

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINĖS GEROVĖS IR NEGALĖS STUDIJŲ FAKULTETAS  
MEDICINOS PAGRINDŲ KATEDRA

Taikomosios kūno kultūros (sveikatos edukologijos)  
magistrantūros studijų programa

*Donata Butikytė*

**KOMANDINIS DARBAS TELŠIŲ RAJONO VAIKŲ SU NEGALE  
CENTRE**

*Magistro darbas*

*Magistro darbo vadovas -  
doc. dr. J. V. Vaitkevičius*

2012

## Magistro darbo santrauka

Darbe atlikta *teorinė* komandos ir komandinio darbo sąvokų, veiksmų, įtakojančių komandinio darbo sėkmę, efektyvios komandos veiklos ypatumų bei specialiojo ugdymo institucijos komandinio darbo charakteristikos *analizė*.

Iškelta *hipotezė*, kad pedagogai, tėvai ir medikai palankiai vertina komandinį darbą.

Anketinės *apklausos metodu* buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – įvertinti pedagogų bei pateikti tėvų požiūrį į komandinį darbą Telšių rajono vaikų su negale centre. Atlikta *statistinė duomenų analizė*.

Interviu *apklausos metodu* buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – išanalizuoti medikų požiūrį į komandinį darbą Telšių rajono vaikų su negale centre.

Tyrimė dalyvavo 27 Vaikų su negale centro pedagogai bei 62 vaikų, turinčių įvairias negales, tėvai, taip pat 6 Vaikų su negale centro medikai.

*Empirinėje* dalyje pateikiamas pedagogų, tėvų ir medikų požiūris į komandinį darbą Telšių rajono vaikų su negale centre.

Svarbiausios empirinio tyrimo *išvados*:

1. Pedagogai dirba komandoje, nes komandinis darbas turi įtakos visai institucijos veiklai ir ypač specialiųjų poreikių vaikų būklei. Veiksmingą komandinį darbą lemia bendras sprendimų priėmimas, pagarba vienas kitam, tolerancija klientams, tikslingai panaudojami gebėjimai ir kompetencijos, gebėjimas profesionaliai įvertinti situaciją, atsakomybė už atliekamą darbą.
2. Tėvai pritaria komandiniam darbui, kuris yra pakankamai veiksmingas, duoda gerų rezultatų. Jų nuomone, pedagogams pakanka gebėjimų ir žinių ugdyti vaikus su negale. O komandinis darbas sudaro palankias socializacijos sąlygas vaikams ir tėvams.
3. Medikų požiūriu, komandinis darbas yra naudingas visiems: ir vaikams, ir tėvams, ir pedagogams: įvertinama vaiko būklė ir numatoma, kokią teikti pagalbą, tėvams pateikiama visa reikalinga informacija apie vaiko sveikatos pokyčius, jie supažindinami kaip toliau vaiką lavinti namuose, teikiamos rekomendacijos pedagogams kaip dirbti su vaikais, kokias skirti užduotis pagal jų galimybes, kokios procedūros vaikams taikomos ir kodėl. Pasitvirtino hipotezė, kad pedagogai, tėvai ir medikai palankiai vertina komandinį darbą.

*Esminiai žodžiai*: komanda, komandinis darbas, vaikų su negale centras.

## Turinys

<b>Magistro darbo santrauka</b> .....	2
<b>Įvadas</b> .....	4
<b>1 skyrius. KOMANDINIS DARBAS PEDAGOGŲ IR TĖVŲ POŽIŪRIU</b> .....	8
1.1. Komandos ir komandinio darbo sąvokų samprata.....	8
1.2. Veiksniai, įtakojantys komandinio darbo sėkmę.....	12
1.3. Efektyvios komandos veiklos ypatumai.....	16
1.4. Specialiojo ugdymo institucijos komandinio darbo charakteristika.....	18
<b>2 skyrius. KOMANDINIO DARBO TELŠIŲ RAJONO VAIKŲ SU NEGALE CENTRE TYRIMAS</b> .....	26
2.1. Tyrimo metodika.....	26
2.2. Respondentai.....	27
2.3. Komandinio darbo Telšių rajono vaikų su negale centre tyrimo rezultatų analizė.....	28
<b>Išvados</b> .....	68
<b>Literatūra</b> .....	69
<b>Summary</b> .....	72
<b>Priedai</b> .....	74

## Ivadas

Efektyvus darbas yra svarbus bet kurios institucijos veiklos komponentas. Siekiant darbo efektyvumo, darbuotojai dažnai susiduria su įvairiomis problemomis: slogia darbine atmosfera, monotoniška veikla, didelėmis darbo apimtimis, konfliktinėmis situacijomis, netinkamu vadovavimu ir pan. Dažnai tokios situacijos įvardijamos kaip „padėtis be išeities“. Tačiau išeitis visada yra. Tokiais atvejais geriausia išeitis – darbas komandoje, kuris užtikrina darbo efektyvumą bei darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu.

Apie komandinį darbą paskutiniu metu ir kalbama, ir rašoma daug. Įmonės, įstaigos, organizacijos, ieškodamos naujų darbuotojų, prioritetine veiklos sritimi nurodo gebėjimą dirbti komandoje. Natūraliai kyla klausimas, kas yra komanda, kuo ji skiriasi nuo įprasto kolektyvo ar grupės? Kuo darbas komandoje yra pranašesnis? Kaip siekti sėkmingesnio ir produktyvesnio darbo komandoje, kokius taikyti mokslinių tyrimų metodus bei priemones, kuriomis būtų galima nustatyti ir pasiūlyti komandų veiklos didinimo būdus? Atsižvelgiant į komandų socialinį, psichologinį, organizacinį, kultūrinį kontekstą bei siekiant įvertinti komandos funkcionalumą/disfunkcionalumą, diagnostiniu aspektu komandas tyrė bei analizuoja komandinio darbo vaidmenį šiuolaikinėje darbo organizacijoje Dromantas (2008; 2007), Šimanskienė, Seilius (2009); socialinio darbo aspektu darbuotojo vaidmenį specialistų komandoje tyrė Sapežinskienė, Švedienė, Guščinskienė (2003); Stoner (2005) tyrimu atskleidė komandos narių kompetencijas ir komandos veiklos efektyvumo sąsajas; komandų tipus, komandos narių vaidmenis, jų įtaką veiklos gerinimui analizuoja Kasiulis, Barvydienė (2005), Šalkauskienė, Žalys, Žalienė (2006), Raižienė, Endriulaitienė (2007). Pastarąjį dešimtmetį komandinis darbas nagrinėjamas ir užsienio, ir Lietuvos mokslininkų darbuose: West (2011), Belker ir Topchik (2008); Hale ir Whitlam (2009); Vijeikienės ir Vijeikio (2000); Vaicekauskienės ir Jankūnienės (2009), Mikulskienės (2011). Savo darbuose šie mokslininkai išryškino komandinio darbo svarbą, atskleidė jo esmę ir bruožus, pabrėžė komandinio, grupinio ir individualaus darbo skirtumus.

Komandinis darbas atsispindi ir teisės aktuose, pvz., specialųjį ugdymą reglamentuoja Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (1998). Šiame įstatyme keliami uždaviniai, kuriuos galima įgyvendinti tik sėkmingai dirbant komandoje: padėti specialiųjų poreikių asmeniui suvokti bendrąsias žmogaus vertybes ir puoselėti dorą; rengti specialiųjų poreikių asmenis savarankiškam gyvenimui; teikti kvalifikuotą specialiąją pedagoginę ir psichologinę pagalbą specialiųjų poreikių asmenims; užtikrinti lygias teises specialiųjų poreikių asmenims įgyti išsilavinimą bei profesiją; sudaryti tęstinio ugdymosi galimybes; sudaryti sąlygas specialiųjų poreikių asmenims integruotai ugdytis bendrojo ugdymo įstaigose .

Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymo (1996) IV skyriuje *Negalios vaikas* nurodoma, kad neįgalūs vaikai turi lygias teises su sveikais vaikais aktyviai gyventi, vystytis, įgyti išsimokslinimą, atitinkantį jo fizines, protines galias ir pageidavimus, dirbti jam tinkamą darbą, dalyvauti kūrybinėje bei visuomeninėje veikloje. Negalios vaikas, atsižvelgiant į jo specifinius poreikius, turi teisę į specialią (ypatingą) priežiūrą. Su vaikais, turinčiais fizinių ar psichinių negalių, dirba tikslinės komandos: mokytojai, auklėtojai, socialiniai darbuotojai darbu su vaikais, medicinos darbuotojai ir kt.

**Temos aktualumas.** Komandos kuriamos norint pasiekti įvairių tikslų, tačiau pagrindinis jų reikšmingumo ypatumas – įrodymai, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu atskiri darbuotojai, nes kiekvienai veiklai reikia įvairių įgūdžių ir patirties (Gumuliauskiene, Taputis, 2005). Sėkmingas komandinis darbas institucijai suteikia galimybę tausoti laiko, materialinius bei žmogiškuosius išteklius, greičiau ir kokybiškiau atlikti užduotis, pasiekiami didesnio darbuotojų pasitenkinimo ir lojalumo savo institucijai. Dirbant komandoje garantuojamas geresnių sprendimų priėmimas, nes sutelkiamos bendros visų komandos narių pastangos pasiekti tikslą, išspręsti problemą. Komandoje nuolat vykstantis intensyvus komunikavimas – bendravimas, keitimasis patyrimu, mintimis, išgyvenimais, dalijimasis įvairia informacija – komandinį darbą daro veiksmingesnį.

Darbo aktualumas atsiskleidžia analizuojant komandinį darbą, kaip labai svarbų, dirbant su įvairias negales turinčiais vaikais, nes būtina visiems komandos nariams gerai pažinti vaikų patiriamus sunkumus, mokėti atpažinti negalės vaikus, kuriems reikalinga pagalba, gebėti teikti pagalbą, sutelkiant specialistų pajėgas.

**Temos problemiškas.** Komandinis darbas yra derinamas su individualiu, ypač sprendžiant vaikų, lankančių su negale centrą problemas, nes jie dėl savo socialinio nebrandumo yra labiausiai pažeidžiama visuomenės grupė, todėl tenkinant jų poreikius į komandą būtina įtraukti įvairių sričių ir įvairias patirtis turinčius specialistus.

**Tyrimo objektas** – komandinis darbas.

**Hipotezė** – pedagogai, tėvai ir medikai palankiai vertina komandinį darbą.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti komandinio darbo svarbą.

**Uždaviniai:**

1. Apibrėžti komandinį darbą, pateikiant mokslinės literatūros analizę.
2. Įvertinti pedagogų požiūrį į komandinį darbą Telšių rajono Vaikų su negale centre.
3. Pateikti tėvų požiūrį į komandinį darbą Telšių rajono Vaikų su negale centre.
4. Išanalizuoti medikų požiūrį į komandinį darbą Telšių rajono Vaikų su negale centre.

### **Tyrimo dalyviai**

Tyrimė dalyvavo 27 Telšiu rajono vaikų su negale centro pedagogai bei 62 vaikų, turinčių įvairias negales, tėvai, taip pat 6 vaikų su negale centro medikai. Tyrimas šiame centre atliktas 2012 metų sausio - vasario mėnesiais.

### **Tyrimui atlikti pasirinkti metodai:**

1. Kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa raštu skirta pedagogams, dirbantiems Telšiu rajono vaikų su negale centre bei tėvams, kurių vaikai lanko šį Centrą.
2. Kokybinis tyrimo metodas - interviu buvo skirtas Vaikų su negale centro medicinos darbuotojų komandai.
3. Statistinė empirinių duomenų analizė ir jų aptarimas.

### **Magistro darbo struktūra**

Ši magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių kalba, įvadas, pagrindinės sąvokos, 2 skyriai, išvados, naudotos literatūros sąrašas (53 šaltiniai), santrauka (reziumė) anglų kalba, priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 19 lentelių, 28 paveikslai. Prieduose pateikiama 2 anketų pavyzdžiai, 1 interviu klausimynas, 6 interviu protokolai, pažymėjimo kopija už dalyvavimą ir pranešimo pristatymą 2012 m. balandžio 26 d. tarptautinėje konferencijoje. Darbo apimtis – 74 puslapiai be priedų.

## Pagrindinės sąvokos

**Komanda** – nedidelis dalinys, sudarytas atskiram reikalui (Keinys, 2000).

**Komanda** – du arčiau žmonių, kurie siekdami bendro tikslo veikia kartu, daro vienas kitam įtaką (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Stoškus, 2005).

**Komanda** – tai žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam ji buvo sukurta (Hiellriegel, 2001; Buckenmeyer, 2000).

**Komandinis darbas** – veikla, orientuota į bendravimą su darbuotojais ir bendradarbiavimo organizacijoje plėtojimą (Sakalas, 2003).

**Komandinis darbas** – sugebėjimas dirbti, siekti vienos vizijos: sutelkus individualius gebėjimus, žinias, patirtį, kuo efektyviau padėti bendruomenei spręsti socialines-pedagogines problemas (Robbins, 2003).

**Specialioji mokykla** – bendrojo lavinimo švietimo įstaiga, kurios pagrindinė veikla – specialiųjų poreikių asmenų ugdymas; specialusis ugdymas gali būti skiriamas vaikams, turintiems nedidelių, vidutinių, didelių ir labai didelių specialiųjų ugdymosi poreikių (Jovaiša, 2007).

# 1 skyrius. KOMANDINIS DARBAS: PEDAGOGŲ IR TĖVŲ POŽIŪRIU

## 1.1. Komandos ir komandinio darbo sąvokų sampratos

Komandinis darbas nebus aiškiai suvokiamas be komandos sąvokos sampratos. Žodis komanda lietuvių kalboje turi kelias reikšmes, tai: 1) nustatytos formos įsakymas; 2) nedidelis (žmonių) darinys, sudarytas atskiram reikalui; 3) įgula; 4) grupė (įvairių asmenų) (Keinys, 2000); informacijos šaltiniuose apie įmonių organizavimą ir vadybą komandos samprata aiškinama žmogiškųjų (arba darbuotojų) išteklių aspektu: komanda – tai vadovas, vadybininkas ir kiti specialistai, kurie padeda organizacijai suteikti jos veiklos kryptį (Bartkus, Piktys, 2007).

Kasiulis, Barvydienė (2005) komandą apibrėžia psichologiniu aspektu, kaip kartu dirbančių asmenų grupę, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Sakalas (2003) komandos sąvoką sieja su personalo vadyba, su būtinu žmonių sutelktumu, orientuotu į konkrečios užduoties realizavimą, o veiklos kontekste (Vijeikienė, Vijeikis, 2000) komanda tampa bendradarbiavimo, tarpusavio pagalbos, įvairiapusiškumo sąvoka. Švietimo institucijų plotmėje komanda įvardijama kaip žmonių grupė, galinti veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta (Želvys, 2001). Vieni autoriai (Johnson, 2001; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005) komanda vadina įprastai dirbančią grupę, kurios nariai veikia derindami savo veiksmus, o kiti autoriai komandą supranta kaip bendraminčių, vienas kitą puikiai suprantančių, vieningai, darniai veikiančių darbuotojų būrelį. Šiuo atveju komanda – tai ne įprasta darbo grupė, o supergrupė.

Manoma, kad antrasis požiūris labiau atitinka sąvokos organizacijos/institucijos komanda esmę ir prasmę. Sąvoka komanda dažniausiai vartojama apibūdinant organizacijoje dirbančių vadovų ir jiems talkinančių darbuotojų grupę. Jei ši grupė tikrai yra komanda, tai organizacijos veiklos sėkmė yra užtikrinta. Tačiau gerai komandai suformuoti reikia tam tikrų sąlygų ir prielaidų (Modernios organizacijų valdymo teorijos, 2008):

- 1) komandos nariai savo gyvenime ir veikloje turi vadovautis analogiškais vertybėmis, idealais, nuostatomis, t.y. pripažinti tą pačią organizacijos ir jos veiklos organizavimo filosofiją ir tikėti šios filosofijos veiksmingumu;
- 2) komandos narių požiūriai į organizacijos tikslus, strategiją, ateitį, į visuomeninius procesus turi būti vienodi, nes požiūrių vienovė sąlygoja vienodą reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus, lemia analogišką elgseną;



3) komandos narių asmeninės savybės, charakteriai turi skatinti poreikį veikti kartu ir psichologiškai derėti. Psichologinė dermė – ypač svarbi komandos formavimo sąlyga, ribojanti galimybes būti komandoje gabiems, gerai išsilavinusiems, tačiau savo charakteriu prie kitų nepritampantiems darbuotojams;

4) kiekvienas komandos narys turi turėti tokių bruožų, žinių, gebėjimų, kurių neturi kiti, tačiau komandinei veiklai jie reikalingi, vadinasi, komandos nariai turi papildyti vienas kitą, o tai yra svarbi prielaida sėkmingam darbui.

Sutkevičiūtės (2008) manymu Woodcock, išsamiausiai apibendrina komandos sąvoką ir su ja susijusius ypatumus:

- kaip ir šeima, komanda gali remti savo narius ir padėti jiems;
- komanda gali koordinuoti pavienių asmenų veiklą;
- komanda sukuria įsipareigojimus;
- komanda sukuria „vietą po saule“, taip patenkindama pagrindinį žmogaus poreikį – kažkam priklausyti;
- komanda gali nustatyti mokymo ir ugdymo poreikius;
- komanda gali sudaryti galimybę mokytis;
- komanda gali išplėsti bendravimą;
- komanda gali sukurti patenkinamą, stimuliuojančią ir malonę darbo aplinką;
- visi išvardinti komandos ypatumai turi įtakos komandos nario elgesiui.

Pasitelkus Šimanskienės, Seiliaus (2009; 2008), Sutkevičiūtės (2008) bei organizacijų valdymo teorijoje pateiktus apibrėžimus, įvardintus komandos ypatumus galima konstatuoti, kad komanda – tai ne mažiau kaip du žmonės, dirbantys darbo įstatymų numatyta tvarka organizacijos padalinyje arba kaip atskira struktūra, vykdantys bendrą užduotį, turintys daugiau negu po vieną profesinę kvalifikaciją, savarankiškai, savanoriškai ir sąmoningai įsipareigoję prisiima atlikti vadovavimo komandai funkciją ir atsakomybę už darbo rezultatus, laikydamiesi savitarpio pasitikėjimo, bendravimo ir bendradarbiavimo principo derina tarpusavio veiksmus, turimas žinias ir jausmus, siekdami tikslo sutarimu, tikėdami, kad atliekama veikla yra prasminga ir naudinga, nuolat ieškodami naujų būdų kaip tobulėti ir tobulinti savo bendrą darbą, dėl to jausdami pasitenkinimą ir norą toliau kartu dirbti.

Siekiant išsiaiškinti komandinio darbo sampratą, remiamasi įvairių autorių nuomonėmis. Neretai komandinis darbas tapatinamas su darbu grupėje. Tačiau šiuolaikinei organizacijai, norinčiai įdiegti komandinį darbą, neužtenka tik sudaryti formalias darbo grupes – norint valdyti ir kuo geriau išnaudoti grupės potencialą, reikia skatinti atskirų asmenybių bendradarbiavimą. Todėl Pranys (2006) komandinį darbą apibūdina kaip efektyviai dirbančią

grupę, pasiekusią tokį integracijos lygį, kai veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, jų tarpusavio santykiai, bendradarbiavimas ir motyvacija.

Vijeikienė, Vijeikis (2000) darbo komandos ir komandinio darbo sampratą nagrinėja kaip turinčias bendrų sąsajų. Darbo komanda apibrėžiama kaip nedidelė, bendro tikslo siekiančių ir nuolatos bendradarbiaujančių bei koordinuojančių savo pastangas darbuotojų grupė. Komandos narių pakankamai ilgas veiklos laikas komandą išskiria iš laikinai susikūrusių struktūrų. Kai darbo komandos nariai įsisažmonina bendrus tikslus, demonstruoja atsakomybę ir entuziazmą, palaiko vienas kito pastangas, tada galima kalbėti apie komandinį darbą. Jis pasiekiamas tik esant palaikančiai darbinei aplinkai, darbuotojams, turintiems kvalifikaciją, reikalingą atlikti komandiniam darbams. Komandinį darbą autoriai vadina būseną – pasiekiamą, kai kiekvienas grupės narys aiškiai suvokia savo užduotis ir grupių tikslus, įneša savo įnašą jų labui, palaiko kolegų pastangas. Minėti autoriai komandą, kaip ypatingą žmonių grupę, apibūdina tokiais komandinio darbo (arba veiklos) principais:

- vieningumas – komandos nariai veikia vieningai, kaip gerai suderintas mechanizmas, padeda vienas kitam, jiems „šventas“ požiūris – visi už vieną, vienas už visus;
- sprendimų priėmimas sutarimu (konsensu) - priimant sprendimus tariamasi, kol prieinama prie bendros nuomonės. Nesivadovaujama daugumos ar kitokiais panašiais principais;
- atvirumas – komandos nariai atvirai reiškia savo nuomonę, jiems nesuprantamas nutylėjimo jausmas ar vienas kito baimės jausmas;
- visiškas pasitikėjimas – jei komandos narys atlieka darbą savo iniciatyva ar kitų įpareigotas, komanda juo visiškai pasitiki ir nekontroliuoja jo veiksmų;
- „susizaidimas“- komandos nariai supranta vienas kitą iš pusės žodžio, iš pirmo žvilgsnio, todėl veikla vyksta be trukdžių, biurokratinių derinimo veiksmų ir kt.

Neverauskas, Stankevičius, Viliūnas, Černiūtė (2005), Targamadzė (2001) mano, kad komanda savaime nesusidaro – jai suburti ir suformuoti reikia žinių ir pastangų. Norint sėkmingai spręsti problemas, nepakanka surinkti į vieną grupę atitinkamų sričių aukščiausios kvalifikacijos specialistų, nes neretai bendroji jų veikla gali būti nesuderinama ir net neįmanoma, o juk sėkmingo komandos darbo esmė – atrinkti žmones, suformuoti iš jų grupes ir padaryti jas veiksmingomis komandomis, kurios drauge sėkmingai siektų įgyvendinti organizacijai iškeltus tikslus ir uždavinius.

Panašią nuomonę pateikia Pranys (2006), pabrėždamas, kad komandinis darbas efektyvus tik tuomet, kai kiekvieno nario sugebėjimai bus panaudoti užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Todėl formuojant komandą, stengiamasi atrinkti tik jai tinkamus narius. Komanda sėkmingai gali dirbti tik tada, kai ji yra racionali ne tik organizacijos, bet ir kiekvieno jos nario atžvilgiu. Kaip teigia autorius, efektyviausiai dirba mažos (3–8 narių) komandos. Autoriaus

nuomone, formuojant komandą reikia atkreipti dėmesį ir į darbuotojų amžių – kuo jaunesnis darbuotojas, tuo jis imlesnis naujovėms. Į komandą būtina įtraukti skirtingus vaidmenis gebančius atlikti žmones – pirmininką, organizatorių, formuotoją, idėjų žmogų ir pan. Taip išvengiama galimos trinties ir konfliktų. Skirtingo mąstymo ir pažiūrų asmenys komandoje dirba kur kas efektyviau – kuo vienodesni dalyviai, tuo mažiau kūrybiškumo. Autoriaus manymu, tinkamas sąlygų kvalifikacijai kelti sudarymas ir nuolatinis tobulėjimas bei naujovių siekimas – vienas iš efektyvaus komandinio darbo požymių. Darbuotojai turi stengtis, kad tiek asmeniniai, tiek darbo sunkumai būtų įveikiami laiku, kol neprarandama kolektyviškumo dvasia. Reikia suvokti, kad komandinis darbas iš karto nebus efektyvus ir neduos gerų rezultatų.

Vijeikienė, Vijeikis (2000) pateikia pagrindines komandinio darbo sąlygas:

- 1) palaikanti aplinka – vadovybė teikia pagalbą, formuojant bendrus tikslus, pasitiki komandos nariais;
- 2) kvalifikacija ir aiškus atliekamų vaidmenų suvokimas – komandos nariai turi turėti atitinkamą kvalifikaciją ir norą kartu dalyvauti darbo procese;
- 3) superužduotis – išlaikyti komandos narius kelyje, vedančiame į bendro tikslo pasiekimą, siekiant aukščiausio tikslo;
- 4) komandos apdovanojimas – viena iš pagrindinių komandinio darbo paskatų – materialinis ir moralinis apdovanojimas, kuris turi turėti vertę ir būti užtarnautas, vykdant bendras užduotis;
- 5) galimos komandos problemos – neigiamai komandinį darbą veikia nemotyvuoti veiklos uždaviniai, dažnas numatomų tikslų keitimas, komandos narių kaita.

Čiutienė, Šarkiūnaitė (2004) atkreipia dėmesį tai, kad efektyvų komandinį darbą dažniausiai nulemia turintys atitinkamą išsilavinimą ir gerai teoriškai bei praktiškai pasiruošę specialistai, kurie yra viena iš komandos sėkmingos veiklos prielaidų. Todėl yra itin svarbu nuolat ugdyti darbuotojų kvalifikaciją, įgūdžius, kompetenciją, reikalingą jų profesijai, darbui.

Komandinio darbo praktinę reikšmę, kaip teigia Robbins (2003), pagrindžia atliekami tyrimai. Įrodyta, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu pavieniai žmonės, kai užduočių įvykdymui reikia įvairių įgūdžių, nuomonių ir patirties. Weezel (2002) manymu, komandinis darbas:

- padeda žiūrėti ne tik viena kryptimi;
- praplečia idėjas;

- garantuoja, kad veikloje dalyvauja „visų kontaktai su visais“;
- leidžia pajusti laiko pasidalijimo naudą;
- neleidžia dubliuotis veiklos rūšims;
- leidžia išvengti nepageidaujamų prieštaravimų.

Matyti, kad dabar organizacijos renkasi komandas kaip geresnį darbuotojų gebėjimų panaudojimo būdą. Komandos yra lankstesnės ir geriau reaguoja į pokyčius negu tradiciniai skyriai ar kiti nuolatiniai dariniai.

Apibendrinant įvairių autorių nuomones apie komandos ir komandinio darbo sąvokų sampratą galima daryti išvadą, kad vienų autorių teigimu (Čiutienė, Šarkiūnaitė, 2004; Pranys, 2006), komandiniam darbui svarbus jos narių išsilavinimas, nuolatinis tobulėjimas ir naujovių siekimas, kitų manymu (Robbins, 2003; Weezel, 2002) – svarbi komandinio darbo praktinė reikšmė, o dar kiti autoriai (Šimanskienė, Seilius 2009; 2008), Sutkevičiūtė (2008) – svarbiomis laiko komandinio darbo sąlygas ir aplinką. Žmonių grupę pavadinti komanda lengva, tačiau tapti komanda nėra paprasta, nes reikia daug pastangų, noro ir, svarbiausia, žinių. Akivaizdu, kad komanda yra kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra svarbus ir būtinas bendram tikslui įgyvendinti, konkrečioms užduotims realizuoti, vienas kitą puikiai suprasti ir vieningai bei darniai veikti, o komandinis darbas –tai būsena, kai kiekvienas narys aiškiai suvokia savo užduotis ir tikslus, įneša savo indėlį į komandos veiklą ir palaiko kolegų pastangas. Pagrindiniai komandos darbo principai yra: bendradarbiavimas, įsiklausymas į kito komandos nario nuomonę, pasitikėjimas ir pripažinimas bei tarpusavio pagalba, o komandos darbo produktas – ir individualus, ir visos komandos veiklos rezultatas.

## **1.2. Veiksniai, įtakojantys komandinio darbo sėkmę**

Komandinis darbas, pasak Raižienės, Endriulaitienės (2007) yra laikomas geriausia darbo organizavimo forma, tačiau tais atvejais, kai:

- nėra vienas žmogus neturi reikiamos žinių, patirties ir galimybių kombinacijos, kad galėtų tinkamai atlikti darbą, kai veikla reikalauja daug įvairių sričių informacijos, žinių ir gebėjimų;
- darbuotojai turi dirbti kartu ir yra labai vienas nuo kito priklausomi darbo procese (jų atliekamos darbo funkcijos tarpusavyje labai susijusios);
- komandos tikslas yra unikalus iššūkis.

Vijeikienė, Vijeikis (2000) atskleidžia veiksnius, susijusius su komandinio darbo sėkme. Darbo procesas sąlygoja, kad jame dalyvaujantys žmonės atliktų bendrus veiksmus komandos sudėtyje. Tačiau neretai pasitaiko įvairių trukdžių, kurie neleidžia jungtis ir produktyviai dirbti komandoje, tai:

- 1) bendradarbiavimo stoka, kai nekreipiamas dėmesys į žmogiškąjį faktorių, vadovybė nepalaiko kontaktų su darbuotojais;
- 2) bendravimas, kai darbuotojai neturi galimybių tarpusavyje bendrauti;
- 3) darbo aplinka, neatitinkanti higienos ir kitų normų reikalavimų;
- 4) komunikavimas, kai nėra galimybių keistis idėjomis, patirtimi, bendrai vykdyti užduotis;
- 5) susvetimėjimas, kai aukščiau išvardinti trukdžiai komandinį darbą paverčia beprasmiu ir taip prarandamas bendro darbo jausmas, atsiranda abejingumas, intereso darbui sumažėjimas.

Masalskienė, Masalskis (2006) nurodo, kad organizacijoje diegiant komandinio darbo modelį, didelis vaidmuo tenka vadovams, todėl reikia ugdyti kolektyviškumo jausmą tarp komandų ir jų narių. Komandinio darbo sėkmę lemia darbuotojai, dirbantys komandoje. Vyrauja nuostata, kad komandinį darbą gali dirbti tik idealūs darbuotojai, tačiau tikrovėje taip nebūna. Minėti autoriai nurodo, kad komandinio darbo sėkmę lemia tam tikri veiksniai:

- tarpusavio konkurencija – komandoje ji gali būti „sveika“ ir „nesveika“. Asmeninė strategija ir noras laimėti vienam neskatina bendradarbiavimo. Sveiką arba nesveiką konkurenciją lemia ne tik paties darbuotojo požiūris, ją vienaip ar kitaip veikia ir bendra institucijos politika personalo atžvilgiu, ir vadovo veiksmai, ir asmeninės nuostatos;
- nuostatos – tai pagarba savo, o taip pat ir kito asmens nuomonei, situacijai ir pan. Pagarba siejasi su geranoriškumu ir nuoširdumu, ir veda į konstruktyvų bendravimą;
- konstruktyvus bendravimas – tai savitarpio pagalba ir parama. Konstruktyvus bendravimas – bendravimas atvirai, neturint nuo kolegų paslėptų tikslų. Konstruktyvaus bendravimo principai – noras ir mokėjimas išklaudyti, aktyvus klausymas, suteikiant grįžtamąjį ryšį, mokėjimas paklausti ir reikšti savo mintis;
- neformalus bendravimas – padeda atsirasti geriems visų komandos narių tarpusavio ryšiams. Populiarios tokios komandos formavimo priemonės: bendros vakaronės, išvykos, dalyvavimas sporto varžybose ir kt. Žmogiškasis ryšys visada stipresnis nei pareigybinis;

- bendras tikslas – jis skiria komandą nuo grupės, nes veikia drauge, išvien, užduotys atliekamos bendromis jėgomis, kartu. Komandos nariai drauge veikia – planuoja, atlieka, taiso, derina ir įgyvendina;
- darbų (funkcijų) pasidalijimas – komandai ne tik svarbu turėti bendrą tikslą, bet ir racionaliai, apgalvotai suskaidyti jį į tarpines užduotis. Stipri komanda ta, kurioje vienas kitą papildo visi darbuotojai;
- atsakomybė už rezultatą – veiklos vertinimas tenka visai komandai, o ne kiekvienam atskirai, nepaisant koks rezultatas būtų. Pati komanda sprendžia kurį darbuotoją individualiai įvertinti ir paskatinti;
- bendrumo -„mes“ – jausmas – jis užtikrina komandos išskirtinumo suvokimą;
- narių skaičius – komanda neturėtų būti labai didelė. Optimalus skaičius – nuo šešių iki penkiolikos žmonių. Nebūtinai visi institucijos darbuotojai turi būti komanda, ją gali sudaryti tik dalis darbuotojų. Vienoje institucijoje gali būti ir kelios komandos;
- lyderio klausimas – vadovo pozicija daug lemia būti komandai ar ne. Vadovauti komandai nėra paprasta, nes ne kiekvienas darbuotojas gali būti geru komandos nariu. Darbuotojų komanda tampa stipria tuomet, kai jai vadovauja stiprus ir išsiskiriantis vadovas.

Pranio (2006) teigimu, organizacijos sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių – glaudaus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimo, informacijos perdavimo, psichologinio klimato, darbinio aktyvumo. Visa tai lengviausiai pasiekama tada, kai tikslai iškeliami visų organizacijos narių pastangomis, o konkrečios užduotys paskirstomos atskiroms žmonių grupėms. Autoriaus manymu, tokiu būdu komandos nariams suteikiama galimybė augti, įsitraukti į bendrą problemų sprendimą, atsakomybė ir galia pasiskirsto tarp organizacijos vadovybės ir komandos narių.

Riaukaitės (2009) pastebėjimu, komandos priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės, dirbantys individualiai. Visų pirma dėl to, kad dirbant komandoje yra galimybė keistis informacija, ją atnaujinti ir patikimai pasinaudoti. Netinkamas komandos dydis, laiko trūkumas, nepasitikėjimas, skirtingi kai kurių komandos narių tikslai gali neigiamai paveikti komandos tobulėjimą ir jos teikiamą naudą organizacijai. Norint išvengti šių trikdžių, ypatingą dėmesį reikia skirti bendravimui. Būtent komandos narių bendravimas daro įtaką problemų sprendimo efektyvumui ir santykiams komandoje. Komandos nariai turi mokėti klausyti ir teisingai perteikti

savo mintis bei informaciją. Kiekvienos komandos narys prisiima tam tikrą vaidmenį arba tuos vaidmenis kas nors paskirsto. Dažniausiai pakanka turėti du labai protingus komandos narius, kad tarp likusių narių vyktų konstruktyvi diskusija. Tai itin svarbus veiksnys, nes organizacijos kaitą daugiausiai lemia komandos narių tarpusavio draugiškumas. Autorė savo išvalgas grindžia vienu iš būdų, galinčiu įtakoti komandinio darbo sėkmę – tai idėjų generavimas (anglų k. Brain attack; vokiečių k. brainstorming – smegenų ataka). Autorės nuomone, kad idėjų generavimas duotų didžiausią naudą, reikia laikytis kelių pagrindinių taisyklių:

- visų pirma reikia išrinkti grupės moderatorių, kurio pareiga – prižiūrėti, jog diskusija vyktų tik ta tema, dėl kurios visi susirinko, stebėti, kad visi gautų savo teisę pasisakyti;
- norint geriau įsisąmoninti komandos narių pasiūlymus, užrašyti pagrindinę mintį;
- nustatyti laiko limitą idėjoms pasiūlyti, nes per ilgos diskusijos neatneša jokių rezultatų, nukrypstama nuo pagrindinės temos;
- moderatoriaus pareiga – prižiūrėti, jog kiekvienas dalyvaujantis išsakytų savo nuomonę, nes komandinio darbo esmė yra ta, jog kiekvienas turi gauti teisę pasireikšti;
- kai visos idėjos išsakytos, reikia jas aptarti, išrinkti geriausias idėjas, kurios daugumos nuomone būtų vertos dėmesio.

Giaštautienė, Šaparnis (2007), analizuodami komandos vystymąsi bei komandinio darbo sėkmę, naudoja darnios komandos sąvoką. Šiai sąvokai priklauso tokios sudedamosios, kaip: veiksmas, struktūra, žmonės, idėjos. Šie veiksniai yra labai svarbūs komandinio darbo rezultatams.

Neverausko ir Stankevičiaus (2001) teigimu, komandos aktyvumą arba komandinio darbo sėkmę parodo – pasiekimai, sprendimų suradimas, tobulėjimas. Autorius pabrėžia, kad labai svarbūs darnios komandos veiksniai yra žmonės, jų bendravimas, motyvacija, empatija, socialinis kontekstas bei idėjos, pagrįstos kūrybiškumu ir inovacijomis. Todėl darniai komandai susiformuoti bei geriems komandiniams santykiams pasiekti, reikalingas aktyvus jos narių susiklausymas bei efektyvus grįžtamasis ryšys, konstruktyvus problemų sprendimas bei adekvatus savęs vertinimas.

Raižienės, Endriulaitienės (2007) manymu, sėkmingai dirbanti komanda turi daug privalumų: 1) gali pateikti kūrybiškus sprendimus ir skatinti naujoves; 2) žmonės įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, todėl jaučiasi atsakingi už jų vykdymą; 3) komandos gali integruoti ir susieti informaciją tais būdais, kurių atskiras žmogus negali įgyvendinti; 4) komandose sukuriamas geresnis komunikavimas ir bendradarbiavimo klimatas; 5) galima

sutaupyti laiko, jei veiklą, kurią anksčiau paeiliui vykdė atskiri žmonės, vienu metu vykdys komandos nariai.

Išanalizavus įvairių autorių aprašytus veiksnius, galinčius įtakoti komandinio darbo sėkmę, galima daryti prielaidą, kad komandinio darbo sėkmę įtakoja bendri veiksmai komandos sudėtyje: komandos priima efektyvesnius sprendimus nei žmonės, dirbantys individualiai, komandos darbo sėkmę lemia darbuotojai, dirbantys komandoje, jų konstruktyvus ir neformalus bendravimas, sveika tarpusavio konkurencija, motyvacija, kolektyviškumo jausmas tarp komandos narių, darbų pasidalijimas, atsakomybė už rezultata, komandos lyderio klausimas. Vienareikšmiškai sutinkama, kad glaudus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas, tikslus informacijos perdavimas, geras psichologinis klimatas, darbinis aktyvumas yra esminiai komandinio darbo sėkmę lemiantys veiksniai. Tačiau pastebima, kad netinkamas komandos dydis, laiko trūkumas, nepasitikėjimas vienas kitu, skirtingi kai kurių komandos narių tikslai gali neigiamai paveikti komandos sėkmingą veiklą.

### **1.3. Komandos veiklą lemiantys ypatumai**

Sėkmingą veiklą, kaip komandos lemiantį ypatumą, išskyrė Smilga ir Bosas (1999). Šalkauskienė ir kt. (2006) pateikia efektyvumo sąvoką, kuri reiškia: pasiekti trokštamą efektą; padaryti stiprų ar malonų įspūdį; vaidmens ar statuso turėjimas. Efektyvumas apima ir komandos siekiamą tikslą. Perfrazuojant Gordon'o (2001) mintis, efektyvi komanda turi būti patraukli, o patrauklumas išreikštas narių motyvuotumu ir noru priklausyti komandai. Tokia komanda turi prestižą, skatina savo narių interakciją (sąveiką).

Informacijos šaltiniuose, kuriuose rašoma apie efektyvios komandos veiklą, dažnai remiamasi Belbino (1993) komandos vaidmenų teorija. Komandos vaidmenis mokslininkas nustatė atlikęs daug tyrimų ir išstudijavęs nemažai komandų veiklą. Pagrindinė jo teorijos mintis – pabrėžti, kad komandos efektyvumas priklauso nuo to, koku mastu komandos nariai atranda save ir prisideda prie atitinkamų komandos stiprybių. Kuriantis komandą asmuo turi suvokti skirtingus vaidmenis ir pasistengti juos sujungti vykdant konkrečią veiklą.

Robbins (2003) pateikia komandos efektyvumo modelį, kuriame išskiriamos apibendrintos žinios apie tai, kas komandas daro efektyvias. Autorius pagrindinius komponentus, sąlygojančius efektyvių komandų kūrimą, grupuoja į keturias kategorijas: 1) darbo dizainas (autonomija, įgūdžių įvairovė, užduoties apibrėžtumas); 2) komandos sudėtis (gebėjimai, asmenybės, vaidmenys, dydis, lankstumas, pirmenybė darbui komandoje); 3) ištekliai ir



konteksto įtaka (adekvatūs ištekliai, vadovavimas, darbo įvertinimas, atlygis už darbą); 4) procesas (bendras tikslas, konkretūs tikslai, komandos veiksmingumas, konfliktas).

Informacijos šaltiniuose teigiama, kad stipri ir efektyviai dirbanti komanda gali pagerinti institucijos veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą, sustiprinti vertybines nuostatas bei jų laikymąsi. Efektyvios komandos veikla susideda iš tam tikrų sudedamųjų dalių, jei komanda buvo tinkamai parinkta. Tinkamai suformuotos komandos nariai pasižymi skirtingais gebėjimais ir kompetencijomis bei skirtingais asmenybių tipais. Tai užtikrina, kad kiekvienoje situacijoje bus žmogus, turintis reikalingų savybių. Geroje komandoje bus ir nuomonių įvairovė, kuri leis įvertinti situaciją iš skirtingų pozicijų. Stiprią komandą lydi ir komandinė dvasia, kurią palaiko jos narių lojalumas. Nenoras nuvilti komandos narių gali būti stipri motyvuojanti jėga, kaip ir pasididžiavimo jausmas būnant sėkmingos komandos dalimi (Vadovas, verslas, vadyba, 2008, p.29). Minėtame šaltinyje nurodoma, kad būti komandos nariu gali išmokti kiekvienas, svarbu, kad kiekvienas komandos narys žinotų, ko iš jų tikimasi individualiai ir bendrai kaip iš komandos. Išskiriami ypatumai, būdingi tikram efektyvios komandos nariui:

- geras klausytojas – atidus, kantrus, pagarbus kitų komandos narių pasisakymams, mokantis atvirai priimti kitokį požiūrį;
- atviras bendrauti – nekaupia ir neslepia informacijos tik sau, ja dalijasi su kitais, supranta informacijos sklaidos svarbą;
- bendradarbiaujantis, o ne konkuruojantis – siekia bendradarbiauti, o ne kovoti su kitais, jį motyvuoja kitų pergalės;
- optimistas ir laimingas – drąsina kitus džiaugtis komandos laimėjimais, koncentruojasi į teigiamus dalykus ir mokosi iš nesėkmių;
- prisitaikantis prie pokyčių – dirba lanksčiai, prisitaiko prie atsiradusių naujų veiklos krypčių ar pokyčių;
- geras derybininkas – moka įtampą paversti galimybe laimėti abiem pusėm, žino, kaip siekti kompromiso, randa bendrus sąlyčio taškus;
- kiti bruožai ir gebėjimai – tikslų nustatymas, atsakomybė ir atskaitomybė, poveikio kitiems darymas pasitelkiant asmenines savybes, pasitikėjimo kūrimas, patikimumas, bendradarbiavimas su lyderiais.

Įvardinti efektyvios komandos narių veiklos ypatumai rodo, kad ne tik visai komandai, bet ir kiekvienam komandos nariui svarbu suvokti komandinio darbo svarbą, savo pranašumą bei gebėjimų pritaikymą ir džiaugtis savo veikla komandoje.

Komandos efektyvią veiklą, siekiant rezultatų, įgyvendinant užsibrėžtus tikslus lemia komandos nariams būtini gebėjimai atlikti tam tikras veiklas, t.y. būtinos tam tikros kompetencijos. Kvieskienė, Indrašienė, Merfeldaitė (2006); Šulgienė (2009) įvardina tris

pagrindinius efektyvios komandos darbo elementus: a) komandinio darbo žinias; b) gebėjimus: konfliktų sprendimą, veiklos monitoringą, paramą, lyderystę ir pan., c) požiūrius ir nuostatas, apimančius tikėjimą komandos veikla, nuolatinį mokymąsi bei tobulėjimą. Autoriai pateikia darbo efektyvumą komandoje lemiančius veiksnius, kurie taikomi praktikoje, ir kuriuos galima analizuoti tokiais būdais:

- nustatant pamatuojamą tikslą;
- suprantant, ką ir kaip daryti dabar;
- sudarant sąrašą svarbiausių punktų iš to, kas daroma dabar, ir kas atneštų rezultatą (tai – sėkmingos veiklos veiksmi);
- išvardinant veiksmus, kurie atliekami, bet jie neatneša sėkmės (tai – nesėkmingas elgesys);
- pamatant, kas daro veiklą sėkmingą;
- išmokstant pamatuoti elgesį, jeigu norima matyti permainas;
- galint atlikti darbą geriau, ką nors padarius, palyginant elgesį ir rezultatus;
- didinant darbo efektyvumą.

Gruodytė (2009) nustatė dažniausiai pasitaikančias klaidas, telkiant efektyvią komandą institucijoje, tai: 1) skubėjimas – komandos veiklos kokybė ir skubėjimas formuojant komandą yra nesuderinami dalykai, todėl negalima pasikliauti pirmu įspūdžiu; 2) išankstinė nuomonė – neteisinga priimti į komandą žmogų pagal iš anksto susidarytus stereotipus arba išsiaiškinus tik neigiamas savybes; 3) lyginimas – kai darbuotojai lyginami vieni su kitais, nutolstant nuo suformuluotų kriterijų ir reikalavimų, todėl komandos vadovas neturėtų rinktis darbuotojų pagal save ar panašius į save.

Neumanas ir Wrightas (1999) bei Tannenbaumas, Beardas ir Salasas (1992) pabrėžia kiekvieno komandos nario specializuotų žinių ir įgūdžių svarbą. Kvieskienė, Indrašienė, Merfeldaitė (2006); Šulgienė (2009) išskiria pagrindinius efektyvios komandos darbo elementus: žinias, gebėjimus, nuostatas, todėl apibendrinant efektyvios komandos veiklą lemiančius ypatumus galima daryti išvadą, kad tinkamai suformuotos komandos veikla paremta komandos efektyvumo modeliu, kuriame deklaruojamos produktyvus darbas komandoje ir savęs atradimas profesinėje veikloje, išskiriami komandos veiklos sėkmės kriterijai: orientacija į tikslą ir pasiekimus; atsidavimas darbui ir atsakomybė; komandos darbo organizavimas; komunikacija komandoje; lyderiavimas/vadovavimas komandai. Efektyvios komandos nariai įtraukiami į sprendimų priėmimą, nustatomi ryšiai tarp komandos darbo ir pateikiamo rezultato kokybės.

Gruodytė (2009) pastebi, kad telkiant efektyvią komandą susiduriama ir su neigiamais veiksniais: skubėjimu, išankstine nuomone, veiklos ir darbuotojų lyginimu.

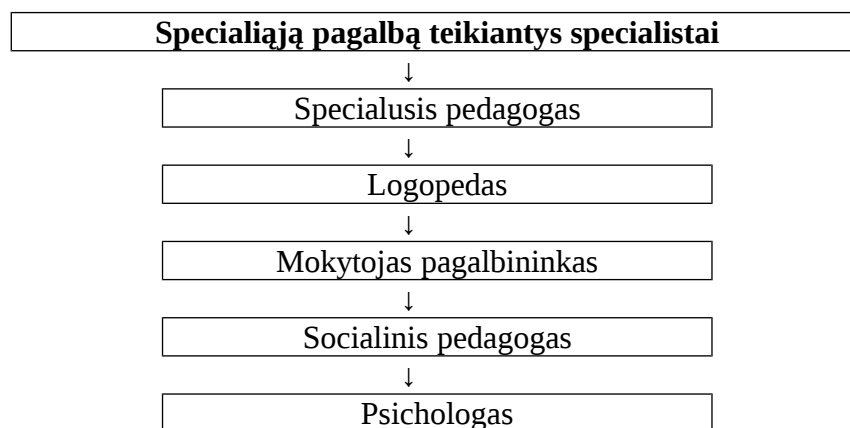
#### 1.4. Specialiojo ugdymo institucijos komandinio darbo charakteristika

Veiksmingą ugdymo institucijos veiklos organizavimą užtikrina bendras įvairių specialistų darbas, pagrįstas įvairių sričių informacija, žiniomis, gebėjimais. Merfeldaitės (2005) nuomone, vienas iš svarbiausių ugdymo institucijos suderintos veiklos sąlygų yra komandinis darbas, nes tik tokiu būdu galima koordinuoti pavienių specialistų veiklą, geriau nustatyti pagalbos poreikius, išplėsti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Interpretuojant autorės pastebėjimus galima pabrėžti, kad specialiojo ugdymo institucijos tikslas – surasti priemonės ir būdus, kaip sujungti institucijos narių energiją ir gabumus tam, kad būtų pasiektas pagrindinis tikslas – užtikrintos tokios ugdymo sąlygos, kuriomis vaikai galėtų įgyti nors dalinius gebėjimus, būtų pasirengę prisitaikyti prie pokyčių.

Kaip teigia Ambrukaitis (2005), institucijose, kuriose ugdomi įvairias negales turintys vaikai, dirbančių specialistų bendradarbiavimas yra laikomas neatskiriamu veiklos elementu ir/ar veiklos charakteristika. Šį bendradarbiavimą galima vadinti komandiniu darbu, nes darbuotojų pagalba vienas kitam, atvirumas ir bendras problemų sprendimas yra tikslų įgyvendinimo sėkmės sąlyga. Nuo komandos pasirengimo efektyviai dirbti priklauso ir efektyvesnis vaikų su negale ugdymas. Specialieji vaiko poreikiai reikalauja sutelkto visų vaikų ugdančių specialistų dėmesio, todėl ir kyla darbo bendroje komandoje poreikis.

Autorius pabrėžia, kad komandą, kuri formuoja specialiojo ugdymo politiką, planuoja ir vykdo praktinį darbą, įgyvendinant Specialiojo ugdymo įstatymą (1998), įvairius specialųjį ugdymą reglamentuojančius teisinius dokumentus, galima apibūdinti kaip partnerystės principais susijusią specialistų, pedagogų ir ugdytinių bendruomenę.



1 pav. Specialiąją pagalbą teikiantys komandos nariai (šaltinis: J. Ambrukaitis, Specialiojo ugdymo kaitos bruožai, 2005, p. 87)

1 –ame paveiksle pateiktoje schemoje matyti, kad komandos nariai tarpusavyje yra artimai susiję, nors gali būti ir labai diferencijuoti (pvz., institucijos vadovas ir psichologas). Tačiau jų veiklos tikslai yra tie patys – padėti specialiųjų poreikių vaikams spręsti visas jų socialines, mokymosi, psichologines, sveikatos ir kitas problemas, siekti vaiko emocinės gerovės, dalykinių ir bendrųjų gebėjimų plėtros mažiausiai vaiko galimybes varžančioje aplinkoje.

Iširtos ir nustatytos komandos narių, dirbančių su specialiųjų poreikių vaikais, pareigos bei jų atliekamos funkcijos [1]:

- specialiojo ugdymo komisijos koordinatorius – atsako už mokyklos specialiojo ugdymo politikos formavimą; sąveiką tarp pedagogų ir tėvų; specialiosios pagalbos paskirstymą tarp mokinių; bendradarbiavimą su specialistais; dokumentų tvarkymą;
- auklėtojas (klasės arba grupės) – svarbus komandos narys, kuriam svarbu mėgti savo darbą ir gerai pažinti bei mylėti auklėtinius; teikti tėvams informaciją; stebėti vaikų pasiekimus ir spręsti problemas;
- dalykų mokytojai – atsakingi už ugdymo kokybę ir ugdymo proceso rezultatus; jie adaptuoja dalykų programas, taiko tinkamus metodus; objektyviai vertina mokinių pasiekimus;
- logopedas ir specialusis pedagogas – padeda klasių ir dalykų mokytojams; dirba tiesioginį darbą su mokiniais klasėse;
- psichologas – konsultuoja tėvus, pedagogus; tiria mokinius ir teikia jiems individualią pagalbą;
- socialinis pedagogas – sprendžia socialinio pobūdžio problemas; gina vaikų teises; sudaro vaikui saugias sąlygas;
- mokytojo pagalbininkas – dirba aukštesnėse klasėse kartu su dalyko mokytojais; padeda mokiniams suprasti (ar išmokti) sudėtingesnę mokomąją medžiagą.

Komandinį darbą su specialiųjų poreikių vaikais imtasi charakterizuoti pakankamai seniai, nes švietimo pokyčiai atskleidė veiklios ir darnios komandos svarbą vaikų ugdymo procese. Nors dar netiesiogiai kaip apie komandinį darbą, tačiau kaip apie bendradarbiavimo sąveiką tarp jungiančių grandžių institucijoje, rašė žymūs pedagogai: Lukšienė, Černius, Vaitkevičius, Laužikas, Butkienė ir Kepalaitė ir kt. Jų darbuose randamos mintys apie bendravimo plėtotę, geresnes ugdymo perspektyvas dirbant visiems kartu, lygiaverčių partnerių sąveiką. Tai kryptingos užuominos į komandos ir jos atliekamos veiklos svarbą. Hopkins, Ainscow, West (cit. Ambrukaitis, 2005) teigia, kad institucijose, kur mokytojai dirba pavieniui, beveik nesuvokiamas bendras tikslas, nesidalijama patirtimi, nėra kontakto su kolegomis.

Hallahan, Kauffman (2003) kolegų bendradarbiavimo procesą suvokia kaip komandą, kai pedagogai kartu generuoja idėjas, sprendžia problemas, siūlo intervencijas bei jų efektyvumo vertinimo būdus, darbo santykius grindžia bendra atsakomybe.

Akcentuojant specialiojo ugdymo sėkmę, išskiriami pagrindiniai komandinio darbo požymiai:

- aiškūs veiklos tikslai ir uždaviniai;
- sėkmingas tarpasmeninis bendravimas, visiškas pasitikėjimas;
- mokėjimas konstruktyviai spręsti problemas, konfliktus;
- efektyvūs veiklos būdai;
- optimalus problemų sprendimas;
- operatyvus nutarimų priėmimas;
- eksperimentavimas ir bendra atsakomybė.

Varžinskienė ir Rudzevičiūtė (2009) tyrė darbuotojų vaidmenis komandoje ir pabrėžė, kad komandinį vaidmenį nustato pats darbuotojas ir jo išmoktas elgesys, o ne įgūdžiai, patirtis ar kitos žinios; Vijeikis, Vijeikienė (2000) mano, kad kiekvienas komandos narys turi vaidmenį, kuris atitinka tiek jo asmenybę, tiek įgūdžius, todėl gali įvardinti koks jo įnašas į komandos veiklą. Pagrindinius komandinius vaidmenis, kuriuos išskyrė Belbin (cit. Vijeikienė, Vijeikis, 2000), galima pritaikyti ir institucijoje, kurioje ugdomi įvairias negales turintys vaikai:

- 1) natūralus lyderis arba pirmininkas, kuris rūpinasi aktyviu komandos darbu, koreguoja tikslus, žino komandos narių privalumus ir trūkumus; jo privalumas – gebėjimas pritraukti ir suvienyti žmones;
- 2) veiklos žmogus, pasitikintis savimi, rūpinasi komandos veikla, jos rezultatais, padeda komandai judėti į priekį;
- 3) idėjų žmogus, dominuojantis, rūpinasi svarbiausiomis problemomis, pateikia originalių pasiūlymų, stebi, kad nekiltų konfrontacija įdiegiant naujoves;
- 4) kontaktų žmogus, kuris aiškinasi komandos galimybes, skatina naujoves, geba improvizuoti;
- 5) organizatorius – sprendimus ir strategijas paverčia konkrečiomis užduotimis, sudaro tikslus veiklos planus, tvarkaraščius, darbo grafikus; dirba efektyviai, ramiai ir nuosekliai;
- 6) tikrintojas – visus verčia laikytis darbų atlikimo terminų, padeda komandai suvokti, kad reikia skubėti atlikti numatytas veiklas;
- 7) teisėjas – toks komandos narys, kuris gali atlikti bešališką ir objektyvią komandos veiklos analizę; yra sąžiningas ir atviras pokyčiams;

8) komandos darbuotojas – rūpinasi komandos vienybe ir gera nuotaika, yra lojalus, o parama komandai yra neįkainojama; stiprina komandos bendrumo jausmą.

Individų vaidmenys apibrėžia žmonių elgesio tipus kitų komandos narių atžvilgiu, derinant bendrus veiksmus ir siekiant bendro tikslo. Šis požiūris leidžia individams geriausiai išnaudoti savo gebėjimus ir taip maksimaliai prisiderinti prie komandos poreikių.

Belbin (1993) išskyrė ir kitą grupę komandos vaidmenų pagal 3 apibendrinančius požymius:

- 1) į veiksmus orientuoti vaidmenys (formuotojas, įgyvendintojas, baigiantis darbus asmuo);
- 2) į žmones orientuoti vaidmenys (koordinadorius, komandos darbuotojas, galimybių tyrėjas);
- 3) analitiniai vaidmenys („augalas“, stebėtojas ir vertintojas, specialistas).

Komandinius vaidmenis, kuriuos galima pritaikyti ir specialiojo ugdymo institucijai, analizuoja ir kiti Lietuvos autoriai, pvz.: Raižienė, Endriulaitienė (2007) nurodo, kad yra įvairių požiūrių į vaidmenis komandoje. Remiantis autorių pastebėjimais galima teigti, kad tipiškos, dažnai pasikartojančiose situacijose komanda susiformuoja stereotipus, kaip kas turi atlikti savo vaidmenis. Specialiojo ugdymo institucijoje taip pat galima pritaikyti tris pagrindinius vaidmenų pasiskirstymo tipus komandoje pagal tris situacijų rūšis, su kuriomis ji dažniausiai susiduria:

- 1) situacijos, susijusios su profesine veikla (organizatorius-koordinadorius; pagrindinis specialistas; partneris; ūkvedys - remontininkas; tiekimo agentas);
- 2) situacijos, susijusios su sąveika iš išorinės aplinkos (analitikas; derybininkas; skeptikas; lobistas - tiekėjas; komandos siela);
- 3) situacijos, susijusios su sudėtingų problemų sprendimu (generatorius; konceptualizatorius; optimizatorius; realizatorius; kritikas).

Autorės pabrėžia, kad toks įvairių vaidmenų pasiskirstymas komandoje yra sėkmingai dirbančios komandos požymis. Jeigu komandoje bus per daug vieno tipo darbuotojų, ji bus nesubalansuota. Patys specialistai pripažįsta, kad komandoje vargu ar galima surasti išvardintus grynus vaidmenų atlikėjus – dažnai keletas darbuotojų atitinka dviejų ar trijų vaidmenų charakteristikas, o gali būti, kad kitas komandos narys neatitiks nė vieno vaidmens. Komandinis vaidmuo yra kintantis, ir vienu metu darbuotojas gali atlikti kelis komandinius vaidmenis.

Tačiau Šimanskienė ir Seilius (2009), analizuodami vaidmenų teorijos galią ir ribotumą, atkreipia dėmesį į tai, kad tais atvejais, kai komandos nariai turi keletą vaidmenų, gali lemti vaidmenų konfliktus bei sumažinti efektyvų komandos darbą. Komandos narių konfliktai

turėtų neigiamą įtaką specialiosios ugdymo įstaigos veiklai, todėl reikia gebėti vaidmenį pritaikyti veiklai konkrečioje situacijoje.

Johnson (2001) dar išskiria kelis papildomus vaidmenis komandoje – koordinatorius, kuris suranda reikiamus išteklius, rūpinasi informacija, kuri reikalinga veiklos koordinavimui, organizuoja veiklą taip, kad darbas būtų atliekamas suderintai; įgalintojas - rūpinasi klientų (šiuo atveju – vaikų) motyvavimu, mokymu ir savęs vertinimo (pagal galimybes) skatinimą, keičia sąlygas, trukdančias tenkinti poreikius.

Gevorgianienė (2003) pateikia ir išsamiai nagrinėja sėkmingo komandos darbo, dirbant su įvairias negales turinčiais vaikais, prielaidas, kurios suskirstytos į psichologinius ir organizacinius aspektus.

#### Psichologiniai aspektai:

- 1) atvirumas, sąžiningumas;
- 2) pagarba, pasitikėjimas, pasirengimas mokytis iš kitų;
- 3) dalijimasis bendra atsakomybe;
- 4) socialiniai gebėjimai;
- 5) savirefleksijos gebėjimai.

#### Organizaciniai aspektai:

- 1) dažni komandos narių tiesioginiai susitikimai;
- 2) komandos lyderis/tarpininkas;
- 3) susirinkimų laikas ir vieta;
- 4) problemų sprendimas konsensuso (bendro susitarimo) principu;
- 5) periodiška komandos darbo refleksija.

Autorė nurodo, kad dažniausia ir efektyviausia darbo forma specialiojo ugdymo institucijoje – komandos narių susirinkimai, kurių metu suderinami vaiko ugdymo tikslai, aptariamas ugdymo procesas, rezultatai, darbo metodai. Galimos ir kitos komandos darbo formos – tai netiesioginė komandos narių sąveika, bendri dienoraščiai ir pan.

Gumuliauskienė, Taputis (2005) taip pat pritaria nuomonėms, kad daugelyje skirtingų profesinės veiklos sričių (ir švietimo) komandinis darbas yra pagrindinė arba vienintelė veiklos forma. Švietimo/ugdymo institucijos komandinis darbas dažniausiai taikomas praktinėje veikloje, rečiau – planuojant veiklą arba vertinant institucijos veiklą, todėl galima teigti, kad sėkmingo komandos darbo prielaidos ir išskirti aspektai koreliuoja su komandos atliekamomis funkcijomis, komandinio darbo požymiais bei komandos narių atliekamais vaidmenimis.

Apžvelgus specialiojo ugdymo institucijos komandinio darbo charakteristikas galima išskirti joje dirbančios komandos privalumus – komandos specialistų bendrai siekiami tikslai, veiksmų koordinavimas ir galimybė mokytis vienas iš kito. Tai lemia: vaiko gerovę,

pedagogų (komandos narių) tobulėjimą, institucijos bendruomenės tvirtėjimą. Savitarpio pasitikėjimas, ieškojimų drąsa, kolegų parama yra geros komandos požymiai ir privalumai. Kaip teigia Gevorgianienė (2003), specialiojo ugdymo institucijoje nereikia „apsikrauti“ tradicijomis, nes jos stabdo kūrybingumą, naujų idėjų plėtrą. Komandos geriau veikia vadovaudamosi principu - „pamėgink, gal pavyks“, o ne taisykle - „taip pas mus nepriimta“.

Remiantis specialistų nuomonėmis matyti, kad vaikų su negale centro komandinio darbo charakteristiką galima apibrėžti tam tikrais bruožais: darbuotojų atliekamais profesiniais vaidmenimis, darbuotojų profesine kompetencija, komandos atliekamomis funkcijomis ir pagrindiniais komandinio darbo požymiais. Ne mažiau svarbūs yra komandos narių socialiniai ir organizaciniai gebėjimai: kūrybingumas, bendro ugdymo rezultato siekis, empatija, kritinis mąstymas, savo žinių ir patirties įvertinimas, bendrų sprendimų ieškojimas, veiklos pokyčių aptarimas ir kt. Komandos darbui įtakos turi pasirinkta efektyviausia veiklos forma, dažniausiai – narių susirinkimai. Tačiau taip pat pastebima, kad jeigu komandoje bus per daug vieno tipo darbuotojų, ji bus nesubalansuota; kad komandoje sunku surasti išvardintus grynus vaidmenų atlikėjus – dažnai keletas darbuotojų atitinka dviejų ar trijų vaidmenų charakteristikas, o gali būti, kad kitas komandos narys neatitiks nė vieno vaidmens, vadinasi, komandinis vaidmuo yra kintantis, ir vienu metu darbuotojas gali atlikti kelis komandinius vaidmenis (Raižienė, Endriulaitienė (2007). Kada komandos nariai turi keletą vaidmenų, tai gali lemti vaidmenų konfliktus bei sumažinti efektyvų komandos darbą - komandos narių konfliktai turėtų neigiamą įtaką specialiosios ugdymo įstaigos veiklai, todėl reikia gebėti vaidmenį pritaikyti veiklai konkrečioje situacijoje (Šimanskienė, Seilius, 2009).

## **Apibendrinimas**

Apibendrinant informacijos šaltiniuose pateiktą medžiagą apie komandinio darbo svarbą vaikų su negale centre galima akcentuoti, kad šią instituciją lankantys vaikai yra labiausiai socialiai pažeidžiami, jie negali patys savarankiškai išspręsti iškylančių problemų: tiek susijusių su sveikatos būkle, tiek susijusių su ugdymo(si) poreikiu ir galimybėmis. Vaikų su negale centro misija remiasi įvairiapusiškos pagalbos teikimu vaikams, turintiems įvairias negales. Vaikų su negale centre dirba įvairių specialybių darbuotojai, kurių bendras tikslas – padėti šią įstaigą lankantiems vaikams pagal galimybes gyventi prasmingą, kokybišką gyvenimą.

Pagalbos teikimas nėra vieno darbuotojo veiksmus apimanti veikla. Būtinai komandinis darbas ir gebėjimas suderinti individualaus ir komandinio darbo būdus. Komandinis darbas geriausiai išryškėja praktinėje veikloje, o jo sėkmę lemia: veiklos sąlygos ir aplinka; komandos narių išsilavinimas, tobulėjimas ir inovacijų paieška; užduočių ir tikslų suvokimas;



bendravimas ir bendradarbiavimas (komunikavimas). Specialieji vaikų poreikiai reikalauja sutelkto visų vaikų ugdančių specialistų dėmesio, todėl ir kyla darbo bendroje komandoje poreikis. Vadinasi, komandinį darbą reikia suvokti kaip komandos narių bendravimo nuolatinę plėtotę, geresnių ugdymo perspektyvų paiešką dirbant visiems kartu ir lygiaverčių partnerių sąveiką.

Telkiant komandą sėkmingam darbui dažnai susiduriama ir su neigiamais veiksniais: skubėjimu, išankstine nuomone, veiklos ir darbuotojų lyginimu, neįsisažmonintais vaidmenimis komandoje. Įvairių vaidmenų pasiskirstymas komandoje yra sėkmingai dirbančios komandos požymis, tačiau jeigu komandoje bus per daug vieno tipo darbuotojų, ji bus nesubalansuota. Dažnai keletas darbuotojų atitinka dviejų ar trijų vaidmenų charakteristikas, o kitas komandos narys neatitiks nė vieno vaidmens. Suprantama, kad komandinis vaidmuo yra kintantis, ir vienu metu darbuotojas gali atlikti kelis komandinius vaidmenis, tačiau kai komandos nariai turi keletą vaidmenų, tai gali lemti vaidmenų konfliktus bei sumažinti sėkmingą komandos darbą. Tai gali turėti neigiamą įtaką specialiosios ugdymo įstaigos veiklai, todėl reikia gebėti komandos nario vaidmenį pritaikyti veiklai konkrečioje situacijoje.

Pasitaiko atvejų, kai problemoms išspręsti nepakanka institucijoje dirbančių specialistų galios. Nereikia vengti į komandinį darbą įtraukti įvairių sričių ir įvairias patirtis turinčių specialistų iš kitų institucijų. Komandinį darbą institucijoje sustiprina rengiami susitikimai, seminarai, praktiniai mokymai, dalijimasis gerąja patirtimi. Pagrindine darbo forma specialiojo ugdymo institucijoje išlieka reguliarūs komandos narių susirinkimai, kurių metu suderinami vaiko ugdymo tikslai, aptariamas ugdymo procesas, rezultatai, darbo metodai.

Specialiojo ugdymo institucijoje dirbančios komandos tikslas – surasti priemones ir būdus, kaip sujungti institucijos narių energiją ir gabumus tam, kad būtų pasiektas pagrindinis tikslas – užtikrintos tokios ugdymo sąlygos, kuriomis vaikai galėtų įgyti nors dalinius gebėjimus bei būtų pasirengę prisitaikyti prie gyvenimo pokyčių.

## 2 skyrius. KOMANDINIO DARBO TELŠIŲ RAJONO VAIKŲ SU NEGALE CENTRE TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika

Remiantis išsamia literatūros analize numatyta atlikti du tyrimus: kokybinį (interviu) ir kiekybinį (anketinė apklausa). Tyrimo tikslas – išanalizuoti komandinio darbo svarbą Telšių rajono vaikų su negale centre. Pasirinktas pusiau struktūrizuoto interviu metodas. Šis metodas, anot Tidikio (2003), leidžia išsamiau ir detaliau suformuoti tiriamojo dalyko vaizdą, geriau suvokti nagrinėjamą reiškinį. Pati sąvoka „kokybė“ lemia šio metodo išskirtinumą ir atskleidžia tyrimo esmę. Interviu metu, kaip atlikimo technika, taikomas tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis (Kardelis, 2005). Interviu metu bus siekiama gauti išsamią informaciją apie komandinį darbą Vaikų su negale centre. Šis metodas pasirinktas todėl, kad informantai galėtų išsakyti patirtį savais žodžiais, nuodugniai papasakoti apie institucijoje dirbamą komandinį darbą. Interviu metu galima kontroliuoti apklausos sąlygas ir eigą, gretinti ir palyginti gautus rezultatus. Tyrimui buvo pasirinktas struktūrizuotas interviu tipas, suformuojant klausimus iš anksto, remiantis įvairia moksline literatūra (žr. 3 priedą) ir skirtas vaikų su negale centro medicinos darbuotojams.

Kardelio (2005) teigimu, anketinė apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas, pateikus anketą. Anketa – tai pagrindinis instrumentas reikiamai informacijai gauti. Kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodu siekta išsiaiškinti išorinius tiriamo reiškinio, komandinio darbo, požymius, gauti rodiklius, juos išreikšti procentais ir nustatyti reiškinio dydžius.

Remiantis įvairiais mokslinės literatūros šaltiniais buvo parengtos 2 anketos: Telšių rajono vaikų su negale centro pedagogams ir vaikų su negale tėvams.

Anketa pedagogams sudaryta iš 16 klausimų (žr. 1 priedą). Klausimai sudaryti atsižvelgiant į pedagogų darbo specifiškumą, todėl siekta išsiaiškinti: ar vaikų su negale centre taikomas komandinis darbas; ar komandinis darbas yra pranašesnis už individualų darbą; ar darbuotojai centre skatinami dirbti komandoje; kaip vertinama komandinio darbo svarba institucijos veiklai; ar institucijos vadovas(-ė) palaiko komandinį darbą; ar asmeniškai pakanka kompetencijų, kad galėtų vertinti komandinio darbo efektyvumą; kokių išteklių trūksta komandinio darbo efektyvinimui institucijoje; nuo ko priklauso darbo efektyvumas komandoje; ar komandinį darbą centre reikėtų taikyti plačiau; ar komandinis darbas turi įtakos darbui institucijoje (jei taip, tai prašoma apibūdinti plačiau); nurodyti, pagal kokius kriterijus įvertinamas komandos veiklos efektyvumas; ar galima įvardinti asmeninį ryšį su komanda; kas

lemia efektyvų komandinį darbą specialiojo ugdymo institucijoje; kaip efektyviai dirbanti komanda gali pagerinti institucijos veiklą; ar komandinis darbas įtakoja specialiųjų poreikių vaikų būklę.

Anketa tėvams taip pat sudaryta iš 16 klausimų (žr. 2 priedą). Anketos klausimai susiję su darbe iškeltais uždaviniais, todėl siekta išsiaiškinti: ar priimtina, kad Vaikų su negale centre visas darbas vykdomas komandiniu būdu; ar centro darbuotojai gerai žino komandinio darbo tikslus; ar komandinis darbas centre pakankamai efektyvus; ar darbuotojų komanda turi pakankamai gebėjimų ir žinių ugdyti vaikus su negale; ar komandinio darbo puoselėjimas ir tobulinimas daro darbą kokybiškesniu; kokie pastebimi komandinio darbo trūkumai, kuriuos būtina šalinti; ar pritariama teiginiui, kad komandoje gali dirbti kas nori; ar centro darbuotojai nuoširdžiai atlieka savo darbą; ar centro darbuotojai bendrauja su tėvais; ar centro darbuotojai aiškina komandinio darbo pranašumus; ar tikslinga su negalę turinčiais vaikais dirbti komandinį darbą; ar komandinis darbas turi įtakos vaiko sveikatai; kaip siūloma efektyvinti komandinį darbą; ar komandinis darbas padeda integruotis į socialinę aplinką; ar vaiko sergamumas sumažėjo dirbant komandinį darbą.

Respondentai galėjo pasirinkti jam tinkamiausią atsakymo variantą.

Iš viso buvo išdalinta 114 anketų: 85 tėvams, 29 pedagogams. Sugrižo anketų: 89.

Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta SPSS programa, grafiniam tyrimo rezultatų vaizdavimui naudota MS Exel 2003 programa. Statistinės duomenų analizės rezultatai pateikiami paveiksluose ir lentelėse.

## **2. 2. Respondentai**

Tyrimas buvo atliktas Telšių rajono vaikų su negale centre, 2012 m. sausio – vasario mėnesiais.

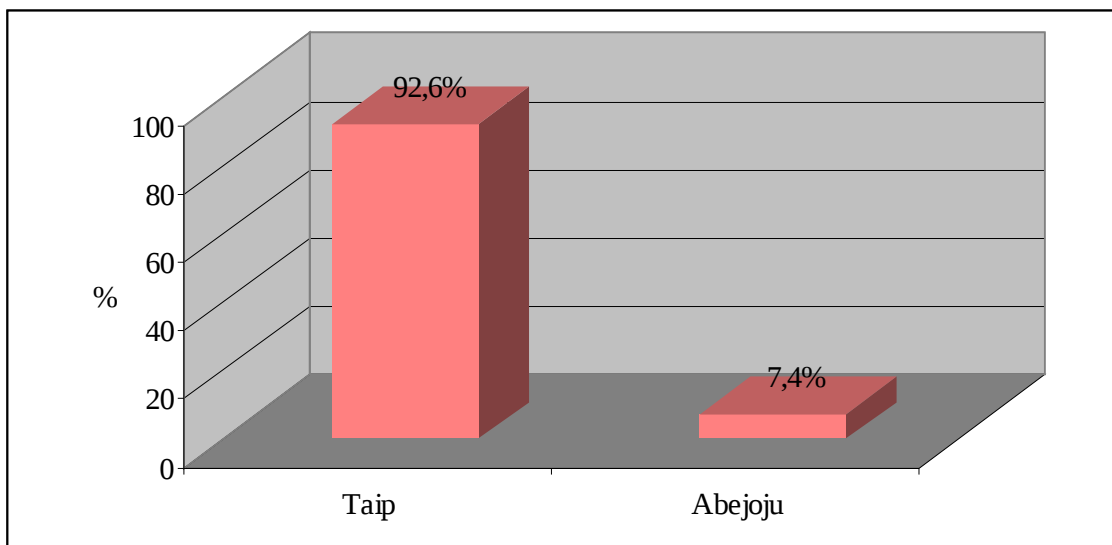
Įgyvendinant darbo tikslą buvo organizuota anketinė apklausa pagal tokius atrankos kriterijus: apklausti Vaikų su negale centro pedagogai ir Vaikų su negale centrą lankančiųjų tėvai.

Informantais pasirinkti Vaikų su negale centro 6 medicinos darbuotojai. Informantai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir kur bus panaudoti tyrimo metu gauti duomenys. Interviu laikas buvo suderintas iš anksto, informantams garantuotas anonimiškumas. Interviu metu gauti atsakymai buvo surašyti protokoluose (žr. 4 priedą), paskui aprašyti ir apibendrinti.

## 2. 3. Komandinio darbo Telšių rajono vaikų su negale centre tyrimo rezultatų analizė

### Pedagogų požiūris į komandinį darbą

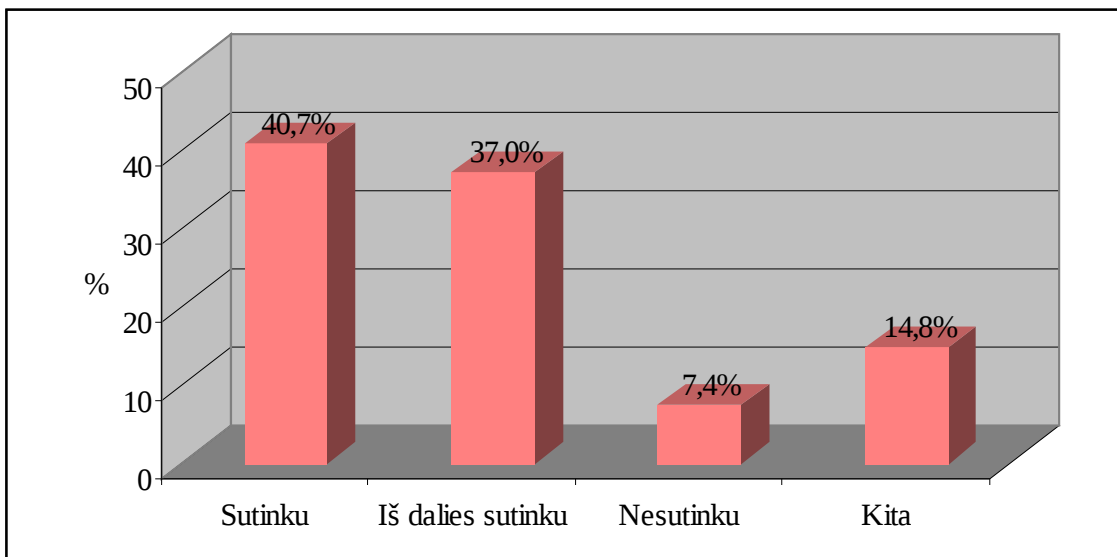
Buvo apklausti 27 šiame centre dirbantys pedagogai. Jų buvo klausama, ar vaikų su negale centre taikomas komandinis darbas. Didžioji dalis pedagogų (25) atsakė teigiamai, 2 pedagogai atsakė abejoju ( žr. 1 pav.).



**1 pav.** Pedagogų nuomonė, ar vaikų su negale centre taikomas komandinis darbas, %

Kaip matoma iš paveiksle pateiktų duomenų, vaikų su negale centre taikomas komandinis darbas ir tai patvirtina didžiosios dalies pedagogų atsakymai.

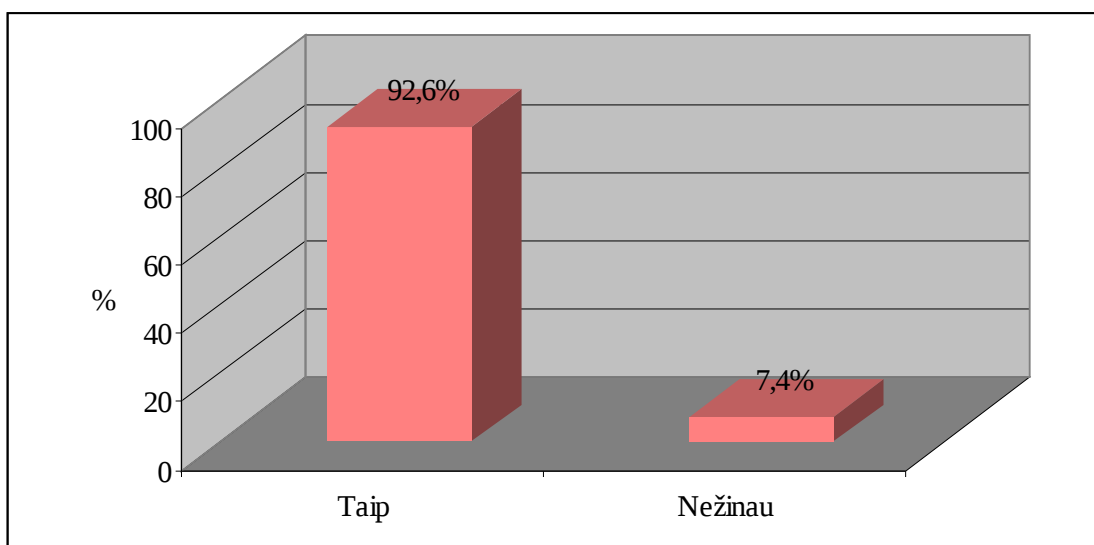
Sekančiu klausimu pedagogų buvo klausama, ar komandinis darbas yra pranašesnis už individualų darbą. Apklaustos rezultatai parodė, kad dauguma pedagogų (11) sutinka, jog komandinis darbas yra pranašesnis už individualų darbą, 10 pedagogų iš dalies sutinka, 2 pedagogai nesutinka (2 pav.).



**2 pav.** Pedagogų nuomonė, ar komandinis darbas yra pranašesnis už individualų darbą, %

Gauti duomenys leidžia teigti, kad komandoje dirbantys asmenys, laikydamiesi savitarpio pasitikėjimo, bendravimo ir bendradarbiavimo principo derina tarpusavio veiksmus, turimas žinias, siekia bendro tikslo, tiki, kad atliekama veikla yra prasminga ir naudinga, nuolat ieško naujų būdų kaip tobulėti ir tobulinti savo bendrą darbą, prisiima atsakomybę už darbo rezultatus, ką vienam asmeniui būtų sunku atlikti. Matyti, kad daugiau kaip pusė pedagogų sutinka ar iš dalies sutinka su teiginiu, kad komandinis darbas yra pranašesnis už individualų darbą. 14,8 proc. nurodo komandinio ir individualaus darbo svarbą.

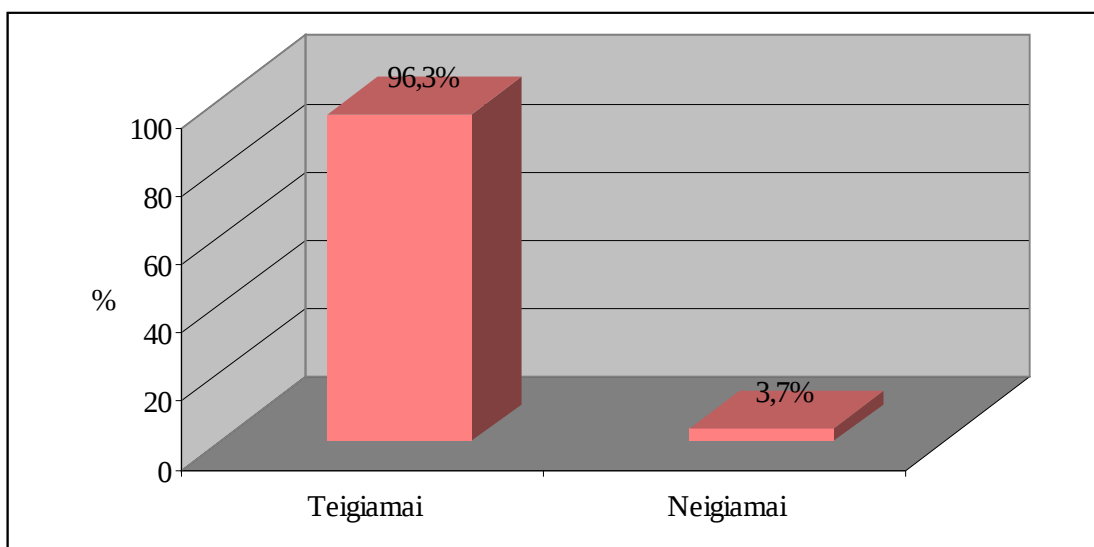
Tyrimo metu norėta išsiaiškinti, ar darbuotojai centre skatinami dirbti komandoje. Didžioji dalis pedagogų (25) nurodė, kad darbuotojai centre yra skatinami dirbti komandoje, 2 pedagogai nurodė, kad nežino (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Pedagogų nuomonė apie tai, ar darbuotojai centre skatinami dirbti komandoje, %

Galima daryti išvadą, kad glaudus vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimas, geras psichologinis klimatas, kai vadovai ugdo kolektyviškumo jausmą tarp komandos narių, domisi darbuotojų pasiekimais, suteikia galimybę tobulėti, ir tai suvokiama kaip skatinimas dirbti komandoje. Beveik visi pedagogai sutinka, kad yra skatinami dirbti komandoje, vadinasi komandinis darbas centre yra suvokiamas kaip tinkama veiklos forma.

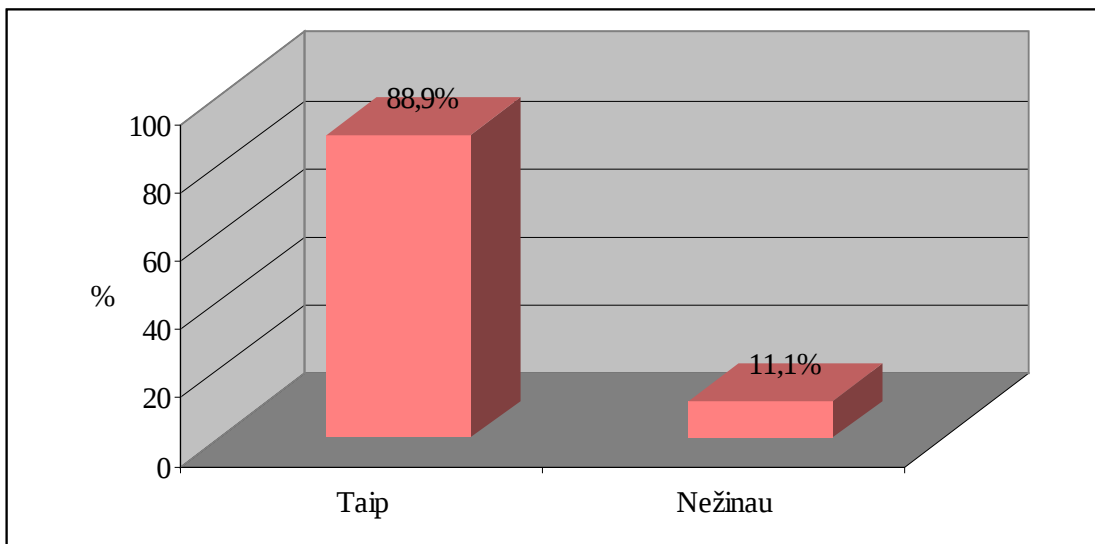
Pedagogų buvo klausama, kaip jie vertina komandinio darbo svarbą institucijos veiklai. Beveik visi pedagogai (26) komandinio darbo svarbą institucijos veiklai vertina teigiamai (žr.4 pav.).



**4 pav.** Pedagogų nuomonė apie komandinio darbo svarbos institucijos veiklai vertinimą, %

Tenka pažymėti, kad institucijos veiklos sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių, tarp kurių išskiriama komandinio darbo svarba. Visa tai lengviausiai pasiekama tada, kai tikslai iškeliami visų institucijos narių pastangomis, o konkrečios užduotys paskirstomos atskiroms žmonių grupėms. Komandoje dirbantys asmenys gali pateikti kūrybiškesnius sprendimus ir skatinti naujoves, ir tai duoda didesnę naudą visos institucijos veiklai, negu pavienių darbuotojų pastangos įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Didžiausios daugumos pedagogų nuomone, jie teigiamai vertina komandinio darbo svarbą institucijai.

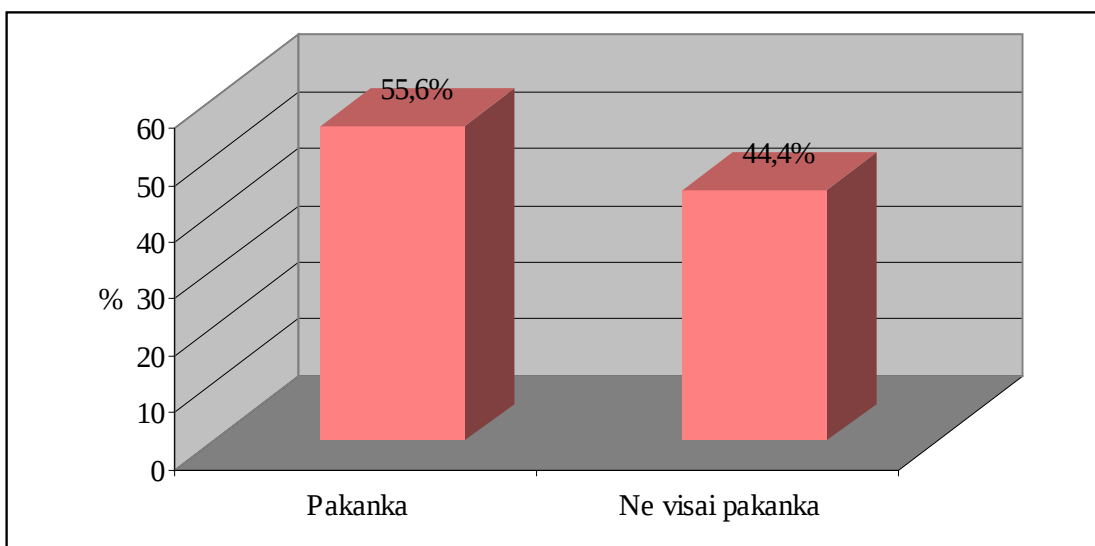
Pedagogų buvo klausama, ar institucijos vadovas(-ė) palaiko komandinį darbą. Didžioji dalis pedagogų (24) atsakė teigiamai, t.y. institucijos vadovas(-ė) palaiko komandinį darbą, ir 3 pedagogai nežino (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Pedagogų nuomonė apie institucijos vadovo(-ės) komandinio darbo palaikymą, %

Didžiosios daugumos pedagogų atsakymai leidžia teigti, kad institucijos vadovas(-ė) palaiko komandinį darbą. Iš tiesų institucijoje diegiant komandinio darbo modelį, didelis vaidmuo tenka vadovui, jo požiūriui į komandinį darbą, jo gebėjimui suburti komandą ir, svarbiausia, žinojimui, ko norima iš komandos narių, kokius tikslus komanda įgyvendins.

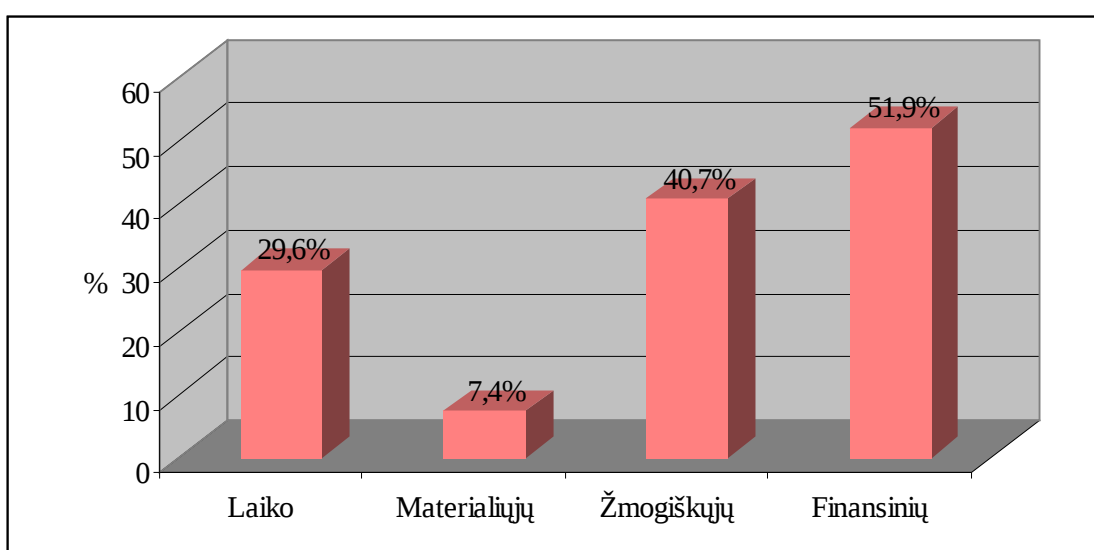
Pedagogų buvo klausiama, ar jiems asmeniškai pakanka kompetencijų, kad galėtų vertinti komandinio darbo efektyvumą. Šiek tiek daugiau nei pusė pedagogų (15) nurodė, kad jiems asmeniškai pakanka kompetencijų, kad galėtų vertinti komandinio darbo efektyvumą, 12 pedagogų nurodė, kad ne visai pakanka (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Pedagogų nuomonė, ar jiems asmeniškai pakanka kompetencijų, kad galėtų vertinti komandinio darbo efektyvumą, %

Gauti duomenys rodo, kad respondentai yra įsitikinę, jog jiems pakanka kompetencijų. Komandos efektyvią veiklą, siekiant rezultatų, įgyvendinant užsibrėžtus tikslus lemia komandos nariams būtini gebėjimai atlikti tam tikras veiklas, t.y. būtinos tam tikros kompetencijos. Kad komanda dirba efektyviai, parodo komandos narių žinios, praktiniai gebėjimai spręsti problemas nedelsiant, nuostatos, kad komanda gerai atlieka užduotis, poreikis nuolat mokytis ir tobulėti.

Pedagogų buvo prašoma nurodyti, kokių išteklių trūksta komandinio darbo efektyvinimui institucijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad labiausiai trūksta finansinių išteklių (15), žmogiškųjų išteklių (11), laiko išteklių (8 pedagogai), materialųjų išteklių (2 pedagogai) (žr. 7 pav.).

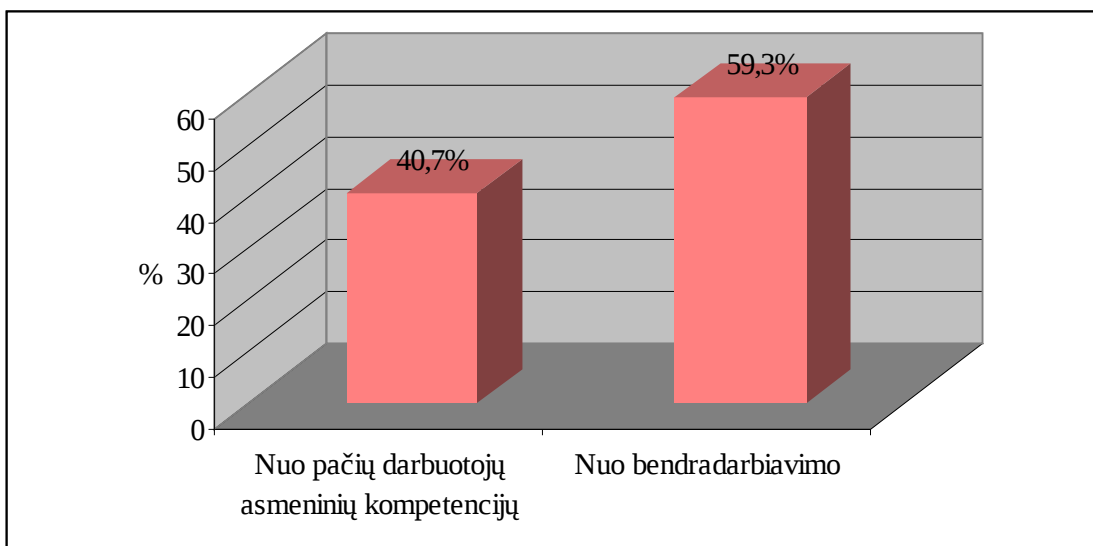


**7 pav.** Pedagogų nuomonė apie išteklius, kurių trūksta komandinio darbo efektyvinimui institucijoje, %

Kaip matoma iš pateiktų duomenų, komandinio darbo efektyvinimui labiausiai trūksta finansinių išteklių. Specialiojo ugdymo institucijos tikslas – surasti priemones ir būdus, kaip sujungti institucijos narių energiją ir gabumus tam, kad būtų pasiektas pagrindinis tikslas – užtikrintos tokios ugdymo sąlygos, kuriomis vaikai galėtų įgyti nors dalinius gebėjimus, būtų pasirengę prisitaikyti prie pokyčių. Kai jaučiamas finansinių išteklių trūkumas, sunku gerinti vaikų gyvenimo kokybę, stiprinti jų sveikatą, sukurti saugią ir jaukią aplinką. Nemažiau svarbūs žmogiškieji ištekliai, kurie suvokiami kaip profesionalių darbuotojų skaičius, jų tinkamas išsilavinimas, pasiruošimas dirbti su neįgaliais vaikais.

Pedagogų buvo klausama, nuo ko priklauso darbo efektyvumas komandoje. 16 pedagogų nurodė, kad darbo efektyvumas komandoje priklauso nuo bendradarbiavimo, 11 pedagogų nuo – pačių darbuotojų asmeninių kompetencijų (žr. 8 pav.).

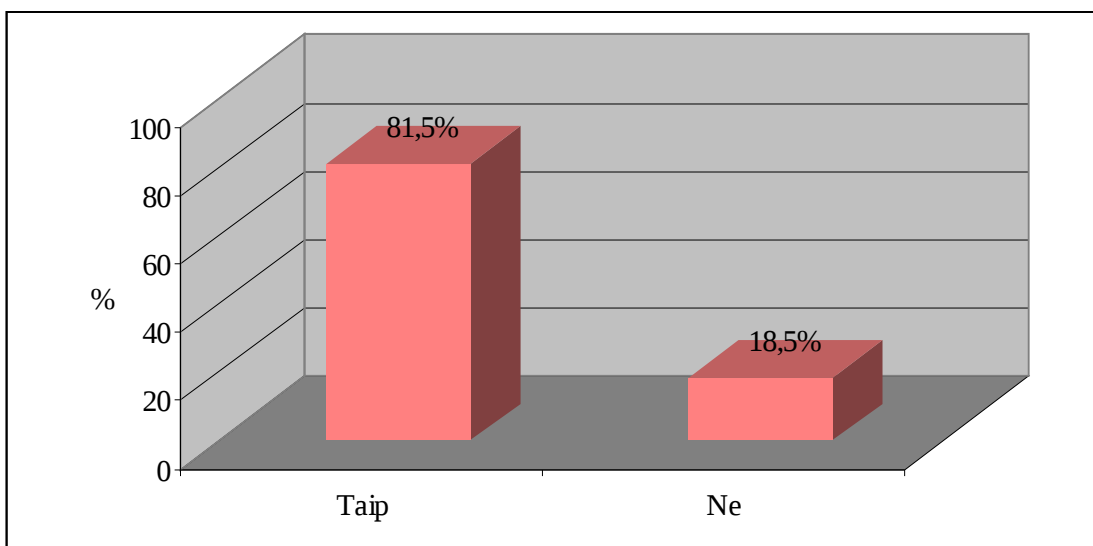




**8 pav.** Pedagogų nuomonė apie tai, nuo ko priklauso darbo efektyvumas komandoje, %

Iš pateiktų duomenų matyti, kad darbo efektyvumas beveik lygiomis dalimis priklauso nuo bendradarbiavimo ir darbuotojų kompetencijų. Komandinis darbas negali būti sėkmingai vykdomas, jei jos nariai nebendradarbiauja arba yra nekompetentingi. Veiklos rezultatai yra geriausias rodiklis, leidžiantis spręsti apie efektyvų darbą komandoje.

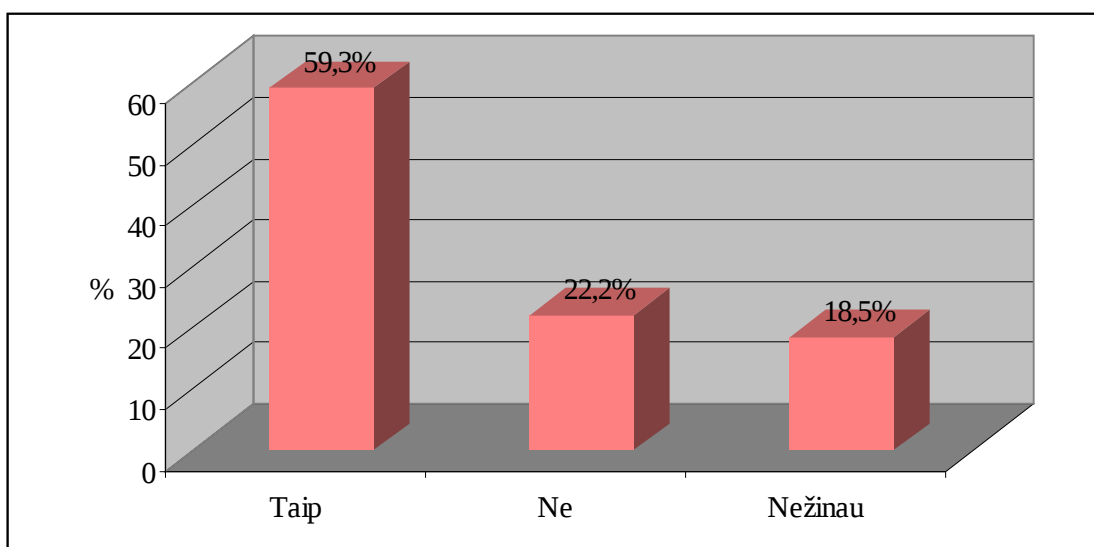
Pedagogų buvo klausama, ar komandinį darbą centre reikėtų taikyti plačiau. Didžioji dalis pedagogų (22) atsakė teigiamai, 5 pedagogai – neigiamai (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Pedagogų nuomonė apie komandinio darbo centre taikymo plėtrą, %

Galima teigti, kad vaikų su negale centro pedagogai yra įsitikinę, kad institucijoje komandinį darbą galima taikyti dar plačiau. Akivaizdu, kad ne visuose veiklos baruose dirbama bendromis jėgomis. Tačiau negalima nepastebėti, kad dirbant su neįgaliu vaiku, dažnai tenka bendrauti individualiai, teikti tik tam vaikui reikalingą pagalbą.

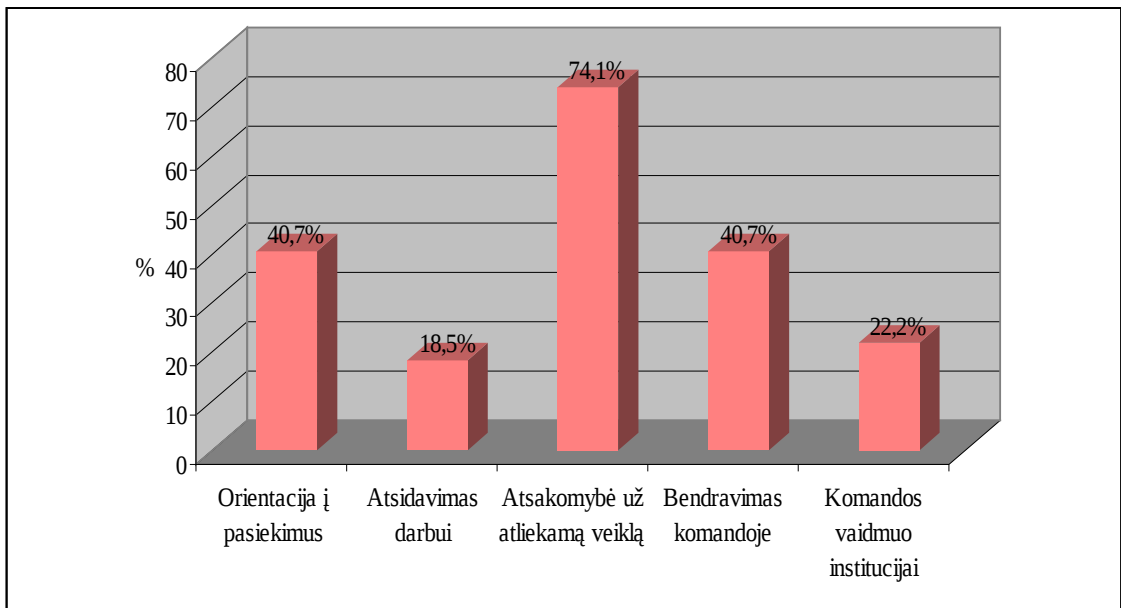
Pedagogų buvo klausiama, ar komandinis darbas turi įtakos jų darbui institucijoje. 16 pedagogų mano, kad komandinis darbas turi įtakos jų darbui institucijoje, 6 pedagogų atsakė neigiamai ir 5 pedagogai nežino (žr. 10 pav.).



**10 pav.** Pedagogų nuomonė apie komandinio darbo įtaką jų darbui institucijoje, %

Iš pateiktų duomenų matyti, kad dirbdami komandoje pedagogai jaučiasi stipresni, gali pasidalinti patirtimi su komandos nariais, sulaukti paramos, todėl jie institucijoje save suvokia kaip reikšmingą jos dalį. Dirbdami komandinį darbą pedagogai sėkmingas bendrauja tarpusavyje, visiškai pasitiki vieni kitais, išmoksta konstruktyviai spręsti problemas, konfliktus, taikyti efektyvius veiklos būdus, optimaliai spręsti problemas, operatyviai priimti nutarimus.

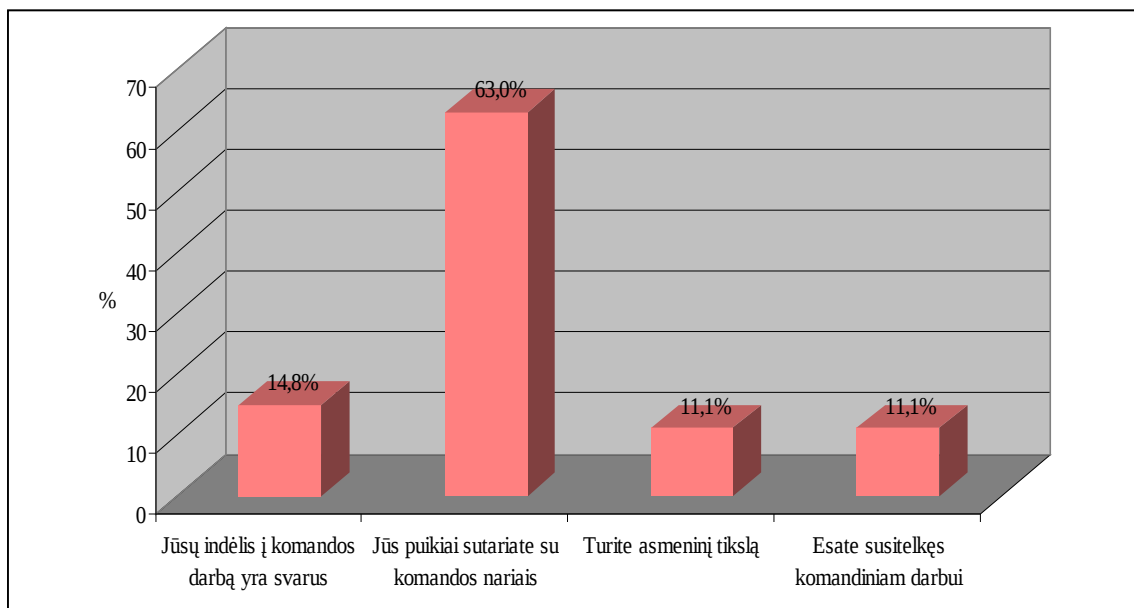
Pedagogų buvo prašoma nurodyti, pagal kokius kriterijus įvertintų komandos veiklos efektyvumą. Daugiausia pedagogų (20) nurodė atsakomybę už atliekamą darbą, 11 pedagogų – orientaciją į pasiekimus, 11 pedagogų – bendravimą komandoje, 6 pedagogai – komandos vaidmenį institucijoje ir 5 pedagogai – atsidavimą darbui (žr.11 pav.).



**11 pav.** Kriterijai, pagal kuriuos pedagogai įvertintų komandos veiklos efektyvumą, %

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, svarbiausias kriterijus dirbant su neįgaliais vaikais yra atsakomybė už atliekamą veiklą, bendravimas komandoje, noras pasiekti gerų veiklos rezultatų.

Pedagogų buvo klausiama, ar gali įvardinti savo asmeninį ryšį su komanda. 63,0 proc. pedagogų nurodė, kad jie puikiai sutaria su komandos nariais, 14,8 proc. pedagogų indėlis į komandos darbą yra svarus, 11,1 proc. pedagogų turi asmeninį tikslą ir 11,1 proc. – yra susitelkę komandiniam darbui (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Pedagogų įvardintas asmeninis ryšys su komanda, %

Galima pažymėti, kad respondantai įsitikinę, jog jie puikiai sutaria su komandos nariais ir jų indėlis į komandos darbą yra svarus. Šie duomenys leidžia manyti, kad kiekvieno

komandos nario sutarimas su kitais nariais yra pagrindinis stimulus veiksmingai dirbti komandinį darbą.

Pedagogų buvo klausama, kas lemia efektyvų komandinį darbą specialiojo ugdymo institucijoje. Daugiausia pedagogų (24) nurodė, kad tai – bendras sprendimų priėmimas, 14 pedagogų – pagarba vienas kitam, 14 pedagogų – tolerancija klientams, 12 pedagogų – nuoširdūs santykiai, 6 pedagogai – atvirumas naujovėms ir 1 pedagogas – lojalumas institucijai (žr.1 lentelė).

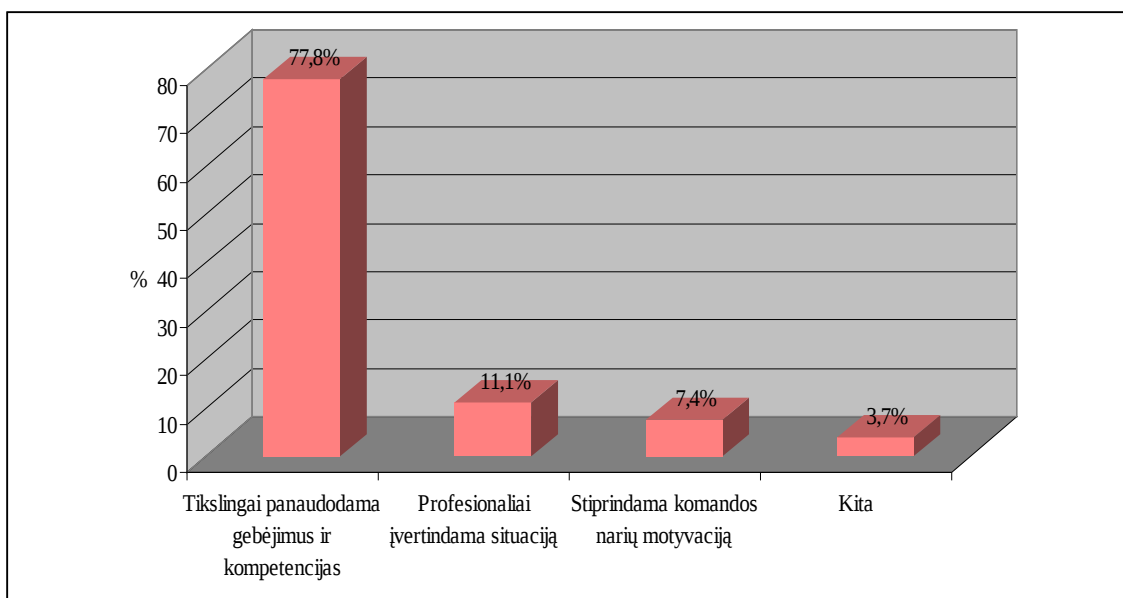
1 lentelė

**Pedagogų nuomonė apie efektyvų komandinį darbą specialiojo ugdymo institucijoje lemiančius veiksnius**

Lemiantys veiksniai	%
Pagarba vienas kitam	51,9
Nuoširdūs santykiai	44,4
Atvirumas naujovėms	22,2
Bendras sprendimų priėmimas	88,9
Tolerancija klientams	51,9
Lojalumas institucijai	3,7

Iš gautų duomenų galima spręsti, kad tik tarpusavyje sutariantys, bendraujantys ir bendradarbiaujantys komandos nariai gali veiksmingai bendrai priimti sprendimus ir tai įtakoja efektyvų komandinį darbą. Nemažiau svarbi tolerancija klientams, pagarba vienas kitam, nuoširdūs santykiai. Darbuotojų pagalba vienas kitam, atvirumas ir bendras problemų sprendimas yra tikslų įgyvendinimo sėkmės sąlyga. Nuo komandos pasirengimo efektyviai dirbti priklauso ir efektyvesnis vaikų su negale ugdymas.

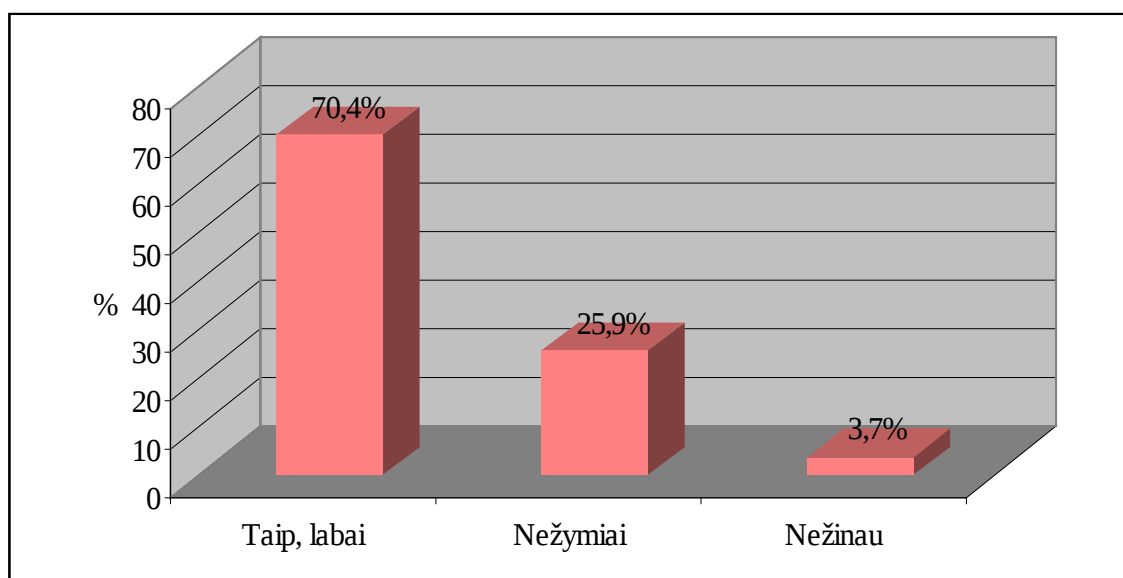
Pedagogų buvo klausama, kaip efektyviai dirbanti komanda gali pagerinti institucijos veiklą. Daugiausia pedagogų (21) nurodė, kad efektyviai dirbanti komanda gali pagerinti institucijos veiklą tikslingai panaudodama gebėjimus ir kompetencijas, 3 pedagogai – profesionaliai įvertindama situaciją, 2 pedagogai – stiprindama komandos narių motyvaciją, 1 pedagogas – kita (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Pedagogų nuomonė apie efektyviai dirbančios komandos galimybę pagerinti institucijos veiklą, %

Pateikti duomenys rodo, kad didžioji dalis pedagogų mano, jog efektyviai dirbanti komanda gali pagerinti institucijos veiklą tikslingai panaudodama gebėjimus ir kompetencijas. Tai koreliuoja su visa komandinio darbo veikla ir jos samprata, nes komandoje turi dirbti profesionalai. Specialieji vaiko poreikiai reikalauja sutelkto visų vaikų ugdančių specialistų dėmesio, todėl ir kyla darbo bendroje komandoje poreikis.

Pedagogų buvo klausiama, ar komandinis darbas įtakoja specialiųjų poreikių vaikų būklę. Didžioji dalis pedagogų (19) nurodė, kad komandinis darbas įtakoja specialiųjų poreikių vaikų būklę, 7 pedagogai – nežymiai įtakoja, 1 pedagogas nežino (žr.14 pav.).



**14 pav.** Pedagogų nuomonė apie komandinio darbas įtaką vaikų būklei, %

Galima daryti išvadą, kad komandos specialistų bendrai siekiami tikslai, veiksmų koordinavimas ir galimybė mokytis vienas iš kito lemia vaiko gerovę, pedagogų (komandos narių) tobulėjimą, institucijos bendruomenės tvirtėjimą. Ši teiginį pagrindžia ir gauti duomenys, kurie rodo, kad komandinis darbas įtakoja specialiųjų poreikių vaikų būklę. Tačiau šiuo atveju nieko nepasakyta apie vaikų sveikatos būklės pokyčius, nes jeigu vaikas turi sunkią fizinę ar psichinę negalę, vargu ar komandinis darbas gali ją pakeisti ar pagerinti. Geriausiu atveju komandos specialistai stengiasi gerinti vaiko gyvenimo kokybę, padeda tėvams įveikti su vaiko negale susijusius sunkumus.

**Apibendrinant pedagogų požiūrį** į komandinį darbą Vaikų su negale centre galima teigti, kad centre taikomas komandinis darbas, o daugiau kaip pusė pedagogų sutinka ar iš dalies sutinka su teiginiu, kad komandinis darbas yra pranašesnis už individualų darbą. Pedagogai nurodo, kad yra skatinami dirbti komandoje, vadinasi komandinis darbas centre yra suvokiamas kaip svarbi veiklos forma.

Pedagogai teigiamai vertina komandinio darbo svarbą institucijai ir mano, kad jiems asmeniškai pakanka kompetencijų, kad galėtų vertinti komandinio darbo efektyvumą. Kad komanda dirba efektyviai, parodo komandos narių žinios, praktiniai gebėjimai spręsti problemas nedelsiant, nuostatos, kad komanda gerai atlieka užduotis, poreikis nuolat mokytis ir tobulėti. Jaučiamas finansinių išteklių trūkumas, todėl sunkiau gerinti vaikų gyvenimo kokybę, stiprinti jų sveikatą, sukurti saugią ir jaukią aplinką.

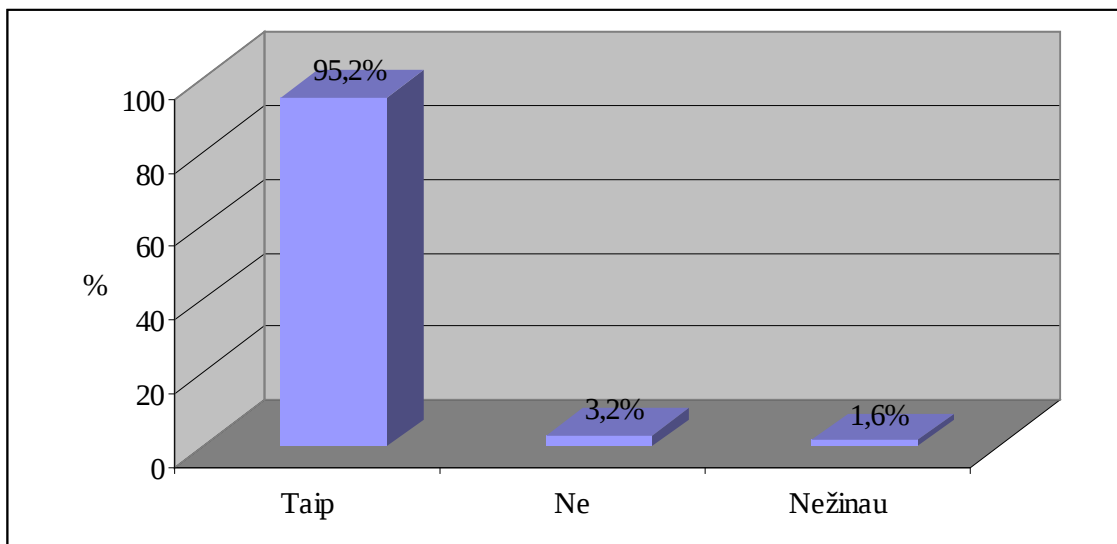
Komandinis darbas centre vykdomas sėkmingai, nes jos nariai bendradarbiauja ir yra nekompetentingi, tačiau mano, kad institucijoje komandinį darbą galima taikyti dar plačiau. Dirbdami komandoje pedagogai jaučiasi stipresni, gali pasidalinti patirtimi su komandos nariais, sulaukti paramos, todėl jie institucijoje save suvokia kaip reikšmingą jos dalį.

Svarbiausias kriterijus dirbant su neįgaliais vaikais yra atsakomybė už atliekamą veiklą, bendravimas komandoje, noras pasiekti gerų veiklos rezultatų. Pedagogai įsitikinę, kad kiekvieno komandos nario sutarimas su kitais nariais yra pagrindinis stimulus veiksmingai dirbti komandinį darbą. Darbuotojų pagalba vienas kitam, atvirumas ir bendras problemų sprendimas yra tikslų įgyvendinimo sėkmės sąlyga.

Specialieji vaiko poreikiai reikalauja sutelkto visų vaikų ugdančių specialistų dėmesio, todėl ir kyla darbo bendroje komandoje poreikis. Komandos specialistų bendrai siekiami tikslai, veiksmų koordinavimas ir galimybė mokytis vienas iš kito lemia vaiko gerovę, pedagogų (komandos narių) tobulėjimą, institucijos bendruomenės tvirtėjimą. Ši teiginį pagrindžia ir gauti duomenys, kurie rodo, kad komandinis darbas įtakoja specialiųjų poreikių vaikų būklę.

### Tēvų požiūris į komandinį darbą

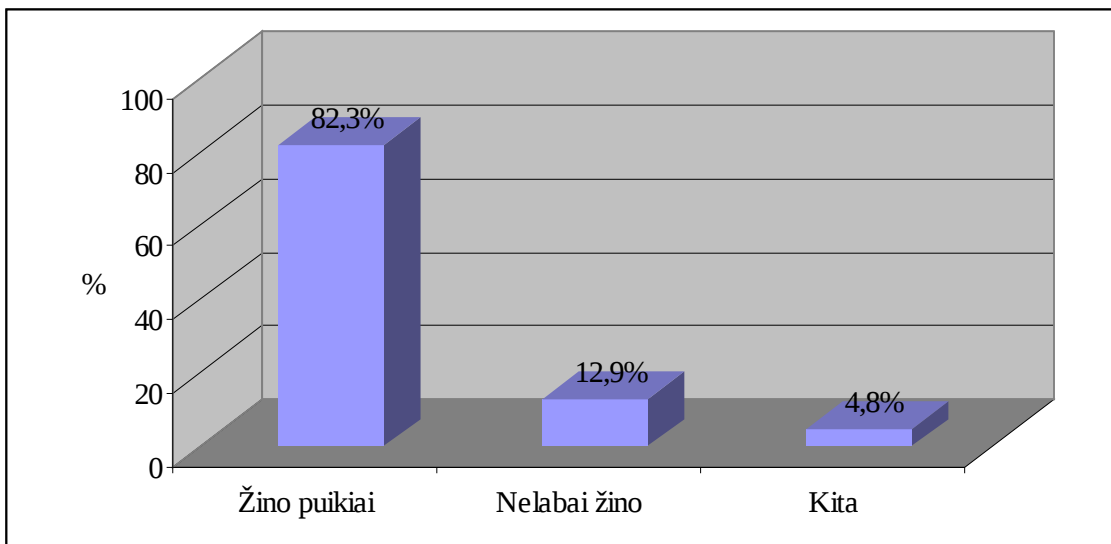
Tyrimo metu norėta išsiaiškinti, ar tėvams priimtina, kad Vaikų su negale centre visas darbas vykdomas komandiniu būdu. Beveik visi tėvai (59) atsakė teigiamai, 2 tėvai nežino ir 1 tėvas atsakė neigiamai (žr. 15 pav.).



**15 pav.** Tėvų nuomonė apie Vaikų su negale centre viso darbo vykdomą komandiniu būdu priimtinumą, %

Iš gautų duomenų matyti, kad didžioji dauguma tėvų pritaria komandiniam darbui institucijoje ir tik nedidelė dalis tam nepritaria. Galima manyti, kad kai kuriems tėvams yra priimtinas individualus darbas su neįgaliu vaiku, kaip geresnės priežiūros, pagalbos teikimo garantas arba kaip tradicinis ugdymo būdas.

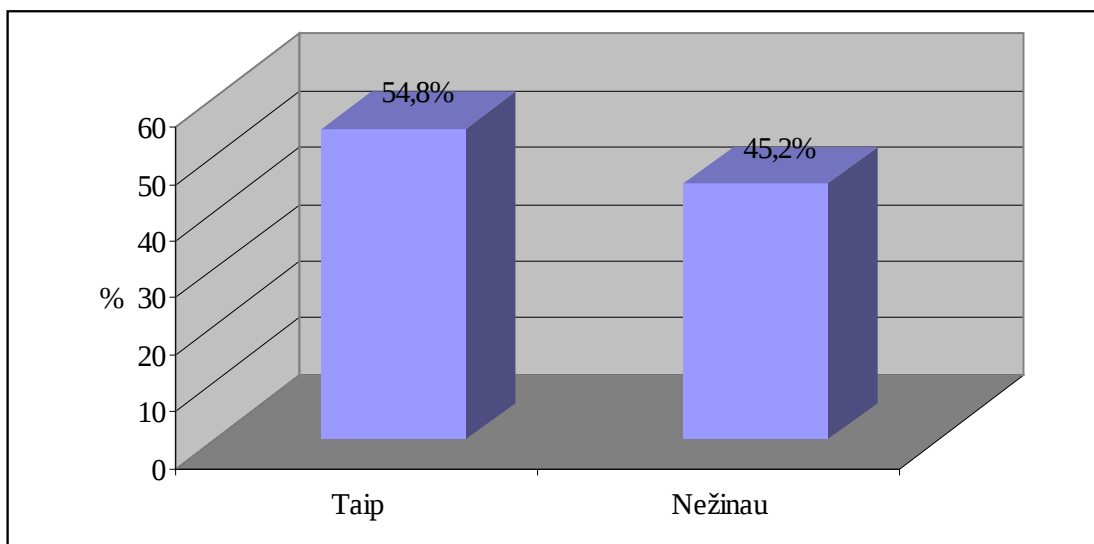
Sekančiu klausimu tėvų buvo klausama, ar centro darbuotojai gerai žino komandinio darbo tikslus. Didžioji dalis tėvų (51) mano, kad centro darbuotojai puikiai žino komandinio darbo tikslus, 8 tėvai nurodė, kad centro darbuotojai nelabai žino komandinio darbo tikslus ir 3 tėvai nurodė „Kita“ (žr. 16 pav.).



**16 pav.** Tėvų nuomonė apie tai, ar centro darbuotojai gerai žino komandinio darbo tikslus, %

Iš pateiktų duomenų matyti, kad tėvai įsitikinę, jog Vaikų su negale centro darbuotojai gerai žino komandinio darbo tikslus. Tokiu atveju tėvai gali būti ramūs ir užtikrinti, kad specialistų komanda tinkamai pasirūpins vaiku, jie pasitiki komandos narių atliekama veikla.

Tėvų buvo klausama, ar komandinis darbas centre pakankamai efektyvus. Šiek tiek daugiau nei pusė tėvų (34) atsakė teigiamai ir 28 tėvai nežino (žr. 17 pav.).

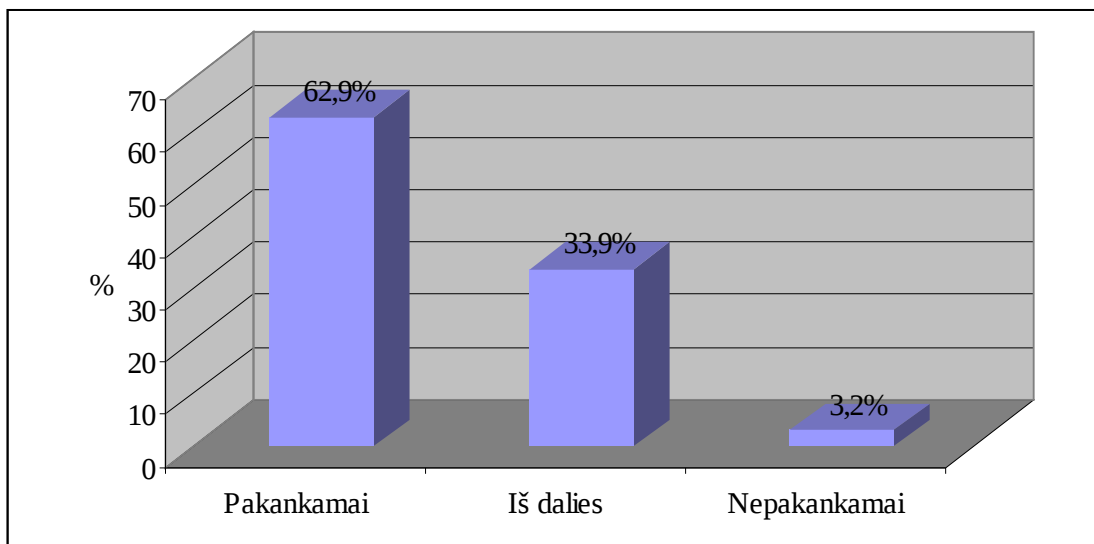


**17 pav.** Tėvų nuomonė apie komandinio darbo centre efektyvumą, %

Galima pažymėti, kad daugiau kaip pusė tėvų mano, kad komandinis darbas centre pakankamai efektyvus. Komandinis darbas su specialiųjų poreikių vaikais charakterizuojamas pakankamai gerai, nes švietimo pokyčiai atskleidė veiklios ir darnios komandos svarbą vaikų ugdymo procese.



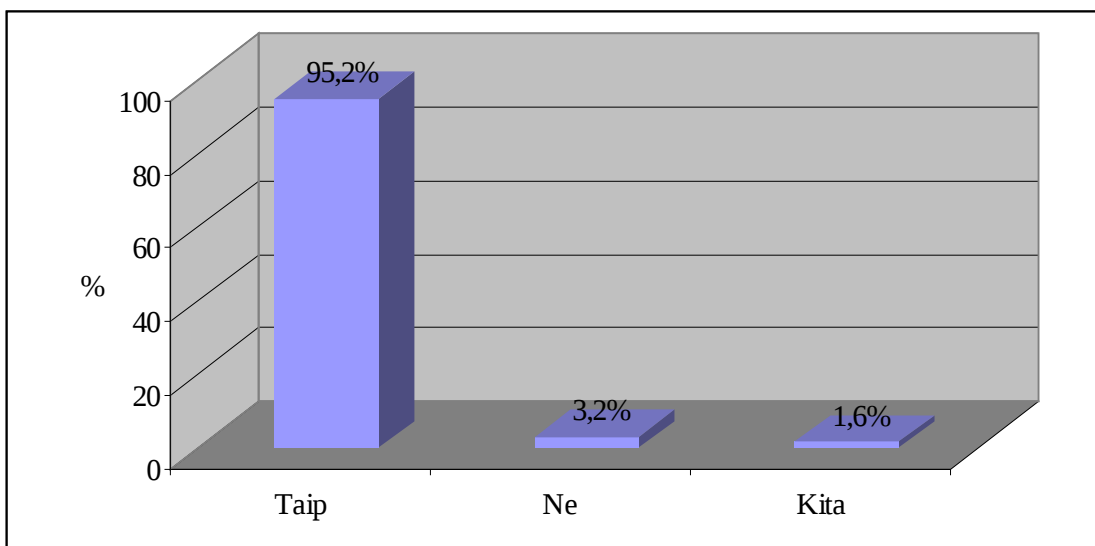
Tėvų buvo klausiama, ar darbuotojų komanda turi pakankamai gebėjimų ir žinių ugdyti vaikus su negale. Dauguma tėvų (39) nurodė, kad komanda turi pakankamai gebėjimų ir žinių ugdyti vaikus su negale, 21 tėvas mano, kad iš dalies ir 2 tėvai – nepakankamai (žr. 18 pav.).



**18 pav.** Tėvų nuomonė, ar darbuotojų komanda turi pakankamai gebėjimų ir žinių ugdyti vaikus su negale, %

Pateikti duomenys rodo, kad daugiau kaip pusė tėvų mano, jog institucijos komanda turi pakankamai gebėjimų ir žinių ugdyti vaikus su negale. Kadangi kiekvienas komandos narys atlieka tam tikrą vaidmenį arba tuos vaidmenis kas nors paskiria, vadinasi tik turintis didelę patirtį, gebėjimų ir žinių darbuotojas gali sėkmingai atlikti jam pavestus darbus.

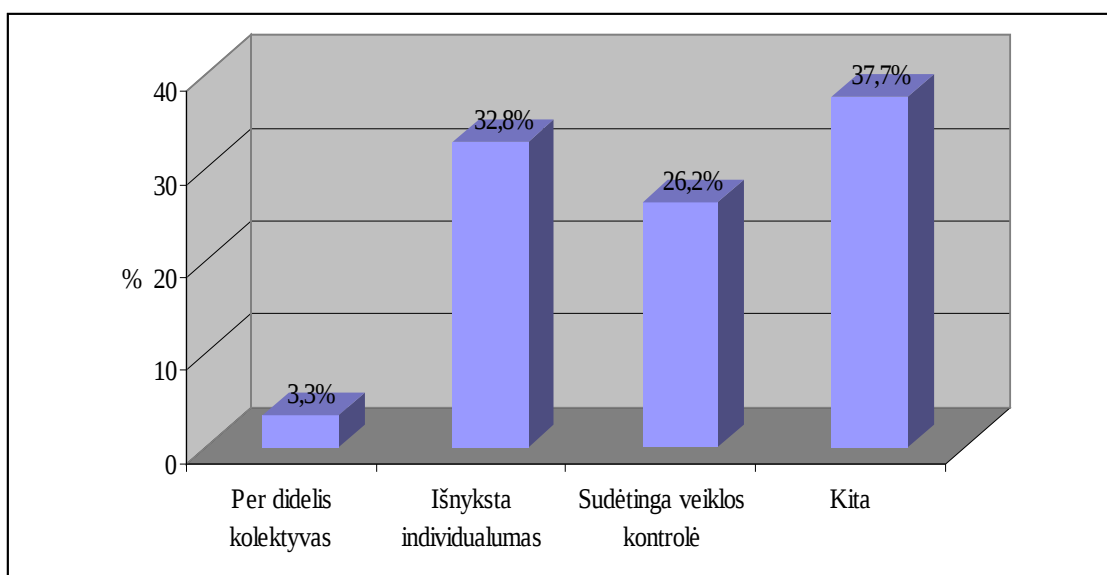
Tėvų buvo klausiama, ar komandinio darbo puoselėjimas ir tobulinimas daro darbą kokybiškesniu. Beveik visi tėvai (59) mano, kad komandinio darbo puoselėjimas ir tobulinimas daro darbą kokybiškesniu ir tik 2 tėvai atsakė neigiamai (žr.19 pav.).



**19 pav.** Tėvų nuomonė apie komandinio darbo puoselėjimą ir tobulinimą, %

Galima teigti, kad tinkamai suformuotos ir toliau tobulinamos komandos nariai pasižymi skirtingais gebėjimais ir kompetencijomis bei skirtingais asmenybių tipais. Tai užtikrina, kad kiekvienoje situacijoje bus žmogus, turintis reikalingų savybių. Nuolat puoselėjamoje komandoje visada bus nuomonių įvairovė, kuri leis įvertinti situaciją iš skirtingų pozicijų. Stiprią komandą lydi ir komandinė dvasia, kurią palaiko jos narių lojalumas.

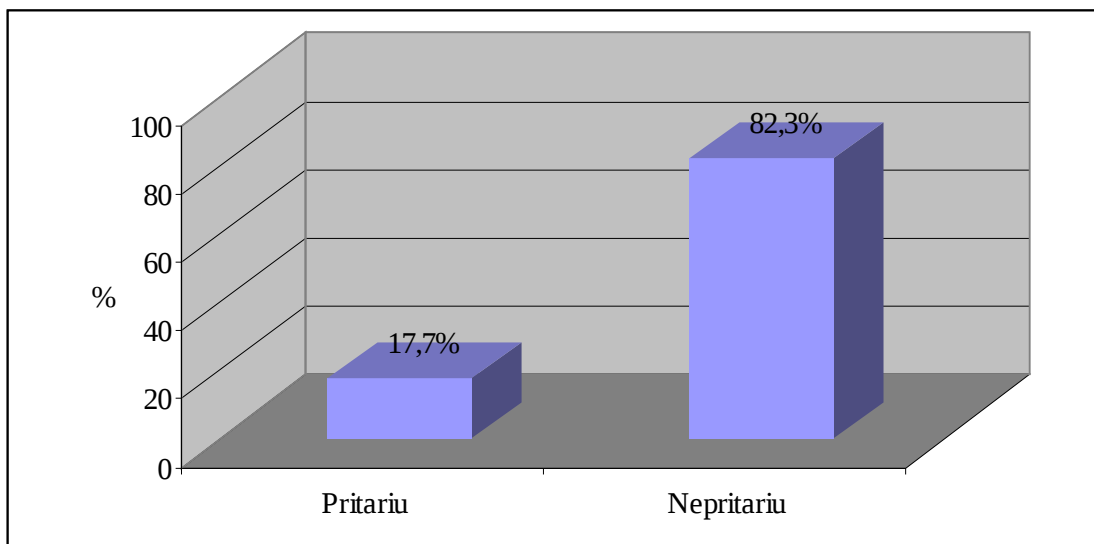
Tėvų buvo klausiama, kokius pastebi komandinio darbo trūkumus, kuriuos būtina šalinti. 23 tėvai nurodė, kad išnyksta individualumas, 16 tėvų – sudėtinga veiklos kontrolė, 2 tėvai – per didelis kolektyvas ir 23 tėvai pasirinko variantą „Kita“, nurodydami, kad trūkumų nepastebi (žr.20 pav.).



**20 pav.** Tėvų nuomonė apie komandinio darbo trūkumų šalinimą, %

Iš pateiktų duomenų matyti, kad dalis tėvų mano, jog dirbant komandoje, išnyksta darbuotojų individualumas, todėl reikėtų į tai atkreipti dėmesį, taip pat sunkiau yra kontroliuoti didesnio kolektyvo (komandos) veiklą. O nemaža dalis tėvų trūkumų nepastebi.

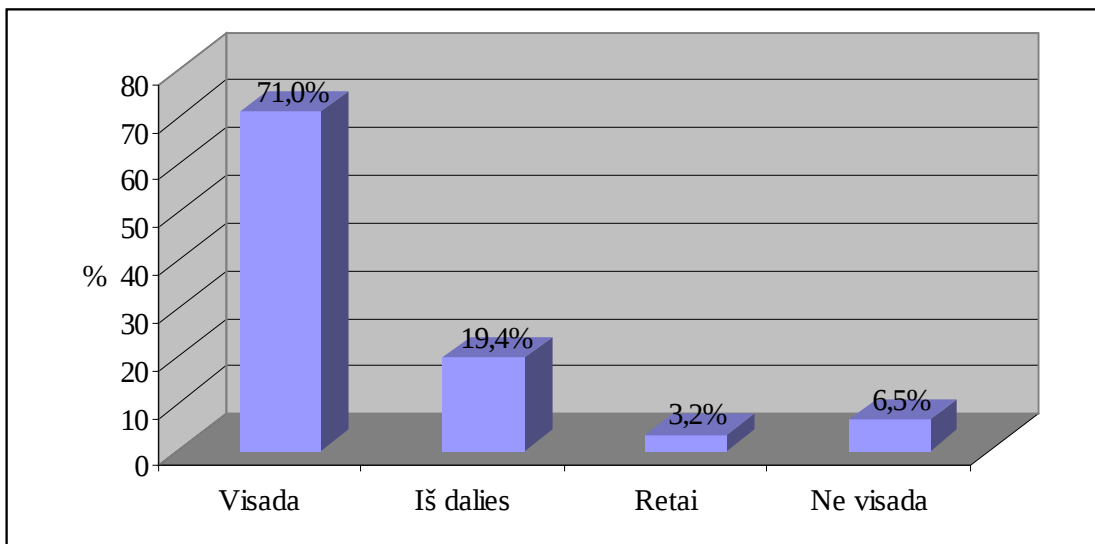
Tėvų buvo klausama, ar jie pritaria teiginiui, kad komandoje gali dirbti kas nori. Tyrimo rezultatai parodė, kad 51 tėvas nepritaria šiam teiginiui ir 11 tėvų pritaria (žr.21 pav.).



**21 pav.** Tėvų nuomonė apie pritarimą teiginiui, kad komandoje gali dirbti kas nori, %

Galima pažymėti, kad didžioji dauguma tėvų nepritaria teiginiui, kad komandoje gali dirbti bet kas. Vadinasi, komandinis darbas suvokiamas kaip svarbus, todėl jos nariais gali būti tik turintys atitinkamą išsilavinimą ir kompetencijas asmenys. Komandinio darbo sėkmę lemia darbuotojai, nuolat ir atsakingai dirbantys komandoje. Vyrauja nuostata, kad komandinį darbą gali dirbti tik tam pasirengę darbuotojai.

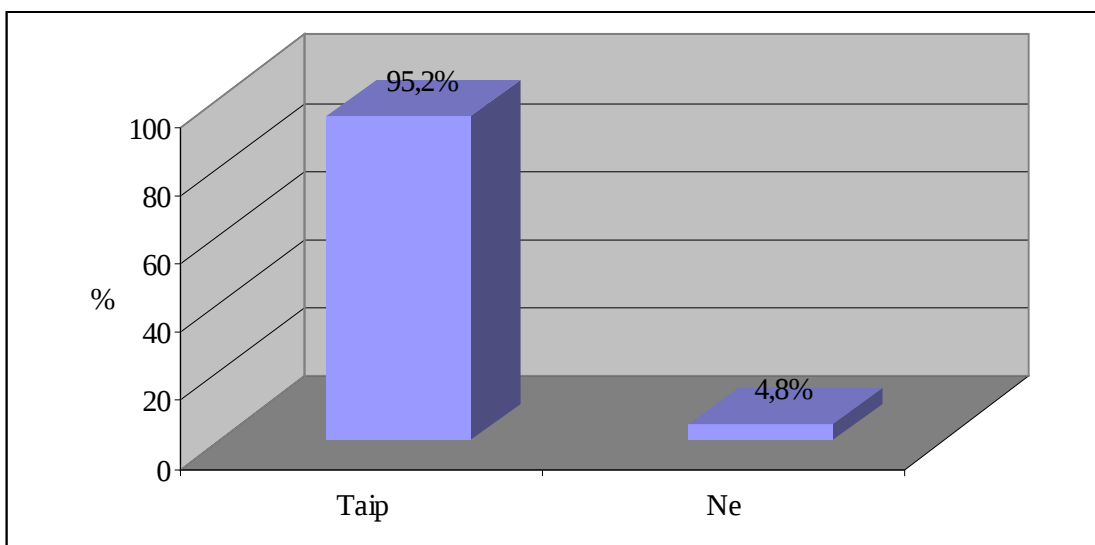
Tėvų buvo klausama, ar centro darbuotojai nuoširdžiai atlieka savo darbą. Dauguma tėvų (44) nurodė, kad centro darbuotojai visada nuoširdžiai atlieka savo darbą, 12 tėvų nurodė, kad iš dalies, 4 tėvai – ne visada, 2 tėvai – retai (žr.22 pav.).



**22 pav.** Tėvų nuomonė apie centro darbuotojų atliekamą darbą, %

Pateikti duomenys leidžia daryti išvadą, kad didžiosios daugumos tėvų nuomone, centro darbuotojai visada nuoširdžiai atlieka savo darą. Tokios nuomonės leidžia teigti, kad tėvai yra patenkinti komandos atliekamu darbu.

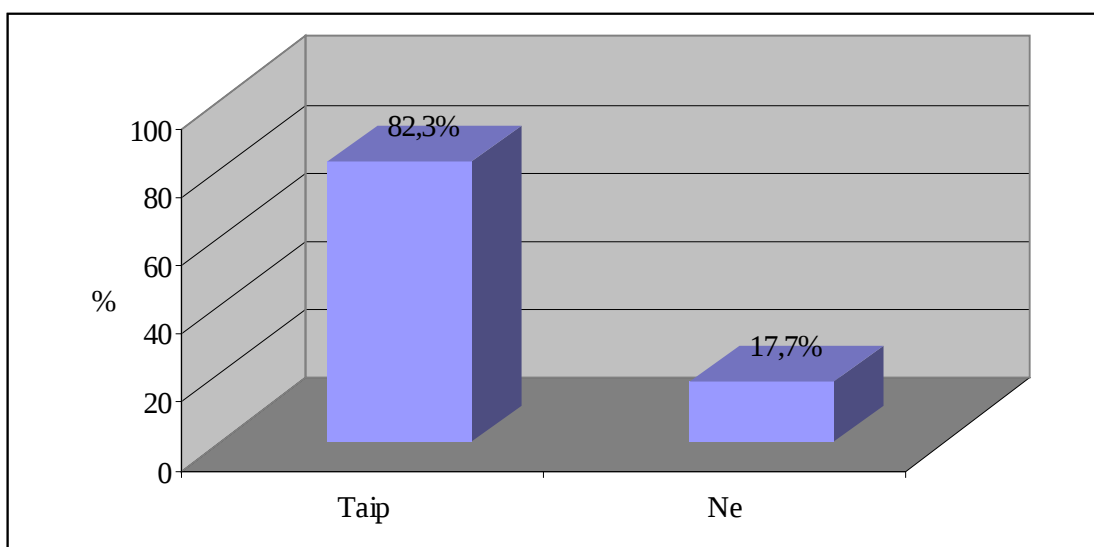
Tėvų buvo klausama, ar centro darbuotojai bendrauja su jais. Beveik visi tėvai (59) atsakė teigiamai ir tik 3 tėvai – neigiamai (žr.23 pav.).



**23 pav.** Tėvų nuomonė apie centro darbuotojai bendravimą su jais, %

Pateikti duomenys rodo, kad centro darbuotojai bendrauja su tėvais ir šią nuomonę palaiko net 95 proc. tėvų. Galima teigti, kad yra nuolatinis grįžtamasis ryšys tarp centro darbuotojų ir vaikų tėvų.

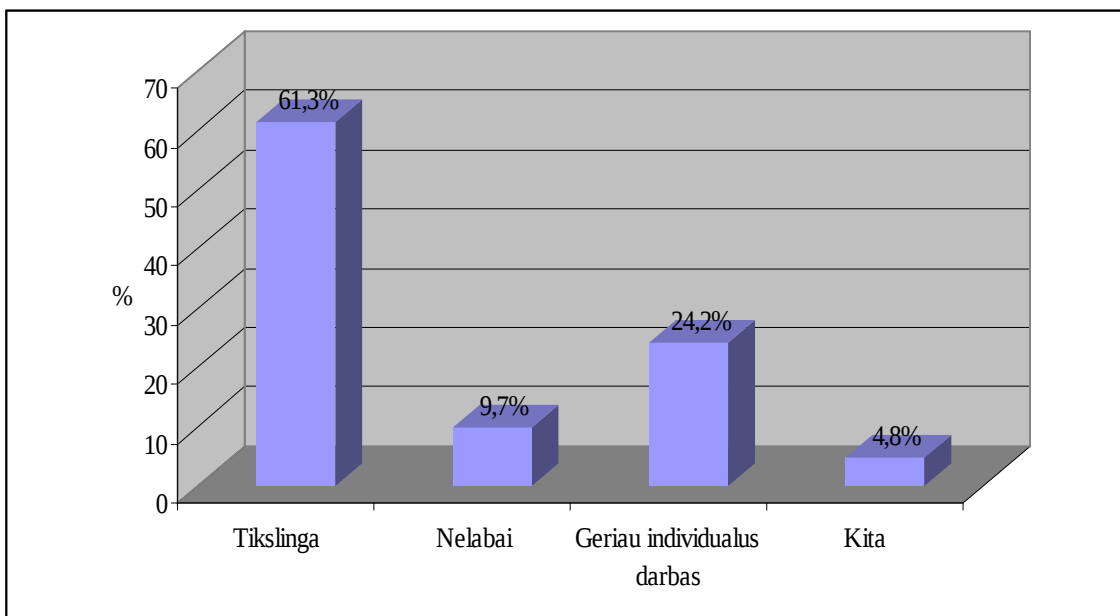
Tėvų buvo klausama, ar centro darbuotojai aiškina komandinio darbo pranašumus. 51 tėvas nurodė, kad centro darbuotojai aiškina komandinio darbo pranašumus, o 11 tėvų atsakė neigiamai (žr.24 pav.).



**24 pav.** Tėvų nuomonė apie tai, ar centro darbuotojai aiškina komandinio darbo pranašumus, %

Iš pateiktų duomenų matyti, kad centro darbuotojai, nuolat bendraudami su tėvais, jiems suteikia informaciją apie komandinio darbo pranašumus, ir kodėl tokia darbo forma taikoma ugdant vaikus su negale. Akivaizdu, kad tėvai supranta, jog komandos specialistų atliekami veiksmai teigiamai veikia centrą lankančius vaikus.

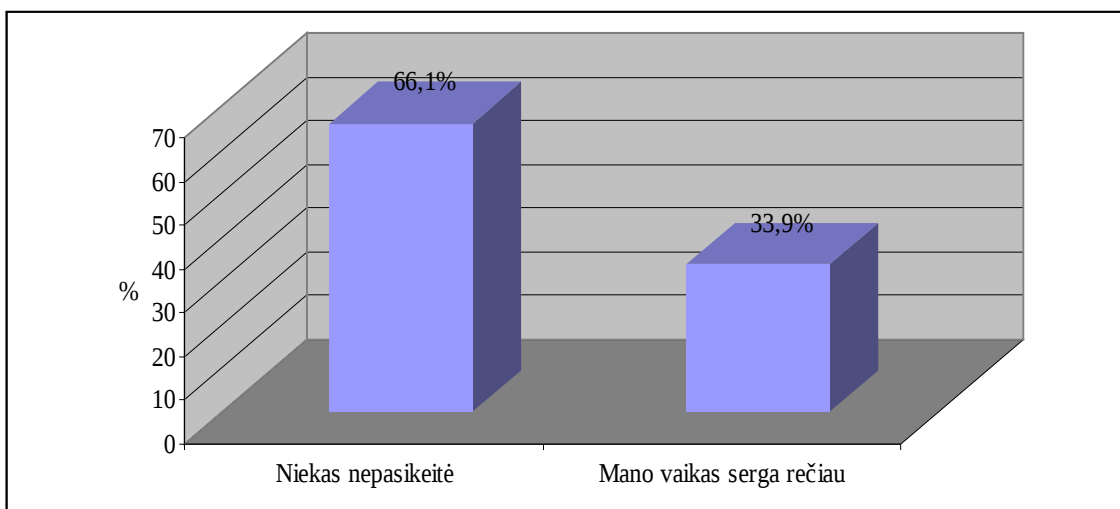
Tėvų buvo klausama, ar tikslinga su negalę turinčiais vaikais dirbti komandinį darbą. Dauguma tėvų (38) mano, kad tikslinga su negalę turinčiais vaikais dirbti komandinį darbą, 15 tėvų mano, kad geriau individualus darbas, 6 tėvai mano, kad nelabai (žr.25 pav.).



**25 pav.** Tėvų nuomonė apie tikslumą su negalę turinčiais vaikais dirbti komandinį darbą, %

Gauti duomenys rodo, kad didžioji dauguma tėvų yra įsitikinę, jog komandinis darbas yra tikslingas dirbant su negalę turinčiais vaikais. Tai, ką gali padaryti komandos nariai, vargu ar gali atlikti vienas darbuotojas. Dirbant su negalės vaikais dažnai susiduriama su tokiomis situacijomis, kada būtinai reikia kviešti į pagalbą ir kitus darbuotojus, vadinasi, komandinio darbo neįmanoma atsisakyti.

Tėvų buvo klausiama, ar komandinis darbas turi įtakos jų vaiko sveikatai. 41 tėvas nurodė, kad niekas nepasikeitė, 21 tėvas nurodė, kad jų vaikas serga rečiau (žr.26 pav.).



**26 pav.** Tėvų nuomonė apie komandinio darbo įtaką jų vaiko sveikatai, %

Iš pateiktų duomenų matyti, kad komandinis darbas ne visada gali įtakoti vaiko sveikatą. Tai lemia objektyvios priežastys: sunkios įgimtos ar įgytos negalės, kurios yra

neišgydomos. Vaikų su negale centro komandos specialistai gali tik palengvinti su sveikatos būkle susijusius sunkumus: taikyti įvairias terapijas, masažus, specialius pratimus. Dalis tėvų mano, kad jų vaikai centre serga rečiau ir tai galima sieti su geru medikų komandos atliekamu darbu.

Apklaustos metu tėvų buvo prašoma nurodyti, kaip siūlytų efektyvinti komandinį darbą. 32 tėvai nurodė, kad visada dirbti kartu, 26 tėvai – bendradarbiauti, 16 tėvų – būti sąžiningiems, 11 tėvų – pasitikėti kolegomis, 6 tėvai – būti atviriems, 4 tėvai – siekti laimėti (žr. 2 lentelė.).

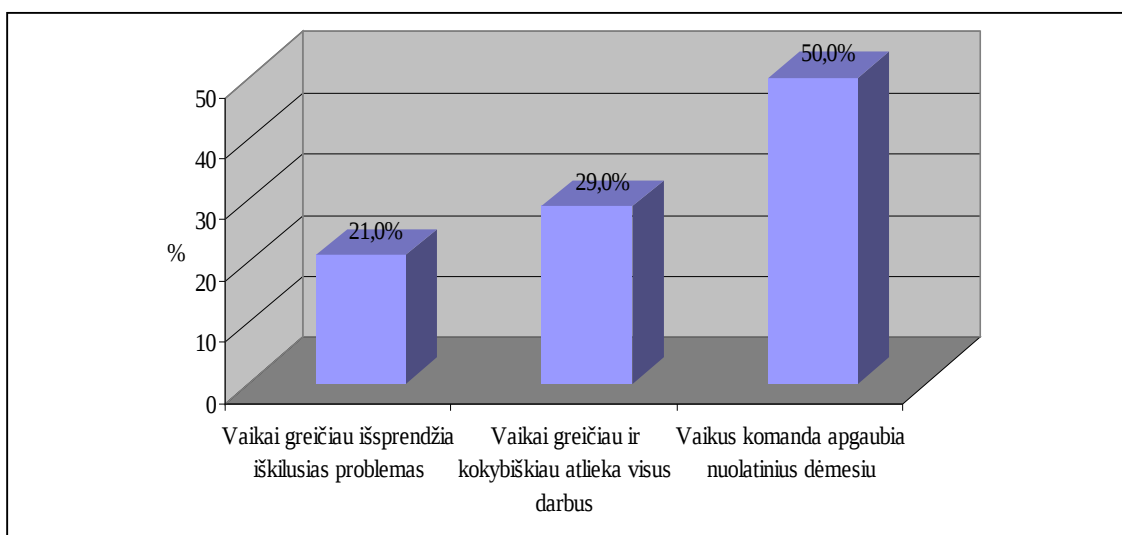
2 lentelė

**Tėvų nuomonė apie komandinio darbo efektyvumą, %**

<b>Komandinio darbo efektyvumas</b>	<b>%</b>
Visada dirbti kartu	51,6
Pasitikėti kolegomis	17,7
Bendradarbiauti	41,9
Siekti laimėti	6,5
Būti atviriems	9,7
Būti sąžiningiems	25,8

Tėvų atsakymai leidžia daryti išvadą, kad komandinį darbą efektyvinti galima įvairiais būdais, iš kurių pirmenybę jie teikia komandos nariams visada dirbti kartu, bendradarbiauti, būti sąžiningiems ir pasitikėti kolegomis. Šie veiksniai rodo, kad komanda yra stipri.

Tėvų buvo prašoma įvertinti komandinio darbo įtaką vaikų su negale mokymosi pasiekimams. 31 tėvas nurodė, kad vaikus komanda apgaubia nuolatinius dėmesiu, 18 tėvų – vaikai greičiau ir kokybiškiau atlieka visus darbus, 13 tėvų – vaikai greičiau išsprendžia iškilusias problemas (žr. 27 pav.).



**27 pav.** Komandinio darbo įtaka vaikų su negale mokymosi pasiekimams, %

Pateikti duomenys rodo, kad tėvai yra patenkinti komandiniu darbu, nes jų vaikai yra nuolat apgaubti dėmesiu, jie greičiau ir kokybiškiau atlieka visus darbus, greičiau išsprendžia iškilusias problemas ir tai daro įtaką mokymosi pasiekimams. Vadinasi, komandinis darbas yra nukreiptas ne tik į vaikų sveikatos problemas, bet norima pasiekti ir geresnių mokymo(si) rezultatų.

Tėvų buvo klausama, ar komandinis darbas padeda integruotis į socialinę aplinką. Dauguma tėvų (34) atsakė teigiamai, nurodydami, kad dabar nebijo su vaiku eiti į parduotuvę, 25 tėvai nurodė, kad lieka mažiau problemų, 10 tėvų atsakė teigiamai, nurodydami, kad kartu pavyko išvykti atostogų, 5 tėvai – dabar su vaiku lanko renginius, 3 tėvai – dabar su vaiku eina į kiną, 3 tėvai atsakė neigiamai, nurodydami, kad nors ir dirbamas komandinis darbas, dar nediršta su vaiku pasirodyti viešumoje (žr.3 lentelė).

3 lentelė

**Tėvų nuomonė apie komandinio darbo pagalbą integruotis į socialinę aplinką, %**

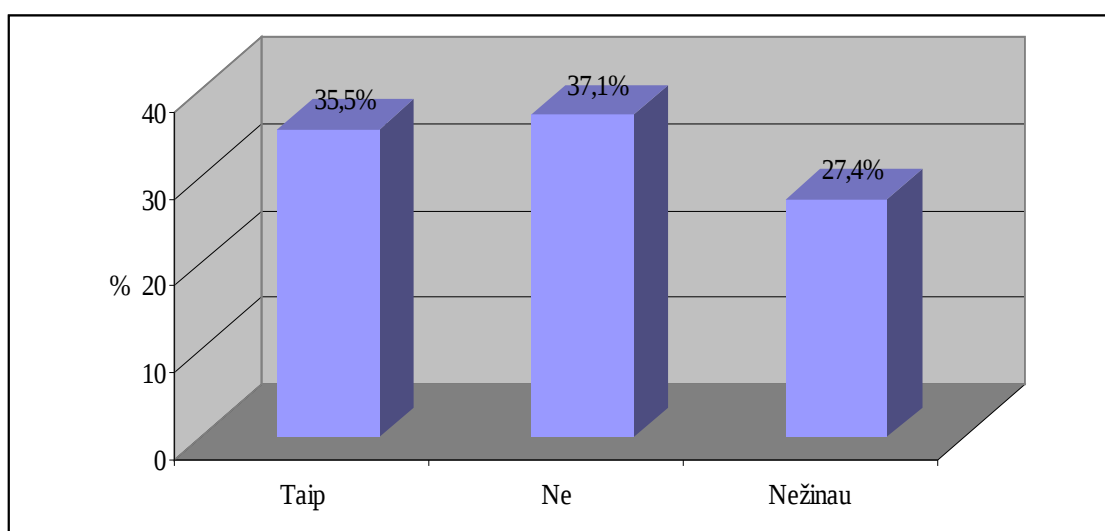
Integracija į socialinę aplinką	%
Taip, dabar nebijau su vaiku eiti į parduotuvę	54,8
Taip, dabar aš su vaiku einu į kiną	4,8
Taip, dabar aš su vaiku lankau renginius	8,1
Taip, mums kartu pavyko išvykti atostogų	16,1
Lieka mažiau problemų	40,3
Ne, nors ir dirbamas komandinis darbas, dar nedirštu vaiku pasirodyti viešumoje	4,8



Kita	3,2
------	-----

Tėvų atsakymai rodo, kad bendravimas su centro darbuotojais, jų teikiama informacija ir rekomendacijos leidžia jiems pasijusti lygiaverčiais visuomenės nariais, todėl dauguma tėvų nebebijo su negalę turinčiu vaiku pasirodyti viešumoje – eiti į parduotuvę, pasivaikščioti, į renginius. Tėvai nebevengia kartu su vaiku išvykti atostogauti, lengviau sprendžia iškilusias problemas. Tiesa, dalis tėvų, nepaisant, kad jų vaikai lanko Vaikų su negale centrą, dar nedrįsta su vaiku pasirodyti viešumoje. Galima teigti, kad centro darbuotojai dar turi nemažai padirbėti su tais tėvais, padėti jiems įveikti negalės barjerą.

Tėvų buvo klausiama, ar jų vaiko sergamumas sumažėjo dirbant komandinį darbą. 23 tėvai nurodė, kad nesumažėjo, 22 tėvai atsakė teigiamai ir 17 tėvų nežino (žr. 28 pav.).



**28 pav.** Tėvų nuomonė apie vaiko sergamumo sumažėjimą dirbant komandinį darbą, %

Iš pateiktų duomenų matyti, kad komandinis darbas nesumažina vaiko sergamumo, jeigu tai siejasi su vaiko turimomis sunkiomis negalėmis. Kita dalis tėvelių teigia, kad jų vaikų sergamumas sumažėjo, tačiau šie teiginiai siejasi su lengvesnėmis negalės formomis, kurias sumažinti gali ir centro medikų komanda. Medikų komanda gali padėti išvengti sezoninių susirgimų, epidemijų, vykdyti profilaktinį sveikatos stiprinimą.

**Apibendrinant tėvų požiūrį** į komandinį darbą Vaikų su negale centre galima teigti, kad dauguma tėvų pritaria komandiniam darbui institucijoje, yra įsitikinę, jog Vaikų su negale centro darbuotojai gerai žino komandinio darbo tikslus, todėl komandinis darbas centre pakankamai efektyvus. Tėvai nurodo, jog institucijos komanda turi pakankamai gebėjimų ir

žinių ugdyti vaikus su negale, o nuolat puoselėjamoje komandoje visada bus nuomonių įvairovė, kuri leis įvertinti situaciją iš skirtingų pozicijų.

Tėvai mano, jog dirbant komandoje, išnyksta darbuotojų individualumas, todėl reikėtų į tai atkreipti dėmesį, taip pat sunkiau yra kontroliuoti didesnio kolektyvo (komandos) veiklą. Tėvai nepritaria teiginiui, kad komandoje gali dirbti bet kas. Centro darbuotojų visada nuoširdžiai atliekamas darbas, tėvų pasitenkinimas komandos atliekamu darbu, centro darbuotojų bendravimas su tėvais rodo, kad komandoje nėra atsitiktinių asmenų.

Pedagogai visada suteikia tėvams informaciją apie komandinio darbo pranašumus, ir kodėl tokia darbo forma taikoma ugdant vaikus su negale, todėl tėvai yra įsitikinę, jog komandinis darbas yra tikslingas dirbant su negalę turinčiais vaikais.

Komandinis darbas ne visada gali įtakoti vaiko sveikatą - vaikų su negale centro komandos specialistai gali tik palengvinti su sveikatos būkle susijusius sunkumus: taikyti įvairias terapijas, masažus, specialius pratimus.

Tėvai mano, kad komandinį darbą efektyvinti galima įvairiais būdais, iš kurių pirmenybę teikia komandos nariams visada dirbti kartu, bendradarbiauti, būti sąžiningiems ir pasitikėti kolegomis. Komandinis darbas yra nukreiptas ne tik į vaikų sveikatos problemas, bet norima pasiekti ir geresnių mokymo(si) rezultatų. Bendravimas su centro darbuotojais, jų teikiama informacija ir rekomendacijos leidžia tėvams pasijusti lygiaverčiais visuomenės nariais, todėl dauguma nebebijo su neįgaliu vaiku pasirodyti viešumoje, tačiau komandinis darbas nesumažina vaiko sergamumo, jeigu tai siejasi su vaiko turimomis sunkiomis negalėmis.

## Medikų požiūris į komandinį darbą

Interviu protokolai užkoduoti raidėmis A, B, C, D, E, F. Atsakymai analizuojami nuosekliai iš eilės, pagal pateiktus klausimus.

Pirmu interviu klausimu, pateiktu medicinos darbuotojams, buvo siekiama išsiaiškinti, *kokia komandinio darbo nauda yra vaikams, tėvams ir pedagogams?*

4 lentelė

### Komandinio darbo nauda

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Komandinis darbas	Komandinio darbo nauda vaikams	<i>„... mes žiūrime ar ne, tą vaiką, kokiam išsivystymo lygyje yra ir komandinis darbas būtų tas, kad mes gilintumėmės pirmiausia į jo sunkiausiai besivystančias vietas ar ne ir tada geriausią turime rezultatą“(A); „...yra visapusiška nauda &lt;...&gt; vaikams, dirbant komandoje yra viskas padaroma daug greičiau, efektyviau ir yra žiūrima visų pirma į vaikų gerovę“(B)</i>
	Komandinio darbo nauda tėvams	<i>„Tėvams manau, komandinio darbo nauda yra tokia galbūt, kad jie yra informuojami apie vaiko esamą būklę ir jos kitimą, kokias paslaugas suteikia kiekvienas specialistas bei gauna rekomendacijas, kaip palaikyti esamą vaiko būklę namuose, kad vyktų tęstinumas“(C); „Komandinio darbo metu yra įtraukiami tėvai, kurie tęsia darbą namuose (įsisavina ir aptaria tai, ką darė įstaigoje)“(D).</i>
	Komandinio darbo nauda pedagogams	<i>„...pedagogai gauna visą informaciją iš medicinos komandos apie vaiko sveikatos problemas, jų pastabas, rekomendacijas. Ir taip patiems manau pedagogams yra lengviau, nes jie gali pritaikyti užduotis vaikui pagal jo galimybes“(E); „...pedagogai taip pat yra informuojami apie vaiko būklę ir jo galimybes, bei taip pat pasakome, kokios procedūros šį mėnesį bus daromos tam ir tam vaikui“(F).</i>

Iš informantų atsakymų matyti, kad komandinis darbas yra naudingas visiems: ir vaikams, ir tėvams, ir pedagogams. Visų pirma, siekiama įvertinti vaiko būklę ir taikyti reikiamą korekciją, vaikams suteikti pačią efektyviausią pagalbą ir gauti geriausią rezultatą. Tėvai pirmiausiai gauna visą reikalingą informaciją apie vaiko sveikatos pokyčius, gauna

rekomendacijas kaip toliau vaiką lavinti namuose. Medicinos darbuotojai teikia rekomendacijas pedagogams kaip dirbti su vaikais, kokias skirti užduotis pagal jų galimybes, kokios procedūros vaikams taikomos ir kodėl.

Informantės pateikė savo nuomones apie tai, *ar jos savo institucijoje dirba komandoje.*

5 lentelė

#### Komanda institucijoje

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Komanda	Tvirtas darbo komandoje įvertinimas	„ <i>Taip mūsų įstaigoje yra medicinos vadinama komanda</i> “ (B), „ <i>Taip, savo institucijoje aš dirbu komandoje</i> “ (C), „ <i>Mes dirbame komandoje</i> “ (D), „ <i>Taip, komandoje</i> “ (E) „ <i>...mūsų institucijoje yra dirbama komandoje</i> “ (F).
	Medikai	„ <i>...aš, kaip bendrosios praktikos slaugytoja, fizioterapijos specialistė, masažistės, kineziterapeutės</i> “ (B), „ <i>...masažistai, kineziterapeutai, fizioterapeutas, gydytoja, bendrosios praktikos slaugytoja</i> “ (C), „ <i>Mūsų komanda yra medicinos komanda</i> “ (F).
	Specialieji pedagogai Administracijos personalas	„ <i>Tai pedagogai, kineziterapeutai, masažistai, muzikos vadovai, logopedai, vadovaujantis personalas</i> “ (D)

Tenka pažymėti, kad visos informantės vienareikšmiškai atsakė, kad jos institucijoje dirba komandoje. Tvirtas darbo komandoje įvertinimas leidžia teigti, kad tokia veikla yra reikšminga. Komandos, kurioje dirba informantės, pagrindiniai nariai yra medicinos darbuotojai: gydytoja, kineziterapeutė, fizioterapeutė, bendrosios praktikos slaugytoja, masažistės.

Informantė D prie komandos narių dar priskiria logopedę, vadovaujantį personalą, muzikos vadovę, kitus pedagogus. Galima manyti, kad medicinos darbuotojos komandą suvokia kaip padalinį, kurio pagrindas sudarytas iš medicinos specialistų, kitais atvejais – komandoje kartu su medicinos darbuotojais gali sėkmingai, pagal situaciją, dirbti ir kiti institucijos darbuotojai.

Informantė A pareiškė abejojančią nuomonę apie darbą komandoje, nes, jos manymu, yra situacijų, kai nebūtina susirinkti visai komandai, o gal ir pats vaikas nenori, kad šalia jo būtų keletas žmonių. Tada dirbama individualiai.

Informantės nurodė, kiek laiko dirba komandoje.

6 lentelė

**Darbo metai komandoje**

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Stažas	Nuo 1 iki 5 m.	„...tik 5 mėnuo, tad tiek laiko ir priklausau šiai komandai“ (E), „...šioje įstaigoje dirbu ir šiai komandai priklausau jau 2 metai“ (F). „Šioje institucijoje dirbu 4 metai, tad ir tiek laiko priklausau medicinos komandai“ (C),
	Nuo 5 iki 10 m.	„...gal kokie 5-6 metai“ (D), „Šioje įstaigoje dirbu ne pilnus šeštus metus. Tai tiek laiko ir priklausau šiai komandai“ (B),
	Virš 10 m.	„Nuo atidarymo pradžios, jau 10 metų tai tikrai“ (A)

Informantės nurodė skirtingą išdirbtų institucijoje metų skaičių. Mažiausiai laiko, tik 5 mėnesius institucijoje dirba informantė E, ilgiausiai – 10 metų dirba informantė A. Kitos informantės dirba 2, 4, 5, 6 metus. Visos informantės nurodė, kad tiek laiko, kiek jos dirba institucijoje, jos dirba ir komandoje.

Atsižvelgiant į nurodytą darbo stažą galima teigti, kad medicinos darbuotojos, kurios dirba vaikų su negalia centre ilgesnį laiką, turi daugiau kompetencijų, o tos, kurios šioje institucijoje dirba neseniai, jaučia kompetencijų stoką.

Medicinos darbuotojų buvo klausta, *kokias problemas sprendžia institucijos komanda.*

7 lentelė

**Komandos sprendžiamos problemos**

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Problemos	Reabilitacija, abilitacija	„...žiūrime, kada ateina naujas vaikas su naujomis problemomis“ (A), „sprendžiama tolimesnė vaiko reabilitacija, kad padėti vaikui pagerinti jo sveikatos būklę“ (B),
	Vaiko sveikatos gerinimas	„...pagrindinė problema ir yra vaiko sveikatinimas“ (C), „...sprendžiama problema yra susijusi su vaikų sveikatos gerinimu“ (E, F).

	Raidos sutrikimai	„Kalbos, fizinio stovio, bendravimo, bendravimo namuose [problemos]“(D),
--	-------------------	--

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad pagrindinės problemos, kurias sprendžia institucijos komanda, yra susijusios su vaiko sveikata, jos gerinimu, reabilitacija. Informantėms tenka spręsti ir kitas problemas, nes į vaikų su negalia centrą ateina vaikai neturintys bendravimo įgūdžių, socialiai apleisti, turintys kalbos sutrikimų, raidos sutrikimų, su cerebrinio paralyžiaus liekamaisiais padariniais.

Informantėms buvo pateiktas klausimas, *norint pasiekti gerų rezultatų, kiek narių turi sudaryti komandą?*

8 lentelė

### Optimalus komandos dydis

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Komandos dydis	6. -5 nariai	„Pagrindinių turėtų būti sakykim gal... 4-5 nariai, optimaliausias skaičius“(A), „Manau, kad komandą turėtų sudaryti nu ne vienas, ne du ir sakyčiau ne trys žmonės. Čia jeigu yra komanda turi būti kiekvienas savo srities specialistas turėtų tą komandą sudaryti“( B),
	5-7 nariai	„Sakyčiau optimalus skaičius narių, kurie sudarytų komandą 5-7 specialistai. Tai būtų tokie nuolatiniai“(C),
	6- 7 nariai	„Mūsų komandoje yra 6 specialistai. Tai manau, kad daugiau ir nereikėtų, na nebent vienas ar du dar kokie specialistai, bet šiaip man atrodo 6-7 yra pati norma(E),
	Iki 10 narių	„...šiaip tikrai galvoju, kad tas skaičius neturėtų peržengti 10 narių skaičiaus“(F).

Visų informančių nuomone, komandoje neturi būti didelis skaičius narių. 20-30 asmenų – jau būtų per daug didelis skaičius, nes sunku visiems kartu sueiti ir spręsti problemas. Tiriamu atveju, komandoje yra 6 medicinos darbuotojos. Jų manymu, pats optimaliausias komandos dydis 4 – 5 ar 5-7 žmonės, komandos narių skaičius neturėtų viršyti 10. Informantės neatmeta galimybes, kai kuriais atvejais į komandą pasikviesti ir kitus specialistus: logopedę, ortopedą ir t.t.

Informantės atsakė į klausimą, kokių specialistų reikėtų dar įtraukti į komandą, o gal būt atsisakyti?

9 lentelė

#### Papildomi specialistai

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Papildomi nariai	Logopedas, socialinė darbuotoja	„...logopedas būtinas yra, socialinė darbuotoja mūsų, jinai sakykim slaugytoja, kadangi yra medikamentai dalinami“(A),
	Psichologas	„...jeigu įstaigoje būtų psichologas galėtų šioj komandoj būti ir galėtų logopedė dalyvauti arba net gal specialioji pedagogė“(B),
	Auklėtojos ir jų padėjėjos	„...reikėtų daugiau logopedų...auklėtojos ir jų padėjėjos“(D),
	Specialioji pedagogė	„...sunku pasakyti gal labiau galėtų įtraukti logopedę bei spec. pedagogę“(E),

Pateikti atsakymai leidžia daryti išvadą, kad nereikėtų atsisakyti nė vieno šiuo metu komandoje dirbančio specialisto. Atsisakyti galima greitai, tačiau prireikus, šalia nebus reikalingo darbuotojo ir teks kviestis iš kitų institucijų. Informantės nurodė, kad komandoje nuolat reikalingas logopedas, komandoje galėtų dirbti psichologas, kuris reikalingas ne tik vaikams, bet ir patiems darbuotojams. Auklėtojos ir jų padėjėjos galėtų užsiimti su ikimokyklinio amžiaus vaikais, o specialioji pedagogė taip pat galėtų pritaikyti savo žinias.

Informančių buvo paklausta, ar joms asmeniškai pakanka kompetencijų, kad efektyviai dirbtų komandoje.

10 lentelė

#### Komandos narių kompetencija

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Kompetencija	Lyderiavimas	„Kompetencijos galbūt ir pakanka galiu sakyti, tik galbūt ne visada aš norėčiau būti tuo vadu kaip sakant, tuo lyderiu“(A), „Nu manyčiau, kad pakanka kompetencijų“(B),
	Kompetencijos trūkumas	„...kompetencijų dabar jau manau, kad pakanka. O kas liečia kitus komandos narius, tai nemanau, kad visiems pakanka kompetencijų dirbti komandoje...“(C),

	Tobulėjimas	„Pagal mano išsilavinimą man kompetencijos pakanka, domiuosi naujovėmis, dalyvauju paskaitose apie komandinį darbą, skaitau literatūrą“ (D), „Tobulėjimui ribų nėra, tad stengiuosi vis kažkuo domėtis, kad mano darbas komandoje būtų kuo efektyvesnis. Tuo labiau, kad mano patirtis dar nedidelė“ (E),
	Patirtis	„Manau turint tokią darbo patirtį, man pakanka kompetencijų dirbti komandoje. Bet vis tiek kiek leidžia galimybės stengiuosi domėtis naujovėmis“ (F).

Analizuojant informančių atsakymus matyti, kad jų manymu, joms pakanka kompetencijų dirbti komandoje. Tačiau kai kurios informantės (C) abejoja kitų komandos narių kompetencijomis, savikritiškai vertina savo gebėjimus, nes nedidelė darbo patirtis (E), pasitiki turima darbo patirtimi (F). Informantės nurodė, kad jos stengiasi domėtis naujovėmis, skaito specialią literatūrą, bendrauja su kitų institucijų darbuotojais, ir tuo prisideda prie efektyvesnio komandos darbo.

Buvo įdomu sužinoti, kokie santykiai su kolegomis dirbant komandoje.

11 lentelė

### Santykiai su kolegomis

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Santykiai	Geri, kolegiški santykiai	„Na save vertinti yra sunku, bet sakyčiau, kad neblogi. Blogų santykių nėra. Dėl skirtingų nuomonių, charakterių sakyčiau dėl to ir yra darbuotojų kaita ar ne“ (A), „Santykiai su kolegomis dirbant komandoje visų pirma kolegiški. Stengiamės, kad nebūtų kažkokių tai nesutarimų, na o jeigu jau iškyla tai stengiamės susėdę visų pirma išsiaiškinti“ (B),
	Normalūs santykiai	„Aišku meluočiau jei pasakyčiau, kad mūsų tarpusavio santykiai su kolegomis yra idealūs ir mes visiškai nesipykstame...“ (C), „Komandoje dirbant santykiai su kolegomis yra šilti“ (D),
	Nuomonių skirtumai	„Kaip ir neblogi tie santykiai. Aišku būna, kad išsiskiria tos nuomonės, požiūriai, juk esame visi skirtingų charakterių ir tai manau yra normalu“ (E),



	Charakterių skirtumai	„Atvirai pasakius būna visko. Neišvengiam ir nesutarimų, visko būna. Bet šiaip galiu pasakyti, kad mūsų santykiai yra pakankamai geri, nežiūrint į tai, kad mūsų komandos narių charakteriai yra labai skirtingi“ (F)
--	-----------------------	---

Apibendrinant informančių atsakymus galima teigti, kad informantės puikiai supranta, kokios jos visos skirtingos: su savo charakteriais, požiūriais, nuomonėmis. Visos yra moterys, turinčios šeimas, savo asmeninius rūpesčius. Tačiau darbe stengiasi sugyventi draugiškai, nors ir pasitaiko nesuskalbėjimų, neaiškumų. Informančių nuomone, santykiai su kolegomis yra normalūs ir pakankamai šilti, kolegiški. Iškilusias problemas stengiasi aptarti, išsiaiškinti, kad neliktų nuoskaudų ar neaiškumų, nes nesutarimai trukdo gerai atlikti darbą, ardo komandą.

Informantės pareiškė savo nuomonę apie tai, ar vadovas skatina bendradarbiavimą ir konkurenciją, ką skatina daugiau ir ar būtina skatinti konkurenciją.

12 lentelė

### Bendradarbiavimo ir konkurencijos skatinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Konkurencija	Tobulėjimo skatinimas	„Ir dabar mes jau kadangi viską dirbam nesakyčiau, kad viską be priekaištų, bet jau šiuo metu, tai tikrai vadovas į mūsų darbą nesikiša... .. konkurencijos skatinimas aš sakyčiau geras dalykas, tai mūsų variklis, kad važiuoti į kursus, pasitobulinti, pasižiūrėti“ (A), „Aišku konkurencija yra dalykas geras, tik jeigu viskas yra daroma sveiku protu, tai aišku skatina mus pasitempti, kažkur tai tobulėti“ (B),
Bendradarbiavimas	Gerai santykiai, bendravimas	„...visada pabrėžia, kad yra svarbus tarpusavio bendravimas, gerų santykių palaikymas“ (C),
	Draugiškumas, tolerancija	„Man atrodo savo kolegų tarpe reikia draugiškumo, supratimo ir tolerancijos“ (D),
	Sutarimas	„Iš jo veiksmų, kalbėjimo galima suprasti, kad jam yra labai svarbu, kad jo darbuotojai sutartų ir tarp jų nekiltų kažkokių asmeninių konfliktų, todėl jis tik yra už kolegų bendradarbiavimą tarpusavyje“ (F)

Pateikti atsakymai rodo, kad vadovas labiau skatina bendradarbiavimą, kaip svarbų veiksnį, kad darbas vyktų sklandžiai, nekiltų konfliktų, komandoje vyrautų draugiškumas ir tarpusavio supratimas. Geri darbuotojų santykiai, galima teigti, yra netgi svarbesni už konkurencijos skatinimą. Konkurencija yra geras dalykas, tačiau informantės mano, kad vadovui sunku propaguoti „sveiką“ konkurenciją: yra darbuotojų, kurios mano, kad vadovas jų nepastebi, neskatina, kad į kursus, seminarus siunčia vis tas pačias darbuotojas. Akivaizdu, kad konkurencijos skatinimą reikėtų analizuoti išsamiau.

Informančių buvo paprašyta atsakyti į klausimą, *kokiu būdu vadovas kontroliuoja komandos darbą, kokios kontrolės formos egzistuoja.*

13 lentelė

#### Komandos darbo kontrolė

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Kontrolė	Darbo ataskaitos	<i>„...kaip tą kontrolę vertinti aš tiesiog nežinau. Aišku būna ataskaitos, būna mūsų pranešimai kaip mes dirbame bendrai ir gal tai ir yra ta kontrolė“(A), „Taip kontroliavimas yra. Būna ataskaitos, kad ir kaip minėjau mėnesio paskutinę dieną mes ten suvedam visus savo rezultatus, kas kiek padaryta“(B),</i>
	Penkiaminutės	<i>„...šiai apie visą komandos veiklą per savaitę ką būtent nuveikė, ir galbūt iškilo problemų kokių tai, pirmadieniais per vadinamą penkiaminutę [papasakojame]“(C),</i>
	Asmeninė kontrolė	<i>„Mūsų asmeniškai, tai ateina pasidomėsi, pastebėti kaip dirbame“(E), „Vadovas patikrina mūsų darbą ateidamas ir stebėdamas mūsų veiklą“(F).</i>

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad institucijoje darbo kontrolė yra: kiekvieną pirmadienį vyksta penkiaminutės, kurių metu yra numatomos darbo gairės visai savaitei, aptariama kas buvo nuveikta, kokios problemos liko neišspręstos. Informantės nurodė, kad jaučia iš vadovo pusės ir asmeninę kontrolę, nes ateina pasidomėti, stebi vykdomą veiklą. Darbuotojos privalo mėnesio pabaigoje pateikti ataskaitą apie nuveiktus darbus, dar išsamesnę ataskaitą rengia metų pabaigoje. Darbo planavimas ir atsiskaitymas už jį yra viena iš kontrolės formų.

Į klausimą, kokią įtaką komanda turi veiklos efektyvumui, informantės pateikė tokius atsakymus.

14 lentelė

### Komandos įtaka efektyvumui

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Komanda	Laiko įtaka efektyvumui	„...ta veikla tampa efektyvesnė... pačios veiklos efektyvumas pasimato, ir tas pamažu atsirado per laiką“(A), „Na va, kai komandą sudaro keletas žmonių aišku, ką gali keli žmonės vis tiek yra daugiau ir geriau tai veiklai, negu, kad kažką padarytų vienas ar du žmonės“(B),
	Bendrų tikslų įtaka efektyvumui	„...kai komanda įsisąmonina bendrus tikslus, demonstruoja atsakomybę ir entuziazmą, palaiko vienas kito pastangas, tarpusavio pagalba yra, tai tokia komanda daro didžiulę įtaką veiklos efektyvumui“(C), „...komandos nariai papildo vienas kitą, vaikas užduotis įsisavina greičiau ir jo tobulėjimas yra greičiau matoma“(D),
	Bendro darbo įtaka efektyvumui	„Manau, kad dirbant komandoje tada būna greitesnis, operatyvesnis ir efektyvesnis darbo, užduočių įvykdymas“(E), „Aš manau, kad bendrame galutiniame rezultate pasimato kokią įtaką komanda turi veiklos efektyvumui. Ir manau tik teigiamą“(F).

Akivaizdu, kad visos informantės įsitikinusios komandinio darbo įtaka veiklos efektyvumui. Kai dirbama susitelkus, išryškėja atsakomybė, bendros pastangos, tarpusavio pagalba, tada numatytos užduotys atliekamos daug greičiau, operatyviau, efektyviau. Komandoje dirbantys specialistai visada pasiekia geresnių veiklos rezultatų, negu pavieniai, ypač dirbant su įvairias negales turinčiais vaikais – vienas asmuo yra dažnai bejėgis pasiekti užsibrėžto tikslo.

Informantės papasakojo, su kokiomis problemomis susiduria dirbdamos komandoje ir kas įtakoja problemas.

15 lentelė

### Komandos darbo problemos

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Problemos	Materialinės, finansinės problemos	<i>„...kaip visada laiko trūkumas... . galbūt dar materialinės problemos... kad centre būtų baseiną“(A), „...kad ne po visą etatą, ne vienodą ta prasme laiką dirbame komandoje, tas jau galbūt kaip ir problema, įtakoja sakykim gal finansai gali įtakoti šiais laikais“(B),</i>
	Nesusikalbėjimas su tėvais	<i>„Viena iš problemų darbuotojų nesusikalbėjimas su tėvais, kurie nebemato prasmės vaiko sveikatinimui ir neskiria tam dėmesio, o kai kurie tėvai kelia darbuotojui per didelius reikalavimus, neatsižvelgdami į realią jų vaiko situaciją“(C), „Trūksta priemonių, laiko stoka, trūksta specialistų, kad paimtų vaikų grupes ir su jomis dirbtų pastoviai. Tada nauda būtų didesnė, labai sunku įtraukti tėvus“(D),</i>
	Atsakomybės stoka	<i>„...pasitaiko tokių problemų kaip nenoras prisiišti šiuo metu sakykim atsiradusių nenumatytų papildomų darbų, tai galbūt įtakoja kažkokios asmeninės savybės“(E),</i>
	Nuomonių nesutapimas	<i>„...susiduriame su kolegų nuomonių nesutapimu, kai kuriais atžvilgiais, čia dažniausiai kylanti problema. O taip pat susiduriame su tėvų abejingumu“(F)</i>

Kaip ir kiekviename darbe, taip ir dirbant su vaikais, atsiranda įvairių problemų. Informantės pastebėjo, kad institucijoje yra materialinių problemų – reikėtų baseino vaikams, ortopedinės įrangos, darbuotojos ne visada patenkintos apmokėjimu už darbą. Pačios didžiausios problemos yra susijusios su centrą lankančių vaikų tėvais – tėvai dažnai reiškia nepasitenkinimą, neįvertina specialistų darbo, nesupranta, kokie metodai yra taikomi jų vaikų saugumui užtikrinti. Dar blogiau, kai po kelių metų, praleistų centre, tėvai atsiima vaiką, nes netiki, kad jis pasieks aukštesnį lygį, tada visas specialistų triūsas nueina per nieką. Pasitaiko atvejų, kai tėvai kelia nepagrįstus reikalavimus darbuotojams, nenori suvokti realios vaiko būklės, kaltina darbuotojus neveiklumu.

Pačių darbuotojų tarpe išryškėjo tokios problemos: atsakomybės stoka, kai tenka atlikti papildomus darbus, nuomonių nesutapimas kai kuriais klausimais.

Informantėms buvo pateiktas klausimas apie tai, *ar gali nurodyti, kokių išteklių (laiko, materialinių, žmogiškųjų ir kt.) daugiausiai trūksta komandinio darbo efektyviniui Centre.*

16 lentelė

### Išteklių trūkumas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Ištekliai	Materialieji ištekliai	<i>„...masažistams stalai irgi nėra pritaikyti ir sakykim vien ta kabinetų aplinka nėra tokia jau puiki, remontai senai daryti, patys stalai nėra pritaikyti ir kokie yra tokie jau ir yra, čia jau aišku kenkia mūsų darbuotojų ir sveikatai visi tie dalykai“ (B),</i>
	Žmogiškieji ištekliai	<i>„...šiuo metu labiausiai trūksta materialinių, vien mūsų kabinetų aplinka jau ne kokia, likusi iš senų laikų, jokio atnaujinimo nebuvo, taip pat ergonominė pusė labai bloga“ (E), „...žmoniškųjų išteklių jų niekad nebūna per daug ko gero, nes šiuo laiku sena informacija nuolat keičiama nauja ir vis įgyjamos naujos žinios duoda geresnių rezultatų mūsų darbe, nes kaip bebūtų tu tobulėji. Ir kas be ko įgytos naujos žinios daro komandinį darbą tik efektyvesniu“ (C), „...labiausiai trūksta laiko, na o vėliau eina ir materialioji pusė, na o žmoniškoji pusė turi būti visada, nes nebus gero darbo, susiklausymo ir rezultatas bus nekoks“ (D), „...galbūt labiausiai trūksta žmoniškųjų išteklių. Mums gal kiekvienam gal trūksta kažkokių tai dar žinių, įgūdžių, galbūt netgi kartais pastangų įdėjimas“ (F).</i>

Savo atsakymuose informantės pabrėžė daugiau žmogiškuosius išteklius, kuriuos suvokia kaip naujas žinias, naują informaciją, nuolatinį tobulėjimą, pastangas dirbti geriau. Antroje vietoje nurodė materialiuosius išteklius – jie susiję su kabinetų būkle, nes reikia remonto, kai kuri įranga yra pasenusi, nebeatitinka reikalavimų, yra nepatogi ne tik vaikams, bet ir pačioms darbuotojoms. Informantės taip pat nurodė ir laiko trūkumą – darbų yra daug ir kartais per darbo dieną nepavyksta visko atlikti.

Informantėms buvo pateiktas klausimas, *kaip vertina savo sugebėjimus ir įgūdžius dirbti komandoje.*

17 lentelė

### Sugebėjimai ir įgūdžiai

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Sugebėjimai	Atsakomybės delegavimas	<i>„...nebūtinai turi užsikrauti vienas žmogus visą tą atsakomybę komandos ar ne, ir kiekvieną kartą va galima duoti kitam žmogui pasireikšti“ (A),</i>
	Pasitenkinimas	<i>„...kaip kiekvienas savo tuos įgūdžius kad įsivertina. Aš toje medicinos komandoje, tai asmeniškai jaučiuosi gerai“ (B), „Savo sugebėjimus vertinu pati gerai, bet mano darbą geriau turėtų įvertinti kolegos, didelių kritikų nesulaukiu“ (D)</i>
Įgūdžiai	Pritaikymas	<i>„...iškyla įvairių situacijų, kurios kiekvieną sykį sprendžiamos vis kitaip, o ir gebėjimus bei įgūdžius tada pritaikome būtent tuo metu esamai situacijai išspręsti“ (C),</i>
	Tobulėjimo poreikis	<i>„Oj, kaip sunku vertinti save... atsiduri tokioje situacijoje, kurioje pamatai, jog tavo sugebėjimai ir įgūdžiai yra nieko verti“ (E), „Pabūsiu sau kritiškesnė ir pasakysiu, kad galėtų būti geresni tiek sugebėjimai, tiek ir įgūdžiai. Nes vis dėlto komandoje nėra lengva dirbti“ (F).</i>

Atsakymų analizė leidžia daryti išvadą, kad visos informantės savo sugebėjimus ir įgūdžius dirbti komandoje vertina savikritiškai. Jų manymu, kartai per daug prisiimama atsakomybės ir pamirštama, kad šalia yra kiti darbuotojai, kurie gali padėti (A), kitos informantės jaučia pasitenkinimą, dirbdamos komandoje, nes savo gebėjimus ir įgūdžius moka pritaikyti įvairiose situacijose (B, D, C). Informantės E, F mano, kad dirbti komandoje nėra lengva, todėl kartais pačios suabejoja savo gebėjimais ir įgūdžiais arba tam tikrose situacijose pastebi, kad reikia visai kitų gebėjimų ir/ar įgūdžių.

Informančių buvo paklausta, ar pritaria teiginiui, kad komandoje dirbti yra lengviau, jei taip, tai kodėl.

18 lentelė

### Komandinio darbo įvertinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Komandinis darbas	Problemų sprendimas	„Žinoma lengviau, nes visko negali žinoti ar ne, vien dėl to komandoje dirbti yra lengviau... išsakyti problemas, ką kas gali, va kitas sako aš galiu nueiti, galbūt pasižiūrėti, pasitarti, taip ir dėl tos pačios atsakomybės, dėl visko“(A),
	Informacijos sklaida	„Aišku, kad komandoje dirbti yra lengviau, nes gali pasitarti, kad ir vis tiek paprasčiausią tą informacijos sklaida“(B),
	Nauda vaikui	„Komandoje dirbti lengvai nėra, bet nauda vaikui yra nemaža.“(C),
	Įgūdžiai, žinios, patirtys	„Šiam teiginiui pritariu, nes bendradarbiaujant su komandos nariais, kurie yra įvairių kvalifikacijų specialistai, jų įgūdžiai ir žinios, patirtys taip pat, nuomonės padeda greičiau priimti sprendimus, be kurių patarimų nebūtų spartaus problemos sprendimo“(D),
	Pagalba vaikui	„Manau, kad lengviau. Pirmiausia todėl, kad greičiau įvykdomos užduotys, išsprendžiamos problemos taip pat dirbant komandoje galima dalintis patirtimi, patarimais“(E), „Komandoje dirbti manau yra lengviau, nes bendromis jėgomis ir pastangomis, laiku gali pagelbėti vaikui“(F).

Išanalizavus informančių atsakymus matyti, kad visos pritaria teiginiui, jog komandoje dirbti yra lengviau. Atsakymus informantės pagrindžia tokiais teiginiais: kartu dirbant lengviau išsprendžiamos visos problemos, greičiau komandos narius pasiekia naujausia informacija, be abejo komandos narių sutelktas darbas yra naudingas vaikui, jis sulaukia tinkamos pagalbos, dirbantys komandoje gali įvertinti savo įgūdžius, žinias, pasidalinti patirtimi.

Paskutiniu interviu klausimu buvo norima išsiaiškinti, ar komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų.

19 lentelė

### Komandinio darbo rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Teiginys
Komandinis darbas	Specializuota institucija	„Taip, žinoma žinoma. Vienas žmogus iš tikrųjų, kai kada yra labai specializuotas mūsų centras, tai žinoma, kad taip“(A),
	Teigiamos vadovų nuostatos	„Aišku viskas ir susieina į tą dalyką, kad yra daugiau padaroma dirbant komandoje ir stengiamės, kad tie rezultatai darbo būtų geresni... mūsų darbu niekas nesiskundžia, visi yra patenkinti, tiek vadovai, tiek sakykim visas centro kolektyvas, taip pat tėvai“(B), „Mano nuomone, komandinis darbas duoda geresnių ir operatyvesnių darbo rezultatų negu individualus darbas“(C),
	Profesionalių specialistų pagalba	„Taip duoda. Vienu metu vaikai gauna ir logopedo pagalbą, kineziterapeuto darbas tęsiant logopedo įsisavintos sąvokos, toliau su auklėtojom vaikai žaidžia ir kartoja ką išmoko pas logopedo, na o vėliau jau tėveliai, jei tėveliai domisi, tai nauda tikrai didelė“(D),
	Tėvų padėkos	„...iš tikrųjų komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų negu galbūt būtų davęs individualus darbas. O dar kai sulauki padėkų iš tėvelių ar pastebėjimų iš pačių pedagogų, kurie su tuo vaiku būna visą dieną, tai taip malonu palieta ir tada tu nori dar labiau stengtis“(E),
	Individuali veikla neefektyvi	„Taip manau, nes kad vienas žmogus esu įsitikinusi tiek daug ir tokių rezultatų tikrai nepasiektų, kiek pasimato po visos komandos darbo“(F).

Informančių atsakymai rodo, kad komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų. Informantės teigia, kad Vaikų su negalia centras, kaip specializuota institucija, yra pritaikytas komandiniam darbui, šiame centre dirba stipri įvairių specialybių medicinos darbuotojų komanda, teigiamas institucijos vadovų požiūris dar labiau suvienija komandą geresnių rezultatų siekimui. Informantės yra įsitikinusios, kad vienas žmogus nepasiektų tokių rezultatų, kiek komandos nariai. Tai labai aiškiai parodo tėvų padėkos už pagalbą ir rūpestį,



parodytą jų vaikams, taip pat ir kitų institucijos darbuotojų pastebėjimai, kad medicinos darbuotojų komanda stengiasi labai gerai atlikti savo darbą.

### **Tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Medicinos darbuotojų komanda Vaikų negalia centre yra reikalinga, nes centrą lanko įvairias negalias turintys vaikai. Medicinos darbuotojų komandinis darbas yra naudingas visiems: ir vaikams, ir tėvams, ir pedagogams. Pirmiausiai medicinos darbuotojai įvertina vaiko būklę ir numato, kokią reikės taikyti korekciją, kokią teikti pačią efektyviausią pagalbą. Tėvams pateikiama visa reikalinga informacija apie vaiko sveikatos pokyčius, jie supažindinami kaip toliau vaiką lavinti namuose. Medicinos darbuotojai teikia rekomendacijas pedagogams kaip dirbti su vaikais, kokias skirti užduotis pagal jų galimybes, kokios procedūros vaikams taikomos ir kodėl.

Informančių nuomone, jos institucijoje dirba komandoje. Komanda yra sudaryta iš medicinos darbuotojų: gydytoja, kineziterapeutės, bendrosios praktikos slaugytoja, masažistės. Akivaizdu, kad medicinos darbuotojos komandą suvokia kaip sudarytą iš medicinos specialistų, tačiau reikalui esant – komandoje kartu su medicinos darbuotojais gali sėkmingai pagal situaciją dirbti ir kiti institucijos darbuotojai (logopedė, muzikos vadovė, administracijos atstovai, ortopedas ir kt.).

Informantės šioje institucijoje dirbą skirtingą laiką: mažiausiai – 5 mėnesius, ilgiausiai – 10 metų, kitos informantės dirba 2, 4, 5, 6 metus. Visos informantės nurodė, kad tiek laiko, kiek dirba institucijoje, jos dirba komandoje.

Pagrindinės problemos, kurias sprendžia medicinos komanda, yra susijusios su vaiko sveikata, jos gerinimu, reabilitacija. Sprendžiamos ir kitos problemos, nes į Vaikų su negalia centrą ateina vaikai neturintys bendravimo įgūdžių, socialiai apleisti, turintys kalbos ir raidos sutrikimų.

Komandoje neturi būti didelis skaičius narių. Šiuo metu komandoje yra 6 medicinos darbuotojos. Manoma, pats optimaliausias komandos dydis 4 – 5 ar 5-7 žmonės. Neatmetama galimybė į komandą pasikviesti ir kitus specialistus.

Informančių manymu, nereikia atsisakyti nė vieno šiuo metu komandoje dirbančio specialisto. Nurodyta, kad komandoje nuolat reikalingas logopedas, komandoje galėtų dirbti psichologas, kuris reikalingas ne tik vaikams, bet ir patiems darbuotojams. Auklėtojos ir jų padėjėjos galėtų užsiimti su ikimokyklinio amžiaus vaikais, o specialioji pedagogė taip pat galėtų teikti pagalbą. Darbuotojoms pakanka kompetencijų dirbti komandoje, tačiau savikritiškai vertina savo gebėjimus. Informantės nurodė, kad jos stengiasi domėtis naujovėmis, skaito

specialią literatūrą, bendrauja su kitų institucijų darbuotojais, ir tuo prisideda prie efektyvesnio komandos darbo.

Medicinos darbuotojos puikiai supranta, kokios yra skirtingos: su savo charakteriais, požiūriais, nuomonėmis, tačiau darbe stengiasi sugyventi draugiškai, nors ir pasitaiko nesusikalbėjimų, neaiškumų. Tarpusavio santykiai yra normalūs ir pakankamai šilti, kolegiški. Iškilusias problemas stengiasi aptarti, išsiaiškinti, kad neliktų nuoskaudų ar neaiškumų, nes nesutarimai trukdo gerai atlikti darbą, ardo komandą.

Pastebima, kad institucijos vadovas labiau skatina bendradarbiavimą, kaip svarbų veiksnį, kad darbas vyktų sklandžiai, nekiltų konfliktų, komandoje vyrautų draugiškumas ir tarpusavio supratimas. Geri darbuotojų santykiai yra netgi svarbesni už konkurencijos skatinimą. Informančių manymu, vadovui sudėtinga skatinti konkurenciją, nes yra darbuotojų, kurios mano, kad vadovas jų nepastebi, neskatina, kad į kursus, seminarus siunčia vis tas pačias darbuotojas.

Darbo kontrolė jaučiama: kiekvieną pirmadienį vyksta penkiaminutės, kurių metu yra numatomos darbo gairės visai savaitei, aptariama kas buvo nuveikta, kokios problemos liko neišspręstos. Jaučiama ir asmeninė kontrolė, nes vadovas dažnai stebi vykdomą veiklą.

Medicinos darbuotojos įsitikinusios komandinio darbo įtaka veiklos efektyvumui. Kai dirbama susitelkus, išryškėja atsakomybė, bendros pastangos, tarpusavio pagalba. Komandoje dirbantys specialistai visada pasiekia geresnių veiklos rezultatų, negu pavieniai, ypač dirbant su įvairias negales turinčiais vaikais – vienas asmuo yra dažnai bejėgis pasiekti užsibrėžto tikslo.

Pastebėta, kad vaikams reikėtų baseino, ortopedinės įrangos, darbuotojos ne visada patenkintos apmokėjimu už darbą. Pačios didžiausios problemos siejamos su centru lankančių vaikų tėvais – tėvai dažnai reiškia nepasitenkinimą, neįvertina specialistų darbo, nesupranta, kokie metodai yra taikomi jų vaikų saugumui užtikrinti. Dar blogiau, kai po kelių metų, praleistų centre, tėvai atsiima vaiką, nes netiki, kad jis pasieks aukštesnį lygį, tada visas specialistų įdirbis netenka prasmės. Pasitaiko atvejų, kai tėvai kelia nepagrįstus reikalavimus darbuotojams, nenori suvokti realios vaiko būklės, kaltina darbuotojus neveiklumu. Pačių darbuotojų tarpe išryškėjo tokios problemos: atsakomybės stoka, kai tenka atlikti papildomus darbus, nuomonių nesutapimas kai kuriais klausimais.

Žmogiškieji išteklių suvokiami kaip naujos žinios, nauja informacija, nuolatinis tobulėjimas, pastangos dirbti geriau. Materialieji išteklių siejami su kabinetų būkle, reikalingu remontu, pasenusia įranga, kuri nebeatitinka reikalavimų, yra nepatogi ne tik vaikams, bet ir pačioms darbuotojoms.

Savo sugebėjimus ir įgūdžius dirbti komandoje medicinos darbuotojos vertina savikritiškai. Jų manymu, kartais per daug prisiimama atsakomybės ir pamirštama, kad šalia yra

kiti darbuotojai, kurie gali padėti, tačiau informantės jaučia ir pasitenkinimą, dirbdamos komandoje, nes savo gebėjimus ir įgūdžius moka pritaikyti įvairiose situacijose. Manoma, kad dirbti komandoje nėra lengva, todėl kartais suabejojama savo gebėjimais ir įgūdžiais arba tam tikrose situacijose pastebima, kad reikia visai kitų gebėjimų ir/ar įgūdžių.

Pritariama teiginiui, jog komandoje dirbti yra lengviau. Atsakymus informantės pagrindžia tokiais teiginiais: kartu dirbant lengviau išsprendžiamos visos problemos, greičiau komandos narius pasiekia naujausia informacija, komandos narių sutelktas darbas yra naudingas vaikui, jis sulaukia tinkamos pagalbos, dirbantys komandoje gali įvertinti savo įgūdžius, žinias, pasidalinti patirtimi.

Apibendrinus pedagogų, tėvų ir medikų tyrimų rezultatus nustatyta, kad komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų. Vaikų su negalia centras, kaip specializuota institucija, yra pritaikytas komandiniam darbui, šiame centre dirba stipri įvairių specialybių medicinos darbuotojų komanda, teigiamas institucijos vadovų požiūris dar labiau vienija komandą geresnių rezultatų siekimui. Vienas darbuotojas nepasiektų tokių rezultatų, kiek komandos nariai.

Pastebėta, kad visos 3 grupės respondentų pasisako už komandinio darbo privalumus, nes dirbant komandoje vyrauja tarpusavio pasitikėjimas, derinami veiklos veiksmai, siekiama bendro tikslo, prisiimama komandinė atsakomybė už darbo rezultatus. Komandoje dirbama daug kūrybiškiau, nuolat ieškoma naujovių. Geras komandinis darbas pagrįstas bendravimu ir bendradarbiavimu – pedagogai palaiko ryšius su vaikų tėvais ir medikų komanda. Dirbdami komandoje institucijos darbuotojai jaučiasi stipresni, pasitikintys, puikiai bendrauja tarpusavyje, priima konstruktyvesnius sprendimus. Komandos nariai turi pakankamai gebėjimų ir žinių, nes jie turi aukštą profesinę kvalifikaciją ir yra pasirengę darbui. Komandos atliekamas darbas teigiamai veikia centrą lankančius vaikus, nes stengiamasi gerinti vaikų sveikatą, taikyti reabilitacijos priemones, taip pat komandos nariai padeda tėvams pasijusti stipresniems, integruotis į socialinę aplinką, nebijoti su neįgaliais vaikais išeiti į visuomenę. Komandoje darbas sekasi daug lengviau.

Išryškėjo kai kurie skirtumai: nors medikų komanda ir pedagogai yra įsitikinę, kad stengiamasi gerinti vaikų sveikatos būklę, gyvenimo kokybę, tačiau tėvai mano, kad komandinis darbas nesumažina vaikų sergamumo, jei tai siejasi su vaiko turimomis sunkiomis negalėmis.

## Išvados

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad komanda yra kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra svarbus ir būtinas bendram tikslui įgyvendinti, konkrečioms užduotims realizuoti, vienas kitą puikiai suprasti ir vieningai bei darniai veikti.

2. Tyrimo rezultatai parodė, kad pedagogai dirba komandoje, nes komandinis darbas turi įtakos visai institucijos veiklai ir ypač specialiųjų poreikių vaikų būklei. Veiksmingą komandinį darbą lemia bendras sprendimų priėmimas, pagarba vienas kitam, tolerancija klientams, tikslingai panaudojami gebėjimai ir kompetencijos, gebėjimas profesionaliai įvertinti situaciją, atsakomybė už atliekamą darbą.

3. Tėvai pritaria komandiniam darbui, kuris yra pakankamai veiksmingas, duoda gerų rezultatų. Jų nuomone, pedagogams pakanka gebėjimų ir žinių ugdyti vaikus su negale. O taip pat komandinis darbas sudaro palankias socializacijos sąlygas vaikams ir tėvams.

4. Medikų požiūriu, komandinis darbas yra naudingas visiems: ir vaikams, ir tėvams, ir pedagogams: įvertinama vaiko būklė ir numatoma, kokią teikti pagalbą, tėvams pateikiama visa reikalinga informacija apie vaiko sveikatos pokyčius, jie supažindinami kaip toliau vaiką lavinti namuose, teikiamos rekomendacijos pedagogams kaip dirbti su vaikais, kokias skirti užduotis pagal jų galimybes, kokios procedūros vaikams taikomos ir kodėl. Pasitvirtino hipotezė, kad pedagogai, tėvai ir medikai palankiai vertina komandinį darbą.

## Literatūra

1. Ambrukaitis, J. (2005). *Specialiojo ugdymo kaitos bruožai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
2. Bartkus, E., Piktyš, R. (2007). *Įmonių organizavimas ir rizika: smulkaus verslo organizavimas*. Kaunas: Technologija.
3. Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Cambridge.
4. Belker, L. B., Topchik, G. S. (2008). *Vadovavimas: pirmieji žingsniai*. Vilnius: Verslo žinios.
5. Buckenmeyer, J. A. (2000). Using teams for class activities: Making course/classroom teams work. *Journal of Education for Business*, 76 (2), 98-282.
6. Čiutienė, R., Šarkiūnaitė, I. (2004). *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantys veiksniai*. Ekonomika.
7. Dromantas, M. (2007). Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 22, 29-40.
8. Dromantas, M. (2008). Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 125(4). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas).
9. Gevorgianienė, V. (2003). Komandinis darbas mokykloje. *Specialiojo ugdymo pagrindai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
10. Giaštautienė, V., Šaparnis, G. (2007). *Komandinio darbo raiška ir efektyvinimo prielaidos švietimo organizacijoje*. Šiauliai.
11. Gordon, M. (2001). *Organizational behavior. A diagnostic approach (5 th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Edition.
12. Gruodytė, A. (2009). Didžiausias įmonės turtas – patikima darbuotojų komanda. *Vadovas, verslas, vadyba*, 6, 4-8.
13. Gumuliauskienė, A., Taputis, E. (2005). *Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris*. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 15, 197-211.
14. Hallahan, D. P., Kauffman, J. M. (2003). *Ypatingieji mokiniai*. Specialiojo ugdymo įvadas. Vilnius: Alma 69itera.
15. Hale, R., Whitlam, P. (2009). *Efektyvus veiklos valdymas*. Vilnius: Vaga.
16. Hiellriegel, D. (2001) *Organizational behaviour*. – USA, p. 259-270.
17. Johnson, L. C. (2001). *Socialinio darbo praktika: bendras požiūris*. Vilnius: VU specialiosios psichologijos laboratorija.
18. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.

19. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
20. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
21. Keinys, S. ir kt. (Red.) (2000). *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
22. Kvieskienė, G., Indrašienė, G., Merfeldaitė, O. (2006). Socialinės pedagoginės pagalbos komandos narių atrankos kriterijai. *Pedagogika*, 83, 103-108.
23. *Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas*. 1996 m. kovo 14 d. Nr. I – 1234. Žin., 1996, Nr. 33 – 807.  
[http://www.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdok\\_l?p\\_id=26397](http://www.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdok_l?p_id=26397) (žiūrėta 2012-03-10).
24. *Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas*. 1998 m. gruodžio 15 d. Nr. VIII – 969. Žin., 1998, Nr. 115 – 3228. [http://www.smm.lt/ugdymas/specialusis/teises\\_aktai.htm](http://www.smm.lt/ugdymas/specialusis/teises_aktai.htm) (žiūrėta 2012-02-25).
25. Masalskienė, E., Masalskis, V. (2006). Dirbti komandoje. Ką tai reiškia? *Vadovo pasaulis*, 4, 16-20.
26. Merfeldaitė, O. (2005). Socialinės pedagoginės pagalbos komanda ugdymo institucijoje: veiklos prielaidos ir organizavimo ypatumai. *Pedagogika*, 76, 51 – 55.
27. Mikulskienė, B. (2011). *Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui*. Vilnius: Mes leidykla.
28. *Modernios organizacijų valdymo teorijos: Mokomoji knyga* (2008). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
29. Neuman, G. A., Wright, J. (1999). Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability. *Journal of Applied psychology*, June, p. 376 – 389.
30. Neverauskas, B., Stankevičius, V. (2001). *Ekonomikos ir vadybos studijų įvadas*. Kaunas: Technologija.
31. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2005). *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija
32. Pranys, T. (2006). Komandinis darbas. *Marketingas, rugpjūčio 12 d.* <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/4544f4f5e8fd1> (žiūrėta 2012-01-10).
33. Raižienė, S., Endriulaitienė, A. (2007) *Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
34. Riaukaitė, I. (2009). *Komandinio darbo efektyvumas*. [Pros.lt/blog/komandinio-darbo-efektyvumas](http://pros.lt/blog/komandinio-darbo-efektyvumas) (žiūrėta 2012-03-05).
35. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
36. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

37. Sapežinskienė, L., Švedienė, L., Guščinskienė, J. (2003). Socialinio darbuotojo vaidmuo reabilitacijos specialistų komandoje. *Medicina*, 39 t. , 9, 879-883.
38. Smilga, E., Bosas, A. (1999). Vadovas ir jo komanda: Vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 12 p. 2011 – 225.
39. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
40. Stoškus, S. (2005). *Vadyba*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
41. Sutkevičiūtė, E. (2008). *Komandinio darbo gerinimas Gelgaudiškio specialiojoje internatinėje mokykloje*: Magistro diplominis darbas. Vilnius.
42. Šalkauskienė, L., Žalys, L., Žalienė, I. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sferoje*. Šiauliai: Lucilijus.
43. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
44. Šulgienė, T. (2009). *Nuo ko priklauso darbo efektyvumas?* <http://www.gyvenimas.lt/career> (žiūrėta 2011-09-04).
45. Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., Salas, E. (1992). *Team building and its influence on team effectiveness. An examination of conceptual and empirical developments*. Amsterdam: Elsevier, p. 117 – 153.
46. Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda.
47. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
48. Vaicekauskienė, V., Jankūnienė, I. (2009). *Socialinio darbuotojo veiklos komandoje ypatumai gydant pacientą*. <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2009/93/vj38-46.pdf> (žiūrėta 2012-02-15)
49. Van Weezel, L. G. (2000). *Vadovavimas ir socialinis darbas kaitos sąlygomis*. Vilnius.
50. Varžinskienė, L., Rudzevičiūtė, J. (2009). Medikų požiūris į socialinio darbuotojo vaidmenį reabilitacijos specialistų komandoje. *Socialinis darbas*, 4(2), 67-88.
51. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
52. West, M. A. (2011). *Efektīvus komandinis darbas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
53. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos kaita. Švietimo vadybos pagrindai*. Mokojoji priemonė. Vilnius.

Donata Butikytė  
**TEAMWORK IN CHILDREN WITH DISABILITIES CENTER IN TELŠIAI  
DISTRICT**  
The Master's Degree Thesis  
**Summary**

The thesis includes theoretical analysis of such concepts as team and teamwork, factors determining the success of teamwork and peculiarities of the activities of a prolific team as well as characteristics of teamwork in a special education institution.

Hypothesis of the research is that pedagogues, parents and medics approvingly appreciate teamwork.

The research was implemented using questionnaire survey method the purpose of which was to evaluate the attitude of pedagogues and present the viewpoint of parents towards teamwork in Telšiai Centre for Children with Disabilities. A statistical data analysis was accomplished.

An examination based on interview method aimed to analyse the attitude of medics towards teamwork in Telšiai Centre for Children with Disabilities.

The research was performed by 27 pedagogues and 6 medics from Telšiai Centre for Children with Disabilities as well as 62 disabled children's parents.

The empirical part of the research presents the attitude of pedagogues, parents and medics towards teamwork in Telšiai Centre for Children with Disabilities.

The main *conclusions* of the research are as follows:

1. Pedagogues work in teams as teamwork is influential for all the activities the institution carries, especially for the state of children with special needs. The effectiveness of teamwork is determined by common decision making, mutual respect, tolerance for clients, purposefully used capacity and competence, responsibility for the fulfilled duties and ability to evaluate the situation professionally.
2. Parents approve the teamwork which is sufficiently effective and brings beneficial results. In their view, the pedagogues have enough capacity and knowledge to educate disabled children. Accordingly, teamwork provides with favourable environment for socialization between parents and children.
3. From the medical viewpoint, teamwork is beneficial for all the parties, including children, parents and pedagogues. It allows to harmonize various processes when a state of a child is assessed and measures of help are foreseen. Parents are also given all relevant information about the alterations in their child's health, they are also acquainted with the ways of educating children at home. Accordingly, pedagogues are given recommendations about their work itself, tasks and procedures that should be assigned to children with respect to their disability. Owing to



the latter mentioned factors, the hypothesis, that pedagogues, parents and medics approvingly appreciate teamwork, is confirmed.

*Keywords:* team, teamwork, centre for children with disabilities.

## **Priedai**

Gerbiamieji pedagogai,

Visada svarbu, kaip institucijoje dirba profesionalus kolektyvas, kaip darbuotojai išlieka vieningi. Ar jiems reikia pagalbos, kad darbas vyktų sklandžiai, o klientai ir jų artimieji būtų patenkinti.

Jūsų nuoširdūs atsakymai padės nustatyti komandinio darbo svarbą ir efektyvumo būtinybę mūsų centre.

Anketa anoniminė, todėl nei vardo, nei pavardės nereikia nurodyti. Anketos rezultatai bus panaudoti baigiamajame magistro darbe.

Jums tinkančius atsakymus pažymėkite ženkleliu X. Ačiū.

**Donata Butikytė**  
**Šiaulių universiteto,**  
**Taikomosios kūno kultūros (sveikatos edukologijos) magistrantė**  
**Iškilius neaiškumams galite kreiptis į tyrėją tel: +370 605 53720**

**1. Ar vaikų su negale centre taikomas komandinis darbas?**

taip

ne

abejoju

kita.....

.

**2. Ar komandinis darbas yra pranašesnis už individualų darbą?**

sutinku

iš dalies sutinku

nesutinku

kita.....

**3. Ar darbuotojai centre skatinami dirbti komandoje?**

taip

ne

nežinau

**4. Kaip vertinate komandinio darbo svarbą institucijos veiklai?**

teigiamai

neigiamai

**5. Ar institucijos vadovas(-ė) palaiko komandinį darbą?**

taip

ne

nežinau

kita.....

**6. Ar Jums asmeniškai pakanka kompetencijų, kad galėtumėte vertinti komandinio darbo efektyvumą?**

pakanka

ne visai pakanka

nepakanka

**7. Kokių išteklių trūksta komandinio darbo efektyvumui institucijoje?**

laiko

materialijų

žmogiškųjų

finansinių

kita.....

**8. Nuo ko priklauso darbo efektyvumas komandoje?**

- nuo vadovo
- nuo pačių darbuotojų asmeninių kompetencijų
- nuo bendradarbiavimo

kita.....

**9. Ar komandinį darbą centre reikėtų taikyti plačiau?**

- taip
- ne
- 

kita.....

**10. Ar komandinis darbas turi įtakos Jūsų darbui institucijoje?**

- taip
- ne
- nežinau

**11. Jei taip, tai apibūdinkite (parašykite) plačiau**

.....  
.....  
.....

..

**12. Pagal kokius kriterijus įvertintumėte komandos veiklos efektyvumą:**

- orientacija į pasiekimus
- atsidavimas darbui
- atsakomybė už atliekamą veiklą
- bendravimas komandoje
- lyderiavimas komandoje
- komandos vaidmuo institucijai

kita.....

**13. Ar galite įvardinti savo asmeninį ryšį su komanda?**

- Jūsų indėlis į komandos darbą yra svarus
- Jūs puikiai sutariate su komandos nariais
- Jūs turite didelius įpareigojimus
- turite asmeninį tikslą
- esate susitelkęs komandiniam darbui
- 

kita.....

**14. Kas lemia efektyvų komandinį darbą specialiojo ugdymo institucijoje?**

- pagarba vienas kitam
- nuoširdūs santykiai
- atvirumas naujovėms
- bendras sprendimų priėmimas
- tolerancija klientams
- lojalumas institucijai

kita.....

**15. Kaip efektyviai dirbanti komanda gali pagerinti institucijos veiklą?**

- tikslingai panaudodama gebėjimus ir kompetencijas
- profesionaliai įvertindama situaciją

stiprindama komandos narių motyvaciją

išlaikydama komandinę dvasią

kita.....

**16. Ar komandinis darbas įtakoja specialiųjų poreikių vaikų būklę?**

taip, labai

nežymiai

pokyčių nėra

nežinau

kita.....

***Dėkoju Jums už pagalbą!***

Gerbiamieji tėveliai,

*Komandinis darbas – tai kokybiškos veiklos garantas. Tačiau ar visose veiklose pats geriausias variantas yra dirbti komandoje? Specialiųjų poreikių vaikai yra ypatingi, nes jiems reikalingas didesnis dėmesys, specialus ugdymas, individualūs užsiėmimai ir globa.*

*Jūs galite pareikšti savo nuomonę apie komandinio darbo tikslingumą dirbant su šiais vaikais.*

*Nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia. Jūsų atsakymai niekur nebus viešai skelbiami.*

*Atsakymus žymėkite taip – X. DĖKOJU.*

**Donata Butikytė**

**Šiaulių universiteto,**

**Taikomosios kūno kultūros (sveikatos edukologijos) magistrantė**

**Iškilus neaiškumams galite kreiptis į tyrėją tel: +370 605 53720**

**1. Ar Jums priimtina, kad Vaikų su negale centre visas darbas vykdomas komandiniu būdu?**

- taip  
 ne  
 nežinau

**2. Ar centro darbuotojai gerai žino komandinio darbo tikslus?**

- žino puikiai  
 nelabai žino  
 nežino  
 kita.....

**3. Ar komandinis darbas centre pakankamai efektyvus?**

- taip  
 ne  
 nežinau

**4. Ar darbuotojų komanda turi pakankamai gebėjimų ir žinių ugdyti vaikus su negale?**

- pakankamai  
 iš dalies  
 nepakankamai  
 kita.....

**5. Ar komandinio darbo puoselėjimas ir tobulinimas daro darbą kokybiškesniu?**

- taip  
 ne  
 kita.....

**6. Kokius pastebite komandinio darbo trūkumus, kuriuos būtina šalinti?**

- per didelis kolektyvas  
 visi dirba tą patį darbą  
 išnyksta individualumas  
 sudėtinga veiklos kontrolė  
 kita.....

**7. Ar pritariate teiginiui, kad komandoje gali dirbti kas nori?**

- pritariu  
 nepritariu

**8. Ar centro darbuotojai nuoširdžiai atlieka savo darbą?**

- visada  
 iš dalies

- retai
- ne visada

**9. Ar centro darbuotojai bendrauja su Jumis?**

- taip
- ne

**10. Ar centro darbuotojai aiškina komandinio darbo pranašumus?**

- taip
- ne

**11. Ar tikslinga su negalę turinčiais vaikais dirbti komandinį darbą?**

- tikslinga
- nelabai
- geriau individualus darbas
- kita.....

**12. Ar komandinis darbas turi įtakos Jūsų vaiko sveikatai?**

- niekas nepasikeitė
- taip, mano vaikas serga rečiau
- ne, serga taip pat

**13. Kaip siūlytumėte efektyvinti komandinį darbą?**

- visada dirbti kartu
- pasitikėti kolegoms
- bendradarbiauti
- siekti laimėti
- būti atviriems
- būti sąžiningiems
- kita.....

**14. Įvertinkite komandinio darbo įtaką vaikų su negale mokymosi pasiekimams:**

- vaikai greičiau išsprendžia iškilusias problemas
- vaikai greičiau ir kokybiškiau atlieka visus darbus
- vaikus komanda apgaubia nuolatinius dėmesiu
- kita.....

**15. Ar komandinis darbas padeda integruotis į socialinę aplinką?**

- taip, dabar nebijau su vaiku eiti į parduotuvę
- taip, dabar aš su vaiku einu į kiną
- taip, dabar aš su vaiku lankau renginius
- taip, mums kartu pavyko išvykti atostogų
- lieka mažiau problemų
- ne, nors ir dirbamas komandinis darbas, dar nedirštu su vaiku pasirodyti viešumoje
- kita.....

**16. Ar Jūsų vaiko sergamumas sumažėjo dirbant komandinį darbą?**

- taip
- ne
- nežinau

***Ačiū! Jūs labai padėjote!***

**Interviu klausimynas**

1. Kokia komandinio darbo nauda yra vaikams, tėvams ir pedagogams?
2. Ar Jūs savo institucijoje dirbate komandoje?
3. Jei dirbate komandoje, tai kiek laiko?
4. Kokias problemas sprendžia institucijos komanda?
5. Norint pasiekti gerų rezultatų, kiek narių turi sudaryti komandą?
6. Kokių specialistų reikėtų dar įtraukti į komandą? O galbūt atsisakyti?
7. Ar Jums asmeniškai pakanka kompetencijų, kad efektyviai dirbtumėte komandoje?
8. Kokie Jūsų santykiai su kolegomis dirbant komandoje?
9. Ar vadovas skatina bendradarbiavimą ir konkurenciją? Ką skatina daugiau? Ir ar būtina skatinti konkurenciją?
10. Kokiu būdu vadovas kontroliuoja komandos darbą? Ir kokios kontrolės formos egzistuoja?
11. Kokią įtaką komanda turi veiklos efektyvumui?
12. Su kokiais problemomis susiduriate dirbdami komandoje? Kaip manote, kas jas įtakoja?
13. Ar galite nurodyti, kokių išteklių (laiko, materialinių, žmoniškųjų, ir kt.) daugiausiai trūksta komandinio darbo efektyvinimui Centre?
14. Kaip vertinate savo sugebėjimus ir įgūdžius dirbti komandoje?
15. Ar pritariate teiginiui, kad komandoje dirbti yra lengviau? Jei taip, tai kodėl?
16. Kaip manote, ar komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų?



Informantas A (kalba netaisyta)

Protokolas Nr. 1

1. Dabar taip, aplamai komandinio darbo nauda, kad jinai tokia yra įrodyta ar ne, ir mes tai matome iš praktikos ir jeigu žiūrėti vaikams ar ne, komandinis darbas yra specialistų aptarimas vaiko gali dalyvauti vaikas, gali ir ne. Dažniausiai mes tai darom vaikui nedalyvaujant. Todėl, kad mes kiekvienas specialistas su juo dirbame, pamatome jo pasiekimus, pamatome pirmiausia jo trūkumus ir mes vertiname vaiką, kuris atėjo į mūsų centrą su kažkokiais raidos nukrypimais ir mes aptariame, kokią mes skirsime jam korekciją. Jeigu vaikas turi kalbos sutrikimą, reiškia jam daugiau reikės logopedo pagalbos, jeigu turiu stambiosios ar ten smulkiosios motorikos strikimų aišku, jam tą korekciją padės ir kineziterapeutas, ir masažistas ir mes žiūrime, ką mes galime pasiekti įvertindami vaiko diagnozę ar ne, ir jeigu mes matome, kad vaikas turi tik raidos sutrikimą, ir jisai toliau neturi cerebrinio paralyžiaus, neturi kažkios genetinės ligos ar ne, ir mes matydami vaiką, vertindami tą, kartu mes ir žiūrėsime kiek mes jam galėsime duoti ar ne, kokią efektyvesnę veiklą ar ne. Tai toks objektyvus vertinimas ar ne būtų mūsų disko tyrimas. Turėdami mes vaikas ateina ištirtas pedagoginėje psichologinėje tarnyboje, ten vėl ištiria komanda visa, ir duoda mums atsakymą, kuriame yra ir logopedo, ir spec pedagogo ir mano kaip neurologės ir psichologės, ir tada mes žiūrime ar ne, tą vaiką, kokiame išsivystymo lygyje yra ir komandinis darbas būtų tas, kad mes gilintumėmės pirmiausia į jo sunkiausiai besivystančias vietas ar ne ir geriausiai turime rezultatą, pavyzdžiui ar ne kalba ir girdimasis dėmesys, kad girdimasis dėmesys yra labai, aukštesnis negu regimasis dėmesys, tada kalba yra prasčiausias rezultatas sakykim pagal koeficientus išvestus, ir tada mes žinosime, kad galbūt geriausių rezultatą mes pasieksime per girdimąjį dėmesį vaikui, vadinasi mes kalbėdami jam kuo daugiau veiksime jo kalbą.

Toliau mes stengiamės tą visą išaiškinti tėvams, dar pradėdant lankyti vaikų su negale centrą, kokią naudą duos komandinis darbas. Visada turėdami pirmiausia kaip jau minėjau disko tyrimą, raidos tyrimą ir mes sakom, kad vaikas lankydamas vaikų su negale centrą, jūsų vaikas gaus tokią ir tokią pagalbą ir reiškia kokia nauda bus nuo to, kad ta komanda reiškia dirbanti su jūsų vaiku nuosekliai, kad ji turės iš pradžių ištirti tą vaiką, kad toliau mes jį galėtume vertinti sakykime, žiūrint į jo pasiekimus, po pusmečio, po metų, po dviejų metų, pertirti reiškia vėl iš naujo kada reikės, padaryti kažkokį naujesnį tyrimą ir tėvams galėsime akivaizdžiai parodyti, kokie pasiekimai buvo padaryti ir be to tėveliams prisidėti prie šito darbo irgi komandinio darbo, ką jie gali padaryti, kad vaikui būtų pasiekta sakykime, tėvams irgi duodamos užduotys, ką jie turės atlikti, aišku daugiausiai logopedopedas, spec

pedagogas, gal mažiau gydytojas, nors irgi pavyzdžiui jeigu žinant, kad vaikui reikalingi medikamentai kažkokie tai skirti ar ne nuo epilepsijos, paaiškinama kaip jiems reguliuoti, išrašyti tuos vaistukus ir kiekvieną kartą kaip jie veikia ir koks jų pašalinis poveikis, ar reikia mažinti, ar jų papildomai dauginti kažką va.

Dabar kokia nauda yra pedagogams, tai vėlgi mes supažindiname, kokia yra vaiko diagnozė, kokie yra vėl iš naujo skiriami medikamentai, kokie yra jo prognostiniai dalykai, ir kokius aš kaip medikas rekomenduoju stiprinti puses, kurias galbūt galima apeiti ar ne, kur galima jį pagloboti, o galbūt kur jam duoti labiau savarankiškumo, tai va visiems šiems trims komandinio darbo nauda yra naudinga.

2. Taip, galima sakyti, kad dirbama komandoje tik tai, va kaip mes įsivaizduojame tą darbą, kad pagal mūsų darbo specifiką, mes nelabai galime visi vienu metu, galbūt mes po ar po tris, aišku yra tokių vaikų, kur mes būtinai turime susirinkti komandoje, labai individualiai, nes mes galim susirinkti... pavyzdžiui jam gal nereikės, kad būtent reiškiams komandiniame aptarime dalyvautų ten galbūt socialinis darbuotojas arba ten pas jį viskas šioj sritį viskas tvarkoj ar ne, galbūt mums reikės tik tai labiau, kad kažkokie du ar trys komandos nariai dalyvautų, na tačiau čia labai individualiai.

3. Aš asmeniškai kiek skiriu laiko darbui komandoje? Tiesiog labai sunku pasakyti... individualiai, jeigu vaikas sunkesnis, tai iš tikrųjų, kol paaiškini vaiko tėvams ar ne, kol paaiškini mūsų komandos visiems darbuotojams ar ne, ką mes darysime su tuo vaiku, vėlgi susitinki su auklėtojom ar ne, tai kartais gali užimti iš tikrųjų nemažai laiko. Nuo atidarymo pradžios, jau 10 metų tai tikrai. Aišku keitėsi, iš pradžių buvo tik tai darželyje dvi grupės, po to buvo vaikų su negale centras, po to visas darželis buvo, po to buvo vėl vaikų su negale centras ir va... bet būtent specialistų kiekis... komanda buvo visada ta pati, visą tą laiką, nuo pat pradžių. Aišku keitėsi žmonės, bet specialistai tai tie patys buvo komandoje. Tik tai turėjom psichologę, kur šiuo metu mes jos neturim.

4. Kiek mes laiko galėsime skirti tam vaikui, kadangi vaikų yra daug, specialistų yra mažai, tada mes ir žiūrime, kada ateina naujas vaikas su naujomis problemomis ir mes žiūrime, per kiek laiko maždaug apsprendžiame mes jam galėtume skirti daugiau, kaip pavyzdžiui su kineziterapija, jeigu mes matome, kad tas vaikas yra tik su šleivapėdyte, kaip pavyzdį paėmus ar ne, tai mes žinom, kad jam pritaikysime avalynę ar ne, turėsime dar su ortopedu susitikimą, jam paaiškinsime ir prijungsime į komandą jį, komanda yra nuolatiniai žmonės ir ateinantys ar ne. Tai va ateinantis yra sakykim ortopedas ar ne, jisai vaikui paskirs ortopedinę avalynę ir mes tada aptarsime kiek mums reikės, iš pradžių gal mums reikės kas du mėnesiai, o po to gal galėsime daryti vieno mėnesio pertrauką, žiūrėsime kaip, o po to gal galėsime 2 mėnesius pertrauką daryti, gal mes į tą laiką paimsime kažką tai kitą. Jeigu mes matom, kad vaikui iš tikrųjų labai

greitai atsistatė kalba, kadangi su juo niekas nedirbo, vėlgi mes žiūrėsime, kad logopedė mažiau su juo galės dirbti. Tai yra individualiai.

5. Pagrindinių ar ne? Pagrindinių turėtų būti sakykim gal... 4-5 nariai, optimaliausias skaičius. O po to visi kiti tokie, kurių mums reikia ar ne. Gal mums reikės socialinio darbuotojo, gal mums reikės vaikų teisių darbuotojo, gal mums reikės iš tikrųjų spręsti klausimą, kažkur tai patalpinti, galbūt šeimoje blogos sąlygos... o šiaip 4-5.

6. Tai va turbūt mano nuomone, pagrindiniai specialistai, kurie va jeigu imti konkrečiai vaikų su negale centru, tai tada būtų reiškia judesio specialistai, kineziterapeutai, masažistas, logopedas būtinas yra, socialinė darbuotoja mūsų, jinai sakykim slaugytoja, kadangi yra medikamentai dalinami, nu va aš kaip reiškia nebūtinai kaip vadas turiu būti, kadangi galbūt arba logopedė galėtų vadovauti būtent tam užsiėmimui, gal ji daugiau turės ką pasakyti. Pas mus turbūt, kad nėra tokių dalykų, kurių mums pagalbos nereikėtų, turbūt vis tiek atsisakyti vienu ar kitu klausimu galbūt kaip aš minėjau, kad tai gali būti pagrindiniai ir tokie, kurie yra įtraukiami pagal vaiko situaciją, tai va sakykim. Tai tada atsisakyti mes nieko negalim, galbūt kada nors mums reikės vieno ar kito, o galbūt mums visus metus jo neprireiks, taip kad atsisakyti galbūt nieko, kad tik daugiau kažką pakviesti galėtume į pagalbą.

7. Kompetencijos galbūt ir pakanka galiu sakyti, tik galbūt ne visada aš norėčiau būti tuo vadu kaip sakant, tuo lyderiu, kuris uždėtų savo tokį antspaudą, kad taip ir taip darytumėte, labiau norėčiau irgi kad pasisakytų iš tikrųjų tie žmonės, kuriuo šiuo metu dirba, nes aš apžiūrėdama pvz. vieną kartą galiu suklysti dėl raumenų tonuso ar dar dėl kažkokio kito dalyko... pvz. kineziterapeutas pasakys: ne aš dirbdamas stebiu ir taip ir taip keičiasi... Taip kad man... ir norėčiau, kad daugiau pasitikėtų savimi ir efektyviau dirbtų visi komandos nariai.

8. Na save vertinti yra sunku, bet sakyčiau, kad neblogi. Blogų santykių nėra. Dėl skirtingų nuomonių, charakterių sakyčiau dėl to ir yra darbuotojų kaita ar ne. Vieni su sunkiais vaikais dirba visą gyvenimą, jie ir dirba komandoje, galbūt atsineša lūkesčius, va kad aš padarysiu, tas vaikas vaikščios ar kalbės, tačiau eina laikas ir metai ir du ir trys, o mes žinom, kad los ligos yra nepagydomos, ir jos niekada tas vaikas nevaikščios, galbūt nusivilia ir išėina iš darbo ir kartu iš komandos, galbūt su geresniu atlyginimu darbą susiranda, dėl asmeninių priežasčių... žinau, kad kada buvo darželis ir palikti tie patys specialistai ir vėliau jie tikrai pamatė, kad darželio vaikai vienoki, o mūsų centro vaikai kitokie. Ir kaip malonu, kad pasiliko tikrai iš seno kolektyvo, kurio nuo pat pradžios pradėjo dirbti žmonių, kuriems iš tikrųjų buvo tas darbas ypatingai va sakykim auklėtojos, auklėtės ar ne, kurios pasiliko pačios. Ir va aš nuo pat pirmos dienos pradėjau su jomis dirbti, vadinasi tas sunkus darbas, kuris yra joms... nu buvo... kaip sakyti jos galėjo susirasti tą kitą darbą per šitiek metų, bet jos neišėjo ir vadinasi joms tas darbas buvo malonus. Ir taip jos save realizavo šiame darbe.

9. Įstaigos vadovas... šiaip anksčiau galbūt daugiau įstaigos vadovas, sakykime kišosi į tą mūsų darbą ar ne. O šiuo metu turbūt, kad mes jau įgavome tokį pasitikėjimą, kad ir galbūt anksčiau būdavo taip, kad vadovas daugiau važinėjo į kursus, galbūt am tai buvo nauja, ir galbūt atėjęs jis mums sakydavo, kad jūs taip ir taip darykite, tačiau mes jau žinojome visa tai, kadangi tai yra mūsų darbas. Ir dabar mes jau kadangi viską dirbam nesakyčiau, kad viską be priekaištų, bet jau šiuo metu, tai tikrai vadovas į mūsų darbą nesikiša, taip kad kištųsi ar ne. Aišku jis ateina, pasidomėti, patikrinti ar savo žinias pasitikrinti ar ne, bet ir... konkurencijos skatinimas aš sakyčiau geras dalykas, tai mūsų variklis, kad važiuoti į kursus, pasitobulinti, pasižiūrėti, naujienos greitai keičiasi, greitai keičiasi požiūris ar ne į daleiskim ir į tuos visokius ortopedinius įrenginius, anksčiau jų mes turėjom vaikų su negale centre begales, rišdavom tuos vaikus prie tų lentų statydavom, tiesdavom tas kojytes, po to buvo madoj įvairūs stuburui tiesinti reiškia įrenginiai. Vėliau keitėsi požiūris į šitą dalyką ar ne, kad naudodami kažkokį įrenginį mes vaiko raumenį priverčiame tingėti ir dabar jau pasikeitė, tiesiog per kelis metus pasikeitė šitas dalykas. Mes nuvažiuojame į specializacijas ir mes sužinom, kad šitas dalykas yra jau pasikeitęs ir tada mes taikome naują. Viskas eina į priekį, tad konkurencija yra geras dalykas.

10. Taip, būna ataskaitų forma galbūt. Kontrolės tokios, kad nu tiesiog... kaip tą kontrolę vertinti aš tiesiog nežinau. Aišku būna ataskaitos, būna mūsų pranešimai kaip mes dirbame bendrai ir gal tai ir yra ta kontrolė, kiek mes turime naujų žinių, kiek mes turime naujų... kaip mes tas naujas savo žinias taikome, tai būna tokiuose bendruose susirinkimuose, susitikimuose kartu su tėvais. Taip mes ir atsiskaitome savo vadovui.

11. Taip, aš galėčiau sakyti, kad ta veikla tampa efektyvesnė, nes iš tikrųjų taip jeigu imant pvz vieną vaiką ar ne, vienas specialistas pastebi vienokį sakykime sutrikimą, kitas tada pareiškia, kad kol tu nesutvarkysi savo sutrikimo, tai tu nelabai susitvarkysi savo ar ne, ir tada tas mums ir duoda va tokį komandinio darbo efektyvumą ir pačios veiklos efektyvumas pasimato, ir tas pamažu atsirado per laiką ar ne.

12-13. Problemos komandoje... aišku kaip visada laiko trūkumas, nes žinoma, kad skirtingom valandom dirba žmonės, ir kartais va išeina, kad tas komandinis darbas gaunas taip, kad pakalbi su vienu, pakalbi su kitu žmogumi, paskui su trečiu, paskui susirenki tas visas mintis ir vėl perskambini arba susitinki su žmonėm, tai va tos problemos laike sakykime ar ne. Galbūt dar materialinės problemos aišku yra arba pavyzdžiui tai žinoma, kokias vizijas turėdavom anksčiau ar ne, susitinkam komandoje ir sakom: kaip mes norėtume, kad centre būtų baseinas, kad centre būtų dar kažkas tai, bet mes žinome, kad nieko nepavyks, tai ir baigėsi, todėl, kad mes neturi priemonių negalime, arba pvz. dar kažkas tai tokio norime dirbti daugiau su kažkuriuo vaiku, daleiskim problema šie specialistai dirba su vaiku, metai greitai bėga ar ne arba mama tiesiog nusivylė ir pasiėmė vaiką iš įstaigos, arba tiesiog jie gyvena kaime ir jos gyvenimo

sąlygos tokios, kad jiniai negali jo vežioti ši tema yra individualios mamų požiūris ar ne. Va sakykim ypatingai anksčiau kaip mes... buvo taikomos tokios visokios ortopedinės lentos ir atėjusi mama pamato vaiką pririštą prie lentos, jiniai jį pasiėmusi nešasi namo ir jei negali įrodyti, kad tai buvo toks tuo metu gydymo metodas. Tai va tokios problemos sudaro visokias situacijas, bet tada galbūt mes nemokame paaiškinti, kodėl mes tai atliekam, darom, galbūt ne iki galo tėvams išaiškinam ne dėl kompetencijos, bet tiesiog kiekvienam individualios savybės išaiškinti tėvams galbūt ir mes patys ateinam pavargę ir nemokam paaiškinti tėvams, kodėl mes tą atliekame ir galbūt savo asmeninius kažkokius tai dalykus išsakom ar ne, ne tai kad pyktį, bet tos dienos nenusiteikimą, emocijas ir tiesiog pykstame, kad ta mama pasiėmė tą vaiką, išsivedė iš centro, juo labiau, kad matė, bet iš tikrųjų gal tai buvo nu toks darbas. Ir nesusikalbėjimas galbūt ta problema, nes kartais va tiesiog irgi buvo vienas toks atvejis, kad... na nameliai buvo mūsų grupėse tokie ir tie nameliai iš tiesų buvo iš kitos pusės buvo kabliukas uždėtas ir kada viena auklėtojos pavaduotoja išbėgdama iš grupės įkėlė tą vaikutį, nevaikščiojantį į tą namelį, jam aišku pririšo visokių žaisliukų ir kažkaip jiniai jį uždarė. Atėjusi kita mama va pamatė ir sako vaikai yra uždaryti narvuose ir va iš to iškyla problema, kad mes nemokėjom paaiškinti, tuo metu pasakyti tai mamai, kad čia yra neuždarymas vaiko, ne kažkoks vaiko saugumui..., o kaip jie mėgdavo juose žaisti ar ne ir dabar jau juos išardė. Tai va, galbūt nesusikalbėjimas, nemokėjimas išaiškinti tėvams iki galo, va tos mūsų komandos, ką mes veikiame. Būna toks nesusikalbėjimas. Tačiau čia susirinkę mūsų centre žmonės pradirbę tiek laiko su tokiais vaikais jie vis tiek yra... aš visada sakau kitam daržely tavo vaikas jau seniai būtų nurašytas dėl hiperaktyvumo, o mes visada mokame prieiti prie kiekvieno vaiko ir nekreipiame to dėmesio jeigu ten jisai tarkim laksto, bėgioja ir neskaudinam kiekvieną kartą atėjusios mamos širdies, kad tavo vaikas tą ir tą padarė. Tai yra normalu, o iš tikrųjų tai kiti darželiai: jūsų vieta vaikų su negale centre, ne pas mus, todėl, kad jisai hiperaktyvus laksto, trukdo mums, o jūs veskite tenai. O pas mus iš tikrųjų to nėra.

14. Žinoma kiekvienam reikia mokintis ar ne. Aš irgi tą pripažįstu, kad aš reiškia, galbūt efektyvumui tam visam, to komandinio darbo, tik ką mes visai nesena.... pirmiausia va taip buvo, pirmiausia mes jį praktiškai išbandėm, o dabar mes gaunam teorines žinias ir jo, ir dabar organizuojami kursai, organizuojamos konferencijos komandinio darbo, o kai mes jau jį tenai dirbome, tai tada mums ir kilo toks klausimas gal mes visai tada ne taip dirbome, gal mums reikia kažkokių kitokių dalykų. Tai va iš tokių konferencijų visokių ir seminarų aš ir paėmiau tą, sužinojau tą, kad nebūtinai turi užsikrauti vienas žmogus visą tą atsakomybę komandos ar ne, ir kiekvieną kartą va galima duoti kitam žmogui pasireikšti, galų gale yra „slaugytojos pavaduotojai“ kažkokiai slaugutei (auklytei), galbūt jiniai stebėdama visą dieną tą vaiką, mums praneš apie priepuolius daugiau, galbūt apie neigiamus įpročius ar ne, jiniai galbūt

*galės šią dieną būti kaip šios komandos vadas ir pasakyti: žinai va, aš pastebėjau, kad tas vaikas taip ir taip daro ir iš tikrųjų taip ir buvo. Keletui vaikų yra nustatytas epilepsijos diagnozė ir jiniai pastebėjo tuos priepuolius ir taip pranešė slaugytojai, nes turi įgūdžius tai pastebėti, kadangi su tuo vaiku praleidžia visą dieną. Ir tą man ir davė naudą, kad va neprisiimti vien sau tos visos atsakomybės, išdalinti ją tiesiog kiekvienam šitos komandos mūsų nariui.*

*15. Žinoma lengviau, nes visko negali žinoti ar ne, vien dėl to komandoje dirbti yra lengviau, išsiskirti, išsakyti problemas, ką kas gali, va kitas sako aš galiu nueiti, galbūt pasižiūrėti, pasitarti, taip ir dėl tos pačios atsakomybės, dėl visko.*

*16. Taip, žinoma žinoma. Vienas žmogus iš tikrųjų, kai kada yra labai specializuotas daleiskim mūsų centras, tai žinoma, kad taip.*

Protokolas Nr. 2

1. Kaip čia jau yra parašyta, kad komandinio darbo nauda yra, tai pilnai su tuo sutinku, kad yra visapusiška nauda tiek vaikams, tiek tėvam, tiek pedagogams, nes dirbant komandoje yra viskas padaroma daug greičiau, efektyviau ir yra žiūrima visų pirma į vaikų gerovę, taip pat viskas liečia ir tėvus, ir informacija tėvams perduodama per pedagogus, kurie nuolat bendrauja su tėvais. Nu manau, kad nauda yra didžiulė.

2. Taip mūsų įstaigoje yra medicinos vadinama komanda, kurioje yra gydytoja neurologė, aš kaip bendrosios praktikos slaugytoja, fizioterapijos specialistė, masažistės, kineziterapeutės.

3. Šioje įstaigoje dirbu ne pilnus šeštus metus. Tai tiek laiko ir priklausau šiai komandai.

4. Mūsų institucijos medicinos komanda visų pirma, pradedant gydytoja neurologe, ji parašo siuntimus, kad lankytojų mūsų įstaigoje. Visų pirma mes iš gydytojos gauname pirminę informaciją apie vaiką, jo sutrikimus ir yra tada visos komandos susijimuose yra sprendžiama tolimesnė vaiko rehabilitacija, abilitacija, kad padėti vaikui pagerinti jo sveikatos būklę, palengvinti, padėti sprendžiant problemas iškilusias su tėvais dėl vaiko sveikatos. Va taip ir yra mūsų šitoje komandoje, kad mūsų yra pagalba teikiama, kad padėti vaikui geriau jaustis.

5. Aš manau, kad komandą turėtų sudaryti nu ne vienas, ne du ir sakyčiau ne trys žmonės. Čia jeigu yra komanda turi būti kiekvienas savo srities specialistas turėtų tą komandą sudaryti, taip kaip ir mūsų įstaigoje, kad yra kiek medicinos atstovų, tiek jie visi ir sudaro komandą.

6. Atsisakyti manau, kad nereikėtų nei vieno specialisto. Galėtų būti mano nuomone, jeigu įstaigoje būtų psichologas galėtų šioj komandoj būti ir galėtų logopedė dalyvauti arba net gal specialioji pedagogė, dirbanti su mokyklinio amžiaus vaikais. O šiaip mūsų įstaigoje, toj mūsų medicinos komandoje yra gal sakyčiau biški mažiau etatų negu, kad reikėtų pvz, kad ir gydytoja ne visu krūviu dirba, aš kaip bendrosios praktikos slaugytoja teturiu pusė etato, fizioterapijos specialistė taip pat pusė etato, tai kaip ir mažoka tas pusdienis mūsų yra.

7. Nu manyčiau, kad pakanka kompetencijų.

8. Santykiai su kolegomis dirbant komandoje visų pirma kolegiški. Stengiamės, kad nebūtų kažkokių tai nesutarimų, na o jeigu jau iškyla tai stengiamės susėdę visų pirma išsiaiškinti. Mes mėnesio paskutinę dieną visada aptariame praėjusio mėnesio padarytus darbus, atliktas procedūras ir tada yra sudaromas grafikas kitam mėnesiui, nes pas mus yra tokie

mėnesiniai planai, kokiam vaikui ir kokia pagalba medicininė yra reikalinga, nu ir tuo pačiu metu yra aptariami tokie mūsų gal kad ne asmeniškai, bet visokie kitokie reikalai. Bet aišku tų santykių gal kaip ir kitur nepavadinsi idealiais, bet mes stengiamės darbe gyventi savo darbu, o ne asmeniniais ten kažkokiais nusistatymais vadovautis ar gvildinti kažkokias tai problemas, bet aišku tai nėra išvengiama. Paprasčiausiai aš iš savo pusės galėčiau pasakyti, kadangi aš šioj įstaigoj be medicinos komandos priklausau ir kitai komandai, taip kaip įstaigoje yra vaiko gerovės komisija, tai aš ten dalyvauju ir kaip socialinė darbuotoja mano kaip kita tokia pareigybė yra, tai galbūt gaunasi taip, kad aš pusė dienos dirbdama kaip bendrosios praktikos slaugytoja, o kitą pusė dienos kaip socialinė darbuotoja, mano galbūt tas darbas toks susipina į vieną, tai aš tame gal ir matyčiau plusus, bet galbūt kolegėms tas ir nepatinka. Taip kaip sakykim toks gaunasi galbūt nevisavertis bendravimas, pvz. kaip minėjau, kad fizioterapijos specialistė dirba pusė etato, tai praktiškai jos darbo laikas su lyg pietais ir baigiasi, o kas jau vyksta kitą tą pusdienį, nu kitą kartą galbūt ne visą informaciją mes jai kitą dieną pasakom, nu kažkokių tokių kartais ir kyla nesklandumų, o taip sakykim jau ten asmeninius kažkokius tokius dalykus stengiamės išspręsti taikiai, kad neatsilieptų tas darbui.

9. Bendradarbiavimą aš manyčiau, kad vadovas mūsų skatina. Paprasčiausiai aš dalyvauju dar kiekvieno pirmadienio rytą yra vadinama penkiaminutė, ten jau dalyvauju kaip medicinos atstovė, kaip slaugytoja ir pasidalinam per tą penkiaminutę, kurioje dalyvauja įstaigos administracijos mūsų vadovai, vis tiek yra nušviečiama esama padėtis, ką, kas kokių problemų iškilo, kaip jas sprendėme, kaip vyksta medicinos komandos darbas. Manau, kad tas parodo bendradarbiavimą su kitais įstaigos nariais mūsų visos tos medicinos komandos. O konkurenciją... nu taip pat jaučiasi, kad yra, kad vadovas tą dalyką skatina. Aišku konkurencija yra dalykas geras, tik jeigu viskas yra daroma sveiku protu, tai aišku skatina mus pasitempti, kažkur tai tobulėti, tik sakykim, manau, kad konkurencija yra būtina tik galbūt ne visiškai pritariu tam dalykui, kaip pas mus kad yra, aš turiu omeny mūsų tobulėjimo kursus, ir pavyzdžiui vieniems yra nu siūlomi, kad vien tik kursai būtų dėl popieriuko, o kiti sakykim ten rimtesnius jau mokslus kažką ten baiginėja, gal ir nėra teisingas požiūris, aš nemanau kad sakykim kursai turėtų būti vien tik popieriukas, kad ten lankiai, aš manau kad reiktų žiūrėti į kokybę. Aišku ir į žmogaus norus ir kaip jis domisi ta savo esama specialybe, nes pas mus medicinos komandoje yra amžius darbuotojų įvairus sakykim, yra ir jaunų ką tik baigusių specialistų ir yra jau pensinio amžiaus, tai sakykim pas mus jaučiasi tas dalykas, kad nu jauni žmonės kažkaip kad ir neseniai baigę, bet jie nori tobulėti, nori kažkur tai dalyvauti, lankyti, domėtis, o vyresnės darbuotojos kažkaip yra, kad jos yra patenkintos tuo, ką turi ir nelabai kreipia dėmesį.



10. Taip kontroliavimas yra. Būna ataskaitos, kad ir kaip minėjau mėnesio paskutinę dieną mes ten suvedam visus savo rezultatus, kas kiek padaryta. Turim vis tiek ataskaitą perduoti žodiniu būdu direktorei, vadovui. Šitą aš padarau pirmadieniais per penkiąminutę, šiaip irgi yra metinė ataskaita, planai metiniai, mes darom metinį medicinos komandos planą. Nu ir viskas yra mūsų darbas prižiūrimas.

11. Na va, kai komandą sudaro keletas žmonių aišku, ką gali keli žmonės vis tiek yra daugiau ir geriau tai veiks, negu, kad kažką padarytų vienas ar du žmonės ir komanda visai veiks kaip minėjau turi ir tos teigiamos ir tos neigiamos, bet vis dėlto yra vis tiek kažkas daugiau padaroma ir jeigu yra kažkas neigiamo bandoma ištaisyti, keik žmonių tiek nuomonių.

12.13. Aš čia gal pasikartosiu, kad problema kaip minėjau gali būti ta, kad ne po visą etatą, ne vienodą ta prasme laiką dirbame komandoje, tas jau galbūt kaip ir problema, įtakoja sakykim gal finansai gali įtakoti šiais laikais, nes taip yra susiklosčiusi situacija, kad nėra daugiau galimybių ten specialistų turėti... materialioji pusė aš manau, kad galėtų būti visko ir daug daugiau, gal tų priemonių minimaliai, kad kažką padaryti gero vaikams, juos sustiprinti mes tai tikrai galime sakykim, ypač dirbdami kaip komanda, bet sakyčiau kad truputį ir trūktų tų tokių reikiamų dalykų, paprasčiausiai, kad ir masažo specialistui aliejaus, kad būtų tam masažui, arba fizioterapijos specialistė, kad galėtų turėti savo prietaisų įvairesnių, pas mus įstaigoje yra kvarcas, stimuliacijos aparatas ir viskas. O masažistams stalai irgi nėra pritaikyti ir sakykim vien ta kabinetų aplinka nėra tokia jau puiki, remontai senai daryti, patys stalai nėra pritaikyti ir kokie yra tokie jau ir yra, čia jau aišku kenkia mūsų darbuotojų ir sveikatai visi tie dalykai. Bet vaikai vis tiek gauna visapusišką pagalbą, nes mes visų pirma dirbame dėl vaikų.

14. Aišku konfliktų įvyksta, bet mes stengiamės daryti taip, kad kas įvyko mūsų komandoje, kad nebūtų išnešama plačiau visa tai po mūsų centrą ir stengiamės, kad viską išspręsti savame rate. Na kitą kartą net sugebame taip padaryti, kad nesužino nei vadovai, nei pašaliniai žmonės, bet va gal sakykime ir yra tas amžius skirtumas tarp mūsų darbuotojų ir tuo pačiu kaip kiekvienas savo tuos įgūdžius kad įsivertina. Aš toje medicinos komandoje, tai asmeniškai jaučiuosi gerai.

15. Aišku, kad komandoje dirbti yra lengviau, nes gali pasitarti, kad ir vis tiek paprasčiausią tą informacijos sklaidą, vienas ten sužinojo apie kažkokius tobulinimosi kursus ten, kitas va vėl kažką, kad ir ta patirtim kažkaip ta darbo pasidaliname, nes pas mus patirtys yra skirtingos visų.

16. Aišku viskas ir susieina į tą dalyką, kad yra daugiau padaroma dirbant komandoje ir stengiamės, kad tie rezultatai darbo būtų geresni. Po kolkas mūsų darbu niekas nesiskundžia, visi yra patenkinti, tiek vadovai, tiek sakykim visas centro kolektyvas, taip pat tėvai, nes irgi matosi, kad tėvai ateina kitą kartą jau net ne pedagogų prašyti, o ateina pas mus

*tiesiai, kad kas siuntimą turi iš gydytojų, kas ir be siuntimo, nes pas mus tėveliai ne visada ten kažkaip pablogėjus vaiko sveikatai ne visada tą vaiką nuveda pas gydytoją, jie mano, kad jie patys jau per tiek metų augindami neįgalų vaiką jau žino geriau negu, kad tie patys gydytojai, ir jie paprašo kažkokių ten procedūrų. Kitą kartą būna, kad ateina net ir pasikonsultuoti, taip pat gal čia nepamirėjau... bet dar paminėsiu, kad mūsų ta medicinos komanda yra kviečiama į visuotinius tėvų susirinkimus, taip pat yra grupės, klasės susirinkimus kviečiami taip kaip mūsų sakykim medicinos specialistai jie ten supažindina tėvus su kažkokiom naujovėm arba net juos ir pakonsultuoja. Taip pat mūsų ta medicinos komanda leidžia stendukus medicinos tematika, temos būna įvairios, kad ir sakykim iš kokių tai žurnaliukų arba net yra iš rimtesnių dalykų, kaip ten kažkokių konferencijų, būna, kad pasiūlo iš darbuotojų, kad kokiom temom arba pavyzdžiui pagal situaciją sakykim artėjant šaltajam metų sezonui gripo profilaktika kažkas ten tokio. Yra taip pat kaip ir minėjau, per susirinkimus tėveliai ir pakonsultuojami, ir kažkas tai jiems naujo yra papasakojama, manau, kad tuo būdu ir parodoma visa medicinos svarba. Ir tėvai sakykim, kadangi girdime teigiamus tuos atsiliepimus ir manau, kad jie yra patenkinti mūsų darbo rezultatais.*

Protokolas Nr. 3

1. *Manyčiau, kad visi žmonės esantys komandoje savo patirtimi, žiniomis, taip pat sakyčiau įgūdžiais, visapusišku bendradarbiavimu gali padėti sergančiam vaikui tai yra didžiulė pagalba į vaiko geresnę savijautą. Tiek masažistai, tiek kineziterapeutai, fizioterapeutas, gydytoja, bendrosios praktikos slaugytoja sujungę savo darbą į vieną grandinę gali palengvinti vaiko esamą būklę.*

*Tėvams manau, komandinio darbo nauda yra tokia galbūt, kad jie yra informuojami apie vaiko esamą būklę ir jos kitimą, kokias paslaugas suteikia kiekvienas specialistas bei gauna rekomendacijas, kaip palaikyti esamą vaiko būklę namuose, kad vyktų tęstinumas.*

*Pedagogams galvoju, yra taip pat tokia nauda, kad jie yra informuojami apie vaiko sveikatos būklę, galimybes net. Ir manau, tada jiems patiems yra lengviau, jų veikla vyksta sklandžiau atsižvelgiant į kiekvieno galimybes.*

2. *Taip savo institucijoje aš dirbu komandoje. Joje ir yra visi šie specialistai, kuriuos išvardinau anksčiau.*

3. *Šioje institucijoje dirbu 4 metai, tad ir tiek laiko priklausau medicinos komandai.*

4. *Kadangi mes esame medicinos komanda, tad galiu sakyti, kad mūsų pagrindinė problema ir yra vaiko sveikatinimas. Nes pas mus, didžioji dauguma vis tiek ateina su kažkokia problema sveikatos, kad ir sakykim šleivapėdystė ar šiaip nežymus raidos atsilikimas. Tad mes ir dedame visas pastangas visa komanda, kad tam vaikui padėti*

5. *Sakyčiau optimalus skaičius narių, kurie sudarytų komandą 5-7 specialistai. Tai būtų tokie nuolatiniai. Bet taip pat gali įsijungti į tą komandą ir kitas specialistas, kuris tuo momentu bus svarbus išspręsti laikinai tuo laikotarpiu esamai problemai, pvz. ortopedas, kaip pavyzdžiui pas mus, kuris mėnesyje kartą atvažiuoja į mūsų įstaigą pagelbėti mūsų vaikams. Jis pritaiko batukus, padukus pilnapadžiams, šleivapadžiams.*

6. *Aš manau, kad šiuo metu įtraukti kokį kitą specialistą, kaip ir nereikėtų, nes yra pilna komanda, atsisakyti taip nieko.*

7. *Aš asmeniškai mokausi ir siekiu tų žinių, kad mano darbas būtų vis kuo efektyvesnis, tad ir kompetencijų dabar jau manau, kad pakanka. O kas liečia kitus komandos narius, tai nemanau, kad visiems pakanka kompetencijų dirbti komandoje...*

8. *Aišku meluočiau jei pasakyčiau, kad mūsų tarpusavio santykiai su kolegomis yra idealūs ir mes visiškai nesipykstame... bet galiu pasakyti, kad mūsų komandą sudaro sakyčiau*

daugiau stagnacinio mąstymo kolegijų, kurios sunkiai priima naujoves, todėl pasitaiko nesusikalbėjimų. Bet aišku pasikalbant atrandame bendrą kompromisą. Visi esame skirtingi, individualūs todėl normalu, kad pasitaiko nuomonių nesutapimų ir ta įtampa pavyrauja, bet esame visi tolerantiški ir suaugę žmonės tad gebame įvertinti esamą situaciją, todėl kivirčų tokių jau labai didelių neiškyla.

9. Vadovas konkurenciją ir bendradarbiavimą skatina, visada pabrėžia, kad yra svarbus tarpusavio bendravimas, gerų santykių palaikymas, o konkurencija skatina tobulėjimu, tai yra, seminarai, kursai, siekiant aukštesnės kvalifikacijos. Mūsų vadovas jau visad palaiko žmogų, kuris siekia naujų žinių. Kitą kartą jau tiesiai šviesiai pasako, kad jau tau ir tau reiktų kažkur vykti, į kokius nors kursus ar seminarą... ir tada aišku pradedi galvoti, aha jei aš nevažiuosiu gal tada vietoj manęs nuvažiuos kitas kolega ir taip užsidės plusą vadovo akyse. Ir nepastebint vyksta konkurencija. Bet aš sakyčiau tai nėra blogai, nes taip žmogus ir tobulėja. Ir kiekvienas aišku turi būti suinteresuotas kvalifikacijos kėlimu.

10. Mokslų metų pradžioje yra sudaroma vaikui kineziterapeuto užsiėmimų planas su išsikeltais tikslais ir uždaviniais, po pusmečio įvertiname vaiko pasiekimus ir nusprendžiame ar programą tęsti, ar keisti įtraukiant naujus pratimus. Taip pat savaitėje kartą vadovas stebi kineziterapeuto veiklą. O šiaip apie visą komandos veiklą per savaitę ką būtent nuveikė, ir galbūt iškilo problemų kokių tai, pirmadieniais per vadinamą penkiaminutę bendrosios praktikos slaugytoja informuoja vadovą ir taip papasakoja viską papasakoja. Taip pat ji parašo metinę ataskaitą.

11. Aha komandos efektyvumui... kai komanda įsisąmonina bendrus tikslus, demonstruoja atsakomybę ir entuziazmą, palaiko vienas kito pastangas, tarpusavio pagalba yra, tai tokia komanda daro didžiulę įtaką veiklos efektyvumui. O šiuo atveju mūsų komandai, kai kurių bruožų trūksta, galbūt tai įtakoja amžiaus skirtumas ir kintantys darbuotojai. Bet žinoma mes savo darbą padarome ir pasiekiamo, kad ši veikla būtų kuo efektyvesnė ir pasimatytų realūs rezultatai.

12. Viena iš problemų darbuotojų nesusikalbėjimas su tėvais, kurie nebemato prasmės vaiko sveikatinimui ir neskiria tam dėmesio, o kai kurie tėvai kelia darbuotojui per didelius reikalavimus, neatsižvelgdami į realią jų vaiko situaciją. Tiesiog gaunasi taip kartais, kad tėvai lyg būtų užsimerkę... bet aišku bandai kažkaip paaiškinti, kad yra ir bus taip, o ne kitaip kaip jie galbūt mano. Ir tada aišku dažniausiai ta mama ar tėtis užpyksta, išlieja visą nepasitenkinimą ant tavęs ir toje situacijoje tu tada lieki vienas ir visa tai išklausai tik vienas, komandos kitų narių nepaliečia ir tada būna jo, labai skaudu... bet vėl praeina po kurio laiko ir dirbi toliau.

13. *Nepasikuklinsiu pasakydama, kad materialinių išteklių kaip ir netrūksta, neseniai kineziterapijos kabinetas papildytas naujomis ir įvairiausiomis priemonėmis, kad efektyviai ir kokybiškai vyktų atliekama veikla. O žmoniškųjų išteklių jų niekad nebūna per daug ko gero, nes šiuo laiku sena informacija nuolat keičiama nauja ir vis įgyjamos naujos žinios duoda geresnių rezultatų mūsų darbe, nes kaip bebūtų tu tobulėji. Ir kas be ko įgytos naujos žinios daro komandinį darbą tik efektyvesniu.*

14. *Aš manau, kad dirbant komandoje gebėjimai ir įgūdžiai yra nuolat ugdomi, nes darbe iškyla įvairių situacijų, kurios kiekvieną sykį sprendžiamos vis kitaip, o ir gebėjimus bei įgūdžius tada pritaikome būtent tuo metu esamai situacijai išspręsti. Todėl sakyčiau, kad juos reikia vis tobulinti ir tobulinti.*

15. *Šiam teiginiui pritariu, nes bendradarbiaujant su komandos nariais, kurie yra įvairių kvalifikacijų specialistai, jų įgūdžiai ir žinios, patirtys taip pat, nuomonės padeda greičiau priimti sprendimus, be kurių patarimų nebūtų spartaus problemos sprendimo.*

16. *Mano nuomone, komandinis darbas duoda geresnių ir operatyvesnių darbo rezultatų negu individualus darbas.*

Protokolas Nr. 4

1. Komandinio darbo nauda vaikui yra didelė. Vaikas gauna vienu metu visokeriopą pagalbą. Komandinio darbo metu yra įtraukiami tėvai, kurie tęsia darbą namuose (įsisavina ir aptaria tai, ką darė įstaigoje).

2. Mes dirbame komandoje, tai pedagogai, kineziterapeutai, masažistai, muzikos vadovai, logopedai, vadovaujantis personalas.

3. Pas mūsų centre dirbame jau labai senai gal kokie 5-6 metai.

4. Kalbos, fizinio stovio, bendravimo, bendravimo namuose. Kaip vaikas jaučiasi namuose, kokiose sąlygose gyvena (yra ir asocialių šeimų).

5. Komandoje turi dalyvauti logopedas, kineziterapeutai, pedagogai, medicinos personalas, namuose tėvai, kai yra dirbama šiem specialistam rezultatai yra geri.

6. Pas mūsų įstaigoje reikėtų daugiau logopedų, kitų specialistų, kurie pastoviai dirbtų su grupelėmis vaikų, kad jie galėtų dirbti ir individualiai su kai kuriais, o auklėtojos ir auklėtojos padėjėjos užsiimtų su likusiais, pas mūsų įstaigoje yra grupėse didelis vaikų skaičius, kai individualiai dirbti būna mažai laiko.

7. Pagal mano išsilavinimą man kompetencijos pakanka, domiuosi naujovėmis, dalyvauju paskaitose apie komandinį darbą, skaitau literatūrą, bendrauju su žmonėmis kurie užsiima tokia pat veikla.

8. Komandoje dirbant santykiai su kolegomis yra šilti. Aptariame darbus, planus, kaip įtrauksim į savo veiklą tėvus, kaip toliau vystysim savo veiklą. Išsakome savo nuomones, jei kas negerai duodam patarimus kaip efektingiau atlikti vieną ar kitą darbą.

9. Vadovas skatina bendradarbiavimą savo įstaigoje, o konkuruoti galime su kitomis įstaigomis. Man atrodo savo kolegų tarpe reikia draugiškumo, supratimo ir tolerancijos.

10. Vadovas dalyvauja užsiėmimų metu, aptariant komandinį darbą, pristatant komandos darbą.

11. Nauda yra visapusiška, komandos nariai papildo vienas kitą, vaikas užduotis įsisavina greičiau ir jo tobulėjimas yra greičiau matomas.

12. Trūksta priemonių, laiko stoka, trūksta specialistų, kad paimtų vaikų grupes ir su jomis dirbtų pastoviai. Tada nauda būtų didesnė, labai sunku įtraukti tėvus. Matosi kad kai kuriems nelabai rūpi ką išmoks jų vaikas, ar jis tobulės, apsiriboja tuom jei jis neįgalus tai ką iš jo padarysi. Kiti su viskuo sutinka, bet darbo nėra.

13. Dirbant komandoje labiausiai trūksta laiko, na o vėliau eina ir materialioji pusė, na o žmoniškoji pusė turi būti visada, nes nebus gero darbo, susiklausymo ir rezultatas bus nekoks.

14. Savo sugebėjimus vertinu pati gerai, bet mano darbą geriau turėtų įvertinti kolegos, didelių kritikų nesulaukiu. Žinau kokią reikšmę teikia mano darbas vaikui, jo judėjimui ir tobulėjimui. Visada domiuosi naujovėmis ir jas taikau.

15. Komandoje dirbti lengvai nėra, bet nauda vaikui yra nemaža.

16. Taip duoda. Vienu metu vaikai gauna ir logopedo pagalbą, kineziterapeuto darbas tęsiant logopedo įsisavintos sąvokos, toliau su auklėtojom vaikai žaidžia ir kartoja ką išmoko pas logopedo, na o vėliau jau tėveliai, jei tėveliai domisi, tai nauda tikrai didelė.

Protokolas Nr. 5

1. *Pirmiausia sakyčiau, kad nauda yra visiems. Sakykim vaikas visada yra apsuptas visokeriopu dėmesiu, nes juo rūpinasi visi komandos nariai, specialistai. Tėvai galbūt labiau pajaučia saugumo jausmą, kad jų vaiku, jo sveikatinimu rūpinasi visi komandos specialistai. O pedagogai gauna visą informaciją iš medicinos komandos apie vaiko sveikatos problemas, jų pastabas, rekomendacijas. Ir taip patiems manau pedagogams yra lengviau, nes jie gali pritaikyti užduotis vaikui pagal jo galimybes.*

2. *Taip komandoje. Netgi galėčiau teigti, kad mūsų komandos vadas ar lyderis, kaip čia geriau pasakius, yra gydytoja neurologė. Nuo kurios visas darbas ir prasideda, ji paskiria procedūras vaikams, ir kuriems būtent šį mėnesį reikės, ir ta pagalba yra svarbiausia.*

3. *Šioje įstaigoje dirbu visai neseniai tik 5 mėnuo, tad tiek laiko ir priklausau šiai komandai. O seniau taip pat dirbau komandoje apie 3 metus tik kitoje srityje.*

4. *Pagrindinės problemos sprendžiamos, tai vaikų sveikatos gerinimo. Nes pas mus toks centras yra, kur vaikučiai ateina su kažkokia problema sveikatos ar tai raidos sutrikimas, ar raumenų tonuso pakitimai, ir net cerebrinis paralyžius ir dar su kt. sutrikimais. Tad mes ir žiūrime kaip ir iki kiek mes galime palengvinti jo esamą būklę, kad jis pasijaustų laimingesniu ir jam tai bekeltų kuo mažiau sunkumų.*

5. *Kaip kokioje srityje. Mūsų komandoje yra 6 specialistai. Tai manau, kad daugiau ir nereikėtų, na nebent vienas ar du dar kokie specialistai, bet šiaip man atrodo 6-7 yra pati norma.*

6. *Atsisakyti manau nereikėtų nė vieno, nes komandinis darbas nebebūtų toks efektyvus jei nebeliktų pvz. kineziterapeutų, tai būtų didžiausia klaida. Na nebent, pakeisti kitais tos srities specialistais jaunesniais turiu omeny, kurie būtų su naujomis mintimis, žiniomis. Bet čia kalbu apie vyresnius specialistus, kurie yra mūsų komandoje. Tai va, kad atsisakyti tai tikrai nė vieno nereikia, o įtraukti net nežinau... sunku pasakyti gal labiau galėtų įtraukti logopedę bei spec. Pedagogę.*

7. *Manau, kad kaip ir pakanka. Bet taip pat galvoju, kad tobulėjimui ribų nėra, tad stengiuosi vis kažkuo domėtis, kad mano darbas komandoje būtų kuo efektyvesnis. Tuo labiau, kad mano patirtis dar nedidelė.*

8. *Kaip ir neblogi tie santykiai. Aišku būna, kad išsiskiria tos nuomonės, požiūriai, juk esame visi skirtingų charakterių ir tai manau yra normalu. Svarbu, kad tie nesutapimai neiššauktų didžiulių barnių, o to kol kas pas mus dar ir nebuvo. Susiginčijame, bet pasikalbėję*



priimame vieningus sprendimus, nes kitaip kaip pagalvoji gi ir dirbti negalėtum komandoje, jei komandoje tarp vienu ar kitu nariu tvyrotu itampa.

9. Iš dalies skatina. Daugiau skatina bendradarbiavimą manau. Visada Man atrodo savo kolegu tarpe reikia draugiškumo, supratimo ir tolerancijos.

O apie konkurenciją negaliu pasakyti kaip ten yra, nes dar kažkaip nepajutau, per trumpai dar dirbu sakyčiau. Bet manau kad šiuos dalykus būtina skatinti, tai duoda didelę naudą žmogui, nes konkurencija verčia pasitempti, tobulėti.

10. Mūsų asmeniškai, tai ateina pasidomėsi, pastebėti kaip dirbame. O bendrosios praktikos slaugytoja yra atsakinga už metinių ataskaitų parengimą ar žodinį pasisakymą per penkiaminutę.

11. Manau, kad dirbant komandoje tada būna greitesnis, operatyvesnis ir efektyvesnis darbo, užduočių įvykdymas.

12. Tarp darbuotojų kylanti konkurencija, pavydas. Šias problemas gali itakoti kitų sąskaita siekimas itikti vadovui. Tai matyt taip pat gali itakoja sunki ekonominė padėtis. Taip pat pasitaiko tokių problemų kaip nenoras prisiimti šiuo metu sakykim atsiradusių nenumatytų papildomų darbų, tai galbūt itakoja kažkokios asmeninės savybės galbūt tokios kaip nesupratimas, nesuvokimas, kad dabar reikia taip ir ne kitaip.

13. Manau, kad šiuo metu labiausiai trūksta materialinių, vien mūsų kabinetų aplinka jau ne kokia, likusi iš senų laikų, jokio atnaujinimo nebuvo, taip pat ergonominė pusė labai bloga, kenkianti patiems darbuotojams, bet aišku prisitaikome. Ir kažkiek žmoniškųjų, nes siekimas žinių visada yra gerai, bet jei jau nebelieka to domėjimosi, tai žmogus nebedės ir pastangų. Kad darbas taptų kuo efektyvesnis.

14. Oj, kaip sunku vertinti save... bet gal visai neblogi tie mano sugebėjimai ir įgūdžiai dirbti komandoje. Bet kaip bebūtų kiekvienoje situacijoje jų reikia vis kitokių... nes būna kitą kartą taip, kad manai jog su tavim viskas gerai, pasitiki savimi ir atsiduri tokioje situacijoje, kurioje pamatai, jog tavo sugebėjimai ir įgūdžiai yra nieko verti. Tai vėl pergalvoji, kas, kur čia blogai, kad kitą kartą jaustumėis tvirčiau. Tad manau, jog įgūdžius ir sugebėjimus turi nuolat lavinti.

15. Manau, kad lengviau. Pirmiausia todėl, kad greičiau įvykdomos užduotys, išsprendžiamos problemos taip pat dirbant komandoje galima dalintis patirtimi, patarimais.

16. Mano nuomone, duoda geresnių darbo rezultatų. Būna labai džiugu, kai tu po tam tikro laiko pamatai kiek tas vaikas pažengė į priekį. Ir tada gali teigi, kad iš tikrųjų komandinis darbas duoda geresnių darbo rezultatų negu galbūt būtų davęs individualus darbas. O dar kai sulauki padėkų iš tėvėlių ar pastebėjimų iš pačių pedagogų, kurie su tuo vaiku būna visą dieną, tai taip malonu palieka ir tada tu nori dar labiau stengtis.

Protokolas Nr. 6

1. *Visų pirma manau, kad nauda yra tiek vaikams, tiek tėvams, tiek pedagogams. Vaikas gauna pagalbą iš visų komandos specialistų iš karto neatidėliojant ir nelaukiant sakykim eilės, nes kartais būna tokių atvejų, kai turi pirmiausia paimti šį vaiką, o ne kitą, o ne sakykim iš pavienių specialistų. Procedūros yra atliekamos tiek kiek vaikui reikia jų.*

*Tėvai aišku pirmiausia išgirsta iš gydytojos apie vaiko sutrikimus, negalavimus. Paskui apžiūriname tą vaiką mes, mūsų komanda visa ir tada pasakome kaip mes galėsime padėti ir kokios procedūros bus atliekamos. Tad nauda tokia, kad tėvai yra informuojami apie jų vaikui suteikiamas procedūras. Ir būna taip, kad patys tėvai po to ateina ir paprašo, kad dar tęstume procedūras.*

*O pedagogai taip pat yra informuojami apie vaiko būklę ir jo galimybes, bei taip pat pasakome, kokios procedūros šį mėnesį bus daromos tam ir tam vaikui.*

2. *Taip, mūsų institucijoje yra dirbama komandoje. Mūsų komanda yra medicinos komanda, kuri dirba siekiant pagerinti, palengvinti mūsų centro vaikučių bendrą savijautą.*

3. *Anksčiau dirbau kitoje įstaigoje, bet taip pat priklausiau medicinos komandoje. Tad mano bendras darbo stažas 31 metai, o šioje įstaigoje dirbu ir šiai komandai priklausau jau 2 metai.*

4. *Manau, kad pagrindinė mūsų sprendžiama problema yra susijusi su vaikų sveikatos gerinimu. Kadangi mūsų institucijoje vaikų yra su įvairiomis negaliomis ir sutrikimais, tai mes ir stengiamės kiek įmanoma maksimaliau pagerinti tą jų savijautą. Visų komandos specialistų darbu siekiame pagelbėti vaikui, kad jam kuo lengviau būtų integruotis į visuomenę čia fizine prasme, o visa kita yra kitos kvalifikacijos specialistų darbas.*

5. *Galėčiau sakyti, kad nesvarbu kiek narių jų sudarys, svarbu tik, kad visi dirbtų kartu ir siektų bendrų tikslų, tačiau... vėl kaip pagalvoji jei tai būtų 20 ar 30 žmonių, tai vėl ar įmanoma būtų visus sutelkti eiti viena kryptim... tai gal tada panašiai tiek narių, kiek ir yra mūsų komandoje 6. tiek gali tikrai pasiekti gerų rezultatų, bet šiaip tikrai galvoju, kad tas skaičius neturėtų peržengti 10 narių skaičiaus.*

6. *Pakanka darbuotojų manau. Bet gal vienas ar antras specialistas nepamaišytų. O atsisakyti manau taip pat nereikėtų, dabar jau esam kaip ir susidirbę, susibendravę.*

7. *Manau turint tokią darbo patirtį, man pakanka kompetencijų dirbti komandoje. Bet vis tiek kiek leidžia galimybės stengiuosi domėtis naujovėmis, bei taip pat išgirsti ir kitų kolegų pasakymus, patarimus bei atsižvelgti ir į jų pastebėjimus bei pamokymus.*

8. Atvirai pasakius būna visko. Neišvengiam ir nesutarimų, visko būna. Bet šiaip galiu pasakyti, kad mūsų santykiai yra pakankamai geri, nežiūrint į tai, kad mūsų komandos narių charakteriai yra labai labai skirtingi. Aišku, kai reikia ar susiklosto kažkokia situacija, kurioje vienas ar kitas specialistas padaro gerą sprendimą, visada vienas kitam pasakom gerą žodį, pagiriam, o kai reikia ir padėsinam. Manau mūsų santykiai yra normalūs kaip ir kiekvienoje įstaigoje.

9. Vadovas skatina abu dalykus. Iš jo veiksmų, kalbėjimo galima suprasti, kad jam yra labai svarbu, kad jo darbuotojai sutartų ir tarp jų nekiltų kažkokių asmeninių konfliktų, todėl jis tik yra už kolegų bendradarbiavimą tarpusavyje. Ir per kiekvieną susirinkimą paakcentuoja, kad nesipyktume ir kad pasikliautume vieni kitais. O konkurenciją kaip jau minėjau taip pat skatina ir manau, kad ją skatinti būtina tik su saiku. Nes tada gali žmogus pradėti jausti spaudimą ir tai veikti neigiamai. O šiaip konkurencijos skatinimas duota tokią naudą, kad darbuotojas yra priverstas pasitempti, dar labiau stengtis, tobulėti savo srityje ir nestovėti vietoje, nes kitaip labai greitai gali atsipalaiduoti.

10. Vadovas patikrina mūsų darbą ateidamas ir stebėdamas mūsų veiklą.

11. Aš manau, kad bendrame galutiniame rezultate pasimato kokią įtaką komanda turi veiklos efektyvumui. Ir manau tik teigiamą, nes komanda savo veikla pasiekia išsikeltus tikslus greičiau ir kokybiškiau.

12. Aišku pirmiausia gal susiduriame su kolegų nuomonių nesutapimu, kai kuriais atžvilgiais, čia dažniausiai kylanti problema. O taip pat susiduriame su tėvų abejingumu arba kaip tik su jų nerealiais nusistatytais tikslais. Ir gal tai įtakoja maža informacijos sklaida, per mažai tėvams auginantiems vaiką su specialiaisiais poreikiais yra suteikiama informacijos apie jų vaiko galimus pasiekimus.

13. Komandinio darbo efektyvinimui Centre galbūt labiausiai trūksta žmoniškųjų išteklių. Mums gal kiekvienam gal trūksta kažkokių tai dar žinių, įgūdžių, galbūt netgi kartais pastangų įdėjimas būna ne visas kiek galėtum, bet juk žmogus gyveni ir mokaisi, svarbiausia suprasti ir suvokti, kur galbūt dar tau reikia pasistengti. Kas liečia materialiuosius išteklius, pas mus Centre taip pat negeriausia situacija, bet dar galima kentėti ir svarbiausia tai dar netrukdo, kad atliktume darbą kuo geriau. Laiko taip pat visad trūksta ir ne taip jį susiplanuoja kaip galbūt norėtum.

14. Pabūsiu sau kritiškesnė ir pasakysiu, kad galėtų būti geresni tiek sugebėjimai, tiek ir įgūdžiai. Nes vis dėlto komandoje nėra lengva dirbti, nes joje tu esi ne vienas, ir tau tenka prisitaikyti prie kitų žmonių, tada ir turi net tik padirbėti su savimi galbūt, bet ir daug pastangų įdėti, kad įgytum tų sugebėjimų ir įgūdžių dirbti komandoje. Tad galiu pasakyti, kad manau jog tai yra nuolatinis sugebėjimų ir įgūdžių ugdymas.

15. Komandoje dirbti manau yra lengviau, nes bendromis jėgomis ir pastangomis, laiku gali pagelbėti vaikui.

16. Taip tikrai taip. Taip manau, nes kad vienas žmogus esu įsitikinusi tiek daug ir tokių rezultatų tikrai nepasiektų, kiek pasimato po visos komandos darbo. Ir tik po visos komandos įdėto darbo galima pamatyti akivaizdžius rezultatus tokius, kaip pvz. Vaikas vaikščiodavo tik įsikibęs į ranką ar bet kokį kitą baldą, o po kurio laiko jam atramos jokios nebereikėjo ir vaikšto savarankiškai, arba mergytė tik šliauždavo ir ropodavo, o pagal jos amžių ji jau seniai turėjo vaikščioti, tai dabar po visų procedūrų ji vaikšto įsikibusi į ranką. Tai va, tokie rezultatai ir būna patys geriausi įvertinimai specialistų komandai.