, skatina pritarimą ir pagalbą;
2. harmonizuojantis: reguliuoja nesutarimus, veikia individualius skirtumus bei mažina priešpriešą;
3. vartininkas: stengiasi atverti galimybę diskusijoje visiems, skatina tylesnius, stabdo plepius;
4. grupės apžvalgininkas ir komutatorius: siūlo kreipti dėmesį į grupės procesus, į patarimus, gerinančius grupės darbą.

**C. Į save orientuoti asmenys.** Tai neigiami vaidmenys, kai darbuotoją atstumia grupė, kai jis nesiiima jokio pozityvaus vaidmens:

1. agresorius: neigia kitus, menkindamas jų idėjas ar atakuoja visą grupę iš karto;
2. blokuotojas: grįžta prie išspręstų problemų su negatyvia nuostata, revizuoja priimtus sprendimus;
3. pagalbos siekėjas: iš visų aplinkinių nori pagalbos ir simpatijos, demonstruoja pasimetimą ir nerangumą.

Kiekviena grupė turi ir savo juokdarį, kuris viską bando paversti juokais, niekais. Tie liguisti reiškiniai slypi ne vien asmenybėje.

Želvys R. (2003, p.46) išskiria aštuonis komandoje svarbiausius atliekamus vaidmenis:

1. vadovas;
2. vykdytojas;
3. formuotojas;
4. įkvėpėjas;
5. vertintojas;
6. išteklių tyrinėtojas;
7. komandos siela;
8. terminų derintojas.

Taigi, kaip matyti, kiekvienoje komandoje komandos nariai atlieka tam tikrus vaidmenis. Daugumoje komandų svarbiausi yra vadovo ir įkvėpėjo vaidmenys.

Reikia pažymėti, kad požiūris į grupinį darbą tiek literatūroje, tiek ir praktikoje yra gana prieštaringas. Nors daugelis šiuolaikinių autorių pripažįsta, kad mažų grupių panaudojimas turi didelę reikšmę efektyviam organizacijų funkcionavimui, bet yra ir skeptiškų nuomonių. Nepasitikėjimas grupiniu darbu dažniausiai atsiranda dėl netinkamo grupių veiklos organizavimo ir panaudojimo patyrimo. Be abejo, kaip teigia Gubicaitė-Šilingienė V. (1998, p.60). net pati geriausia idėja, netinkamai įgyvendinama, gali tik pabloginti, o ne pagerinti padėtį

Barvydienė V., Kasiulis J. (1998, p.75) cituodami A.Zander siūlo komandos efektyvumo siekimo principus, kaip antai: a) aiškus problemos supratimas; kokių veiksmų reikalauja užsibrėžtas



tikslas; b) tiesiogiai su veikla susijusi diskusija tinkamu momentu ir jos nutraukimas, kai nukrypstama nuo temos; c) problemų komplekso išskaidymas ir paskirstymas kiekvienam nariui; d) mokymas ir mokymasis dirbti kartu, priimti ir apdoroti kitų idėjas; e) kai sprendimas neaiškus, būtina sudaryti visų galimų sprendimo būdų sąrašą; f) jei įmanoma, būtina išvengti bendro sprendimo poveikio; g) išklausti visų komandos narių nuomonės prieš galutinai nusprendžiant; h) būtina garantija, jog priėmę sprendimą žmonės žino, kaip jį atlikti ir ką padaryti.

Akivaizdu, jog principų žinojimas visai negarantuoja tinkamo jų pritaikymo praktikoje. Todėl prieš imantis formuoti efektyvią komandą reikia atsakyti į 4 pagrindinius klausimus:

1. Kokias funkcijas atliks komanda?
2. Kokio dydžio ji privalo būti?
3. Koks būtų tinkamiausias lyderiavimo stilius?
4. Kokios jos narių charakteristikos būtinos veiklai? (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.75)

Gubicaitė-Šilingienė V. (1998, p.60) teigia, jog norint, kad grupinis darbas būtų sėkmingas, reikia atsižvelgti į keletą svarbių momentų:

1. Grupė turi turėti aiškų tikslą. Tai yra būtina sąlyga, nes, kitu atveju, grupinis darbas neduos jokių naudingų rezultatų ir taps tik tuščias laiko gaišimas.
2. Grupės įgaliojimai ir veiklos sritis turi būti aiškiai apibrėžti.
3. Turi būti parenkamas optimalus grupės dydis. Įvairiais tyrinėjimais buvo nustatyta, kad optimalus grupės dydis yra nuo 5 iki 11 žmonių. Laikoma, jog tokio dydžio grupės priima kokybiškesnius sprendimus, o jų nariai jaučia didesnę pasitenkinimą.
4. Turi būti parenkama tinkama grupės narių sudėtis. Visų pirma, į grupės veiklą privalo būti įtraukti tie darbuotojai, kuriuos tiesiogiai liečia sprendžiama problema. Yra pageidaujama, kad grupės darbe dalyvautų įvairių hierarchinių lygių, skirtingus požiūrius turintys darbuotojai.
5. Turi būti parenkamas tinkamas grupės vadovas. Nuo grupės vadovo pozicijos ir elgesio didelė dalimi priklauso visos grupės veiklos efektyvumas.
6. Grupės nariai turi žinoti ir sugebėti pritaikyti įvairius grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodus. Tai labai palengvina grupės darbą ir sąlygoja didesnę kokybiškų rezultatų pasiekimo tikimybę.

Labiausiai komandos sėkmingumą įtakoja anot Vijeikienės B. ir Vijeikio J. (1998, p.67), tokie 6 pagrindiniai veiksniai,:

- Vadovaujantis asmuo.
- Vienas stiprus Sėjikas komandoje.
- Geras protinių sugebėjimų paskleidimas.
- Asmeninių charakteristikų įvairovė, padedanti atsirasti plačiam komandinių vaidmenų spektrui.

- Geras komandos nario savybių atitikimas jo pareigoms komandoje.
- Balanso komandoje nebuvimo atpažinimas ir galimybė jį atstatyti.

Išnagrinėjus komandos narių vaidmenis galima teigti, jog kiekvienas žmogus, norintis dirbti komandoje gali pasirinkti tam tikrą vaidmenį. Kaip anksčiau minėta, nėra tikslaus narių skaičiaus, kuris turėtų sudaryti komandą. Reiškia, ir griežtų ribų nėra, kiek vaidmenų gali atlikti kiekvienas žmogus. Vienas komandos narys gali būti ir komandos formuotoju ir įkvėpėju vienu metu. Remiantis paminėtų mokslininkų mintimis apie komandos narių vaidmenis, galima daryti išvadą, jog vaidmuo įprasmina tam tikrą žmogaus elgsenos modelį, komandos sudėtyje lengviau padeda identifikuoti savo asmenybę, tiek savo, tiek aplinkinių atžvilgiu. Galime teigti, jog formuojant komandą, svarbus ne tik vadovas, bet ir komandos nariai, kadangi vadovo profesionalumo trūkumą tam tikrose situacijose gali kompensuoti komandos nariai.

### 1.2.2. Vadovo vaidmens įtaka komandai organizacijoje

Visi vadovai turi būti stiprios asmenybės, kad įtvirtintų savo įtaką ir funkcijas. Kai kurie bruožai yra vidiniai, tokie kaip vaizduotė, tačiau jie visuomet turi būti papildomi išoriniais, kad būtų galima kuo daugiau išreikalauti iš grupės narių. Vadovas turi padėti ir įkvėpti, nes verslo grupė iš jo laukia pagalbos priimant sprendimus ir paramos. (Heller, 2000, p.14)

Viena iš esminių sėkmingo vadovavimo sąlygų kolektyviniame valdyme laikomas vadovo sugebėjimas daryti poveikį kitiems. Vadovo įtakos pavaldiniams dydis priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių:

- formalios vadovo padėties;
- vadovo dalykinės kompetencijos;
- vadovo socialinės kompetencijos (Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p.83).

kaip teigia Seilius A. (2003, p.379), vykstantys globalizaciniai procesai organizacijų vadovus ir mokslininkus verčia ieškoti vis naujų efektyvesnių valdymo principų, modelių ir priemonių jiems įgyvendinti. Daugelis autorių teigia, kad ateities organizacijos turėtų būti sudarytos iš savivaldžių komandų, nes jų darbo patirtis rodo, kad komandos geriau prisitaiko prie nuolat kintančių sąlygų, negausios, greitai ir tinkamai reaguoja, ieško ir randa sprendimus, gali numatyti krizines situacijas ir užtikrina konkurencingumą.

Maksimaliai efektyvi organizacijos veikla galima tik visapusiškai panaudojant visų darbuotojų intelektines bei fizines galias. Tačiau tai neįmanoma be protingo vadovavimo, kurio metu komanda ar grupė turi sugebėti apjungti savo turimą potencialą bendram tikslui pasiekti. Čia didelį vaidmenį vaidina komandos vadovas. Pastarasis turi būti įsisąmoninęs savo nuostatas, vadovavimo filosofijos prielaidas bei tai, kokį poveikį daro kitiems organizacijos dalyviams. Taigi

jam mažų mažiausiai būtina suvokti prielaidų esmę (prasnę), nes praktiškai ne dažnai susimąstoma, kas lemia tam tikrą kitų žmonių elgseną (Seilius A., 2003, p.379).

Specialiojo ugdymo organizacijos specifinės tuo, kad jose dirba specialistai, kurie rečiau stokoja motyvacijos ar kvalifikacijos, todėl jose lengviau diegti dalyvavimo ir funkcijų perdavimo principus (Želvys, 2001). Pažymėtina, kad komandos sąvoka yra neatsiejamai susijusi su demokratinio (dalyvavimo) vadovavimo stiliumi, kur vyksta intelektualinis ir emocinis asmenų įtraukimas į grupės veiklos situacijas, kurios paskatina pripažinti savais komandinės veiklos tikslus ir jaustis atsakingam už jų realizavimą.

Kaip teigia Gubicaitė-Šilingienė V. (1998), yra labai svarbu, kad vadovas galėtų remtis visais trimis įtakos šaltiniais. Priešingu atveju, jo sėkmės potencialas, o, tuo pačius, ir vadovavimo efektyvumas, gali stipriai sumažėti.

Vadovas, norėdamas pavaldinių pastangas nukreipti reikiama linkme, turi pasirinkti atitinkamas poveikio priemones ir metodus. Kolektyviniame valdyme akcentuojamos dvi pagrindinės poveikio priemonės – **įtikinimas ir įtraukimas**.

Kalbant apie vadovo vaidmens įtaką komandai ir organizacijai, reikia labai didelį dėmesį skirti įgimtoms vadovų asmeninėms savybėms, kurios kai kada didele dalimi lemia komandos ir visos organizacijos kaitą. Daugiausia diskutuojama apie du svarbiausius ir aktualiausius vadovų tipus, tai yra apie charizmatinio arba makiaveliško tipo vadovus (Jucevičienė, 1996, p.183). Stoner J.A.F.ir kt. (2001, p.480-507) cituodami R.J.House yra net suformulavę charizmatinio vadovavimo teoriją, kuri teigia, jog šie lyderiai turi didelę patrauklumo galią ir, kad didelė jos dalis kyla iš poreikio daryti įtaką kitiems. Tokio tipo žmonės yra mėgstami ir jais sekama. Tačiau P.Jucevičienės (1996, p.184) nuomone, jog tiems vadovams, kurie vadovauja laikydamiesi nuostatų, kad žmonės yra silpni, lengvatikiai, neypatingai verti pasitikėjimo, jais būtina manipuluoti, būdingi machiaveliški vadovavimo principai.

Apibendrinant galima sakyti, kad efektyvus vadovavimas turi būti lankstus, todėl vadovas, atsižvelgdamas į konkrečią situaciją, privalo sugebėti pasirinkti geriausiai tuo atveju tinkančias poveikio priemones.

### **1.2.3. Psichologiniai komandinio darbo ypatumai specialiojo ugdymo organizacijoje.**

#### **Konfliktai ir jų valdymas**

Panagrinėjus komandos narių vaidmenis komandoje, reikia paanalizuoti ir tai, kokia yra komandos narių psichologinė būseną. Norėdami suprasti kaip jaučiasi komandos nariai ir kas lemia jo elgesį komandoje, reikia suprasti tos organizacijos klimata, organizacinę elgseną ir kultūrą, išsiaiškinti komandos narių suderinamumą, komandos nuotaiką.

Organizacijos klimatas išreiškia žmogaus psichologinį santykį su aplinka bei komandos viduje. Analizuojant žmogaus psichologinę būseną komandoje, tikslinga pradėti nuo organizacijos klimato. Jucevičienė P. (1996, p. 81) teigia, jog tai organizacijos psichologinė kokybė, apibūdinanti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų visumą organizacijoje. Remiantis šiuo apibrėžimu, galima teigti, kad organizacijos klimatas atspindi žmogaus būseną visos organizacijos arba komandos atžvilgiu. Tai labai svarbu, nes dirbant komandoje psichologinės komandos narių būsenos ypatybės persiduoda į išorę. Dėl šių priežasčių gali nukentėti ugdymo kokybė. Barvydienė V. bei Kasiulis J. (2005, p. 69), psichologinį klimatą apibūdina, kaip emocinį nusiteikimą, vyraujantį grupėje. Tai psichinė būseną, kuri atspindi grupės veiklą. Galime daryti išvadą, jog norint pasiekti produktyvų komandos darbą, visų pirma turime sukurti palankų bei teigiamą komandos klimatą, kitu atveju gali nukentėti ne tik komandos nariai, bet ir juos siejanti organizacijos bendruomenė.

Kitas labai svarbus psichologinis aspektas dirbant komandoje yra tinkama organizacinė kultūra. Šimanskienės L. (2002, p. 19) teigimu, tai yra sąmoningai vadovų sukurta kultūra, kuri gali skirtis nuo kitų organizacijos kultūrų. Tai yra grandis, jungianti darbuotojų pastangas, akcentuojant žmonių dvasines, emocines, kultūrinės vertybes, kurios paskirtis yra siekti nustatytų organizacijos tikslų. Kultūros terminų yra įvairių, tačiau pats priimtinausias randamas tarptautinių žodžių žodyne, kuris sako, jog kultūra - „žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes.“ (Bendorienė ir kt, 2001, p. 416).

Remiantis šiais teiginiais, galima daryti išvadą, jog kultūra yra plati sąvoka, visų pirma, apimanti žmogaus dvasinę, emocinę erdvę. Todėl labai svarbu, formuojant komandą bei dirbant joje, sukurti aukštą organizacinės kultūros lygį. Priešingu atveju, esant silpnai kultūrai, komandos narių dvasinis bei emocinis potencialas bus žemas. Jiems sunku bus suprasti vienas kitą, prisiderinti, bendrauti bei rasti bendrą kalbą, kadangi jų interesai skirsis, atsiras konfliktai bei nesutarimai. Dėl šios priežasties, kiek įmanoma, reikia išvystyti aukštą organizacinę kultūrą, kuri stiprins bei viens komandos narius, emociju bei dvasiniu aspektu.

Kalbant apie komandos narių psichologines ypatybes, labai svarbus yra suderinamumo veiksnys. Tarvydienė V. ir Kasiulis J (2005, p. 67) apibūdina kaip grupės sugebėjimą optimaliai veikti bei derinti veiksmus. Endriulaitienės A. bei Raižienės S. (2007, p. 39) teigimu, pagrindinis darnios komandos rodiklis, yra tai, ar komandos nariai patinka vienas kitam, koks yra jų požiūris į komandą, ar jie siekia bendrų tikslų bei imasi bendrų veiksmų. Komandos darna didina narių motyvaciją ir turi įtakos komandos produktyvumui. Norint padėti dalyviams pasijusti tikrais komandos nariais anot Endriulaitienės A. bei Raižienės S. (2007) reikia daugiau laiko skirti komandos narių bendravimui, sukurti atmosferą, kuri leistų pajusti priklausymą komandai, taip pat sukurti sąlygas komandos nariams praleisti daugiau laiko fiziniu aspektu, nes buvimas vienoje

fizinėje erdvėje, suartina komandos narius, jie pajunta pasitikėjimą vienas kitu bei labiau vienas kitą pažįsta, visada reikia pabrėžiant komandos narių panašumus, o ne skirtumus, nes panašumų akcentavimas suteikia komandos nariams daugiau saugumo, jie tampa laisvesni bei daugiau bendrauja, nebijodami išreikšti savo ketinimų bei minčių (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 40). Pasijusti tikru komandos nariu padeda komandos teigiamų pusių bei pasiekimų išskyrimas – darnesnės komandos tos, kurios pasiekia teigiamų rezultatų ir tikslų. Todėl ištikus nesėkmei reikia priminti buvusių pasiekimus, tokiu būdu atkuriant komandos darną (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 40). Komandai priimant mestus iššūkius – komandos darną gali padidinti išoriniai iššūkiai, kurie atsiranda jos veiklos metu, pvz., įstatymai, nurodymai (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 40).

Geras suderinamumas grupėje užtikrina darną, o darna - tai kolektyvinis mąstymas, kuris yra pagrindinis teigiamo psichologinio klimato pagrindas. Bet pasiekti aukštą suderinamumo lygį bei darną, yra pakankamai sunku, todėl vadovas turi atlikti didelį vaidmenį šioje situacijoje. Jis turi suformuoti tokią komandą, kurioje vyrautų bendradarbiavimas ir vieningumas, kurie yra pagrindiniai kriterijai, lemiantys komandos narių suderinamumą. Komandos darna bei suderinamumas yra labai svarbus psichologinis aspektas dirbant komandoje, kadangi tik darnus bei sistemingas darbas ar komunikacija sukurs aukštus ir kokybiškus rezultatus. Todėl norint sukurti teigiamą psichologinį klimatą komandoje, reikia visų pirma stengtis suvienyti darbuotojus bei juos motyvuoti. Dirbant specialioj ugdymo organizacijose, psichologinis aspektas, darna bei suderinamumas yra labai svarbūs veiksniai, nes visos problemos bei nesklaidumai netiesiogiai perduodami vaikams.

Kalbant apie psichologines ypatybes dirbant komandoje, dar vienas, labai svarbus veiksnys, tai yra komandinė nuotaika. Turi būti sukurta teigiama komandinė nuotaika, norint pasiekti kuo aukštesnių darbo rezultatų. L. B. Belkerio bei G. S. Topchiko (2008, p. 43) teigimu, tai – noras ir sugebėjimai dirbti kartu, bendradarbiaujant, kai tarp komandos narių egzistuoja pasitikėjimas, jog jie gali atlikti darbą ir pasiekti užsibrėžtų tikslų. Komandinės nuotaikos sukūrimui, svarbūs šie veiksniai:

*Atviras bendravimas* – komandos turi nebijoti konfliktų bei atvirai reikšti savo mintis, nuogastavimus, pasiūlymus bei argumentus. Tik tokiu būdu, gaunami patys kokybiškiausi rezultatai. Atrodo negatyvi nuotaika, tačiau ji nereiškia, jog komandos nariai išgyvena psichologinį sąstingį. Šiuo atveju, tai yra puiki komunikavimo, bendrų sprendimų ieškojimo priemonė (Belkeris, Topchikas, 2008)

*Igalinimas* – norint sukurti teigiamą psichologinį klimatą tvirtoje, susiformavusioje komandoje, reikia suteikti teisę, komandai pačiai priimti sprendimus. Tokiu būdu atsirandantis pasitikėjimas, draugystė bei stiprybės pojūtis yra puikios priemonės sukurti palankią psichologinę erdvę komandoje (Belkeris, Topchikas, 2008). Aiškūs vaidmenys bei atsakomybė – reikia tiksliai

suvokti savo paskirtį ir vaidmenį komandoje, tik tokiu būdu žmogus žinos, ką jis veikia komandoje, kokią vietą jis užima, ir kokios jo galimybės. Tai suteikia komandos nariui daugiau pasitikėjimo savimi, teigiamo savęs vertinimo.

*Efektyvus lyderis* – lyderis yra būtina sėkmingos komandos egzistavimo priemonė. Jei komandos vadovas sėkmingai atliks savo pareigas, nustatys tikslus, iškels aiškius uždavinius, planuos, organizuos, kontroliuos komandos darbą, žmonės jausis saugūs ir tvirti. Tada komandoje vyrauja teigiama atmosfera, kiekvienas žinos savo pareigas bei atsakomybę, ir yra sukurta puiki komandinė nuotaika, kuri lemia teigiamą psichologinį klimatą (Belkeris, Topchikas, 2008, p. 45).

*Apdovanojimo bei atskaitomybės sistema* – labai veiksminga priemonė, komandos narius teigiamai nuteikianti darbui, yra įvertinimas finansiniu atžvilgiu už individualų bei bendrą darbą. Jei komandos narių darbas yra papildomai įvertintas, jie yra laimingi bei pozityviai nusiteikę. Ši priemonė skatina darbuotojų motyvaciją, norą dirbti, tai kartu padidina jų teigiamą psichologinę atmosferą dirbant komandoje (Belkeris, Topchikas, 2008, p. 46).

Kaip minėta, teigiamą komandos nuotaiką, kartais gadina konfliktai. Dėl šios priežasties, tikslinga plačiau panagrinėti konfliktų atsiradimo priežastį, kuri yra viena iš neigiamos psichologinės komandinės nuotaikos atsiradimo priežasčių. Bagdonas E. bei Bagdonienė L. (2000, p. 150), konfliktą vadina priešingų interesų, požiūrių susidūrimu, kai kito žmogaus ar grupių pozicija visiškai nesutampa. Konfliktai visada turi keletą priežasčių, tokių kaip skirtingi tikslai, vertybės, elgsena, išsilavinimas, bendravimo stilius, klaidingai pateikta informacija bei daugelis kitų aspektų. Konfliktų pasitaiko įvairių tipų. Jie gali būti asmeniniai, tarpasmeniniai, konfliktas tarp vieno asmens ir grupės bei, žinoma, tarpgrupiniai konfliktai. Konfliktai dažnai nuslopina žmonių motyvaciją, norą dirbti ir bendradarbiauti. Vykdamas komandinę veiklą specialiojo ugdymo organizacijoje, tarp darbuotojų pasitaiko taip pat nesutarimų, prieštaravimų ir konfliktų. Tik skiriasi jų trukmė, atvirumo arba slaptumo aspektai.

Konfliktai atsiranda dėl daugelio priežasčių, pasireiškia įvairiomis formomis bei veikia ugdymo procesą tiek palankiai, tiek nepalankiai (Fidleris, 2006, p. 61). Todėl labai svarbu suvokti, jog konfliktai gali ne tik slopinti bei neigiamai veikti komandos narių psichologinę būseną, bet ir teigiamai nuteikti. Konfliktų metu dažnai būna gaunami produktyvūs rezultatai bei kokybiški sprendimai, kurių dėka komandos nariai jaučiasi savimi patenkinti, įgauna pasitikėjimo savimi, atsiranda glaudus ryšys tarp komandos narių. Tai sukuria teigiamą psichologinį klimatą. Konfliktų dėka, pedagogai dažnai atranda bendrų požiūrių, sprendimų, į komandą įneša teigiamų pavykių, kurie turi įtakos vaikų bei mokyklos atžvilgiu. Galime daryti prielaidą, jog konfliktai tam tikrais atvejais yra būtini ir turi būti vertinami teigiamai, tačiau tai nereiškia, jog juos reikia specialiai provokuoti bei organizuoti.

Išnagrinėjus visas psichologines ypatybes dirbant komandoje galima daryti išvadą, jog produktyvus darbas įmanomas tik tada, kai komandos viduje vyrauja palankus psichologinis klimatas. Dirbant komandoje reikia stengtis siekti bendradarbiavimo, vieningumo, komunikacijos bei draugiškų santykių su kitais komandos nariais. Norint, jog komanda būtų tvirta ir tinkamai vykdytų savo veiklą, jai turi vadovauti stiprus lyderis, kuris sugebėtų tinkamai palaikyti pozityvią organizacinę kultūrą. Visi komandos nariai turi prisidėti, siekiant sukurti šiltą ir jaukią atmosferą komandos viduje, jog visoje specialiojo ugdymo organizacijoje, vyrautų darna bei teigiamos emocijos.

### 1.3. Specialiojo ugdymo įstaiga kaip savita organizacija

#### 1.3.1. Bendradarbiavimo lygiai ir juos apibūdinančios sąvokos

Specialiojo ugdymo sistemos pokyčiai bei juos reglamentuojantys teisiniai aktai ir dokumentai reikalauja naujų darbo būdų ne tik su vaikais, bet ir su šeimomis. Specialiųjų ugdymo organizacijų specialistų pareiga - padėti tėvams pasijusti kompetentingiems (įgalintiems) ugdyti savo vaiką. Gebėdami padėti vaikui, tėvai pajunta atsakomybę ir pasitenkinimą. Specialistai turi sugebėti padėti tėvams būti optimistais ir tuo pat metu realistais ir leisti jiems paprasčiausiai būti tėvais. Ališauskienė S., (2002) Įgalinimo (angl. empowerment) sąvoką apibrėžia taip: *įgalinti* - tai *vystyti, skatinti ir remti individo ar grupės gebėjimus patiems pasiekti tokio lygmens, kuris leistų kontroliuoti savo gyvenimą ir likimą.*

*Įgalinimo* sąvoka glaudžiai siejasi su *atsparumo* (angl. *resilience*) sąvoka. Anglų, prancūzų, ispanų kalbomis *atsparumas* ilgai buvo vartojamas kaip inžinerinis terminas, kuris apibrėžiamas, kaip medžiagos savybė atgauti įprastą formą po deformacijos. Nuo 1960 metų anglų kalba ši sąvoka vis plačiau vartojama socialinių mokslų tyrimuose. *Atsparumo* sąvoka apibrėžiama taip: *atsparumas* – tai žmogaus gebėjimas *išlikti*, nepaisant sunkumų. *Atsparumo* ugdymo esmę sudaro žmogaus stipriųjų pusių pripažinimas. Kai tėvai jaučiasi stiprūs, jie gali kurti žymiai pozityvesnę aplinką savo vaikui (S.Ališauskienė, 2002).

Gyvenimas pateikia vis daugiau situacijų, kurias sudėtinga arba neįmanoma išspręsti vienam specialistui. Tad tokios situacijos sprendžiamos konsultuojantis, bendraujant, bendradarbiaujant ir dirbant komandoje. Nors neretai tik specialistų ir mokytojų bendradarbiavimo neužtenka įgyvendinant specialiojo ugdymo uždavinius. Tėvų įtraukimas šį kryptingą ir tikslingą veiklą dažniausiai prasideda nuo susitikimo – konsultacijos, kuri gali peraugti į bendravimą, kooperavimą, bendradarbiavimą komandoje ar net partnerystę (S.Ališauskienė, 2002).

S.Ališauskienė (2002), TŽŽ (2004) ir kiti autoriai išskiria tokius bendradarbiavimo lygius:

- *Konsultacija*, apibūdinama kaip žinovo, specialisto patarimai, mokytojų pagalba moksleiviams.
- *Koordinacija*, tai suderintas veikimas. Ji apibrėžiama kaip pasidalijimas tikslais, žiniomis ir veiklos planu bei bendras proceso modeliavimas.
- *Bendravimas* apibūdinamas, kaip informacijos perdavimo, priėmimo arba pasikeitimo aktas, idėjų raiškos menas.
- *Kooperacija* – savitarpio pagalbos susivienijimai, į kuriuos yra susijungę žmonės, siekiantys bendrą veiklos tikslą.
- *Bendradarbiavimas* – tai darbas kartu, sujungus intelektines jėgas, pagalba vienas kitam, bendras problemos sprendimas ir bendras sprendimo priėmimas.
- *Partnerystė* vertinama kaip santykių idealas, lygių galimybių modelis. Partnerystė apima pasidalinimą žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi.

Specialistų pareiga - padėti šeimoms pasiekti jų tikslus. Svarbu kuo geriau pažinti šeimas ir jų poreikius, gerai išmanyti savo (kaip specialisto) nuostatas bei gebėti pripažinti savo ribotumus. Kitos svarbios specialistų charakteristikos galėtų būti: *pozityvumas* - gebėjimas pripažinti kito vertę, nepriklausomai, kas jis yra, ką sako ar daro; *konkretumas* – specialisto gebėjimas reaguoti tiksliai, aiškiai, specifiškai ir nedelsiant; *šiltumas* – gebėjimas parodyti susirūpinimą verbaline ir neverbaline raiška; *empatija* – gebėjimas bendrauti su kitais, jaučiant ir suprantant jų lūkesčius ir požiūrius.

Taigi apibendrinant galima būtų pasakyti, kad specialiojo ugdymo įstaigų darbuotojų ir tėvų bendradarbiavimas yra labai sudėtingas procesas, kurio metu specialistai turi stengtis įtraukti į bendradarbiavimą tėvus, o tėvai skatinti bendradarbiavimą specialistus. Jeigu bus vykdomos šios sąlygos, tada bus kokybiškas ir efektyvus specialiųjų poreikių tenkinimas.

Specialieji ugdymosi poreikiai labai įvairūs, todėl ugdant vaiką, kiekvienu atveju būtina atsižvelgti į daugybę faktorių, turinčių poveikį ugdymo procesui ir spręsti tuos klausimus kompleksiskai. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir naujos informacijos suteikimas yra būtinos sėkmingo komandinio darbo ir teigiamų darbo rezultatų prielaidos.

### 1.3.2. Specialistų ir vaiko tėvų bendradarbiavimas

Lietuvos švietimo koncepcijai, tuo pačiu ir specialiojo ugdymo organizacijoms įtakos turėjo ir XX a. viduryje Vakarų Europoje prasidėję socialiniai pokyčiai bei naujai grindžiamos neįgaliųjų ugdymo ir socialinės integracijos teorijos. Kaip teigia Balčiūnas D ir Kardelis K (2005) ji buvo kuriama remiantis Vakarų Europai priimtinais humaniškumo ir demokratiškumo principais bei normalizacijos ir integracijos idėjomis. Tuo remiantis Lietuvos švietimo ir specialiojo ugdymo



įstatymai nustato specialiojo ugdymo sistemos sandarą, ugdymo valdymą ir organizavimą, specialiųjų poreikių vaikų ir jų tėvų (ar vaiko globėjų) bei pedagogų teises ir pareigas.

Teoriniais ir empiriniais tyrimais grindžiamas šiuolaikinio pedagogo, tuo pačiu ir specialiojo darbuotojo, modelis, teigia, jog pedagogas yra reflektyvus praktikas, kuris sprendžia metodologines problemas ir priima moksliskai pagrįstus sprendimus. Manoma, kad specialiojo ugdymo veiklos pagrindas turėtų būti kasdieninio praktinio patyrimo refleksija, ieškant paaiškinimų moksliniuose tyrimuose ir keliant iš praktikos kylančius klausimus mokslininkams. Specialusis ugdymas, kaip ir pedagoginė veikla yra sudėtingas procesas, ir jo dalyviams svarbu bendras problemas aiškintis kartu, ieškoti galimų sprendimų. Specialiojo ugdymo darbuotojai praktikai turėtų studijuoti teorinę literatūrą, analizuoti mokslinių tyrimų rezultatus, susijusius su iškilusiais klausimais, ir pasirinkti tai, kas tiktų kaip alternatyva sprendžiant problemas. Taigi, kad pedagoginė veikla būtų efektyvi, svarbu ne tik dalykinė kompetencija, bet ir refleksijos bei tarpasmeninių santykių su specialiųjų poreikių mokiniais, kolegomis įgūdžiai (Kepalaitė, 2005, p.13).

Kai kurie autoriai (Everard, Morris, 1997; Gumuliauskienė, Taputis, 2005) pabrėžia mokytojo profesijos vienišumo problemą. Didžiąją dalį savo darbo laiko mokytojai praleidžia dirbdami vieni su mokiniais klasėje, todėl manoma, kad jie turi mažiau galimybių pasinaudoti komandinio darbo pranašumais. Kita vertus, šiandieninėse specialiojo ugdymo įstaigose vis labiau populiarėjantys naujieji ugdymo metodai (projektinis darbas, disputai, mokinių darbas grupėse ir kt.), darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklos planavimą, vertinimą, yra ypač palankūs diegti komandinį darbą. Grupės veikla ir komandinis darbas mūsų šalies švietimo sistemoje pamažu įgyja vis didesnę vertę, nes jo metu yra siekiama ne tik akademinų, bet ir psichologinių, kultūrinių, socialinių tikslų. Tai yra modernios organizacijos bruožas. Vis daugiau specialiųjų pedagogų ši metodą taiko ir ugdymo procese, nes mokymasis grupėse yra svarbus moksleivių ugdimosi pasiekimams, socializacijai, gebėjimui kritiškai mąstyti ir kt.

Sąveika dažnai yra svarbesnė už turinį. Vadinasi, ugdytinių (specialiųjų ugdimosi poreikių turintys asmenys) ir ugdytojų (pedagogų, tėvų ir kt.) savitarpio santykiai yra svarbiausias ugdimosi veiksnys. Bendravimas, kaip teigia Liaudanskienė V ir Vilūnienė A. (2006) – tai tarpusavio sąveika tarp mažiausiai dviejų asmenų, turinčių ne tik skirtingą patirtį, bet ir nevienodas raiškos galimybes. Vadinasi, kalbėti apie neįgalių asmenų alternatyvius bendravimo būdus yra svarbu todėl, kad šiai žmonių grupei tai yra vienintelė galimybė išreikšti save, o visiems kitiems – savotiškas mokymosi procesas siekiant perprasti neįgaliajam prieinamą bendravimo alternatyvą.

Nepakankamai į vaiko problemos pažinimo bei vaikų specialiųjų ugdymo poreikių tenkinimo procesą įtraukiami tėvai. Todėl svarbi pedagogų, ypač specialiųjų pedagogų, funkcija galėtų ir turėtų būti tėvų konsultavimas ir mokymas, kaip geriau pažinti vaikų problemas, tinkamiau padėti savo vaikams. Kartais darbas su tėvais (ypač proceso pradžioje) netgi svarbesnis už

tiesioginę pagalbą vaikui. Labai svarbu nepalikti tėvų vienu, kai jie dar atmeta vaiko problemą, jos nepripažįsta (A.Ališauskas, 2002, p.56).

S.Ališauskienė (2002) teigia, kad specialistai, įvertinę šeimų individualius skirtumus, turėtų mokytis padėti tėvams įgyti kai kurių įgūdžių, padėti jiems sustiprinti jų tėvystės identiteto jausmus. Gebėjimas bendradarbiauti su tėvais ir kurti partnerystę pagrįstus santykius yra gerai pasirengusio specialisto požymis.

Esminis bendradarbiavimo principas – tėvai yra lygiaverčiai partneriai, pakankamai kompetentingi ugdyti savo vaiką; specialistų vaidmuo yra išsiaiškinti vaikų ir tėvų galimybes, kad pati šeima pasirinktų savo prioritetus. Skatinant tėvų ir pedagogų bendradarbiavimą aktyvesni turėtų būti mokytojai, nes tėvai dažnai yra nedrąsūs, mokykloje jaučiasi kaip “ne savoje teritorijoje”, mano esą nepakankamai kompetentingi ugdymo, ypač socialinio ugdymo, srityje. Tėvų įtraukimas į vaiko specialiųjų poreikių pažinimą ir jų tenkinimą leidžia jiems geriau suprasti vaiko problemas, įvertinti pedagogų pastangas ir pagalbą, akivaizdžiai įsitikinti vaiko mokymosi, elgesio ir kitais poslinkiais (A.Ališauskas, 2002, p.56-57).

Taipogi A.Ališausko (2002) nuomone, dirbant su tėvais svarbu laikytis tokių nuostatų:

- Pozityvaus požiūrio į vaiką, akcentuoti teigiamas vaiko savybes’
- Gerbti tėvų vaidmenį;
- Skatinti tėvų dalyvavimą vaiko specialiųjų ugdymosi poreikių pažinimo ir tenkinimo procese, siūlyti idėjas, kaip tėvai galėtų įsitraukti į šį procesą;
  - Pateikti tėvams konkrečias ir detalias rekomendacijas;
  - Naudoti daugybę šeimos įtraukimo būdų ir strategijų
  - Leisti pačioms šeimoms pasirinkti, kaip joms geriau įsitraukti į vaiko ugdymo procesą;
  - Nuolat keistis informacija;
  - Būti kantriems, nes kitiems santykiams susiformuoti reikia laiko;
  - Stengtis įtraukti visą šeimą: įtraukti į bendradarbiavimą tėvus, brolius, seseris, kitus šeimos narius;
  - Išlaikyti konfidencialumą; pasitikėjimas yra esminis bendradarbiavimo santykių kūrimo elementas, informacija apie šeimą turi būti konfidenciali;
  - Mokyti bendradarbiauti, organizuoti tėvams pratybas, skirtas tarpusavio santykiams stiprinti ir pan.;
  - Stengtis teigiamai vertinti tėvų išsakytas mintis, nors ir ne visai joms pritariama, vengti nuomonių konfrontacijos, konfliktų;
  - Kurti patariamąsias šeimų grupes, kuo daugiau tėvų įtraukti į diskusijas; nors pedagogai yra savo sričių žinovai, tačiau tėvai geriausiai žino, ko reikia jų vaikams, yra svarbiausi vaiko pasiekimų ekspertai.

Specialiojo ugdymo aplinka tai vieta, kurioje ieškoma geriausių problemų sprendimo būdų bendraujant su kitais individualais, besimokant gerosios patirties vieniems iš kitų. Tokioje aplinkoje numatomi mokymosi tikslai ir poreikiai, naudojamos ir įvertinamos visos galimos priemonės ir išteklių. Mokymosi aplinka individualiu lygmeniu anot Jucevičienės P., (2007). gali būti skirtinga priklausomai nuo komandos narių mokymosi tikslų, gebėjimų, poreikių, patirties, ir yra orientuota į visapusišką asmenybės tobulėjimą. Specialiosios ugdymo aplinkos sąvoka vartojama kalbant apie bendrą ir tikslingą konkrečios komandos narių tobulėjimą, atliekant profesines užduotis, sprendžiant problemas, kartu siekiant bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos (Čiegytė, Ališauskienė, 2009, p.33-34).

Išanalizavus specialių ugdymo organizacijų ir jos darbuotojų reikšmę specialiųjų ugdymosi poreikių asmenims, drąsiai galima teikti, jog tokie specialiųjų ugdymo įstaigų darbuotojai yra reikalingi ir labai reikšmingi, nes jų dėka yra užtikrinamas veiksmingas specialiųjų poreikių asmenų ugdymas.

Mūsų šalyje specialiojo ugdymo srityje ilgai nebuvo išsamiau tyrinėtos tėvų ir specialiųjų ugdymo poreikių turinčių vaikų įtraukimo ir aktyvaus dalyvavimo užtikrinimo problemos. Tėvų dalyvavimo svarbą, vertinant specialiųjų poreikių vaikų problemas nagrinėjo Ališauskas, Miltenienė, (2001). Pastaraisiais metais atlikta keletas išsamių tyrimų: šeimos psichosocialinės situacijos ir bendradarbiavimo su šeima galimybių tyrimas ankstyvosios reabilitacijos tarnybų veiklos kontekste, šeimos, auginančios neįgalų vaiką, situacijos įvertinimas (Ruškus, 2002).

Specialiųjų ugdymo organizacijų darbuotojai dirba ir ugdo specialiųjų poreikių turinčius vaikus. Pagal LR specialiojo ugdymo įstatymą, specialiųjų poreikių turintys vaikai – tai vaikai, kurie dėl įgimtų ar įgytų sutrikimų turi ribotas galimybes dalyvauti ugdymo procese, visuomenės gyvenime. Sutrikimų grupės ir jų laipsniai nustatomi pagal psichikos ar fizinių funkcijų sutrikimus, atsiradusius dėl įgimtų sklaidos trūkumų, persirgtų ligų, traumų. Tai – intelekto sutrikimai, specifiniai pažinimo sutrikimai arba pažinimo procesų neišlavėjimas, emocijų, elgesio ir socialinės raidos sutrikimai, kalbos ir kiti komunikacijos sutrikimai, klausos sutrikimai, regos sutrikimai, judesio ir padėties sutrikimai, lėtiniai somatiniai ir neurologiniai sutrikimai, kompleksiniai sutrikimai, kiti raidos sutrikimai.

## **2. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS IDENTIFIKAVIMAS SPECIALIOJO UGDYMO ORGANIZACIJOJE: TYRIMO METODOLOGIJA**

### **2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas**

Komandinio darbo raiškos identifikavimo empirinis tyrimas atliktas taikant kiekybinės apklausos raštu metodą. Konstruojant anketą, atsižvelgta į socialines psichologines respondentų ypatybes, nes anketos sudarytojas turi atsižvelgti į respondentų informuotumą apie tyrimo dalyką, jų kultūrinius ypatumus (bendravimo tradicijas, kalbos specifiką) ir kt. Su tuo susiję tokie apklausos rezultatų kokybės faktoriai, kaip respondentų nuoširdumas ir atsakymų patikimumas.

Planuojant atlikti tyrimą, labai svarbu nustatyti imtį, kuria remiantis būtų galima pagrįsti iškeltas hipotezes ir padaryti statistiškai teisingas išvadas, tiksliau, kad imtis būtų reprezentatyvi. Tyrimui pasirinktos 5 specialiojo ugdymo organizacijos Telšių apskrityje: Telšių vaikų su negalia centras, Telšių specialioji mokykla, Telšių kurčiųjų mokykla, Plungės specialioji mokykla ir Mažeikių specialioji mokykla. Apklausti šiose įstaigose dirbantys darbuotojai, išskyrus techninį personalą (valytojai, sargai ir kt.), kurie neprisideda prie specialiųjų ugdymo poreikių asmenims tenkinimo. Respondentai buvo pasirinkti atsitiktinai, nekreipiant dėmesio nei į jų darbo stažą, nei į jų priklausymą tam tikroms komandoms ir t.t.

Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondentai raštu atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Anketa individualiai kiekvienam respondentui išdalijama darbo vietoje, iš anksto aptarus grąžinimo datą. (Luobikienė I., 2002).

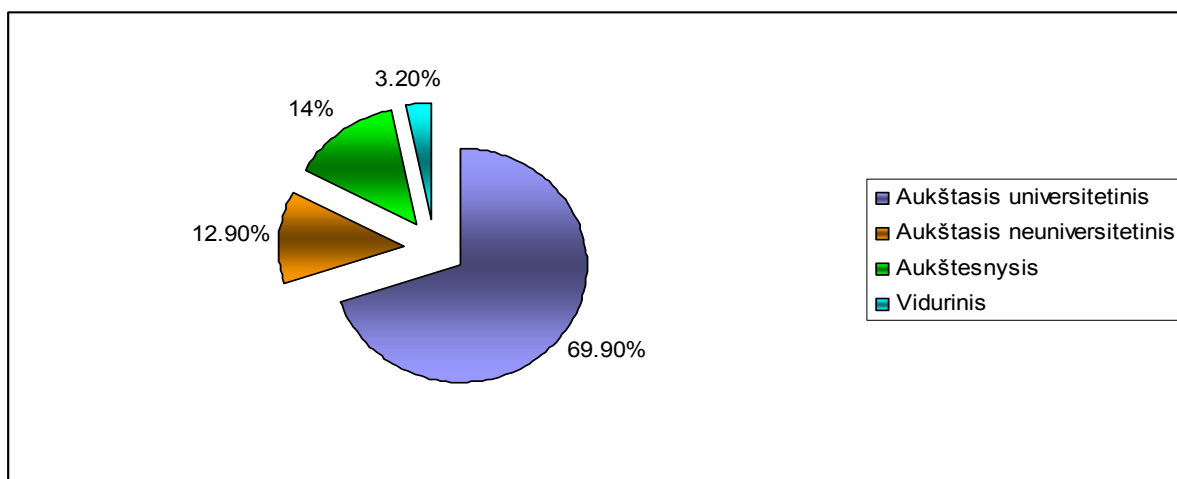
Tyrimui atlikti sukonstruotas instrumentas, sudarytas iš 29 klausimų, kurie skirstyti į du blokus (1 priedas). Pirmosios dalies klausimai skirti gauti sociodemografinę informaciją apie respondentus. Jų buvo paprašyta nurodyti savo amžių, lytį, išsilavinimą, stažą, organizacijos, kurioje dirba, tipą. Antroji klausimų grupė skirta tirti organizacijos narių nuomonę kaip jie supranta komandinį darbą, kokios yra respondentų žinios komandinio darbo srityje ir kokia respondentų patirtis komandoje. Respondentų prašyta įvertinti savo žinias apie komandinį darbą bei patirtį, motyvus, skatinančius priklausyti komandai, svarbiausius komandinio darbo aspektus ir įtaką specialiajam ugdymui ir t.t. Norint gauti objektyvius tyrimo rezultatus apklausa buvo anoniminė ji vyko 2011m. vasario - kovo mėnesiais. Išdalinta specialiojo ugdymo įstaigų darbuotojams 200 anketų, grįžo 186. Galima teigti, kad apklausos imtis yra reprezentatyvi ir gauti atsakymai leidžia analizuoti komandinio darbo raiškos identifikavimą specialiojo ugdymo organizacijose.

Tyrimo naudoti mokslinės literatūros analizės, anketavimo ir statistinės analizės metodai. Statistinei duomenų analizei naudota aprašomoji statistika. Statistinis kintamųjų ryšys buvo nustatomas pagal Pearson koreliacijos koeficientą (statistikos metodas, tiriantis kiekybinių kintamųjų ryšio stiprumą), bei taikant ANOVA vienfaktorinę dispersinę analizę (tai visuma statistinių metodų, skirtų kiekybinių rezultatų, priklausančių nuo skirtingų vienu metu veikiančių kokybinių faktorių, apdorojimui. Dispersinė analizė padeda nustatyti svarbiausius faktorius ir įvertina jų poveikį kiekybiniam atsakui). Statistinių duomenų rezultatų apdorojimui naudotasi statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programinė įranga SPSS for Windows 13.0 bei matematinės skaičiuoklės MS Excel pagalba. Gauti rezultatai pavaizduoti lentelėse bei grafikuose.

## 2.2. Imties charakteristikos

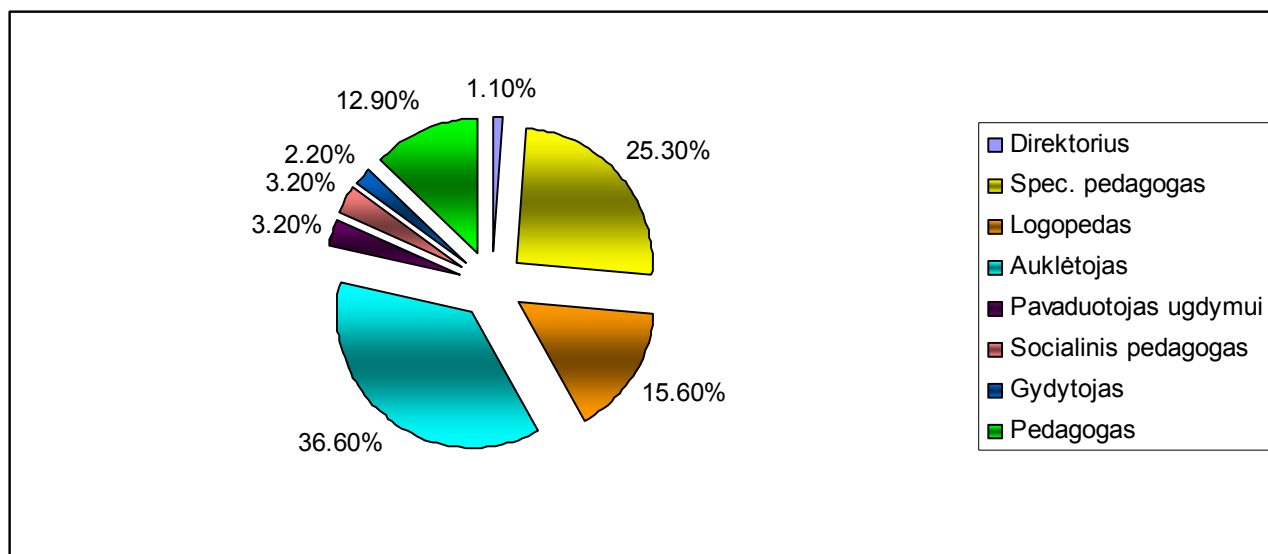
Siekiant identifikuoti komandinio darbo raišką Telšių apskrities specialiosiose ugdymo įstaigose, buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 186 savanoriai respondentai, iš jų 168 moterys ir 18 vyrų, tai yra moterys sudarė 90,3 proc., vyrai – tik 9,7 proc. tiriamųjų. Amžiaus vidurkis moterų yra 43,41 metai, vyrų – 50,11 metų. Moterų darbo stažo specialiojoje ugdymo įstaigoje vidurkis yra 14,03 metų, vyrų – 26 metai. Remiantis apklausos duomenimis galima teigti, kad įstaigų kolektyvai sudaryti iš patyrusių, savo darbą išmanančių darbuotojų, tačiau nusistovėję darbo nuostatos ir įpročiai gali trukdyti įdiegiant naujoves. Sunkiau darbuotojams, dirbantiems daug metų, dirbti kitaip, taikant komandinio darbo metodiką.

Pagal įgytą išsilavinimą daugiausia, t.y. net 69,9 proc. tiriamųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 12,9 proc. – aukštąjį neuniversitetinį, 14 proc. – aukštesnįjį ir 3,2 proc. – vidurinį (žr. 3 pav.). Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad didžiausią kiekį darbuotojų su aukštuoju išsilavinimu lemia tai, kad specialiųjų ugdymo įstaigų darbo specifika reikalauja darbuotojų baigusiu aukštąjį mokslą ir įgijusių pedagoginių, psichologinių, vadybinių žinių.



**1 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

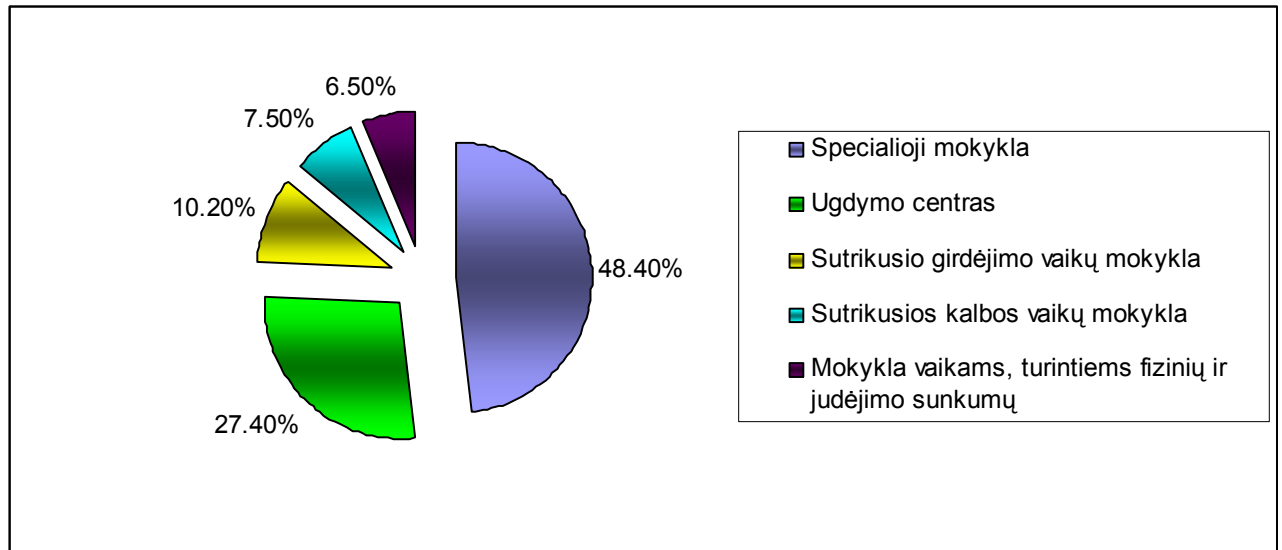
Paklaustus kuo dirba respondentai specialiojo ugdymo įstaigose, daugiausia, t.y. 36,6 proc. tiriamųjų atsakė dirbantys auklėtojais, 25,3 proc. – specialiaisiais pedagogais, mažiausiai respondentai sakė dirbantys, gydytojais – 2, 2 proc. ir tik 1,1 proc. tiriamųjų užima direktoriaus pareigas. Detalesnis respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas pateiktas 4 pav.



**2 pav.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Specialiojo ugdymo organizacijų būna įvairių tipų, tai ir ugdymo centrai, ir specialiosios mokyklos, ir įstaigos ugdytiniams su sutrikusia klausa ar kalba, ar turintiems fizinių ir judėjimo sutrikimų. Todėl aktualu išsiaiškinti koks respondentų pasiskirstymas pagal specialiosios ugdymo įstaigos tipą. Taigi daugiausia respondentų (net 48,4 proc.) dirba specialiojoje mokykloje, 27,4 proc. – ugdymo centre, ir tik 7,5 proc. – sutrikusios kalbos vaikų mokykloje ir 6,5 proc. – mokykloje vaikams, turintiems fizinių ir judėjimo sutrikimų (žr. 6 pav.). Pastebėta tai, kad kai kurie respondentai, dirbantys ugdymo centruose, anketoje pažymėjo dirbantys sutrikusios kalbos vaikų mokykloje ir mokykloje vaikams, turintiems fizinių ir judėjimo sutrikimų, nes ugdymo centruose

yra vaikai turintys tiek fizinių ir judėjimo sutrikimų, tiek kalbos sutrikimų. Tai nežymiai galėjo iškreipti tyrimo duomenis. Be to tokį didelį respondentų, dirbančių specialiosiose mokyklose, skaičių lėmė ir tai, kad Telšių apskrityje yra trys specialiosios mokyklos, todėl ir respondentų skaičius yra žymiai didesnis, lyginant su kitų įstaigų respondentais.



3 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įstaigą, kurioje jie dirba

### 3. KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS IDENTIFIKAVIMAS SPECIALIOJO UGDYMO ORGANIZACIJOJE, REMIANTIS DIAGNOSTINIAIS TYRIMO REZULTATAIS

#### 3.1. Specialiojo ugdymo įstaigų apibūdinimas

Lietuvos Respublikos Specialiojo ugdymo įstatymas (1998 m. gruodžio 15 d. Nr. VIII-969, Vilnius) reglamentuoja specialiojo ugdymo teisinį pagrindą, pagrindines sąvokas, specialiojo ugdymo principus, uždavinius, specialiųjų ugdymosi poreikių grupes, asmens specialiųjų ugdymosi poreikių įvertinimą, specialiojo ugdymo sistemos sandarą, specialiojo ugdymo organizavimą, pedagoginę, psichologinę, socialinę ir medicininę pagalbą, specialiojo ugdymo specialistų rengimą ir kt. Lietuvos Respublikos Specialiojo ugdymo įstatyme (1998 m. gruodžio 15 d. Nr. VIII-969, Vilnius) yra pateikiama, jog *specialiojo ugdymo įstaiga* - švietimo įstaiga, kurios pagrindinė veikla – specialiųjų poreikių asmenų ugdymas. Kalbant apie specialiąsias ugdymo įstaigas vertėtų atkreipti dėmesį ir į sąvokas, apibūdinančias ten vykdomą veiklą. *Specialusis ugdymas* – specialiųjų poreikių asmenų mokymas, lavinimas bei vertybinių nuostatų formavimas, pripažįstant šių asmenų gebėjimus ir galias. *Specialieji ugdymosi poreikiai* - pagalbos ir paslaugų reikmė, atsirandanti dėl to, kad ugdymo ir saviugdodos reikalavimai neatitinka specialiųjų poreikių asmens

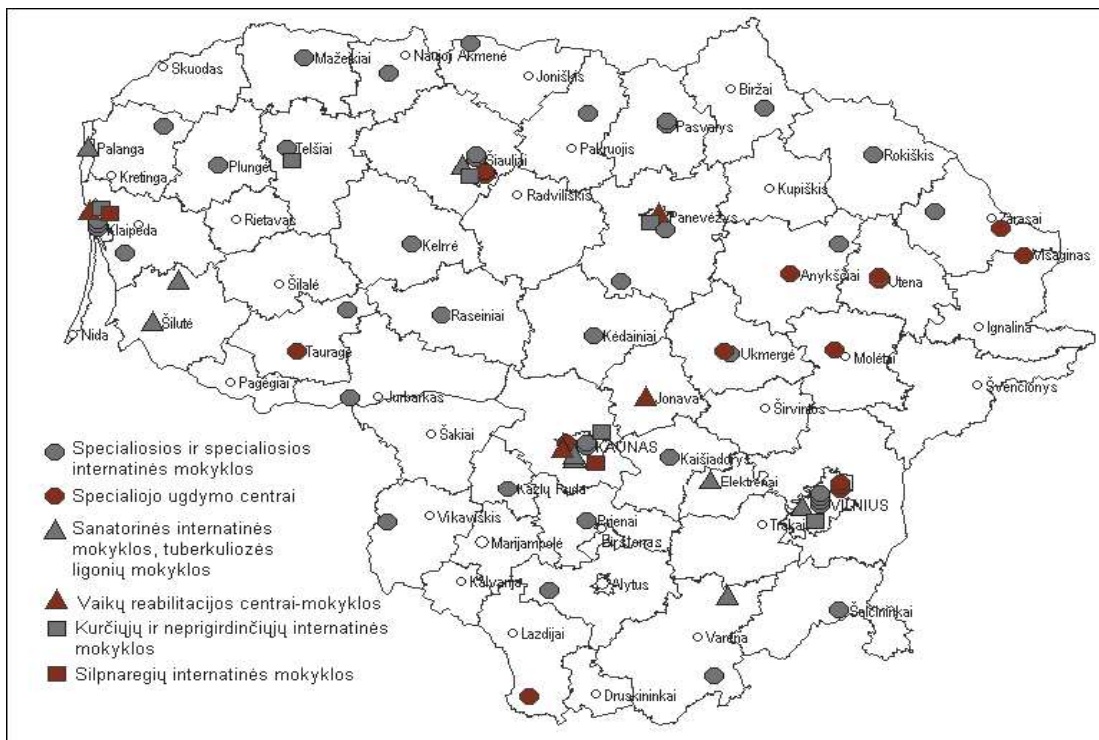
galimybių. *Specialiųjų poreikių asmenys* – vaikai ir suaugusieji, dėl įgimtų ar įgytų sutrikimų turintys ribotas galimybes dalyvauti ugdymo procese, visuomenės gyvenime. *Specialusis pedagogas* - specialistas, turintis aukštąjį išsilavinimą ir pedagogo psichologo kvalifikaciją darbui su specialiųjų poreikių asmenimis. *Specialioji pedagoginė pagalba* - pedagoginių priemonių sistema, padedanti užtikrinti veiksmingą specialiųjų poreikių asmenų ugdymą (Lietuvos Respublikos Specialiojo ugdymo įstatymas, 1998 m. gruodžio 15 d. Nr. VIII-969, Vilnius).

Specialiųjų mokyklų tinklas parodo, kaip užtikrinamos lygios galimybės mokytis ar būti ugdomiems vaikams, paaugliams ir jaunuoliams, turintiems ypatingų poreikių, dėl kurių jiems netinka bendrojo lavinimo mokyklos.

Kaip teigiama [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/apzvalgos/ls050.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/ls050.pdf), per pastarąjį dešimtmetį specialiųjų mokyklų tinklas kito labai nedaug. 1991–1992 m.m. šalyje veikė 52 specialiosios mokyklos, 1997–1998 m.m. – 54, 2000–2001 m.m. – 62 specialiosios mokyklos (tarp jų ir internatinės) bei specialiojo ugdymo centrai, 2001–2002 m.m. – 65 (iš jų viena nevalstybinė), tarp jų – 11 specialiojo ugdymo centrų didelių ir labai didelių specialiųjų poreikių vaikams ir jaunuoliams. 2002–2003 m.m. specialiųjų (internatinių) mokyklų buvo 66, iš jų 15 – specialiojo ugdymo centrų. Specialiojo ugdymo centrai kuriasi kaip alternatyva specialiosioms mokykloms. Centrus daugiausia steigia savivaldybės, atsiliepdamos į šeimų, auginančių neįgalius vaikus ir jaunuolius, pageidavimus. Iš specialiosios paskirties įstaigų daugiausia mokyklų skirta vaikams, turintiems intelekto sutrikimų. 2002 m. Lietuvoje jų veikė 37. Ne visos specialiosios mokyklos yra užpildytos. Kai kurios specialiosios mokyklos reorganizuotos į specialiojo ugdymo centrus, reabilitacijos centrus, dalis internatinių mokyklų tapo vaikų globos namais. 2002 m. pabaigoje iš 90 850 vaikų, lankančių ikimokyklinės įstaigas, specialiosios paskirties ikimokyklinės įstaigas lankė 4 427 (apie 5%). Beveik pusę jų (2 124) sudarė turintieji kalbos sutrikimų. 1% visų Lietuvos mokinių yra ugdomi specialiosiose (internatinėse) mokyklose

([http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/apzvalgos/ls050.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/ls050.pdf)).





4 pav. Specialiųjų ugdymo įstaigų geografinis pasiskirstymas Lietuvoje

Informacijos šaltinis: LR švietimo ir mokslo ministerijos duomenų bazė. Prieiga prie interneto:

<[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/apzvalgos/ls050.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/ls050.pdf)> [žiūrėta 2011 02 04]

Kaip matyti iš 1 piešinio, Lietuvoje yra 66 specialiojo ugdymo įstaigos, ugdančius vaikus bei jaunuolius, turinčius specialiuosius poreikius. Šių įstaigų yra beveik visuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose arba savivaldybių centruose. Tai dar kartą įrodo koks reikšmingas ir svarbus yra specialiųjų ugdymo organizacijų darbas, nes Lietuvoje didžiuliai specialiuosius ugdimosi poreikius turinčių asmenų skaičius.

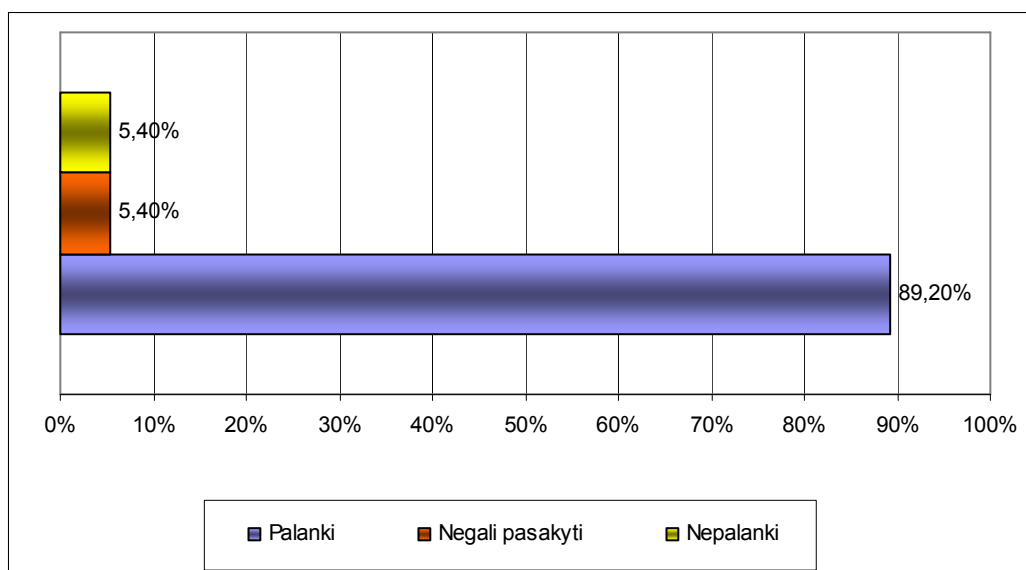
### 3.2. Nuomonių skirtybės, vertinant komandinį darbą specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų požiūriu

Analizuojant organizacijas, jų vykdomo darbo aspektu, paprastai darbas organizacijose atliekamas grupėse arba komandose. Viena vertus, organizaciją galime suprasti kaip grupes, komandas, kurios apima įvairių specialybių darbuotojus. Kita vertus, sąvoka „grupė“ gali būti taikoma tiek komandai, tiek ir organizacijai, kuri laikoma didele grupe. Komanda, be abejonės, bus grupė, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda. Praktika rodo, kad kartais ir viena komanda gali sudaryti organizaciją (Guščinskienė, Sapežinskienė, Švedienė, 2003, p.6).

Šiandieninėse specialiojo ugdymo įstaigose vis labiau populiarėjantys naujieji ugdymo metodai (projektinis darbas, disputai, mokinių darbas grupėse ir kt.), darbuotojų įtraukimas į

organizacijos veiklos planavimą, vertinimą, yra ypač palankūs diegti komandinį darbą. Grupės veikla ir komandinis darbas mūsų šalies švietimo sistemoje įgyja vis didesnę vertę, nes jo metu yra siekiama ne tik akademinų, bet ir psichologinių, kultūrinių, socialinių tikslų. Tai yra modernios organizacijos bruožas.

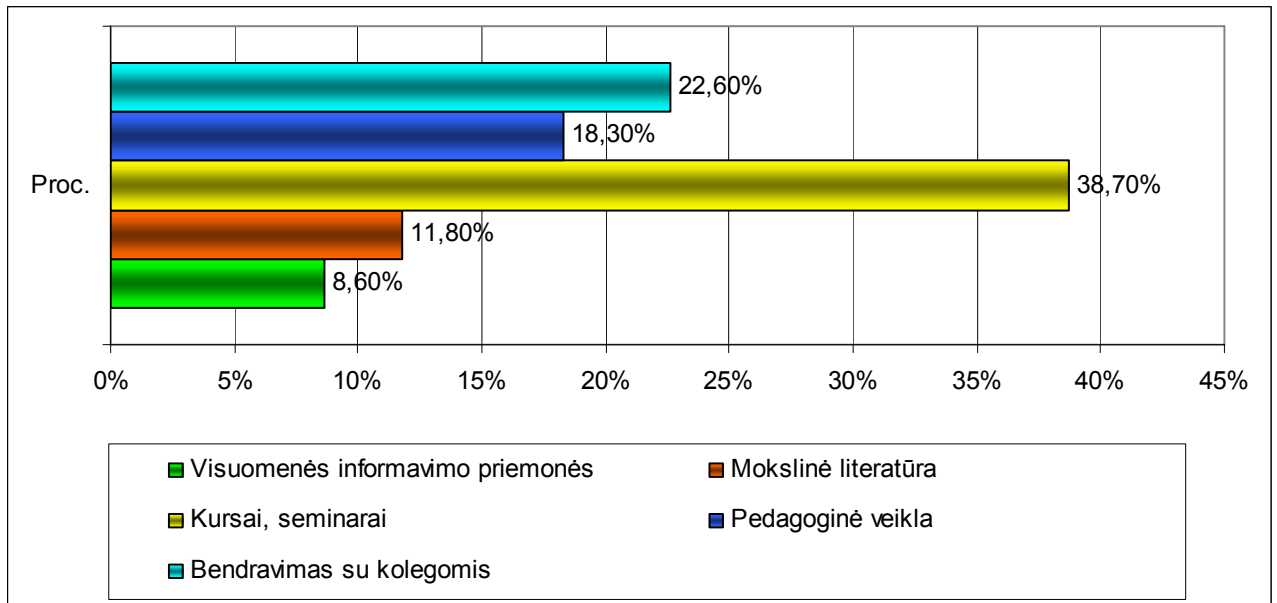
Tyrimo metu siekta išsiaiškinti pedagogų požiūrį į komandinį darbą specialiojo ugdymo organizacijose. Daugelis respondentų (89,2 proc.) mano, jog specialiojo ugdymo organizacijų specifika yra palanki diegti komandinio darbo principus, 5,4 proc. respondentų nepritaria šiam teiginiui, ir 5,4 proc. – neturi nuomonės šiuo klausimu (žr. 7 pav.).



**5 pav.** Organizacijos darbo specifikos palankumas komandiniam darbui

Respondentų nuomonė rodo, jog specialiojo ugdymo organizacijų darbo specifika ir aplinka yra palanki komandiniam darbui ir galima sėkmingai taikyti specialiojo ugdymo organizacijose, kaip šiuolaikišką vadybinės ir pedagoginės veiklos efektyvinimo būdą.

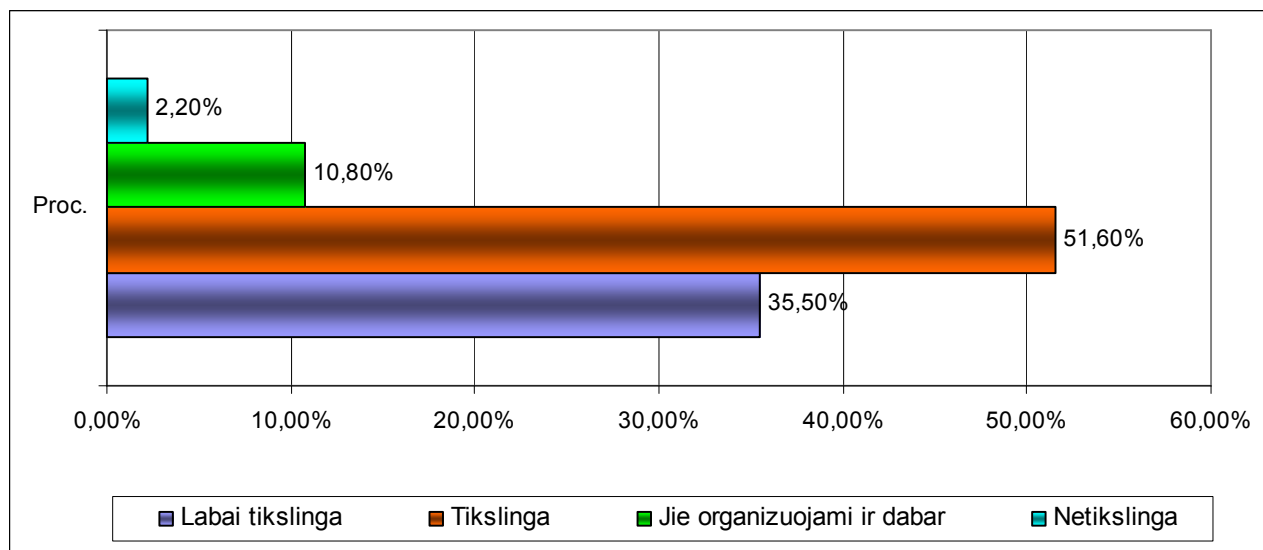
Taip pat tyrime buvo domėtasi, kas suteikia daugiausia informacijos apie komandinį darbą specialiojo ugdymo organizacijose (žr. 6 pav.). Daugiausiai, t.y. 38,7 proc. tiriamųjų mano, kad kursai ir seminarai, 22,6 proc. – kad bendravimas su kolegomis, tik 11,8 proc. respondentų pasisakė, kad mokslinė literatūra ir 8,6 proc. – kad visuomenės informavimo priemonės (žr. 8 pav.). toks nuomonių pasiskirstymas rodo darbuotojų norą mokytis, tobulėti, dirbant komandoje. Labiau vertinamas komunikavimas, žinių perdavimas iš „lūpų į lūpas“, nei mokslinės literatūros studijavimas. Todėl taip pat galima daryti prielaidą, kad darbuotojai galėtų dirbti komandoje.



**6 pav.** Priemonės, suteikiančios daugiausia informacijos apie komandinį darbą

Kadangi respondentai pažymėjo, jog daugiausia informacijos apie komandinį darbą jiems suteikia kursai/seminarai, aiškintasi ar specialiojo ugdymo įstaigose būtų tikslinga organizuoti seminarus/mokymus apie komandinį darbą bei jo veiksmingumą dirbant su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais. 51,6 proc. tiriamųjų atsakė, kad tikslinga, 35,5 proc. – kad labai tikslinga, 2,2 proc. – kad netikslinga. 10,8 proc. tiriamųjų teigimu, tokie seminarai/ mokymai organizuojami ir dabar (žr. 9 pav.). Respondentų atsakymai rodo, kad seminarai/mokymai šiuo metu vyksta retai, jie norėtų savo žinias apie komandinį darbą gilinti mokymuose. Vadovai turėtų atsižvelgti į tokią respondentų nuomonę ir organizuoti seminaru/mokymus savo vadovaujamosiose įstaigose, kad jų darbuotojams būtų sudarytos visos palankios sąlygos tobulėti.

Kaip paaiškėjo, didžioji dauguma respondentų pažymėjo, jog daugiausia informacijos apie komandinio darbo principus jei gauna organizuojamuose seminaruose ir kursuose. Todėl tikslinga sužinoti jų nuomonę, ar reikalinga būtų organizuoti tokius seminarus jų organizacijoje. Rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė respondentų (t.y. 51,6 proc.) mano jog būtų tikslinga, 35,5 proc. pažymėjo, kad labai tikslinga, o 10,8 proc. sakė tokie seminarai jų organizacijose organizuojami ir dabar. Netikslinga organizuoti seminaras mano 2,2 proc. respondentų (žr. 9 pav.).



7 pav. Seminarų/mokymų apie komandinį darbą organizavimo tikslingumas

Galima daryti išvadą, kad respondentai trūkstamas žinias stengiasi ir nori įgyti besimokydami, jaučiasi dirbantys šiuolaikiškoje besimokančioje organizacijoje.

Į klausimą, kas, respondentų manymu, turėtų dalyvauti organizuojamuose seminaruose/mokymuose apie komandinį darbą, dirbant su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais, labiausia (žr. 2 lentelė), tiriamųjų nuomone, tokių seminarų reiktų auklėtojams ( $0,89 \pm 0,311$ ) ir specialiesiems pedagogams ( $0,83 \pm 0,378$ ), mažiausiai – gydytojams ( $0,31 \pm 0,464$ ) ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams ( $0,26 \pm 0,439$ ). Tokių respondentų pasiskirstymą galėjo lemti ir tai, kad apklausoje daugiausia dalyvavo auklėtojai ir specialieji pedagogai, kurie daugiausia laiko praleidžia su specialiujų poreikių ugdytiniais. Galima daryti išvadą, jog auklėtojai ir specialieji pedagogai jaučia komandinio darbo žinių ir patirties trūkumą.

4 lentelė

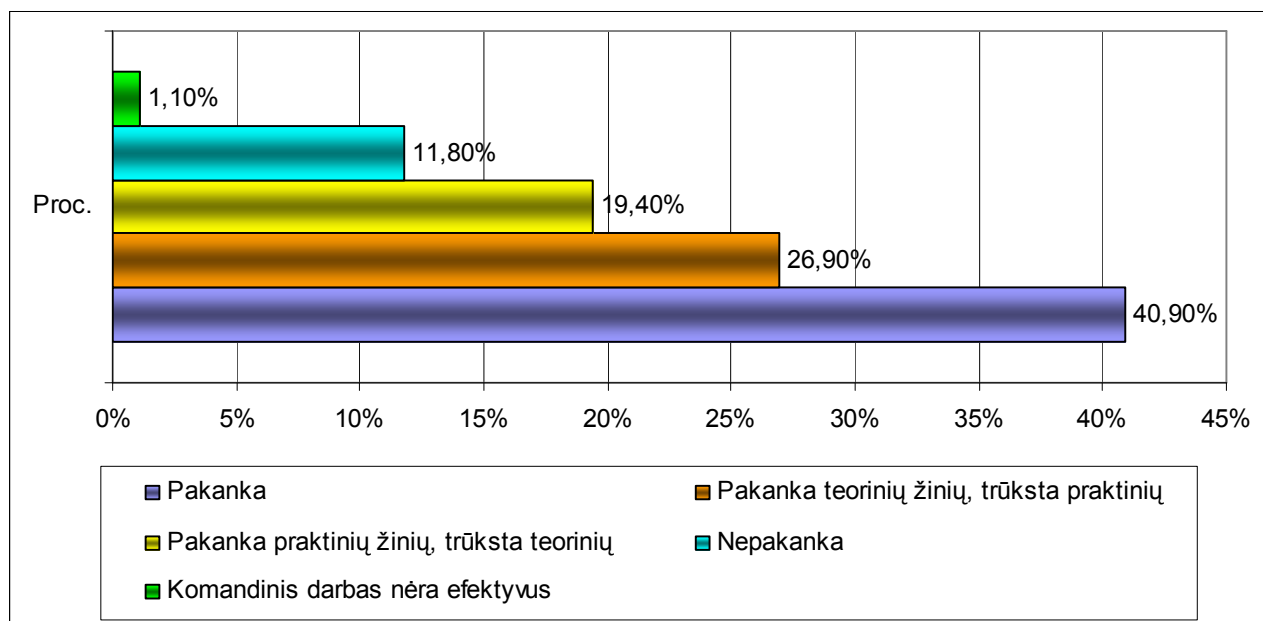
#### Seminarų/mokymų apie komandinį darbą reikalingumas

Asmenys, kuriems labiausiai reikalingi mokymai	M±SD	F	p-reikšmė
Direktorius	0,34±0,476	43,892	0,000***
Specialusis pedagogas	0,83±0,378		
Logopedas	0,74±0,439		
Auklėtojas	0,89±0,311		
Psichologas	0,48±0,501		
Tėvai, turintys vaikų su spec.poreikiais	0,60±0,491		
Pavaduotojas ugdymui	0,45±0,499		
Socialinis pedagogas	0,60±0,491		
Gydytojas	0,31±0,464		
Priešmokyklinio ugdymo pedagogas	0,26±0,439		

Skirtumai statistiškai reikšmingi, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$

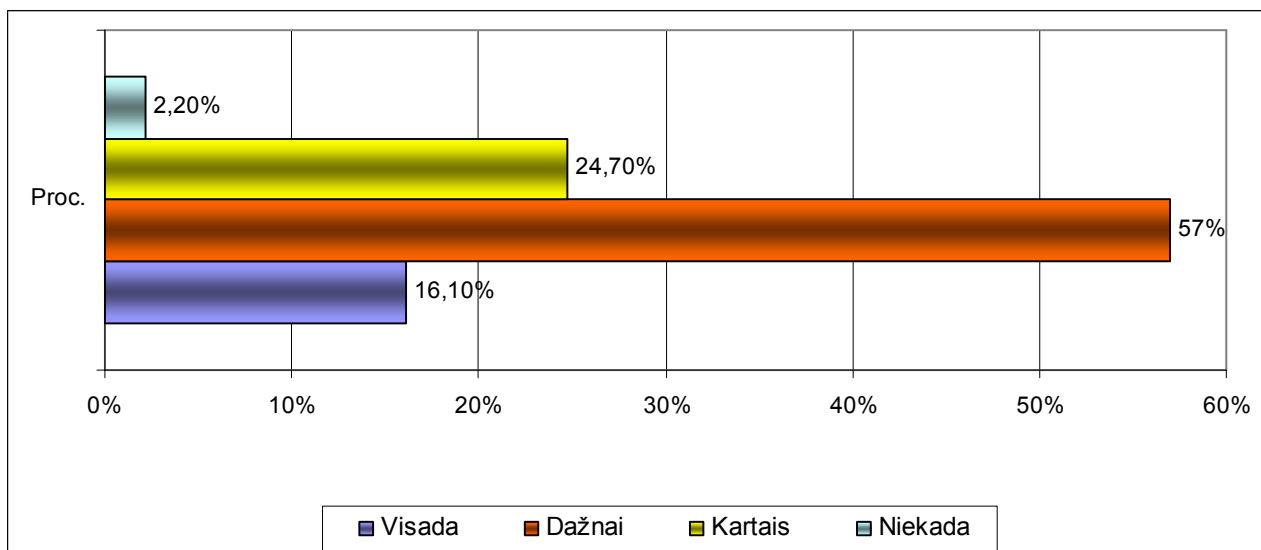
Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba. Tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai, nes tuomet komandos nariai gali mokytis vieni iš kitų, papildyti vienas kitą, taip pat, tarp asmenybių išskylantys konfliktai padeda nesurambėti, diskutuoti ir ieškoti geriausio sprendimo (Barvydienė, Kasiulis, 1998, p.72). Todėl komandinis darbas nebus veiksmingas, jei jos nariai neturės žinių kas yra komandinis darbas, kokie tokio darbo privalumai ir trūkumai.

Tyrimė buvo domėtasi, ar tiriamiesiems pakanka žinių apie komandinio darbo organizavimą, dirbant su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais. Daugiausia, t.y. 40,9 proc. tiriamųjų teigė, kad pakanka, 26,9 proc. – kad pakanka teorinių žinių, trūksta praktinių, 19,4 proc. – kad pakanka praktinių žinių, trūksta teorinių, 11,8 proc. – kad nepakanka. 1,1 proc. tiriamųjų teigė, kad komandinis darbas, dirbant su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais, nėra efektyvus (žr. 10 pav.). Tai rodo, kad specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojai domisi komandiniu darbu, tačiau vis dar sunkiai praktikoje pritaiko įgytas žinias. Šitokių nuomonių pasiskirstymą galėjo lemti ir tai, kad daugumos respondentų didelė darbo patirtis, be to, palaikydami bei keldami savo kvalifikaciją domisi komandinio darbo ypatybėmis.



**8 pav.** Žinių apie komandinio darbo organizavimą pakankamumas

Svarbu išsiaiškinti ir tai, kaip specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojai geba savo turimas teorines žinias pritaikyti praktikoje. Apklauskos dalyviai į šį klausimą atsakė taip: 57 proc. tiriamųjų teorines žinias apie komandinį darbą pritaikyti praktikoje geba dažai, 24,7 proc. – kartais, 16,1 proc. – visada ir 2,2 proc. – niekada (žr. 11 pav.). Respondentų atsakymai taip pat rodo, kad jie domisi komandiniu darbu, ir stengiasi savo žinias taikyti praktikoje, tačiau ilgametis darbas ir nusistovėjusi darbo metodika trukdo taikyti naujoves ugdymo procese.



9 pav. Gebėjimas turimas teorines žinias apie komandinį darbą pritaikyti praktikoje

Tyrimu nustatyta, kad egzistuoja statistikai reikšmingas ryšys tarp specialiojo ugdymo įstaigos darbo specifikos palankumo komandiniam darbui ir kitų kintamųjų. Darbuotojai, kurie teigė, kad specialiojo ugdymo įstaigos yra palankios komandiniam darbui, turi daugiau žinių apie komandinio darbo organizavimą ( $r = 0,468$ ,  $p < 0,001$ ), jiems komandinis darbas labai svarbus dirbant su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais ( $r = 0,513$ ,  $p < 0,001$ ), Komandinį darbą specialiojo ugdymo organizacijose palankiau vertina tie pedagogai, kurie mano turį asmeninių savybių, gebėjimų dirbti komanda ( $r = 0,339$ ,  $p < 0,001$ ). Palankiau vertino ir tie respondentai, kurių aukštesnis išsilavinimas ( $r = 0,376$ ,  $p < 0,01$ ), kurie pritarė nuomonei, jog ateityje organizacija negalės efektyviai dirbti, nenaudodama komandinio darbo principų ( $r = 0,421$ ,  $p < 0,01$ ). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas atvirkštinis ryšys tarp specialiojo ugdymo įstaigos darbo specifikos palankumo komandiniam darbui ir piniginio atlygio ( $r = -0,483$ ,  $p < 0,001$ ), kitaip tariant, kuo respondentai palankiau vertina įstaigos darbo specifiką komandiniam darbui, tuo piniginis atlygis juos mažiau skatina priklausyti komandai.

5 lentelė

**Darbo specifikos palankumo komandiniam darbui ir kitų rodiklių ryšys**

Kiti rodikliai	Įstaigos darbo specifikos palankumas komandiniam darbui	
	r	p-reikšmė
Pakanka žinių apie komandinio darbo organizavimą	0,468	0,001
Turi asmeninių savybių ir gebėjimų komandiniam darbui	0,339	0,001
Komandinis darbas labai svarbus dirbant su specialiųjų poreikių turinčiais vaikais	0,513	0,01
Išsilavinimas	0,376	0,01
Komandinio darbo naudojimo ateityje būtinumas	0,421	0,01
Piniginis atlygis, kaip skatinantis priklausyti komandai veiksnys	-0,483	0,001

Ryšys statistiškai reikšmingas, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$

Galima daryti išvadą, jog darbuotojai, kurie labiau domisi naujovėmis, siekia tobulėjimo, palankiau vertina komandinio darbą, jo principus, nes supranta, kad toks darbas yra dažniausiai daug veiksmingesnis ir efektyvesnis dirbant su specialiųjų poreikių asmenimis.

Tiriamųjų buvo prašoma įvertinti komandinio darbo įtaką, dirbant su specialiųjų poreikių vaikais. 5-oje lentelėje pateikiami duomenys rodo, jog, tiriamųjų manymu, didžiausia komandinio darbo įtaka yra ta, kad jis leidžia efektyviai panaudoti daugelio žmonių pastangas ir skirtingus įgūdžius ( $0,75 \pm 0,433$ ), palengvina sudėtingų užduočių atlikimą ( $0,61 \pm 0,490$ ), mažiausia yra ta, kad suteikia žmonėms bendrumo, priklausymo grupei jausmą ( $0,18 \pm 0,388$ ) bei įgalina priimti kolektyvinius sprendimus ( $0,31 \pm 0,464$ ). Taikant ANOVA vienfaktorinę dispersinę analizę, tarp įtakos, kurią daro komandinis darbas, nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ( $F = 30,495$ ,  $p < 0,001$ ). Vadinasi visi lentelėje išvardinti kintamieji yra reikšmingi komandinio darbo įtakai dirbant su specialiųjų ugdymo poreikių turinčiais vaikais. Kuo vidurkiai didesni, tuo juos žymintys poveikiai yra didesni.

6 lentelė

**Komandinio darbo įtaka, dirbant su specialiųjų ugdymo poreikių turinčiais vaikais**

Komandinio darbo įtaka	M±SD	F	p-reikšmė
Leidžia efektyviai panaudoti daugelio žmonių pastangas ir skirtingus įgūdžius	0,75±0,433	30,495	0,000***
Palengvina sudėtingų užduočių atlikimą	0,61±0,490		
Įgalina priimti kolektyvinius sprendimus	0,31±0,464		
Didina motyvaciją siekti tikslo	0,37±0,483		
Padedą darbuotojams tobulėti ir mokytis	0,47±0,500		
Leidžia sulaukti realios pagalbos iš kitų komandos narių	0,45±0,499		
Suteikia žmonėms bendrumo, priklausymo grupei jausmą	0,18±0,388		

Skirtumai statistiškai reikšmingi, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$

Tiriamųjų buvo klausiama, kokie komandinio darbo aspektai yra svarbiausi. 6-oje lentelėje pateikiami atsakymų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir jų skirtumo statistinis reikšmingumas. Kuo vidurkiai mažesni, tuo juos žymintys aspektai yra svarbiausi. Šiuo atveju, respondentų manymu, svarbiausia yra aiškiai iškelti komandos darbo tikslai ( $2,44 \pm 2,048$ ) ir bendradarbiavimas ( $4,25 \pm 2,483$ ), mažiausiai – sklandūs ryšiai su kitomis komandomis ( $8,51 \pm 2,472$ ) ir reguliari veiklos apžvalga ( $7,96 \pm 2,495$ ). Bet reikia nepamiršti, kad komanda nefunkcionuos gerai, jei bus pamiršti tokie aspektai, kaip atvirumas ir betarpiškumas, tinkamas vadovavimas, parama ir pasitikėjimas ar gera komunikacija.

Taikant ANOVA vienfaktorinę dispersinę analizę tarp svarbiausių komandinio darbo aspektų nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ( $F = 99,637$ ,  $p < 0,001$ ). Smilga E. ir Bosas A. (1999) teigė, komandiniai santykiai pasižymi bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, pagarba, abipusiu pasitikėjimu ir t.t. respondentų nuomonė rodo, kad jie taip pat neabejingi šiems ir kitiems autorių teiginiams, reiškia supranta komandinio darbo sąvokas ir esmę.

7 lentelė

**Svarbiausi komandinio darbo aspektai**

Aspektai	M±SD	F	p-reikšmė
Aiškiai iškelti komandos darbo tikslai	2,44±2,048	99,637	0,000***
Visi komandos nariai atlieka savo darbą	4,52±2,817		
Atvirumas ir betarpiškumas	5,71±2,139		
Parama ir pasitikėjimas	5,15±2,628		
Bendradarbiavimas	4,25±2,483		
Aiškios veiklos procedūros	6,81±2,532		
Tinkamas vadovavimas	5,03±3,037		
Reguliari veiklos apžvalga	7,96±2,495		
Individualus tobulėjimas	7,25±2,734		
Sklandūs ryšiai su kitomis komandomis	8,51±2,472		
Gera komunikacija	7,70±3,161		

Skirtumai statistiškai reikšmingi, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$

Dirbant bet kokią darbą yra reikalingi tam tikri ištekliai. Išteklių ribotumas aiškiai suprantamas, tačiau organizacija turi sugebėti spręsti iškilusias problemas, nes nuo to priklauso organizacijos veiklos kokybė. Tiriamųjų buvo klausiama, kokių išteklių ribotumas trukdo komandiniam darbui jų įstaigoje. Respondentų atsakymai rodo, jog komandiniam darbui įstaigoje labiausiai trukdo lėšų trūkumas ( $2,20±0,839$ ) ir tėvų aktyvaus dalyvavimo ugdyme trūkumas ( $2,27±0,737$ ), mažiausiai – specialiojo pedagogo ( $3,17±0,800$ ) ir auklėtojo/ugdymo pedagogo ( $3,16±0,796$ ) darbo trūkumai. Kuo vidurkiausiai mažesni, tuo juos žyminčių išteklių ribotumas labiau trukdo komandiniam darbui.

Taikant ANOVA vienfaktorinę dispersinę analizę tarp išteklių, kurie trukdo komandiniam darbui, nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ( $F = 44,135$ ,  $p < 0,001$ ). Tai rodo, jog visi aukščiau išvardinti ištekliai yra reikšmingi komandinio darbo organizavimui.



**Išteklių ribotumas, trukdantis dirbti komandoje**

Ištekliai	M±SD	F	p-reikšmė
1	2	3	4
Logopedo, sugebančio dirbti su specialiujų poreikių turinčiais vaikais	3,03±0,888	44,135	0,000***
Specialiojo pedagogo, sugebančio dirbti su specialiujų poreikių turinčiais vaikais	3,17±0,800		
Psichologo, sugebančio dirbti su specialiujų poreikių turinčiais vaikais	2,33±0,945		
Socialinio pedagogo, sugebančio dirbti su specialiujų poreikių turinčiais vaikais	2,99±0,812		
Auklėtojo/ugdymo pedagogo, sugebančio dirbti su specialiujų poreikių turinčiais vaikais	3,16±0,796		
Tėvų, turinčių vaikų su specialiaisiais poreikiais, aktyvaus dalyvavimo ugdyme	2,27±0,737		
Techninės įrangos	2,32±0,808		
Lėšų	2,20±0,839		
Laiko	2,69±0,657		
Žinių/įgūdžių	2,81±0,611		
Komandinio darbo patirties	2,73±0,752		

Skirtumai statistiškai reikšmingi, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$

### 3.3. Nuomonių skirtybės, vertinant specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų patirtį dirbant komandoje

Reikia pažymėti, kad požiūris į grupinį darbą tiek literatūroje, tiek ir praktikoje yra gana prieštaringas. Nors daugelis šiuolaikinių autorių pripažįsta, kad mažų grupių panaudojimas turi didelę reikšmę efektyviam organizacijų funkcionavimui, bet yra ir skeptiškų nuomonių. Nepasitikėjimas grupiniu darbu dažniausiai atsiranda dėl netinkamo grupių veiklos organizavimo ir panaudojimo patyrimo. Be abejo, net pati geriausia idėja, netinkamai įgyvendinama, gali tik pabloginti, o ne pagerinti padėti. (Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p.60). Todėl labai svarbu išsiaiškinti specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojų patirtį komandiniame darbe.

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad 50 proc. tiriamųjų komandose dirba nuolatos ir 50 proc. tiriamųjų teigia, kad retai. Nebuvo nei vieno respondento pasisakiusio, jog niekada nėra dirbęs komandoje. Tai rodo, kad darbuotojų labai skirtinga patirtis komandiniame darbe. Be to nustatyta, jog kuo dažniau darbuotojai dirba komandose, tuo turi daugiau žinių apie komandinio darbo organizavimą ( $r = 0,249$ ,  $p < 0,001$ ). Respondentai, kurie dažnai dirba komandose teigia, kad juos priklausyti komandai skatina tai, jog turi asmeninių savybių ir gebėjimų dirbti komandinį darbą ( $r = 0,302$ ,  $p < 0,001$ ), jaučia didesnes saviraiškos galimybes dirbant komandoje ( $r = 0,249$ ,  $p = 0,001$ ),

jaučia stipresnę sprendimų įtaką kitiems ( $r = 0,145$ ,  $p < 0,048$ ). Ir priešingai, piniginis atlygis ( $r = -0,327$ ,  $p < 0,001$ ) bei karjeros galimybės ( $r = -0,205$ ,  $p < 0,005$ ). Juos mažiausiai skatina priklausyti komandai.

O analizuojant bendrą visų respondentų nuomonę, kas juos skatina priklausyti komandai, daugumo respondentų manymu, labiausiai priklausyti komandai skatina asmeninių savybių ir gebėjimų turėjimas komandiniam darbui ( $0,55 \pm 0,499$ ) ir didesnės saviraiškos galimybės dirbant komandoje ( $0,55 \pm 0,498$ ), mažiausiai – tiriamųjų sprendimų įtaka kitiems ( $0,10 \pm 0,296$ ) ir piniginis atlygis ( $0,10 \pm 0,296$ ) (žr. 17 lentelė).

9 lentelė

**Darbo komandose dažnumo ir veiksmų, skatinančių priklausyti komandai ryšys**

Veiksniai	Darbo komandose dažnumas	
	r	p-reikšmė
Asmeninių savybių ir gebėjimų turėjimas komandiniam darbui	0,302	0,001
Didesnės saviraiškos galimybės dirbant komandoje	0,249	0,001
Mano sprendimų įtaka kitiems	0,145	0,048
Karjeros galimybės	-0,205	0,005
Piniginis atlygis	-0,327	0,001

Ryšys statistiškai reikšmingas, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$

Gauti rezultatai rodo, jog specialiojo ugdymo organizacijose, tie darbuotojai, kurie dažniau dirba komandose, labiau supranta komandinio darbo reikšmę specialiajam ugdymui, jaučia stipresnę savo sprendimų įtaką kitiems komandos nariams.

Analizuojant ir vertinant duomenis, nustatyta, kad egzistuoja ryšys tarp gebėjimo teorinės žinias apie komandinį darbą pritaikyti praktikoje ir komandinio darbo, dirbant su specialiuju poreikių vaikais, svarbos ( $r = 0,331$ ,  $p < 0,001$ ), kitaip tariant, kuo įstaigos darbuotojai labiau geba teorines žinias apie komandinį darbą taikyti praktikoje, tuo jie labiau suvokia komandinio darbo, dirbant su specialiuju poreikių vaikais, svarbą. Be to, nustatytas statistiškai reikšmingas tiesioginis ryšys tarp gebėjimo teorinės žinias apie komandinį darbą pritaikyti praktikoje ir darbo komandose dažnumo ( $r = 0,249$ ,  $p = 0,001$ ), kitaip tariant, kuo įstaigos darbuotojai dažniau dirba komandose, tuo labiau geba teorines žinias apie komandinį darbą taikyti praktikoje. Tačiau kuo įstaigos darbuotojai labiau geba teorines žinias apie komandinį darbą taikyti praktikoje, tuo juos mažiau skatina priklausyti komandai vadovo vertinimai ( $r = -0,237$ ,  $p < 0,001$ ) (žr. 14 lentelę). Tai rodo darbuotojų atsakingumą ir norą savo darbą atlikti kuo geriau, nežiūrint kaip jį vertina įstaigos vadovas.

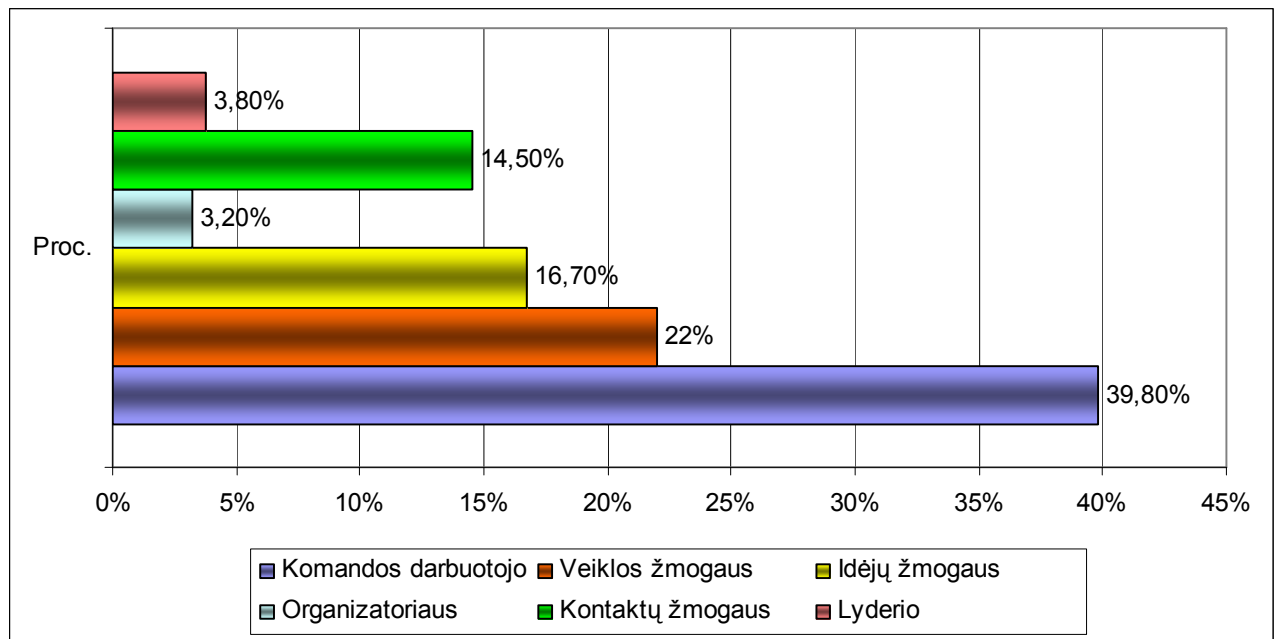
**Teorinių žinių apie komandinį darbą taikymas praktikoje**

Kiti rodikliai	Gebėjimas teorines žinias apie komandinį darbą taikyti praktikoje	
	r	p-reikšmė
Komandinio darbo, dirbant su spec. poreikių vaikais, svarba	0,331	0,001***
Darbo komandose dažnumas	0,249	0,001***
Vadovo vertinimas	-0,237	0,001***

Ryšys statistiškai reikšmingas, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$

Komandos nariai turi skirtingas mąstymo, elgsenos, bendravimo manieras, kurias dirbant komandoje labai svarbu suderinti. Kiekvienas komandos narys atlieka tam tikrą vaidmenį, kurį susiejus su kitais komandos narių vaidmenimis būtų sukuriama stipri komanda, galinti užtikrinti tikslingą darbą bei gerus rezultatus. Garsus mokslininkas Belbin M. (1993), atidžiai išstudijavęs komandos narių vaidmenis, teigia, jog kiekvienas narys atranda savo vietą, kartais prisiskirdamas sau ne po vieną, o po kelis vaidmenis. Todėl buvo svarbu išanalizuoti, kokius vaidmenis atlieka tiriamųjų specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojai, dirbdami komandose.

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti, kokį vaidmenį komandoje jie atlieka. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad 39,8 proc. tiriamųjų renkasi komandos darbuotojo vaidmenį, jie vykdo paskirtus darbus, per daug nereiškia savo nuomonės bei atlieka bendradarbiavimo funkcijas. 22 proc. respondentų save priskiria veiklos žmogaus vaidmeniui, jie rūpinasi, kad darbai judėtų į priekį, prisiima sau visus iškilusius iššūkius ir staigiai į juos reaguoja. Idėjų žmogaus vaidmenį atlieka 16,7 proc. respondentų. Jie rūpinasi svarbiausiomis idėjomis ir principiniais dalykais, tačiau jas įgyvendinti jau turi kiti. 14,5 proc. respondentų prisiėmė kontaktų žmogaus vaidmenį, kuris skatina naujoves. Kontaktų žmogus paprastai būna labai linksmas, bendrauti mėgstantis ir mokantis žmogus, tačiau jam neretai būdinga kruopštumo stoka, greitai viskas nusibosta, nori imtis naujų veiklų. Ir tik 3,8 proc. respondentų prisiėmė lyderio, 3,2 proc. – organizatoriaus vaidmenis (žr. 16 pav.). Nuo lyderio priklauso darbo komandoje efektyvumas arba trūkumai, todėl jais labai dažnai tampa įstaigos vadovai. Organizatoriai sprendimus paverčia užduotimi, kurias žmonės gali įvykdyti, gal todėl retas darbuotojas prisiima šį vaidmenį komandoje.



10 pav. Komandoje atliekami vaidmenys

Šiais duomenimis negalima visiškai pasitikėti, nes reikalingi išsamesni tyrimai, bet vis dėl to aišku, jog specialiojo ugdymo organizacijose, kaip ir kitose švietimo įstaigose, sunku suburti komandą, kurioje dirbtų daugumos vaidmenų darbuotojai.

Palyginus specialiojo ugdymo įstaigų darbuotojų savo asmeninių savybių ir gebėjimų dirbti komandoje vertinimą su kitais kintamaisiais, nustatyta, jog egzistuoja statistikai reikšmingas ryšys su komandinio darbo stiliaus taikymu pedagoginiame procese ( $r = 0,303$ ;  $p < 0,001$ ), sprendimų įtakos kitiems vertinimu ( $r = 0,318$ ;  $p < 0,001$ ) ir saviraiškos galimybių vertinimu ( $r = 0,236$ ;  $p < 0,001$ ). Reiškia darbuotojai, pasižymintys savybėmis, kurių reikia dirbti komandoje, jaučia didesnę savo sprendimų įtaką kitiems, turi didesnių galimybių saviraiškai dirbdami kaip komanda, o ne individualiai. Komandinio darbo stilių jie dažnai naudoja savo darbe. Tie respondentai, kurie labiau pasitiki savimi, priimdami sprendimus, komandoje dažnai atlieka lyderio vaidmenį.

Aiškintasi, kokių kompetencijų specialiojo ugdymo įstaigų darbuotojams labiausiai stinga dirbant komandinį darbą. 10-oje matyti, jog, tiriamųjų manymu, labiausiai stinga vadybinės kompetencijos ( $2,68 \pm 0,684$ ) ir psichologinės kompetencijos ( $2,79 \pm 0,653$ ), mažiausiai – pedagoginės kompetencijos ( $3,10 \pm 0,706$ ) ir dalykinės kompetencijos ( $2,99 \pm 0,632$ ). Taikant ANOVA vienfaktorinę dispersinę analizę, tarp kompetencijų, kurių stinga dirbant komandinį darbą, nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ( $F = 14,801$ ,  $p < 0,001$ ). Tokia situacija rodo, kad darbuotojai per ilgametę savo darbo patirtį mano turintys pakankamai pedagoginės, dalykinės kompetencijos, tačiau jiems trūksta vadybinių, psichologinių įgūdžių dirbant. Tai galėtų reikšti, kad specialiojo ugdymo organizacijose darbuotojai supranta, jog tokių įgūdžių įgijimui reikalingi papildomi mokymai, naujos patirties įgijimas, reikalingos specialios žinios. Atsižvelgiant į tyrimo

rezultatus, galima teigti, kad pedagogų ugdymo prioritetuose turėtų būti numatytas vadybinės ir psichologinės kompetencijų ugdymas.

11 lentelė

**Kompetencijų trūkumas, dirbant komandoje**

Kompetencijos	M±SD	F	p-reikšmė
Dalykinės kompetencijos	2,99±0,632	14,801	0,000***
Pedagoginės kompetencijos	3,10±0,706		
Psichologinės kompetencijos	2,79±0,653		
Vadybinės kompetencijos	2,68±0,684		

Skirtumai statistiškai reikšmingi, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$

Komanda suprantama tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimu, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius. Komandiniai santykiai pasižymi bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba; abipusiu priėmimu, pagarba, pasitikėjimu; pozityvių ginčų, prieštaravimų ir konfliktų, kaip narių aktyvumo, komandos darbingumo, gerų ir originalių sprendimų priėmimo būdų, vertinimu; narių sutelktumu ir stipriu vidinės priklausomybės komandai jausmu; aukšta kiekvieno nario motyvacija, įgyvendinant komandos tikslus; individualiais išsipareigojimais ir vidine atsakomybe; lyderio funkcijų pasiskirstymu; sugebėjimas įvertinti sėkmingą ir nesėkmingą savo veiklą darant išvadas, koreguojančias tolimesnį darbą kartu (Smilga, Bosas, 1999, p. 211 – 225).

Kadangi organizacijos darbuotojų santykiai labai svarbūs komandiniam darbui, tiriamųjų buvo klausama, kokie santykiai vyrauja jų komandoje. Respondentų manymu, labiausiai vyrauja tai, kad komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje, padeda vieni kitiems (1,20±0,478) ir tai, kad nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje (1,28±0,569), respondentai suvokia, kad konfliktas yra normali žmogiškų santykių dalis ir konfliktus stengiasi spręsti greitai ir konstruktyviai (1,35±0,580). Mažiausiai vyrauja tai, kad nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita (1,58±0,726) ir tai, kad yra lojalūs vienas kitam ir lyderiui (1,48±0,634), kad puoselėja smagias tradicijas ir rengia bendras šventes (1,46±0,675). Gauti duomenys rodo, jog respondentams vis dar trūksta gebėjimų dirbti komandoje, trūksta bendrumo jausmo. Dirbdami komandoje ne visi yra lojalūs, nesiekiantys asmeninės naudos. Tokios komandos nedirba efektyviai, taigi, norint, kad komandinis darbas būtų veiksmingas, reikėtų darbuotojus dar labiau mokyti komandinio darbo principų. Kita vertus, nuoširdūs santykiai, tarpusavio bendravimas, pagalba vienas kitam, rodo, kad galima daryti prielaidą, jog jie gana gerai vieni kitus pažįsta ir galėtų sudaryti efektyviai veikiančias komandas.

12 lentelė

**Komandoje vyraujantys santykiai**

Santykiai	M±SD	F	p-reikšmė
Komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje, padeda vieni kitiems	1,20±0,478	6,659	0,000***
Nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita	1,58±0,726		
Komandos nariai pasitiki vieni kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis	1,37±0,670		
Nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje	1,28±0,569		
Palaiko vieni kitų pastangas mokytis	1,41±0,602		
Suvokia, kad konfliktas yra normali žmoniškų santykių dalis. Konfliktus stengiasi spręsti greitai ir konstruktyviai	1,35±0,580		
Yra lojalūs vienas kitam ir lyderiui	1,48±0,634		
Puoselėja smagias tradicijas ir rengia bendras šventes	1,46±0,675		

Skirtumai statistiškai reikšmingi, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$ 

Atlikus gautų duomenų analizę, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp noro ugdyti komandinio darbo kompetencijas ir komandinio darbo principų naudojimo ateityje būtinumo ( $r = 0,586$ ,  $p < 0,001$ ), organizacijos komandinio darbo patirties vertinimo ( $r = 0,196$ ;  $p < 0,01$ ), vadovo iniciatyva formuojant komandas ( $r = 0,191$ ;  $p < 0,01$ ), komandinio darbo stiliaus taikymo pedagoginiame procese dažnumo ( $r = 0,305$ ;  $p < 0,001$ ) ryšys, kitaip tariant, kuo labiau darbuotojai nori ugdytis komandinio darbo kompetencijas, tuo labiau mano, kad ateityje komandinis darbas bus būtinas. Be to, didesnę poreikį komandinio darbo kompetenciją jaučia pedagogai, jau turintys komandinio darbo patirties savo organizacijoje.

13 lentelė

**Noro ugdyti komandinio darbo kompetencijas ir kitų rodiklių ryšys**

Kiti rodikliai	Noras ugdyti komandinio darbo kompetencijas	
	r	p-reikšmė
Komandinio darbo principų naudojimo ateityje būtinumas	0,586	0,001
Organizacijos komandinio darbo patirties vertinimo	0,196	0,01
Vadovo iniciatyva formuojant komandas	0,191	0,01
Komandinio darbo stiliaus taikymo pedagoginiame procese dažnumo	0,305	0,001

Tiriamųjų buvo klausama, kaip turėtų būti skatinami darbuotojai dalyvauti ir dirbti komandoje. 9-oje lentelėje pateikiami atsakymų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir jų skirtumo statistinis reikšmingumas. Kuo vidurkiai mažesni, tuo juos žymintys paskatinimai yra svarbesni. Kaip matome, respondentai norėtų, kad vadovai juos įvertintų ir palaikytų, kad komandos nariai būtų skatinami moraliai ( $1,13±0,422$ ), mažiausiai svarbu tai, kad komandos nariai skatinami finansiškai ( $1,55±0,597$ ), ir tai, kad komandoje skatinama darbuotojų iniciatyva ( $1,30±0,573$ ) ir tai,

kad komandos nariai turi pakankamai laisvės ( $1,30 \pm 0,593$ ). Taikant ANOVA vienfaktorinę dispersinę analizę, tarp paskatinimų nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ( $F = 24,651$ ,  $p < 0,001$ ), vadinasi visi lentelėje išvardinti paskatinimai turi įtakos darbuotojams dirbant komandose.

14 lentelė

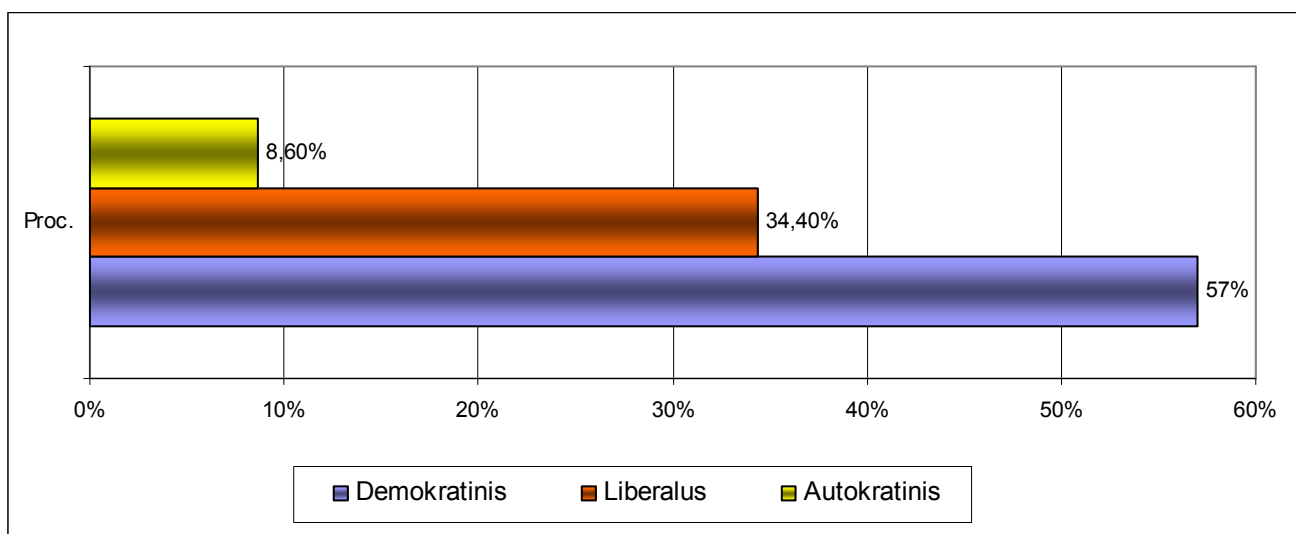
### Veiksniai skatinantys dirbti komandoje

Paskatinimai	M±SD	F	p-reikšmė
Komandos nariai skatinami finansiškai	1,55±0,597	24,651	0,000***
Komandos nariai skatinami moraliai	1,13±0,422		
Ištaigos vadovybė įvertina ir palaiko	1,08±0,292		
Komandoje skatinama darbuotojų iniciatyva	1,30±0,573		
Komandos nariai turi pakankamai laisvės	1,30±0,593		

Skirtumai statistiškai reikšmingi, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$

Kasiulio J., Tarvydienės V. (2001) teigimu, vadovavimas – svarbiausias komandos rezultatų veiksnys. Nesugebantis ar nenorintis taikyti kolegialaus vadovavimo metodų vadovas slopina komandos iniciatyvą. Vadovams vis dažniau tenka vadovauti organizacijoms, pasirinkusioms komandinį darbo stilių. Robbins S. P (2003) pažymi, kad net labai gabiems vadovams sunku pakeisti savo komandavimo ir kontrolės metodus bendravimo ir partnerystės metodais. Dalis vadovų turi įgimtą savybę lyderiauti, dominuoti (autokratinis vadovavimo stilius), o organizacijose, dirbančiose komandomis, privalo leisti veikti savarankiškai. Dažnai susiduriama su problema, kai organizacijų vadovai, kuriose efektyviai dirba komandos, mano, kad jų veiksmai gali pakeisti vadovavimą, panaikindami formalus lyderio poziciją. Tokios darbuotojų savybės, kaip patirtis, išsilavinimas, profesinė kompetencija ar nepriklausomybės poreikis, gali neutralizuoti vadovavimo efektą.

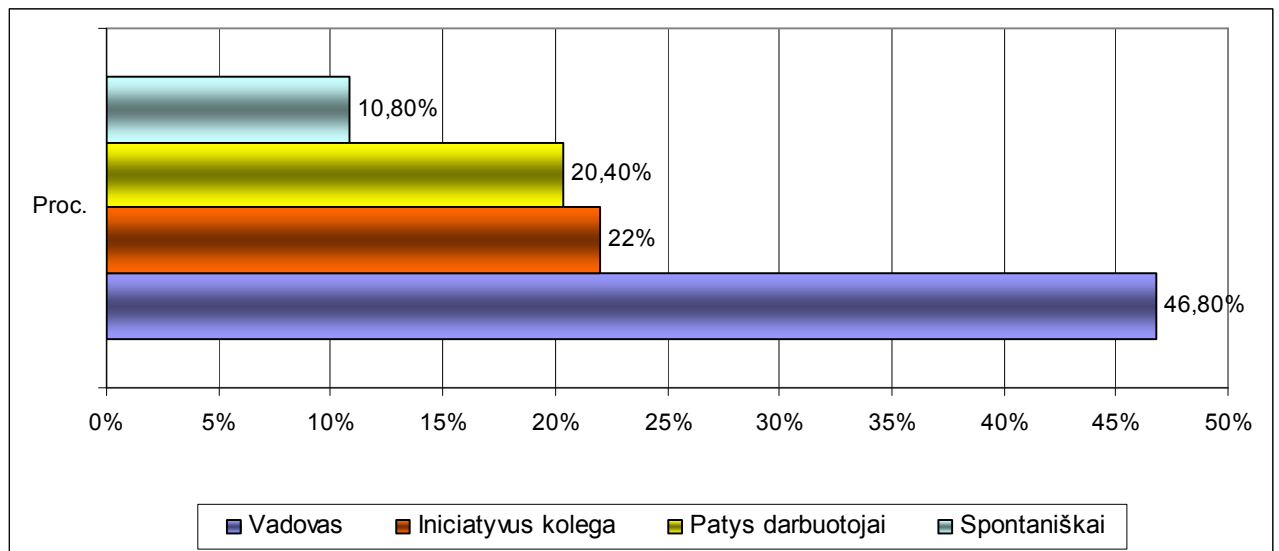
Todėl tyrime buvo domimasi, koks tiriamųjų vadovų vadovavimo stilius. Gauti rezultatai parodė, kad 57 proc. tiriamųjų vadovų vadovavimo stilius yra demokratinis, 34,4 proc. – liberalus ir 8,6 proc. – autokratinis (žr. 13 pav.).



11 pav. Vadovo vadovavimo stilius

1. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti jog vertinant vadovavimo stilių, specialiosios ugdymo įstaigos yra palankios sąlygos komandiniam darbui, nes dominuoja demokratinis vadovavimo stilius. Demokratai vadovai linkę daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasilikant sau teisę priimti sprendimą po to, kai klausimas apsvarstytas kolektyve, jie, kitaip nei autokratai, žmones valdo be šiurkštaus spaudimo, remdamiesi jų sugebėjimais ir gerbdami juos, jie skatina iniciatyvą, savarankiškumą, linkę kontroliuoti darbo rezultatus, o ne jo eigą (Neverauskas, Rastinis, 2000). Kita vertus didelė dalis respondentų nurodo savo vadovo liberalųjų vadovavimo stilių, o liberalus vadovas apibrėžia planines užduotis ir leidžia pavaldiniams spręsti kaip jų siekti (Žilinskas, Martinkus, 2004), tačiau liberalus vadovavimo stilius yra tinkamas, kai darbas yra individualus ir kūrybiškas, tai reiškia, vadovas pirmenybę teikia individualiam, o ne komandiniam darbui.

Taip pat tyrime buvo domėtasi, kas dažniausiai imasi iniciatyvos, kuriant komandą. Daugiausiai, t.y. 46,8 proc. tiriamųjų atsakė, kad vadovas, 22 proc. – kad iniciatyvus kolega, 20,4 proc. – kad patys darbuotojai ir 10,8 proc. – spontaniškai (žr. 14 pav.). Galima daryti prielaidą, kad komandinį darbą specialiojo ugdymo organizacijose lemia veiklos poreikiai, tikslas, darbuotojų iniciatyvumas, tai rodo, kad komandinis darbas nėra tapęs tradicine veiklos forma, neturi spontaniškumo požymių, ir susiformavusios komandos nėra ilgalaikės.



12 pav. Komandos kūrimo iniciatorius

Tiriamųjų buvo prašoma įvertinti komandinio darbo ypatumus. 11-oje lentelėje pateikiami vertinimų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir jų skirtumo statistinis reikšmingumas. Kuo vidurkiai mažesni, tuo juos žymintys ypatumai yra būdingesni tiriamųjų komandoms. Šiuo atveju, tiriamųjų manymu, labiausiai būdinga komandoms yra tai, kad darbuotojai parinkti taip, kad komanda



iškeltus uždavinius galėtų atlikti kuo geriau ( $1,67 \pm 0,525$ ) ir tai, kad komandinis darbas padeda spręsti specialiųjų poreikių turinčių vaikų ugdymo problemas ( $1,70 \pm 0,627$ ), mažiausiai būdinga yra tai, kad komandose pasitaiko konfliktinių situacijų ( $3,15 \pm 0,775$ ) ir tai, kad dirbant komandoje pagerėjo pedagogų (specialistų) santykiai su specialiųjų poreikių turinčių vaikų tėvais ( $2,09 \pm 0,591$ ). Taikant ANOVA vienfaktorinę dispersinę analizę, tarp ypatumų, kurie būdingi komandoms, nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ( $F = 103,436$ ,  $p < 0,001$ ).

Išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, kad kai susiburia komanda specialiojo ugdymo įstaigoje, jos ypatumai atitinka kai kuriuos mokslinėje literatūroje aprašytus komandų ypatumus, tokius kaip komandiniai pasitarimai, narių supratingumas, reikiamų sričių ir kvalifikacijų darbuotojų parinkimas (Čegyte, Ališauskienė, 2009). Vadinasi specialiojo ugdymo organizacijos praktikoja darbą komandose, noriai ugdomi savo kompetencijas darbui komandoje.

15 lentelė

**Komandinio darbo ypatumai**

Ypatumai	M±SD	F	p-reikšmė
Komandoje reikiamų sričių ir kvalifikacijų darbuotojai parinkti taip, kad komanda iškeltus uždavinius galėtų atlikti kuo geriau.	1,67±0,525	103,687	0,000***
Komandoje vyksta pasitarimai.	1,98±0,619		
Komandoje pasitaiko konfliktinių situacijų.	3,15±0,775		
Komandos nariai gerai supranta vieni kitus.	1,74±0,672		
Komandinis darbas padeda spręsti specialiųjų poreikių turinčių vaikų ugdymo problemas.	1,70±0,627		
Tėvų įtraukimas į komandinį darbą, sprendžiant specialiųjų poreikių turinčių vaikų ugdymo problemas.	2,08±0,903		
Dirbant komandoje pagerėjo pedagogų (specialistų) santykiai su specialiųjų poreikių turinčių vaikų tėvais.	2,09±0,591		

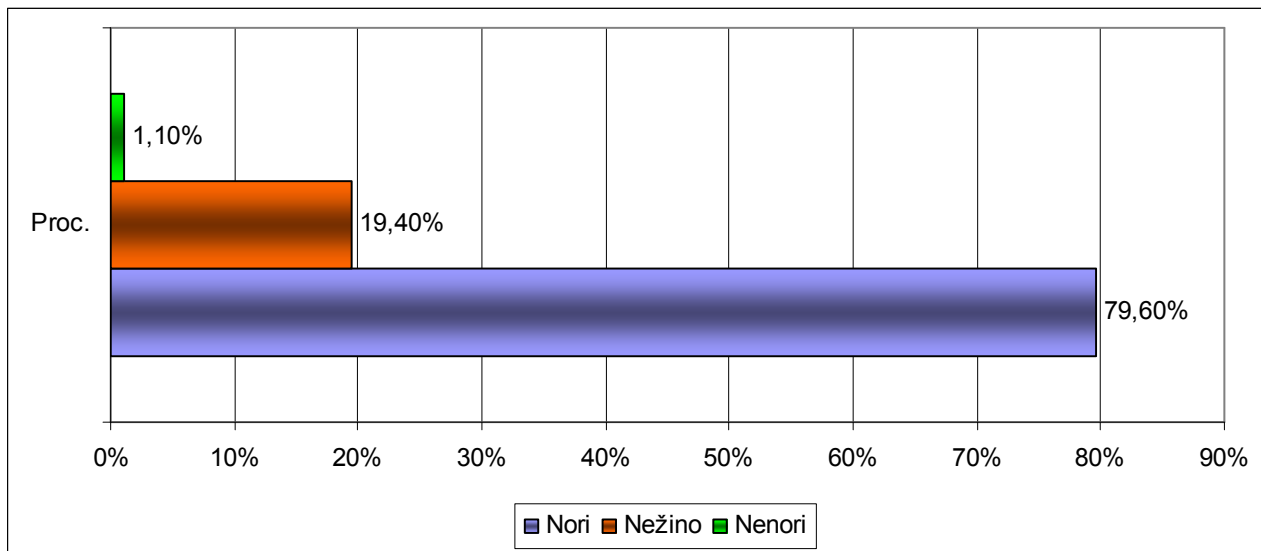
Skirtumai statistiškai reikšmingi, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ , \*\*\* kai  $p < 0,001$

### **3.4. Nuomonių skirtybės, vertinant komandinio darbo ateities perspektyvas specialiojo ugdymo organizacijoje**

Grupės veikla ir komandinis darbas mūsų šalies švietimo sistemoje pamažu įgyja vis didesnę vertę, nes jo metu yra siekiama ne tik akademinų, bet ir psichologinių, kultūrinių, socialinių tikslų. Tai yra modernios organizacijos bruožas. Vis daugiau organizacijų šį metodą taiko ir savo darbo procese, nes darbas grupėse yra svarbus specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų pasiekimams, socializacijai.

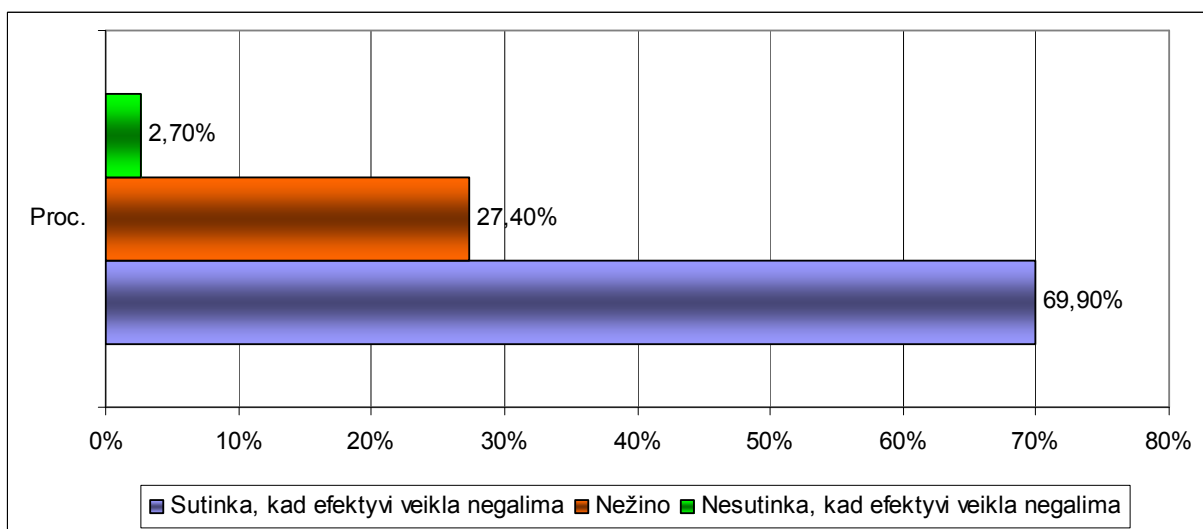
Analizuojant ateities komandinio darbo perspektyvas specialiojo ugdymo organizacijose, tikslinga išsiaiškinti ar darbuotojai norėtų ir ateityje ugdyti savo kompetenciją komandiniame darbe.

Todėl tiriamųjų paklausus, ar jie ateityje norėtų ugdytis komandinio darbo kompetencijas, 79,6 proc. atsakė, kad norėtų, 19,4 proc. – kad nežino ir 1,1 proc. – kad nenorėtų ateityje ugdyti komandinio darbo kompetencijos (žr. 13 pav.). Tai rodo teigiamą specialiojo ugdymo sistemos darbuotojų požiūrį į komandinę veiklą bei plačias jos diegimo perspektyvas.



**13 pav.** Noras ugdytis komandinio darbo kompetenciją ateityje

Tiriamųjų buvo prašoma atsakyti, ar jie sutinka, kad jų organizacija ateityje negalės efektyviai dirbti, nenaudodami komandinio darbo principų. 69,9 proc. teigė, kad sutinka, 27,4 proc. – kad nežino ir 2,7 proc. – kad nesutinka (žr. 18 pav.).



**14 pav.** Komandinio darbo ateities perspektyvos efektyviai organizacijos veiklai

Šie rezultatai patvirtina ankstesnius teiginius, kad specialiųjų ugdymo organizacijų darbuotojai gana pozityviai mąsto apie platesnes komandinio darbo bei grupinio mokymosi perspektyvas savo darbe.

Nors tyrimo metu nustatyta, kad komandinio darbo procesas specialiojo ugdymo organizacijose dar tik vystimosi stadijoje, nustatyti tam tikri komandinio darbo trūkumai, vertinant tyrimo rezultatus bendru požiūriu, galima teigti, kad, iš esmės, specialiojo ugdymo organizacijų darbo specifika sudaro sąlygas komandiniam darbui. Galima manyti, kad į nustatytų problemų sprendimą orientuota tolesnė komandinio darbo raida, ilgainiui sąlygos gerėjanti organizacijų funkcionavimą.

## IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad šalyje yra nemažai mokslines ir didaktines literatūros, kurioje komandinis darbas nušviesti teoriškai, taip pat pastebėta, kad kai kurie autoriai komandinį darbą vis dar sutapatina su darbu grupėse. Naujesniuose mokslininkų darbuose šios dvi sąvokos atskiriamos, pabrėžiant, kad ne kiekviena grupė yra komanda. Labiausiai komandą atitinkantis apibrėžimas, jog tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Komandai būdingi bruožai – jos funkcionalumas, kuris įmanomas pasiekus kokybišką darbuotojų tarpusavio sąveiką, efektyvų bendravimą ir bendradarbiavimą.

2. Išanalizuotas komandos formavimosi procesas. Paaiškėjo, jog norint, kad komanda pasiektų aukštų rezultatų, ji turi pereiti tam tikras vystimosi stadijas. Komanda turi būti tinkamai suformuota, jos nariai turi pažinti vienas kitą. Nustatyta, jog darbas komandoje skatina narių vieningumą, sutelktumą bei produktyvią veiklą.

3. Kiekviena žmonių grupė prieš tapdama darnia ir efektyviai dirbančia komanda, turi pereiti visas komandų formavimosi stadijas, kurios skiriasi savo turiniu. Kadangi turinys priklauso nuo komandos tipo, jos paskirties, galima paaiškinti kodėl skirtingi autoriai, pateikia skirtingus komandos formavimosi etapus, schemas.

4. Išnagrinėjus komandos narių vaidmenis, paaiškėjo, jog vaidmuo – tai žmogaus sąmonėje sufokusuotas vaizdų rinkinys, kur manyti kaip kiekvienas asmuo turi elgtis atitinkamose sąlygose. Nustatyta, jog komandos formavimui labai svarbūs narių vaidmenys, kadangi tam tikrose situacijose jie gali kompensuoti vadovo sugebėjimų bei profesionalumo trūkumus.

5. Paaiškėjo, kad dirbant komandoje pagerėja darbo kokybė, sumažėja laiko sąnaudos bei pasiekiami aukštesni rezultatai, negu tą patį darbą atliktų individualūs asmenys.

6. Tyrimu nustatyta, jog daugumos respondentų nuomone (89,2 proc.), specialiojo ugdymo organizacijų darbo specifiška yra tinkama komandiniam darbui.

7. Tyrimas atskleidė, kad dažniausiai komandinio darbo kompetenciją darbuotojai formuojasi lankydamiesi kursuose, seminaruose bei bendraudami su kolegomis. Vadovai turėtų atsižvelgti į tokią respondentų nuomonę ir organizuoti seminarų/mokymus savo vadovaujamosiose įstaigose, kad jų darbuotojams būtų sudarytos visos palankios sąlygos tobulėti.

8. Tyrimo rezultatai rodo, jog labiausiai organizuojamuose seminaruose ir kursuose turėtų dalyvauti specialieji pedagogai ir auklėtojai. Galima daryti išvadą, jog auklėtojai ir specialieji pedagogai jaučia komandinio darbo žinių ir patirties trūkumą. Tokių respondentų pasiskirstymą galėjo lemti ir tai, kad apklausoje daugiausia dalyvavo auklėtojai ir specialieji pedagogai, kurie daugiausia laiko praleidžia su specialiųjų poreikių ugdytiniais.

9. Respondentų atsakymai taip pat rodo, kad jie domisi komandiniu darbu, ir stengiasi savo žinias taikyti praktikoje, tačiau ilgametis darbas ir nusistovėjusi darbo metodika trukdo taikyti naujoves ugdymo procese.

10. Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog specialiojo ugdymo organizacijose, tie darbuotojai, kurie dažniau dirba komandose, labiau supranta komandinio darbo reikšmę specialiajam ugdymui, jaučia stipresnę savo sprendimų įtaką kitiems komandos nariams.

11. Tuos darbuotojus, kurie labiau geba teorines žinias apie komandinį darbą taikyti praktikoje, vadovo vertinimai mažiausiai skatina priklausyti komandai. Tai rodo darbuotojų atsakingumą ir norą savo darbą atlikti kuo geriau, nežiūrint kaip jį vertina įstaigos vadovas.

12. Išnagrinėjus komandos narių vaidmenis, nustatyta, kad daugiausia (39,8 proc.) tiriamųjų renkasi komandos darbuotojo vaidmenį, kurie vykdo paskirtus darbus, per daug nereikšdami savo nuomonės. Ir tik 3,8 proc. respondentų prisiėmė lyderio, 3,2 proc. – organizatoriaus vaidmenis. Daroma prielaida, kad respondentai nelenkė būti lyderiais ar organizatoriais, nes nuo lyderio priklauso darbo komandoje efektyvumas arba trūkumai, o organizatoriai sprendimus paverčia užduotimi, kurias žmonės gali įvykdyti.

13. Turime nustatyta, jog darbuotojai, pasižymintys savybėmis, kurių reikia dirbti komandoje, jaučia didesnę savo sprendimų įtaką kitiems, turi didesnių galimybių saviraiškai dirbdami kaip komanda, o ne individualiai. Komandinio darbo stilių jie dažniau naudoja savo darbe.

14. Nustatyta, jog darbuotojai per ilgametę savo darbo patirtį mano turintys pakankamai pedagoginės, dalykinės kompetencijos, tačiau jiems trūksta vadybinių, psichologinių įgūdžių dirbant. Specialiojo ugdymo organizacijose darbuotojai supranta, jog tokių įgūdžių įgijimui reikalingi papildomi mokymai, naujos patirties įgijimas, reikalingos specialios žinios. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima teigti, kad pedagogų ugdymo prioritetuose turėtų būti numatytas vadybinės ir psichologinės kompetencijų ugdymas.

15. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, galima teigti jog vertinant vadovavimo stilių, specialiosiose ugdymo įstaigose yra palankios sąlygos komandiniam darbui, nes dominuoja demokratinis vadovavimo stilius. Kita vertus didelė dalis respondentų nurodo savo vadovo liberalų vadovavimo stilių, o liberalus vadovavimo stilius yra tinkamas, kai darbas yra individualus ir kūrybiškas, tai reiškia, vadovas pirmenybę teikia individualiam, o ne komandiniam darbui.

16. Galima daryti prielaidą, kad komandinį darbą specialiojo ugdymo organizacijose lemia veiklos poreikiai, tikslas, darbuotojų iniciatyvumas, tai rodo, kad komandinis darbas nėra dažnai naudojamas, neturi spontaniškumo požymių.

17. Išanalizavus kokius santykius vyrauja tarp komandos narių, nustatyta, jog respondentams vis dar trūksta gebėjimų dirbti komandoje, trūksta bendrumo jausmo. Dirbdami komandoje ne visi

yra lojalūs, yra komandos narių, kurie siekia asmeninės naudos. Tokios komandos nedirba efektyviai, taigi, norint, kad komandinis darbas būtų veiksmingas, reikėtų darbuotojus dar labiau mokyti komandinio darbo principų. Kita vertus, nuoširdūs santykiai, tarpusavio bendravimas, pagalba vienas kitam, rodo, kad galima daryti prielaidą, jog jie gana gerai vieni kitus pažįsta ir galėtų sudaryti efektyviai veikiančias komandas

18. Tyrimu nustatyta, kad, kuo labiau darbuotojai nori ugdytis komandinio darbo kompetencijas, tuo labiau mano, kad ateityje komandinis darbas bus būtinas. Be to, didesnę poreikį ugdyti komandinio darbo kompetenciją jaučia pedagogai, jau turintys komandinio darbo patirties savo organizacijoje.

19. Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma respondentų pritaria teiginiui, jog ateityje jų organizacija negalės efektyviai dirbti, nenaudodama komandinio darbo principų. Šie rezultatai patvirtina ankstesnius teiginius, kad specialiųjų ugdymo organizacijų darbuotojai gana pozityviai mąsto apie platesnes komandinio darbo bei grupinio mokymosi perspektyvas savo darbe.

## REKOMENDACIJOS

1. Efektyviai veikianti komanda turi būti formuojama rimtai ir nuosekliai, į kolektyvinę jėgą sujungiant kiekvieno individo asmeninius gebėjimus, žinias ir pastangas, bei sukuriant pozityvią atmosferą, kur kiekvienas narys jaustųsi prisidedęs prie bendro tikslo.

2. Vadovai turėtų skatinti darbuotojų motyvaciją bei akcentuoti komandinio darbo privalumus, nes nuo to priklauso komandos produktyvumo lygis, tuo pačiu ir specialiųjų poreikių tenkinimas.

3. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, galima teigti, kad specialiojo ugdymo organizacijų darbuotojams stinga tiek praktinių, tiek teorinių žinių apie darbą komandoje. Organizacijų vadovams reikėtų dažniau organizuoti seminarus, mokymus, kursus komandinio darbo aktualiais klausimais, dažniau imtis iniciatyvos, kuriant komandas, nes žinios ir įgūdžiai labiausiai įsisavinami ir formuojami, jas taikant praktikoje.

4. Dirbant komandoje, labai svarbus vadovo vaidmuo, jo sugebėjimai, profesionalumas bei įgūdžiai. Vadovai turėtų dirbti naudojant demokratinį vadovavimo stilių, nes demokratai vadovai linkę daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasiliekančią sau teisę priimti sprendimą po to, kai klausimas apsprastytas kolektyve, jie, kitaip nei autokratai, žmones valdo be šiurkštaus spaudimo, remdamiesi jų sugebėjimais ir gerbdami juos, jie skatina iniciatyvą, savarankiškumą, linkę kontroliuoti darbo rezultatus, o ne jo eigą.

5. Atlikus gautų tyrimo rezultatų analizę, galime teigti, kad komandinis darbas specialiojo ugdymo organizacijose yra gana pozityviai vertinamas, perspektyvus bei turi dideles plėtros galimybes. Tai rodo tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomonė bei požiūris į komandinio darbo veiklą. Didelė dalis respondentų pripažįsta kolegialumo principo naudą, todėl specialiojo ugdymo įstaigų vadovai turėtų stengtis nuolat skatinti komandinę veiklą organizacijoje, tobulinti komandos narių žinias bei įgūdžius, supažindinti su visais komandinio darbo privalumais bei nuolat taikyti ir plėtoti šį darbo metodą savo vadovaujamoje įstaigoje.

## LITERATŪRA

1. Ališauskas, A. (2002) *Vaikų raidos ypatingumų ir specialiųjų ugdymo(si) poreikių įvertinimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
2. Ališauskienė, S. (2002) *Ankstyvosios reabilitacijos tarnybų veiklos optimizavimas konstruojant bendradarbiavimo su šeima modelį: daktaro disertacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
3. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai: vadovėlis*. Kaunas: Technologija
4. Barczyk, C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba (teorinis požiūris)*. Vilnius: Technika
5. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas
6. Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Cambridge
7. Belker, L.B. & Topchik, G.S. (2008). *Vadovavimas: pirmieji žingsniai*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“
8. Bendorienė, A. ir kt. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera.
9. Benis, V., Nanus, B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė
10. Berryman-Fink, C., Fink, Ch.B. (1996). *The manager's desk reference*. Amacom
11. Čegyūtė, D., Ališauskienė, S. (2009). Specialistų komandos bendroji pasidalyta kompetencija tenkinant vaikų specialiuosius poreikius: koncepto analizė. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr.1, p. 33-44
12. Damašienė, V. (2002) *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
13. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
14. Dromantas, M., (2008) Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 15, p.9
15. Dromantas, M., (2007). Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.22, p. 7-9
16. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr.15, p.93
17. Endriulaitienė, A., Raižienė, S. (2007). *Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai: metodinė priemonė*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla
18. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika
19. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas*. – Vilnius: Žara



20. Galkauskienė, L., Žalienė, I., Žalys, L. (2007). *Komandinis darbas paslaugų sferoje: mokomoji knyga*. Šiauliai : Lucilijus
21. Girgždytė, V. (1999). *Žmonių išteklių psichologija ir valdymas*. Vilnius: Lietuvos bankininkystės, draudimo ir finansų institutas.
22. Gubicaitė-Šilingienė, V. (1998). *Kolektyvinis valdymas*. Kaunas: Technologija
23. Gumuliauskienė, A., Taputis, E. (2005). Komandinis darbas švietimo organizacijoje. *Acta Pedagogica Vilnensia*. Nr.15, p. 197-211.
24. Guščinskienė, J., Sapežinskienė, L., Švedinė, L. (2003). *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu*. Kaunas: Technologija
25. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma litera
26. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija
27. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija
28. Kardelis, K., Balčiūnas, D. (2005). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir pedagogų nuostatos dėl specialiųjų poreikių mokinių ugdymo . *Acta Pedagogica Vilnensia*, Nr.79, p.123-130
29. Kepalaitė, A. (2005). Pedagogų profesinių santykių ypatumai. *Pedagogika*, Nr.76, p.12-16
30. Lapinskienė, D., Stokaitė, I. (2005). Komandinio darbo ypatumai pokyčių sąlygomis. Kaunas : Kauno technologijos universitetas
31. Lesauskis, P. (2000). Organizacijos pradai. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.15, p. 162
32. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa
33. Liaudanskienė, V., Vilūnienė, A., (2006). *Bendravimo su vaikais, turinčiais įvairaus lygio negalią, būdai ir technologijos*. Vilnius: Viltis
34. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
35. Lodienė D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 33 , p.99-109
36. Louise C. Johnson, (2003). *Socialinio darbo praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
37. Lietuvos Respublikos Specialiojo ugdymo įstatymas, (1998). *Valstybės žinios*. Nr.115-3228
38. Luobikienė, I., (2002). *Socialinių tyrimų metodika*. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla.
39. Merkys, G. (2004). *Veiklos inteligencija komandinio darbo aspektu: individo ir organizacijos lygmuo*. Vilnius: Vilniaus universitetas

40. Merkys, G. (1999). Testavimas - socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2, p. 7-22.
41. Merkys, G., Krupavičius, A. (2002). *Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas (komandinio darbo diagnostinis tyrimas Seimo kanceliarijos padaliniuose)*. Seimo įvaizdžio tyrimo projektas. Kaunas: Technologija
42. Mitroff, I. (2000). *Kaip neklysti šiais beprotiškais laikais*. Kaunas: Šviesa
43. Neverauskas, B., Rastinis, J. (2000). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija
44. Pukėnas, K., (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
45. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
46. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai
47. Sakalas, A. Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. – Kaunas: : Kauno technologijos universiteto leidykla
48. Seilius, A. (1998). Vadovo darbo stiliaus įtaka pavaldinių veiklai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 6, p. 212-221
49. Seilius, A. (1998). *Organizacijos tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
50. Seilius, A. (1999). Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 12, p. 189-209
51. Shermerhorn, J.R., Hunt. J.G., Osborn, R.N.(1991). *Managing organizational behavior*. John Willey Sons., Inc.
52. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 12, p.211-225
53. Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
54. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
55. Tamošiūnas, T. (1999). *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
56. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
57. Terasevičienė, M., Gedvilienė, G. (1999). *Mokymasis bendradarbiaujant*. Vilnius: Garnelis

58. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma
59. . Wallach, Michael A, Kogan, N. (2006). A new look at the creativity – intelligence distinction. *Journal of personality*. Nr.10, p.348-369.
60. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba. Genezė, dabartis, tendencijos: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo leidykla
61. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
62. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilniaus universiteto leidykla
63. Кари́кин, А. М., Янкелович Д. (2003). *Командная работа: основы теории и практики*. Иван. гос. знерг. ун-т.-Иваново
64. Зинкевич-Евстигнеева (2002). *Технология создания команды* Москва: Речь

## **PRIEDAI**



PRAŠOME JUS DALYVAUTI  
APKLAUSOJE IR UŽPILDYTI ANKETA

*KOMANDINIO DARBO RAIŠKOS  
IDENTIFIKAVIMAS SPECIALIOJO  
UGDYMO ĮSTAIGOSE*

***Gerbiamieji,***

Šiandieninėje visuomenėje, ugdant vaikus, turinčius specialiuosius poreikius, aktuali ugdytinių ir ugdytojų (pedagogų, tėvų ir kt.) savitarpio santykių, jų bendradarbiavimo, poreikių suderinamumo problema. Siekiant ją spręsti svarbu maksimaliai atsižvelgti į specialistų, dirbančių specialiosiose įstaigose, poreikius. Tyrimu siekiama identifikuoti komandinio darbo raišką specialiojo ugdymo organizacijose, analizuojant darbuotojų nuomonę. Todėl kviečiame Jus išreikšti savo pozicijas šioje apklausoje, kurioje dalyvauja Telšių apskrities pedagogai, dirbantys su specialiųjų poreikių vaikais.

Anketoje pateikti klausimai su galimais atsakymais į juos.

Pažymėkite Jums tinkamą atsakymą . Jei tokio atsakymo varianto nėra, jį parašykite.

Anketa **ANONIMINĖ**, todėl garantuojamas jūsų konfidencialumas.



- Kita \_\_\_\_\_ (įrašykite)

## II DALIS

**9. Jūsų nuomone, ar jūsų įstaigos darbo specifika palanki komandiniam darbui?**

- Taip  Neturiu nuomonės  Ne

**10. Kas suteikia daugiausia informacijos apie komandinį darbą?**

- Visuomenės informavimo priemonės  
 Mokslinė literatūra  
 Kursai, seminarai  
 Pedagoginė veikla  
 Bendravimas su kolegomis

**11. Jūsų nuomone, ar Jūsų įstaigoje būtų tikslinga organizuoti seminarus/mokymus apie komandinį darbą bei jo veiksmingumą dirbant su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais?**

- Taip, labai tikslinga  
 Taip, tikslinga  
 Taip, seminarai tokia tema organizuojami ir dabar  
 Manau, kad tikslinga, bet nėra galimybių  
 Nemanau, kad būtų tikslinga  
 Kita \_\_\_\_\_ (įrašykite)

**12. Kas, Jūsų manymu, turėtų dalyvauti organizuojamuose seminaruose/mokymuose apie komandinį darbą bei jo veiksmingumą dirbant su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais (galimi keli variantai)?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Direktorius  | <input type="checkbox"/> Pavaduotojas ugdymui             |
| <input type="checkbox"/> Specialusis pedagogas                                | <input type="checkbox"/> Socialinis pedagogas             |
| <input type="checkbox"/> Logopedas  | <input type="checkbox"/> Gydytojas                        |
| <input type="checkbox"/> Auklėtojas   | <input type="checkbox"/> Priešmokyklinio ugdymo pedagogas |
| <input type="checkbox"/> Psichologas  |   |
| <input type="checkbox"/> Kita _____ (įrašykite)                               |   |
| <input type="checkbox"/> Tėvai, turintys vaikus su specialiaisiais poreikiais |   |

**13. Ar Jums pakanka žinių apie komandinio darbo organizavimą dirbant su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais?**

- Pakanka  
 Pakanka teorinių žinių, praktinių – trūksta;  
 Pakanka praktinių žinių, teorinių – trūksta;  
 Išvis nieko nežinau apie komandinį darbą bei jo organizavimą

- Manau, kad komandinis darbas neefektyvus dirbant su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais bei jų tėvais
- Kita \_\_\_\_\_ (įrašykite)

**14. Ar Jūs gebate turimas teorines žinias apie komandinį darbą pritaikyti praktikoje?**

- Visada                       Dažnai                       Kartais  
 Niekada

**15. Kokių, Jūsų nuomone, išteklių ribotumas trukdo komandiniam darbui Jūsų įstaigoje?**

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Logopedo, sugebančio dirbti su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialiojo pedagogo, sugebančio dirbti su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psichologo, sugebančio dirbti su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialinio pedagogo, sugebančio dirbti su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auklėtojo/ugdymo pedagogo, sugebančio dirbti su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tėvų, turinčių vaikų su specialiaisiais poreikiais, aktyvus dalyvavimas ugdyme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Techninės įrangos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lėšų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių/įgūdžių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandinio darbo patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Ar svarbus yra komandinis darbas dirbant su specialiuosius poreikius turinčiais vaikais?**

- Labai svarbus  
 Svarbus  
 Nežinau, negaliu apsispręsti  
 Nesvarbus  
 Visai nesvarbus

**17. Kokių kompetencijų Jums labiausiai stinga, dirbant komandinį darbą?**

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Dalykinės kompetencijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Pedagoginės kompetencijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psichologinės kompetencijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadybinės kompetencijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 18. Kas lemia darbuotojų atranką į komandą?

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Asmeninės savybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendruomenės narių tarpusavio santykiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kompetencija, profesionalumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turimos pareigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 19. Koks Jūsų vadovo vadovavimo stilius?

- Demokratinis.
- Liberalus.
- Autokratinis.

### 20. Kas dažniausiai imasi iniciatyvos kuriant komandą?

- Vadovas
- iniciatyvus kolega
- patys darbuotojai
- spontaniškai, be iniciatyvos

### 21. Kaip dažnai Jūs dirbate komandose?

- nuolat
- retai
- niekada

### 22. Ar Jūs priklausote kokiai nors komandai? Jei taip, tai atsakykite į žemiau pateiktus klausimus.

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Ar Jūsų komandoje reikiamų sričių ir kvalifikacijų darbuotojai parinkti taip, kad komanda iškeltus uždavinius galėtų atlikti kuo geriau?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar vyksta Jūsų komandos pasitarimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar Jūsų komandoje pasitaiko konfliktinių situacijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar komandos nariai gerai supranta vieni kitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar komandinis darbas padeda spręsti specialiuosius poreikius turinčių vaikų ugdymo problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar reikėtų įtraukti tėvus į komandinį darbą, sprendžiant				

specialiuosius poreikius turinčių vaikų ugdymo problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar dirbant komandoje pagerėjo pedagogų (specialistų) santykiai su specialiuosius poreikius turinčių vaikų tėvais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**23. Dirbant komandoje, kiekvienas jos narys atlieka tam tikrą vaidmenį. Koks Jūsų vaidmuo komandoje?**

- Komandos darbuotojo
- Veiklos žmogaus
- Idėjų žmogaus
- Organizatoriaus
- Kontaktų žmogaus
- Lyderio
- Tikrintojo
- Teisėjo

**24. Kokia, Jūsų nuomone, komandinio darbo įtaka, dirbant su specialiųjų poreikių vaikais? (galimi keli variantai)**

- Leidžia efektyviai panaudoti daugelio žmonių pastangas ir skirtingus įgūdžius
- Palengvina sudėtingų užduočių atlikimą
- Įgalina priimti kolektyvinius sprendimus
- Didina motyvaciją siekti tikslo
- Padeda darbuotojams tobulėti ir mokytis
- Leidžia sulaukti realios pagalbos iš kitų komandos narių
- Suteikia žmonėms bendrumo, priklausymo grupei jausmą
- Kita \_\_\_\_\_ (

įrašykite)

**25. Kokie, Jūsų manymu, komandinio darbo aspektai yra svarbiausi? Sunumeruokite pagal svarbą tokia tvarka: 1 – labai svarbu, 11 – nesvarbu.**

- \_\_\_ Aiškiai iškelti komandos darbo tikslai
- \_\_\_ Visi komandos nariai atlieka savo darbą
- \_\_\_ Atvirumas ir betarpiškumas
- \_\_\_ Parama ir pasitikėjimas
- \_\_\_ Bendradarbiavimas
- \_\_\_ Aiškios veiklos procedūros
- \_\_\_ Tinkamas vadovavimas
- \_\_\_ Reguliari veiklos apžvalga
- \_\_\_ Individualus tobulėjimas
- \_\_\_ Sklandūs ryšiai su kitomis komandomis
- \_\_\_ Gera komunikacija

**26. Kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti skatinami darbuotojai dalyvauti ir dirbti komandoje?**

	Taip	Nežinau	Ne
Komandos nariai skatinami finansiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos nariai skatinami moraliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įstaigos vadovybė įvertina ir palaiko moraliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandoje skatinama darbuotojų iniciatyva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos nariai turi pakankamai laisvės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27. Kokie santykiai vyrauja Jūsų komandoje?**

	Taip	Nežinau	Ne
Komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje padeda vieni kitiems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandos nariai pasitiki vienas kitais, gali atvirai išsakyti savo mintis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuoširdžiai bendrauja tarpusavyje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palaiko vieni kitų pastangas mokytis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suvokia, kad konfliktas yra normali žmogiškų santykių dalis. Konfliktus stengiasi spręsti greitai ir konstruktyviai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yra lojalūs vienas kitam ir lyderiui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puoselėja smagias tradicijas ir rengia bendras šventes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**28. Kas Jus skatina priklausyti komandai? (galimi keli atsakymo variantai)**

- Asmeninių savybių ir gebėjimų turėjimas komandiniam darbui
- Didesnės saviraiškos galimybės dirbant komandoje
- Vadovo vertinimas
- Mano sprendimų įtaka kitiems
- Karjeros galimybės
- Piniginis atlygis

**29. Ar ateityje norėtumėte ugdytis komandinio darbo kompetenciją?**

- Taip                                       Nežinau                                       Ne

**30. Ar sutinkate su nuomone, kad jūsų organizacija ateityje negalės efektyviai dirbti, nenaudodama komandinio darbo principų?**

- sutinku                                       Abejoju                                       Neturi nuomonės
- Nesutinku