

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

KAROLINA ŠČERBAVIČIŪTĖ

**KOMANDINĖS VEIKLOS YPATUMAI ŠVIETIMO
ORGANIZACIJOSE**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
doc. dr. A. K. Orenius**

VILNIUS, 2009

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**KOMANDINĖS VEIKLOS YPATUMAI ŠVIETIMO
ORGANIZACIJOSE**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204**

Konsultantas

..... **prof. dr. V. Obrazcovas**
(parašas)
2009 11

Vadovas

..... **doc. dr. A. K. Orenius**
(parašas)
2009 11

Recenzentas

.....
(parašas)
2009 12

Atliko

VAmn8 – 04 gr. stud.
..... **K. Ščerbavičiūtė**
(parašas)
2009 11 05

VILNIUS, 2009

TURINYS

IVADAS	6
1. KOMANDINĖS VEIKLOS SAMPRATA	9
1.1. Komandinės veiklos sąvoka ir jos interpretacijos	9
1.2. Komandos ir grupės skirtumai	14
1.3. Komandos formavimosi stadijos	16
1.4. Komandinio darbo realizavimo galimybės švietimo įstaigose	21
2. PEDAGOGŲ KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO YPATUMAI	25
2.1. Vadovo vaidmuo formuojant komandą ir organizuojant jos darbą	25
2.2. Komandą sudarančių narių vaidmuo grupėje	29
2.3. Psichologinės komandinio darbo ypatybės	32
2.4. Komandos narių atranka	35
3. EUROPOS ŠALIŲ KOMANDINIO DARBO PATIRTIES ANALIZĖ	39
4. KOMANDINĖS VEIKLOS YPATUMŲ ELEKTRĖNŲ MIESTO MOKYKLOSE TYRIMAS	43
4.1. Tyrimo metodika	43
4.2. Gautų rezultatų analizė, įvertinimas, išvadų formulavimas	45
IŠVADOS	70
SIŪLYMAI	72
LITERATŪRA	73
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA	76
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA	77
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	78
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	80
PRIEDAI	82

LENTELĖS

1 lentelė. Organizacijos elgsenos modeliai	11
2 lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai	15
3 lentelė. Komandos formavimosi stadijos	19
4 lentelė. Komandinės veiklos su švietimo įstaigomis ryšys	22
5 lentelė. Personalo darbo aplinkos analizė	26
6 lentelė. Atrankos metodų taikymas	37
7 lentelė. Vadovo paskatinimai, lemiantys komandos darbo efektyvumą	56
8 lentelė. Motyvai, turintys įtakos dalyvavimui komandiniame darbe	59
9 lentelė. Komandinio darbo įtaka asmens savybėms bei ypatybėms	64

PAVEIKSLAI

1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	45
2 pav. Respondentų amžius	46
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas	46
4 pav. Pedagogų dalyvavimas komandinėje veikloje	47
5 pav. Pedagogų patirtis (laikotarpis) dirbant komandoje	48
6 pav. Komandų tipai, veikiantys mokyklose	49
7 pav. Optimalus komandų skaičius, užtikrinantis produktyvią mokyklos veiklą	50
8 pav. Narių skaičius, užtikrinantis geros komandos sudėtį	51
9 pav. Kriterijai, lemiantys komandos formavimą	52
10 pav. Komandinės veiklos inicijavimas švietimo įstaigose	52
11 pav. Švietimo organizacijos vadovo išmanymas ir patirtis apie komandinį darbą	53
12 pav. Būdai, kuriais mokyklos vadovai kontroliuoja komandos darbą	54
13 pav. Vadovo vaidmuo skatinant konkurenciją tarp komandos narių	55
14 pav. Kontrolės formos, padedančios vykdyti komandinį darbą	57
15 pav. Atsakomybės dalis, tenkanti asmeniui, dirbant komandoje	60
16 pav. Komandoje atliekami vaidmenys	61
17 pav. Tarpusavio santykiai su kolegomis dirbant komandinį darbą	62
18 pav. Komandinės veiklos įtaka darbo veiksmingumui	64
19 pav. Sunkumai, su kuriais susiduriama dirbant komandoje	65
20 pav. Pedagogų savo sugebėjimų ir įgūdžių vertinimas dirbant komandoje	66
21 pav. Būdai, kuriais pedagogai gavo žinių, reikalingų dirbant komandoje	67
22 pav. Būdai, kuriais pedagogai norėtų įgyti žinių apie komandinės veiklos ypatumus	68

IVADAS

Šiandieninėje visuomenėje komandinis darbas organizacijų veikloje turi didelę įtaką ir užima svarbią poziciją. Daugelis organizacijų plečiasi, vyksta modernizacija, naudojami nauji valdymo ir vadovavimo metodai. Šių pasikeitimų etape griežtas hierarchinis - vertikalus valdymas pamažu praranda savo pozicijas - didžioji dalis sprendimų priėmimo ir veiklos grindžiama horizontaliu darbo principu bei bendradarbiavimu paremta veikla – komandiniu darbu. Komandos kuriamos norint pasiekti ir įvykdyti įvairius tikslus, tačiau vienas iš svarbiausių komandinės veiklos argumentų – efektyvesnis ir greitesnis sprendimų priėmimas bei kokybiškesni veiklos rezultatai. Vadovaudamiesi šiuo aspektu, daugelis vadovų vykdo komandinę veiklą bei remiasi kolegialumo principu. Šiuo atžvilgiu posakis „Vienas lauke ne karys“ (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 147) tiksliausiai atspindi komandinės veiklos prasmę, kadangi vienam asmeniui priimti sprendimą ar sukurti tam tikrą produktą neretai užtrunka daugiau laiko, energijos ir kitų su jo darbo veikla susijusių išteklių. Esant didesniai profesionalių specialistų skaičiui darbas atliekamas greičiau ir produktyviau. Organizacijos siekdamos dirbti našiau, savo prioritetus skiria komandinei veiklai. Jos tampa lankstesnės bendradarbiavimo bei bendros veiklos atžvilgiu, jų rezultatai produktyvesni ir kokybiškesni. Ne išimtis, švietimo organizacijos – pastaruoju metu organizuojančios savo veiklą komandinio darbo principu. Pedagogai buriasi į įvairias ugdymo plano, metodines, audito komandas, kuriose priimami tam tikri sprendimai, naudingi mokyklos autoritetui ir pagrindinei jos veiklai – mokinių ugdymui bei švietimui gerinti.

Darbo aktualumas: Mokykloms, kaip ir kitoms organizacijoms, labai svarbus tobulėjimas, nes šiandieninė visuomenė gyvena nuolatiniam pokyčių virsme. Mokyklos tampa atviros naujovėms bei kūrybiniams sprendimams. Individualius bei standartinius sprendimus dažnai pavedama spręsti ne pavieniams asmenims, bet tam tikrai žmonių grupei. Mokyklose padidėjo komandinio darbo taikymas, pedagogų orientavimas dirbti kolegialiai, siekiant padidinti sprendimų bei tikslų kokybiškumą, produktyvumą bei laiko ir sąnaudų taupymą. Tačiau nepaisant šio fakto, reikia pastebėti, jog mokslinės literatūros susijusios su komandinės veiklos taikymu švietimo įstaigose vis dar yra labai mažai.

Nagrinėjama problema: švietimo įstaigos yra specifinės organizacijos, kuriose priimami sprendimai liečia pačią jautriausią visuomenės dalį – vaikus, todėl komandinė veikla šioje organizacijoje turi būti taikoma atsižvelgiant į jos veiklos ypatybes. Dėl šios priežasties yra siekiama išsiaiškinti bei įvertinti komandinio darbo situaciją, ypatybes, aktualumą, perspektyvas bei panaudojimo galimybes švietimo įstaigose.

Darbo objektas: komandinės veiklos ypatumų nustatymas švietimo įstaigose.

Darbo tikslas: išnagrinėti komandinės veiklos privalumus ir trūkumus, įvertinti kitų šalių patirtį komandinės veiklos formos panaudojime bei nustatyti komandinio darbo panaudojimo galimybes švietimo įstaigose.

Suformuluoti uždaviniai: išsiaiškinti komandinės veiklos panaudojimo, pritaikymo bei perspektyvumo galimybes, išanalizuoti komandinės veiklos privalumų realizavimo galimybes švietimo įstaigose bei pateikti siūlymus komandinio darbo veiklos formos įgyvendinimui.

Hipotezė: tinkamai organizavus komandinį darbą, pagerėtų švietimo organizacijų veikla.

Darbą sudaro įvadas, keturios dalys, išvados bei siūlymai. Pirmoje darbo dalyje, remiantis įvairių mokslininkų darbais, analizuojama bei interpretuojama komandinės veiklos sąvoka, nurodomi konkretūs komandinės veiklos bruožai. Nagrinėjami komandų ir darbo grupių skirtumai bei analizuojamos komandinio darbo ypatybės švietimo įstaigose. Analizuojamos komandos formavimosi stadijos. Aiškinamasi, koku principu jos yra sudaromos, kaip jos veikia, ir dėl kokių priežasčių komandos išyra.

Antroje darbo dalyje nagrinėjami pedagogų komandinio darbo organizavimo ypatumai švietimo įstaigose. Yra svarbu atskleisti vadovo vaidmenį formuojant komandą ir organizuojant jos darbą, išsiaiškinti kokias funkcijas jis atlieka, kokią įtaką turi gero ir silpno vadovo veiksmas komandos produktyvumui. Taipogi analizuojami komandą sudarančių narių vaidmenys grupėje. Šioje dalyje svarbu išnagrinėti vaidmens sąvoką, kokie vaidmenys apskritai egzistuoja komandoje, kokią įtaką jie turi asmeniui, dirbančiam komandoje ir dėl kokių priežasčių jie atsiranda. Analizuojamas mokslininko M. Belbin vaidmenų skirstymas, kuris padeda tiksliau apibrėžti komandos narių vaidmenų įtaką komandos veiklai bei jos procesui. Toliau nagrinėjamos psichologinės ypatybės dirbant komandoje. Analizuojamos tokios sąvokos, kaip psichologinis klimatas, suderinamumas ir organizacijos kultūra, kokią įtaką jos turi komandinio darbo produktyvumui bei bendrai pedagogų savijautai dirbant komandoje. Stengiamasi atskleisti konfliktų bei nesutarimų priežastis bei akcentuojamos psichologinės ypatybės dirbant mokyklose. Šiame etape taip pat nagrinėjama, pagal kokius kriterijus yra vykdoma komandos narių atranka. Stengiamasi išsiaiškinti dėl kokių priežasčių vykdoma atranka ir kokiais principais remiantis, pedagogai atrenkami darbui komandoje.

Trečioje dalyje stengiamasi išsiaiškinti, kaip komandinis darbas yra vystomas tam tikrose Europos šalyse. Nagrinėjama Vakarų bei Rytų Europos valstybių komandinio darbo praktika bei patirtis ir įvertinama jų pažanga šioje srityje. Taipogi nagrinėjama užsienio mokslininkų literatūra komandinio darbo atžvilgiu bei bandoma išsiaiškinti dėl kokių priežasčių komandinė veikla yra tokia populiari ir kokią tiesioginę naudą ji turi žmonėms, dirbantiems bendradarbiavimo būdu.

Paskutinėje darbo dalyje atliekama komandinės veiklos ypatumų nustatymo analizė Elektrėnų miesto mokyklose. Šis tyrimas atliekamas kiekybinio t.y., apklausos metodu. Apklaunami Elektrėnų

miesto mokyklų pedagogai, iš kurių atsakymų turi paaiškėti šie aspektai: pedagogų dalyvavimas komandinio darbo veikloje, jų požiūris ir vertinimas komandinio darbo atžvilgiu. Siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką jiems turi darbas komandoje, kaip jie vertina komandinę veiklą. Remiantis pedagogų atsakymais, nustatoma komandinio darbo padėtis bei perspektyvos švietimo įstaigose.

Šiuo darbu turi būti išanalizuoti pagrindiniai komandinio darbo ypatumai švietimo organizacijose, jų perspektyvumas bei nauda. Šiam tikslui pasiekti naudojami konkretūs metodai, kurių pagalba geriau ir tiksliau išnagrinėjama pagrindinė šio darbo problema. Kad darbo problematika būtų tinkamai įvertinta, atliekama išsami pedagogų požiūrio į komandinės veiklos perspektyvumą bei naudą analizė, kuri tiksliau apibrėžia šio tyrimo esmę. Paskutinėje darbo dalyje apibendrinami rezultatai ir pateikiamos išvados bei siūlymai, kuriuose paruoštos rekomendacijos dėl komandinio darbo formos įgyvendinimo švietimo įstaigose.

1. KOMANDINĖS VEIKLOS SAMPRATA

1.1. Komandinės veiklos sąvoka ir jos interpretacijos

Žmonių visuomenėje egzistuoja tam tikri fiziniai, biologiniai, techniniai, socialiniai, ekonominiai, gamybiniai procesai, kurie sujungti į sistemas, informacijos judėjimo ir grįžtamojo ryšio principais. Atsiradus poreikiui bendradarbiauti bei siekti tam tikrų tikslų, susiformavo speciali socialinė sistema, kuriai apibūdinti buvo sukurta organizacijos sąvoka. Jos atsiradimo idėją suformulavo Č. Bernardas, teigdamas, jog organizacija yra žmonių sistema, kurioje kiekvienas žmogus, ar jų grupė susieta glaudžiais ryšiais, o jų veikla sąmoningai koordinuojama. Tokiu būdu suformuluota sistema visada duoda geresnius rezultatus, negu atskira, individuali grupė. Šiuo atveju yra suformuluojama viena svarbiausių sistemos savybių – vientisumo savybė (Zakarevičius, 1998, p. 68). Organizacija yra dalinė socialinė sistema, kuri dalijasi į mažesnes ar didesnes sistemas. Atsiranda grupė, paremta sąmoningu bendradarbiavimu bei bendrų tikslų siekimu. Sudėtingėjant produktui, grupinės veiklos nebepakanka, atsiranda komandinio darbo poreikis. Grupė pasiekusi aukštesnę pakopą tampa komanda, kurią sieja stipri komandos narių priklausomybė bei bendri tikslai (Savanevičienė, Šilingienė, 2005, p. 43). Dėl šios priežasties komandinė veikla vis dažniau atlieka svarbų vaidmenį organizacijos gyvenime. Komandinio darbo rezultatai lenkia individualiai dirbančių, ar didelių organizacijų grupių darbo rezultatus. Todėl būtina išanalizuoti „komandinio darbo“ sąvoką bei įvertinti jos aktualumą.

Komanda mokslinėje literatūroje yra apibūdinama gana įvairiai, tačiau dauguma apibrėžimų interpretuojami panašiai. B. Everardas bei G. Morrisas (1997, p. 176) teigia, jog komandą sudaro tam tikra žmonių grupė, veiksmingai atliekanti darbą, kuriam ji ir buvo sukurta. Šiuo atveju veiksmingumo sąvoka bei narių sutelktumas, geriausiai apibrėžia komandos paskirtį.

A. Endriulaitienės bei S. Raižienės (2007, p. 8) teigimu, komanda yra nedidelė žmonių grupė, kurių žinios bei patirtis papildo vienas kitą siekiant bendro tikslo, už kurį yra atsakingas kiekvienas komandos narys. Šis apibrėžimas rodo, jog komandos nariai remiasi bendradarbiavimo bei tikslingumo principu. Todėl galima teigti, jog komandinė veikla yra bendra komandos narių veikla.

Tai patvirtina ir V. Barvydienė bei J. Kasiulis (2005, p. 75) teigdami, jog komanda yra kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje yra būtinas visų asmenų dalyvavimas, bendriems ir individualiems kiekvieno komandos nario poreikiams įgyvendinti. Komandą sudaro įvairaus tipo žmonės, t.y. panašūs ir kartu skirtingi. Tai reiškia, jog žmonių panašumas vienu į kitus, jiems leidžia dirbti sutelktai ir sudaryti darnią komandą, o skirtumai esantys tarp jų, skatina požiūrių įvairumą bei sprendimų kokybiškumą.

V. Baršauskienė bei B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007, p. 159) tvirtina, jog komandomis vadinamos grupės, kurių efektyvumas labai aukštas. Jose dirba žmonių kolektyvas, kurio buvimas yra būtinas bendriems tikslams įgyvendinti. Remiantis šiuo teiginiu, galime daryti išvadą, jog bendradarbiaujant bei dalinantis patirtimi, sukuriamas produktyvumas bei efektyvi veikla, leidžianti pasiekti aukštų rezultatų.

Išnagrinėjus komandos sąvoką, galima apibrėžti, ką vadiname komandiniu darbu ar komandine veikla. Stephen P. Robbinso (2007, p. 104) teigimu, komandinis darbas – tai sugebėjimas dirbti kartu, siekti bendrų tikslų ir bendros vizijos, sutelkus komandos narių žinias, sugebėjimus bei patirtį, kuo efektyviau spręsti problemas bei priimti sprendimus. Šis teiginys atskleidžia pagrindinį komandinės veiklos principą, jog tai yra bendra komandos narių veikla, pagrįsta bendradarbiavimu, siekiant gauti tam tikrą užsibrėžtą rezultatą. Remiantis šių autorių mintimis, galime daryti prielaidą, jog komandą sudaro tam tikra žmonių grupė, sąmoningai bendradarbiaujanti bei siekianti konkrečių tikslų.

Analizuojant komandinės veiklos formą, svarbu apibūdinti šiuolaikinę organizaciją, jos esmę, kadangi komandinis darbas tiesiogiai susietas su organizacijos veikla. Dėl šios priežasties svarbu nustatyti ir išanalizuoti svarbiausius organizacijos bruožus bei ypatumus.

Daugelis autorių, kalbėdami apie organizaciją, akcentuoja bendrą tikslą. Kiti nagrinėja organizacijas, remiantis sistemiškumo principu. Taigi, organizacija yra analizuojama kaip sistema, skirta įgyvendinti tam tikram tikslui. V. Jucevičienės (2002, p. 14) teigimu, organizacijų prigimtis yra nagrinėjama remiantis jomis kaip socialinėmis sistemomis, suvokiant, jog kiekviena organizacija yra formuojama tarpusavio interesų pagalba. Socialinė sistema, šiuo atveju reiškia, jog organizaciją sudaro žmonės, kuriuos sieja tarpusavio ryšiai, socialiniai vaidmenys bei statusas. Ji sudaryta iš daugybės elementų – žmonių ir grupių, sąveikaujančių bei komunikuojančių tarpusavyje. Susidaro prielaida, jog organizaciją sudaro sudėtingas, paremtas įvairiais žmonių santykiais kompleksas (Jucevičienė, 1996, p. 20).

Organizacija yra suvokiama kaip tam tikras objektas, kurį sudaro tarpusavyje susijusių elementų darinys, užtikrinantis to objekto vieningą santykį su aplinka. Dėl šios priežasties, organizacija dažnai suprantama kaip objektas, turintis vidinę struktūrą, kurį sieja fiziniai, technologiniai, ekonominiai, teisiniai bei žmonių santykiai (Ginevičius, Sūdžius, 2008, p. 27).

V. Targamadzė (1996, p. 8) remdamasi R. Oweno apibrėžimu, teigia, jog organizacija yra integruota tarpusavyje susijusių struktūrų bei funkcijų sistema. Teigiama, jog organizaciją sudaro grupės, o grupės – žmonės, kurių veikla turi būti darni. Autorės teigimu, kiekvienas asmuo turi žinoti, ką daro kiti asmenys. Kiekvienas grupės narys turi priimti informaciją bei paklusti tvarkai. Remiantis šiais apibrėžimais, galime daryti prielaidą, jog bendra žmonių sistema, turinti tam tikrą tikslą, yra pagrindinės organizacijos

egzistavimo sąlygos. Reiškia, jog organizacijos veikla su komandiniu darbu turi gana daug panašumų, tokių kaip bendra narių veikla ir bendras tikslas.

Šiuolaikinėje vadyboje vis didesnis dėmesys skiriamas organizacijos kultūrai, ypatingai naudojant komandinės veiklos formą, kadangi ji sudaro palankias sąlygas panaudoti bendradarbiavimo formą. Ji gali būti suvokiama dviem būdais. Organizacijos kultūra siaurąja prasme suvokiama - „kaip savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės ir požiūriai“. Organizacijos kultūra plačiąja prasme apima organizacijos filosofiją, narių požiūrį į tikslus, jų įgyvendinimo būdus bei priemones, vidinius bei išorinius santykius. Organizacijos kultūrą formuoja įstaigos vadovai bei darbuotojai. Ji išsiskiria iš kitų organizacijų savo savitumu: valdymo proceso, personalo ir t.t. Organizacijos kaip jos narių kultūra – tai darbuotojų pasitikėjimo santykių, nuostatų, įsitikinimų bei vertybių rinkinys, kuris užtikrina asmenų keitimąsi patirtimi, laikymąsi tam tikrų normų bei daranti lemiamą įtaką organizacijos narių elgsenai (Ginevičius, Sūdžius, 2008, 54 – 55). Galime teigti, jog organizacijos kultūra yra labai reikšminga jos veiklai, nes jeigu darbuotojai nepasitiki vienas kitu, vyrauja neigiama atmosfera, tuomet ir visa organizacijos veikla - silpna.

Šioms vertybėms pripažinti bei toleruoti daug įtakos turi organizacinė elgsena, kuri apibrėžia darbuotojų bendravimo bei vadovo vadovavimo santykį. K. Davis'as, J. W. Newstromas nustatė keturis organizacijos elgsenos modelius:

1 lentelė. Organizacijos elgsenos modeliai

	Modeliai			
Modelio charakteristikos	Autokratinis	Globos	Skatinimo	Kolegialusis
Modelio pagrindimas	Jėga	Ekonominiai rezervai	Vadovavimas	Partnerystė
Vadovo orientacija	Autoritetas	Pinigai	Parama	Grupinis darbas
Darbuotojų orientacija	Paklusnumas	Saugumas ir nauda	Darbo atlikimas	Atsakomybė
Darbuotojų savijauta	Priklauso nuo vadovo	Priklauso nuo organizacijos	Dalyvavimas	Savidrausmė
Darbuotojų poreikių patenkinimas	Egzistencijos poreikių patenkinimas	Saugumas	Statusas ir pripažinimas	Saviraiška
Darbo rezultatai	Minimalūs	Pasyvus bendravimas	Pažadinta energija	Aktyvus siekis dirbti

Šaltinis: Ginevičius, Sūdžius, 2008, p. 55

Remiantis 1 lentele, galime teigti, jog autokratinis organizacinės elgsenos modelis yra visiškai neperspektyvus ir neproduktyvus, kadangi darbo rezultatai yra minimalūs. Matome, jog griežtas vadovavimas, paremtas jėga, autoriteto bei darbuotojų paklusnumu, neduoda gerų rezultatų. Visiškai

priešinga situacija susiklosto esant kolegialiam elgsenos modeliui. Galime pastebėti, jog vyrauja partnerystė, bendras darbas. Darbuotojai jaučia atsakomybę, atsiranda saviraiškos poreikis bei aktyvus siekis dirbti. Todėl galime daryti išvadą, jog administraciniai valdymo metodai, nebegali būti efektyvūs. Šiuolaikinėse organizacijose negali būti autokratinio, hierarchinio, paremto iš viršaus į apačią valdymo. Neturi būti pavaldinio priklausomybės nuo viršininko, turi būti komanda. Taigi, matome, jog komandinis darbas, net ir dirbant organizacijoje yra labai svarbus. Įsitikinus komandinės veiklos nauda bei perspektyvumu, tikslinga aptarti, komandinio darbo privalumus bei trūkumus.

Privalumai: Stephen P. Robbinsas (2007, p. 107), remdamasis komandinio darbo šalininkų teigimu, tvirtina, jog komandos sukuria teigiamą sinergiją. Tai reiškia, jog dirbant komandoje, didėja atliekamo darbo produktyvumas. Iš pateiktų prielaidų galime spręsti, kad darbas atliekamas greičiau ir kokybiškiau, nei jos nariai dirbtų individualiai. Atsiranda labai svarbus veiksnys – laiko taupymas. Darbas komandoje priverčia labiau stengtis. Todėl Stephen P. Robbinsas teigia, jog $2+2=5$. Remiantis šiuo teiginiu, galime daryti prielaidą, jog ši skaičių suma iliustruoja, jog komandinio darbo rezultatai yra aukštesni, negu paprastai.

Komandinis darbas gali skatinti kūrybiškus sprendimus, inovacijas, kadangi dirba įvairūs žmonės su savo individualiomis idėjomis ir mintimis. Žmonės jaučiasi atsakingi už savo sprendimo priėmimo vykdymą. Taip pat komandos gali integruoti ir sujungti informaciją taip, kurios nepavyktų įgyvendinti atskiriems individams. Dar vienas svarbus aspektas, jog komandoje dirba žmonės su įvairia patirtimi, žinių bagažu, kuriuos sujungus į visumą, sukuriamas kokybiškas rezultatas. Dažnai komandose žmonės aktyviai bendradarbiauja, todėl atsiranda efektyvus komunikavimo mechanizmas (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 9).

V. Baršauskienė bei B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007, p. 159) komandinio darbo pranašumais laiko keletą veiksnių: komandinis darbas sudaro galimybę didesniai žmonių skaičiui dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Antruoju privalumu yra įvardijamas žmonių lankstumas bendravimo atžvilgiu, kurio dėka darbas tampa produktyvesnis bei greičiau reaguojama į pokyčius. Darbas komandoje taip pat užtikrina efektyvų pasikeitimą informacija bei didina darbuotojų suinteresuotumą. Iš šių pateiktų teiginių, matome, jog darbas komandoje turi daug privalumų, dėl kurių pagerėja darbo kokybė, bendras komandos klimatas bei galutinis rezultatas. Tačiau komandinio darbo privalumai ne visada atsveria **trūkumus**:

Komandos gali sukurti ne tik teigiamą, bet ir neigiamą sinergiją. Tai atsitinka dėl tam tikrų priežasčių. Stephen P. Robbinso (2007, p. 107) teigimu, darbuotojai dirbdami komandoje, kartais pasinaudoja šia padėtimi, ir įdeda mažiau pastangų, negu dirbdami individualiai, kadangi jų darbo rezultatai nėra tiesiogiai kontroliuojami. Tai galima interpretuoti, kaip tam tikrą dykinėjimą ir nenorą prisiimti jam paskirtos asmeninės atsakomybės, dėl kurio nukenčia bendras komandos rezultatas.

A. Endriulaitienė ir S. Raižienė (2007, p. 10) kaip vieną iš trūkumų laiko tai, jog komandinę veiklą reikia nuolat prižiūrėti, nes išlieka pavojus, kad komandos nariai nesistengs siekti bendro tikslo, iškils asmeniniai interesai bei skirtumai. Galima teigti, jog dėl šios priežasties atsiras neigiama komandos atmosfera ir galutinis tikslas turės neigiamą rezultatą.

Išnagrinėjus komandinės veiklos privalumus bei trūkumus, svarbu išsiaiškinti, kas yra svarbiausia, dirbant komandoje:

- Galimybė paaiškinti ir suderinti komandos bei asmeninius tikslus (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 55). Tai reiškia, jog dirbant komandoje yra labai svarbu apibūdinti bendrą siekiamą tikslą. Jei šios sąlygos nepavyks įgyvendinti, tai kiekvienas komandos narys dirbs individualiai, siekdamas asmeninės, o ne kolektyvinės naudos, todėl komandinė veikla turės tik teorinę prielaidą. Dėl šios priežasties, kiek įmanoma, reikia stengtis siekti įgyvendinti tiek grupinius, tiek individualius komandos nario interesus (Sakalas, 2003, p. 257). Tik tokiu būdu bus pasiekta harmonija ir darbuotojai dirbs sklandžiai siekdami bendrų darbo rezultatų.
- Dirbant komandoje labai svarbu turėti viziją (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 55). Reikia suvokti, kaip ir koku būdu, bus įgyvendinti ir pasiekti tikslai bei kaip atrodys galutinis rezultatas.
- Galimybė tinkamai suformuoti komandą (Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 15) - būtina atsižvelgti į atliekamo darbo specifiką bei tinkamai parinkti darbuotojus atitinkamai užduočiai įvykdyti. Tik tinkamai suformuota komanda sugebės pasiekti gerų rezultatų ir dirbs produktyviai.
- Palankus komandos klimatas (Sakalas, 2003, p. 81) - tai psichologinė komandos (organizacijos) ypatybė, kuri perteikia darbuotojų savijautą, emocijų bendrumą dirbant komandoje. Labai svarbus teigiamas komandos klimatas, bendri narių interesai. Reikia sugebėti išvengti neigiamų, iš dalies konfliktiškų situacijų. Jei darbuotojai nuolat įžeidinės vienas kitą ir kitais būdais bandys sutrukdyti komandos darbą, tai bendrą, visiems optimalų sprendimą rasti bus sunku. A. Savanevičienės bei V. Šilingienės (2005, p. 118) teigimu, komandos narius turėtų vienyti bendrumas, sutelktumas, galimybė pajusti draugo petį, susiduriant su tam tikrais sunkumais. Tačiau svarbu suvokti, jog kritika tam tikrais atvejais yra būtina, nes dažnai tik ginčų ir diskusijų būdu randami patys originaliausi ir tinkamiausi sprendimai. Būtina pabrėžti, jog šie ginčai bei svarstymai neturi tapti svarbiausia komandinės veiklos dalimi. Jie turi būti pagalbinė priemonė siekiant komandos tikslų bei rezultatų.
- Bendradarbiavimo metodologija (Savanevičienė, Šilingienė, 2005, p. 118) - tai mokėjimas spręsti problemas, priimti kūrybiškus sprendimus, konstruktyviai bendradarbiauti. Svarbi bendra veikla ir bendri tikslai bei rezultatai.

- Tinkamas vadovavimas – vadovui privaloma mokėti derinti įvairią veiklą, kelti tikslus, juos perduoti, interpretuoti, prižiūrėti visos komandos veiklą (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 43), nes tinkamas vadovavimas – tai žmonių nukreipimas bei jų motyvavimas siekti užsibrėžto tikslo, naudojant įvairias poveikio priemones, valdymo būdus, metodus (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 36).

Išnagrinėjus komandinio darbo ypatybes, kurios yra svarbiausios dirbant komandoje, tikslinga išanalizuoti komandų suskirstymą pagal tipus. Daugelyje šaltinių nurodoma, jog egzistuoja dviejų tipų komandos: formalios ir neformalios. Pirmojo tipo komandas dažniausiai sukuria vadovai, skirdami užduotis, kurios padėtų pasiekti užsibrėžtą tikslą. Tai atsiskaitomybės bei tikslingumo principu paremtos komandos, jos yra tikslinės, specialiai organizuotos. Antrojo tipo komandos veikia visiškai priešingai. Jos susikuria visur, kur susiburia žmonės ir nuolat bendrauja (Barvydienė, Kasiulis, 2005, p. 75). Galima teigti, jog tai yra tam tikras emocijų šaltinis, paremtas narių tarpusavio simpatijomis, draugyste bei bendrų požiūrių atitikimu. Šiame darbe akcentuojama, kaip komandinis darbas vykdomas formaliose komandose, kadangi švietimo įstaigos yra viešosios organizacijos, todėl ir jų veikla daugiausia bus stebima šiuo aspektu.

Išanalizavus komandinio darbo sąvoką bei jos interpretacijas, galime daryti išvadą, jog remiantis pedagoginio darbo specifika ir komandinio darbo principu, komandinė veikla yra pagrįsta darbo priemonė gerinant švietimo įstaigų darbą. Kitame skyriuje yra tikslinga apibrėžti komandos ir grupės sąvokų skirtumus bei išsiaiškinti jų naudojimo ypatybes.

1.2. Komandos ir grupės skirtumai

Sąvokos *komanda* ir *grupė* dažnai vartojamos sinonimiškai, neteikiant tam didelės reikšmės. Tačiau toks šių dviejų žodžių sutapatinimas yra klaidingas ir neretai sukelia prasmės pakitimą. Dėl šios priežasties yra svarbu, išsiaiškinti, šių terminų tikslingumo skirtumus ir naudojimo atvejus prasmės atžvilgiu.

Pasak A. Sakalo (2003, p. 257), sąvoka *komanda*, anglišku atitikmeniu *team* yra labiausiai paplitusi sporte ir naudojama angliškai kalbančių šalių literatūroje. O sąvoką *grupė* - jis apibūdina, kaip kelių darbuotojų tam tikrą sąjungą, skirtą išspręsti atitinkamus uždavinius daug efektyviau, nei tą padarytų atskiri darbuotojai. Iš šių dviejų apibūdinimų matyti, jog autorius prioritetą teikia grupės sąvokai, konkrečiau ir tiksliau ją apibūdindamas.

A. Savanevičienė bei V. Šilingienė (2005, p. 9) *grupę* laiko individų visumą, turinčią tiesioginį kontaktą tarp grupės narių, apibrėžiančių bendradarbiavimo trukmę, pastovumą autonomiją bei

identišku, siekiant bendrų tikslų. *Komanda* jų manymu, tai grupė, kuri yra pasiekusi aukštesnę pakopą, pasižyminti stipria tarpusavio priklausomybe bei komandiniais tikslais (Savanevičienė, Šilingienė, 2005, p. 55). Iš šių dviejų apibrėžimų, akivaizdžiai matyti, jog autorės komandą laiko labiau pažengusia ir išsivysčiusia negu grupę. Remiantis šiais teiginiais, galima daryti išvadą, jog komandoje egzistuoja didesnė tarpusavio priklausomybė tarp narių.

Mokslininkai D. Cannonas ir kt. (2007, p. 3) teigia, jog sąvoka *grupė* turi bendresnę reikšmę, negu *komanda*. Jų manymu, visos *komandos* yra *grupės*, tačiau ne visos *grupės* gali būti priskiriamos *komandoms*. *Grupę* sudaro žmonės, kuriuos jungia bendro tikslo siekimas. *Komandos* yra *grupės*, kurios naudojamos šiek tiek siauresne prasme. Iš šių terminų apibūdinimų matyti, kad sąvoka „komanda“ turi konkretesnę reikšmę, nei *grupė*, todėl *grupė* naudojama bendresne prasme, nereikalaujančia tokio apibrėžtumo.

A. Endriulaitienė ir S. Raižienė (2007, p. 7) teigia, jog žmogus dirbantis *grupėje* yra pavaldus tiesioginiam vadovui ir nebūtinai turi bendradarbiauti su kitais grupės nariais, jog galėtų pasiekti konkretaus tikslo, kas neišvengiama yra *komandoje*. Remiantis šiuo teiginiu, galima daryti išvadą, jog autorės kaip pagrindinį skirtumą tarp *grupės* ir *komandos*, įvardija bendradarbiavimo ir pavaldumo aspektus.

E. Bagdonas bei L. Bagdonienė *grupę* apibūdina kaip žmonių bendriją, kuriuos sieja bendra veikla bei bendri požymiai (2000, p. 147). Šiame teiginyje galima išvėlgti bendradarbiavimo požymį, kuris iškeliamas kaip svarbiausia *grupės* egzistavimo sąlyga.

Darbas komandoje yra glaudesnis, jos nariai labiau susiję vieni su kitais, egzistuoja didesnis ir kokybiškesnis bendradarbiavimo lygis, mažesnis individualių tikslų siekis. Komandos nariai atvirai diskutuoja ir aptaria iškilusius sunkumus bei pergalės. Dėl šios priežasties, galima teigti, jog komandoje vyrauja didesnis komunikacijos bei laisvumo lygis. Todėl priimami tikslūs, geri bei kokybiški sprendimai.

Siekiant labiau praplėsti komandos bei darbo grupių skirtumus, pateikiama 2 lentelė.

2 lentelė. Darbo grupių ir komandų skirtumai

	DARBO GRUPĖ	KOMANDA
1.	Grupėje yra vienas ryškus lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda
2.	Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus	Komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, kitaip tariant, „tikslų jautimą“
3.	Grupės laimėjimai – dažnai individualaus darbo vaisius	Komandos darbo produktas - individualaus ir visos komandos darbo rezultatas

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

	DARBO GRUPĖ	KOMANDA
4.	Grupės darbo efektyvumas parodo grupinio darbo rezultatų įtaką, kitų organizacijos padalinių veiklai.	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
5.	Grupės darbe akivaizdi individuali atsakomybė.	Komandos darbe akivaizdi ir individuali, ir komandos atsakomybė.
6.	Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas, taip pat vertinamos individualios pastangos atliekant bendrą komandos užduotį.
7.	Grupės susitikimai trumpi ir neproduktyvūs.	Komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių sunkumų.
8.	Susitikimuose grupės nariai diskutuoja, nusprendžia, kam kas paveda atlikti darbus.	Susitikimuose komanda diskutuoja, nusprendžia ir visi kartu padaro, kas reikia. Kiekvienas prisiima vaidmenį pagal pomėgius ir sugebėjimus.
9.	Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Komanda turi savo vidinį elgesio kodeksą: įvairias nerašytas elgesio taisykles ir kt.
10.	Grupės struktūra pateikta, ją formuojant.	Komanda turi savo vidinę struktūrą.

Šaltinis: Baršauskienė, Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, 2007, p. 161

Remiantis 2 lentele, galime teigti, jog vienas pagrindinių skirtumų tarp grupių ir komandų, yra jų sutelktumas. Komandos yra struktūriškai stipresnės, jų narių bendradarbiavimas yra aktyvesnis, didesnis bei efektyvesnis tikslų siekimas ir t.t.

Iš visų, šiame skyriuje pateiktų apibrėžimų, teiginių bei palyginimų, galima daryti išvadą, jog sąvokos *grupė* ir *komanda* negali būti vartojamos sinonimiškai, kadangi jos turi visiškai kitokią semantinę reikšmę. Nesuklystume pasakydami, jog komanda iš dalies gali būti grupė, tačiau kiekvienos grupės komanda vadinti negalima. Galime teigti, jog komanda yra labiau paremta kolektyviniu darbo atlikimu bei visų darbo narių įtraukimu į organizuojamą veiklą, o grupės veikloje labiau remiamasi individualizmu bei asmeninės atsakomybės bei rezultatų praktika. Šio darbo metu naudojama „komandinio darbo“ sąvoka, kadangi nagrinėjamos temos aktualumas susijęs su sąmoningu komandos narių bendradarbiavimu bei bendrų tikslų siekimu. Todėl šio darbo metu bus remiamasi būtent šiuo komandinio darbo sąvokos apibrėžimu.

1.3. Komandos formavimosi stadijos

Tiek komandos, tiek įvairios grupės savo egzistavimo laikotarpiu pereina tam tikrą gyvavimo ciklą, nuo jų atsiradimo iki iširimo. Jose dirba įvairūs žmonės, kurių santykiai nuolat plėtojasi ir perauga į tam tikrą lygmenį. Nuolat besiformuojanti grupės elgsena įtakoja bei formuoja komandos sudėtį. Net ir gerai

atrinkus žmones į komandą, nėra garantijos, jog komandos veikla bus produktyvi ir duos laukiamų rezultatų. Gera bei darniai dirbanti komanda pradeda formuotis tik ją sukūrus (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 7). Komandose ar grupėse nuolat vyksta tam tikri procesai – konfliktai dėl neformalios valdžios, lyderystės dominavimo, komandos narių vaidmenimis pasiskirstymas, įvairios simpatijos bei antipatijos, standartų formavimas bei daugelis kitų veiksmų. Todėl komandos ar grupės nuolat keičiasi ir tobulėja. Jos pereina keletą dėsningų stadijų, t.y. kiekviena komanda išgyvena savo egzistavimo laikotarpį (Savanevičienė, Šilingienė, 2005, p. 44). Mokslinėje literatūroje šios komandų formavimosi stadijos yra plačiai aptariamasi bei interpretuojamos. Todėl būtina išnagrinėti bei įvertinti komandos formavimosi procesą bei apžvelgti jo įtaką galutiniams rezultatams, nes tik tinkamai sutelkta komanda bei perėjusi tam tikras stadijas, sugebės pasiekti bei įgyvendinti nustatytus tikslus.

Kalbant apie komandų formavimąsi, svarbu pabrėžti, jog norint pasiekti aukščiausią komandos lygį, reikia, kad grupė taptų komanda. J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005, p. 72) teigimu, grupės (komandos) vystymąsi galima suskirstyti į keletą stadijų. Jie teigia, jog kiekviename etape grupėms keliama reikalavimai turi būti nevienodi. Grupės vystymosi stadijos jų manymu turėtų būti tokios:

1. Negabi bei nenorinti dirbti grupė
2. Imli, tačiau nenorinti dirbti grupė
3. Imli ir iš dalies sugebanti dirbti grupė
4. Labai gabi ir norinti dirbti grupė

Remiantis šiuo skirstymu, galime teigti, jog paskutinįjį lygį pasiekusi grupė yra labiausiai pažengusi ir motyvuota. Tai reiškia, jog šioje grupėje priimami sprendimai yra produktyviausi ir kokybiškiausi. Todėl aukščiausios stadijos siekimas, turėtų būti pagrindinis komandos tikslas.

A.M. Kariakinas (2003), remdamasis Dž. V Niustromo bei K. Deiviso darbais, išskiria penkias komandos formavimosi stadijas:

Formavimasis – komandos nariai apsieičia informacija, susipažįsta bei pradeda formuluoti komandos uždavinius. Komandos narių bendravimas yra malonus, tačiau atsargus. Susiformuoja komandos lyderis, kurio vaidmuo tampa lemiamas, šalinant narių baimę bei abejones. Geriausias būdas tai atlikti - išsiaiškinti tikslus, atsakomybę bei veiksmus, nuo kurių priklauso komandos veikla (Kariakinas, 2003).

Audrometis/kunkuliavimas – šiame lygmenyje grupės nariai kovoja dėl aukštesnio statuso bei įtakos. Komandos lyderis gali padėti išspręsti iškiliusius ginčus bei problemas. Autokratinis lyderio vadovavimas šiame lygmenyje gali stabdyti komandos kūrimosi procesą bei priversti komandos narius atsisakyti lyderio. Ši stadija yra puiki galimybė panaikinti visus komandos narių nesutarimus bei ginčus ir priversti komandą labiau susitelkti bei siekti vieningumo (Kariakinas, 2003).

Normavimas – komanda pradeda siekti bendro tikslo. Konkurencija tarp komandos narių po truputį atslūgsta, atsiranda pusiausvyra bei normos. Šiame lygmenyje komandos lyderis turi garantuoti, kad atsiradusios grupės normos, padės sukurti produktyvų komandos darbą. Laikas, kuris buvo reikalingas susikurti bei pasiruošti efektyviai komandos veiklai, šiame etape atsiperka su kaupu. Po truputį atsiranda bendras komandos narių tikslo bei interesų siekimas (Kariakinas, 2003).

Funkcionavimas – šiame lygmenyje komanda dirba našiai, siekdama bendrų tikslų. Kiekvienas narys turi savo vaidmenį. Komandos lyderis vertina komandos produktyvumą bei stebi individualų komandos narių darbą, bei bendrą jų veiklą. Išskirtinė šios stadijos savybė, jog komandos darbas labai produktyvus. Svarbiais veiksniais tampa pasitikėjimas tarp komandos narių, vieningumas ir tapatumas. Šiame etape būtina įvertinti komandos darbą, pasiektų tikslų prasmingumą (Kariakinas, 2003).

Pokyčiai/ iširimas – kaip teigia A.M. Kariakinas, anksčiau ar vėliau visos komandos išyra. Todėl komandos lyderis privalo įvertinti, kaip nariai reaguoja į naujai paskirtas užduotis, t.y., kaip jie atliks darbą, ką jie sužinojo, ir ar sugebės susitvarkyti su nauja užduotimi. Komandos lyderis privalo sumažinti įtampą, susijusią su pasikeitimais. Nariai, priklausantys komandai, gali pasiguosti, dėl prarasto pasitenkinimo, kurį sukėlė jų įgytos žinios bei patirtis. Esant būtinybei, komandos lyderis, privalo paskatinti komandos narius bendradarbiauti vieni su kitais bei palaikyti ryšius, dirbant naujus darbus arba projektus (Kariakinas, 2003).

Robert B. Madduxas ir Barb Wingfield (2003, p. 10) teigia, jog grupė tik tuomet išsivystys bei taps komanda, kai visi nariai dirbantys grupėje suvoks bendrą tikslą. Jie teigia, jog didelę reikšmę turi planavimas bei darbas. Šis teiginys rodo, jog tampant efektyviai dirbančia komanda, svarbiausia turėti bendrą, visiems suprantamą tikslą.

Kitas rusų mokslininkas D. Jankelovičius (2003) išskiria taipogi penkias komandos formavimosi stadijas, kurios šiek tiek skiriasi nuo anksčiau išvardintų lygių. Jis siūlo tokias komandos vystymosi stadijas:

Startas - vadovai padeda nariams sukurti komandos rėmus. Po identifikacinio, susipažinimo proceso, prasideda tikslų iškėlimo metas (Jankelovičius, 2003).

Neapsisprendimo būseną - atsakomybės, įgaliojimų būseną. Formuojasi tam tikri ryšiai tarp komandos narių. Vadovai kontroliuoja visą komandos vyksmo procesą. Kitaip sakant, komanda yra jų rankose. Jie taip pat prisideda prie komandos adaptacijos. Komandoms bei jų nariams šiame kūrimosi etape iškyla daug problemų, susijusių su naujomis funkcijomis bei pareigomis. Po pirminio entuziazmo atsiranda neapsisprendimo būseną. Laiko atžvilgiu, tai yra ilgiausiai besitęsianti stadija (Jankelovičius, 2003).

Lyderio paieškos - tai matavimų, sąnaudų, išlaidų analizės lygmuo. Šioje stadijoje atsiranda daugiau užtikrintumo. Formuojasi pirmieji lyderiai, tačiau svarbu paminėti, jog jie vis dar daugiausia veikia, kaip koordinatoriai. Todėl iškyla pavojus, jog šie lyderiai yra nepakankamai pasiruošę vadovauti (Jankelovičius, 2003).

Stipriai struktūrizuota komanda - tai įgaliojimų bei pareigų perteikimo stadija, susijusi su žmogiškaisiais ištekliais. Vadovai padeda komandoms išplėsti įgaliojimus bei pareigas. Komandos dėmesys nuolat krypsta į pokyčių procesus. Komandos lyderiai paskirsto užduotis kitiems savo kolegoms, veda savo komandą į priekį, stengiasi suderinti bendrus interesus bei užtikrinti rezultatų kokybę (Jankelovičius, 2003).

Savarankiška komanda - įgaliojimų, susijusių su vertingais rodikliais perteikimas, informaciniais kanalais su išorine aplinka. Vyksta naujos paieškos komandai praplėsti. Savarankiški komandos darbuotojai užsiima daug perspektyvų žadančiu planavimu. Sukurta sistema absoliučiai patenkina komandos formavimo poreikius (Jankelovičius, 2003).

Šie išvardinti penki kriterijai, remiasi tobulėjimo, vystymosi principu, daugiau galių suteikiant lyderio pozicijai. Komanda pasiekusi aukščiausią lygmenį, tampa brandžia ir savarankiškai gebančia veikti komanda.

A. Endriulaitienės bei S. Raižienės (2007, p. 20) teigimu egzistuoja keturios komandų formavimosi stadijos, kurios iš dalies yra panašios į anksčiau paminėtų mokslininkų formavimosi stadijų skirstymą. Tačiau šių autorių klasifikacija yra labiau apibendrinta ir suglausta. Komandos formavimosi stadijų skirstymą pagal A. Endriulaitienę bei S. Raižienę galima pavaizduoti taip: (žr. 3 lent.)

3 lentelė. Komandos formavimosi stadijos

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

Šaltinis: Raižienė, Endriulaitienė, 2007, p. 20

Formavimasis/ apsipratimas – šioje stadijoje komandos atrodo pakankamai organizuotos bei dalykiškos, tačiau trūksta tikslų iškėlimo bei darbo metodų aptarimo. Šioje fazėje vyksta tam tikras susipažinimas su aplinka bei kitais komandos nariais. Komandos nariai stebi vieni kitus, tyrinėja, bando susipažinti. Galima teigti, jog vyksta tam tikras susipažinimo procesas. Dažnas komandos narys

didžiuojasi, jog pateko į komandą, tačiau su šiuo jausmu, kartu atsiranda ir įtampa. Žmonės baiminasi, kaip jį priims kiti kolektyvo nariai, ar sugebės susitvarkyti su pavestomis užduotimis. Dažnai jie tai slepia, o šis slapukavimas trukdo atvirai bendrauti. Nors bendravimas iš dalies ribotas, komandos nariai domisi savo kolegomis, išsirenka tam tikrus vaidmenis (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 18).

A. Endriulaitienė bei S. Raižienė (2007, p. 19) antrąją vystimosi stadiją vadina *diferenciacija*, kuri yra pakankamai panaši į kitų mokslininkų minėtas vystymosi fazes. Jos įvardija tai kaip prieštaravimų bei „artimos kovos“ stadija. Šiame lygmenyje vyksta įvairūs nesusipratimai bei pykčiai. Atsiranda tam tikras nurodinėjimas, kitų komandos narių įtikinėjimas, kuris palaipsniui sukelia ginčus. Šiame etape atsiskleidžia narių silpnybės bei stiprybės, bendravimas tampa nemalonus. Šį laikotarpį galima pavadinti perversmo laikotarpiu, kadangi kuriasi įvairios grupuotės bei klanai komandos viduje. Nebelieka draugiškų ir šiltų santykių, kurie egzistavo pirmoje stadijoje. Galima teigti, jog vyksta tam tikra kova dėl lyderio pozicijų. Kaip teigia Stewartas, nors konfliktinės situacijos bei ginčai nėra priimtini, tačiau jie yra būtinybė. Neišsakyti ar neparodžius neigiamos nuomonės, komandoje neliks atvirumo, o slepiamas nepasitenkinimas komandos narių veikla, trukdys produktyviam darbui. Nesutarimų metu, nariai pradeda diskutuoti, ieškoti bendro sprendimo. Tokiu būdu jie pasiekia sutarimą konkrečiu klausimu. Galima teigti, jog šiuo atveju konfliktai suartina narius bei padeda jiems atrasti bendrus požiūrius bei mintis.

Trečiąją stadiją A. Endriulaitienė bei S. Raižienė (2007, p. 19), panašiai, kaip ir kiti mokslininkai įvardija – *integracija/normalizavimas*. Autorės pamini terminą integracija, kadangi tai yra produktyvaus darbo etapas, kai komandai pasiseka išspręsti nesutarimus bei pradėti ieškoti bendrų sprendimų. Šiame lygmenyje nariai jaučiasi esantys „komandoje nugalėtojoje“. Jie formuoja bei tikslina uždavinius, pasiskirsto vaidmenimis. Atsiranda bendradarbiavimo aspektas, todėl veikla tampa maloni bei kūrybinga. Laikas pradedamas naudoti efektyviai bei produktyviai. Atsiranda vieningumo poreikis, sutelktumas. Anot A. Endriulaitienės bei S. Raižienės (2007, p. 19), komandos nariai labiau stengiasi dirbti, nevengia eksperimentų, tokiu būdu padidinant darbo našumą. Dėl atsiradusio didesnio patikimumo, narių santykiai tampa harmoningesni, šiltesni bei sustiprėja asmeniniai ryšiai.

Ketvirtąją stadiją, A. Endriulaitienė bei S. Raižienė (2007, p. 20), įvardija - *branda*. Šioje stadijoje galutinai susiformuoja žmonių santykiai. Komandos nariai vienas kitą supranta be žodžių. Šis lygmuo pasižymi ryšių tvirtumu, lyderiavimu bei komandos narių įgūdžių stiprumu. Pagrindinė vertybė tampa – nuopelnai. Pasiekiami puikūs veiklos rezultatai. Komandos branda pasiekama per kelerius metus. Ypatingą ir patį svarbiausią vaidmenį atlieka komandos lyderis. Šį lygmenį pasiekusios komandos pasižymi veiklos produktyvumu.

Dėl įvairių priežasčių, ne visos komandos pasiekia brandos lygį. Tai gali įvykti dėl keletos priežasčių. Visu pirma, kartais tikslas pasiekiamas nepasiekus brandos stadijos. Dėl šios priežasties

komandoms nelieta tikslo dirbti toliau. Tokį iširimą mokslininkės A. Endriulaitienė bei S. Raižienė (2007, p. 21), įvardija kaip planuotą. Neplanuotu iširimu jos vadina tokią komandą, kurios nariai ją palieka neplanuotai. Reikia pastebėti, kad komandos iširimas, žmonėms dažnai būna skausmingas, kadangi jie praranda tam tikrą identiteto jausmą.

Išnagrinėjus komandų formavimosi ir vystimosi stadijas, galima daryti išvadą, kad nepaisant komandos stiprumo, ji anksčiau ar vėliau išyra. Komandą būtų galima palyginti su gyvu organizmu, kuris turi savo gyvavimo ciklą. Pasiekusi savo efektyviausią ir produktyviausią lygmenį, ji tiesiog išsiformuoja. Apibendrinus mokslininkų mintis, galima teigti, jog norint pasiekti produktyvių darbo rezultatų dirbant komandoje, reikia pereiti visas komandos vystimosi stadijas.

1.4. Komandinio darbo realizavimo galimybės švietimo įstaigose

Šiandieninėje, pokyčių valdomoje organizacijoje, vienas iš esminių pokyčių yra komandinė veikla. Dirbant komandose pasiekiami geresnių rezultatų. Jos yra lankstesnės, greičiau reaguoja į pokyčius, nei atskiri, individualūs asmenys. Komandinė veikla gerina atliekamo darbo kokybę, darbuotojų psichologinį nusiteikimą darbui, skatina motyvaciją bei intuityvumą (Gumuliauskienė, Taputis, 2007, psl. 197). Ne išimtis, ir švietimo įstaigos, kurios nuo griežto centralizuoto, vieno vadovo sprendimų, pereina prie horizontalios, ne tokios autokratiškos sprendimų paieškos. Vis daugiau mokyklų vykdo įvairių formų komandinę veiklą, pedagogai nuolat kuria įvairius projektus, kurie reikalauja tam tikro tarpusavio bendradarbiavimo, kolektyviai ieško kompromisų. Švietimo įstaigų veikla yra specifinė, specialiai organizuota, kadangi dirbama su pačia jautriausia visuomenės dalimi. Todėl komandinė veikla mokyklose organizuojama taip pat savitai, atsižvelgiant į vaikų, tėvų poreikius bei bendrą ugdymo procesą. Dėl šios priežasties, labai svarbu apibrėžti komandinio darbo santykį su švietimo įstaigomis, kuriose jis yra organizuojamas.

Lietuvos švietimo įstaigose egzistuoja daugybė komandinės veiklos įgyvendinimo formų. Pedagogai buriasi į įvairias metodines grupes, tokias kaip, atitinkamo dėstomo dalyko metodines komandas, ugdymo veiklos plano, audito susibūrimus bei daugelį kitų, kuriuose jie sprendžia įvairias problemas, siekdami rasti optimalų, kokybišką sprendimą. Pedagogai komandinį darbą dažniausiai renkasi atliekant praktinę veiklą, rečiausiai vertinant bei planuojant (Gumuliauskienė, Taputis, 2007, psl. 203). Kiekvienas narys, dirbdamas komandoje padaro daugiausia, ką jis gali ir sugeba nuveikti visų labui. Kaip teigia B. Everardas bei G. Morrisas (1997, p. 176) visi nariai nuolat sąveikauja tarpusavyje, vieni prie kitų prisitaiko, kad komanda dirbtų optimaliai. Tai reiškia, jog komandoje turi būti tarpusavio bendradarbiavimas, norint

palaikyti teigiamą komandos veiklą. Pedagogų atžvilgiu, jei komanda dirbs neproduktyviai, bus nepatenkinti ne tik jų pačių, kaip darbuotojų, bet ir mokinių bei visos mokyklos poreikiai. Nemažai mokslininkų nagrinėja komandinės veiklos įtaką bei intensyvumą švietimo įstaigose. Pagrindiniai jų teiginiai apie komandinio darbo sąsajas su mokykla pavaizduoti 4 lentelėje:

4 lentelė. Komandinės veiklos su švietimo įstaigomis ryšys

	Autorius	Komandinio darbo santykis su švietimo organizacijomis
1.	A. Hargreavesas	Bendradarbiavimas – galimybė tobulėti bei vystyti profesines galimybes pedagogams, mokantis vieniems iš kitų bei dalinantis patirtimi.
2.	D. Hopkinsas ir kt.	Komandinė veikla – koordinavimo bei paramos pagrindas, kurio dėka mokykloje mokslas tampa susistiprintas. Mokytojų bendradarbiavimas yra vienas iš būdų, gerinančių mokinių mokymosi kokybę.
3.	P. Dalinas	Komandinis darbas tampa šiuolaikinių švietimo įstaigų kultūros dalimi, kadangi ši kolegialumo priemonė – svarbus bei kasdieninis darbo elementas daugelyje mokyklų.

4 lentelėje matome, jog A. Hargreaveso (1999, p. 247) teigimu, komandinė veikla, bendradarbiavimas bei kolegialumas suteikia sąlygas mokytojams tobulėti, ne atskirai apmąstant savo veiklą ar tampant priklausomiems nuo išorinio mąstymo, bet mokantis vieniems iš kitų, bei tobulinant savo profesines galias. Bendradarbiavimas bei kolegialumas vertinami kaip pagrindiniai veiksniai, skatinantys profesinį augimą, visą mokyklos tobulėjimą bei sėkmę lemiančius pokyčius. Remiantis šiuo teiginiu, galima tvirtinti, jog komandinė veikla pedagogams suteikia galimybę tobulėti, tuo pačiu vystant jų profesines galimybes. A. Hargreavesas (1999, p. 248) apibendrindamas Schulmano mintis, teigia, jog kolegialumas bei bendradarbiavimas, ne tik gerina mokytojų nuotaiką bei pasitenkinimą atliekama veikla, bet ir yra būtini, norint mokytojams pasiekti aukščiausią lygmenį. Jie yra būtini, jog mokytojai galėtų naudotis ir remtis savo patirtimi bei nuolat tobulėti. Todėl galima teigti, jog komandinė veikla šiandieninėje mokykloje yra būtina, norint pasiekti gerų bei kokybiškų rezultatų.

D. Hopkinso ir kt., (1998, p. 232) teigimu, mokykla, kurioje vykdoma komandinės veiklos forma, dažnai moka panaudoti visų savo darbuotojų patirtį bei išmanymą, skatina profesiskai tobulėti bei palankiai vertinti naujus diegiamus darbo būdus. Ji tampa „sustiprinto“ mokymosi mokykla. Tai reiškia,

jog mokykla, kurioje vykdomas bendradarbiavimo principas, yra pakankamai stipri profesiniu pagrindu bei geba produktyviai dirbti. Šie mokslininkai teigia, jog įvairių darbo grupių, komandų sudarymas – tai priemonė, mokytojams pasidalinti savo mintimis ar požiūriais bei paremti vieniems kitus, tokiu būdu, gerinant mokinių mokymą. Įvairios grupės bei komandos gali tapti koordinavimo bei paramos pagrindu visoje mokykloje. Jos gali:

- Paremti ir padražinti kolegas, siekiančius ir turinčius noro tobulėti.
- Būti neformalia grupe, kurioje galima pasižnekėti, nusiraminti, rasti pagalbą bei užuojautą, aptarti iškilusias problemas, kitaip sakant „nuleisti garą“.
- Būti forumu, kuriame didesnę patirtį ir labiau patyrę kolegos gali patarti kitiems, kaip ką nors keisti ar tobulinti.
- Sukurti aplinką, kurioje vyrautų draugiška atmosfera bei būtų džiaugiamasi bendra sėkme.

Tokiu principu sudarytos komandos gali dirbti sėkmingai, jei turi gerai apgalvotą struktūrą, kuri garantuoja ne tik jos narių dalyvavimą, bet ir konkrečius rezultatus (Hopkinsas, 1998, p. 233). Tai reiškia, jog komandų sudėtis turi būti tokia, jog visiems susirinkus ir pradedant spręsti problemas, nekiltų nereikalingų diskusijų ir laikas nebūtų švaistomas veltui. Dėl šios priežasties kuriamos komandos turi būti gerai organizuotos.

P. Dalinas ir kt., (1999, p. 143 – 144) tvirtina, jog darbas grupėse ir komandose vis labiau yra pripažįstamas šiuolaikinėse mokyklose, ir tampa svarbus ne tik siekiant asmeninių ir socialinių tikslų, bet ir todėl, kad toks darbo atlikimo būdas tampa svarbus kasdienio gyvenimo ir darbo elementas. Daug mokyklų bendradarbiavimą pabrėžia kaip savo kultūros dalį. Todėl galima daryti išvadą, jog komandinis darbas įgauna vis didesnę reikšmę šiuolaikinėje švietimo sistemoje, kadangi tai yra efektyvus būdas pasiekti numatytų tikslų.

Apibendrinę autorių teiginius, galime daryti prielaidą, jog komandinė veikla yra puiki priemonė skatinti pedagogų profesinį tobulėjimą, dalintis tarpusavio patirtimi, kelti mokyklos autoritetą, gerinti ugdymo kokybę bei skatinti mokymosi procesą.

Tačiau komandos optimizavimas ne visada pasiteisina. Tai įvyksta dėl kelių priežasčių. Visų pirma dėl suderinamumo tarp komandos narių bei didėjančių techninių darbo reikalavimų. B. Everardo bei Morriso (1997, p. 176) teigimu, kartais komandos nariai tiesiog „nelimpa“. Pvz. nesutampa direktoriaus ir pavaduotojų interesai, ar išsiskiria kitų pedagogų nuomonės. Dėl šios priežasties tinkamai nevadovaujama, ir tokiu būdu prarandama daug laiko. Kai mokykloje nesugeba dirbti daug komandų, pvz., komitetai, mokyklos tarybos atstovai, komitetų vadovai, nukenčia visa organizacija, šiuo atveju mokykla. Todėl egzistuoja pavojus, jog komandos, kurios nesugeba sėkmingai dirbti savo viduje, nesugebės

bendradarbiauti ir su kitomis komandomis. Dėl šios priežasties mokyklos vadovui tenka labai svarbus ir atsakingas vaidmuo tinkamai parenkant komandos narius. Jei darbuotojai, t.y., pedagogai bus parenkami netinkamai, vargu, ar jie galės suderinti bendrus interesus ir priimti tinkamą sprendimą. D. Hopkinso ir kt., (1998, p. 232) nuomone, bendradarbiavimas nėra lengvas iš dalies dėlto, kad mokymo procesas yra gana sudėtingas. Mokytojams dažnai reikia autonomijos, todėl suvaržyta laisvė, kartais gali turėti neigiamų pasekmių. Todėl norint dirbti kartu, reikia bendradarbiavimu grindžiamo darbo stiliaus, jog kiekvienas mokytojas galėtų improvizuoti, ieškodamas tam tikrų sprendimo būdų. Tai reiškia, jog kiekvienas narys turėtų suprasti ir palaikyti kitą komandos narį bei gerbti jo nuomonę norint, kad darbas vyktų produktyviai.

E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000, p. 148) teigimu, egzistuoja formalios ir neformalios komandos. Pirmuoju atveju, kaip jau buvo minėta anksčiau, tai oficialios, konkrečioms užduotims sudarytos grupės, antrojo tipo grupės remiasi psichologine veiklos puse, t.y., draugyste, pasitikėjimu, identiškumo jausmu ir t.t. Galima teigti, jog tokio tipo komandos egzistuoja ir švietimo įstaigose. Formaliosios komandos atlieka oficialiąją funkciją. Įvairūs komitetai, tarybos rūpinasi dalykiškąja švietimo puse – įvairių įsakymų vykdymu, egzaminų, olimpiadų, vidinės mokyklos tvarkos reikalais. Neformaliosios komandos dažnai būna atsakingos už kūrybinę, poilsinę veiklą, kurios metu pedagogai neoficialioje aplinkoje, remiantis simpatijomis bei asmeniniais interesais gali bendradarbiauti su tuo komandos nariu, su kuriuo sieja bendri asmeniniai interesai, pvz., rengti tam tikras mokyklos šventes, organizuoti bei vykdyti edukacines keliones ar pasidalinti savo problemomis bei rūpesčiais. Būtina suvokti, jog neformalios grupės dažnai priešinasi, vertina bei kritikuoja kitų kolegų bei vadovybės darbą, o tai gali sukelti konfliktus. Todėl galima teigti, jog neformalios komandos sudaro ir neigiamą klimatą kolektyve. Kadangi švietimo organizacija yra viešoji įstaiga, kurioje priimami svarbūs sprendimai, susiję su vaikų auklėjimu bei ugdymu, todėl būtina pabrėžti, jog dauguma komandų yra formalios, specialiai sudarytos.

Išnagrinėjus komandinės veiklos ypatumus, galime teigti, kad šis bendradarbiavimo metodas gali būti pritaikytas švietimo įstaigose. Mokyklų veikla yra specifinė, todėl komandinės veiklos panaudojime taip pat turi būti atsižvelgta į švietimo organizacijų savitumą. Išanalizavus komandinio darbo įtaką, galime daryti prielaidą, jog jis sumažina laiko sąnaudas, padidina bendrą ugdymo kokybę. Komandinėje veikloje dalyvaujantys aukštos kokybės specialistai pagerina darbo produktyvumą. Dėl šios priežasties auga mokyklos autoritetas vaikų, tėvų bei kitų mokyklų atžvilgiu.

2. PEDAGOGŲ KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO YPATUMAI

2.1. Vadovo vaidmuo formuojant komandą ir organizuojant jos darbą

Išanalizavus komandinio darbo sampratą, išnagrinėjus komandos bei darbo grupių skirtumus, formavimosi stadijas ir komandinio darbo ypatybes švietimo organizacijose, tikslinga išanalizuoti vadovo vaidmenį formuojant komandą bei organizuojant jos darbą. Norint išsiaiškinti, kokį vaidmenį atlieka vadovas, ypatingai mokyklos direktorius, reikia suvokti, kokias funkcijas jis vykdo, už ką jis yra atsakingas bei kokiomis priemonėmis jis įtakoja komandos darbą. Dėl šios priežasties labai svarbu apibrėžti kelis terminus, kurie tiesiogiai atspindi vadovo pareigas. Tai vadyba bendrąja prasme, švietimo bei personalo vadyba bei administravimas.

Pirmiausia, tikslinga pradėti nuo vadybos, kadangi plačiąja prasme, kiekvienas vadovas yra vadybininkas. P. Zakarevičiaus (1998, p. 7) teigimu, vadyba, kurios terminą įvedė žinomas visame pasaulyje lietuvių mokslininkas V. Graičiūnas, yra specifinė veikla, reguliuojanti visus organizacijoje vykstančius procesus (Zakarevičius, 1998, p. 10). Remiantis šiuo apibrėžimu, galime teigti, jog mokyklos vadovas atlieka vadybines funkcijas, kadangi jo vykdoma veikla reguliuoja bei kontroliuoja visus mokykloje vykstančius procesus, pradedant ugdymo turinio plėtojimu ir stebėsenos, išorinių ryšių ir baigiant personalo valdymu, pvz, įvairių darbo grupių bei komandų priežiūra (Fidleris, 2006, p. 46). Vadyba yra labai svarbi kuriant darbo atmosferą, dirbant grupėse bei visoje mokykloje (Dalinas et. al, 1999, p.190) . Kaip teigia B. Fidleris (2006, p. 51), vadybininkų darbas mokykloje ypatingas tuo, kad jie dar atlieka ir mokomąją funkciją. Kitose organizacijose, vadybininko veikla yra atskirta nuo pagrindinio organizacijos darbo. Todėl galima teigti, jog mokyklos vadovai atlieka organizacinę ugdomąją bei moralinę veiklą.

Kalbant apie vadovo darbą mokykloje, svarbu paminėti, kad jo organizuojama veikla yra specifinė, kurią sąlyginai galima įvardinti, kaip švietimo vadyba. Mokslininkas R. Želvys (2003, p. 10) siūlo tokį švietimo vadybos apibrėžimą: „Tai veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijos tikslų.“ Remiantis šiuo apibrėžimu, galima teigti, jog organizacijas, jų tarpe, ir švietimo, jungia grupė žmonių, kurie siekia bendro tikslo, kokybiškos ugdomosios bei moralinės veiklos. Kiekvienoje organizacijoje dirba asmenys kurie yra atsakingi už šios veiklos pasiekimą. Šiuos asmenis galima įvardinti kaip organizacijos vadovus, kalbant apie mokyklas – direktorius, kurių pagrindinė veikla yra vadyba.

Kaip paaiškėjo, mokyklose organizuojama įvairių formų komandinė veikla. Kad jos darbas vyktų produktyviai, labai svarbus vadovo vaidmuo. Dėl šios priežasties, mokyklos vadovas atlieka trečiąją vadybos funkciją – rūpinasi darbuotojais, t.y. jis organizuoja personalo vadybą. A. Sakalas (2003, p. 27) teigia, jog ši vadybos rūšis yra sisteminis mokslas, kurį nagrinėja įvairios disciplinos, tokie kaip ekonomika, filosofija, sociologija, teisė, auklėjimo mokslai ir t.t. Šis apibrėžimas rodo, jog personalo vadyba yra glaudžiai susijusi su švietimu, kuriame personalo valdymas - labai aktualus, ypatingai kalbant apie komandinę veiklą. A. Sakalo (2003, p. 29) teigimu personalo vadybą sudaro dvi dalys:

1. Personalo organizavimas – veikla susijusi su personalo atliekamomis funkcijomis.
2. Personalo valdymo turinys – vadovų bei pavaldinių sąveika, kurią galima pavadinti bendradarbiavimu.

L. Lobanova bei A. Stankevičienė teigia, kad šios dvi kryptys sudaro personalo vadybos sistemos turinį, kuris yra pavaizduotas 5 lentelėje.

5 lentelė. Personalo darbo aplinkos analizė

	PERSONALO ORGANIZAVIMAS	PERSONALO VALDYMAS
1.	Darbų ir darbo vietų analizė	Bendradarbių pažinimas
2.	Personalo poreikio planavimas	Personalas motyvavimas
3.	Darbo ir personalo organizavimas	Valdymo metodai
4.	Personalas paieška ir atranka	Vadybinio poveikio priemonių taikymas
5.	Personalas priėmimas, perkėlimas, atleidimas	Konfliktų prevencija ir konfliktų sprendimų būdų taikymas
6.	Personalas apskaita, statistika	Psichologinio klimato sukūrimas

Šaltinis: Lobanova, Stankevičienė, 2006, p. 13

5 lentelė rodo, kad personalo vadyba yra reikalinga tam, kad vadovas surastų tinkamus darbuotojus atitinkamam darbui, tinkamai organizuotų jų darbą, komunikuotų su savo pavaldiniais, taikytų atitinkamas valdymo priemones, spręstų konfliktus, sukurtų teigiamą psichologinę atmosferą, bei prižiūrėtų personalo vykdomą veiklą, kad būtų pasiektas užsibrėžtas tikslas. Kaip teigia A. Sakalas (2003, p. 32), vienas iš personalo vadybos principų yra partnerystės (bendradarbiavimo) principas. Tai reiškia, kad šio principo esmė yra ne „vadovas – pavaldinys“, o „bendradarbių“ sąvoka. Todėl kalbant apie mokyklos, bei jos vadovo darbą, šis principas yra labai aktualus, nes dirbant komandoje, priverstinis darbas skatina pasipriešinimą bei atsakomybės stoką. Dėl šios priežasties labai svarbu, jog mokyklos vadovas, kaip personalo vadybininkas vykdytų kuo demokratiškesnę komandinio darbo tvarką ir sukurtų kuo šiltesnį psichologinį klimatą, remdamasis bendradarbiavimo principu.

L. Lobanova bei A. Stankevičienė (2006, p. 12) teigia, jog darbas su personalu, tai organizacinių veiksmų derinys, užtikrinantis efektyvų (vadovų požiūriu) bei priimtina (darbuotojų nuomone) personalo panaudojimą, siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų. Kitaip sakant, personalo valdymas - tai vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo būdais bei organizacinės kultūros bruožais paremta vadovavimo veiklos sritis (Lobanova, Stankevičienė, 2006, p. 14). Remiantis šiais teiginiais galime daryti išvadą, jog darnus vadovų bei personalo komunikavimas padeda sukurti ir pasiekti produktyvių rezultatų bei bendrą tikslą.

Kalbant apie vadovo vaidmenį formuojant komandą, svarbu suvokti ne tik vadovo funkcijas, bet ir apibrėžti, kas yra personalas, bei kokia jo paskirtis. L. Lobanovos bei A. Stankevičienės (2006, p. 12) nuomone, personalas – tai tikslingai organizuotų žmonių grupė, kurių paskirtis yra bendradarbiaujant pasiekti organizacijos tikslus bei patenkinti individualius poreikius. Personalas tiesiogiai dalyvauja produkto kūrimo procese, kurio galutinis rezultatas yra produkcija arba paslauga. Kalbant apie švietimo įstaigų personalą, jo dėka sukuriamą pagrindinę paslaugą – ugdymo, moralinę veiklą, kuri atsiranda vadovo bei personalo bendradarbiavimo dėka.

Kalbant apie vadovo vaidmenį formuojant komandą, nereikėtų pamiršti, jog jis yra taipogi administratorius, kuris kaip teigia viešojo administravimo įstatymas (1999), yra valstybės tarnautojas, turintis įstatymų suteiktas teises bei praktiškai įgyvendinantis vykdomąją valdžią ar atskiras vykdomosios valdžios dalis. Remiantis šiuo įstatymu, galima daryti išvadą, jog mokyklos vadovas užima atsakingas pareigas ir savo veiklą turi vykdyti atsakingai, netgi formuodamas, stebėdamas ir kontroliuodamas komandos veiklą.

Aptarus vadybines bei administracines vadovo funkcijas, svarbu suprasti, kas yra valdymas ir vadovavimas komandos darbui. A. Sakalas bei V. Šilingienė (2000, p. 26), remdamiesi P. F. Drakerio mintimis, nurodo, jog valdymas – tai tam tikra veiklos rūšis, kuri neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe. Tai reiškia, jog vadovo vaidmuo šiuo aspektu yra daugiareikšmis. Tai labai sudėtingas, informaciniu bei kūrybiniu pobūdžiu, procesas. Todėl vadovo darbą tiksliai apibūdinti labai sunku, dažnai jis yra vartojamas bendrąja prasme. Vadovo veiklos įvairovė labai didelė, tai priklauso nuo jų hierarchinės padėties. Todėl H. Minzbergas apibendrinamas teigia, jog vadovo vaidmuo – tai taisyklių visuma, kurių būtina laikytis, užimant tam tikras pareigas, užtikrinimas (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 27). Šis teiginys nurodo, jog asmuo užimantis vadovo pareigas, turi didelę atsakomybę, ne tik už savo veiklą, bet ir visos organizacijos darbą, įskaitant personalą. Tai reiškia, jog jis turi atlikti tam tikras funkcijas, kurios garantuotų efektyvią vadovo veiklą. A. Sakalas bei V. Šilingienė (2000, p. 29), apibendrinę vieno iš valdymo teorijos pradininkų A. Fajolio mintis, teigia, jog pirmiausia vadovas turi būti geru administratoriumi., t.y sugebėti vykdyti pagrindines funkcijas, kurias jis įvardija tokia tvarka: *planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė*. Šios pagrindinės funkcijos yra

pagrindinės sąlygos, užtikrinančios gerą valdymą. Jei nors vienas iš šių veiksmų nebus tinkamai įvykdytas, valdyme atsiras netikslumų bei spragų.

Išanalizavus valdymo sąvoką bei ypatybes, paaiškėjo, kad tai yra labai sudėtingas procesas, reikalaujantis specialių žinių ir sugebėjimų. Tai rodo, jog vadovas, dirbantis organizacijoje ar komandoje yra atsakingas ne tik už savo, bet ir visos organizacijos ar komandos darbą. Todėl tikslinga panagrinėti, ką reiškia būti geru ar blogu vadovu. Tai yra labai svarbu formuojant komandą ir vykdant jos darbą, nes tik profesionalus vadovas sugebės tinkamai organizuoti komandos veiklą.

V. Barvydienė bei J. Kasiulis (2005, p. 91) teigia, jog netikęs vadovas tai yra prastas specialistas, blogas organizatorius bei ydinga asmenybė. Vadovas, kuris nesugeba arba nenori taikyti kolektyvinio vadovavimo metodų, nuslopina komandos kūrimo iniciatyvą. O geras vadovas priešingai rūpinasi visais komandos reikalais bei savo elgesiu rodo asmeninį pavyzdį. Šie teiginiai rodo, kad tik nuo vadovavimo stiliaus priklauso komandos produktyvumas bei motyvacija.

R. Razauskas (1996, p. 37) nurodo daugybę silpno vadovo požymių, kurių keletą paminėsime šiame darbe. Tai yra:

- Neįvertina darbuotojo bei žmogaus veiklą skatinančių veiksmų.
- Sukuria nepakeičiamo vadovo įvaizdį. Jis paima visą valdžią į savo rankas bei sukuria aplink save monopoliją.
- Dar vienas silpno vadovo bruožas yra tai, jog aplink jį susiburia „sūnūs“ bei „posūniai“, kuriuos mes galime įvardinti kaip numylėtinius bei priešus. Priešingai visi komandoje dirbantys žmonės turėtų būti kaip šeimos nariai.
- Viską stengiasi padaryti pats. Tokiu būdu, vadovas slopina komandos narių motyvaciją imtis kažkokios veiklos, nes jis nuolat užgožia kitus.
- Vadovas mėgėjas, užsiėmęs detalėmis. Toks vadovas nuolat visur kišasi, nurodinėja, kitaip sakant, jo visur būna pilna. Jis nuolat neturi laiko bei visur skuba. Dėl tokių vadovo savybių, komandos nariai jaučia stresą, įtampą bei demotyvaciją, kadangi jie praranda galimybę dirbti komandinį, kūrybinį darbą.

V. Barvydienė bei J. Kasiulis (2005, p. 91) nurodo, kokios vadovo savybės lemia sėkmę, t.y., koks turi būti vadovas, kad organizuojamas komandos darbas vyktų sklandžiai. Jie pateikia tokius siūlymus:

- Vadovas tolerantiškas kitų žmonių įsitikinimams bei gerbia jų nuomonę.
- Įgaliojimų delegavimą jis panaudoja kaip tikslo siekimo bei komandos narių ugdymo priemonę.

- Vadovas turi aiškius veiklos kriterijus bei tikslus.
- Jis nori bei sugeba teikti pasitikėjimą bei ištikimybę.
- Vadovas stengiasi išlaikyti komandos vienybę, statusą bei autoritetą.
- Vadovas stengiasi motyvuoti darbuotojus, kad darbas jiems taptų pasitenkinimo, įkvėpimo bei atpildo šaltiniu.

Kaip rodo, šie išvardinti silpno bei stipraus vadovo bruožai, didžiąja dalimi tik nuo vadovo gebėjimų, priklausys efektyvus komandos darbo organizavimas bei jo vykdymas. Jeigu vadovas bus silpnas, komandos formavimas bei kūrimas praras prasmę, nes bus migloti tikslai, netinkamas, dažnai priešiškas psichologinis klimatas, žemi darbo rezultatai, neproduktyvūs darbo metodai, atvirumo stygius bei konfrontacija, nebrandūs bendradarbiai, nepakankama kūryba, nekonstruktyvūs santykiai su kitais kolektyvais (Barvydienė, Kasiulis, 2005, p. 92). Dėl šių priežasčių, vadovas užima atsakingą bei lemiamą poziciją komandų formavime bei organizuojant jos darbą.

Taigi, išnagrinėjus visus aspektus, susijusius su vadovo vaidmeniu formuojant komandą, galime daryti išvadas, jog tik geras vadovas sugebės pasiekti tinkamų rezultatų bei nustatytų tikslų. Tai jis gali įgyvendinti, tinkamai suformavęs komandą, nes pagrindinis komandos formavimo principas yra didinti grupės darbo produktyvumą. Geros komandos vykdo nustatytas užduotis, moka spręsti problemas, patiria pasitenkinimą bendraudami tarpusavyje. Svarbiausi komandinio darbo bruožai - bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba bei vieningumas (Barvydienė, Kasiulis, 2005, p. 76). Tai pasiekama tik tarpusavio komunikacijos bei gero vadovavimo dėka.

2.2. Komandą sudarančių narių vaidmuo grupėje

Išanalizavus vadovo vaidmenį formuojant ir organizuojant komandos darbą, tikslinga išnagrinėti narių vaidmenį komandoje. Kiekvienas žmogus dirbdamas komandoje atlieka tam tikrą vaidmenį. Tai dažnai įtakoja visuomenę, kurioje jis gyvena ar kitos priežastys. Vaidmenų yra labai daug ir jie labai skirtingi. Mokslininkai V. Barvydienė bei J. Kasiulis (2005, p. 60) teigia, jog vaidmuo – tai žmogaus sąmonėje egzistuojantis tam tikras vaizdinių rinkinys, kuris nurodo kaip asmuo ar kiti kolegos privalo elgtis tam tikromis sąlygomis. Remiantis šiuo teiginiu, galima daryti išvadą, jog vaidmuo įprasmina tam tikrą žmogaus elgsenos modelį.

A. Savanevičienė bei V. Šilingienė (2005, p. 64) nurodo, jog vaidmuo – žmogaus elgsenos pobūdis, kurį jis įprasmina, parodydamas savo įnašą bei santykį su kitais grupės nariais. Mokslininkės teigia, jog vaidmens pobūdį lemia asmenybės bruožai bei išmoktas ir įgytas elgesys. Iki šiol nėra aišku, kiek

vaidmenų gali būti grupėje ir kurie iš jų yra būtini. Vaidmenų skaičius priklauso nuo komandos sudėties, sudėtingumo bei užsibrėžto tikslo.

V. Baršauskienės bei B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2007, p. 168) teigimu, komandos sėkmę lemia ne tik žmonių, sugebančių greitai suvokti išskylančių problemų esmę, sugebėjimai, originalios idėjos ar sklandi eiga, bet ir asmenų pasiskirstymas komandoje pagal asmenines ypatybes. Tai reiškia, jog vaidmuo atliekamas komandoje yra labai svarbus, nes jis turi didelę įtaką visam komandos darbui. Jei visi nariai būtų pasyvūs, tai jokia komandinė veikla nebūtų galima.

V. Barvydienė bei J. Kasiulis (2005, p. 61) nurodo, kad vaidmuo įtakoja žmogaus nuomonę apie save, ir veikia jo elgesį su aplinkiniais. Jie teigia, jog žmogaus vaidmuo atlieka dvi funkcijas:

1. Nurodo, kaip elgtis žmogui tam tikroje situacijoje apskritai bei aplinkinių atžvilgiu.
2. Vaidmuo padeda nariui, užmezgančiam kontaktą su kito vaidmens atlikėju, ko galima iš jo tikėtis ir kaip elgtis pačiam, kad laukimas duotų rezultatų.

Vaidmenys taip pat padeda žmonėms nuspėti aplinkinių veiksmus bei numatyti atsakymo formą, nes kiekvienas vaidmuo rodo tam tikras elgesio taisykles. Žmonių tarpusavio santykiai – tai nuolat atliekami tam tikri vaidmenys. Dirbant komandoje reikia nuolat stebėti kitų komandos narių atliekamus vaidmenis bei nepamiršti, kad kiekvienas asmuo yra individualybė. Todėl ir atliekami vaidmenys yra pakankamai skirtingi.

Kaip jau minėjome, egzistuoja daugybė vaidmenų, kuriuos atlieka tam tikri asmenys ir jie yra labai skirtingi. Vieną žinomiausių grupės vaidmenų skirstymų pasiūlė M. Belbinas, Kembridžo psichologas, kuris garsėja savo vadybiniais tyrinėjimais (Everardas, Morrisas, 1997, p. 177). Jis pateikia tokius vaidmenis, egzistuojančius komandoje:

- Kompanijos darbuotojas – sumanymus bei planus paverčia praktiniais veiksmais bei atlieka nustatytus planus. Pagrindiniai šio vaidmens bruožai: pastovumas, kontrolė (Everardas, Morrisas, 1997, p. 179).
- Pirmininkas – atlieka kontroliuojančiąją funkciją. Prižiūri, kaip siekami grupės tikslai, stengiasi išgauti kuo didesnę naudą iš komandos išteklių. Pastebi komandos stipriąsias bei silpnąsias puses. Stengiasi kuo geriau išnaudoti kiekvieno komandos nario galimybes. Pagrindiniai bruožai: Pastovumas, dominavimas (Everardas, Morrisas, 1997, p. 179).
- Formuotojas – ieško, kaip geriau išnaudoti komandos energiją. Didelį dėmesį skiria tikslams bei prioritetams. Formuoja grupės diskusijas bei stengiasi suteikti pavidalą grupės veiklos rezultatams. Bruožai: nerimas, dominavimas, ekstraversija (Everardas, Morrisas, 1997, p. 179).

- Įkvėpėjas - tai vaidmuo, kuris suteikia komandai naujų idėjų bei veiklos strategijų, motyvuoja komandos narius bei mėgina sužadinti naują komandos narių požiūrį į išskylančias problemas. Bruožai: pastovumas, dominavimas, ekstraversija (Everardas, Morrisas, 1997, p. 179).
- Stebėtojas – vertintojas – vaidmens atlikėjas, kuris analizuoja problemas, vertina idėjas ir pasiūlymus, kad komandai būtų lengviau priimti sprendimus. Bruožai: intelektas, pastovumas, introversija (Everardas, Morrisas, 1997, p. 179).
- Komandos žmogus – šį vaidmenį galima pavadinti komandos siela. Palaiko ir motyvuoja komandos narius, padeda geriau jiems bendrauti, palaiko bei saugo visos komandos dvasią. Bruožai: pastovumas ekstraversija, nedominavimas (Everardas, Morrisas, 1997, p. 179).
- Atlikėjas – užbaigiantysis – bando apsaugoti komandą nuo suklydimų, skatina komandą skubėti. Galima teigti, jog šis vaidmuo įneša į komandą šurmulio, nerimo bei jaudulio. Bruožai: neramus, intravertas (Everardas, Morrisas, 1997, p. 181).

Patys svarbiausi yra pirmininko (lyderio) bei įkvėpėjo vaidmenys. Šie du vaidmenys tarpusavyje turi rasti bendrą kalbą, nes priešingu atveju, įkvėpėjo mintys bei veiklos strategijos niekuomet neduos gerų rezultatų (Everardas, Morrisas, 1997, p. 181). Tai reiškia, kad šių vaidmenų sąveika bus pasiekti geri, teigiami bei laukiami rezultatai. V. Barvydienė bei J. Kasiulis (2005, p. 61) teigia, jog lyderis turi sukurti stiprios asmenybės įvaizdį bei nepriekaištingai atlikti savo vaidmenį, kurį palaiko jo grupės nariai. Svarbu pabrėžti, jog šių vaidmenų negalima priimti labai rimtai, kadangi komandos sudėtyje nebūtinai turi egzistuoti visi vaidmenys. Komandos efektyvumas tiesiogiai nepriklauso nuo komandos narių vaidmenų.

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

2.3. Psichologinės komandinio darbo ypatybės

Išnagrinėjus narių vaidmenis komandoje bei jų pasiskirstymo galimybes, svarbu išanalizuoti žmonių psichologinę būseną dirbant komandoje. Norint išsiaiškinti ir suprasti, kaip žmogus jaučiasi būdamas komandos nariu ir kas lemia jo elgseną, būtina aptarti tokias sąvokas kaip organizacijos klimatas, komandos narių suderinamumas, organizacinė kultūra bei elgsena ir komandinė nuotaika.

Norint išanalizuoti žmogaus psichologinę būseną komandoje, tikslinga pradėti nuo organizacijos klimato. P. Jucevičienė (1996, p. 81) teigia, jog tai organizacijos psichologinė kokybė, apibūdinanti darbuotojų savijautos, emocinių būsenų visumą organizacijoje. Remiantis šiuo apibrėžimu, galima pastebėti, jog organizacijos klimatas atspindi individo būseną visos organizacijos arba komandos atžvilgiu. Organizacijos klimatas išreiškia žmogaus psichologinį santykį su aplinka bei komandos viduje. Šis teiginys labai svarbus, nes dirbant komandoje psichologinės komandos narių būsenos ypatybės persiduoda į išorę. Dėl šių priežasčių gali nukentėti ugdymo kokybė bei vaikų psichologinė būsena.

Nagrinėjant psichologines ypatybes komandoje, svarbu paminėti psichologinį klimatą. V. Barvydienė bei J. Kasiulis (2005, p. 69), psichologinį klimatą apibūdina, kaip emocinį nusiteikimą, vyraujantį grupėje. Tai psichinė būsena, kuri atspindi grupės veiklą. Galime daryti išvadą, jog norint pasiekti produktyvų komandos darbą, visų pirma turime sukurti palankų bei teigiamą komandos klimatą. Jei vienoje komandoje dirbs priešišškai nusiteikę arba pasyvūs, demotyvuoti pedagogai, jie nesugebės pasiekti arba sukurti aukštų rezultatų. Tai reiškia, nukentės netik patys pedagogai, bet ir visa mokyklos bendruomenė.

Kalbant apie komandos narių psichologines ypatybes, labai svarbus veiksnys yra suderinamumas, kurį V. Barvydienė bei J. Kasiulis (2005, p. 67) apibūdina kaip grupės sugebėjimą optimaliai veikti bei derinti veiksmus. Geras suderinamumas grupėje užtikrina darną, o darna - tai kolektyvinio, bendro „mes“ mąstymas, kuris yra pagrindinis teigiamo psichologinio klimato pagrindas. Tačiau pasiekti aukštą suderinamumo lygį bei darną, yra pakankamai sunku, todėl didelį vaidmenį šioje situacijoje turi atlikti vadovas, kuris turi suformuoti tokią komandą, kurioje vyrautų bendradarbiavimas ir vieningumas, kurie yra pagrindiniai kriterijai, lemiantys komandos narių suderinamumą. A. Endriulaitienės bei S. Raižienės (2007, p. 39) teigimu, komandos darna yra pagrindinis rodiklis, atskleidžiantis, ar komandos nariai patinka vienas kitam, koks yra jų požiūris į komandą, ar jie siekia bendrų tikslų bei imasi bendrų veiksmų. Komandos darna turi įtakos komandos produktyvumui bei didina narių motyvaciją. Jos siūlo tokį būdą, komandos darnai padidinti:

- Padėti dalyviams pasijausti komandos nariais – daugiau laiko skirti komandos narių bendravimui, bei sukurti atmosferą, kuri leistų pajusti priklausymą komandai (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 39).
- Sukurti sąlygas komandos nariams praleisti daugiau laiko fiziniu aspektu – buvimas vienoje fizinėje erdvėje, suartina komandos narius. Jie pajunta pasitikėjimą vienas kitu bei labiau vienas kitą pažįsta (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 39).
- Pabrėžiant komandos narių panašumus, o ne skirtumus – panašumų akcentavimas suteikia komandos nariams daugiau saugumo. Jie tampa laisvesni bei daugiau bendrauja, nebijodami išreikšti savo ketinimų bei minčių (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 40).
- Išskiriant komandos teigiamas puses bei pasiekimus – darnesnės komandos tos, kurios pasiekia teigiamų rezultatų ir tikslų. Todėl ištikus nesėkmei reikia priminti buvusius pasiekimus, tokiu būdu atkuriant komandos darną (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 40).
- Komandai priimant mestus iššūkius – komandos darną gali padidinti išoriniai iššūkiai, kurie atsiranda jos veiklos metu, pvz., įstatymai, nurodymai (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 40).

Kaip matome, komandos darna bei suderinamumas yra labai svarbus psichologinis aspektas dirbant komandoje, kadangi tik darnus bei sistemingas darbas ar komunikacija sukurs aukštus ir kokybiškus rezultatus. Todėl norint sukurti teigiamą psichologinį klimatą komandoje, reikia visų pirma stengtis suvienyti darbuotojus bei juos motyvuoti. Dirbant pedagoginį darbą, psichologinis aspektas, darna bei suderinamumas yra labai svarbūs veiksniai, nes visos problemos bei nesklandumai netiesiogiai perduodami vaikams. Tai ypač aktualu dirbant pagrindinėse mokyklose, nes šių švietimo įstaigų mokiniai yra jautriausios amžiaus grupės vaikai. Šiuo amžiaus laikotarpiu bet kokios neigiamos emocijos gali vaiką psichologiškai demotyvuoti bei išvesti iš pusiausvyros. Vidurinėse mokyklose vaikų asmenybės yra labiau susiformavusios bei psichologinė būseną - stabilesnė.

Labai svarbus psichologinis aspektas dirbant komandoje yra tinkama organizacinė kultūra. L. Šimanskienės (2002, p. 19) teigimu, tai yra sąmoningai vadovų sukurta kultūra, kuri gali skirtis nuo kitų organizacijos kultūrų. Tai yra grandis, jungianti darbuotojų pastangas, akcentuojant žmonių dvasines, emocines, kultūrines vertybes, kurios paskirtis yra siekti nustatytų organizacijos tikslų. Kultūros terminų yra įvairių, tačiau pats priimtinausias randamas tarptautinių žodžių žodyne, kuris sako, jog kultūra - „*žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes.*“ (Bendorienė ir kt, 2001, p. 416). Remiantis šiais apibrėžimais, galima daryti išvadą, jog kultūra yra plati sąvoka, visų pirma, apimanti žmogaus dvasinę, emocinę erdvę. Todėl labai svarbu, formuojant komandą bei dirbant joje, sukurti aukštą organizacinės

kultūros lygį. Priešingu atveju, esant silpnai kultūrai, komandos narių dvasinis bei emocinis potencialas bus žemas. Jiems sunku bus suprasti vienas kitą, prisiderinti, bendrauti bei rasti bendrą kalbą, kadangi jų interesai skirsis, atsiras konfliktai bei nesutarimai. Dėl šios priežasties, kiek įmanoma, reikia išvystyti aukštą organizacinę kultūrą, kuri stiprins bei vienys komandos narius, emociniu bei dvasiniu aspektu.

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

Atviras bendravimas – komandos turi nebijoti konfliktų bei atvirai reikšti savo mintis, nuogastavimus, pasiūlymus bei argumentus. Tik tokiu būdu, gaunami patys kokybiškiausi rezultatai. Iš pirmo žvilgsnio negatyvi nuotaika, nereiškia, jog komandos nariai išgyvena psichologinį sąstingį. Šiuo atveju, tai yra puiki komunikavimo, bendrų sprendimų ieškojimo priemonė (Belkeris, Topchikas, 2008, p. 44).

Igalinimas – norint sukurti teigiamą psichologinį klimatą tvirtoje, susiformavusioje komandoje, reikia suteikti teisę komandai pačiai priimti sprendimus. Tokiu būdu atsiras pasitikėjimas, draugystė bei stiprybės pojūtis. Tai yra puikios priemonės sukurti palankią psichologinę erdvę komandoje (Belkeris, Topchikas, 2008, p. 44).

Aiškūs vaidmenys bei atsakomybė – reikia tiksliai suvokti savo paskirtį ir vaidmenį komandoje, tik tokiu būdu žmogus žinos, ką jis veikia komandoje, kokią vietą jis užima, ir kokios jo galimybės. Tai suteikia komandos nariui daugiau pasitikėjimo savimi, teigiamo savęs vertinimo (Belkeris, Topchikas, 2008, p. 45).

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

Apdovanojimo bei atskaitomybės sistema – labai veiksminga priemonė, komandos narius teigiamai nuteikianti darbui, yra įvertinimas finansiniu atžvilgiu už individualų bei bendrą darbą. Komandos nariai bus laimingi bei pozityviai nusiteikę, jog jų darbas yra papildomai įvertintas. Ši priemonė skatins darbuotojų motyvaciją, norą dirbti, tai kartu padidins jų teigiamą psichologinę atmosferą dirbant komandoje. Kadangi pedagogų autoritetas vertinamas pakankamai žemai, todėl apdovanojimo sistema finansiniu atžvilgiu jiems yra puiki motyvacinė priemonė (Belkeris, Topchikas, 2008, p. 46).

Kaip jau buvo minėta, teigiamą komandos nuotaiką, kartais užtemdo konfliktai. Dėl šios priežasties, tikslinga plačiau atskleisti konfliktų atsiradimo priežastį, kuri yra viena iš neigiamos psichologinės komandinės nuotaikos atsiradimo priežasčių. E. Bagdonas bei L. Bagdonienė (2000, p. 150), konfliktą vadina priešingų interesų, požiūrių susidūrimu, kai kito žmogaus ar grupių pozicija visiškai nesutampa. Konfliktai dažnai turi keletą priežasčių – tai skirtingi tikslai, vertybės, elgsena, išsilavinimas, bendravimo stilius, klaidingai pateikta informacija bei daugelis kitų aspektų. Konfliktų pasitaiko įvairių tipų. Jie gali būti asmeniniai, tarpasmeniniai, konfliktas tarp vieno asmens ir grupės bei tarpgrupiniai konfliktai. Jie dažnai nuslopina žmonių motyvaciją, norą dirbti ir bendradarbiauti. Vykdamas komandinę veiklą mokykloje, tarp mokytojų pasitaiko taip pat nesutarimų, prieštaravimų ir konfliktų. Tačiau skiriasi jų trukmė, atvirumo arba slaptumo aspektai. Jie atsiranda dėl daugelio priežasčių, pasireiškia įvairiomis formomis bei veikia ugdymo procesą tiek palankiai, tiek nepalankiai (Fidleris, 2006, p. 61). Todėl labai svarbu suvokti, jog konfliktai gali ne tik slopinti bei neigiamai veikti komandos narių psichologinę būseną, bet ir teigiamai nuteikti komandos narius. Konfliktų metu dažnai gaunami produktyvūs rezultatai bei kokybiški sprendimai, kurių dėka komandos nariai jaučiasi savimi patenkinti, įgauna pasitikėjimo savimi, atsiranda glaudus ryšys tarp komandos narių. Tai sukuria teigiamą psichologinį klimatą. Konfliktų dėka, pedagogai dažnai atranda bendrų požiūrių, sprendimų, į komandą įneša teigiamų pavyzdžių, kurie turi įtakos vaikų bei mokyklos atžvilgiu. Galime daryti prielaidą, jog konfliktai tam tikrais atvejais yra būtini ir turi būti vertinami teigiamai, tačiau tai nereiškia, jog juos reikia specialiai provokuoti bei organizuoti.

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

2.4. Komandos narių atranka

Išanalizavus psichologinius veiksnius dirbant komandoje, ir išsiaiškinus jų atsiradimo priežastis, svarbu išnagrinėti komandos narių atrankos sąlygas bei ypatybes. Komandos narių atranka yra labai svarbus etapas, kadangi nuo to priklauso jos sudėtis, o nuo komandos narių sudėties priklauso organizuojamos veiklos produktyvumas bei iškeltų tikslų pasiekiamumas. Dėl šios priežasties, svarbu

išsiaiškinti, ką reiškia terminas atranka, kokios jos sąlygos bei kokiais kriterijais remiantis, atrenkami darbuotojai.

L. Lobanova bei A. Stankevičienė (2006, p. 47) teigia, jog atranka – tai procesas, kurio metu atrenkamas pats tinkamiausias kandidatas atitinkamai darbo vietai. Tai reiškia, jog pagrindinis atrankos principas - išrinkti pačius geriausius darbuotojus, kurie sugebėtų pasiekti aukštų ir kokybiškų rezultatų. Atranka yra pagalbinė priemonė vadovui, padedanti lengviau apsispręsti kandidatų atžvilgiu. I. Bakanauskienės (2008, p. 172) teigimu, personalo atranka vykdoma dviem kryptimis, t.y., vadovai renkami geriausius kandidatus, o kandidatai sprendžia – priimti, ar ne, organizacijos vadovų pasiūlymą. Galima pastebėti, jog vykdant atranką, vyksta dvipusis ryšys, kuris sieja darbo vadovą ir kandidatą.

A. Savanevičienės bei V. Šilingienės (2005, p. 112) manymu, grupės ar komandos formuojamos atsižvelgiant į siekiamus tikslus, todėl ir nariai turi būti parenkami atsižvelgiant į komandos specifiką. Dažniausiai komandos nariai atrenkami, remiantis šiais kriterijais: Žinios, kvalifikacija, patirtis, sprendimo kompetencija, grupės (komandos) nario pripažinimas grupėje (komandoje), grupės (komandos) nario vaidmuo grupėje (komandoje), hierarchinis lygis ir „žvaigždžių išsidėstymas“, noras bei motyvacija dirbti grupėje (komandoje), daryti pokyčius, tobulėti ir bendradarbiauti. Šie reikalavimai yra ganėtinai svarbūs bei reikalingi, norint atrinkti tinkamą kandidatą į komandą. Pagal šiuos kriterijus atrinktas specialistas, pvz., pedagogas, bus pakankamai kompetetingas atlikti numatytą užduotį. Dažnai visi šie kriterijai yra grupuojami į tris dideles grupes, kurias A. Savanevičienė bei V. Šilingienė apibūdina (2005, p. 112) taip:

Dalykinė kompetencija – tai pirmieji trys kriterijai: *žinios, kvalifikacija bei patirtis*. Dažniausiai dalykinė kompetencija yra pagrindinis veiksnys, formuojant komandą, kadangi komandos kuriamos dėl tam tikrų priežasčių, pvz., tam tikriems uždaviniams spręsti, pasiekti konkrečius tikslus. Dėl šios priežasties būtina apjungti atitinkamas žinias, patirtį, informaciją, požiūrius, už kuriuos atsakinga - dalykinė kompetencija. Pedagogai, dalyvaujantys komandinėje veikloje turi turėti profesinį potencialą, gerai išmanyti ugdomąją veiklą bei kitas ypatybes dirbant su vaikais. Tik šių žinių dėka gali būti priimami kokybiški sprendimai, turintys įtakos vaikų auklėjimui bei švietimui (Savanevičienė, Šilingienė, 2005, p. 112).

Grupės nario statusas grupėje (komandoje) – labai svarbu, kad komandoje dirbtų ne tik žmonės, turintys lyderio savybių, bet ir žmonės turintys sprendimo kompetenciją. Svarbu, jog dirbant komandoje būtų įgyvendintas sprendimas. Jeigu dėl tam tikrų priežasčių sprendimas neįgyvendinamas, jis gali demotyvuoti žmogų ir nuslopinti jo norą dalyvauti komandoje, todėl labai svarbu, jog į komandą būtų atrinktas toks žmogus, kurio dėka būtų įgyvendinami sprendimai (Savanevičienė, Šilingienė, 2005, p. 112).

Socialinė grupės narių kompetencija – šis kriterijus yra labai reikšmingas, nes dirbti komandoje galima išmokyti, o motyvaciją, norą dirbti bei tobulėti, reikia turėti. Dirbant komandoje dažnai vertinami, ne individualūs, o bendrai nuveikti darbai. Todėl žmogus, norintis dirbti komandoje, turi suvokti, jog joje vykdoma ne asmeninė, o kolektyvinė veikla. Dėl šios priežasties labai svarbu, asmens nusiteikimas dirbti komandoje, tobulėti, mokytis bei prisitaikyti prie kitų. Kitaip sakant, vienas iš pagrindinių kriterijų, atrenkant naują žmogų į komandą, yra jo lankstumas (Savanevičienė, Šilingienė, 2005, p. 112).

Visi šie įvardinti kriterijai yra aktualūs ir dirbant mokyklos komandoje. Pedagogai, norintys dalyvauti komandinėje veikloje, turi būti nuovokūs, turėti atitinkamų žinių, pvz., susijusių su edukologine – ugdomąja veikla, turi turėti patirties, atitikti kompetenciją, turėti motyvaciją, norą tobulėti, bendradarbiauti, daryti pakeitimus bei svarbiausia turi būti lankstūs bendravimo atžvilgiu. Tik pedagogai, turintys šias savybes, sugebės dirbti komandoje, kurioje bus priimami kokybiški sprendimai ir atliekama produktyvi veikla.

A. Endriulaitienė bei S. Raižienė (2007, p. 17) teigia, jog žmonės, norintys dirbti komandoje turi pasižymėti tam tikromis savybėmis. Jos iškelia tokius atrankinius reikalavimus: būsimi komandos nariai turi atitikti funkcinis gebėjimus, taip pat organizacinius gebėjimus – iniciatyvumas, gebėjimas planuoti, problemų sprendimas, tarpasmeninio bendravimo ypatybės – objektyviai pateikti kritiką, sugebėti mokytis iš kitų bei savo klaidų. Remiantis šia pozicija, galima teigti, jog žmonės, norintys dirbti komandinį darbą turi būti savo srities profesionalai, turi gerai komunikuoti, bendradarbiauti bei tinkamai organizuoti komandinę veiklą. Tarkim, pedagogas dalyvaujantis, ugdymo plano komandoje, turi ne tik gerai išmanyti savo dėstomo dalyko programą, bet ir mokėti organizuoti, vykdyti bei planuoti komandinę veiklą. Jis turi mokėti bendradarbiauti, rasti bendrą kalbą su kolegomis, turėti įgūdžių bei gebėjimų, reikalingų priimti atitinkamus sprendimus.

Išnagrinėjus kriterijus ir savybes, pagal kuriuos atrenkami nariai, svarbu išanalizuoti metodus, kuriais atrenkami žmonės, norintys dirbti komandoje. A. Stankevičienė bei L. Lobanova (2006, p. 51) nurodo kelis metodų tipus, vykdant atranką (žr. 6 lent.):

6 lentelė. Atrankos metodų taikymas

	METODAS	PASKIRTIS
1.	Testavimas	Skirti asmenybės bruožams, interesams, bendravimo gebėjimams, motyvacijai, intelektui, pažintiniams gebėjimams, profesinėms žinioms, įgūdžiams bei emocinei kompetencijai.

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

	METODAS	PASKIRTIS
2.	Diskusijos grupėse	Požiūriui į būsimą darbą atskleisti
3.	Darbo bandymas	Siūlomo darbo kokybei įvertinti
4.	Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas	Skirtas pateiktų faktų patikrinimui. Tai gali būti ankstenis darbas, išsilavinimas bei kitų anketinių duomenų tikslingumo patikrinimui
5.	Atrankos pokalbis (interviu)	Naudojamas pasikeisti informacija tarp darbdavio ir kandidato
6.	Kiti atrankoje naudojami metodai	Sąžiningumo analizė – naudojant melo detektorių ar psichologinius testus, siekiama nustatyti polinkį į vagystes bei teikiamos informacijos patikimumą Grafologija – labai subjektyvūs, nerekomenduojami, nes nėra tiesiogiai susiję su darbo rezultatais

Šaltinis: Lobanova, Stankevičienė, 2006, p. 51 – 52

6 lentelėje pateikti metodai yra pagrindiniai, kuriuos dažniausiai naudoja organizacijos, norinčios priimti naujus narius. Tačiau svarbu paminėti, jog atrenkant naujus narius, dalyvauti komandinėje veikloje, nebūtinai vykdomi visi išvardinti metodai. Ne visada yra naudojamas darbo bandymas, testavimas, sąžiningumo analizė bei grafologija. Tai dažniau yra pavieniai atvejai, kai darbas komandoje yra specifinis, bei reikalaujantis didesnės atsakomybės bei specialių žinių. Paprastai naudojamos diskusijos grupėje ar atrankos pokalbis. Kartais naudojamas dar vienas, šioje lentelėje nepaminėtas metodas – balsavimas. Pvz., mokyklos direktorius susirinkimo metu savo darbuotojų paprašo ant lapelių surašyti darbuotojų vardus, kurie sugebėtų dirbti audito komandoje. Tokiu būdu išrenkami nariai, surinkę daugiausia balsų.

Išanalizavus komandos narių atrankos ypatybes bei metodus, kurie padeda tinkamai parinkti žmones darbui komandoje, tampa aišku, jog tai yra labai sudėtingas bei atsakingas procesas. Galima teigti, jog tai yra dvipusis procesas, už kurio egzistavimą atsakingos dvi pusės, tai – vadovas bei kandidatai. Norint tinkamai parinkti darbuotoją atitinkamai komandinei veiklai, svarbu laikytis visų atrankos kompetencijų, kurios yra pagrindiniai rodikliai, nusakantys darbuotojo tinkamumą darbui.

3. EUROPOS ŠALIŲ KOMANDINIO DARBO PATIRTIES ANALIZĖ

Kadangi Lietuva tapo Europos Sąjungos nare, susidarė daugiau galimybių pasinaudoti Europos šalių patirtimi. Dėl šios priežasties svarbu išanalizuoti komandinės veiklos principus būdingus užsienio valstybėms. Tai yra labai svarbu, kadangi bendradarbiavimo principas bei komandinė veikla yra labai išvystyti ir populiarūs Vakarų bei Europos Sąjungos šalyse. Todėl šiame skyriuje svarbu išsiaiškinti, kaip komandinis darbas yra plėtojamas tam tikrose valstybėse bei kaip jis yra vertinamas užsienio mokslininkų darbuose, dėl kokių priežasčių jis yra toks populiarus ir kokią tiesioginę naudą jis turi žmonėms, dirbantiems bendradarbiavimo būdu.

Istoriniu atžvilgiu, komandinio darbo įtaka Vakarų ir Rytų Europoje yra skirtinga. Vakarų bei Šiaurės valstybėse, tokiose kaip Švedija, Danija bei Nyderlandai, komandinio darbo banga užplūdo 1980 ir 1990 metais. Rytų Europos valstybėse, priešingai, komandinio darbo efektyvumas pradėtas vertinti tik nuo 1990 metų ir dar vėliau (Vaškova, 2007, p. 3). Komandinės veiklos plėtra šioje Europos geografinėje dalyje nėra tokia plati. Matome, jog Vakarų valstybės, komandinio darbo atžvilgiu yra gerokai labiau pažengusios už Rytų valstybes.

Tokioje valstybėje, kaip Bulgarija, komandinio darbo praktika yra plačiai paplitusi, 67 proc. darbdavių naudoja bendradarbiavimo metodą savo veikloje. Tačiau komandinės veiklos sąvoka šioje valstybėje suprantama gana specifiskai. Remiantis 2005 metų apklausa, galima teigti, jog darbuotojo ir darbdavio santykį, jie vertina kaip komandinį darbą. Žmonės, dirbdami sujungtuose skyriuose ar tame pačiame pastate, laikomi viena komanda. Šiais laikais Bulgarijoje yra labai populiaru, darbo skelbimuose, kaip vieną iš būtinų sąlygų, paminėti, sugebėjimą dirbti komandoje. Sugebėjimas dirbti komandoje, čia vertinamas kaip galimybė susijungti, būti draugišku ir mandagiu. Tačiau svarbu paminėti, kad šios ypatybės, yra nepakankamos sąlygos atsirasti komandiniam darbui (Vaškova, 2007, p. 3). Dėl šios priežasties komandinės veiklos samprata Bulgarijoje vertinama šiek tiek skeptiškai.

Rumunija yra dar viena valstybė, kuri komandinio darbo atžvilgiu yra nepakankamai patyrusi. Komandinio darbo poreikis šioje šalyje tapo aktualus tik prieš keletą metų, kai ekonomika tapo stabili bei labiau išsivysčiusi (Vaškova, 2007, p. 3). Taigi, šią valstybę galime laikyti viena iš naujokių komandinės veiklos srityje.

Tokiose valstybėse, kaip Danija, Švedija ir Suomija, komandinis darbas turi senas tradicijas, kurios yra plačiai paplitusios. Šių šalių valdžia aktyviai skatina komandinio darbo iniciatyvą. Komandinis darbas yra naudojamas daugybėje organizacijų ir jo plėtra vis dar tebesitęsia. Danijoje ypatingas komandinės veiklos augimas pastebėtas nuo 2002 metų (Vaškova, 2007, p. 3).

Kaip matome, komandinis darbas Europos valstybėse yra pakankamai populiarus ir įgauna vis didesnę įtaką daugybėje šalių. Jis yra naudojamas daugiau ar mažiau kiekvienoje šalyje, daugybėje institucijų, sporte, kasdieniniame gyvenime, draugų būryje bei daugelyje kitų sričių. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, kaip jį vertina atskiri užsienio mokslininkai ir kokius komandinio darbo privalumus jie įžvelgia.

Bene daugiausia šioje srityje nuveikė Kembridžo psichologas M. Belbinas, kuris savo vadybiniais tyrinėjimais padarė didžiulį postūmį komandinės veiklos srityje. Jo mintimis dažnai remiamasi formuojant komandas bei nustatant narių vaidmenis (Everardas, Morrisas, 1997, p. 177). M. Belbinas, komandinę veiklą apibūdina kaip tam tikro elgesio, bendradarbiavimo bei sąsajos su kitais išraišką atitinkamame problemos sprendime (Belbin team role theory.<http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>). Remiantis šiuo teiginiu, galime daryti išvadą, jog komandinė veikla didžiąja dalimi remiasi bendradarbiavimo principu, pagrįstu tam tikru elgsenos modeliu.

Komandinis darbas turi daug teigiamų savybių, kurios yra plačiai aptarinėjamos daugelio mokslininkų darbuose. Viena iš jų yra A. Hardingham (1995, p. 14), kuri teigia, jog bendradarbiavimas ir darbas komandoje yra toks populiarus ir naudingas, nes:

- Skatina kūrybiškumą bei energiją. Dirbdami komandoje žmonės dalinasi pasiūlymais, diskutuoja. Visi šie veiksniai padeda sukurti patį geriausią variantą bei pasiekti produktyvių rezultatų (Hardingham, 1995, p. 14).
- Darbas komandoje sukuria didesnę galimybę mėgautis darbu. Žmogus negali ilgai būti vienas. Žmogiškoji prigimtis reikalauja kažkam priklausyti, su kažkuo būti ar bendrauti. Dėl šios priežasties, komandinis darbas patenkina pagrindinį žmogaus poreikį – būti ir veikti drauge (Hardingham, 1995, p. 14).
- Darbas komandose skatina pažangą bei efektyvumą. Kai žmonės ieško bei įgyvendina daugybę siekių bei veiksmų kartu, nuolat bendradarbiauja tarpusavyje, jiems yra lengviau išsiaiškinti, kaip yra organizuojamas darbas bei tokiu būdu ieškoti optimalaus varianto organizacijos veiklai pagerinti. Dėl šios priežasties organizacijos nuolat siekia pagerinti savo produktyvumą, organizuojant darbą komandose (Hardingham, 1995, p. 14).
- Kartais darbas komandose yra vienintelis būdas atlikti reikiamą darbą. Autorė teigia, kad šio veiksnio nereiktų laikyti didžiuliu privalumu, tačiau kartais diskutuojant išaiškėja, kad kito pasirinkimo, išskyrus komandinę veiklą, nėra (Hardingham, 1995, p. 14).

Šie aukščiau išvardinti veiksniai parodo tiesioginę komandinio darbo naudą, pagrindinius jo privalumus ir pranašumus dirbant komandoje. S. Pokras'as (1997, p. 113) teigia, jog komandos

dažniausiai organizuojamos siekiant gauti didesnio žinių bei naudos kiekio iš žmonių, dirbant ir sprendžiant problemas kartu bei išnaudojant visas galimybes. Sujungus savo protines galimybes bei patirtį galima pasiekti labai didelių rezultatų ieškant sprendimo tam tikrose situacijose. Remiantis šio autoriaus teigimu, pagrindinis komandų privalumas ir formavimo tikslas yra tas, jog joje yra apjungiamos įvairių žmonių nuomonės bei galimybės, padedančios kuo produktyviau atlikti darbą. Daugelyje Vakarų valstybių komandinė veikla tapo įprastu reiškiniu organizacijose. Šalys supranta, jog darbas atliekamas bendradarbiaujant yra daug našesnis bei produktyvesnis. O. Serratas (2009, p. 2) pabrėžia, kad žmonės dirbdami komandoje panaudoja įvairias žinias, patirtį, įgūdžius bei interesus, ir juos sujungdami sukuria daug efektyvesnį rezultatą, negu dirbdami atskirai. Jie įneša į komandą „šviežių“ idėjų. Tai reiškia, jog žmonės dirbdami komandoje išnaudoja visas savo galimybes bei pranašumus, jog užtikrintų komandos sėkmę.

M. D. Cannonas bei B. A. Griffith (2007, p. 4 – 5), atsakydami į pagrindinį klausimą, kodėl komandų kūrimas tapo toks populiarus Vakarų šalyse, teigia, jog komandinės veiklos reiškinys atsirado jau pakankamai seniai, ir skaičiuoja tūkstantmečius. Žmonėms, prieš daugybę amžių reikėjo bendradarbiauti vienas su kitu, norint atlikti tam tikrus darbus, pvz., sumedžioti pavojingą gyvūną ar pastatyti namą. Poreikis veikti kartu išliko iki šių dienų, tik jo paskirtis perėjo į kitą lygmenį. Šiais laikais komandų kūrimas, autorių teigimu tapo toks populiarus todėl, kad bendradarbiaujant sukurama sinergija. Atsiradus komandos sinergijai, pakyla produktyvumas. Padidėjus produktyvumui, pagerėja komandos efektyvumas. Todėl bendras darbas atliekamas greičiau bei kokybiškiau negu individualus. Remiantis šių autorių mintimis, galime teigti, jog komandinis darbas yra pakankamai ilgai egzistuojantis procesas, kurio pagrindinė paskirtis - sukurti kuo didesnę efektyvumą reikiamiems rezultatams pasiekti.

D. Jaquesas (2004, p. 1 – 2), kalbėdamas apie komandinės veiklos naudą, išskiria panašias savybes, kurias įvardija anksčiau paminėti mokslininkai. Jis teigia, jog darbas komandoje yra naudingas, nes jo metu:

- Atsiranda bendras komandos narių suvokimas – jie supranta savo priklausymą komandai. Dėl šios priežasties nariai puikiai suvokia bendradarbiavimo principą bei kartu atliekamą darbą (Jaquesas, 2004, p. 1).
- Bendri tikslai – komandos nariai turi bendrus tikslus bei poreikius pasiekti tam tikrų rezultatų. Jų vieningumas padeda sukurti teigiamą atmosferą, kurios dėka, komandos nariai kryptingai juda tikslo link (Jaquesas, 2004, p. 1).
- Tarpusavio priklausomybė – komandos nariai yra labai susiję vienas su kitu. Ši savybė suartina komandos narius ir jie jaučiasi lyg šeima. Dėl šios priežasties komanda tampa morališkai stipri ir

tvirta. Jos vienybė, darna bei suderinamumas puoselėja veiksmingą komandos veiklą, kuri sėkmingai įgyvendina numatytus uždavinius ir sukuria kokybiškas paslaugas ar produktus (Jaquesas, 2004, p. 1).

- Socialinis sistemingumas bei struktūra – komanda yra socialinis vienetas, kuris turi savo normas, vaidmenis, statusą, energiją, emocinius bei dvasinius ryšius (Jaquesas, 2004, p. 1).
- Sąveika / bendravimas – komandos nariai bendraudami įtakoja vienas kitą bei reaguoja į pastabas. Komandos jausmas egzistuoja netgi tuomet, kai komandos nariai nėra vienoje vietoje (Jaquesas, 2004, p. 1).
- Darna – komandos nariai siekia išlikti grupėje ir prisitaikyti, bendradarbiauti, siekti bendrų tikslų bei dalyvauti bendroje veikloje (Jaquesas, 2004, p. 2).
- Narystė – du ar daugiau žmonių dalyvauja komandos kūrime bei plėtojime, siekiant sukurti tvirtą bei patikimą struktūrą (Jaquesas, 2004, p. 2).

Šie išvardinti teiginiai parodo komandinės veiklos privalumus, atspindi svarbiausius komandinės veiklos ypatumus bei patikslina, dėl kokių priežasčių ši bendradarbiavimo forma yra tokia veiksminga bei naudinga. Tačiau svarbu paminėti, jog vykdant komandinę veiklą, nebūtinai visi išvardinti kriterijai yra reikalingi, kad komanda būtų stipri ir dirbtų našiai. Kartais užtenka keletos aspektų, jog jie užtikrintų produktyvų komandos darbą.

Išnagrinėjus Europos valstybių patirtį komandinio darbo atžvilgiu bei užsienio mokslininkų pasisakymus apie komandinės veiklos privalumus bei jos naudojimo priežastis įvairiose organizacijose ir kitose srityse, galime teigti, jog komandinis darbas yra pakankamai išplitęs ir seniai naudojamas Europos Sąjungos šalyse. Jis yra populiarus dėl keletos priežasčių. Visų pirma, vykdant komandinę veiklą sukurama sinergija, kurios metu padidėja produktyvumas. Dirbant komandoje sustiprėja narių ryšiai vienas su kitu, sugebėjimai, pasitikėjimas savimi bei kitais komandos nariais, atsiranda darna bei bendradarbiavimas, kurio metu darbas atliekamas kokybiškiau bei našiau, negu tai darytų atskiras žmogus. Galime daryti išvadą, jog šie išvardinti teiginiai yra vieni iš pagrindinių sąlygų, lemiančių komandinės veiklos sėkmę Europos šalyse.

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie komandinės veiklos įgyvendinimo formos ypatumus, išnagrinėjus užsienio šalių patirtį bei komandinio darbo pritaikymą švietimo įstaigose, galima daryti išvadą, jog tai yra perspektyvi veikla. Siekiant išnagrinėti komandinės veiklos formos panaudojimą Elektrėnų miesto mokyklose, kitoje darbo dalyje organizuojamas tyrimas, pateikiamos išvados bei siūlymai.

4. KOMANDINĖS VEIKLOS YPATUMŲ ELEKTRŲNŲ MIESTO MOKYKLOSE TYRIMAS

4.1. Tyrimo metodika

Norint patikrinti esamą situaciją dėl komandinės veiklos įgyvendinimo Elektrėnų miesto švietimo įstaigose, buvo atliktas tyrimas 3 mokyklose: Elektrėnų Versmės gimnazija, Elektrėnų „Ąžuolyno“ pagrindinė mokykla, Elektrėnų pagrindinė mokykla. Respondentais pasirinkti švietimo organizacijų darbuotojai. Taigi tiriamųjų kontingentas – mokyklų vadovai, pavaduotojai bei mokytojai – mokyklose egzistuojančių komandų nariai bei vadovai.

Komandinės veiklos ypatumų nustatymui ir empiriniam pagrindimui Elektrėnų miesto mokyklose buvo atlikta struktūrizuota respondentų apklausa raštu. Siekiant atskleisti tikrąją komandinės veiklos situaciją švietimo įstaigose ir gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, buvo vykdomas anoniminis anketavimas. Šis duomenų rinkimo metodas buvo pasirinktas dėl keletos, labai svarbių priežasčių:

- Anketos anonimiškumas lemia didesnę respondentų atvirumą bei sąžiningumą, todėl atsiranda didesnė tikimybė, jog atsakymai bus tikslesni.
- Iš anksto surašius ir sugrupavus klausimus galima apklausti didelį kiekį respondentų, ko būtų neįmanoma atlikti kitais duomenų rinkimo metodais.

Tyrimo problema: galima pateikti tokius probleminius tyrimo klausimus:

- Kokia yra komandinio darbo situacija tyrime dalyvaujančiose švietimo įstaigose?
- Kokie galimi veiksniai trukdo komandinės veiklos plėtrai Elektrėnų miesto mokyklose?
- Kokių priemonių imtis, siekiant išplėsti komandinės veiklos naudojimą švietimo įstaigose?
- Kokiais būdais skatinti darbuotojų motyvaciją dalyvaujant komandinėje veikloje?

Tyrimo objektas: komandinės veiklos ypatumų nustatymas švietimo įstaigose.

Tyrimo dalykas: komandinio darbo situacija švietimo įstaigose.

Tyrimo tikslas: nustatyti komandinės veiklos formos panaudojimą Elektrėnų miesto mokyklose ir išanalizuoti pedagogų dalyvavimo šioje veikloje efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai: išsiaiškinti pedagogų požiūrį ir vertinimą į komandinės veiklos reikmę, panaudojimą ir naudą jų darbo vietoje bei išanalizuoti šiandieninę komandinio darbo situaciją pasirinktose švietimo organizacijose.

Hipotezė: komandinės veiklos produktyvumas priklauso nuo jos narių motyvacijos lygio.

Tyrimo metodika:

Metodai:

Teoriniai: pedagoginės, psichologinės, vadybinės literatūros šaltinių studijavimas ir analizė. Remiantis mokslinė analize šiame darbe atskleidžiami teoriniai tiriamosios problemos pagrindai.

Empiriniai: Švietimo įstaigų darbuotojų (pedagogų) anketinė apklausa. Šis metodas padėjo empiriškai išanalizuoti pedagogų požiūrį į komandinės veiklos ypatumus švietimo įstaigose ir atsakyti į išsikelto tyrimo tikslą bei uždavinius.

Statistiniai: matematinės statistikos metodu atlikto tyrimo duomenų analizė. Rezultatai statistiškai buvo apdoroti matematinės skaičiuoklės MS *Excel* pagalba. Gauti rezultatai pavaizduoti lentelėse bei diagramose. Gauti duomenys buvo skaičiuojami procentais (%).

Tyrimo instrumentarijus: Tyrimui naudota anoniminė anketa, kurią sudaro instrukcija ir klausimynas. Tyrimo instrukcijoje respondentas supažindinamas su tyrimo tikslu, pabrėžiama jo nuomonės svarba, akcentuojamas duomenų konfidencialumas bei anonimiškumo garantijos, pateikiama esminė informacija apie tyrėją.

Anketoje pateikiami uždaro tipo klausimai, iš kurių galimi vienas arba keli atsakymo variantai, klausimyną taip pat sudaro pozityviai suformuluoti teiginiai. Bendra anketos apimtis – 5 puslapiai. Anketa sudaro dvi dalys:

- Socialinė - demografinė
- Pagrindinė - komandinės veiklos ypatumų vertinimas Elektrėnų miesto mokyklose

Pirmoje anketos dalyje buvo pateikti 3 klausimai. Jais išsiaiškinta svarbiausi bei tyrimui reikšmingiausi apklaustųjų duomenys. Antrąją dalį sudarė 22 klausimai, kurie padėjo įvertinti ir išanalizuoti komandinės veiklos ypatumus nagrinėjamos Elektrėnų miesto mokyklose. Į klausimus reikėjo atsakyti raštu. Buvo suteikta galimybė išvengti atsakymo, pateikiamos pastabos kaip atsakyti į kai kuriuos klausimus. Anketoje buvo 16 klausimų, reikalaujančių vieno atsakymo varianto (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 17, 18, 19, 21, 22, 23), 6 klausimai reikalaujantys kelių atsakymo variantų (6, 9, 12, 15, 24, 25) bei trys požymių intensyvumo lygį nustatančios lentelės (14, 16, 20).

Tyrimo imtis:

Tyrimas buvo atliktas viena imtimi: *pedagogai*.

Planuojant atlikti tyrimą, labai svarbu nustatyti imtį, kuria remiantis būtų galima pagrįsti iškeltas hipotezes ir padaryti statistiškai teisingas išvadas, tiksliau, kad imtis būtų reprezentatyvi. Mokslinėje literatūroje siūloma įvairių imties apskaičiavimo būdų. Vienas jų V. I. Paniotto formulė:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$$

Δ - paklaida (nuo 1 proc. iki 5 proc.);

N – tiriamos visumos dydis;

n – reikalingas apklausti respondentų skaičius.

Mūsų nagrinėjamu atveju – $N = 131$ (tiek pedagogų dirba tyrime dalyvaujančiose mokyklose), todėl remiantis formule, reikiamas apklausti respondentų skaičius yra toks:

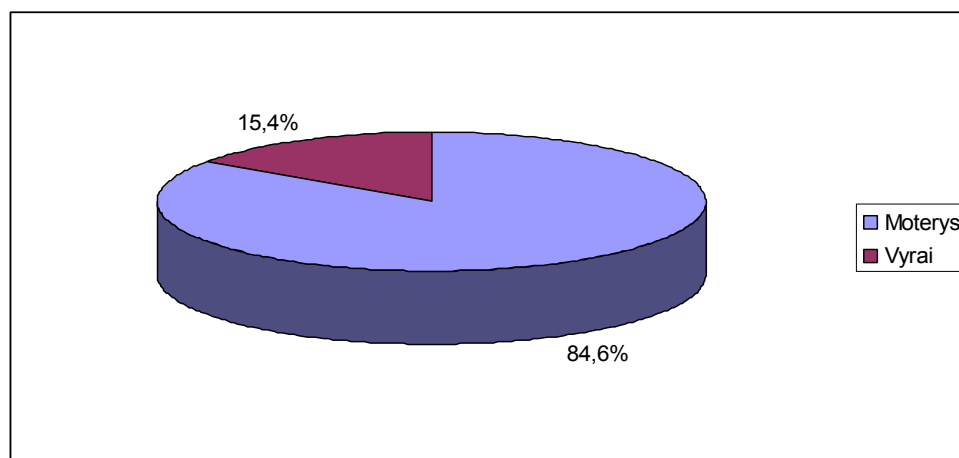
$$n = 1 / (0.05^2 + 1/131)$$

$$n = 98$$

Taigi, apskaičiavus pagal formulę, matyti, kad pakanka apklausti 98 pedagogus, norint gauti pakankamai statistiškai patikimus duomenis. Tyrimo metu į anketos klausimus atsakė 91 respondentas. Anketų grįžtamumas iš 98 anketų – 91. Anketų grįžtamumo kvota siekė 93 proc., ir gali būti apibrėžta kaip pakankamai gera. Respondentai buvo pasirinkti atsitiktinai, nekreipiant dėmesio nei į jų darbo stažą, nei į jų priklausymą tam tikroms komandoms ir t.t.

4.2. Gautų rezultatų analizė, įvertinimas, išvadų formulavimas

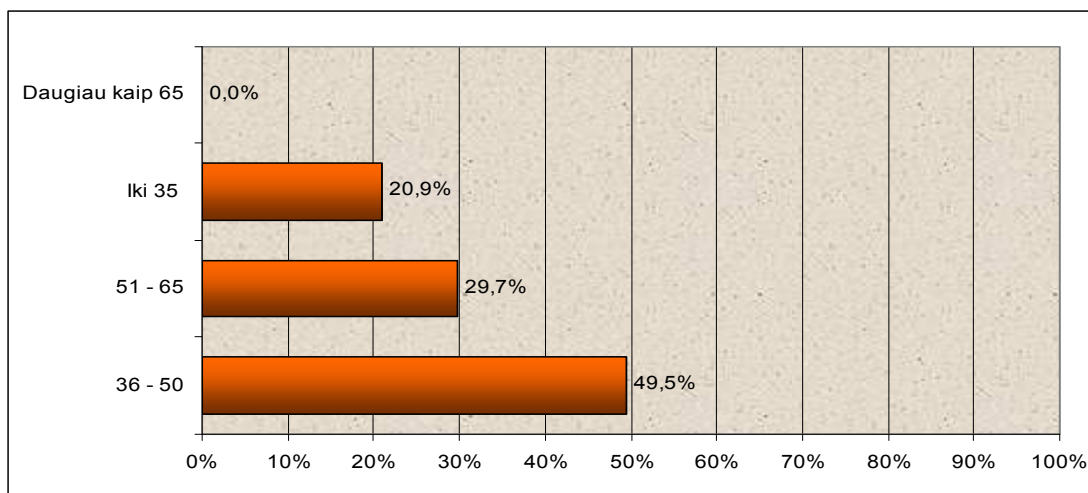
Apklausoje dalyvavę pedagogai pagal lytį pasiskirstė taip (žr. 1 pav.):



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

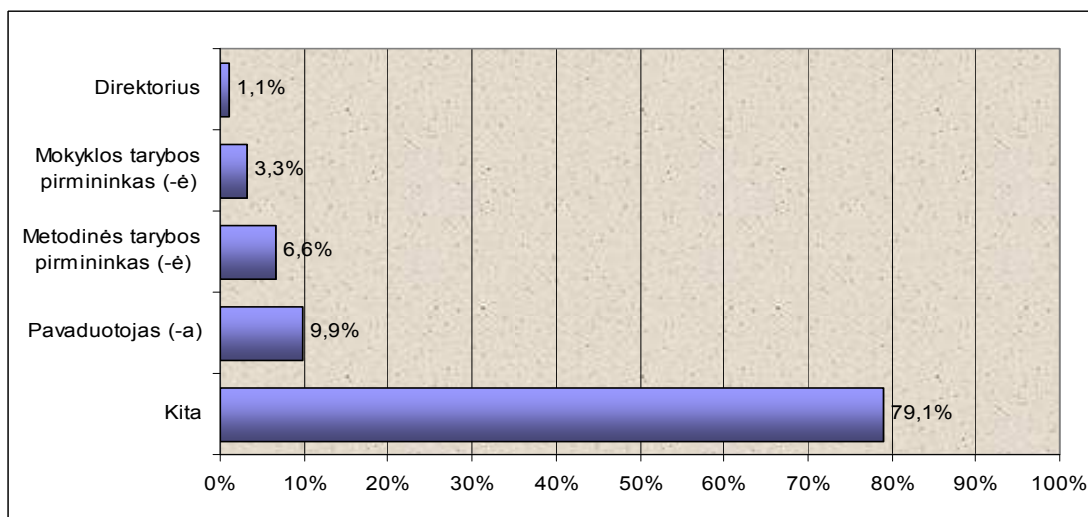
Matome, jog tyrime dalyvavo 84,6 proc. moterų ir 15,4 proc. vyrų. Galime teigti, jog šie rezultatai rodo aukštą Lietuvos mokyklų feminizacijos lygį.

Apibendrinus rezultatus, paaiškėjo tyrime dalyvavusių pedagogų amžius. Nustatyta viena pagrindinė amžiaus grupė: 36 – 50 metų (49,5 proc.). Šiek tiek mažesnę dalį sudaro vyresnio amžiaus 51 – 65 metų pedagogai (29,7 proc.). Mažiau apklausta jaunų, iki 35 metų pedagogų (20,9 proc.) (žr. 2 pav.).



2 pav. Respondentų amžius

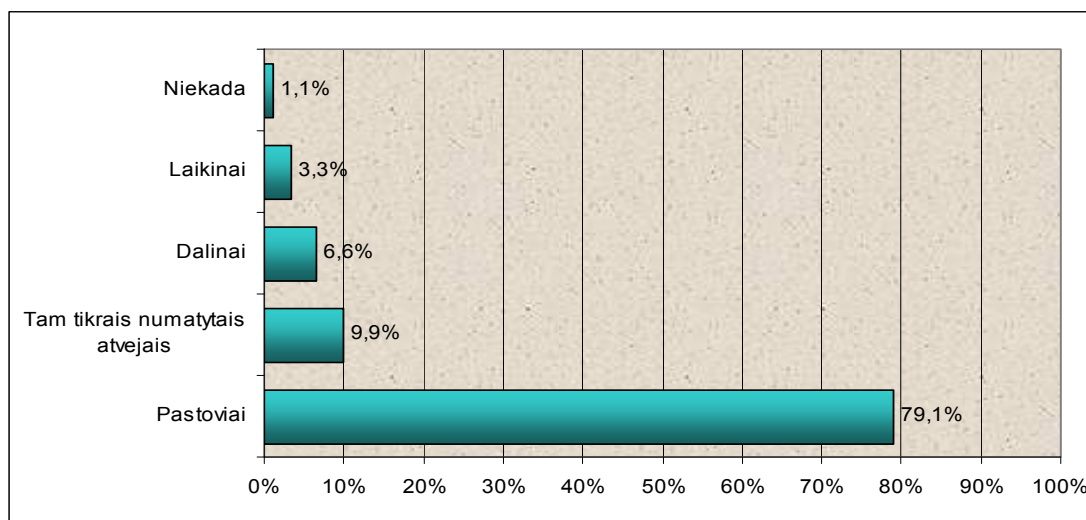
Įvertinus respondentus pagal jų užimamas pareigas, paaiškėjo, jog daugiausia apklaustųjų dirba mokytojais (79,1 proc.), kai kuriose anketose papildomai nurodydami, jog yra vyr. mokytojai, metodininkai, estetinio būrelio vadovai ir t.t. Maža dalis respondentų nurodė, jog dirba pavaduotojais (9,9 proc.) ar direktoriais (1,1 proc.) (žr. 3 pav.).



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pagal švietimo organizacijų veiklos specifiką galima išskirti įvairias komandas, tokias kaip: metodiniai būreliai, metodinės tarybos, audito, savivaldos, ugdymo plano komandos, moksleivių savivaldos, mokytojų profsąjungos komandos ir t.t. Dėl šios priežasties komandinė veikla švietimo organizacijose yra ypatingai reikšminga sąvoka. Tyrimo metu, vertinant pedagogų požiūrį į komandinę veiklą, pirmiausia buvo svarbu sužinoti, koku intensyvumu jie dirba komandoje. Taigi, pateikus klausimą „ar dirbate komandoje?“ didžioji dalis respondentų atsakė, jog komandoje dirba pastoviai (50,5 proc.)

arba tam tikrais numatytais atvejais (35,2 proc.). Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog pedagogai gana aktyviai dalyvauja komandinėje veikloje. Tik nedaugelis apklaustųjų teigė, jog komandoje dirba laikinai (3,3 proc.), dalinai (9,9 proc.) arba joje apskritai nedirba (1,1 proc.). Galima daryti prielaidą, jog tokį aktyvų respondentų dalyvavimą komandinėje veikloje lemia keletas priežasčių: efektyvus bendravimas, inovatyvus, kūrybingas darbas, pasitikėjimas kitais komandos nariais, bendri komandos narių interesai, dalijimasis patirtimi ir t.t (Kerzneris, 2009, p. 216). Dirbant komandoje darbas vyksta produktyviau ir yra pasiekiami kokybiškesnių rezultatų (žr. 4 pav.).

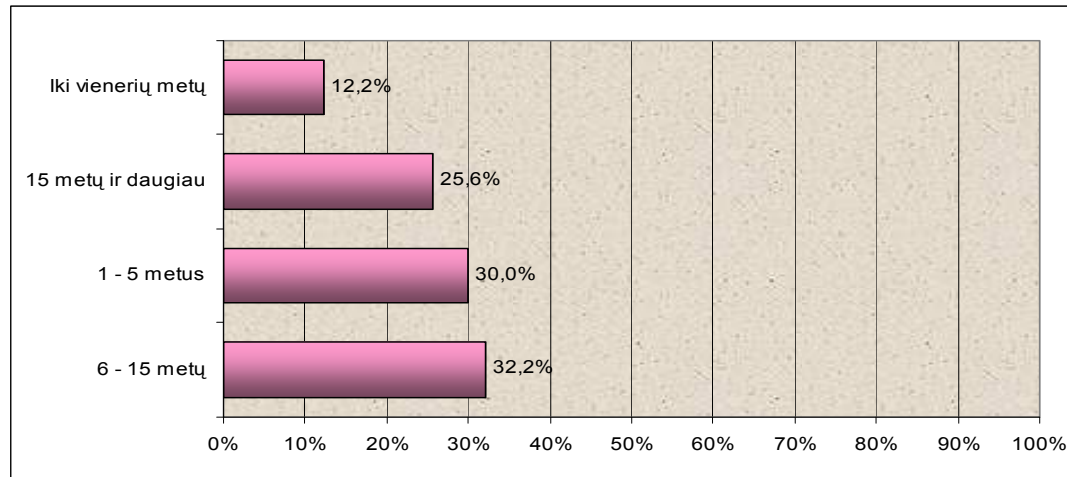


4 pav. **Pedagogų dalyvavimas komandinėje veikloje**

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti pedagogų patirtį dirbant komandoje, t.y., kiek laiko jie dalyvauja vykdant bendrus projektus ar kolektyvinį darbą. Atlikus rezultatų analizę, paaiškėjo, jog dauguma apklaustųjų respondentų komandoje dirba nevienodą laiko tarpą. Respondentai daugiausia nurodė, jog komandoje dirba 6 – 15 metų (32,2 proc.), tačiau nemažai buvo tokių, kurie teigė, kad komandoje dirba nuo vienerių iki penkerių metų (30,0 proc.). Likusieji respondentai teigė, jog komandinę veiklą vykdo ar joje dalyvauja 15 metų ir daugiau (25,6 proc.). Mažiausia dalis respondentų buvo tų, kurie teigė, kad įvairioms komandoms priklauso iki vienerių metų (12,2 proc.).

Remiantis gautais rezultatais, galime teigti, jog dauguma pedagogų ne vienerius metus dirba komandose, todėl galime daryti išvadą, kad apklaustieji respondentai yra pakankamai patyrę dirbti komandoje. Kaip jau buvo minėta anksčiau, dauguma pedagogų pastoviai dirba komandose. Pedagogo darbas yra specifinė veiklos rūšis, kurios metu yra priimami svarbūs bei reikšmingi sprendimai. Komandinis darbas pedagogams yra aktuali bei naudinga veikla, kurios dėka priimami sprendimai yra

kokybiškesni ir produktyvesni, nes jų atsiradimą lemia ne individualus asmuo, o tam tikra, specialiai sudaryta žmonių grupė (žr. 5 pav.).



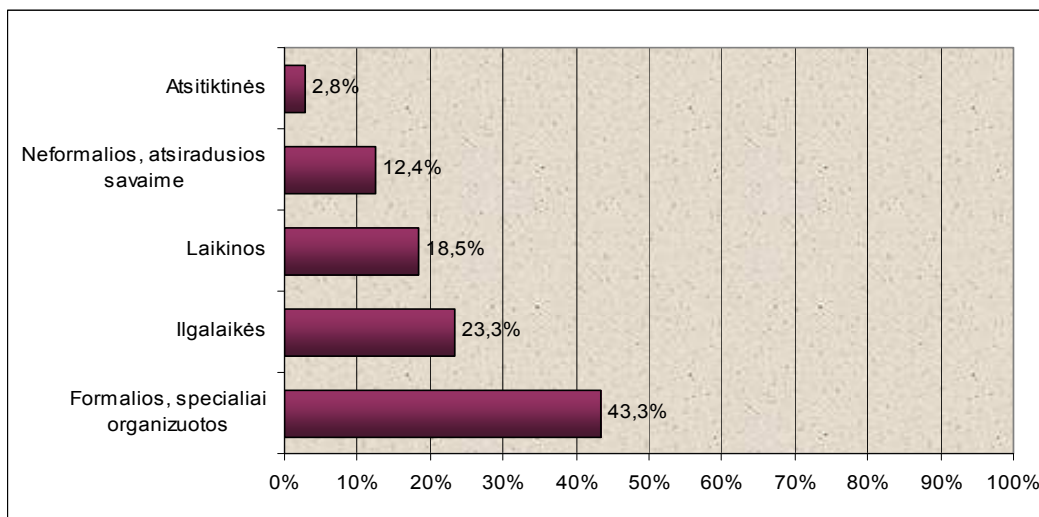
5 pav. **Pedagogų patirtis (laikotarpis) dirbant komandoje**

Kaip jau buvo minėta, tradiciškai egzistuoja dviejų tipų komandos: formalios ir neformalios. Formaliojo tipo komandos sudaromos konkrečiam tikslui pasiekti, vykdyti konkrečias užduotis. Jas dažniausiai sukuria pats vadovas arba tai daro padedamas darbuotojų (Barvydienė, Kasiulis, 2005, p. 75). Antrojo tipo komandos formuojasi ieškant psichologinio veiklos komforto, nes formali organizacija dažnai nepatenkina individo poreikių. Tokios komandos susidaro dėl tarpusavio simpatijos, interesų bendrumo, požiūrių artumo ir t.t (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 148).

Atlikus apklausą apie komandų tipus, egzistuojančius Elektrėnų miesto mokyklose, paaiškėjo, jog daugiausia veikia formalios ir specialiai organizuotos komandos (43,3 proc.). Švietimo organizacija yra viešoji įstaiga, kurios veikla - formali, todėl ir pedagogai didžiąja dalimi dirba būtent tokio tipo komandose. Didelė dalis apklaustųjų nurodė, jog jų mokyklose veikia ilgalaikės komandos (23,0 proc.). Tai leidžia daryti išvadą, jog dauguma pedagogų komandose dirba nuolat. Nemaža dalis respondentų taipogi nurodė, jog jų mokyklose egzistuoja laikinos komandos (18,5 proc.). Kadangi komandos yra tikslinės, sudarytos pasiekti konkrečių rezultatų, todėl dažnai jų gyvavimo trukmė yra nustatyta. Atlikus tam tikrą darbą, pasiekus nustatytų tikslų ar brandos stadiją jos yra išformuojamos. Pedagogai taip pat nurodė, jog jų švietimo įstaigose veikia neformalios, savaime atsiradusios komandos (12,4 proc.). Tai gali būti pačių pedagogų susikurtos komandos, kaip jau buvo minėta, paremtos asmeninėmis simpatijomis ar draugiškumo ryšiais, kurios egzistuoja neoficialioje aplinkoje.

Apklausa parodė, jog dauguma mokykloje veikiančių komandų yra oficialios, sudarytos konkrečiam tikslui įgyvendinti. Rezultatų pasiskirstymas rodo, jog viešojoje organizacijoje didelė dalis komandų yra

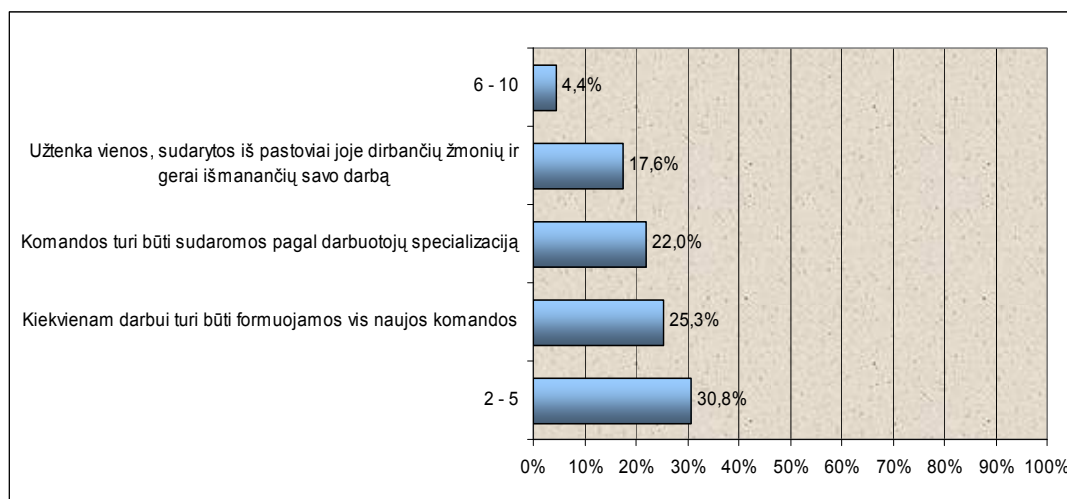
formalios bei specialiai organizuotos. Toks komandų oficialumas, organizuotumas bei tikslingumas rodo nagrinėjamų įstaigų darbo specifiką bei paskirtį (žr. 6 pav.)



6pav. Komandų tipai, veikiantys mokyklose

Veiklos, darbo produktyvumui yra labai svarbus komandų skaičius mokykloje, nes darbas švietimo įstaigose yra specifinis, dažnai reikalaujantis bendrų, kolektyvinių sprendimų vaikų, tėvų bei kitų suaugusiųjų atžvilgiu. Todėl anketoje buvo pateiktas klausimas, kiek komandų reikia mokyklai, kad jos veikla būtų naši. Daugiausia respondentų nurodė, jog turi būti 2 – 5 komandos, kurios geriausiai užtikrintų darbo produktyvumą (30,8 proc.). Nemažai pedagogų teigė, jog kiekvienam darbui turi būti formuojamos vis naujos komandos (25,3 proc.) arba jos turi būti sudaromos pagal darbuotojų specializaciją (22,0 proc.). Mažesnę dalis apklaustųjų nurodė, jog užtenka vienos, sudarytos iš pastoviai joje dirbančių žmonių ir gerai išmanančių savo darbą (17,6 proc.). Mažiausia dalis respondentų buvo tokių, kurie teigė, jog reikia 6 – 10 komandų, kad darbas būtų produktyvus (4,4 proc.).

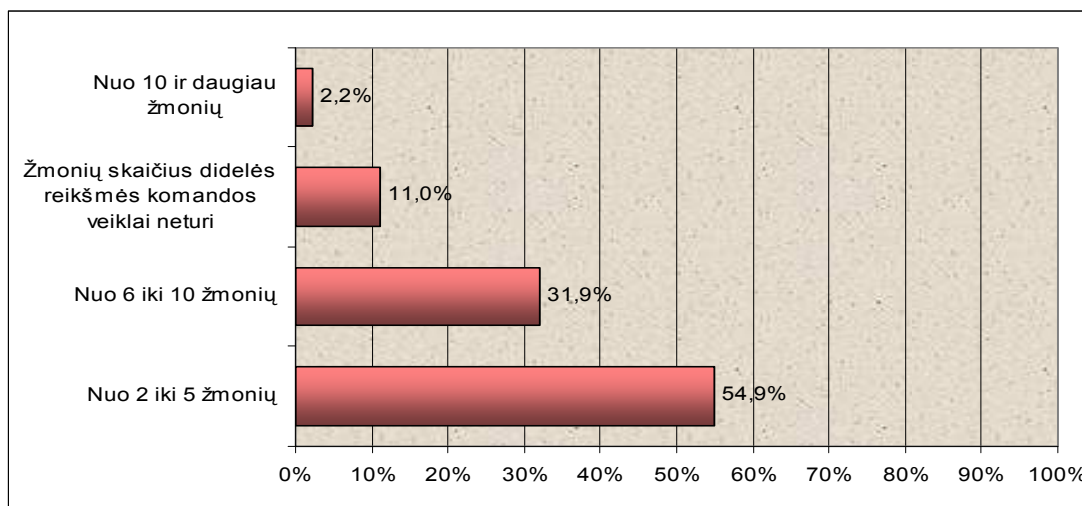
Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog labai didelis komandų skaičius darbo kokybei bei našumui didelės įtakos nedaro. Respondentų nuomone užtenka kelių komandų, sudarytų iš gerų specialistų. Jų nuomone, dar vienas būdas veiklos produktyvumui skatinti, tai formuoti naujas komandas. Tiriamųjų mokyklų pedagogai yra įsitikinę, jog darbo našumui svarbiau, ne komandų skaičius, bet žmonių, gerai išmanančių savo darbą žinios bei patirtis (žr. 7 pav.).



7 pav. **Optimalus komandų skaičius, užtikrinantis produktyvią mokyklos veiklą**

Išnagrinėjus komandų skaičių, reikalingą produktyviam mokyklos darbui, buvo svarbu išanalizuoti pačios komandos sudėtį, t.y., kiek komandos narių gali sudaryti gerą komandą. A. Endriulaitienės bei S. Raižienės (2007, p. 16) teigimu, paprastai komandą turėtų sudaryti ne daugiau kaip 10 žmonių, tačiau atliekamo darbo specifika turėtų nulemti, kiek iš tikrųjų žmonių bus komandoje. Respondentų paklausus, kokia jų manymu turėtų būti tiksli komandos sudėtis, daugiau negu pusė teigė, jog komandą turėtų sudaryti nuo 2 iki 5 žmonių (54,9 proc.). Kita respondentų dalis tvirtino, kad idealiai komandos sudėčiai reikia nuo 6 iki 10 žmonių (31,9 proc.). Mažesnė dalis apklaustųjų nurodė, jog žmonių skaičius didelės reikšmės komandos veiklai neturi (11,0 proc.). Nedidelis kiekis pedagogų pažymėjo, kad komandą turi sudaryti nuo 10 ir daugiau žmonių (2,2 proc.).

Matome, jog didelis žmonių skaičius nelemia geros komandos darbo. Labai dažnai komandos sudėtyje būna per daug žmonių, tuomet iškyla tam tikrų problemų. Dažnai atsiranda komunikacijos nesklandumų tarp komandos narių, sudėtingesnis tampa informacijos perdavimas. Didėjant žmonių skaičiui, sumažėja komandos koncentruotumas, atsiranda demotyvacija, komandos nariai pradeda vengti atsakomybės bei bendravimo vieni su kitais. Komandos produktyvumas bei lankstumas mažėja. Komandos vadovai priima į komandą per daug žmonių, nesuvokdami, jog pašalinti narius yra daug sunkiau, nei pakviesti juos dirbti kartu (Endriulaitienė, Raižienė, 2007, p. 16). Kartais užtenka kelių komandos narių, kad darbas būtų našus. Esant mažam žmonių skaičiui, padidėja tarpusavio pasitikėjimas, tampa aktyvesnis bendravimo lygis, aukštesnė moralės norma. Komandos nariai artimiau bendrauja, labiau supranta vienas kitą, dalijasi savo patirtimi bei teikia pagalbą, santykiai tampa nuoširdesni bei artimesni. Dirbant mokykloje šios savybės yra labai svarbus veiksnys, kadangi pedagogo darbo specifika reikalauja nuolatinio bendradarbiavimo su kitais kolegomis (žr. 8 pav.).

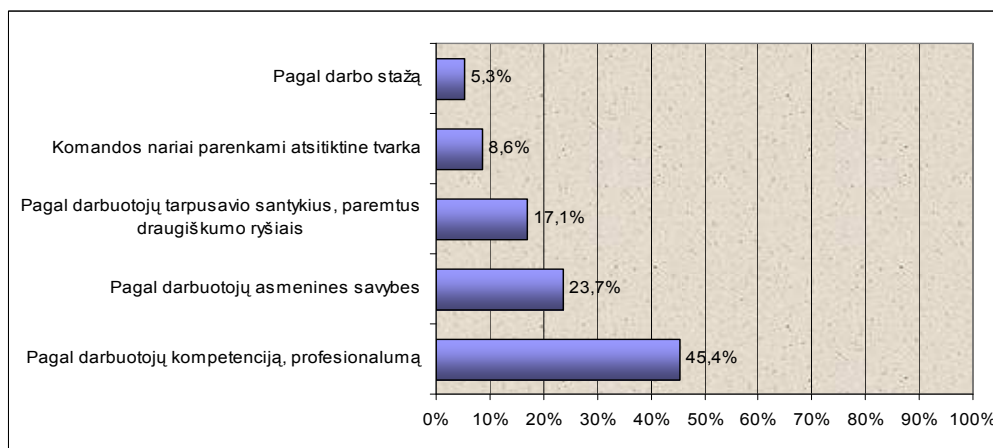


8 pav. Narių skaičius, užtikrinantis geros komandos sudėtį

Norint dirbti komandoje, labai svarbi sąlyga yra tinkamai ją suformuoti. Pagrindinis komandos formavimo tikslas yra didinti komandos darbo produktyvumą. Tik tinkamai sudaryta komanda vykdys nustatytas užduotis, mokės spręsti problemas, o komandos nariai patirs pasitenkinimą tarpasmeniniais santykiais (Barvydienė, Kasiulis, 2005, p. 76). Komandos formuojamos skirtingais tikslais bei pagal įvairius kriterijus. Tai priklauso nuo komandos paskirties, tikslo ir uždavinių, lemiančių būsimos komandos veiklos specifiką.

Respondentų paklausus, pagal kokius kriterijus jų mokykloje formuojamos komandos, atsakymai pasiskirstė taip: daugiausia pedagogų teigė, jog komandos yra formuojamos pagal darbuotojų kompetenciją bei profesionalumą (45,4 proc.). Nemaža dalis apklaustųjų teigė, kad komandos jų mokykloje sudaromos pagal darbuotojų asmenines savybes (23,7 proc.). Panašus kiekis respondentų nurodė, jog komandos kuriamos pagal darbuotojų tarpusavio santykius, paremtus draugiškumo ryšiais (17,1 proc.). Mažesnę dalis buvo teigusių, jog komandos nariai parenkami atsitiktine tvarka (8,6 proc.) ir tik nedaugelis pažymėjo, kad darbuotojai, formuojant komandas, atrenkami pagal darbo stažą (5,3 proc.).

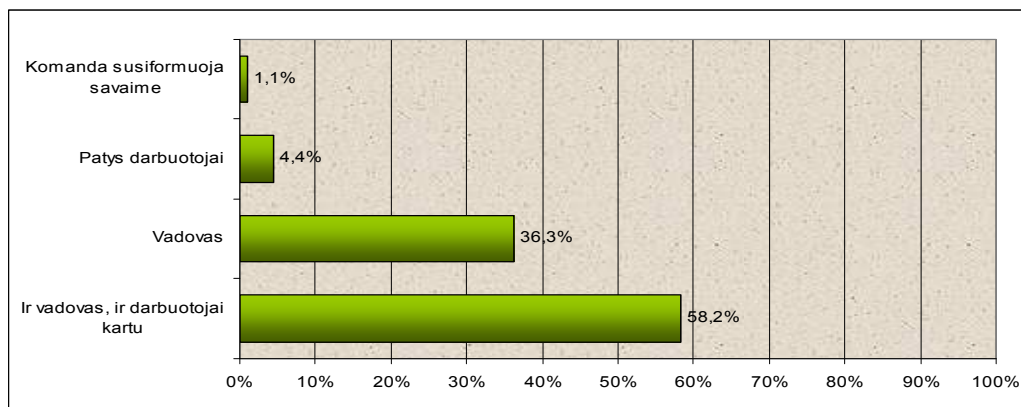
Atlikus rezultatų analizę, galime pastebėti, jog dauguma pedagogų teigė, kad jų komandos formavimas yra pagrįstas darbuotojų profesionalumu. Kadangi švietimo įstaiga yra viešoji organizacija, todėl ir komandos yra sudaromos remiantis komandos narių kompetencija bei patyrimu. Kaip ir kiekvienoje įstaigoje, pedagogų teigimu, egzistuoja neformalios komandos. Kaip jau buvo minėta, jose pedagogai susiburia remiantis draugiškumo bei simpatijų aspektu. (žr. 9 pav.).



9 pav. Kriterijai, lemiantys komandos formavimą

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kas nagrinėjamose mokyklose inicijuoja komandinę veiklą. Daugiau negu pusė pedagogų atsakė, jog jų švietimo įstaigoje komandinę veiklą skatina ir vadovas, ir darbuotojai kartu (58,2 proc.). Tai leidžia daryti prielaidą, kad netgi kurdami naują komandą, jie tarpusavyje bendradarbiauja ir atlieka tam tikrą netiesioginį komandinį darbą. 36,3 proc. respondentų teigė, jog jų mokykloje komandinę veiklą inicijuoja pats vadovas. Kita dalis apklaustųjų teigė, jog patys darbuotojai rūpinasi naujos komandos atsiradimu bei tarpusavio bendradarbiavimu (4,4 proc.). Mažiausia dalis pedagogų teigė, jog jų darbovietėje komandinės veiklos niekas neinicijuoja, jos susiformuoja savaime (1,1 proc.).

Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad didžiaja dalimi komandų inicijavimo bei kūrimo procese vadovai ir darbuotojai dalyvauja kartu. Vis dėlto didesnė atsakomybės dalis steigiant naują komandą tenka vadovui. Tokią įtakos persvarą lemia keletas priežasčių: 1) vadovas yra lyderis, kurio atsakomybė vykdant komandinės veiklos formą yra didžiausia. 2) vadovas yra vadybininkas, kuris sutelkia narius bendram darbui bei nurodo kryptį. (žr. 10 pav.).

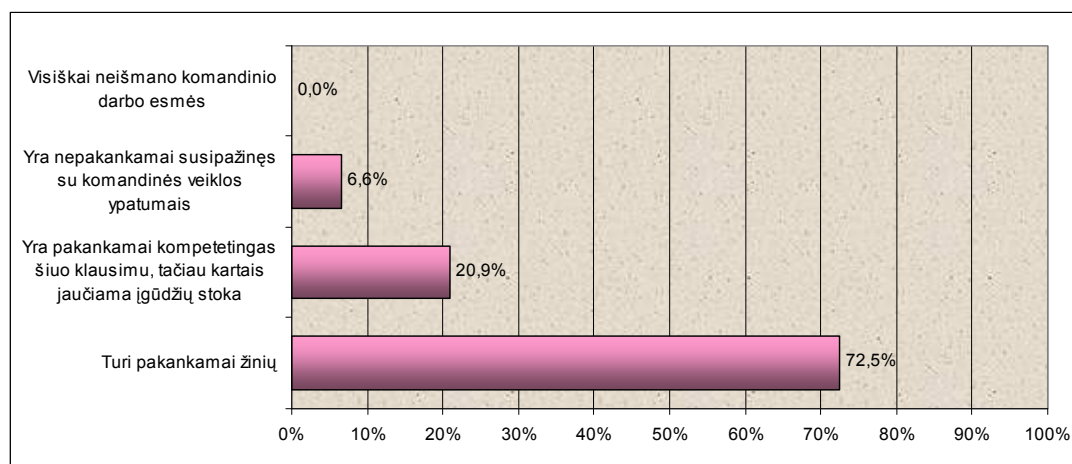


10 pav. Komandinės veiklos inicijavimas švietimo įstaigose

Vadovo vaidmuo kuriant komandas švietimo organizacijose turi labai didelę reikšmę, kadangi jo dalyvavimas komandinės veiklos kūrime sustiprina narių motyvaciją bei pareigą bendradarbiauti. Tai

rodo, kad tik stiprus vadovas gali sukurti gerą ir produktyvią komandą. Žengiant pirmuosius žingsnius labai svarbi yra vadovo parama. Jis turi įtikinti komandos narius darbo svarba, padėti jiems išvelgti numatomų darbų vertę bei prasmę. Vadovas turi nurodyti konkrečią viziją ir būdus jai pasiekti (Fidleris, 2006, p. 47). Šio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip švietimo organizacijų vadovai, išmano komandinio darbo ypatybes ir ar turi patirties šiuo atžvilgiu. Didžioji dauguma respondentų teigė, jog jų vadovai turi pakankamai žinių apie komandinę veiklą (72,5 proc.). Mažesnę dalis apklaustųjų nurodė, jog jų švietimo organizacijos vadovas yra pakankamai kompetetingas šiuo klausimu, tačiau kartais jaučiama įgūdžių stoka (20,9 proc.). Nedidelis kiekis pedagogų buvo įsitikinę, kad jų vadovai yra nepakankamai susipažinę su komandinės veiklos ypatumais (6,6 proc.).

Apklausa parodė, jog dauguma tiriamųjų mokyklų vadovų turi pakankamai žinių, patirties apie komandinę veiklą ir gerai išmano komandinio darbo ypatybes. Todėl galime teigti, jog jie gerai atlieka vadovaujamą, vadybinę funkciją ir užtikrina aukštą ugdomosios veiklos kokybę. Tačiau pedagogų teigimu yra tokių vadovų, kuriems trūksta patirties bei įgūdžių komandinio darbo atžvilgiu. Dėl šios priežasties galima spėti, jog ne vienoje tiriamojoje mokykloje, komandinės veiklos forma nėra pakankamai išplėtotą. Todėl kai kurie vadovai turėtų stengtis, tobulėti bei įgyti daugiau patirties apie komandinio darbo ypatumus. (žr. 11 pav.).

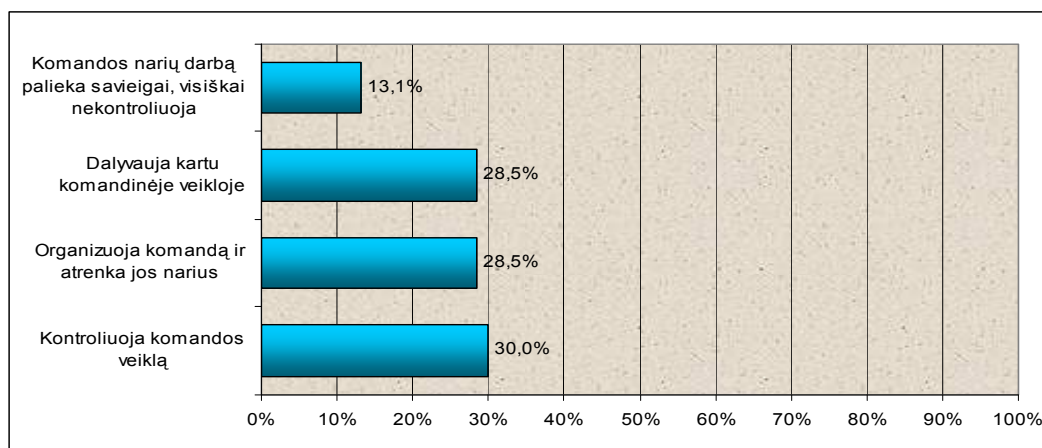


11 pav. Švietimo organizacijos vadovo išmanymas ir patirtis apie komandinį darbą

Kad darbas būtų atliekamas tinkamai bei produktyviai, labai svarbu jį nuolat prižiūrėti, sekti darbuotojų veiksmus bei elgseną. Todėl buvo tikslinga išsiaiškinti, ar vadovas kontroliuoja komandos darbą ir koku būdu tai daro. Rezultatai pasiskirstė gana tolygiai. 30 proc. respondentų nurodė, jog vadovas kontroliuoja komandos veiklą. 28,5 proc. apklaustųjų manė, kad jų mokyklos direktorius organizuoja komandą ir atrenka jos narius. Tiek pat, t.y., 28,5 proc. buvo teigiančių, jog vadovas kartu su jais dalyvauja komandinėje veikloje ir kontrolei skiria mažai dėmesio. Mažiausia dalis respondentų

pažymėjo, kad jų vadovas komandos narių darbą palieka saviškai ir visiškai jos nekontroliuoja (13,1 proc.).

Remiantis gautais rezultatais, galime teigti, jog dauguma švietimo organizacijų vadovų kontroliuoja komandos veiklą, tai darydami įvairiais metodais. Tačiau yra vadovų, kurie kontrolei skiria mažai dėmesio arba išvis tam neteikia didelės reikšmės. Todėl tikėtina, kad šių vadovų veikla nėra labai kokybiška ir produktyvi. Jų vadovaujamoms komandoms sunku susitvarkyti su išsylančiomis problemomis bei prisitaikyti prie pokyčių. Dėl šios priežasties yra svarbu nuolat kontroliuoti komandos darbą, ypač mokyklos atžvilgiu, kurioje sprendžiami pačių mažiausių visuomenės narių klausimai (žr. 12 pav.).

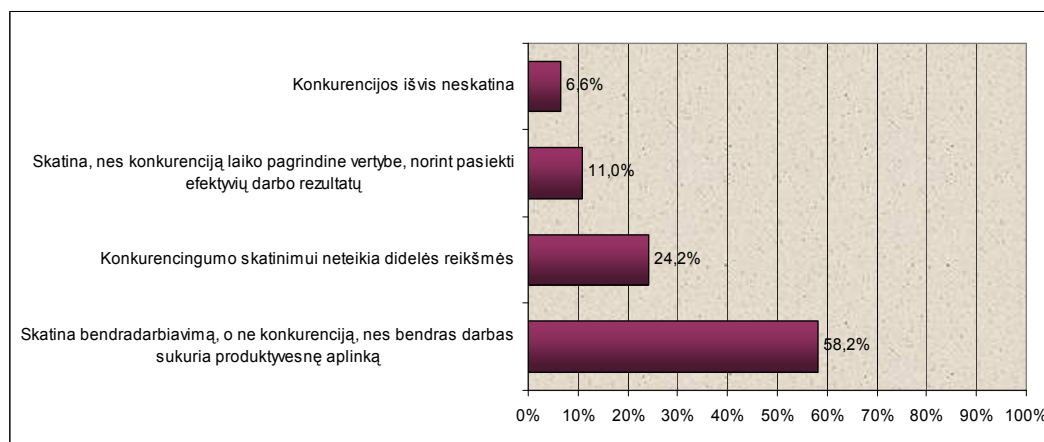


12 pav. Būdai, kuriais mokyklos vadovai kontroliuoja komandos darbą

Pasitaiko atvejų, kai bendradarbiaujant ar dalyvaujant komandinėje veikloje tarp jos narių atsiranda konkurencija. Ši visuomenę stipriai veikianti jėga dažnai yra vienas iš būdų pasiekti norimų rezultatų. Konkurencija skatina žmones stengtis, kovoti, bei siekti užsibrėžtų tikslų (Porteris, 2008, p. 11). Kartais žmonės tarpusavyje konkuruoti priverčia noras iškilti ar pasijausti svarbesniu už kitus. Tai lemia daugybę bei įvairių veiksmų. Todėl klausimas „ar Jūsų vadovas skatina konkurenciją tarp komandos narių?“ buvo pasirinktas neatsitiktinai. Juo buvo siekiama išsiaiškinti, ar pasirinktų mokyklų vadovai prisideda prie konkurencijos skatinimo, kaip vieno iš motyvacijos ir darbo skatinimo priemonių. Apklausos metu paaiškėjo, kad daugiau negu pusė pedagogų yra įsitikinę, jog jų vadovas skatina bendradarbiavimą, o ne konkurenciją, nes bendras darbas sukuria produktyvesnę aplinką (58,2 proc.). Kiti apklaustieji tvirtino, jog jų mokyklos direktorius konkurencingumo skatinimui neteikia didelės reikšmės (24,2 proc.). Mažesnę dalis respondentų tvirtino, kad jų organizacijos vadovas konkurenciją skatina, nes tai laiko pagrindine vertybe pasiekti produktyvių darbo rezultatų (11,0 proc.). Mažiausiai pasitaikė tokių, kurie manė, jog jų vadovai konkurencijos išvis neskatina (6,6 proc.).

Apibendrinus visus rezultatus, galima daryti prielaidą, jog švietimo organizacijų vadovai dažniausiai yra linkę skatinti bendradarbiavimą, o ne konkurenciją. Tai galima susieti su mokytojo profesijos

specifika. Dirbdami su vaikais, mokytojai dažniau vaikus skatina bendradarbiauti, atlikti bendrus projektus, pristatymus, t.y., dirbti drauge, ne kovoti, ar konkuruoti tarpusavyje pamokos metu. Dėl šios priežasties, ir patys mokytojai bei jų vadovai linkę dirbti bendradarbiaujant, drauge dalinantis mintimis (žr. 13 pav.).



13 pav. Vadovo vaidmuo skatinant konkurenciją tarp komandos narių

Siekiant pakankamai tiksliai išnagrinėti vadovo įtaką komandinės veiklos produktyvumui, buvo nuspręsta išsiaiškinti, kokie vadovo paskatinimai galėtų padėti sukurti didesnę darbo našumą. Šiam tikslui buvo sudaryta 7 lentelė, kurioje pateikti keturi teiginiai su keturių požymių intensyvumo skale. Respondentai buvo paprašyti įvertinti kiekvieną teiginį, prie jo nurodant jiems tinkamiausią požymį. Siekiant išsiaiškinti, kokie vadovo paskatinimai pedagogams turi didžiausią įtaką, buvo sudėtos „turi labai didelę įtaką“ bei „turi didelę įtaką“ procentinės išraiškos. Susumavus rezultatus, paaiškėjo, jog piniginės išmokos, kaip vienas iš galimų paskatinimo būdų, respondentų yra vertinamas pozityviausiai lyginant su kitais paskatinimo būdais. Net 78,0 proc. visų apklaustųjų tvirtino, kad piniginės išmokos jiems turi labai didelę įtaką. 16,5 proc. respondentų nurodė, jog piniginiai paskatinimai jiems turi didelę įtaką. Susumavus rezultatus, matome, kad net 94,5 proc. pedagogų, pinigines išmokas laiko labai svarbiu paskatinimu. Tai reiškia, jog šis metodas yra vienas iš efektyviausių būdų, didinančių komandinio darbo našumą bei skatinančių darbuotojų motyvą.

Kitas paskatinimo būdas, įvardijamas kaip „žodinis pagyrimas“ pedagogų buvo vertinamas taip pat labai palankiai. 63,7 proc. respondentų teigė, jog jiems žodinis pagyrimas turi labai didelę įtaką. Mažiau apklaustųjų tvirtino, jog tai turi didelę įtaką (28,6 proc.). Sudėjus šias dvi procentines išraiškas, galime pastebėti, jog 92,3 proc. pedagogų mano, jog tai yra labai svarbi arba svarbi vadovo paskatinimo priemonė. Žodinis pagyrimas pedagogams turi taip pat labai didelę reikšmę.

Trečiasis paskatinimo būdas „padėka raštu“ respondentų buvo įvertintas priešingai, nei prieš tai buvę teiginiai. Daugiausia buvo tokių pedagogų, kurie manė, jog padėka raštu jiems neturi labai didelės

įtakos (46,2 proc.). Mažesnė dalis apklaustųjų tvirtino, kad jiems tai turi didelę įtaką (27,5 proc.). Panašūs skaičius respondentų tvirtino, jog tai turi labai didelę įtaką (24,2 proc.). Todėl sudėję pirmų dviejų požymių rezultatus, matome, kad tik 51,7 proc. pedagogų tai laiko svarbiu vadovo paskatinimu. Galime pastebėti, kad lyginant su anksčiau išvardintais paskatinimo būdais, ši priemonė nėra labai priimtina, tyrime dalyvavusiems pedagogams.

Paskutinis vadovo paskatinimo būdas buvo vertinamas gana panašiai, kaip ir prieš tai buvęs teiginys. 58,2 proc. apklaustųjų teigė, jog „teigiamas įvertinimas kitų kolegų akivaizdoje“ jiems turi nelabai didelę įtaką. Perpus mažiau pedagogų tvirtino, kad tokia paskatinimo priemonė turi gana didelę įtaką (22,0 proc.). Dar mažesnė dalis apklaustųjų nurodė, jog tai jiems turi labai didelę įtaką (13,2 proc.). Sudėjus šiuos paskutiniuosius du rezultatus, matome, jog tik 35,2 proc. visų pedagogų tvirtino, jog tai yra labai svarbus arba svarbus paskatinimo būdas. Dėl šios priežasties galime teigti, jog ši priemonė nėra efektyvi bei veiksminga didinti komandinio darbo našumą.

Apibendrinus visus rezultatus, galime daryti išvadą, kad piniginės išmokos, kaip viena iš vadovo paskatinimo priemonių, pelnė didžiausią respondentų dėmesį bei palankiausią įvertinimą. Tokį pedagogų pasirinkimą galėjo įtakoti keletas priežasčių: 1) Atlyginimo dydis yra pakankamai žemas, neįvertinant šio darbo specifikos. Tai veiklos sritis, reikalaujanti specialių pedagoginių, psichologinių bei tam tikrų elgsenos žinių. Atsakomybės dalis yra pakankamai didelė, kadangi dirbama su pačia jautriausia visuomenės dalimi. 2) Nuvertėjęs mokytojo autoritetas. Pedagogai jaučiasi nepakankamai įvertinti ir suprasti ir t.t. Dėl šių ir daugybės kitų priežasčių, pedagogai labiausiai norėtų iš savo vadovo sulaukti būtent tokios paskatinimo priemonės. Nemažai respondentų pareiškė, jog jiems taip pat labai svarbus žodinis pagyrimas. Kiekvienam malonu, kai vadovas teigiamai įvertina darbą ir išreiškia asmeninį įvertinimą ar padėką. (žr. 7 lent.).

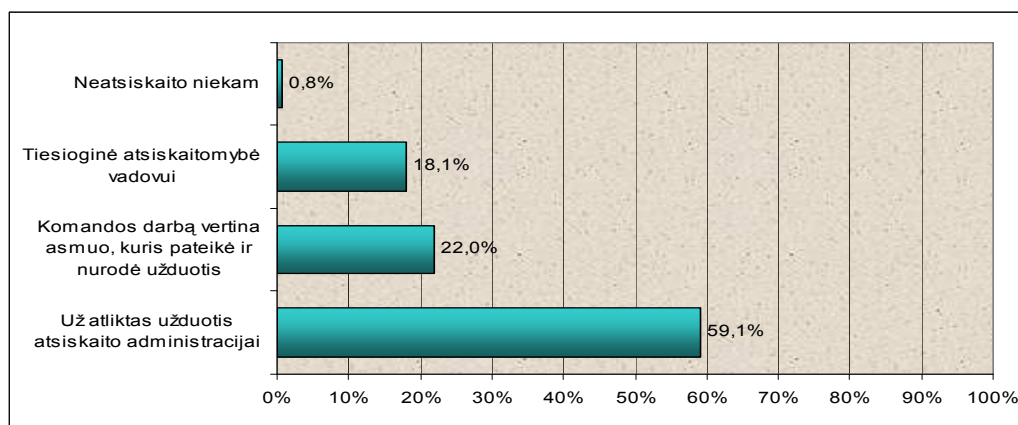
7 lentelė. Vadovo paskatinimai, lemiantys komandos darbo produktyvumą

Teiginys	Turi labai didelę įtaką 1	Turi didelę įtaką 2	Neturi labai didelės įtakos 3	Neturi jokios įtakos 4
Piniginės išmokos	78.0 %	16.5 %	4.4 %	1.1 %
Žodinis pagyrimas	63.7 %	28.6 %	5.5 %	2.2 %
Padėka raštu	24.2 %	27.5 %	46.2 %	2.2 %
Teigiamas įvertinimas kitų kolegų akivaizdoje	13.2 %	22.0 %	58.2 %	6.6 %

Kad darbas būtų atliktas tinkamai bei kokybiškai, jį būtina stebėti bei prižiūrėti. Tinkamiausia priežiūros priemonė yra kontrolė. Ji palaiko organizacijos ar komandos judėjimą reikiama linkme,

patikrina kaip tam tikra veikla atitinka normas ir kaip tikslingai ji yra nukreipta siekti užsibrėžtų tikslų. Pagrindinė kontrolės esmė mažinti klaidų skaičių, susitvarkyti su problemomis bei minimizuoti sąnaudas (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 164 – 165). Todėl šiuo atveju buvo tikslinga išsiaiškinti, kokios kontrolės formos vykdant komandinį darbą, egzistuoja tiriamosiose mokyklose. Paaikškėjo, kad daugiau negu pusė respondentų mano, jog jie už atliktas užduotis atsiskaito administracijai (59,1 proc.). Mažesnę dalis apklaustųjų tvirtino, jog jų komandos darbą vertina asmuo, kuris pateikė ir nurodė užduotis (22,0 proc.). Kiti pedagogai buvo įsitikinę, kad jų mokykloje vykdant komandinį darbą, tiesioginė atsiskaitomybė priklauso vadovui (18,1 proc.).

Apklausa parodė, kad pedagogų veikla dalyvaujant komandinėje veikloje yra pakankamai griežtai prižiūrima. Respondentų darbas tikrinamas bei stebimas, remiantis įvairiomis kontrolės formomis. Todėl apibendrinus respondentų atsakymus, galime teigti, jog kontrolės formos tiriamosiose mokyklose yra pakankamai aukšto lygio (žr. 14 pav.).



14 pav. Kontrolės formos, padedančios vykdyti komandinį darbą

Kiekvienas žmogus dirbdamas tam tikrą darbą, žino, kas jį skatina tai daryti. Viena pagrindinių skatinimo priemonių yra motyvacija, kuri yra suprantama kaip judėjimo, veiklos priežastis, nurodanti kažką veikti, daryti. Tai yra tam tikra valdymo sritis, kuri turi teigiamos įtakos žmogaus elgesiui (Sakalas, 2003, p. 248). Šios apklausos metu buvo siekiama sužinoti, kokie motyvai turi įtakos pedagogų dalyvavimui komandiniame darbe. Buvo sudaryta 8 lentelė, kurioje pateikti šeši teiginiai su keturių požymių intensyvumo skale. Kaip ir 14 klausime, respondentų buvo paprašyta įvertinti kiekvieną teiginį, prie jo nurodant tinkamiausią požymį. Nagrinėjant respondentų atsakymus buvo sumuojamos „labai svarbu“ ir „svarbu“ procentinės išraiškos. Apibendrinus rezultatus tapo aišku, jog pirmasis „saugumo“ motyvas, respondentams pasirodė gana svarbus motyvas dalyvauti komandinėje veikloje. Daugiau negu pusė pedagogų pažymėjo, kad tai jiems turi labai didelę svarbą (52,7 proc.) Mažesnę dalis respondentų buvo įsitikinę, jog saugumo poreikis jiems turi didelę svarbą dirbant komandinį darbą (38,5 proc.).

Sudėjus šiuos rezultatus, matome, kad 91,2 proc. pedagogų saugumo motyvui teikia labai didelę reikšmę. Dėl šios priežasties galima teigti, jog saugumo motyvas yra pakankamai svarbus dalykas, skatinantis respondentus dalyvauti komandinėje veikloje. Bendradarbiaudami vienas su kitu jie jaučiasi saugesni, negu tą patį darbą atliekant individualiai.

Būtinių poreikį pedagogai įvertino gana panašiai kaip ir saugumo. Jie teigė, jog būtinybė dalyvauti komandinėje veikloje jiems yra labai svarbu (60,4 proc.). Perpus mažiau buvo teigusiųjų, kad jiems tai turi didelę svarbą (29,7 proc.). Apskaičiavę respondentų įvertinimus, galime teigti, kad 90,1 proc. pedagogų būtinybės motyvą laiko svarbia priežastimi dalyvaujant komandinėje veikloje. Apibendrinant galime teigti, kad daugelis pedagogų komandinėje veikloje dalyvauja, remiantis būtinybės motyvu, nes tai priklauso jų darbo sričiai ar taip yra reikalaujama.

Respondentų paklausus, kokią svarbą jiems turi kolegialumo motyvas, daugiau negu pusė pažymėjo, kad tai turi didelę reikšmę (56,0 proc.). Mažesnę dalis pedagogų nurodė, kad bendradarbiavimas turi labai didelę svarbą (38,5 proc.). Galime daryti prielaidą, jog kolegialumas ir bendradarbiavimas yra labai svarbus veiksnys respondentams, kadangi net 94,5 proc. pedagogų šį motyvą įvertino kaip pakankamai svarbų. Pedagogai dirba dideliame kolektyve, kuriame nuolat tenka bendrauti, dalintis patirtimi bei įgūdžiais. Bendradarbiauti bei dirbti kolektyviai jie yra įpratę, todėl šis motyvas jiems yra gana reikšmingas veiksnys.

Tačiau karjeros motyvą respondentai apibūdino visai priešingai negu prieš tai buvusius motyvus. Beveik pusė apklaustųjų buvo įsitikinę, kad dalyvaujant komandinėje veikloje karjeros motyvas nėra labai svarbus dalykas (47,3 proc.). Mažiau pedagogų teigė, kad karjera jiems yra labai svarbus veiksnys dirbant komandinį darbą (27,5 proc.). Panašus skaičius respondentų manė, kad karjera jiems yra svarbus dalykas dalyvaujant komandinėje veikloje (25,3 proc.). Sudėjus šių dviejų paskutinių skaičių sumą, galime pastebėti, kad tik 52,8 proc. pedagogų karjeros motyvą laiko pakankamai svarbiu. Todėl galime teigti, jog šis poreikis apklaustiesiems nėra labai svarbus.

Pedagogams atsakomybės motyvas pasirodė gana reikšmingas veiksnys. Beveik pusė iš jų tvirtino, kad atsakomybė jiems turi labai didelę svarbą (40,7 proc.). Beveik tiek pat teigė, jog tai jiems yra svarbu (35,2 proc.). Apibendrinus galime teigti, jog 75,2 proc. visų respondentų atsakomybės motyvui skiria didelę reikšmę. Pedagogo darbas yra labai atsakingas tiek vaikų, tiek suaugusiųjų atžvilgiu. Dirbant komandoje taip pat susidaro galimybė išvengti atsakomybės. Todėl galime daryti išvadą, kad pedagogams atsakomybės motyvas taip pat išlieka labai svarbiu veiksniumi ir dirbant komandoje.

Saviraiškos motyvas nepasirodė labai reikšmingas faktorius. Daugiau negu pusė apklaustųjų tvirtino, kad tai nėra labai svarbus dalykas (52,7 proc.). Mažesnę dalis respondentų nurodė, kad tai jiems turi didelę svarbą (31,9 proc.). Kiti pedagogai pažymėjo, jog jiems saviraiška yra labai svarbus motyvas

(13,2 proc.). Sudėjus paskutiniuosius du rezultatus, galime daryti išvadą, kad saviraiškos motyvas respondentams nepasirodė labai svarbus motyvas, kadangi tik 45,1 proc. tai laikė pakankamai svarbiu veiksnium.

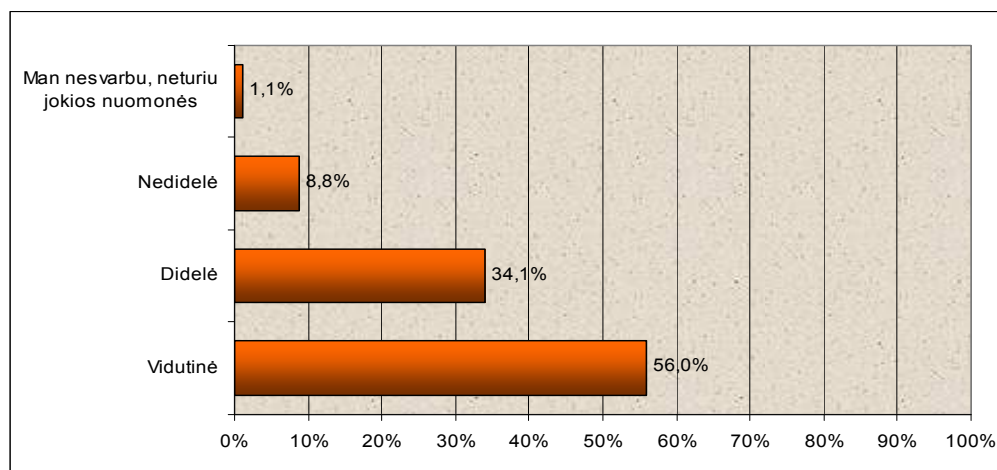
Tyrimas parodė, kad motyvai dažniausiai turintys įtakos pedagogų dalyvavimui komandinėje veikloje yra priverstinio pobūdžio, paremti būtinybės, saugumo, atsakomybės principu. Tai reiškia, jog respondentai nėra linkę savo noru dalyvauti komandinėje veikloje ar savarankiškai inicijuoti bendrą veiklą (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Motyvai, turintys įtakos dalyvavimui komandiniame darbe

	Teiginys	Labai svarbu 1	Svarbu 2	Nelabai svarbu 3	Neturi jokios reikšmės 4
1.	Saugumo	52.7 %	38.5 %	8.8 %	0,0 %
2.	Būtinybės	60.4 %	29.7 %	8.8 %	1.1 %
3.	Kolegialumo	38.5 %	56.0 %	5.5 %	0.0 %
4.	Karjeros	27.5 %	25.3 %	47.3 %	0.0 %
5.	Atsakomybės	40.7 %	35.2 %	18.7 %	5.5 %
6.	Saviraiškos	13.2 %	31.9 %	52.7 %	2.2 %

Dirbant komandoje, kaip paaiškėjo anksčiau, atsakomybė užima svarbią poziciją. Dėl šios priežasties buvo svarbu išnagrinėti, kokią atsakomybės dalį pedagogai prisiima dirbdami komandoje. 56,0 proc. visų respondentų teigė, jog jiems dažniausiai tenka vidutinė atsakomybės dalis. Kiti pedagogai tvirtino, jog dirbant komandoje jiems tenka didelė atsakomybė (34,1 proc.). Keletas apklaustųjų nurodė, jog dirbant komandinį darbą jiems priklauso nedidelė atsakomybės dalis (8,8 proc.).

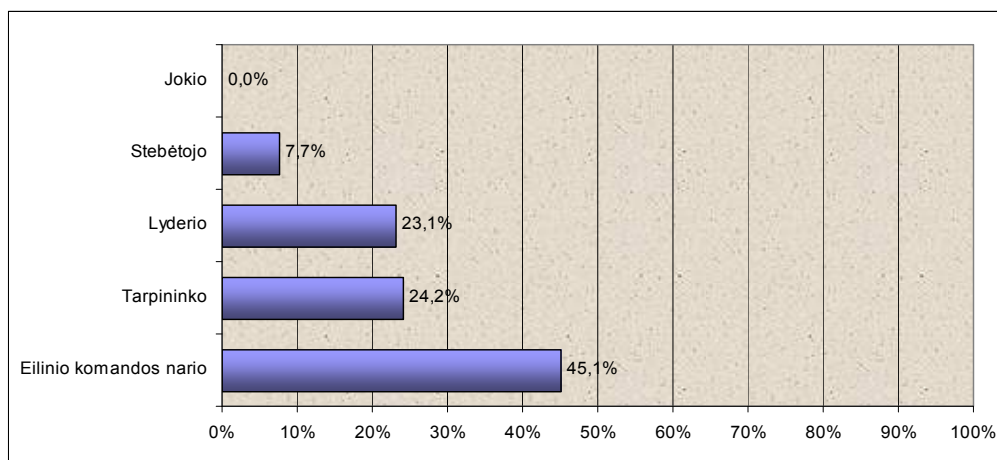
Dauguma respondentų, linkę prisiimti vidutinę atsakomybės dalį, todėl galime teigti, jog dirbant komandoje, dažniausiai visa komanda, o ne individualus asmuo, linkusi atsakyti už gautus rezultatus (žr. 15 pav.).



15 pav. Atsakomybės dalis, tenkanti asmeniui, dirbant komandoje

Kiekviena asmenybė priklauso tam tikram elgsenos modeliui. Komandos nariai turi skirtingas mąstymo, elgsenos, bendravimo manieras, kurias dirbant komandoje labai svarbu suderinti. Kiekvienas komandos narys atlieka tam tikrą vaidmenį, kurį susiejus su kitais komandos narių vaidmenimis būtų sukurama stipri komanda, galinti užtikrinti tikslingą darbą bei gerus rezultatus. Žmogaus vieta komandoje yra labai svarbi. Kaip teigia, garsus mokslininkas Belbinas, atidžiai išstudijavęs komandos narių vaidmenis, kiekvienas narys atranda savo vietą, kartais prisiskirdamas sau ne po vieną, o po kelis vaidmenis (<http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>). Dėl šios priežasties buvo svarbu išanalizuoti, kokius vaidmenis atlieka tiriamųjų mokyklų pedagogai, dirbdami komandose. Apklaustos metu paaiškėjo, jog beveik pusė respondentų yra eiliniai komandos nariai (45,1 proc.). Šie apklaustieji vykdo jiems paskirtus darbus, per daug nereiškia savo nuomonės bei atlieka bendradarbiavimo funkcijas. 24,2 proc. pedagogų teigė, jog jie dažniausiai yra tarpininkai. Tai asmenys, kuriuos galima vadinti tam tikrais koordinatoriais. Jie rūpinasi komandos reikalais, atstovauja savo ir kitų interesus, sumaniai panaudoja grupinį darbą. 23,1 proc. apklaustųjų pareiškė, jog komandoje jie būna lyderiais. Šie komandos nariai priima didžiąją dalį atsakomybės, priima vadovavimo funkcijas ir priima iššūkius, tenkančius komandai, patraukia ir suvienija žmones. Tai yra dominuojanti, entuziastinga asmenybė (Barvydienė, Kasiulis, 2005, p. 84). 7,7 proc. respondentų teigė, kad jie yra stebėtojai. Juos sunku pastebėti, dirba lėtai, neįkvepiančiai, tačiau įžvalgiai bei objektyviai.

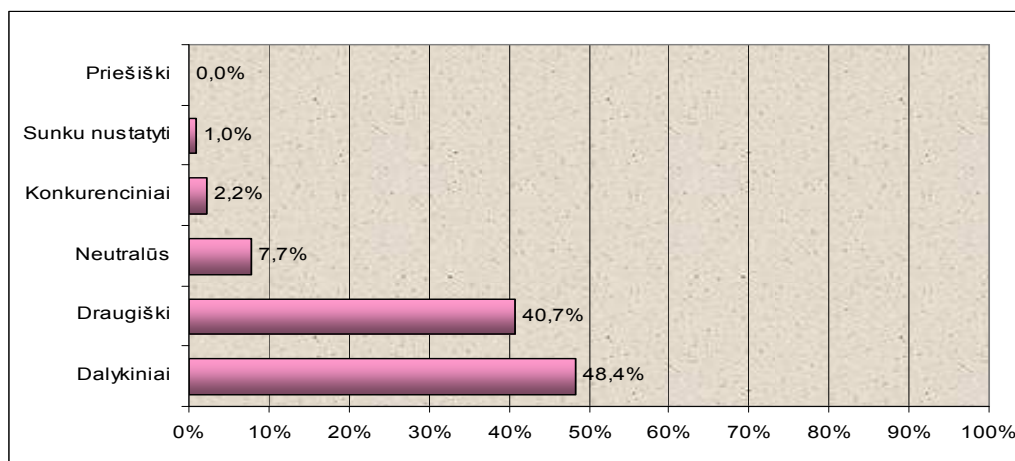
Apibendrinus rezultatus, galime teigti, jog visi asmenys, dalyvaujantys komandinėje veikloje, atlieka tam tikrus, sau priimtinius vaidmenis. Todėl kiekvienas narys turi atrasti save ir prisiderinti prie kitų komandos narių, norint užtikrinti produktyvų darbą (žr. 16 pav.).



16 pav. Komandoje atliekami vaidmenys

Dirbant komandoje labai svarbus aspektas yra psichologinis klimatas, vyraujantis tarp kolegų. Tai atspindi žmogaus psichologinę savijautą, susidariusią tarpasmeniniuose ir dalykiniuose santykiuose bei atskleidžia komandos būseną (Jucevičienė, 1996, p. 81). Dar vienas labai svarbus veiksnys, užtikrinantis teigiamą komandos atmosferą – suderinamumo, sutelktumo jausmas. Tai žmones komandoje laikančių ir jų tarpusavio ryšius atspindinti jėga, daranti poveikį visiems grupės nariams, susijusi su teigiamais komandos narių jausmais, kuriuos jie puoselėja vieni kitiems (Barvydienė, Kasiulis, 2005, p. 88). Todėl produktyvus ir rezultatyvus darbas gali būti pasiektas tuomet, kai komandoje egzistuoja draugiški bei pozityvūs santykiai. Atlikus apklausą, paaiškėjo, kad beveik pusė tyrime dalyvavusių asmenų su kitais kolegomis sieja dalykiniai santykiai (48,4 proc.). Beveik tiek pat tvirtino, jog dirbant komandoje, jie elgiasi draugiškai (40,7 proc.). Mažesnę dalis pedagogų tvirtino, kad jie bendrauja neutraliai (7,7 proc.). Nedaugelis apklaustųjų nurodė, jog juos sieja konkurenciniai santykiai (2,2 proc.).

Tai leidžia daryti išvadą, jog dauguma pedagogų dirbdami komandoje bendrauja gana pozityviai. Didelę dalį apklaustųjų sieja draugiški ir dalykiniai santykiai. Tokius tarpusavio santykius gali lemti kelios priežastys: 1) pedagogai bendraudami su vaikais, turi būti draugiški bei reikšti pasitikėjimą jais. Santykiai su vaikais negali būti priešiški ar agresyvūs. Dėl šios priežasties pedagogai yra įpratę elgtis korektiškai, dalykiškai ir atsakingai. 2) pedagogai yra geri psichologai, kurie labiau negu kitų specialybių asmenys turi valdyti savo neigiamas emocijas ir jausmus, nes dirba su psichologiškai jautriomis, dar nesusiformavusiomis asmenybėmis. Todėl pedagogai, dirbdami komandinį darbą, puikiai suderina ir puoselėja santykius su kitais kolegomis (žr. 17 pav.).



17 pav. Tarpusavio santykiai su kolegomis dirbant komandinį darbą

Kiekvienas asmuo pasižymi tam tikromis charakterio savybėmis bei ypatybėmis, turi skirtingą elgsenos modelį bei įvairius interesus. Dirbant komandinį darbą ar bendradarbiaujant, asmeniui būdingos savybės dažnai pasireiškia skirtingai: jos išryškėja arba susilpnėja. Dėl šios priežasties, apklausos metu buvo svarbu išsiaiškinti, kokią įtaką komandinis darbas turi tyrime dalyvavusių pedagogų tam tikroms charakterio savybėms bei ypatybėms. Šiuo atveju, kaip 14 ir 16 klausimuose, buvo sudaryta požymių intensyvumą nurodanti 9 lentelė, kuri tiksliau padėjo išsiaiškinti pedagogų požiūrį šiuo klausimu. Buvo pateikti šeši teiginiai, paprašant įvertinti kiekvieną iš jų bei priskirti labiausiai jiems tinkamą požymį. Siekiant išsiaiškinti didžiausią komandinio darbo įtaką nurodytoms savybėms, buvo sumuojamos „turi labai didelę įtaką“ bei „turi didelę įtaką“ procentinės išraiškos.

Pirmoji „asmens vystymosi ir tobulėjimo“ savybė respondentų buvo įvertinta gana skeptiškai. Dauguma iš jų teigė, kad komandinis darbas šiai savybei neturi didelės įtakos (57,1 proc.). Perpus mažiau apklaustųjų tvirtino, kad komandinė veikla asmens vystymosi ir tobulėjimo ypatybei turi didelę įtaką (23,1 proc.). Nedaug pedagogų nurodė, kad komandinis darbas jų tobulėjimui ir vystymuisi turi labai didelę įtaką (18,7 proc.). Todėl sudėjus šiuos du rezultatus, matome, kad tik 41,8 proc. visų pedagogų yra įsitikinę teigiama komandinės veiklos įtaka šiai asmens savybei.

Antroji „individualumo“ savybė buvo įvertinta panašiai kaip ir anksčiau įvardinta savybė. 42,9 proc. respondentų teigė, jog komandinis darbas individualumui didelės įtakos neturi. 30,8 proc. respondentų buvo įsitikinę, kad komandinė veikla turi didelę įtaką asmens individualybei. Šiek tiek mažiau respondentų tvirtino, jog komandinis darbas turi labai didelę įtaką šiai asmens ypatybei (24,2 proc.). Apibendrinus rezultatus, galime pastebėti, jog 55,0 proc. pedagogų mano, kad komandinė veikla yra pakankamai svarbi individualumo atžvilgiu.

Komandinio darbo įtaka kolektyviškumo atžvilgiu, didžiaja dauguma susiskirstė į dvi dalis. 50,5 proc. respondentų nurodė, kad komandinė veikla turi didelę įtaką jų kolektyviškumui. 48,4 proc.

apklaustųjų tvirtino, kad komandinis darbas turi labai didelę įtaką šiai asmens savybei. Sudėję šiuos respondentų atsakymus, matome jog 98,9 proc. visų pedagogų yra įsitikinę komandinės veiklos įtaka kolektyviškumo atžvilgiu. Asmuo, dirbdamas komandoje, bendrauja su kitais nariais, dalijasi mintimis, darbais ir vykdo bendrą veiklą. Tokiu būdu jo kolektyviškumo samprata plečiasi ir tobulėja.

Tyrimo metu buvo svarbu sužinoti, kokią reikšmę komandinis darbas turi lyderiavimo pozicijai, kaip asmuo sugeba vadovauti dirbdamas komandinėje veikloje. Susumavus rezultatus, paaiškėjo, jog komandinis darbas lyderiavimui turi pakankamai didelę svarbą. Net 48,4 proc. respondentų tvirtino, kad bendradarbiavimas lyderio pozicijoms turi labai didelę įtaką. Beveik tiek pat pedagogų tvirtino, kad tai turi didelę įtaką (46,2 proc.). Matome, jog 94,6 proc. apklaustų asmenų tiki komandinės veiklos įtaka lyderiavimui. Taigi galime teigti, kad tai yra puiki galimybė pasireikšti lyderio pozicijoms, vadovauti komandos nariams, rūpintis aktyviu komandos darbu, telkti narius, iškelti komandos tikslus ir t.t.

Komandinio darbo įtaka saviraiškos atžvilgiu, nebuvo vertinama labai pozityviai. Atsakymai pasiskirstė įvairiai. Tačiau sudėjus rezultatus paaiškėjo, kad 53,9 proc. pedagogų tiki komandinio darbo įtaka saviraiškai. Remiantis šiais rezultatais, galime tvirtinti, jog komandinio darbo reikšmę saviraiškos atžvilgiu, dauguma respondentų supranta nevienareikšmiškai. Dėl šios priežasties negalima tvirtinti, jog tai yra visiems vienodai labai svarbus veiksnys, kadangi yra nemažai tokių, kurie mano priešingai.

Komandinio darbo įtaka paskutiniosios savybės atžvilgiu buvo įvertinta gana aiškiai. 46,2 proc. respondentų tvirtino, jog komandinė veikla pasyvumui turi didelę įtaką. Panašus skaičius buvo teigusių, kad bendras darbas šiai asmens ypatybei turi labai didelę įtaką (34,1 proc.). Atlikus rezultatų analizę, matome, jog 80,3 proc. respondentų yra įsitikinę komandinio darbo svarba pasyvumo atžvilgiu. Tai lemia keletas priežasčių: 1) dirbant kartu su kitais kolegomis sumažėja asmeniui tenkančios atsakomybės dalis. 2) motyvacijos nuvertėjimas ir t.t.

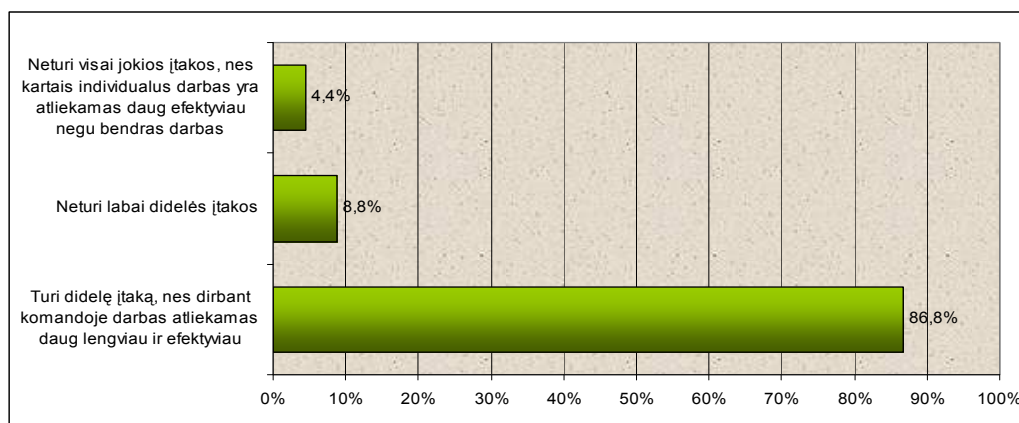
Atlikus rezultatų analizę, paaiškėjo, jog komandinis darbas turi nevienodą įtaką nurodytoms asmens savybėms bei ypatybėms. Didžiulį poveikį, respondentų nuomone, komandinė veikla turi kolektyviškumui, lyderiavimui bei pasyvumui. Komandinis darbas sudaro idealias sąlygas dirbti kartu, dalintis mintimis, pasiūlymais bei patirtimi. Dirbant komandoje, puikiai vystomos bendradarbiavimo, kolektyviškumo savybės. Įdomi situacija susiklostė su kitomis dvejomis savybėmis – lyderiavimu bei pasyvumu. Šios dvi ypatybės yra visiškos priešingybės, tačiau pedagogų įvardintos beveik vienodai svarbios. Galime daryti prielaidą, jog tokia situacija susiklostė dėl keletos priežasčių: dirbant komandinį darbą yra puiki galimybė tiek vadovauti, priimti naujus iššūkius, produktyviai dirbti, tiek veikti neryžtingai, neįkvepiančiai ir lėtai. Kaip jau buvo minėta, komandoje egzistuoja skirtingi vaidmenys, kurių dėka, galima pasirinkti sau tinkamą poziciją. Todėl tampa aišku, jog respondentai tyrimo metu, pasirinko ir įvertino sau svarbiausias savybes bei komandinio darbo įtaką joms (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Komandinio darbo įtaka asmens savybėms bei ypatybėms

	Savybės/ypatybės	Turi labai didelę įtaką 1	Turi didelę įtaką 2	Neturi didelės įtakos 3	Neturi visai jokios įtakos 4
1.	Asmens vystymosi, tobulėjimo	18.7 %	23.1 %	57.1 %	1.1 %
2.	Individualumo	24.2 %	30.8 %	42.9 %	2.2 %
3.	Kolektyviškumo	48.4 %	50.5 %	1.1 %	0.0 %
4.	Lyderiavimo	46.2 %	48.4 %	4.4 %	1.1 %
5.	Saviraiškos	16.5 %	37.4 %	42.9 %	3.3 %
6.	Pasyvumo	34.1 %	46.2 %	18.7 %	1.1 %

Daugelyje mokslinės literatūros šaltinių komandinė veikla apibūdinama kaip produktyvi ir veiksminga darbo priemonė, pasižyminti stipria tarpusavio priklausomybe bei vyraujančiais komandiniais tikslais (Savanevičienė, Šilingienė, 2005, p. 55). Dėl šios priežasties buvo svarbu išanalizuoti, ką mano tyrime dalyvavę pedagogai, apie komandinės veiklos įtaką darbo veiksmingumui. Didžioji dalis respondentų teigė, jog komandinis darbas turi didelę įtaką, nes dirbant komandoje darbas atliekamas daug lengviau ir efektyviau (86,8 proc.). Nedidelis skaičius apklaustųjų tvirtino, kad tai neturi labai didelės įtakos (8,8 proc.). Keletas pedagogų nurodė, kad komandinis darbas neturi visai jokios įtakos, nes kartais individualus darbas yra atliekamas daug efektyviau negu bendras darbas (4,4 proc.).

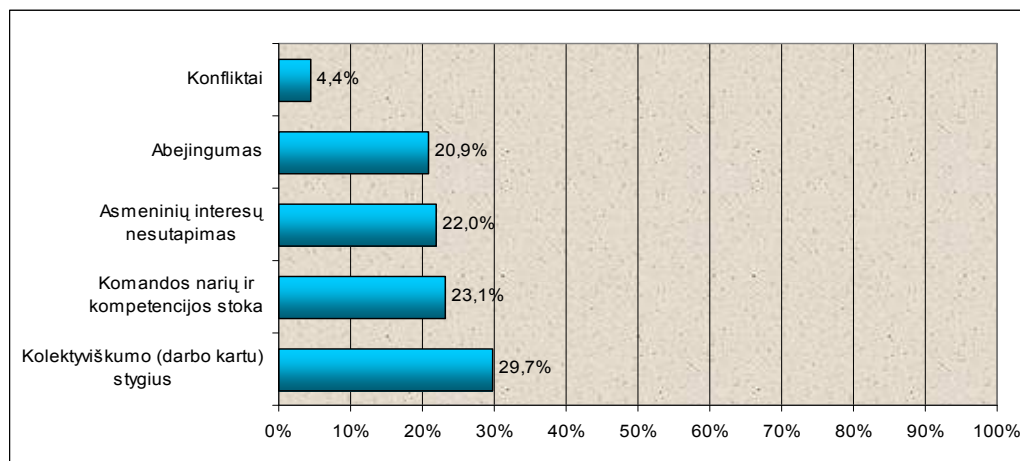
Remiantis tyrimo rezultatais, galime teigti, kad komandinės veiklos įtaka darbo veiksmingumui buvo įvertinta labai pozityviai. Tai reiškia, jog daugelis pedagogų, yra įsitikinę komandinio darbo nauda ir produktyvumu. Tai leidžia daryti išvadą, kad komandinė veikla pedagogų darbo praktikoje yra dažnai naudojamas metodas (žr. 18 pav.).



18 pav. Komandinės veiklos įtaka darbo veiksmingumui

Atliekant tam tikrą veiklą, dažnai patiriama įvairių nesėkmių ar atsiranda kliūčių, kurios trikdo numatytos darbo eigos procesą. Todėl buvo svarbu išnagrinėti, su kokiais sunkumais pedagogai susiduria dirbdami komandoje. Gauti rezultatai pasiskirstė taip: 29,7 proc. respondentų jaučia kolektyviškumo stygių. Galima daryti prielaidą, jog egzistuoja bendradarbiavimo stoka, kai kurie pedagogai labiau linkę dirbti individualiai, negu dalintis mintimis bei patirtimi su kolegomis. 23,1 proc. apklaustųjų skundėsi komandos narių ir kompetencijos stoka. Tai reiškia, kad ne visi pedagogai turi įgūdžių bei patirties dirbti komandoje. Dėl šios priežasties komandoje iškyla tam tikrų sunkumų bei atsiranda problemų. 22,0 proc. pedagogų nurodė, jog jų komandą kamuoja asmeninių interesų nesutapimas. Daugumos žmonių charakterio savybės bei ypatybės dažnai skiriasi. Kiekviena amenybė pasižymi savitu elgsenos bei bendravimo modeliu. Todėl dirbant komandinį darbą, labai svarbu sugebėti prisiderinti prie kitų komandos narių bei rasti bendrą kalbą. Dalyvaujant komandinėje veikloje labai svarbu yra darna bei sutelktumas. Tik esant tokioms sąlygoms darbas bus atliekamas efektyviai bei produktyviai. 20,9 proc. respondentų teigė, kad jų komandoje vyrauja abejingumas. Dirbdami komandinį darbą asmenys dažnai jaučia mažiau atsakomybės negu tą patį darbą dirbtų individualiai. Dėl šios priežasties, jie neįsigilina į komandos tikslus, uždavinius bei procesą ir tampa abejingi visam komandos darbui bei būsimiems rezultatams. 4,4 proc. tvirtino, jog jų komandoje egzistuoja konfliktų. Bendradarbiaujant, ar dirbant kitą darbą susiduriama su konfliktais, kurių metu susiduria skirtingi, arba priešingi dviejų šalių interesai, požiūriai, pozicijos ir siekiai (Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 155).

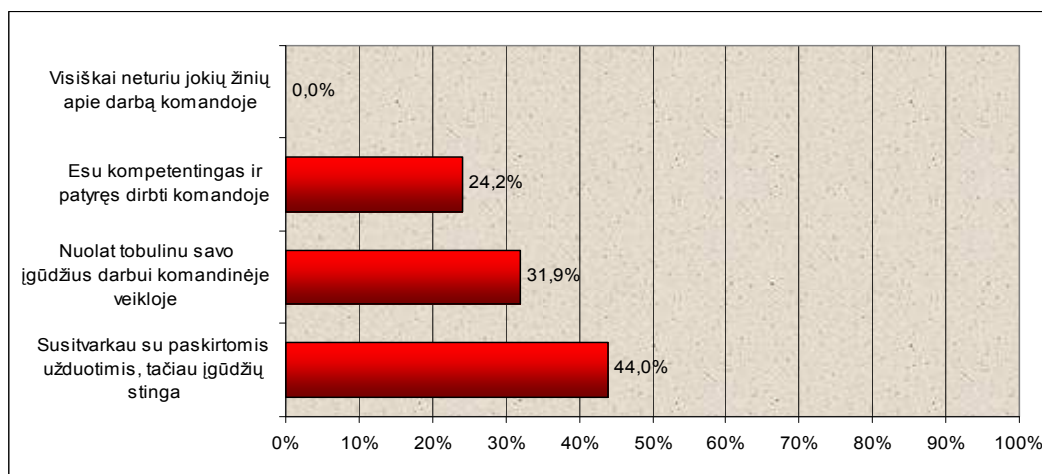
Dauguma rezultatų pasiskirstė gana tolygiai, nedideliu skirtumu. Tai reiškia, jog apklausoje dalyvavusių pedagogų komandose vyrauja daugybė neišspręstų sunkumų bei problemų. Todėl galime daryti prielaidą, kad komandinė veikla nėra labai tobula, ją reikia nuolat vystyti, plėtoti bei teikti žinių apie komandinio darbo subtilybes (žr. 19 pav.).



19 pav. Sunkumai, su kuriais susiduriama dirbant komandoje

Įvardijus problemas, trukdančias sklandų komandos darbą, buvo svarbu išsiaiškinti, kaip patys pedagogai vertina savo sugebėjimus bei įgūdžius dirbti komandoje. Beveik pusė apklaustųjų tvirtino, jog jie susitvarko su paskirtomis užduotimis, tačiau įgūdžių stinga (44,0 proc.). Matome, kad nors respondentai ir pozityviai vertina savo sugebėjimus dirbti komandoje, tačiau pripažįsta, jog turi tam tikrų spragų. Nemažai respondentų teigė, kad jie nuolat tobulina savo įgūdžius darbui komandinėje veikloje (31,9 proc.). Pedagogai gilindami savo žinias, tobulina ne tik savo paties įgūdžius bei sugebėjimus, bet ir gerina komandinės veiklos kokybę bei rezultatus. Šiek tiek mažiau pedagogų teigė, jog yra pakankamai kompetetingi ir patyrę dirbti komandoje (24,2 proc.). Tai reiškia, jog ši dalis respondentų yra pakankamai užtikrinti savo sugebėjimais bei žiniomis dirbant komandoje. Galima daryti prielaidą, kad tai yra pedagogai, turintys ilgametę patirtį dalyvaujant komandinėje veikloje.

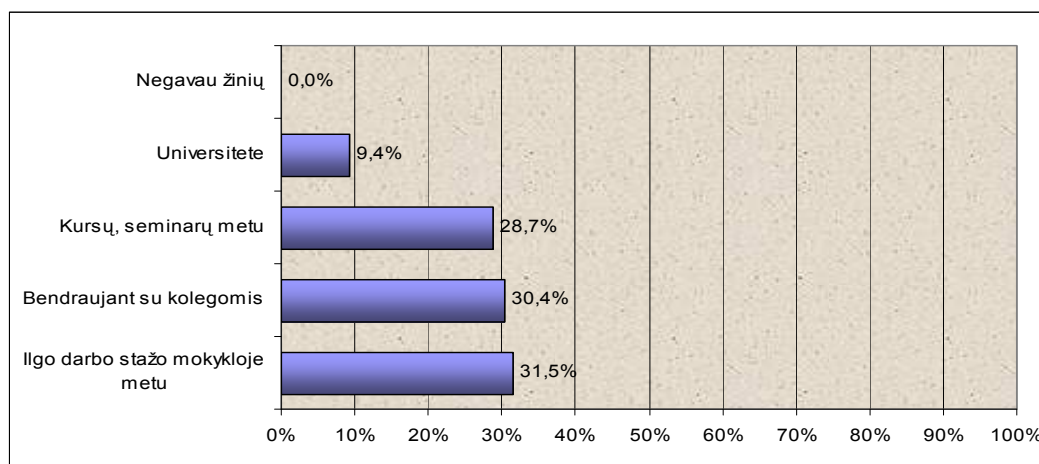
Atlikus rezultatų analizę, paaiškėjo, jog dauguma apklaustų respondentų, jaučia įgūdžių bei sugebėjimų stoką dirbant komandoje, todėl juos nuolat tobulina ir stengiasi įgyti žinių. Tik nedaugelis patvirtino, jog jie puikiai išmano komandinio darbo subtilybes. Todėl galime daryti išvadą, jog pedagogams reikia tam tikrų profesionalių žinių, kurios padėtų įgyti daugiau patyrimo bei išmanymo komandinės veiklos srityje (žr. 20 pav.).



20 pav. Pedagogų savo sugebėjimų ir įgūdžių vertinimas dirbant komandoje

Respondentų paklausus, kur jie gavo žinių, reikalingų dirbant komandoje, dauguma atsakymų pasiskirtė gana tolygiai: 31,5 proc. pedagogų teigė, jog jie patirties įgijo ilgo darbo stažo mokykloje metu. 30,4 proc. apklaustųjų tvirtino, kad žinių, reikalingų dirbant komandoje gavo bendraujant su kolegomis. Tai reiškia, jog jiems padėjo kitų kolegų patirtis, patarimai bei pagalba komandinės veiklos atžvilgiu. 28,7 proc. pedagogų nurodė, kad patirties bendradarbiauti jie išmoko kursų bei seminarų metu. Nedidelis skaičius respondentų, t.y., 9,4 proc., pažymėjo, kad patyrimo pasisėmė universitete.

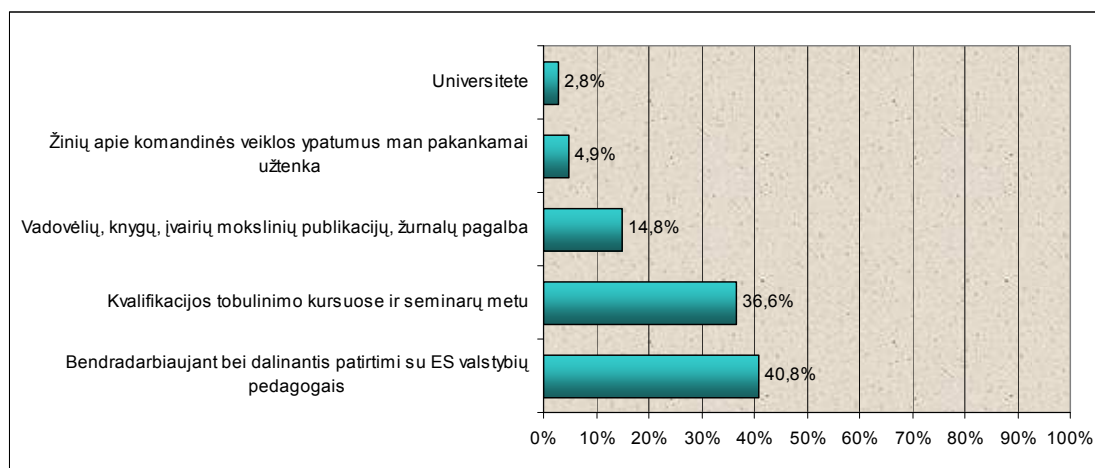
Apklausa parodė, jog pedagogai žinių gavo įvairių būdų keliu. Tačiau galime pastebėti, kad daugiausia patirties jie įgijo savarankiškai – bendraudami su kolegomis, ar daugelį metų dirbdami mokykloje. Tik maža dalis apklaustųjų teigė, jog specialių žinių įgijo universitete. Todėl galime daryti prielaidą, jog aukštosios mokyklos nepakankamai supažindina studentus su komandinės veiklos specifika, daugiau dėmesio skiria teorinėms, ne praktinėms užduotims. Dėl šios priežasties, jauniems pedagogams dažnai trūksta žinių, kaip reikia elgtis ir bendrauti su vaikais bei bendradarbiaujant su kolegomis (21 pav).



21 pav. Būdai, kuriais pedagogai gavo žinių, reikalingų dirbant komandoje

Išsiaiškinus būdus, kuriais pedagogai gavo žinių, reikalingų dirbant komandoje, buvo tikslinga sužinoti, kur jie norėtų įgyti papildomai patirties ar patobulinti savo įgūdžius bei sugebėjimus. Beveik pusė, tyrime dalyvavusių pedagogų, teigė, jog apie komandinės veiklos ypatumus jie norėtų sužinoti bendradarbiaujant bei dalinantis patirtimi su Europos Sąjungos valstybių pedagogais (40,8 proc.). Matome, jog daugelį pedagogų vilioja kitų šalių komandinio darbo patirtis bei specifika. Panašus skaičius respondentų tvirtino, kad patirties pasisemti norėtų kvalifikacijos tobulinimo kursuose ir seminarų metu (36,6 proc.). Galime daryti prielaidą, jog nemažai pedagogų pozityviai vertina įvairių seminarų veiklą. Todėl galima daryti išvadą, jog toks informavimo būdas yra pakankamai naudingas. Kiti pedagogai tvirtino, jog sužinoti apie komandinės veiklos subtilybes jiems padėtų vadovėliai, knygos, įvairios mokslinės publikacijos, žurnalai (14,8 proc.). Apie komandinės veiklos ypatumus yra išleista nemažai mokslinės literatūros tiek lietuvių, tiek užsienio kalbomis. Todėl galima teigti, jog šis informavimo šaltinis turi būti prieinamas kiekvienam pedagogui. Nedidelė dalis respondentų nurodė, kad žinių apie komandinės veiklos ypatumus jiems pakankamai užtenka (4,9 proc.). Šių pedagogų pasirinkimą, kaip jau buvo minėta, galėjo įtakoti ilgametė patirtis komandinėje veikloje. Keletas apklaustųjų teigė, jog patirties norėtų įgyti universitete (2,8 proc.). Galime pastebėti, jog asmenų norinčių pasisemti patirties šioje švietimo įstaigoje yra labai nedaug.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galime teigti, kad labiausiai priimtini tobulinimosi būdai pedagogams yra bendradarbiavimas su ES valstybių pedagogais bei įvairūs kvalifikacijos tobulinimo kursai bei seminarai. Galime teigti, jog tokį pedagogų pasirinkimą lėmė įvairios priežastys: 1) galimybė pažinti ir pamatyti savo kolegų darbo specifiką, kaip komandinis darbas vystomas kitose šalyse, pasidalinti patirtimi 2) naujovių trauka 3) praktinių ir naudingų žinių įgyjimas. (žr. 22 pav.).



22 pav. Būdai, kuriais pedagogai norėtų įgyti žinių apie komandinės veiklos ypatumus

Išanalizavus tyrimo rezultatus, pastebėta, kad komandinis darbas švietimo įstaigose yra dažnai naudojamas. Todėl galima teigti, jog jis yra pakankamai aktualus, perspektyvus bei turi plėtros galimybių. Tai rodo, šiose mokslo įstaigose dirbančių pedagogų nuomonė, o ji komandinės veiklos atžvilgiu yra pakankamai pozityvi. Dauguma iš jų pripažįsta, jog komandinių įgūdžių vis dar trūksta, tačiau patvirtina, jog mielai patobulintų savo žinias. Dauguma pedagogų sutinka su komandinio darbo nauda bei rezultatų produktyvumu, todėl dažnai taiko bendradarbiavimo metodą. Tačiau būtina pastebėti, jog dauguma pedagogų komandinėje veikloje dalyvauja vadovo skatinami ar liepiami. Dėl šios priežasties galime teigti, jog komandinė veikla Lietuvos švietimo sistemoje nėra labai išvystyta bei turi plačias plėtros galimybes.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, užsienio šalių patirtį bei atlikus tyrimą buvo nustatyta, jog komandinė veikla yra pagrįsta sąmoningu narių bendradarbiavimu, bei bendrų tikslų siekimu. Paaiškėjo, kad dirbant komandoje pagerėja darbo kokybė, sumažėja laiko sąnaudos bei pasiekiami aukštesni rezultatai, negu tą patį darbą atliktų individualūs asmenys.

2. Išnagrinėti komandų ir darbo grupių tarpusavio skirtumai. Nustatyta, jog komanda labiau remiasi kolektyvinio darbo principu ir visų narių įtraukimu į organizuojamą veiklą, o grupės veikloje labiau pastebima individualizmo bei asmeninės atsakomybės bei asmeninių rezultatų įtaka.

3. Atlikta komandos formavimosi proceso analizė. Paaiškėjo, jog norint pasiekti produktyvių bei kokybiškų rezultatų, komanda turi pereiti tam tikras vystymosi stadijas. Komanda turi būti tinkamai suformuota, jos nariai turi pažinti vienas kitą. Nustatyta, jog darbas komandoje skatina narių vieningumą, sutelktumą bei produktyvią veiklą.

4. Išanalizuota komandinės veiklos įtaka švietimo organizacijoms. Paaiškėjo, jog komandinis darbas padidina ugdymo kokybę, skatina pedagogų profesinį augimą bei sumažina laiko sąnaudas. Dėl šios priežasties kyla mokyklos autoritetas, ugdymo bei švietimo kokybė vaikų, tėvų bei kitų mokyklų atžvilgiu.

5. Išnagrinėjus komandos narių vaidmenis, paaiškėjo, jog vaidmuo – tai tam tikras žmogaus elgsenos pobūdis, kurį jis įprasmina bendraudamas su kitais komandos nariais. Nustatyta, jog komandos formavimui labai svarbūs narių vaidmenys, kadangi tam tikrose situacijose jie gali kompensuoti vadovo sugebėjimų bei profesionalumo trūkumus.

6. Išanalizuotos psichologinės ypatybės dirbant komandoje. Nustatyta, jog būtina sąlyga produktyviam komandos darbui, yra palankus psichologinis klimatas. Norint, kad komanda būtų tvirta ir stipri, reikia siekti darnos, vieningumo bei suderinamumo. Kita, veiksmingo komandinio darbo sąlyga - stipri organizacinė kultūra. Tik esant stiprioms vertybėms, palankiai bendravimo formai bei požiūriams, komandoje vyraus pozityvi nuotaika, bei teigiama atmosfera.

7. Paaiškėjo, jog vykdant komandinį darbą, labai svarbu – komandos sudėtis bei narių atranka, kadangi nuo šių dviejų veiksnių priklauso organizuojamos veiklos rezultatai bei produktyvumas. Buvo nustatyta, jog vykdant atranką, labai svarbu komandos narių žinios, kvalifikacija, patirtis, motyvacija, noras tobulėti bei daryti pokyčius.

8. Išnagrinėta Europos šalių komandinio darbo patirtis. Paaiškėjo, jog komandinės veiklos įtaka Vakarų ir Rytų Europoje yra skirtinga. Vakarų ir Šiaurės valstybės šiuo atžvilgiu yra gerokai pažengusios už Rytų Europos šalis. Nustatyta, jog komandinis darbas ES šalyse yra arba tampa populiarus dėl keletos

priežasčių: darbas komandose skatina pažangą bei produktyvumą, sukuriama sinergija, kurios metu padidėja darbo našumas, stiprėja tarpusavio ryšiai, pasitikėjimas komandos nariais.

9. Išanalizavus tyrimo rezultatus, tapo aišku, jog respondentai gana aktyviai dalyvauja komandinėje veikloje bei turi nemažai patirties komandinio darbo atžvilgiu. Galima teigti, jog tokį aktyvų pedagogų dalyvavimą komandinėje veikloje lemia keletas priežasčių: laiko sąnaudos, įdomus, kūrybingas darbas, bendri interesai, pasitikėjimas vienas kitu, galimybė dalintis patirtimi bei kolegialumo jausmas.

10. Tyrimo rezultatai parodė, kad nagrinėjamosiose mokyklose daugiausia veikia formalios, specialiai organizuotos komandos. Tokią komandų veiklos specifiką lemia tai, jog švietimo organizacijos yra viešosios institucijos. Dėl šios priežasties komandų oficialumas ir organizuotumas yra glaudžiai susijęs su nagrinėjamų įstaigų darbo pobūdžiu bei veikla.

11. Paaiškėjo, jog didelis žmonių skaičius nelemia geros komandos darbo. Esant per daug žmonių, iškyla tam tikrų problemų: tampa sudėtingesnis informacijos perdavimas, sumažėja komandos koncentruotumas bei narių motyvacija. Nustatyta, jog idealią komandos sudėtį sudaro nuo 2 iki 5 žmonių. Komandos nariai geriau supranta vienas kitą, tampa aktyvesnis bendravimo lygis ir kokybiškesni rezultatai.

12. Tyrimo rezultatai parodė, jog daugumoje mokyklų komandų inicijavimo bei kūrimo procese vadovai ir darbuotojai dalyvauja kartu. Išsamiau panagrinėjus rezultatus, paaiškėjo, jog didesnė atsakomybės dalis šiame procese vis dėlto tenka vadovui, kadangi būtent jis sutelkia narius darbui, yra komandos lyderis bei nurodo darbuotojams veiklos kryptį.

13. Nustatyta, jog dauguma mokyklos vadovų turi pakankamai žinių, patirties bei sugebėjimų dirbti komandinėje veikloje. Jie gerai atlieka vadybinę ugdomosios veiklos funkciją bei užtikrina aukštą mokymosi proceso kokybę. Tik stiprus vadovas sugeba pasiekti kokybiškų rezultatų bei įgyvendinti numatytus tikslus.

14. Paaiškėjo, kad dauguma vadovų savo mokyklose skatina bendradarbiavimą. Tai rodo, kad jie plėtoja komandinės veiklos formą švietimo įstaigose. Siekiant tiksliau išnagrinėti vadovo įtaką komandinio darbo produktyvumui, buvo nuspręsta išsiaiškinti, kokie vadovo paskatinimai padeda sukurti didesnę darbo našumą. Nustatyta, jog didžioji dalis pedagogų mano, jog piniginės išmokos yra tinkamiausias būdas darbo kokybei didinti.

15. Tyrimas parodė, jog dauguma respondentų komandose dirba ne savo noru. Motyvai, lemiantys jų dalyvavimą komandinėje veikloje, yra sąlyginai priverstinio pobūdžio, susiję su būtinybės, saugumo bei atsakomybės principais. Paaiškėjo, jog dauguma pedagogų dirbdami komandoje, prisiima vidutinę atsakomybės dalį, atlieka eilinio komandos nario vaidmenį bei nėra linkę vadovauti. Tai rodo, jog tiriamosiose mokyklose trūksta darbuotojų motyvacijos bei teigiamo nusiteikimo dirbti komandoje, nors

daugelis iš jų pripažįsta komandinio darbo naudą bei teigiamą įtaką darbo rezultatams, teigdami, jog toks veiklos pobūdis turi didelį veiksmingumą.

16. Paaiškėjo, jog dauguma respondentų jaučia igūdžių bei sugebėjimų stoką, todėl nuolat juos tobulina bei stengiasi įgyti žinių. Tai daro įvairiais būdais: patirtis, įgyta ilgo darbo stažo mokykloje metu, bendraujant su kolegomis, įvairių kursų ir seminarų metu. Didelė dalis pedagogų nurodė, kad specialių žinių įgyti norėtų bendradarbiaujant bei dalinantis patirtimi su ES valstybių pedagogais.

17. Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog komandinis darbas švietimo įstaigose yra dažnai naudojamas. Daugelis respondentų yra pozityviai nusiteikę komandinio darbo atžvilgiu bei teigiamai vertina bendradarbiavimą su kolegomis. Jis yra pakankamai perspektyvus, aktualus šiandieninėje mokyklos bendruomenėje bei turi didelių plėtros galimybių.

SIŪLYMAI

1. Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima siūlyti, jog švietimo organizacijų vadovai, formuodami komandas turėtų skirti daugiau dėmesio savanoriškam narių dalyvavimui komandinėje veikloje. Darbas komandoje nariams turėtų būti malonia pareiga ar veikla, o ne prievole. Dėl šios priežasties vadovai turi skatinti darbuotojų motyvaciją bei akcentuoti komandinio darbo privalumus, nes nuo to priklauso komandos produktyvumo lygis. Vadovai turėtų imtis atitinkamų priemonių, didinančių komandos narių motyvaciją. Jie neturėtų pamiršti atlygio darbuotojams už dalyvavimą komandinėje veikloje, nes tai yra veiksminga skatinamoji priemonė, pvz., piniginis priedas.

2. Vadovai turėtų stengtis tinkamai suformuoti komandą bei paskirstyti vaidmenis komandos nariams, nes tik tinkamai subūrus komandą, veikla bus produktyvi, darbo procesas vyks sklandžiai, o laukiami rezultatai, atitiks lūkesčius.

3. Vykdam komandinę veiklą, labai svarbus vadovo vaidmuo, jo sugebėjimai, profesionalumas bei įgūdžiai dirbant komandoje. Tyrimo metu paaiškėjo, jog kai kuriems vadovams šių įgūdžių stinga. Dėl šios priežasties, vadovams būtina nuolat tobulinti savo žinias įvairiuose kursuose, seminaruose, domėtis užsienio šalių patirtimi. Gauta medžiaga bei žiniomis jie turėtų pasidalinti su visa komanda, jai atsiskaityti.

4. Vadovai bei komandos nariai turėtų bendrauti su akademine visuomene, ypatingai atkreipti dėmesį į komandinės veiklos tema rašomus mokslinius straipsnius, disertacijas, magistrinius darbus bei kitokią literatūrą.

5. Kiekvienoje savivaldybėje švietimo skyriuje turėtų būti organizuojami pasitarimai, konferencijos, seminarai pedagogams dėl komandinės veiklos pritaikymo švietimo įstaigose bei produktyvaus darbo komandinės veiklos atžvilgiu.

6. Atlikus rezultatų analizę, galime teigti, jog komandinis darbas švietimo įstaigose yra gana pozityviai vertinamas, perspektyvus bei turi dideles plėtros galimybes. Tai rodo tyrime dalyvavusių pedagogų nuomonė bei požiūris į komandinę veiklą, kuris yra teigiamas šiuo atžvilgiu. Didelė dalis respondentų pripažįsta kolegialumo principo naudą, todėl mokyklų vadovai turėtų stengtis nuolat skatinti komandinę veiklą mokykloje, tobulinti komandos narių žinias bei įgūdžius, supažindinti su visais komandinio darbo privalumais bei nuolat taikyti bei plėtoti šį darbo metodą savo švietimo įstaigose.

LITERATŪRA

1. **Bagdonas E., Bagdonienė L.** Administravimo principai: vadovėlis. - Kaunas: Technologija, 2000. – ISBN - 9986138140
2. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – ISBN - 9789955124313
3. **Baršauskienė V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė B.** Komunikacija: teorija ir praktika: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2007. – ISBN – 9955099038
4. **Barvydienė V., Kasiulis J.** Vadovavimo psichologija: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2005. – ISBN - 9955090782
5. **Belbin Mrdt.** Belbin team role theory. <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8> [žiūrėta 2009 08 31]
6. **Belker L. B., Topchik G. S.** Vadovavimas: pirmieji žingsniai. – Vilnius: Verslo žinios, 2008. – ISBN – 9789955460626
7. **Bendorienė A.** ir kt. Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Alma littera, 2001. – ISBN 9955 – 08 – 100 - 7
8. **Cannon M, D., Griffith B. A.** Effective Groups: Concepts and skills to meet leadership challenges. - Boston (Mass.): Pearson: Allyn and Bacon, 2007. – ISBN - 97802054829170205482910
9. **Dalin P. et al.** Mokyklos kultūros kaita. - Vilnius: Tyto alba, 1999. – ISBN - 9986161444
10. **Damašienė V.** Valdymo pagrindai. – Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002. ISBN – 9986705878
11. **Endriulaitienė A., Raižienė S.** Organizacinė psichologija: komandų formavimo principai: metodinė priemonė. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2007. – ISBN - 9789955122227
12. **Everard B., Morris G.** Efektyvus mokyklos valdymas.- Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1997. – ISBN - 9986850037
13. **Fidler B.** Strateginis mokyklos plėtros valdymas. – Vilnius: Žara, 2006. – ISBN - 9986341639
14. **Ginevičius, R., Sūdžius V.** Organizacijų teorija: vadovėlis – Vilnius: Technika, 2008. – ISBN - 9789955281504
15. **Gumuliauskienė A., Taputis E.** Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris. – Šiaulių universiteto edukologijos katedra, 2005.
www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=BF7D78E4A-8A0B-4D28-93A6-4C9AD65A4410 [žiūrėta 2009 07 30]
16. **Hardingham A.** Working in teams. – Printed in Great Britain by the Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire, 1995. – ISBN 0 – 85292 – 767 - 3

- http://books.google.lt/books?id=B3ktu1Je_ikC&printsec=frontcover&dq=working+in+teams&source=gbp_summary_r&cad=0#PPT21,M1 [žiūrėta 2009 08 15]
17. **Hargreaves A.** Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. – Vilnius: Tyto alba, 1999. – ISBN – 9986161339
 18. **Hopkins D. et al.** Kaita ir mokyklos tobulinimas. – Vilnius: Tyto alba, 1998. – ISBN – 9986 – 16 – 107 – X
 19. **Jaques D.** Learning in groups: a handbook for improving group work. London; New York [N. Y.]: RoutledgeFalmer, 2004. ISBN - 0749430915
 20. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1996. – ISBN - 9986134331
 21. **Кариакін А. М., Янkelович Д.** Командная работа: основы теории и практики \ Иван. гос. энерг. ун-т.-Иваново, 2003. – 136с.
<http://www.cfin.ru/management/people/teamwork/index.shtmlhttp://www.cfin.ru/management/people/teamwork/07.shtml> [žiūrėta 2009 08 15]
 22. **Kerzner H.** Project management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. - Printed on acid free – paper by John Wiley and Sons, Inc, 2009. – ISBN 978 – 0 470 – 27870 – 3.
<http://www.google.com/books?id=4CqvpWwMLVEC&pg=PA216&dq=team+building&lr=&hl=lt#v=onepage&q=team%20building&f=false> [2009 08 15]
 23. **Lobanova, L., Stankevičienė, A.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2006. – ISBN - 9955280158
 24. **LR Viešojo administravimo įstatymas.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=198296 [žiūrėta 2009 08 30]
 25. **Madux Robert B. et al.** Team Building – An Exercise in Leadership (fourth edition). – Printed in the United States of America by Von Hoffman Graphics, Inc, 2003. – ISBN – 1 – 56052 – 691 – 2.
http://books.google.lt/books?id=fBDxUA2eVtMC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=team+building&source=bl&ots=spoq5LiTxp&sig=xdZKGq7sAX05GWkgQh2X_oRJ9Ek&hl=lt&ei=Rr8OSStHGBMWK_QasZIWoBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10 [žiūrėta 2009 08 30]
 26. **Pokras S.** Working in teams. – Printed in Canada by webcom limited, 1997. – ISBN 1 – 56052 – 671 – 8. http://books.google.lt/books?id=GNF3U7-qcggC&printsec=frontcover&dq=working+in+teams&source=gbp_summary_r&cad=0 [žiūrėta 2009 08 30]
 27. **Porter E.** On competition. – Printed in the United States of America, 2008. – ISBN 978 – 1 – 4221 – 2696 – 7.

<http://books.google.lt/books?id=NKlIn7hMKlAC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>
[žiūrėta 2009 07 29]

28. **Razauskas R.** Aš vadovas: gero vadovo beiėškant. – Vilnius: Pačiolis, 1996. – ISBN - 9986487404
29. **Robbins P. S.** Kaip vadovauti žmonėms. – Vilnius: Tyto alba, 2007. – ISBN - 9789986165521
30. **Sakalas A.** Personalo vadyba: vadovėlis. – Vilnius: Margi raštai, 2003 – ISBN – 998609254X
31. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – ISBN - 9986138183
32. **Savanevičienė A., Šilingienė V.** Darbas grupėse: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2005. – ISBN - 9955097930
33. **Serrat O.** Working in teams, 2009. <http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Working-in-Teams.pdf> [žiūrėta 2009 08 30]
34. **Šimanskienė L.** Organizacinės kultūros formavimas: monografija. – Klaipėda: KU I – kla, 2002. – ISBN - 9955456639
35. **Targamadžė V.** Švietimo organizacijų elgsena: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1996. – ISBN - 9986134218
36. **Vaškova R.** Team and high performance work organisation, 2007 02 12. http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01_2.htm [žiūrėta 2009 08 31]
37. **Zakarevičius, P.** Vadyba. Genezė, dabartis, tendencijos: monografija. - Kaunas: Vytauto Didžiojo leidykla, 1998.- ISBN 9986 – 501 – 10 – 5
38. **Želvys R.** Švietimo organizacijų vadyba: mokomoji priemonė. – Vilnius: Vilniaus universiteto I – kla, 2003. – ISBN - 9986195721

Ščerbavičiūtė K. Komandinės veiklos ypatumai švietimo įstaigose / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. K. Orenius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta komandinio darbo nauda, produktyvumas bei plėtra ir perspektyvos švietimo organizacijose. Iškeltos narių dalyvavimo bei motyvacijos problemos dalyvaujant komandinėje veikloje bei pateikti siūlymai, kaip šias problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama komandinės veiklos samprata, analizuojami jos pritaikymo tikslai bei galimybės, gilinamasi į komandos bei grupės skirtumus, ieškoma sąsajų bei realizavimo galimybių švietimo įstaigose. Antroje dalyje nagrinėjami pedagogų komandinio darbo organizavimo ypatumai. Analizuojami vadovo bei komandos narių vaidmenys, jų dalyvavimo tendencijos bei nauda komandos darbui. Nagrinėjamos psichologinės ypatybės, įtaka bei padariniai bendrai komandos veiklai. Atsakoma į klausimus, kokiais kriterijais remiantis, nariai atrenkami darbui komandoje. Trečiojoje dalyje analizuojama komandinio darbo patirtis Europos šalyse, aiškinamasi šio darbo metodo populiarumo priežastys Vakarų Europos valstybėse. Ketvirtojoje dalyje atliekama pedagogų požiūrio bei vertinimo analizė komandinio darbo atžvilgiu. Šioje dalyje bandoma išsiaiškinti šiandieninę komandinio darbo situaciją, jo naudą, efektyvumą bei perspektyvas švietimo įstaigose.

Pagrindiniai žodžiai: komandinė veikla, švietimo įstaigos, komandinio darbo nauda, plėtra bei perspektyvos, produktyvumas, sinergija, komandos narių vaidmenys.

Ščerbavičiūtė K. Team work in educational organizations. / Master's paper of Public Administration. Head doc. dr. A. K. Orenius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration, 2009.

ANOTATION

In the master degree paper, it is analyzed the benefit of team work, productivity, development and outlook in educational organizations. The problems of members' participation and their motivation while taking part in team work are raised, and there are suggestions presented how to solve the following problems. The first part of the paper deals with the theoretical aspect of the concept of team work. It analyses the application tasks and possibilities. Besides, this part goes into details of the differences of a team and a group, and relations and realization of possibilities in educational organizations. The second part presents specifications of organizing teachers' team work. The roles of the leader and members of a team, the tendency of their participation and the benefit to team work are analyzed. Psychological features, influence on overall team work are analyzed in this part as well. The part also gives the answer to the question on what criteria should be based the choice of new members of the team. The third part of the paper presents experience of team work in European countries, and analyses the reasons of popularity of this method in countries in West Europe. In the fourth part, the analysis of teachers' opinion and evaluation of team work is done. Benefits, effectiveness and outlook of nowadays team work in educational organizations are discussed in this part.

Key words: team work, educational organizations, benefit of team work, development and outlook, productivity, synergy, roles of team members.

Ščerbavičiūtė K. Komandinės veiklos ypatumai švietimo įstaigose / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. Dr. A. K. Orenius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009.

SANTRAUKA

Šiuolaikinėje visuomenėje komandinis darbas yra ganėtinai populiarius bei užima svarbią poziciją. Komandos kuriamos remiantis įvairiais tikslais, tačiau vienas iš pagrindinių komandinės veiklos taikymo argumentų – greitesnis bei produktyvesnis sprendimų priėmimas bei kokybiškesni rezultatai. Šis magistro darbas yra ganėtinai aktualus, kadangi komandinio darbo plėtros galimybės Lietuvos švietimo įstaigose yra labai perspektyvios bei gali būti plačiai įgyvendinamos.

Darbą sudaro keturios dalys: trys teoriniu pagrindu pagrįstos dalys bei tyrimas. Teorinėje darbo dalyje išanalizuoti įvairių Lietuvos bei užsienio autorių komandinio darbo teoriniai aspektai, pritaikant juos švietimo organizacijoms. Įgyvendintas pagrindinis šio darbo tikslas: išnagrinėta komandinio darbo samprata bei ypatumai, išanalizuota jo nauda, privalumai bei trūkumai, išanalizuota darbuotojų motyvacijos problematika dalyvaujant komandinėje veikloje bei nustatytos komandinio darbo panaudojimo galimybės švietimo įstaigose. Taipogi atskirai nagrinėjama vadovo bei komandos narių atliekamų vaidmenų įtaka komandos darbui, atsakyta į klausimą, kokiais kriterijais remiantis vykdoma komandos narių atranka bei aptartos psichologinės ypatybės. Taip pat išanalizuota bei įvertinta komandinio darbo patirtis Europos šalyse ir jo populiarumo priežastys.

Remiantis teorinėmis prielaidomis bei analize, atliktas komandinio darbo tyrimas švietimo organizacijoms. Šioje darbo dalyje buvo stengiamasi įgyvendinti tam tikrus uždavinius: išsiaiškinti pedagogų požiūrį ir vertinimą į komandinės veiklos reikmę, panaudojimą ir naudą jų darbo vietoje bei išanalizuoti šiandieninę komandinio darbo situaciją pasirinktose švietimo organizacijose. Tyrimas buvo įgyvendintas atskirų metodų pagalba: *teoriniu* – pedagoginės, psichologinės, vadybinės literatūros studijavimu ir analize, *empiriniu* – švietimo įstaigų darbuotojų anketine apklausa bei *statistiniu* – matematinės statistikos metodu atlikto tyrimo duomenų analize.

Tyrimo metu paaiškėjo, jog komandinis darbas yra dažnai naudojamas švietimo įstaigose bei vertinamas pakankamai pozityviai. Dauguma pedagogų pripažįsta komandinės veiklos naudą, argumentuodami, jog bendradarbiavimas yra puiki priemonė bendram tikslui pasiekti. Jo metu priimami sprendimai yra kokybiškesni bei produktyvesni, sumažėja laiko sąnaudos, nes šių rezultatų atsiradimą lemia ne individualus asmuo, o tam tikra, specialiai sudaryta žmonių grupė. Tačiau dauguma tyrime

dalyvavusių pedagogų, nors ir pripažįsta komandinės veiklos veiksmingumą, dalyvauja joje nenoriai. Kaip paaiškėjo, motyvacija yra labai svarbi produktyvaus darbo sąlyga. Todėl apibendrinus rezultatus, galima patvirtinti išsikeltą hipotezę, jog komandinės veiklos produktyvumas priklauso nuo jos narių motyvacijos lygio. Dėl šios priežasties vadovai turėtų nuolat skatinti bei motyvuoti komandos narius dalyvauti komandinėje veikloje.

Ščerbavičiūtė K. Team work in educational organizations. / Master's paper of Public Administration. Head doc. dr. A. K. Orenius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration, 2009.

SUMMARY

In the modern society team work is quite popular and has a very important role. Teams are created based on different tasks, however, one of the basic arguments while applying team work is quicker and more productive decision making and results of a better quality. The paper is relevant, as possibilities of development of team work in educational organizations in Lithuania are perspective and could be widely realizable.

The paper consists of four parts – three parts deal with the theoretical aspect, and there is a research. Theoretical parts analyze how different Lithuanian and foreign authors view theoretical aspects applied in educational organizations. Implementation of the main aim of the paper is carried out that is the concept of team work, benefits, advantages and disadvantages, the topic of employees' motivation in team work, and possibilities of application it in educational organizations. Furthermore, the influence of leader and members' role on team work is analyzed, the answer is given on what basis the choice of members is fulfilled and psychological specifications are discussed. The experience and popularity of team work in European countries is analyzed and evaluated.

Based on the theoretical assumption and analysis, the research on team work in educational organizations is carried out. This part was aimed at the following tasks – to find out teachers' opinion and evaluation of the importance of team work and its application and benefit at their working places; to analyze nowadays situation of team work in educational organizations. The research was carried out with the help of the following methods: *theoretical* – pedagogical, psychological, studying of literature on management and analysis; *empirical* – survey of employees in educational organizations, and *statistical* – analysis of research data carried out on the basis of the method of mathematical statistics.

While the research, it was proved that team work is often used in educational organizations and it is positively evaluated. Most teachers appreciate the benefit of team work as communication is a great means to achieve good results. While team work, decisions which are made are more productive, require less time. Results are based not on the individual person but on the group of people. Although teachers agree with the effectiveness of team work, they were unwillingly taking part in the research. As it is proved, motivation is a very important condition of productive work. Taking all the results into

consideration, the hypothesis can be approved that productivity of team work depends on the level of the members' motivation. Because of this reason, managers have to encourage and motivate team members to take part in team work.

PRIEDAI

Anketa

Šią anketa paruošė ir apklausą atlieka Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo katedros magistrantė Karolina Ščerbavičiūtė.

Maloniai prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Anketos tikslas išsiaiškinti komandinės veiklos ypatumus, nustatyti komandinės veiklos formos panaudojimą Elektrėnų miesto mokyklose ir išanalizuoti pedagogų dalyvavimo šioje veikloje efektyvumą.

Jūsų nuomonė labai svarbi. Gautą informaciją naudosis tik apibendrintą, išlaikydama Jūsų konfidencialumą. Labiausiai priimtinus atsakymus pažymėkite kryželiu (X).

Nuoširdžiai dėkoju. Tikiuosi palankaus Jūsų požiūrio ir geranoriškos pagalbos.

1. Socialiniai demografiniai duomenys apie respondentą:

Lytis:

- a) Moteris
- b) Vyras.

2. Jūsų amžius:

- a) Iki 35
- b) 36-50
- c) 51-65
- d) Daugiau kaip 65.

3. Jūsų pareigos:

- a) Direktorius (-ė)
- b) Pavaduotojas (-a)
- c) Metodinės tarybos pirmininkas (-ė)
- d) Mokyklos tarybos pirmininkas (-ė)
- e) Kita.....

4. Ar dirbate komandoje?

- a) Pastoviai
- b) Laikini
- c) Dalinai
- d) Tam tikrais numatytais atvejais
- e) Niekada

5. Jei dirbate komandoje, tai kiek laiko :

- a) Iki vienerių metų

- b) 1-5 metus
 - c) 6-15 metų
 - d) 15 metų ir daugiau.
6. Kokių tipų komandos veikia Jūsų mokykloje? *(Galimi keli atsakymo variantai)*
- a) Formalios, specialiai organizuotos
 - b) Neformalios, atsiradusios savaime
 - c) Laikinos
 - d) Atsitiktinės
 - e) Ilgalaikės
7. Kiek, jūsų manymu, komandų reikia mokyklai, kad jos veikla būtų efektyvi:
- a) Užtenka vienos, sudarytos iš pastoviai joje dirbančių žmonių ir gerai išmanančių savo darbą
 - b) 2 – 5
 - c) 6 – 10
 - d) Kiekvienam darbui turi būti formuojamos vis naujos komandos
 - e) Komandos turi būti sudaromos pagal darbuotojų specializaciją
 - f) Komandos nereikalingos. Kiekvienas darbas turi būti atliekamas individualiai.
8. Kiek narių gali sudaryti gerą komandą:
- a) Nuo 2 iki 5 žmonių
 - b) Nuo 6 iki 10 žmonių
 - c) Nuo 10 ir daugiau žmonių
 - d) Žmonių skaičius didelės reikšmės komandos veiklai neturi.
9. Pagal kokius kriterijus Jūsų mokykloje formuojamos komandos? *(Galimi keli atsakymo variantai)*
- a) Pagal darbuotojų kompetenciją, profesionalumą
 - b) Pagal darbo stažą
 - c) Pagal darbuotojų asmenines savybes
 - d) Pagal darbuotojų tarpusavio santykius, paremtus draugiškumo ryšiais
 - e) Komandos nariai parenkami atsitiktinai
10. Kas Jūsų mokykloje inicijuoja komandinę veiklą?
- a) Vadovas
 - b) Patys darbuotojai
 - c) Ir vadovas ir darbuotojai kartu
 - d) Komanda susiformuoja savaime
11. Ar Jūsų švietimo organizacijos vadovas išmano komandinio darbo ypatybes ir ar turi patirties?
- a) Turi pakankamai žinių
 - b) Yra pakankamai kompetetingas šiuo klausimu, tačiau kartais jaučiama įgūdžių stoka
 - c) Yra nepakankamai susipažinęs su komandinės veiklos ypatumais

d) Visiškai neišmano komandinio darbo esmės.

12. Koku būdu vadovas kontroliuoja komandos darbą? (*Galimi keli atsakymo variantai.*)

- a) Organizuoja komandą ir atranka narius
- b) Dalyvauja kartu komandinėje veikloje
- c) Kontroliuoja komandos veiklą
- d) Komandos narių darbą palieka savieigai, visiškai nekontroliuoja.

13. Ar Jūsų vadovas skatina konkurenciją tarp komandos narių?

- a) Taip, nes konkurenciją laiko pagrindine vertybe pasiekti efektyvių darbo rezultatų
- b) Konkurencingumo skatinimui neteikia didelės reikšmės
- c) Konkurencijos išvis neskatina
- d) Skatina bendradarbiavimą, o ne konkurenciją, nes bendras darbas sukuria produktyvesnę aplinką.

14. Kokią įtaką komandos darbo našumui turi šie vadovo paskatinimai? (1 lentelė)

Teiginys	Turi labai didelę įtaką 1	Turi didelę įtaką 2	Neturi labai didelės įtakos 3	Neturi jokios įtakos 4
Piniginės išmokos				
Žodinis pagyrimas				
Padėka raštu				
Teigiamas įvertinimas kitų kolegų akivaizdoje				

15. Kokios kontrolės formos vykdant komandinį darbą egzistuoja Jūsų mokykloje? (*Galimi keli atsakymo variantai.*)

- a) Tiesioginė atsiskaitomybė vadovui
- b) Už atliktas užduotis atsiskaito administracijai
- c) Komandos darbą vertina asmuo, kuris pateikė ir nurodė užduotis
- d) Neatsiskaito niekam

16. Kokią svarbą Jūsų dalyvavimui komandiniame darbe turi šie motyvai? (2 lentelė)

	Teiginys	Labai svarbu 1	Svarbu 2	Nelabai svarbu 3	Neturi jokios reikšmės 4
1.	Saugumo				
2.	Būtinybės				
3.	Kolegialumo				

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

	Teiginys	Labai svarbu 1	Svarbu 2	Nelabai svarbu 3	Neturi jokios reikšmės 4
4.	Karjeros				
5.	Atsakomybės				
6.	Saviraiškos				

17. Kokia atsakomybės dalis Jums tenka dirbant komandoje?

- a) Didelė
- b) Vidutinė
- c) Nedidelė
- d) Man nesvarbu, neturiu jokios nuomonės

18. Kokį vaidmenį atliekate komandoje?

- a) Lyderio
- b) Tarpininko
- c) Stebėtojo
- d) Eilinio komandos nario
- e) Jokio

19. Kokie Jūsų santykiai dirbant komandoje su kolegomis?

- a) Draugiški
- b) Dalykiniai
- c) Konkurenciniai
- d) Priešiški
- e) Neutralūs
- f) Sunku nustatyti

20. Kaip manote, kokią įtaką komandinis darbas turi šioms asmens savybėms ir ypatybėms? (3 lentelė)

	Savybės/ypatybės	Turi labai didelę įtaką 1	Turi didelę įtaką 2	Neturi didelės įtakos 3	Neturi visai jokios įtakos 4
1.	Asmens vystymosi, tobulėjimo				
2.	Individualumo				
3.	Kolektyviškumo				
4.	Lyderiavimo				
5.	Saviraiškos				
6.	Pasyvumo				

21. Kaip galvojate, kokią įtaką komandinė veikla turi darbo veiksmingumui?

- a) Turi didelę įtaką, nes dirbant komandoje darbas atliekamas daug lengviau ir efektyviai
- b) Neturi labai didelės įtakos
- c) Neturi visai jokios įtakos, nes kartais individualus darbas yra atliekamas daug efektyviau negu bendras darbas

22. Su kokiais sunkumais darbe susiduria Jūsų komanda?

- a) Komandos narių ir kompetencijos stoka
- b) Kolektyviškumo (darbo kartu) stygius
- c) Asmeninių interesų nesutapimas
- d) Konfliktai
- e) Abejingumas

23. Kaip vertinate savo sugebėjimus ir įgūdžius dirbti komandoje?

- a) Esu kompetetingas ir patyręs dirbti komandoje
- b) Susitvarkau su paskirtomis užduotimis, tačiau įgūdžių stinga
- c) Nuolat tobulinu savo įgūdžius darbui komandinėje veikloje
- d) Visiškai neturiu jokių žinių apie darbą komandoje

24 ir 25 klausimuose galimi keli atsakymo variantai

24. Kur gavote žinių, reikalingų dirbant komandoje?

- a) Kursų, seminarų metu
- b) Ilgo darbo stažo mokykloje metu
- c) Universitete
- d) Bendraujant su kolegomis
- e) Negavau žinių

25. Kur norėtumėte įgyti žinių apie komandinės veiklos ypatumus?

- a) Kvalifikacijos tobulinimo kursuose ir seminarų metu
- b) Universitete
- c) Bendradarbiaujant bei dalinantis patirtimi su ES valstybių pedagogais
- d) Vadovėlių, knygų, įvairių mokslinių publikacijų, žurnalų pagalba
- e) Žinių apie komandinės veiklos ypatumus man pakankamai užtenka