

Kuršėnų Stasio Anglickio progimnazijos pedagogų komandinio darbo analizė

Ligita Šalkauskienė

Šiaulių valstybinė kolegija, Vadybos ir komunikacijos katedros docentė, socialinių mokslų daktarė
Šiaulių valstybinė kolegija / Higher Education Institution, Lithuania; Assoc. Prof. at the Department of Management and Communication, Doctor of Social Sciences
l.salkauskiene@svako.lt

Lina Jankienė

Šiaulių valstybinė kolegija, Įmonių ir įstaigų vadybos studijų programos absolventė
Šiaulių valstybinė kolegija / Higher Education Institution, Lithuania; Graduate of the study program of Management of Companies and Institutions

Anotacija

Šiuolaikinėje visuomenėje vienas iš esminių modernios organizacijos bruožų yra komandinis darbas, produktyviai dalyvaujant pokyčiuose, kuriant organizacijos kultūrą, siekiant jos veiklos efektyvumo ir kt. Komandinis darbas populiarus daugelyje veiklos sričių, ne išimtis – ir švietimo organizacijos. Komandos kuriamos, norint pasiekti įvairių tikslų, tačiau pagrindinis jų reikšmingumo ypatumas – įrodymai, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų, negu paskiri darbuotojai, nes kiekvienai veiklai reikia įvairių įgūdžių ir patirties. Straipsnyje analizuojama komandinio darbo samprata, pateikiamos pedagogų komandinio darbo ypatybės, privalumai ir trūkumai. Pristatomas pedagogų komandinio darbo tyrimas švietimo organizacijoje, kuris atskleidė, kad ten veikiančių komandų komandinio darbo raiška yra labiau teigiama, negu neigiama.

Reikšminiai žodžiai: komanda, komandinis darbas, komandinio darbo analizė, švietimo organizacija.

Analysis of teacher's teamwork of Kuršėnai Stasys Anglickis progymnasium

Summary

The pedagogues could realise the goals set to the educational organisation and achieve high and qualitative work results solely by acting in a professional and coherent manner. For this, the cooperation inside and outside the organisation is required. Therefore, it is important that the pedagogues of educational organisations acquire the basics of teamwork. Relevance of the topic is conveyed by means of a contract research in order to assess the teamwork in the educational organisation.

Theoretical aspect of the article topic was revealed by analysis and generalization of the scientific literature by Lithuanian and foreign authors as well as by the latest articles in the research area. The „Team Plus“ testing method was selected for the diagnostic research.

Upon analysis of the scientific sources it was established that the main and the most essential advantages of the teamwork include more qualitative work results, lower labour costs, more opportunities to reveal personal talents, openness to innovations, flexibility and ability to adapt to changes, and a better emotional state of the members.

The conducted diagnostic research revealed that expression of the teamwork in the teams working in the educational organisation is more positive than negative.

The obtained results of the research may be significant for development and formation of teams in educational organisations.

Key words: team, teamwork, teamwork analysis, educational organisation.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikinių švietimo organizacijų realybė – nuolatiniai pokyčiai, auganti konkurencija, integraciniai ir prevenciniai procesai, mažėjantys žmogiškieji ištekliai. Todėl pastaruoju metu ypač akcentuojamas pedagogų komandinis darbas. „Komandinis darbas yra procesas, kurio metu kiekvienas komandos narys, įdėdamas savo asmeninį indėlį ir tuo pačiu kartu bendradarbiaudamas su kitais komandos nariais, siekia bendro pasitenkinimo darbo rezultatais ir

bendrų užsibrėžtų tikslų“, – teigia J. E. Driskell, E. Salas ir T. Driskell (2018, p. 334). Komandinis darbas – tai ne tik darbas grupėse. Tai – narių sutelkimas konkrečiam darbui atlikti, dalijimasis pareigomis, asmenine patirtimi ir sėkme. Todėl pedagogams labai svarbu suprasti komandinio darbo pagrindus, t. y. jo pobūdį, savybes, veiksmingumo veiksnius ir organizavimo principus. Tyrimais įrodyta, kad komandinio darbo rezultatai yra pranašesni už individualiai dirbančių žmonių rezultatus.

Mokslininkų, tiriančių komandinį darbą ir jo vaidmenį įmonėse ir organizacijose, nuomonės nesutampa. Vieni akcentuoja privalumus, kiti – trūkumus. Nors mokslininkų nuomonės ir išsiskiria, tačiau sunkiai įsivaizduojama įmonė ar organizacija, dirbanti pagal individualaus vadovavimo ir darbo principą. Dirbant komandose galima išgirsti daugiau skirtingų nuomonių ir rasti naujų idėjų. Kuo daugiau žmonių dalyvauja sprendimų priėmimo procese, tuo didesnė tikimybė, kad bus pasirinktas geriausias sprendimas. Todėl komandinio darbo vertė ir nauda neabejotina. Komandinis darbas įmonėse ir organizacijose vis labiau populiarėja. Ne išimtis – ir švietimo organizacijos. Pagrindinis šios veiklos tikslas – bendradarbiauti ir sutelkti švietimo organizacijos pedagogus sėkmingai veiklai, sujungiant vadybą ir profesinę kompetenciją.

Tyrimo probleminis klausimas: kaip Kuršėnų Stasio Anglickio progimnazijos pedagogai vertina komandinį darbą?

Tyrimo objektas – Kuršėnų Stasio Anglickio progimnazijos pedagogų komandinis darbas.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti Kuršėnų Stasio Anglickio progimnazijos pedagogų komandinį darbą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti komandos, komandinio darbo sampratą.
2. Identifikuoti pedagogų komandinio darbo ypatumus teoriniu aspektu.
3. Įvertinti Kuršėnų Stasio Anglickio progimnazijos pedagogų komandinį darbą.

Tyrimo metodika. Tyrimui pagrįsti pasitelkti bendrieji mokslinio tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė; kiekybinis metodas – anketinė apklausa, instrumentas – „Team Plus“ klausimynas. Kiekybinių duomenų analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai – skaičiuotas procentinis dažnis, įverčio aritmetinis vidurkis, atlikta pedagogų nuomonių lyginamoji analizė.

Komandos, komandinio darbo sampratos

Komanda (*lot. commendo* – įsakau, rekomenduoju) – ši sąvoka moksliniuose šaltiniuose apibūdinama įvairiai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Komandos samprata

Autorius	Metai	Apibrėžimas
L. Sapežinskienė	2005	Tai socialinė grupė, sudaryta siekiant pertvarkyti darbą ir kitas grupes, kad būtų pasiekti įmonės tikslai ir sukurta aplinka, elgesys bei kultūra komandoje ir už jos ribų.
L. Šimanskienė, A. Seilius	2009	Tai ne mažiau kaip du asmenys, dirbantys organizaciniame padalinyje ar atskiroje organizacijoje, kuriai taikoma darbo teisė, turintys ne daugiau kaip vieną profesinę kvalifikaciją, savanoriškai, spontaniškai ir sąmoningai prisiimantys komandos vadovo funkcijas ir atsakomybę už savo darbo rezultatus, darantys vienas kitam įtaką tarpusavio pasitikėjimu, bendravimu ir bendradarbiavimu, tikslų siekiantys bendru sutarimu. Sąvoka "komandos vadovas" reiškia žmones, kurie derina savo žinias ir jausmus, tiki prasminga ir naudinga veikla, nuolat ieško naujų būdų ir metodų, galinčių pagerinti kartu atliekamą darbą, todėl jaučia ilgalaikį pasitenkinimą ir norą dirbti kartu.
L. B. Landon, K. J. Slack, J. D. Barret	2018	Komandos narių elgesys yra tarpusavyje priklausomas, įvestys paverčiamos rezultatais per kognityvinius, kalbinius ir elgsenos procesus, kuriais siekiama organizuoti užduotis bendriems tikslams pasiekti.
N. Vilkaitė- Vaitonė, S. Sologubas	2019	Tai grupė darbuotojų, kurie paprastai yra nepriklausomi vienas nuo kito, tačiau dirba kartu siekdami bendro tikslo ir tenkindami tarpasmeninius santykius.

Sudaryta straipsnio autorių pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Išanalizavus lentelėje pateiktus apibrėžimus, galima pastebėti, kad, apibūdinant komandą, dažnai akcentuojama jos nauda ir svarba organizacijai. Komandos kuriamos, nes bendrai dirbant našesni ir kokybiškesni darbo rezultatai, greičiau atsiskleidžia individualūs gebėjimai, pagerėja darbinis aktyvumas, pasidalijama turima informacija. Komandinis darbas ypatingai naudingas tuomet, kai reikalinga įvairi informacija, įgūdžiai ir žinios. Autoriai (Ervin ir kt., 2018, p. 469) pažymi, kad: „komandinis darbas – tai grupė, sudaryta iš dviejų ir daugiau žmonių, dinamiškai sąveikaujančių ir gebančių prisitaikyti tarpusavyje, kuriems yra priskirti specifiniai vaidmenys ar funkcijos, kurias reikia atlikti siekiant bendro tikslo, objekto ar misijos“.

Komandinis darbas tampa reikšmingu, kai reikia greitai prisitaikyti prie naujų technologijų, profesionalaus problemų sprendimo tam, kad efektyviai įgyvendinti tikslus. B. Aleksandravičiūtė ir K. Liekis (2020, p. 25) teigia, kad „organizacijoje darbdavys iš darbuotojo tikisi, kad darbuotojas gebės dirbti įvairiose srityse, sugebės bendradarbiauti, spręsti sudėtingiausias problemas, nes tik darnus komandinis darbas užtikrina tinkamą komandos narių bendradarbiavimą, tinkamą sprendimų priėmimą, užduočių formavimą, vertinimą, komandinio darbo dėka organizacijai yra lengviau reaguoti ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos, nes komandoje dirbantys darbuotojai gali pasiekti geresnių darbo rezultatų, nei dirbdami pavieniui“. Todėl galima teigti, kad organizacijos vadovo tikslas – suburti veiklią komandą tos organizacijos siekiams realizuoti.

Komandos ir grupės sąvokų skirtumai, komandinio darbo privalumai

Apibūdinant komandinį darbą, dažnai akcentuojama jo nauda ir svarba bet kokio tipo organizacijai. Komandinis darbas ypatingai naudingas tuomet, kai reikalinga įvairi informacija, įgūdžiai ir žinios. Komandos kuriamos, nes bendrai dirbant našesni ir kokybiškesni darbo rezultatai, greičiau atsiskleidžia individualūs pedagogų gebėjimai, pagerėja darbinis aktyvumas, pasidalijama turima informacija.

Analizuojant įvairių autorių mintis galima pastebėti, kad *komandos* ir *grupės* nėra lygiavertės sąvokos. Visos komandos yra grupės, bet ne visos grupės yra komandos. Grupės pavadinimas komanda nepagerina veiklos rezultatų. Tačiau kiekviena susibūrusi grupė gali tapti veiksmingai dirbančia grupe, kurią galima būtų vadinti komanda. Todėl tikslinga apibrėžti komandos ir grupės skirtumus. L. Šakienė ir kt. (2015, p. 99) pažymi, kad: „skirtumas tarp grupės ir komandos yra toks, kad komandos narių bendradarbiavimas ir bendrumas lemia komandos narių didesnę pasitenkinimą darbu ir komandos nariais, kuris padeda lengviau ir efektyviau siekti bendrų užsibrėžtų tikslų, pasidalinti vaidmenimis ir atsakomybe, ko nebūtų galima pasiekti dirbant grupėje“.

Tyrėjai J. E. Mathieu, M. A. Wolfson, S. Park (2018, p. 308) teigia, kad „pagrindinis skirtumas tarp grupės ir komandos yra tas, kad komandos nariai užima konkrečias pareigas ir atlieka tam tikras funkcijas komandoje vardan bendro rezultato, o grupėje dirbantys žmonės yra atsakingi tik už individualius savo darbo rezultatus“. Kiti autoriai (Janutaitė ir kt., 2015, p. 69) yra tos nuomonės, kad „kiekvienas komandos narys orientuojasi į visą komandą, o ne į ką nors atskirai ir veikia, kaip vienas vienetą. Be to, kiekvienas komandos narys dalijasi savo įgūdžiais, kompetencijomis su visa komanda vardan bendro rezultato. Todėl norint, kad grupė taptų komanda, visų pirma visi jos nariai privalo įsipareigoti, jausti atsakomybę vienas kitam ir sugebėti išspręsti problemas, kai tik jos iškyla“. Šie autoriai (Janutaitė ir kt., 2015, p. 68) akcentuoja, kad „komanda yra nedidelė žmonių grupė, kuriai yra svarbus tarpusavio bendradarbiavimas, tarpusavio supratimas, bendri tikslai ir supratimas. Asmuo, dirbdamas vienas, niekada negalės pasiekti geriausių rezultatų. Jei trūksta bent vieno iš bendradarbiavimo komponentų, nebus sudaryta gerai veikianti komanda, nebus pasiekti norimi rezultatai ir tai apsunkins užduoties atlikimą“.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktus komandos ir grupės skirtumus, pastebima, jog skirtumai tarp komandos ir grupės visų pirma susiję su vadovo vaidmeniu. Komandoje tikslus formuluoja komandos vadovas, tačiau glaudžiai bendradarbiaudamas ir konsultuodamasis su komandos nariais. Formuluojant tikslus atsižvelgiama į kiekvieno nario įgūdžius ir interesus. Kita vertus, grupei vadovauja aiškus lyderis, kuris paskirsto darbą kitiems grupės nariams. Tik tie, kuriems paskirstytas darbas, yra atsakingi už paskirtų užduočių atlikimą ir įvykdymą. Grupės darbas paprastai būna konkurencinis, nes vertinamas tik individualus indėlis ir asmeniniai pasiekimai.

Apibendrinus komandos ir grupės sąvokų skirtumus, išryškėja komandinio darbo privalumai. Komandinis darbas – tai komandos narių gebėjimas dirbti kartu atliekant konkrečią užduotį, dalintis pareigomis, žiniomis ir sėkme. Autorės L. Varžinskienė, J. Vyšniauskytė-Rimkienė ir R. Motečienė (2013, p. 201) teigia, kad „komandinis darbas leidžia tiksliau įvertinti susiklosčiusias problemines situacijas, padeda lengviau rasti alternatyvius problemų sprendimus, leidžia lanksčiau ir kūrybiškiau pažvelgti į situaciją, komandos nariai yra atviresni naujoms idėjoms ir netradiciniams sprendimams“. Tyrėjos G. Klimovienė ir R. Barzdžiukienė (2018, p. 88) atliko tyrimą, kuris patvirtino, kad „komandinis darbas padeda įveikti psichologinius, asmeninius bei motyvacinius skirtingumus, skatina saviugdą bei vienodą atsakomybės prisiėmimą vardan geresnių rezultatų, o dirbant komandoje tarp jos narių vyrauja aukštas sinergijos lygis, padedantis drauge priimti ir įveikti net globalius iššūkius“. K. Petrauskaitės ir R. Korsakienės (2020, p. 9) atlikto mokslinio tyrimo išvadose nurodoma, kad „komandinis darbas yra vienas iš sėkmingą pokyčių valdymą lemiančių veiksnių organizacijoje“.

Komanda savaime nesusidaro, jai suformuoti reikia ne tik žinių, bet ir pastangų. Komandą pradedama kurti išsigrūpinus būsimo darbo sritį, uždavinius ir tikslus. Komanda turėtų būti nei per maža, nei per didelė. Jei komanda bus per maža, jai bus sudėtinga veiksmingai dirbti, o jei per didelė – nariai gali vengti prisiimti atsakomybę. Pasak kai kurių autorių (Eismontienė ir kt., 2020), komandinis darbas gali būti laikomas efektyviu, kai tarp komandos narių jaučiamas bendradarbiavimas, abipusė pagarba ir atsakomybė už kartu atliekamą darbą. Turi būti jaučiamas visų komandos narių įsipareigojimas siekti tikslo, gebėjimas įvertinti nuveiktus darbus, patirtas sėkmes ir nesėkmes. V. Vaicekauskienė (2015) teigia, kad, kol darbo grupė tampa efektyvia darbo komanda, ji pereina kelis komandos formavimosi etapus ir susiduria su psichologinėmis problemomis, kurios pavaizduotos 2 lentelėje.

2 lentelė

Komandos formavimosi stadijos

Stadijos	Procesai	Psichologinės problemos
Formavimosi	Uždavinių ir tikslų iškėlimas	Tarpusavio priklausomybės
Diferenciacijos	Vaidmenų pasiskirstymas	Nepasitenkinimo ir atsakomybės
Integracijos	Normų formavimas ir darbo metodų pasiskirstymas	Atvirumo
Brandos	Komandos santykių susiformavimas	Pasitikėjimo
Komanda		

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių pagal V. Vaicekauskienę, 2015

Veiksmingam ir kokybiškam darbui užtikrinti organizacijos darbuotojai skatinami nuolat tobulinti komandinio darbo įgūdžius, domėtis naujovėmis. Dirbdami komandoje, nariai turėtų ne tik išmanyti savo darbą, bet ir gebėti veiksmingai naudotis šiomis žiniomis. Komandos veiksmingumas – tai komandinio darbo rezultatyvumas, užduočių atitikimas nustatytiems tikslams, jų atlikimo kokybė. Veiksminga komanda – tai susitelkusi komanda, kurios visi nariai yra įsipareigoję siekti tiek individualių, tiek komandos tikslų. Komandos sutelktumas – tai komandos narių solidarumas ir teigiami jausmai, kuriuos jie jaučia savo komandai. Komandos sutelktumą didina konkurencija, tarpasmeniniai ryšiai, bendrų tikslų kūrimas. Pasak D. C. Fogg (1996), veiksmingoms komandoms reikia narių, kurie noriai dalyvauja komandinėje veikloje, siūlo savo patirtį ir įgūdžius, yra lankstūs, patikimi ir kompetentingi. Tyrėjai analizavo veiksnius, darančius įtaką sėkmingam komandiniam darbui. R. Mendelsohn (1998) teigia, kad komanda veiksmingai dirbs tik tada, kai turės visus esminius komandos elementus.

Tyrėjai išskiria bendrus veiklios komandos bruožus: veiklus lyderis, aiškūs tikslai, kompetentingas sprendimų priėmimas, reagavimas į problemas, tinkami įgūdžiai užduotims atlikti, aiškūs galutiniai tikslai ir svarbiausia – komandos narių sutelktumas. Remiantis šiais pateiktais kriterijais, galima teigti, kad grupė yra perėjusi komandos etapą, geba bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje, gali dalintis užduotimis ir atsakomybe. Vadybos teorijoje pabrėžiama, kad nariai ne visada sutinka su bendra komandos idėja, tačiau sutinka prisitaikyti, kad išvengtų konfliktų.

Komandinio darbo sėkmei ir veiksmingumui įtakos turi narių suderinamumas su komandos poreikiais, jų santykiai su komanda ir žinios apie komandinį darbą. Akivaizdu, kad komandos pastangos siekti savo tikslų ir komandos atsidavimas darbui priklauso nuo narių noro prisijungti prie komandos ir jų žinių, kaip bendradarbiauti su kitais komandos nariais. Vienas iš veiksnių, lemiančių komandinio darbo sėkmę, yra žinios, kaip veiksmingai vadovauti, kaip dirbti komandoje ir kaip papildyti vienas kitą.

Pedagogų komandinio darbo ypatybės švietimo organizacijoje

Mokslinių šaltinių analizė rodo, kad norint švietimo organizacijoje sukurti veiksmingas ir bendradarbiaujančias komandas, būtinas tikslo aiškumas, sąmoningas vadovavimas ir įvertinimas. Grupė žmonių gali pradėti dirbti kaip komanda tik pasiekę aukštą išsivystymo lygį.

Švietimo įstaigose dirbama su pačia jautriausia visuomenės dalimi – vaikais, todėl atsižvelgiant į vaikų ir jų tėvų ar globėjų poreikius bei į bendrą ugdymo procesą, komandinis darbas organizuojamas labai savitai. Veiksmingą ir darnų pedagogų komandinį darbą reiktų pripažinti kaip kasdienio darbo elementą, kuris skatina profesinį tobulėjimą, gerina moksleivių ugdymo kokybę, kelia švietimo įstaigos autoritetą. Tai yra esminiai komandinio darbo pranašumai švietimo sistemoje lyginant su individualia veikla.

Tačiau, kaip teigia A. Gumuliauskienė ir E. Taputis (2015), pedagogai dažniausiai komandinį darbą renka atlikdami praktines veiklas, daug rečiau – vertinant bei planuojant. Pasak šių mokslininkų, pedagogo darbas gali būti vertinamas kaip unikalus darbas. Mokymosi programas pedagogas susidėlioja pats ir didžiąją dienos dalį praleidžia vienas su būriu vaikų, todėl pedagogai jaučiasi neturintys galimybės dirbti grupėse. Rėmimasis tik asmenine patirtimi, nesidalijimas idėjomis gali pridaryti žalos ne tik moksleiviams, bendradarbiams, bet ir patiems pedagogams. Aktyvus darbuotojų dalyvavimas planuojant ir vertinant organizacijos veiklą yra ypač palanki aplinka komandiniam darbui pradėti. Mokslinėje literatūroje pabrėžiamas noras mokytis vieniems iš kitų, pasitikėjimas, pagarba tarp komandos narių ir sprendimų priėmimo procesai, kuriuose išklausa ir atsižvelgiama į kiekvieno komandos nario nuomonę. Pasitikėjimas kolegomis ir mokymasis vieniems iš kitų padeda kurti bendradarbiaujančias ir veiksmingas komandas, siekiančias bendro tikslo. Tai labai svarbu šiuolaikinėms švietimo organizacijoms, iš kurių tikimasi, kad jos teiks aukštos kokybės paslaugas, leidžiančias mokiniam rasti savo vietą ateityje. Norint, kad švietimo įstaiga dirbtų veiksmingai, reikalingas ne tik tarpusavio bendradarbiavimas, bet ir glaudus santykis su ugdytiniais bei jų tėvais ir globėjais. Jei pedagogų komanda dirbs neveiksmingai, bus nepatenkinti ne tik jų pačių, bet ir mokinių bei visos švietimo įstaigos poreikiai. Gerai suformuotos komandos gali užtikrinti aukštus rezultatus, tačiau šie procesai turi būti tinkamai valdomi ir remiami.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad pedagogų komandinis darbas šiuolaikinėje švietimo organizacijoje yra būtinas, norint pasiekti kokybiškų rezultatų. Tai yra puiki priemonė, skatinanti pedagogų profesinį tobulėjimą, kelti švietimo įstaigos autoritetą bei gerinti ugdymo kokybę. Komandinis darbas grindžiamas įvairiais principais ir jam keliami įvairūs reikalavimai. Vienas iš jų – komandinio darbo metodų taikymas, padedantis ugdyti šiuolaikinėje visuomenėje reikalingus įgūdžius. Komandinį darbą būtų tikslinga integruoti į ugdymo procesą planuojant kiekvienos dalykinės srities turinį. Tokių ugdymo formų taikymas turėtų atsispindėti pedagogams iškeltuose mokymo programos tiksluose ir uždaviniuose.

Komandų formavimui švietimo įstaigoje svarbią reikšmę turi įstaigos vadovo vadovavimo stilius ir lyderystė. Kaip teigia J. Storey (2016), A. Saleem ir kt. (2020), švietimo įstaigų pokyčių atžvilgiu lyderystė pripažįstama kaip reikšmingas veiksnys, skatinantis kurti aplinką, kurioje pedagogai dirbtų efektyviau, ugdytiniai noriai mokytųsi ir siektų aukštesnių rezultatų. „Mokyklos vadovui lyderystės kompetencija yra pagrindas, siekiant veiklos valdymo rezultatų, motyvuojant darbuotojus vykdyti pokyčius“ (Arman ir kt., 2016, p. 145). Lyderystė švietimo įstaigoje pasižymi įvairialypiškumu ir kompleksiskumu (Sower, 2018). Kaip teigia A. Skarbaliene (2015), kai švietimo sistemoje įgyvendinama lyderystės idėja, gerėja švietimo kokybė, nes įtraukiamos visų tipų mokyklos ir įvairūs valdymo lygmenys. J. Storey (2016) pažymi kad, siekiant geriausių rezultatų, lyderystė turi reikštis visais mokyklos veiklos lygmenimis. Vadovavimas, aiškus tikslų nustatymas, bendravimas, geri

santykiai, kiekvieno nario atsakomybė ir veikla yra svarbiausi veiksniai, kurie parodo, ar susiformavusi grupė savo vystymosi metu įgyja komandos bruožų. Švietimo įstaigos vadovo lyderystė pasireiškia veiksmingu veiklos valdymo sprendimų ieškojimu, nuolatinio pažangos bei pasiekimų vertinimu, rezultatų analizavimu, bendruomenės narių tarpusavio santykių puoselėjimu, bendradarbiavimu, mikroklimato kūrimu ir kt.

Tyrimo metodika

Atlikti tyrimui pasirinkta „Team Plus“ (Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000) testavimo metodika, kuria naudojantis galima įvertinti esminius komandinio darbo aspektus. Ši metodika 1997–1999 m. buvo sukurta tarpusavyje bendradarbiaujančių institucijų – Drezdeno technikos universiteto Darbo organizacijų ir socialinės psichologijos instituto (Institut für Arbeits Organisations und Sozialpsychologie der Technischen universitat Dresden) ir verslo konsultacinės įstaigos „Drezdeno inovacijų vadyba“ (Management Innovation Dresden). 1998 m. „Team Plus“ testavimo metodika Vokietijos patentų tarnyboje Miunchene buvo užregistruota kaip prekinis ženklas.

Užsakomasis tyrimas atliktas Kuršėnų Stasio Anglickio progimnazijoje 2023 m. kovo, balandžio mėn. Komandų nariai buvo telkiami tyrimui, remiantis savanoriškumo principu. Atliekant diagnostinį tyrimą, buvo laikomasi svarbiausių tyrimams skirtų etikos principų – konfidencialumo, pagarbos asmeniui ir jo geranoriškumui. Tiesiogiai kontaktuojant, respondentams buvo pateiktas klausimynas, pristatyta tyrimo tema, paaiškintas tyrimo tikslas ir rezultatų panaudojimas.

Tyrimo duomenys buvo renkami 2023 m. kovo ir balandžio mėn. Apklausti 59 pedagogai, kurie atstovauja 5 komandoms: pagrindinis ir papildomas ugdymas (PPU); kalbų ir dorinis ugdymas (KDU); menai, technologijos ir fizinis ugdymas (MTFU); matematika, IT, gamtos mokslas ir socialinis ugdymas (MIGSU); klasių vadovai (KV).

Tyrimui reikšminga charakteristika – respondentų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą. Tyrimo imtyje pedagogų bendras darbo stažas komandose svyravo nuo 18 iki 34 metų. Todėl galima teigti, jog organizacijoje dominuoja gana didelę darbo patirtį turintys pedagogai.

Tyrimo rezultatų analizė

Siekiant tyrimo tikslo, pagal atitinkamus kriterijus (dimensijas) buvo nustatomi ir lyginami komandos narių statistiniai testo atsakymų vidurkiai. Kaip komandų nariai vertina komandinį darbą, stipriąsias ir silpnąsias puses bei komandos narių vertinimai pagal dimensijas ir atitinkamas testo situacijas pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Komandinio darbo vertinimas komandose pagal dimensijas (Z įverčiai)

Dimensijos	PPU	KDU	MTFU	MIGSU	KV
Orientacija į tikslą ir pasiekimus	-0,02	0,05	0,32	0,46	-0,24
Atsidavimas darbui ir atsakomybė	-0,36	0,12	0,54	0,40	-0,27
Komunikacija komandoje	0,07	0,28	0,20	0,26	-0,23
Vadovavimas komandai	0,03	0,08	0,33	0,27	-0,29
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	-0,25	0,11	0,13	0,09	-0,02
Komandos organizavimas	-0,18	0,04	0,50	0,16	-0,21

Lyginant komandų testavimo duomenis pagal dimensiją „orientacija į tikslą ir pasiekimus“, pastebėtas didelis kontrastas tarp PPU (-0,02) ir MIGSU komandų (0,46). Apibendrinant duomenis galima teigti, kad MIGSU ir MTFU komandos geriau nei kitos komandos supranta organizacijos tikslus ir uždavinius. Šis rezultatas nėra atsitiktinis: komandų susitelkimas ir draugiška, šilta atmosfera įkvepia daugiau energijos ir pasitikėjimo.

Lyginant komandas pagal dimensiją „atsidavimas darbui ir atsakomybė“ išryškėjo, kad labiausiai išreiškia norą tobulėti ir imasi iniciatyvos MTFU (0,54) komanda. Tam galėjo turėti įtakos asmeniniai santykiai tarp komandos narių. Kitos komandos šiuo atžvilgiu buvo gerokai pasyvesnės.

„Komunikacija komandoje“ dimensijoje pastebima, kad KV komandoje (-0,23) trūksta atvirumo, komandos nariai nenoriai bendrauja tarpusavyje, konfliktai nėra tinkamai valdomi, o tai daro neigiamą poveikį komandos ir įstaigos mikroklimatui. Lyginant visas komandas pagal šią dimensiją, pastebima, kad KDU komandos nariai turi geriausias bendravimo įgūdžius (0,28).

„Vadovavimas komandai“ dimensijos rezultatų analizė parodė, kad vadovavimas gana aukštai vertinamas MTFU (0,33) ir MIGSU komandose (0,27). Tai leidžia teigti, kad komandos vadovo vadovavimo stilius yra priimtinas komandos nariams ir vadovavimas komandoms yra veiksmingas. Kitose komandose (PPU – 0,03; KV – -0,29; KDU – 0,08), jos nariams komandos vadovo vadovavimo stilius nėra priimtinas, tai rodo neigiamą požiūrį į komandos narių atvirumą ir santykių stiprumą komandoje.

Atlikus „komandos vaidmens ir statuso organizacijoje“ dimensijos lyginamąją analizę, galima pastebėti, kad PPU ir KV komandos mažiausiai suvokia savo, kaip komandos, vaidmenį (-0,25 ir -0,02). MTFU komanda savo vaidmenį ir statusą organizacijoje suvokia kaip gana svarbų (0,13).

„Komandos organizavimas“ dimensijos testo duomenys parodė, kad MTFU komanda geriau organizuoja savo darbą (0,50) nei visos kitos komandos. Kitoms komandoms (PPU: -0,18; KDU: 0,04; MIGSU: 0,16; KV: -0,21) organizuoti komandą sekasi sunkiai.

Tyrimo rezultatai, gauti taikant „Team Plus“ testavimo metodiką, atskleidė silpnąsias ir stipriąsias komandų puses. Lyginamoji atskirų dimensijų (subskalių) duomenų analizė parodė, kad beveik visose dimensijose komandinis darbas yra labiau išreikštas MIGSU ir MTFU komandose.

Orientacija į tikslą ir pasiekimus. MIGSU komandos nariai geriau supranta komandos tikslus ir uždavinius, palyginti su kitomis įstaigos komandomis.

Atsidavimas darbui ir atsakomybė. MTFU komanda noriai imasi iniciatyvos, jiems svarbi asmeninė atsakomybė, vertinamos pastangos tobulėti. (MIGSU ir kitų komandų požiūris skiriasi).

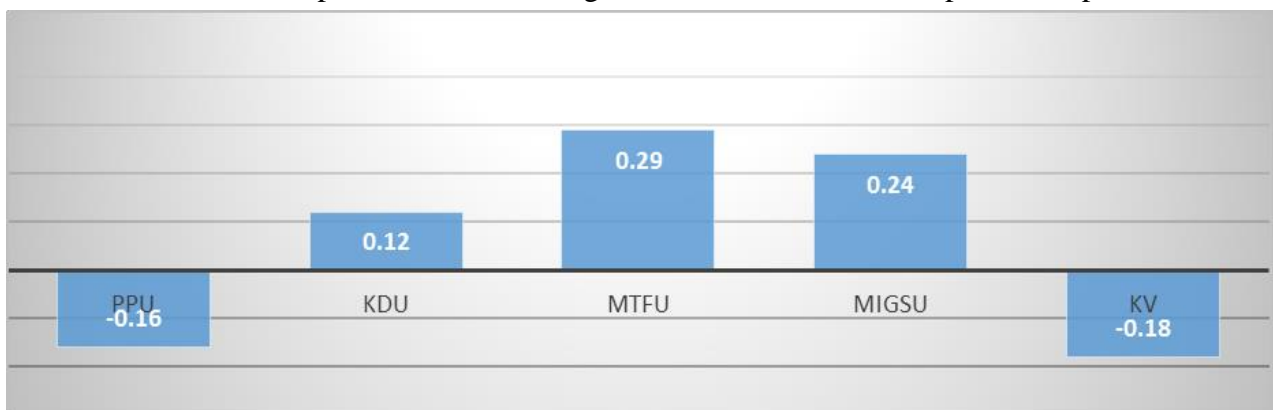
Komunikacija komandoje. MIGSU ir MTFU komandose bendravimas tarpusavyje užima svarbią vietą. Komandos nariai supranta, kad bendravimas yra vienas svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių, užtikrinančių nuoseklų ir sklandų įstaigos darbą, kuriančių gerus santykius tarp komandos ir vadovybės bei darančių įtaką sprendimų priėmimo procesams.

Vadovavimas komandai. Vadovavimas MIGSU ir MTFU komandose, lyginant su kitomis komandomis, vertinamas pakankamai aukštai. Tai parodo vadovavimo poveikio efektyvumą.

Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje. Komandų vertinimas pagal šią dimensiją rodo, kad MTFU komandos vaidmuo ir statusas įstaigoje yra žymiai geresnis nei kitų komandų.

Komandos organizavimas. MTFU komanda yra gerokai labiau organizuota, nei kitos įstaigos komandos.

Komandinio darbo apibendrinti veiksmingumo komandose rezultatai pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Komandinio darbo veiksmingumas komandose (Z įverčiai)

Apibendrinant testo įverčius galima teigti, jog komandinis darbas pasireiškia trijose (KDU, MTFU, MIGSU) iš penkių organizacijoje dirbančių komandų. Todėl galima teigti, kad komandinio darbo raiška tiriamose komandose yra labiau teigiama, nei neigiama. Tiriamų komandų (PPU; KV) komandinio darbo įverčiai gali būti vertinami kaip kardinaliai priešingi ir ženkliai besiskiriantys nuo KDU, MTFU ir MIGSU komandų apibendrintų įverčių. Šie skirtumai pagal įvairias komandinio

darbo dimensijas viršija ir standartinio nuokrypio ribą. Pateikti faktai ir argumentai leidžia teigti, kad komandinis darbas šiose komandose yra prastas.

Atliktame tyrime buvo siekiama nustatyti komandinio darbo raiškos ypatumus. Pasitelkiant testo rezultatus, buvo išskirtos įstaigos komandų stipriosios ir silpnosios pusės pagal dimensijas (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Pedagogų komandų komandinio darbo stipriosios ir silpnosios pusės pagal dimensijas

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vadovavimas komandai ➤ Komandos organizavimas ➤ Orientacija į tikslą ir pasiekimus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komunikacija komandoje ➤ Atsidavimas darbui ir atsakomybė ➤ Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje

Apibendrinus organizacijoje veikiančių komandų stipriąsias ir silpnąsias puses, siekiant komandinio darbo veiksmingumo komandose, tikslinga išskirti sėkmės ir nesėkmės veiksniai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Organizacijoje dirbančių komandų komandinio darbo sėkmės ir nesėkmės veiksniai identifikavimas

Sėkmės veiksniai	Nesėkmės veiksniai
1. Komandų vadovai yra suvokiami ir vertinami.	1. Nėra bendradarbiavimo tarp komandos narių, su kitomis komandomis. Komandos nariams sunkiai sekasi susitarti. Kiekvienas rūpinasi tik savo atliekama užduotimi.
2. Bendras darbas komandose tinkamai planuojamas ir organizuojamas. Puikūs komandos organizavimo įgūdžiai.	2. Didelė profesionalumo, atsidavimo darbui stoka, asmeninės atsakomybės nebuvimas.
3. Intensyvus bendras darbas ir ryškus bendro tikslo siekimas. Komandos nariai kelia pasiekiamus ir aiškius tikslus.	3. Žemas komandų savarankiškumo laipsnis, įstaigos vadovas ne visada vertina komandas, retai jas palaiko moraliai.

Apibendrinus identifikuotus sėkmės ir nesėkmės veiksniai, galima teigti, kad tirtose švietimo organizacijose dirbantys komandos nariai supranta komandinio darbo svarbą, tačiau komandinis darbas dar netampa veiksmingais organizacijos valdymo rezultatais. Moksliniai šaltiniai ir atlikti tyrimai įrodo, kad tinkamai organizuotas komandinis darbas padeda siekiant organizacijos veiklos veiksmingumo.

Išanalizavus gautus statistinius rodiklius (vidurkis, Z įvertis) galima teigti, jog švietimo organizacijos pedagogai komandinį darbą linkę vertinti vidutiniškai. Tam tikrose dimensijose pastebėti akivaizdūs nukrypimai į neigiamą pusę byloja apie silpnąsias komandinio darbo puses.

Tyrimo rezultatų analizė pagal atskiras dimensijas rodo, kad švietimo organizacijos komandose geriausiai vertinama „komandos organizavimas“ dimensija. Tai parodo, kad bendras darbas organizacijos komandose planuojamas ir organizuojamas tinkamai, tikslai ir užduotys suprantamai išaiškinami. Prasčiausiai komandose vertinama komunikacija komandoje, o tai reiškia, kad komandos nariai nenoriai bendradarbiauja ir bendrauja tarpusavyje.

Tyrimo rezultatai išryškino šias pagrindines komandinio darbo ypatybes: PPU ir KV komandose komandinis darbas beveik neveiksmingas, jo raiška yra minimali. Lyginamoji analizė parodė, kad vis dėlto komandinis darbas labiau pasireiškia ir yra veiksmingesnis MTFU, MIGSU, KDU komandose. Įvertinus gautus statistinius rezultatus, galima teigti, jog šių komandų nariai komandinį darbą vertina vidutiniškai.

Išvados

Komandinis darbas šiuolaikinėse organizacijose yra reikšmingas, nes jis užtikrina kokybiškus ir sėkmingus darbo rezultatus, leidžia lengviau prisitaikyti prie pokyčių. Komandos nariai yra įsipareigoję vienas kitam, pasižymi panašiomis vertybėmis, įsitikinimais. Visi komandos nariai siekia bendro tikslo ir bendrų rezultatų, dalijasi savo asmenine patirtimi, įgūdžiais, įgytomis

kompetencijomis. Esminiai komandinio darbo privalumai – kokybiškesni darbo rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atskleisti asmeninius gabumus, atvirumas naujovėms, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, geresnė narių emocinė būsena.

Švietimo organizacijose pedagogai kuria įvairias komandas ir darbo grupes. Dažniausiai tai būna laikinos ar ilgalaikės formalios komandos, kurios suburiamos, kai reikia pasiekti konkretų tikslą, priimti aktualius sprendimus, vykdyti įvairius projektus. Komandinio darbo sėkmei ir veiksmingumui įtakos turi komandos narių poreikių atitikimas komandos poreikiams, jų santykiai su komanda ir žinios apie komandinį darbą. Komandos nario išipareigojimą siekti komandos tikslų ir dirbti komandoje lemia jo noras būti komandos nariu ir žinios apie tai, kaip dirbti su kitais komandos nariais.

Atlikus diagnostinį tyrimą švietimo organizacijoje, nustatyta, kad MIGSU ir MTFU komandos geriau nei kitos komandos supranta organizacijos tikslus ir uždavinius. Prioritetinės užduotys visų komandų nariams yra pakankamai aiškios. MTFU komanda suinteresuota įstaigos sėkme ir kiekvienas komandos narys dėl jos labai stengiasi. MTFU komandos nariai patvirtino, kad dalintis atsakomybe komandoje yra įprasta tiek sėkmės, tiek ir nesėkmės atveju. KV komandoje trūksta atvirumo, komandos nariai nenoriai bendrauja tarpusavyje, konfliktai nėra tinkamai valdomi, o tai daro neigiamą poveikį komandos mikroklimatui. Tyrimo duomenys atskleidė, kad KDU komandos nariai turi geriausias bendravimo įgūdžius. *Vadovavimo komandai* dimensijos analizė parodė, kad vadovavimas gana aukštai vertinamas MTFU ir MIGSU komandose. Tai leidžia teigti, kad komandos vadovo vadovavimo stilius yra priimtinas komandos nariams ir vadovavimas komandoms yra veiksmingas. Atlikus lyginamąją analizę, buvo pastebėta, kad KV komanda mažiausiai suvokia savo, kaip komandos, vaidmenį. Tuo tarpu MTFU komanda savo vaidmenį ir statusą organizacijoje suvokia kaip gana svarbų. Nustatyta, kad MTFU komandos nariai komandos organizavimo dimensiją vertina kur kas aukštesniais rezultatais, negu kitos komandos.

Diagnostinio tyrimo rezultatai parodė, kad geriausiai komandinis darbas vertinamas MIGSU, MTFU ir KDU komandose, o prasčiausiai – PPU ir KV komandose. Vis dėlto apibendrintai galima teigti, kad komandinio darbo raiška švietimo organizacijos tirtose komandose yra labiau teigiama, negu neigiama.

Literatūra

1. Aleksandravičiūtė, B. ir Liekis, K. (2020). Komandinio mokymo(si) strategijos adaptavimo galimybės Lietuvos universitetinėse bakalauro studijose. *Pedagogika*, 137(1), 25–45.
2. Arman, S. T., & Darman, M. (2016). The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance. *International Journal of Environmental & Science Education*, 11(15), 7309–7317.
3. Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348. <https://doi.org/10.1037/amp0000241>
4. 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.
5. Ervin, J. N., Kahn, J. M., Cohen, T. R., & Weingart, L. R. (2018). Teamwork in the intensive care unit. *American Psychologist*, 73(4), 468–477. <https://psycnet.apa.org/record/2018-23205-013>
6. Fogg, D. C. (1996). Team-based strategic planning: a complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process. *New York: American Management Journal*, 39(4), 949–969.
7. Gumuliauskienė, A. ir Taputis, E. (2015). Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 15, 197–212.
8. Janutaitė, S., Vosyliūtė, V., Vizgirdaitė, J., & Taras, V. (2015). Cross-cultural Virtual Group Work: Cooperation vs. Collaboration (Case of Project ‘X-Culture’). *Social Sciences*, 88(2), 66–88.

9. Klimovienė, G. ir Barzdžiukienė, R. (2018). Komandinio darbo įtaka studentų akademiniam pasiekimams verslo anglų kalbos klasėje. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos, 1*, 82–88.
10. Landon, L. B., Slack, K. J., & Barrett, J. D. (2018). Teamwork and collaboration in long-duration space missions: Going to extremes. *American Psychologist, 73*(4), 563–575. <https://doi.org/10.1037/amp0000260>
11. Mathieu, J. E., Wolfson, M. A., & Park, S. (2018). The evolution of work team research since Hawthorne. *American Psychologist, 73*(4), 308–321. <https://doi.org/10.1037/amp0000255>
12. Mendelsohn, R. (1998). Teamwork – The key to productivity. *Journal of Management in Engineering, 14*(1), 22–25. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1998\)14:1\(22\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1998)14:1(22))
13. Petrauskaitė, K. ir Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. *23-oji Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencija „Mokslas – Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“, 2020 m. vasario 12-13 d.* <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/viewFile/666/207>
14. Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability, 12*(8), 3390. <https://doi.org/10.3390/su12083390>
15. Sapežinskienė, L. (2005). *Komandos organizacijos raiška Lietuvos reabilitacijos institucijose*. Disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. <https://www.lituanistika.lt/content/10595>
16. Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *Logos, 83*, 140–147.
17. Sowell, M. (2018). It's What Principals Do: Influencing Teachers to Support Students. *Current Issues in Middle Level Education, 23*(1). <https://eric.ed.gov/?id=EJ1191666>
18. Storey, J. (2016). *Leadership in Organizations – Current issues and key trends*. London: Routledge. <http://oro.open.ac.uk/44224/1/Chapter%202.%20Changing%20Theories%20of%20Leadership%20pdf>
19. Šakienė, L., Šalkauskienė, D., Būta, M. ir Istomina, N. (2015). Slaugytojų nuomonė: Komandos sutelktumo įvertinimas. *Sveikatos mokslai, 25*(4), 95–101.
20. Šimanskienė, L. ir Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
21. Vaicekauskienė, V. (2015). Komandinio darbo svarba socialiniame darbe. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika, 1*, 118–122. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2001.0.8512>
22. Varžinskienė, L., Vyšniauskytė-Rimkienė, J. ir Motiečienė, R. (2013). Darbo su socialinės rizikos šeimomis tarpsektorinės komandos modelis pirminės sveikatos priežiūros sistemoje. *Filosofija. Sociologija, 24*(4), 200–208.
23. Vilkaitė-Vaitonė, N. ir Sologubas, S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės išvalgos. *Jaunujų mokslininkų darbai, 49*(1), 27–34.
24. Wiedemann, J., von Watzdorf, E., & Richter, P. G. (2000). *Team Plus – internetgestützte Teamdiagnose*. Institut für Arbeits, Organisations und Sozialpsychologie.