

SPECIALISTŲ KOMANDOS BENDROJI PASIDALYTA KOMPETENCIJA TENKINANT VAIKŲ SPECIALIUOSIUS POREIKIUS: KONCEPTO ANALIZĖ

Daiva Čegytė, Stefanija Ališauskienė
Šiaulių universitetas

Įvadas

Tenkindami vaikų specialiuosius poreikius, dažniausiai specialistai dirba komandose. Tai sudaro galimybę bendradarbiauti specialistams ir šeimoms, papildyti vieniems kitus, siekti vaiko ir šeimos gyvenimo kokybės (Ališauskienė, 2005; 2007). Komandinis darbas, atsižvelgiant į komandos narių sąveikų pobūdį, gali vykti remiantis multidisciplininiu, interdisciplininiu arba transdisciplininiu principu. Tačiau praktikoje komandinis darbas dažniau pasižymi darbo grupėje savybėmis: narių tarpusavio sąveika, veikiant skirtingose srityse, tenkinant savo asmeninius poreikius, *siekiant skirtingų tikslų* ir prisiimant *asmeninę atsakomybę* už savo veiklos rezultatus (Savanevičienė, Šilingienė, 2005). Darbas *komandiniu* tampa tuomet, kai grupės narių darbą vienija narių tarpusavio sąveika, *siekiant bendro tikslo* (tenkinančio organizacijos ir narių poreikius), dalijantis turimomis kompetencijomis, individualiaja ir *bendraja atsakomybe*, atliekant apibrėžtus vaidmenis, nuolat tobulėjant (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Žydžiūnaitė, 2005; Chmiel, 2005; Baker, Horvath, Campino, Offermann, Salas, 2005 ir kt.).

Aukščiausio lygmens transdisciplininėms komandoms būdingas efektyvus bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba ir pasitikėjimas, bendrumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra, visų komandos narių dalyvavimas sprendžiant problemas, atvirumas naujovėms, pasidalinta vaidmenų atsakomybė ir kompetencija, mokymasis ir darbas visose srityse, laikantis bendro tikslo, bendras sutarimas dėl komandos vaidmens ir misijos, veiksmų koordinavimas (Jordan, 1988; Ališauskienė, 1998; Dunaway, Kenney, 2006; Baker, Horvath, Campino, Offermann, Salas, 2005; Žydžiūnaitė, 2005; Chmiel, 2005 ir kt.).

Tik 1996 m. Lietuvoje pradėtos steigti ankstyvosios reabilitacijos tarnybos, kuriose teikiama ankstyvoji kompleksinė pagalba ankstyvojo amžiaus vaikams ir jų šeimoms. Specialistų veikla komandose įteisinta 2000 m. Sveikatos apsaugos ministro įsakymu¹. Švietimo institucijose skirtingų sričių specialistai bendradarbiauja Specialiojo ugdymo komisijos

¹ Dėl vaikų raidos sutrikimų ankstyvosios reabilitacijos antrinio ir tretinio lygio paslaugų organizavimo principų, aprašymo ir teikimo reikalavimų. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2000 m. gruodžio 14 d. Nr. 728.

veikloje, sprenddami vaikų specialiųjų poreikių tenkinimo klausimus². Tuo tarpu pedagoginių psichologinių tarnybų komandų veiklos modelis patvirtintas tik 2003 m. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu³. Todėl akivaizdu, kad Lietuvoje dar nėra susiformavusių vaikų specialiųjų poreikių tenkinimo komandose tradicijų. Daugelyje institucijų specialistai dirba ir priima sprendimus ne tiek turimiems resursams kooperatyviai sąveikaujant, kiek individualiai veikiant. Trūksta *bendro kolektyvinio* situacijos supratimo, bendrų interesų, resursų (kompetencijų, patirties) sutelkimo, kurie skatintų *kolektyvinę* veiklą. Poreikis bendrai veikti specialiojo ugdymo srityje akcentuojamas, tačiau praktikoje tam stokojama reikalingų įgūdžių (Ruškus, Mažeikis, 2007).

Komandų profesinio tobulėjimo skatinimas, analizuojant ir reflektuojant profesinę veiklą, laikoma viena tobulintinų sričių ankstyvosios pagalbos teikimo sistemoje Lietuvoje (Ališauskienė, 2005; 2007). M. J. Guralnick (2005; 2007), išskirdamas ankstyvosios pagalbos teikimo vaikui ir šeimai tyrimų ir praktikos kryptis, svarbiu laiko *specialistų rengimo, grįsto sprendimų priėmimo procesu*, tobulinimą, nes jame būtų laikomasi sutartų konceptualiųjų principų ir praktikos vienovės.

Tenkinant vaikų specialiuosius poreikius ankstyvajame amžiuje, vienu svarbiausių klausimų, kaip tobulinti specialistų komandos veiklą ir kurti komandos kultūrą, lemiančią pozityvų lygiavertį visų ugdymo bei pagalbos proceso dalyvių bendravimą ir efektyvų darbą. Anksčiau atliktuose komandų tyrimuose orientuotasi į struktūrines sąlygas, lemiančias geresnius komandos veiklos rezultatus: komandos sudėtį, dydį, užduočių pobūdį. Tačiau išaiškėjus, jog šie veiksniai turi mažai įtakos darbo efektyvumui (Dillenbourg, 1996; Webb, Palincsar, 1996, cit. Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschner, 2006), daugiausia dėmesio pradėta teikti komandoje vykstantiems *procesams*, skatinantiems: a) *efektyvų bendradarbiavimą*, kuris apima narių tarpusavio santykius ir *bendrą žinių kūrimą* (Bossche, Gijsselaers, Segers,

² Dėl švietimo įstaigos specialiojo ugdymo komisijos sudarymo ir darbo organizavimo tvarkos. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. 2000 m. rugpjūčio 17 d. Nr. 1057.

³ Dėl pedagoginės ir psichologinės pagalbos teikimo modelio. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. 2003 m. birželio 25 d. Nr. 897.

Kirschner, 2006; Kepalaitė, 2005; Laister, Koubek, 2001; Ruškus, Mažeikis, 2007; Ališauskienė, Miltenienė, 2004); b) *efektyvią profesinę raidą*, pagrįstą sisteminiu požiūriu (Guskey, 2000; Friedman, Phillips, 2004; Eraut, 1994; Hopkins, Ainscow, West, 1998); c) *edukacinės aplinkos kūrimą*, (Wade, 2003; Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschner, 2006; Jucevičienė, 2007).

Efektyvus bendradarbiavimas, efektyvi profesinė raida ir edukacinės aplinkos kūrimas sąlygoja *komandos raidą*, kurios rezultatas – komandos branda, pasižyminti darnia veikla bei pozityviu emociniu klimatu (Bushe, Coetzer, 2007; Žydžiūnaitė, 2005; Barvydienė, Kasiulis, 2001). Visi komandos brandą lemiantys procesai sąveikauja tarpusavyje, todėl sudėtinga nustatyti jų ribas bei numatyti, kuris iš jų reikšmingiausias siekiant efektyvaus komandinio darbo.

Šiame straipsnyje pateikiama bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos koncepto analizė, grindžiama komandinio darbo kompetencijų lygmenimis ir komandinio darbo tobulinimo kryptimis, taip pat bendru pasidalytu komandos narių supratimu, kai specialieji vaiko ir šeimos poreikiai tenkinami komandoje.

Probleminiai klausimai: Kokiais kriterijais remiantis turėtų būti apibrėžiamas kompetencijos konceptas? Kokia komandinio darbo kompetencijos samprata pateikiama mokslinėje literatūroje? Kokios sąlygos lemia komandos bendrosios pasidalytos kompetencijos kūrimą? Kokias komandinio darbo kompetencijas akcentuoja specialistai, tenkinantys vaikų specialiuosius poreikius?

Tyrimo objektas – bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos konceptas.

Tyrimo tikslas – pateikti teorinį bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos koncepto modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kompetencijos apibrėžties kriterijus.
2. Pateikti komandos bendrosios pasidalytos kompetencijos sampratą ir turinį.
3. Išskirti efektyvaus komandinio darbo bei bendros komandos kompetencijos kūrimo sąlygas.
4. Išanalizuoti komandose specialiuosius vaikų poreikius tenkinančių specialistų nuomonę apie svarbiausias kompetencijas, reikalingas komandiniame darbe.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu, siekiant atskleisti ir išanalizuoti specialistų nuomonę apie kompetencijas, būtinas darbui ankstyvąją pagalbą vaikui ir šeimai teikiančioje komandoje / tarnyboje.

Kompetencijos apibrėžtis

Kompetencijos konceptas įvairių autorių apibrėžiamas skirtingai, tačiau dažniausiai išskiriamos tokios esminės savybės ir gali būti tokia *kompetencijos apibrėžtis*: aukšto lygio praktinė veikla, nuolat aktyviai mokantis ir tobulėjant, lemianti sėkmingą darbo rezultatą konkrečiame profesiniame kontekste ir leidžianti specialistams veikti nenumatytose sudėtingose situacijose (Stoof, Martens, van Merrienboer, Bastiaens, 2002; Jucevičienė, 2007; Žydžiūnaitė, 2005; Žydžiūnaitė, Mitkienė, Mikulevičienė, 2007; Freden, Nillon, 2003). Kadangi kompetencijos sąvoka suprantama nevienodai, tikslinga apibrėžti jos santykį su kitomis, dažnai gretinamomis ar *kompetencijos struktūrą* nusakančiomis sąvokomis: 1) *kompetencija*, kaip efektyvus veiksmų atlikimas ar *veiksmų atlikimas*, kaip kompetencija; 2) *kompetencija*, kurioje kvalifikacija tik komponentas ar *igyta kvalifikacija*, kaip kompetencija; 3) *kompetencija*, kaip *asmeninės savybės*, kurių reikia veiksmui atlikti ar *profesiniai gebėjimai, gabumai*, kaip kompetencija 4) *kompetencija – metakognicija apie savo turimas žinias, gebėjimus, nuostatas* ar *žinios, gebėjimai, nuostatos* – kompetencija; 5) *kompetencija*, kaip minimali kokybė ar *profesionalumas*, aukštos kokybės veikla (Stoof, Martens, van Merrienboer, Bastiaens, 2002).

Kompetencijos turininio požiūriu, svarbūs tokie gebėjimai, kaip: asmeninis savo veiklos bei elgesio reguliavimas, t. y. gebėjimas integruoti savo asmenines savybes, reakcijas, veiksmus (Aramavičiūtė, Martišauskienė, 2006), gebėjimas atlikti profesinį vaidmenį, bendradarbiauti, efektyviai komunikuoti, spręsti konfliktines situacijas, aktyviai dalyvauti diskusijose, koordinuoti veiklą, strategiškai mąstyti, kritiškai vertinti situacijas, planuoti, priimti sprendimus, kūrybiškai spręsti problemas (Žydžiūnaitė, Mitkienė, Mikulevičienė, 2007; Stoof, Martens, van Merrienboer, Bastiaens, 2002; Freden, Nillon, 2003).

A. Stoof, R. L. Martens, J. J. G. van Merrienboer, T. J. Bastiaens (2002) teigia, jog apibrėžiant *kompetencijos koncepto turinį*, reikia numatyti, kokia bus kompetencijos interpretacija: 1) *asmeninė žmonių charakteristika* ar *užduoties atlikimo ir jos rezultatų charakteristika*; 2) *individualioji kompetencija* ar *bendroji pasidalinta kompetencija*; 3) *specifinė, konkrečios funkcijos kompetencija* ar *bendroji profesijos kompetencija*; 4) *kompetencija, turinti sudėtingėjančius patirties lygmenis*, ar *kompetencija kaip siektinas aukščiausias patirties lygmuo*; 5) *ugdytina kompetencija* (profesinės žinios ir gebėjimai) ar *sąlyginai ugdytina kompetencija* (asmeninės savybės, vertybės).

Kompetencija dažniausiai apibūdinama atsižvelgiant į išorinius lūkesčius (darbo situacijos

poreikius), perkeliamumą, įvertinimo galimybes, sąsajas su darbo aplinka ir žmonių santykiais (kontekstualumą), efektyvų realizavimą praktinėje veikloje (Žydžiūnaitė, Mitkienė, Mikulevičienė, 2007; Žydžiūnaitė, 2005). Kai kompetencijai paaiškinti ieškoma savitos, situaciją ir poreikius nusakančios, sampratos, remiamasi *konstruktyvistiniu požiūriu*, kuriame kitaip nei pozityvistiniu požiūriu – neieškoma absoliutaus kompetencijos apibrėžimo. Taigi, kompetencija turėtų būti apibrėžiama pagal ją realizuojančių žmonių bendrą supratimą, taikymo tikslą, organizacijos kontekstą (Stoof, Martens, van Merriënboer, Bastiaens, 2002).

Efektyvus komandinis darbas ir komandinių kompetencijų lygmenys

Analizuojant specialistų kompetencijas komandoje, tikslinga išskirti efektyvaus komandinio darbo požymius: 1) *efektyvus vadovavimas pasireiškia* gerais santykiais tarp vadovo ir komandos narių, nuolatine taikomų strategijų, atliekamų vaidmenų analize, aktyviu visų narių dalyvavimu, lanksčiu reagavimu į pokyčius; 2) *pozityvią psichologinę atmosferą* parodo komandos narių entuziazmas, sutelktumas, tarpusavio pasitikėjimas, didžiavimasis komanda, palanki darbai aplinka; 3) *efektyvi profesinė veikla ir tobulėjimas* vyksta tuomet, kai efektyviai sprendžiamos problemos, planuojama veikla, dalijamasi informacija, atvirai diskutuojama apie klaidas, generuojamos naujos idėjos, vertinamas asmeninis tobulėjimas, reflektuojama apie profesinę veiklą; 4) *bendrumas* svarbus bendram supratimui apie komandos tikslus, vaidmenis, interesus, dalinantis atsakomybe už priimtus sprendimus ir darbo rezultatus; 5) *visa-pusiškumas* reikalingas sujungiant komandos narių kompetencijas, patirtis, vaidmenis; 6) sampratų ir idėjų įvairovė skatina kūrybiškesnę ir efektyvesnę sprendimų priėmimą; 7) *komandos nariams būdingos asmeninės savybės*, tokios kaip: atlaidumas, parama, atvirumas, sąžiningumas (Daugiaprofesinių pirminės sveikatos priežiūros komandų komandinio darbo mokomoji medžiaga, 2000; Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2005; Gumuliauskienė, Taputis, 2005; Žydžiūnaitė, 2005; Savanevičienė, Šilingienė, 2005 ir kt.).

Komandos sėkmę lemia jos narių asmeninių charakteristikų derinys ir sąveikos. Svarbi ne tiek dalykinė komandos kompetencija kiek narių sąveikos būdai (Belbin, 1981, cit. Everard, Morris, 1997). Komandinio darbo kompetencijos gali būti skirstomos į tokius lygmenimis (Baker, Horvath, Campino, Offermann, Salas, 2005):

1) *individualios kompetencijos* – žinios, įgūdžiai, nuostatos, reikalingos komandos nariams atlikti *specifinę* jiems skirtą užduotį (profesinės kompetencijos);

2) *komandinės kompetencijos individualiu lygmeniu* – žinios, įgūdžiai, nuostatos, reikalingos *bendrai* (angl.: *generic*) veiklai komandoje. Šios kompetencijos yra *mobili* (angl.: *transportable*), gali būti perkeliamos į įvairias komandas ir aplinkas (žinios apie komandinį elgesį, komunikacijos, sprendimų priėmimo, tarpasmeninių santykių įgūdžiai, pozityvios nuostatos į komandinį darbą, kolektyvinė orientacija);

3) *komandinės kompetencijos komandos lygmeniu* – specifinės žinios, įgūdžiai, nuostatos, reikalingos tam tikrai komandai specifinėms užduotims atlikti (žinios apie komandos narių vaidmenis, atsakomybes ar jų specifines charakterio savybes).

Individualiosios kompetencijos negali būti atsiejamos nuo individualiųjų komandinio darbo kompetencijų, nes dirbant komandoje neišvengiamai reikia profesinių tam tikros srities kompetencijų, todėl jos laikomos individualiųjų komandinio darbo kompetencijų dalimi. Teorinėje komandinio darbo kompetencijų analizėje tikslinga atskleisti *bendrosios pasidalintos komandos kompetencijos koncepto sampratą*, laikantis komandinio darbo kompetencijų skirstymo individualiuoju ir komandos lygmenimis.

Individualiosios komandinio darbo kompetencijos. Komandinio darbo elementų pasiskirstymas *individualiųjų komandinio darbo kompetencijų* struktūroje (žinios, gebėjimai, nuostatos vertybės) išryškėja apibendrinus įvairių autorių pateikiamus komandinio darbo kompetencijų aiškinimus (Baker, Horvath, Campino, Offermann, Salas, 2005; Taatila, 2004; Salas, cit. Žydžiūnaitė, 2005; Pretis, 2006). Autoriai išskiria individualiąsias žinias, reikalingas komandiniame darbe, kurias galima suskirstyti į *komandinio darbo* (komandinio darbo procesai; komandos misija, tikslai, normos, išteklių; specifinės funkcijos komandoje; asmeniniai įsipareigojimai, susiję su komandos tikslais); *komunikacijos* (komunikacija, keitimasis informacija tarp komandos narių); *tarpusavio santykių* (tarpusavio sąveikos; pagalbos komandos nariams teikimas; savęs ir kitų pažinimas; tarpusavio konfliktų sprendimas); *administravimo / koordinavimo* (veiklos planavimas; komandos veiklos kokybės vertinimas; dalijimosi uždaviniais procesas; strateginis klaidų vertinimas); *sprendimų priėmimo* (sprendimo priėmimo būdai); *profesines žinias*.

Individualieji komandinio darbo gebėjimai galėtų būti skirstomi į *komunikacijos* (aiškus informacijos pateikimas; efektyvus klausymas; klausimų pateikimas; atviras dalijimasis idėjomis; visų narių komunikavimas; naudojimasis įrodymais grįsta informacija), *tarpusavio santykių* (darbo pasidalijimas; bendro sprendimo ieškojimas; skirtingų būdų darbui atlikti svarstymas; diskusijų valdymas; tarpusavio

paramos teikimas; bendravimas; veiksmų derinimas; konfliktų sprendimas), *administravimo / koordinavimo* (gebėjimas kurti ir vykdyti tiriamąjį projektą; bendros veiklos koordinavimas; lyderiavimas komandoje; strategijų numatymas; komandos vidaus išteklių skirstymas; užduočių skirstymas; grįžtamojo ryšio teikimas), *sprendimų priėmimo* (komandinių sprendimų priėmimas; situacijų vertinimas), *profesinių gebėjimų* (mokslinių tyrimų duomenų taikymas darbe; kūrybiškumas; profesinės praktikos derinimas su šeimų įsitikinimais; konfidencialumas – šeimoms duomenų apsauga; atvirumas pokyčiams).

Individualiosios asmeninės savybės, nuostatos, vertybės, reikalingos komandiniame darbe: komandinio darbo (komandos moralės laikymasis; kolektyvinė orientacija; pasidalyta komandos vizija; narių sutelktumas; motyvacija dirbti komandoje; tikėjimas komandinio darbo svarba; nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas komandoje; savirefleksija; lankstumas; aktyvumas) bei *tarpusavio santykių* (tarpusavio pasitikėjimas; pagarba; atsakingumas; kruopštumas ir kt.).

Bendroji pasidalyta komandos kompetencija sujungia komandos veiklos pobūdį, gebėjimą bendrai veikti, bendrus motyvus, žinias (Ellstrom, 1992, cit. Fredden, Nilsson, 2003) ir yra nusakoma lyderiavimo, administravimo gebėjimais, bendrais specifiniais profesiniais įgūdžiais ir žiniomis, tarpasmeniniais gebėjimais, asmeninių charakteristikų derinimu (Mahmoodi, King, cit. Žydzūnaitė, 2005).

T. Lambert (2007) išskiria kolektyvinės komandos kompetencijos (angl.: collective team competency) komponentus: tai įgalinimas (angl.: enabling) – efektyvi komunikacija, resursų ir veiksmų sutelktumas, atvirumas pokyčiams, efektyvus kūrybiškas problemų sprendimas, pasidalintas, bendras situacijos supratimas, specialistų skatinimas tobulėti, orientacija į išteklius ir jų panaudojimą (angl.: resourcing), akcentuojamas pasidalintas supratimas apie atliekamą užduotį, bendras supratimas apie organizaciją, tikslus, struktūrą, stipriųjų ir silpnųjų komandos sričių ir narių pažinimas; glaudumas (angl.: fusing) – emocinė branda, empatija vienas kitam, atvirumas, sąžiningumas, konfidencialumas, diskusijos apie tobulintinus dalykus, sutelktumas; motyvavimas – kolektyvinė atsakomybė, įsipareigojimas pasidalintoje veikloje, tikėjimas komandos verte, dalijimasis pozityvia kritika.

Organizacinės kompetencijos savybės, susijusios su organizacijos struktūra (Taatila, 2004), laikomos bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos savybėmis (komandos lygmeniu): 1) darbuotojų vaidmenys, 2) principai, kuriais grindžiama organizacijos veikla, 3) nustatyti procesai, kuriais kuriama organizacinė kompetencija, 4) kultūra – psichosocialiniai

įpročiai, darbo praktika, realizuojama intuityviai veikiant, 5) tikrosios vertybės (ne formaliai apibrėžtos), 6) atmosfera, t. y. paslėpta organizacijos nuotaika, 7) darbo praktika, apibrėžiama pačių darbuotojų, 8) tarpusavio pasitikėjimo lygis, interakcijos būdai, veiksmai, 9) pasidalytos (angl.: *shared*) žinios, taikomos praktikoje, 10) kolektyvinės žinios – individualios tarpusavyje pasidalytos žinios, kurių laikomasi praktikoje, 11) veiklos koordinavimo praktika, 12) organizacijos mokymasis, 13) informacijos sistemos, t. y. būdai, kuriais informacija dalijamasi organizacijoje, 14) palankios darbai (fizinės, psichologinės, socialinės, mąstymo) aplinkos kūrimas. Remiantis Ch. Margerison (2001), *komandos kompetencijos turinį* būtų galima papildyti dar ir tokiais *komponentais*: informacijos surinkimo ir perteikimo, naujų idėjų kūrimo ir eksperimentavimo, galimybių išnaudojimo, naujų požiūrių taikymo / įvertinimo, veiklos procesų numatymo, skirstymo, rezultatyvumo, kontrolės, standartų laikymosi, koordinacijos, visų komponentų integracijos. Komandos kompetencijų koncepcija išryškina *charakteristikas, būdingas komandinio darbo kompetencijai*, būtent: kvalifikacija, asmenybės bruožus, vadybos srities kompetencija, nuolatinis mokymasis (Žydzūnaitė, 2005).

Pateikti komandos kompetencijos aiškinimai tiesiogiai ar netiesiogiai akcentuoja pozityvų klimata, komandos specialistų narių tarpusavio sąveikas, aukšto brandos lygio komandos kultūrą.

Daug dėmesio komandos / organizacijos kompetencijos tyrimams skiria ir edukologijos, ir vadybos mokslai. Akcentuojamos *organizacijos kompetenciją* aiškinančios teorijos: *organizacinio mokymosi teorija*, orientuota į asmeninį veiklos meistriškumą, mąstymo modelius, pasidalintą viziją, komandinį mokymąsi; *į individą orientuotos kompetencijos teorija*, išryškinanti esmines kompetencijas, reikalingas aukštos kokybės veiksmams atlikti; *intelektinio kapitalo valdymo teorijos*, kurios kompetenciją aiškina kaip organizacijos vertybę, orientuojantis į turimų išteklių matavimą; *strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo teorija*, kai kolektyvinės sėkmės siekiama per santykius ir pagrindinis dėmesys skiriamas pasidalintiems darbo metodams, komandos požiūriams; *esminių organizacijos kompetencijų teorija*, pažyminti, jog kompetencija kuriama organizacijos viduje, negali būti įgyjama tik sujungiant turimus išteklius; *veiksmų valdymo teorija*, akcentuojanti organizacijos veiksmų valdymo reikšmę, siekiant surasti kritinius organizacijos sėkmės veiksnius; *žinių valdymo teorija*, kur organizacijos darbas suprantamas kaip žinių kūrimo, valdymo ir kaitos organizacijoje procesas (Taatila, 2004).

Aptariant *bendrają komandos kompetenciją* mokslinėje literatūroje laikomasi *pasidalyto žinoji-*

mo (angl.: *distributed, shared cognition*) požiūrio. Priešingai tradiciniam požiūriui, žinojimą aiškinančio individualių procesų lygmeniu, *pasidalytas žinojimas* procesus analizuoja *sisteminiu požiūriu*, t. y. organizacijoje veikiančių asmenų sąveikų lygmeniu. Tai apima žmonių tarpusavio priklausomybes, bendradarbiavimo, mokymosi veiklą, siekiant suprasti pažinimo procesus (Brown, Collins, Duguid, 1989; Laister, Koubek, 2001). Pasidalyto supratimo pasiekiami, laikantis *grupės lygmens* požiūrio į interakcijas, skatinančias bendrą kognityvinį (žinių kūrimo) procesą ir integruojant jį į tarpasmeninius socialinius procesus (Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschner, 2006).

Komandos kompetencijos konceptas mokslininkų aiškinamas įvairiais aspektais. Šiame straipsnyje bendroji pasidalyta komandos kompetencija analizuojama remiantis svarbiausiais komandinio darbo procesais, kurie yra aktualūs specifiniame kontekste, t. y. tenkinant ankstyvojo amžiaus vaikų specialiuosius poreikius ir teikiant pagalbą šeimoms, auginančioms šiuos vaikus.

Komandos narių efektyvus bendradarbiavimas. *Bendradarbiavimas* – pasidalytas problemos supratimas ir sprendimas (Laister, Koubek, 2001). *Bendradarbiavimo kultūros* prigimtis gali būti (Hopkins, Ainscow, West, 1998) savaiminė, kai bendradarbiavimo santykius lemia bendruomenė, veiklos specifika. Efektyvus bendradarbiavimo kultūra formuojasi *savanoriškos, skatinančios tobulėti* veiklos pagrindu. *Skirtingų profesijų žmonių derinys* komandoje daro įtaką jos veiklos rezultatams. Komunikavimui tarp komandos narių reikia bendro supratimo, bendrų reikšmių ir bendros kalbos vartojimo (Chmiel, 2005). Įvairių asmenybių bruožų samplaika skatina komandą dirbti efektyviai, nes tuomet nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą, kylančių konfliktų atvejais – diskutuoti, ieškoti geriausio sprendimo (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). Bendradarbiaujančių specialistų tarpe iškilusios problemos turėtų būti sprendžiamos studijuojant teorinę literatūrą, analizuojant mokslinių tyrimų rezultatus, susijusius su kilusiais klausimais, ieškant alternatyvių sprendimo būdų. Veiklos efektyvumui užtikrinti svarbios refleksijos bei tarpasmeninių santykių su ugdytiniais, kolegomis igūdžiai, t. y. bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai (Kepalaitė, 2005).

Efektyvus bendradarbiavimas suprantamas kaip komandos narių tarpusavio santykių (socialinių veiksmų) ir žinių kūrimo (kognityviųjų veiksmų) sąveikos rezultatas, lemiantis bendrą pasidalytą supratimą ir problemos sprendimą komandoje (angl.: *mutually shared cognition / shared conception of the problem*) (Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschner, 2006).

Bendras pasidalytas žinojimas sukuria kontekstą efektyviam problemų sprendimui grupėje, t. y.: 1) sudaro galimybę mokytis iš kitų, lyginant įvairius požiūrius, nuomones, priimant pagrįstus alternatyvius požiūrius; 2) skatina koordinuoti veiksmus, užtikrina visų narių dalyvavimą, sprendžiant problemą ir panaudojant komandos kompetencijų visumą; 3) skatina kūrybiškai spręsti problemas, atsižvelgiant į alternatyvias galimybes, argumentus, komunikacijos esmę (Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschner, 2006).

Skirtingas žinias, vertybes ir patirtį turintiems komandos nariams sudėtinga siekti bendro pasidalyto problemos supratimo ir sprendimo. Efektyvi interakcija, diskusijos, derybos, mokymasis vieniems iš kitų bendradarbiaujančioje mokymosi aplinkoje yra siekio bendrai suprasti problemą sąlyga (Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschner, 2006). Ypatinga reikšmė atitenka *specifinėms komandos žinioms*, kurios lemia, kokiais būdais komandoje apdorojama informacija, vertinamos ir interpretuojamos situacijos, sprendžiamos problemos, kaip individualūs komandos narių supratimai tampa bendruoju pasidalytu bendru supratimu (Wong, 2003, cit. Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschner, 2006).

Mokymasis bendradarbiaujant analizuojamas, kaip socialinis žinių konstravimo procesas. *Komandos mokymosi elgsena* (angl.: *learning behaviour of the team*) gali būti vertinama, kaip bendro pasidalyto supratimo konstravimas bei konstruktyvus konflikto sprendimas, skatinantis bendrai pasidalytą žinojimą ir komandos veiklos efektyvumą (Bossche, Gijsselaers, Segers, Kirschner, 2006).

Svarbu, kad bendradarbiavimo specialistų komandoje kultūra užtikrintų ir bendradarbiavimą su tėvais, kurių vaikams reikia pagalbos. Specialistų, kaip teorinių žinių ekspertų ir tėvų, kaip kasdienio vaiko gyvenimo ekspertų, kooperacija laikoma esminiu ankstyvąją pagalbą teikiančios komandos veiklos principu. Specialistų veiklos koordinavimas ir bendradarbiavimas su šeimomis skatina ankstyvosios intervencijos pokyčius (Ališauskienė, 2005). Bendradarbiaujant dalijamasi gera darbo patirtimi, kuriami projektai, programos, siekiama geresnių ugdymo rezultatų (Augienė, Malinauskienė, 2007). Praktikoje tėvai dar nėra pilnateisiai, aktyvūs komandos nariai. Kaip rodo atlikti tyrimai (Ališauskienė, Miltenienė, 2004), specialistai tik iš dalies linkę bendradarbiauti su tėvais, tėvai retai įtraukiami į bendrą komandos veiklą, trūksta veiklos organizavimo lankstumo, atsižvelgiant į vaiko ir šeimos poreikius. Bendradarbiavimo idėjos specialistų tarpe palaikomos, tačiau priešinamasi naujovėms, pokyčiams. Specialistams kartu su tėvais ieškant galimų bendradarbiavimo būdų, išskirti tokie komandos narių *ben-*

dradarbiavimo teorinio modelio, teikiant ankstyvąją pagalbą, kriterijai: šeimos įgalinimas bei individualumo pripažinimas, keitimais informacija, bendras problemos sprendimas, pozityvumas, konkretumas, empatija, kalbos paprastumas, specialistų komandos santykių stabilumas, komandos veiklos organizavimas. Vieni svarbiausių bendradarbiavimo su šeima modelio kūrimo elementų yra *specialistų ir tėvų edukacija, kompleksiškas ir bendras problemų sprendimas bei pokyčių siekimas* (Ališauskienė, 2005).

Bendriausia prasme, efektyvus bendradarbiavimas komandoje gali būti vertinamas, kai joje vyksta aktyvus visų narių dalyvavimas, bendras pasidalytas žinių ir tarpusavio sąveikų konstravimas, problemos sprendžiamos, panaudojant turimų kompetencijų visumą, veiksmai koordinuojami, kartu ir vienas iš kito mokomasi ir pan.

Efektyvi profesinė raida. Bendrasis profesinės raidos tikslas yra susijęs su specialistų supratimo, praktikos ir lūkesčių (žinių, įgūdžių, požiūrių) pokyčiais (Wells, 2007). Tolimesnė profesinė raida skatina įvairių mokymosi strategijų taikymą, asmeninę raidą, lankstumą, savirefleksyvumą ir savo mokymosi praktikoje ir praktikai kontrolę (Friedman, Phillips, 2004). M. Eraut (1994) teigimu, formali profesinė raida neatskleidžia turimų kompetencijų. Jų raišką skatina asmeninė motyvacija, kuri lemia specialistų polinkį planuoti savo dalyvavimą veiklose, keliant reikalavimus ateičiai ir numatant ateities mokymosi poreikius. Pedagogų profesinės raidos esmė – žinių, gebėjimų, nuostatų derinimas, grįstas savireguliacija, atsakomybe, reflektiviąja praktika ir mokymusi (Friedman, Phillips, 2004). Profesinis tobulėjimas (*efektyvi profesinė raida*) yra sistemingas procesas, kuriame visais organizacijos lygmenimis numatomos ilgalaikės permainos. Profesinis tobulėjimas *sisteminio požiūriu* vertinamas ne tik kaip individo tobulėjimas, bet ir kaip organizacijos *gebėjimo* spręsti problemas, keistis stiprėjimas bei kiekvieno komandos nario (vaiko, šeimos, komandos) pokyčių siekimas (Guskey, 2000). Jis gali būti suplanuotas tobulėjimo procesas, kai numatomi, tikslinami ir tenkinami individualūs darbuotojų poreikiai visos institucijos kontekste, (Hopkins, Ainscow, West, 1998).

Kompetencijos tobulinimas komandoje skatina naujas žinias, įgūdžius, gebėjimus perkelti į veikiančią sistemą ir taikyti konkrečiomis sąlygomis. Tęstinio tobulėjimo procesas kuria komandoje kognityvinius su darbu susijusius elgsenos pokyčius, kurie rodo, jog komandinis darbas realizuojamas nuolatinį pokyčių kontekste (Friedman, Phillips, 2004).

Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų Europos šalių, kol kas nėra ankstyvąją pagalbą vaikams teikiančių specialistų rengimo ar šių specialistų profesinio

tobulinimo sistemos, todėl dauguma specialistų, teikiančių ankstyvąją pagalbą vaikui ir šeimai, neturi tinkamo specialiojo pasirengimo dirbti su ankstyvojo amžiaus vaikais (Ališauskienė, Miltenienė, 2004). Besikeičiantys praktikos prioritetai (šeimų dalyvavimas priimančiais sprendimais, jų įgalinimas, orientacija į šeimos poreikius bei lūkesčius, socialinės pagalbos vaikui ir šeimai teikimas) lemia specialistų profesinio rengimo turinio pokyčius, siekiant ne tik įgyti konkrečios profesinės srities kompetencijų, bet ir dalintis turimomis kompetencijomis komandoje. Tyrimų rezultatai rodo, jog specialistai daugiausiai turi specialiųjų (susijusių su profesinės srities veiklos turiniu), tačiau stokojama bendrųjų kompetencijų (komunikacijos, informacijos valdymo, bendradarbiavimo, tiriamosios veiklos, organizacijos tobulinimo, pokyčių valdymo), taip pat svarbių ankstyvosios intervencijos praktikoje kompetencijų (Ališauskienė, Čegyūtė, 2008).

Efektyvi profesinė raida vertinama kaip refleksyvosios praktikos procesas, kuris skatina kognityvinius (mąstymo modelių) ir darbo (veiksmų atlikimo) elgsenos pokyčius bei mokymosi poreikius, leidžia identifikuoti ir taikyti tinkamas mokymosi strategijas. Efektyvi profesinė raida sudaro prielaidas kurti bendrą pasidalintą komandos kompetenciją.

Edukacinės aplinkos kūrimas. Kompetencija glaudžiai susijusi su aplinka, kurioje ji realizuojama. Viena vertus, komandos veiklos kultūra lemia jos narių kompetencijų plėtotę, kita vertus, narių turimos kompetencijos veikia komandos kultūros raišką. Literatūroje išryškintas tokios komandos kultūros charakteristikos *komandos lygmeniu* (Wade, 2003): a) *komandos mokymasis* (dalyvavimas, bendras sutarimas, komunikacija, mąstymo kūrybiškumas), b) *sisteminis mąstymas* (dalijimasis bendra vizija, mokymasis komandoje, naujovių siekimas). *Mokymosi kultūra* komandoje apibrėžiama, kaip jos narių tęstinis kompetencijų plėtojimas, siekiant laukiamų rezultatų, ugdant naujas mąstymo struktūras, nuolat mokantis kartu per veiklą, plėtojant sisteminio problemų sprendimo gebėjimus, eksperimentuojant, besimokant iš patirties, skatinant narių mokymąsi vieniems iš kitų, taikant žinias įvairiose situacijose (Wade, 2003).

Komandos resursų plėtojimui svarbūs šie *inovacinio komandos klimato veiksniai* (West; Peiro, cit. Chmiel, 2005): aiški, bendra, ir tobulėjanti veiklos kryptis; pasipriešinimo pokyčiams mažinimas, visų komandos narių išklausa; naujovių palaikymas; orientavimasis į užduotis, siekiant veiklos tobulinimo. *Mokymosi elgsenai* komandoje reikia tam tikrų *socialinių sąlygų*, tokių kaip: psichologinis saugumas, sutelktumas (angl.: *cohesion*), pajėgumas

(angl.: *potency*), tarpusavio priklausomybė (Bosche, Gijsselaers, Segers, Kirschner, 2006).

Mokymosi aplinka yra vieta, kurioje žmonės bendradarbiauja ir, pasinaudodami turimais ištekliais, ieško geriausių problemos sprendimo būdų (Lapinskienė, 2002). Tokioje aplinkoje nustatomi mokymosi tikslai ir poreikiai, naudojamos ir įvertinamos visos potencialios priemonės ir ištekliai, generuojamos ir tikrinamos hipotezės, plėtojami reikalingi įgūdžiai. *Mokymosi aplinkoje* komandos nariai išmoksta kritiškai vertinti savo ir kitų narių kompetencijas, mokosi iš patirties, reflektuoja veiklą (Žydžiūnaitė, 2005). *Mokymosi aplinka* individualiu lygmeniu gali būti skirtinga priklausomai nuo komandos narių mokymosi tikslų, gebėjimų, poreikių, patirties, ir yra orientuota į visapusišką asmenybės tobulėjimą (Jucevičienė, 2007). *Edukacinės aplinkos* sąvoka vartojama kalbant apie *bendrą* ir tikslingą konkrečios komandos narių tobulėjimą, atliekant profesines užduotis, sprendžiant problemas, kartu siekiant bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos. *Edukacinė aplinka* suprantama, kaip informacinė ir ugdomajam poveikiui vykdyti veiklos erdvė, sukurta, kuriai būdinga tikslingai parinkta ir įvairiomis formomis išreikšta informacija, gauta komunikacijos procese bei įgalinanti asmenis veikti ne tik tam tikru momentu, bet ir ruošiantis nenumatytoms ateities situacijoms (Lipinskienė, 2002; Jucevičienė, 2007).

Edukacinės aplinkos kūrimas vertinamas kaip procesas, kuriuo siekiama komandoje sukurti palankią bendram mokymuisi erdvę. Svarbus vaidmuo atitenka komandos narių komunikacijai, kaip pedagoginiam poveikiui (ugdomi nauji mąstymo ir elgsenos būdai, mokomasi veikloje ir pan.), turimiems resursams, įgalinantiems komandos narius spręsti problemas ateities situacijose.

Komandos raida. *Veiksmingai komandai kurtis svarbus narių parinkimas ir komandos mokymas(sis)* (Everard, Morris, 1997). Komandos formavimas(is) yra pirmoji grupės tapimo komanda sąlyga ir pirmasis jos raidos etapas. Tačiau edukacinėje realybėje narių atranka į komandas yra sąlyginė. Pasiskirstymas vaidmenimis dažniausiai siejamas su tiesioginių pareigų, susijusių su specifinių bei pedagoginių kompetencijų raiška, atlikimu. *Komandos raida* – veiksmas, susijęs su kylančių problemų sprendimu (Savanevičienė, Šilingienė, 2005): bendra situacijos analizė; bendras problemos suformulavimas ir priežasčių analizė; sprendimo pasiūlymų svarstymas; diskusija su vadovais; sprendimas; įgyvendinimas; įvertinimas.

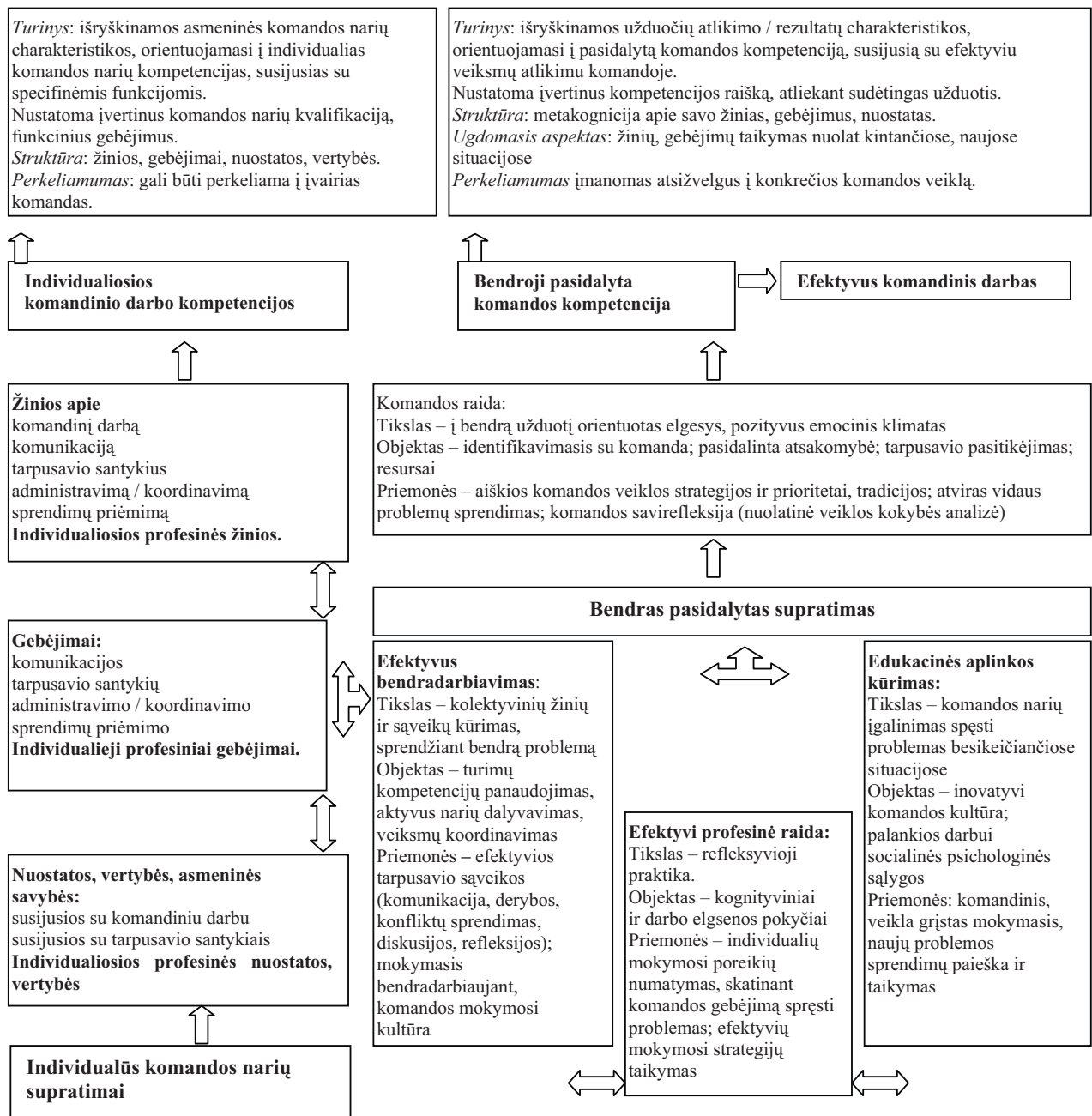
Apibendrinant įvairias komandos raidai būdingas fazes (formavimosi, performavimo / diferen-

cijavimo, koordinavimo, formalizavimo, brandos), siekiant komandinio darbo efektyvumo, pažymimos dvi svarbiausios, būtent, *narystės* ir *kompetencijos*. *Narystės fazėje* siekiama visų narių identifikacijos su grupe. *Komandos kompetencijos fazėje* (tampama *komanda*) pažįstami narių ir grupės poreikiai, veikiama išnaudojant turimus resursus, jaučiama kolektyvinė energija atliekant užduotis, tarpusavio pasitikėjimas, pasitenkinimas sėkmingai atliktos užduoties rezultatais (Bushe, Coetzer, 2007). Komandos raidos kriterijais laikoma savirefleksija, racionalumas, galia veikti, identitetas su komanda (Bushe, Coetzer, 2007). *Komandos branda* (aukščiausia komandos raidos fazė) pasiekama, kai atvirai keičiamasi informacija, kartu kuriamos komandos darbo ir veiklos normos, apibrėžiami funkciniai vaidmenys, atsižvelgiant į komandos poreikius bei narių kompetencijas, nuostatas, prisiimama atsakomybė, nustatytomos veiklos kryptys, jaučiamas narių sutelktumas (Barvydienė, Kasiulis, 2001; Žydžiūnaitė, 2005 ir kt.). Komandų raidos modeliuose išskiriamos brandžios komandos savybės (Bushe, Coetzer, 2007) tokios, kaip: pasirngimas kalbėti apie viduje kylančias problemas; į tikslą orientuotas elgesys; geriau pritaikomi įvairūs gebėjimai; aiškus identitetas su komanda ir atvirumas pokyčiams.

Aukščiausio lygmens *transdisciplininės komandos* formavimosi etapai išskiriami atsižvelgiant į specialistų tobulėjimą (pradedant nuo aktyvaus tobulėjimo savo srityje, baigiant kitų sričių žinių taikymu praktiniame darbe) keičiantis žiniomis, sąveikaujant tarpusavyje, keičiantis vaidmenimis (Jordan, 1988).

Komandos raida yra procesas, kai komandos nariai identifikuoja su komanda, orientuojasi į bendrą užduotį, dalijasi atsakomybe bei, naudodami turimus resursus, atvirai sprendžia vidaus problemas. Tobulėjanti komandos raida edukacinėje aplinkoje, komandos narių bendradarbiavimas ir efektyvi profesinė raida sukuria tinkamas prielaidas bendrajai pasidalytai komandos kompetencijai bei komandinio darbo efektyvumui užtikrinti ir rodo komandos brandą.

Teorinis bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos modelis. Laikantis *konstruktivistinio požiūrio* į kompetencijos apibrėžtį ir *sisteminio požiūrio* į komandos raidą, siūlomas *teorinis bendrosios komandos kompetencijos modelis*, kuris, atsižvelgiant į realias komandų situacijas, turėtų būti plėtojamas ir tobulinamas (1 pav.)



1 pav. Teorinis bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos modelis

Individualiosios komandinio darbo kompetencijos laikomos svarbiomis bendrajai kompetencijai kurti. *Realizuotos bendradarbiavimo, profesinės raidos bei mokymosi pasidalytoje komandoje, individualiosios komandinio darbo kompetencijos virsta bendru pasidalytu supratimu, kuris įrodo komandos brandą. Kompetencijos raiška vertinama į bendrą problemos sprendimą orientuotoje komandos narių veikloje, esant pozityviam emociniam klimatui ir bendram pasidalytam komandos narių supratimui apie: tarpusavio sąveikas, darbo elgseną, mokymąsi, turimas narių kompetencijas ir problemų sprendimą.*

Tyrimo rezultatų analizė

Remiantis skirtingose komandose (ankstyvosios reabilitacijos tarnybose, pedagoginėse psichologinėse tarnybose, vaikų lopšeliuose / darželiuose) dirbančių specialistų vertinimu, buvo išskirtos, specialistų nuomone, *svarbiausios kompetencijos*, reikalingos dirbant komandoje.

Tyrimo imtis. Apklausa raštu atlikta 2008 m. spalio–gruodžio mėn. Apklausoje dalyvavo Klaipėdos ir Radviliškio miestų pedagoginių psichologinių tarnybų komandos (PPT), Klaipėdos ir Gargždų miestų ankstyvosios reabilitacijos tarnybos (ART), Kretingos ir Radviliškio miestų vaikų lopšelių darželių (VLD) komandos. Iš viso dalyvavo 29 specialistai iš 6 komandų.

Atlikta *kokybinė atsakymų turinio analizė*, leidžianti identifikuoti komandų, tenkinančių vaikų specialiųjų poreikius skirtingose edukacinėse aplinkose, *komandinio darbo kompetencijų lygmenis* (individualiosios profesinės, individualiosios komandinio darbo, bendrosios komandos). Lygmenys 1 lentelė. *Svarbiausių kompetencijų turinys, dirbant komandoje. ART specialistų nuomonė*

išskirti remiantis turiniu, pateiktu teoriniame komandos kompetencijos modelyje (1 pav.). *Ankstyvosios reabilitacijos tarnybų komandų* (N = 2) specialistai (N = 8) išskyrė šias, jų manymu, būtiniausias ankstyvosios pagalbos komandos specialistų kompetencijas (1 lentelė).

Individualiosios (profesinės) kompetencijos		
Žinios apie (atv.):	Gebėjimai (atv.):	Asmeninės savybės (atv.):
Savo darbo sritį (3); vaikų raidą (2), pagalbos būdus (2), darbo etiką (2)	Teorinių žinių taikymo praktikoje (3); naujų metodų taikymo (1)	Kūrybiškumas (1); veiksmų nuoseklumas (1)
Individualiosios komandinio darbo kompetencijos		
Tarpusavio santykius: bendravimą (psichologinės žinios) (3)	Komandinio darbo: darbo komandoje (2); komunikacijos: nuomonės išsakymo (2); išklauso (1); informacijos apibendrinimo (1); tarpusavio santykių: bendravimo (2)	Susijusios su komandiniu darbu: savikontrolė (3), atsakingumas (2) Susijusios su tarpusavio santykiais: nuoširdumas (3); empatija (2)
Bendroji komandos kompetencija		
Bendri procesai (atv.): bendradarbiavimas (2)		

ART specialistų išskirtos kompetencijos rodo, jog daugiausia dėmesio komandoje skiriama *profesinėms kompetencijoms* bei *individualiosioms komandinio darbo kompetencijoms*. Jų manymu, svarbiausios yra *tarpusavio santykių* (nuoširdaus bendravimo, empatijos) ir *komunikacijos kompetencijos* (nuomonių išsakymo, išklauso). Dalies

specialistų išskiriamas *bendradarbiavimo* proceso aktualumas pažymi vieną iš *bendrosios komandos kompetencijos* prielaidų.

PPT komandų (N = 2) specialistai (N = 9) išskyrė šias būtiniausias žinias, gebėjimus bei asmenines savybes, svarbias dirbti komandoje (2 lentelė).

2 lentelė. *Svarbiausios kompetencijos dirbant komandoje. PPT specialistų nuomonė*

Individualiosios (profesinės) kompetencijos		
Žinios apie (atv.):	Gebėjimai (atv.):	Asmeninės savybės (atv.):
Specialiųjų ugdymą (2); specialiųjų ugdymosi poreikių pažinimą (1); ugdymo programų rengimą, derinant ugdymo turinį, metodus (1); vaikų raidos ypatumus (2); sutrikimų grupes (2); pagalbos teikimą (1); savo darbo sritį (3); susijusias sritis (1); švietimo įstatymus (2)	Konfidencialumo laikymosi (1); vaikų specialiųjų poreikių nustatymo (1); tėvų / konsultavimo, informacijos perteikimo, rekomendacijų rengimo (4)	Kūrybiškumas (2)
Individualiosios komandinio darbo kompetencijos		
Tarpusavio santykius: bendravimą su komandos nariais (2)	Komunikacijos: argumentavimo (1); kitų išklauso (2); tarpusavio santykių: tarpusavio konfliktų sprendimo (1); bendravimo (5); administravimo/ koordinavimo: apibrėžtų funkcijų atlikimo (1); strategijų numatymo (3); organizuotumo (1)	Susijusios su komandiniu darbu: lankstumas (3), atsakomybė (2); įsipareigojimai (1), aktyvumas (1); konkretumas (1); išvalgumas (1); susijusios su tarpusavio santykiais: pasitikėjimas (3); tolerancija (3); nuoširdumas (1); sąžiningumas (1); empatiškumas (3); pagarba kitiems (3); geranoriškumas (1)
Bendroji komandos kompetencija		
Bendri procesai (atv.): bendradarbiavimas (7); bendro tikslo siekimas (2)		

PPT specialistai taip pat linkę svarbiausiomis laikyti *profesines* bei *individualiąsias komandinio darbo kompetencijas*. Išryškina *tarpusavio santykių* (bendravimas, konfliktų sprendimas, pasitikėjimas,

tolerancija, tarpusavio pagarba) *kompetencijos* ir *administravimo / koordinavimo kompetencijos* (strategijų numatymas, organizuotumas, lankstumas, atsakingas funkcijų atlikimas). PPT specialis-

tai, dažniau nei ART komandų nariai, akcentuoja bendradarbiavimo bei bendro tikslo siekimo svarbą (*bendrosios pasidalintos komandos kompetencijos elementai*).

VLD komandų (N = 2) pedagogai ir specialistai (N = 12) išskyrė šias būtiniausias žinias, gebėjimus, asmenines savybes (3 lentelė).

3 lentelė. *Svarbiausios specialistų kompetencijos dirbant komandoje. VLD specialistų nuomonė*

Individualiosios (profesinės) kompetencijos		
Žinios apie (atv.):	Gebėjimai (atv.):	Asmeninės savybės (atv.):
Savo darbo sritį (3); vaiko raidos vertinimą (3); vaiko raidą (3); pedagogiką (5); raidos sutrikimus (2); intervencijos metodus (2); specialistų ir šeimos santykius, bendravimo stilių (2); aplinkos įtaką vaiko raidai (1)	Žinių taikymo praktikoje (2); ugdymo (1); vaiko raidos vertinimo (1)	Savikritiškumas (2); pareigingumas (1); kruopštumas (2); darbštumas (1); kūrybiškumas (5)
Individualiosios komandinio darbo kompetencijos		
Žinios apie (atv.):	Gebėjimai (atv.):	Asmeninės savybės (atv.):
Komandinį darbą: kitų komandos narių veiklą ir jos kryptis, funkcijas (4); tarpusavio santykius: konfliktų valdymą, jų prevenciją (2); bendravimą (5)	Administravimo / koordinavimo: darbo organizavimo (2); komunikacijos: nuomonės teorinio pagrindimo (1); išklauso (3); keitimosi informacija (žiniomis ir patirtimi) (4); tarpusavio santykių: bendravimo komandoje (4); vienas kito supratimo (1); sprendimų priėmimo: situacijų analizės, vertinimo (5); sprendimų priėmimo (2)	Susijusios su komandiniu darbu: atsakingumas (8); savarankiškumas (1); tobulėjimas, inovatyvumas (2) Susijusios su tarpusavio santykiais: atvirumas (2); tolerantiškumas (5); nuoširdumas (3); pagarba (1); pasitikėjimas (1); paprastumas (2)
Bendroji komandos kompetencija		
Bendri procesai (atv.):		
Narių sutelkimas (1); bendradarbiavimas (4); komandinės atsakomybės laikymasis (2)		

VLD darbuotojų nuomone, vyrauja *profesinės bei individualiosios komandinio darbo kompetencijos*. Jų manymu, reikšmingiausios *tarpusavio santykių* (bendravimas, konfliktų valdymas, tolerantiškumas), *komunikacijos* (keitimasis informacija, išklauso), *sprendimų priėmimo* (situacijų analizė ir vertinimas, atsakingumas, sprendimų priėmimas) *kompetencijos*. Dalis specialistų akcentuoja ir *bendradarbiavimo, komandinės atsakomybės laikymosi* bei *narių sutelktumo* reikšmę komandos darbe (*bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos komponentai*).

Visose komandose išskiriamos kaip reikšmingiausios *individualiosios profesinės kompetencijos, susijusios su vaiko raidos pažinimu* bei *vertinimu, žiniomis apie raidos sutrikimų grupes, specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo būdus, specialistų ir šeimos santykiais*.

Apklausos duomenys parodė, jog specialistai, dirbantys multiprofesinėse komandose, itin vertina profesines kompetencijas, komandos narių tarpusavio santykius, komunikaciją bei administracinius gebėjimus. Dažniau išryškina *individualiosios komandinio darbo kompetencijos* nei *bendroji pasidalyta komandos kompetencija*, kuri akcentuoja kolektyvinės orientacijos, sprendžiant bendras problemas, dalijantis bendra atsakomybe, bendrai priimant

sprendimus, aktyviai dalyvaujant visiems nariams, tobulėjant komandoje ir pan., svarbą. Žvalgomojo tyrimo rezultatų analizė leidžia manyti, kad specialistai, dirbantys komandose, turėtų būti įtraukti į bendrosios pasidalytos kompetencijos bei komandos kultūros kūrimą.

Išvados

1. Kompetencija apibrėžiama kaip tobulėjanti praktinė veikla, lemianti sėkmingą darbo rezultatą konkrečiame profesiniame kontekste ir leidžianti specialistams veikti nenumatytose sudėtingose situacijose. Apibrėžiant kompetenciją svarbus sąvokų sampratos, kuriomis atskleidžiama jos struktūra bei turinys, atskleidimas. Remiantis *konstruktivistiniu požiūriu*, kompetencijos apibrėžtis grindžiama ją taikančių specialistų bendru supratimu, tikslais, kontekstu.
2. Bendroji pasidalyta komandos kompetencija – aukščiausio lygmens kompetencija, kurios struktūroje dera individualiosios komandos narių profesinės ir komandinio darbo kompetencijos. Bendrajai pasidalytai komandos kompetencijai būdingos tokios charakteristikos: aukšta kiekvieno specialisto ir bendra kvalifikacija, asmenybės bruožai, vadybos srities kompetencija, nuolati-

nis mokymasis vienas iš kito, aukšta komandos veiklos kultūra. Bendroji pasidalyta kompetencija aiškina sisteminiu (komandos lygmens) požiūriu į komandos narių sąveikas, skatinančias bendrą problemų ir procesų supratimą komandoje.

3. Bendroji pasidalyta kompetencija plėtojama esminių komandinio darbo procesų metu: efektyvaus bendradarbiavimo, efektyvios profesinės raidos, edukacinės aplinkos kūrimo ir suformuojama aukščiausio lygmens komandos raidos – komandos brandos laikotarpiu. Efektyviu bendradarbiavimu siekiama bendro pasidalyto žinių kūrimo. Tikslinga ir planuojama komandos narių profesinė raida užtikrina komandos gebėjimus spręsti kylančias problemas. Tinkama edukacinė aplinka skatina komunikuoti ir tinkamai kartu spręsti problemas, sutelkti ir efektyviai naudoti turimus resursus.
4. Remiantis specialistų, dirbančių multiprofesinėse specialistų komandose, tenkinančiose vaikų ir jų šeimų specialiuosius poreikius, vertinimu, svarbiausiomis komandiniame darbe laikomos individualiosios profesinės kompetencijos bei individualiosios komandinio darbo kompetencijos. Bendrajai pasidalytai komandos kompetencijai būdingos charakteristikos minimos retai, nors bendradarbiavimo svarbą išryškina dauguma respondentų.

Literatūra

1. Ališauskienė S., 2005, *Ankstyvoji intervencija vaikystėje*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
2. Ališauskienė S., 2007, Ankstyvoji intervencija vaikystėje: Lietuvos situacija Europos kontekste. *Specialusis ugdymas*. Nr. 16 (1). P. 151–161.
3. Ališauskienė S., 1998, *Ankstyvojo amžiaus vaikų korekcinis ugdymas*. Šiauliai.
4. Ališauskienė S., Miltenienė L., 2004, *Bendradarbiavimas tenkinant specialiuosius ugdymosi poreikius*. Šiauliai.
5. Ališauskienė S., Čegyte D., 2008, Ankstyvosios intervencijos vaikystėje specialistų profesinio pasirengimo turinio analizė. *Specialusis ugdymas*. Nr. 2 (19). P. 79–92.
6. Aramavičiūtė V., Martišauskienė E., 2006, Vertybių ugdymas – pedagoginių kompetencijų pamatas, *Pedagogika*. Nr. 84. P. 33–37.
7. Augienė D., Malinauskienė D., 2007, Pedagogų karjeros pokyčiai socialinių transformacijų kontekste. *Pedagogika*. Nr. 86. P. 30–35.
8. Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B., 2005, *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
9. Baker D. P., Horvath L., Campino M., Offermann L., Salas E., 2005, The ALL Teamwork Framework. *Measuring Adult Literacy and Life Skills: New Frameworks for Assessment*. Canada.
10. Barvydienė J., Kasiulis J., 2001, *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
11. Bossche P. V., Gijsselaers W. H., Segers M., Kirschner P. A., 2006, Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviours. *Small Group Research*. Vol. 37. P. 490–521.
12. Bushe G. R., Coetzer G. H., 2007, Group Development and Team Effectiveness: Using Cognitive Representations to Measure Group Development and Predict Task Performance and Group Viability. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 43. P. 184–212.
13. Brown J. S., Collins A., Duguid P., 1989, Situated Cognition and the Culture of Learning. *Educational Researcher*. Vol. 18, Nr. 1. P. 32–41.
14. Chmiel N. (Red.), 2005, *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. *Daugiaprofesinių pirminės sveikatos priežiūros komandų komandinio darbo mokomoji medžiaga / LRSAM*, 2000, Vilnius: Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija.
16. Dunaway C., Kenney E., 2006, Forming Transdisciplinary Teams. A Process Manual. San Diego: California. Prieiga internete: <http://www.sandi.net/depts/specialed/transdisciplinary_manual.pdf> [žiūrėta 2008-09-27].
17. Eraut M., 1994, *Developing Professional Knowledge and Competence*. London: The Falmer Press.
18. Everard B., Morris G., 1997, *Efektīvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Freden K., Nilsson F., 2003, The Individual's Expectations on Competence Development in Transnational Organization. Linköping University. Prieiga per internetą: <www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_liu_diva-1780-1__fulltext.pdf> [žiūrėta 2008-02-05].
20. Friedman A., Phillips M., 2004, Continuing Professional Development: Developing a Vision. *Journal of Education and Work*. Vol. 17, Nr. 3. P. 361–376.
21. Gumuliauskienė A., Taputis E., 2005, Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris. *Acta Paedagogica Vilnensia*. Nr. 15. P. 197–209.
22. Guralnick M. J., 2005, Early Intervention of Children with Intellectual Disabilities: Current Knowledge and Future Prospect. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*. Vol. 18. P. 313–324.
23. Guralnick M. J., Conlon Ch. J., 2007, Early Intervention. In M. Batshaw, L. Pelligrino, N. Roizen (Eds.), *Children with Disabilities*. Baltimore: Paul H. Brookes.
24. Guskey T. R., 2000, *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Vilnius: Garnelis.
25. Hopkins D., Ainscow M., West M., 1998, *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto Alba.
26. Jordan J. (Ed.), 1988, Early Childhood Special Education: Birth to Three. *The Council for Exceptional Children*. Publication Sales.
27. Jucevičienė P., 2007, Besimokantis miestas. *Monografija*. Kaunas: Technologija.
28. Kepalaitė A., 2005, Pedagogų profesinių santykių

- ypatumai. *Pedagogika*. Nr. 76. P. 12–16.
29. Laister J., Koubek A., 2001, 3rd Generation Learning Platforms Requirements and Motivation for Collaborative Learning. EURODL. Prieiga internete: <<http://www.eurodl.org/materials/contrib/2001/icl01/laister.htm>> [žiūrėta 2009-01-06].
 30. Lambert T., 2007, Team Competency. Research Report. Penna. Prieiga internete: <www.penna.com/newsopinion/research/Team_Competency.pdf> [žiūrėta: 2009-01-05].
 31. Lipinskienė D., 2002, Edukacinė studentų įgalinanti studijuoti aplinka. *Daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
 32. Margerison Ch., 2001, Team Competencies. Team Performance Management. *An International Journal*. Vol. 7, Nr. 8. P. 117–122.
 33. Pretis M., 2006, Curriculum for the Professional Training in Early Childhood Intervention. Graz. Prieiga internete: <http://www.eqm-pd.com/ebiff/download/EBIFF_Curriculum_08_06_engl.pdf> [žiūrėta 2008-11-5].
 34. Ruškus J., Mažeikis G., 2007, *Neįgalumas ir socialinis dalyvavimas: kritinė patirties ir galimybių Lietuvoje refleksija*. Šiauliai: ŠU leidykla.
 35. Savanevičienė A., Šilingienė V., 2005, *Darbas grupėje*. Kaunas: Technologija.
 36. Stoof A., Martens R. L., van Merriënboer J. J. G., Bastiaens T. J., 2002, The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence. *Human Resource Development Review*, 1; 345. Prieiga internete: <<http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/3/345>> [žiūrėta: 2008-03-17].
 37. Taatila V., 2004, The Concept of Organizational Competence – A Foundation Analysis. University of Jyväskylä. Academic Dissertation. Prieiga internete: <<http://dissertations.jyu.fi/studcomp/9513917185.pdf>> [žiūrėta 2008-11-15].
 38. Vijeikienė B., Vijeikis J., 2000, *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
 39. Wade J., 2003, Creating A Learning Culture. Perseus Asia Pacific Centre for Innovation & Development. Report. Prieiga internete: <www.unisa.edu.au/cid/publications/development/learningculture.pps> [žiūrėta 2008-11-15].
 40. Wells J., G., 2007, Key design factors in Durable Instructional Technology Professional Development. *Journal of Technology and Teacher Education*. Vol. 15. Nr. 1. P. 101–122.
 41. Žydžiūnaitė V., Mitkienė L., Mikulevičienė A., 2007, *Vadybinės kompetencijos realizavimas slaugoje: mokslo studija*. Klaipėda: Klaipėdos kolegija.
 42. Žydžiūnaitė V., 2005, Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu. *Monografija*. Kaunas: „Judex“.

MUTUALLY SHARED COMPETENCE OF TEAM OF PROFESSIONALS WHEN MEETING SPECIAL NEEDS OF CHILDREN: THE ANALYSIS OF THE CONCEPT

Daiva Čegyūtė, Stefanija Ališauskienė

Summary

The article presents the analysis of concept of mutually shared team competence with reference to levels of teamwork competences, directions of teamwork development, and also shared understanding among team members, meeting special needs of a child and a family in team.

The following problem questions are dealt with in the article: What are the criteria to define concept of competence? What is the theoretical background of teamwork competence? What circumstances determine the development of mutually shared competence? What teamwork competences are most important according to professionals meeting special needs of children? The concept of mutually shared team competence has been chosen as the research subject, having the aim to present theoretical model of mutually shared team competence concept. The authors of the article planned the research objectives as:

1. To analyze criteria of competence definition.
2. To present the conception and the content of mutually shared team competence.
3. To distinguish circumstances of effective teamwork and mutually shared team competence development.
4. To analyze the opinion of professionals about the main teamwork competences they need in meeting special needs of children.

The method of analysis of scholarly literature and the content analysis of survey were chosen in order to find out professionals' opinion about competences necessary in early childhood intervention services/teams.

The analysis of research results enables to **conclude**:

Competence is defined as improving practical activity, which determines the successful result of work in particular professional context and enables specialists to act in unexpected complicated situations. When defining competence it is important to reveal understanding of the concept that reveals its structure and content. According to the *approach of constructivism*, competence definition is based on mutually shared understanding and goals of specialists who apply it, and context.

Mutually shared team competence is the highest level competence, in the structure of which individual profes-

sional and teamwork competences of team members are combined. The characteristic features of mutually shared team competence are: high level of professional qualification (individual and mutual), personal traits, management competence, constant learning from each other, high level of team activity culture. Mutually shared team competence is seen in a systemic (team level) approach to the team members interactions, which promote common understanding of problems and processes in a team.

Mutually shared competence is developed during the core processes of teamwork: effective collaboration, effective professional development, creation of educational environment. It is developed during the highest level of team development – team maturity. Effective collaboration is aimed at creation of mutually shared knowledge. Purposeful and planned professional development of team members ensures capabilities of a team to solve problems that arise. Relevant educational environment encourages to communicate, properly solve problems together, pool and efficiently use available resources.

According to the opinions of the professionals meeting special needs of children and their families in multi-professional teams of specialists, the most important competences in teamwork are individual professional competences and individual teamwork competences. The characteristic features of mutually shared team competence are rarely mentioned, though most of respondents emphasize the importance of collaboration.

Keywords: teamwork, mutually shared team competence, collaboration, professional development, educational environment, early meeting special needs of children.

SPECIALISTŲ KOMANDOS BENDROJI PASIDALYTA KOMPETENCIJA TENKINANT VAIKŲ SPECIALIUOSIUS POREIKIUS: KONCEPTO ANALIZĖ

Daiva Čegyė, Stefanija Ališauskienė

Santrauka

Šiame straipsnyje pateikiama bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos koncepto analizė, grindžiama komandinio darbo kompetencijų lygmenimis ir komandinio darbo tobulinimo kryptimis, taip pat bendru pasidalytu komandos narių supratimu, kai specialieji vaiko ir šeimos poreikiai tenkinami komandoje. Straipsnyje analizuojami tokie probleminiai klausimai: *Kokiais kriterijais remiantis turėtų būti apibrėžiamas kompetencijos konceptas? Kokia komandinio darbo kompetencijos samprata pateikiama mokslinėje literatūroje? Kokios sąlygos lemia komandos bendrosios pasidalytos kompetencijos kūrimą? Kokias komandinio darbo kompetencijas akcentuoja specialistai, tenkinantys vaikų specialiuosius poreikius?* Straipsnyje pateikiama bendrosios pasidalytos komandos kompetencijos koncepto analizė bei teorinis bendrosios komandos kompetencijos kūrimo modelis.

Kompetencija apibrėžiama kaip tobulėjanti praktinė veikla, lemianti sėkmingą darbo rezultatą konkrečiame profesiniame kontekste ir leidžianti specialistams veikti nenumatytose sudėtingose situacijose. Apibrėžiant kompetenciją svarbus sąvokų sampratos, kuriomis atskleidžiama jos struktūra bei turinys, apibrėžimas. Remiantis *konstruktivistiniu požiūriu*, kompetencijos apibrėžtis grindžiama ją taikančių specialistų bendru supratimu, tikslais, kontekstu.

Bendroji pasidalyta komandos kompetencija – aukščiausio lygmens kompetencija, kurios struktūroje dera individualiosios komandos narių profesinės ir komandinio darbo kompetencijos. Bendrajai pasidalytai komandos kompetencijai būdingos tokios charakteristikos: aukšta kiekvieno specialisto ir bendra kvalifikacija, asmenybės bruožai, vadybos srities kompetencija, nuolatinis mokymasis vienas iš kito, aukšta komandos veiklos kultūra. Bendroji pasidalyta kompetencija aiškinama sisteminiu (komandos lygmens) požiūriu į komandos narių sąveikas, skatinančias bendrą problemų ir procesų supratimą komandoje.

Bendroji pasidalyta kompetencija plėtojama esminių komandinio darbo procesų metu: efektyvaus bendradarbiavimo, efektyvios profesinės raidos, edukacinės aplinkos kūrimo ir suformuojama aukščiausio lygmens komandos raidos – komandos brandos laikotarpiu. Efektyviu bendradarbiavimu siekiama bendro pasidalyto žinių kūrimo. Tikslinga ir planuojama komandos narių profesinė raida užtikrina komandos gebėjimus spręsti kylančias problemas. Tinkama edukacinė aplinka skatina komunikuoti ir tinkamai kartu spręsti problemas, sutelkti ir efektyviai naudoti turimus resursus.

Remiantis specialistų, dirbančių multiprofesinėse specialistų komandose, tenkinančiose vaikų ir jų šeimų specialiuosius poreikius, vertinimu, svarbiausiomis komandiniame darbe laikomos individualiosios profesinės kompetencijos bei individualiosios komandinio darbo kompetencijos. Bendrajai pasidalytai komandos kompetencijai būdingos charakteristikos: minimos retai, nors bendradarbiavimo svarbą išryškina dauguma respondentų.

Prasminiai žodžiai: komandinis darbas, bendroji pasidalyta komandos kompetencija, bendradarbiavimas, profesinė raida, edukacinė aplinka, ankstyvasis specialiųjų poreikių tenkinimas.