

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

**Jolanta Mituzienė**

Edukologijos magistrantūros studentė

**KOMANDINIS DARBAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE KAIP VEIKLOS  
KOKYBĖS GERINIMO VEIKSNYS**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas  
prof. dr. Lamanuskas

Šiauliai, 2011

Darbas originalus.....Jolanta Mituzienė

(studento parašas)

## TURINYS

Santrauka .....	3
Summary .....	4
Įvadas .....	5
I. KOMANDINIS DARBAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE: PRIELAIDOS IR VYSTYMOSI GALIMYBĖS .....	8
1.1. Darbas komandose kaip veiklos kokybės gerinimo veiksnys .....	8
1.2. Sėkmingos komandos sukūrimo veiksniai .....	16
1.3. Nesėkmingai veikiančio komandinio darbo priežastys .....	23
1.4. Vadovavimas ir lyderystė komandoje .....	29
II. KOMANDINIO DARBO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE KOKYBINĖ ANALIZĖ .....	36
2.1. Tyrimo metodologija .....	36
2.2. Tyrimo rezultatai .....	41
2.2.1. Švietimo įstaigų komandinio darbo ypatumų ir veiksmingumo vertinimas .....	41
2.2.2. Švietimo įstaigų darbo grupių/komandų kokybinis veiklos vertinimas komandinio darbo aspektu .....	57
Diskusija .....	72
Išvados .....	74
Rekomendacijos .....	76
Literatūra .....	77
Priedai .....	83

# KOMANDINIS DARBAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE KAIP VEIKLOS KOKYBĖS GERINIMO VEIKSNYS

## Santrauka

Pedagoginio darbo spartos ir sudėtingumo jau nebegali užtikrinti individuali pedagogo veikla. Reikšminga tampa veikli ir darni komanda. Jos nariai, būdami skirtingo amžiaus, išsilavinimo, pedagoginės patirties, pasižymintys skirtingomis kompetencijomis, veikdami kryptingai ir vieningai, geba sėkmingai įgyvendinti išsikeltus tikslus bei uždavinius, spręsti problemas, priimti optimalius sprendimus, t. y. laiduoti švietimo įstaigos darbo kokybę.

Tyrimo objektas – pedagogų veikla darbo grupėse/komandose.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti ir atskleisti komandinio darbo švietimo įstaigose ypatumus, privalumus ir trūkumus bei išsiaiškinti, ar švietimo įstaigose įgyvendinamas komandinis darbas gerina švietimo įstaigos veiklos kokybę.

Tyrimui pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu metodas. Tyrime dalyvavo 18 pedagogų iš dviejų Šiaulių rajono pagrindinių mokyklų (6 ir 3) dalyviai ir vienos Alytaus miesto pagrindinės mokyklos (9) dalyviai.

Kadangi komandinis darbas yra viena iš galimybių efektyvinti darbą švietimo įstaigose, didinti veiklos kokybę, todėl šiame darbe detalai išnagrinėti sėkmingą komandinį darbą garantuojantys veiksniai. Atskleistas teigiamas pedagogų požiūris į darbą komandose. Nustatyta, kad komandinis darbas yra tai reali, savanoriška darbo forma, tačiau dar pakankamai formali, epizodinė veikla. Kokybinis tyrimas atskleidžia, kur komandinis darbas švietimo įstaigose jau yra išplėtotas, taikomas ir kuriose veiklos srityse jis kol kas mažiausiai pasiteisina. Ištirtos aplinkybės, kada komandinis darbas nėra veiksmingas, nustatytos priežastys, trukdančios kokybiškam komandinio darbo procesui švietimo įstaigose.

Komandinis darbas jau tampa vis labiau priimtinas daugelyje organizacijų, todėl švietimo įstaigos nėra jokia išimtis. Juk pagrindinis tikslas – bendrauti ir bendradarbiauti, sutelkti mokyklos bendruomenės narius sėkmingai veiklai, apjungiant vadybą ir profesinę kompetenciją.

# **TEAMWORK IN AN EDUCATIONAL INSTITUTIONS AS A FACTOR FOR IMPROVING THE ACTIVITY QUALITY**

## **Summary**

Individual teacher's activities could not guarantee a speed and complexity of pedagogical work. Significant becomes an active and cohesive team. Its members, being a different age, education, teaching experience, having various competences, acting in focused and unified way, are able to implement the set goals and objectives successfully, solve problems, make optimal decisions, i.e. guarantee the quality of educational institution.

The object of research is – teachers' work in working groups/teams.

The aim of the research is to consider and reveal the characters, advantages and disadvantages of teamwork in education, as well as determine whether the implementation of the educational teamwork improves the quality of the educational institution.

The semi- structured interview method was selected for the study. 18 teachers from two primary schools in Šiauliai district (6 and 3 participants) and one of Alytus town primary school (9 participants) took part in a survey.

Since teamwork is one of the opportunities to make work in education more effective, and improve its quality, this work is considered to examine the success factors in detail. It revealed the positive attitude of teachers to work in teams. It was found that the teamwork is a real form of voluntary work, but it's still a sufficiently formal, episodic activity. A qualitative research reveals where the teamwork in educational institutions has already developed, and in what activities it doesn't serve the purpose. The circumstances where teamwork is not effective are investigated. The reasons which affect the quality of team-working process in educational institutions are founded.

The teamwork becomes more and more acceptable in many organizations, so educational institutions are not the exception. After all, the main aim is to communicate and work together, to mobilize school's community members to successful activities, combining the management and professional competence.

## IVADAS

Nuolatiniai pokyčiai, mažėjantys ištekliai, auganti konkurencija, didėjantis visuomenės dėmesys ugdymo klausimams, mokyklos autoriteto stoka bei prevenciniai, integraciniai procesai yra šiandienos švietimo įstaigų realybė. Tik darniai, kryptingai ir profesionaliai veikiantys pedagogai, priėmę tinkamus sprendimus, gali įgyvendinti svarbiausius mokyklai keliamus tikslus, uždavinius, pasiekti kokybiškus veiklos rezultatus. Pedagoginio darbo spartos ir sudėtingumo jau nebegali užtikrinti individuali pavienio darbuotojo veikla. Tam būtinas intensyvus bendravimas ir bendradarbiavimas tiek ugdymo įstaigos viduje, tiek išorėje, t. y. komandinis darbas.

Tyrinėjančių įvairius komandinio darbo aspektus, jo vaidmenį įstaigoje užsienio (Everard, Morris, 1997; Hopkins, 1998; Fullan, 1998; Day ir kt., 1998; Hargreaves, 1999; Dalin ir kt., 1999; Stoner ir kt., 1999; Heller, 2000; Robbins, 2003, 2007) ir Lietuvos (Tamošiūnas, 1999; Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Sakalas, Šilingienė, 2000; Sakalas, 2003; Želvys, 2001, 2003; Barvydienė, Kasiulis, 2003; Gumuliauskienė, Taputis, 2005; Rimdeikienė, Čiuberkienė, 2005, Kontautienė, 2006; Stoškus, Beržinskienė, 2007; Raižienė, Endriulaitienė, 2007; Dromantas, 2007; Neverauskas, Stankevičius, 2007; Šimanskienė, Seilius, 2009 ir kt.) mokslininkų nuomonės nesutampa. Vieni akcentuoja šios veiklos privalumus, kiti – trūkumus. Nors ir nėra vieningos nuomonės, tačiau šiandien sunkokai įsivaizduojama organizacija (tame tarpe ir švietimo įstaiga), dirbanti vien tik pagal individualaus vadovavimo ar darbo principą. Nepaisant neigiamų aspektų, komandinis darbas laikomas vienu iš pagrindinių organizacijos veiklos efektyvinimo kelių. Jeigu vadovui pavyksta sujungti individualias kiekvieno darbuotojo pastangas ir sukurti atvirai bei nuoširdžiai bendradarbiaujantį kolektyvą, tai neabejotinai patiriama sėkmė.

**Temos aktualumas.** Mokykloje reikšminga tampa veikli ir darni pedagogų komanda. Jos nariai, būdami skirtingo amžiaus, išsilavinimo, pedagoginės patirties, pasižymintys skirtingomis kompetencijomis, veikdami kryptingai ir vieningai, geba sėkmingai įgyvendinti išsikeltus tikslus bei uždavinius. Pabrėžtina, kad tai sudėtinga, daug išmanymo ir patirties, draugiškų tarpusavio santykių reikalaujanti veikla. Nėra lengva suburti veiksmingas komandas, suformuoti darbuotojams komandinio darbo įgūdžius. Tad vyrauja nuostata, kad daugelyje mokyklų vyksta vadinamasis „prastas“, formalus komandinis darbas, kuris gali padaryti nemažai žalos. Dažnai veikla komandose yra tiesiog „patraukli idėja, tačiau neturinti reikšmingo vaidmens organizacijos sėkmei“ (Галкина, 2001, p. 153) bei veiklos rezultatyvumui, nes mokytojai į bendrą darbą „žiūri kaip į papildomą našta, kraunamą ant kitų užduočių viršaus“ (Dalin ir kt., 1999, p. 148).

Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad darbas komandoje leidžia darbuotojui mažinti darbo krūvį, išvengiant funkcijų dubliavimo bei pasiekti kokybišką rezultatą, geriau panaudojant skirtingų sričių specialistų, kolegų įvairią patirtį, privalumus. Išreiškiamas požiūris, kad tik darni kolegiali veikla skatina darbinį aktyvumą, jos dėka spartėja informacijos perdavimas, gėrėja psichologinis organizacijos klimatas ir pan. Švietimo įstaiga apibūdinama kaip specifinė (vaiko ugdymas), todėl iš pedagogų reikalaujama sistemingos, sutelktos, rezultatyvios ir naudingos visai bendruomenei veiklos, norint sėkmingai atlikti mokyklos visuomeninę paskirtį. Tačiau būtina pabrėžti, kad komandinio darbo formos, situacija, pedagogų požiūris į komandinį darbą nuolat keičiasi. Todėl atliktas tyrimas yra itin aktualus, nes gali padėti kai kurioms švietimo įstaigoms nustatyti nesėkmingo bendro darbo priežastis, aptikti naujas darbo grupėse/komandose vystymosi galimybes bei komandinis darbas gali tapti mokyklos veiklos tobulinimo priemone.

**Temos iširtumas.** Galima teigti, kad darbas komandose yra įprastas ir neišvengiamas reiškinys daugelyje švietimo įstaigų. Egzistuoja daugybė bendros veiklos formų. Savanoriškai arba įpareigoti administracijos pedagogai kuria įvairias darbo grupes/komandas, tokias kaip: dalykų metodines, auklėtojų, prevencinio darbo, projektinio darbo, specialiojo ugdymo, audito, strateginio planavimo, veiklos programos rengimo ir kt. Tai dažniausiai formalios, ilgalaikės ar laikinos komandos, kurios suburiamos konkrečiam tikslui pasiekti, įvairioms užduotims, projektams vykdyti, problemoms spręsti, aktualiems sprendimams priimti ir pan. Pedagogai komandinį darbą dažniausiai taiko praktinėje veikloje, rečiausiai vertinant bei planuojant mokyklos veiklą (Gumuliauskienė, Taputis, 2007). Taigi darbo grupių/komandų veikla yra vertintina kaip būtina ir svari bei tikėtina, kad gali užtikrinti sėkmingą mokyklos veiklą. Reikia konstatuoti, kad stokojama mokslinių tyrimų nustančių, ar komandinis darbas gerina įstaigų veiklos kokybę bei nagrinėjančių veiksnius, kurie daro poveikį darbo grupių/komandų veiklos sėkmei ar neveiksmingumui.

**Tyrimo objektas** – pedagogų veikla darbo grupėse/komandose.

**Tyrimo hipotezė:** švietimo įstaigose taikomas darbas grupėse/komandose gerina veiklos kokybę.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėti ir atskleisti komandinio darbo švietimo įstaigose ypatumus, privalumus ir trūkumus bei išsiaiškinti, ar švietimo įstaigose įgyvendinamas komandinis darbas gerina švietimo įstaigos veiklos kokybę.

#### **Uždaviniai:**

1. Atskleisti, pedagogų požiūrį komandinio darbo atžvilgiu.
2. Nustatyti, ar tai reali, pastovi, savanoriška ar formali, epizodinė darbo forma.
3. Įvertinti, ar darbas grupėse/komandose gerina švietimo įstaigų veiklos kokybę.

4. Nustatyti priežastis trukdančias kokybiškam komandinio darbo procesui švietimo įstaigose.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Pusiau struktūrinis interviu.
3. Aprašomasis metodas.

**Tyrimo imtis:** Tyrime dalyvavo 18 pedagogų: iš dviejų Šiaulių rajono pagrindinių (6 ir 3 dalyviai), vienos Alytaus miesto pagrindinės mokyklos (9 dalyviai).

**Tyrimo teorinį reikšmingumą** apsprendžia tai, kad šis magistrinis darbas prisideda prie mokslinių vaizdinių apie darbą grupėse/komandose išplėtimo ir sukonkretinimo. Nustatyta, kad darnus komandinis darbas turi įtakos įstaigos veiklos kokybei. Ši išvada yra reikšminga ir skatina siekti komandinio darbo, kaip realios organizacijos ypatybės.

**Tyrimo praktinis reikšmingumas.** Gauti kokybinio tyrimo rezultatai ypač aktualūs švietimo įstaigų vadovams, pedagogams, komandų vadovams ir nariams, norintiems gilinti supratimą ir keisti (neigiamą) požiūrį į komandinį darbą, siekiantiems susipažinti su kitų mokyklų pedagogų dalyvavimo komandiniame darbe galimybėmis, lūkesčiais ir trukdžiais, galintiems atrasti bendro darbo tobulinimo, efektyvumo didinimo galimybes savo įstaigose.

**Magistrinio darbo struktūra:** santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis), įvadas, 2 skyriai (literatūros šaltinių analizė, tyrimo metodologija), diskusija, išvados, rekomendacijos, 86 literatūros šaltiniai ir 5 priedai. Darbe pateikiama: 5 lentelės, 4 paveikslai. Darbo apimtis – 82 puslapiai.

# I. KOMANDINIS DARBAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE: PRIELAIDOS IR VYSTYMOSI GALIMYBĖS

## 1.1. Darbas komandose kaip veiklos kokybės gerinimo veiksnys

Šiandieninių švietimo įstaigų darbuotojų veiklai keliami aukšti reikalavimai: laiku gauti tikslios informacijos, suvokti pokyčius, adekvačiai ir greitai į juos reaguoti, sugebėti diegti savo kasdienėje veikloje, operatyviai spręsti iškilusius profesinius darbo klausimus. Todėl tampa svarbus lankstumas, greita orientacija, operatyvus informacijos apdorojimas, jos savalaikis perdavimas, dalijimasis (dažnai silpnoji organizacijų vieta), gebėjimas identifikuoti problemas, priimti sprendimus. Spartą ir kokybę gali garantuoti ne individuali veikla, bet sistemingas komandinis darbas (Kvedaravičius, Lodienė, 2002).

Švietimo įstaigos specifiškumas, pedagogo profesinės veiklos ypatumai, dažnai ir asmenybės poreikiai, skatina veikti ne pavieniui, o drauge su kitais. Dėl galimybės būti tarp kitų, bendrauti, patenkinti savo poreikius ir save realizuoti, pedagogas neretai sutinka dirbti net nepriimtinius, neįdomius darbus. Be socialinio poreikio, t.y. kontaktuoti, pedagogui būdingas noras realizuoti save, praplėsti savo interesus, patirti naujų įspūdžių, būti įvertintu ir gerbiamu. Tačiau šiuolaikinėse mokyklose darbas grupėse/komandose reikšmingas tampa ne tik siekiant asmeninių ir socialinių tikslų, bet darni pedagogų veikla turi būti pripažįstama kasdienio gyvenimo ir darbo elementu, skatinančiu profesinį tobulėjimą, leidžiančiu dalintis patirtimi, priimti optimalius sprendimus, gerinti moksleivių ugdymo(si) kokybę, kelti mokyklos autoritetą. Tai leidžia pabrėžti komandinio darbo pranašumą lyginant su individualia asmens veikla.

Pedagogo profesija gana dažnai apibūdinama kaip „vieniša“. Atsiribojimas nuo kolegų, t. y. retas dalijimasis idėjomis ir dažnas rėmimasis asmenine patirtimi, „siaurina naujų idėjų ir sprendimų paieškas“, vyraujantis nekompetentingumas daro žalą moksleiviams, bendradarbiams ir patiems pedagogams (Fullan, 1998, p. 55). Reikia pastebėti, kad vienu darbuotojų psichologinis asmenybės tipas apsprendžia poreikį dirbti individualiai, kiti – jaučiasi psichologiškai saugesni užsiimdami veikla pavieniui, kadangi bijo kritikos, nerimauja dėl nesėkmių, nepasitiki savo gebėjimais, galimybėmis, nors gyvenime ir laisvalaikiu yra noriai bendraujantys žmonės. Reiškia, veiksmingas bendradarbiavimas tarp kolegų negali atsirasti savaime. Nors jis neatsiejamas nuo individo aktyvumo, gebėjimo mokytis, pritaikyti savo patirtį, tačiau didelę įtaką turi abipusis kiekvieno kolektyvo nario noras suprasti, palaikyti ir gerbti kolegą.

J.Kouzes, B.Posner (Kontautienė, 2006) tyrimai vadybos srityje parodė, kad įstaigose puikių rezultatų buvo pasiekta ne dėl vadovo asmeninės vadovavimo patirties ar ypač pavienių talentingų asmenų veiklos, tačiau būtent dėl visų darbuotojų aktyvaus dalyvavo įstaigos veikloje,



darbo grupėse bei komandose. Pasak R.Vaitekienės (2005), bet kuri švietimo ar kita organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik subūrusi tobulai veikiančią komandą, kurios narių tarpusavio santykiai grįsti pagarba, pasitikėjimu, parama, tolerancija.

Pasak A.Sakalo (2001), sąvoka „komanda“ yra pasiskolinta iš sporto pasaulio. Sportinė komanda – žaidėjų grupė, kuri specialiai išmokyta padėti, paremti, įkvėpti vienas kitą bendram tikslui, panaudoti visas žinomas bei atskleisti iki šiol dar nežinomas individualias galimybes (Raižienė, Endriulaitienė, 2008). Iki šiol nėra vieningos „komandos“ sampratos. Šaltiniuose galima aptikti keliolika reikšmių:

1. Pagal L.Cole, M.Cole, „**komanda** – jungtinė žmonių grupė, kurioje kiekvienas atsakingas už savo sritį, veikia koordinuodami pastangas, pajungdami savo asmeninius interesus ir nuomonę grupės vienovei“ (Cole, Cole, 2000, p. 56).

2. „**Komanda** – tai tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia harmoningas vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą ir tarpusavio pagalbą“ (Neverauskas, Stankevičius ir kt., 2007, p. 89).

3. E.Smilga, A.Bosas teigia, kad tik efektyviai dirbanti grupė, „pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius“ (Smilga, Bosas, 1999, p. 211-225).

Dauguma tyrinėtojų apibūdindami komandą vartoja „grupės“ sąvoką. Bet tuo pat metu akcentuoja, kad kiekviena komanda būtinai yra grupė, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda. Vien pavadinus grupę komandos terminu, nesikeičia jos veiklos rezultatai ir nepadidėja veiklos kokybė. B.Fidler (2006) pabrėžia, kad mokyklų vadovai, pedagogai ir vadybininkai vartoja šias sąvokas ne itin apgalvotai ir atidžiai. Komanda neretai vadinama bet kuri kartu dirbanti asmenų grupė. Tik palaiapsniui iš vieningai veikiančios darbo grupės susiformuoja komanda. N.T.Katzenback ir A.Smith (Kasiulis, Barvydienė, 2003) išskiria pagrindinius grupės ir komandos skirtumus (1PRIEDAS).

**Komandų/grupių klasifikacija.** Daugelis komandinio darbo tyrinėtojų (Stoner ir kt., 1999; Želvys, 2003; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Vijeikienė, Vijeikis, 2000) komandas ir grupes klasifikuoja į pagal tokius kriterijus kaip vadovavimo šaltiniai, tarpusavio santykiai, lyderystė. Išskiria formalias ir neformalias grupes/komandas.

1. **Formalias** grupes/komandas sąmoningai sukuria vadovai. Joms būdingi oficialūs, dalykiški tarpusavio santykiai. Pagrindinis dėmesys skiriamas pareigoms ir taisyklėms. Lyderį deleguoja vadovybė. Veikia kontrolės, drausmės mechanizmas. Formalios grupės/komandos viešai identifikuojamos, joms skiriamos tam tikros užduotys, kurias atlikus, pasiekiami

organizacijos tikslai. Vien noro įvaldyti darbą, susidoroti su profesiniais iššūkiais, įgyvendinti savus interesus, patenkinti ambicijas, pasiekti pripažinimą, neužtenka, kad žmogus jungtųsi į formalią grupę/komandą. Tik vadovo nurodymu, paliepimu suformuota grupė, kad ir konkrečiai užduočiai vykdyti, nefunkcionuoja darniai, sėkmingai. Jei nėra draugiškų tarpusavio santykių, sutelktumo, tai darbuotojas nepakankamai įsitraukia į veiklą, grupės nelaiko sava ir nejaučia pasitenkinimo darbu (Vijeikienė, Vijeikis, 2000 b). Dauguma švietimo įstaigos darbo grupių/komandų yra formalios, tačiau gali sėkmingai dirbti vadovaudamiesi komandinio darbo principais.

**2. Neformalios** (oficialiai neįformintos) grupės susiformuoja savaime. Į tokias grupes žmonės jungiasi pagal pomėgius, kūrybinius interesus. Jos neturi formalios struktūros (vadovo – pavaldumo santykio). Lyderiu tampa patrauklių asmeninių savybių, ypatingų gebėjimų, kūrybiškas ar daug patirties turintis žmogus. Didžiausias dėmesys skiriamas asmeniui. J.A.F. Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert (1999) nurodo keturias pagrindines neformalios grupės funkcijas: remia ir stiprina savo narių pripažįstamas vertybes ir normas; suteikia savo nariams socialinio pasitenkinimo; padėties ir saugumo jausmą, padeda savo nariams komunikuoti (perduoda žinias „neoficialiu būdu“); padeda spręsti problemas (suteikia pagalbą sergančiam, skatina pasitempti prasčiau dirbančius). Kartu literatūroje pabrėžiama, kad neformalios grupės gali sumažinti įstaigos efektyvumą.

Švietimo įstaigose neformalios grupės/komandos neretai gali būti atsakingos už kūrybinę, poilsinę veiklą, kurios metu pedagogai neoficialioje aplinkoje, remiantis simpatijomis bei asmeniniais interesais bendradarbiauja su kolegomis. Drauge gali rengti tam tikras mokyklos šventes, organizuoti bei vykdyti į edukacines keliones ar pasidalinti savo problemomis bei rūpesčiais.

Literatūroje (Stoner ir kt., 1999; Kasiulis, Barvydienė, 2003) nurodoma, kad grupės ir komandos dar gali būti laikomos **referentinėmis** arba **etaloninėmis**. Šie dariniai pasižymi „patrauklumo galia“, nes darbuotojai gali palyginti bei sutapatinti save su pasiektu rezultatu, įvertinti kitus. Asmuo modeliuoja, koreguoja savo elgesį, svarsto iškilusias problemas, renkasi alternatyvas, derina lūkesčius pagal bendras normas, nuostatas, vertybes. Taigi referentinės grupės dažnai daro reikšmingą poveikį formaliam organizacijų gyvenimui, turi įtakos komandiniam darbui.

Pagal bendro darbo trukmę komandos/grupės skirstomos į:

- **Ilgalaikes** grupes/komandas, kurios yra pastovios sudėties, turi nustatytą veiklos sferą ir jungia didelę ir panašią patirtį turinčius žmones. Veikla šiose grupėse/komandose įeina į jų pareigų dalį. Kaip pavyzdys gali būti švietimo įstaigoje visus mokslo metus veikianti prevencinio darbo, dalyko metodinė ar kt. grupė/komanda.

- **Laikinos** grupės/komandos, kurioms būdingas trumpas gyvavimo laikotarpis, nes jos suformuojamos trumpalaikių užduočių įvykdymui ar projektų įgyvendinimui. Kaip pavyzdžiai gali būti projektinio darbo, veiklos programos kūrimo grupė ir kt (Vijeikis, Vijeikienė, 2000 b).

V. Thompson (Thompson, 2007) pataria vadovui darbuotojus grupuoti į dvi kategorijas: atsidavusiuosius ir paklusniusius. **Atsidavusiems** nariams viskas įdomu, jie nori jaustis atsakingi, jiems rūpi kuo geriau įgyvendinti projektą, atlikti užduotį, todėl ieško tinkamesnių sprendimų, idėjų. **Paklusnieji** tiesiog vykdo paskirtas užduotis. Fiziškai jie dalyvauja procese, bet širdimi ir mintimis yra abejingi. Jie padaro, kas liepiama, tačiau nerodo didelio entuziazmo. Vadovui (ypač mokyklos) reikia nustatyti kuriai kategorijai darbuotojas priskiriamas. Tada pradinius darbus planuoti kartu su atsidavusiais, o kai jie bus sėkmingai įgyvendinti, pamažu įtraukti kitai kategorijai priklausančius darbuotojus. Įkvėpti sėkmingos veiklos pradžios daugelis žmonių lengvai pereina iš paklusniųjų į atsidavusiųjų kategoriją.

**Švietimo įstaigose veikiančių darbo grupių/komandų klasifikacija.** Švietimo įstaigose vyksta intensyvus bendradarbiavimas. Tai įrodo įvairios paskirties darbo grupių/komandų gausa. Pastebima, kad dažnai mažose mokyklose atskiras pedagogas priklauso keletui iš jų. Į bendrą mokyklos veiklą aktyviai įtraukiami visi bendruomenės nariai: tėvai, moksleiviai, aktyvūs vietiniai atstovai. Viešai deklaruojama, kad narystė grupėse/komandose grindžiama savanoriškumo principu („neverčiama“ būti, o tampama) arba yra išrenkami atviro balsavimo būdu. Pagal bendruomenės narių interesus galima išskirti dešimt dažniausiai mokyklose sutinkamų darbo grupių/komandų:

**Dalyko metodinė grupė/komanda.** Metodinė veikla – pedagogų, mokyklų vadovų bei kitų specialistų organizuota veikla. Jai vykdyti sudaromos metodinės grupės pagal ugdymo koncentrą, ugdymo sritis, dalykus. Dažniausiai mokyklose veikia kalbų, tikslųjų, gamtos, socialinių mokslų, menų ir technologijų, kūno kultūros ir kt. metodinės grupės. Pagrindinis jų tikslas – pedagogo kvalifikacijos ir praktinės veiklos tobulinimas, keičiantis gerąja patirtimi, dalijantis naujausia metodine ir dalykine informacija, vykdant tikslingą tarpdalykinę integraciją (projektai, integruotos pamokos, popamokinė veikla) bei užtikrinant tam tikrų pedagoginių problemų sprendimą.

Pedagogų metodinė veikla vykdoma remiantis LR švietimo ir mokslo ministro (2005-08-31, Nr. ISAK-1781) patvirtintomis „Rekomendacijomis mokytojų metodinei veiklai organizuoti“. Taip pat metodinė veikla įteisinta ir reglamentuota kiekvienos mokyklos įstatuose arba mokyklos vadovo patvirtintuose mokyklos metodinės veiklos nuostatuose. Grupių, kurių skaičius priklauso nuo mokykloje dirbančių pedagogų skaičiaus ir/ar susiklosčiusių tradicijų.

Veiklai vadovauja susirinkimuose išrinkti pirmininkai. Kiekvienas pedagogas privalo organizuoti ir pats dalyvauti metodinėje veikloje, nes tai yra svarbi kvalifikacijos tobulinimo dalis.

**Auklėtojų metodinė grupės/komandos** tikslas – užtikrinti metodinį ir dalykinį auklėtojų tarpusavio bendradarbiavimą, skleisti pedagogines ir metodines naujoves, dalintis gerąja patirtimi. Klasės auklėtoju (vadovu) gali būti kiekvienas mokyklos pedagogas. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu (1999-08-23, Nr. 966) patvirtintuose „Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendruosiuose nuostatuose“ klasės auklėtojo paskirtis – koordinuoti klasės ugdomąjį procesą per darbą su moksleiviais, su toje klasėje dirbančiais pedagogais, su mokyklos vadovais bei kitais darbuotojais, mokyklos savivaldos organais, su tėvais ir visuomene. Tai labai sudėtinga ir atsakinga pedagoginio darbo sritis. Grupė vienija ir skatina klasės auklėtojus intensyviai bendradarbiauti, siekia atkreipti dėmesį į svarbiausius moksleivių poreikius, užtikrinti savalaikį problemų sprendimą bei pagalbą iškilusiems sunkumams įveikti.

**Prevenicinio darbo grupės/komandos** paskirtis – tinkamai ir laiku spręsti prevencinio darbo klausimus mokykloje, keistis informacija, vykdant bei organizuojant pagalbą mokiniui, mokytojui, tėvams. Paprastai grupėje dirba mokyklos vadovas, socialinis pedagogas, psichologas, specialusis pedagogas, pedagogai, tėvai. LR švietimo ir mokslo ministerijos (2004-06-15, Nr. ISAK.-941) parengtuose „Bendruosiuose socialinės pedagoginės pagalbos teikimo nuostatuose“ prevencinė darbo grupė/ komanda pirmą kartą įtvirtinama kaip veiksmingos pagalbos vaikui teikėja, vienijantis mokyklos, įvairių specialistų bei socialinių partnerių (seniūnijose, savivaldybėse dirbančių socialinių darbuotojų, vaiko teisių apsaugos tarnybų, nepilnamečių reikalų, sveikatos priežiūros, psichologinių pedagoginių tarnybų specialistų ir kt.) pastangas.

**Projektinio darbo grupės/komandos** telkiamos projektinės veiklos organizavimui mokykloje. Iš pedagogų ši veikla reikalauja daug laiko, ypatingų gebėjimų, pasišventimo, savanoriško, kolegialaus dalyvavimo. Pedagogai ir moksleiviai aktyviai veikia ir vietinės reikšmės, ir sudėtinguose tarptautiniuose projektuose. Pedagoginėje literatūroje pabrėžiama teigiama šio metodo įtaka vaiko asmenybės ir pasaulėžiūros, įvairiapusių gebėjimų augimui. Projektais skatinamas moksleivių užimtumas, siekiama užtikrinti saugumą mokykloje. LR švietimo ir mokslo ministro pasirašytame įsakyme „Bendrojo lavinimo mokyklų 2002/2003 mokslo metų bendruosiuose ugdymo planuose“ (2002-04-05, Nr. 529) įvedama sąvoka projektas, t. y. mokymas(is) veikiant.

**Audito grupė.** Nuo 2004 metų, remiantis LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymu (2002-02-28, Nr. 302) pradėta taikyti „Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodika“ (mokyklos vidaus įsivertinimas). Steigiama darbo grupė, kuri įtraukia visus pedagogus. Pasibaigus mokslo metams audito grupės pirmininkas privalo pateikti darbo ataskaitą mokyklos bendruomenei.

Vidaus auditas yra nuolatinis, kruopštus procesas, kurio tikslas – išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip tobulinti mokyklos veiklą. Bendruomenės susitarimu švietimo įstaiga atlieka mokyklos veiklos sričių būklės, pastangų, rezultatų analizę, apibūdina kokybę pagal sutartinius rodiklius. Galima teigti, kad vidaus auditas yra nauja švietimo įstaigų priežiūros forma, naujas vertinimo būdas, kai mokyklos ugdymo aplinkos ir tikslų įgyvendinimą vertina ne vadovai, o visa bendruomenė: pedagogai, tėvai, moksleiviai. Mokyklos pačios nusistato savo stipriausias ir silpniausias veiklos sritis ir yra suinteresuotos keistis bei tobulėti. Kvalifikuotas vidaus auditas padeda nusistatyti prioritetus, kurie turi įtakos mokyklos strateginio plano rengimui.

**Strateginio planavimo grupė/komanda.** Su vidaus auditu glaudžiai susijęs organizacijos strategijos kūrimas. Vykdamas LR vyriausybės nutarimą dėl „Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“ įgyvendinimo (2005-01-24, Nr. 82), švietimo įstaigų direktorių įsakymu kuriama – strateginio plano rengimo darbo grupė, kurios nariais tampa administracijos, pedagogų, tėvų ir moksleivių atstovai. Mokyklos strateginio plano rengimas – tai procesas, darantis įtaką visai mokyklos veiklai, padedantis rezultatyviau organizuoti darbą. Bendrieji reikalavimai padeda mokykloms pasirengti strateginius planus, suderintus su miesto bei valstybės švietimo prioritetais, tėvų bei mokinių poreikiais. Svarbus ne tik pats planas, bet ir jo rengimo procesas – jis vienija mokyklos bendruomenę, telkia ją bendriems tikslams, stiprina tapatumo jausmą, didina įsipareigojimą mokyklos tobulinimui. Darbo grupė/komanda dažniausiai strateginius tikslus sukuria 5-6 metams, tačiau planą rengia 3-4 metams bei neišvengiamai koreguoja. Kasmet pasibaigus metinės veiklos programos realizavimo terminui yra įvertinami strateginiame plane išsikelti tikslai ir pasiekti rezultatai.

**Veiklos programos rengimo grupė/komanda.** Mokykloje daug ir nuolat planuojama: sudaroma metinė veiklos programa, ugdymo planas, ilgalaikiai ir trumpalaikiai dalykų planai, darbo grupių planai ir t.t. Planuoti veiklą mokyklas įpareigoja Švietimo įstatymai, bendrųjų programų rekomendacijos. Veiklos programos rengimo grupei dažniausiai vadovauja mokyklos vadovas arba pavaduotojas. Atstovus deleguoja dalykų metodinių grupių nariai (paprastai tai būna pirmininkas), gali dalyvauti specialusis pedagogas, logopedas, socialinis pedagogas ir kt. Labai aktyviai veikia birželio ar rugsėjo mėnesiais, kai rengiama ar tikslinama metinė mokyklos veiklos programa.

**Specialiojo ugdymo komisija** – grupė specialistų, kurie analizuoja moksleivių mokymosi sunkumų priežastis, įvertina jų pobūdį, atlieka vaikų pradinį gebėjimų vertinimą ir aptaria individualaus darbo su juo būdus, ugdymosi pasiekimus, modifikuoja bendrąsias dalykų programas, kreipiasi į PPT. Paprastai darbo grupei priklauso logopedas, spec. pedagogas, pradinė klasių ir dalyko mokytojai. Veiklą kuruoja direktoriaus pavaduotoja. Komisijoje gali

dirbti ir psichologas bei socialinis pedagogas. Komisijos sudėtis rodo, kad su specialiųjų poreikių vaikams ir jų tėvams pagalbą teikia tikra specialistų komanda, kuri mato vaiko problemas, ieško sprendimo būdų.

1998 m. priimtu „Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymu“ (1998-12-15, Nr. VIII-969) buvo nustatyta specialiųjų poreikių vaikų integracija į visuomenę, užtikrinant jų lygias teises ugdytis bendrojo lavinimo mokyklose. Šis įsakymas susilaukia didelio atgarsio pedagoginėje bendruomenėje, nes akcentuojamas nelengvas uždavinys – teigti „kvalifikuotą specialiąją pedagoginę pagalbą specialiųjų poreikių asmenims, užtikrinti lygias teises specialiųjų poreikių asmenims įgyti pradinį, pagrindinį, vidurinį išsilavinimą, profesiją“.

**Mokyklos taryba** – svarbiausia mokyklos savivaldos institucija, galinti daryti įtaką priimamiems sprendimams. Be abejo, ši įtaka priklauso nuo to, kaip efektyviai dirba grupė, kokie į ją surinkti pedagogai, moksleiviai bei jų tėvai. Pagrindinis grupės trūkumas yra tas, kad grupės nariai nėra renkami savanoriškumo principu, bet yra deleguojami trijų skirtingų mokyklos bendruomenės dalių. Mokyklos tarybos pirmininką renka tarybos nariai susirinkime. Direktorius negali būti tarybos pirmininku. Tėvus į dažniausiai mokyklos tarybą renka visuotinis tėvų susirinkimas, pedagogus - pedagogų taryba, moksleivius – visuotinis 5-12 kl. moksleivių susirinkimas, kitus narius siūlo - steigėjas, visuomenė, rėmėjai.

Šios grupės aktyvumas ypač priklauso nuo išrinkto mokyklos tarybos pirmininko požiūrio bei sugebėjimų. Mokyklos taryboje lygiomis dalimis telkiami ugdytiniai, jų tėvai (globėjai) ir pedagogai svarbiausiems įstaigos veiklos tikslams įgyvendinti ir uždaviniams spręsti. Tarybos nariai numato mokyklos veiklos prioritetus ir perspektyvas, pritaria nuostatams, jų pakeitimams, papildymams, vidaus darbo tvarkai, mokinių ugdymo (taip pat ir neformalaus ugdymo) organizavimo tvarkai.

**Pedagogų taryba** – nuolat veikianti mokyklos savivaldos institucija, kuriai vadovauja mokyklos direktorius. Darbo grupės dydis gali būti labai įvairus ir priklauso nuo mokyklos bendruomenės narių skaičiaus. Pedagogų tarybos susirinkimuose dalyvauja mokyklos vadovybė, visi mokytojai, auklėtojai, bibliotekininkas ir kiti ugdymą organizuojantys darbuotojai. Tai pati formaliausia darbo grupė švietimo įstaigoje. Ji priima nutarimus dėl programų, teminių planų rengimo, mokinių mokymo ir mokymosi bei užimtumo, prevencinių programų integravimo ir t.t. Tai yra svarsto visus tiesiogiai su pedagogo veikla – formaliu ir neformaliu ugdymu, pedagogo kompetencija, darbo krūviu ir kt. – susijusius klausimus. Pedagogai suinteresuoti dalyvauti mokyklos valdyme ir nori dalyvauti priimant demokratiškus sprendimus. Tai reiškia, kolegialiai priimami svarbūs sprendimai įpareigoja pedagogus juos įgyvendinti.

Būtina pabrėžti, jog dauguma mokyklos darbo grupių/komandų yra formalios, specialiai suformuotos (remiantis švietimo įstatymais), siekiant užtikrinti tinkamų sprendimų, susijusių su

vaikų auklėjimu bei ugdymu, priėmimą. Todėl komandinė veikla mokyklose organizuojama taip pat savitai, atsižvelgiant į moksleivių, tėvų poreikius bei bendrą ugdymo procesą. Pasak P.Dalin, H.–G.Rolff, B.Kleekamp, švietimo įstaiga - sudėtinga socialinė sistema, kurioje daugybė „kintamųjų susipina įvairiais būdais, sudarydami unikalų specifinės mokyklos paveikslą“ (Dalin ir kt., 1999, p. 53). Kolegų darbas kartu suteikia daug privalumų, o bendradarbiavimu grįsta veikla apibūdinama kaip veiksminga, rezultatyvi, produktyvi, efektyvi, naši, kokybiška ir pan.

Pedagogų bendra veikla, nors ir formaliose mokyklos darbo grupėse/komandose – vienas iš būdų mokytis iš savo ir kitų patirties, galimybė sėkmingiau organizuoti, „pasilengvinti“ darbą, pasidalijant „našta“. A.Lieberman, J.Miller teigimu, komandinė veikla (bendradarbiavimas bei kolegialumas) suteikia sąlygas pedagogams tobulėti, ne „atskirai apmąstant savo veiklą ar tampant priklausomiems nuo išorinio išmanymo, o mokantis vienas iš kito, tobulinant savo profesines galias“ (Hargreaves, 1999, p. 247), tuo pačiu užtikrinant visos mokyklos tobulėjimą bei sėkmę lemiančius pokyčius.

Pasak R.Dobranskienės, pasiekti, kad mokykloje vyrautų vieningi bendravimo ir bendradarbiavimo santykiai, nelengva, nes tam „būtinasi visų jos narių esminis sutarimas dėl švietimo vertybių, darna, pasireiškianti demokratiškai priimamais sprendimais ir atsakomybe už jų įgyvendinimą“ (Dobranskienė, 2004, p. 45), tolerancija, tarpusavio parama ir pagalba, pasitikėjimu, savo profesinio meistriškumo kėlimu bei kitų sugebėjimų ir patirties vertinimu pripažinimu. Tai svarbu užtikrinti, nes iš šiandieninės švietimo įstaigos tikimasi kokybiškų paslaugų, sudarančių moksleiviams galimybes sėkmingai atrasti savo vietą kitos pakopos ugdymo įstaigose ir darbo rinkoje. Ugdymo kokybė švietime dažnai suprantama kaip ugdymo tikslų pasiekimų laipsnis. Ugdymo kokybei svarbūs ne tik akademiniai moksleivių mokymosi pasiekimai, tam tikrų žinių, įgūdžių bei gebėjimų įgijimas, bet ir jų vertybinės nuostatos, socialinės kompetencijos.

P.M.Senge, N.M.Cambren – McCabe, T.Lucas ir kt. (2008) atkreipia dėmesį, jog kokybiška mokyklos veikla pripažįstama tada, kai sudaro visas galimybes visų moksleivių pažangai, nepaisant jų pradinių žinių ir aplinkos veiksnių, kai užtikrinama, kad visi moksleiviai tobulėtų ir nebūtų dalijami į „geruosius“ ir „problemiškus“. P.Hallinger, L.Bickman, K.Davis (1996) teigia, kad didelę reikšmę mokinių pasiekimų kokybei turi mokykloje vyraujanti atmosfera, saugi mokymo(si) aplinka. W.Goldsmith, D.Clutterbuck (Everard, Morris, 1997) išskiria vieną iš sėkmingos įstaigos bruožų – domėjimasis naujovėmis, kaita.

Pasak P.Gudyno (2008), švietimo įstaigai svarbiausi trys kokybės aspektai:

1. Švietimo įstaigų darbingumas (bendrųjų reikalavimų, planų, susitarimų vykdymas, kokybės užtikrinimas);
2. Atsižvelgimas į vartotojų poreikius (moksleivių, tėvų, darbdavių, aukštųjų mokyklų);

3. Atsižvelgimas į besikeičiančios visuomenės poreikius (lygios galimybės, bazinis raštingumas, bendrosios kompetencijos ir kt.).

D.Žvirdausko (2006) teigimu, efektyvi mokyklos veikla organizuota taip, kad geba patenkinti visas kokybines rezultato (mokymas ir mokymasis, moksleivių pasiekimų rezultatyvumas ir kt.), proceso (aktyvus pedagogų, moksleivių, tėvų dalyvavimas, gerai organizuota moksleivių neformali veikla, t.y. daug būrelių, įvairių renginių, švenčių, puoselejama mokyklos kultūra, tradicijos ir kt.) ir aplinkos charakteristikas.

D.Hopkins, M.Ainscow, M.West (1998) pabrėžia, kad veiksmingose mokyklose matyti geras vadovavimas, aiškūs tikslai, dideli mokymosi rezultatai, geri santykiai su moksleiviais, aukštos kvalifikacijos darbuotojai, tinkamos darbo sąlygos ir kt. J.Murphy (Hopkins ir kt., 1998) nurodo aspektus būdingus veiksmingoms mokykloms: mokinių mokytinumas, dėmesys rezultatams, atsakomybė už mokinius (mokyklos dėl nesėkmių kaltina moksleivį), dėmesys visos mokyklos bendruomenės tvirtumui. L.Schulman (Hargreaves, 1999) nurodo, kad įstaigų veiksmingumui ir gyvybingumui daug privalumų suteikia bendradarbiavimas ir kolegialumas, kurie gerina pedagogų nusiteikimą dirbti ir didina jų pasitenkinimą darbu bei yra būtina sąlyga nuolatiniam jų tobulėjimui.

Pastebimos skirtingos nuomones, kas yra pagrindinis komandinio darbo skatintojas švietimo įstaigose. Kai kurie tyrinėtojai (Kontautienė, 2006; Dobranskienė, 2004) bendro darbo mokykloje iniciatoriumi ir organizatoriumi laiko pedagogą, kurio idėjas palaiko visi bendruomenės nariai. M.Fullan, A.Hargreaves (Hopkins ir kt., 1998) nurodo, kad tik savaiminė, savanoriška (o ne prievartinė), skatinanti tobulinti, paplitusi (ne vien suplanuota), neprognozuojama (pedagogai sprendžia savo nuožiūra) pedagogų veikla gali garantuoti kokybiškus rezultatus ir būti kiekvienos mokyklos laimėjimas.

Apibendrinant būtina pažymėti, kad visi minėtieji tarpusavyje susipynę veiksniai užtikrina kokybišką švietimo įstaigos veiklą, kuri įmanoma tik susitelkus visai bendruomenei, o ypač pedagogams dirbant kartu, komandose. Taigi komandinė veikla yra puiki priemonė skatinti pedagogų profesinį tobulėjimą, dalintis tarpusavio patirtimi, kelti mokyklos autoritetą, gerinti ugdymo kokybę bei skatinti mokymosi procesą.

## **1.2. Sėkmingos komandos sukūrimo veiksniai**

Komandos suformavimas – nelengvas darbas. Sėkmingą komandos sukūrimą lemia daug veiksnių.

M.Tereševičienė, G.Gedvilienė (2003) išskiria 5 komandos formavimosi etapus: orientacija grupėje, kova dėl valdžios, kompromisas ir harmonija, diferenciacija, išsiskyrimas (2 PRIEDAS). R.Želvys (2003) pabrėžia, jog grupei subręsti reikia daug laiko ir dirbtinai neverta



skubinti šio proceso. Paskubomis raidos etapus užbaigusi grupė, nepasiekia pageidaujamo produktyvumo lygio arba, atvirai neišsiaiškinus prieštaravimų, konflikto stadija įgyja užmaskuotą formą. Tokiu atveju komandoje įsivyrąja apkalbos, intrigos, viduje susiformuoja grupuotės, dėl įtakos kovoja formalūs ir neformalūs lyderiai. T.Tamošiūnas (1999) grupės raidą laiko procesu ir nenubrėžia griežtų pakopų ribų. Jis pastebi, jog įvairiuose etapuose gali būti visų keturių pakopų požymių arba anksčiau spęstos problemos gali atsinaujinti. Tuomet grupė priversta grįžti į ankstesnę raidos pakopą, bet jau kitame lygyje.

Komandinis darbas yra geriausia veiklos organizavimo forma, jei

1) nė vienas darbuotojas neturi reikiamų žinių, patirties ir galimybių kombinacijos, kad galėtų tinkamai atlikti darbą;

2) jei žmonės turi dirbti kartu ir glaudžiai susijusios jų darbo funkcijos;

3) komandos tikslas yra unikalus iššūkis, kai sprendimas nėra akivaizdus, reikalaujantis įvairių idėjų (Raižienė, Endriulaitienė, 2007);

4) su vidinėmis priežastimis (bendra apatija, susidomėjimo, iniciatyvos, įsitraukimo trūkumu) susijęs veiklos rezultatų mažėjimas;

5) didėjantis darbuotojų nusiskundimų skaičius, tarpusavio konfliktai ir priešiškas;

6) neigiamas darbuotojų požiūris į vadovą ar pernelyg didelė priklausomybė nuo jo;

7) vartotojų nusiskundimai dėl paslaugų kokybės, nepaaiškinamai didėjančios išlaidos, neteisingai įgyvendinami sprendimai (Jakštaitė – Talijūnienė, 1999).

**Tinkamas narių parinkimas.** Čia svarbiausia ne komandos nario kompetencijos lygis, dalyko išmanymas, o asmeninės savybės. Skirtingos asmeninės savybės turi skatinti veikti drauge, tuomet komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, įtraukti pasyvesnius dalyvius, derinti pozicijas, diskutuoti, ieškoti optimaliausio sprendimo. Pasak S.Raižienės ir A.Andriulaitienės (2007), neretai sunku rasti sutarimą su gabi, išsilavinusiu, bet prie kitų nepritampančiu asmeniu. L.Šimanskienė, A.Seilius (2009) pastebi, kad darniai dirbančioje komandoje atsiradus vienam pasyviui, ambicingam asmeniui, gali sutrikti ir tapti neįmanomu daugelio žmonių darbas. Komandos veiklos efektyvumas krenta tada kai:

a) komandos nariai panašios ar vienodos asmenybės, nors jie labai stengiasi bendrauti ir vienas kitam padėti;

b) komandoje susiburia labai skirtingi asmenys ir jie gali nenorėti kontaktuoti, nuolat tarpusavyje konfliktuoti bei konfrontuoti. Tokiomis aplinkybėmis neieškoma kompromisų, gali pritrūkti noro keistis ir noro visapusiškai išnagrinėti problemą (Šimanskienė, Seilius, 2009).

Svarbu užtikrinti, kad būtų patenkinami visi komandos poreikiai: esant pernelyg daug vieno tipo žmonių, neatsiranda kam atlikti kai kurių svarbių funkcijų. Tada komanda susiduria su

sunkumais ir negali atlikti savo paskirties. Mokslininkai akcentuoja komandos narių įvairialypiškumo būtinybę (Williams, O'Reilly, 1998). Kai komanda yra įvairialypė asmenybių, lyties, amžiaus, išsilavinimo, patirties požiūriu, jos nariai pasižymi nevienodais, papildančiais gebėjimais, didėja tikimybė, kad ji turi visas reikalingas savybes užduotims sėkmingai įgyvendinti (Shaw, 1976). Tada komandos nariai ne konkuruoja tarpusavyje, o randa savo vietą tarp kitų, papildo vienas kitą.

Komandai svarbus individualus darbuotojo elgesys, kurį lemia jo asmens savybės. Tyrimai patvirtino ir išryškino penkias pagrindines savybes, kurios turi įtakos darbo rezultatyvumui. Tai **Didžiojo penketo modelis** (Five-factor model). Pagal šį modelį svarbiausios asmeninės savybės yra:

1. **Ekstravertiškumas.** Šią savybę turintys žmonės draugiški, užsispyrę, energingi ir socialūs. Priešinga intravertai – linkę į uždarumą, drovumą ir tylumą.
2. **Nuolaidumas.** Labai nuolaidūs žmonės yra paslaugūs, patiklūs ir šilti. Nenuolaidūs yra šalti, nelinkę sutikti su kito nuomone.
3. **Stropumas.** Labai stropūs žmonės yra atsakingi, organizuoti, patikimi, atkaklūs. Nestropūs – lengvai išblaškomi, neorganizuoti, nepatikimi.
4. **Emocinis stabilumas.** Žmonės, kurie emociškai stabilūs, geba atsispirti stresui, yra ramūs, pasitikintys savimi, saugūs, nuoseklūs. Neatsparūs stresui – nervingi, susirūpinę, apimti depresijos, nesaugūs.
5. **Atvirumas patirčiai.** Atvirumas patirčiai skatina žmones būti kūrybingais, smalsiais, plačių interesų, besižavinčiais naujovėmis, meniškai jautriais. Priešingai – konvencionalūs ir jaučiasi komfortabiliai tik gerai pažįstamoje situacijoje, įprastoje jiems aplinkoje (Robbins, 2003).

Reikia pažymėti, kad didelė vertybė, kai organizacijos vadovas supranta asmenybių skirtumus ir, sudarydamas grupes, komandas, atrenka tinkamus darbuotojus. Tikėtina, kad asmenybių tipui sutapus su paskirtu darbu, žmogaus veikla būna sėkmingesnė, jis labiau įsitraukia į veiklą bei būna labiau patenkintas darbu. R.Heller pabrėžia keturis charakterių tipus, kurie svarbūs pasiskirstant atsakomybę:

1. Gali ir nori: idealus komandos narys, nes mielai prisiima atsakomybę, gali patarti kitiems ir įsiklauso į kitų nuomonę.
2. Gali, bet nenori: nenoras mokytis ar pritarti kito nuomonei, reiškia, jog toks žmogus netinka grupiniam darbui, jam neverta pavesti užduočių: jų neatliks arba atliks atmestinai.
3. Nori, bet negali: tokį narį reikia pirmiausia padrąsinti ir tinkamai parengti, kad įgytų patirties, tik tada jis gali imtis atsakomybės už pavestą užduotį.

4. Negali ir nenori: jei nenoro ir nesugebėjimo nepavyks įveikti, tokiam žmogui nieko paskirti negalima (Heller, 2000).

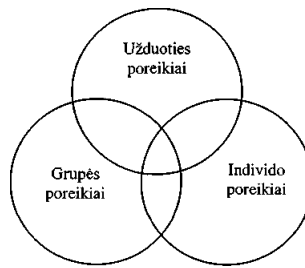
Svarbu, jog žmogaus veikla, žinios, įgūdžiai, gabumai, patirtis stiprintų komandos vientisumą. Pagal savo prigimtines savybes, išmoktą elgesį kiekvienas darbuotojas komandoje prisiima tam tikrą vaidmenį, t. y. daro tai, ką jis sugeba geriausiai. Pažymėtina, kad vaidmenyse egzistuoja skirtingi darbuotojo veiklumą lemiantys veiksniai. Kiekvienam komandos nariui būdingas asmeninių bruožų ir įgytų stipresnių ar silpnesnių kompetencijų derinys. Todėl vaidmenyse galima išskirti stipriau ar silpniau išryškėjančius tokius gebėjimus kaip: kognityvinės veiklos kompetencijos; komunikavimo kompetencijos; socialinės kompetencijos; tam tikri techniniai gebėjimai. Pats darbuotojas, žinodamas savo stiprybes ir silpnybes, lengviau gali surasti savo vietą komandoje ir tinkamai atlikti užduotį. Dažniausiai naudojamas R. Belbino požiūris į komandinius vaidmenis (3 PRIEDAS). Šių vaidmenų (lyderio, veiklos, idėjų, kontaktų žmogaus, organizatoriaus, tikrintojo, teisėjo, komandos darbuotojo) derinys ir daro komandą efektyvią (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Kadangi komandoje nuo vieno asmens darbo priklauso kito asmens darbas, todėl nesutarimų gali kilti, kiek ir kokių **vaidmenų** apskritai reikia, kurie yra būtini. Pasak R. Heller (2000), jei organizacijoje darbuotojų nedaug, vaidmenis galima sudvejinti ar sutrejinti, svarbu, kad darbuotojas susidorotų su krūviu. Pabrėžtina, kad tai tik didina šio nario svorį ir įtaką komandoje, t. y. statusą. Tai yra svarbus motyvacijos šaltinis. Neteisybė statuso pagrindu veda į nusivylimą, gali neigiamai atsiliiepti darbo rezultatams. Komandos lyderiai – didžiausią statusą turintys asmenys, nes tai susiję su grupės narių vertinimu ir pripažinimu (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Surasti žmones pagrindiniams vaidmenims daug lengviau, negu sėkmingai subalansuoti bendrąją komandos patirtį. Darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas, draugiškumas ir nuoširdumas, atsidavimas, gebėjimas ir norėjimas dirbti kartu yra būtini komandoje. Nepatartina primesti darbuotojui jam nebūdingą vaidmenį, nes tai tik trukdytų bendram darbui.

**Bendro tikslo siekimas.** Visi komandos nariai turi pripažinti siekiamo bendro tikslo naudą. Darbuotojas turi jaustis svarbus ir reikalingas, suprasti kokia efektyvus komandinio darbo ir pasiektų tikslų nauda. Būtina užtikrinti psichologinę lygybę, sudarant kiekvienam asmeniui vienodas galimybes pasireikšti ir įtakoti vykstančius komandoje dalykus. Patenkinus žmogaus asmeninius, socialinius, profesinius poreikius, didėja jo motyvacija ir įsipareigojimas komandai/grupei, kolegoms, realizuojami bendri tikslai.

Bendri komandos poreikiai negali kirstis su individualiais narių poreikiais. Komandos nariai turi išsiaiškinti bei vadovas privalo kuo glaudžiau susieti grupės/komandos, užduoties ir asmeninius poreikius (žr. 1 pav.).



### 1 pav. Organizacijos ir individo poreikių derinimas

(pagal Kasiulį, Barvydienę, 2001, p. 15)

**Savanoriškas įsitraukimas ir saviraiška.** Komanda efektyviai veikia tuomet, kai išnaudoja savo narių talentus ir kiekvienas žino savo pareigas bei atsakomybę, kurių tikimasi. Komandoje nariais „neverčiama būti“, jais tampa **savanoriškumo principu**, sujungiant vienas kitą papildančių skirtingų žmonių žinias, įgūdžius ir patyrimus. Efektyviose komandose darbuotojai gali atlikti vienas kito darbą. Žmonės tarpusavyje atvirai susitaria dėl to, kas ką turi daryti, kas yra netoleruojama ir kas turi būti daroma komandoje, pasirūpina, jog visi vienodai pasidalintų darbo krūvį, tolygiai pasiskirstytų funkcijas, išsiugdytų reikiamus įgūdžius, prisiimtų atsakomybę už savo veiksmų rezultatus (Šalkauskienė ir kt., 2006).

**Motyvacija.** A.Seilius (1996) tvirtina, jog žmonės, net ir būdami labai geri profesionalai savo srityje, dirbdami kiekvienas sau, tik už piniginį atlygį, negali visiškai patenkinti organizacijos poreikių, sėkmingai įgyvendinti numatytų tikslų. Darbuotojų skatinimas bendradarbiauti, dalyvauti priimant svarbius sprendimus, didina pasitenkinimą darbo aplinka, pačia veikla.

Komunikacija ir bendradaravimas stiprina organizacijos narių solidarumą. Jei darbuotojas jaučiasi integruotas į kolektyvą, komandą ir vertinamas, jis jaučiasi įsipareigojęs, stengiasi prisidėti prie rezultatyvios organizacijos veiklos padaryti daugiau nei iš jų reikalaujama, padeda kitiems, net kai užduotis ir neįeina į jo pareigas, nori pasirodyti teigiamai, įgyti aplinkinių pagarbą, turėti „gerą vardą“. Tuomet didėja tikimybė organizacijai sėkmingai įveikti iškilusias kliūtis (Vijeikienė, Vijeikis, 2000 a).

Teigtina, kad darbuotojo motyvacija - labai sudėtingas reiškinys, kuriam turi būti skiriama pakankamai dėmesio. S.Raižienė, A.Endriulaitienė pabrėžia „individualizuotą požiūrį“ į darbo motyvaciją (Raižienė, Endriulaitienė, 2008, p. 73). Komandą sudaro atskiri žmonės, turintys savo poreikių ir tikslų, tad vadovo užduotis yra jų interesus suderinti su organizacijos, komandos tikslais bei interesais. Komandinių nuostatų, pozicijų vienovė su individualiais daro stiprų poveikį darbuotojo veiklos rezultatams ir tarpusavio santykiams.

**Vienybė arba sutelktumas.** J.A.Stoner ir R.E. Freeman, D.R. Gilbert vienybę apibūdina kaip „solidarumo laipsnį“ ir teigiamus jausmus, kuriuos asmenys puoselėja savo komandos

atžvilgiu (Stoner ir kt., 1999, p. 499). Tai turi įtakos komandos mikroklimatui, o tai svarbu kiekvienam nariui. Kuo vieningesnė komanda, tuo stipriau jos dalyviai jaučiasi jai priklausą, tuo labiau stiprėja įtaka komandos nariui. Pastebima, kad nariai, jaučiantys stiprų ryšį su komanda bei tarpusavyje, stengiasi griežtai laikytis, nepažeidinėti nustatytų elgesio normų, laiku ir tinkamai atlikti įsipareigojimus. Teigiama, kad komandos tarpusavio vienybė padeda asmenims, silpniau pasireiškiantiems komandinėje veiklose, jaustis patogiai, nejausti diskomforto dėl savo (kad ir nedidelių) pastangų.

**Pasitikėjimas.** K.Lukauskaitė (2000) pabrėžia, kad efektyviose komandose lyderis turi kurti atvirumo („ryšio užmezgimo“, leidimo kitam pažinti save ir bandymo suprasti kito pozicijas) atmosferą, stiprinti narių tarpusavio pasitikėjimą ir pagarbą, pabrėžti nuolatinę savo paramą. Garbingu, sąžiningu, objektyviu lyderiu nariai pasitiki ir tiki, kad jais nesiekama pasinaudoti, o jų teisėmis ir interesais nepiktnaudžiaujama (Robbins, 2007). Žmonės, nepasitikintys aplinkiniais, vengia rizikos, yra atsargūs tiek veiksmams, tiek išsakydami savo požiūrius, tiek dalydamiesi idėjomis.

Viduolienės nuomone, lyderiai turi nepamiršti, kad darbuotojams daug labiau „rūpi ne tai, ką jis šneka, o tai, ką jis daro“ (Viduolienė, 2011, p. 18-20). Jo paties drausmingumas, kūrybiškumas, principingumas, atsakingumas, tvirta moralė, tolerancija, pagarba bendradarbiams, nepakantumu netvarkai veikia žmones stipriau negu bet kokia kontrolė.

**Jausmo „Mes“ ugdymas.** Dirbant pagal komandinio darbo modelį, ypatingai svarbu ugdyti „mes“ jausmą, t. y. skatinti neformalų bendravimą, kuris sukuria šiltus, draugiškus tarpusavio santykius, stiprinti pasitikėjimą vieni kitais. Tai: bendros kavos pertraukėlės, šventės, vakarėliai, sporto varžybos, išvykos. Kuo daugiau komandos nariai praleidžia kartu, tuo geriau pažįsta vieni kitus, pozityviau bendrauja, efektyviau prognozuoja veiksmus, išsiaiškina kiekvieno indėlį į bendrą tikslą (Vilčiauskienė, 2010).

**Sprendimų priėmimas.** Tikslinga atskleisti sudėtingesnę vadovo padėtį sprendimų priėmime. Sprendimai būna įvairūs, todėl liečia visus arba daugelį kolektyvo narių. Nuo vadovo vadovavimo stiliaus, tikslų, vertybių, patirties, kvalifikacijos priklauso sprendimo teisingumas, o klaidingo sprendimo pasekmės gali būti ypatingai žalingos organizacijai. Ypač svarbus aspektas, ar „nuleistą žemyn“ vadovo sprendimą paremia darbuotojai, ar vengia imtis veiksmų (Bagdonienė, Bagdonas, 2010, p. 106). J.F.Yates vartoja terminą „esminės klaidos“: tai reiškia, kad sprendimą priimančias žmogus net neapsvarsto tam tikrų galimų variantų, nepriklausomai nuo to, kiek laiko turi klausimams nagrinėti (Yates, 2004, p. 132). „Esminės klaidos“ daromos dėl dviejų priežasčių: asmeninės patirties, įžvalgumo trūkumo ir susidūrus su naujovėmis. Autorius pastebi, kad pats geriausias išeities variantas – pasinaudoti kitų žmonių patirtimi.

Vyrauja nuomonė, kad iškilusią problemą geriausiai supranta ir geba išspręsti tie, kuriems ji artimiausia. A.Seilius iškelia kolektyvinio sprendimo priėmimo rizikingumą, nes jam būdinga „kolektyvinė atsakomybė“: išvengiama individualios atsakomybės ir niekas neturi aiškių sprendimo priėmimo įgaliojimų (Seilius, 1999, p. 190). Pažymėtina, kad ne visi darbuotojai nori dalyvauti problemų sprendime ir imtis atsakomybės. Sprendimo rezultatus gali nulemti vieno ar kelių aktyvesnių narių, ypač vadovo nuomonės, todėl kitų pasiūlymai gali būti neišgirsti arba jų nepaisoma. Negalima ignoruoti ir asmeninio intereso, kai darbuotojas siūlo problemų sprendimo būdus, kaip galima palankesnius sau, o ne organizacijai (Seilius, 1999).

Minėtiems trūkumams pašalinti būtina, kad sprendimai būtų svarstomi ir priimami bendradarbiaujant. Pasak L.Šimanskienės ir A.Seiliaus, grupiniai ar komandiniai sprendimai įvardijami „kaip demokratijos apraiška“ (Šimanskienė, Seilius, 2009, p. 19). Siekiant išvengti vadovo įtakos, nuomonės primetimo, ambicijų ir pan., visi komandos nariai turi turėti galimybę laisvai, nevaržomai, išsakyti savo idėjas, nuostatas, požiūrius. Komandos nariai turi jaustis saugūs: nesibaiminti darbe kylančių problemų, žinoti, jog gali atvirai jas aptarti ir sulaukti paramos, gali noriai rodyti iniciatyvą ir imtis veiklos, nes turi galimybę klysti ir mokytis iš klaidų (Šimanskienė, Seilius, 2009). Kada darbuotojas dalyvauja priimant sprendimą, o vėliau jį pats ir įgyvendina, tada imamasi iniciatyvos įvertinti galimas problemas. Taip didėja atsakomybė už priimamų sprendimų kokybę ir jų įgyvendinimą.

Ne mažiau svarbūs veiksniai: **atsakomybė, atsiskaitomybė ir drausmė**. Darbuotojai patys sprendžia, kaip susitvarkyti su netinkamai dirbančiais kolegomis. Svarbiu veiksmu tampa sukūrimas tokios „apdovanojimo“ sistemos, kuri užtikrintų komandos nario poreikį jaustis saugiu, kompetentingu ir skatintu tiek už individualų, tiek už komandinį darbą (Dromantas, 2007). Noras efektyviai dirbti priklauso dažnai ne tik nuo atlyginimo dydžio, bet ir nuo tokių nematerialinės kilmės priemonių, kaip atsakingos užduoties pavidimas, laiku išsakytas pagyrimas ar padėka už sėkmingą atliktą užduotį, kiekvieno darbuotojo nuomonės išklausymas, dalyvavimas bendruose neformaliuose renginiuose ir kt. (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

**Grįžtamojo ryšio teikimas ir priėmimas**. Komandiniame darbe svarbią reikšmę turi konstruktyvaus **grįžtamojo ryšio** – informacijos, kaip sekasi nariams ir visai komandai – **teikimas ir priėmimas**. Diskusijų, apklausų raštu ir žodžiu, komandos nariai atvirai išsako savo ar išklauso kitų nuomonę bei požiūrį įvairiais klausimais, kaip: sprendimų priėmimo praktika, bendravimo ir bendradarbiavimo efektyvumas, pasitenkinimas darbu, kolegomis, komandos vadovu. C.Argyris (1994) teigia, kad darbuotojai nėra linkę išsakyti ir priimti neigiamą grįžtamąjį ryšį, priimti jo pasekmes. Tai sukelia nerimą bei griauja teigiamas nuostatas apie jų asmenybę, lūkesčius, galimybes, sėkmingą veiklą bei santykius su bendradarbiais. D.M.Cannon, B.A.Griffith (Raižienė, Endriulaitienė, 2008) pažymi, kad toks žmogaus požiūris nulemtas jo

prigimties. Kiekvienas asmuo nerimauja dėl atsiskleisiančių silpnųjų, profesinės kompetencijos trūkumo, siekia ir nori būti saugus, pasitikintis, kontroliuoti padėtį. Teigiamas savęs ir savo veiklos vertinimas padeda būti energingais, produktyviais. Todėl, pasak S.Raižienės ir A.Endriulaitienės (2008), į tikslų grįžtamojo ryšio gavimą žmogus linkęs reaguoti įvairiai: gali prarasti pasitikėjimą ką nors daryti ar keisti; gali stengtis į neigiamas grįžtamojo ryšio pasekmes neatsižvelgti ir pasitraukti; gali pradėti gintis, konfliktuoti; gali pasinaudoti gauta informacija sau tobulinti ir veiklai gerinti. Pastarasis variantas būdingas įstaigoje, kurioje vyrauja komandinis darbas.

**Mokymas(is).** Sėkmingas komandinis darbas – galimybė asmeniškai tobulėti ir padėti tobulėti kitiems. Asmeninis meistriškumas, tobulėjimas įstaigoje papildomas komandiniu mokymusi iš kitų patirties. Svarbu, ar vadovas leidžia darbuotojams mokytis atsitiktinai, ar vadovauja mokymuisi. A.Smith (Curson, 2004) nuomone, gana nemaža dalis vadovų mokymą(si) darbo vietoje vis dar tebevertina kaip papildomas įstaigos išlaidas, nors tyrimais jau seniai pagrįstas glaudus ryšys tarp mokymosi ir veiklos rezultatyvumo. Pasikeitus vadovų požiūriui, kad tai yra investicija į organizacijos ateitį, galima išlaikyti ir pritraukti kvalifikuotus darbuotojus.

Pasak R.Johnston ir G.Hawke (Curson, 2004), mokymas(is) ne tik pripažįstamas normaliu reiškiniu kasdieninėje praktikoje, bet apibūdinama kaip įstaigos vertybė, kurią vadovai privalo skatinti ir puoselėti, t. y. kurti palankią kolegialaus bendravimo ir bendradarbiavimo aplinką, stiprinti mokymosi darbo vietoje galimybes, teikti visokeriopą paramą; didinti darbuotojų galimybes prisidedant prie sprendimų priėmimo, naujovių iniciavimo ir realaus asmeninio pavyzdžio pateikimo. Tyrimai rodo, kad geresnių rezultatų pasiekia tie darbuotojai, kurie plėtoja savo stipriąsias sritis, nei tie, kurie tobulina silpnąsias (Tvarijonavičius, 2007) .

Apibendinant reikia pažymėti, kad efektyvi komanda – darni ir darbingeri žmonių grupė – savaime nesusidaro. Jos kūrimas kasdienis, nelengvas, daug pastangų (kantrybės, atkaklumo) reikalaujantis procesas. Už sėkmingą jos sukūrimą atsakingi šio proceso dalyviai (organizacijos vadovas, komandos vadovas, eiliniai darbuotojai), kurie aiškiai suvokia komandos formavimo tikslą. Tik vieningos komandos vykdo numatytas užduotis, moka spręsti problemas, jų nariai gauna pasitenkinimą iš tarpasmeninių santykių ir veiklos rezultatų.

### **1.3. Nesėkmingai veikiančio komandinio darbo priežastys**

Pabrėžtina, kad daugelis mokslininkų (Sapežinskienė, 2005; Smith, 2006; Beniušienė, Vveinhardt, 2005, Seilius, 1999; Raižienė, Endriulaitienė, 2008) gana kritiškai žvelgia į komandinį darbą. Teigiamai, kad šio reiškinio privalumai ne visada atsveria trūkumus.

S.Raižienei, A.Endriulaitienei susisteminius nepalankaus, nesėkmingai veikiančio komandinio darbo priežastis, gautos išvados:

1. Komandos formavimas yra gana brangus, užima nemažai laiko, reikalauja papildomų naujų įgūdžių bei rūpesčio.
2. Jomis būtina nuolat rūpintis, vienyti bendro tikslo siekimu, kad asmeniniai skirtumai ar interesai netaptų viršesni už bendradarbiavimą reikalingą sėkmingam darbui.
3. Produktyviai komandai reikia išteklių, papildomo mokymo.
4. Komandai reikia parinkti optimalų narių skaičių, kad būtų užtikrintas psichologinis suderinamumas.
5. Komandos kūrimas yra tam tikras eksperimentas, kuris gali būti ir nevisiškai sėkmingas.
6. Komandos ne tik formuojasi, bet gali ir nelauktai iširti. Nebūtinai tada, kai užduotis įvykdyta. Gali keistis žmonių motyvacija, išorinės aplinkybės (Raižienė, Endriulaitienė, 2007).

Prastas komandinis darbas – netinkamai organizuota komandos veikla, žmonėms neturint pakankamai tokio darbo patirties, nesuvokiant šio darbo prasmės ir pan. – gali sukelti darbuotojų nepasitikėjimą ir nepasitenkinimą. J.R.Katzenbach ir D.K.Smith (1993) nagrinėjo darbuotojų pasipriešinimo darbui komandose priežastis ir išskyrė tris pagrindines grupes:

1. netikrumas – nebuvimas tikrumo, kad komanda yra verta dėmesio, pastangų;
2. komandiniame darbe narių patiriamas diskomfortas (laisvas ir atviras bendravimas) ir rizika (palyginti su individualiu);
3. narių nuomonė, jog nėra pakankamo susitelkimo, apibrėžiant aiškią veiklą ir kartu garantuojant sėkmę (Katzenbach, Smith, 1993).

**Žmonių nesuderinamumas.** Aktuali problema komandose yra žmonių nesuderinamumas. Nesuderinamumas – žmonių individualių psichologinių ypatybių neatitikimas, skirtingas požiūris į įvairius dalykus, draugiškų santykių nebuvimas, nepalankumas vienas kitam. J.Kasiulis ir V.Barvydienė išskiria keturias žmonių suderinamumo rūšis, kurios turi įtakos bendrai veiklai:

1. **funkcinis suderinamumas** – tai žmonių atitikimas pagal antropometrinius duomenis, pagal aukštosios nervinės veiklos tipą, amžių, fizinį bei sensomotorinį išsivystymą, ištvermę, pasirengimą;
2. **psichofizinis suderinamumas** – daugmaž vienodas judesių, reakcijų greitis, informacijos suvokimo ir apdorojimo sparta bei tikslumas;
3. **psichologinis suderinamumas** – tai analogiškas situacijų suvokimas, adekvačios emocijos ir jausmai, panaši vaizduotė bei mąstymas, dėmesio savybės, temperamento tipų atitikimas;



4. **socialinis psichofizinis suderinamumas** – tai bendri tikslai, interesai, kolegų interesų įsivaizdavimas, požiūriai, ketinimai, pasaulėjauta ir pasaulėžiūra, įsitikinimai, vertybių orientacijos, analogiškai socialinio elgesio tipai, įvykių bei kitų asmenų vertinimo atitikimas (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

**Konfliktai ir jų sprendimo būdai.** G.L.Stewart ir kt., P.R.Scholtes ir kt. (Raižienė, Endriulaitienė, 2008) konstatuoja, kad komandiniame darbe yra neišvengiami konfliktai, nes žmonės dažniau tarpusavyje sąveikauja nei atlikdami individualias užduotis. Pabrėžtina, kad konfliktai kyla dėl dviejų priežasčių:

1. komandos nariai yra skirtingos asmenybės (skirtingai bendrauja, reaguoja į pastabas);
2. dirbdami kartu komandos nariai turi skirtingus tikslus, poreikius, motyvus, interesus, polinkius, nevienodą patirtį, skirtingas vertybines nuostatas, nuomones apie užduoties atlikimą.
3. bendravimą ir bendradarbiavimą komandoje gali apsunkinti amžius, lytis, skirtingas išsilavinimas, sveikata, rasiniai ir etniniai ypatumai, religiniai įsitikinimai (Raižienė, Endriulaitienė, 2008).

E.Regnet, išanalizavusi kylančius konfliktus komandose teigia, kad nesutarimus dažniausiai lemia ne viena, o keletas priežasčių:

1. **Komunikavimo stoka bei skirtingas informuotumas** (klaidingo priėmimo ar perdavimo). Jie sprendžiami užtikrinant patikimą informaciją, pastovų bendravimą.
2. **Vertybių konfliktai** – tai individualių esminių tikslų, požiūrių, dorovinių, socialinių, politinių, estetinių vertybių ar normų susidūrimai. Jie sprendžiami tikslinant pažiūras, pozicijas, vertybines nuostatas.
3. **Interesų konfliktai** būna psichologiniai, procedūriniai (nesuderinami bendro tikslo siekimo metodai) ir esminiai (skirtingi tikslai). Jie sprendžiami derybų metu.
4. **Struktūriniai konfliktai** – tai netinkamo darbo išteklių paskirstymo, darbo organizavimo (neapibrėžtos darbuotojų funkcijos, jų ribos, per aukšti, nerealiūs reikalavimai, klaidingas darbo krūvio paskirstymas), kolektyvo narių funkcinio nesuderinamumo, neefektyvios komunikacijos tarp grupių, administravimo konfliktai. Jie sprendžiami vykdant pokyčius organizacijoje.
5. **Tarpasmeniniai konfliktai** kyla dėl individualybių nesuderinamumo ir įvairių bendravimo problemų (stereotipinio vertinimo, nesugebėjimo išklausti, nepriimtino elgesio, emocijų, nemokėjimo priimti kritiką). Pagrindinis šių konfliktų sprendimo būdas – komunikavimas, bendradarbiavimas (Регнет, 2004).

J.Kasiulis, V. Barvydienė nurodo šiuos **teigiamus konflikto** poveikio aspektus:

- a) komandos nariai geriau susipažįsta vieni su kitais, pagerina tarpasmeninius santykius;

- b) daugiau sužino apie kito žmogaus poreikius ir jų tenkinimą; komanda suvienijama ir padidinamas jos sutelktumas. Pašalinus trūkumus labiau įsitraukiama į darbinę ir visuomeninę veiklą; tobulėjama, dingsta sąstingis, nenoras imtis atsakomybės, domėjimosi stoka;
- c) išvengiama didelio konflikto; sustiprėja ir susitelkia organizacija, todėl sugeba prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Patys aštriausi ir pavojingiausi, sunkiausiai įveikiami yra asmeniniai susidūrimai, kai ginant „asmens garbę“, nė viena pusė nesiryžta nusileisti, baimindamasi, kad kita pusė tai gali suvokti kaip pergalę. Abi pusės bet kurią situaciją traktuoja „vienas laimi, kitas pralaimi“ ir daro tai, kas joms pačioms nenaudinga, telkia šalininkus savajam požiūriui paremti, gilina nesusikalbėjimą, didina įtampą, atmeta priešininkų pasiūlymus. Tokiu atveju nukenčia ir bendras tikslas (Everard, Morris, 1997, p. 98-99). Dėl šių priešasčių konfliktus reikia kuo greičiau pripažinti ir nagrinėti, nes neigiami konfliktai pasireiškia tuo, jog problemos lieka neišspręstos, suaktyvėja neigiami santykiai, padidėja įtampa, priešiškus, mažėja darba ir darbuotojai linkę išplėsti nesutarimus.

S.S.Frolov pastebi, kad konfliktai organizacijoje gali būti klasifikuojami:

1. **atviras konfliktas** – paprastai gerai žinomas įstaigoje (tiek vadovui, tiek darbuotojams), o nesutariančių pusių veiksmai gana nesunkiai nuspėjami arba atvirai demonstruojami (tiesioginiai abipusiai kaltinimai, atviras nepritikimas idėjoms, pasiūlymams, pasyvus pasipriešinimas nevykdant užduočių);
2. **paslėptas konfliktas** – kai vienas asmuo naudoja psichologinį spaudimą kitam ar primeta savo požiūrį, valią, panaudodamas netikėtumo faktorių, slepiant tikruosius savo jausmus, veiksmus, nepritariant oponento pasiūlymams, slepiant arba iškraipant informaciją, primetant darbus, teigiant, kad nėra kam daugiau atlikti, provokacijos, intrigos, melas, manipuliavimas. Neretai pakenkti priešininkui siekiama per kitus asmenis. Šis konfliktas iškyla tik tada, kai oponentas, suvokęs, kas vyksta, neapsikenčia ir pratrūksta (Фролов, 2001).

Vyrauja nuomonė, kad tikslingiausia kilusį komandoje emocinį konfliktą „nuasmeninti“ ir paversti **konstruktyviu, dalykiniu**, t. y. kalbėti ne apie asmenybių skirtumus, bet apie konfliktuojančių pusių konkretų elgesį, nuostatas (Raižienė, Endriulaitienė, 2008). P.R.Scholtes siūlo prieš priimant sprendimą, kaip elgtis kilus konfliktui, atsakyti į du klausimus:

1. Kiek man svarbu šioje konfliktoje apginti savo interesus?
2. Kiek man svarbu išsaugoti gerus santykius su žmogumi, kurio požiūris nesutapo su mano (Raižienė, Endriulaitienė, 2008)?

Atsakymai į šiuos du klausimus padeda komandos nariams pasirinkti tinkamą konflikto sprendimo būdą, kurių variantai pavaizduoti koordinačių sistemoje „Mano poreikiai – partnerio poreikiai“ (2 pav.).



2 pav. Skirtingi konfliktų sprendimo būdai pagal Chasaną  
(Raižienė, Endriulaitienė, 2008, p. 159)

T.Kennet (Яценко, 2007) išskiria ir aprašo pagrindinius konfliktinių situacijų sureguliuojimo būdus: vengimas, prisitaikymas, konkurencija, kompromisas, bendradarbiavimas (3 PRIEDAS). Pasirinkus bendradarbiavimo strategiją, visiškai patenkinami abiejų pusių interesai, poreikiai bei išsaugojami geri tarpusavio santykiai. Komandos nariai stengiasi išdėstyti savo ir išklausti priešingą nuomonę, apibrėžti požiūrių panašumus ir skirtumus, apsvarstyti visas galimas alternatyvas. Tokiam sprendimui reikia laiko, kūrybiškumo, atvirumo ir pasitikėjimo.

**Vadovas ir konfliktai.** Pažymėtina, kad sugebėjimas spręsti konfliktus yra vienas svarbiausių vadovo sugebėjimų. N.V.Grišina (Mirzojanc, Survutaitė, 2007, p. 156) teigia, kad daugeliui vadovų pats žodis konfliktas sukelia neigiamas asociacijas, nes neišvengiamai yra įtraukiami beveik į kiekvieną rimtą nesutarimą kolektyve. Su konfliktais vadovai sieja nemalonius išgyvenimus, tarpasmeninių santykių pablogėjimą, nepalankias situacijas, nepageidaujamas pasekmes. Vadovai skirtingai reaguoja į konfliktus. Teisingi, savalaikiai vadovo sprendimai padeda sutelkti kolektyvą, o delsimas – sustiprina destruktivų procesą. Anot R.Tolvaišaitės (2010), vadovas, nebijantis spręsti konfliktus, vertas pavaldinių pagarbos.

Deja, dažnai pats vadovas yra konflikto šaltinis ir priežastis: jis neužtikrina pavaldiniams galimybių pasiekti veiklos tikslų; jo veikla prieštarauja darbuotojų lygiui bei lūkesčiams; nesudaro galimybių pavaldiniui pasiekti asmeninių tikslų; pernelyg sureikškina pavienių, atsitiktinių klaidų svarbą; dažnai pabrėžia darbuotojų trūkumus ir silpnybes; kelių šalininkų nuomonę pateikia kaip visų; vengia moralinės atsakomybės; darbuotojai atsiduria situacijose, kai

neįmanoma normaliai dirbti. Jei vadovas nesuvokia esąs konflikto priežastis, kolektyvas jam turi teikti grįžtamąjį ryšį, pasiūlyti spręsti problemą (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

**Vienodo mąstymo reiškinys.** Kitas neigiamas aspektas, kai tarp narių egzistuoja vadinamasis groupthink – „vienodo mąstymo reiškinys“ (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 259). I.Janis pabrėžia „grupinio spaudimo“ (išsakius priešingą nuomonę ar išreiškus abejonę), „savicenzūros“ (vengimas išsakyti jausmų ir dvejones bijant pakenkti komandos interesams), „savisaugos“ (jaučiantys kolektyvinę atsakomybę už priimamus sprendimus, nariai aršiai gina savo „munduro“ garbę) įtaką veiksmingumui (Želvys, 2003, p. 48). Laipsniškai komanda tampa ne tik neefektyvi, apatiška, nekritiška, nekūrybinga, nereaguojanti į pokyčius, bet ir pavojinga savo įstaigai. Žmonės, pasak B.Vilčiauskienės, slepia savo pažiūras ir požiūrius, būna „patogūs“, bet ne „natūralūs“ (Vilčiauskienė, 2010, p. 4-7). Taigi, kad taip neatsitiktų, komanda turi išlikti savikritiška, įtraukti į svarstymus patikimus „išorinius“ asmenis, skatinti idėjų įvairovę ir atsižvelgti į kolektyvo narių nuomonę.

**Nepažeidžiamumo iliuzija.** A.Jakštaitės teigimu, bendro darbo rezultatus gali paveikti vienas psichologinis aspektas – „nepažeidžiamumo iliuzija“ (Jakštaitė, 2001, p. 2). Jis aktualus ilgą laiką sėkmingai veikiančioms komandoms, kuriose dirba pastovūs žmonės ir kurie darbo klausimais mažai bendrauja su kitais įstaigos darbuotojais. Komandos nariai optimistiškai tiki savo nuolatine sėkme, nesąmoningai nepastebi ženklų rodančių, jog taip nėra, stengiasi tam rasti pagrįstą paaiškinimą, ieško kaltų kitur. Bet kokia išorinė kritika, sutinkama priešišškai, sprendimai priimi nesistengiant išanalizuoti visos informacijos ar potencialių galimybių.

**Konformizmas.** A.Sakalo, V.Šilingienės (2000) teigimu, kiekvienas grupės narys nori jaustis pilnateisiu grupės nariu ir kartu išlaikyti savo individualybę. Tačiau pastebėta, kad grupė už narystės joje privilegiją, visada verčia narį paklusti jos normoms, keisti nuostatas ir elgesį taip, kad atitiktų grupės standartą. Priklausydamas grupei žmogus vengia išsiskirti, prisitaiko prie jos reikalavimų, gina jos interesus, laikosi įvairių draudimų. Kai asmens nuomonė skiriasi, jis jaučia spaudimą pakeisti ar derinti su kitų grupės narių nuomone. Tada susiduriama su tokiu reiškiniumi kaip konformizmas, bailumas (Robbins, 2003).

**Socialinis dykinėjimas.** Vienas svarbiausių pastebėjimų, susijusių su grupės dydžiu, pasak St.P.Robbins (2003), yra socialinis dykinėjimas. Dirbant kolektyviai, atsiranda žmonių polinkis mažiau stengtis nei dirbant individualiai ir nepadaryti to, kas jiems priklauso arba įdėti minimaliai pastangų. Pastebėjęs, kad kiti grupės nariai tinginiauja ar nesugeba ko nors padaryti, nesistengia ar vengia prisiimti įsipareigojimus, individas ima mažinti savo pastangas. Jo manymu, stengiasi atstatyti teisingumą. Jei atskiro asmens indėlio negalima pamatuoti, įvertinti, jų pastangos mažėja. Tad ryšys tarp atskiro asmens indėlio ir grupės rezultato lieka neaiškus,

neapibrėžtas. Todėl negalima teigti, kad visos grupės produktyvumas prilygsta visų jos narių produktyvumų sumai (Robbins, 2003).

**Deindividuacija.** L.Lobanova (2010) išskiria reiškinį vadinamą deindividuacija – kai grupėje žmogaus individualumas linkęs išnykti. Būnant grupėje sumažėja savikontrolė ir padidėja anonimiškumas, todėl žmogus dažnai elgiasi ir socialiai nepriimtinais.

**Grupės dydis.** Kai kurie tyrinėtojai išskiria kitą, su grupės produktyvumu susijusį veiksnį, tai jos dydis. Optimalus grupės dydis 5 – 11 žmonių. Tuomet ji pajėgi priimti kokybiškus sprendimus, o jos nariai jaučia didesnę pasitenkinimą atliktu darbu. S.Stoškus ir D.Beržinskienė (2005) pabrėžia, kad mažų grupių veikla dažnai nėra efektyvi, nes žmonės jaučia per didelę asmeninę atsakomybę ir lyderių spaudimą. Didelėje grupėje prarandama galimybė išreikšti savo nuomonę (sutrukdo perdėtas kuklumas arba gražbylystė), atsiranda varžymosi elementas, daug laiko sugaištama bendrai nuomonei suformuluoti, įvertinti įvairius požiūrius ir nuomones.

**Informacijos iškreipimas.** I.Beniušienės, J.Veinhardt, G.Merkio, M.Dromanto (2005) atlikti tyrimai parodė, kad vadovai komandinį darbą linkę palankiau vertinti nei eiliniai darbuotojai. Tai autoriai grindžia dvejomis prielaidomis: vadovai labiau susitapatina su organizacija, tampriau su ja emociškai susigyvena nei eiliniai darbuotojai; sąlyginai palankesni vadovų vertinimai gali būti paremti iš dalies „sutrikusia komunikacija“ ir „daliniu atotrūkiu nuo realybės“: natūraliai pavaldiniai linkę bent iš dalies nuslėpti arba pagražinti įvairias nesėkmes, trūkumus (Beniušienė ir kt., 2005, p. 43).

Komandiniame darbe negalima išvengti konfliktų, svarbu juos spręsti konstruktyviai, dalykiškai. Kiekvienas komandos narys, žinodamas kuo įvairesnius konflikto sprendimo būdus ir suvokdamas jų taikymo pasekmes, gali pasirinkti, teisingiausią alternatyvą. Siekiant išvengti tokių neigiamų reiškinių, kaip vienodas mąstymas, konformizmas, socialinė tinginystė ir kt., skatinti atvirumą ir pagarba kito nuomonei grįstus tarpusavio santykius, įtraukti bendruomenę į svarbių sprendimų priėmimą.

#### 1.4. Vadovavimas ir lyderystė komandoje

Šiuo metu daug kalbama apie **vadovo vaidmenį** formuojant sėkmingas komandas, organizuojant rezultatyvų ir veiksmingą komandinį darbą, palaikant dalykinius tarpusavio santykius. Posovietinių šalių bloko organizacijų vadovai susiduria su pakankamai nauju darbo modeliu ir praktiniu jo taikymu, tad tikėtina, kad daugumai vis dar trūksta išmanymo, įgūdžių ir patirties. R.Mečkauskienė (2009) pabrėžia **specifinį švietimo** įstaigos ypatumą. Mokyklos vadovas dirba tiek su suaugusiais žmonėmis, tiek su vaikais. Jis vadovauja mokyklos profesionalų komandai, dažnai gali būti eilinis komandos narys, dirba su nekvalifikuotais pagalbinio personalo darbuotojais bei bendradarbiauja su skirtingų sričių specialistais

(socialiniais, specialiaisiais pedagogais, logopedais, psichologais, dalykų mokytojais ir pan.), nuolat bendrauja su įvairių gyvenimo patirtį turinčiais mokinių tėvais. Išskiriamas įvairialypis, daugiavardinis direktoriaus veiklos pobūdis: jis atsako ne tik už savo, bet ir už viso didelio kolektyvo veiklos rezultatus, kurie priklauso nuo kitų darbuotojų darbo kokybės, mokinių gabumų ir motyvacijos, socialinių gyvenimo sąlygų, tėvų finansinės padėties ir t.t. Sudėtingas mokyklos vadovo statusas, nes jam tenka atlikti tris vaidmenis: pirmiausia jis darbdavys, bet tuo pat metu yra pavaldinys, samdinys, vykdamas savo darbdavio – savivaldybės administracijos nurodymus. Mokyklos vadovas yra pedagogas, nes turi pedagoginę išsilavinimą ir veda dalyko pamokas. Dažnai mokyklos vadovams tenka atlikti ir kitus vaidmenis: būti socialiniais partneriais, projektų vadybininkais, inovacijų iniciatoriais, kūrėjais, derybininkais, „ūkvedžiais“, lyderiais (Mečkauskienė, 2009).

D.Hopkins, M. Ainscow, M.West (1998) mano, kad svarbus vadovavimo švietimo įstaigai aspektas – pripažinti, kad vadovavimas yra „ne individui suteiktos pareigos“, bet funkcija, kurią sėkmingai vykdyti gali padėti daugelis darbuotojų, kiti mokyklos bendruomenės nariai (Hopkins ir kt., 1998, p. 229). Pagrindinė problema – kaip sujungti visus minėtus aspektus į darnią visumą. Todėl galima įžvelgti gebėjimo bendrauti ir bendradarbiauti, sutelkti žmones sėkmingai veiklai, vadybinės ir profesinės kompetencijų bei asmeninių savybių derinio svarbą.

Todėl tampa reikšmingas vadovo gebėjimas ir noras **dalintis vadovavimu**, kas ir sužadina stipresnę darbuotojų motyvaciją, didesnę įsipareigojimą. J.T.Sergiovanni (2005) teigia, kad mokyklose, kuriose bendradarbiaujama, motyvacijos teorijos išmintis „kas atlyginama, tas bus padaryta“, pakeičiama nauja „kas teikia pasitenkinimą, tas bus padaryta“, net ir tada, kai vadovas nestebi ar netikrina (Sergiovanni, 2005, p. 19, 105-106). Taigi mokyklos vadovas gali efektyviau vadovauti, jei laikosi esminių principų: bendradarbiavimo, įgaliojimo (galios suteikimo), atsakomybės, atskaitomybės, reikšmingumo – valdžios (autoriteto) principų. Tuomet vadovas sukuria sąlygas, kuriomis kiekvienas pedagogas turi galimybę būti lyderiu, (Fullan, 1998) t. y. gali imtis vadovaujamųjų funkcijų, inicijuoti pokyčius ir prisidėti prie mokyklos tobulinimo.

Reikia pabrėžti, kad šiandieninėje švietimo įstaigoje ir iš vadovo, ir iš pedagogų vis dažniau reikalaujama **lyderystės įgūdžių**. Angliškas žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas kaip vadovavimas ir kaip lyderiavimas. Anot Želvio (1995, 2004), lyderis – tai grupės narys, kuriam kiti grupės nariai suteikia teisę daryti sprendimus, susijusius su grupės veikla. Lyderis daro poveikį įtikinimu arba pavyzdžiu, laikydamasis tam tikros veiksmų krypties (Žvirdauskas, 2006). K.Leithwood, D.Jantzi, R.Steinbach (Hargreaves, Fink, 2008) pažymi, kad daugelis lyderystę tapatina su aukštesnėmis administracinėmis pareigomis.

Tačiau mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad **lyderiavimas ir vadovavimas nėra tos pačios** sąvokos. Pasak St.P.Robbins (2003), ne visi lyderiai gali būti vadovai, kaip ne visi

vadovai yra lyderiai. Tai, kad įstaiga vadovams suteikia formalias teises, dar nereiškia, kad jie geba sėkmingai vadovauti. Kiti vadovai gali būti efektingi lyderiai, sugebantys sužadinti aplinkinių entuziazmą, iniciatyvą, bet jiems gali trūkti „gebėjimo nukreipti darbuotojų energiją užduotims atlikti“ taip, kaip iš jų tikimasi (Stoner ir kt., 1999, p. 460).

Neformalus lyderiavimas – yra svarbesnis nei formali įtaka. Todėl šiandieninėje įstaigoje iš vadovo laukiama, kad jis būtų ir neformalus lyderis. Tada vadovavimas tampa menu - gebėjimu „įtikinti kitus savo noru padaryti tai, ko nori vadovas“ (Grauskytė, 2010, p. 17). W.Bennis ir B.Nanus pažymi, kad vadovai daro dalykus tinkamai, lyderiai daro tinkamus dalykus; lyderiai veda paskui save daugiau „patraukdami“, o ne „pastumdami“, uždegdami savo idėjomis, o ne leisdami įsakymus (Sergiovani, 2005, p. 46). Vadovas kontroliuoja darbuotojus, o lyderis vadovaujasi pasitikėjimu darbuotojais (Mečkauskienė, 2010), kurie gali būti įstaigoje lyderiais, sėkmingai vadovauti ir sutelkti kolegas bendram darbui, nors ir neturėdami formalios valdžios.

V.Jazdauskaitė teigia, kad vis dažniau agituojama už komandą **be vadovo ir lyderio** – savivaldos komandą (Jazdauskaitė, 2003). Čia remiamasi vienu iš komandinio darbo principų – narių lygybė ir lygiavertiškumas, bet ne lygiava. Tyrimais nustatyta, kad vis tik grupė žmonių ar komanda dažniausiai dirba kažkam vadovaujant (Šimanskienė, Seilius, 2009). Net ir tokiu atveju, jei komanda susiburia savarankiškai ir savanoriškai, iškart atsiranda vadovas: nesant formalaus, juo tampa neformalus lyderis. Jų vadovavimas skiriasi tik asmeninėmis savybėmis arba vadovavimo stiliumi.

T.D.Zinkevič – Jevstignejeva (Зинкевич – Евстигнеева, 2004) pabrėžia, jog dažnai komanda pasivadina tradicinė darbo grupe, kuriai vadovauja vienas vadovas, o kiti nariai jam paklūsta. L.L.Thompson (Raižienė, Endriulaitienė, 2008) tvirtinimu, vadovavimas komandai (vieno žmogaus įtaka kitam) prieštarauja pačiai komandos idėjai, bet kartu pabrėžia, kad vadovas efektyviam komandiniam darbui yra būtinas. P.G.Northouse išskiria dvi kiekvieno komandos lyderio atliekamas **pagrindines funkcijas**:

1. **Užduoties funkciją** – padeda grupei įvykdyti numatytą užduotį;
2. **Palaikymo, tobulinimo funkciją** – palaiko grupę bei jos veiklą (Raižienė, Endriulaitienė, 2008).

Abi funkcijos yra glaudžiai susijusios. Sutelktoje, efektyvioje komandoje patyrę nariai pasidalija su lyderiu šiomis funkcijomis. Kita efektyvaus lyderio funkcija yra padėti komandai prisitaikyti prie išorinės aplinkos reikalavimų. Tad lyderis, analizuodamas vidinę ir išorinę padėtį, nustatydamas problemas, turi protingai nuspręsti, kada jam reikia įsikišti ir kaip tinkamai nukreipti, kad komanda veiktų efektyviai. Tam reikalingi aukšto lygio įgūdžiai. Tačiau lyderis kartu ir kelia grėsmę, nes formaliai paskirtas, gali būti pasipriešinimo, nesutarimų ir manipuliacijos priežastimi (Raižienė, Endriulaitienė, 2008).

B.Fidler (2006) nurodo, kaip sunku dirbti komandai, kai jos nariai užima skirtingas vadovaujančias pozicijas. Formaliam įstaigos vadovui nuolaidžiauojama, net jam stengiantis elgtis kaip eiliniam komandos nariui. Efektyvioje komandoje svarbu ne asmens užimama padėtis, bet kuo jis gali prisidėti prie bendro reikalo (Fidler, 2006).

G.L.Stewart, C.C.Manz, H.P.Sims (Raižienė, Endriulaitienė, 2008) pabrėžia, kad komanda be vadovo, kuris būtų lyderis, dirbti negali. Komandinio darbo sėkmė tampriai susijusi su komandine lyderyste. Veikiant aktyvaus dalyvavimo principu, turi būti užtikrinama kiekvieno lygiavertė narystė, taip pat ir lyderiavimo teisė. Tyrinėtojai nurodė, jog dažniausiai komandoje skiriamos trys lyderystės struktūros:

1. **Išorinis komandos vadovas.** Komandinis darbas koordinuojamas ne komandos narių, bet įstaigos vadovybės paskirto lyderio. Paprastai jis nėra komandos narys, turi įstatymų numatytą valdžią – skiria darbus, instruktuoja, komanduoja, teikia atlygį ir paramą.
2. **Išorinis koordinatorius arba konsultantas.** Šio įstaigos vadovybės paskirto vadovo funkcija – skatinti savarankišką komandinį darbą. Dažniausiai konsultantas nebūna komandos narys, jis neatlieka komandos užduočių. Tačiau skatina komandą nustatyti sau tikslus ir jų siekti, pataria ir konsultuoja, kad komanda savarankiškai galėtų atlikti numatytas užduotis.
3. **Viduje išrinktas lyderis.** Tai komandos narys, kuris gali būti savaime atsiradęs arba užėmęs vadovaujančią poziciją tam tikram laikui (ar tam tikrai užduočiai) rotacijos principu. Drauge su kitais komandos nariais jis dirba ir kartu atlieka lyderio funkciją (Raižienė, Endriulaitienė, 2008).

Ch.Bernard (Ratkevičius, 1999, p. 149) pabrėžia ypatingą lyderio sugebėjimą nukreipti ir vesti paskui save žmones, kad šie tikėtų numatytų tikslų realumu. Sėkmingai tai daryti gali tik tas lyderis, kuris turi **autoritetą**. Autoritetas – tai tokių savybių visuma, kurias turintį asmenį pripažįsta bendradarbiai, savanoriškai, be prieštaravimų vykdo nurodymus, juo pasitiki, pasikliauja. Lyderio autoritetą lemia trys veiksniai:

1. **Asmeninis autoritetas**, kuris apima svarbias bendražmogiškas savybes, kaip teisingumas, sąžiningumas, betarpiškumas, ryžtingumas, reiklumas, atkaklumas, atsakomybė už savo poelgius, sugebėjimas bendrauti, pasiruošimas padėti.
2. **Dalykinis autoritetas** – specifiniai gebėjimai, patyrimas, pasirengimas koordinuoti ir organizuoti bendradarbius, kolegas tikslo siekimui.
3. **Valdžios autoritetas** – tai įstatymų, organizacijos reglamentų valdžiai suteikiamas autoritetas (Sakalas, 2001, p. 63).



Kai formalus vadovo autoritetas paremtas asmenine ir dalykine kompetencija, jis tampa įstaigos lyderiu. Tačiau iš komandos narių „iškilęs“ neformalus lyderis irgi gali įgyti tam tikrą „valdžią“, įtaką dėl savo stiprios charizmatiškos asmenybės, profesionalumo, gebėjimo bendrauti ir pan. Vadovo skyrimas iš karto darbo grupę/komandą formalizuoja. Jei komandai „parenkamas“ (paskiriamas formalus lyderio) tinkamas komandos vadovas, susiduriama su problema: nuo jo pozicijos ir elgesio priklausys komandos veiklos efektyvumas, ar jo autoritetą pripažins kiti nariai.

Pasak D.Grauskytės (2010), lyderiui komandos nariai kelia ypatingus **reikalavimus**. Pasiskirstant vaidmenimis ir pareigomis, išsiaiškinant darbų atlikimo tvarką ar kitas procedūras, skirstantis užduotis lyderis turi sudominti žmones, aiškiai ir konkrečiai išsakyti pageidavimus, visuomet pasitikrinti, ar teisingai buvo suprastas, neskubėti, vengti nesusipratimų ir neaiškumų, nenukrypti į pašalinius dalykus, suteikti žmonėms plačią veiksmų erdvę (Grauskytė, 2010).

Neretai lyderis reikalauja iš grupės narių įvertinti jo išskirtinį asmeninį indėlį. Tai reiškia, kad jis realiai nepripažįsta, jog yra gana svarbus veikėjas komandos darbo procese, o tai trikdo grupės tobulėjimą. V.Obrazcovas (2008) nurodo kitas dažniausias lyderių klaidas: nesugebėjimas išklausti žmonių, uždavinėti klausimus ir suprasti darbo tikslą; pasyvumas nustatant darbo uždavinius; nesugebėjimas tinkamai planuoti, aiškiai ir trumpai išdėstyti komandai darbo tikslą, apgalvotai motyvuoti narius; aktyvumas atliekant darbo užduotį, bet ne valdant ją ir visą procesą; šiurkštus jausmų ir nuotaikų ignoravimas; nesugebėjimas parodyti žmonėms pagarbos ir pripažinimo.

Pažymėtinas ypatingas lyderio vaidmuo tiek buriant komandą, tiek visuose komandos formavimosi etapuose. Lyderis padeda atsiskleisti kitiems komandos nariams ir palaiko grupėje harmoniją, kelia tikslus, pastebi veiklos trūkumus.

A.Sakalas ir V.Šilingienė (2000) konstatuoja, kad nepasitikėjimas grupiniu, komandiniu darbu dažniausiai atsiranda dėl netinkamo veiklos organizavimo, patirties trūkumo, nesuvokiant tokio darbo prasmės. Net geriausia idėja netinkamai įgyvendinama, gali tik pabloginti, o ne pagerinti padėtį.

D.Goleman, R.Boyatzis A.McKee (2007) pabrėžia įstaigos vadovo emocinį intelektą: **sugebėjimą valdyti save ir santykius su žmonėmis**. Emociškai išprusęs – sugebantis suprasti, valdytis, nukreipti savo ir kitų emocijas – vadovas sukuria darną t. y. sukelia optimizmą, ryžtą, bendrumo jausmą ir taip suvienija žmonių pastangas bendram tikslui. Pasak autorių, gebėjimas valdyti santykius reiškia įtikinti, valdyti konfliktus ir bendradarbiauti. M.A.Isen (Goleman ir kt., 2007) teigia, kad gerai besijaučiantys, optimistiškai nusiteikę, žmonės sklandžiau dirba, geriau suvokia informaciją, lengviau sprendžia sudėtingas problemas, produktyviau mąsto, draugiškiau bendrauja. Gera nuotaika svarbi ir komandos darbui: lyderio gebėjimas nuteikti žmones, užkrėsti

bendradarbiavimui palankia nuotaika, lemia jo darbo sėkmę. Nuo vadovo asmenybės charakteristikų, emocinės būsenos, veiksmų, neverbalinio bendravimo priklauso darbuotojų savijauta ir darbo rezultatai (Goleman ir kt., 2007).

Įstaigos vadovas, siekiantis gerų rezultatų, privalo rodyti savo pasitikėjimą kitais žmonėmis ir tik po to tikėtis jų pasitikėjimo. R. Kontautienė (2006) teigia, kad vadovavimo bendradarbiavimo sėkmę lemia **pasitikėjimas žmonėmis**. Asmenys, kurie negali pasitikėti žmonėmis, negali tapti gerais vadovais, nes jiems pernelyg sunku pasikliauti kitais žmonėmis ir dalytis atsakomybe. Tokie vadovai atlieka visą darbą patys arba pernelyg kontroliuoja kitus. Tai neskatina darbuotojų pasitikėjimo savo kompetencijomis, slopina jų tarpusavio bendravimą, bendradarbiavimą bei pagarbą vienas kitam. Tuomet darbuotojai nepadeda vieni kitiems, bet stengdamiesi įrodyti savo pranašumą, ima konkuruoti tarpusavyje, vengti komandinio darbo (Kontautienė, 2006).

Vadovas privalo nuolat pastebėti ir pripažinti tiek individualų, tiek bendrą žmonių **indėlį, pastangas ir laimėjimus**. Pripažinimas, padėka, dėmesio pareiškimas, palankus atsiliepimas, pagarbus vadovo požiūris, sužadinantys teigiamą bendradarbių požiūrį, nėra vienintelės priemonės motyvuoti darbui komandose. I. Bakanauskienės (1996) nuomone, vadovo paskirtis – sudaryti sąlygas, jog siekiant organizacijos tikslų, kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti ir maksimaliai efektyviai panaudoti bei vystyti savo potencialą bei tikėtis pagrįstos, teisingos kompensacijos už atliktą darbą. Tada darbuotojas pripažįsta narystę komandose, yra jai lojalus, suinteresuotas jos geru vardu, augimu, tobulėjimu bei išlikimu (Marionaitė, 2009). Reikia pabrėžti, jog motyvavimo požiūriu teigiamos paskatos labiau veikia ir skatina stengtis negu neigiamos (pvz. gąsdinimas atleisti iš darbo, veiklos neįvertinimas).

Su teigiama naryste komandoje sietinas jos **patrauklumas, prestižas**. Patrauklumas – tai komandos narių motyvuotumas ir nuostatos, išreiškiančios jų norą priklausyti būtent šiai komandai (Organ, Bateman, 1986). Narystė komandoje gali prarasti savo patrauklumą, jei nariai jaučia, jog komanda ir vadovas kelia nerealius/neracionalius reikalavimus, kai kurie komandos nariai per dažnai dominuoja ar konkuruoja tarpusavyje. Kai vadovas, komanda neatsižvelgia į individualius narių poreikius, lūkesčius, narystės patrauklumas pasmerktas mažėti, o darbuotojai įdeda ir mažiau pastangų, siekiant aukštų veiklos rezultatų ir numatytų tikslų.

Komandos veiklos rezultatai glaudžiai susiję nuolatine **parama**, kurią nariai gauna iš organizacijos: laiku pateikta informacija, adekvatus aprūpinimas ištekliais (reikiamais įgūdžiais, lėšomis, naujomis technologijomis), palaikymas ir administracinė pagalba. Vadovas komandos veiklai turi suteikti pakankamai lankstumo laiko, darbo vietos, veiklos būdų pasirinkimo požiūriu. Iš to kyla pasitenkinimas komandiniu darbu, teigiamas savo vertės pojūtis, veiklos rezultatyvus (De Castro, 2009).

E.Viduolienė (Viduolienė, 2011) pabrėžia, kad kūrybinguose bei iniciatyviuose kolektyvuose, kokie yra švietimo įstaigose, netoleruojamas **valdžios demonstravimas**, siekiant ją įtvirtinti. Vadovas gali būti nemėgstamas dėl per didelės, smulkmeniškios kontrolės, kitų laisvės bei iniciatyvos ribojimo, įsakinėjimo, nurodinėjimo ar kritikavimo. Sėkmingas vadovas, net turėdamas formalius įgaliojimus daryti pokyčius be pavaldinių sutikimo, stengiasi išsiaiškinti žmonių poreikius, apeliuoti į juos, parodyti, kad svarbi jų nuomonė, užsitikrinti palaikymą.

K.Louis, B.M.Miles (Fullan, 1998, p. 46) aptiko, kad nesėkmingai dirbančiose mokyklose praktikuojamas „paviršutinis kopijavimas“, delsimas priimti svarbius sprendimus, konkurencija, rungtyniavimas. Įstaigos vadovui ir lyderiui tenka sunkus uždavinys – sukurti bendradarbiavimo kultūrą, skatinančią vadovus ir pedagogus kartu ieškoti ir atrasti naujų efektyvių veiklos būdų, kurie prisidėtų prie mokyklų tobulinimo ir kaitos procesų.

Švietimo organizacijų tyrimuose (Boyer, 1983; Sizer, 1984; Goodladdo, 1985; Everard, Morris, 1997) pabrėžiama geranoriško ir sumanaus vadovavimo mokykloms svarba, kai pedagogai jaučiasi priklausantys veiksmingoms darbo grupėms, komandoms, įsitikina bendradarbiavimo, kolegialumo teikiama nauda, mėgsta savo darbą, jaučiasi dirbantys ne veltui. Tai reiškia, kad individualias pastangas koordinuoti padeda ne vadovo kontrolė, o bendra vizija, bendrų tikslų siekimas, vertybės, įsitikinimai (Hopkins ir kt., 1998). A.Hargreaves akcentuoja stiprėjančią tendenciją pedagogams suteikti vis daugiau įgaliojimų priimti sprendimus, kurie anksčiau būdavo „vadovybės kompetencija“ (Hargreaves, 1999, 228).

Komandinio darbo atsiradimo prielaidos ir vystymosi galimybės švietimo įstaigose labai priklauso nuo svarbaus vadovų bendravimo su pavaldiniais aspekto - vadovavimo stiliaus. Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų. Iškyla klausimas, koks teorinis vadovavimo stilius, kuri vadovavimo teorija čia yra tinkamiausia. Nėra vienareikšmiško atsakymo. Mokyklos sudėtingos ir specifinės organizacijos, todėl vadovavimas joms reikalauja nuodugnaus vadovavimo teorijų išnagrinėjimo ir tinkamo jų taikymo kasdieninėje praktinėje veikloje, panaudojant kiekvieno stiliaus privalumus. Teigtina, kad šiuolaikinis mokyklos vadovas suformuoja savitą, individualų vadovavimo stilių, kuris yra tarpusavyje susijusių metodų, elgesio normų ir taisyklių visuma, parodanti požiūrį į tobulinimą, darbą, pavaldinius. Ypač svarbu akcentuoti lankstaus požiūrio į vadovavimą svarbą, nes, pasak J.Kasiulio ir V.Barvydienės, „efektyviausias vadovavimo stilius yra adaptuotas, t. y. stilius, orientuotas į realybę“ (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 159). Be abejo, vadovas, kuris veikloje vadovaujasi demokratiniais, humaniško principais, gali tikėtis didesnės komandinio darbo sėkmės jo įstaigoje nei tas vadovas, kuris veiklą grindžia autokratiniais principais.

## II. KOMANDINIO DARBO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE KOKYBINĖ ANALIZĖ

### 2.1. Tyrimo metodologija

Komandinio darbo švietimo įstaigose ypatumams, problemoms atskleisti pasirinktas kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas – sistemingas situacijos, įvykio, reiškinių, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamus reiškinius. Tai reiškia, kad „tyrėjas sukonstruoja kompleksinį, holistinį (visaapimančią) paveikslą, analizuoja žodžius, išsamiai perduoda informantų požiūrius bei atlieka tyrimą natūralioje aplinkoje“ (Luobikienė, 2000, p. 178). Kadangi kokybiniai tyrimai dažnai remiasi konkrečių situacijų analizavimu, todėl neretai jie vadinami atvejo (tyrimas remiasi atskirų atvejų studijomis) arba interpretaciniais (reiškinių interpretavimas prasmėmis, kurias jiems suteikia tiriami žmonės) tyrimais.

Tyrimo pagrindiniams duomenims rinkti, pasirinktas interviu metodas. Individualus „interview – vienas iš pirminės informacijos rinkimo metodų, kai apklausejas tiesiogiai apklausia respondentą pagal anksčiau susidarytą anketą ar apklausos lapą“ (Matulionis, 2001, p 165). Panaudotas pusiau - struktūrinis interviu metodas: iš anksto numatyti būtini ir galimi klausimai ar teiginiai, pasilikta galimybė savarankiškai juos keisti vietomis bei užduoti papildomus klausimus. Pasirinktas individualus pokalbis leidžia gauti naudingos ir išsamios informacijos, patikslinti nesuprastą klausimą, nepraleisti kokios nors svarbios problemos, detalės, nulemiančios naujas įžvalgas.

Tyrimo instrumentas – sudarytas iš dviejų dalių: 8 klausimai biografiniams duomenims išsiaiškinti ir 8 atviri klausimų/teiginių blokai tyrimo duomenims rinkti (5 PRIEDAS).

Tyrimo instrumento klausimai/teiginiai suformuoti pagal blokus:

Pirmuoju klausimų/teiginių bloku siekiama atskleisti veiklos darbo grupėse/komandose privalumus.

Antruoju klausimų/teiginių bloku siekiama išskirti veiklos darbo grupėse/komandose trūkumus.

Trečiuoju klausimų/teiginių bloku siekiama išsiaiškinti, su kokiais trukdžiais susidūrė informantai, kai patys vadovavo darbo grupei/komandai.

Ketvirtuoju klausimų/teiginių bloku siekiama išskirti motyvus, skatinančius dalyvauti/nedalyvauti darbo grupėse/komandose.

Penktuoju klausimų/teiginių bloku siekiama nustatyti darbo grupių/komandų poreikį.

Šeštuoju klausimų/teiginių bloku siekiama išryškinti sėkmingo/nesėkmingo darbo grupių/komandų kūrimo priežastis.

Septintuoju klausimų/teiginių bloku siekiama ištirti, ar veikla darbo grupėse/komandose gerina švietimo įstaigų darbo kokybę.

Atviro tipo klausimais informantams buvo suteikta galimybė išsakyti savo nuomonę, požiūrius. Pokalbio eiga, tyrimo dalyvių pasisakymo turinys turėjo įtakos klausimų eiliškumui.

Interviu buvo vykdomas tik gavus švietimo įstaigos vadovo leidimą. Dalyviams buvo išsamiai paaiškintas tyrimo tikslas, interviu paskirtis, kur šie duomenys bus panaudoti. Vadovautasi laisvanoriškumo principu. Siekta užtikrinti interviu metu gautų duomenų anonimiškumą. Informantams buvo suteikta galimybė iš anksto susipažinti su klausimais/teiginiais. Tyrimo dalyviams buvo išsamiai paaiškinta ir pabrėžta, kad nėra teisingų arba neteisingų atsakymų, kad visi tiriamųjų išsakomi atsakymai, nuomonės yra vienodai svarbūs.

Vidutinė individualaus interviu trukmė – 40 min. Individualūs interviu vyko informantų darbovietėse, po pamokų, bendrauta šiuolaikinėmis komunikacijos priemonėmis (mobiliuoju ryšiu, skype). Tyrimo duomenys buvo fiksuojami raštu (tyrimo organizatorius). Duomenys analizuojami, išskiriami reikšmingi dalyvių teiginiai. Vėliau tekstas buvo transkribuojamas, perrašomas į tekstinį variantą ir atspausdintas bei saugomas atskirose (pagal keturias grupes) kompiuterio bylose.

Tyrimo ataskaitai parengti naudojamas aprašomasis duomenų pateikimo būdas, t. y. informantų pasisakymai pateikiami kartu su interpretacijomis, tam tikrais apibendrinimais, išvadomis.

Tyrimo etapai:

1. Mokslinės literatūros analizavimas (2010 m. spalio – 2011 m. sausio mėn.).
2. Pasirengimas interviu vykdymui (2011 m. sausio mėn.).
3. Interviu atlikimas (2011 m. vasario – kovo mėn.).
4. Duomenų analizė, transkribavimas į rašytinį tekstą bei skirstymas pagal kategorijas (2011 m. vasario – kovo mėn.).
5. Tyrimo ataskaitos raštu parengimas, išvadų, rekomendacijų formulavimas (2011 m. kovo – balandžio mėn.).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad kokybiniuose tyrimuose individai ar situacija yra pasirenkami, o jų svarba išryškėja tyrimų metu. Aprašomasis tyrimas atliktas 2010 m. vasario – kovo mėn. Šiaulių rajono dvejose Šiaulių rajono (6 ir 3 dalyviai) ir vienoje Alytaus miesto (9 dalyviai) bendrojo lavinimo pagrindinėse mokyklose. Tyrimo imtis – 17 darbuotojų ir 1 vadovas.

Dalyvių grupės pasirinktos pagal du reikšmingus kriterijus: tyrimo dalyvių darbas švietimo institucijoje, tikėtina komandinio darbo patirtis ir geranoriškas sutikimas dalyvauti tyrime, kas

gali turėti teigiamos įtakos atsakymų išsamumui. Autorės nuomone, nagrinėjamoji imtis yra pakankamas pagrindas gauti informacijos, reikalingos atsakymui į problemos klausimą.

Atlikta tyrimo dalyvių biografinių duomenų analizė šiais atžvilgiais:

- 1) pagal mokyklos lokalizaciją;
- 2) pagal išsilavinimą;
- 3) pagal ugdymo sritį;
- 4) pagal kvalifikacinę kategoriją;
- 5) pagal darbo stažą;
- 6) pagal amžių;
- 7) pagal priklausymą konkrečioms darbo grupėms;
- 8) pagal priklausymo darbo grupėms kiekį.

Tyrimas atliktas trijose pagrindinėse mokyklose. Susiklosčiusios aplinkybės lemia, kad visi informantai yra moterys. Mokyklose dirbantys vyrai dėl įvairių priežasčių atsisakė duoti interviu.

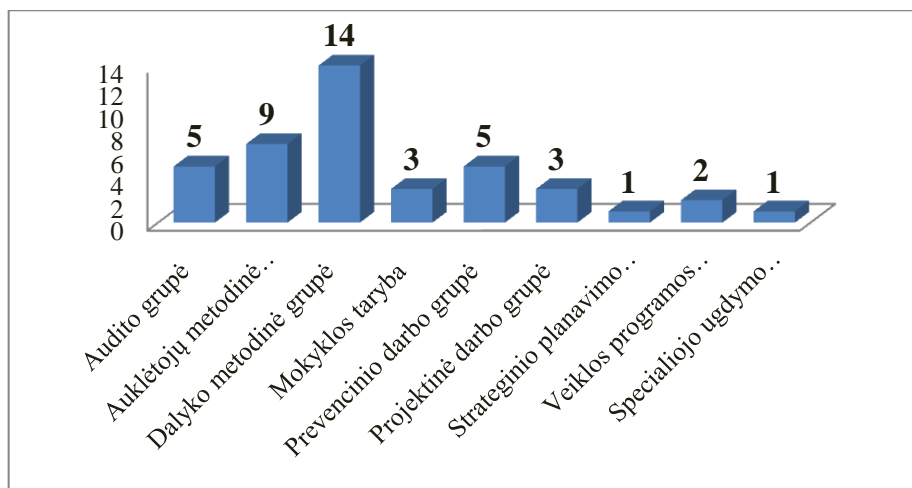
Visi tyrimo dalyviai įgiję aukštąjį išsilavinimą. 4 informantai pažymi, kad turi edukologijos magistro laipsnį. 8 pedagogai yra pradinio ugdymo pakopos specialistai.

3/4 dalyvavusiųjų turi ilgametį pedagoginį stažą, kuris siekia 15–25 metus. Vidutinis tiriamųjų darbo stažas siekia 17,3 metų. Vienas informantas turi 1 metų specialiojo pedagogo, logopedo darbo stažą. Vienas tyrimo dalyvis turi 30 metų vadybinio darbo stažą.

Dauguma informantų – yra vidutinio amžiaus. Tiriamųjų amžius nuo 26 iki 58 metų, vidurkis – 41,6 metų.

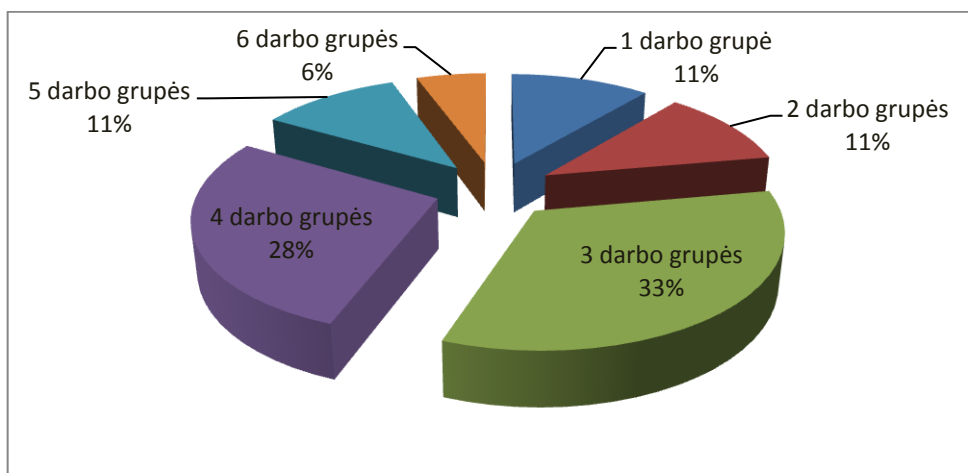
### Informantų charakteristikos

Informantai	Mokyklos lokalizacija	Informantų išsilavinimas	Ugdymo sritis	Kvalifikacinė kategorija	Darbo stažas	Amžius
1.	Šiaulių r. I pagr. mokykla	Magistras	Pradinis ugdymas	Mokytojas - metodininkas	19 m.	38 m.
2.	Šiaulių r. I pagr. mokykla	Bakalauras	Geografija	Mokytojas - metodininkas	12 m.	42 m.
3.	Šiaulių r. I pagr. mokykla	Bakalauras	Istorija	Vyr. mokytojas	12 m.	42 m.
4.	Šiaulių r. I pagr. mokykla	Bakalauras	Dailė, technologijos	Mokytojas	4 m.	30 m.
5.	Šiaulių r. I pagr. mokykla	Bakalauras	Gamta ir žmogus, žmogaus sauga	II vadybinė (30 m. stažas)	36 m.	58 m.
6.	Šiaulių r. I pagr. mokykla	Magistras	Pradinis ugdymas	Vyr. mokytojas	14 m.	36 m.
7.	Šiaulių r. II pagr. mokykla	Bakalauras	Anglų kalba, informacinės technologijos	Mokytojas - metodininkas	16 m.	40 m.
8.	Šiaulių r. II pagr. mokykla	Magistras	Pradinis ugdymas	Vyr. mokytojas	13 m.	36 m.
9.	Šiaulių r. II pagr. mokykla	Bakalauras	Muzika	Vyr. mokytojas	23 m.	47 m.
10.	Alytaus m. mokykla	Bakalauras	Pradinis ugdymas	Mokytojas	6 m.	29 m.
11.	Alytaus m. mokykla	Bakalauras	Spec. pedagogas, logopedas	Logopedas	1 m.	26 m.
12.	Alytaus m. mokykla	Bakalauras	Pradinis ugdymas	Mokytojas	16 m.	40 m.
13.	Alytaus m. mokykla	Magistras	Pradinis ugdymas	Vyr. mokytojas	15 m.	40 m.
14.	Alytaus m. mokykla	Bakalauras	Pradinis ugdymas	Vyr. mokytojas	24 m.	48 m.
15.	Alytaus m. mokykla	Bakalauras	Pradinis ugdymas	Vyr. mokytojas	25 m.	48 m.
16.	Alytaus m. mokykla	Bakalauras	Matematika	Vyr. mokytojas	22 m.	50 m.
17.	Alytaus m. mokykla	Bakalauras	Rusų kalba	Vyr. mokytojas	30 m.	54 m.
18.	Alytaus m. mokykla	Bakalauras	Lietuvių kalba	Vyr. mokytojas	24 m.	46 m.



3 pav. Informantų pasiskirstymas pagal priklausymą konkrečioms darbo grupėms/komandoms

Informantų priklausymas konkrečioms, jų švietimo įstaigoje veikiančioms darbo grupėms/komandoms matomas iš stulpelinės diagramos. Svarbu pabrėžti, kad daugiausia informantų priklauso plačiausiai ir aktyviausiai veikiančioms darbo grupėms/komandoms, t. y. dalyko, auklėtojų, prevencinio darbo grupėms. Reikia pastebėti, kad visi tyrimo dalyviai priklauso pedagogų tarybai, todėl ši formali darbo grupė į pasiskirstymo konkrečioms darbo grupėms diagramą neįtraukta.



4 pav. Informantų priklausymas darbo grupėms/komandoms

Informantai aktyviai dalyvauja darbo grupių/komandų veikloje. Reikia pastebėti, kad tik du tyrimo dalyviai priklauso 1 darbo grupei, t. y. pedagogų tarybai. Dažniausiai informantai dirba 3-4 darbo grupėse/komandose. Vienas informantas nurodo, kad priklauso 6 darbo grupėms (mokyklos vadovė).



## 2.2. Tyrimo rezultatai

### 2.2.1. Švietimo įstaigos komandinio darbo ypatumų ir veiksmingumo vertinimas

**Komandinio darbo privalumai.** Šiuolaikinėse mokyklose darbas grupėse/komandose yra svarbus kokybiško darbo elementas. Tačiau norint pasiekti gerų rezultatų, ši veikla, pasak visų informantų, turi būti savanoriška, paremta asmenine iniciatyva, atsakomybe. Keleto pedagogų pasisakymai: „Tik savanoriška...“ (1). „Galvoju, kad savanoriškas“ (6). „Visai smagu su kitais dirbti, dalintis... Sakyčiau, bent aš, tai pati pasisiūlau...“ (8). „<...> tarsi dirbam komandose savo noru, bet yra dar ir pareiga“ (13). „Apskritai mokytojai iniciatyvūs ir patys jungiasi...“ (18).

Komandinė veikla yra puiki priemonė skatinti pedagogų profesinį tobulėjimą, dalintis tarpusavio patirtimi, kelti mokyklos autoritetą, gerinti ugdymo kokybę. Informantė pastebi: „Komandinio darbo rezultatai gerokai geresni negu individualiai dirbančių žmonių darbo rezultatai“ (18).

Efektyvios komandos turi bendrą ir prasmingą tikslą, kuris suteikia veiklai kryptį ir įpareigoja narius. Tai realu pasiekti, kai kiekvienas narys aiškiai jį suvokia ir jaučia savo buvimo komandoje svarbą: „Komandos narius vienija tos pačios problemos, vienas tikslas“ (7). „Manau, kad mūsų mokykloje kolektyvą vienija bendri siekiai, tikslai...“ (11).

Nors pedagogai dažnai yra individualistai, tačiau supranta, kad bendraujant tikslą pasiekti daug greičiau ir lengviau: „Tai padeda sutaupyti laiko...“ (2). „Kai kurie darbai nelaukia, juos reikia daryti labai greitai, nes dažniausiai yra nurodyti darbo atlikimo terminai. Komandoje nariai atlieka pasirinktus darbus greitai ir kokybiškai“ (3). „Turbūt greitesnis darbo tempas, geresnė darbo kokybė“ (4). „Greičiau ir efektyviau pasiekimas tikslas...“ (12). „<...> našesnė ir kokybiškesnė veikla“ (18).

Komandos nariai siekia sau ir visai institucijai darbo kokybės: „Kokybiškas darbas...“ (1). Man labai svarbu, kad komandiniai įsipareigojimai neleidžia atlikti darbo „bet kaip“ arba galvoti „ai, atliksiu vėliau, kai galėsiu...“ (2). „Mokytojai atsakingiau dirba“ (7). „Geras, kokybiškas darbas, puikus rezultatas“ (9). „Puikus galutinis rezultatas, kuris džiugina bendruomenę“ (12). „Geresni mokinių mokymosi rezultatai, geriau išlaikyti egzaminai“ (18).

Dalyvaujantys priimant sprendimus žmonės paprastai labiau suinteresuoti galutiniu rezultatu nei nedalyvaujantys. Nemaža dalis informantų nurodo, kad komandos nariai siekdami bendrų tikslų, ieškodami optimalių problemų sprendimų variantų, įsiklauso į kitų pasiūlymus, ieško kompromisų, konstruktyviai bendradarbiauja: „Kai vyksta mokytojų diskusija, ginčai, atsiranda daugiau idėjų, yra iš ko daryt sprendimą, aišku, jis kokybiškesnis“ (1). „Kuo daugiau pedagogų įtraukiama į kompromisinio sprendimo paiešką, svarbių sprendimų realizavimą, tuo geriau“ (3). „<...> nes kartu lengviau rasti visiems priimtina sprendimą. Lengviau priimti sprendimus“ (7). „<...> priimti optimaliausią sprendimą“ (8). „Bendri sprendimai geresni...“ (12). „Didesnė dalis žmonių gali turėti įtakos priimant visai bendruomenei svarbius sprendimus“ (13). „<...> kompromisų ieškojimas“ (18).

Informantų nuomone, komandiniai sprendimai sudaro galimybę pasikeisti informacija, ją atnaujinti ir patikimai pasinaudoti: „Viską sprendžiame kartu, tariamės. Visom gerai, kai susirenkam ir

aptariam kartu“ (10). „Tikroje komandoje niekas nelieka nuošalyje. Daugiau narių gali matyt plačiau problemas, jas spręst“ (14).

Komanda pasižymi darna ir artimais grupės narių tarpusavio santykiais, t. y. grindžiami priėmimu, tarpusavio supratimu, abipuse pagarba, pasitikėjimu ir pripažinimu: „Ligos ar nelaimės atveju yra į ką pasiremti“ (2). „<...>paskatina, paragina“ (6). „<...> komandoj realiai dirbti gali vos keletas žmonių. Tie, kurie neabejoja vienas kitu, pasitiki vienas kitu“ (3). „Manau, kad kai kurie yra linkę nusišalinti, nedalyvauti niekur, o čia „Visi už vieną – vienas už visus“ (8). „<...> vyksta tarpusavio pagalba, kiekvienas, kuo gali padeda“ (11). „Kolegų tarpusavio santykiai glaudūs, pastebimas bendravimas ir bendradarbiavimas. Kolegos gali vieni kitiems padėt spręsti problemas, įveikt sunkumus“ (15). „<...> geri tarpusavio santykiai“ (18).

Gera atmosfera kolektyve leidžia jausti stiprų identifikacijos grupėi, organizacijai, bendruomenei jausmą: „Būti kolektyve ir neįsitraukti į jokią komandą, tai reikštų nesidomėti savo darbu, nemylėti ir negerbti savo organizacijos ir kolegų“ (2).

Kiekvienas žmogus tikisi darbovietėje patenkinti savo poreikius, lūkesčius ir kt. Kai darbai vyksta gerai, didėja atskiro darbuotojo pasitenkinimas savo darbu. Tuomet komandos nariai visi kartu džiaugiasi sėkme, geru rezultatu.: „Jei pasisekė – džiaugsmas trigubėja, jei nepavyko – nesėkmė ir liūdesys dalinamas“ (2). „<...> bendras darbas teigia pasitenkinimą savo darbu. Dalykiškai bendradarbiaujam, pasitikim vienas kitu. Tai padeda atrast komandinio darbo privalumus“ (12). „Dirbt lengviau, paprasčiau ir gali daugiau pasiekt, o tai džiugina...“ (14).

Svarbiausia komandoje – skirtingų įgūdžių derinys. Jei vienų įgūdžių per daug, o kitų per mažai, komandos veiklos rezultatai pablogėja, darbuotojai netenka galimybės išmokti vieni iš kitų naujų metodų. Informantai pabrėžia būtinybę, kad kiekvienas individas turi pagal savo gebėjimus rastų savo „unikalią“ vietą tarp kitų: „<...> kadangi „dauguma esame „susidirbę“, gerai pažįstame vieni kitų gebėjimus, stipriąsias vietas, žinome, ko galime tikėtis vieni iš kitų“ (1). „Be to vienas mokytojas negali būti „visų amatų“ meistras“ (2). „Kai veikla reikalauja bendro sprendimo, susitarimo, būtina žinių ir sugebėjimų įvairovė“ (5). „Dirbdami komandoje žmonės panaudoja skirtingus gebėjimus, vieni kitus papildo“ (6).

Komandoje remiamasi kiekvieno asmens turimomis žiniomis, išmanymu, sugebėjimais: „Jėgų pasiskirstymas, pareigų išsidalijimas – kiekvienam parenkama jam aktualesnė ir labiau pažįstama veiklos, darbo sritis“ (2). „Komandoje gali parodyti savo stipriąsias puses, daryti kas labiausiai sekasi“ (7). „Sklandžiai pasiskirstoma vaidmenimis, pareigomis pagal kiekvieno kompetencijas“ (11).

Svarbu kiekvieno asmens tobulėjimas, įdedamos individualios pastangas, siekiant įrodyti savo profesinį tinkamumą, profesionalumą. Pedagogai pastebi, kad tuomet patenkinamas pasitikėjimo savimi, saugumo poreikis: „Komandoj vyksta gerosios patirties sklaida, įgyjama patirtis ir pasitikėjimas savim“ (15). „Komandoj galima patirties sklaida“ (17). „Komandoje gali realizuot savo gebėjimus“ (13).

Dirbti komandoje ir priimti sprendimus, kurie turi įtakos ir šalia esantiems, yra atsakinga ir nelengva užduotis: „Priklausymas komandai – didelė atsakomybė ir gebėjimas garbingai tesėti savo žodį“ (2).. „Tačiau man dažnai komandinis darbas prideda atsakomybės. Kai viena, tai ai, tingiu, ryt po ryt. Na o kai dviese, tai vis galvoji, kad ir kolega mažiau per tave pylos gaus, nesmagu bus, tai pasistengi labiau“ (8). „Darbai paskirstomi,

atskiri asmenys atsakingi už konkrečias užduotis, kurias turi padaryti, kad nepavestų kolegų“ (10). „Kiekvienas narys prisiima atsakomybę“ (14).

Kai pasidalijama darbais, pasidalijama ir atsakomybe. Komandoje ji sumažėja, „<...> negula ant vieno iš narių pečių“ (7). „Atsakomybės už darbą, galutinio rezultato pasiskirstymas tarp komandos narių – taip pat privalumas“ (2).

Komandoje mažėja klaidų tikimybė, nes nariai nekaltina vieni kitų dėl neteisingų žingsnių, yra suinteresuoti jų taisymu: „Dar komandos nariai prisiima asmeninę atsakomybę už sėkmes ir nesėkmes, klaidas“ (11).

Bendradarbiavimas sudaro galimybę išgirsti įvairius požiūrius, nuomones, reaguoti į kitų pateiktas idėjas, moko konstruktyviai pateikti ir priimti kritiką, prasmingai naudotis abejonėmis: „<...> daugiau minčių, skirtingų nuomonių išklausymas“ (3). „Įvairių nuomonių bei žinių pasidalijimas, pritaikymas ruošiantis kažkokiai veiklai“ (11)“. „<...> dirbant komandoj kyla daugiau idėjų“ (12). „kartais stimulus būna kritiška nuomonė“ (15). „Iniciatyviems, kūrybingiems žmonėms galimybė realizuoti savo idėjas arba bent jau jas pasitikrint“ (18).

Mokyklose domimasi užsienio šalių švietimo gerąja patirtimi, kai kurias naujoves siekiama modifikuoti ir įdiegti, tad iš pedagogų nuolat reikalaujama naujų kompetencijų. Čia išryškėja palankumas komandiniam darbui: drauge pedagogai turi galimybę analizuoti, diskutuoti, kritiškai vertinti gausią informaciją, naujus ugdymo metodus, darbo būdus ir pan.: „<...> pažanga, inovacijos“ (1). „Kai yra bendravimas ir bendradarbiavimas tarp visos bendruomenės, vyksta naujovių paieška ir diegimas savo darbe“ (17). „<...> lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių...“ (18). „<...> nes pats privalai keistis pagal situaciją ir taip atrasti savo silpnas ir stiprias puses, išmoksti adaptuotis prie pokyčių. Kartos ir laikai keičiasi, galvoju, kad keičiasi patys geriausi metodai ir bendravimo būdai“ (8).

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogai pakankamai gerai suvokia komandinio darbo esmę, išskiria esminius komandinio darbo bruožus ir tiksliai pastebi komandinio darbo privalumus. Jų nuomone, būtent savanoriškas darbas su kolegomis skatina saviraišką, profesinį ir asmeninį tobulėjimą, leidžia pasiekti geresnių darbo rezultatų bei priimti geresnius sprendimus, pasinaudojant skirtingais narių gebėjimais, originaliomis idėjomis, mokantis vienas iš kito, jaučiant pasitenkinimą kūrybinga veikla, draugiškais tarpusavio santykiais.

**Komandinio darbo trūkumai.** Tyrimo metu pastebėti sunkumai, su kuriais susiduria komandos ir jų nariai. Pats komandos formavimas užima daug laiko, reikalauja papildomų išteklių, įgūdžių (t. y. mokymo(si)); narius reikia nuolat vienyti bendro tikslo siekimu, kad asmeniniai skirtumai ir interesai nebūtų viršesni už bendradarbiavimą; reikia parinkti tikslų narių skaičių, užtikrinti žmonių psichologinį suderinamumą; dėl pasikeitusių išorinių aplinkybių, pasikeitusios asmenų motyvacijos komanda gali netikėtai iširti net neatlikusi savo užduoties.

Atliekant tyrimą pastebėta, kad informantai teoriškai painioja sąvokas „komandinio darbo trūkumai“ ir „trūkščiai darbui komandose“. Tai rodo neadekvatų komandinio darbo suvokimą:

bendradarbiaujant tik nuomonių, požiūrių, idėjų įvairovė padeda rasti tinkamą sprendimą, skirtingi įgūdžiai, žinios leidžia remtis kolegų patirtimi bei kompetencijomis ir pasiekti kuo geresnių rezultatų. Atviri, draugiški tarpusavio santykiai skatina pagalbą, paramą, padeda geriau išreikšti save ir sudaro sąlygas kito saviraiškai, darbo krūvis nekinta, tiesiog pasikeičia jo pobūdis ir t.t.

Nepasitikėjimas savimi, įgūdžių stoka ar skirtinga patirtis neleidžia saugiai jaustis komandoje, todėl, susidūrę su naujais reikalavimais, pedagogai neretai bijo rizikuoti, bandyti, vengia pripažinti savo bėdas, siekia išvengti kritikos. Informantai pažymi, kad jie drąsiai pripažįsta savo bei kolegų nekompetentingumą: „Įgūdžių stoka...“ (1). „Trūksta žinių kaip veikia komandinis darbas“ (4). „Nevienoda patirtis dirbti komandoje“ (5). „Baimė išsišokti, komandinio darbo principų nežinojimas“ (8). „Trūksta supratimo apie komandinį darbą“ (9). „Realiai pritaikyt komandinio darbo metodą sudėtinga, nes mokytojam trūksta žinių“ (13). „Susiduriu su atsargiu įsijungimu į veiklą, nepatiklumu, stebėtojo pozicijos užėmimu“ (17). „<...> nepasitikėjimas ir baimė, kad nepasiseks ir po to seks kritika“ (18).

Informantai pabrėžia finansines priežastis (nebuvimas piniginio atlygio). Pedagogai komandinį darbą vertina kaip papildomą darbą: „<...> neskatinama finansiškai“ (2). „Nėra materialinio skatinimo, tai tik papildomas darbas, nesuteikianti nei aukštesnės kvalifikacijos, nei padedantis daugiau uždirbti. Kodėl mokytojas turi dirbti už „ačiū“?“ (4). „Neskatinama finansiškai, ar tu dirbi, ar ne, vis tiek moka už pamokas. Tai kam veltui dirbti?..“ (9). „Dirbu grupėse, nes man įdomu... Nors kartais pikta, kad nieko už tai negaunu. Tai yra papildomas, neapmokamas darbas“ (14).

Dauguma pedagogų nuolat skundžiasi laiko stoka. Reikia pastebėti, kad patys vadovai nesukuria tinkamų sąlygų darbuotojų bendradarbiavimui: „Ilgas laukimas po pamokų vargina“ (1). „<...> neradimas laiko atlikti savo darbą – „nutrūkusi grandis“ (2). „Laiko stoka...“ (3). „<...> nesuderinamas grafikas“ (4). „Trūksta laiko, neįmanoma suspėti...“ (6). „<...> nėra laiko“ (9). „Dažna problema - laiko suderinimas, kad galėčiau visiškai atsiduoti darbui“ (12). „<...> trūksta laiko, sunku susiderint su kolegom, nesutampa pamokų ir laisvas laikas“ (16).

Kiti informantai liudija didelio krūvio, kuris turi įtakos darbo kokybei, problemas: „...milžiniški darbo krūviai...“ (4). „Daugoka darbo“ (10). „Didelis užimtumas...“ (18).

Informantai skundžiasi, kad iki šiol mokykloje egzistuoja perteklinės dokumentacijos problema: „Reikia pildyti daug dokumentų...“ (2). „Popieriai atima daug sveikatos, o kokia jų prasmė ne visada aišku.“ (3). „Per didelis popierizmas...“ (18).

Keletas informantų mano, kad kai kuriose organizacijose komandinis darbas nėra tradicinė veiklos forma, turi spontaniškumo požymių: „...nėra tokio darbo tradicijų...“ (13). „...greičiau tai mados reikalas...“ (17).

Išryškėjo žmogaus psichologinių tipo įtaka bendram darbui. Bendradarbiavimo sėkmę/nesėkmę lemia jos narių asmeninių ypatybių suderinamumas/nesuderinamumas. Kai komanda susiformuoja savanoriškumo principu, žmonės intuityviai jungiasi, kviečia emociškai artimus, patikrintus kolegas. Kai darbuotojus bendrai veiklai jungia vadovas, jam tenka atsakingas vaidmuo – parinkti „tinkamus“, galinčius dirbti kartu narius. Ne visiems priimtinas

komandinis darbas. Keletas tyrimo dalyvių pareiškia: „Kartais atsiranda žmogus, kuris vienas imasi iniciatyvos ir atlieka kitų darbą, kai nesulaukia pritarimo iš kolegų“ (1). „Galiu dirbti, bet ne su visais kolegomis“ (3). „Žmonių asmenybės, savybių, interesų įvairovė...“ (5). „Man labiau patinka pačiai būti atsakingai už savo darbą. Žinau, ko siekiu, o ne dirbti už kitus, kurie tik vadovauti mėgsta“ (9).

Informantai pastebi, kad labiausiai nukenčia komandose priimamų sprendimų kokybė, kai komandoje vyrauja pernelyg nesuderinami požiūriai, viešai neišdrįstama išsakyti savo pasiūlymus ir pan.: „Trūkdo išankstinis nusistatymas, skirtingas grupės narių požiūris į bendrą darbą“ (3). „Nuomonių skirtumas arba savo požiūrio neišsakymas. Sunku susitarti. Rasti visiems priimtina sprendimą. Neįmanoma, kad visiems būtų gerai“ (6). „Prioritetų, vertybių skirtumai tarp atskirų komandos narių, asmeninės ambicijos, noras nesveikai dominuoti“ (7). „<...> nėra susiklausymo, noro įsigilinti į kito argumentus, nuomonę...“ (9). „Jei didelis kolektyvas – sunku gauti galutinius rezultatus, rast kompromisų, kyla konfliktai“ (12). „<...> trūksta pakantumo vienas kito nuomonei“ (16).

Kai kurie informantai, kaip nenoro bendradarbiauti priežastis, įvardija nedraugiškus tarpusavio santykius, konfliktus, kurie kyla dėl netolerancijos, nepagarbos kitam: „Trūkumas vienintelis – kova dėl išlikimo (mažėja vaikų, gresia nedarbas), konkurencija gadina tarpusavio santykius. Nekenkia, bet ir nepadeda vienas kitam (7). „<...> nėra sutarimo“ (9). „Būtų realus darbas, jei būtų darbuotojų atsakomybė, pasitikėjimas vienas kitu“ (16).

Svarbiausių asmeninių individo interesų sutapimas/nesutapimas su bendrais tikslais ir poreikiais lemia nusiteikimą dirbti komandoje. Pedagogai pastebi, kad bendradarbiai kartais nenoriai įsitraukia į komandinį darbą: „<...> trūkumas - kai kurių kolegų vangumas“ (1). „Didžiausias trūkumas – kurio nors vieno komandos nario abejingumas „bendram tikslui“, nesuinteresuotumas“ (2). „Kartais neatsiranda norinčių“ (7). „Mažai motyvuotų žmonių“ (14). „Kai kurių mokytojų per mažas aktyvumas „Kas veža, tam ir krauna“. Dažniausiai atsitinka taip, kad iš komandos narių dirba vienas, pats iniciatyviausias, kiti tampa stebėtojais. Kartais galima išgirst replikų: tau reikia, tu ir dirbk“ (15). „Daugelio darbuotojų nenoras dirbt, neturėjimas motyvacijos, abejingumas“ (16). „Atsakomybė išlieka tik už savo veiksmus, o ne visos komandos“ (17).

Kuo platesnės žmonių galimybės, tuo našesnis, veiksmingesnis darbas. Viena informantė nurodo, kad komandinio darbo trūkumas: „Visų darbuotojų panašus išsilavinimas ir įgytos kompetencijos“ (4).

Pastebima, kad mokytojų bendradarbiavimas dažnai yra nevisai savanoriškas. Pernelyg didelė vadovo kontrolė slopina komandos iniciatyvą: „<...> kai administracija nori viską kontroliuoti. Mažai leidžia patiems galutinai nuspręst“ (15).

Darnus bendradarbiavimas tarp kolegų neatsiranda savaime. Jis neatsiejamas nuo individo aktyvumo, jo gebėjimo mokytis, pritaikyti savo patirtį. Svarbi pagarba bei tolerancija, kurios pasireiškia mokėjimu išklaudyti, gebėjimu susivaldyti, kantrybe, drausme, organizuotumu, dėmesingumu.

Įsigilinant į tyrimo dalyvių nurodytus veiksnius, reikia pastebėti labai aiškia vadovo atsakomybę už kolegialų bendravimą ir bendradarbiavimą organizacijoje: jis turi tiksliai žinoti, kas būtina komandinio darbo efektyviam funkcionavimui (lankstumas, parama, skiriami ištekliai

ir kt.). Vadovo asmenybė, pozicija, palaikymas dažnai turi reikšmingos įtakos tarpasmeniniams pedagogų santykiams, bendro darbo plėtrai ir darbo kokybei. Reikia pastebėti, kad visi informantai teigiamai vertina savo veiklą komandose, tačiau net septyni tyrimo dalyviai nurodo kitų asmenų nepalankų požiūrį, nuostatą komandinio darbo atžvilgiu.

**Trukdžiai, su kuriais susidūrė respondentai, kai patys vadovavo darbo grupei/komandai.** Visi informantai nurodė, kad yra tekę vadovauti formaliai darbo grupei/ komandai ir susidūrė su kai kuriais sunkumais. Telkti žmones bendrai veiklai nelengvas ir atsakingas procesas, nuo kurio priklauso komandos veiklos rezultatai, tuo pačiu ir visos mokyklos darbo kokybė. Taigi grupės/komandos vadovas turi gebėti komandos narius suvienyti bendram tikslui, darbui, suderinti visų interesus ir pan. Tam būtina turėti specialių žinių ir sugebėjimų, pasižymėti lyderio savybėmis, įgyti kolegų autoritetą. Geras komandos vadovas rūpinasi visais komandos reikalais, skatina bendrauti ir bendradarbiauti bei savo elgesiu rodo asmeninį pavyzdį.

Kai pedagogai padeda vieni kitiems, drąsina, pastebi ir skatina kolegų pastangas, galima konstatuoti, kad bendradarbiavimas yra. Tą pasiekti privalo komandos vadovas, skatindamas kiekvieną narį būti savimi, atvirai išsakyti tai, kas svarbu (suprantant ir kito poziciją), pasiskirstyti vaidmenimis, pareigomis. Informantų pasisakymai leidžia pastebėti, kad neretai jiems patiems trūksta sugebėjimo ar noro aiškiai išdėstyti darbo tikslus, telkti kolegas bendrai veiklai, apgalvotai motyvuoti: „Sunku įkalbinti mokytojus“ (3). „Pasirodo, tikslas nebuvo aktualus kitiems“ (6). „<...> apibūdinčiau taip: darbų krovimas tam, kas „veža“ (7). „<...> kai įdėjus daug darbo ir pastangų, pasirodė, kad to nelabai, kam reikia. Tai yra „veikla dėl veiklos“ (14).

Iš pasisakymų pastebima, kad pedagogams svarbu ne tik teisingai pasiskirstyti darbus, bet sąžiningai, kruopščiai juos atlikti. Tačiau pasitaiko, kad komandos nariai nesistengia ar vengia prisiimti įsipareigojimus, mažina savo pastangas. Komandos vadovas privalo jaustis atsakingu, reikalauti, padėti, kad užduotis būtų atlikta tinkamai, bet kartu turi būti ugdoma ir kiekvieno nario atsakomybė už savo asmeninį indėlį. Reiškia, būtina priimti skatinimo („apdovanojimų“ ar „bausmių“) sistemą, susitarti, kas negali būti toleruojama komandoje: „Darbas atliktas nepilnai, nepasiektas rezultatas kokio tikėjaisi... Visokių žmonių yra. Ir tiek.“ (4). „Kaip jau anksčiau minėjau – ne visada komandos darbas suprantamas kaip kiekvieno indėlis, dažnai tai būna vadovo reikalas, iniciatoriaus, o ne visų narių“ (9). „Ne laiku atlikta užduotis, kuri stabdė kitų veiklą“ (12). „Nepadarė darbo iki galo, teko pačiai pabaigt. Po to sunku pasitikėt tuo žmogum“ (18).

Išaiškėja, kad žmonių santykiai atsiskleidžia kartu dirbant, bet bendravimas ir bendradarbiavimas savo ruožtu veikia santykius, keičia juos į glaudesnius arba visiškai pablogina. Komandos vadovas būdamas pripažintu lyderiu pažadina aplinkinių entuziazmą, iniciatyvą, darbo naudingumo pojūtį bei nukreipti darbuotojų energiją užduotims atlikti. Priešingai, nedarnūs tarpusavio santykiai lemia nesėkmingą darbą: „Svarbiausias dalykas – gerai

sutarti. To kartais trūko. Tai nėra, kad visi turi galvoti vienodai ar tik pritarti kito nuomonei. Daugiau, kad siūlyti, bet ne kritikuoti...“ (1). „Gaila, kad darbas nebuvo įvertintas kitų mokyklos narių“ (3). „Kolegos vis labiau tolsta vienas nuo kito“ (5). „Geranoriškumo...“ (7). „Visai būna. Artimesni bendradarbiai nepaveda arba bent iš anksto pasako apie problemas, perspėja. Iš kitų visko gali tikėtis. Reikia būti pasiruošus blogiausiam...“ (8). „Visko pasitaiko. Kai kartą paveda, kitąkart stengiesi su juo neturėti reikalų“ (13). „Kartais nesinorėjo bendrauti ir tiek. Negali priverst žmogų daryti, jei jis nenori: (14). „Nelabai draugiškai nusiteikę kolegos...“ (15).

Svarbiausia, rasti individualų „priėjimą prie konkretaus žmogaus“, skatinti jį tobulėti, domėtis bendra veikla, prisidėti prie problemų sprendimo, t. y. ugdyti „lojalumą“ savo organizacijai: „Darbas buvo patikėtas žmogui, kuris visiškai nenorėjo eiti į kontaktą, kompromisą. Jam atrodė, kad galima tik viena nuomonė – jo“ (3). „Daugiau galvojau, ką sakau“ (7). „Abejingumas, nesidomėjimas niekuo išskyrus pamokas...“ (8). „Žmonių įvairūs charakteriai, norai. Visų skirtingi interesai...“ (11). „Aš nežinau, gal trukdė kai kurių komandos narių pesimizmas“ (13).

Kai kurie komandos nariai dažnai per daug dominuoja ar konkuruoja tarpusavyje: „Vieni kažkaip sugeba primesti savo nuomonę visiems...“ (7) „Atsiradęs lyderiaujantis žmogus, kuris liepia klausytis jo, nors būna ir kitų nuomonių, gerų idėjų“ (11).

Su reikiamų įgūdžių turėjimu/neturėjimu bei kiek švietimo įstaiga sudaro sąlygas nariams mokytis, glaudžiai susijusi bendros veiklos rezultatų kokybė: „Sakyčiau, nevienodos galimybės. Vienus dalykus žmonės supranta geriau, apie kitus visai nenusimano“ (11). „Trūko kai kurių kompetencijų, patirties... ir man, ir bendradarbiams“ (5).

Dažnai nesėkmės komandą išrinka tada, kai vadovas (tiek švietimo įstaigos, tiek komandos) nesukuria galimybių žmonėms panaudoti savo kūrybiškumą, iniciatyvumą, nesuteikia laisvės taikyti novatoriškas idėjas, neskatina pokyčiams (stabdo klaidų, nesėkmių baimę). Tuo galima paaiškinti informantų teiginius: „Bendradarbių noras „tyliai“, ramiai dirbti, neužklūti...“ (3). „Manau, kolegų abejingumas naujovėms...“ (7). „Abejingumas, nesidomėjimas niekuo išskyrus pamokas“ (8).

Komandos vadovas turi suteikti žmonėms plačią veiksmų erdvę ir pasitikėti jais, pasikliauti jų gebėjimu savarankiškai veikti bei priimti sprendimus. Pasidalijus darbais, pasidalijama ir atsakomybe. Deja, dažnai didesnė atsakomybė tenka vadovui: „<...> užgriūva vien ant grupės pirmininko galvos“ (8). „Tuo atveju, atsakomybės daugiau“ (2). „Iš pradžių gąsdino atsakomybė už priimamus sprendimus...“ (5). „Slėgė atsakomybė už sprendimus...“ (13). „Vis dėlto labiau atsakingas esi kaip pirmininkas, negu eiliniai komandos nariai“ (10).

Išaiškėja, kad narystė komandoje gali prarasti savo patrauklumą, jei nariai jaučia, jog komanda ir vadovas kelia nerealius/neracionalius reikalavimus: „Gerai, kad nereikia rašyti protokolų dėl kiekvieno nieko“ (3). „Daug bereikalingų darbų. Dėl pliusiuko“ (6). „<...> mokytojui užkraunama „ant pečių“ daugybė darbų neturinčių vertės“ (17).

Nepasitenkinimas komandiniu darbu kyla, kai nariai negauna iš švietimo įstaigos paramos. Informantai dažniausiai tikisi lankstumo laiko atžvilgiu: „Kaip aš niekur nespėju, košmaras...“ (1).

„<...> nes man reikėjo atrasti papildomo laiko dar vienam naujam sumanymui“ (2). „Trūko laiko...“ (7). „Sunku buvo susiderinti su kitais laiką“ (6). „Mokykloj tokie tempai, nerealu visur suspēt...“ (15). „Laiko trūkumas...“ (17).

Pedagogai deda mažiau pastangų, kai nesitiki atskleisti ir maksimaliai efektyviai panaudoti bei vystyti savo galimybes, nesulaukia pripažinimo ar negauna pagrįstos, teisingos kompensacijos už atliktą darbą: „Kai administracija verčia papildomais darbais - bandau pasipriešinti, paklausiu, ar apmokės“ (4) . „Neapmoka už viršvalandžius...“ (13). „Nebuvo materialinio ar moralinio palaikymo. Man tai aktualu“ (16).

Pedagogai dirba drauge ne todėl, kad privalo, liepia ar įpareigoja (tiesiogiai ar netiesiogiai) švietimo įstaigos administracija. Jie suvokia, kad bendradarbiaudami geriau realizuoja asmenines ir išorines iniciatyvas, pasiekia kokybiškesnį rezultatą, patiria teigiamų emocijų. Tačiau neretai komandos iniciatyva slopinama, kai švietimo įstaigos vadovas nesugeba ar nenori dalintis vadovavimu, įtaka (ypač priimant darbuotojams svarbius sprendimus, nutarimus), nepasitiki darbuotojais, nekuria tinkamų sąlygų (palaikymas, naujos technologijos, nauji įgūdžiai, lėšos ir pan.).

Šio tyrimo duomenys leidžia konstatuoti, kad siekiant kokybiškiau organizuoti kolektyvo darbą, vadovas privalo užtikrinti pozityvią (skatinančią veikti) darbo aplinką bei kurti darnią pedagogų komandą, kurioje vyrautų artimi bendravimo ir bendradarbiavimo santykiai. Būtina, kad kiekvienas narys geriau atskleistų savo sugebėjimus bei savanoriškai atsisakytų dalies savo interesų komandos labui. Vadovo pagarba, parama, pagalba, pasitikėjimas, nuoširdumas sukelia darbuotojų optimizmą, bendrumo jausmą bei telkia pastangas bendram tikslui. Be to, ir švietimo įstaigos, ir komandos vadovui būtina gerai pažinti kiekvieną komandos narį, žinoti jo interesus, polinkius, gebėjimus, gebėti nustatyti pasyvumo priežastis (padėti įveikti priešišumą), kad galėtų tinkamai motyvuoti darbui drauge. Komandos turi nebijoti konfliktų bei nariai atvirai reikšti savo mintis, nuogaštavimus, pasiūlymus bei argumentus. Tik tokiu būdu, gaunami patys kokybiškiausi rezultatai. Įstaigos, o taip pat ir komandos vadovui, būtina nepamiršti, kad dirbant komandoje, priverstinis darbas skatina pasipriešinimą bei atsakomybės stoką, slopina iniciatyvą.

**Dalyvavimo komandiniame darbe motyvacija.** Daug reikšmingų veiksnių turi įtakos pedagogų nusiteikimui ir aktyviam dalyvavimui komandiniame darbe: bendra mokyklos atmosfera, fizinės darbo sąlygos, vadovo parama ir pagalba, darbo krūvis, galimybės tobulinti savo kvalifikaciją, veikianti skatinimo sistema ir kt. Pedagogus bendradarbiavimui nuteikia „altruistiniai motyvai“, tokie kaip: naudingumo suvokimas, pripažinimo, palankaus pedagogo darbo įvertinimo bendruomenėje, pasitenkinimo moksleivių pasiekimais ir kt.

Dirbdami komandoje pedagogai išreiškia save, panaudoja savo patirtį bei gebėjimus: „<...> tai galimybė panaudoti savo gebėjimus“ (6). „Galiu ir noriu padėt kitiem“ (11).



Informantai pabrėžia, kad tai galimybė įgyti naujų kompetencijų, semtis patirties vienam iš kito, tobulėti, gauti informacijos: „Galima daug išmokti iš kitų“ (1). „Dažniausiai dėl galimybės pasimokyti iš kitų patirties“ (3). „Aktyvumas ir iniciatyvumas yra savybės, kurias noriu lavinti... Atveria galimybę įvairesnių pasirinkimų, naujų dalykų...“ (12). „Komandinis darbas – tai veikia mūsų pačių pasiekimus, stumia į priekį“ (5). „Mokytojai – ugdytojai, jie turi suspėti visur ir visada, nors kartais ir sunku. Profesinis tobulėjimas“ (17). „<...> noras tobulėti“ (18).

Pastebima, kad komandoje įgyjama įvairi patirtis, nes dalyvauja įvairiapusiškoje veikloje. Tačiau ne mažiau aktualu, kad pedagogas nebijo rizikuoti ir daryti klaidų bei jas pripažinti: „Neįmanoma visko sugebėti. Viską daryt tik gerai, bet tai suteikta galimybė kažką keist“ (3). „Iš klaidų mokais“ (17). „Be to, kiekviena veikla – tai patirtis, o ji visada vertinga, net ir tada, kai ji neįgyjama“ (18).

Pedagoginė veikla yra sudėtinga ir daugialypė veikla, reikalaujanti nuolat spręsti skirtingas problemas (psichologines, socialines, pedagogines ir kt.). Sėkmingam užduočių atlikimui neužtenka vieno asmens žinių bei gebėjimų. Pasak pedagogų, dirbti kartu motyvuoja galimybė pasinaudoti visų idėjomis, skirtingais gebėjimais, greičiau rasti optimalius problemų sprendimo būdus, juos priimti bei įgyvendinti: „Lengviau išspręsti problemas, įgyvendinti tikslus“ (2). Kiekvienam darbui, sakysim sukurti veiklos programai, nustatyti specialius vaiko poreikius, formuojama komanda, nes konkrečiai situacijai renkami kompetentingi žmonės“ (4). „Manau, lengviau spręsti problemas...“ (7). Greičiau darbo pasilengvinimas, nes daugiau kitokių pasiūlymų, minčių...“ (10). „<...> tam tikroje srityje vienas ar kitas komandos narys išmano daugiau. Asmeniškai pasiūlytas variantas ne visada yra geriausias, tad reikia stengtis būt sąžiningu. Daugiau žmonių – daugiau idėjų“ (13).

Du tyrimo dalyviai išreiškia atsakingą, suinteresuotą poziciją dėl dalyvavimo priimant sprendimus, nutarimus, kurie vėliau įtakoja jų darbą ar, kuriuos jie privalo įgyvendinti: „Man asmeniškai svarbu, žinoti, kas vyksta mokykloje, kokie priimami sprendimai. Jei jie svarbūs ir liečia mane, turiu dalyvauti...“ (6). „Taip. Dalyvauju priimant svarbius mokyklai sprendimus. Žinau, kas vyksta mokykloje, kokios problemos...“ (15).

Pedagogo darbo sudėtingumas, įvairiapusių gebėjimų reikalingumas, skatina pedagogus ieškoti papildomo saugumo garantijų. Sprendžiant pedagogines problemas, darbas kartu su kolegomis suteikia daugiau pasitikėjimo, nes padalijama atsakomybė: „<...> svarbu, kolegų pagalba“ (12). „<...> saugiau, nes gali remtis vienas kitu“ (11). „Išklausius daugiau nuomonių, jaučiuosi saugesnė“ (16).

Reikšmingas motyvas prisijungti prie darbo komandose kai kuriems pedagogams yra asmeninė atsakomybė už savo profesinę veiklą, pripažinimo siekis: „Galvoju, kad ir atsakomybė už savo darbą...“ (2). „Noriu gerai dirbti...“ (3). „<...> galiu pasiūlyti savo idėjų, jas įgyvendinti“ (6).

Vieniems informantams būdingas nuoširdus poreikis būti bendros veiklos dalyviais, išlaikyti gerą psichologinį mikroklimatą kolektyve: „Aišku, pirmiausia, smagu dirbti su kolegomis“ (1). „Man patinka būti dalyviu, veikėju, iniciatorium“ (5). „Draugiškoje aplinkoje smagiau dirbti, nėra bereikalingos įtampos, nesusipratimų“ (10). „Mūsų mokykloje daug kas paremta bendradarbiavimu. Man patinka taip dirbt“ (12). „Pajvairint veiklą. Išvengt rutinos. Todėl darbas su bendradarbiais man suteikia naudos ir malonumo. <...> Noriu bendradarbiaut, tobulėti. Malonu dirbt ir tiek“ (15).

Kiti informantai, kaip komandinio darbo motyvą, išskiria norą įsipareigoti, būti naudingais visai bendruomenei, mokyklai: „<... norisi padėti kolegoms, mokyklai, bendruomenei“ (2). „Būti naudinga visai mokyklai, mokiniams...“ (3). „Tai dėl ugdymo kokybės gerinimo, rezultatų naudos visai mokyklos bendruomenei“ (5). „<...> tai, greičiau, galimybė bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis, įgyvendinant mokyklos veiklos prioritetus“ (16). „Noras padėti mokyklai išspręsti svarbias problemas, įgyvendinti programas, projektus...“ (18).

Narystė komandoje yra pedagogų savirealizacijos dalis, nes atsiranda darbo prasmingumo jausmas: „Sakyčiau, žmonės turi tikėti tuo, ką daro, matyti veiklos prasmingumą“ (6).

Pedagogai išreiškia susirūpinimą ir dėl mokyklos, jos išlikimo, tiki, kad darbas drauge gali suvienyti žmones: „Motyvuoja noras, kad išliktų mokykla ir visiems joje būtų gera. Ir norisi, kad joje būtų gera saugu ir gera mokiniams“ (7). „Man rūpi mokyklos gyvenimas, jos rūpesčiai ir džiaugsmas...“ (14).

Tendencija veikti tam tikru būdu priklauso nuo lūkesčių, kad po įdėtų pastangų sektų pasitenkinimas įvykdytu darbu ir geru rezultatu. Pasak informantų, komandinis darbas padeda pasiekti pageidaujamą rezultatą, suteikia sėkmės jausmą: „Be to, drauge pasiekama geresnių rezultatų, didesnių laimėjimų“ (1). „<...> patirti pasitenkinimą geru rezultatu“ (3). „Taip, nes galiu pakoreguoti rezultatus, išsakyti nuomonę, prisidėti prie bendrų rezultatų“ (10). „Komandoje dirbti įdomiau, galima pasiekti kokybiškesnių rezultatų“ (11).

Bendradarbiavimui svarbūs asmenybės bruožai yra lojalumas, entuziazmas, iniciatyvumas. Vadinasi, kad noriai į komandinį darbą įsijungia/neįsijungia tie asmenys, kurie pasižymi tam tikromis individualiomis savybėmis: „Kiekvienas turi prisidėti, kad mokyklos reikalų“ (4). „Taip, ne viskas gali būti įvertinama atlygiu. Emocinis pasitenkinimas būna didesnis“ (11).

Norą dirbti komandoje įtakoja vadovo ir kolegų išreikštas pasitikėjimas: „...dirbu, jeigu jau manimi pasitiki mokyklos vadovai ir mokyklos bendruomenė“ (18).

Vienas informantas išsako skeptišką požiūrį į komandinį darbą. Jo nuomone, kai kurie mokykloje vykstantys dalykai, nemotyvuoja dirbti kartu. „Priverstinis“ savanoriškumas, esantys tarpusavio nesutarimai kolektyve, neskatina bendradarbiavimo: „Jei žmogus pats tuo suinteresuotas yra gerai. Kai reikalaujama priverstinai (svarbu principai), nes taip reikalauja Švietimo įstatymas – kita kalba. Jeigu trūksta sutarimo - vėl kita. Galim pasikeisti, bet labai sunku“ (7).

Informantams svarbus visų kolegų atsidavimas bendrai veiklai: „Norisi, kad visi žmonės dirbtų dėl bendrų tikslų. Pagal savo kompetencijas, atsižvelgiant į atskiros, kiekvienos mokyklos poreikius“ (7). „Gal kiekvienas iš eilės kasmet turėtų atlikti pareigą. Kiti paprastai nepersistengia, kažkaip „praslysta“ (8). „Tačiau reikia, kad dirbtų visi nariai. Tačiau, deja, kol kas dar taip nėra“ (16).

Demotyvuota švietimo politika, pedagogo darbo ir prestižo nuvertinimas, neteisingumo pojūtis: „Svarbu ir piniginis atlygis, bet mokykloj vis pinigų trūksta, tik mažina atlyginimą, pamokų skaičių. Nėra skatinimo, žmonės nelinkę burtis“ (8).

Būdinga ir asmeninės motyvacijos stoka dėl nuostatos, kad neretai komandinis darbas – tai ilgi, nerezultatyvūs svarstymai, iniciatyviausių asmenų darbas, kurie ir individualiai aktyviai dirba: „Galima sakyti gilios motyvacijos neturiu. Tai daugiau mados reikalas dirbti grupėse. Ar toks darbas

palengvina „naštą“, turiu pripažinti, kad kartais „taip“, bet toli gražu ne visada. Priklauso nuo kolektyvo. Tuščiai ginčytis, svarstyti, spręsti... Dažniausiai visi iš įpratimo kartoja, kaip „šauku dirbti komandoje. Man nepatinka, kai kai kurie slepiasi už kitų: nei siūlo, nei pasisiūlo. Komandinis darbas – tinginiams...“ (9).

Iš esmės, nesant palankių sąlygų tenkinti materialinius darbuotojų poreikius, šiandieninėje mokykloje pedagogai bendram darbui dažniausiai „motyvuojasi“ tenkindami dvasinius bei socialinius poreikius, t. y. pripažinimo, statuso, dėmesio, priklausymo, bendravimo, saviraiškos ir tobulėjimo galimybės ir kt.

Reikia pastebėti, kad mokykloje retai, tik išskirtiniais atvejais, naudojami materialinio ir nematerialinio skatinimo būdai: „Kai pavyksta geras renginys, seminaras, direktorė būna labai patenkinta, duoda laisvų dienų per atostogas, ypač prieš šventes“ (1). „Leidžiama“ mokinių atostogų metu išeiti anksčiau namo, pamiegoti ilgiau...“ (6). „<...> anksčiau būdavo skiriamos papildomos valandos. Turėjau, kaip audito pirmininkė, vieną apmokamą valandą...“ (7).

Tyrimė dalyvaujanti vadovė patvirtina: „Motyvuojant mokytojus, svarbu nuoširdus bendravimas, nuomonės išklausa, pasiaukojančio darbo įvertinimas...“ (5).

Darbuotojams labai svarbu dalyvauti sprendimuose. Vadovas, linkęs dalintis valdžia ir įtaka, skatina komandinį darbą, o tai ir motyvuoja darbuotojus. Priešingai, vienvaldiški sprendimai (kartais pasitarus, išklausus pedagogų nuomones), sukuria neprasmingos veiklos pojūtį ir trukdo bendradarbiauti.

Svarbi ir kolegų motyvacija. Tam įtakos turi kolektyvo dalykiniai ir asmeniniai žmonių santykiai. Šie santykiai yra tiesiogiai tarpusavyje susiję. Tiek mokyklai (ypatingai moksleiviams), tiek pedagogui svarbu sutelktas kolektyvas (operatyvesni, maksimaliesni problemų sprendimai, informuotumas ir kt.), vieningas ir veiksmingas komandinis darbas. Kita vertus, darniai dirbdami pedagogai įpranta ieškoti kompromisų, atsižvelgti ir įsiklausyti į kolektyvo, komandos, kito asmens ketinimus, interesus, poreikius.

Būtina pastebėti, kad švietimo darbuotojai privalo laikytis tam tikrų taisyklių, įsakymų, nutarimų, teisinių reglamentų, tvarkų. LR Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymai įteisina darbą grupėse. Kyla klausimas, ar įmanoma įteisinti darbą komandose („tikrą“, neformalų, nepriverstinį). Turi keistis švietimo politika, požiūris į pedagogą ir pedagoginį darbą. Pedagogai nori jaustis vertinami, gerbiami už savo sunkų darbą.

**Darbo grupių/komandų poreikis mokykloje.** Kokybiška grupių/komandų veikla naudinga švietimo įstaigai.

Visi tyrimo dalyviai pritaria teiginiui, kad komandinis darbas mokykloje – „būtinybė siekiant palengvinti pedagogo darbą, įtraukti jį į svarbių sprendimų priėmimą, realių uždavinių įgyvendinimą, problemų sprendimą“.

Informantai tvirtina, kad: „Svarbiausi klausimai sprendžiami komandoje“ (3). „Savaime suprantama, kad bendru darbu, pasiskirsčius pareigom ir darbu, galima daugiau padaryt“ (11).

Komandinio darbo egzistavimą įrodo konkretūs darbai bei rezultatai, pasiekti tikslai, išspręstos problemos: „Galima sakyti, realų veikimą rodo nuveikti darbai, pasiekti rezultatai, pavyzdžiui parengtos programos“ (2). „Pamatuojami darbai...“ (5). Apie efektyvumą sprendžiu iš pasiektų tikslų ir darbo rezultatų“ (7). „<...> pagal poreikį bendradarbiaujam, kilus problemoms tariamės. Realus... (12). „Taip, veikia. Priimami bendri sprendimai“ (14). „Dirbdami dažnai naudojame šį metodą. Rezultatai pakankamai geri“ (15). „Iš atliktų darbų ir rezultatų, kurie keičia esamą padėtį“ (16). „Jeigu planuoja, dirba, sprendžia problemas, įsivertina, mokos, tai ir dirba realiai“ (17).

Gera mokyklos atmosfera, narių tarpusavio supratimas, informantų nuomone, rodo „tikrą“ komandinį darbą: „Draugiški tarpusavio santykiai pats geriausias rezultatas. Arba kai padarai daugiau negu reikia...“ (6). „Man rodos, visi savo noru, aktyviai dalyvauja, neišsisukinėja nuo darbų. Matyt, realus...“ (10).

Jei „verčiama“ bendradarbiauti, tikėtina, kad žmonės veikia grupėmis, bet tai nėra komandinis darbas: „Kartais neatsiranda norinčių... Tada paskiria...“ (7). „Nelabai realu, jei reikia savanoriškai rinktis darbo pobūdį. Kai kurie vengia prisiimti darbus, priklauso nuo žmonių...“ (9). „Įmanomas, bet ne itin dažnai. Ten, kur reikia ką nors išsiaiškinti, nuspręsti, padaryti išvadą...“ (8).

Kokybinio tyrimo metu išryškėjo, kad vienoje tyrime dalyvaujančioje mokykloje vyrauja nepakankamai draugiški tarpusavio santykiai, trūksta darnos. Tikėtina, kad realus komandinis darbas nevyksta. Būdingas bendradarbiavimas tarp artimų kolegų arba tik spontaniškas, fragmentiškas grupinis darbas atsiradus poreikiui. Tačiau pastebėta šių pedagogų teigiama nuostata komandinio darbo atžvilgiu.

Paprastai, kaip teigia dalis respondentų iš visų tyrime dalyvaujančių mokyklų, jų kūrimą inicijuoja administracija: „Inicijuoja direktorė“ (3) „Dažniausiai direktorė arba pavaduotoja“ (4). „Direktorė su pavaduotoja“ (5). „Dažnai direktorė ar pavaduotoja iškelia problemą ir pakviečia kartu spręsti, rasti visiems tinkamą sprendimą, siūlyti idėjas, pasakyti savo nuomonę“ (6). „Mūsų mokykloje, galiu pasakyti, kad administracija“ (7). Vadovai (9).

Kiti tyrimo dalyviai pastebi, kad darbo grupes/komandas kuria vadovai, iniciatyvūs bendradarbiai ar susiformuoja savaime: „Tiek kylantys iš vidaus, pačių pedagogų iniciatyva, tiek administracijos inicijuoti“ (1). „Direktorė, kolegos“ (2). „Direktorius, pavaduotoja, kartais aktyvus pedagogas“ (8). „Kartais komandos susiformuoja savaime, kažkokiam konkrečiam darbui padaryt. Tam, kuris tuo metu svarbiausias (pavyzdžiui, renginiui organizuot). Kartais vadovė, ji sutelkia komandos narius“ (13). „Administracija kuria darbo grupes, komandinį darbą bando organizuot tik keletas mokyklos lyderių, entuziastų. Bando išjudint ir kitus kolegas“ (16). „Ivairiai, priklausomai nuo rūpimų klausimų: administracija ir kolegos“ (18).

Pedagogai patikslina, kad komandos formuojamos remiantis LR švietimo ir mokslo ministerijos įsakymais ir dalyvavimas privalomas: Mokyklos posėdžio metu pasiūloma įkurti arba pagal numatytus reikalavimus“ (14). „Direktorės pavaduotoja, komandų (grupių) vadovai. Mokytojai, įtraukdami į kokį nors projektą. Švietimo ministerijos įsakymu...“ (15). „Mokyklos vadovybė, steigėjas“ (17) „Direktorės

pavadootoja, komandų (grupių) vadovai. Mokytojai, įtraukdami į kokį nors projektą. Švietimo ministerijos įsakymu...“ (15).

Nedidelėse mokyklose kiekvienas pedagogas priklauso keletui darbo grupių/komandų. Tai nemažas darbo krūvis darbuotojams, dalyvaujantiems sudėtingų problemų, klausimų sprendime: „Mažoje mokykloje neįmanoma, kai daug komandų. Jos būna iš tų pačių narių“ (6). „Manau, kad mokykloje yra daug bendros veiklos“ (12). „Priklausau praktiškai daugumai mokyklos komandų...“ (18).

Keletas informantų sutinka, kad mokykloje komandinis darbas būtinas ir neišvengiamas dėl veiklos specifikos: „Kiekviename kolektyve yra ir bus komandinio darbo aspektų. To tiesiog neįmanoma išvengti“ (2). „Mokykloje varomoji jėga efektyviai veikiančios grupės“ (5). „Dar labai priklauso nuo bendruomenės dydžio ir poreikio tai daryti, problemų gausos...“ (6).

Švietimo įstaigoje daug darbo grupių: „Komandinio darbo mokykloje yra labai daug ir gana dažnai“ (2). „Per didelis skaičius komandų, grupių, komisijų mokykloje, kuriose visose tenka dalyvauti, dirbti ir kitus darbus“ (3). „...sukurta daugybė darbo grupių“ (7). „<...> labai daug: tai tarybos, grupės, būreliai ar komisijos... (11)“. „Manau, kad mokykloje yra daug bendros veiklos“ (12). „<...> kaip ir daugoka grupių, tarkim, kai nedidelis kolektyvas“ (18).

Iš savo asmeninės patirties informantas atvirai pastebi, kad ne visos mokykloje veikiančios grupės/komandos turi tikslą ar prasmę bei atlieka savo paskirtį. Kai kurios yra nenaudingos nei moksleiviams, nei pedagogams ar pačiai įstaigai: „Gal kai kurių ir nereikia, galima būtų atsisakyti, nes dubliuojasi darbas, bet dokumentus būtina pildyti“ (2). „<...> ne visos komandos mokyklai reikalingos. Esu tokioj komandoj (ji paskirta administracijos), kuri egzistuoja tik „popieriuje“. Ji sukurta tam, nes reikalauja Švietimo ministerijos teisiniai aktai, o ne iš mokyklos poreikio“ (16).

Darbo grupių/komandų kiekis, pasak informantų, nelemia veiklos sėkmingumo: „Manyčiau, vienos nepakanka. Savanoriškai, bet visi turi dalyvauti. Tuomet bus rezultatas“ (1). „Tiek, kiek reikia. Neperdaug. Kiekvienam darbui turi būti formuojamos vis naujos komandos. Tada visi galėtų parodyti save“ (2). „Neaktualu komandų skaičius, o atlikti darbai. Kiekvienam darbui turi būti formuojama komanda, nes konkrečiai situacijai renkami kompetetingi žmonės“ (8). „Vis kita komanda naujam darbui. Pagal užduotį ir kad visi dirbtų“ (9). „Priklauso nuo bendruomenės dydžio. Norą daryti ne dėl atlygio, o dėl rezultatų. Ir pagal žmogaus sugebėjimą laiku ir tinkamai atlikti darbus, patikimumą, sumanumą“ (11). „Pagal susitarimą. Pedagogai turi būti suinteresuoti ir turėti pakankamai kompetencijos ir bendruomenės palaikymo“ (18).

Palankios aplinkos sukūrimas, darbuotojų pojūtis, kad atlieka naudingą ir vertingą darbą, skatina nuolat bendrauti ir bendradarbiauti: „Vengiu dirbti ne komandoje“ (3). „Jau sakiau. Mes dirbam kartu“ (12). „Vienas dažnai ne kažką nuveiks, neapreps visų sričių“ (17). „<...> dirbt komandoje įdomiau“ (14). „puiki mokyklos bendruomenė - kai reikia, gera dirbt kartu (18)“.

Informantai pabrėžia, kad bendradarbiavimas turi būti veiksmingas, rezultatyvus, bet ne tuščias laiko leidimas: „Komandos turi būti reikalingos, realios ir buriamos pagal poreikį“ (1). „Jei reikia, tada formuojama komanda. Turi būti formuojama tada, kai yra poreikis, problema. Ji turi veikti naudingai“ (8).

Vertingos ir būtinos kiekvieno darbuotojo dedamos pastangos. Tai pabrėžia visų tyrime dalyvaujančių mokyklų pavieniai informantai: „Nesąžininga kitų atžvilgiu, ir kiti turėtų prisiimti atsakomybę, dalyvauti komandose. Darbe per didelis krūvis visur dalyvaujantiems“ (1). „Darbais mokykloje reikia

dalintis. Vienas visur nesuspėsi. Kiekvienai užduočiai reikalinga komanda ir visų atsakomybė“ (3). „Per daug atsakomybės. Turėtų dirbti visi paeiliui, o ne tik tie patys žmonės. Jei galiu dirbti už save, tai geriau man“ (9). „<...> negali tie patys būt visur. Kitiems taip pat turi rūpėt mokyklos reikalai“ (14). „Ir taip aišku, kad mokykloje negali būt viena komanda, bet ir ne per daug, nes kai tenka dirbti keliose, yra per sunku – per didelis darbo krūvis“ (17).

Viena pedagogė, nedalyvaujanti jokioje mokykloje sudarytoje formalioje darbo grupėje, išskyrus pedagogų tarybą, atvirai išreiškia nuomonę dėl komandinio darbo pobūdžio mokykloje: „Mokykloje komandinio darbo beveik nėra. Yra tik kelios direktorės sudarytos darbo grupės, kurių nariai dirba formaliai. Čia mano asmeninė nuomonė. <...> Grupių veikla man atrodo, kaip daugiau „viršininkų“ mokytojams“ (4).

Pedagogai suvokia, kad ne visi darbai reikalauja bendradarbiavimo: „Yra darbų, kuriuos turi atlikti vienas“ (6). „Pagal užduoties pobūdį“ (7).

Švietimo įstaiga sėkmingai įgyvendina užsibrėžtus tikslus, tinkamai atlieka savo paskirtį, kai visi pedagoginės bendruomenės nariai yra nusiteikę bendradarbiauti, dirba kūrybiškai, panaudoja visas savo galimybes. Tačiau pastebima, kad didelis bendros veiklos krūvis dažnai tenka atskiriems, aktyviems pedagogams.

**Priežastys, įtakojančios sėkmingos komandos kūrimą.** Efektyvi komanda – darni ir darbinga žmonių grupė – savaime nesusidaro. Jos kūrimas lėtas ir daug visų bendruomenės narių pastangų reikalaujantis procesas. Tačiau tinkamai suburtos komandos gali padėti pasiekti gerų pedagogų darbo bei moksleivių ugdymo(si) rezultatų.

Komandos sėkmę garantuoja aiškūs ir kiekvienam nariui suprantami tikslai. Jie turi būti aktualūs kolektyvui. Kiekvienam žmogui svarbu žinoti, ką ir kodėl jis privalo daryti. Suvokus tikslo prasmę, atsiranda veiklos prasmė: „Svarbu aiškus tikslas, kuris vienytų žmones“ (5). „Suprantamai detalizuot tikslus“ (12). „Išsikelt aiškius tikslus, t.y. ką darys komanda“ (13). „Reikia suvokt kuriamos komandos tikslus“ (14). „Turėt aiškų tikslą“ (15). „<...> turėt svarbų tikslą“ (17).

Daug nesusipratimų kyla ir sugaištama laiko, kai netinkamai suformuluojama komandos užduotis. Žmonės sutrinka, pyksta, kai negali aiškiai suprasti, ką reikia daryti. Tad vadovui svarbu gebėti tinkamai suformuluoti uždavinius, planuoti veiklą, padėti nariams pasiskirstyti darbais, pareigomis: „<...> ir tinkamai suformuluotų užduotis“ (11). „Gerai suplanuot veiklą, atsakingai pasiskirstyt pareigom bei užduotis“ (16). „<...> pats turintis kompetencijos spręsti problemai, dėl kurios susikūrė komanda“ (4).

Visų lygybė ir dalyvavimas – viena iš sąlygų būtinų efektyviai komandos veiklai. Komandos vadovas turi dalintis vadovavimu ir atsakomybe už bendrus sprendimus ir jų pasekmes: „<...> išklaudyti, patarti, priimti bendrą sprendimą, o ne spręsti pačiam“ (10). „Vadovavimą ir atsakomybę grupėje reikėtų pasidalint visiem nariam vienodai“ (14).

Tyrimo dalyvių manymu, buriamos komandos vadovui reikia atsakingai įvertinti narių norą dalyvauti, motyvus. Svarbus savanoriškumo principas, bet jis įmanomas tik vieninguose

kolektyvuose. Neretai vadovas turi sugebėti nuteikti kolegas darbui, suteikiant prasmingos ir svarbios veiklos pojūtį: „Prieš pradėdant kurti komandą, pirmiausia užsitikrinčiau, kad žmonės tikrai nori dirbti ir sieks rezultatų“ (3). „Kad rinktųsi žmones, pagal norą dirbti, kurti“ (11). „Pirmiausia suburt darbščių, iniciatyvių kolegų būrį, susipažint ir įvertint kiekvieno motyvą dalyvauti šioje veikloje, pasiryžimą nugalėt, siekiant užsibrėžtų tikslų. <...> tarkim, tuos, kurie pageidavo ir sutiko dirbt ties iškilusia problema“ (18).

Norintys bendradarbiauti, iniciatyvūs asmenys komandai gali duoti naudos daugiau negu kompetentingi, bet formaliai dalyvaujantys veikloje. Todėl narių parinkimas – tai pirmoji sėkmės sąlyga: „Tinkamai suformuoti komandą...“ (12). „Daug dėmesio skirt komandos narių parinkimui“ (13). „<...> pamąstyt apie komandos sudėtį“ (14). „<...> parinkt tinkamus grupės narius“ (16).

Komandos narių pasiskirstymas pareigomis turi įtakos darbo sėkmei. Įsipareigojimus turi prisimti kiekvienas narys savanoriškai: „Savaime visi susitaria“ (1). Pasisiūlo patys...“ (13). „Savanoriškai. Susitaria tarpusavyje“ (7). „Žiūrint kokia komanda, koks jos tikslas, galima pagal pageidavimus“ (17).

Pasak informantų, pareigas lemia nario gebėjimai, asmeninė ir profesinė patirtis: „Kiekvienas stengiasi atsirinkti ir paimti tai, ką jis geriausiai geba ir moka“ (2). „Pagal sugebėjimus ir galimybę įvykdyti duotas užduotis“ (3). „Pagal kompetenciją“ (5). „Pagal turimas idėjas, gebėjimus“ (6). „Pagal tai, ką geba geriausiai atlikti“ (8). „Pagal gebėjimus, poreikį. Kiekvienas pasako, ką gali padaryti“ (9). „Bendru susitarimu, pasiskirstom pagal tai, kokius turim gebėjimus, tas pareigas atlikti“ (10). „Pagal savo stipriąsias puses“ (12). „Kiekvienas pasirenka, kas jam aiškiai suprantama, ką reikia daryt, ar kur turi daugiau patirties, žinių“ (14). „Kas geriausiai, ką išmano – tą sritį ir renkasi. Geranoriškai“ (15). „Pagal savo sugebėjimus tam tikram darbui“ (16).

Neaktyviems pedagogams darbai paskiriami: „Tiesiog paskiria jį toms pareigoms kiti nariai“ (4). „Jei savanorių nėra, darbai pasiskirstoma balsuojant“ (9).

Formuodamas komandą vadovas turi atsižvelgti į tris faktorius: profesines kompetencijas, gebėjimą bendradarbiauti bei asmenines narių savybes. Informantai teigia, parenkant turinčius skirtingų kompetencijų, patirties komandos narius, sukuriama galimybė pasinaudoti jų sugebėjimais bei proga kiekvienam įnešti savo vertingą indėlį: „Gerai įvertinti kiekvieno žmogaus gebėjimus ir juos tinkamai panaudoti“ (1). „Burti žmones į komandą pagal kompetenciją“ (5). „Įvertinti žmonių stipriąsias puses. Tinkamai jas naudoti tikslui siekti“ (6). „Labiau susipažinti su komandos nariais, jų pomėgiais ir gebėjimais“ (7). „Tuos, kuriuos gerai pažįsta, žino jų dalykinę bei pedagoginę kompetenciją“ (16). „<...> pasiskirstyt darbai taip, kad kiekvienas jaustųsi svarbus ir reikšmingas“ (18).

Daug sunkumų kyla dėl nepasitikėjimo, neatvirumo, nenuoširdumo tarp komandos narių. Diskusijoje, svarstymuose, aptarimuose žmonės nori (tikisi) drąsiai išsakyti savo abejones, kritiką ir jaustis saugiu. Todėl informantai akcentuoja, kad komandoje turi dirbti emociškai artimi kolegos, bendraminčiai, suprantantys vieni kitus, suteikiantys reikiamu momentu moralinę paramą ar konkrečią pagalbą: „Svarbu tarpusavio suderinamumas, gerai kai emociškai priimtini vienas kitam“ (9). „Nebijot, burti bendraminčių būrį“ (15). „Kuriuos vienija bendras darbas“ (16). „<...> suformuot gerą psichologinį grupės klimatą, suburt bendraminčius ir pradėti vadovaut su puikia nuotaika“ (17). „<...> suburt bendraminčių grupę“ (18).

Informantai santūriai įvardija savybes, kuriomis turi pasižymėti formuojamos komandos nariai: „<...> pagal charakterį, iniciatyvumą“ (5). „Žmonės sudaro branduolį, pagrindą. Atsakingus, veiklius, dalykiškus žmones“ (12).

Komandoje susikuria galimybė rasti netikėtų požiūrių, patikrinti naujas ir neišmėgintas idėjas. Todėl lyderis privalo gebėti išklaudyti ir išgirsti vertingus pasiūlymus: „Kuriant komandą telkti žmones, nes jų nuomonės, pasiūlymai, idėjos gali būti netikėtos, įdomios“ (4). „Išklaudyti visų komandos narių nuomones“ (6). „Pakantus visų nuomonei, išmanantis vadybą“ (16).

Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje, dėti asmenines pastangas, rodyti iniciatyvą, siūlyti idėjas, kartu dirbti. Informantai patvirtina: „Jei idėja tavo – ją pats įgyvendinant turi daugiausia atiduoti jėgų ir laiko, bet neprimesti to kitiems“ (2). „Būti iniciatyviam, turėti tikslų, idėjų, pasiūlyti komandai...“ (10). „Reikia dirbt pačiam, o ne tik patarinėt“ (12).

Vadovo atliekamų funkcijų sudėtingumas ir reikšmingumas visai komandai, atskiriems nariams, užduočiai, reikalauja ypatingų asmeninių savybių bei profesinių kompetencijų. Informantų nuomone, komandos vadovas turi būti žingeidus, nusiteikęs tobulėti: „<...> nebijoti naujovių“ (7). „Gilinti žinias...“ (8). „Komandos vadovas turi domėtis švietimo naujovėmis...“ (12). „Atviras naujovėms...“ (14). „Pačiam mokytis, daug žinoti...“ (17).

Pasižymėti tam tikromis, dažniausiai lyderiui būdingomis, asmeninėmis savybėmis: „Apsišarvuoti kantrybe, būti aktyvus“ (1). „Energingas, iniciatyvus“ (3). „<...> supratingas, atsakingas ir teisingas...“ (4). „Konkretus ir diplomatiškas“ (5). „<...> būti kūrybišku, lanksčiu...“ (8). „<...> tolerantiškas“ (6). „Organizuotas, išmintingas, reiklus ir supratingas“ (9). „Dalykiškas, supratingas, kompetentingas“ (11). „Dalykiškas, rimtas, veiklus, iniciatyvus, kompromiso ieškantis“ (12). „Organizuotas, bendradarbiaujantis, žingeidus, iniciatyvus“ (13). „Darbštus, atsidavęs veiklai, sumanus, praktiškas, įkvepiantis, susitvardantis...“ (18).

Komandos vadovui būtina gerai pažinti žmones, gebėti įvertinti jų profesines ir asmenines kompetencijas: „...gebantis atskleisti atskiro žmogaus stipriąsias puses ir jomis pasinaudoti“ (2). „...gerai pažįstantis visą kolektyvą ir gebantis panaudoti kiekvieno kolektyvo nario žinias ir gebėjimus bendram tikslui siekt“ (14).

Būtiną gebėjimą bendrauti su žmonėmis ir organizuoti jų darbą: „Mokantis bendrauti, gerbiantis kitų nuomonę ir asmeninį gyvenimą“ (2). Gerbiamas, novatoriškas, atviras idėjoms, uždegantis. <...> ...skatinti toleranciją vienas kitam, pagarbą. Turi gebėti bendrauti, vadovauti“ (8).

Esant nuolatiniam ir intensyviu bendravimui tarp žmonių, neretai kyla nesutarimų. Tačiau komandos vadovas privalo laiku suvaldyti konfliktines situacijas, neleisti, kad asmeniniai nesutarimai trukdytų dalykiniams santykiams: „Gerai suvokiantis komandos tikslus. Ryžtingas. Kilus ginčams, nesutarimams, neleist įsiliepsnoti pykčiams, kurie trukdo sutart, bendrauti“ (15).

Sėkmingai realizuoti tikslus, telkti žmones bendrai veiklai gali tik komandos vadovas – lyderis. Asmeniniu patrauklumu, turimais išskirtiniais profesiniais gebėjimais komandos lyderis daro įtaką grupės narių veiklai: įkvepia, drąsina, reiškia pritarimus, duoda nurodymus ir yra pavyzdys. Informantai teigia: „Turintis lyderio savybių...“ (4). „<...> turėti lyderio savybių, asmeninis pavyzdys komandai“ (6). „<...> autoritetingas, turintis palaikymą bei kompetencijas“ (13). „Turėt lyderio savybių,



pavyzdžiui, mokėt organizuoti komandos veiklą, skatint bendravimą, padėt pažint vienam kitą ir būti gerbiamas, profesionalus...“ (17).

Komandoje didelė vertybė – pasitikėjimas. Tiek pasitikėjimas savimi, tiek abipusis pasitikėjimas tarp jos vadovo ir narių, nes tai skatina atvirą ir nuoširdų bendradarbiavimą: „Su kuriais gera dirbti, kuriais galima pasitikėti“ (1). „<...> daryk, tęsk, nepasiduok!“ (2). „Pasitikintis savo darbuotojais...“ (7). „Gebantis pasitikėt ir paskirstyt užduotis... (11). „Vadovaujant svarbu pasitikėt savim“ (15). „Sakyčiau, būtina sąlyga - pasitikėt komandos nariais“ (17).

Nesėkmė ar jos baimė, neigiamas požiūris į riziką stabdo pedagogus nuo darbo su kolegomis. Didelę įtaką turi komandos (bei organizacijos) vadovo požiūris į klaidas, į klystančius darbuotojus. Tikėdamasis sukurti produktyvią komandą, vadovas privalo leisti žmonėms klysti, bet kartu turi skatinti prisiimti atsakomybę už klaidas, jas taisyti, nekaltinant vieniems kitų. Svarbu nepamiršti, kad nesėkmė – tai taip nauja ir vertinga patirtis: „<...>...eit tik pirmyn, nesidairant atgal, kaltinant vieniems kitus dėl klaidų“ (15).

Galima daryti išvadas, kad daugelis veiksnių turi įtakos sėkmingam komandos darbui. Vienas iš jų yra geras vadovas, kuris sugeba pasiekti tinkamų rezultatų ir nustatytų tikslų, tada bendra kolegų veikla efektyvi ir naudinga švietimo įstaigai. Tai vadovas gali įgyvendinti deramai suformavęs komandą ir atsakingai jai vadovaudamas. Jam tenka spręsti konfliktus, palaikyti darbingą, atvirą atmosferą, todėl labai svarbu tinkamai parinkti komandos narius.

Kitas veiksnys yra komandos narių parinkimas arba savanoriškas pedagogų įsitraukimas. Jei pedagogai parenkami netinkamai, vargu, ar jie gali suderinti bendrus ir asmeninius interesus ir priimti tinkamą sprendimą. Tai reiškia, jog kiekvienas narys turėtų suprasti ir palaikyti kitą komandos narį bei gerbti jo nuomonę norint, kad darbas vyktų produktyviai. Tai įmanoma, kai dalyvavimas komandoje yra savanoriškas, atitinka individo kompetencijas ir galimybes, nėra varžymosi, konkurencijos, nepasitikėjimo savimi elementų. Tuomet komandinė veikla padeda gerai atlikti užduotis, įgalina komandos narius maksimaliai atskleisti anksčiau galbūt net nežinomas galimybes, įgyti naujų įgūdžių, padidinti savo kūrybines potencijas, jausti pasitenkinimą rezultatu.

Trečia veiksnys yra palankus psichologinis klimatas. Dirbant komandoje reikia siekti bendradarbiavimo, vieningumo, komunikacijos bei draugiškų santykių su kitais komandos nariais.

## **2.2.2. Švietimo įstaigų darbo grupių/komandų kokybinis veiklos vertinimas komandinio darbo aspektu**

**Dalyko metodinės grupės kokybinis veiklos vertinimas.** Net trylika informantų dalykų metodines grupes konstatuoja kaip realiai ir sėkmingai mokykloje dirbančias komandas.

Metodinė veikla – operatyvus patirties įgijimas drauge tariantis, svarstant: „Pradinių metodinė grupė. Kai administracija perduoda darbus, aptariam metodinėse grupėse ir pateikiam pasiūlymus, pastabas. Pavyzdžiui, reikia atlikti klasės mikroklimato tyrimą, aprašyti rezultatus. Kuriam kartu anketą mokiniams“ (1). Ką tik gavau užduotį išsiaiškinti dėl pamokos uždavinių formulavimo. Visos susibėgsim apsitarti, kaip daryti“ (6).

Keičiasi informacija, nagrinėja ugdymo sėkmingumą, mokinių pasiekimus, pedagogines problemas: „Svarstome mokinių nenoro lankyti mokyklą priežastis“ (2). „Komandoje aptariame mokinių ugdymo rezultatus, padarome išvadas, ieškome naujų darbo metodų“ (6). „Aptariame egzaminus, tvarkos pasikeitimus, pateikiame bendrus pasiūlymus“ (16)“. „Mažiau namų darbų mokiniams“ (17). „Dalykininkų, nes tai jau susiformavę grupės, žinančios problemas“ (18).

Kai kuriems pedagogams tai reikšminga savo patirties sklaida įvairiose mokyklos veiklos srityse, kitų patirčių paieška ir kaupimas: „Ugdymo proceso kokybės gerinimo srityje, integruojant pamokas, ruošiant renginius, atliekant tyrimus, organizuojant popamokinius renginius. Kiekvienas savyje turi gerų idėjų, kuriomis nori ir gali pasidalinti su kitais“ (15). „<...> tai leidžia tobulėti, stebint kitus, ir pasitikrint, kaip sekasi pačiam“ (18).

Pedagogai pažymi, kad tai yra greita, nieko nekainuojanti (išskyrus laiką) ir vertinga savanoriško, praktinio kolegų mokymo(si) forma: „<...> savo iniciatyva pasidalijome gerą patirtimi dėl kūrybiškesnio darbo su „Smart“ lenta. Galėsiu pasinaudoti pamokose savarankiškai“ (16).

Pedagogo vaidmuo ugdymo procese skatina aktyviai šviestis, domėtis naujovėmis už mokyklos ribų: „Bendras problemų sprendimas įpareigoja domėtis švietimo naujovėmis, jų įgyvendinimu (12).“

Informantai pabrėžia tarpmokyklinę gerosios patirties sklaidą: „Šiuo metu su kolege ruošiamės susitikimui su kitos rajono mokyklos mokytojais. Atvyksta į svečius kitą savaitę. Vienai būtų sunku, o dviese daugiau iškyla minčių, idėjų“ (1). „Šiuo metu rusų mokytoja J. organizuoja konferenciją, kur dalinsimės gerą patirtimi su kitų mokyklų mokytojais. Stengiamės jai padėti, pasisiūlėme, ką galime padaryti“ (7).

Nemaža dalis pedagogų argumentuoja, nurodydami gana svarbius komandinio darbo požymius tokius, kaip bendro tikslo, rezultato siekimas, dalijimasis pareigomis: „Dalyko metodinė grupė, nes joje vyksta aktyviausias profesinis veiksmas: bendri renginiai, olimpiados, akcijos, šventės (pvz. Žemės diena, Europos diena)“ (2). „Jos nariai siekia bendrų tikslų, pasiskirsto darbus“ (4). „Su kolegomis komandinį darbą dirbame pastoviai, nes darbo grupė turi įvykdyti savo išsikeltus metinius tikslus“ (5). „Greitas ir kokybiškas galutinis rezultatas. Kiekvieną dieną dirbame kaip komanda ir tai mums labai svarbu, nes mūsų nedidelis kolektyvas ir sprendžiam viską kartu“ (12). „Daugiau konkrečios veiklos, kurią mokytojai atlieka organizuotai pasiskirstę pareigomis. Konkretūs tikslai, matomi rezultatai... (16)“.

Daugelyje mokyklų užtikrinamas metodinis ir dalykinis mokytojų bendradarbiavimas, geras rezultatas: Manychiau, kad veiksmingiausia tarpdalykinėje integracijoje“ (3). „Pasiėkėme kokybiško ugdymo formalioj ir neformalioj veikloj“ (10). „Priimant įvairius nuostatus, pavyzdžiui, vieningo vertinimo sistemą. Visose srityse veiksmingas, nes man atrodo demokratiškas“ (15).

Pareigomis ir darbais nariai dalijasi pagal savo sugebėjimus: „Manau, kad visas darbas vyksta grupėje. Kiekvienas narys dirba savo srityje, kurioje daugiausia turi žinių. Gali parodyti savo stipriąsias puses, daryti kas labiausiai sekasi“ (8). „Patys prisiimame tokias pareigas, kurias galime atlikti, turime reikalingų gebėjimų.

Natūraliai, kas geriau, ką geba (vienos už pasiruošimą, kitos už programą). Viską aptariame kartu, po to pasidalijame...“ (11).

Dirbant drauge, pasak informanto, būtina savanoriškai imtis iniciatyvos, pasidalijant įsipareigojimus, nelaukiant kitų nurodymų: „Efektyvumą rodo nuveikti darbai, puikūs renginiai, geri mokymosi rezultatai, pasitenkinimas darbu, mokinių saugumas mokykloje. Planuose ir programose to neįmanoma pamatyti. O kaip dirbt niekas nenurodys, jei pats nesiimsi iniciatyvos“ (12).

Darbas kartu kuria nuoširdžius ir artimus tarpusavio santykius, paramą ir palaikymą, skatina išklaudyti ir priimti kitokią nuomonę: „Patogiau, greičiau galima pasiekti rezultatų. Dažnai, nes tiesa gimsta diskusijose. Reikia išklaudyti kolegų nuomonę vienu ar kitu klausimu“ (7). „Padėt visada maloniau, negu prašyt pagalbos. Ką turiu, tuo ir dalinuosi. Manau, esu vertinama tarp kolegų. Gyvent draugiškai irgi svarbu“ (16). „Na, atrodo nebuvo jokių problemų. Nuomonių skirtumai, normalu. Sulaukiau tik palaikymo, supratimo, skatinimo“ (10). „Būnant pradinių metodinės pirmininke problemų nekilo. Pagalbos sulaukiau iš vadovo. Palaikė kolegės“ (15). „<...> geranoriškai nusiteikę nariai...“ (18).

Mažose grupėse pedagogai artimiau bendrauja, greičiau susitaria, geriau supranta vienas kitą, įgyja daugiau pasitikėjimo savimi: „Matematikos metodinė grupė todėl, kad mūsų yra tik keturios. Visos turime bendrą tikslą, gerai suprantame viena kitą, kasdien tarpusavyje bendraujame, jaučiame atsakomybę už grupės veiklą. <...> Svarbu, nes įgyji patirties, sužinai kažką naujo, pasitikėjimo savimi įgyji“ (16).

Keleto pedagogų pasisakymuose išryškėja reikšmingas akcentas – mažesniame darinyje, kokia yra metodinė grupė, žmonės greičiau randa bendrą sutarimą, kokybiškesnį rezultatą ne tik dėl jos dydžio, bet ir dėl panašaus požiūrio, vienodų interesų, artimo bendravimo: „Daugiausia turim bendrų interesų“ (6). „Bendri sprendimai, pasitenkinimas darbu, glaudūs tarpusavio ryšiai, manau, kad taip galiu apibūdinti pradinių metodinę grupę“ (10). „Pradinių metodinę, nes grupėje dirba aukštos motyvacijos žmonės, kurie harmoningai bendradarbiauja“ (12).

Nuo paties pedagogo asmenybės, poreikių, noro ir pastangų priklauso bendravimo ir bendradarbiavimo kokybė: „<...> atskirų komandos narių priešišku, nepasitenkinimu paskirtomis užduotimis“ (3). „Su skirtingomis žmonių nuomonėmis. Sunku buvo susitarti. Labai didele atsakomybe (6).

Kartais, pedagogo nuomone, kolegoms trūksta atsakomybės, noro dirbti: „Pernai pirmininkavau kalbų, tikslųjų mokslų metodinei grupei. Nuvylė žmonių abejingumas. Pirmininkė už viską atsakinga, viską daryti, priprašyti. Padaro bet kaip. Pagaliau popierius susitvarkai gerai, gerai ir dirbi. Galų gale gali prisiplanuoti, ką nori. Kiek taip yra buvę? Šiomet pavedė organizuojant konferenciją mokykloje. Ne tiek man ji svarbi, kiek mokyklai. Be to padėjau kolegei, nes kiti atsisakė, o konferencija jau buvo suplanuota, pavišinta informacija rajone. Išsisukom“ (7).

Mokytojo profesija gana dažnai apibūdinama kaip „vieniša“. Mokytojais retai dalijasi idėjomis ir dažniausiai remiasi savo asmenine patirtimi. Kita vertus, vieni asmenys turi poreikį dirbti individualiai, kiti jaučia psichologiškai saugiau dirbdami vieni: „Veikia, bet sunkiai: metodinių grupių darbas, renginiai, bet mano nuomone, pedagogas daugiau individualaus darbo šalininkas (9).

Kartais pastebimas pernelyg didelis kolektyvizmas, kuris skatina grupinį mąstymą: „Padeda susitelkimas, nuomonių neišsiskyrimas“ (3).

Konstatuotina, kad metodinė grupė nors ir formali (pagal kai kuriuos požymius) darbo grupė, bet pasižymi daugeliu komandai būdingų ypatumų. Mokyklų dalykinėse metodinėse grupėse vykstanti veikla yra viena iš artimiausių komandiniam darbui. Kartu veikdami pedagogai siekia bendro tikslo, turi daugiau žinių ir gebėjimų bei informaciją ir patirtį susieja tokiais būdais, kurių atskiras asmuo negalėtų įgyvendinti. Darbas komandose ne tik leidžia pasinaudoti darbuotojų patirtimi ir išmanymu, bet ir nevaržo atskirų drąsių mokytojų veiksmų ir žodžio laisvės. Taigi, sudaro sąlygas pasiekti kokybiškam darbo rezultatui.

**Auklėtojų metodinės grupės kokybinis veiklos vertinimas.** Dažnas pedagogas mokykloje atlieka klasės auklėtojo pareigas ir priklauso auklėtojų metodinei grupei. Tiriamieji šią formalią darbo grupę priskiria prie efektyviai veikiančių komandų mokykloje. Viena iš sėkmingiausiai įgyvendinamų auklėtojo veiklos sričių yra popamokinių renginių, netradicinių dienų organizavimas. Informantas, auklėtojų metodinės grupės narys, teigia: „Iš pasiektų rezultatų. Akivaizdžiausi pavyzdžiai – renginiai. Jų nemažai. Per mėnesį bent vienas didelis renginys, šventė, konkursas, ekskursija... Tik kartu. Siūlome idėjas, pasiskirstome darbus pagal gebėjimus“ (2). „Informatyvūs tėvų susirinkimai, aktyvus dalyvavimas, suteikta pagalba mokyklai, aišku ir finansinė“ (3). „Visos kartu sprendžiam aktualius klausimus, svarstom mokinių elgesį ir pasiekimus, organizuojam renginius, turnyrus, varžybas...“ (18)

Už renginių organizavimą mokykloje, be auklėtojų darbo grupės narių, atsakingi dalykinėms metodinėms grupėms (pvz., pradinių klasių, kalbų, menų, tikslųjų mokslų metodinės grupės) priklausantys pedagogai. Reikia pabrėžti, kad ne kiekvienas dalykinės metodinės grupės narys yra klasės auklėtojas. Devyni informantai pareiškė priklausantys abejoms darbo grupėms.

Pedagogai akcentuoja bendro darbo, kiekvieno bendro indėlio svarbą: „Dar kartu su mokytojais suorganizuota veikla: išvykos, šventės, koncertai, projektai. Darbas su tėvais. Darome bendrus susirinkimus“ (4). Visi renginiai, užklasinė veikla vyksta pasitarus“ (11). „<...> drauge ruošėmės renginiui. Daug ką nutarėm, pasiskirstėm darbus. Padėjo optimizmas...“ (17). „Kai dirbam vieningai, gaunam gerus rezultatus, mokytojų veiklą geriau vertina tėvai, būna patenkinti mokykla“ (18).

Ne mažiau svarbu, kad pasiekiamas geras rezultatas: „Iš pasiektų rezultatų konkursuose, olimpiadose, varžybose...“ (18).

Skirtingus asmenų gebėjimų, idėjų įvairovę išryškina poros pedagogų nuomonės: „Didelės apimties ir turinio renginiuose, šventėse, konkursuose – kur reikalinga įvairi patirtis ir skirtingi žmonių gebėjimai“ (2). „Nusprendėme, kaip organizuosime gimtadienio šventę. Pasiskirstėme darbais, kas už ką bus atsakingas. Kiekvienas siūlė, kuo jis gali prisidėti“ (8).

Darbas komandose suteikia galimybes pasidalyti savo patirtimi ir pasimokyti iš kitų: „Klasės auklėtojų grupėje yra galimybė dalintis patirtimi, idėjom“ (18).

Pedagogai nuolat ieško originalių būdų ir metodų, siekdami sudominti ir įtraukti moksleivius į mokyklos gyvenimą, užimti turininga veikla, palaikyti pozityvius tarpusavio santykius, skiepyti vertybes, užtikrinti saugumą: „Kartu su muzikos mokytoja paruošėm šokių konkursui

mokinius. Kitos pradinukės padėjo paruošti drabužėlius, aprengti vaikus“ (1). „Tai įvairūs dalykiniai ir šventiniai renginiai, sportinės varžybos, konkursai, tėvų susirinkimai, konferencijos, olimpiados, projektai ir pan.“ (2). „Didžiavimasis pasiektu rezultatu. Kai sėkmingai praeina renginys“ (8). „Kai kartu suorganizuojam gražų renginį, džiaugiamės“ (6). Dalintis atsakomybe, idėjomis, teikti pasiūlymus ypač svarbu mažų mokyklų pedagogams, kurie savo mokyklose išlaikę tradiciją organizuoti daug renginių: „Labiau išryškėja renginio kontūrai, baigiame apibrėžti renginio tikslus“ (1). „Svarbu, nes drauge darbas darosi greičiau ir idėjų daugiau“ (3). „Sakykim, organizuoti bendrą visai mokyklai renginį“ (9). „Mažame kolektyve vyksta bendri renginiai, už juos atsakingos visos mokytojos“ (10). „Šiemet pirmi metai neturėsiu auklėjamos klasės, išleidau savo dešimtokus... Tikiuosi bus mažiau rūpesčių. Darbas su tėvais, popamokinių renginių organizavimas...“ (13).

Pažymima gerosios patirties tarpmokykliniame bendradarbiavime: „Gražūs spalvingi renginiai, daug naujų idėjų ir pasiūlymų, renginiai ne tik mokyklos, bet ir rajono lygmenyje“ (1). „Įvyko ir sėkmingai praėjo organizuotas rajoninis renginys... Vaikams patiko sportinės varžybos, pabendravimas tarpusavyje“ (2).

Tyrimas rodo, kad turėdami turtingą patirtį, gerų idėjų, puikius organizacinius sugebėjimus pedagogai (kartu ir auklėtojai), organizuodami popamokinę, netradicinę veiklą, „nebijo“ dirbti grupėse. Tam tikri atskiri trūkumai auklėtojų metodinės grupės neleidžia pavadinti komanda. Bendraujant ir bendradarbiaujant susiduriama su neigiamais reiškiniais tokiais, kaip išankstinis nusistatymas, nekonstruktyvus kritikavimas, nuolaidžiavimas, pritarimas nepriimtinais idėjais, sprendimui, siekiant išlaikyti gerus tarpusavio santykius, konkurencija ir pan.: „<...> bijomasi atskleisti savo užmanymus, kad kolegės nepasinaudotų tavo idėjomis“ (7). „Nusprendėme, kaip organizuosime gimtadienio šventę. Pasiskirstėme darbais, kas už ką bus atsakingas. Kiekvienas siūlė, kuo jis gali prisidėti. Trukdė smulkmeniškumas. Žmonės pyko dėl pavestų darbų. Prieštaravo. Kiti tylėjo, nieko nesiūlė. Arba kritikavo. Padėjo – išankstinis pasiruošimas, nes kiekvienas galėjo apgalvoti savo siūlymus, atsinešti savo idėją (8).

Pedagogas dažnai yra nemotyvuotas tai veiklai, kuri jam priskiriama mokyklos administracijos. Tačiau puoselėdami mokyklos tradicijas, organizuodami meninę, techninę, sportinę ir kitą „įdomią ir moksleiviams veiklą“, pedagogai reiškiasi itin aktyviai. Reikia pabrėžti, jog popamokinės veiklos srityje, mokyklos darbuotojams suteikta tam tikra autonomija, daugiau savarankiškumo, laisvo pasirinkimo, iniciatyvos galimybių. Tai skatina kūrybiškumą, naujų įspūdžių siekį ir poreikį kurti, realizuoti save. Artimas „širdžiai“ darbas vienija pedagogus, padeda „susikalbėti“, susitelkti: „Renginių organizavimas tai, mano nuomone, pati geriausia komandinio darbo sritis“ (5). „<...> bendri renginiai įmanomi tik komandoje...“ (7).

Išryškėjo, kad komandinio darbo plėtrai šioje grupėje itin trukdantis veiksnys yra blogi tarpusavio santykiai, kurių priežastys gali būti įvairios: žmonių charakterių, temperamento, interesų, poreikių nesuderinamumas, vadovo asmenybė, netinkamas vadovavimo stilius, nemokėjimas spręsti konfliktus ir t.t. Retai tai būna viena priežastis, dažniausiai įtakoja daugelio veiksmų kompleksas. Tačiau bendras nuoširdus darbas sudaro sąlygas geriems darbo rezultatams (organizuojami gražūs, įdomūs, naudingi renginiai mokiniams, susitikimai ir kt.).

**Prevenicinio darbo grupės kokybinis veiklos vertinimas.** Tyrime dalyvavusių trijų mokyklų darbuotojai prevenicinio darbo grupę nurodo kaip efektyvią komandą. Akcentuoja, kad bendros pastangos sprendžiant vaikų socialines problemas dažnai yra daug produktyvesnis už darbą pavieniui. Mokyklos vadovė pabrėžia, kad: „Mes turim greit reaguoti į išylančias problemas. Aktualu mokykloj patyčios, erziniai. Kitaip vaikai greit išmoks, kada ir prieš ką jie gali sulaužyti taisykles ir neturėti pasekmių... Skatinamas draugiškas elgesys. Visus įtraukiam į veiklą. Dalyvauja ir pavaduotoja, klasių auklėtojai, seniūnijos socialinė... Apie elgesį informuojami tėvai“ (5). „Bausmės nepadeda. Siūlome akcijas, konkursus, projektus. Vaikams įdomiau“ (5).

Patvirtina informantas: „Mokiniai, turintys problemų ir gavę žemesnius vertinimo rezultatus, aptaria savo nesėkmių priežastis, sulaukia visų mokytojų pagalbos“ (14).

Neretai vaikai patiria visą eilę tarpusavyje tampriai susijusių sunkumų, todėl būtinas kompleksinis problemos sprendimas, vienijantis mokyklos bendruomenės pastangas. Mokyklos vadovė teigia, kad „...veikia vaiko problemų sprendimo komandos. Įtraukti tėvai. Mokykloje sukurta lankomumo priežiūros tvarka, mokiniai praleidžia mažiau pamokų be priežasties, todėl sumažėjo elgesio ir bendravimo problemų“ (5)

Kita informantė dalijasi patirtimi: „Problemas sprendžiam patys, bet, esant reikalui, kreipiamės į seniūniją, bendradarbiaujam su policijos komisariatu...“ (16).

Nors prevenicinio darbo grupės - formalias komandas - paprastai sąmoningai sukuria vadovai, konkrečioms užduotims atlikti, tam tikriems tikslams pasiekti, tačiau keletas pedagogų pažymi jų tiesioginę naudą ir teigiamą įtaką savo darbui: „Prevenicinėje grupėje analizuojam konfliktines situacijas. Dažnai dirbam su rizikos grupės, problemiškais vaikais, geriančių tėvų apleistais. Kurie nelanko mokyklos, bėga iš pamokų, nedrausmingi, neleidžia dirbti pamokose, skriaudžia kitus vaikus“ (6). „Nuveiktais konkrečiais darbais, pavyzdžiui, suteikta pagalba mokiniui, kuris turi problemų...“ (8). „Po kelių svarstymų prevenicinėj grupėj pagėrėjo vaiko lankomumas, atsirado priemonių, bent kurį laiką jis drausmingesnis pamokose“ (13). „Iš mokinių pasiekimų, drausmės ir tvarkos mokykloje...“ (15).

Konkretūs pasisakymai patvirtina, jog pedagogai suinteresuoti bendradarbiauti vykdydami prevencinę veiklą mokykloje. Daugeliui pedagogų dažnai trūksta ir laiko, ir kompetencijos vieniems patiems įveikti daugybę socialinės rizikos veiksnių, kurių įtaka jaučiama mokykloje. Sprendžiant problemines, konfliktines situacijas, pasak pedagogų, administracijos ir kolegų palaikymas, pagalba, supratimas, vieningas bei pastovus darbas yra svarbus ir reikalingas, o pavienė ir nereguliari veikla neduoda laukiamo rezultato: „Suteikiama reali pagalba mokiniui. Nemažai įvairiapusiškos veiklos. Nenumatyti atvejai, įvykiai dažni mokykloje. Įvairių programų vykdymas, kaip alkoholio, rūkymo, narkotikų, priekabiavimo prevencijai. Lankstinukų gaminimas. Kai kurių tėvų savo pareigų nevykdymas, nesidomėjimas vaikais reikalauja nemažai pastangų, aptarimų, laiko“ (14)

Pedagogas konstatuoja kai kurių savo kolegijų neigiamą požiūrį į prevencinę veiklą: „Prevenicinio darbo grupė gali dirbti kaip komanda, tačiau dėl narių nenoro ir netikėjimo šio darbo prasmingumu, dirbo vienas žmogus“ (13).

Apibendrinant galima teigti, kad prevencinės darbo grupės veikla vienos mokyklose vykdoma nesistemiškai, fragmentiškai, „kai yra poreikis ar problema“, dažnai formaliai, nes trūksta informacijos apie planuojamą veiklą, neįtraukiama visa pedagoginė bendruomenė. Didžiausias krūvis tenka administracijai, klasės auklėtojams, pavieniams pagalbos ieškantiems pedagogams. Kokybinis veiklos tyrimas rodo, kad atskirų mokyklų darbuotojai, nors ir nedirbdami kaip „tikra“ komanda, bet bendraudami ir bendradarbiaudami sėkmingai sprendžia vaiko problemas, atranda optimaliausius variantus bei stiprina visų bendruomenės narių tarpusavio pasitikėjimą, kuria gerus santykius.

**Projektinio darbo grupės kokybinis veiklos vertinimas.** Nuolat pabrėžiama projektinio darbo teigiama įtaka vaiko asmenybės bei pasaulėžiūros augimui. Mokyklos vadovė konstatuoja, kad projektinė veikla - mokymas(sis) per asmenišką patirtį, atradimus ir dalyvavimą: „Vien pamokų vaikams neužtenka. Projektinė veikla – nauja, neįkainojama patirtis“ (5).

Projektus realizuoja tam tikros žmonių grupės, besiburiančios į bendras projektines komandas. Tik vienos iš mokyklų pedagogai ir vadovė pabrėžia, kad turi turtingą patirtį dalyvaujant įvairiuose projektuose (klasių, mokyklos, bendruomenės, tarptautiniuose) bei projektinę darbo grupę išskiria kaip vieną iš geriausių komandinio darbo pavyzdžių. Viena svarbiausių priežasčių būtinų sėkmingam projektinės veiklos vyksmui – pozityvi pedagogų nuostata, siekis realizuoti save, vidinis pasitenkinimas: „Žmonės, galima sakyti, dirba savo, iš dalies, malonumui. Niekas neverčia, gali atsakyti (2). „Įdomūs susitikimai, naujos pažintys, šalys, įdomi patirtis... Argi ne svarbi priežastis dalyvauti? (3).

Vienas informantas jau ne pirmą kartą įtraukia bendradarbius į tarptautinį projektą „Comenius“: „Rašėme projektą. Man toks darbas buvo svarbus, nes vertinu komandinį darbą, o ne pavienių asmenų pasirodymus“ (3).

Svarbiausiu sėkmingos projektinės veiklos kokybiniu veiksmu įvardijamas vadovų palaikymas. Šio tyrimo dalyviai patvirtino, kad mokyklos direktorė ir pavaduotoja ne tik ragina dalyvauti, bet ir pačios aktyviai dalyvauja, „dirba“ drauge su pedagogais, teikia paramą ir reikalingą pagalbą: „Vadovė ir pavaduotoja, mes – visi kartu dirbame“ (3).

Komandoje, kokia yra projektinė grupė, reikšmingos bendros visų pastangos (kurios „apdovanojamos“) pasiekti tikslą. Tai patvirtina informantas: „Komandos - tai tos grupės, kurios suburiamos kažkokiam konkrečiam tikslui pasiekti. Pavyzdžiui, projektinė. Teko dalyvauti „Comenius“. Super! Labai daug darbo, bet rezultatas malonus. Ypač, kai važiuoji į Kiprą! (1)“.

Projektinė veikla turi būti paremta individualia pačių pedagogų iniciatyva. Tai iš dalies įtakoja veiklos patrauklumas: „Pati ieškau galimybių. Man įdomu. Kad tik sritis būtų mėgstama. Pasirenku narius. Patys įlendam, kam nepatinka, gali išeiti. Imasi darbų tik savanoriškai“ (3).

Aktyviai įsijungusi į projektinę veiklą, informantė pabrėžia, kad savanorišką įsitraukimą lemia asmeninis žingeidumas, žinių ir dalyvavimo poreikis: „Nu, matai, man su kraštotyra patinka. Kadangi patinka, nejauciu jokios prievartos. Tai mano iniciatyva. Čia, žinok, mano vidinė motyvacija. Mano saviraiška. Viskas vyksta natūraliai. Man patinka įdomūs žmonės. Čia vis tiek nėra eiliniai žmonės. Susipažįstu per juos su kitais, su įvairiomis istorijomis, randu sąsajų. Kuriam, bendraujam...“ (1).

Projektinės darbo grupės veiklos sėkmei būtina remtis kiekvieno komandos nario žiniomis, įgūdžiais: „Čia išnaudojami profesionalūs kiekvieno įgūdžiai. Jei yra žmonių neturinčių reikalingų įgūdžių, jiems suteikiama galimybė pasisemti to iš patyrusių komandos narių“ (2).

Kūrybiniu darbu, įveikdami sunkumus drauge, paskatinami kolegų, pedagogai keičiasi ir tobulėja, įgyja naujos patirties, pasitikėjimo savo jėgomis: „Buvo baimės jausmas, kad nepavyks. Nemokėjau anglų kalbos – pamažu pramokau susikalbėti (5). „Labai bijojom, nemokėjom. Nesupratom, kaip reikia daryti. Programa buvo įdomi: ir Trakai, ir Vilnius... Kai paskelbė, greit reikėjo dokumentus sutvarkyti. Skubėjome, bet viskas buvo verta mūsų pastangų...“ (6)

Svarbu bendradarbiauti ir diskutuoti rūpimais klausimais, aptarti iškilusias problemas su kolegomis: „Projektas buvo patvirtintas, todėl galima teigti, kad darbas pavyko. Kai projektą baigėm, visi jautėmės vienodai (ar bent panašiai) nusipelnę. Padėjo tai, kad komandos nariai siūlė savo idėjas, jos visos buvo svarstomos ir aptariamoms“ (2).

Bendras darbas įtakoja atsakomybės atsiradimą už prisiimtą sritį, pagarba bei pasitikėjimu pagrįstus pedagogų tarpusavio santykius: „Mokytojai irgi labiau pasikliauja vienas kitu. Nėra buvę, kad nevykdytų darbų“ (3).

Projektinės komandos nariai susiduria atsakomybe bei pareigų pasiskirstymų: „Pasiskirstyti pareigomis!? Kokia čia problema!? Kiekvienas žino, ką jis moka, gali pasisiūlyti. Pas mus ne problema. Viena gera anglistė, kita kompiuterių asė. L. nepamainoma iniciatorė ir organizatorė. Čia gali vardinti... Kažkaip pasiskirstom...“ (1).

Pedagogės džiaugiasi pasiektais rezultatais, įdėtu darbu, įgyta patirtimi bei teigiamomis emocijomis: „Nesigiriam, bet pavyko puikiai!“ (1). „Pačiam įdomu. Patirtis, įspūdžiai visam gyvenimui (2).

Nors komandoje nariai dalijasi veiklos krūviu, bet dalyvavimas projektinėje veikloje – sunkus darbas: „Patiko, bet pavargau. Atvažiavusiem svačiam, viską rodžiau, aiškinau, vertėjavau, supažindinau su mokykla, Šiauliais...“ (6). Daug darbo mokytojams... Kai laukiam svečių (5). „Smagu, tik reikia pakankamai darbo įdėti...“ (17).

Kitiems informantams tai yra ir finansiniai rūpesčiai, asmeninių lėšų investavimas. Tai viena dažniausių nenoro dalyvauti projektiniame darbe priežasčių: „Gerokai pakratėm pinigine... Pamatysi, šiemet irgi reikės kokių dviejų šimtų...“ (1). Geri įspūdžiai, įdomu, sužinai naujų dalykų. Kai pati važiauvau, buvo liuks. Finansiškai gerai nukenti, bet žiauriai patiko (2).

Nors pedagogų pasisakymuose jaučiasi nerimas ir nedidelis nepasitenkinimas dėl asmeninių lėšų investavimo į projektinę veiklą, bet išryškėja (iš entuziastingo pasakojimo, linksmų akių, šypsenu) didesnis noras bendrauti ir tobulėti, patirti naujų įspūdžių, praplėsti akiratį, susipažinti su pedagogine kitų šalių mokyklų patirtimi.



Projektinio darbo grupės tikslas yra organizuoti neformalią veiklą, kuri skatintų iniciatyviai ir kūrybiškai veikti ir moksleivius, atitiktų jų poreikius ir galimybes, motyvuotų dalyvauti, gerintų tarpusavio santykius, leistų įgyti įvairiausio pobūdžio patirties: „Visi puolė su nauja energija. Nusprendėm, kad būtų naudinga ir mums, ir mokiniams“ (1). „Projektinė veikla skatina, būtent, mokinius kurti, veikti, atrasti. Motyvuoja be jokių pastangų. Labai stiprėja mokinių pasitikėjimas savimi ir mokykloje dirbančiais mokytojais (3).

Siekiant sėkmingo projekto (ypač tarptautinio, nes aktualu vaikų apgyvendinimas šeimose) įgyvendinimo būtinas visų mokyklos bendruomenės narių aktyvus dalyvavimas. Pokalbiai su informantais, iškelia tėvų pasyvumo problemą. Pačiam pedagogui tenka didesnė atsakomybė už projektinę veiklą, kuri tėvų dažniausiai vertinama, kaip pedagogo pareigų dalis: „Mūsų mokykla aktyviai įsitraukė į projekto veiklą nuo pat pirmųjų dienų, užmezgėme ryšį, klasėse vyko diskusijos, į projekto vykdymą buvo priviliota keletą tėvų. Pas juos apgyvendinom dalį svečių. ne vien tik pas mokytojus. Neramu buvo, kaip bus, ar nepasirodysim per prastai... Kokia atsakomybe, kai pas tave atvyksta...“ (3).

Dažnuose švietimo įstaigų internetiniuose tinklalapiuose skelbiama pozityvi informacija apie vykdomą projektinę veiklą. Kyla klausimas, kodėl pedagoginės bendruomenės noriai dalyvauja tiek vietiniuose, tiek tarptautiniuose projektuose? Tyrimas patvirtina, kad kokybiniai veiksniai, skatinantys pedagogus dalyvauti projektinėje veikloje, yra noras tobulėti, keistis, išbandyti kažką naujo, išreikšti, realizuoti save, prisiimti atsakomybę ir turėti įsipareigojimą, gerinti ugdymo procesą, suteikti naudos bendruomenei ir t.t. Gauti duomenys patvirtina, kad tirtos mokyklos projektinio darbo grupė gali būti charakterizuojama esminėmis būtent komandai būdingomis savybėmis. Tačiau būtina, pradedant bet kokią veiklą, atvirai išsiaiškinti kiekvieno švietimo įstaigos darbuotojo požiūrį. Ne visi asmenys yra motyvuoti, ne visi turi vienodas galimybes ar norus. Pasiryžimui dalyvauti projektinėje veikloje kartais trukdo laiko trūkumas, patirties stoka. Tačiau draugiškame kolektyve, tai ne kliūtis.

**Audito grupės kokybinis veiklos vertinimas.** Tyrime dalyvaujančių mokyklų pedagogai nurodo, kad darbas komandose yra svarbus atliekant vidinį auditą. Iš pradžių auditas susilaukia ypatingo pasipriešinimo švietimo įstaigose. Vienas informantas teigia: „Auditas – košmaras... <...> Savo savaitgalius leidau bandydama viską išsiaiškinti... čia irgi buvo iš tos operos - kad mokytojui lengviau būtų...“ (16).

Kito pedagogo pastebėjimas: „Apie audito komandą? Pradžioje jaučiausi kaip įmesta į karšto vandens puodą“ (6).

Informantas išreiškia nepasitenkinimą: „Su nerimu laukiam pavasario atostogų. Direktorė sakė, darysim auditą“ (4).

Pedagogas, dalindamasis skaudžia pirmininkavimo audito grupėje patirtimi, teigia: „Susidūriau su trukdymu, kaip sakoma „pagalių kaišiojimu į ratus“, smulkmenų aiškinimusi, išankstine neigiama nuostata ne į idėjas, bet į mane kaip asmenį. Atmeta mano idėjas, nepritaria, ignoroja. Prisimenu su siaubu...“ (8).

Kita pedagogė pastebi: „Tik atsiradus mokyklose auditui ir pirmajai Vidaus audito grupei, kuriai teko vadovauti, pirmieji du komandos susitikimai ir darbas joje buvo labai nesėkmingas, chaotiškas. Niekas nesuprato, ką ir kaip daryti. Vėlesnis darbas buvo vykęs ir rezultatai puikūs“ (1).

Įsivertinant mokyklos veiklos kokybę iškyla nemažai problemų dėl pedagogų kompetencijos stokos, nenoro. Keleto informantų pastebėjimai: „...vėlavo atlikti darbą, kaip bendro darbo sudedamąją dalį“ (8). „Ne laiku atliekami įsipareigojimai - darbas neatliktas iki galo“ (9). „Vidaus audito (dabar veiklos kokybės įsivertinimo) grupė susidūriau su daugelio darbuotojų nenoru dirbt už „ačiū“, neišmanymu ir nenoru tobulėt, kelt kvalifikaciją“ (16). „...jei vienas žmogus neatlieka pavestos užduoties, viskas griūva“ (15). „<...> nelabai kas ir gilinosi į anketas, greit tas atiduodavo užpildytas. O paskui suskaičiuoja rezultatus ir padaro išvadas...“ (18).

Tyrimas rodo, kad pedagogų požiūris keičiasi. Seminaruose įgyta patirtis, tiek individualus mokymasis, tiek kolektyvinis dalijimasis patirtimi, kitų mokyklų veiklos stebėjimas, rezultatų analizavimas, padeda greičiau identifikuoti, išryškinti problemas. Įsivertinimo procesas mokytojui vis dažniau tampa ne individualia, o bendruomenine veikla. Pasikeitusį pedagogų požiūrį parodo daugelio respondentų nuomonė: „Audito grupė: atlikto darbo kokybė, aiškūs veikimo kriterijai, pamatuojami darbai...“ (5). „Audito <...> todėl, kad vyksta diskusijos, matos rezultatas, nelengvas bendrų reikalavimų priėmimas ir jų laikymasis“ (7). „Audito <...> , nes dirbam kartu“ (11).

Vidaus auditas keičia darbinį gyvenimą ir kolegų tarpusavio santykius: „Pasitenkinimas įveikus didesnės apimties darbus“ (5). „<...> dėl įsivertinimo, noro tobulėt keičiasi tarpusavio santykiai, prisiimama daugiau atsakomybės, nes suprantama darbo svarba“ (15).

Pasak dviejų informantų iš skirtingų mokyklų, narystė audito grupėje reikalauja tinkamai atlikti pareigas ir prisiimti atsakomybę: „Efektyvi audito komanda: dirba visi, nėra vieno žmogaus vadovavimo, tolygiai pasiskirstomi darbai, atsakomybė ir pasiekimai“ (3). „Pavyzdžiui, audito grupė, kur kiekvienas atsakingas už savo sritį, kurią analizuoja, pristato ir po to daro bendras išvadas“ (8). „Mokyklos įsivertinimo arba audito, nes tai puiki komanda, nes visi nariai puikiai atlieka savo pareigas ir jaučia atsakomybę“ (17).

Trys pedagogai pastebi, kad įvairiapusių kiekvieno gebėjimų panaudojimas, dalykiškas ir nuoširdus asmeninis bendradarbiavimas padeda įveikti sunkumus: „Pamoka, kad nesitikėti greito rezultato ir sėkmės iš karto“ (1). „Audito grupė vyksta didžiausios diskusijos, pasiekiamas rezultatas, nelengvas būna bendrų reikalavimų priėmimas ir jų laikymasis“ (7). „Labai naudinga atliekant mokyklos auditą, nes kartu lengviau padaryti tai, ką sunku suprasti“ (18).

Mokytojus, daug laiko dirbusius individualiai, auditas priverčia mokytis kolegialaus darbo ir siekti bendrų susitarimų. Tyrimas rodo, jog audito grupės nėra „tikros“ komandos: narystė jose ne visada paremta savanoriškumo principu, neretai vyrauja pasyvumas, nedraugiški tarpusavio santykiai, nepanaudojami žmonių gebėjimai ir žinios, dedamos nepakankamos pastangos visoms alternatyvoms apsvarstyti, atliekant situacijos tyrimą nueinama lengviausiu keliu (dokumentų analizė, anketavimas, o ne kokybiškos veiklos ieškojimas), nesiekama kokybiško, tikslaus rezultato. Kita vertus, auditas skatina diskusijas apie mokyklos reikalus, priverčia pedagogą

pagalvoti apie savo veiklą, geriau suprasti moksleivių poreikius, tėvų lūkesčius bei priimti atsakomybę už tam tikrų procesų sėkmes ir nesėkmes.

**Strateginio planavimo grupės kokybinis veiklos vertinimas.** Strateginis mokyklos veiklos planavimas yra pakankamai sudėtingas ir sutelktų pastangų reikalaujantis darbas. Penki informantai nurodo kad tai efektyvi komanda. Tačiau pirmieji strateginio veiklos planavimo žingsniai mokykloje buvo nelengvi, nes dažnai trūko tinkamo veiklos koordinavimo, kompetencijų bei darbo prasmės suvokimo. Vieno pedagogo prisiminimai: „Dalyvavau strateginėje grupėje: krūva naujų dokumentų, kurių dalis mokytojų net neskaito (tik tie, kurie kuria)“ (9). „Na, visai neblogų pavyzdžių radom internete, tiko mūsų mokyklai, tai nusikopijavom, nereikėjo visko kurt...“ (16).

Ne kiekvienas įsitraukia į veiklą su entuziazmu: „<...> vis bandau suvokti to strateginio planavimo reikšmę. Nelabai pavyksta... Kad nelabai kuo prisidėjau...“ (4).

Kolegų formalus dalyvavimas: „Dažniausiai strateginėje grupėje dalyvauja tie patys žmonės, paskirti... Manau, kadangi jie nusimano. Nėra nieko sunkaus. Tik atrodo iš pradžių, kad niekas neaišku. <...> galėtų pasistengti ir kiti“ (8).

Tačiau vis dažniau pedagogai tampa aktyviais savo mokyklos bendruomenės kūrėjais ir įvertina strateginį planavimą kaip galimybę daryti įtaką jos valdyme (drauge spręsti finansų paskirstymo, mokymosi aplinkos gerinimo, kontrolės ir kt. klausimus): „Žinau kuo gyvena mokyklos kolektyvas, lengviau kartu priimti svarbesnius nutarimus ar pasirinkti kryptis, planuoti veiklą“ (2). „Tai galimybė dalyvaut mokyklos valdyme, įtakojant svarbių sprendimų priėmimą...“ (13). „Kartu planuoju, tai žinau geriau mokyklos veiklą“ (16).

Supratusios tikrą strateginio planavimo prasmę, eilinės mokyklos pedagogės atsako: „...užduotys, veikla išplaukia iš strateginio plano“ (6). „Komanda sprendžia užduotis, kurios atsispindi strateginiame įstaigos plane“ (7).

Dauguma žmonių nori būti organizacijos dalimi, žinoti jos tikslą ir būti svarbūs ar prisidėti prie didžiojo tikslo. Tiriamos mokyklos vadovė, konstatuoja, kad strateginio plano kūrimo grupės nariai turi tam reikalingų gebėjimų, sugeba dirbti drauge: „Geba nustatyti problemas, išsakyti nuomones, toleruoja idėjas, apmąsto idėjas, apibendrina, nustato, kaip bus sprendžiama problema, koks bus darbo rezultatas. Svarbu, kuo daugiau pedagogų įtraukti į svarbių tikslų siekimą ir realizavimą“ (5).

Dažnas Lietuvos pedagogas – žingeidus, mąstantis, turintis daug žinių ir gebėjimų bei norintis savo patirtį efektyviai panaudoti tiek organizuojant ugdymo procesą su moksleiviais, tiek rūpinantis mokyklos reikalais. Svarbu užtikrinti, kad švietimo sistemoje nebūtų daroma tokių klaidų, kurios lydėjo pirmuosius vidaus audito, strateginio planavimo žingsnius. Kai darbas organizuojamas netinkamai, į klausimą „kodėl reikia strateginio planavimo?“ pedagogai atsako „todėl, kad taip parašyta Švietimo įstatyme“ (4).

Kai darbuotojai nėra motyvuoti pokyčiams ir/ar vadovas nėra pakankamai suinteresuoti organizacijos plėtra, tuomet yra didžiulė tikimybė, kad planavimo procesas bus formalus. Tai

neriškia, kad negalima parengti strateginio plano, tačiau jis bus formalus ir neįgyvendinamas arba toks, kuris nesiskiria nuo dabartinės įstaigos veiklos.

Taigi, pradedant diegti naujoves mokykloje, būtina iš anksto diskutuoti, įvertinti jų būtinybę, pagrįsti „primetamos iš viršaus veiklos“ prasingumą kiekvienam pedagogui, suteikti galimybę savanoriškai dalyvauti, iš anksto konsultuoti, suteikti reikiamų įgūdžių. Svarbu, kad švietimo įstaigų vadovai, taip pat ir grupių/komandų vadovai gebėtų tinkamai koordinuoti dirbančiųjų veiklą, skatintų formalų ir neformalų jų mokymąsi, palaikytų dalykinius santykius, mokėtų spręsti konfliktines situacijas (neperaugtų į asmeninius nesutarimus), kurios trukdo kokybiškam darbui šiose grupėse/komandose, labiau pasitikėtų savo darbuotojais, skatintų jų iniciatyvas ir t.t.

**Veiklos programos rengimo grupės kokybinis veiklos vertinimas.** Visų tiriamų mokyklų dešimt respondenčių nurodė, kad efektyviai veikianti komanda yra veiklos programos rengimo grupė. Planuodami mokyklos veiklą, pedagogai turi įvertinti ir suderinti kolegų lūkesčius, interesus, nuostatas, jų paisyti arba jas pakeisti, kad planas būtų sėkmingai įgyvendintas. Tai patvirtina informantas: „Planuojant mokyklos veiklą derinami visų lūkesčiai, galimybės, priimamas optimaliausias sprendimas“ (3).

Nuolatinis pedagogų bendravimas ir bendradarbiavimas sutelkia tuos, kurie turi idėjų, pasiūlymų bei rodo iniciatyvą įgyvendinant: „Atsakingas darbas. Drauge planuoti lengviau ir idėjų daugiau“ (1). „Numatome gaires, koreguojame. Sekasi įgyvendinti sumanymus bendroje grupėje, apjungiant gabių, iniciatyvių žmonių pajėgas“ (5). „Mokyklos veiklos plano kūrimas... Daugiau žmonių - daugiau idėjų“ (6).

Mokymasis, patirties kaupimas, padeda išvengti pirminių planavimo baimių, nesutarimų: „Pradžia buvo nelengva. Pykomės, nežinojom, kaip tą planą rašyti. Tik prie vieno prisitaikai, pradedi dirbti ir vėl naujiena - mokytojas irgi pirmiausia išmoksta dirbti“ (3).

Kolegų bendravimas ir geri tarpusavio santykiai turi būti svarbiau už „parašytą popierių“, kurį galima koreguoti: Mažoj bendruomenėj dideli reikalavimai darbo kokybei. Norim, kuo geriau dirbt, planuojam. Kai neprisiplanuojam per daug, paskui nespėjam įgyvendinti. Gaunasi renginys ant renginio. Pavaduotoja reikalauja padaryti. Neatsižvelgia į pasikeitusias aplinkybes“ (1).

Tik pagerinus mokyklos mikroklimatą, įmanoma dalytis informacija, įsiklausyti į kitų siūlymus, argumentus, pastebėjimus, derinti nuomones prieš priimant sprendimus ir išvengti priešiško, nesusipratimų: „Planavimo problemos: dažnai pritaria artimų „draugų“ idėjoms, o kitų sumenkina“. „Į mano nuomonę, abejones retai atsižvelgiama, iškart puola kritikuoti, prieštarauti pakeltu tonu“ (8).

Mokyklos vadovė tikina, kad, kurdami veiklos planą, pedagogai dirba kaip vieninga komanda: „Mokslo metų pradžioje randame problemų sprendimo būdus, susitariame dėl veiklos pobūdžio. Svarbu būti komandos nariu ir pasitikrinti ar tavo mintys, idėjos dera su kitais“ (5).

Būtina ne tik planuoti drauge, bet ir planą įgyvendinti kolegialiai: „Tai yra svarbu, mes vykdomė savo metinį darbo planą“ (2).

Mokyklos administracija (vadovas arba pavaduotojas) visada dalyvauja veiklos programos rengimo grupės veikloje, todėl nuo jos gebėjimo ir patyrimo valdyti situaciją, t.y. įtraukti žmones, palaikyti jų iniciatyvas, skatinti diskusijas, nuomonių įvairovę, ieškant naujų, įdomesnių veiklos formų, pritarti naujovėms, spręsti konfliktus ir t.t., priklauso, ar pavyksta suburti atsakingą, entuziastingą ir rezultatyvią pedagogų komandą savo mokykloje. Tyrimas rodo, kad atskirų mokyklų veiklos programos rengimo grupę sunku pavadinti komanda, nes pastebima skirtingų nuomonių netoleravimo, nedraugiškų tarpusavio santykių apraiškų, vyrauja atskirų pedagogų neatsakingas požiūris į veiklos planavimą.

**Specialiojo ugdymo komisijos kokybinis veiklos vertinimas.** Kaip įtakinga ir efektyvi mokyklos veiklos komanda yra penkių respondentų įvardijama specialiojo ugdymo komisija. Pedagogams taip svarbu sulaukti pagalbos, dirbant su specialiu poreikių vaikais. Dažnai trūksta žinių apie specialiųjų poreikių vaikus, jų ugdymą. Informantas teigia: „...vien dokumentus pildyti reikia, geriau pamokytų kaip dirbti, kai klasėje keli tokie mokiniai. Pasirengti laiko trūksta. Ir tą laiką surija bloga organizacija. Kaip sako, skęstančiųjų gelbėjimas pačių skęstančių reikalas“ (7).

Ne kiekvienas pedagogas (pradinių klasių ar dalyko) turi pakankamai tinkamų gebėjimų ir patirties kurti programas, dirbti, vertinti specialiųjų poreikių vaikų pasiekimus: „Noriu paklaust, kokių pagrindų eiliniai, t.y. nebaigę mokslų darbui su specialiu poreikių vaikais, mokytojai, pavyzdžiui matematikos, priversti dirbt su spec. vaikais? Juk dalyko mokytojas yra liepiamas sudarinėt programas spec. vaikams pagal sutrikimo laipsnį, nebūdamas joku spec. pedagogu anei turėdamas profesionalių tam žinių“ (16).

Kai klasėje daug mokinių, su kuriais dirbama pagal kelių lygių programas, pedagogui susidaro nemažas darbo krūvis: „...viskas eina tik „sunkyn“, kaip tiems vaikams išmokyti. Rašom visokias programas, iš dangaus nuleidžia reikalavimus. Nesuprantu, kodėl dabar nieko nespėjam... Vis svarstau, kas svarbiau dirbt ar rašyt individualias programas. Per tą laiką daugiau dėmesio vaikui skirtum“ (14).

Pedagogui svarbu kolegų, o ypač specialistų - logopedo ar specialiojo pedagogo – pagalba ir konsultacijos. Deja, kartais jie patys turi ieškoti išeičių. Informantai piktinasi: „Pernai kelis kartus perrašinėju modifikuotą programą. Vis ne taip ir ne taip. Ne dėl turinio, bet dėl lentelių skyrelių... Įmesta į balą, jokių pavyzdžių niekas nepadavė, aš asmeniškai pati susiradau internete. Nežinau, kaip iš tikrųjų kitose mokyklose... Kai pakalbi su kitų mokyklų mokytojais, tai lygiai tas pats, ne aš viena čia tokia atsilikėlė (6)“. „Kai nežinojom, nesupratom, kaip rašyt, nusikopijavau nuo pažįstamos iš kitos mokyklos“ (8).

Specialiojo ugdymo komisija informantui asocijuojasi su daugybės dokumentų pildymu: „Iš esmės, nesuprantu, kodėl ir kam jų reikia...“ (7).

Galima teigti, kad šiais konkrečiais tyrimo atvejais darbo grupės pavadinti komanda neįmanoma. Tarp specialiojo ugdymo komisijos narių ir dažno pedagogo vyksta nepakankamai intensyvus bendradarbiavimas, konstruktyvus darbas: trūksta konsultacijų įvairiais probleminiais klausimais, pagalbos, praktinės veiklos įgūdžių, todėl nukenčia darbo su moksleiviais kokybė.

**Mokyklos tarybos kokybinis veiklos vertinimas.** Ne kiekvienas pedagogas yra dalyvavęs mokyklos tarybos veikloje. Keli informantai nurodo, kad dirbo šioje darbo grupėje ir pareiškia savo nuomonę dėl jos veiklos. Nė vienas tyrimo dalyvis nepareiškia, kad mokyklos taryba efektyvi komanda.

Pasisakymai atskleidžia, kad nariai į tarybą ne visada patenka demokratišku būdu: „Susirinkime mokytojai išrinko tėvelius atstovus į tarybą ir be jokio balsavimo. Siūlė, kurie atrodė aktyvesni...“ (7) „O į mokyklos tarybą vėliau buvo tie tėveliai renkami, kuriuos nurodė pati direktorė“ (13).

Dažnas išrinktas narys nepasižymi pakankama patirtimi šiam atsakingam darbui, todėl sprendimai priimami neįsigilinus į problemas: „Tiesiog, kai aš buvau išrinkta į mokyklos tarybą, patirties apskritai mažai turėjau. Bandžiau kažką siūlyti, bet, man atrodė, kad visi nubalsuoja kaip reikia“ (8). Manau, kad daugiau kalba direktorius, jis supažindina su klausimu ir mokytojai siūlo galimus sprendimus, o jei nesiūlo tai direktorius nurodo variantus iš ko rinktis arba kaip daro kiti pasako. Manau, kad pas mus viskas padaryta formaliai“ (7).

Pedagogai labai skirtingai vertina tėvų aktyvumą priimant svarbius jų vaikams sprendimus. Vienas informantas pastebi, kad: „...yra tokių tarybos narių, kurie net į posėdžius neateina, kokios ten iniciatyvos. „Jeigu daromas koks renginys, ateina pradinukų tėvai, o kitiem... Darbai, neįdomu, turim kitų planų“ (6). „...tėvai, bent tuose susirinkimuose, kur aš buvau tai tikrai nebuvo aktyvūs, jie sutikdavo su direktoriaus ar pedagogų pasiūlymais“ (7).

Kitas informantas nurodo priešingai: „Tėvai būna labai aktyvus, geri nes tai visos mokyklos tėvų atstovai, dažnai pasiūlo pagalbos, turi idėjų, daug ką pažįsta ir t.t. Kalbą pradeda dažniausiai pedagogai, bet tėvai dalyvauja lygiaverčiai, taip pat ir mokiniai“ (8).

Darbo rezultatyvumas priklauso nuo dalyvių atsakingumo, atsakomybės supratimo. Informanto teigimu, ši darbo grupė dirba formaliai: „Kad labai daug ta taryba dirbtų, tai nemanau. Ji renkasi tik keletą kartų, dažniausiai kai atestuojasi pedagogai. Mano atveju. kai buvo tėvai tai jokių pageidavimų nereikškė, pasirašydavo po protokolu ir paskui kavos aptarimas“ (7).

Pernelyg skirtingiems nariams neretai sunku rasti bendrą sprendimą: „Mokyklos taryboje surinkti žmonės buvo be galo skirtingi ir ryškūs lyderiai, sunku susitarti“ (1).

Kai taryboje dirba įvairių gebėjimų, skirtingą patirtį turintys žmonės, sulaukiama naudingų pasiūlymų, pasiekiami rezultatai: „Na o dėl reikalingumo tai gerai, kai susiburia ne tik aktyvūs, bet ir turintys įvairių galimybių ir pažinčių žmonės, taip šis bei tas nuveikiama“ (8).

Kartais ir vieno iniciatyvaus bendruomenės nario pastangos duoda teigiamų rezultatų: „Na taip, esu buvusi taryboje. Manau, sekėsi neblogai, mano iniciatyva pradėta puoselėti mokyklos aplinką fasadinėje pusėje“ (8).

Pasirodo, kad posėdžiuose kai kada vyrauja ne tik dalykiški santykiai, oficialūs pokalbiai, bet ir šilta atmosfera: „Išsivirėme arbatos, kavos, kitais kartais tėvai atsinešdavo naminių pyragų ir pan.“ (8).

Mokyklos tarybos veikla pristatoma viešai visai bendruomenei: „Pavyzdžiui, mūsų mokykloje yra net specialus stendas apie šios tarybos funkcijas, darbus ir pan.“ (8).

Pedagogai abejoja šios komandos veiklos efektyvumu: „<...> popierinis darbas. Pasirašinėti po finansiniais dokumentais gali kiekvienas. Anksčiau kiekvienas norėjo. Būdavo mūšiai dėl pamokų jungimo... Tyliai pašnibždėdavo tėvams dėl papildomo ugdymo pamokų ir nubalsuodavo, kaip reikia“ (6). „Bet aš buvau tik pačioje pradžioje, kai tik pradėjau dirbti pirmais metais berods. Dabar gal kas ir pasikeitė, nors nemanau, svarbiausia protokolas, o nauda paskui“ (7). „Dabar tėvai daugiau gali įtakoti mokyklos reikalus - lėšų panaudojimą, ugdymo klausimai gal kiek ir pačios mokyklos tvarką“ (8).

Kitas informantas griežtai pareiškia: „Dabar galiu drąsiai sakyti, kad visiškai formali, nes D. niekada nesiūlo idėjų, o G. niekada nedarys, kas jai neapsimoka. Aš irgi neprisiimu atsakomybės po pernykščio renginio. Likau kalta, kam organizavau jį šeštadienį. Direktorė taip ir nedavė žadėto laisvadienio. Visi buvo pasipiktinę...“ (6).

Kitos mokyklos pristato padėtį savo įstaigoje: Sulaukėme palaikymo iš mokinių, mokytojų ir tėvų, tačiau mūsų darbu buvo nepatenkinta mokyklos direktorė, nes prarado kontrolę...“ (13).

Mokyklos taryba – svarbiausias savivaldos organas ir jos nariai neturi joje dirbti formaliai. Reikia paminėti, kad tėvai, vaikai, taip pat ir mokytojai, gali rimtai prisidėti prie ugdymo įstaigos valdymo, reikia tik daugiau iniciatyvos, entuziazmo, nusiteikimo. Trijų mokyklų situacija, keletu informantų patirtis formuoja nuostatą, kad vis tik mokyklos taryba – formali darbo grupė, kuri neretai neatsakingai vykdo savo paskirtį ir nepakankamai siekia veiklos kokybės.

*Apibendrinant galima teigti, kad mokykloje, kaip ir bet kurioje kitoje organizacijoje, siekiami bendro tikslo bendrauja ir bendradarbiauja bendruomenės nariai (pedagogai, mokiniai, tėvai, pagalbinis personalas). Kiekvieno darbas yra įvertinamas atpildu. Nesant materialinio atpildo, pedagogams vertingas moralinis atpildas – vidinis pasitenkinimas, galint išreikšti save, būti naudingi, pripažinti ir dar labiau didinti savo pastangas, siekiant kokybiško savo veiklos rezultato. Dirbant komandoje formuojasi žmonių tarpusavio priklausomybė, kuri taip pat yra reikšmingas laimėjimas. Atviri ir draugiški tarpusavio santykiai, pagarba ir pasitikėjimas – kiekvienos įstaigos vertybė, kuri skatina būti lojaliu, įsipareigoti. Reikšmingas nenutrūkstamas darbuotojų tobulėjimas bei mokymasis vienas iš kito. Pasinaudojant skirtingais bendradarbių gebėjimais ir galimybėmis atliekamos kūrybinės užduotys, sprendžiamos unikalios probleminės situacijos, priimami nestandartiniai sprendimai.*

*Visų tyrime dalyvavusių pedagogų požiūris į komandą ir komandinį darbą yra palankus. Jų teigimu, dalyvavimas komandos veikloje jiems dažniausiai sukelia pasitenkinimą, nes tai galimybė dalytis informacija, patirtimi, priimti svarbius sprendimus, pasinaudoti kitų idėjomis, pasiūlymais, mokytis vienas iš kito, tobulėti, siekti kokybiško rezultato, negu kaip bereikalingas laiko gaišimas. Komandinio darbo plėtrai švietimo įstaigoje turi palanki vadovo nuostata šiai darbo formai, jo gebėjimas ir noras dalintis vadovavimo ir sprendimų priėmimo galia.*

## DISKUSIJA

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad pedagogai pasižymi teigiamu požiūriu į darbą komandose. Darni komandos veikla leidžia operatyviau pasiekti tikslus, išspręsti problemas, priimti sprendimus, sujungiant vienas kitą papildančių, skirtingų žmonių žinias, įgūdžius, patirtis. Komandinis darbas – vienas iš būdų sėkmingiau spręsti sudėtingus ir didelės apimties uždavinius, „pasilengvinti“ darbą, pasidalijant atsakomybę. Tačiau švietimo įstaigose aktualus yra sukūrimas tokios „apdovanojimo“ sistemos, kuri užtikrintų komandos nario poreikį jaustis saugiu, kompetentingu ir skatintu tiek už individualų, tiek už komandinį darbą. Kadangi mokyklose, ypač šiuo krizės laikotarpiu, egzistuoja menkos materialinio atlygio galimybės, taikyti aktyvesnį nematerialinį skatinimą. Vadovas, išsiaiškinęs kiekvieno savo darbuotojo poreikius, interesus, lūkesčius, gali sukurti ir taikyti veiksmingą komandinio darbo skatinimo sistemą, tai atsakingos užduoties pavedimas, laiku išsakytas pagyrimas ar padėka už sėkmingą atliktą užduotį, kiekvieno darbuotojo nuomonės išklausymas ir kt.

Remiantis tyrimu, galima teigti, kad komandinio darbo plėtrai būtinas įstaigos vadovo kryptingų veiksmų, gerinančių darbuotojų tarpusavio santykius, taikymas. Vadovas privalo operatyviai, konstruktyviai spręsti tarpasmeninius konfliktus, neleisti jiems įtakoti dalykinių santykių. Šiuo tikslu turi būti naudojama aiški užduočių delegavimo, vykdymo, įsipareigojimų ir atsiskaitomybės, skatinimo, informacijos sklaidos sistemos. Vadovas turi stiprinti komandos narių tarpusavio pasitikėjimą ir pagarbą, pabrėžti nuolatinę savo paramą, sukuriant lanksčią, palankią komandiniam darbui įstaigoje sistemą, t. y. optimizuotas darbo komandose procesas (atsisakyti nereikalingų darbo grupių, aprūpinti ištekliais, įgūdžiais), numatyti tvarkaraštyje laikas ir vieta pedagogų susitikimams, suteikta galimybę pasirinkti veiklos būdą. Parenkant komandos narius didelį dėmesį skirti asmens savybėms, charakterio tipams, žmonių suderinamumui. Skatinti savanoriško dalyvavimo principą, suderinant įstaigos ir individualius poreikius ir interesus, leidžiant darbuotojui jaustis svarbiu ir reikalingu, suvokiančiu efektyvaus komandinio darbo įtaką rezultatų kokybei. Sukurti sąlygas, kuriomis leistų kiekvienam komandos nariui būti lyderiu (formaliu ir/ar neformaliu), t. y. imtis vadovaujamųjų funkcijų, inicijuoti pokyčius ir prisidėti prie mokyklos tobulinimo.

Veiksminga ir rezultatyvi darbo grupių komandų veikla naudinga visai mokyklos bendruomenei, tačiau galima teigti, kad atskirose mokyklose tai yra formali, epizodinė darbo forma, nes dar nepakankami tokios veiklos poreikiai, trūksta pačių pedagogų iniciatyvumo, atsakingumo, darbo komandoje įgūdžių. Nedidelė kokybiniam tyrimui būdinga imtis, nesuteikia teisės gautų rezultatų pritaikyti visoms Lietuvos švietimo įstaigoms. Šis tyrimo metodas leidžia gauti pagrįstus ir patikimus rezultatus tik tiriamojoje imtyje. Tai suteikia galimybes daryti



mokslines prielaidas, formuluoti hipotezes, kurias būtų galima patikrinti taikant kiekybinius tyrimo metodus.

## IŠVADOS

1. Tyrimo rezultatai atskleidė teigiamą pedagogų požiūrį komandinio darbo atžvilgiu. Pedagogai konstatuoja, kad darni komandos veikla leidžia pasiekti išsikeltus tikslus, išspręsti sudėtingas problemas ir didelės apimties uždavinius, priimti operatyvius sprendimus, gauti geresnius veiklos rezultatus, „pasilengvinti“ darbą, pasidalijant „našta“. Nors darbo grupes/komandas inicijuoja švietimo įstaigos vadovai, tačiau pedagogai, kaip rodo tyrimas, jaučia atsakomybę ir įsipareigojimą savo mokyklai, profesijai, savanoriškai (neverčiami) dalyvauja darbo grupių/komandų veikloje.
2. Veiksminga ir rezultatyvi darbo grupių/komandų veikla naudinga visai mokyklos bendruomenei, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad atskirose mokyklose tai yra formali, epizodinė darbo forma, nes dar nepakankami tokios veiklos poreikiai, trūksta pačių pedagogų iniciatyvumo, atsakingumo, darbo komandoje įgūdžių. Galima teigti, kad kokybiškų veiklos rezultatų pasiekiami tik tada, kai komandos nariai palaiko draugiškus ir atvirus tarpusavio santykius, maksimaliai deda individualias pastangas, tobulina profesines kompetencijas, stengiasi padaryti daugiau nei įeina į jų pareigas, jaučia pasitenkinimą pačiu darbo procesu ir jo rezultatu ir kt.
3. Kokybinis tyrimas atskleidžia, kur komandinis darbas švietimo įstaigose jau yra išplėtotas, taikomas, lemia veiklos kokybę ir kuriose veiklos srityse jis kol kas mažiau pasiteisina, neleidžia pasiekti gerų rezultatų:
  - a) Tyrimo rezultatai parodė, kad atskirose švietimo įstaigose kai kurių darbo grupių/komandų veikla yra veiksminga ir rezultatyvi, todėl turi teigiamos įtakos mokyklos veiklos kokybei. Dalykų metodinė, auklėtojų, projektinio darbo grupės/komandos, nors ir formalios pagal savo prigimtį ir paskirtį darbo grupės, tačiau gali būti charakterizuojamos esminėmis būtent komandai būdingomis savybėmis ir veikla yra artimiausia komandiniam darbui. Galima teigti, kad tai „artima širdžiai“ ir tiesiogiai su pedagogo pareigomis susijusi veikla. Kartu veikdami pedagogai siekia bendro tikslo, žinias, gebėjimus, informaciją ir patirtį susieja tokiais būdais, kurių atskiras asmuo negalėtų įgyvendinti, kūrybiškai išbando naujas idėjas, realizuoja save ir jaučia vidinį pasitenkinimą darbu bei rezultatu, palaiko draugiškus tarpusavio santykius.
  - b) Galima teigti, kad šiais konkrečiais tyrimo atvejais specialiojo ugdymo komisijos, prevencinės darbo grupės veikla kai kuriose mokyklose vykdoma nesistemiškai, fragmentiškai, „kai yra poreikis ar problema“, dažnai formaliai, nes trūksta informacijos apie planuojamą veiklą, praktinių įgūdžių ir patirties darbui su rizikos grupės, specialiųjų poreikių vaikais, dažnai neįtraukiama visa pedagoginė bendruomenė, didelis dėmesys

skiriamas dokumentų pildymui. Didžiausias krūvis tenka administracijai, klasės auklėtojams, pavieniams pagalbos ieškantiems pedagogams.

c) Trijų švietimo įstaigų situacija bei jų darbuotojų patirtis formuoja išvadą, kad pedagogai vis labiau tampa aktyviais savo mokyklos bendruomenės kūrėjais ir veiklą audito, veiklos programos rengimo, strateginio planavimo darbo grupėse/komandose, mokyklos taryboje vertina kaip galimybę dalyvauti įstaigos valdyme, drauge spręsti svarbius klausimus, priimti sprendimus, kuriuos patys ir įgyvendina. Tačiau pastebima skirtingų nuomonių netoleravimo, nedraugiškų tarpusavio santykių apraiškų, vyrauja pasyvumas, atskirų pedagogų neatsakingas požiūris į veiklą, nepakankamai panaudojami žmonių gebėjimai ir žinios, dedamos nepakankamos pastangos visoms alternatyvoms apsvarstyti. Taigi dažnai šios darbo grupės/komandos nepakankamai atsakingai atlieka savo paskirtį ir siekia veiklos kokybės.

4. Tyrimas atskleidė keturias pagrindines priežastis, kurios trukdo komandinio darbo plėtrai mokykloje:
  - a) kai įstaigos vadovas negeba valdyti kolektyvo santykių, sužadinti darbuotojų solidarumo ir entuziazmo bendram darbui arba nenori dalintis vadovavimu, įtaka, priimant bendruomenei svarbius sprendimus, nepasitiki darbuotojais, nepripažįsta jų laimėjimų;
  - b) kai vadovas nesukuria tinkamų sąlygų, t. y. lankstumas laiko, vietos, veiklos pobūdžio atžvilgiu, palaikymas, naujos technologijos, nauji įgūdžiai, išteklių ir kt.;
  - c) kai tarp darbuotojų vyrauja netinkami dalykiniai ir asmeniniai tarpusavio santykiai, kuriuos įtakoja kiekvieno asmeninis aktyvumas, skirtingi interesai, nesuderinami požiūriai, nesaugumas, netolerancija, nepagarba kitam bei atsakingumo ir drausmės stoka;
  - d) nebuvimas palankių sąlygų tenkinti tiek materialinius, tiek nematerialinius darbuotojų poreikius, tokius kaip pripažinimas, dėmesys, saviraiška, dalyvavimas priimant sprendimus ir kt.

## REKOMENDACIJOS

### **Atsižvelgiant į kokybinį tyrimo rezultatus, teiktinos šios rekomendacijos:**

1. Komandinio darbo plėtrai švietimo įstaigose būtini švietimo įstaigos vadovo kryptingi veiksmai, kurie gerintų ir kokybiškai įtakotų pedagogų tarpusavio santykius.
2. Švietimo įstaigose būtina taikyti aiškų užduočių delegavimą, vykdymą, skatinti greitesnę informacijos sklaidą.
3. Švietimo įstaigos vadovas turi optimizuoti darbo komandose procesą (atsisakyti nereikalingų darbo grupių, aprūpinti ištekliais, įgūdžiais), kartu su pedagogais turi numatyti konkretų darbo laiką tvarkaraštyje, skirtą darbui komandose.
4. Ugdant kolektyve jausmą „mes“ ir siekiant darnos bei vienybės, reikia skatinti neformalų pedagogų bendravimą: bendros kavos pertraukėlės, teminės šventės, vakaronės, sporto varžybos, šeimyninės išvykos.
5. Rekomenduojama sukurti tokią „apdovanojimo“ sistemą, kuri skatintų komandos narių tiek individualiam, tiek komandiniam darbui. Ekonominės krizės metu esant ribotiems materialiniams ištekliams, taikyti aktyvesnę nematerialinį skatinimą.

## LITERATŪRA

1. Argyris C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, July – August, p. 77-85. [žiūrėta 2010-10-22]. Prieiga per internetą: <[http://www.google.com/search?client=gmail&rls=gm&q=1.%09Argyris%20C.%20\(1994\).%20Good%20communication](http://www.google.com/search?client=gmail&rls=gm&q=1.%09Argyris%20C.%20(1994).%20Good%20communication)>
2. Bagdonienė L., Bagdonas E. (2010). Organizacijų vadyba. [žiūrėta 2010-12-20]. Prieiga per internetą: <[http://www.vadk.ktu.lt/informacija\\_bakalaurams/II\\_kursas/organizaciju\\_vadyba/organizavimas\\_2010.pdf](http://www.vadk.ktu.lt/informacija_bakalaurams/II_kursas/organizaciju_vadyba/organizavimas_2010.pdf)>
3. Bakanauskienė I. (1996) Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. Vadybos teorijų ir koncepcijų įtaka. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3, p. 9.
4. Bendrieji socialinės pedagoginės pagalbos teikimo nuostatai. LR švietimo ir mokslo ministro įsak. Nr. ISAK-941, 2004-06-15. [žiūrėta 2010-11-15]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/04-06-15-ISAK-941.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/04-06-15-ISAK-941.htm)>
5. Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodika. LR švietimo ir mokslo ministro įsak. Nr. 302, 2002-02-28. [žiūrėta 2010-11-15]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/02\\_02\\_302.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/02_02_302.htm)>
6. Bendrojo lavinimo mokyklų 2002/2003 mokslo metų bendrieji ugdymo planai. LR švietimo ir mokslo ministro įsak. Nr. 529, 2002-04-05. [žiūrėta 2010-10-22]. Prieiga per internetą: <[www.smm.lt/fit/ugdymas/bendrasis.htm](http://www.smm.lt/fit/ugdymas/bendrasis.htm)>
7. Beniušienė I., Vveinhardt J., Merkys G., Dromantas M. Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai. (2005). *Socialiniai tyrimai/Social Research*, 1 (5), 38-45.
8. Bitinas B. (2002). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, 2006, 83. [žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: <[www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/83/83.pdf](http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/83/83.pdf)>
9. Cole L., Cole M. (2000). Teamwork. *Journal of Communication Word*, 4 (17), p. 56.
10. Curson R. (2004). Completion Issues in Industry Training and Effective Learning in the Workplace Barriers to Completions. [žiūrėta 2010-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.itf.org.nz/publications.html.2004%20Publications>>
11. Dalin P., Rolff H.G., Kleekamp B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius: Tyto alba.
12. De Castro G. (2009). Good practice guide to international flexibility policies in companies. [žiūrėta 2010-12-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.com/search?client=gmail&rls=gm&q=De%20Castro%20G.%20Goo>>

- d%20practice%20guide%20to%20international%20flexibility%20policies%20in%20com  
panies>
13. Degutis M. (1999). Socialinių tyrimų metodologija. Kaunas: Naujasis lankas.
  14. Dobranskienė R. (2004). Mokyklos bendruomenės vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
  15. Dromantas M. (2007) Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 22. [žiūrėta 2010-12-20]. Prieiga per internetą: <[www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241529](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241529)>
  16. Everard B., Morris G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
  17. Fidler B. (2006). Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius: Žara.
  18. Fullan M. (1998). Pokyčių jėgos. Vilnius: Tyto alba.
  19. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2007). Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. Kaunas: Smaltija.
  20. Grauskytė D. (2010). Efektyvus vadovavimas – verslo sėkmės garantas. *Vadovas*, 12, p. 17-19.
  21. Gudynas P. (2008). Ugdymo kokybės samprata ir kokybės problemos. Vilnius: Švietimo plėtros centras.
  22. Gumuliauskienė A., Taputis E. (2005). Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagoginis požiūris. *Acta Pedagogica Vilnensia*, Issue: 15. [žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: <[http://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&lr=&q=related:IgIygBVFcLkJ:scholar.google.com/&um=1&ie=UTF-8&ei=InHcTafuMYTAswbb7fnNDg&sa=X&oi=science\\_links&ct=sl-related&resnum=2&ved=0CCIQzwIwAQ](http://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&lr=&q=related:IgIygBVFcLkJ:scholar.google.com/&um=1&ie=UTF-8&ei=InHcTafuMYTAswbb7fnNDg&sa=X&oi=science_links&ct=sl-related&resnum=2&ved=0CCIQzwIwAQ)>
  23. Hallinger P., Bickman L., Davis K. (1996). School Context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5). The University of Chicago Press, p. 527-549.
  24. Hargreaves A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius: Tyto alba.
  25. Hargreaves A., Fink D. (2008). Tvarioji lyderystė. Ar tam, ką kuriate, lemta išlikti. Vilnius: Versa/the book.
  26. Heller R. (2000). Grupių valdymas. Vilnius: Alma littera.
  27. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto alba.

28. Yates J. F. (2004). Sprendimų valdymas. Kaip atrasti geriausius sprendimus savo verslui. Kaunas: Smaltijos leidykla.
29. Jakštaitė A. (2001). Komandinis darbas – už ir prieš. *Verslo žinios*, 201. [žiūrėta 2010-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1118&id=23332>>
30. Jakštaitė – Talijūnienė A. (1999). Kokia komanda, toks ir žaidimas. Kaip telkti efektyvias darbo grupes. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 5-10.
31. Jazdauskaitė V. (2003). Vadovo vaidmuo formuojant komandą. Efektyvios komandos. *Vadovo pasaulis*, 12, p. 38
32. Kasiulis J., Barvydienė V. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
33. Kasiulis J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2011-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.docs-finder.com/Kasiulis-J-Barvydien%C4%97-V-Vadovavimo-psichologija-Kaunas-2001.html>>
34. Katzenbach, J. R., Smith D.K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. New York: Harper Buisinees.
35. Kontautienė R. (2006). Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
36. Kvedaravičius J., Lodienė D. (2002). Pokyčiai ir organizacijų sėkmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 120.
37. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų bendrieji nuostatai. LR švietimo ir mokslo ministro įsak. Nr. 966, 1999-08-23. [žiūrėta 2010-11-13]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/1999-08-23-966.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/1999-08-23-966.htm)>
38. Lietuvos Respublikos Specialiojo ugdymo įstatymas Nr. VIII-969, 1998-12-15. [žiūrėta 2010-11-13]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/ti/docs/istatymai/viii-969.htm>>
39. Lobanova L. (2010). Socialinė arba grupių psichologija. [žiūrėta 2010-12-20]. Prieiga per internetą: <[http://estud.vgtu.lt/users/files/dest/11782/socialines%20psichologijos%20desningumai%20\(paskaitos%20medziaga\)%20vgtu%20tevk%20lobanova%202010.pdf](http://estud.vgtu.lt/users/files/dest/11782/socialines%20psichologijos%20desningumai%20(paskaitos%20medziaga)%20vgtu%20tevk%20lobanova%202010.pdf)>
40. Lukauskaitė K. (2000). Kaip sutelkti komandą bendram tikslui. *Vadovo pasaulis*, 11, p. 24-26
41. Luobikienė I. ir kt. (2005). Sociologijos pagrindai. Kaunas: Technologija.
42. Marionaitė V. (2009) Organizacijų tikslai ir darbuotojų paskatinimai. *Personalo vadyba*, Nr. 2 (90), p. 15.
43. Matulionis A. V. (2001). Sociologija. Vilnius: Homo liber.

44. Mečkauskienė R. (2010). Mokyklos valdymo kaitos veiksniai ir kryptys. [žiūrėta 2010-12-22]. Prieiga per internetą:  
<[www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2010/99/mec23-30.pdf](http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2010/99/mec23-30.pdf)>
45. Mečkauskienė R. (2009). Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (22), p. 119.
46. Mirzozanc L. T., Survutaitė D. (2007). Darbo santykių konfliktų atsiradimo priežastys ikimokyklinėse bendruomenėse. *Acta paedagogica Vilnensia*, 19, p. 156.  
[žiūrėta 2010-12-20]. Prieiga per internetą:  
<[http://scholar.google.lt/scholar?q=related:ZaLudBovScMJ:scholar.google.com/&hl=lt&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.lt/scholar?q=related:ZaLudBovScMJ:scholar.google.com/&hl=lt&as_sdt=0,5)>
47. Neverauskas B., Stankevičius V. ir kt. (2007). Projekto valdymas. Kaunas: Technologija.
48. Obrazcovas V. (2008) Valdymo ir administravimo išmintys. Kaunas: Saulele
49. Raižienė S., Endriulaitienė A. (2008). Efektyvus komandų formavimas: principai, metodai, įgūdžiai. Vilnius: Vytauto Romerio universitetas.
50. Raižienė S., Endriulaitienė A. (2007). Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
51. Ratkevičius V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 149.
52. Rekomendacijos mokytojų metodinei veiklai. LR švietimo ir mokslo ministro įsak. Nr. ISAK-1781, 2005-08-31. [žiūrėta 2010-12-20]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.smm.lt/paieska.htm?siteurl=www.smm.lt%2F404.htm&cref=http%3A%2F%2Fwww.smm.lt%2Fcref\\_cse.xml&cof=FORID%3A9&sitesearch=smm.lt&q=ISAK-1781%2C+2005-08-31&sa=Ie%F0koti](http://www.smm.lt/paieska.htm?siteurl=www.smm.lt%2F404.htm&cref=http%3A%2F%2Fwww.smm.lt%2Fcref_cse.xml&cof=FORID%3A9&sitesearch=smm.lt&q=ISAK-1781%2C+2005-08-31&sa=Ie%F0koti)>
53. Robbins St. P. (2007). Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą. Vilnius: Tyto alba.
54. Robbins St. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Sakalas A. (2001). Personalo vadyba. Kaunas: technologija.
56. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas : Technologija.
57. Seilius A. (1999). Ar galima vadovauti be prievartos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 10, p. 190.
58. Seilius A. (1996). Planavimas ir dalyvavimas valdyme. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 3, p. 150-151.
59. Senge P., Cambron – McCabe N. H., Lucas T., Smith B. ir kt. (2008). Besimokanti mokykla. Knyga praktikai. Vilnius: Versa/the book.



60. Sergiovani T. J. (2005). Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms. Vilnius: Garnelis.
61. Smilga E., Bosas A. (1999). Vadovas ir jo komanda: vadovavimo – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12, p. 211-225
62. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
63. Stoner J.A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
64. Stoškus D., Beržinskienė D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.
65. Šalkauskienė L., Žalys L., Žalienė I. (2006). Komandinis darbas paslaugų sferoje. Šiauliai: Lucilijus.
66. Šimanskienė L., Seilius A. (2009). Komandos samprata, kūrimas, vadovavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
67. Tamošiūnas T. (1999). Projektų metodas ugdymo praktikoje. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
68. Teresevičienė M., Gedvilienė G. (2003). Mokymasis grupėse ir asmenybės kaita. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
69. Thompson V. (2007) Idėjų įkvėpti. Vadovai! Įpūskite ugnies į savo kompaniją ir karjerą. Vilnius: Verslo žinios.
70. Tolvaišaitė R. (2010) Darbas su kolektyvu. *Vadovas*, 3, p. 64.
71. Tvarijonavičius M. (2007). Naujas požiūris į darbuotojų motyvavimą. [žiūrėta 2011-01-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/archive/print.php?id=12681253>>
72. Vaitekienė R. (2005). Vadovavimo stiliaus ir pedagogų komandos sutelktumo ryšys. Švietimo vadyba reformos erdvėje. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
73. Valstybinė švietimo strategija 2003-2012 metams. LR vyriausybės nutarimas Nr. 82, 2005-01-24. [žiūrėta 2011-01-27]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/nutarimai/2005-01-24-82.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/nutarimai/2005-01-24-82.htm)>
74. Viduolienė E. (2011). Pagrindiniai sėkmingo bendravimo principai. *Vadovas*, 1. p. 13-20.
75. Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000 a). Inovacijų valdyba. Naujas produktas – nuo idėjos iki vartotojo. Vilnius: Rosma.
76. Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000 b). Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma.
77. Vilčiauskienė B. (2010). Kaip dirbti komandoje. *Vadovas*, 9, p. 4-7.
78. Williams K. Y., O'Reilly III C. A. 1998: Demography and Diversity an Organizations: A Review of 40 Years of Research. Red. Staw B. M., Cummings L. L.– Research in Organizational Behaviour, T. 20, Greenwich, CT: JAI Press.
79. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

80. Žukauskienė R. Kokybiniai ir kiekybiniai metodai. [žiūrėta 2010-03-08]. Prieiga per internetą: <<http://rzukausk.home.mruni.eu/wp-content/uploads/kokybiniai-ir-kiekybiniai-tyrimai1.ppt>>
81. Žvirdauskas D. (2006). Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimas. [Žiūrėta: 2011-02-10]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/tyrimai\\_kiti.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai_kiti.htm)>
82. Галкина Т. П. (2001). Социология управления: от группы к команде. Москва: Финансы и Статистика.
83. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. (2004). Теория и практика командообразование. Санкт-Петербург: Речь.
84. Фролоф С. С. (2001). Социология организаций. Москва: Гардарики. [žiūrėta 2010-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://lib.socio.msu.ru/l/library?e=d-000-00---001ucheb--00-0-0-0prompt-10---4-----0-11--1-ru-50---20-help---00031-001-1-0windowsZz-1251-10&a=d&c=01ucheb&cl=CL1&d=HASHcdf4306508eba614349d40.9.2>>
85. Регнет Э. (2004). Конфликты в организациях. Харьков: Гуманитарный центр.
86. Яценко В. (2007) Поведение человека в производственных конфликтах. Санкт-Петербург: Издательство РПГУ им. А. И. Герцена. [žiūrėta 2010-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.hr-portal.ru/article/povedenie-cheloveka-v-proizvodstvennykh-konfliktakh>>

# PRIEDAI

**Darbo grupių ir komandų skirtumai**

<b>DARBO GRUPĖ</b>	<b>KOMANDA</b>
Vienas ryškus lyderis, kuris atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda.
Tikslai nėra specifiniai ir atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Specifiniai, aiškiai numatyti tikslai, kurie vienija komandą.
Pasiekimai dažniausiai yra individualaus darbo vaisius.	Komandos darbo produktas yra individualaus ir komandinio darbo rezultatas.
Darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai.	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
Grupės narys atsakingas tik už savo darbo rezultatus.	Svarbi komandinė ir individuali atsakomybė.
Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas, taip pat vertinamos ir individualios pastangos atliekant bendrąją užduotį.
Grupės susitikimai trumpi ir neproduktyvūs.	Komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių sunkumų.
Tarpasmeniniai santykiai sunkiai prognozuojami (priklauso nuo aplinkos pasikeitimų).	Tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu, pagalba, pasitikėjimu ir pripažinimu.
Grupės struktūra pateikta ją formuojant.	Komanda turi savo vidinę struktūrą.
Sprendimus paprastai priima vadovas (arba po diskusijos nusprendžia) ir paveda kam nors atlikti darbus.	Sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso būdu. Kiekvienas narys atlieka konkretų vaidmenį grupės veikloje.
Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Komanda turi savo vidinio elgesio kodeksą – įvairias nerašytas elgesio taisykles.
Atsakomybė prisimama tik už asmeninius darbus.	Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus.
Siekdami savo asmeninių tikslų ir interesų, asmenys gali bet kuriuo momentu išeiti iš grupės.	Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje.

Darbo grupių ir komandų skirtumai pagal N.T.Katzenback ir A.Smith (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 77-78)

## Komandos formavimosi etapai

ETAPAS	ETAPO APIBŪDINIMAS
<b>Orientacija grupėje</b>	Dažnai pirmą kartą susirinkę kartu žmonės, nors ir turi dalyvavimo kitose grupėse patirties, susiduria su naujais ir neįprastais dalykais: tai gali būti tikslas, dėl kurio susirinko, gali būti aplinka, nepažįstami nariai. Siekiant apginti save ir pasijusti saugiams nežinomoje situacijoje dauguma laikosi distancijos ir demonstruoja tik gerąsias ypatybes, tačiau stengiasi išsiaiškinti bendravimo taisykles ir tai, ko vieni iš kitų tikisi. Žmonės stebi vieni kitus, tyrinėja, vertina pagal išvaizdą, akivaizdžius sugebėjimus. Niekas nelinkęs per daug imtis atsakomybės ir tikisi nurodymų „iš aukščiau“.
<b>Kova dėl valdžios</b>	Daugelis pradeda norėti daugiau įtakos ir ima siekti asmeninio pripažinimo, bando nustatyti savo įtakos sritis, kritikuoja vadovą, iškelia jo trūkumus. Grupėje kyla įtampa ir susierzinimas. Žmonių privalumai ir trūkumai išplaukia į paviršių. Kai kurie nariai gali būti nevertinami, suniekinami. Abejojama tuo, kas grupėje vyksta: svarstomas tikslų ar struktūros teisingumas, kyla kova dėl sprendimų priėmimo teisės, bandoma įvesti savas taisykles. Tai svarbus etapas, nes grupė, susitvarkiusi su destruktinėmis tendencijomis, susivienija bendro tikslo siekimui.
<b>Kompromisas ir harmonija</b>	Individai, siekiantys kompromiso, padeda nariams užmegzti draugiškesnius ryšius, skatina orientuotis į tikslo siekimą. Nepasitenkinimas užgniaužiamas ir orientuojamasi į rezultatyvų darbą. Išryškėja lyderiai, apie juos susiburia žmonės. Labiau toleruojami narių elgesio nukrypimai, stiprėja bendrumo jausmas, atviriau ir intensyviau bendraujama, dingsta apsauginė distancija. Išmokstama prisitaikyti, toleruoti vienas kito skirtumus, pradedamas reikšti pasitikėjimas. Kita vertus, nepasitenkinimas užgniaužiamas, stengiamasi nekelti problemų, tad auga jausmų ir elgesio neatitikimas.
<b>Diferenciacija</b>	Kiekvienas narys grupėje užima savo vietą, atitinkančią tuos jo asmens bruožus ir gebėjimus, kurie laikomi svarbiais. Grupės nariai vienas kitą paremia, toleruoja skirtumus, supranta, prisiima atsakomybę už darbą, bendrai ieško sprendimų, siūlo kūrybiškas idėjas, nori veikti. Darbuotojai didžiuojasi savo priklausymu grupei.
<b>Išsiskyrimas</b>	Grupės nariai išmoksta intensyviai ir motyvuotai dirbti, racionaliai priimti sprendimus. Grupė išsiskiria, nes įvykdoma užduotis arba nariai pradeda orientuotis į kitus dalykus (sukuria šeimą, pakeičia gyvenamąją ar darbo vietą, išvyksta studijuoti).

Komandos formavimosi etapai pagal M.Tereševičienę, G.Gedvilienę. (2003, p. 64-65)

**Komandiniai vaidmenys**

<b>VAIDMUO</b>	<b>VAIDMENS YPATUMAI</b>
<b>Natūralus lyderis</b>	Ekstravertas, ramus, patikimas, rūpinasi aktyviu komandos darbu, telkia narius, apibrėžia darbo sritis, patikslina tikslus.
<b>Veiklos žmogus</b>	Pasitikintis savimi, dominuojantis, impulsyvus, nekantrus, rūpinasi veikla, jos rezultatais.
<b>Idėjų žmogus</b>	Intravertas, tačiau veržlus ir neužslopintas, rūpinasi svarbiausiomis problemomis ir principiniais dalykais, pateikia originalių pasiūlymų, tačiau gali neatsižvelgti į detales ir pridaryti klaidų.
<b>Kontaktų žmogus</b>	Socialus, mėgstas kompaniją, būdinga kruopštumo stoka, jam greitai viskas nusibosta, bet jis aiškinasi komandos galimybes, užmezga reikalingus kontaktus, skatina naujoves.
<b>Organizatorius</b>	Kontroliuojantis, ramus, efektyvus ir metodiškas, sprendimus ir strategijas paverčia konkrečiomis užduotimis, kurias žmogus gali įvykdyti, mėgsta sudarinėti tvarkaraščius, scemas, tikslus planus.
<b>Tikrintojas</b>	Intravertas, kupinas nerimo, nekantrus, kruopštus, visus verčia laikytis terminų, siekia patikrinti kiekvieną detalę.
<b>Teisėjas</b>	Sąžiningas, atviras, ramus, patikimas, mažiausiai įsitraukęs į darbą narys, gali atlikti nešališką, objektyvią analizę.
<b>Komandos darbuotojas</b>	Ramus, švelnus ir neryžtingas, remia stipriąsias komandos ypatybes, rūpinasi jos vienybe ir gera nuotaika, kai kyla grėsmė komandos išlikimui, jo lojalumas ir parama yra neįkainojami.

Komandiniai vaidmenys pagal R.Belbiną. (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p. 83-86):

## Pagrindiniai konfliktinių situacijų suregulavimo būdai

BŪDAS	APIBŪDINIMAS
<b>Vengimas</b>	Darbuotojas neigia patį konflikto egzistavimą, laiko jį nereikšmingu, mano, kad nėra nesutarimų arba įsitikinęs, jog neturi pakankamai įtakos konflikto baigčiai. Asmuo susilaiko nuo argumentų, diskusijų, prieštaravimų oponentams, t. y. pasitraukia ar užgniaužia konfliktą. Priežastys gali būti kelios: bijo pralaimėti, įgyti „skandalisto“ reputaciją arba laikosi nuomonės, kad pamažu viskas savaime išsprendžia. Kai kuriose komandose susiformuoja taisyklė – vengti konfliktų, o tai trukdo jos nariams dirbti drauge. Laikui bėgant užgniaužtos emocijos, virsta pykčiu, agresija.
<b>Prisitaikymas</b>	Žmogus, siekdamas įsiteikti oponentams ar norėdamas išsaugoti gerus tarpusavio santykius, daro nuolaidas, aukojasi, dalinai ar visiškai atsisako savo interesų. Paprastai asmuo įsitikinęs, kad jam konfliktas nesvarbus, bet reikšmingas konkurentui, tad tegul jis laimi. Tačiau komandoje, nuolat laikantis šios strategijos, įsitvirtina nuomonė, jog problemų nėra ir imami ignoruoti narių jausmai bei poreikiai.
<b>Konkurencija</b>	Elgesio stilius būdingas atkakliems, įtakingiems, autoritetingiems, siekiantiems įgyvendinti savo tikslus, interesus, nekreipiant dėmesio, kokį poveikį ši veikla turės kitai konflikto pusei. Dažniausiai taip elgiamasi, nes niekinami, neįvertinami kiti asmenys, jais nepasitikima, susidaro kritinė (išlikimo) situacija ar emociškai sureaguojama į įžeidimą. Dažnai patiriantys spaudimą komandos nariai jaučiasi nepakankamai svarbūs, įtakingi, mano, kad į jų poreikius neatsižvelgiama, todėl ima mažinti pastangas dėl bendro tikslo.
<b>Kompromisas</b>	Tai konfliktinės situacijos išsprendimas, kai abu dalyviai daro nuolaidas, atsisako kai kurių reikalavimų, pretenzijų, interesų. Kompromisas yra būtinas, kai derybos nutrūko, kai konflikto sprendimas atidedamas ateičiai (atokvėpis), kai kiti būdai neveiksmingi ar sprendimą reikia priimti labai greitai. Kai komanda įpranta spręsti konfliktus tokiu būdu, ji neieško veiksmingesnių išeičių.
<b>Bendradarbiavimas</b>	Pasirinkus šią strategiją, visiškai patenkinami abiejų pusių interesai, poreikiai bei išsaugojami geri tarpusavio santykiai. Komandos nariai stengiasi išdėstyti savo ir išklausti priešingą nuomonę, apibrėžti požiūrių panašumus ir skirtumus, apsvarstyti visas galimas alternatyvas. Tokiam sprendimui reikia laiko, kūrybiškumo, atvirumo ir pasitikėjimo.

Pagrindiniai konfliktinių situacijų suregulavimo būdai pagal T.Kennet. (Яценко, 2007)

**Gerbiami kolegos!**  
**Kreipiuosi į Jus prašydama dalyvauti tyrime**  
**„Komandinis darbas švietimo įstaigose kaip veiklos kokybės gerinimo veiksnys“.**  
**Tyrimas yra anoniminis.**  
**Interviu atlieka Šiaulių Universiteto Edukologijos fakulteto**  
**švietimo vadybos magistrantė Jolanta Mituzienė.**  
**Iškilius klausimams galite rašyti el. paštu: [mituzienjolanta@gmail.com](mailto:mituzienjolanta@gmail.com)**  
**arba skambinti telefonu 8-657-66191.**  
**Dėkoju už atsakymus!**

### BIOGRAFINIAI DUOMENYS

**Jums tinkantį variantą apveskite skrituliuku.**

1. **Jūsų lytis:** moteris; vyras.
2. **Jūsų amžius** .....
3. **Jūsų išsilavinimas:** magistras; bakalauras; aukštesnysis; kita.....
4. **Jūs dirbate:** miesto; kaimo mokykloje;
5. **Jūsų užimamos pareigos:** direktorius; pavaduotojas; pedagogas; kitos.....
6. **Jūsų dėstomas dalykas**.....
7. **Jūsų kvalifikacinė kategorija:** III vadybinė; II vadybinė; I vadybinė; mokytojas – ekspertas; mokytojas – metodininkas; vyresnysis mokytojas; kita.....
8. **Jūsų darbo stažas švietimo sistemoje:** vadybinis stažas.....  
pedagoginis darbo stažas.....

### PAGRINDINĖ DALIS

**Pasakykite savo nuomonę...**

1. Koks turi būti komandos darbas mokykloje? Koks didžiausias, Jūsų nuomone, komandinio darbo privalumas mokykloje?
2. Koks didžiausi, Jūsų nuomone, komandinio darbo trūkumai mokykloje?
3. Ar Jums teko vadovauti komandai? Kokiai komandai teko vadovauti mokykloje? Su kokiais problemomis pirmiausia susidūrėte pradėdami vadovauti komandai (trukdymu, palaikymu)?
4. Kokie motyvai skatina Jus dalyvauti komandiniame darbe mokykloje?



5. Kiek realus komandinio darbo pritaikymas (ar taikymas) Jūsų mokykloje? Jei taip, kodėl taip manote? Jeigu ne, kodėl? Kas mokykloje inicijuoja komandų kūrimą? Kiek, Jūsų manymu, komandų reikia mokyklai kad jos veikla būtų efektyvi?

6. Kas, Jūsų nuomone, lemia sėkmingą komandos sukūrimą? Kas, Jūsų nuomone, trukdo sėkmingam darbui komandose mokykloje? Ką patartumėte, siūlytumėte komandos vadovui - pedagogui, kuris pirmąkart norėtų imtis kurti komandą? Praktiniai patarimai. Kokius Jūs pasirinktumėte komandos narius? Kaip komandos nariai pasidalija pareigomis (įsipareigojimais)? Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti komandos vadovas mokykloje?

7. Kokiose mokyklos veiklos srityse komandinis darbas būtų veiksmingiausias darbo metodas? Kodėl? Pagrįskite... Kuriai mokykloje veikiančiai darbo grupei Jūs priklausote? Nepriklausau jokiai grupei, nes... Kuria (-ias) iš minėtų darbo grupę (-es) Jūs pavadintumėte komanda (-omis)? Paaškindite, kodėl? Kurias mokykloje veikiančias darbo grupes/komandas pavadintumėte efektyviomis? Iš ko sprendžiate apie veikiančios grupės/ komandos mokykloje efektyvumą? Kaip tai gerina mokyklos veiklos kokybę? Kokių rezultatų pasiekėte? Ar tokio rezultato tikėjotės? Kas trukdė, padėjo? Ar esate buvę tokioje situacijoje (kuri susidarė kaip komandinio darbo pasekmė), kada buvo nepateisinti Jūsų lūkesčiai, tikslai, nebuvo pasiektas planuotas rezultatas? Atsakėte „Taip“, pakomentuokite...

#### 8. Su kuriuo teiginiu sutiktumėte:

- ✓ Komandinis darbas mokykloje – „tai medodas dėl metodo“, siekiant „pabrėžti“ vadovavimo mokyklai demokratiškumą;
- ✓ Komandinis darbas mokykloje – „papildoma našta, kraunama ant kitų užduočių viršaus“;
- ✓ Komandinis darbas mokykloje - būtinybė siekiant palengvinti pedagogo darbą, įtraukti jį į svarbių sprendimų priėmimą, realių uždavinių įgyvendinimą, problemų sprendimą.

***Dėkoju Jums už kantrybę ir nuoširdžius atsakymus.***