

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO  
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

**AIDA KAUPIENĖ**  
VADYBA MOKYKLOJE (EDUKACINIŲ TECHNOLOGIJŲ VALDYMO  
SPECIALIZACIJA)

**KOMANDINIO DARBO, TEIKIANT ŠVIETIMO PAGALBĄ,  
ORGANIZAVIMAS IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:  
prof. dr. Odeta Merfeldaitė

Vilnius, 2025

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	4
ĮVADAS .....	5
1. ŠVIETIMO PAGALBOS TEIKIMO IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE TEORINIAI ASPEKTAI .....	8
1.1. Ikimokyklinį ugdymą ir švietimo pagalbą reglamentuojančių dokumentų analizė.....	8
1.2. Švietimo pagalbos teikimo lygmenys bei ypatumai.....	14
2. KOMANDINIO DARBO TEIKIANT ŠVIETIMO PAGALBĄ CHARAKTERISTIKA.....	21
2.1. Komandinio darbo samprata .....	21
2.2. Komandinio darbo veiklos ypatumai .....	25
2.3. Komandinio darbo organizavimas teikiant švietimo pagalbą .....	30
3. KOMANDINIO DARBO, TEIKIANT ŠVIETIMO PAGALBĄ, ORGANIZAVIMAS X IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	35
3.1. Tyrimo metodika .....	35
3.2. Tyrimo duomenų analizė .....	42
DISKUSIJA .....	55
IŠVADOS .....	57
REKOMENDACIJOS .....	58
LITERATŪRA .....	59
SANTRAUKA .....	68
SUMMARY .....	70
PRIEDAI .....	72
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA .....	79

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Švietimo pagalbos rūšys .....	10
2 pav. Švietimo pagalbos teikimas .....	15
3 pav. VGK funkcijos .....	16
4 pav. PPT funkcijos .....	18
5 pav. Savivaldybės administracijos VGK funkcijos .....	19
6 pav. Komandų vystymosi etapai .....	23
7 pav. Komandų tipai .....	24
8 pav. Konfliktų skirstymas .....	29
9 pav. Tyrimo dizainas .....	36
10 pav. Interviu sandara .....	37
11 pav. Vaiko galių ir ugdymo(si) sunkumų atpažinimo algoritmas .....	40
12 pav. Komandinio darbo vaidmuo .....	42
13 pav. Įstaigos VGK formavimas .....	43
14 pav. Sprendimų priėmimo procesas .....	46
15 pav. Komandos narių sąveika .....	47
16 pav. Bendravimo formos .....	49
17 pav. Komandinio darbo trikdžiai .....	51
18 pav. Komandinio darbo veiksmingumas .....	52

## **LENTELIŲ SĄRAŠAS**

1 lentelė. Komandinio darbo apibrėžimai .....	22
2 lentelė. Komandos narių vaidmenys .....	27

## ĮVADAS

**Darbo aktualumas.** Pastaraisiais metais visuomenės ir politikos formuotojų požiūris į ikimokyklinio ugdymo svarbą stipriai keičiasi. Pripažįstama, kad ankstyvasis vaikų ugdymas turi įtakos asmenybės vystymuisi, nes šiame amžiaus tarpsnyje formuojasi daugelis žmogaus asmenybės bruožų ir charakterio savybių, socialinių ir emocinių gebėjimų formavimuisi, kalbos ir bendravimo įgūdžiams bei tolimesnei akademiniai sėkmei (Kovienė, 2016). Ikimokyklinio ugdymo paslaugos ypatingai svarbios vaikams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių ar augantiems socialinės rizikos sąlygomis, todėl tampa reikšmingomis vaiko ir jo šeimos gyvenime, o nacionalinėje švietimo politikoje laikomos vienu iš svarbiausių prioritetų (Malinauskienė, 2020).

Apžvelgiant situaciją Lietuvoje, specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų skaičius ikimokyklinio ugdymo įstaigose per pastarąjį dešimtmetį augo nuo 9688 (2014-2015 m.) iki 14962 (2023-2024 m.) (ŠVIS, 2024). Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, kad pedagogai ir švietimo pagalbos specialistai susiduria su didesniais iššūkiais teikiant kompleksinę pagalbą ankstyvajame amžiuje. Socialinių pedagoginių problemų sprendimas, pagalba vaikui, siekiant užtikrinti kokybiškas ir veiksmingas ugdymosi sąlygas, reikalauja bendro specialistų, turinčių skirtingų žinių ir gebėjimų įvairiose srityse, komandinės sąveikos (Čižikienė ir Virbalienė, 2016; Skrypnyk ir kt., 2020). Merfeldaitės ir kt. (2016) teigimu, komandinis darbas tampa viena svarbiausių švietimo pagalbos teikimo sąlygų, nes tokiu būdu galima koordinuoti ugdymo įstaigos specialistų veiklą, nustatyti reikiamos pagalbos vaikui ir šeimai poreikį, išplėsti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Gerai organizuotas komandinis darbas yra vienas svarbiausių veiksnių, įtakojančių sėkmingą organizacijos veiklą ir užtikrinančių kokybiškesnius bendro darbo rezultatus (Eismontienė ir kt., 2020; Ribinskaitė, 2020; Daugėlienė ir Beinorytė, 2023; Šalkauskienė ir Jankienė, 2023). Remiantis moksliniais tyrimais (Kantavičiūtė, 2015; Skrypnyk ir kt., 2020), švietimo pagalbos kokybė priklauso nuo specialistų, tėvų, pedagogų ir įvairių institucijų komandinės sąveikos. Todėl kiekvienai ikimokyklinį ugdymą vykdančiai įstaigai, siekiančiai užtikrinti švietimo pagalbos veiksmingumą ir ugdymą pagal poreikius, aktualu išsiaiškinti švietimo pagalbos teikimo vaikui ir šeimai situaciją esamomis sąlygomis.

**Temos ištirtumas.** Komandinį darbą bei jo aktualumą teoriniu aspektu analizavo Lietuvos (Vijeikis ir Vijeikienė, 2000; Savanevičienė ir Šilingienė, 2005; Seilius ir Šimanskienė, 2008; Gražulis ir kt., 2015; Šalkauskienė, L. ir kt. 2006 ir kt.) ir užsienio (Driskell ir kt., 2018; Thomas, 2002; Salas ir kt., 2015; Mathieu ir kt., 2018 ir kt.) mokslininkai. Tyrėjai gilinasi ir analizavo komandos ir grupės skirtumus, komandos formavimosi principus, komandos narių vaidmenis bei efektyviai dirbančios komandos bruožus ir t.t. Praktiniu komandinio darbo aspektu domėjosi įvairių šalių tyrėjai: Giedraitis ir

Stašys (2019), Žydžiūnaitė ir Jezerskytė (2008), Anca (2013), Aveling ir kt. (2018), Makuševa ir Barševska (2022), Raluca ir Romulus (2015), Rosen ir kt. (2018) ir kt. Šalkauskienė ir Jankienė (2017) nustatė, kad komandinis darbas užtikrina našesnę darbą ir kokybiškesnius darbo rezultatus. Komandinio darbo efektyvumą analizavę mokslininkai (Eismontienė ir kt., 2020; Ribinskaitė, 2020; Žydžiūnaitė ir Jezerskytė, 2008; Rosen ir kt. 2018; Aveling ir kt., 2018) išskyrė pagrindinius efektyvų darbą lemiančius veiksnius: darbo išmanymas ir įgūdžiai, tinkamas koordinavimas ir vadovavimas, narių kompetencijos, žinios ir gebėjimai, bendradarbiavimas, asmenybės bruožai ir vaidmenų pasidalijimas.

Komandiniu darbu socialinėje srityje domėjosi: Merfeldaitė (2008), Miltenienė ir Mauricienė (2010); Miltenienė ir kt. (2013), Čižikienė ir Virbalienė (2016), Indrašienė ir kt. (2018), Kesylė ir Šmitienė (2020), Braslauskienė ir kt. (2023), Pettersson ir Strom (2017), Skrypnys ir kt. (2020), Ranta ir kt. (2023), Harutyunyan ir Aleksanyan (2023), Karila & Kupila (2023), Mohajan, H. K. (2018) ir kt. Merfeldaitė ir kt. (2016) akcentuoja komandinio darbo svarbą teikiant švietimo pagalbą. Indrašienės ir kt. (2018) atliktas tyrimas parodė, kad veiksminga švietimo pagalba kiekvienam vaikui priklauso nuo koordinuotos specialistų veiklos. Kovaitė (2016), Čiučiulkienė ir Bloveščiūnienė (2022), Harutyunyan ir Aleksanyan (2023), Ranta ir kt. (2023) ir kt. nustatė kompleksinės švietimo pagalbos svarbą ir specialistų bendradarbiavimo būtinumą tenkinant specialiuosius vaikų poreikius ankstyvajame amžiuje. Socialinės pedagoginės pagalbos galimybes ikimokykliniame amžiuje nagrinėjusi Giedrienė (2017), pateikia išvadą, kad laiku teikiama specialioji kompleksinė pagalba specialiųjų poreikių turinčiam vaikui gali teigiamai įtakoti jo raidą, pašalinti galimus mokymosi sunkumus ateityje. Tačiau kai kurie atlikti tyrimai rodo ir esamas problemas. Kvieskienė ir kt. (2015) teigia, kad teikiant švietimo pagalbą vyrauja individualus specialistų darbas su vaiku, pasigendama grupinės integruotos veiklos, kompleksinės pagalbos, komandinio darbo, išryškėja bendradarbiavimo su šeima stoka. Kovaitė (2016), analizuodama kompleksinės pagalbos įgyvendinimo modelius, pateikia išvadą, kad paslaugas ankstyvojo amžiaus vaikams ir šeimoms institucijos teikia kiekviena atskirai ir derina daugiau individualiu lygmeniu negu tarpinstituciniu, trūksta individualiu lygmeniu asmeninio specialistų bendradarbiavimo derinant interesus, kompetencijų, o instituciniu lygmeniu – bendradarbiavimo valdymo ir koordinavimo modelio.

**Temos naujumas.** Komandinio darbo organizavimas tiek verslo, tiek įvairiose švietimo organizacijose gana plačiai tyrinėtas, tačiau komandinio darbo organizavimas švietimo pagalbos kontekste ankstyvajame amžiuje vis dar yra nepakankamai išanalizuota tyrimų sritis. Nors mokslininkai (Kovaitė, 2016; Giedrienė, 2017) akcentuoja švietimo pagalbos svarbą ikimokykliniame amžiuje, tačiau dauguma mokslinių darbų orientuojasi į bendrojo ugdymo mokyklas, tyrimo objektu dažnai tampa švietimo pagalbos vertinimas pedagogų, tėvų ir mokinių požiūriu. Pastarųjų metų aktualūs švietimo

politikos pokyčiai įgyvendinant įtraukiojo ugdymo principus, lemia didėjantį dėmesį ankstyvajam vaiko sunkumų atpažinimui ir kompleksinės pagalbos organizavimui, įtraukiant pedagogus, tėvus ir įvairių sričių specialistus. Tačiau kiekviena įstaiga komandinį darbą, teikiant visapusišką pagalbą vaikui ir šeimai, organizuoja skirtingai, priklausomai nuo specialistų skaičiaus, vadovavimo stiliaus, įstaigos vidinės kultūros ar kitų veiksnių. Šiame darbe atlikta atvejo analizė X ikimokyklinėje įstaigoje leis atskleisti realią situaciją, tyrimo rezultatai padės nustatyti komandinio darbo tobulinimo galimybes ne tik šioje įstaigoje, bet ir kitose organizacijose, siekiančiose tobulinti specialistų bendradarbiavimą bei efektyviau tenkinti vaikų ugdymosi poreikius. Pasirinkta tema yra nauja tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu, o jos nagrinėjimas prisidės prie švietimo pagalbos kokybės gerinimo.

**Problema.** Šiame darbe bus tyrinėjamas švietimo pagalbos teikimas instituciniame lygmenyje, todėl keliami probleminiai klausimai: Kaip organizuojamas komandinis darbas, siekiant užtikrinti kokybišką švietimo pagalbos teikimą, X ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Kaip švietimo pagalbos specialistai vertina komandinio darbo svarbą teikiant švietimo pagalbą? Su kokiais iššūkiais susiduria švietimo pagalbos specialistai, dirbdami komandoje?

**Tyrimo objektas:** komandinio darbo organizavimas X ikimokyklinėje įstaigoje.

**Tyrimo tikslas:** atskleisti komandinio darbo organizavimo ypatumus teikiant švietimo pagalbą X ikimokyklinėje įstaigoje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti švietimo pagalbą teoriniu aspektu.
2. Atskleisti komandinio darbo, teikiant švietimo pagalbą, ypatumus.
3. Ištirti komandinio darbo, teikiant švietimo pagalbą, organizavimo ypatumus X ikimokyklinėje įstaigoje.

**Tyrimo metodai:**

1. Teoriniai: teisinių dokumentų bei mokslinės literatūros analizė.
2. Empiriniai: siekiant atskleisti švietimo pagalbos specialistų patirtis dirbant komandoje, atliktas kokybinis tyrimas. Duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu metodas, duomenų analizė atlikta turinio analizės metodu.

# 1. ŠVIETIMO PAGALBOS TEIKIMO IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Ikimokyklinį ugdymą ir švietimo pagalbą reglamentuojančių dokumentų analizė

Analizuojant ikimokyklinį ugdymą ir švietimo pagalbą, kaip viešąją paslaugą, svarbu aptarti Lietuvoje galiojančius ir šias paslaugas reglamentuojančius teisės aktus ir kitus dokumentus.

Pagal Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymą (2011), ikimokyklinis ugdymas įteisintas kaip neformalusis švietimas, vykstantis šeimoje, bei pagal ikimokyklinio ugdymo programą, jei to pageidauja tėvai (globėjai). Tam tikrais atvejais, švietimo ir mokslo ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarka, vaikui ikimokyklinis ugdymas gali būti privalomas. Įstatyme apibrėžta ikimokyklinio ugdymo paskirtis – „padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011). Ikimokyklinis ugdymas šalyje teikiamas vaikui nuo gimimo, iki jam pradedamas teikti priešmokyklinis ugdymas. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme (1996) teigiama, kad ir tėvai, ir įstaiga, kurioje vaikas ugdomas, privalo sudaryti saugią, visapusiškam vystymuisi tinkamą aplinką, atsižvelgiant į jo specialiuosius poreikius, amžių ir brandą. Vaikui teikiama apsauga, užtikrinanti jo gerovę, taikant visą įmanomą koordinuotą kompleksinę pagalbą.

Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos atliktoje analizėje „Kaip vertinama ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė?“ (2019) teigiama, kad Lietuva ir yra priskiriama prie tų Europos šalių, kuriose ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo sistema yra labiausiai integruota, kuomet vaikų priežiūra ir ugdymas sudaro vieną visumą. Lietuvoje sukurta galiojanti teisinė bazė, užtikrinanti ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimą. Tai atitinka šios dienos Europos Komisijos rekomendacijas šalims: teisės aktuose nustatyti teisę į ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros paslaugas (Europos Komisija, 2022). Lietuvos teisiniuose dokumentuose pabrėžiama, kad ikimokyklinio ugdymo sistema šalyje yra integrali ir atitinka Europos Komisijos rekomendacijas užtikrinti vienodos kokybės ugdymo prieinamumą kiekvienam vaikui. Europos Komisijos, 2021–2027 m. Integracijos ir įtraukties veiksmų plane (2020) pabrėžiama, kad šalių bendroji politika turi būti pritaikyta, taip, kad atitiktų įvairių visuomenės narių poreikius, atsižvelgiant į individualius poreikius ir sunkumus. Todėl itin svarbu nagrinėti, kaip įtraukties principai atsispindi Lietuvos švietimo politikoje bei strateginiuose dokumentuose.

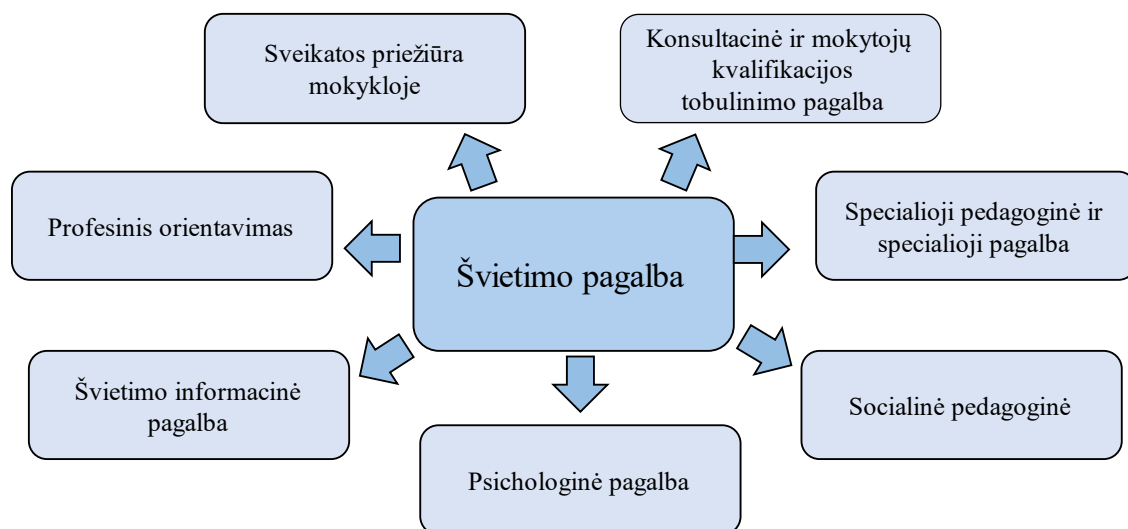
2021–2030 metų Nacionaliniame pažangos plane numatytas vienas iš strateginių tikslų: „didinti švietimo įtrauktį ir veiksmingumą, siekiant atitikties asmens ir visuomenės poreikiams“ (Dėl 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo, 2020). Čia teigiama, kad švietimo kokybę įtakoja tokie veiksniai, kaip mokytojų, pagalbos specialistų, vadovų kompetencija, ugdymo proceso kokybė, teikiama švietimo pagalba, saugi aplinka, ankstyvojo ugdymo prieinamumas ir galimybės dalyvauti jame. Tačiau tik švietimo priemonių nepakanka, norint užtikrinti aukštą ugdymo kokybę, todėl būtinos priemonės bendrajai vaiko gerovei pasiekti, įgyvendinant vienodos kokybės švietimo prieinamumą kiekvienam vaikui.

Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos patvirtintoje 2021–2030 m. Švietimo plėtros programoje (2020) numatytos priemonės, kuriomis siekiama įgyvendinti vieną iš išsikeltų uždavinių: didinti švietimo įtrauktį ir prieinamumą, užtikrinant saugią aplinką kiekvienam vaikui:

- Padidinti ugdymo paslaugų prieinamumą atskirtį patiriantiems vaikams pritaikant infrastruktūrą neįgaliesiems.
- Išvystyti regioninius švietimo pagalbos centrus, kurie padės gerinant švietimo pagalbos prieinamumą ir kokybę įvairių ugdymosi poreikių turintiems mokiniams.
- Pritraukti naujus švietimo specialistus ir sukurti pagalbos mokytojui ir mokiniui sistemą, kurie padėtų kiekvienam vaikui siekti individualios pažangos.
- Suteikti švietimo pagalbą bei koordinuotai teikiamas paslaugas atskirtį patiriantiems asmenims.

Siekiant užtikrinti švietimo įtrauktį ir prieinamumą kiekvienam vaikui, itin svarbus vaidmuo tenka švietimo pagalbai, kuri padeda ugdytiniui sėkmingai dalyvauti ugdymo procese, siekti bendrosios vaiko gerovės ir individualios pažangos.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme švietimo pagalba įvardyta kaip: „mokiniam, jų tėvams (globėjams, rūpintojams), mokytojams ir švietimo teikėjams specialistų teikiama pagalba, kurios tikslas – didinti švietimo veiksmingumą“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011). Teisės akte išskiriamos švietimo pagalbos rūšys pateikiamos 1 paveiksle:



1 pav. Švietimo pagalbos rūšys

Šaltinis: sudaryta pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymą, 2011

Švietimo informacinės pagalbos paskirtis – padėti švietimo teikėjams, pedagogams, ugdytiniams bei visiems LR gyventojams gauti informaciją apie švietimą, jo kokybę, išsilavinimo įgijimo galimybes ir paklausą darbo rinkoje. Šią pagalbą visais lygmenimis teikia švietimo, kultūros, mokslo ir kitos atsakingos įstaigos bei asmenys.

Sveikatos priežiūros mokykloje paskirtis – rūpintis mokinių sveikata, aktyviai bendradarbiaujant su jų tėvais. Sveikatos priežiūrą mokykloje vykdo savivaldybių sveikatos įstaigų specialistai, dirbantys mokyklose, vadovaujantis sveikatos apsaugos ministro kartu su švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka. Ši pagalba apima sveikatos stiprinimo programų, iniciatyvų, kurios padeda saugoti ir stiprinti vaikų sveikatą, įgyvendinimą.

Konsultacinė ir mokytojų kvalifikacijos tobulinimo pagalba apima informacinės, ekspertinės, konsultacinės ir kvalifikacijos tobulinimo pagalbą, siekiant didinti švietimo veiksmingumą, skatinti mokytojų profesinį tobulėjimą ir mokyklos veiklos tobulinimą.

Profesinio orientavimo sritis apima profesinio informavimo, konsultavimo pagalbą asmeniui renkantis tinkamą švietimą ir užimtumą. Profesinis orientavimas vykdomas bendrojo ugdymo įstaigose ir kitose institucijose švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

Specialioji pedagoginė pagalba teikiama vadovaujantis: LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymu (2011), Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo tvarkos aprašu (2011); Specialiosios pagalbos teikimo mokyklose (išskyrus aukštąsias mokyklas) tvarkos aprašu (2024); LR vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo pakeitimo įstatymu (2010); Vaikų nuo gimimo iki privalomo mokymo

pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašu (2009) ir kitais Vyriausybės nutarimais, įsakymais, teisės aktais.

Nagrinėjant specialiąją pedagoginę pagalbą, apibrėžiama jos paskirtis – „didinti asmens, turinčio specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymosi veiksmingumą“ (Dėl Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo asmenims tvarkos aprašo patvirtinimo, 2011). Pagalba teikiama asmenims iki 21 metų, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, visų tipų mokyklose, savivaldybės administracijos švietimo padalinyje ar švietimo pagalbos tarnyboje. Teisės akte integruota pagalbos namuose teikimo ikimokyklinio amžiaus vaikams tvarka, pagal kurią užtikrinama pagalba namuose vaikams, kurie negali lankyti mokyklos, vykdančios ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, dėl vidutinių ir sunkių judesio ir padėties sutrikimų bei kompleksinių sutrikimų. Apraše pabrėžiama, kad pagalba turi būti derinama su psichologine, socialine pedagogine ir specialiąja pagalba.

Specialioji pagalba mokiniams, negalintiems savarankiškai dalyvauti ugdymo procese, teikiama mokykloje. Šios pagalbos paskirtis – „didinti ugdymosi prieinamumą ir mokinio savarankiškumą“ (Dėl Specialiosios pagalbos teikimo mokyklose (išskyrus aukštąsias mokyklas) tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024). Teisės akte išvardyti specialiosios pagalbos teikėjai: mokinio padėjėjas, gestų kalbos vertėjas ir kiti pagalbą teikiantys specialistai, be kurių pagalbos mokinys negalėtų dalyvauti ugdymo procese.

Psichologinės pagalbos paskirtį apibrėžia LR švietimo įstatymas - „stiprinti mokinių psichologinį atsparumą ir psichikos sveikatą, prevencinėmis priemonėmis skatinti saugios ir palankios ugdymuisi aplinkos mokykloje kūrimą, padėti mokiniams atgauti dvasinę darną, gebėjimą gyventi ir mokytis, aktyviai bendradarbiaujant su jų tėvais (globėjais, rūpintojais)“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011). Ši pagalba teikiama mokyklose, pedagoginėse psichologinėse tarnybose, švietimo pagalbos tarnybose ir kitose įstaigose ar organizacijose, su kuriomis savivaldybės vykdomoji institucija ar mokykla yra sudariusi sutartį dėl psichologinės pagalbos teikimo. (Dėl Psichologinės pagalbos teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024). Šiame apraše numatyta, kad mokyklos psichologas, vadovaudamasis mokyklos vadovo ir pedagoginės psichologinės tarnybos vadovo rekomendacijomis ir atsižvelgdamas į ugdymo(si) kontekstą, nustato pagalbos prioritetus, būdus ir formas, siekdamas pašalinti kliūtis, trukdančias mokiniui prisitaikyti prie mokyklos aplinkos ir veiksmingai ugdytis. Pabrėžiama bendradarbiavimo su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), mokytojais ir kitais švietimo pagalbos specialistais būtinybė.

Švietimo įstatyme išskirta socialinė pedagoginė pagalba. Pažymima, kad šios pagalbos paskirtis – „padėti tėvams (globėjams, rūpintojams), kad būtų įgyvendinta vaiko teisė į mokslą, užtikrinti jo saugumą mokykloje: šalinti priežastis, dėl kurių vaikas negali lankyti mokyklos ar vengia tai daryti,

sugrąžinti į mokyklą ją palikusius vaikus, kartu su tėvais (globėjais, rūpintojais) padėti vaikui pasirinkti mokyklą pagal protines ir fizines galias ir joje adaptuotis“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011). Socialinės pedagoginės pagalbos vaikui ir mokiniui tvarką, organizavimą ir koordinavimą nustato švietimo, mokslo ir sporto ministras (Dėl švietimo, mokslo ir sporto ministro 2016 m. lapkričio 2 d. įsakymo Nr. V-950 „Dėl Socialinės pedagoginės pagalbos teikimo vaikams ir mokiniams tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo, 2024). Tesės akte teigiama, kad socialinio pedagogo veikla yra susijusi su vaikų ir mokinių socialinių ir emocinių kompetencijų stiprinimu, šalinanti kliūtis, trukdančias mokiniui veiksmingai dalyvauti ugdymo procese ir prisitaikyti prie mokyklos aplinkos. Mokykla, teikdama pagalbą ir siekdama kurti mokiniui palankią ugdymosi aplinką, bendradarbiauja su vaiko tėvais (globėjais, rūpintojais), mokytojais, švietimo ir socialinę pagalbą teikiančiomis institucijomis, sveikatos priežiūros, teisėtvarkos institucijomis ir kitomis įstaigomis bei organizacijomis.

Vaikų, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymo organizavimo tvarka nustatyta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu: „Dėl Mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (2011). Pagal ikimokyklinio ugdymo programą ugdomam ikimokyklinio amžiaus vaikui ir jo tėvams (globėjams) kompleksškai teikiamos švietimo pagalba, socialinės paramos ir sveikatos priežiūros paslaugos, vadovaujantis švietimo, mokslo ir sporto ministro, socialinės apsaugos ir darbo ministro ir sveikatos apsaugos ministro nustatyta tvarka (Dėl Mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2011). Įstatyme numatyta, kad vaiko/mokinio, turinčio specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymo prieinamumo ir kokybės užtikrinimas – savivaldybės vykdomosios institucijos funkcija. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programos pritaikomos, atsižvelgiant į vaiko specialiuosius ugdymosi poreikius, vaiko tėvų (globėjų) pageidavimus ir vadovaujantis pedagoginės psichologinės arba švietimo pagalbos tarnybos išvadomis ir rekomendacijomis. Ugdymą įgyvendina visos privalomąjį ir visuotinį švietimą teikiančios ugdymo įstaigos, kiti švietimo teikėjai, atskirais atvejais – mokyklos (klasės), skirtos mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių. Pagal sveikatos apsaugos ministro, socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarką, mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, grupės yra skirstomos į nedidelius, vidutinius, didelius ir labai didelius (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011). Mokinio specialiųjų ugdymosi poreikių pirminį įvertinimą atlieka mokyklos Vaiko gerovės komisija. Mokinių specialiuosius ugdymosi poreikius (išskyrus atsirandančius dėl išskirtinių gabumų) pedagoginiu, psichologiniu, medicininiu ir socialiniu pedagoginiu aspektais įvertina pedagoginė psichologinė tarnyba (ar švietimo pagalbos tarnyba) ir nustato švietimo

pagalbos ir paslaugų reikmes (Dėl Mokinio specialiųjų ugdymosi poreikių vertinimo, ugdymo pritaikymo ir (ar) reikalingos švietimo pagalbos skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024).

Teisės aktuose apibrėžiamos negalios, sutrikimai ir mokymosi sunkumai, kuriuos turintys asmenys priskiriami specialiųjų ugdymosi poreikių grupėms ir turi teisę gauti pedagoginę, psichologinę, specialiąją pedagoginę, socialinę pedagoginę ir specialiąją pagalbą, būti aprūpinami specialiosiomis mokymo ir techninės pagalbos priemonėmis (Dėl Mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, grupių nustatymo ir jų specialiųjų ugdymosi poreikių skirstymo į lygius tvarkos aprašo patvirtinimo, 2011). Pagalba mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, aptariama keliuose Švietimo įstatymo straipsniuose.

Švietimo įstatyme pažymima, kad ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose, ir bendrojo ugdymo, profesinio mokymo įstaigose, vykdančiose pirminį profesinį mokymą, saugios ir palankios mokiniams aplinkos kūrimu rūpinasi Vaiko gerovės komisija (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011). Šios komisijos sudarymas ir jos darbo organizavimo tvarka nustatyta švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymu (Dėl Mokyklos vaiko gerovės komisijos funkcijų, sudarymo ir jos darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024). Įsakyme apibrėžta Vaiko gerovės komisijos veiklos paskirtis – „komisija rūpinasi mokiniui saugia ir palankia ugdymo aplinka, vaiko gerovės užtikrinimo klausimus sprendžia analizuodama mokyklos bendruomenės narių (vaiko, jo tėvų (globėjų, rūpintojų), mokytojų, mokyklos darbuotojų) veikimą arba neveikimą remiantis vaiko interesais, susitarimais ir ieškodama naujų galimybių, problemų sprendimo būdų, telkdama reikiamus išteklius“ (Dėl Mokyklos vaiko gerovės komisijos funkcijų, sudarymo ir jos darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024). Viena svarbiausių komisijos atliekamų funkcijų – švietimo, mokymosi ir kitos mokiniui būtinos pagalbos organizavimas ir koordinavimas.

Apibendrinant ikimokyklinį ugdymą reglamentuojančius dokumentus galima teigti, kad ikimokyklinis ugdymas yra esminė švietimo sistemos dalis, padedanti užtikrinti vaikų socialinį, emocinį, pažintinį ir kultūrinį vystymąsi. Sukurta teisinė bazė šiai ugdymo pakopai funkcionuoti, o įgyvendinami įtraukties principai leidžia teikti visiems vaikams prieinamą ir kokybišką ugdymą. Siekiant užtikrinti vienodą švietimo kokybę, būtina nuolat stiprinti ikimokyklinių įstaigų pasirengimą, specialistų kompetencijas ir tobulinti švietimo pagalbos sistemą. Ikimokyklinį ugdymą teikiančios įstaigos pedagogų, švietimo pagalbos specialistų sprendimai, ugdymo turinys bei švietimo pagalba vaikui ir šeimai turi būti pritaikyta individualiai, atsižvelgiant į kiekvieno vaiko ir jo šeimos poreikius ir galimybes. Švietimo pagalba apibrėžiama kaip įvairias paslaugas (psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pagalbą ir kt.) apimanti specialistų, ugdymo įstaigos darbuotojų veikla, leidžianti didinti vaiko

ugdymo(si) kokybę bei didinanti švietimo veiksmingumą. Vienas svarbiausių veiksnių teikiant pagalbą ir kuriant vaikui palankią ugdymosi aplinką, bendradarbiavimas su mokinio tėvais(globėjais), švietimo pagalbos specialistais ir įvairiomis institucijomis.

## **1.2. Švietimo pagalbos teikimo lygmenys bei ypatumai**

LR švietimo dokumentai reglamentuoja sveiką ir saugią visiems mokiniams ugdymo(si) aplinką, kurią turi užtikrinti visi mokyklos bendruomenės nariai kartu su švietimo pagalbą teikiančiais specialistais. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija formuoja valstybinę ikimokyklinio ugdymo politiką, o savivaldybės vykdomosios institucijos funkcija – ikimokyklinio ugdymo organizavimas ir švietimo pagalbos teikimo koordinavimas (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011).

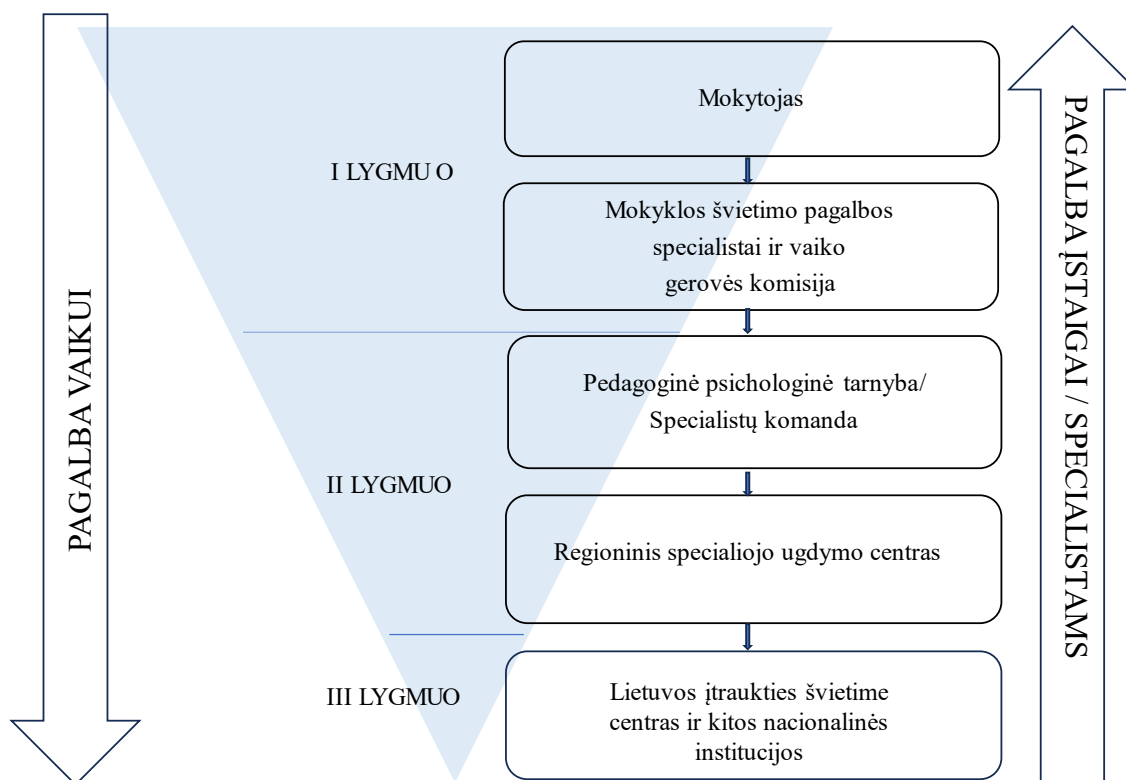
Pagrindinė atsakomybė teikiant ir organizuojant pedagoginę psichologinę pagalbą ugdytiniui tenka mokyklai, arčiausiai vaiko esančiai institucijai, kuri geriausiai mato vaiko poreikius ir pažangą bei savo specialistų pajėgumus. Mokykla, sudarydama sąlygas mokiniui, turinčiam specialiųjų ugdymosi poreikių, gauti kokybišką ir poreikius atitinkantį ugdymą ir būtiną švietimo pagalbą, bendradarbiauja su įvairiomis švietimo pagalbą šalyje teikiančiomis tarnybomis (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2024).

LR Švietimo ir mokslo ministras patvirtinto Pedagoginės ir psichologinės pagalbos teikimo modelį (2003), kuriame teigiama, kad švietimo pagalbos teikimas Lietuvoje vykdomas 3 lygiais:

- Pirmasis lygmuo: institucijų lygmens ugdymo įstaigoje veikianti specialiojo ugdymo komisija.
- Antrasis lygmuo: Savivaldybių lygmens pedagoginės psichologinės tarnybos, kurios teikia specialiąją pedagoginę ir psichologinę pagalbą švietimo įstaigoms, neturinčioms savo pagalbos specialistų, bei skiria specialųjį ugdymą ir tais atvejais, kai būtina adaptuoti bendrojo ugdymo programas. Mokytojams ir švietimo pagalbos specialistams spręsti kylančius iššūkius padeda regioniniai specialiojo ugdymo centrai, kurie teikia metodinę konsultacinę pagalbą ugdymo įstaigoms, negalinčioms įgyvendinti PPT ir kitų įstaigų rekomendacijų.
- Trečiasis lygmuo: Nacionalinio lygmens Pedagoginis psichologinis centras. Nuo 2022 m. įregistruotas Lietuvos įtraukties švietime centras.

Šiuo metu švietimo pagalbos teikimo modelį šalyje realizuoja šios institucijos: vaiko gerovės komisijos (toliau – VGK), pedagoginės psichologinės tarnybos (toliau – PPT), regioniniai specialiojo

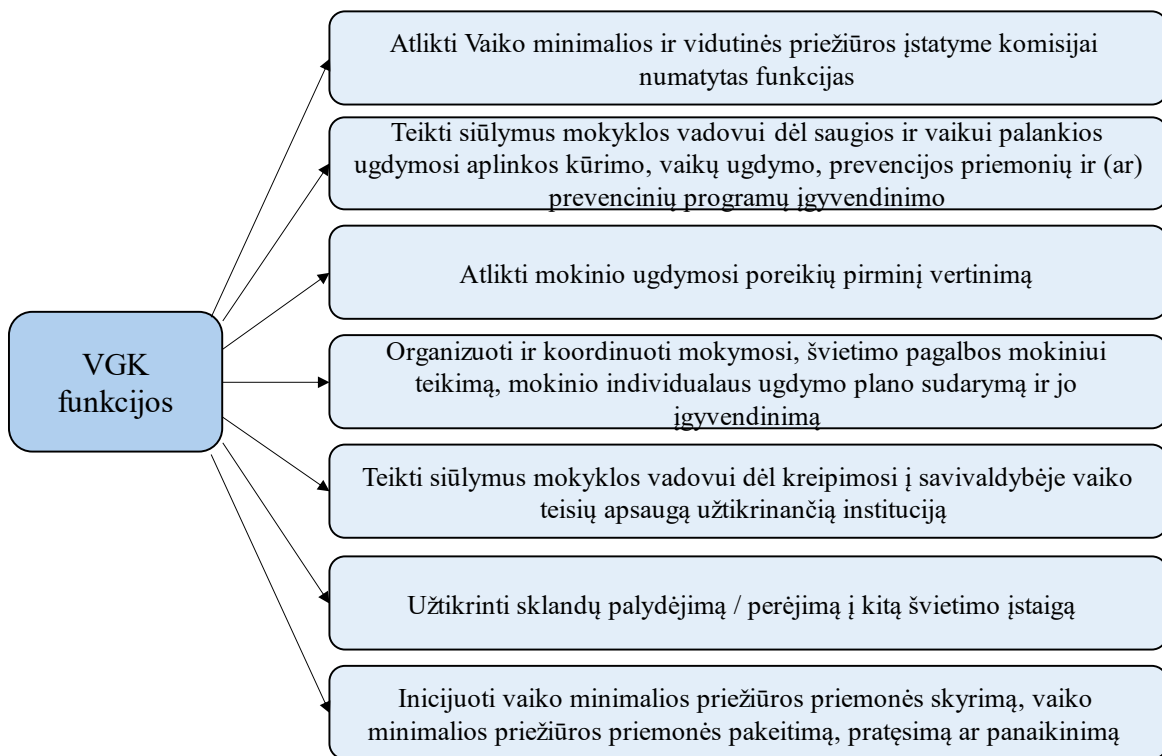
ugdymo centrai, Lietuvos įtraukties švietime centras (toliau – LIŠC). Pedagoginės psichologinės pagalbos teikimas pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Švietimo pagalbos teikimas

Šaltinis: sudaryta pagal Įtraukties švietime plėtros gairės, 2022

Pirmasis švietimo pagalbos teikimo lygmuo – įstaigoje veikianti VGK. VGK veikla reglamentuojama: LR švietimo, mokslo ir sporto ministro 2024 m. liepos 19 d. įsakymu Nr. V-818 „Dėl Mokyklos vaiko gerovės komisijos funkcijų, sudarymo ir jos darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. VGK savo veikloje vadovaujasi LR švietimo įstatymu (2011), LR vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymu (2010), LR vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymu (1996), LR Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais. Ši komisija sudaroma kiekvienoje ugdymo įstaigoje. „Komisija rūpinasi mokiniui saugia ir palankia ugdymo aplinka, vaiko gerovės užtikrinimo klausimus sprendžia analizuodama mokyklos bendruomenės narių (vaiko, jo tėvų (globėjų, rūpintojų), mokytojų, mokyklos darbuotojų) veikimą arba neveikimą remiantis vaiko interesais, susitarimais ir ieškodama naujų galimybių, problemų sprendimo būdų, telkdama reikiamus išteklius“ (Dėl Mokyklos vaiko gerovės komisijos funkcijų, sudarymo ir jos darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024). VGK funkcijos pateikiamos 3 paveiksle.



3 pav. VGK funkcijos

Šaltinis: sudaryta pagal Dėl Mokyklos vaiko gerovės komisijos funkcijų, sudarymo ir jos darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024

Nacionalinės švietimo agentūros (2022) apklausos rezultų duomenimis, svarbiausiomis VGK veiklos sritimis laikomos šios veiklos: saugios aplinkos ir mikroklimato mokykloje vertinimo koordinavimas, ugdymo programų pritaikymas specialiųjų poreikių turintiems vaikams ir pirminis mokinių specialiųjų ugdymosi poreikių įvertinimas.

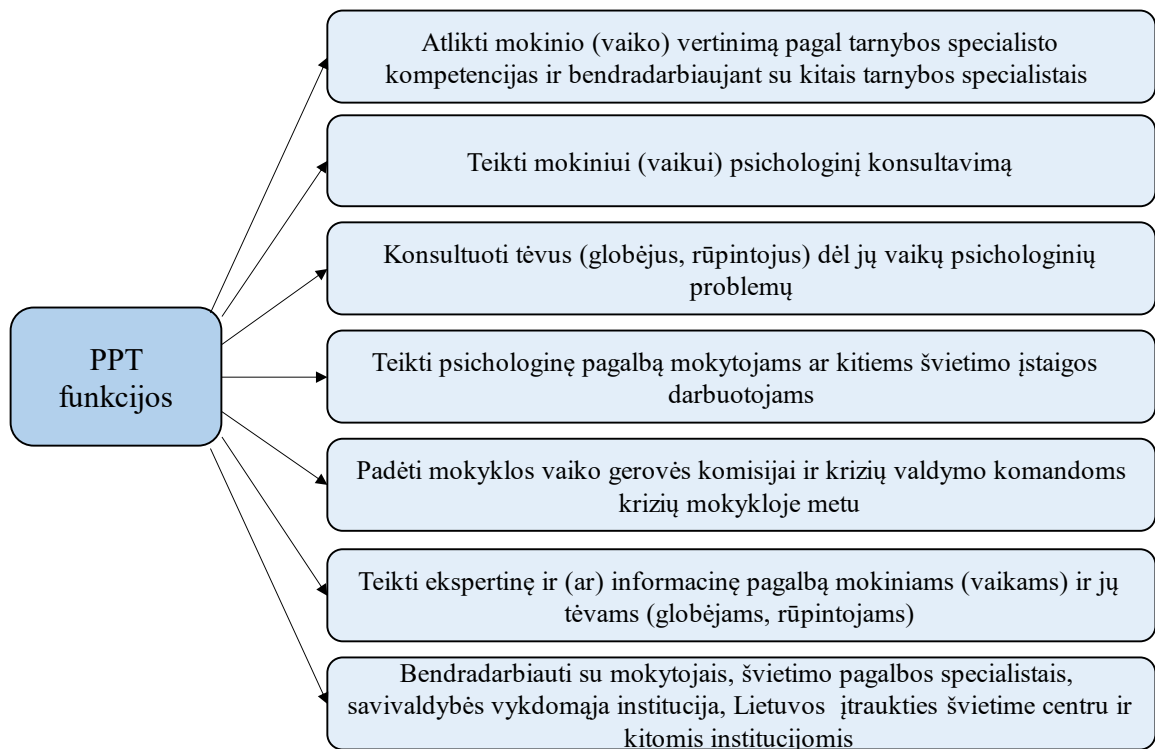
LR įstatyme (Dėl Mokyklos vaiko gerovės komisijos funkcijų, sudarymo ir jos darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024) nurodoma, kad komisijos nariais gali būti mokyklos vadovas, pavaduotojas ugdymui, švietimo pagalbos specialistai (socialinis pedagogas, specialusis pedagogas, logopedas ir kt.) ir kiti asmenys, suinteresuoti vaiko gerove. Komisijos sudėtį ir jos darbo organizavimą tvirtina mokyklos vadovas. VGK koordinuoja visų švietimo pagalbos teikėjų veiklą ugdymo įstaigoje, teikia pagalbą specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems mokiniams ir įtraukia mokinio tėvus (globėjus, rūpintojus) į pagalbos mokiniui procesą (Tumelienė, 2011).

Mokslininkai (Šimanskienė ir Trakšelys, 2009; Tumelienė, 2011) VGK specialistų funkcijas apibūdina sekančiai:

- Logopedai atlieka vaikų kalbos ir komunikacijos sutrikimų vertinimą, veda praktinius sakininės ir rašytinės kalbos sutrikimų šalinimo užsiėmimus, konsultuoja pedagogus ir tėvus.

- Specialieji pedagogai dirba su specialiujų poreikių vaikais klasėje ir pedagoginės pagalbos kabinete, individualiai ir grupėse, siekiant padėti jiems ugdymo procese. Specialieji pedagogai taip pat teikia konsultacijas kitiems pedagogams ir tėvams.
- Psichologai konsultuoja vaikus, tėvus, pedagogus, atlieka švietimo įstaigos bendruomenės psichologinę švietimą ir kitas funkcijas, numatytas mokyklų psichologo pareiginėje instrukcijoje.
- Surdopedagogai teikia pagalbą mokiniams, turintiems klausos sutrikimų, ir kochlearinių implantų, lavina klausos negalią turinčių mokinių tartį, komunikacinius gebėjimus, formuoja regimojo ir girdimojo suvokimo, pažintinės veiklos, sensomotorikos įgūdžius, teikia metodinę pagalbą mokytojams, tėvams.
- Tiflopedagogai teikia pagalbą mokiniams, turintiems regos sutrikimų, lavina regėjimo funkcijas, sensomotorikos įgūdžius, konsultuoja mokytojus ir tėvus.
- Socialiniai pedagogai atstovauja šeimai, padėdami tėvams įsitraukti į vaiko ugdymo procesą, domisi mokinio gyvenimu mokykloje bei artimoje vaikui aplinkoje, padeda rasti tinkamus problemų sprendimus.

Antrasis švietimo pagalbos teikimo lygmuo – savivaldybės steigiama pedagoginė psichologinė tarnyba, kurios darbo organizavimą reglamentuoja LR švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas: Dėl Reikalavimų pedagoginių psichologinių tarnybų paslaugoms ir jų teikimo sąlygoms ir jų darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo (2024). Šios tarnybos paskirtis – „teikti specialiąją, pedagoginę ir psichologinę pagalbą, jei jos negali suteikti pirmojo lygmens specialistai dėl jų pačių stygiaus arba specializacijos stokos“ (Dėl Pedagoginės ir psichologinės pagalbos teikimo modelio, 2003). Pedagogai, vaikai ir jų tėvai gali savarankiškai arba rekomendavus vaiko gerovės komisijai kreiptis į tarnybą ir gauti nemokamas paslaugas. Esant sudėtingiems raidos sutrikimams ir pedagoginėms psichologinėms problemoms, moksleiviai į savivaldybių lygmens PPT siunčiami įstatymų numatyta tvarka (Šimanskienė ir Trakšėlys, 2009). PPT funkcijos pateikiamos 4 paveiksle.



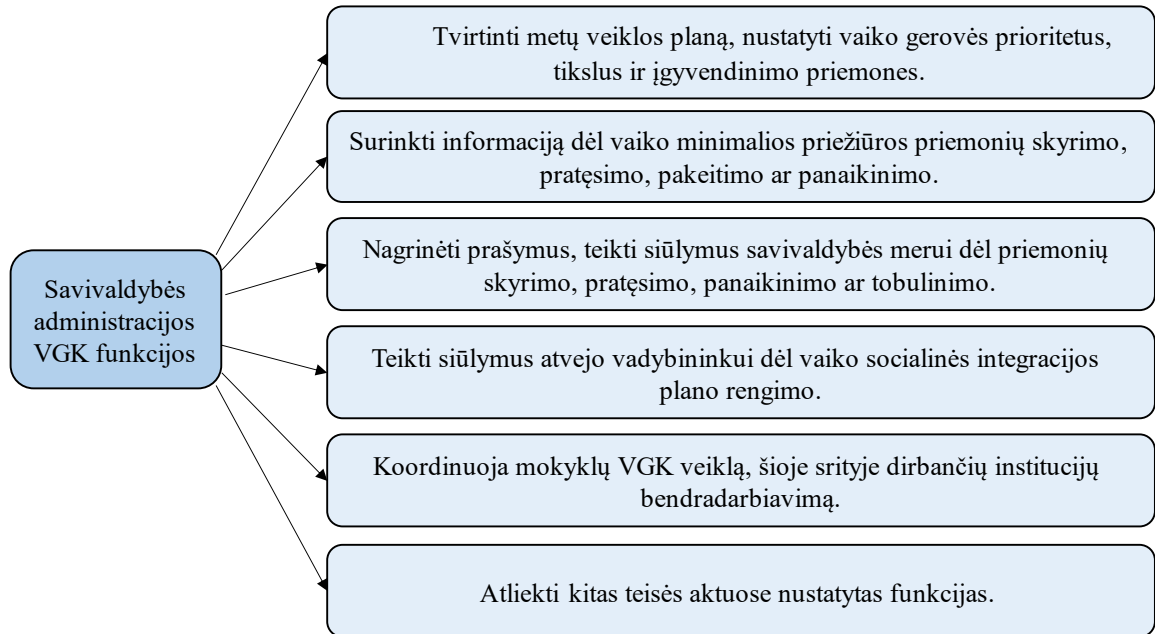
4 pav. PPT funkcijos

Šaltinis: sudaryta pagal Dėl Reikalavimų pedagoginių psichologinių tarnybų paslaugoms ir jų teikimo sąlygoms ir jų darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024

Ališausko (2005) atliktas tyrimas atskleidė, kad svarbiausia PPT funkcija laikomas vaiko vertinimas, tačiau dažnai jis suvokiamas kaip tikslas, o ne vaiko ar šeimos konsultavimo priemonė. Metodinė ir konsultacinė pagalba (seminarų, mokymų organizavimas, pagalba pedagogams pritaikant programas) labiau nukreipta į pedagogus ir specialistus, o tėvai ir vaikai į šios pagalbos gavėjų sąrašą beveik nėra įtraukiami. Bendradarbiavimas su ugdymo įstaigos specialistais ir bendruomenės nariais laikomas ypač svarbiu faktoriumi, leidžiančiu kokybiškai atlikti visas PPT funkcijas.

Antrajam švietimo pagalbos lygmeniui priskiriama ir savivaldybės administracijos Vaiko gerovės komisija, kurios paskirtis – „užtikrinti savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų gerovę, bendradarbiaujant su mokyklų vaiko gerovės komisijomis ir kitomis vaiko gerovės srityje dirbančiomis institucijomis“ (Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas, 2007). Šios komisijos sudėtį tvirtina savivaldybės meras. „Savivaldybės administracijos Vaiko gerovės komisija sudaroma iš savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių, valstybinės vaiko teisių apsaugos institucijos, teritorinės policijos įstaigos, probacijos tarnybos, teritorinės prokuratūros, socialinių paslaugų, švietimo, sveikatos ir kitų institucijų, nevyriausybinių organizacijų, dirbančių vaiko gerovės srityje, atstovų“ (Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas, 2007).

Savivaldybės VGK funkcijos pateikiamos 5 paveiksle.



5 pav. Savivaldybės administracijos VGK funkcijos

Šaltinis: sudaryta pagal Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas, 2007

Švietimo įstaigoms įgyvendinti įtraukujį ugdymą bei spręsti kylančius iššūkius padeda regioniniai specialiojo ugdymo centrai. Regioniniai centrai teikia metodinę konsultacinę pagalbą ugdymo įstaigoms, mokytojams ir švietimo pagalbos specialistams, kai jiems nepavyksta įgyvendinti PPT ir kitų įstaigų rekomendacijų kuriant tinkamas įtraukiojo ugdymo(si) sąlygas mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių. Tarp regioninio specialiojo ugdymo centro ir ugdymo įstaigos užtikrinamas ilgalaikis ir nuoseklus grįžtamasis ryšys, stebima vaikų pažanga, koreguojamos pagalbos priemonės ir veiklos, pagal poreikį regioniniame specialiojo ugdymo centre konsultuojami mokiniai ir jų tėvai (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2022).

Trečiasis švietimo pagalbos teikimo lygmuo – Lietuvos įtraukties švietime centras. Šio centro veiklos tikslas – „stiprinti švietimo sistemos veiksmingumą, padedant švietimo bendruomenei įvairių ugdymosi poreikių turinčių mokinių ugdymą grįsti įtraukiojo ugdymo kultūra ir praktika“ (LĮŠC, 2022). LĮŠC nuostatuose (2022) įvardintos šio centro funkcijos: teikti metodinę pagalbą savivaldybių pedagoginių psichologinių tarnybų, švietimo pagalbos tarnybų, regioninių specialiojo ugdymo centrų specialistams, ugdymo įstaigoms ir pedagogams, rengti metodinę medžiagą dėl mokyklų aplinkos ir ugdymo pritaikymo įvairių ugdymosi poreikių turintiems mokiniams, padėti mokykloms įgyvendinti įtraukujį ugdymą gerinančius sprendimus, stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Mokslininkė Kovaitė (2016) akcentuoja, kad švietimo pagalbai būtinas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, nes teikiant šias paslaugas būtinas sisteminis požiūris, todėl yra svarbūs atsakingų Lietuvos institucijų žingsniai, siekiant įteisinti pastangas, esant poreikiui, teikti vaikui ir šeimai švietimo pagalbą. Tačiau Rainienės (2023) atliktas tyrimas atskleidė, kad socialinių paslaugų įvairovė ir aprėptis šalyje auga, tačiau pagalba šeimoms išlieka fragmentiška, nepakankamas bendradarbiavimas tarp skirtingų sistemų neleidžia užtikrinti kokybiškos kompleksinės pagalbos teikimo.

Apibendrinant, švietimo pagalba, siekiant užtikrinti sveiką ir saugią ugdymosi aplinką kiekvienam mokiniui, Lietuvoje organizuojama trimis lygmenimis. Siekiant patenkinti visų vaikų poreikius ir teisę naudotis kokybiškomis švietimo paslaugomis pagal galimybes, užtikrinamas pagalbos prieinamumas, grindžiamas kryptingu tėvų, pedagogų, švietimo pagalbą teikiančių specialistų bei įvairių tarnybų bendradarbiavimu. Lukamskienės ir Grižaitės (2015) atliktas tyrimas atskleidė, kad tarpinstitucinis ir tarpdisciplininis bendradarbiavimas siekiant vaiko gerovės, grindžiamas komandiniu darbu. Apjungiant bendras įvairių institucijų pastangas, galima pasiekti efektyvesnių rezultatų bei veiksmingiau organizuoti reikiamą švietimo pagalbą vaikui, tinkamai reaguoti į susidariusias situacijas ir pasiekti pagrindinių tikslų.

## 2. KOMANDINIO DARBO TEIKIANT ŠVIETIMO PAGALBĄ CHARAKTERISTIKA

### 2.1. Komandinio darbo samprata

Literatūroje dažnai akcentuojama, kad dirbant kartu įvairiems specialistams tikslinga pasitelkti komandinį darbą, kurį galima laikyti aukščiausia grupinio darbo forma. Komandinis darbas populiarus daugelyje veiklos sričių siekiant bendrų tikslų, o pagrindinis jo privalumas tai, kad dirbant komandose pasiekiami geresni rezultatai, nei dirbant individualiai. Komanda mokslinėje literatūroje ir kituose šaltiniuose yra apibūdinama gana įvairiai, tačiau dauguma apibrėžimų interpretuojami panašiai. Dažnai yra painiojamos „grupės“ ir „komandos“ sąvokos, kuomet autoriai akcentuoja itin blogai dirbančias grupes ir idealias darbo komandas, nenurodydami esminių, jas skiriančių požymių (Seilius ir Šimanskienė, 2008).

Savanevičienė ir Šilingienė (2005), tyrinėjusios darbą grupėse, teigia, kad komanda – tai aukštesnės pakopos grupė, kurios narius jungia tarpusavio priklausomybė ir komandiniai tikslai. Išskiriamos pagrindinės komandos charakteristikos, skiriančios ją nuo grupės: tarpusavio priklausomybės stiprumas, tikslų pobūdis, komunikacijos pobūdis, konfliktų traktavimas ir atsakomybės pobūdis. Mokslininkų teigimu, sėkmingam komandiniam darbui turi būti sudarytos deramos sąlygos: tikslai ir uždaviniai, atvirumas, periodišką peržiūrą, pasitikėjimas, aiškios procedūros, veiklos standartai, individo tobulėjimas, grupiniai ryšiai, atlyginimo sistema ir centrinis vadovavimas.

Vijeikienė ir Vijeikis (2000) komandą apibūdina kaip darnią, bendro tikslo siekiančią darbuotojų grupę, veikiančią kryptingai ir nuosekliai siekiant numatytų rezultatų. Pagrindiniais komandos bruožais įvardinami: bendradarbiavimas, tarpusavio pagarba ir vienalytiškumo bei įvairiapusiškumo pusiausvyra. Mokslininkai teigia, kad suburti efektyviai veikiančią komandą sudėtingas, reikalaujantis žinių ir išmanymo darbas. Neužtenka vien suburti į grupę geriausius specialistus, besitikint, kad jie išspręs iškilusias problemas, nes kartais ir itin geras specialistas gali visiškai nepritapti prie komandos.

Platesnį komandos apibrėžimą pateikia Seilius ir Šimanskienė: „komanda – tai ne mažiau kaip du žmonės, dirbantys darbo įstatymų numatyta tvarka organizacijos padalinyje arba atskiroje struktūroje, turintys daugiau negu po vieną profesinę kvalifikaciją, savarankiškai, savanoriškai ir sąmoningai įsipareigoję prisiima vadovavimo komandai funkciją ir atsakomybę už darbo rezultatus, savitarpio pasitikėjimo, bendravimo ir bendradarbiavimo pagrindu įtakodami vienas kitą derina visų žinias ir jausmus tikslui pasiekti sutarimu, tikintys prasminga ir naudinga veikla, nuolat ieškantys naujų būdų ir metodų savęs ir savo bendram darbui tobulinti ir dėl to jaučiantys pasitenkinimą bei tolesnį norą dirbti kartu“ (Seilius ir Šimanskienė, 2008, p. 117). Autorių teigimu grupė ir komanda yra skirtingi

organizaciniai dariniai, o svarbiausias jų skirtumų požymis yra valdymas. Vadovas, paskirtas vadovauti grupei, vadovaus tradiciniais metodais, niekada neatiduos grupei valdžios ir asmeniškai prisiims atsakomybę už užduoties savalaikį įvykdymą. Ir atvirkščiai, vadovas, kuris paskirtas vadovauti grupei, iš kurios siekiama suburti komandą, ugdo jos narius savarankiškumo, savitarpio pagalbos, iniciatyvumo, sprendimo priėmimo, darbų planavimo ir vykdymo organizavimo, pagarbaus bendravimo ir supratimo, problemų sprendimo, savikontrolės, vadovavimo įgūdžių ir galų gale perduoda vadovavimą komandai, pasiliekant sau teisę stebėti, patarti ir padėti.

Užsienio šalių mokslininkų komandinio darbo apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

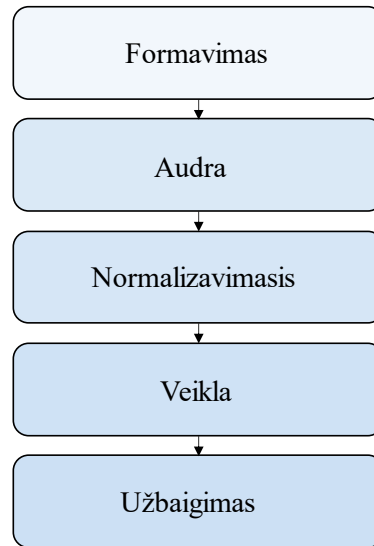
1 lentelė. Komandinio darbo apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Mathieu ir kt.	2018	Veikla, kurioje visi komandos nariai turi konkrečias pareigas ir atlieka tam tikras funkcijas, siekiant bendro tikslo.
Driskell ir kt.	2018	Procesas, kurio metu komandos nariai bendradarbiauja siekdami užsibrėžtų tikslų, o kiekvieno komandos nario indėlis virsta rezultatais.
Anca	2013	Procesas, kurio metu visi komandos nariai gali prisitaikyti ir veikti, atliepiančiam komandos narių poreikius, o kolektyviniai veiksmai yra suderinti ir sinchronizuoti.
Raluca ir Romulus	2015	Darbo komanda, suburta sudėtingoms užduotims atlikti, reikalaujanti kiekvieno nario kompetencijų, žinių, įgūdžių, kūrybiškumo ir iniciatyvumo.
Najar	2019	Tai grupė žmonių, susibūrusių kartu ir turinčių bendrą tikslą, kuris yra bendras visiems komandos nariams.

Šaltinis: sudaryta pagal Mathieu ir kt., 2018; Driskell ir kt., 2018; Anca, 2013; Raluca ir Romulus, 2015; Najjar, 2019.

Apibendrinant Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų pateiktus komandos apibrėžimus, galima teigti, kad komandą sudaro aukštesnės pakopos grupė asmenų, bendradarbiaujančių siekiant bendro tikslo, kai kiekvienas jų turi specifines pareigas ir atsakomybes. Komandinis darbas apima veiksmų sinchronizavimą ir suderinimą, prisitaikant prie kiekvieno nario poreikių, panaudojant jų kompetencijas, įgūdžius ir kūrybiškumą. Pagrindiniai komandos bruožai: tarpusavio pagarba, veiklos kryptingumas, aiškūs tikslai ir atsakomybės pasidalijimas. Galima pastebėti, kad dažnai akcentuojama jos nauda ir svarba organizacijai. Autoriai išskiria bendrus efektyvaus komandinio darbo bruožus: veiklus komandos lyderis, aiškūs bendri tikslai, racionalus sprendimų priėmimas, reagavimas į problemas, skirtingi įgūdžiai ir žinios užduotims atlikti, komandos narių sutelktumas siekiant galutinių tikslų. Pasak mokslininkų Daugėlienės ir Beinorytės (2023), dirbant komandoje, kokybiškiau atliekami suplanuoti darbai.

Visos komandos per savo egzistavimo laikotarpį praeina gyvavimo ciklą nuo atsiradimo iki iširimo. Kiekvienoje grupėje vyksta tam tikri procesai, o jas sudarantys žmonės nuolat keičiasi ir tobulėja (Savanevičienė ir Šilingienė, 2005). Tuckman (1965), cit. iš Vijeikienė ir Vijeikis (2000), pasiūlyta komandos formavimo schema iki šiol remiasi daugelis autorių. Komandos vystymosi etapai pateikiami 6 paveiksle.



6 pav. Komandų vystymosi etapai

Šaltinis: Tuckman, 1965, cit. iš Vijeikienė ir Vijeikis, 2000, p. 35.

Formavimosi etape darbas pradamas nuo dalyvių grupės formavimo. Šio etapo metu nariai sužino apie grupei priimtina elgesį, nustato esmines ir neesmines taisykles, keičiasi informacija, nustato būsimo darbo organizavimo principus (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000; Gražulis ir kt., 2015). Pasak Keilani (2017), šiame etape ypač svarbus palaikymas ir bendravimas. Grupės nariai jaučiasi susijaudinę, nerimauja ir atsargiai bendrauja, stengiasi pažinti vieni kitus (Keilani, 2017). „Formavimosi stadija vertintina kaip grupės narių pirminio susiorientavimo laikotarpis“ (Gražulis ir kt., 2015, p. 83).

Audros stadijoje žmonės ima jaustis patogiau, įsitvirtina tarp kitų narių kaip asmenybės, ima priešintis nusistovėjusioms taisyklėms, kurios buvo nustatytos formavimosi etape (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000). Nepritampantys prie grupės nariai dažnai ją palieka, taip sukeldami papildomą sumaištį, todėl audros stadija apibūdinama kaip grupės narių savo vietos grupėje paieškų laikotarpis (Gražulis ir kt., 2015).

Normalizavimosi stadijoje nagrinėjami ir pozityviai sprendžiami konfliktai, kilę audros etape. Atsiranda grupės sutarimas, numatomi bendri tikslai, normos ir pagrindinės taisyklės. Šio etapo metu dalyvauja visi nariai, ima klostytis draugiški santykiai (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000). Normalizavimosi

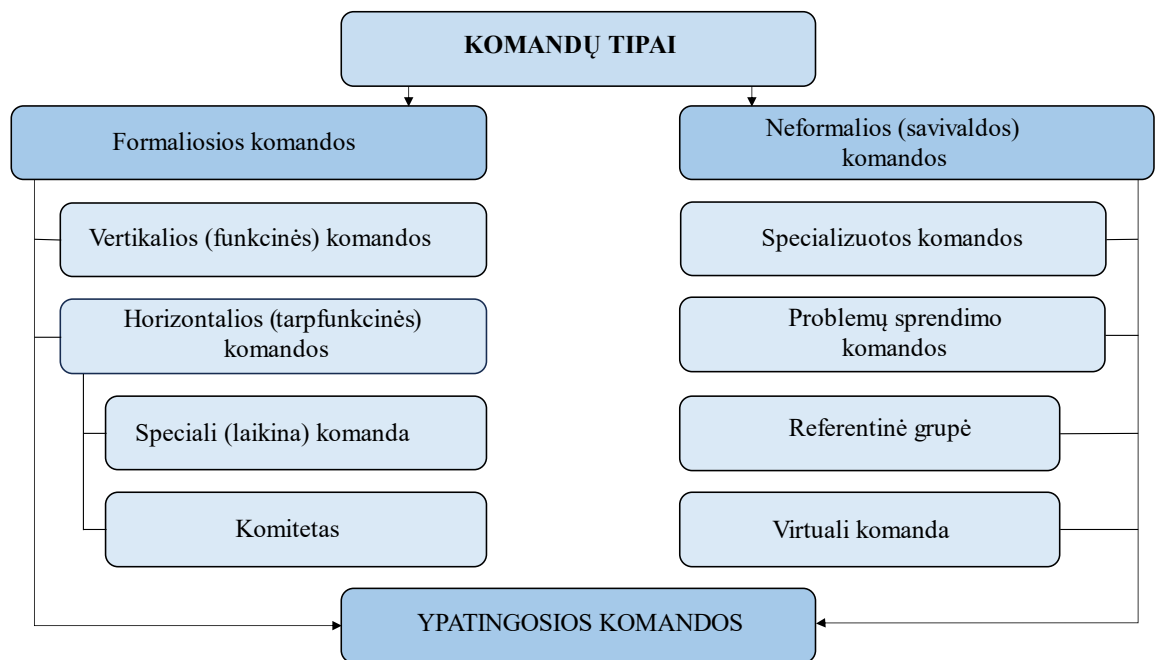
etape ryškėja grupės narių komandiniai vaidmenys. Atsiranda suvokimas, kad visi nariai gali efektyviai dirbti drauge (Gražulis ir kt., 2015). Keilani (2017) teigia, kad ir šiame etape komanda, susidūrusi su naujomis užduotimis ir iššūkiais, gali grįžti į audros stadiją.

Veiklos etape komanda ima dirbti kaip vienetas, savo pastangas nukreipiantis užduotims atlikti (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000). Veiklos rezultatai pasižymi aukšta kokybe, darbo organizavimas grindžiamas komandos narių kompetencijomis ir įgūdžiais (Gražulis ir kt., 2015). Šiame etape žmonės ima jaustis komandos dalimi (Keilani, 2017).

Užbaigimas – laikas, kuomet komanda užbaigia savo veiklą (Keilani, 2017). Šioje stadijoje visų narių dėmesys perkeliamas nuo užduoties atlikimo į užbaigimą (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000).

Išnagrinėjus komandų formavimosi ir vystymosi etapus, galima daryti išvadą, kad visos komandos anksčiau ar vėliau išyra. Pasiekusios savo efektyviausią lygmenį, jos tiesiog išsiformuoja.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai skiriamos formalios ir neformalios komandos. Formalias komandas sukuria vadovai tam tikroms užduotims atlikti, tuo tarpu neformaliose komandose valdymas vyksta be jokios formalios priežiūros (Šalkauskienė ir kt., 2006). Komandų tipai pateikiami 7 paveiksle.



7 pav. Komandų tipai

Šaltinis: Šalkauskienė ir kt., 2006

Formalios komandos yra skaidomos į vertikalias ir horizontalias, kurių pagrindinis skiriamasis bruožas yra komandos sudėtis. Horizontaliosios komandos būna dvejopos: specialiosios (laikinos) ir komitetai. Specialiosios komandos sudaromos iš įvairių padalinių darbuotojų, kurioms pavesta kartu

atlikti užduotis, o jas atlikus speciali komanda išformuojama. Tuo tarpu komitetas – tai komanda, kuri suformuojama ilgam, tam, kad spręstų pasikartojančias problemas organizacijoje (Šalkauskienė ir kt., 2006). Šių autorių teigimu, formaliosios komandos suteikia įmonei daug privalumų: leidžia komandos nariams keistis informacija, generuoja idėjas susijusias su struktūrinių padalinių veiklos koordinavimu, padeda rasti naujų problemų sprendimo būdus ir skatina naujų organizacinės praktikos metodų vystymą.

Neformalios komandos skirstomos į: specializuotas, problemų sprendimo, virtualias ir referentines (Šalkauskienė ir kt., 2006). Tyrėjai nurodo pagrindines šias komandas apibūdinančias charakteristikas: komanda yra atsakinga už visą užduotį; kiekvienas narys turi būtinų įgūdžių, susijusių su užduoties atlikimu; komanda turi teisę nustatyti darbo metodus, grafikus, skirtingas užduotis nariams; veiklos rezultatyvumas – atlyginimo ir grįžtamojo ryšio pagrindas. Mokslininkai Bildag & Pilli (2024) teigia, kad neformaliose grupėse vyksta spartesnė informacijos sklaida, tačiau platinama informacija ne visada gali būti teigiama ir pageidaujama, todėl gali būti žalinga visai organizacijai.

Pasitaiko komandų, turinčių tiek formalių, tiek neformalių komandų bruožų (Šalkauskienė ir kt., 2006). Pasak tyrėjų, tai aukšto atlikimo lygio komandos, arba ypatingosios komandos, kurias sudaro 3-30 narių iš įvairių organizacijos veiklos sričių. Šios komandos yra gerai organizuotos, valdo pačios save, nustato savo rezultatyvumo rodiklius, bendrauja su vartotojais ir kitomis ypatingomis komandomis.

Apžvelgiant schemoje pateiktus aprašymus, komandos būna formalios, neformalios ir ypatingosios, kiekviena jų pasižymi skirtingomis funkcijomis ir savo struktūra.

Apibendrinant, komandinis darbas apibūdinamas kaip aukštesnės pakopos grupė, kuri veiksminga siekiant bendrų organizacijos tikslų, užtikrinant efektyvią komunikaciją, narių atsakomybės pasidalijimą ir tarpusavio priklausomybę. Jo pranašumas prieš individualų darbą akcentuojamas daugelyje mokslinių šaltinių. Dažniausiai komandos skirstomos į formalias, neformalias ir komandas, turinčias abiejų tipų požymių. Kiekviena jų per savo gyvavimo laikotarpį pereina etapus nuo susiformavimo iki visiško iširimo. Tačiau norint pasiekti produktyvių darbo rezultatų dirbant komandoje, reikia pereiti visas komandos vystymosi stadijas. Toliau šiame darbe nagrinėjami komandinio darbo aspektai padės suprasti komandos efektyvumo veiksnius, komandos vaidmenų pasiskirstymą ir kylančius konfliktus.

## **2.2. Komandinio darbo veiklos ypatumai**

Komandos kuriamos, siekiant našesnio darbo ir kokybiškesnių darbo rezultatų, tokiu būdu greičiau atsiskleidžia individualūs komandos narių gebėjimai, pagerėja darbinis jų aktyvumas, pasidalijama turimomis žiniomis, informacija ir patirtimi (Šalkauskienė ir Jankienė, 2023). Šių

mokslininkų teigimu, veiksmingam ir kokybiškam darbui užtikrinti organizacijos darbuotojai naudotis turimomis žiniomis. „Komandos veiksmingumas – tai komandinio darbo rezultatyvumas turi nuolat tobulinti komandinio darbo įgūdžius, domėtis naujovėmis, išmanyti savo darbą ir gebėti, užduočių atitikimas nustatytiems tikslams, jų atlikimo kokybė. Veiksminga komanda –tai susitelkusi komanda, kurios visi nariai yra įsipareigoję siekti tiek individualių, tiek komandos tikslų“ (Šalkauskienė ir Jankienė, 2023, p. 121). Kiekvieno nario atsakingas įsitraukimas į veiklą, siekiant užsibrėžtų asmens ir komandos tikslų, koordinuotas ir tinkamai paskirstytas darbas lemia komandinio darbo kokybę ir efektyvumą (Eismontienė ir kt., 2020).

Žydžiūnaitės ir Jezerskytės (2008) tyrimas atskleidė, kad efektyvus komandinis darbas priklauso nuo komandos narių turimų socialinių psichologinių, vadybinių, ekspertinių ir edukacinių kompetencijų, todėl būtent turimos kompetencijos, žinios ir gebėjimai, asmeninės savybės, turimos nuostatos ir vertybės, bendravimo ir bendradarbiavimo ypatumai svarbiausi komandinio darbo procese. Šiai nuomonei pritaria mokslininkės Šalkauskienė (2017) ir Ribinskaitė (2020), kurios teigia, kad komandos narių kompetencijos yra esminis komandinio darbo komponentas, gerinantis darbo kokybę. Šalkauskienė (2017) išskiria svarbiausias efektyvaus komandinio darbo savybes: bendro tikslo siekimas, savarankiškumas, įgalinimas, vadovavimas, bendradarbiavimas, savitarpio pagalba, kūrybiškumas, tikslumas, kruopštumas, intelektas, atsakomybė, vaidmenų pasiskirstymas, kompetencijos, komandos narių skaičius, struktūra, įgūdžiai ir asmenybės bruožai.

Užsienio mokslininkai Rosen ir kt.(2018), Aveling ir kt. (2018) teigia, kad žinios ir įgūdžiai nėra pagrindiniai komandinio darbo efektyvumą lemiantys veiksniai. Čia svarbus organizacijos kontekstas, kuriame veikia komandos ir užduoties struktūra. Organizacijos kultūra sukuria veiklos sąlygas, kurios skatina veiksmingą komandinį darbą, o reikiamos kompetencijos yra nustatomos.

Šalkauskienė ir Jankienė (2023) komandos sėkmę sieja su narių suderinamumu, komandos poreikiais, jų santykiais su komanda ir žiniomis apie komandinį darbą. „Vienas iš veiksnių, lemiančių komandinio darbo sėkmę, yra žinios, kaip veiksmingai vadovauti, kaip dirbti komandoje ir kaip papildyti vienas kitą“ (Šalkauskienė ir Jankienė, 2023, p. 122). Šių tyrėjų teigimu, gerai suformuotos komandos užtikrina aukštus rezultatus, tačiau visi šie procesai turi būti tinkamai valdomi.

Komandos formavimas skatina veiksmingą visų komandos narių bendradarbiavimą, nuolatinį augimą, atvirą ir teigiamą komunikaciją, ugdo pasitikėjimo ir lyderystės gebėjimus, tačiau formuojant komandą susiduriama ir su rimtais iššūkiais (Obiekwe ir kt., 2021). Autoriai teigia, kad formuojant komandą nariai būtų atrenkami atsižvelgiant į jų individualius gebėjimus, įgūdžius ir kompetencijas, kurios bus reikalingos tam tikroms užduotims atlikti. Šis procesas turėtų būti planuojamas, vykdomas ir

stebimas taip, kad skatintų atvirą visų narių komunikaciją, bendradarbiavimą ir lankstumą. Svarbu sukurti veiksmingą darną ir sinergiją, kuri didintų komandos efektyvumą ir našumą. Komandos narių konfliktai, kurie dažnai atsiranda dėl netinkamai paskirstytų ir (ar) atliekamų funkcijų, nekokybiško bendradarbiavimo bei komunikacijos nebuvimo, įtakoja komandinio darbo kokybę (Ribinskaitė, 2020). Vadovybės atsakomybė padėti komandos nariams suvokti jiems keliamus lūkesčius ir suprasti savo vaidmenis komandoje (Najar, 2019; Obiekwe, 2021).

Kiekvienas žmogus dirbdamas komandoje prisiima ir atlieka tam tikrą vaidmenį. „Tai vaidmuo, kurį mes prisiimame, išreiškdami savo įnašą ir santykius su likusiais komandos nariais, kai tik dirbame kaip kolektyvo dalis. Tai nustato mūsų neatskiriama asmenybė ir išmoktas elgesys, o ne mūsų įgūdžiai, patirtis ar techninės žinios“ (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000, p. 53). Šimanskienė ir Seilius (2009) vaidmenį apibūdina kaip tipišką reakciją į tipiškus lūkesčius, todėl vaidmuo siūlo elgsenos šabloną, kuriuo remdamasis žmogus veikia konkrečioje situacijoje.

Savanevičienė ir Šilingienė teigia, kad „vaidmuo – tai grupės nario elgsenos pobūdis, kurį jis natūraliai prisiima, išreiškdamas savo įnašą ir santykį su kitais grupės nariais. Vaidmens pobūdį nulemia asmenybės bruožai ar išmoktas, įgytas elgesys, o ne funkcinių pozicijų reikalaujami įgūdžiai, patirtis ir žinios. Panašią kompetenciją turintys du grupės nariai gali dirbti ir elgtis grupėje labai skirtingai“ (Savanevičienė ir Šilingienė, 2005, p. 64). Autorių tyrimai rodo, kad efektyviai veikiančiose grupėse yra daug vaidmenų, kurie svarbūs įgyvendinant bendrus tikslus.

Pirmas žingsnis sudarant sėkmingą komandą – reikiamų žmonių parinkimas (Šalkauskienė L. ir kt., 2006; Vijeikienė ir Vijeikis, 2000). Autorių teigimu, turėdamas vaidmenį komandoje, kuris atitinka jo asmenybę ir įgūdžius, komandos narys jaus didesnę pripažinimą ir įvertinimą, todėl komandoje vyks mažiau nesutarimų ir konfliktų, o žmonės vertins savo unikalų įnašą ir nekonkuruos dėl vaidmenų su kitais komandos nariais.

Pagrindinius aštuonis vaidmenis komandoje nustatė ir naujausiuose savo darbuose pateikia Belbin (2005, cit. iš Šimanskienė ir Seilius, 2009). Apibendrintos visų grupės vaidmenų charakteristikos pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė. Komandos narių vaidmenys

Vaidmuo	Tipinės charakteristikos	Teigiamos savybės	Neigiamos savybės
Kompanijos darbuotojas	Konservatyvus, pareigingas, nuspėjamas	Darbštus, geba organizuoti, bendruomeniškas, drausmingas	Lankstumo stoka, nereaguoja į neišbaigtas idėjas

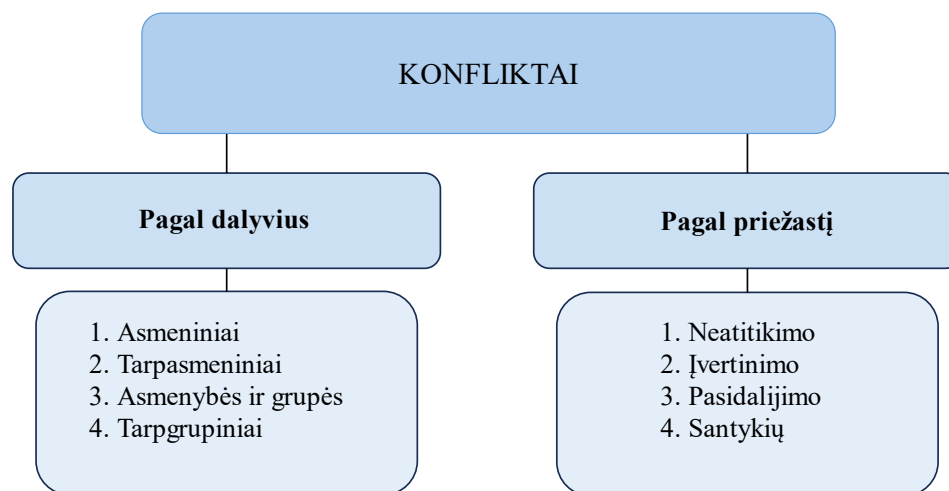
Pirmininkas	Santūrus, pasitikintis savimi, susivaldantis	Objektyvus, geba nesusidaryti išankstinės nuomonės, gerai jaučia tikslą	Neišsiskiriantis, vidutinis intelektas ir kūrybiniai gebėjimai
Modeliuotojas	Draugiškas, veržlus, gebantis užmegzti ryšius	Priešinasi inertiškumui, neveiksmingumui, saviapgaulei	Nekantrus, greitai susierzinantis
Sėjikas	Rimtas, individualistas	Gabus, turintis lakią vaizduotę, aukšto intelekto	Nepraktiškas, linkęs nepaisyti protokolo
Išteklių tyrinėtojas	Entuziastingas, komunikabilus, smalsus, ekstravertas	Sugeba užmegzti ryšius su žmonėmis, ieško naujovių, priima iššūkius	Praranda susidomėjimą praėjus pradiniam susižavėjimui
Atsakingas vertintojas	Nerodantis emocijų, apdairus	Turi savo nuomonę, teisingas, logiškai mąstantis	Neturi gebėjimų skatinti ir motyvuoti kitus
Komandos žmogus	Jautrus, socialiai kryptingas, nuosaikus	Geba suburti žmones ir reaguoti į situacijas, kelti komandos dvasią	Neryžtingas, neapsisprendžiantis ištikus krizei
Užbaigiantysis	Uolus, tvarkingas, sąžiningas	Būdingas perfekcionizmas	Nerimauja dėl smulkmenų

Šaltinis: Šimanskienė ir Seilius, 2009, p. 75

Pastebima, kad visi vaidmenys turi ir privalumų, ir trūkumų. Dažnai komandoje nesutinkama asmenų, kurie puikiai atitiktų kiekvieną tipą, faktiškai keletas žmonių gali neatitikti nei vieno vaidmens aprašymo, o daugelis kitų turės dviejų ar trijų vaidmenų charakteristikas (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000). Anot Šalkauskienės ir kt. (2006), kai kurie komandos nariai gali atlikti dvigubą vaidmenį, tuo pačiu metu vykdo numatytas užduotis ir tenkina kitų komandos narių emocinius poreikius. Tokie žmonės dažnai tampa komandos lyderiais, į juos lygiuojasi kiti komandos nariai. Savanevičienė ir Šilingienė (2005) teigia, kad optimali komandos sudėtis, kuomet atliekami visi vaidmenys. Jei vieni vaidmenys dubliuojasi, o kitų trūksta, komanda nesugebės išnaudoti visų savo galimybių užduočiai atlikti. Komandinių vaidmenų balansas yra mažiau lemiantis tose komandose, kurių funkcija yra veikti pastoviai su nedideliais pasikeitimais, tuo tarpu komandoje, kuri dirba greitų pasikeitimų srityje, tampa gyvybiškai svarbu turėti visus skirtingus komandinius vaidmenis (Vijeikienė ir Vijeikis, 2000).

Dažnai dirbant komandoje dėl nuomonių išsiskyrimo, komandos narių asmenybinių skirtumų ir kitų priežasčių kyla nesutarimų ir konfliktų (Ribinskaitė, 2020). „Konfliktą galima apibūdinti kaip kraštutinį priešingų pozicijų, interesų, požiūrių, siekimų, motyvų, poreikių, kurie negali būti įgyvendinti vienu metu, susidūrimą“ (Savanevičienė ir Šilingienė, 2005, p. 75). Nors komanda apibrėžiama kaip efektyviai dirbanti grupė, o jos efektyvumą lemia komandos narių tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas, tačiau dažnai susiduriama su komandos vidaus konfliktais (Čiutienė ir kt., 2007). Tai

patvirtina mokslininkai Raluca ir Romulus (2015), kurie teigia, kad grupės, tapdamos efektyviomis komandomis, neabejotinai susiduria su netikrumu ir net konfliktais, tačiau šie procesai turėtų būti laikomi būtinomis sąnaudomis siekiant užtikrinti pageidaujamą elgesį, orientuotą į bendrą tikslą. Savanevičienė ir Šilingienė (2005) pritaria, kad konfliktai yra neišvengiami ir nebūtinai žalingi organizacijai. Dažnai konstruktyviai išspręstas konfliktas nulemia glaudesnius ir teigiamus komandos narių santykius. Mokslininkės konfliktus skirsto pagal dalyvius ir konflikto priežastį. Šis skirstymas pateiktas 8 paveiksle.



8 pav. *Konfliktų skirstymas*

Šaltinis: sudaryta pagal Savanevičienė ir Šilingienė, 2005

Asmeniniai konfliktai kyla žmogaus viduje, kai asmenybė susiduria su išorės poveikiais, patiria stresus ar nepasitenkinimą darbu. Tarpasmeniniai konfliktai kyla tarp dviejų ar daugiau narių dėl skirtingo charakterio, pažiūrų ar tikslo suvokimo. Asmenybės ir grupės konfliktai kyla dėl grupės daromo poveikio arba individo nesitaikymo prie grupės. Tarpgrupiniai konfliktai kyla dėl nesutarimų tarp kelių grupių (Savanevičienė ir Šilingienė, 2005).

Pagal priežastį kilusius konfliktus autorės (Savanevičienė ir Šilingienė, 2005) skirsto į neatitikimo, įvertinimo, pasidalijimo ir santykių. Neatitikimo konfliktai kyla dėl skirtingai suprantamų tikslų ar jų siekimo būdų. Įvertinimo konfliktai susiję su skirtingos informacijos turėjimu. Pasidalijimo konfliktai kyla dėl skirtingų išteklių nepasidalijimo grupėje. Santykių konfliktus galima vadinti poreikių konfliktais. Neįvertinti poreikiai sukelia bendravimo sunkumų.

Komandiniame darbe, siekiant sukurti ir palaikyti harmoningus tarpasmeninius ir tarpgrupinius santykius, svarbu, kad visi nariai aktyviai valdytų konfliktus (Anca, 2013). Kiekvieno komandos nario įdedamos pastangos prisideda prie visos kolektyvinės socialinės sistemos, kurioje veikia komandos nariai. Komandos nariai turi sąmoningai palaikyti gerus tarpasmeninius santykius, nes tik pozityvūs

santykiai padeda įgyvendinti pokyčius organizacijoje (Anca, 2013). Komandos narių vertybių, nuomonių suderinamumas padeda ženkliai sumažinti konfliktų galimybę (Giedraitis ir Stašys, 2019).

Mokslininkų Jankauskienės ir Šaparnio (2018) atlikto tyrimo analizė parodė, kad konfliktai organizacijoje kyla dėl asmeninių santykių ir konkurencijos tarp komandos narių, darbo ir užduočių pasiskirstymo, taikomos kontrolės sistemos, bendruomenės narių charakterio ypatumų, motyvacijos ir komandinio darbo patirties stokos. Šiai nuomonei pritaria Makuševa ir Barševska (2022), kurios konfliktus komandose sieja su įsipareigojimų nevykdymu ir pasitikėjimo praradimu. Jos teigia, kad komandos nariai turi pasitikėti vienas kitu, aktyviai reikšti savo idėjas, bendradarbiauti ir būti atviri kitų nuomonei. Komanda sklandžiai veikia tik tada, kai joje dirba atsakingi, kvalifikuoti, kūrybingi ir motyvuoti žmonės.

Ribinskaitės (2020) atlikto tyrimo metu dalyvių patirtys atskleidė, kad dirbant komandoje labai svarbu turėti bendrą visos komandos tikslą ir jo siekti, komandos nariai turi būti orientuoti ne į asmeninius santykius ar konfliktus, bet į bendrą tikslą ir rezultato siekimą. Dirbant komandoje svarbiausia rasti kompromisus ir laiku spręsti iškilusius nesutarimus.

Apibendrinant galima teigti, kad komandinis darbas yra esminis organizacijų veiklos aspektas, lemiantis didesnę darbo našumą ir geresnius rezultatus. Moksliniai tyrimai rodo, kad komandinio darbo efektyvumą lemia komandos narių darbo įgūdžiai, patirtis, bendradarbiavimas, žinių dalijimasis, kompetencijos, įsipareigojimas bendriems tikslams, organizacijos kultūra, lyderystės gebėjimai ir vaidmenų pasiskirstymas. Tinkamas komandos formavimas ir vaidmenų paskirstymas turi įtakos komandinio darbo procesams, o tinkamas jų suderinimas skatina veiklos produktyvumą. Visgi dirbant komandoje neišvengiami konfliktai, kylantys dėl skirtingų nuomonių, interesų ar asmeninių santykių.

Šie aspektai svarbūs organizuojant komandinį darbą švietimo pagalbos teikimo procese, todėl toliau šiame darbe siekiama išsiaiškinti šio proceso ypatumus.

### **2.3. Komandinio darbo organizavimas teikiant švietimo pagalbą**

Komandinis darbas teikiant švietimo pagalbą ikimokyklinėje įstaigoje yra viena iš efektyvių problemų sprendimo galimybių, siekiant užtikrinti visapusišką vaiko gerovę mokymo(si) ir socializacijos procese, nes ši veikla reikalauja informacijos, žinių, gebėjimų, o skirtingų problemų sprendimuose – įvairių patirčių ir idėjų. Kompleksinės švietimo pagalbos svarbą ir specialistų bendradarbiavimo būtinumą tenkinant specialiuosius vaikų poreikius ankstyvajame amžiuje akcentuoja tyrėjai: Kovaitė (2016), Čiučiulkienė ir Bloveščiūnienė (2022), Harutyunyan ir Aleksanyan (2023), Ranta ir kt. (2023) ir kt. Merfeldaitės ir kt. (2016) teigimu, komandinis darbas tampa viena esminių švietimo pagalbos

teikimo sąlygų, nes toks būdas suteikia galimybę koordinuoti ugdymo įstaigos specialistų veiklą, nustatyti reikiamos pagalbos vaikui ir šeimai poreikį, išplėsti tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Indrašienė ir kt. (2018) akcentuoja, kad veiksminga švietimo pagalba kiekvienam vaikui priklauso nuo koordinuotos specialistų veiklos. Reikšmingas vaidmuo šiame procese tenka ugdymo įstaigai, kuri privalo užtikrinti kokybišką švietimo pagalbos teikimą, sudarant tinkamas sąlygas ugdytis kiekvienam vaikui pagal jo prigimtį (Indrašienė ir kt., 2018). Anot šių autorių, Lietuvoje taikomas švietimo pagalbos vaikui modelis atliepia JAV paplitusį intervencijos modelį RTI (Response to Intervention), kuris apima išsamią ugdytinio situacijos analizę, duomenimis grįstą intervenciją, vaikų pažangos stebėseną ir subalansuotą komandos veiklą. „Pagalba vaikui teikiama remiantis sudarytu individualiu pagalbos vaikui projektu, už kurio parengimą ir įgyvendinimą atsakingi mokyklos švietimo pagalbos specialistai pedagogai ir administracijos atstovas (institucinis lygmuo) bei pagal kiekvieno vaiko situaciją, esant poreikiui, įtraukiami socialiniai partneriai (tarpinstitucinis lygmuo)“ (Indrašienė ir kt., 2018, p. 144). „Kiekviena ugdymo institucija turi surasti priemones ir būdus, kaip mobilizuoti organizacijos narių energiją ir jų gabumus tam, kad būtų pasiektas pagrindinis tikslas – užtikrintos mokymo ir mokymosi sąlygos, įgalinančios įgyti kompetencijų ir gebėjimų spręsti problemas bei priimti sprendimus. Vadinasi, socialinė pedagoginė pagalba neatsiejama nuo komandinio darbo“ (Merfeldaitė, 2008, p. 93). Efektyvi švietimo pagalba būdinga tose ugdymo įstaigose, kuriose kryptingai koordinuojama specialistų ir pedagogų veikla, paremta kiekvieno specialisto bendradarbiavimu, informacijos perdavimu, ryšio palaikymo veikla, kas lemia specialiosios pedagoginės pagalbos lankstumą ir sąveikos ryšius tarp specialiosios pagalbos teikėjų, pedagogų, vaikų ir jų šeimų (Miltenienė ir Mauricienė, 2010).

Kvieskienė ir kt. (2006), atlikę tyrimą, kuriuo siekiama atskleisti socialinės pedagoginės pagalbos komandos narių atrankos ypatumus, nustatė, kad kiekvienoje mokykloje švietimo pagalbą teikianti komanda formuojama skirtingai. „Aukštos kultūros organizacijose komandos susidaro pačios, žemesnės kultūros – būtinas mokyklos direktoriaus ar administracijos dalyvavimas ir iniciatyva“ (Kvieskienė ir kt., 2006, p. 105). Kvieskienės ir kt. (2006) atliktu tyrimu bendrojo lavinimo mokykloje nustatyta, kad mokykloje komandos formuojasi specialistų arba mokyklos vadovo iniciatyva. Visose pagalbą teikiančiose komandose dalyvauja mokyklos specialistai ir vienas administracijos atstovas, neatsižvelgiant į jo motyvaciją dalyvauti šioje veikloje. Komandos nariai atrenkami atsižvelgiant į jų aktyvumą įstaigos bendruomenėje, kompetencijas ir asmenines savybes, atitinkančias specialistų lūkesčius (Kvieskienė ir kt., 2006).

Komandinis darbas yra esminis kokybiškų švietimo pagalbos teikimo principas, tačiau sėkmingam jo įgyvendinimui būtina aiškiai apibrėžti kiekvienos profesinės grupės vaidmenis, užtikrinti lygiavertį jų kompetencijų pripažinimą bei sudaryti palankias sąlygas komandinei veiklai (Karila & Kupila, 2023). Šiame kontekste itin svarbus vaidmuo tenka ikimokyklinėje įstaigoje veikiančiai Vaiko gerovės komisijai (toliau – VGK), kurios veikla apima prevencinių priemonių įgyvendinimą, mokinio ugdymosi poreikių pirminį vertinimą ir individualios pagalbos organizavimą. VGK yra institucijos komanda, kurios veikla grindžiama skirtingų sričių specialistų bendradarbiavimu priimant svarbius sprendimus. Vaiko gerovės komisiją galima pagrįstai vadinti komandiniu darbu, nes komandos nariai (specialistai, pedagogai, tėvai), dirba kartu siekiant bendro tikslo – tenkinti vaikų specialiuosius ugdymo(si) poreikius artimoje, mažai varžančioje aplinkoje (Miltenienė ir Mauricienė, 2010).

Kvieskienės ir kt. (2006) tyrimo metu atlikti stebėjimai padėjo išskirti pagrindines VGK narių atsakomybes:

- Socialinis pedagogas atsako už bendradarbiavimą tarp institucijų, žalingų įpročių prevencijos įgyvendinimą, mokinių mokymosi motyvacijos ir netinkamo vaikų elgesio problemų sprendimą. Šie specialistai pasižymi gebėjimu išklausti kitų nuomonę, analizuoti, priimti ir įgyvendinti sprendimus, spręsti konfliktus.
- Psichologo atsakomybės panašios į socialinio pedagogo, tačiau skiriasi jo veiklos turinys. Psichologui papildomai priskiriama atsakomybė už švietėjišką veiklą.
- Specialiojo pedagogo atsakomybei priskiriama prievartos prevencijos organizavimas.
- Visuomenės sveikatos specialistas rūpinasi sveikatos įgūdžių ugdymo klausimais.
- Direktoriaus pavaduotojui priskiriama bendradarbiavimo su partnerių institucijomis funkcija, žalingų įpročių prevencijos ir vaikų mokymosi motyvacijos problemų sprendimas.
- Pedagogas atsakingas už bendradarbiavimą su vaiko šeima.

Organizuojant komandinį darbą, būtinas aiškus švietimo pagalbos vaikui teikimo tikslas ir kryptingumas, komandos narių vaidmenų apibrėžtumas bei bendradarbiavimas, sprendžiant įvairias socialines-pedagogines vaikų problemas ugdymo įstaigoje (Baraldsnes ir Vaškienė, 2013).

Burvytė (2015) teigia, kad švietimo įstaigose teikiant pagalbą ypač svarbus vaidmuo tenka socialiniam pedagogui, nes jis geriausiai geba turimas žinias, gebėjimus ir kompetencijas kompleksiskai pritaikyti sprendžiant vaikų ugdymosi problemas, jau pačiame pirminiame etape – įvardijant problemą. Galutiniame etape – įvertinti, kiek teisingai išspręsta problema, atsižvelgiant į vaiko harmoningai raidai reikalingas sąlygas. „Jeigu tokio specialisto institucijoje nėra, tai ši funkcija tenka kitam ugdymo

specialistui, kuriam yra sunkiau tai atlikti kvalifikuotai dėl žinių įgūdžių ir kompetencijų trūkumo“ (Burvytė, 2015, p. 146). Socialinio pedagogo svarbą akcentuoja Braslauksienė ir kt. (2023), kurie nurodo svarbiausias šio specialisto veiklos stirtis: vaiko poreikių įvertinimas, socialinės pedagoginės pagalbos konkrečiam vaikui plano sudarymas, individualių darbo su vaiku metodų taikymas, socialinio pedagoginio poveikio veiksmingumo analizė ir įvertinimas, darbas su vaikų grupėmis, ypatingą dėmesį skiriant saugios aplinkos kūrimui bei bendravimui su tėvais ir kitomis institucijomis.

Ranta ir kt. (2023), remiantis atliktų tyrimų rezultatais, pagrindiniu ir reikšmingą poveikį komandinio darbo sėkmei turinčiu aspektu laiko vadovo vaidmenį ir lyderystę. Viena svarbiausių sėkmingo komandinio darbo teikiant švietimo pagalbą sudedamųjų dalių yra tinkamas jo organizavimas. Pasak šių mokslininkų, vadovas formuoja komandą, organizuoja ir koordinuoja specialistų darbą, puoselėja darbo kultūrą. Kai kuriais atvejais švietimo pagalbą teikiančios komandos nariai patys prisiima vadovo vaidmenį, nors tai nėra jų tiesioginė funkcija. Mokslininkai tai laiko labiau trūkumu, nei privalumu. Visgi vieni vadovai negali užtikrinti komandinio darbo sėkmės, todėl būtina skatinti bendradarbiavimą tarp visų specialistų (Ranta ir kt., 2023).

Bendradarbiavimas yra vienas iš pagrindinių sėkmingo komandinio darbo kriterijų, leidžiančių greičiau ir efektyviau pasiekti bendrų tikslų, mokytis vieniems iš kitų dalijantis patirtimi, kurti darbui palankų psichologinį mikroklimatą įstaigoje (Čiučiulkienė ir Bloveščiūnienė, 2022). Pedagogai ir specialistai, dirbdami bendradarbiaujančioje komandoje, veikia tikslingai, nuosekliai, laikantis funkcijų pasiskirstymo, dalijantis patirtimi ir įgūdžiais, o tai naudinga ne tik komandai, vaikui ir šeimai, bet ir visai ugdymo įstaigai (Skrypnyk ir kt., 2020; Čiučiulkienė ir Bloveščiūnienė, 2022).

Mokslininko Harutunian (2023) atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama suprasti pagrindinius specialistų bendradarbiavimo ypatumus teikiant pedagoginę psichologinę pagalbą vaikams su specialiaisiais poreikiais, parodė, kad sėkmingam bendradarbiavimui yra būtina nuolatinė komunikacija, tarpusavio pagarba ir koordinuotas požiūris. Bendradarbiavimas yra būtinas kuriant visapusišką pagalbos vaikui ir šeimai sistemą, kuri apima ne tik akademinis rezultatus, bet ir socialinių ryšių stiprinimą (Harutunian, 2023). Kovaitė (2016), išanalizavusi kompleksinės pagalbos ankstyvojo amžiaus vaikams ir šeimoms modeliavimo prielaidas, teigia, kad lygiaverčių partnerių, turinčių skirtingų kompetencijų, sąveika bendradarbiavimo būdu leidžia pasiekti šeimai ir vaikui ženklų pokyčių. Tačiau teikiant visapusišką švietimo pagalbą būtinas tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir sisteminis požiūris (Kovaitė, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad komandinis darbas teikiant švietimo pagalbą yra būtinas siekiant užtikrinti vaiko gerovę ugdymo ir socializacijos procese (Merfeldaitė, 2008; Indrašienė ir kt., 2018;

Karila & Kupila, 2023 ir kt.). Svarbus vaidmuo organizuojant komandinį darbą ugdymo įstaigoje tenka VGK komisijai, kurios veikla grindžiama įvairių sričių specialistų, pedagogų ir tėvų bendradarbiavimu, siekiant vaiko poreikių vertinimo ir individualios pagalbos organizavimo. Šios komandos veiksmingumas priklauso nuo aiškiai apibrėžtų specialistų vaidmenų komandoje, skirtingų kompetencijų, bendravimo įgūdžių ir gebėjimo priimti sprendimus. Tyrimais (Kovaitė, 2016; Harutunian, 2023) atskleista, kad sėkmingam komandinio darbo įgyvendinimui būtina užtikrinti nuolatinę komunikaciją, lygiavertį kompetencijų pripažinimą ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

### **3. KOMANDINIO DARBO, TEIKIANT ŠVIETIMO PAGALBĄ, ORGANIZAVIMAS X IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ**

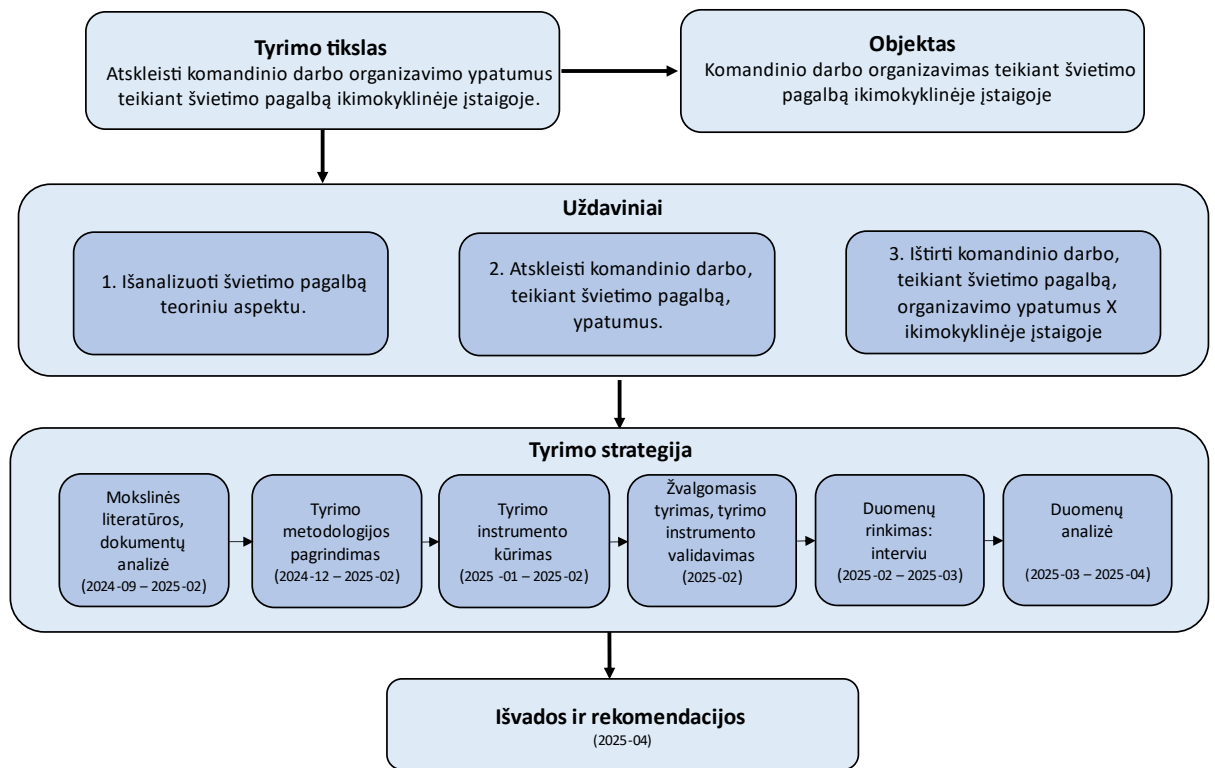
#### **3.1. Tyrimo metodika**

**Tyrimo metodas.** Siekiant ištirti komandinio darbo, teikiant švietimo pagalbą, organizavimo ypatumus X ikimokyklinėje įstaigoje, pasirinkti tokie tyrimo metodai: mokslinių literatūros šaltinių, teisinių dokumentų analizė ir kokybinio tyrimo metodas. Kokybinio tyrimo metodas leidžia atskleisti sudėtingą reiškinių ar socialinės tikrovės pobūdį per asmens patirtį (Lahiri, 2023). Tyrimu gilinamasi į individų unikalią praktinę patirtį ir subjektyvius išgyvenimus, siekiant suprasti jų socialinio gyvenimo kontekstą ir problemas, tyrėjo dėmesį sutelkiant į probleminių situacijų nestruktūrizuotą, atvirą analizę ir socialinės patirties interpretavimą (Tidikis, 2003). Esminis kokybinio tyrimo požymis – holistinis požiūris į objektą, leidžiantis suvokti visą tiriamojo objekto kontekstą kaip vientisą sistemą. Tyrėjas siekia suprasti reiškinių esmę, atskleisti kategorijas ir dimensijas, gilinantis į detales, jas interpretuojant visumos kontekste (Bitinas, 2006).

Šiame darbe empirinis tyrimas pagrįstas atvejo analizės strategija. Atvejo tyrimas – tai išsami ir detali konkretaus įvykio, situacijos ar organizacijos analizė, atliekama ribotame laiko ar erdvės kontekste, leidžiantis išsiaiškinti veiklą įtakančius veiksnius ir jų tarpusavio ryšį (Lahiri, 2023). Šiuo tyrimu bandoma nustatyti egzistuojantį reiškinį, išsiaiškinti, kaip jis įvyko, atsižvelgiant į žmonių, kurie jį patyrė, požiūrį, pateikiant išsamų jo aprašymą (Harwati, 2019; Lahiri, 2023). Atvejo tyrimas tinkamas naudoti kuomet siekiama išanalizuoti ir išsamiai aprašyti asmenį ar asmenų grupę, jų veiklą, situacijas, problemas, reiškinius ar įvykius konkrečioje institucijoje (Mohajan, 2018).

Atliekant šį tyrimą atvejo studijos metodas padės empiriškai išanalizuoti komandinės veiklos ypatumus, atskleisti tarpusavio bendravimo, sprendimų priėmimo bei veiklos efektyvumo veiksnius realiame kontekste. Praktinės tyrimo dalyvių įžvalgos padės rengiant rekomendacijas įstaigos komandinės veiklos tobulinimui.

Siekiant tyrimo nuoseklumo, sudarytas empirinio tyrimo planas, kuriame pateikta tyrimo eiga ir metodai. Tyrimo dizainą iliustruoja 9 paveikslas.



9 pav. *Tyrimo dizainas*

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

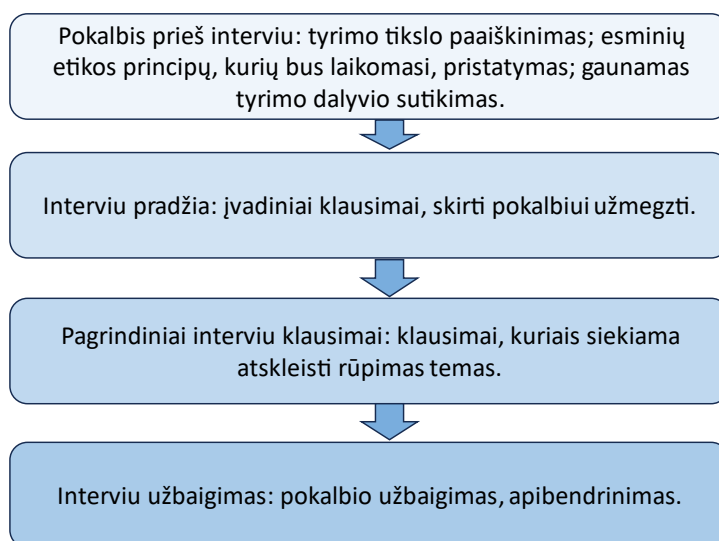
**Tyrimo imtis.** Šiame tyrime pasirinkta netikimybinė tikslinė kriterinių atvejų atranka, kai tyrėjas į tyrimą įtraukia tyrimo požiūriu ypač svarbų asmenį, pogrupį ar situaciją (Rupšienė, 2007). Autorės teigimu, šis būdas itin veiksmingas, nes surenkami kokybiški duomenys. Tyrimo imtis sudaryta atsižvelgiant į konkretų tyrimo tikslą, remiantis numatytais kriterijais ir tiriamo požymio informatyvumu (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Atrinkti 7 įstaigos darbuotojai, kurie labiausiai susiję su tyrimu ir galintys suteikti daugiausia reikalingos ir (ar) esminės informacijos apie tiriamąjį reiškinį – visi įstaigos VGK (komandos) nariai (direktoriaus pavaduotojas ugdymui, psichologas, socialinis pedagogas, 3 logopedai ir specialusis pedagogas).

**Tyrimo duomenų rinkimo metodai.** Tyrimo duomenų rinkimui naudojamas interviu, kuris yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų (Tidikis, 2003). „Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 15). Šių autorių teigimu, interviu leidžia įsigilinti į asmens nuomones, nuostatas, patirtis, motyvus, jausmus ir pan., kas leidžia sužinoti tai, ko negalime matyti tiesiogiai. Kokybinio interviu pagrindas – atviro tipo klausimai. Interviu klausimynas paruošiamas iš anksto, lanksčiai nubrėžiant būsimo interviu kontūrus, tačiau atsižvelgiant į tyrimo temą ir tikslus, gali skirtis interviu

klausimyno struktūruotumo laipsnis: struktūruotas, pusiau struktūruotas ar nestruktūruotas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Siekiant atskleisti švietimo pagalbos teikėjų komandinio darbo patirtis ir esamos situacijos ypatumus įstaigoje, atliekamas pusiau struktūruotas interviu. Pusiau struktūruotas interviu - tai struktūruoto ir nestruktūruoto interviu derinys, kuomet užduodami klausimai yra iš anksto suplanuoti, tačiau reaguojant į pokalbio eigą, pateikiami papildomi klausimai (Lahiri, 2023). Toks tyrimas leidžia keisti užduodamų klausimų tvarką ir jų formuluotes, o užduoti papildomi klausimai suteikia tyrimui gilumo (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Anot Rupšienės (2007), pusiau struktūruoto interviu metu gaunami duomenys yra išsamesni, susisteminti, o pats interviu lieka neformalus.

**Duomenų rinkimo instrumentas.** Pusiau struktūruoto interviu klausimynas buvo sukurtas atsižvelgiant į šio darbo uždavinius, analizuotus mokslinės literatūros šaltinius ir teisinius dokumentus. Klausimai sudaryti remiantis pagrindinėmis problemomis ar aspektais, susijusiais su komandiniu darbu teikiant švietimo pagalbą ikimokyklinėje įstaigoje. Interviu klausimai ir eiga sudaryta remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) pasiūlyta interviu gairių sandara (žr. 10 pav.).



10 pav. *Interviu sandara*

Šaltinis: sudaryta pagal Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016

Klausimyne numatyti pagrindiniai ir svarbiausi 7 klausimai, reaguojant į interviu eigą, užduodami papildomi klausimai (žr. 1 priedą).

Pagrindiniai klausimai suformuluoti remiantis mokslininkų (Šalkauskienė ir Jankienė, 2023; Eismontienė ir kt., 2020; Ribinskaitė, 2020 ir kt.) atliktais tyrimais, siekiant išsiaiškinti komandinės veiklos efektyvumo prielaidas, bendradarbiavimo principus, vaidmenų pasiskirstymą ir kitus komandinio

darbo procesus įstaigoje. Mokslinėje literatūroje (Obiekwe ir kt., 2021; Ribinskaitė, 2020 ir kt.) teigiama, kad dirbant komandoje neretai susiduriama su nesutarimais ar konfliktais. Todėl suformuoti klausimai, norint iširti, su kokiais iššūkiais susiduria specialistai dirbdami komandoje ir kokiais būdais juos sprendžia. Informantų pasidalinta patirtis ir atsakymai padės giliau išanalizuoti esamą situaciją organizacijos viduje.

**Tyrimo duomenų analizės metodai.** Kokybinio tyrimo metu gauti tekstiniai interviu duomenys interpretuojami ir apdorojami indukciniu metodu. Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) teigimu, šiuo metodu gauti empiriniai duomenys tampa naujų žinių pagrindu. Šis metodas pasirinktas siekiant atskleisti unikalias VGK komandos narių patirtis X ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Anot Tidikio (2003), tyrėjas iš viso gautų duomenų masyvo išrenka svarbiausias kategorijas, paprastai neturėdamas iš anksto suformuluotos hipotezės. Tekstiniai duomenys aprašomi išlaikant jų autentiškumą ir prasmę, bei atspindi tyrimo dalyvio poziciją. Informacijos atskleidimui, susistemimui ir apibendrinimui naudojamas turinio analizės metodas (Tidikis, 2003). Turinio analizės metodo esmė – „išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus, tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su turinio analizės metodo naudojimas leidžia kitu, tiek su visa informacijos apimtimi“ (Tidikis, 2003, p. 498). Duomenų analizė – tai dinamiškas procesas, apimantis kylančių temų, pagrindinių idėjų bei reikšminių vienetų nustatymą, pradedamas vykdyti surinkus ir paruošus visus duomenis (Mohajan, 2018). Objektyviai ir sistemiškai išnagrinėtos teksto ypatybės leidžia daryti patikimas išvadas (Tidikis, 2003).

**Tyrimo etika.** Etiniai aspektai yra labai svarbūs atliekant bet kokį tyrimą, todėl būtina imtis tinkamų priemonių, kad tyrimo dalyviai būtų informuoti apie savo dalyvavimą ir vaidmenį tyrime (Rashid ir kt., 2019). Todėl vykdam šį tyrimą laikomasi pagrindinių tyrimo etikos principų (Rupšienė, 2007):

- Laisvanoriškumo principo – tiriamieji informuojami apie tyrimo tikslus, uždavinius, galimą riziką ir tiriamojo teises bet kada atsisakyti dalyvauti tyrime. Gaunamas tiriamojo sutikimas dalyvauti tyrime reiškia jo laisvą apsisprendimą ir sąmoningumą dalyvauti tyrime.
- Konfidencialumo principo – užtikrinama, kad niekas, išskyrus tyrėją, be tiriamojo sutikimo negali naudotis jo pateikta informacija.
- Anonimiškumo principo – tiriamieji lieka anonimu viso tyrimo metu ir atlikus tyrimą. Analizuojant tyrimo duomenis dalyviams suteikiami kodai.
- Nešališkumo principo – tyrėjas neturi išankstinių nusistatymų, nenuslepia tyrimo faktų.

**Tyrimo organizavimas.** Kokybinis tyrimas vyko 2025 m. vasario – kovo mėn. Klaipėdos rajono X ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Rengiantis tyrimui, ugdymo įstaigos vadovas supažindintas su planuojamo tyrimo tikslu, gautas žodinis sutikimas atlikti tyrimą. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis duomenų rinkimo metodas – interviu. Jo metu buvo apklausti 3 logopedai, psichologas, socialinis pedagogas, specialusis pedagogas ir direktoriaus pavaduotojas. Siekiant išsiaiškinti pagalbos specialistų nuomonę apie komandinę švietimo pagalbos organizavimą, buvo paruošti 7 esminiai klausimai. Laikantis konfidencialumo, informantai tyrime koduojami (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7). Tyrimo dalyvių vardai, pavardės ar kita asmeninė informacija neskelbiama laikantis anonimiškumo principo. Interviu laikas derintas su kiekvienu informantu, buvo atliekamas jam patogiu laiku, jo darbo vietoje.

Interviu metu pokalbis įrašomas naudojant diktofoną. Transkribuotas tekstas analizuojamas taikant turinio analizės metodą. Kiekvieno tyrimo dalyvio pasisakymų tekstai išskaidyti į prasminius vienetus – subkategorijas, kurios vėliau buvo jungiamos į kategorijas. Atlikus duomenų analizę, suformuluotos išvados ir rekomendacijos įstaigos komandinės veiklos tobulinimui.

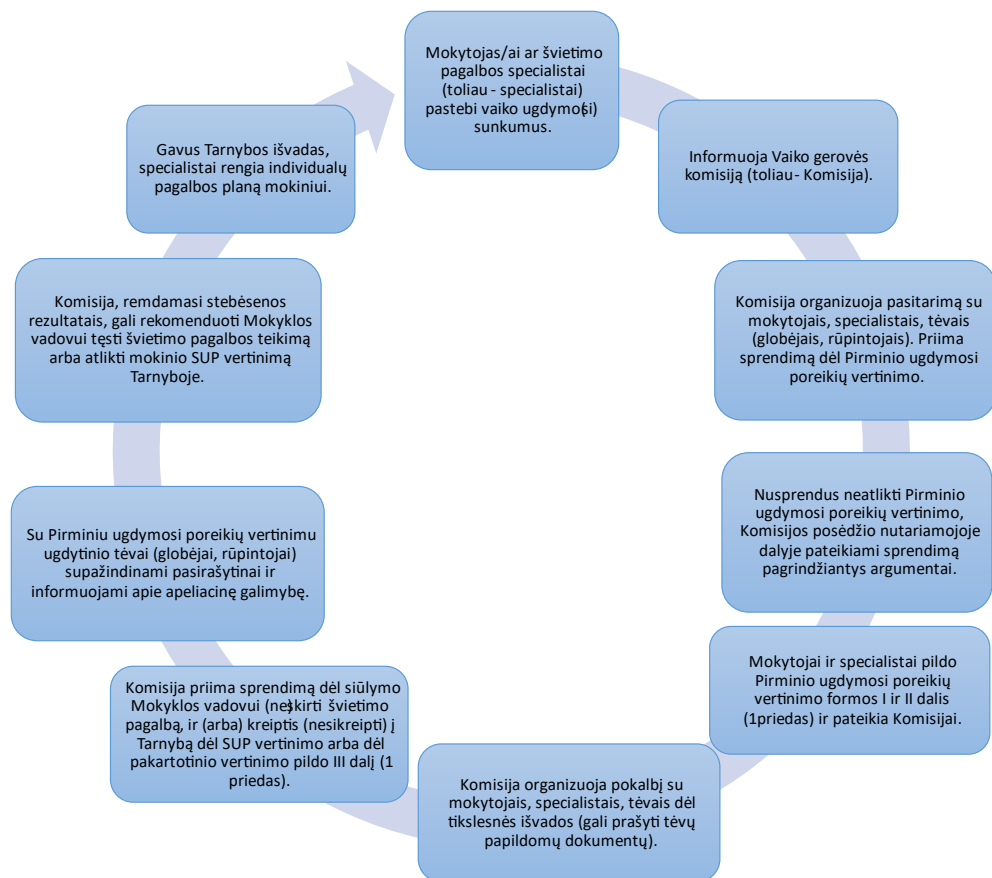
**Įstaigos kontekstas.** Tyrimas vykdomas biudžetinėje X ikimokyklinėje įstaigoje, kurios pagrindinė paskirtis – bendrosios paskirties ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas. Įstaigoje teikiamos švietimo ir nemokamos fizinės medicinos bei reabilitacijos paslaugos: logopedo, specialiojo pedagogo, socialinio pedagogo, psichologo, kineziterapeuto, masažisto, bendrosios praktikos (regos korekcijos) specialisto.

Įstaiga įsteigta 1984 m., o nuo 2020 m. prie jos prijungtas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo skyrius, esantis kaimo vietovėje. 2024 m. rugsėjo 1d. duomenimis įstaigoje ugdomi 238 ugdytiniai. 69 ugdytinių turi specialiuosius poreikius. Iš jų 24 – specialiųjų ugdymosi poreikių, 5 ugdytiniai yra neįgalūs. 24 ugdytiniams reikalingos fizinės medicinos ir reabilitacijos paslaugos (kineziterapeuto ir masažuotojo) paslaugos, 14 vaikų – regos korekcijos specialisto paslaugų. Specialiųjų ugdymosi poreikių vaikų skaičius metų eigoje didėja, nes po mokytojų ir specialistų stebėjimų ir rekomendacijų naujai įvertinami vaikai jau nuo 2–3 metų. Visi specialiųjų ugdymosi poreikių turintys vaikai yra ugdomi bendrose įstaigos grupėse.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus ugdo 24 mokytojai. Ugdytiniams ir jų šeimoms pagalbą teikia specialistai: 4 logopedai, 2 specialieji pedagogai, psichologas, visuomenės sveikatos priežiūros specialistas, judesio korekcijos specialistas ir regos specialistas. Nuo 2024 rugsėjo 1d., įgyvendinant Klaipėdos rajono strateginiame plėtros plane iki 2030 (2021) numatytą uždavinį, kuriuo

siekiami pagerinti švietimo pagalbos teikimą specialiųjų poreikių turintiems vaikams ir jų šeimoms, įstaigoje įsteigtas socialinio pedagogo etatas.

Įstaigoje veikia VGK komanda, kurios tikslas – organizuoti ir koordinuoti švietimo pagalbos teikimą, prevencinį darbą, saugios ir palankios vaiko ugdymosi aplinkos kūrimą. Komandai vadovauja direktoriaus pavaduotojas ugdymui, jos sudėtis ir darbo planas patvirtinti mokyklos direktoriaus. Ši komandos veikla vykdoma vadovaujantis LR įstatymais bei mokyklos vidaus tvarkos dokumentais. VGK komandą sudaro 7 nariai: direktoriaus pavaduotojas ugdymui, psichologas, socialinis pedagogas, 3 logopedai ir specialusis pedagogas. Komisija atlieka pirminį vaiko ugdymosi poreikių įvertinimą pagal įstaigoje patvirtintą algoritmą, kuris pateikiamas 11 paveiksle.



11 pav. Vaiko galių ir ugdymo(si) sunkumų atpažinimo algoritmas

Šaltinis: X ikimokyklinės įstaigos interneto svetainė

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga nuolat bendradarbiauja su rajono PPT, Paramos šeimai centru, savivaldybės administracijos Švietimo skyriumi, Vaiko teisių apsaugos skyriumi. Didėjant specialiųjų poreikių turinčių vaikų skaičiui ir vis efektyviau organizuojant Vaiko gerovės komisijos veiklą, didėja vaikų ir tėvų skaičius, kuriems reikalingos pagalbos vaikui specialistų konsultacijos. Bendradarbiaujant

su pedagogais, specialistais ir tėvais sudaromas individualus planas kiekvienam specialiųjų poreikių vaikui.

Pagal PPT rekomendacijas logopedo pagalba įstaigoje vaikams teikiama nuo 4,5 metų amžiaus. Dėl šios priežasties – vaikų skaičius, kurie turi kalbos ir kalbėjimų sutrikimų, kasmet mažėsnis, tačiau dėl didelio poreikio, atvykstančių imigrantų, grįžtančių emigrantų ir logopedų trūkumo ne visiems vaikams teikiama logopedo pagalba. Prioritetas teikiamas specialiųjų poreikių turintiems vaikams ir vyresniems, t. y. 5–6 metų vaikams, turintiems kalbos ir kalbėjimo sutrikimų.

Kineziterapeuto pagalba teikiama visiems specialiųjų poreikių vaikams ir vaikams, kurie pateikia gydytojo rekomendacijas. Šis specialistas koreguoja vaikų laikyseną, judesį, konsultuoja tėvus, skaito pranešimus, rengia projektus, kuria edukacines erdves susijusias su fiziniu aktyvumu, padeda organizuoti mokymus, seminarus rajono ir šalies pedagogams.

Regos korekcijos specialistas padeda spręsti regėjimo problemas, pagal gydytojo rekomendacijas ne tik įstaigos ugdytiniams, bet ir vaikams iš kitų miesto ikimokyklinių įstaigų. Specialistė vykdo projektus, skaito pranešimus tėvams ir pedagogams, nuolat bendradarbiauja su kitais specialistais.

Kiekvienas VGK komandos narys atlieka funkcijas, už kurias jie atsakingi.

2023-2025 m. ikimokyklinės įstaigos Strateginiame veiklos plane teigiama, kad įstaigoje teikiama visapusiška, profesionali pagalba vaikui ir šeimai. 2022 m. veiklos kokybės įsivertinimo analizė parodė, kad įstaigoje dirba stipri mokytojų ir specialistų komanda, vyrauja mokytojų specialistų-tėvų komandinis darbas. Siekiant teikti kokybiškas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas, bei sėkmingai organizuoti įtraukujį ugdymą, atitinkantį skirtingus ugdytinių poreikius, numatytos priemonės įvairiomis formomis ir toliau siekti glaudaus mokytojų, tėvų, specialistų, vadovų komandinio darbo teikiant švietimo pagalbą ugdytiniams ir šeimai.

Analizuojami X ikimokyklinės įstaigos vidaus dokumentai rodo, kad švietimo pagalbos specialistų darbas organizuojamas bendradarbiaujant, pasiskirstant funkcijomis, priklausomai nuo vaikui reikalingos pagalbos pobūdžio. Specialiųjų ugdymo(si) poreikių turinčių vaikų veiklą planuoja komanda: pedagogai-tėvai-švietimo pagalbos specialistai.

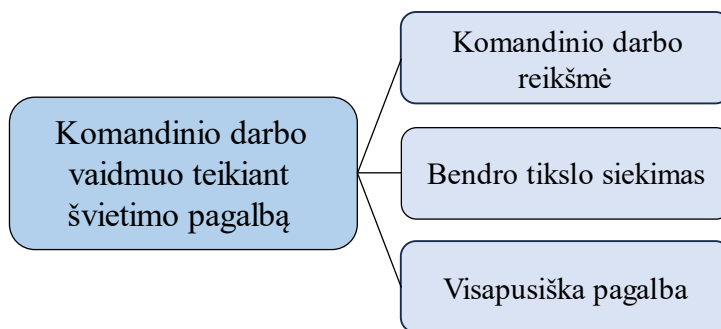
**Tyrimo ribotumas.** Darbe atliekamas kokybinis tyrimas apklausiant X ikimokyklinėje įstaigoje dirbančius VGK komandos narius. Tyrimas apsiriboja tik viena ikimokyklinio ugdymo įstaiga ir joje dirbančių švietimo pagalbos specialistų patirtimis. 2022 m. įstaigos veiklos kokybės įsivertinimo duomenimis, specialistų komandinis darbas įvertintas kaip stiprioji organizacijos sritis. Todėl gautais rezultatais mes negalime remtis kalbėdami apie kitas ikimokyklinio ugdymo įstaigas, kuriose šis įsivertinimas silpnėsnis. Tyrimo ribotumu galima laikyti ir tai, jog tyrime dalyvavo tik švietimo pagalbos

specialistai, dirbantys įstaigos VGK, taigi komandinis darbas praktikoje buvo analizuojamas remiantis tik jų patirtimi. Būtų aktualu šį tyrimą pakartoti su pedagogais, mokinio padėjėjais ir tėvais, išgirsti jų nuomonę apie teikiamų švietimo pagalbos paslaugų kokybę ir komandinį darbą. Tyrimo ribotumu gali būti tai, kad tyrėjas dirba toje pačioje organizacijoje, todėl specialistai gali nenorėti atvirai dalytis savo patirtimi dėl baimės būti kritikuojami ar nesuprasti. Tyrimo ribotumu gali būti ir tai, kad tyrėja neturėjo patirties renkant ir analizuojant tyrimo duomenis.

### 3.2. Tyrimo duomenų analizė

Šioje darbo dalyje pateikiami tyrimo radiniai, kuriuos atskleidžia įstaigos švietimo pagalbos specialistų patirtys apie komandinio darbo organizavimo ypatumus teikiant švietimo pagalbą. Analizuojant pusiau struktūruoto interviu duomenis išryškėjo pagrindinės kategorijos: komandinio darbo vaidmuo teikiant švietimo pagalbą, įstaigos VGK formavimas, sprendimų priėmimo procesas, komandos narių sąveika, bendravimas ir informacijos sklaida, komandinio darbo trikdžiai, komandinio darbo veiksmingumas (žr. 2 priedą).

Pirmoji kategorija – komandinio darbo vaidmuo teikiant švietimo pagalbą susideda iš trijų subkategorijų: komandinio darbo reikšmė, bendro tikslo siekimas ir visapusiška pagalba (žr. 12 pav.).



12 pav. Komandinio darbo vaidmuo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Siekiant, kad švietimo pagalba specialiųjų poreikių turintiems vaikams būtų sėkminga, ją teikiantys specialistai turi dirbti komandoje ( Skrypnys ir kt., 2020). Šį mokslininkų teiginį patvirtina tyrimo dalyvavę specialistai: „*Vienas specialistas nieko nepadarytų, bet komandinis darbas daug ką reiškia*“ (S3); „*<...> pavieniui dirbant tai vargu ar kažkas čia pavyktų <...>, komandinis darbas būtinas*“ (S5); „*<...> komandinio darbo vaidmuo labai didžiulis. <...> be komandinio darbo vienas pats nebūtum lauke karys*“ (S6). Dauguma informantų pabrėžia, kad komandinis darbas itin svarbus: „*Labai*

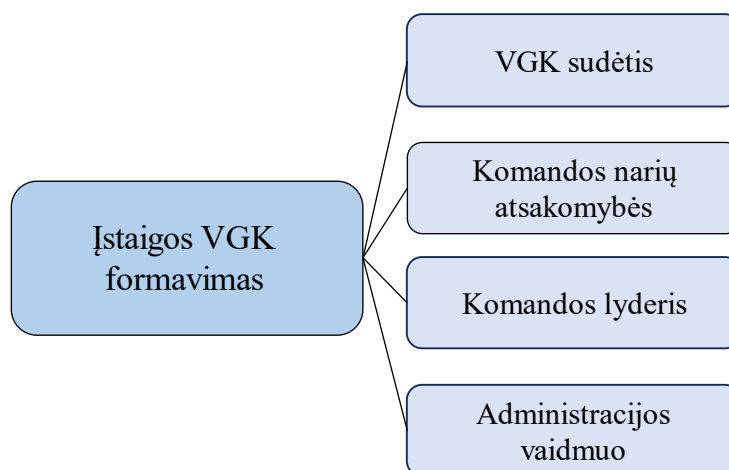
svarbus“ (S4); *Tai yra labai svarbu“ (S3); „<...> komandinis darbas iš tiesų svarbiausia“ (S2); „<...> aišku, labai svarbu dirbti komandoje“ (S6).* Galima teigti, kad tyrime dalyvavę specialistai komandinį darbą vertina kaip itin reikšmingą teikiant švietimo pagalbą.

Viena svarbiausių komandinio darbo savybių – bendro tikslo siekimas (Šalkauskienė, 2017; Ribinskaitė, 2020). Tyrime dalyvavę specialistai teigia, kad darbas komandoje jiems padeda siekti bendro tikslo – padėti specialiujų poreikių turinčiam vaikui. Tai patvirtina pasisakymai: *„<...> visi bendrom jėgom išsiaiškini, ko reikia ar ne, kokie poreikiai ir kokios problemos, ir kaip galime kartu padėti vaikui“ (S2); „<...> specialistai, kurie siekia bendro tikslo – padėti“ (S7); „Visos kartu specialistės ir grupės mokytojos pasitariant su tėveliais stengiamės užtikrinti, kad ta pagalba būtų kuo didesnė ir kuo įveikesnė ugdytiniui“ (S6).* Apibendrinus galima teigti, kad teikiant švietimo pagalbą komandos nariai dirba kryptingai, siekdami bendro tikslo.

Svarbiausiu komandinio darbo privalumu specialistai įvardina tai, kad dirbant komandoje užtikrinama visapusiška pagalba: *„„<...> iš visų pusių yra teikiama pagalba arba tėvai konsultuojami irgi visapusiškai“ (S1); „Vienas specialistas nieko nepadarytų, bet komandinis darbas daug ką reiškia. Dirbdami visi specialistai vaiką lavina visapusiškai“ (S3); „<...> iš visų pusių yra apžvelgiamos vaiko galios ir sunkumai“ (S4).* Tyrimo dalyviai sutinka, kad darbas komandoje padidina galimybę visapusiškai pažinti vaiką ir užtikrinti kokybišką pagalbos teikimą.

Pagal informantų pasisakymus galima teigti, kad švietimo pagalbos specialistai komandinį darbą vertina itin svarbiu teikiant švietimo pagalbą vaikui ir jo šeimai. Komandinis specialistų darbas užtikrina visapusišką švietimo pagalbą.

Antroji kategorija – įstaigos VGK formavimas susideda iš keturių subkategorijų: VGK sudėtis, komandos narių atsakomybės, komandos lyderis ir administracijos vaidmuo (žr. 13 pav.).



### 13 pav. Įstaigos VGK formavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis LR įstatymais, VGK sudaroma iš ne mažiau kaip 5 narių, kuriais gali būti įstaigos vadovas, pavaduotojas ugdymui, įvairių sričių švietimo pagalbos specialistai, mokytojai ir kt. (Dėl Mokyklos vaiko gerovės komisijos funkcijų, sudarymo ir jos darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024). Kantavičiūtė (2015) teigia, kad į švietimo pagalbos procesą įtraukti skirtingų sričių specialistai padeda efektyviai spręsti iškilusias problemas. Tyrimo dalyviai teigia, kad šioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje VGK sudaro: direktoriaus pavaduotoja ugdymui, skirtingų sričių švietimo pagalbos specialistai. Tai atitinka LR įstatymu keliamiems reikalavimams ugdymo įstaigoms. Patvirtinantys informantų teiginiai: „Šiais metais atsinaujinom pagal naują tvarką. Tai atsižvelgiam, kas ten buvo rekomenduota ir tuo pačiu žiūrėjom, kad kai aptarinėjam vaikus, kad būtų kuo daugiau skirtingų specialistų iš visų sričių“ (S1); „<...> tai yra visų švietimo pagalbos specialistų komanda ir dar, ir dar būna įeina papildomi nariai, tarkim, visuomenės sveikatos priežiūros specialistas, jeigu reikalingas pagal tai, kas gali suteikti vaikui gerovę“ (S2); „Visi specialistai, tiesiog yra privalomi nariai privalomi, o paskui darželio pavaduotoja yra pirmininke“ (S3); „Mūsų komandoje yra visi specialistai“ (S7); „Pavaduotoja ugdymui yra pirmininkė vaiko gerovės komisijos“ (S4). Najar (2019) teigia, kad gera komanda ta, kurioje kiekvienas narys pripažįsta ir geba įvardyti savo gebėjimus ir funkcijas. Tyrimo dalyviai teigia, kad šioje komandoje visi nariai dirba pagal savo veiklos sritį: „<...> kiekvienas pagal savo sritį dažniausiai“ (S1); „Kiekviena žiūri iš savo pusės, pagal savo galimybes, ką gali padaryti“ (S2); „<...> pagal savo pareigybes, pagal savo funkcijas <...>“ (S5); „Kiekvienas, kiekvienas specialistas vaiką lavina savo srityje. Psichologas lavina teisingus elgesius įgūdžius, logopedas vaiko kalbinius gebėjimus, spec. pedagogas mokymosi sunkumus, socialinis pedagogas lavina socialinių įgūdžių formavimą“ (S3).

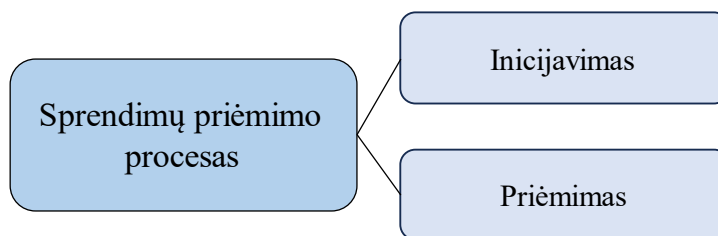
Mokslininkės Makuševa ir Barševska (2022) akcentuoja, kad komandoje kiekvienas narys veikia laisvai, pasitelkdamas savo žinias, įgūdžius bei kompetencijas, tačiau turi būti užtikrinta, kad jų darbas atitiktų bendrus organizacijos lūkesčius ir tikslus. Čia svarbus vaidmuo tenka komandos lyderiui, kuris turėtų būti strategas, nurodantis aiškią veiklos kryptį. Įvardinant komandos lyderį, informantų nuomonės išsiskiria. Dauguma tyrime dalyvavusių specialistų komandos lyderiu įvardina VGK pirmininkę, direktoriaus pavaduotoją: „Lyderis, kuris organizuoja visus posėdžius, <...> tai būtų administracija, sakyčiau, konkrečiai tai būtų pavaduotoja, o kartais prisijungia ir direktorė“ (S1); „Pirmininkas lyderis, manau, tvarko dokumentus, teikia klausimus“ (S3); „<...> tas pirmininkas, kuris reguliuoja, kontroliuoja na ta prasme, viską“ (S2). Vienas informantas aiškiu komandos lyderiu įvardina įstaigos psichologę:

„<...> pas mūsų tai šitą funkciją atlieka psychologas“ (S4). Vienas tyrimo dalyvis pamini logopedą: „Mūsų ilgametė logopedė, daugiausiai giliausiai išmano vaiko gerovės komisijos visus dokumentus ir, ir kaip pasakyt ir nuostatas <...>“ (S6). Dar vienas apklaustasis komandoje mato du lyderius: „<...> pirmiausiai tai psychologė <...>, kažkaip ji labai imasi tos iniciatyvos“ (S6); „Pavaduotoja ugdymui, ji yra vaiko gerovės komisijos pirmininkė, irgi lyderis“ (S6); Ir vienas informantas teigia, kad komandos lyderiu laikomas asmuo, iškėlęs tam tikrą, aktualų klausimą: „Nu žiūrint, koks klausimas yra ir, iš kurio specialisto kyla tas klausimas, tai mes leidžiam tam, iš kurio pusės daugiau kyla. Ir ne visą laik vieną lyderis“ (S7). Galima teigti, kad lyderio vaidmuo komandoje labiausiai siejamas su probleminių klausimų inicijavimu ir reikiamos dokumentacijos pildymu.

Apibūdinant administracijos vaidmenį, informantai įvardina įstaigos vadovą, kaip atsakingą asmenį už darnią komandos veiklą: „Administracija visada yra atsakinga už posėdžius, kad jie vyktų“ (S1); „Tai tas visas administracinis toks lieka tas darbas. <...> sureguliuojama viskas, kad tie susirinkimai vyktų. Kad jie vyktų tikslingai, kad būtų paliesti visi klausimai“ (S2). Dauguma informantų teigia, kad įstaigos vadovas dažniausiai dalyvauja VGK posėdžiuose, sprendžiant svarbius klausimus, dažnai yra patariantis asmuo: „visuose vaiko gerovės komisijos posėdžiuose ar susirinkimuose ir pasitarimuose, kaip pavadinsi dalyvauja direktorė, norim kad ji žinotų. Ir žino visada, taip žino (S6); „<...> jeigu pati komanda negebam įvykdyti tą, ką mes susiplanavę, tada kreipėmės į administraciją, į direktorių ir sprendžiam kartu“ (S7); „Nu komunikuoja ar ne tarkim ir administracija, jeigu yra kažkokių tai sunkumų, girdi iš grupės mokytojų, taip pat visada informuoja tai švietimo pagalbos specialistus“ (S4); „Administracija turi dalyvauti. Tam, kad žinoti, kokia situacija yra ugdymo įstaigoje. Aš manau taip ir labai gerai, kad dalyvauja“ (S2). Galima teigti, kad administracija aktyviai dalyvauja VGK veikloje, yra atsakinga už posėdžių organizavimą ir koordinavimą, dalyvauja priimant svarbius sprendimus.

Apibendrinus, galima teigti, kad įstaigos VGK sudaryta remiantis LR teisės aktų keliamais reikalavimais ir rekomendacijomis. Ją sudaro skirtingų sričių specialistai ir administracijos atstovas – direktoriaus pavaduotoja ugdymui, kuri yra šios komisijos pirmininkė. Lyderystės klausimu tyrimo dalyvių nuomonės išsiskiria, tai rodo, kad lyderystė įstaigoje yra dinamiška, pripažįstama ir dažnu atveju priklauso nuo inicijuojamos konkrečios problemos. Administracijos vaidmuo laikomas reikšmingu organizuojant ir koordinuojant bendrą visos komandos veiklą bei sprendžiant svarbius klausimus.

Trečioji kategorija – sprendimų priėmimo procesas susideda iš dviejų subkategorijų: inicijavimas ir priėmimas (žr. 14 pav.).



14 pav. Sprendimų priėmimo procesas

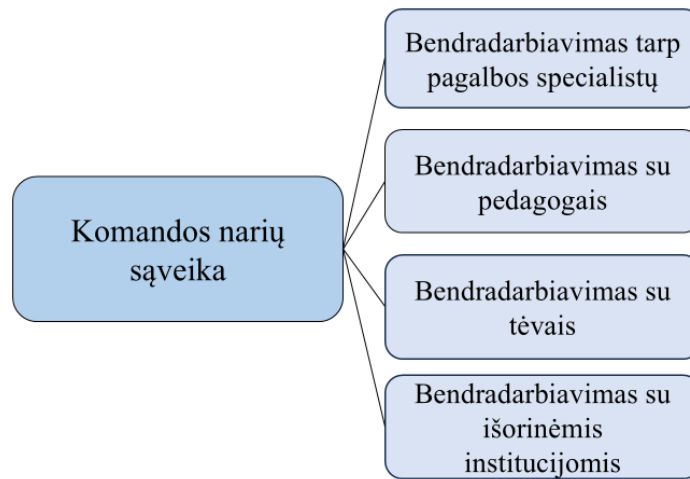
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Beveik visi tyrime dalyvavę specialistai teigia, kad sprendimus komandoje inicijuoja administracijos atstovas: „Administracija vis tiek inicijuoja visų tų klausimų aptarimą jau bendrai“ (S1); „Dažniausiai būna pirmininkas siūlo <...>“ (S2); „Pirmininkas inicijuoja ir jeigu dalyvauja direktorius“ (S7); „Pagrindinį tai pirmiausia, jeigu kaip yra pirmininkas“ (S3); „<...> jeigu dalyvauja mūsų vaiko gerovės komisijų direktorė ar pavaduotoja, vis tiek nu jos inicijuoja“ (S6). Vienas specialistas nurodė, kad sprendimus inicijuoti gali kiekvienas komandos narys: „Tai inicijuoja visi, ar ne, kas yra vaiko gerovės komisijos nariai“ (S4). Šie pasisakymai patvirtina mokslininkų Deckers ir kt. (2024) teiginius, kad komandos vadovas turi būti atsakingas ne tik už susitikimo tikslus, bet ir suteikti galimybę kiekvienam išsakyti savo nuomonę.

Bendrų sprendimų priėmimo efektyvumą lemia bendravimo tarp kliento, jo socialinės aplinkos atstovų ir įvairių sričių specialistų veiksmingumas (Deckers ir kt., 2024). Specialistai patvirtina, kad visi sprendimai komandoje priimami bendru narių sutarimu: „Bendros komandos susitarimu priimami sprendimai. Diskutuojam ir kiekviena pusė pasisako ir ieškom to tinkamo sprendimo“ (S1); „<...> ir mes visi bendrai balsuojame, sprendžiame. Priimame bendru sutarimu ta prasme“ (S2); „Tai bendra nuomonė, kad reikia ir viskas, ir pritaria. Ne vieno kažkokio žmogaus, o tiesiog visi va tai patvirtina ir nusprendžiam“ (S3); „<...> galutinį variantą vis tiek priimam nuolat visi, kada susėdam irgi su tokiu balsavimu tarsi principu“ (S4); „<...> niekada po vienas sprendimo nepriimam, o visi susirenkam kartu ir nutariam, ar ta kryptim keliaujam, ar ne“ (S6). Komandos narių gebėjimas pripažinti skirtingus požiūrius ir laikytis bendros nuomonės sudaro galimybes priimti bendrus sprendimus, kurie ypač svarbūs teikiant pagalbą (Deckers ir kt., 2024).

Apibendrinant šiuos tyrimo duomenis, galima teigti, kad sprendimus įstaigoje inicijuoja VGK pirmininkas, tačiau neatmetama ir specialistų iniciatyva. Galutiniai sprendimai priimami tik pasiekus bendrą komandos narių susitarimą.

Ketvirtoji kategorija – komandos narių sąveika susideda iš keturių subkategorijų: bendradarbiavimas tarp pagalbos specialistų, bendradarbiavimas su pedagogais, bendradarbiavimas su tėvais ir bendradarbiavimas su išorinėmis institucijomis (žr. 15 pav.).



15 pav. Komandos narių sąveika

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kokybišką komandinį darbą užtikrina komandos narių tarpusavio komunikacija ir bendradarbiavimas (Ribinskaitė, 2020; Eismontienė ir kt., 2020), subalansuotas santykis tarp „aš“ ir „mes“ (Najar, 2019). Švietimo pagalbos specialistų bendradarbiavimas tampa būtinu dėl sudėtingų pagalbos aspektų (Deckers ir kt., 2024). Įstaigos specialistai patvirtina, kad savo darbe nuolat komunikuoja ir bendradarbiauja tarpusavyje, siekiant kokybiškai ir efektyviai teikti pagalbą: „<...> specialistai mes patys kartais susirenkam, apsitariam, jeigu iškyla kažkoks atvejis ir žiūrim, ar jį jau reikia aptarinėti VGK, ar užtenka apsitarti tik tarp mūsų specialistų“ (S1); „Specialistai tarpusavyje dalinasi, su kokiais sunkumais susiduria, kaip vaikas elgiasi vienoje ar kitoje situacijoje“ (S3); „Bendrujame komandoje. Primenam vienas kitam, jei kažko reikia“ (S2); „<...> tu neini, nerašai bendro laiško ar tenai pas pirmininką, tu eini pas specialistą iš tikrųjų ir tada pasikalbi <...>“ (S5); „Tai mūsų tas bendravimas iš tikrųjų vyksta betarpiškai“ (S6). Galima teigti, kad bendradarbiavimas tarpusavyje leidžia giliau suprasti egzistuojančią problemą ir surasti efektyvių jos sprendimo būdų. Visi tyrimo dalyviai pabrėžia, kad pagalbos vaikui ir šeimai procese itin svarbus ir nuolatinis bendradarbiavimas su mokytojais: „<...> tam tikri komandos nariai eina pasitarti į kažkokią grupę su mokytoja irgi sprendžia klausimus <...>“ (S1); „Kai su vaikais individualiai dirbi, eini pasiimti irgi su mokytojais stengiesi pabendrauti, o jeigu kažkokios būna jau rimtesnės problemos, tai aišku, ir mokytojai kreipiasi“ (S2); „<...> po kiekvieno užsiėmimo atėjusi į grupę, porai sakinių, mes vis tiek kažką tai

*perduodam, pasakom <...>“ (S3); „Tai specialistai daugiau ir bendraujam su tais grupių mokytojais, į kurias grupes einame pasiimti ar ne savo vaikų“ (S4); „<...> pasitelkiu ir grupės mokytojus. Tai taip pirmiausia, kad pirmas asmuo, kuris dažniausiai ir yra, tai yra mokytojas“ (S5); „Jeigu sprendžiam kažkokius klausimus, tai būtinai ateina ir grupės mokytojos“ (S6); „Kviečiamės mokytojas, mokytojos pildo savo priedus ir mus informuoja <...>“ (S7). Galima teigti, kad švietimo pagalbos specialistai nuolat komunikuoja su mokytojais, ugdančiais vaikus, kuriems teikiama švietimo pagalba.*

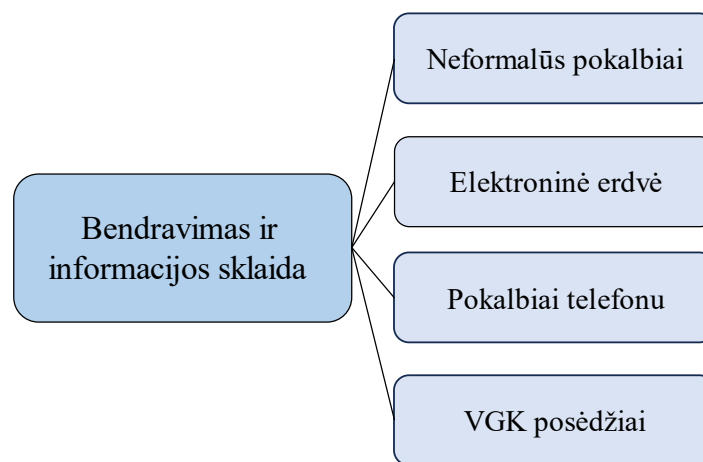
Pasak Skrypnyk ir kt. (2020), viena iš komandos sėkmės sąlygų – tiesioginis tėvų, kaip lygiaverčių vaiko ugdymo proceso dalyvių, dalyvavimas, kuris turėtų būti įgyvendinamas įvairiais būdais, visuose pagalbos vaikui teikimo etapuose. Kalbėdami apie bendradarbiavimą su tėvais, dauguma specialistų teigia, kad švietimo pagalbos teikimo procese bendradarbiavimą inicijuoja patys specialistai: „Su tėvais susitinkam, supažindinam, kad yra problema <...>“ (S2); „Mes patys bendradarbiaujam, pasakom, informuojam, kas pasiekta“ (S3); „<...> tada kviečiame tėvelius, tėvelius, mamytę arba tėvelį, nesvarbu, kas atstovauja vaikui ir pristatom visa komanda kartu, ką mes pastebėjom, kas mus neramina <...>“ (S6); „<...> mes apsitariam savam specialistų rate, kviečiamės tėvus, tėvai ateina, supažindinam tėvus <...>“ (S7). Juškienės ir Stasiulienės (2019) atliktas tyrimas parodė, kad nors tėvai ir suvokia save kaip bendradarbiavimo proceso dalyvį, tačiau mano, kad už vaiko ugdymą ir pasiekimus yra atsakingi ugdytojai. Keli informantai patvirtina, kad tėvai retai kreipiasi arba visiškai nesikreipia dėl reikalingos švietimo pagalbos: „<...> taip, kad patys kreiptųsi, tai nėra“ (S2); „Kartais būna, mažoji dalis. Būna, kad tėvai kreipiasi, bet iš specialistų didesnė dalis kreipiasi į tėvus“ (S7); „Taip yra vienas kitas tėvelis, kuris paskambina ar užėina į kabinetą ir pasidomi, kaip viskas vyksta, bet labai retai“ (S3). Tik vienas specialistas nurodė, kad su tėvais bendradarbiauja rengiant pagalbos vaikui planus: „<...> taip pat su tėvais bendradarbiaujam rengiant pagalbos vaikui planus“ (S7). Galima teigti, kad švietimo pagalbos specialistai yra bendradarbiavimo su tėvais iniciatoriai. Pasyvus tėvų įsitraukimas apsunkina švietimo pagalbos teikimo procesą.

Dalindamiesi patirtimi apie bendradarbiavimą su išorinėmis institucijomis, visi tiriamieji nurodė, kad sistemingai bendradarbiauja su įvairiomis įstaigomis, galinčiomis ir padedančiomis teikti veiksmingą pagalbą. Nikolajenko ir Raudytė (2023) teigia, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra pagrindinis veiksnys, padedantis įgyvendinti pagalbos vaikui ir jo šeimai poreikių vertinimą, kompleksinės pagalbos plano rengimą ir įgyvendinimą, taip pat didinti teikiamų paslaugų veiksmingumą. Kaip pagrindinę instituciją, į kurią kreipiamasi dėl vaiko galių ir sunkumų įvertinimo ir rekomendacijų, specialistai įvardina rajono pedagoginę psichologinę tarnybą: „Dažnai tenka su pedagogine psichologine tarnyba bendrauti tai dėl įvairių klausimų“ (S1); „Ppt tarnyboje irgi būna apvalaus stalo diskusijos

<...>“ (S3); „<...> pedagoginė psichologinė tarnyba, kuomet reikia įvertinti ar ne ugdytinių ugdymosi arba elgesio sunkumus“ (S7); „Su pedagogine psichologine tarnyba bendradarbiaujam“ (S4); „<...> reikalingiausia yra vaiko pedagoginė psichologinė tarnyba, nes vis tiek ji įvertina mūsų vaikus. Ji teikia rekomendacijas ir jeigu reikia, ir tėveliai ten lankosi iš šitų visų, nes su jais bendraujam betarpiškai“ (S6). Specialistai teigia, kad esant poreikiui, konsultuojasi ir su kitomis institucijomis: „Tenka bendrauti ir su Vaiko teisių apsaugos tarnyba ir Paramos šeimai centru. Socialiniais darbuotojais, atvejo vadybininkais“ (S2); „<...> jeigu reikėtų, aš manau, kad pagalbos tikrai susilauktume iš vaiko teisių“ (S6); Tyrimo dalyvių pasisakymai leidžia daryti prielaidą, kad specialistai nuolat bendradarbiauja su rajone veikiančia PPT, o į kitas institucijas kreipiasi tik esant poreikiui.

Apibendrinus tyrimo dalyvių išsakytas mintis galima teigti, kad komandinis darbas grindžiamas bendradarbiavimu ne tik tarp švietimo pagalbos specialistų, bet ir glaudžiu nuolatinio komunikavimu su mokytojais, kurie taip pat yra labai svarbūs pagalbos vaikui proceso dalyviai. Bendradarbiavimas su tėvais dažniausiai inicijuojamas švietimo pagalbos specialistų, kurie informuoja juos apie vaiko sunkumus, tačiau tik pavieniais atvejais tėvai patys kreipiasi pagalbos. Specialistų nuomone, aktyvesnis tėvų įsitraukimas padėtų efektyviau teikti pagalbą bei greičiau pasiekti teigiamų rezultatų. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas laikomas itin svarbiu vertinant vaiko ugdymosi ir elgesio sunkumus bei sprendžiant sudėtingus atvejus.

Penktoji kategorija – bendravimo formos susideda iš keturių subkategorijų: neformalūs pokalbiai, elektroninė erdvė, pokalbiai telefonu ir VGK posėdžiai (žr. 16 pav).



16 pav. Bendravimo formos

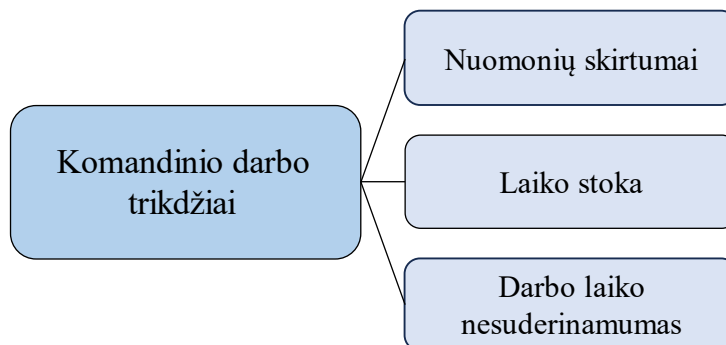
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Beveik visi apklaustieji prisipažino, kad dažniausiai bendrauja ir dalinasi turima informacija neformalių pokalbių metu. Mokslininkai Bildag & Pilli (2024) teigia, kad neformaliai bendraujant, žmonės jaučiasi laisviau ir patogiau, atviriau dalinasi savo mintimis ir patirtimi, o tai lemia artimesnius grupės narių ryšius ir stiprina jų bendradarbiavimą. Neformalus bendravimas sukuria lanksčią, draugišką ir natūralią aplinką, kurioje skatinama keistis informacija ir idėjomis (Bildag & Pilli, 2024). Tokių komandos narių bendravimą įstaigoje patvirtina teiginiai: „<...> mes patys kartais susirenkam apsitarėm, jeigu iškyla kažkoks atvejis ir žiūrime, ar jį jau reikia aptarinėti vaiko gerovės Komisijoje ar užtenka apsitarti tik mes tarp mūsų specialistų“ (S1); „<...> susibėgam pasidarom tuos aptarimus. Štai labiau tokie neformalūs susitikimai“ (S2); „Daugiausiai bendravimo vyksta gyvai, tiesiog susibėgus kavos <...>“ (S4); „<...> visada mes spėjame tiesiog keliais žodžiais aptarti“ (S6); „<...> tiesiog susitinkam ir aptariam <...>“ (S3); „<...> bet dažniausiai viskas ir vyksta mūsų pokalbių metu, kai tiesiog pasikalbam susibėgusios“ (S5). Tik du informantai paminėjo, kad informacijos pasidalinimui naudojami elektroniniai ryšio priemonės: „„Mūsų darželio“ ar ne tarkim platformoje arba elektroniniais laiškais <...>. Patogiausia yra susirašinėti laiškais“ (S4); „<...> taip pat informacija randam „Mūsų darželyje“ dienyne, jeigu kažką reikia perduodama ar laišką parašo“ (S6). Apie pokalbius telefonu užsiminė taip pat vos du apklaustieji: „<...> pasiskambinam tikrai visada telefonu pasakom, perduodam informaciją, ką turėtų žinoti <...>“ (S6); „Dar pasiskambinam kai negalim susitikt, o reikia apsitarti“ (S5). Galima teigti, kad komandos nariai labiau vertina ir savo darbo praktikoje naudoja neformalius pokalbius ir susitikimus, o elektroninės ryšio priemonės ir pokalbiai telefonu veikia kaip papildomos bendravimo formos.

Tyrimo dalyvavę specialistai sutaria, kad VGK posėdžių organizavimas padeda spręsti sudėtingesnius klausimus, priimti svarbius sprendimus. Tai liudija informantų pasisakymai: „ Jeigu matom, kad jau reikia tokio visų specialistų pritraukimo, greičiausiai organizuojam VGK posėdį ir jau tada aptariam pilnai klausimus“ (S1); „<...> jeigu iškyla kokie sunkumai, mes visuomet darom posėdį“ (S3); „<...> visada pagalba pradedama teikti vaikui pradedant nuo aptarimo vaiko gerovės komisijoje“ (S6); „<...> priimti tiesiog kaip sakyti, užfiksuoti tie sprendimai, ar ne, užprotokuluota, kad atsispindėtų tai, kas vyksta <...>“ (S2); „<...> protokoluojam sprendimus VGK posėdžių metu“ (S7).

Apibendrinant specialistų patirtis, galima teigti, kad komandos nariai labiau linkę bendrauti ir dalintis informacija neformalių susitikimų metu. Tačiau iškilus sudėtingesniems klausimams, kurių sprendimui būtina įtraukti visų sričių specialistus ar administracijos atstovus, organizuojamas VGK posėdis, kuriame galutiniai sprendimai įforminami oficialiai.

Šeštoji kategorija – komandinio darbo trikdžiai susideda iš trijų subkategorijų: nuomonių skirtumai, laiko stoka ir darbo laiko nesuderinamumas (žr. 17 pav.).



17 pav. Komandinio darbo trikdžiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Viena iš dažniausių komandoje kylančių nesutarimų priežasčių – komandos narių skirtumai ir nuomonių išsiskyrimas (Ribinskaitė, 2020). Analizuojant sunkumus, su kuriais susiduriama dirbant komandoje, specialistai labiausiai akcentuoja komandos narių nuomonių skirtumus, dėl ko dažnu atveju sunku priimti bendrus sprendimus: „<...> kad aš atrodo vienaip matau ir yra, o kiti nenori galbūt kažko matyti. Skirtingi matymai situacijos, problemas“ (S5); „<...> kartais tas klausimų nesutarimas, kaip būna, ar ne, kad tenka grįžti prie kažkokių klausimų, arba jie lieka neišspręsti, kuriam tai laikui, nes nutarimas būna dar eiti, stebėti, žiūrėti, ką daryti ir kaip spręsti“ (S1); „Vienas specialistas labai vaiką nuvertina labai greitai. Aš daugiau linkusi, jeigu yra mažesnis vaikas, jį pastebėti“ (S3); „<...> būna vertinant, tarkim, specialistai tarpusavyje nesutaria“ (S4); „Kartais skirtingai matom tą patį vaiką. <...> tarsis nesusikalbam, kam tada nereikalinga atrodo pagalba, kitiems atrodo, kad reikalinga. Turbūt tos priešingos nuomonės“ (S1). Tyrimo dalyviai suvokia, kad visada labai svarbu rasti bendrą kompromisą, todėl šiuos nesutarimus padeda išspręsti pokalbiai ir diskusijos: „<...> vis tiek linkę yra surasti tą bendrą sprendimą ar per ilgesnį laiką kalbant, diskutuojant <...>“ (S2); „<...> tada mes tariamės <...>, diskutuojam tą klausimą“ (S3); „Vis tiek galų gale prieiname kažkokį, visada atsiranda sprendimas ir nepaliekam atviros problemas“ (S4).

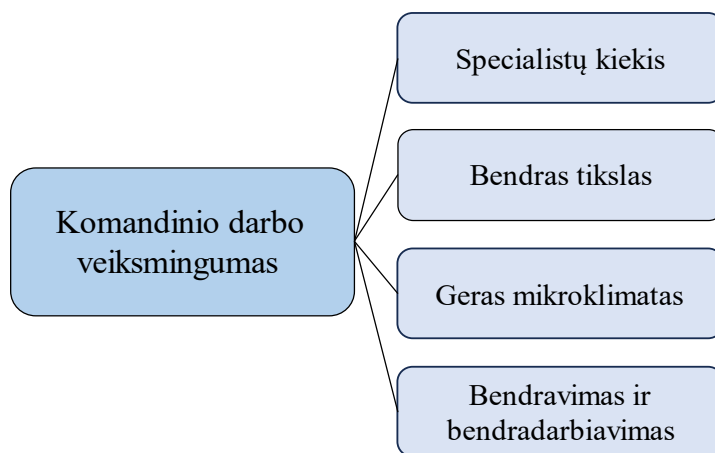
Kitas tyrimo dalyvių įvardintas trikdys dirbant komandoje – skirtingas specialistų darbo laikas. Esant būtinybei, specialistai negali tiesiogiai kontaktuoti ir kartu spręsti svarbius klausimus: „Ne visi specialistai turi galimybę vienu metu dirbti įstaigoje, tai kartais būna, kad trūksta specialistų, kai vyksta tarkim, posėdis, jis dirba kitoj įstaigoj ir tada mes negalim pilnai visų klausimų apsvastyti. <...> laikas, kai tiesiog negali visi vienu metu būti, dirbti, tada ir nėra to efektyvumo. <...> kartais yra klausimų, kur reikia dirbti komandoje, o tuo metu nėra to žmogaus“ (S1); „Sunku yra, kai tu negali nuolat pabendrauti,

<...> tai sakykim skirtingas darbo laikas“ (S2); „nesutampantys darbo laikai. <...>, kartais tiesiog prasilenkiam darželyje“ (S4). Galima teigti, kad specialistams labai svarbu turėti galimybę nuolat komunikuoti ir kartu dirbti komandoje. Eismontienės (2020) teigimu, komandos nariai turi dirbti kaip vientisas organizmas, kuriame visi komandos nariai prisiima atsakomybę ne tik už savo, bet ir visos komandos veiklos rezultatus.

Kalbant apie iššūkius ir sunkumus dirbant komandoje, du informantai paminėjo laiko trūkumą užduotims atlikti: „<...> turim pakankamai tokį trumpą laiko tarpą. Tai man atrodo visada taip turim dirbt greitai“ (S4); „<...> kai yra nepilnas etatas, tai čia irgi susiduri su tam tikrom problemom, kad negali ar greičiau, ar šiaip padaryti tai, ką galėtum padaryti būdamas ilgiau“ (S2). Tokius sunkumus paminėjo specialistai, kurie šioje įstaigoje dirba nepilnu etatu. Esimontienė ir kt. (2020) nurodo, kad komandinio darbo sėkmė priklauso nuo optimaliai paskirstyto darbo krūvio. Galima daryti prielaidą, kad šiuos nepatogumus padėtų išspręsti padidintas šių specialistų darbo krūvis.

Apibendrinant tyrimo dalyvių patirtis, galima teigti, kad komandos nariai dažniausiai susiduria su skirtingu specialistų požiūriu į problemą, kas apsunkina bendrų sprendimų priėmimą. Visi komandos nariai suvokia bendro sutarimo svarbą, todėl diskusijų būdu visada prieinama bendro susitarimo. Dėl netinkamo darbo organizavimo specialistai susiduria su dar vienu iššūkiu – skirtingu specialistų darbo laiku, dėl ko ne visada galima laiku aptarti ir efektyviai spręsti svarbius klausimus. Kelių tyrimo dalyvių paminėtas didesnis laiko poreikis užduotims atlikti rodo, kad įstaigoje jaučiamas kai kurių specialistų trūkumas.

Septintoji kategorija – komandinio darbo veiksmingumas susideda iš keturių subkategorijų: specialistų kiekis, bendras tikslas, geras mikroklimatas, bendravimas ir bendradarbiavimas (žr. 18 pav.).



18 pav. Komandinio darbo veiksmingumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Labiausiai įtakojančiu komandinio darbo efektyvumą veiksniumi tyrimo dalyviai įvardino tai, kad įstaigoje dirba didelė specialistų komanda: „*Matome iš labai skirtingų sričių vaikus ir galim irgi susėsti, aptarti, ieškoti pagalbą, tą tikslingą suteikti vaikui, o ne tik tai, kaip vienas specialistas*“ (S1); „*<...> kuo didesnė ta komanda turbūt yra tuo geriau, nes tada galima kuo daugiau pagalbos suteikti*“ (S2); „*Švietimo pagalbos specialistų kiekis įstaigoje ir darbas. <...> kiekviename etape ar ne ir reikalingi visi specialistai*“ (S4); „*<...> dirbdami visi specialistai vaiką lavina visapusiškai*“ (S3); „*Iš tikrųjų komanda mūsų yra didelė, turime daug specialistų ir kiekvienas įtakoja vienas kitą <...>*“ (S7). Giedrienė (2017) teigia, kad kompleksinę pagalbą ypač svarbu užtikrinti ankstyvojo amžiaus vaikams, kuomet vaiko smegenų struktūros, atsakingos už išmokimą dar nebūna praradusios savo plastiškumą. Tam, kad išvengtų raidos sutrikimų ir mokymosi sunkumų ateityje, reikalinga visų specialistų laiku teikiama pagalba. Apibendrinus tyrimo dalyvių pasisakymus, galima teigti, kad įstaigoje švietimo pagalba teikiama kompleksiskai, užtikrinant pakankamą įvairių sričių specialistų paslaugų apimtį.

Kitas veiksmingą komandinį darbą lemiantis veiksnys – bendro tikslo siekimas: „*Bendra vizija. Kad komandos nariai matytų tą patį, ar žiūrėtų ta pačia kryptim*“ (S2); „*<...> čia tai, kai visi specialistai siekia vaiko ugdymosi procese pažangos visose srityse <...>*“ (S3); „*<...> labai džiaugiuosi iš tikrųjų, kad yra komanda, kuri matom vienodai tą tikslą bendrą – padėti <...>*“ (S5); „*<...> komanda, kai kiekvienas gali save realizuoti, sakysim į vaiką*“ (S7). Anot Eismontienės ir kt. (2020), kiekvieno komandos nario indėlis siekiant bendrų komandos tikslų, lemia komandinio darbo kokybę ir efektyvumą. Galima teigti, kad specialistai suvokia bendro tikslo siekimą kaip labai svarbų veiksnį siekiant kokybiškai ir efektyviai teikti visapusišką pagalbą vaikui ir jo šeimai.

Mokslininkai Makuševa ir Barševska (2022) atskleidė, kad komandinio darbo efektyvumą lemia kūrybiška ir lengva atmosfera, aplinka, kurioje kiekvienas komandos narys jaučiasi laisvas reikšti savo idėjas, yra motyvuotas ir pasitiki kitais komandos nariais. Interviu metu, daugiau nei puse informantų nurodė, kad efektyviai dirbti jiems padeda vyraujantis geras mikroklimatas komandoje: „*Nuo to mikroklimato priklauso, koks jisai yra, kai kaip viskas sklandžiai vyksta*“ (S2); „*<...> kokybę suteikia gera atmosfera darbe <...>*“ (S5); „*<...> draugiška komanda. Kada tu į darbą eini su tokia gera nuotaika. Kada tu nori eiti*“ (S6); „*<...> atrodo mes suprantam vienas kitą*“ (S7); „*Puiki komanda, gerai visi dirba, stengiamės, vienas kitą papildom*“ (S3). Pasak Čiučiulkienės ir Bloveščiūnienės (2022), teigiami ir tvirti komandos narių ryšiai įtakoja bendro darbo kokybę. Galima teigti, kad švietimo pagalbos specialistai vertina ir palaiko teigiamus tarpusavio santykius.

Najar (2019) nuomone, komandinį darbą motyvuoja pozityvus bendradarbiavimas tarp įvairių komandos šalių, todėl svarbu skatinti abipusius narių santykius bei sąveiką. Tam pritaria ir tyrimo

dalyviai, kurie paminėjo, kad efektyviai dirbant komandoje svarbus bendradarbiavimas ir galimybė bendrauti „gyvai“: „Švietimo pagalbos specialistų bendradarbiavimas tarpusavyje“ (S4); „Efektyviausiai veikia gyvas pokalbis“ (S4); „Tik gyvas žodis. Efektyviausia yra tik gyvai pasikalbėti“ (S6). Remiantis šiais teiginiais galima teigti, kad dirbant komandoje specialistai labiausiai vertina tiesioginį bendravimą gyvai ir tokį bendravimo būdą laiko vienu iš efektyvų komandinį darbą lemiančiu veiksniumi.

Apibendrinant efektyvaus komandinio darbo veiksnius galima teigti, kad daugumos švietimo pagalbą teikiančių specialistų nuomone, komandinio darbo kokybę lemia gausi, glaudžiai bendradarbiaujanti specialistų komanda, palaikanti teigiamus tarpusavio santykius ir siekianti bendro tikslo –užtikrinti visapusišką pagalbą vaikui ir šeimai.

## DISKUSIJA

Teoriškai analizuojant Lietuvoje galiojančius teisinius dokumentus ir įvairių šalių mokslinius darbus, paaiškėjo, kad švietimo pagalbos teikimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose neatsiejamas nuo veiksmingo komandinio darbo. Tai atsispindi ir LR švietimo įstatyme (2011), kuriame pabrėžiama, kad švietimo pagalba vaikui ir šeimai turi būti teikiama užtikrinant įvairių specialistų bendradarbiavimą. Mokslininkų atliktuose tyrimuose komandinis darbas taip pat akcentuojamas kaip viena iš kokybiškos švietimo pagalbos teikimo prielaidų. Pasak Čiučiulkienės ir Bloveščiūnienės (2022), Karilos ir Kupilos (2023) tarpdisciplininis bendradarbiavimas leidžia užtikrinti kokybiškas švietimo pagalbos paslaugas.

Tyrimo rezultatai patvirtino šias nuostatas – X ikimokyklinės įstaigos specialistai pabrėžia, kad tik dirbant bendradarbiaujančioje komandoje galima pasiekti teigiamų rezultatų priimant svarbius sprendimus ir teikiant švietimo pagalbą. Sprendimų priėmimo procese išryškėjo visų komandos narių dalyvavimas. Tai patvirtina Deckers ir kt., (2024) atlikto tyrimo rezultatus, atskleidžiančius, kad teikiant pagalbą ypač svarbus komandos narių gebėjimas pripažinti skirtingus požiūrius ir laikytis bendro sutarimo.

Tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad specialistų tarpusavio bendradarbiavimas tiesiogiai veikia švietimo pagalbos teikimo efektyvumą. Informantai dažnai pabrėžė, jog nuolatinė komunikacija, geri tarpusavio santykiai, bendro tikslo siekimas lemia sklandesnį specialistų darbą komandoje. Šie požiūriai atitinka mokslinėje literatūroje minimus sėkmingo bendradarbiavimo bruožus. Pasak Makuševos ir Barševskos (2022), veiksmingas bendradarbiavimas remiasi teigiamais tarpusavio santykiais, pasitikėjimu ir komunikacija.

Tyrimo metu atskleista, kad švietimo pagalba neapsiriboja tik ugdymo įstaigos galimybėmis. Vaiko gerovės užtikrinimas neatsiejamas nuo įvairių institucijų įsitraukimo. Tai rodo tiek teoriniai šaltiniai (Nikolajenko ir Raudytė, 2023; Kovaitė, 2016 ir kt. ), tiek gauti tyrimo rezultatai praktikoje, toks bendradarbiavimas leidžia kurti integruotą pagalbos planą, įsitraukiant skirtingoms institucijoms pagal savo kompetenciją. Tai patvirtina Rainienės (2023) tyrimo rezultatus, kad socialinių paslaugų įvairovė ir aprėptis šalyje auga.

Nors bendradarbiavimo svarba minima daugelyje mokslinių darbų, tačiau praktikoje vis dar kyla nemažai iššūkių. Apie iššūkius, su kuriais susiduria švietimo pagalbos specialistai, tokius kaip komandos narių skirtumai, nuomonių išsiskyrimas, darbo krūvis, minima ne viename tyrime (Ribinskaitė, 2020; Eismontienė, 2020) ir patvirtina šio tyrimo rezultatus, kuriame tyrimo dalyviai taip pat įvardina tokius trikdžius kaip nuomonių skirtumai, laiko stoka ir darbo laiko nesuderinamumas. Valstybinio audito tyrimo ataskaitos „Ar išnaudojame ikimokyklinio ugdymo galimybes sėkmingesnei vaikų ateičiai

užtikrinti“ (2018) rezultatai atskleidė, kad dauguma įstaigų, vykdančių ikimokyklinį ugdymą, negali sudaryti tinkamų ugdytis sąlygų visiems specialiųjų poreikių vaikams, o socialinės pedagoginės pagalbos teikimas sudėtingas dėl švietimo pagalbos specialistų komandos trūkumo. Skirtingai šiems duomenims, gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad situacija ikimokyklinio ugdymo įstaigose keičiasi. Tyrimu atskleista, kad švietimo pagalba X ikimokyklinėje įstaigoje užtikrinama kiekvienam vaikui pagal poreikį.

Tiek analizuoti moksliniai šaltiniai, tiek atliktas tyrimas parodė, kad komandinis darbas yra esminė sąlyga siekiant efektyvios, vaiko poreikius atitinkančios švietimo pagalbos ankstyvajame amžiuje. Tolimesni tyrimai išlieka aktualūs ir ateityje, galintys padėti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms tobulinti komandinio darbo organizavimą švietimo pagalbos srityje.

## IŠVADOS

1. Švietimo pagalbos teikimas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje ankstyvojo amžiaus vaikams pasižymi specifiniais ypatumais, susijusiais su vaikų amžiaus raidos individualumu, pagalbos poreikių įvairove ir būtinybe glaudžiai bendradarbiauti ne tik su vaiko šeima, bet ir išorinėmis institucijomis. Pagalba teikiama kompleksiskai, pasitelkiant įvairių sričių specialistų bendradarbiavimą atpažįstant vaiko ugdymosi sunkumus, priimant sprendimus ir pritaikant ugdymą taip, kad jis atlieptų kiekvieno vaiko individualius poreikius.
2. Išanalizavus teisinius dokumentus ir mokslinės literatūros šaltinius, galima daryti išvadą, kad komandinis darbas, teikiant švietimo pagalbą, yra būtinas veiklos principas, užtikrinantis visapusišką individualių vaiko ugdymosi poreikių tenkinimą. Nacionaliniuose dokumentuose atsispindi tarpdisciplininio bendradarbiavimo svarba, o moksliniai tyrimai rodo, kad sėkmingas komandinio darbo įgyvendinimas priklauso nuo bendrų tikslų siekimo, vaidmenų pasiskirstymo, pozityvių tarpusavio santykių ir efektyvaus bendradarbiavimo. Nepaisant aiškaus reglamentavimo dokumentuose, praktikoje ugdymo įstaigos, organizuodamos komandinį darbą švietimo pagalbos kontekste, susiduria su iššūkiams ir sunkumais.
3. Išanalizavus švietimo pagalbos specialistų patirtis X ikimokyklinėje įstaigoje, atsiskleidė, kad komandinis darbas suvokiamas, kaip būtinas veiksnys siekiant užtikrinti kokybišką švietimo pagalbą vaikui ir jo šeimai. Specialistų bendradarbiavimas grindžiamas bendru tikslu, pozityviais tarpusavio santykiais, atviru bendravimu ir bendradarbiavimu. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas leidžia užtikrinti visapusišką švietimo pagalbą vaikui, tačiau jo įgyvendinimas reikalauja aiškesnės komunikacijos ir veiklos koordinavimo.
4. Nustatyta, kad komandinės veiklos, teikiant švietimo pagalbą, organizavimą ir sprendimų priėmimą apsunkina tokie iššūkiai kaip švietimo pagalbos specialistų nuomonių išsiskyrimas, laiko stoka užduotims atlikti ir specialistų darbo grafikų nesuderinamumas.

## REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, siekiant pagerinti komandinio darbo, teikiant švietimo pagalbą, organizavimą X ikimokyklinėje įstaigoje, švietimo pagalbos specialistams siūloma:

- Kryptingai stiprinti savo komandinio darbo įgūdžius, plėsti žinias apie komandinį darbą dalyvaujant įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, mokymuose, seminaruose.
- Siekiant sklandaus komandinio darbo ir nuoseklaus pagalbos teikimo, siūloma aiškiai apsibrėžti kiekvieno komandos nario vaidmenis ir atsakomybes.
- Siekiant sukurti veiksmingą ir efektyvią bendradarbiavimo sistemą, didesnę dėmesį skirti mokytojų ir tėvų įtraukimui į švietimo pagalbos planavimo ir vertinimo procesą.
- Plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, esant poreikiui, bendradarbiauti su įvairiomis išorinėmis institucijomis ir specialistų komandomis, kurios padėtų užtikrinti nuoseklų švietimo pagalbos teikimą visais lygmenimis.
- Siekiant išspręsti specialistų darbo laiko nesuderinamumo problemą, siūloma iš anksto planuoti susitikimus, derinant laiką taip, kad kuo daugiau specialistų galėtų dalyvauti aptarimuose. Esant būtinybei, naudotis skaitmeninėmis bendravimo platformomis ( Teams, Google Meet, Zoom ar kt.)

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ališauskas, A. (2005) Specialiųjų ugdymo(si) poreikių turinčio vaiko vertinimo kontroversijos: įvertinimas ar nuvertinimas? *Pedagogika*, 79, 161-166. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=220266>
2. Aveling, E.L., Stone, J., Sundt, T., Wright, C., Gino, F., & Singer, S. (2018). Factors Influencing Team Behaviors in Surgery: A Qualitative Study to Inform Teamwork Interventions. *The Annals of Thoracic Surgery*, 106(1), 115–120. doi: <https://doi.org/10.1016/j.athoracsur.2017.12.045>
3. Baraldsnes, D. & Vaškienė, A. (2013). Socialinio pedagogo iššūkiai organizuojant ir teikiant socialinę-pedagoginę pagalbą mokiniams mokykloje. *Tiltai*, 1(62), 199-210. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1368645268262/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
4. Bildag, G. & Pilli, O. (2024). The Relationship between Private School Administrators' Leadership Styles, Teachers' Informal Communication Levels and Teacher Job Performance. *Turkish Online Journal of Educational Technology - TOJET*, 23(2), 148–158. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1422801>
5. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, 83, 9-15. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/z2qz35sxzz?route=details>
6. Braslauskienė, R., Tolutienė, G. ir Jacynė, R. (2023). Socialinė pedagoginė pagalba jaunesniojo mokyklinio amžiaus vaikams, patyrusiems tėvų skyrybas: socialinių pedagogų požiūris. *Pedagogika / Pedagogy*, 150(2), 212-232. doi: <https://doi.org/10.15823/p.2023.150.11>
7. Burvytė, S. (2015). Socialinės pedagoginės (kompleksinės) pagalbos poreikis. *Social Education / Socialinis Ugdymas*, 41(2), 144–163. doi: <https://doi.org/10.15823/su.2015.50>
8. Čiučiulkienė, N. ir Bloveščiūnienė, J. (2022). Once Again about Collaboration: Do Preschool Education Pedagogues Work in Collaborating Teams? *Social Education / Socialinis Ugdymas*, 58(2), 131–146. doi: <https://doi.org/10.15823/su.2022.58>
9. Čiutienė, R., Neverauskas, B., ir Venclauskas, S. (2007). Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas. *Economics & Management*, 556–562. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/5omogncqzz>

10. Čižikienė, J., & Virbalienė, R. (2016). SOCIAL PEDAGOGICAL ASSISTANCE AT SCHOOL: PERFORMANCE ANALYSIS. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference*, 3, 271-281. doi: <https://doi.org/10.17770/sie2016vol3.1457>
11. Daugėlienė, E. ir Beinorytė, D. (2023). Burnos priežiūros specialistų komandinis darbas. *Mokslų Taikomieji Tyrimai Lietuvos Kolegijose*, 1(19), 19-26. doi: <https://doi.org/10.59476/mtt.v1i19.583>
12. Deckers, S. R. J. M., Makauskienė, V., & van Zaalen, Y. (2024). Bendras sprendimų priėmimas interprofesinėse komandose: atvejo tyrimas. *Pedagogy Studies / Pedagogika*, 154(2), 192–221. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.15823/p.2024.154.11>
13. *Dėl Mokinio specialiųjų ugdymosi poreikių vertinimo, ugdymo pritaikymo ir (ar) reikalingos švietimo pagalbos skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo*. 2024/Nr. V-928. TAR. Žiūrėta 2024m. lapkričio 10d. Prieiga per internetą: [V-928 Dėl Mokinio specialiųjų ugdymosi poreikių vertinimo, ugdymo pritaikymo ir \(ar\) reikalingos švieti...](https://www3.lis.vni.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.404013?jfwid=-j78ml9g4u)
14. *Dėl Mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, grupių nustatymo ir jų specialiųjų ugdymosi poreikių skirstymo į lygius tvarkos aprašo patvirtinimo*. 2011/Nr. V-1265/V-685/A1-317. Valstybės žinios. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.404013?jfwid=-j78ml9g4u>
15. *Dėl Mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*. 2011/ Nr. V-1795. Valstybės žinios. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 2d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.408141>
16. *Dėl Mokyklos vaiko gerovės komisijos funkcijų, sudarymo ir jos darbo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*. 2024/Nr. V-818. TAR. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 12d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/4a4bbb82460611efb121d2fe3a0eff27?jfwid=mz9gm273y>
17. *Dėl Psichologinės pagalbos teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo*. 2024/Nr. V-547. TAR. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 12d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ff0a11b1115f11ef8e4be9fad87afa59?jfwid=i3h7wlgll>
18. *Dėl Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo asmenims tvarkos aprašo patvirtinimo*. 2011/Nr. V-1228. Valstybės žinios. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403927?jfwid=kgx7vrd0o>

19. *Dėl Specialiosios pagalbos teikimo mokyklose (išskyrus aukštąsias mokyklas) tvarkos aprašo patvirtinimo*. 2024/Nr. V-898. TAR. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5350a9b260bf11efad96fef38de4d94a?jfwid=-121p2d9xt5>
20. *Dėl švietimo, mokslo ir sporto ministro 2016 m. lapkričio 2 d. įsakymo Nr. V-950 „Dėl Socialinės pedagoginės pagalbos teikimo vaikams ir mokiniams tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo*. 2024/Nr. V-553. TAR. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 12d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/29bf9a10116011ef8e4be9fad87afa59?jfwid=-1guq10jv9>
21. *Dėl Vaikų įtraukties mokytis ir įvairiapusio ugdymo 2017–2022 metų veiksmų plano patvirtinimo*. 2017/ V-527. TAR. Žiūrėta 2024 m. spalio 31 d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/aad10e305c3c11e7a53b83ca0142260e?jfwid=1a7pthuahe>
22. *Dėl Vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašo patvirtinimo*. 2009/Nr. 1509. Valstybės žinios. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.358278>
23. *Dėl 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo*. 2020/Nr. 998. TAR. Žiūrėta 2024 m. spalio 31 d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5?jfwid=->
24. Driskell, J. E., Salas, E., Driskell, T., Kazak, A. E., & Mcdaniel, S. H. (2018). Foundations of Teamwork and Collaboration. *The American Psychologist*, 73(4), 334–348. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/rbjcpudvrz?route=details>
25. Eismontienė, G., Gedrimė, L., Žilinskienė, R., Kurienė, A., Davydenko, E. ir Fatkulina, N. (2020). Greitosios medicinos pagalbos stoties specialistų komandinio darbo efektyvumas. *Sveikatos mokslai*, 30(2), 139–144. doi: <https://doi.org/10.35988/sm-hs.2020.058>
26. Europos Komisija. (2022). *Tarybos rekomendacija dėl ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros srities Barselonos tikslų peržiūros*. Briuselis. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022DC0442>
27. Europos komisija. (2020). *Komisijos komunikatas europos parlamentui, tarybai, europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. 2021–2027 m. Integracijos ir įtraukties veiksmų planas*. Briuselis. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0758&from=LT>
28. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16910>

29. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16724>
30. Giedraitis, A. & Stašys, R. (2019). Improvement of teamwork compatibility: the example of an industrial enterprise. *Forum Scientiae Oeconomia*, 7(4), 53–66. doi: [https://doi.org/10.23762/FSO\\_VOL7\\_NO4\\_4](https://doi.org/10.23762/FSO_VOL7_NO4_4)
31. Giedrienė, R. (2017). Kompleksinė laiku suteikta pagalba specialiųjų poreikių turintiems vaikams - lemiamas jų pozityviosios socializacijos veiksnys. *Social Education / Socialinis Ugdymas*, 45(1), 93–104. doi: <https://doi.org/10.15823/su.2017.7>
32. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickis, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T. ir Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
33. Harutyunyan, M., & Aleksanyan, M. (2023). Cooperation between specialists while providing psycho-pedagogical support to children with special education needs. *Mankavarzhut'yan ev hogebanut'yan himnakhndirner*, 2(10), 94-102. doi: [10.24234/miopap.v2i10.11](https://doi.org/10.24234/miopap.v2i10.11)
34. Harwati, L. N. (2019). Ethnographic and Case Study Approaches: Philosophical and Methodological Analysis. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 7(2), 150–155. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1219529>
35. Indrašienė, V., Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O. ir Railienė, A. (2018). Kompleksinės pagalbos modelio įgyvendinimo patirtis teikiant pagalbą vaikui. *Pedagogika / Pedagogy*, 129(1), 142–155. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/75765>
36. Jankauskienė, D. ir Šaparnis G. (2008). Expression Features of Team Work in the Organisations Providing Special Education. *Socialiniai tyrimai /Social Research*. 3 (13), 82-91. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367164279958/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>
37. Juškienė, V., ir Stasiulienė, V. (2019). Mokyklos ir šeimos komunikacijos modelis. *Pedagogy Studies / Pedagogika*, 133(1), 227–248. doi: <https://doi.org/10.15823/p.2019.133.13>
38. Kantanavičiūtė, R. (2015). Interprofesinės pagalbos teikimas ankstyvojo amžiaus mikčiojantiems vaikams: tėvų patirtys. *Special Education*, 1(32), 11–30. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/mjibqmSPZU5>
39. Karila, K. & Kupila, P. (2023). Multi-professional teamwork in Finnish early childhood education and care. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 17(21), 1-20. doi: <https://doi.org/10.1186/s40723-023-00124-5>

40. Keilani, I. (2017). Forming, Storming, Norming and Performing: Stages of Team Development and Their Impact on Teaching Language Classes. *Humanising Language Teaching*, 19(6), 1. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/html/v3xzqhywmv>
41. Kesylė, K. ir Šmitienė, G. (2020). Pedagogų požiūris į socialinės pedagoginės pagalbos organizavimą mokykloje. *Studijos - verslas - visuomenė*, 5, 67-79. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/104044>
42. *Klaipėdos rajono strateginis plėtros planas iki 2030*. 2021/ Nr. T11-170. Klaipėdos rajono savivaldybės taryba. Žiūrėta 2025 m. vasario 25 d. Prieiga per internetą: <https://klaipedos-r.lt/klaipedos-rajono-strateginis-pletros-planas-iki-2030-m/>
43. Kovaitė, K. (2016). Kompleksinės pagalbos ankstyvojo amžiaus vaikams ir šeimoms modeliavimo prielaidos. *Social Education / Socialinis Ugdymas*, 44(3), 72–88. doi: <https://doi.org/10.15823/su.2016.26>
44. Kvieskienė, G., Indrašienė, V., ir Merfeldaitė, O. (2006). SOCIALINĖS PEDAGOGINĖS PAGALBOS KOMANDOS NARIŲ ATRANKOS KRITERIJAI. *Pedagogy Studies / Pedagogika*, 83, 103–109. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/ijjltldlftn?route=details>
45. Lahiri, S. (2023). A Qualitative Research Approach is an Inevitable Part of Research Methodology: An Overview. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(3). doi: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i03.3178>
46. Lietuvos įtraukties švietime centras (2022). *Lietuvos įtraukties švietime centro nuostatai*. Prieiga per internetą: <https://lisc.lt/administracine-informacija/nuostatai/>
47. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas*. 2011/ Nr. XI-1281. Valstybės žinios. Žiūrėta 2024 m. spalio 28 d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>
48. *Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo pakeitimo įstatymas*. 2010/Nr. XI-1232. Valstybės žinios. Žiūrėta 2024 m. lapkričio 10d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.389482>
49. *Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas*. 1996/Nr. I-1234. Valstybės žinios. Žiūrėta 2024 m. spalio 29d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.26397/asr>

50. Lukamskienė, V. ir Grižaitė, A. (2015). Tarpinstitucinio bendradarbiavimo ypatumai vaiko gerovės srityje. *Challenges & Social Responsibility in Business / Issukiai ir Socialine Atsakomybe Versle*, 87–98. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/cxc2xbpv4v?route=details>
51. Makuševa, I., & Barševska, Z. (2022). The preconditions for the creation of a successful team in a cultural institution: strategic leadership role. *Proceedings of the International Scientific Conference of Daugavpils University / Daugavpils Universitātes Starptautiskas Zinatniskas Konferencēs Materiali*, 64, 71–81. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/ufyuqkxqrb>
52. Mathieu, J. E., Wolfson, M. A., & Park, S. (2018). The evolution of work team research since Hawthorne. *American Psychologist*, 73(4), 308–321. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/html/jlfrh4vap5>
53. Merfeldaitė, O. (2008). Socialinės pedagoginės pagalbos komandos veiklos modelis bendrojo lavinimo mokykloje. *Socialinis ugdymas*, 5(16), 93-103, 168-179. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/17810>
54. Merfeldaitė, O., Railienė, A., Indrašienė, V. & Jegelevičienė, V. (2016). Development of the integrated assistance models to the child at institutional and inter-institutional level. *SHS Web of Conferences*, 30, 12 . DOI: [10.1051/shsconf/20163000033](https://doi.org/10.1051/shsconf/20163000033)
55. Miltenienė, L. ir Mauricienė, D. (2010). Komandinio darbo struktūra ir kryptingumas tenkinant specialiuosius ugdymo(si) poreikius mokykloje. *Specialusis ugdymas*, 2(23), 116-126. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/28773>
56. Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment & People*, 7(1), 23–48. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.26458/jedep.v7i1.571>
57. Nacionalinė švietimo agentūra. (2022). *Vaiko gerovės komisijos apklausos rezultatai*. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2022/02/VGK-aplausos-rezultatai.pdf>
58. Najar, B. (2019). Promoting Teamwork for the Success of the Organization. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour & Decision Sciences*, 5(1), 1173–1183. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/makmfnfdteb>
59. Nikolajenko, E., ir Raudytė, V. (2023). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas atvejo vadybos procese, teikiant pagalbą socialinę riziką patiriančioms šeimoms. *Tiltai*, 1, 128–146. doi: <https://doi.org/10.15181/tbb.v90i1.2523>

60. Obiekwe, O., Mobolade, G. O., & Akinade, M. E. (2021). Team building and teamwork in organizations: implications to managers and employees in work places. *International Journal of Management, Social Sciences, Peace and Conflict Studies (IJMSSPCS)*, 4(1), 261-274. Prieiga per internetą: <https://www.ijmsspcs.com/index.php/IJMSSPCS/article/view/178>
61. Rainienė, S. (2023). (Ne)Atpažinti: Šeimų, Auginančių Vaikus Su Negalia, Patirtys. *Challenges & Social Responsibility in Business / Issukiai ir Socialine Atsakomybe Versle*, 7(1), 130–139. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/search/details/x4fspouxj>
62. Raluca, Z., & Romulus, V. (2015). Informal Groups in Global Work Environment: Group Work or Team Work? *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 15(1), 648–653. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/b5t2rbhipj>
63. Ranta, S., Heiskanen, N., Heiskanen, N. & Syrjämäki, M. (2023). Teamwork as a cornerstone of a child's educational support in early childhood education and care in Finland. *Journal of Early Childhood Education and Research*, 12(2), 158-178. doi: <https://doi.org/10.58955/jecer.121462>
64. Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. doi: <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
65. Ribinskaitė, I. (2020). Komandinio darbo kokybei įtaką darantys veiksniai: fizinę negalią turinčių asmenų patirtys. *Socialinis ugdymas*, 2(54), 36-50. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/91421>
66. Rosen, M.A., DiazGranados, D., Dietz, A.S., Benishek, L.E., Thomson, D., Pronovost, P.J. & Weaver, S.J. (2018). Teamwork in Healthcare: Key Discoveries Enabling Safer, HighQuality Care. *Am Psychol*, 73(4), 433-450. Prieiga per internetą: <https://research-ebSCO-com.skaitykla.mruni.eu/c/2ldytd/viewer/pdf/z15e5sjhzhf?route=details>
67. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/323497804\\_Kokybiniu\\_tyrimu\\_duomenu\\_rinkimo\\_metodologija](https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija)
68. Savanevičienė, A. ir Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija.
69. Seilius, A. ir Šimanskienė, L. (2008). Grupė ir komanda: ar galima dėti lygybės ženklą? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, 107-121. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163010670/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

70. Skrypnyk, T. (2020). Supporting of Children with Special Needs in Inclusive Environment by the Teachers Collaboration. *Pedagogy Studies / Pedagogika*, 138(2), 193–209. doi: <https://doi.org/10.15823/p.2020.138.11>
71. Šalkauskienė, L., Žalys, L. ir Žalienenė, I. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sferoje: mokomoji knyga*. Šiauliai: Liucijus.
72. Šalkauskienė, L., Janulienė, I., Žalys, L., ir Gedvilienė, M. (2006). Organizacijos vystymosi veiksniai efektyvaus komandinio darbo aspektu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (8), 134-139. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154401034/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
73. Šalkauskienė, L. (2017). The Links between teamwork and sustainable development concepts to increase the competitiveness of the organisation. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 3(18), 51-57. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/68740>
74. Šalkauskienė, L., ir Jankienė, L. (2023). Kuršėnų Stasio Anglickio progimnazijos pedagogų komandinio darbo analizė. *Taikomieji moksliniai tyrimai/ Applied Scientific Research*, 2(2), 118–127. doi: <https://doi.org/10.56131/tmt.2023.2.2.179>
75. Šimanskienė, L. ir Trakšelys, K. (2009). Pedagoginės psichologinės pagalbos teikimas Lietuvos ir JAV švietimo sistemoje. *Socialinis darbas*, 8(2), 75-85. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/23521>
76. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2022). *Įtraukties švietime plėtros gairės*. Prieiga per internetą: <https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/aalaikini/Itraukties%20svietime%20pletros%20gaires%201.pdf>
77. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2024). *Švietimo pagalba specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems mokiniams*. Prieiga per internetą: <https://smsm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/smm-svietimas/svietimas-pradinis-ugdymas/svietimo-pagalba-specialiuju-ugdymosi-poreikiu-turintiems-mokiniam/>
78. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2020). *2021–2030 m. Švietimo plėtros programa*. Prieiga per internetą: [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Administracine%20informacija/planavimo%20dokumentai/pletros%20programos/%C5%A0PP%20projektas%20\(2020-07-24\).pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Administracine%20informacija/planavimo%20dokumentai/pletros%20programos/%C5%A0PP%20projektas%20(2020-07-24).pdf)
79. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2019). *Kaip vertinama ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugų kokybė? Nr. 8 (179)*. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp->

[content/uploads/2020/07/ikimokyklinio-ir-priesmokyklinio-ugdymo-paslaugu-kokybe\\_Internetui.pdf](#)

80. Tidikis, R. J. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: [vadovėlis]*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/15459>
81. Tumelienė, R. (2011). Kompleksinės pagalbos organizavimas mokykloje. Iš Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras, *Inkliuzinis ugdymas ir komandinė pagalba mokiniui*, 55-95. Prieiga per internetą: [https://www.trakuppt.lt/wp-content/uploads/2019/09/www.esparama.lt\\_es\\_parama\\_pletra\\_failai\\_ESFproduktai\\_2011\\_meto\\_dines\\_rekomendacijos\\_Inkliuzinis\\_ugdymas.pdf](https://www.trakuppt.lt/wp-content/uploads/2019/09/www.esparama.lt_es_parama_pletra_failai_ESFproduktai_2011_meto_dines_rekomendacijos_Inkliuzinis_ugdymas.pdf)
82. Vijeikienė, B. ir Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
83. Žydžiūnaitė, V. & Jezerskytė, E. (2008). The Psycho-social characteristics of teamwork competencies at school environment: similarities and differences. *Sveikatos ir socialinių mokslų taikomieji tyrimai: sandūra ir sąveika/ Applied Research in Health and Social Sciences: Interface and Interaction*, 5(2), 48-58. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/89616>

## SANTRAUKA

Aida Kaupienė. Edukacinių technologijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Tema: „Komandinio darbo, teikiant švietimo pagalbą, organizavimas ikimokyklinėje įstaigoje“. Darbo vadovas: prof. dr. O. Merfeldaitė – Mykolo Romerio universitetas, Edukologijos ir socialinio darbo institutas, 2025.

Per pastarąjį dešimtmetį didėjantis specialiųjų poreikių turinčių vaikų skaičius ikimokyklinio ugdymo įstaigose rodo, kad pedagogai ir švietimo pagalbos specialistai susiduria su didesniais iššūkiais teikiant kompleksinę pagalbą jau ankstyvajame amžiuje. Siekiant užtikrinti švietimo pagalbos kokybę, būtina specialistų, tėvų, pedagogų ir įvairių institucijų komandinė sąveika. Komandinis darbas tampa viena svarbiausių švietimo pagalbos teikimo sąlygų, tačiau kiekviena ugdymo įstaiga komandinį darbą, teikiant visapusišką pagalbą vaikui ir šeimai, organizuoja skirtingai, priklausomai nuo specialistų skaičiaus, vadovavimo stiliaus, įstaigos vidinės kultūros ar kitų veiksnių. Todėl, siekiant užtikrinti švietimo pagalbos veiksmingumą ir ugdymą pagal poreikius, tampa aktualu išsiaiškinti švietimo pagalbos teikimo vaikui ir šeimai situaciją esamomis sąlygomis.

Šiame darbe keliami **probleminiai** klausimai: Kaip organizuojamas komandinis darbas, siekiant užtikrinti kokybišką švietimo pagalbos teikimą, X ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje? Kaip švietimo pagalbos specialistai vertina komandinio darbo svarbą teikiant švietimo pagalbą? Su kokiais iššūkiais susiduria švietimo pagalbos specialistai, dirbdami komandoje?

**Tyrimo objektas:** komandinio darbo organizavimas X ikimokyklinėje įstaigoje.

**Tikslas** – atskleisti komandinio darbo organizavimo ypatumus teikiant švietimo pagalbą ikimokyklinėje įstaigoje. **Uždaviniai:** 1. Išanalizuoti švietimo pagalbą teoriniu aspektu. 2. Atskleisti komandinio darbo, teikiant švietimo pagalbą, ypatumus. 3. Ištirti komandinio darbo, teikiant švietimo pagalbą, organizavimo ypatumus X ikimokyklinėje įstaigoje.

**Tyrimo metodai:** teisinių dokumentų bei mokslinės literatūros analizė. Siekiant atskleisti švietimo pagalbos specialistų patirtis dirbant komandoje, atliktas kokybinis tyrimas. Duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu metodas, duomenų analizė atlikta turinio analizės metodu.

Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad švietimo pagalbos specialistai komandinį darbą suvokia, kaip būtiną veiksnį siekiant užtikrinti kokybišką švietimo pagalbą vaikui ir jo šeimai. Atskleista, kad švietimo pagalbos specialistų bendradarbiavimas grindžiamas bendru tikslu, pozityviais tarpusavio santykiais, atviru bendravimu ir bendradarbiavimu. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas leidžia užtikrinti visapusišką švietimo pagalbą vaikui, tačiau jo įgyvendinimas šioje įstaigoje reikalauja aiškesnės komunikacijos ir veiklos koordinavimo. Nustatyta, kad komandinės veiklos, teikiant švietimo pagalbą,

organizavimą ir sprendimų priėmimą apsunkina: švietimo pagalbos specialistų nuomonių išsiskyrimas, laiko stoka užduotims atlikti ir specialistų darbo laiko nesuderinamumas.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro: įvadas, švietimo pagalbos teikimo ikimokyklinėje įstaigoje ir komandinio darbo teoriniai aspektai, tyrimo metodika, tyrimo rezultatai ir jų analizė, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai.

**Reikšminiai žodžiai:** komandinis darbas, švietimo pagalba, kompleksinė pagalba, ikimokyklinis ugdymas.

## SUMMARY

Aida Kaupienė. Master's thesis in Educational Technology Management. Theme: "Organization of teamwork in the provision of educational assistance in a pre-school institution". Thesis supervisor. O. Merfeldaitė - Mykolas Romeris University, Institute of Educational Sciences and Social Work, 2025.

The increasing number of children with special needs in pre-school education institutions over the past decade shows that educators and educational support specialists face greater challenges in providing complex assistance at an early age. In order to ensure the quality of educational assistance, team interaction between specialists, parents, educators and various institutions is necessary. Teamwork becomes one of the most important conditions for the provision of educational assistance, but each educational institution organizes teamwork differently in providing comprehensive assistance to the child and the family, depending on the number of specialists, leadership style, internal culture of the institution or other factors. Therefore, in order to ensure the effectiveness of educational assistance and education according to needs, it becomes relevant to find out the situation of providing educational assistance to children and families under the current conditions.

This work raises **problematic** questions: How is teamwork organized in order to ensure high-quality provision of educational assistance in preschool education institution X? How do educational support professionals assess the importance of teamwork in providing educational assistance? What challenges do educational support professionals face when working in a team?

**The object of the study:** the organisation of teamwork in pre-school institution X.

**The aim is** to reveal the peculiarities of teamwork organisation in the provision of educational assistance in a pre-school institution.

**Objectives:** 1. To analyse educational assistance from the theoretical point of view. 2. To identify the peculiarities of teamwork in the provision of educational assistance. 3. To investigate the peculiarities of the organisation of teamwork in the provision of educational assistance in pre-school institution X.

**Research methods:** analysis of legal documents and scientific literature. A qualitative study was carried out to uncover the experience of educational support specialists in teamwork. Semi-structured interview method was chosen for data collection, and data analysis was carried out using content analysis method.

The empirical study showed that educational support specialists perceive teamwork as a necessary factor to ensure quality educational support for the child and his/her family. It was revealed that the cooperation of educational support professionals is based on a common goal, positive mutual relations, open communication and cooperation. Inter-agency cooperation allows for comprehensive educational

support for the child, but its implementation in this institution requires clearer communication and coordination. It has been found that the organisation of teamwork and decision-making in the provision of educational assistance is hampered by: differences of opinion between educational assistance specialists, lack of time to complete tasks and incompatibility of specialists' working hours.

**Structure of the paper.** The thesis consists of: introduction, theoretical aspects of educational support in pre-school institution and teamwork, research methodology, research results and their analysis, conclusions, recommendations, reference list, summary in Lithuanian and English, appendices.

**Key words:** teamwork, educational assistance, complex assistance, pre-school education.

## PRIEDAI

### 1 priedas

#### Kokybinio tyrimo instrumentas (interviu klausimynas)

1. **Kas, jūsų nuomone, lemia švietimo pagalbos kokybę?** Kas parodo, kad švietimo pagalba teikiama kokybiškai ar nekokybiškai? Koks komandinio darbo vaidmuo šiame procese?
2. **Pasidalinkite savo patirtimi dirbant įstaigos VGK komandoje.** Kas, jūsų nuomone, labiausiai sekasi? Kas nesiseka? Pateikite pavyzdžių.
3. **Pasidalinkite patirtimi, kaip organizuojamas komandinio darbo procesas teikiant švietimo pagalbą?** Kaip buvo suformuota jūsų komanda? Koku būdu atrenkami komandos nariai? Kaip jūs pasiskirstote atsakomybėmis dirbdami komandoje? Kas inicijuoja sprendimų priėmimą ir kaip priimami sprendimai? Kas, jūsų nuomone, atlieka lyderio vaidmenį komandoje ir koks jo vaidmuo komandinio darbo procese? Apibūdinkite administracijos vaidmenį organizuojant komandinį darbą.
4. **Pasidalinkite patirtimi, kaip bendraujate komandoje?** Tarp pagalbos specialistų? Tarp pagalbos specialistų ir pedagogų? Tarp pagalbos specialistų ir tėvų? Kaip jūs bendraujate ir dalijatės informacija? Kaip dažnai tai vyksta? Kokios bendravimo ir informacijos dalijimosi formos, jūsų nuomone, yra efektyviausios? Ką norėtumėte patobulinti šiame procese?
5. **Kas jums svarbu švietimo pagalbos teikimo procese?** Kokios institucijos jums yra svarbios? Į kokias dažniausiai kreipiatės ir kokią naudą iš jų gaunate?
6. **Kaip manote, kas padeda/trukdo efektyviai dirbti komandoje?** Su kokiais sunkumais, iššūkiams susiduriate dirbdami komandoje? Pasidalinkite savo patirtimi, kaip išsprendžiate iškilusius sunkumus? Pateikite pavyzdžių. Kas galėtų padėti šiame procese?
7. **Kuo norėtumėte papildyti savo pasakojimą?**

### Kategorijos, subkategorijos, iliustruojantys teiginiai

*Pagrindinės tyrimo kategorijos ir subkategorijos*

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorijos
1.	Komandinio darbo vaidmuo teikiant švietimo pagalbą	Komandinio darbo reikšmė Bendro tikslo siekimas Visapusiška pagalba
2.	Įstaigos VGK formavimas	VGK sudėtis Komandos narių atsakomybės Komandos lyderis Administracijos vaidmuo
3.	Sprendimų priėmimo procesas	Inicijavimas Priėmimas
4.	Komandos narių sąveika	Bendradarbiavimas tarp pagalbos specialistų Bendradarbiavimas su pedagogais Bendradarbiavimas su tėvais Bendradarbiavimas su išorinėmis institucijomis
5.	Bendravimas ir informacijos sklaida	Neformalūs pokalbiai Elektroninė erdvė Pokalbiai telefonu VGK posėdžiai
6.	Komandinio darbo trikdžiai	Nuomonių skirtumai Laiko stoka Darbo laiko nesuderinamumas
7.	Komandinio darbo veiksmingumas	Specialistų kiekis Bendras tikslas Geras mikroklimatas Bendravimas ir bendradarbiavimas

#### *Komandinio darbo vaidmuo*

Kategorija	Subkategorijos	Teiginiai
Komandinio darbo vaidmuo teikiant švietimo pagalbą	Komandinio darbo reikšmė	„Tai yra labai svarbu. Vienas specialistas nieko nepadarytų, bet komandinis darbas daug ką reiškia“ (S3); „Labai svarbus.“ (S4); „<...> pavieniui dirbant tai vargu ar kažkas čia pavyktų <...>, komandinis darbas būtinas“ (S5); „<...> komandinio darbo vaidmuo labai didžiulis. <...> be komandinio darbo vienas pats nebūtum lauke karys“ (S6).

	Bendro tikslo siekimas	„Bendrai spręsti <...> išsikeltą tikslą“ (S2); „<...> specialistai, kurie siekia bendro tikslo - padėti“ (S7).
	Visapusiška pagalba	„<...> iš visų pusių yra teikiama pagalba arba tėvai konsultuojami irgi visapusiškai“ (S1); „Vienas specialistas nieko nepadarytų, bet komandinis darbas daug ką reiškia. Dirbdami visi specialistai vaiką lavina visapusiškai“ (S3); „<...> iš visų pusių yra apžvelgiamos vaiko galios ir sunkumai“ (S4).

*Įstaigos VGK formavimas*

Kategorija	Subkategorijos	Teiginiai
Įstaigos VGK formavimas	VGK sudėtis	„<...> kad būtų kuo daugiau skirtingų specialistų iš visų sričių“ (S1); „<...> tai yra visų švietimo pagalbos specialistų komanda ir dar, ir dar būna įeina papildomi nariai, tarkim, visuomenės sveikatos priežiūros specialistas, jeigu reikalingas pagal tai, kas gali suteikti vaikui gerovę“ (S2); „Mūsų komandoje yra visi specialistai“ (S7).
	Komandos narių atsakomybės	„<...> kiekvienas pagal savo sritį dažniausiai“ (S1); „Kiekviena žiūri iš savo pusės, pagal savo galimybes, ką gali padaryti“ (S2); „<...> pagal savo pareigybes <...>“ (S5); „Kiekvienas, kiekvienas specialistas vaiką lavina savo srityje“ (S3).
	Komandos lyderis	„Lyderis, kuris organizuoja visus posėdžius, <...> tai būtų administracija, sakyčiau, konkrečiai tai būtų pavaduotoja, o kartais prisijungia ir direktorė“ (S1); „Pirmininkas lyderis, manau, tvarko dokumentus, teikia klausimus“ (S3); „Pavaduotoja ugdymui, ji yra vaiko gerovės komisijos pirmininkė, irgi lyderis“ (S6); „<...> tas pirmininkas, kuris reguliuoja, kontroliuoja na ta prasme, viską“ (S2).
	Administracijos vaidmuo	„<...> pas mūsų tai šitą funkciją atlieka psichologas“ (S5); „<...> pirmiausiai tai psichologė <...>, kažkaip ji labai imasi tos iniciatyvos“ (S6). „Mūsų ilgametė logopedė, daugiausiai giliausiai išmano vaiko gerovės Komisijos visus dokumentus ir, ir kaip pasakyt ir nuostatas <...>“ (S4); „Nu žiūrint, koks klausimas yra ir, iš kurio specialisto kyla tas klausimas, tai mes leidžiam tam, iš kurios pusės daugiau kyla. Ir ne visą laik vieną lyderį“ (S7).

		<p>&lt;...&gt; tokia labai dažnai būna kaip ir kaip ramstis arba kaip padedantis apsispręsti balsas“ (S1); „Administracija tai pirmininkas. Tai tas visas administracinis toks lieka tas darbas. &lt;...&gt; sureguliuojama viskas, kad tie susirinkimai vyktų. Kad jie vyktų tikslingai, kad būtų paliesti visi klausimai“ (S2); „Nu komunikuoja ar ne tarkim ir administracija, jeigu yra kažkokių tai sunkumų girdi iš grupės mokytojų, taip pat visada informuoja tai švietimo pagalbos specialistus“ (S4).</p>
--	--	---

### *Sprendimų priėmimo procesas*

Kategorija	Subkategorijos	Teiginiai
Sprendimų priėmimo procesas	Inicijavimas	<p>„Administracija vis tiek inicijuoja visų tų klausimų aptarimą jau bendrai“ (S1); „Dažniausiai būna pirmininkas siūlo &lt;...&gt;“ (S2); „Pirmininkas inicijuoja ir jeigu dalyvauja direktorius“ (S7); „Pagrindinį tai pirmiausia, jeigu kaip yra pirmininkas“ (S3); „&lt;...&gt; jeigu dalyvauja mūsų vaiko gerovės komisijų direktorė ar pavaduotoja, vis tiek nu jos inicijuoja“ (S6); „Tai inicijuoja visi, ar ne, kas yra vaiko gerovės komisijos nariai“ (S4).</p>
	Priėmimas	<p>„Bendros komandos susitarimu priimami sprendimai. Diskutuojam ir kiekviena pusė pasisako ir ieškom to tinkamo sprendimo“ (S1); „&lt;...&gt; ir mes visi bendrai balsuojame, sprendžiame. Priimame bendru sutarimu ta prasme“ (S2); „Tai bendra nuomonė, kad reikia ir viskas, ir pritaria. Ne vieno kažkokio žmogaus, o tiesiog visi va tai patvirtina ir nusprendžiam“ (S3); „&lt;...&gt; galutinį variantą vis tiek priimam nuolat visi, kada susėdam irgi su tokiu balsavimu tarsi principu“ (S4); „&lt;...&gt;niekada po vienas sprendimo nepriimam, o visi susirenkam kartu ir nutariam, ar ta kryptim keliaujam, ar ne“ (S6).</p>

### *Komandos narių sąveika*

Kategorija	Subkategorijos	Teiginiai
Komandos narių sąveika	Bendradarbiavimas tarp pagalbos specialistų	<p>„&lt;...&gt; specialistai mes patys kartais susirenkam, apsitariam, jeigu iškyla kažkoks atvejis ir žiūrim, ar jį jau reikia aptarinėti VGK, ar užtenka apsitarti tik tarp mūsų specialistų“ (S1); „Specialistai tarpusavyje dalinasi, su kokiais sunkumais susiduria, kaip vaikas elgiasi vienoje ar kitoje situacijoje“ (S3); „Bendrujame komandoje. Primenam vienas kitam, jei kažko reikia“ (S2); „&lt;...&gt; tu</p>

		neini, nerašai bendro laiško ar tenai pas pirmininką, tu eini pas specialistą iš tikrųjų ir tada pasikalbi <...>“ (S5).
	Bendradarbiavimas su pedagogais	„<...> tam tikri komandos nariai eina pasitarti į kažkokią grupę su mokytoja irgi sprendžia klausimus <...>“ (S1); „Kai su vaikais individualiai dirbi, eini pasiimti irgi su mokytojais stengiesi pabendrauti, o jeigu kažkokios būna jau rimtesnės problemos, tai aišku, ir mokytojai kreipiasi“ (S2); „<...> po kiekvieno užsiėmimo atėjusi į grupę, porai sakinių, mes vis tiek kažką tai perduodam „pasakom <...>“ (S3); „Tai specialistai daugiau ir bendraujam su tais grupių mokytojais, į kurias grupes einame pasiimti ar ne savo vaikų“ (S4); „Jeigu sprendžiam kažkokius klausimus, tai būtinai ateina ir grupes mokytojos“ (S6); „Kviečiamės mokytojas, mokytojos pildo savo priedus ir mus informuoja <...>“ (S7).
	Bendradarbiavimas su tėvais	„Su tėvais susitinkam, supažindinam, kad yra problema <...>“ (S2); „Mes patys bendradarbiaujam, pasakom, informuojam, kas pasiekta. Taip nu yra vienas kitas tėvelis, kuris paskambina ar užeina į kabinetą ir pasidomi, kaip viskas vyksta“ (S3); „<...> dvišalių pokalbių metu, kada aptariam individualius ugdymosi pagalbos planus, <...>, bendravimas vyksta“ (S4); „<...> tada kviečiame tėvelius, tėvelius, mamytę arba tėvelį, nesvarbu, kas atstovauja vaikui ir pristatom visa komanda kartu, ką mes pastebėjom, kas mus neramina <...>“ (S6); „<...> mes apsitarėm savam specialistų rate, kviečiamės tėvus, tėvai ateina, supažindinam tėvus <...>“ (S7); „<...> taip pat su tėvais bendradarbiaujam rengiant pagalbos vaikui planus“ (S7).
	Bendradarbiavimas su išorinėmis institucijomis	„Dažnai tenka su pedagogine psichologine tarnyba bendrauti tai dėl įvairių klausimų“ (S1); „Tenka bendrauti ir su Vaiko teisių apsaugos tarnyba ir Paramos šeimai centru. Socialiniais darbuotojais, atvejo vadybininkais“ (S2); „PPT tarnyboje irgi būna apvalaus stalo diskusijos <...>“ (S3); „<...> pedagoginė psichologinė tarnyba, kuomet reikia įvertinti ar ne ugdytinių ugdymosi arba elgesio sunkumus“ (S7); „Su pedagogine psichologine tarnyba bendradarbiaujam“ (S4).

*Bendravimo formos*

Kategorija	Subkategorijos	Teiginiai
------------	----------------	-----------

Bendravimas ir informacijos sklaida	Neformalūs pokalbiai	„<...> susibėgam pasidarom tuos aptarimus. Štai labiau tokie neformalūs susitikimai“ (S2); „Daugiausiai bendravimo vyksta gyvai, tiesiog susibėgus kavos <...>“ (S4); „<...> visada mes spėjam tiesiog keliais žodžiais aptarti“ (S6).
	Elektroninė erdvė	„Mūsų darželio“ ar ne tarkim platformoje arba elektroniniais laiškais <...>. Patogiausia yra susirašinėti laiškais“ (S4); „<...> taip pat informacija randam „Mūsų darželyje“ dienyne, jeigu kažką reikia, perduodama ar laišką parašo“ (S6).
	Pokalbiai telefonu	„<...> pasiskambinam tikrai visada telefonu pasakom, perduodam informaciją, ką turėtų žinoti <...>“ (S6); „Dar pasiskambinam kai negalim susitikt, o reikia apsitarti“ (S5).
	VGK posėdžiai	„Jeigu matom, kad jau reikia tokio visų specialistų pritraukimo, greičiausiai organizuojam VGK posėdį ir jau tada aptariam pilnai klausimus“ (S1); „<...> jeigu iškyla kokie sunkumai, mes visuomet darom posėdį“ (S3); „<...> pasitarimų ar posėdžių metu visą informaciją ir ir dalinamės“ (S7); „<...> visada pagalba pradedama teikti vaikui pradedant nuo aptarimo vaiko gerovės komisijoje“ (S6).

#### *Komandinio darbo trikdžiai*

Kategorija	Subkategorijos	Teiginiai
Komandinio darbo trikdžiai	Nuomonių skirtumai	„<...> kad aš atrodo vienaip matau ir yra, o kiti nenori galbūt kažko matyti. Skirtingi matymai situacijos, problemas“ (S5); „Vienas specialistas labai vaiką nuvertina labai greitai. Aš daugiau linkusi, jeigu yra mažesnis vaikas, jį pastebėti“ (S3); „<...> būna vertinant, tarkim, specialistai tarpusavyje nesutaria“ (S4); „Kartais skirtingai matom tą patį vaiką. <...> tarsi nesusikalbam, kam tada nereikalinga atrodo pagalba, kitiems atrodo, kad reikalinga. Turbūt tos priešingos nuomonės“ (S1).
	Laiko stoka	„<...> turim pakankamai tokį trumpą laiko tarpą. Tai man atrodo visada taip turim dirbt greitai“ (S4); „<...> kai yra nepilnas etatas, tai čia irgi susiduri su tam tikrom problemom, kad negali ar greičiau, ar šiaip padaryti tai, ką galėtum padaryti būdamas ilgiau“ (S2).
	Darbo laiko nesuderinamumas	„Ne visi specialistai turi galimybę vienu metu dirbti įstaigoje, tai kartais būna, kad trūksta specialistų, kai vyksta tarkim, posėdis, jis dirba kitoj įstaigoj ir tada mes negalim pilnai visų klausimų apsvarstyti. <...> laikas, kai tiesiog negali visi vienu metu būti, dirbti, tada ir nėra to efektyvumo“ (S1); „Sunku

		yra, kai tu negali nuolat pabendrauti, <...> tai sakykim skirtingas darbo laikas“ (S2); „nesutampantys darbo laikai. <...>, kartais tiesiog prasilenkiam darželyje“ (S4).
--	--	---

*Komandinio darbo veiksmingumas*

Kategorija	Subkategorijos	Teiginiai
Komandinio darbo veiksmingumas	Specialistų kiekis	„Matome iš labai skirtingų sričių vaikus ir galim irgi susėsti, aptarti, ieškoti pagalbą, tą tikslingą suteikti vaikui, o ne tik tai, kaip vienas specialistas“ (S1); „<...> kuo didesnė ta komanda turbūt yra tuo geriau, nes tada galima kuo daugiau pagalbos suteikti“ (S2); „Švietimo pagalbos specialistų kiekis įstaigoje ir darbas. „<...> kiekviename etape ar ne ir reikalingi visi specialistai“ (S4); „Iš tikrųjų komanda mūsų yra didelė, turime daug specialistų ir kiekvienas įtakoja vienas kitą <...>“ (S7).
	Bendras tikslas	„Bendra vizija. Kad komandos nariai matytų tą patį, ar žiūrėtų ta pačia kryptim“ (S2); „<...> čia tai, kai visi specialistai siekia vaiko ugdymosi procese pažangos visose srityse <...>“ (S3); „<...> labai džiaugiuosi iš tikrųjų, kad yra komanda, kuri matom vienodai tą tikslą bendrą – padėti <...>“ (S5); „<...> komanda, kai kiekvienas gali save realizuoti, sakysim į vaiką“ (S7).
	Geras mikroklimatas	„Nuo to mikroklimato priklauso, koks jisai yra, kai kaip viskas sklandžiai vyksta“ (S2); „<...> kokybę suteikia gera atmosfera darbe <...>“ (S5); „<...> draugiška komanda. Kada tu į darbą eini su tokia gera nuotaika. Kada tu nori eiti“ (S6); „<...> atrodo mes suprantam vienas kitą“ (S7); „Puiki komanda, gerai visi dirba, stengiamės, vienas kitą papildom“ (S3).
	Bendravimas ir bendradarbiavimas	„Švietimo pagalbos specialistų bendradarbiavimas tarpusavyje“ (S4); „Efektyviausiai veikia gyvas pokalbis“ (S4); „Tik gyvas žodis. Efektyviausia yra tik gyvai pasikalbėti“ (S6).