

VILNIAUS PEDAGOGINIO UNIVERSITETO
SOCIALINĖS KOMUNIKACIJOS INSTITUTO
SOCIALINĖS PEDAGOGIKOS KATEDROS
II KURSO NEAKIVAIZDINIO SKYRIAUS
SOCIALINIO DARBO
MAGISTRANTĖS

GODOS VAITKUTĖS

MAGISTRINIS DARBAS
SOCIALINIS PEDAGOGAS – SOCIOKULTŪRINĖS KOMANDOS VADYBININKAS

Darbo vadovė: G. Kvieskienė

Vilnius

2006

LYDRAŠTIS

Darba

(temos pavadinimas)

2006 m. _____ mėn. ____ d. įteikiau moksliniam vadovui.

(magistranto parašas)

(vadovo parašas)

Magistro darbo vadovo vertinimas:

.....
.....
(data) (v., pavardė) (parašas)

Recenzento vertinimas:

.....
.....
(data) (v., pavardė) (parašas)

Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

Komisijos pirmininkas:

Komisijos nariai

.....

.....

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO MAGISTRO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas yra:

1. Atliktas savarankiškai;
2. Nebuvo naudotas kitame universitete Lietuvoje ar užsienyje;
3. Nedaro nuorodų į kitus darbus, jeigu jie nėra nurodyti darbe.
4. Pateikiamas visas panaudotos literatūros sąrašas.

Goda Vaitkutė _____

TURINYS

Įvadas.....	5
I. Sociokultūrinio komandinio darbo prielaidos socialinėse institucijose.....	10
1. 1. Sociokultūrinio komandinio darbo teorinė ir praktinė raida.....	10
1. 2. Sociokultūrinio ugdymo ir komandos samprata.....	14
1. 3. Sociokultūrinio komandinio darbo charakteristika	19
II. Sociokultūrinės komandos vaidmenų kokybiniai parametrai ir jų charakteristika.....	27
2. 1. Socialiniai pedagogai – sociokultūrinės komandos vadybininkai.....	27
2. 2. Teorinis sociokultūrinės komandos darbo modelis.....	32
III. Efektyvios sociokultūrinės komandos darbo modelis socialinėse institucijose.....	36
3. 1. Sociokultūrinės komandos vadybininkų darbo specifikos aspektai.....	36
3. 2. Efektyvios sociokultūrinės komandos formavimo prielaidos.....	40
3. 3. Efektyvios sociokultūrinės komandos modelis.....	44
Išvados	51
Rekomendacijos.....	53
Literatūra.....	54
Santrauka anglų kalba	57
Priedai	59

Įvadas

Nauji iššūkiai ir visuomenei atsiveriančios naujos galimybės šiandien reikalauja ir naujų švietimo pokyčių. Švietimo ir ugdymo įstaigose ugdymas, orientuotas į specialių įgūdžių, mokėjimų bei teorinių žinių įgijimą, išnaudojo savo galimybes pakitusių veiklos sistemos reikalavimų ir besikeičiančios visuomenės poreikių požiūriu. Plėtojant socialinių paslaugų sistemą, didinant švietimo sistemos socializaciją, socialinių paslaugų poreikių problemų sprendimas tampa labai aktualus ir reikšmingas numatant socialinės pagalbos mokykloje teikimo kryptis, organizavimo formas, būdus ir metodus.

Nuo senovės laikų žmonės burdavosi į įvairias grupes. Giminės, draugai, pažįstami, priešai ir pan. Žmogus vienas išbūti negali. Jis turi priklausyti tam tikrai grupei, kuri tenkina fiziologinius, socialinius, pagarbos, saugumo poreikius.

Žmogaus socialinė raida – tai procesas, kuris plečia žmonių pasirinkimo galimybes. Apskritai rinktis galima iš begalės alternatyvų, kurios laikui bėgant kinta. Tačiau bet kuriame išsivystymo lygyje žmogus privalo turėti galimybę pasirinkti tris svarbiausius dalykus: ilgai ir sveikai gyventi, įgyti žinių bei apsirūpinti ištekliais, kurie reikalingi normaliam gyvenimo lygiui pasiekti. Jei nėra šių pagrindinių dalykų, daugelis kitų pasirinkimo galimybių lieka neprieinamos. Tačiau socialinė žmogaus raida tais dalykais neapsiriboja. Papildomos pasirinkimo galimybės, labai vertinamos daugelio žmonių, apima politines, ekonomines ir socialines laisves bei galimybes kurti ir gaminti, gyventi, gerbiant save bei turint žmogaus teisių garantijas. *Iš Jungtinių Tautų vystymo programos 1990 m. pranešimo apie žmonijos socialinę raidą (Kvieskienė G, 2003).*

Žmogus pereina jaunystės, paauglystės, kitus gyvenimo periodus. Socializacija – procesas, kurio metu visuomenės kultūra mikroaplinkos ir makroaplinkos sąlygomis perduodama vaikams. Taip siekiama ugdyti individualybę, vertinančią kultūros tradicijas ir socialines normas. Šiuo atžvilgiu socializacija yra būtina kiekvienos visuomenės funkcionavimo sąlyga, viso socialinio gyvenimo esmė tiek kultūros, tiek socialiniu atžvilgiu. Kaip pažymėjo T. Parson ir R. Bales (1955), socializacija, prasidėjusi šeimoje ir kitose socialinėse grupėse, institucijose ir erdvėse, kiekvieną individą integruoja į visuomenę skirtingai ir drauge sudaro galimybes kurti savo individualias vertybes ir bruožus. Socializacijos teoriją nagrinėja sociologijos, psichologijos, socialinės pedagogikos specialistai. *(Kvieskienė G, 2003)*

Suaugusiųjų tikslas rūpintis vaiko gerove, apsauga, raida ir jo dalyvavimu šiame sudėtingame socialiniame gyvenime.

Visuotinai suvoktos ir pripažintos kaip nepageidaujamos ir keliančios grėsmę Lietuvos ateičiai tokios problemos – tai vaikų nusikalstamumo, narkomanijos kitų rizikos faktorių narkomanijos plitimas (Nacionalinė narkomanijos prevencijos ir narkotikų kontrolės 2004–2008 metų programa (<http://www.nkd.lt/index.php?id=0-53-195>), nepilnamečių nusikalstamumo didėjimas (Vaikų ir paauglių nusikalstamumo prevencijos nacionalinė 1997–1999 metų programa (http://www.nplc.lt/pr13/program_dok/7.doc), emocinio, fizinio ir seksualinio smurto prieš vaikus naudojimas (Nacionalinė 2000 metų programa prieš vaikų komercinį seksualinį išnaudojimą ir seksualinę prievartą (http://www.policija.lt/viesoji/index.php?page_id=63), mokyklos nelankymo, išankstinio jos metimo problema (Socialinių pedagogų etatų steigimo švietimo įstaigose 2001 – 2005 metų programa. (http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=130656 Tai lėmė, kad Švietimo ir mokslo ministerija inicijavo sukurti socialinių pedagogų etatų įvedimą ugdymo institucijose, kurių paskirtis – pradėti kryptingai dirbti su rizikos grupės vaikais ir jų šeimomis, specialių poreikių vaikais, aktyviai vykdyti narkomanijos, alkoholizmo prevenciją, formuoti sveikos gyvensenos ugdymo, vaikų teisių apsaugos įtvirtinimo ir pilietinės nuostatos. Socialiniai pedagogai pirmieji profesionalai ugdymo institucijose, kurie pradėjo burti multifunkcionalių darbo grupes prevenciniam darbui, kylant veiklos kokybei ir didėjant socialinės pedagoginės pagalbos poreikiui, daugelyje ugdymo, kai kuriose socialinėse institucijose ir aktyviose bendruomenėse pradėtos formuoti socialinės pagalbos ir sociokultūrinės veiklos komandos. Švietimo ir mokslo ministras A.Monkevičius š. pristatydamas Švietimo ir mokslo įstatymo pataisymus 2004 m. birželio 25 d. aiškinamajame rašte pažymėjo, kad “priėmus Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymą pagerės Švietimo prieinamumas, kokybė, Švietimo valdymas taps veiksmingesnis ir demokratiškesnis, bus užtikrinta didesnė atskirų Švietimo sistemos elementų dermė”. Atlikta analizė rodo, kad naujas Švietimo įstatymo pataisymo įstatymas, lyginant su galiojančiu įstatymu, daugiau dėmesio skiria ministro išvardintiems veiksniams, tačiau daugelyje straipsnių (4, 16, 17, 18, 20, 25, 31-33, 46, 72) dar trūksta atitinkamai įvardintų garantijų bei valstybės įsipareigojimų.

Formuojant sociokultūrinę komandą turime suvokti, kad ją privalome suprasti kaip multifunkcinę profesionalų komandą siekiančių dar platesnių tikslų. Tai yra aktualizuojant visuotinę kokybės vadybą, t.y. tokia vadybos filosofiją ir metodus, kuriais vadovaudamasi organizacija nuolat tobulėja siekdama kuo geriau patenkinti savo klientų poreikius, gerindama paslaugų kokybę (*pagal Vanagą P, 2001*) siekiame į multifunkcinę socialinės pedagoginės pagalbos komandą įtraukti ne tik pedagogines, psichologines, medicinines, bet ir kūrybines ir kultūros sferą atstovaujančias institucijas ir jas reprezentuojančius profesionalus. C. C. Barczyk (1999) teigia, kad visuotinės

kokybės vadyba kartais vadinama nuolatinio kokybės gerinimu. W. E. Deming, J. M. Juran ir kitų požiūriai į visuotinės kokybės vadybą labai specifiški, detalūs.

Mokslininkai išskiria penkis visuotinės vadybos elementus: 1) sisteminių požiūrį, 2) vadybos priemones, 3) dėmesio sutelkimą į vartotoją, 4) vadovų vaidmenį, 5) darbuotojų dalyvavimą. Sociokultūriniame darbe pagrindinis vaidmuo skiriamas asmens karjeros valdymui, grupių, institucijų, bendruomenių ir tinkliniam vidiniam ir išoriniam bendradarbiavimui, t.y. socialinei komunikacijai (*Kvieskienė G, 2003*).

Tiek socialinė komunikacija, tiek visuotinė kokybės vadyba gali būti nagrinėjamos kaip vadybos metodai, kuriais stengiamasi nuolatos gerinti organizavimo procesus. Tai reikalauja atsidėjimo, drausmės ir nuolatinių pastangų. Išskiriamos trys esminės vadybos nuostatos: bendras įsipareigojimas siekti aukštos kokybės; įsipareigojimas patenkinti klientus; darbuotojų dalyvavimas ir atsakomybė.

Socialinių pedagogų pareiginėje instrukcijoje (*Socialinio Pedagogo darbo knyga, Socialinis Ugdymas VII, 2002*) nurodoma, kad viena iš socialinio pedagogo veiklos sričių yra komandos telkimas, tačiau nėra aprašyta, kokia tai turėtų būti komanda, kokie sąveikos ryšiai, kokias funkcijas ji atliktų. Kadangi socialinei veiklai reikia informacijos ir žinių, gebėjimo įvairiose srityse, o sprendimai reikalauja įvairių idėjų ir papildymų, tik bendras specialistų sprendimas užtikrins efektyvų socialinės pagalbos įgyvendinimą.

Mūsų vaikai auga įvairiose šeimose (*Barkauskaitė M, 1996, Bajoriūnas Z, 2002*). Vaikai seka tėvų pėdomis, stengiasi elgtis kaip ir kiti. Būdami grupėse mokosi žaisti, bendrauti. Siekia būti supratingi, draugiški, draugui padėti nelaimėje, tačiau būdami kartu, padrąsindami vienas kitą ar smerkdami vienas kitą, išbandyti ir neigiamą gyvenimo pusę. Matydami, kaip elgiasi tėvai ir kiti suaugę žmonės, pasislėpę bando parūkyti tabako, paragauti alkoholio.

Matydami šių problemų, kurių vienas specialistas negali išspręsti, įvairovę, susirūpinę vaiko gerove asmenys buriasi į grupes, kurios sprendžia tokias problemas, sutelkdamos gebėjimus, patirtį, įgūdžius ir t.t. Grupės savo pastangomis sprendžia įvairias socialines problemas, palaiko ryšius, kontroliuoja veiklą, ugdo visuomenės vertybes.

Sociokultūrinė ar ugdymo institucijos komanda turi turėti savo viziją, tikslus, siekius ir norus. Komandinio darbo sąvoka nagrinėjama daugelio užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose. Daugelio tyrėjų nuomone, organizacijos gerovė priklauso nuo gebėjimo sutelkti efektyviai dirbančią komandą (B. Vinson, J. Ganesin, J.A. Buckemmnmyer, C.Stne, D. Welsey), tuo tikslu išleidžiama šimtai tūkstančių dolerių komandų lyderių, komandų narių mokymams.

Sociokultūrinėje komandoje turi būti tokie specialistai, kaip institucijos direktorius, pavaduotojas, socialinis pedagogas, psichologas ir kt. Be to, komanda turėtų susidaryti ne tik iš įstaigos darbuotojų, bet ir iš kitų institucijų.

Socialinis pedagogas – vaiko socialinio gyvenimo padėjėjas. Tai asmuo, gebantis teikti pagalbą, panaudoti ir kūrybiškai perteikti praktines bei teorines žinias, koordinuoti socialinių paslaugų teikimą, sugebantis vykdyti socializacijos, ankstyvosios prevencijos, pagalbos prevencijos ir socialinės reabilitacijos programas bei sėkmingas socialines interakcijas įvairaus lygio socialinėse grupėse.

Sociokultūrinė komanda skirta vaikams, institucijų darbuotojams. Ji užtikrina saugumą, ugdo dorovinę ir pilietinę atsakomybę, plėtoja vertybines kompetencijas, rengia gyvenimui ir darbui besikeičiančios visuomenės sąlygomis.

Sociokultūrinės komandos kūrimo prielaidos ir yra nagrinėjamos šiame magistriniame darbe. Ją sudaro įvadas, trys dalys: I. „Komandinio darbo prielaidos socialinėse institucijose“, II. „Sociokultūrinės komandos vaidmenų kokybiniai parametrai ir jų charakteristika“, III. „Efektyvios sociokultūrinės komandinio darbo modelis socialinėse institucijose“, išvados ir priedai.

Tyrimo objektas:

Socialinis pedagogas kaip sociokultūrinės komandos vadybininkas.

Tyrimo tikslas:

Atskleisti socialinio pedagogo kaip sociokultūrinės pagalbos komandos vadybininko veiklos galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinę literatūrą, socialinę statistiką ir norminius dokumentus.
2. Apibūdinti sociokultūrinės komandos formavimosi prielaidas.
3. Išryškinti socialinio pedagogo vietą komandiniame darbe.
4. Išnagrinėti sociokultūrinės komandos darbo perspektyvą.
5. Pateikti strategijų modelius ir veiklos metodus.
6. Sukauptos informacinės, metodinės ir mokslinės medžiagos pagrindu apibrėžti sociokultūrinės komandos veiklos prielaidas.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė. Naudojantis filosofiniais, pedagoginiais, socialiniais ir kitos mokslinės literatūros darbais, atskleisti kuo daugiau tiriamo objekto ypatumų bei sudaryti sociokultūrinės komandos teorinius matmenis.
2. Dokumentų analizė. Išnagrinėti Europos Tarybos, Lietuvos Švietimo bei mokslo, Socialinio

darbo ir Kultūros ministerijų inicijuotus teisinius dokumentus, nacionalines programas, susijusius su sociokultūrinio darbo efektyviniu.

3. Anketinė apklausa. Apklausti Lietuvoje dirbančius profesionalus, turinčius komandinio darbo įgūdžių bei teikiančius sociokultūrinės paslaugas institucijose.
4. Matematinė statistinė duomenų analizė, kuri bus atlikta kompiuterine programa SPSS 10.0 for Windows.

I. Sociokultūrinio komandinio darbo prielaidos socialinėse institucijose

1. 1. Sociokultūrinio komandinio darbo teorinė ir praktinė raida

Kaip jau minėjome darbo įvade sociokultūrinio darbo prielaidos geriausiai suvokiamos vietos bendruomenėse Tokio darbo patirtis mūsų šalyje dar tik atsiranda, tuo tarpu bendruomenių kūrimasis Europos šalyse, jų veiklos tikslai jau išgyveno keletą etapų – nuo elementariausių socialinių sąlygų žmonėms pagerinimo iki vaikų darželių, suaugusių švietimo sistemos sukūrimo, sveikatos priežiūros, kalbų mokymo, kursų, vasaros poilsio stovyklų organizavimo, imigrantų supažindinimo su šalies, kurioje gyvena kultūra ir papročiais, prevencinio darbo su socialinės rizikos grupės asmenimis ir kt. veiklos šiuolaikiniame etape.

Lietuvai Europos šalių bendruomenės centrų sociokultūrinės veiklos patirtis yra ypač svarbi ir aktuali pasitinkant naujus laikmečio iššūkius bei rengiantis tapti pilnateise ES nare. V.Baršauskienės, I.Leliūgienės monografijoje “Sociokultūrinis darbas bendruomenėje” (*Užsienio šalių patirtis, 2001*) išanalizuotas Vakarų Europos, Vidurio ir Rytų Europos bei kitų šalių sociokultūrinis darbas bendruomenėse, jų įvairovė, raida, tikslai.

Pirmiausiai žmonės burdavosi į grupes siekdami išgyventi. Tai, ko negalėdavo įveikti vienas žmogus, neretai pavykdavo įveikti grupei. Poreikį priklausyti grupei žmonės „atnešė“ ir į dabartinį amžių. Žmonės priklauso skirtingoms grupėms: šeimai, darbo kolektyvui, draugams ir t.t. Tuos, kurie vengia socialinių kontaktų, visuomenėje priimta vadinti „atsiskyrėliais“.

Grupe vadiname du ar daugiau asmenų, sąveikaujančių tarpusavyje, susibūrusių tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus. Grupės yra formalios ir neformalios. Formalioje grupėje žmonės yra konkrečiai apibrėžtoje organizacijos struktūroje. Jie veikia kryptingai, yra suformuluotos konkrečios darbo užduotys. Grupės nariai elgiasi ir dirba siekdami organizacijos tikslų. Neformali grupė – tai grupė, kurioje nėra jokių organizacijos apibrėžtumų. Šios grupės susiformuoja savaime, pagal socialinių kontaktų poreikį. Neformalios grupės atlieka labai svarbią funkciją - patenkina savo narių socialinius poreikius.

Iš tikrųjų nėra kokios nors vienintelės priežasties, dėl kurios žmonės buriasi į grupes. Kadangi dauguma žmonių priklauso kelioms grupėms, akivaizdu, kad skirtingos grupės teikia skirtingą naudą savo nariams.

Svarbiausias iš asmenybės tikslų ir poreikių – socialinis poreikis būti grupės nariu. Neretai žmogus sutinka dirbti neįdomų ar nemalonų darbą tik dėl to, kad atsидurtų malonesnėje socialinėje aplinkoje, ne tiek dėl didelio ar mažo atlyginimo, kiek dėl socialinių privalumų, t.y. bendravimo ir kontaktų su kolektyvu.

Kiekvienas siekia būti tam tikros grupės nariu dėl šių priežasčių:

1. Susibūrę į grupę žmonės jaučiasi saugesni ir stipresni. Grupei lengviau apsiginti nuo priešų, lengviau įtikinti kitus savo teisumu, išsikovoti geresnes sąlygas ir t.t.
2. Žmonės grupėje linkę labiau pasitikėti savimi bei tampa atsparesni grėsmėms. Grupė suteikia žmogui savo vertės jausmą. Pripažinimas grupės nariu ir gautas grupės nario statusas, lyginant su kitais, kurie grupei nepriklauso, didina buvimo grupės nariu vertę, o kartu kelia ir savo vertės jausmą.
3. Grupė patenkina socialinius žmogaus poreikius. Grupės nariai reguliariai bendrauja tarpusavyje. Daugumai žmonių reguliarūs santykiai yra pagrindinė priežastis, dėl kurios jie siekia tapti grupės nariais. Tai, ko negali pasiekti vienas žmogus, dažnai tampa pasiekiamu grupei. Tai kiekybės jėga, per tą patį laiką grupei žmonių leidžianti padaryti daugiau nei galėtų atlikti vienas žmogus. Sudėtingų užduočių sėkmingam atlikimui gali neužtekti vieno žmogaus sugebėjimų. Atskirti žmonės, darydami tai, ką sugeba geriausiai, gali „sujungti“ bendram tikslui savo gebėjimus ir įgūdžius ir pasiekti kokybiškai naują tikslą ar sukurti naują produktą.
(Vijeikienė B, Vijeikis J, 2000)

Grupių istorija yra tokia pat sena kaip ir žmonių atsiradimo istorija. Nėra tikslų istorinių datų, kada ir kur susiformavo pirmoji grupė, bet visos kultūros plėtojo jose esančias grupes. Graikų mąstytojas Sokratas tiesos ieškodavo savyje, tačiau pasitelkdamas kartu ir savo mokinius. Platonas filosofijos mokyklose savo teorijas dėstė dialogo pavyzdžiais, pedagogas A.Komenskis tikėjo, kad mokiniai geriau išmoks, jei mokys vieni kitus, J.Lankasteris organizavo grupes, kurios dirbo pagal bendradarbiavimo principą. XX a. pradžioje ypač buvo susidomėta mokymusi bendradarbiaujant.

Dar iki 1900 metų buvo žinoma, kas yra grupė ir dėl kokių priežasčių buvo suformuota. Dauguma grupių buvo didelės. Socialiniai darbuotojai ir gydytojai (terapeutai) naudodavo grupių struktūras tam, kad kiekvienas individas, esantis joje, įgytų žinių apie save ir kitus (Shaffer & Galinsky, 1989). Grupės padėdavo ligoniams ir vargstantiesiems. Grupėse susirinkę darbuotojai diskutuodavo apie esančias ir galimas problemas ir dalydavosi savo patirtimi.

1905 metais Masačiuso ligoninėje, Bostone, gydytojas Joseph Hersey Pratt subūrė pirmą psichoterapinę grupę ligoniams, sergantiems tuberkulioze. Jis buvo vienas iš pirmųjų, kuris aprašė grupės dinamiką, grupės tikslus ir poreikius.

Rudolph Dreikurs buvo vienas iš pirmųjų, kuris pradėjo dirbti su tėvų grupėmis. John Bell (1961 m.), pradėjo naudoti grupinį darbą šeimos terapijoje.

Grupinis darbas, ypač konsultavimas ir psichoterapija, ypač išpopuliarėjo 1960 metais.

1973 metais susiformavo „Grupinio darbo specialistų asociacija“ (GDSA). 1991 metais „Grupinio darbo specialistų asociacija“ pradėjo mokyti darbuotojus, siekiančius efektyvesnio darbo grupėse.

Tačiau grupė ir komanda nėra tas pats. Kaip jau minėjau, grupė – du ar daugiau sąveikaujančių tarpusavyje žmonių, susibūrusių įgyvendinti tam tikrus tikslus, o darbo grupė, tai – grupė, kurioje žmonės pirmiausia sąveikauja tarpusavyje, kad keistųsi informacija, priimtų sprendimus, kurių tikslas – padėti vienas kitam vykdyti savos srities užduotis.

Šiuolaikiniame gyvenime galima pastebėti, kad labai išpopuliarėjo komandos. Matome, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu pavieniai žmonės, kai įvykdyti užduotis reikia įvairių įgūdžių, nuomonių ir patirties. Organizacijos pertvarko savo struktūrą, kad galėtų veiksmingiau ir efektyviau konkuruoti, jos dabar renkasi komandas kaip geresnį būdą panaudoti darbuotojų gebėjimus. Vadovybė pastebėjo, kad komandos yra lankstesnės ir geriau reaguoja į pokyčius nei tradiciniai skyriai ar kiti nuolatiniai dariniai. Komandos gali greitai susiburti, išsiskleisti veiklai, iš naujo sutelkti dėmesį ir išsisklaidyti.

Mokslininkų nuomone, organizacijos gerovė priklauso nuo gebėjimo sutelkti efektyviai dirbančią komandą, tuo tikslu išleidžiama šimtai tūkstančių dolerių komandų lyderių, komandų narių mokymams. Psichologai didelį dėmesį skiria grupės dinamikai, pedagogai – mokymuisi bendradarbiaujant, vadybininkai – efektyvios komandos sukūrimui.

Atsirandant naujoms technologijoms bei kompiuteriams, keičiasi ir žmonių bendravimas.

Kultūrinės visuomenės plėtros darbe dalyvauja institucijų komandos – mokomasi planuoti, veikti, analizuoti, numatyti perspektyvas kartu. Tvirtėja ir pati bendruomenė.

Taigi žmogus neišvengiamai turi priklausyti kuriai nors grupei, nes tik taip lavinamos asmeninės savybės, t.y. mokomasi pasitikėti savimi, priimti atsakomybę, įvertinti bei išplėsti savo galimybes, įsisavinti asmenines vertybes; pasirengia mokytis, tobulėti ir veikti, gebama valdyti stresą ir baime, lavinamas kūrybiškumas ir vaizduotė, sugebama spręsti problemas. Taip pat lavėja ir socialiniai įgūdžiai: bendravimas, bendradarbiavimas, vadovavimas, atsakomybė, tolerancija.

Apibendrinant išdėstytas idėjas, galime teigti, kad, organizacijos gerovė priklauso nuo gebėjimo sutelkti efektyviai dirbančią komandą, tuo tikslu išleidžiama šimtai tūkstančių dolerių komandų lyderių, komandų narių mokymams. Psichologai didelį dėmesį skiria grupės dinamikai, pedagogai – mokymuisi bendradarbiaujant, vadybininkai – efektyvios komandos sukūrimui. Atsirandant naujoms technologijoms bei kompiuteriams, keičiasi ir žmonių bendravimas. Sociokultūrinis darbas bendruomenėse Europos šalyse turi senas ir galias tradicijas, siekiančias 19 a. pabaigą. Lietuvoje sociokultūrinės veiklos pobūdis bendruomenėse yra įtakojamas esamos ekonominės, politinės

socialinės visuomenės padėties. Profesionalėjantis sociociokultūrinis darbas bendruomenėse reaguoja į laikmečio iššūkius, integruodamas į savo veiklą naujas darbo formas, apimdamas platesnius visuomenės sluoksnius, numatydamas tolimesnes perspektyvas.

1. 2. Sociokultūrinio ugdymo ir komandos samprata

Žmogaus socialinė raida glaudžiai siejasi su krašto kultūra ir tradicijomis. „Kultūra (culture) yra susijusi su išmoktomis, visuomeniškai įgytomis elgesio tradicijomis, sutinkamomis žmonių visuomenėse“ (*Kultūrinė antropologija, 2000*).

Kaip teigia Czicholl R. (1996), antropologine prasme žmogus yra aktyvi būtybė, taigi jam būdingas ir noras mokytis. Aktyvia veikla žmogus formuoja ir keičia aplinką. Siekdamas prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, jis keičia savo elgseną, įgyja vis naujos patirties, o tai reiškia, kad žmogus nuolat mokosi. Šis požiūris atskleidžia žmogiškosios būties esmę ir yra svarbus kalbant apie mokymąsi darbo vietoje, komandoje.

(http://www.vdu.lt/learning2003/I%20Dalis/LT/sajiene_lt.doc).

Taigi toks mokymasis vyksta tik tada, kai atliekami praktiniai veiksmai, perimant funkcionalinius ir neformalius veiklos standartus. Dirbant grupėje ar komandoje, patenkama į realią situaciją, ji patiriama, išgyvenama ir iš jos mokomasi. Čia sprendžiamos dalykinės problemos, susiduriama su socialiniais santykiais, konfliktais, hierarchijos ir statuso klausimais. Taip patiriamas džiaugsmas, nusivylimas. Tai veiksniai, kurie lemia mokymosi darbo vietoje pranašumą. Neginčytina ir tai, kad įgyti daugelį profesinių kompetencijų galima tik dirbant. Toks laipsniškas įsitraukimas į profesinę veiklą yra itin svarbus rengiant sociokultūrinę komandą.

Pirmojo antropologijos vadovėlio autorius seras Edwardas Burnetto Tyloras yra pasakęs: „Kultūra, suprantama plačiąja etnografinė prasme, ir yra ta kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, moralę, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario. Kultūros padėtis įvairiose žmonijos visuomenėse, kiek ją galima tyrinėti bendraisiais principais, yra dalykas, kurį galima tyrinėti kaip žmonių minties ir veiklos dėsnius.“ (*Kvieksienė G, 2003*)

Didėjanti socialinių grupių įvairovė yra susijusi su žmogaus saviraiškos galimybių plėtra. Subkultūros realizuoja rimto žaidimo, įsitraukimo, ritualų kūrybos, asmenybės kaitos bei gyvenimo estetizacijos poreikį. Subkultūras plačiai nagrinėjo „harmonizacijos“ projekto vadovė E. Ramanauskaitė – Kiškina. Naujieji sąjūdžiai padeda formuoti interesų grupes bei didina pilietinę rezistenciją įvairiausioms susvetinimo / susvetimėjimo formoms. Jų veikla rodo kasdienybės reformų poreikį, kompensuoja klasinį nepasitenkinimą, formuoja naujas kooperacijos, solidarumo formas, skatina atstovauti poreikiams bei aktyviai ir turiningai kurti visuomenę.

Socializacija, pasak Juozo Vaitkevičiaus (1995), – žmogaus adaptavimasis jį supančių žmonių bendrijoje. Jis reiškiasi tuo, kad žmogus, gyvendamas grupėje, visuomenėje, perima grupės, visuomenės patirtį, papročius, kalbą ir kt., t.y. perima žmonijos sukurtą kultūrą ir taip tampa

visavertis tos visuomenės narys. Žmogus tampa socialus gyvendamas tarp žmonių, perimdamas žmonių santykių įvairovės patirtį, suvokia pats save, įgyja tapatumo ir išskirtinumo iš kitų jausmą. Socializacijos procesas skirtingais žmogaus amžiais vyksta netolygiai. Tai lemia biologiniai žmogaus brandimo veiksniai, socialinė aplinka ir paties žmogaus santykis su aplinka (*Kvieskienė G, 2003*).

Apskritai socializacijos dalyviai yra ne visi visuomenės nariai, bet tam tikros visuomenės grupės, visuomeninės arba socialinės institucijos. Socialinės institucijos (lot. *institutio* – nustatymas, sutvarkymas) – tai įvairios žmonių socialinį gyvenimą organizuojančios ir kontroliuojančios grupės. (*Kvieskienė G, 2003*).

Audringas įvairovės didėjimas taip pat sukelia visą aibę konfliktų, nesusipratimų. Subkultūrų pažinimas (sociokultūrinė antropologija) tampa ne mažiau svarbus nei geografija, anatomija ar politikos mokslai. Asmenys, nesuvokiantys socialinės įvairovės, atrodo lyg pasiklydę miške, kuriuo pavirto jų gimtieji miestai ir net gatvės. Todėl didėja būtinybė susipažinti su aktyviais socialinės įvairovės veidais, priprasti prie jų poreikių, ieškoti kompromisų, socialinės harmonizacijos sprendimų.

Taigi vykstant socializacijai svarbiausias vaidmuo, bent vaikystėje, tenka šeimai (tai viena iš socialinių institucijų). Šeima – svarbus veiksnys, formuojantis vaiko asmenybę. Šeimos vertybių įtaka vaiko elgesiui yra visuotinai patvirtinta, vėliau į socializaciją įsitraukia bendraamžių grupės, mokykla, žiniasklaida, darbo kolektyvas ir kitos socialinės institucijos.

Sociokultūrinis ugdymas – tai socialinio ugdymo sąvokos dalis. Jo tikslas – suteikti visuomenei istorinių ir organizacinių žinių apie bendruomenės socialines institucijas, sužadinti nuolatinį domėjimąsi visuomenės gyvenimu, ugdyti atsakomybę už kitus. Iš trijų pirminių ugdymo tikslų – žinių, įgūdžių, vertybių – Lyle E. Bourne manymu, svarbiausia yra mokymu perteiktos ar sustiprintos vertybės. Žmogus – sociali būtybė, negalinti ir nesugebanti gyventi visiškai socialinėje izoliacijoje, be nuolat vykstančios socialinės sąveikos, bendradarbiavimo su kitais individualiais (*Kvieskienė G, 2003*).

Socialinė integracija, arba siekis žmoniją integruoti į socialinę bendriją, formuojant daugumos šalies piliečių bendrą vertybių sistemą ir šiuo pagrindu ugdant socialinius įgūdžius, nuostatas ir vertybes, – uždavinys, nelengvai sprendžiamas ir socialinės gerovės valstybėse, ir tose kraštuose, kur pozityvioji vaikų socializacija laikoma valstybės prioritetu.

Sociokultūrinis ugdymas – tai individo socialinis ugdymas nuo gimimo iki mirties, t.y. apima visus individo vystimosi laikotarpius. Diegti kompleksinę žinių, tikėjimo, moralės, papročių visumą, kurią sukūrė mūsų senoliai. Perimti žmonijos sukurtą kultūrą, žmonių santykių įvairovės

patirtį, suvokti patį save. Formuoti šeimos vertybių įtaką vaiko asmenybei, jo elgesiui. Skatinti visuomeniniu domėjimusi, jausti pagarbą kitiems, ugdyti ir jausti atsakomybę, priklausyti socialinei grupei.

Grupė apibrėžiama kaip žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai institucijai ar organizacijai) (*Tarptautinių žodžių žodynas, 2000*).

Kasdieniniame gyvenime sutinkame žmonių grupių. Šiuolaikiniame gyvenime jos pasiskirsto darbus ir atsakomybės sritis. Kiekviena naujai įsikūrusi arba auganti įmonė priima į savo kolektyvą naujų darbuotojų, formuoja naujas darbo grupes, skyrius, padalinius arba renka specialistų grupę bendram projektui.

Grupė, kurioje dirba keli ar daugiau darbuotojų, suburti tam, kad pasiektų bendrų tikslų, vadinama komanda.

Pagal G.A.Neuman, J.Wright (1999), komandai labiau nei grupei būdinga: komandos nariai nuosekliai koordinuoja savo veiklą su kitais komandos nariais; kiekvienas komandos narys vykdo skirtingas funkcijas; komandos nariai priklausomi vienas nuo kito; kiekvienas komandos narys turi specializuotų žinių ir įgūdžių.

Komanda – tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia vaidmenų pasiskirstymas ir tarpusavio bendradarbiavimas. Žiūrėti 1 priedą.

Taigi, kuo artimesnės komandos narių pažiūros, tuo naudingesnės komandos veiklos galima tikėtis, tačiau ne visada. Komandos nariai – skirtingi žmonės. Kiekvienas iš jų atlieka kokį nors vaidmenį. Komandos raida (jos struktūra, santykiai) susijusi su jos narių vaidmenų pasiskirstymu. Vaidmuo priklauso nuo situacinių veiksnių (užduoties, vadovavimo stiliaus, komandos nario statuso) ir nuo asmenybės savybių, vertybių, požiūrio, motyvacijos, gebėjimų. Komandos nariai paprastai atlieka vieną iš šių vaidmenų: skleidėjo, išteklių tyrinėtojo, koordinatoriaus, formuotojo, stebėtojo-vertintojo, komandos nario, vykdytojo, užbaigėjo, specialisto.

Komanda – tai žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji buvo sukurta (*Everard B, 1997*).

Komandai reikalingi aiškūs, realūs, apčiuopiami, išmatuojami objektai. Procesai tobulina komandas, stimuliuoja darbus, žingsnis po žingsnio. Objektai turi iškelti problemas, plėsti organizacijos strategijos tikslus.

Organizacija – du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą (<http://www.vdu.lt/Leidiniai/OrganizacijuVadyba/Nr22.html>). Organizacija – tai blokinis, panelinis, karkasinis darinys. Žmonėms joje būtina organizuotis ir

bendrai veikti. Vadinasi, organizacija – tai visuomenės ląstelė su fiksuotais tikslais, veikla, erdve ir žmonėmis (veikėjais). Institucijai būtini pokyčiai, raida, keitimasis. Visuomenei ir jos nariams (kiekvienam iš mūsų) vis labiau reikia socialiai orientuotų organizacijų, kurias visuomenė ne visada nori ir ne visada gali įsteigti, o pačios organizacijos ne visada suinteresuotos tokia pakraipa. Teoriškai įrodyta, kad asmenybės lygmeniu diagnozuotinos ne pavienės vertybės, o jų sistemos, kurias nusako asmenybės pozicijos sąvoka. Šis asmenybės darinys apibūdina jos socializacijos lygį; socialiai turtinga, vientisa ir neprieštaringa individuali asmenybės pozicija – individo socialinės brandos, jo pilnavertiškumo požymis; savo ruožtu asmenybės pozicijos prieštaravimas lemia asmens elgsenos nenuoseklumą bei nepatvarumą, o nesusiformavusi pozicija lemia daugeli asmenybės nepilnavertiškumo raiškos formų (*Bitinas B, 2002*). Žmogaus asmenybė didžiąją dalimi priklauso nuo vaikystėje susiformavusių vertybių. Galima teigti, kad vaikystėje ir jaunystėje sukauptu socialiniu kapitalu asmenybė vadovausis visą gyvenimą.

Organizacijos struktūra apibrėžia, kaip formaliai yra paskirstomos, grupuojamos ir koordinuojamos darbo užduotys.

Yra šeši svarbiausi elementai, į kuriuos vadovai privalo atkreipti dėmesį kurdami savo organizacijos struktūrą. Tai darbų specializavimas, skirstymas į padalinius, komandų grandinę, kontrolės apimtis, centralizavimas bei decentralizavimas ir formalizavimas.

Institucijai būtini pokyčiai, raida, keitimasis. Visuomenei ir jos nariams (kiekvienam iš mūsų) vis labiau reikia socialiai orientuotų organizacijų, kurias visuomenė ne visada nori ir ne visada gali įsteigti, o pačios organizacijos ne visada suinteresuotos tokia pakraipa.

Organizacijoms būtina vadovauti, atsižvelgti į tikslus, siekius, rezultatus, į tai, kokia kryptimi organizacijai keliauti, o organizacijos tikslai parodo, kuria kryptimi ją nukreipti. Labai svarbu organizaciją skatinti judėti, nes tai lemia sėkmingą veiklą. Vadovavimo sėkmė dažnai priklauso nuo gebėjimo numatyti įvairius aplinkos poveikius, ir kad jų darbas tik sustiprintų tuos poveikius, bet ne slopintų.

Organizaciją sudarančios dalys – skyriai, komandos, komitetai – turi laikytis to paties požiūrio. Jų tikslai turi atitikti mokyklos ar kitų organizacijų tikslus. Čia dalyvauja daugelis žmonių ir kiekvieno padalinys galvoja, jog svarbiausia vienoks ar kitoks tikslas, o paprastai organizacijos turi daugiau nei vieną tikslą ir neretai pastebima, kad reikia suderinti ne panašius, bet skirtingus tikslus.

Šiuolaikinės sėkmingai veikiančios organizacijos turi skatinti naujoves ir tobulinti pokyčių diegimo meną, kitaip jos taps kandidatėmis išnykti. Pergalė ateis į tas organizacijas, kurios geba išsaugoti lankstumą, nuolatos gerina kokybę ir rinkoje triuškina konkurentus, tiekdamos nenutrūkstantį naujoviškų gaminių ir paslaugų srautą.

Sociokultūrinė komanda – nedidelė žmonių grupė su tam tikrais įgūdžiais, jie siekia bendro tikslo – padėti žmonėms susigrąžinti socialines funkcijas.

Sociokultūrinės komandos veikla skirta socialinėms sąlygoms, kompensuojančioms negatyvias socializacijos apraiškas, sudaryti, pozityviam asmens socializacijos procesui, ji remiasi kompleksinės paramos sudarymo principu, diagnostine, korekcine ir konsultacine pagalba vaikams ir rizikos grupės šeimoms. Veikla nukreipiama į sociokultūrinę profilaktiką, ypač į neįgalių vaikų ir gabių vaikų reabilitaciją (*Kvieskienė G, 2002*).

Taigi apibendrinami galime teigti, kad sociokultūrinė komanda apima tiek socialinę raidą, tiek visuomenės kultūrą, tiek pačią visuomenę, todėl būtina analizuoti atsirandančius teigiamus sociokultūrinės komandos formavimo pavyzdžius ir juos apibendrinti ir įteisinti norminiuose dokumentuose.

1.3. Sociokultūrinio komandinio darbo charakteristika

Vykdam socialinę veiklą reikia informacijos, žinių, gebėjimų įvairiose srityse, sprendimams reikia įvairių idėjų ir papildymų, tik bendras specialistų sprendimas užtikrina norimą įgyvendinimą – vadinasi, viena iš sprendimo alternatyvų – komandinis darbas. Pasirenkami tokie komandos nariai, kurie nori veikti (vadovai) ir tie, kurie turi specifinių įgūdžių bei žinių ir kurių darbas gali turėti tiesioginį poveikį (administracijos nariai).

Komandinio darbo tikslas – dirbti kartu siekiant užsibrėžtų tikslų. Uždavinys – kaip efektyviai suburti komandą, siekiančią pageidaujamų rezultatų. Kad būtų suburta komanda, reikia šių sąlygų (*R. Beckhard, 1982*):

- * aiškiai apibrėžtas komandos formavimo tikslas, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai;
- * noras suformuoti efektyvią komandą turi būti vadovo ir jos narių poreikis: grupė pati turi norėti pasikeisti;
- * svarbus vadovo ir kiekvieno grupės nario dalyvavimas formuojant komandą;
- * bendri komandos formavimo tikslai privalo būti siejami su pirminiu grupės vadovo ir jos narių nurodytu tikslu.

Kiekviena nauja grupė formavimosi periodu pereina šiuos etapus:

1. Formavimasis. Žmonės į naują grupę suburia bendri tikslai arba bendra veikla, tačiau paprastai jie vienas kito dar nepažįsta. Šiuo etapu būna daug neapibrėžtumo: neaiškūs grupės tikslai, lyderiai, neaiški pati grupės struktūra. Tada dažniausiai žmonės stebi ir „tikrina“, koks elgesys grupėje bus priimtinas. Etapas baigiasi, kai žmonės ima suvokti save kaip grupės nari.
2. Sąmyšio arba audros etapas. Paprastai šis etapas siejamas su grupėje kylančiais konfliktais. Šie konfliktai ir jų baigtis lemia tolesnę grupės hierarchinę struktūrą. Praktiškai kiekviena grupė turi savo lyderį ar lyderius. Organizacijose paprastai būna formalūs lyderiai, vadovaujantys įmonei, skyriui ar darbo grupei. Jeigu grupėje išsiskiria ryškūs neformalūs lyderiai, audros etapas gali užsitęsti. Šio etapo pabaigoje grupėje nusistovi hierarchinė struktūra, grupės nariai pasiskirsto vaidmenimis ir atsakomybės sritimis.
3. Normalizavimasis. Trečiasis etapas pasižymi artimais grupės narių tarpusavio santykiais ir darna. Šiuo etapu grupės nariai jaučia stiprų identifikacijos grupei jausmą, nustatomos grupės elgesio normos.
4. Veiklos. Šiuo etapu grupė visapusiškai veikia. Grupės energija nukreipiama nuo vienas kito pažinimo ir supratimo į užduočių atlikimą. Tai pats efektyviausias grupės gyvavimo etapas, kai pasiekiami svarbiausi tikslai. Grupė susiformuoja į komandą.

(http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/grupe_ar_komanda/814)

Pagrindinis komandos formavimosi tikslas yra didinti grupės darbo produktyvumą. Geromis komandomis galime vadinti tokias, kurios vykdo nustatytas užduotis, moka spręsti problemas, siekia darbo efektyvumo, o ir komandos nariai patenkinti narių kompanija, supranta vienas kitą ir pasitiki vienas kitu (*Kasiulis J, Tarvydienė V, 2001*).

Formuojant komandą, labai svarbi grupės vadovo veikla, jo parama, patarimai atliekant pirmuosius darbus. Svarbiausi dalykai komandoje: bendradarbiavimas, pasitikėjimas bei žmonių suderinamumas pačioje komandoje ir tarp komandų. Geriausias būdas tai įgyvendinti – pasinaudoti vienu iš veiksmingiausių komandos metodų „išlikimo patirtimi“: vadovas ir visi būsimos komandos nariai išvyksta kopti į kalnus, dalyvauja vandens slalomo ar sausumos žygiuose, tai yra įgauna bendrų veiksmų praktikos ekstremaliomis sąlygomis. Taip įgyjama pasitikėjimo vienas kitu, lengviau ieškoma bendros išeities, jei atsiranda kliūtis kelyje, atsiranda įvairių kūrybinių idėjų. Tai – žinių apie kolegų stipriąsias ir silpnąsias savybes kaupimas.

(*Kasiulis J, Tarvydienė V, 2001*)

Autoriai išskiria pagrindines komandų formavimosi pakopas:

1. Problemos nustatymas – apibūdinti, kokią problemą spręsimė, ko mes norime pasiekti, taip pat nustatyti kriterijus, pagal kuriuos vertinsime sėkmę.
2. Tikslų formulavimas – išsiaiškinti, kodėl to siekiame. Nes...
3. Sėkmės kriterijai – sugalvoti alternatyvių būdų sėkmei pasiekti, kad negaištume laiko be reikalo.
4. Informacija ir idėjos – nuspręsti, kokių priemonių, metodų imtis.
5. Planas – planingai veikti, kaip nusprendėme daryti.
6. Įvertinimas – įvertinti, kas pavyko, kas nepavyko, kad veikla pagerėtų.

Svarbiausia didžiausią dėmesį skirti pirmoms trimis pakopoms ir, jei tikrai žinosime, ko norime, ko siekiame, kokio rezultato norime ir ko mums reikia, nebus vėliau sugaištas kiekvieno individo ar grupės laikas (*Robert Heller, 2000*).

Įvertinimo pakopai turime taip pat palikti laiko, kad galėtume įvertinti grupės atliktus darbus: kas buvo gerai, o kas blogai; suprasti, kada buvo sunku, kada labai lengva.

Komandos narių pasirinkimas:

- Norintieji veikti;
- Nariai, kurių darbas / pareigos gali būti paveiktos;
- Specifinių įgūdžių ir / arba tinkamų žinių turėjimas.

Visi sisteminiai požiūriai akcentuoja, kaip svarbu, kad komanda apibūdintų ir nustatytų savo tikslus, nes jokia komanda negali veiksmingai dirbti, jeigu kiekvienas narys nežino, kur ji eina. Autoriai A. Komenskis, J. Lankasteris ne kartą pastebėjo, kad mokytojams sunkiau sekasi

apibūdinti, ką reikia padaryti, ir suformuluoti pagrįstus savo pačių bei grupių ar organizacijų, kuriose jie dirba, tikslus.

Komandoje akcentuojamas bendromis komandos pastangomis pasiektas tikslas. Komandos nariai turi galimybę įgyvendinti socialinius ir psichologinius poreikius. Komandos santykiai užtikrina kiekvieno nario saugų, produktyvų buvimą grupėje. Komandos sėkmei būtinos kiekvieno jos nario žinios, įgūdžiai ir pastangos.

Logiški ir pagrįsti tikslai būna konkretūs, aiškūs, glausti, apibrėžti laike ir apčiuopiami arba pamatuojami. Jie veikia kiekybiškai nei kokybiškai, veikia koncentruojasi į rezultatus, o ne į veiklą ir veikia realistiškai, o ne pesimistiškai (*Vilimienė R., Juozaitis A, 2000*).

Komandinio darbo pagrindiniai principai – elgsenos iššaknijimas ir vadovų gebėjimas daryti įtaką kolegoms viso komandinio darbo metu:

- Kiekvienas komandos narys siekia glaudžiai bendradarbiauti vienas su kitu ir stengiasi palaikyti komandinę kultūrą.
- Komandiniam darbui reikia pasitikėjimo vienas kitu, glaudaus bendradarbiavimo, ypač kai iškyla problemų. Todėl vienas iš pagrindinių principų – pasitikėjimas.
- Dėl proceso novatoriškumo reikia dažnai svarstyti daugelį „blogųjų“ idėjų. Sudėtingas kompleksinis procesas verčia kurti naujas idėjas, aptarti ankstesnes klaidas.
- Biurokratija apsaugo individus nuo galimų konfliktų tarp esančių taisyklių, politikos. Komandos lyderis turi įgyti meistriškumo, įgusti bendrauti su žmonėmis sprendžiant esančias problemas ir ieškant sprendimo būdų.
- Komandiniame darbe vadovai turi išaiškinti kiekvieno nario atsakomybės svarbą. Komanda sprendžia iškilusias problemas daug efektyviau nei pavieniai asmenys.
- Atsižvelgiant į faktus, duomenis ir į objektyvią analizę, svarbu puoselėti komandinį darbą. Žmonės yra pasiruošę ir nori drauge spręsti vienokias ar kitokias problemas ypač tada, kai jaučia, kad faktai ir duomenys yra neteisingi.
- Komandinio darbo kultūra priklauso nuo kolektyvo. Vienas kito supratimas, tolerancija, glaudus bendradarbiavimas padeda iškilusias problemas spręsti daug lengviau.

(<http://www.abs.uci.edu/media/RevisedSustainablePerformanceImprovementNov2005.doc>)

Komandos ypatybės:

- * Komanda privalo remtis šeima ir padėti jai.
- * Komanda gali koordinuoti pavienių asmenų veiklą.
- * Komanda sukuria įsipareigojimus.
- * Komanda sukuria žmogui poreikį kam nors priklausyti.

- * Komanda gali nustatyti mokymo ir ugdymo poreikius.
- * Komanda gali sudaryti galimybę mokytis.
- * Komanda gali išplėsti bendravimą.
- * Komanda gali sukurti malonią, stimuliuojančią darbo aplinką (*Vilimienė R, 2000*).

Vieni žmonės yra tylūs ir pasyvūs, o kiti triukšmingi ir agresyvūs. Kai žmones apibūdiname tokiomis savybėmis kaip tylus, pasyvus, triukšmingas, agresyvus, ambicingas, lojalus ar draugingas, juos suskirstome į kategorijas pagal asmenybės bruožus. Tad žmogaus asmenybė yra psichologinių savybių kombinacija, kuria remiamės priskirdami šį žmogų tam tikrai kategorijai.

Joks žmogus, kad ir kokia iškili asmenybė jis būtų, negali gyventi ir veikti visiškai izoliuotas, savarankiškai. Bet grupė, komanda negali gyventi nepriklausydama nuo kitų grupių, bendruomenės, visuomenės. Kiekvienas grupės narys atlieka tam tikrą vaidmenį komandiniame darbe, tai yra neišvengiama.

Suprasti vaidmens lemiamą elgesį būtų kur kas paprasčiau, jei kiekvienas iš mūsų pasirinktų tik vieną vaidmenį ir vaidintų jį reguliariai ir nuolatos. Deja, esame priversti darbe ir už jo ribų vaidinti įvairius vaidmenis. Be to, galime geriau suprasti žmogaus elgesį konkrečiose situacijose, jei žinome, kokį vaidmenį jis tuo metu vaidina. Remdamiesi dešimtmečiais vykdomo vaidmenų tyrimo rezultatais, galime padaryti štai tokias išvadas: (1) Žmonės vaidina daug vaidmenų. (2) Žmonės išmoka savo vaidmenis iš aplinkos stimulų - draugų, knygų, filmų, televizijos.

(www.emigrantas.com/modules.php?op=modload&)

Taigi, vaidmenys komandoje suprantami kaip komandos narių tam tikras elgesys, padedantis komandai veiksmingiausiu būdu įvykdyti duotą užduotį. Jeigu pagrindiniai vaidmenys komandoje neaiškūs, tai reiškia, kad žmoniškieji ištekliai panaudojami ne pačiu efektyviausiu būdu. Būtent todėl esminiu dalyku tampa lyderio įgūdžiai ir žmonių įsitraukimas į komandos darbą.

Seniausios sociokultūrinio ugdymo tradicijos bendruomenės centruose yra Didžiojoje Britanijoje (nuo 1873 m.). Suomija ir Švedija yra vienos iš pirmaujančių šalių pagal teikiamų socialinių paslaugų individams įvairovę, kiekybę ir kokybę. Lietuvoje kaip ir kitose Vakarų Europos šalyse bendruomenės sociokultūrinio darbo tikslai ir uždaviniai yra: padėti žmogui socializuotis visuomenėje, atgauti jo pirmąjį statusą arba prisitaikyti jam prie naujų gyvenimo normų ir reikalavimų. Bendruomenės centrų pavyzdžių atitinkančius tokius uždavinius, tačiau iš dalies, ypač dirbant su vaikais šiuos uždavinius atlieka vaikų klubai, dienos centrai, kitos neformalaus ugdymo institucijos. Pastebime, kad šių institucijų, čia dirbančiųjų socialinių pedagogų dėka, funkcijos plečiasi ir jie vis dažniau atlieka bendresnio pobūdžio sociokultūrinių centrų funkcijas.

Tokių centrų darbas sudaro:

- veikla su rizikos grupės ir socialiai pažeistų šeimų vaikais;
- darbas su socialiai pažeistomis šeimomis;
- darbas su neįgaliaisiais,
- darbas su narkomais,
- darbas su nusikaltimą padariusiais vaikais
- į laisvę išėjusiais kaliniais,
- darbas su suaugusiais,
- darbas su pagyvenusiais,
- darbas su moterimis, netekusiomis darbo ir patyrusiomis smurtą,
- darbas su vaikais, patyrusiais smurtą,

Sociokultūrinis darbas bendruomenėse gali būti analizuojamas:

- Sociokultūrinio ugdymo aspektu dirbant bendruomenės centruose su moterimis ir vaikais patyrusiais smurtą
- Narkomanų ir delikventiško elgesio jaunuolių sociokultūrinio ugdymo aspektu
- Pagyvenusių ir neįgaliųjų žmonių įtraukimo į sociokultūrinę veiklą bendruomenės centruose aspektu.

Spręsti tokius sudėtingus uždavinius nėra paprasta, todėl reikalinga ne tik sutelkti profesionalus, bet ir tikslingai pasiskirstyti vaidmenimis. Iš daugelio vaidmenų komandoje apibūdinimų: paminėsime tik kelis iš jų – tuos, kurie geriausiai nusako komandos narių elgesį. M. Woodcock (1989 m.) apibūdino dvyliką, o J. F. Cragan ir D. W. Wright (1980 m.) – dešimt vaidmenų komandoje (5 pagrindinius ir 5 antrinius); M. Belbin (1981 m.) išskyrė aštuonis vaidmenis (2 priedas).

Vaidmenys komandoje nėra griežtai nustatyti ir statiški – jie tiesiogiai susiję su komandos formavimosi pakopomis. Tai reiškia, kad tam tikrose pakopose vieni vaidmenys pasireiškia labiau nei kiti. Be to, svarbu atsižvelgti į tai, kad vienas asmuo gali atlikti ne vieną vaidmenį komandoje, o keli asmenys gali atlikti vieną vaidmenį ir toje pačioje, ir skirtingose komandos formavimosi pakopose.

Komandos darbas būna veiksmingas tada, kai jos nariai yra profesionalūs, geranoriški ir pasiryžę įvykdyti užduotį. Tai labai priklauso nuo komandos vadovo lyderiavimo:

- Daugelis komandų turi paskirtus vadovus. Komandos, kurios kuriamos įstaigose, vadovai paskiriami oficialiai. Formalus paskyrimas gali sukelti konfliktą.

- Lyderis turi sugebėti atvirai daryti įtaką, jeigu komandos nariai pripažįsta vadovo sprendimų įtaką, jie ir vykdo sprendimus.
- Vadovas turi būti kompetentingas, kad komandos nariai galėtų juo pasitikėti.
- Vadovas yra atsakingas už bendravimą komandoje. Visi komandos nariai yra atsakingi už tam tikrą dalį į komandą patenkančios informacijos ir, kai to reikia, ja turi pasidalyti vienas su kitu. Viena iš vadovo funkcijų – rasti vietą ir laiką diskusijoms.
- Komandoje visi gali padėti, bet vadovas privalo garantuoti, kad kiekvienas gali bendradarbiauti. (*Stephen R. P, 2003*)

Komandos vadovas turi:

1. Rūpintis, kad visi nariai suvoktų savo atsakomybę.
2. Skatinti narius kuo labiau stengtis dėl komandos.
3. Prižiūrėti komandos darbą tiek, kad būtų garantuota, jog atskiri žmonės dirba bendram labui.
4. Nustatyti grupės tikslus.

Komandos nariai turi sugebėti rinkti, analizuoti ir interpretuoti informaciją, priimti sprendimus, dalyvauti komandos darbe (*Stephen R. P, 2003*).

Komandos lyderis turi sugebėti palengvinti darbą, kontroliuoti, skatinti, vadovauti, spręsti konfliktus, nustatyti standartus.

Norint geriau suprasti institucijos gyvenimą, svarbus dėmesys turėtų būti skiriamas jos nariams. J. Smith ir W. Manning (1989) pastebėjo, jog teoretikai per daug dėmesio skyrė struktūrinei institucijų charakteristikai ir per mažai domėjosi kiekvieno nario jausmais, interesais, tikslais ir kūrybingumu, o tai veikia organizacijas. A. Bittmer (1965 m.) analizavo šią perspektyvą ir pastebėjo, kad institucijos susidaro iš stabilios asociacijos individų, kurie kartu veikia siekdami tam tikro tikslo.

Institucijos raidos tikslas – lanksti, adaptyvi, didinanti savo efektyvumą institucija. Vadinasi, reikia:

- Sukurti atvirą, į problemų sprendimą orientuotą klimata.
- Sukurti pasitikėjimą tarp organizacijoje dirbančių žmonių ir grupių.
- Skatinti bendradarbiavimą siekiant institucijos tikslų.
- Didinti darbuotojų savikontrolę ir savarankiškumą.
- Stengtis, kad žmonės pritartų institucijos tikslams ir tų tikslų siektų.
- Padėti suprasti, jog autoritetas pagrįstas ne vien statusu, bet ir žiniomis, kompetencija, ir skatinti, kad tokie autoritetai būtų iškelti.

- Kuo efektyviau panaudoti informaciją priimant sprendimus ir sprendžiant problemas.

Pasaulyje yra daugybė įvairių žmonių su skirtingomis savybėmis. Vieni mėgsta būti ir dirbti vieni, norėdami atlikti darbus geriau už kitus, kiti negali dirbti be kitų pagalbos. Žinoma, grupėse išmokstama dirbti greičiau negu pavieniui. Gali mokytis iš kitų žmonių klaidų, jas atpažinti ir ištaisyti. Tačiau individualaus darbo rezultatai būna daug objektyvesni nei grupinio. Grupėse didesnė rizika, kad bendra grupės nuomonė gali nulemti grupės lyderio sprendimą ir pan. (3 priedas).

Norint efektyviai dirbti komandoje, svarbu, kad kiekvienas asmuo suprastų, kuo gali prisidėti prie komandinio darbo, kokios naudos gali duoti, kokie jo tikslai ir uždaviniai gali palengvinti grupės darbą ir koki vaidmenį jis gali grupėje geriausiai atlikti.

Svarbiausi komandos darbo bruožai: bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairialytiškumo pusiausvyra. Jei komanda būtų vienalytė, prarastume efektyvumą, nes nebūtų panaudojami įvairūs komandos narių sugebėjimai, dėl to kiti komandos nariai prarastų galimybę mokytis iš kitų komandos narių klaidų ir įgauti naudingos patirties. Tačiau ir per didelis įvairialytiškumas gali sumažinti komandos darbo efektyvumą, nes turint įvairiausių sugebėjimų, interesų, prarandamas komandinis bendravimas, sąveika, kurios reikia, kad tinkamai būtų atliktos užduotys.

Kiekvienai komandai būdinga: 1) komandos narių rolių ir funkcijų pasiskirstymas, 2) aiškos elgesio normos grupėje, 3) išplėtoti bendravimo būdai, 4) tarpasmeniniai santykiai: parama, priėmimas, pagarba, pasitikėjimas. Tad komandos gali efektyviai dirbti bet kuriomis sąlygomis (*Merfeldaitė O, 2004*).

Komandinio darbo nauda:

- ✓ pasiekiami daugiau, negu galėtų izoliuotas asmuo
- ✓ derinamos žinios ir įgūdžiai
- ✓ bendradarbiaujama
- ✓ geriausiai išnaudojami individo pranašumai
- ✓ abipusė parama ir mokymasis iškilus sunkiomis problemomis
- ✓ bendra veiksmų ir sprendimų nuosavybė
- ✓ padidintas individualus įnašas / nugalimas dominavimas
- ✓ sukuriamas verslo plėtros momentas

<http://wellagain.com>)

Vienas iš būdų kuriant efektyvią komandą yra tai, jog svarbu suprasti ir žinoti, kokias individualias savybes, sugebėjimus, jėgas ir motyvacijas atsineša į komandą narys, nes įvairovė padeda sukurti stiprią ir lanksčią komandą.

Taip pat komandos vadovai turi skatinti grupės darną. Reikalui esant: sumažinti grupę, siekti, kad grupės tikslai būtų priimtini visiems jos nariams. Pasistengti, kad grupės nariai daugiau laiko praleistų kartu, sutvirtinti grupės statusą ir įsitikinimą, kad patekti į grupę yra sunku, skatinti konkurenciją su kitomis grupėmis, skatinti visą grupę, o ne atskirus jos narius.

Apibendrinus galime sakyti, kad institucijos plėtra ir jos kultūros elementai yra tradiciškai tie patys, t.y. informacijos valdymas, darbo veikla, valdžia, įtaka ir vadovavimo stilius. Sociokultūrinės komandos vaidmuo tiek institucijoje tiek bendruomenėje – gebėti efektyviai ir perspektyviai dirbti, greitai orientuotis įvairiose situacijose, spręsti uždavinius, analizuoti komandos darbą, teikti informaciją apie perspektyvas.

II. Sociokultūrinės komandos vaidmenų kokybiniai parametrai ir jų charakteristika

2. 1. Socialiniai pedagogai – sociokultūrinės komandos vadybininkai

Pagrindinė dirbančio socialinio pedagogo institucijoje funkcija – veikti natūralioje aplinkoje, spręsti proceso metu išsylančius klausimus ir problemas, skatinti mokytis, padėti darbuotojams geriau suprasti vieni kitus, palaikyti gerus santykius su kolegomis, draugais, šeima.

Socialiniai pedagogai, vykdydami savo pareigas, užduotis, tikslus ir siekius komandoje, organizacijoje, turi atlikti tokius vaidmenis: visuomeninis veikėjas, psichoterapeutas, advokatas, tarpininkas, ekspertas, pagalbininkas, patarėjas ir draugas.

Socialinis pedagogas – pagalbos teikėjas, nes jo paskirtis aktyvinti socialinį ir prevencinį darbą mokyklose, organizuoti darbą su rizikos grupės vaikais, tėvais, VTAT, kitomis socialinėmis ir kultūrinėmis institucijomis, užtikrinti vaikams optimalias ugdymosi sąlygas, padėti įgyvendinti teisę į mokslą, užtikrinti saugią ir sveiką aplinką, šalinti jų iškritimo iš mokyklos priežastis, vykdyti negatyvią socialinių reiškinių prevenciją; padėti racionaliai išnaudoti teikiamas galimybes mokytis, padėti formuoti gyvenimo įgūdžius bei tapti savarankiškais, atsakingais ir dorais piliečiais (*LŠMM, 2004*).

Socialinio pedagogo pagrindinės pagalbos kryptys:

1. Ugdymas – socialinių ir gyvenimo įgūdžių; elgesio korekcija; nusikalstamumo, mokyklos nelankymo, narkotinių medžiagų vartojimo, smurto, savižudybių ir kitų negatyvių socialinių reiškinių prevencija; ugdymo dalyvių santykių reguliavimas; užimtumo ir laisvalaikio organizavimas; socialinio – pilietinio aktyvumo skatinimas.
2. Rūpyba – informavimas, konsultavimas; tarpininkavimas tarp vaiko, šeimos, įstaigos ir socialinių partnerių; vaiko teisių ir interesų atstovavimas; parama patyrus smurtą ar netekus tėvų; pagrindinių poreikių tenkinimas.
3. Išteklių telkimas – aplinkos poveikio vaiko ugdymo sunkumams analizė; mokyklos savivaldos aktyvinimas; tėvų (globėjų, rūpintojų) švietimas (*LŠMM, 2004*).

Socialinis pedagogas padeda užtikrinti vaikų socialines garantijas, tenkinti psichologinius poreikius, sudaryti visiems moksleiviams ir jaunimui geresnes socialines ir edukacines ugdymosi sąlygas. Įstaigose specialistai jungiami į darbo grupę, kuri gali dirbti komandiniu principu, kai kiekvienas komandos narys atsakingas už bendrą grupės darbą ir savo veiklą vaiko labui: organizuojamas ir vykdomas pagalbos teikimo procesas, jei būtina, nukreipiant vaikus pas socialinius partnerius ar kitus įstaigos specialistus.

Socialinio darbuotojo profesija – tai darbas, kurio tikslas padėti žmogui suprasti patį save ir kitus, padėti rasti išeitį susidūrus su sunkumais, problemomis, siekiant harmoningesnio gyvenimo.

Socialinis pedagogas, nagrinėdamas socialinius pedagoginius reiškinius, kurie paprastai susiję su pozityviais arba negatyviais reiškiniais, tokiais kaip: vaikų ir paauglių priežiūra, mokymosi motyvacija, gyventojų išsilavinimas, institucijų galimybės daryti įtaką vaikų socializacijai, asocialaus elgesio prevencijai, nepilnamečių socialinio gyvenimo raidai, savo teiginius grindžia statistiniais, sociologiniais, psichologiniais ir pedagoginiais tyrimo metodais. Žinodamas visas problemas, jis sprendžia jas tiek mokyklos, tiek institucijos komandose.

Nagrinėdami socialinio pedagogo kvalifikacinius reikalavimus matome, kad socialinio pedagogo veiklos turinyje iškelti reikalavimai kompetentingai neįvykdomi be kitų specialistų pagalbos, pvz.:

1. Socialinis pedagogas dirba su asmeniu (individualus darbas) – vaiku, tėvais ar teisėtais vaiko atstovais ir kitais švietimo įstaigoje dirbančiais specialistais.

Komentaras. Nereikėtų pamiršti, kad mokykloje yra 1 000 ir daugiau mokinių, dar daugiau jų tėvų, apie 100 mokytojų. Kadangi problemos labai įvairialypės arba specifinės, dalį individualaus darbo, kai užtenka profesinių gebėjimų, atlieka klasės vadovas, specifines problemas sprendžia specialusis pedagogas, logopedas, administracijos atstovas. Pagrindinė mokyklos psichologo darbo kryptis – vaikų, tėvų, mokytojų konsultavimas.

2. Socialinis pedagogas vertina ir padeda spręsti saviraiškos ir saviaktualizacijos, mokymosi motyvacijos, lankomumo, užimtumo, emocinių ir elgesio bei kitų problemų sprendimo prevencines problemas.

Komentaras. Dirbant su priklausomybę turinčiais vaikais, patyrusiais fizinę ir seksualinę prievartą, taip pat su emocinių ir elgesio problemų turinčiais vaikais, neišvengiamai reikia psichologo, kitų teisėsaugos ir vaiko teisių apsaugos institucijų pagalbos. Sprendžiant užimtumo problemas, reikia administracijos vadovo pagalbos, lankomumo – klasės vadovo pagalbos (*Merfeldaitė O, 2003*).

Viena iš socialinių pedagogų veiklos sričių – organizuoti ir koordinuoti socialinės pagalbos teikimą ir vertinti jos kokybę, vadinasi, telkti institucijose dirbančių specialistų komandą. Socialinio pedagogo profesinio rengimo standarte viena iš socialinio pedagogo kompetencijų – gebėjimas dirbti komandoje: gebėjimas įtraukti į socialinės pedagoginės pagalbos ugdytiniui procesą šeimą ir kitus suinteresuotus asmenis, taikyti vadovavimo, valdymo teorijas, suprasti ir vadovautis komandinio darbo principais, žinoti ir mokėti taikyti motyvacijos teoriją.

H. Können (1992 m.) teigia, kad socialinio pedagogo bei jos komandos veiklos paskirtis ir tikslas apima visus vaiko (nuo gimimo iki 18 metų) amžiaus tarpsnius ir juose iškilusių problemų

kvalifikuotą sprendimą, pagalbą laiku, tarpinstitucinio bendradarbiavimo efektyvumą (*Kvietkienė G, 2002*).

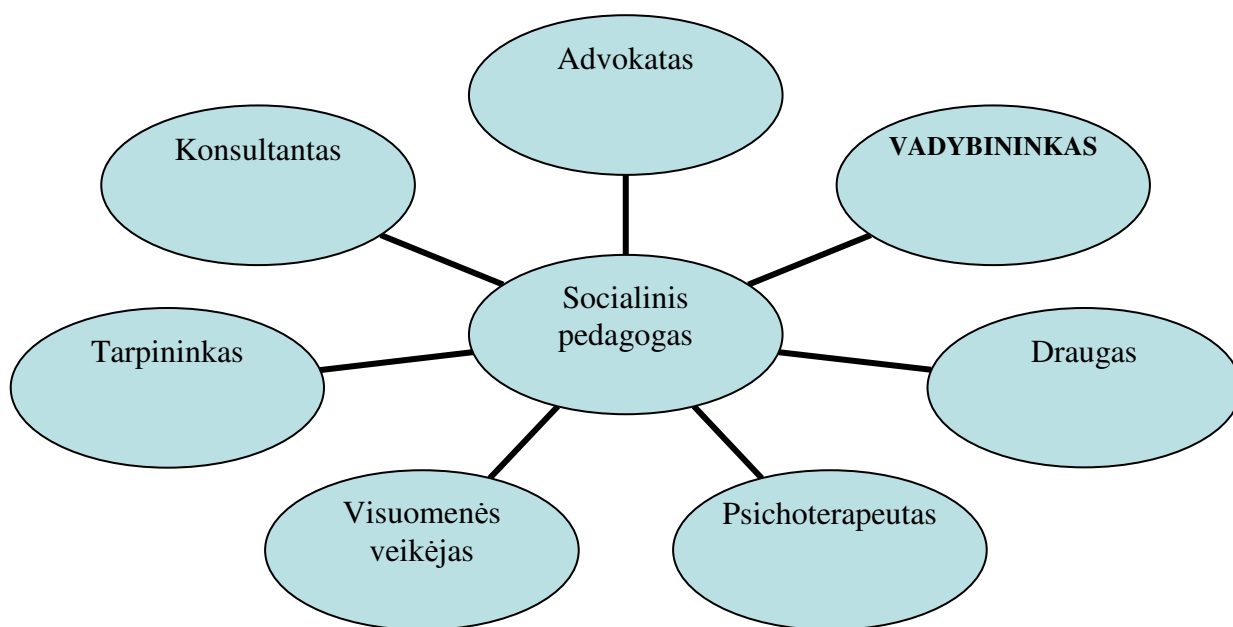
Socialiniai pedagogai, nagrinėdami įvairius socialinius reiškinius, dažniausiai naudojami penkiais pagrindiniais socialiniais požymiais. Pirmasis – demografinis. Tai gyventojų, ypač jų gimstamumo, mirtingumo, migracijos ir su tuo susijusių žmonių veiklų, tyrimas. Remdamiesi šiuo požiūriu, socialiniai pedagogai nagrinėja makrosociokultūrinius poveikius pozityviam ar negatyviam žmonių elgesiui. Antrasis – psichologinis. Socialiniai pedagogai tiria žmonijos mintis, motyvus, įpročius, socialines nuostatas, žmogaus savęs paties suvokimą, problemas, susijusias su socialiniais nuostatų formavimais, visuomenės ir asmenybės sąveiką socializacijos procese. Kolektyvinis požiūris taikomas, kai tiriami du arba daugiau žmonių, sudarančių grupę ar organizaciją. Kai sociologai tiria tokias grupes, kaip šeima, arba formalias organizacijas, kaip mokykla arba globos institucija, jie jas traktuoja kaip individų kolektyvus. Tyrėjai gali taikyti šį požiūrį ir analizuodami šeimos, nesutariančios dėl vaikų ugdymo, elgesį. Socialiniai pedagogai išanalizuoja šeimos sudėtį, kultūrines šeimos tradicijas, nustato, koks požiūris tradiciškas šioje šeimoje, kas turi didesnę valdžią šeimoje, kaip ta valdžia daro įtaką šeimos sprendimams, bando atrasti dėsningumus, išsiaiškinti vaiko ir šeimos problemas, numatyti jų sprendimo strategiją ir etapus. Taip socialiniai pedagogai analizuoja skirtingų organizacijų konkurenciją, multikultūrinius konfliktus, grupių varžymąsi. Šis požiūris taip pat padeda suvokti, koku būdu vaikai kuria formalias ar neformalias grupes, kiek šios grupės atstovauja jų tikriesiems interesams. Be to, šis požiūris reikšmingas tiriant kolektyvinį elgesį, pavyzdžiui, minios veiksmus, auditorijos reakcijas. Ketvirtasis požiūris išryškina tarpusavio sąveiką. Socialinis vaidmuo – tai elgesys, kurio iš žmogaus tikimasi, kai jis arba ji užima tam tikrą poziciją grupėje. Vaidmenis vaikai įsisavina socializacijos metu, dažniausiai šeimose. Visi, kas bendrauja su vaikais ir jaunimu, turėtų nepamiršti, kad vaikai suaugusiųjų elgesį vienoje ar kitoje situacijoje laiko modeliu, pavyzdžiui, rūkantys ar linkę suaugę prie alkoholizmo, jie dažnai tai nukopijuoja. Penktasis – kultūrologinis. Jis naudojamas analizuojant segmentus problemas per tokius kultūros elementus kaip visuomeninės taisyklės ir visuomeninės vertybės (*Kvieskienė G, 2002*).

Socialinio pedagogo funkcijos apibrėžiamos Kvalifikaciniuose reikalavimuose, patvirtintuose LR ŠMM ministro įsakymu Nr. 1667, 2001 m. gruodžio 14 d.:

1. Įvertinimo (renka informaciją, analizuoja, daro išvadas).
2. Konsultacinė (pataria, padeda, konsultuoja).
3. Korekcinė (skatina, įgalina, padeda adaptuotis, aktyvina, mobilizuoja).
4. Vadybinė (organizuoja, telkia, planuoja, priima sprendimus ir už juos atsako).

5. Šviečiamoji (informuoja, aiškina).
6. Koordinacinė (palaiko ryšius, siunčia (perduoda) informaciją).
7. Prevencinė (numato neigiamus reiškinius, poelgius ir padeda jų išvengti).
8. Teisinė (atstovauja).
9. Ugdyimo. (*Socialinio pedagogo ABC, 2002*)

Socialinis pedagogas, vykdydamas anksčiau nurodytas funkcijas, gali atlikti tokius vaidmenis:



Vykdydamas psichoterapeuto vaidmenį, socialinis pedagogas siekia asmens ir šeimos psichinės sveikatos. Vykdydamas konsultanto vaidmenį, siekia suteikti kuo daugiau informacijos. Vykdydamas tarpininko vaidmenį, tarpininkauja tarp asmenų ir jų kolegų. Būdamas advokatu, užtikrina teisių apsaugą, suteikia galimybes asmens savirealizacijai. Vykdydamas visuomeninio veikėjo vaidmenį, plečia, palaiko piliečio socialines iniciatyvas. Atlikdamas vadybininko vaidmenį, organizuoja, telkia komandas, planuoja darbus. (*Socialinio pedagogo ABC, 2002*)

Vadybininkas – žmogus, kuris atlieka funkcijas, atsižvelgdamas į sritį, kurioje dirba.

Komandos vadybininkas planuoja įstaigos ar organizacijos darbus, nustato jų kryptis ir juos koordinuoja, pirma išsamiai tai aptarę su direktoriais ir kitais vykdančiais vadovais ir po konsultacijų su kitų skyrių ar padalinių vadovais, mokytojais. (www.profesijupasaulis.lt)

Komandos vadybininkas – žmogus, reprezentuojantis sociokultūrinę komandą, kuri sprendžia visas socialines visuomenės problemas, kuri visada padės kiekvienam, kuriam reikės pagalbos. Sociokultūrinės komandos vadybininkas visada supras ir padės tam, kuriam to reikės. Jis bus visur,

kur matys grėsmę. Tai tas žmogus, kuris nukreips komandą ten, kur jai reiks tuo metu būti, padėti ar suprasti.

Sociokultūrinės komandos vadybininkas privalo sukurti etiškai sveiką klimata, kur jo darbuotojai galėtų produktyviai dirbti ir kiek įmanoma rečiau susidurti su dviprasmybėmis doro ir nedoro elgesio požiūriu.

Komandos vadybininkas turi gebėti savarankiškai planuoti, rengti ataskaitas, bendrauti, bendradarbiauti ir teikti konsultacijas, sklandžiai ir argumentuotai dėstyti mintis žodžiu ir raštu, išmanyti švietimo teikėjų veiklą reglamentuojančius Lietuvos Respublikos įstatymus, Vyriausybės nutarimus, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymus bei kitus teisės aktus ir gebėti juos taikyti praktiškai, gebėti vykdyti Vadovo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. (http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/istatymai/i-1489.htm)

Socialinis pedagogas, kuris yra sociokultūrinės komandos vadybininkas, turi rengti reguliarius susitikimus, išlaikyti visapusišką ir efektyvią komandos kontrolę, parengti bei informuoti kitus komandos narius apie aiškius kiekvieno atsakomybės pasidalijimus, nes tai užtikrina jėgos ir įtakingumo balansą, kad nė vienas komandos narys negalėtų daryti įtakos sprendimams.

Socialiniai pedagogai, kaip sociokultūrinės komandos vadybininkai, turi turėti nepriklausomą nuomonę apie strategiją, užduočių vykdymą, išteklius ir vadovavimo standartus. Jie turi būti nepriklausomi nuo ryšių, kurie gali turėti poveikį jų nepriklausomai nuomonei.

2. 2 Teorinis sociokultūrinės komandos darbo modelis

Psichologijoje modelis apibrėžiamas kaip „mini teorija“, atspindinti ryšių tarp skirtingų elgesio aspektų schemą. (*Plečkaitis R, 1978*)

Tarptautinių žodžių žodyne „modelis“ apibrėžiamas kaip pavyzdys, pagal kurį gali veikti mašina, organizacija, pramonės įmonė ir pan. (*Tarptautinių žodžių žodynas, 2000*).

Modeliuoti – suteikti kam nors reikiamą formą (*Tarptautinių žodžių žodynas, 2000*).

Modelis – išivaizduojama ar praktiškai realizuota sistema, kuri atvaizduodama tiriamąjį objektą duoda mums naujos informacijos apie šį objektą. (*Plečkaitis R, 1978*)

Modeliavimas plačiąja prasme – išreiškia bendrą pažinimo aspektą. Siaurąja prasme modeliavimas – specifinis pažinimo būdas, kuriame viena sistema (pažinimo objektas) persikelia į kitą. (modelis) (*Plečkaitis R, 1978*)

Modeliavimo būdas reiškia, kad viena sistema – maža grupė, abstraktuodamasi nuo grupinės veiklos specifiškumo, pereina į kitas sistemas – konkrečias mažas grupes, vykdančias specifinę veiklą.

Sociokultūrinės komandos modelio sudarymo specifiškumą lemia faktoriai, susiję su institucijos struktūra, jos siekiamais tikslais ir uždaviniais, taip pat atsižvelgiama į vadovavimo stilių, institucijos kultūrą ir, žinoma, į institucijos vidinę ir išorinę aplinką. Žiūrėti 4 priedą.

Tikslai: institucijų vadovų svarbiausia profesinė pareiga – formuluoti bendruosius tikslus ir uždavinius. Vadovas turi skatinti savo darbuotojus siekti organizacijos tikslų ir uždavinių, nes tik nuo vadovavimo stiliaus priklauso, kokia bus darbuotojų motyvacija, organizacijos struktūra, pokyčiai, ryšiai su išore, visuomene, problemų sprendimo būdai, vaikų elgesys ir pačios organizacijos tarpusavio kultūra.

Sociokultūrinės komandos tikslai – skatinti mokymąsi, suprasti žmonių poreikius, skatinti ryšius tarp ugdymo įstaigų ir visuomenės, ryšius tarp institucijų ir ją supančios aplinkos, teikti ypatingą pagalbą sunkumus išgyvenantiems vaikams ir jų šeimoms. (*Kvieskienė G, 1999*)

Vertybės: renkantis komandą svarbu atsižvelgti į žmonių vertybes, be abejo, jos skiriasi, tačiau kiekvienam komandos žaidėjui darbo specifika neturi prieštarauti jo vertybių sistemai. Rinkdamiesi komandos narius, turime įvertinti, ar žmogaus vertybės dera su komandos vertybėmis.

Komandos nariai gali kur kas kryptingiau panaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus bei sužinoti savo darbo vertinimą, tai leidžia atsirasti teigiamoms nuostatoms. Palaikantys komandos nariai, laimėjimai, socialinių darbuotojų bendravimo poreikio patenkinimas, visa tai kelia vis didesnę pasitikėjimą darbu.

Patenkinti darbu darbuotojai linkę daugiau teigiamai kalbėti apie instituciją, padėti kitiems atlikti daugiau, nei reikalauja jų pareigos.

Kiekvieno sociokultūrinės komandos nario asmenybė turi didelę įtaką elgsenai. Žmogaus asmenybė yra psichologinių savybių kombinacija, kuria remiamės priskirdami žmogų tam tikrai kategorijai. (*Robbins H, 2001*).

Sudėtis: sociokultūrinė komanda sudaroma paprastai iš skirtingų specialistų, kuriuos suburia į vieną komandą, sudarančią iš 4 iki 13 narių. Tai yra: socialinis pedagogas, psichologas, logopedas, specialusis pedagogas, vadovai, administracijos narys.

Normos: dažniausiai šios komandos institucijose susirenka vieną kartą per savaitę. Susitinka su institucijos administracija. Aptaria galimus sprendimo būdus, pasikeičia patirtimi, patarimais ar siūlymais.

Kiekvieno dirbančio institucijos komandoje specialisto pareiga – suteikti kuo profesionalesnę pagalbą, tačiau viena iš sąlygų – neperžengti savo profesinės kompetencijos ribų. Būtinai glaudus ryšys tarp organizacijos darbuotojų.

Sociokultūrinė komanda turi orientuotis į koordinacinę pagalbą krizės atvejais, šviečiamąją, pagalbos sau problemas.

Institucijų sociokultūrinės komandos narių skaičius nedidelis, vadinasi, komandos formavimosi etapai šiek tiek kinta, nes tarp tiek mažai narių stipri tarpasmeninė sąveika, vienas tikslas. Vadinasi, vaidmenų diferenciacija maža, vadovavimas besikeičiantis.

Sociokultūrinės komandos formavimosi pakopos yra tokios:

1. Formavimosi: komandos narių surinkimas, pažinimas, įvertinimas, komandos žinių išsiaiškinimas
2. Komandos veiklos sričių numatymas: remiantis mokyklos vizija ir misija, strategijos numatymas, pasiskirstymas vaidmenimis
3. Dalyvavimas vadovavime, nuolatinis proceso vertinimas (*Vijeikienė B, 2000*)

Sociokultūrinės komandos sudarymo etapai:

1. Susipažinimo sesijos, kursai, nesusiję su veikla ar darbu: savęs pažinimo kursai – atsakingas mokyklos psichologas.
2. Bendro tikslo iškėlimas ir nuosaikus planavimas.
3. Pasiskirstymas atsakomybe.
4. Pastovūs susitikimai ir atgalinis ryšys.

(*O. Merfeldaitė, 2003*)

Kad komandą galėtume vadinti bendradarbiaujančia, būtini pagrindiniai elementai:

1. Teigiama tarpusavio priklausomybė: nustatyti bendri tikslai, paskirstyti vaidmenys, numatyta vertinimo procedūra.
2. Skatinanti sąveika: skatinimas veikti, kalbėti, klausytis, išsakyti savo nuomonę.
3. Individuali atsakomybė: kiekvieno nario individualios atsakomybės akcentavimas.
4. Socialiniai gebėjimai: specialių pratybų organizavimas.
5. Grupiniai procesai: padaryto darbo analizė.

(O. Merfeldaitė, 2003)

Sociokultūrinės komandos veikla:

1. Komanda renkasi vieną kartą per savaitę, išskyrus krizinius atvejus.
2. Vieną kartą per mėnesį susirenka multidisciplininė komanda: VTAT socialinis pedagogas, medikas, nepilnamečių reikalų inspektorius.

Socialinis pedagogas – komandos telkėjas, koordinatorius, o komandos lyderis kiekviename susitikime gali keistis.

Kiekviena komanda yra unikali, nes ji pati, perėjusi visus komandos formavimosi etapus, turi rasti geriausią funkcionavimo būdą: vienos komandos funkcionuoja kooperatyviai, turi integruotą požiūrį į teikiamas klientams paslaugas, kitos bendradarbiavimo: komanda sprendžia, kokia paslauga reikalinga, tada komandos nariai teikia paslaugas autonomiškai, arba komandos naudoja abiejų požiūrių kombinacijas.

Sociokultūrinės komandos ypatumas tas, kad tik jos veikla siekiama užtikrinti asmenų tinkamą socialinį materialinį, kultūrinį gyvenimo lygį, atkurti jų galimybes visavertiškai funkcionuoti visuomenėje, saviraišką, socialinį teisingumą.

Wesley, Donald C. nuomone, sociokultūrinėje komandoje turi vyrauti: pasitikėjimas, realizmas, jautrumas, domėjimasis ir skatinimas. Amerikos mokslininkai ypač pabrėžia komandos darbe dalyvaujančios administracijos svarbą.

Sociokultūrinės komandos geri bruožai: vienas kito pažinėjimas, vaidmenų suderinimas, parama, pagarba ir pasitikėjimas, atvirumas idėjoms ir atgalinis ryšys, reguliarus bendravimas ir komunikacija, pareigos komandoje jautimas, aiškios veiklos procedūros ir reguliarios veiklos procedūros, individualus tobulėjimas, sklandūs ryšiai su kitomis komandomis.

Efektyvi komanda turi pasitikėti savimi. Kita vertus, tikėti sėkme. Sėkmė gimdo sėkmę. Sėkmingai veikiančių komandų tikėjimas ateities sėkme vis stiprėja. Tai savo ruožtu skatina jas dar atkakliau dirbti. Ar vadovybė gali ką nors padaryti, kad padidintų komandų efektyvumą? Du dalykai padeda komandai pasiekti mažas pergalės ir išsiugdyti įgūdžius. Mažos pergalės stiprina komandos pasitikėjimą. Jei komanda pasiekia vis geresniu rezultatų, sustiprėja kolektyvinis

įsitikinimas, kad ir ateityje jos pastangos bus sėkmingos. Be to, vadovai turėtų numatyti mokymus, kurie patobulintų komandos narių techninius ir bendravimo su žmonėmis įgūdžius. Juo geresni komandos narių gebėjimai, juo didesnė sėkmės tikimybė, jog komanda išsiugdys pasitikėjimą savimi ir šiuo pasitikėjimu pagrįstą gebėjimą įvykdyti tai, ką pažadėjo.

Taigi gerai sociokultūrinei komandai svarbi konkreti modelio apraiška, jos tikslai, siekiai, komandos nariai. Žinoti pagrindines formavimosi pakopas, komandos sudarymo etapus, komandos veiklas, komandos koordinatorius, lyderius, komandos narių vaidmenis, komandos bendradarbiavimo pagrindinius elementus. Gebėti išlaikyti komandos normas ir vertybes, apibrėžiančias, kokį elgesį grupė laiko geru ar blogu, teisingu ar neteisingu, leistinu ar neleistinu, tinkamu ar netinkamu. Susitelkimas yra vienas svarbiausių veiksmų, lemiančių efektyvų sociokultūrinės komandos darbą. Susitelkusi komanda tenkina bendrumo poreikį. Sutelktumą skatina subtilus vadovavimas, paskatinimai, pagalba ir parama, gebėjimas spręsti konfliktus, vadovo dėmesys tiek komandos narių santykiams, tiek užduoties atlikimui. Komandos nariai labiau susitelkia, kai juos lydi sėkmė: drauge (bendradarbiaujant) išsprendus problemą, vadovui pagyrus, apdovanojus ar kitaip paskatinus grupę.

Tik tokia sociokultūrinė komanda gebės veikti kryptingai bei efektyviai.

III. Efektyvios sociokultūrinės komandinio darbo modelis socialinėse institucijose

3. 1. Sociokultūrinės komandos vadybininkų darbo specifikos aspektai

Šiuolaikinėje edukologinėje literatūroje galime rasti skirtingų vadovo sąvokos interpretacijų. Resman M. vadovo sąvoką suvokia kaip pagalbą žmonėms, turintiems skirtingą išsilavinimą, profesiją, statusą ir atsakomybę. Pagrindinis vadovavimo tikslas yra veiklos kokybės tobulinimas ir karjeros vystymas. Tokia pagalba gali būti vykdoma įvairiomis organizacinėmis formomis, turinčiomis skirtingą turinį. Tai gali būti konsultavimas, stebėjimas ir grįžtamasis ryšys ar kt. Vadovavimo vaidmuo priklauso nuo jo konteksto.

(http://www.vdu.lt/learning2003/I%20Dalis/LT/sajiene_lt.doc)

Komandos lyderis siekia plėtoti ir optimizuoti busimojo komandos narių gebėjimus. Šiam vadovavimo stiliui būdinga tai, kad jis akcentuoja ne tik užduočių įvykdymo, bet ir darbo kokybės, grįžtamojo ryšio teikimo ir refleksijos bei savirefleksijos skatinimo, siekiant susidaryti aiškų profesinės veiklos vaizdą, gebėjimą analizuoti savo veiklą, aspektus.

Komandos lyderis turi išmokti tapti efektyviu komandos vadybininku. Turi turėti tokius įgūdžius kaip kantriai pasikeisti informacija, kaip pasitikėti kitais, atsisakyti valdžios ir žinoti, kada reikia įsikišti. Efektyviai dirbantys lyderiai turi būti gerai įvaldę sunkų balansavimo meną ir žinoti, kada savo komandoms privalo leisti veikti savarankiškai ir kada jas užtarti. Nauji komandų vadovai turi stengtis išsaugoti per daug kontrolės tuo metu, kai komandos nariams reikia daugiau autonomijos, arba apleisti savo komandas tada, kai joms reikia paramos ir pagalbos.

Komandos lyderis privalo pažinti savo žmones ir žinoti jų poreikius, skatinti apdovanojimais, padėti atrasti geriausius būdus jų tikslui pasiekti, išklausti jų rūpesčius ir problemas bei padėti jas spręsti, šalinti kliūtis, padėti jiems atskleisti savo galimybes, skatinti prisiimti atsakomybę, padrąsinti ir palaikyti darbuotojus, kelti jų savivertę. Ugdyti žmones ir komandas. Rodyti pavyzdį savo elgesiu, ugdyti pasitikėjimu grindžiamus santykius su darbuotojais. (<http://wellagain.com>)

Komandos lyderis privalo būti entuziastinga, pozityvi asmenybė. Jis turi būti kompanijos atstovas, gebantis bendrauti su kitais žmonėmis, turintis gražią fizinę išvaizdą, tik tuomet komanda dirbs koncentruotai, supratingai ir efektyviai.

Komandos lyderis:

1. Turi turėti komandos lyderystės / problemų sprendimo žinių.
2. Pageidautina, kad būtų Nedespotiškas.
3. Būtų „idėjų žmogus“.

4. Neturėtų tiesiogiai būti įtrauktas į svarstomas problemas.

(Vijeikienė B, 2000)

Pirma, komandos lyderis turi būti ryšininkas su išore. Tai aukštesnė vadovybė, kitos komandos, klientai ir tiekėjai. Vadovas atstovauja komandai ir palaiko kontaktus, pasirūpina, kad būtų reikiami ištekliai, išsiaiškina, ko kiti tikisi iš komandos, surenka informaciją išorėje ir pasidalija ją su komandos nariais. Antra, komandų lyderis turi būti problemų diagnozuotojas. Kai komanda susiduria su problemomis ir prašo padėti, jos vadovai dalyvauja posėdžiuose ir stengiasi padėti išspręsti kilusius sunkumus. Tai retai būna susiję su techniniais ar gamybiniais klausimais. Kodėl? Todėl, kad komandos nariai paprastai daugiau nusimano apie užduotis nei vadovas. Trečia, komandų lyderis turi būti konfliktų reguliuotojas. Kai kyla nesutarimai, jie padeda išspręsti konfliktą. Kokia konflikto priežastis? Kas į jį įsivėlė? Dėl kokių dalykų nesutariama? Kokie galimi sprendimo variantai? Kokie yra kiekvieno varianto privalumai ir trūkumai? Privertęs komandos narius apsvarstyti tokius klausimus, lyderis iki minimumo sumažina komandos vidaus konflikto ardomuosius aspektus. Ir galiausiai komandų lyderis turi būti instruktorius. Jie paaiškina, ko iš komandos narių tikimasi, koks jų vaidmuo, moko, padeda, padrąsina ir daro visa kita, ko reikia, kad komandos narių veiklos rezultatai pagerėtų.

Sociokultūrinės komandos vadybininkas kaip atramą tikrojo proceso taktikai turi pasiūlyti komandos elgesio dinamiką:

- Kiekvienas išklauso savo kolegų siūlymus, patarimus, jų nekritikuoja, tačiau išsako ir savo pasiūlymus, kol galiausiai prieinama prie alternatyvų.
- Kiekvienas parašo darbo planą, pagal kurį ir dirbs (kas už ką bus atsakingas).
- Likus 15 minučių iki susirinkimo pabaigos, apibendrinamas visas pokalbis (kokie norai, kokie reikalavimai, kokie tikslai). Numatomas kitas susitikimas, kuriuo metu bus analizuojami jau padaryti darbai.

<http://www.abs.uci.edu/media/RevisedSustainablePerformanceImprovementNov2005.doc>)

Komandoms reikalingi ekspertai ir klientai, kurie sieks susitarti dėl proceso veiksmo. „Tiekėjas“ ekspertas turi būti rūpestingai atrinktas. Tai negali būti žmonės (žinantys apie kiekvieną viską), kurie naudojami savo atliktomis techninėmis ekspertizėmis sprendžiant problemas ir kurie slepia savo nepatikimumą.

Atskaitomybė – reikalavimas, palyginti aiškiems dalyvavimams – negali būti įkvėpimas vien tik komandai. Reizumuojant, efektyvi komanda turi turėti disciplinuotą požiūrį į personalo vadovavimą, kaip į šio proceso dinamiką. Štai dėl ko efektyvios komandos lyderiui padėtų meistriškumas, įgūdžiai, motyvacijos talentas.

Komandos lyderis turi žinoti, ko siekia, pasiryžęs įtikinti abejojančius, pasitiki savo jėgomis, yra entuziastas, moka komunikuoti. Taip pat jis turi turėti gero kalbėjimo bruožų: pasakyti kažką naujo, informaciją išdėstyti kuo suprantamiau, supranta, kodėl jis yra lyderis, dėl ko jis čia, kas naudinga.

Komanda gali veiksmingai imtis bet kokio darbo ar užduoties, kuriems atlikti ji ir buvo suburta. „Veiksmingai“ reiškia tai, kad darbo kokybė pasiekama per tam tikrą laiką ir geriausiai, ir perspektyviausiai, kai naudojami visi komandos narių sugebėjimai, norai ir išteklių, kai kiekvienas komandos narys padaro daugiausia, ką gali, ir tik komandoje, kur vieni kitus palaiko.

Sukurti sociokultūrinę komandą, tenkinančią visus vartotojo poreikius, yra labai sudėtingas uždavinys. Skirtingi žmonės – vadybininkai, vartotojai, darbuotojai, direktoriai turi skirtingas sampratas, prioritetus ir skirtingus poreikius, todėl nuspręsti, kokia komanda reikalinga, yra sudėtingas uždavinys.

Vadybos specialistai išskiria 6 pagrindinius etapus (*Dobranskienė R, 2002*):

- Tikslų nustatymas;
- Planavimas;
- Išvadų darymas;
- Realizacija ir organizacija;
- Kontrolė;
- Informacija ir komunikacija.

Rezultatai parodo, ar tinkamai buvo pasirinktos priemonės, ar apgalvotas kiekvienas veiklos žingsnis. Jei tikslas nepasiektas, visas veiklos ir problemos sprendimo modelis kartojamas nuo problemos sprendimo uždavinių etapo.

Aukštesnio lygio vadybininkai (pvz. direktoriai arba asmenys, atsakingi už sociokultūrinės komandos strategiją) siekia:

- kad ji padėtų siekti komandos strateginių tikslų,
- kad būtų lanksti, t.y. apjungtų daugumą institucijų veiklos sričių ir lengvai adaptuotųsi joms keičiantis,
- komandos darbas nesukeltų papildomų problemų arba trukdymų pagrindinėms veiklos sritims,
- būtų efektyvi,
- personalas, kuriantis, diegiantis ir palaikantis komandą, būtų produktyvus.

Komandos nariai siekia:

- kad sistema padėtų atlikti jiems pavestas užduotis.

Sociokultūrinės komandos vadybininkas siekia:

- kuo efektyviau pasiekti rezultatą, tenkinantį vartotoją,

- efektyvesnio pasitenkinimo darbu,
- kad nebūtų reikalaujama pakeitimų ir papildymų, kai sociokultūrinė komanda jau sukurta.

Taigi dažniausiai vadybininkai ir vartotojai negali tiksliai nurodyti reikalavimų komandos darbui, o netgi juos nurodžius, reikalavimų įgyvendinimas tampa tokiu sudėtingu uždaviniu, kad neišvengiama klaidų.

Tačiau nustatyti bendrus organizacijos poreikius yra labai svarbus etapas efektyvios sociokultūrinės komandos kūrimo eigoje.

(http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/grupe_ar_komanda/814)

Į sociokultūrinės komandos sudėtį turi įeiti ir kitų institucijų vadovai, kurių balso galia susirinkimuose turėtų pakankamą svorį efektyvaus darbo eigos sprendimams. Komanda turi veikti pagal specialią schemą, kurios pagrindu ji galėtų įsitikinti, kad darbas atliekamas tinkamai.

Sociokultūrinės komandos nariai turi ir gali duoti vadovams, vadybininkams patarimų ir suteikti paslaugas, nes jie yra atsakingi už komandos darbo procedūrų ir jos priimtų sprendimų teisėtumą.

Tik sociokultūrinės komandos vadybininkas gebės būti komandos lyderiu, pasiūlys efektyviausią komandos elgesio dinamiką, bus atsakingas ne tik už komandos narius, bet ir už jų veiklą, supras, patars, padės. Vadybininkas – tai žmogus, kuris sugeba motyvuoti bei reprezentuoti savo komandą.

3. 2. Efektyvios sociokultūrinės komandos formavimo prielaidos

A. C. Filley siūlo, prieš formuojant efektyvią komandą, atsakyti į 4 pagrindinius klausimus:

- * Kokias funkcijas sociokultūrinė komanda atliks?
- * Kokio dydžio ji privalo būti?
- * Koks būtų tinkamiausias lyderiavimo stilius?
- * Kokios jos narių charakteristikos būtinos veiklai?

Atsakymai, anot A. Filley, yra paprasti. Pirmasis klausimas reikalauja informacijos ir laukiamų sprendimo pobūdžio. Komandos dydis priklauso nuo to, kiek yra technikos. Jei daug, tai imama daugiau narių efektyviai dirbti komandoje. Lyderiui svarbiausia matyti užduotis, tikslus ir skatinti socialumą. Galiausiai komandoje svarbus bendravimas, supratimas, tarpasmeniniai santykiai.

Autorius B.W.Tuckman siūlo tokius pirmuosius komandų raidos etapus:

1. Formavimas. Komandos nariai supažindinami su jų veikla, vaidmenimis, taisyklėmis. Bendraudami jie supranta, koks turėtų būti jų ir kolegų elgesys, koks priimtinausias, nustato darbo pagrindines ir šalutines taisykles. Šis etapas – orientacijos ir aklimitizacijos (prisitaikymo) laikotarpis.
2. Normalizavimas. Sutariama dėl darbo stiliaus, sukuriama jo sistemos. Šiame etape yra sprendžiami konfliktai, pradeda atsirasti vienybė. Dalyvauja visa grupė, o ne keletas balsingesnių narių. Nariai pradeda reikšti asmeninę nuomonę, klostosi artimi santykiai.
3. Veikla. Įsivyrėja pozityvus, kūrybiškas ir našus komandinis darbas. Nariai vykdo kryptingą veiklą.
4. Užbaigimas. Vyksta darbo rezultatų įvertinimas.

Dirbant komandoje svarbu, kad lyderis gebėtų sukurti tos komandos solidarumo laipsnį ir teigiamus jausmus, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu. Komandos sutelktumui svarbiausia pasitikėjimas.

Efektyvi sociokultūrinė komanda privalo turėti:

- Veiklos misiją. Tai bendras organizacijos tikslas, nusakantis organizacijos paskirtį, jos egzistavimo priežastį, parodantis, kuo ši organizacija skiriasi nuo kitų panašių organizacijų. Misija leidžia organizacijai nustatyti savo identiškumą (ugdyti savarankišką asmenybę). Labai svarbu, kad misija būtų žinoma ir priimtina visiems komandos nariams. Tik tuomet komandos nariai galės nukreipti savo pastangas reikiama linkme.
- Ateities viziją. Ateities planai, tikslai, siekiai.

- Aiškius tikslus ir uždavinius. Žinant savo veiklą, kas kokį darbą turi atlikti, pasiekiami veiklos tikslai, kurie yra apibrėžti sąvokomis – misija arba vizija.
- Suskirstytus darbus pagal žinias ir gebėjimus. Nepaliekant sunkiausių darbų žemiausio rango atstovams.
- Aišką informacijos perdavimą. Kiekvienas narys perduoda tiksliai, neiškraipytą informaciją.
- Gerus tarpusavio santykius. Komandos nariai bendradarbiauja, padeda, pasitiki vienas kitu, konfliktus stengiasi spręsti greitai, puoselėja komandos tradicijas.

Komandos lyderis rūpinasi komandos gerove, jos narių atsakomybe, skatina ir motyvuoja geru ir perspektyviu darbu, padeda nustatyti kuo tikslesnius komandos tikslus, spręsti iškilusius konfliktus.

Autorius McGregoras siūlo tokius komandinio darbo aspektus:

- ✓ Neformali atmosfera darbo vietoje
- ✓ Dažnas, tikslingas darbinių reikalų aptarimas
- ✓ Tikslas gerai suprantamas ir priimtinas
- ✓ Įsiklausymas
- ✓ Konfliktai neignoruojami, o sprendžiami
- ✓ Atviras bendravimas

Be tikro, nuoširdaus komandinio darbo, kad procesas racionalizuotųsi, reikia glaudaus bendradarbiavimo. Tam tikru periodu reikia arba dalyvauti, arba priimti – tai įrodytų, kad tai nėra lengva. Iš tiesų dėl biurokratijos tendencijos saugoti ir ginti tik proceso identifikavimo supaprastinimo galimybės reikalauja komandinio darbo.

Asmeninė atsakomybė yra vienas pagrindinių bendradarbiavimo elementų. V. Aramavičiūtės teigimu, ji ugdoma vertinant ir kiekvieną grupės narį individualiai, ir visos grupės darbą. Kai rezultatus sužino ir individas, ir grupė, kiekvienas pasijunta atsakingas už bendrus grupės laimėjimus. Labai svarbu, jog grupė žinotų, kuriam jos nariui reikia daugiau pagalbos ir padrąsinimo, kad kiek įmanoma geriau atliktų užduotį. Be to, visi turėtų suvokti, kad nė vienas iš jų negali pasislėpti už savo kaimyno nugaros ar pasinaudoti vien kolegų darbu. Asmeninė atsakomybė – tai efektyvus būdas užtikrinti, kad grupinis darbas bus naudingas visiems grupės nariams.

Mokytojai daug dirba vieni su mokiniais klasėje, todėl dirbti grupėje jiems yra mažiau galimybių negu dirbantiesiems kompanijose. Be to, mokykloje beveik neįprasta pasitelkti konsultantus arba organizuoti trumpus kursus veiksmingam komandos darbui. Daugelyje didelių mokyklų veikia aukštesniosios vadovybės komandos ir kaip tik jos turi pradėti mėginti veiksmingiau dirbti.

Dėl efektyvumo komandos kartais kviečiasi žmogų iš šalies konsultuoti grupę ir pamokyti, kaip veiksmingiau dirbti.

Svarbiausias šių būdų tikslas – padėti komandai geriau suprasti, kas vyksta nagrinėjant klausimą, o paskui, remiantis šiomis išvalgomis, tobulėti. Tam iš tikrųjų reikia, kad kai kurie komandos nariai keistų savo elgseną, ir tai gali atrodyti grėsminga, bet komanda gali tobulėti tik tada, kai jos pavieniai žmonės nuolatos prisitaiko prie komandos. Turi būti aiškiai suprantama problema, matomi sprendimo būdai, gebama dirbti kartu, išklaudyti ir suprasti. Žiūrėti 5 priedą.

Nėra nuoseklaus komandinio darbo tradicijos, nors bandoma sujungti visas jėgas į vieną visumą.

Svarbu matyti ir suprasti iškilusią problemą. Tam, kad ji būtų išspręsta, reikia žiūrėti ir iš vienos, ir iš kitos pusės. Gal ta problema nėra tokia sunkiai išsprendžiama kaip manoma.

Komandos darbas būna efektyviausias tada, kai jos nariai yra profesionalūs, geranoriški, supratingi, nebijantys keistis, ieškantys naujovių ir pasiryžę įvykdyti užduotį. Tai labai priklauso ir nuo lyderiavimo stiliaus.

Sociokultūrinės komandos efektyvumą lemiantys veiksniai yra:

1. Darbo planavimas. Efektyvi komanda turi dirbti kartu ir būti atsakinga už reikšmingų užduočių atlikimą. Komandos nariai turi būti motyvuoti dirbti, o motyvaciją didina atsakomybė už paskirtas užduotis ir užduotys, reikalaujančios įgūdžių įvairovės.
2. Struktūra. Struktūros kategorija apima veiksnius, pagal kuriuos komanda turi būti sudaroma. Svarbu, kad komandos nariai būtų kompetentingi, turi sutapti jų asmenybės, komandos nariai turi pasiskirstyti įvairiais vaidmenimis, svarbu atsižvelgti į grupės dydį, komandos narių lankstumą ir nusiteikimą dirbti komandoje.
3. Turinys. Turinio kategorijai priklausančios veiksniai apibūdina tai, kas svarbu, kad darbas būtų atliekamas produktyviai. Komanda turi turėti reikiamų darbo priemonių, lyderį arba vadovą, turi pasitikėti vienas kitu ir ypač vadovu, gauti darbo įvertinimą.
4. Procesas. Paskutinė kategorija – proceso veiksniai. Tai komandos narių atsidavimas bendram tikslui, specifinių užduočių iškėlimas, valdomas konfliktų lygis, visų komandos narių įsitraukimas į bendrą veiklą. Žiūrėti 6 priedą.

(http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/grupe_ar_komanda/814)

Šios išskirtos kategorijos – savotiškos gairės, kurias kiekviena komanda turėtų pritaikyti sau. Nėra vienos bendros taisyklės, tačiau pagrindinis principas yra tas, kad komandinis darbas turi būti efektyvesnis nei pavienių individų darbas ir rezultatas, pasiektas komandinio darbo metu, turi būti produktyvesnis nei specialistų, dirbančių pavieniui.

Efektyvi komanda lengvai bendrauja su žmonėmis, rimtai sprendžia problemas. Dėl komandos naudojamų praktinių būdų reikia, kad laiko paskirstymas atspindėtų atitinkamais prioritetais diskutuojant apie „pagrindines komandos taisykles“ arba kalbant apie tai, „kaip mums dirbti kartu siekiant efektyvaus rezultato“. Personalo dinamika turi būti kiek nutolusi nuo problemos išsprendimo būdų. Adresatai yra atskiri individai.

Vadovaujant ir padedant reikia įgaliotų žmonių, galinčių atvirai kalbėtis apie savo ir klientų baimes ir nusivylimus. Nuo to priklauso grupės darbo procesas, jo dydis.

Taigi, kam apskritai reikalinga sociokultūrinė komanda ? Komanda gali veiksmingai imtis bet kokio darbo ar užduoties, kuriems atlikti ji ir buvo suburta. „Veiksmingai“ reiškia tai, kad darbo kokybė pasiekama per tam tikrą laiką ir geriausiai, ir perspektyviausiai. Kai naudojami visi komandos narių sugebėjimai, norai ir ištekliai. Kai kiekvienas komandos narys padaro daugiausia, ką gali, ir tik komandoje, kur vieni kitus palaiko.

Efektyvi sociokultūrinė komanda – tai tokia komanda, kuri žino pirmuosius komandų raidos etapus, turi komandos veiklos misiją, ateities viziją, aiškius tikslus ir uždavinius, suskirstytus darbus pagal žinias ir gebėjimus, aiškius informacijos perdavimus, gerus tarpusavio santykius. Žino bei naudoja pagrindinius komandos efektyvumą lemiančius veiksniai.

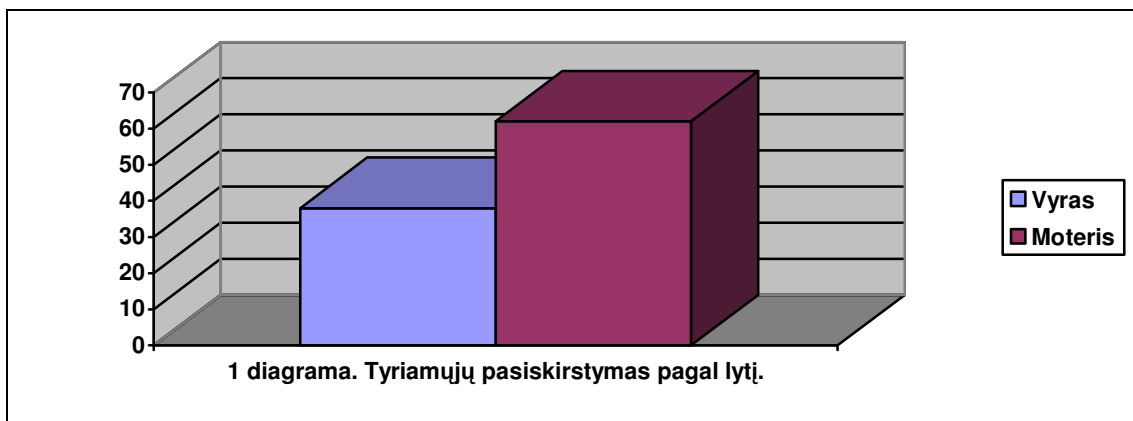
3.3. Efektyvios sociokultūrinės komandos modelis

Tyrimas atliktas siekiant išsiaiškinti, koks yra efektyvios sociokultūrinės komandos modelis, kokios yra efektyvios komandos veikimo prielaidos, kokį vaidmenį panaudoti modeliuojant komandos veiklą. Tikslas – ištirti efektyvios sociokultūrinės komandos veiklos kryptis ir efektyvios veiklos sąlygas. Respondentai buvo pasirinkti tikslingai: socialiniai pedagogai, socialiniai darbuotojai, visuomenės sveikatos darbuotojai ir kitų institucijų atstovai iš visos Lietuvos. Respondentus atsirinko Lietuvos AIDS centras, pakviesdamas į tarptautinę konferenciją didžiausią patirtį turinčius komandinio darbo srityje socialinės, edukacinės ir medikų institucijų atstovus. Visiems respondentams buvo pateiktos anketos su klausimais apie sociokultūrinės komandos formavimo ir veiklos specifiką socialinėse institucijose. (7 priedas.) Norėjome išsiaiškinti, kokios turėtų būti efektyvios sociokultūrinės komandos veiklos formavimo prielaidos. Taigi, tai uždavinys kurį siekėme išspręsti šiuo tyrimu.

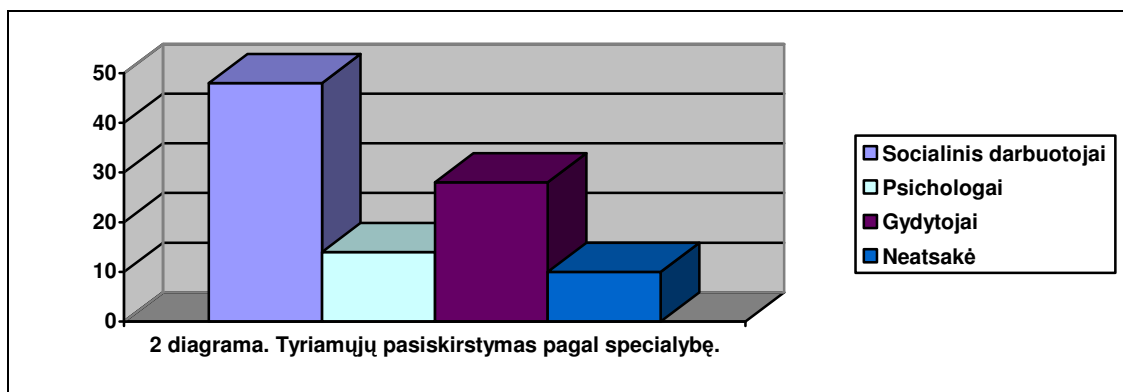
Iš 81 dalyvavusių tarptautinėje tęstinėje konferencijoje apklaustųjų į anketos klausimus atsakė 50 respondentų. Tyrimas buvo tikslinimas pokalbių su respondentais metu. Pokalbiai buvo aprašyti protokolo būdu ir leido išsamiau suprasti respondentų atsakymus.

Bendra respondentų charakteristika

Kaip matyti pirmoje diagramoje, aktyviau apklausoje dalyvavo moteriškos lyties atstovai. Moterys sudarė 62 proc., o vyrai 38 proc. visų respondentų, tačiau moterų ir vyrų atsakymų sugretinimą galima laikyti adekvačiu, nes sociokultūrinėse institucijose dirba daugiau moterų.



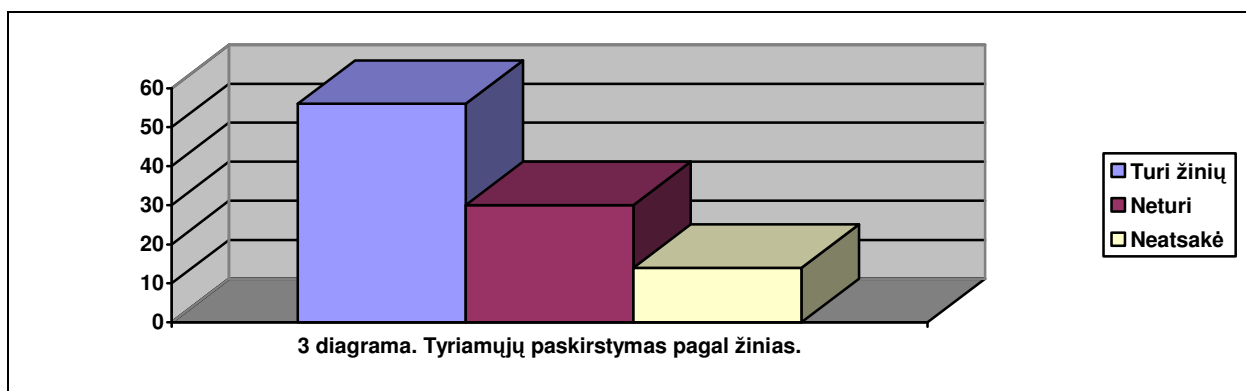
Buvo stengiamasi apklausti kuo įvairesnių Lietuvos institucijų darbuotojus (2 diagrama), kurie turi vidurinio, bakalauro, magistro laipsnius, kad būtų galima palyginti kitų Lietuvos miestų institucijų darbuotojų, turinčių skirtingas specialybes, duomenis.



Daugumą respondentų sudarė turintieji bakalauro laipsnį – 23 asmenys (46%). 22 dalyviai (44%) turėjo magistro laipsnį, tik 5 asmenys (10%) – vidurinį išsilavinimą.

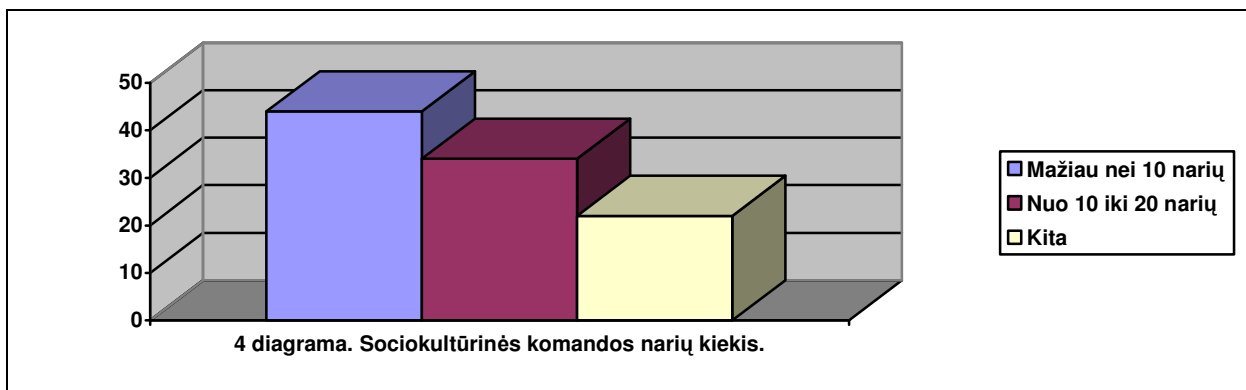
Apibendrinant gautus demografinius rezultatus galima daryti išvadą, kad tyrime dominuoja moterys, dirbančios įvairiose visuomenės institucijose, turinčios darbo praktiką nuo 4 iki 19 metų. Todėl respondentų amžius – nuo 18 iki 40 metų.

Kiekvienas dirbantis darbuotojas grupėje arba komandoje turi išmanyti komandinio darbo pagrindus arba bent jau būti su jais susipažinęs, nes tik turint žinių galima siekti efektyvesnių tikslų, siekių, analizuoti rezultatus ir siekti teigiamo poslinkio (3 diagrama).



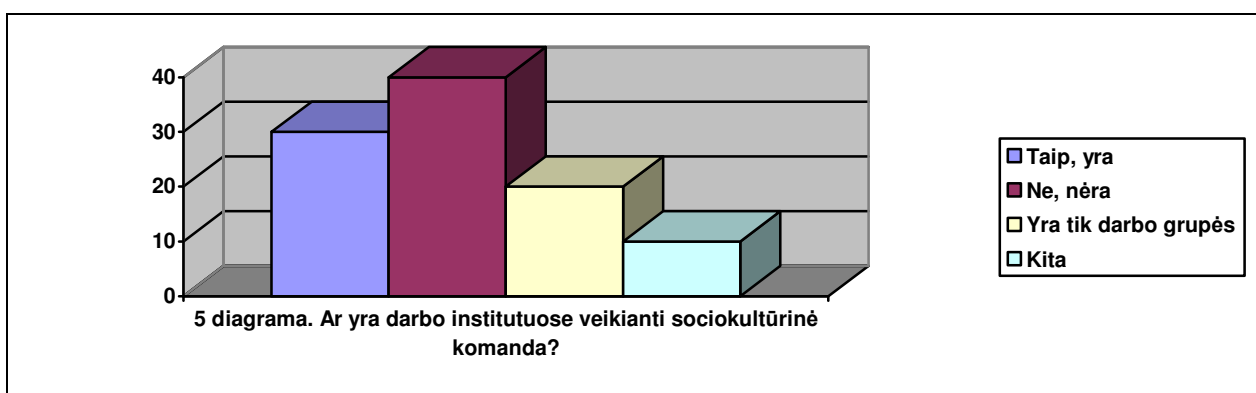
Daugiausiai respondentų turi komandinio darbo žinių – 28 asmenys (56%), gerai žino vadovo pareigų ir komandos narių vaidmenis – 15 asmenų (30%). Mažiausiai žino, kokie galimi konflikto sprendimo būdai, 7 asmenys (14%).

Respondentai teigia, kad didesnėje komandoje sunkiau bendrauti ir koordinuoti savo veiksmus. Pašlyja drausmė, komanda skyla į mažesnes komandas, kyla nesutarimų. Dauguma teigia, kad komandą turėtų sudaryti ne daugiau kaip 10 žmonių – 22 asmenys (44%), 17 asmenų (34%) teigia, kad komandą turėtų sudaryti nuo 10 iki 22 narių, kiti siūlo 11 asmenų (22%) (4 diagrama).



Didesnėms grupėms būdingas Ringlemann efektas: kuo daugiau narių, tuo mažiau kiekvienas iš jų stengiasi, kai siekiama bendro rezultato. Narius turėtų sieti panašūs interesai, vertybės, požiūris ir patirtis. Tiesa, tam tikri skirtumai pagyvina komandą, tačiau jei jie dideli, prasideda konkurencija, nesutarimai, kyla konfliktai. Tarpusavio santykiai plėtojami laike, tad dėl dažnos narių kaitos komanda nebus susitelkusi.

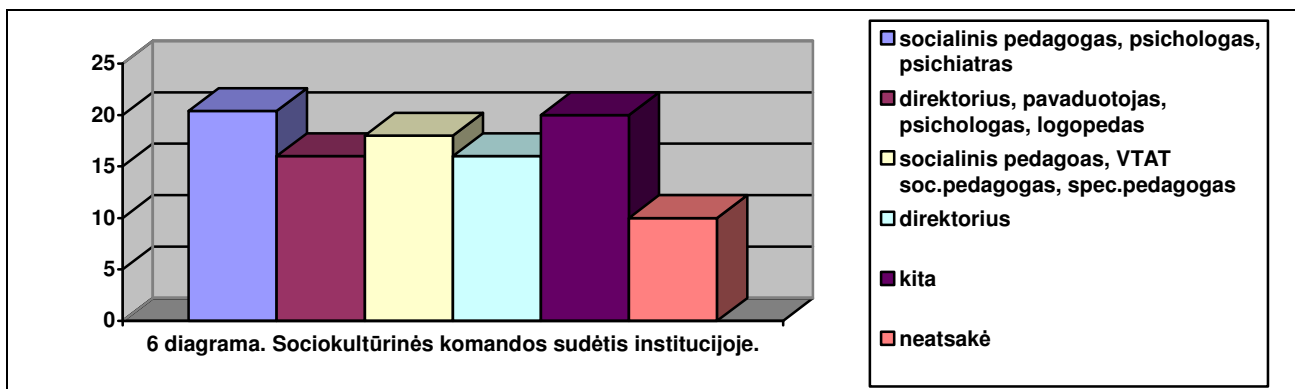
Dauguma respondentų priklausė tam tikrai grupei. Į klausimą, ar yra jų praktikos / darbo institute sociokultūrinė komanda, atsakė:



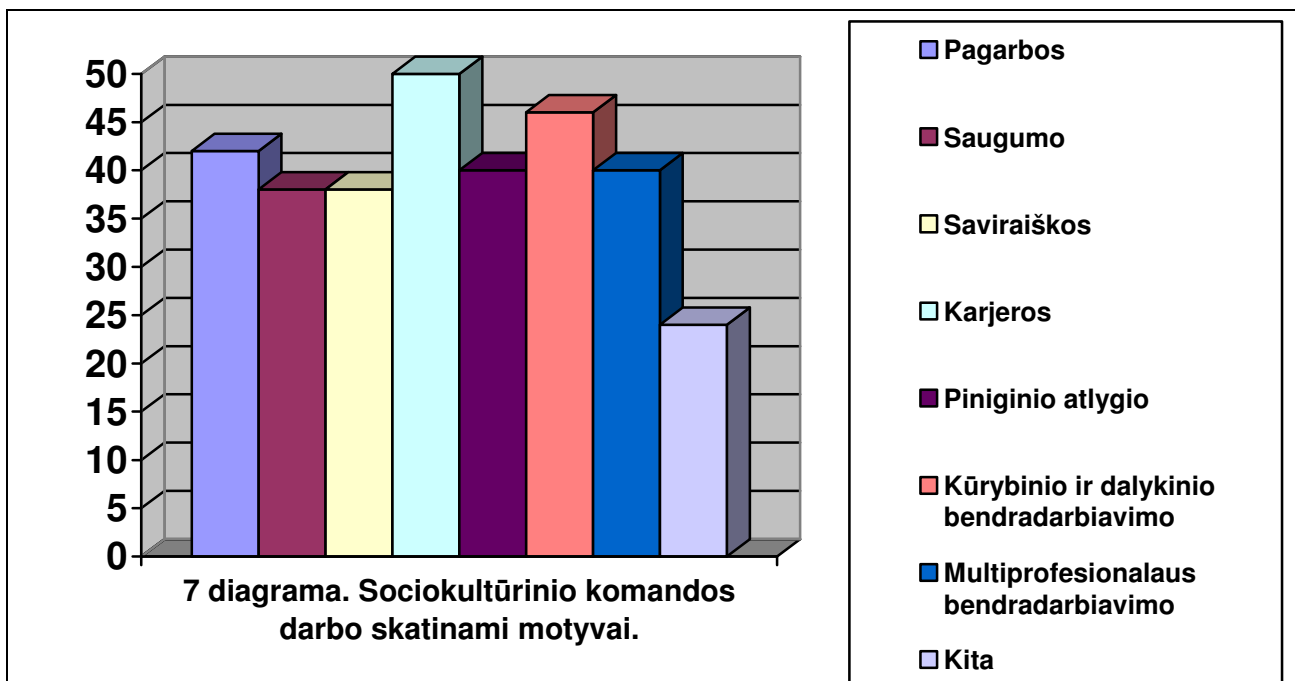
5 diagramoje matome, kad dauguma institucijų neturi sociokultūrinės komandos.

20 respondentų (40%) atsakė, kad jų institute nėra tokios komandos. 15 asmenų (30%) atsakė, kad yra sociokultūrinės komandos. Darbo grupėse dirba 10 atsakusių asmenų (20%), o 5 respondentai (10%) atsakė „nežinau“.

Sociokultūrinė komanda šiaip sau neatsiranda. Turi būti komandos iniciatorius, lyderis, komandos nariai. Respondentai pažymi, kad sociokultūrinę komandą sudaro arba turėtų sudaryti: socialinis pedagogas, psichologas, psichiatras (20%), institucijos (bendruomenės) vadovas arba direktorius, pavaduotojas, psichologas, logopedas (16%), socialinis pedagogas, VTAT soc. pedagogas, spec. pedagogas (18%), tik direktorius (16%), kiti (20%) (6 diagrama).

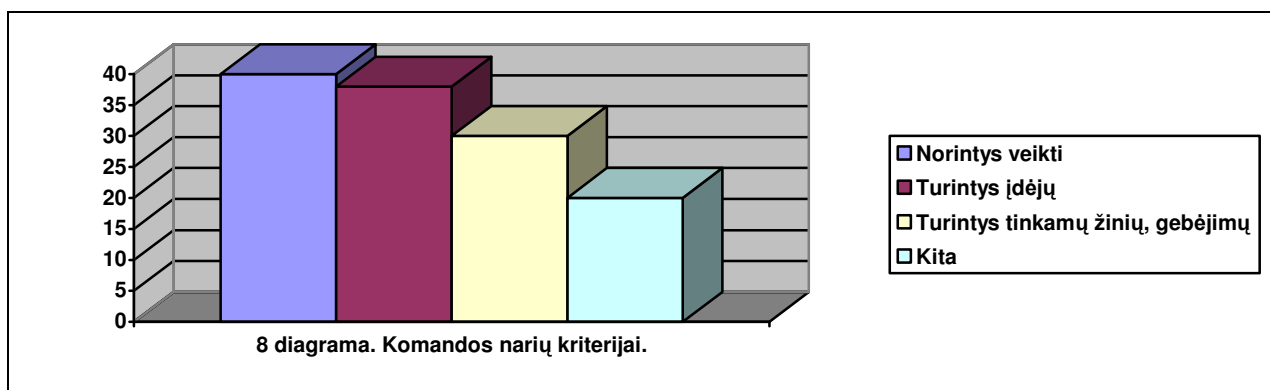


Darbuotojai dalyvauja komandos darbe dėl įvairių motyvų: pagarbos (42%), saugumo (38%), saviraiškos noro (38%), siekdami karjeros (50%), piniginio atlygio (40%), kūrybinio ir dalykinio bendravimo (46%), multiprofesionalaus bendradarbiavimo (40%), kitų (24%), ir t.t. (7 diagrama).



Pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo neigiamos. Kalbėdami apie darbuotojų nuostatas, žmonės dažniausiai turi galvoje savo pasitenkinimą darbu. Iš tiesų labai dažnai šie du terminai sukeičiami.

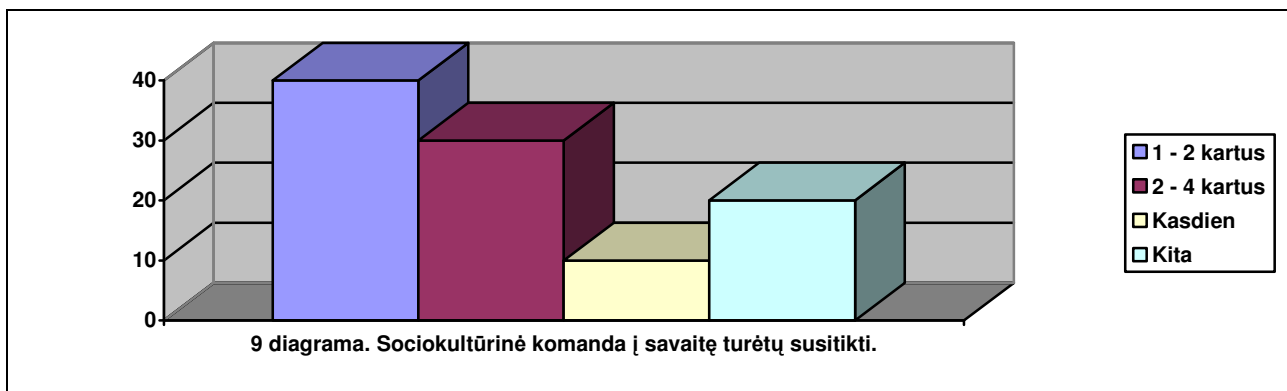
Šiaip darbuotojai yra linkę teikti pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus, ir siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei nori sužinoti savo darbo įvertinimą. Darbuotojams rūpi darbo aplinka ir asmeninis komfortas. Darbas žmonėms duoda kur kas daugiau negu vien tik atlygis ir apčiuopiami laimėjimai. Darbas taip pat patenkina daugumos darbuotojų socialinio bendravimo poreikį. Todėl nenuostabu, kad draugiški ir palaikantys bendradarbiai turi didesnę pasitenkinimą darbu. Respondentai siūlo atrinkti komandos narius, kurie nori veikti, turi idėjų, geba padėti žmonėms, turi tinkamų žinių (8 diagrama).



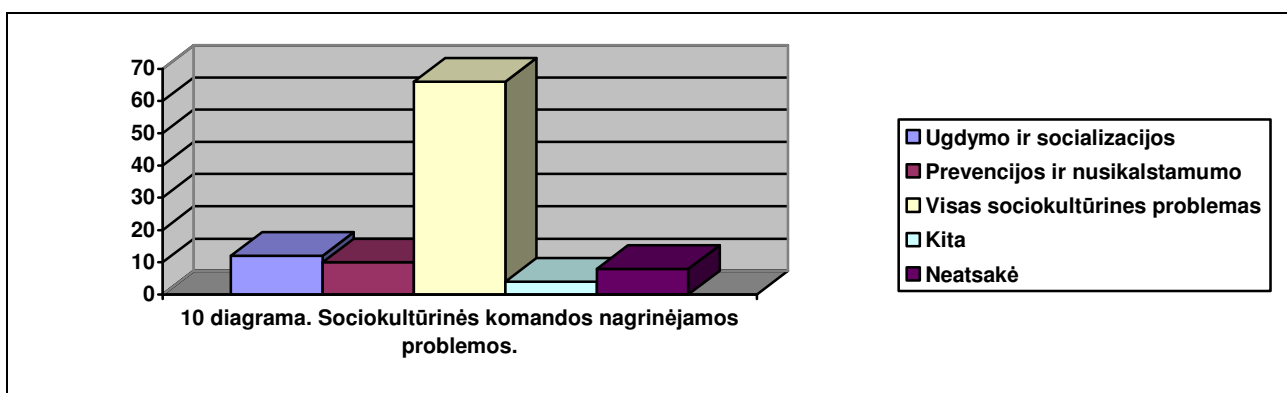
Komandos nariai privalo gebėti numatyti priklausomybės, prevencijos problemas, sugebėti kurti institucijos įvaizdį, šviesti darbuotojus, gebėti pažinti krizės atvejus, smurto problemas, socialines problemas, motyvacijos problemas.

Į sociokultūrinę komandą įtraukiami ne tik institucijos darbuotojai, bet ir kitų institucijų atstovai: bendruomenės vadovas, kultūros centro vadovas, Bažnyčios (parapijos) atstovai, VTAT socialinis pedagogas, policijos atstovai, seniūnijos socialinis darbuotojas.

Tyrimo tikslas – efektyvumo veiksniai, todėl respondentai visų pirma sociokultūrinei komandai siūlo rinktis 1–2 kartus per savaitę – 20 asmenų (40%), 2–4 kartus per savaitę – 15 asmenų (30%), kasdien – 5 asmenys (10%), neatsakė 10 asmenų (20%) (9 diagrama).

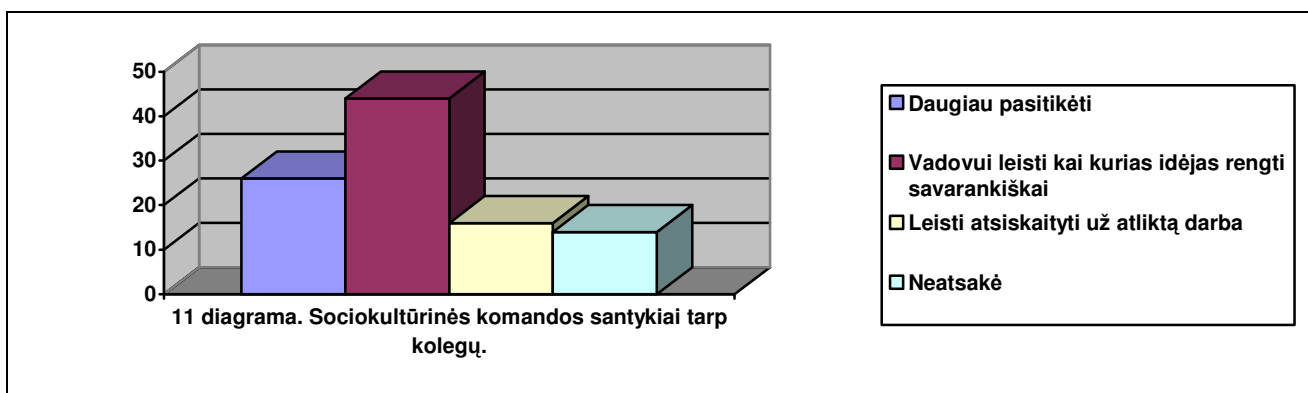


Susirinkimuose respondentai siūlo spęsti tokias problemas (10 diagrama)

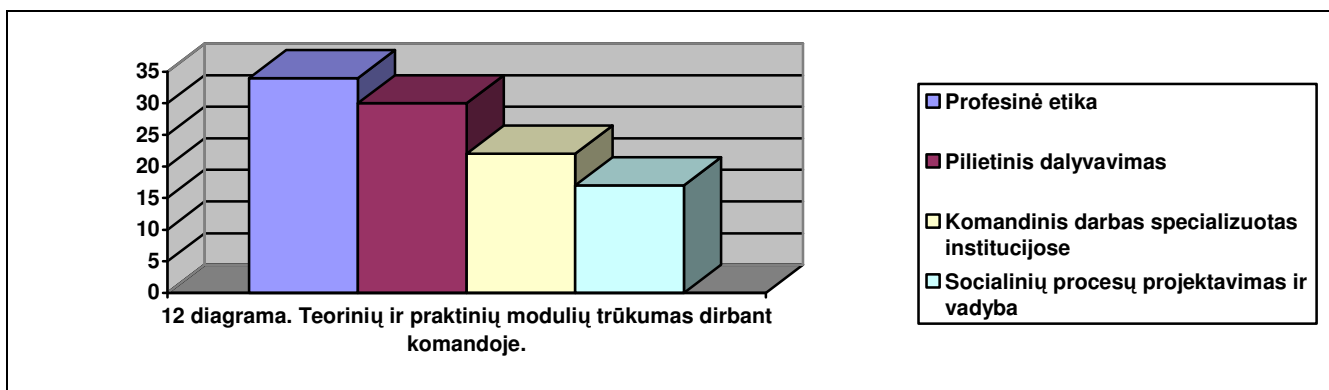


Kaip matome iš 10 diagramos, respondentai pažymi, kad sociokultūrinė komanda turi spęsti visas sociokultūrinės problemas – 33 asmenys (66%), taip pat ugdymo ir socializacijos problemas – 6 asmenys (12%), prevencijos ir nusikalstamumo problemas – 5 asmenys (10%), kitas problemas spęsti siūlo 2 asmenys (4%), neatsakė 4 asmenys (8%).

Respondentai teigia, kad sociokultūrinės komandos darbas būtų efektyvesnis, jei santykiai tarp kolegų būtų geresni. 22 asmenys (44%) teigia, kad privalu, jog vadovas leistų kai kurias idėjas įgyvendinti savarankiškai, 13 asmenų (26%) siūlo labiau pasitikėti kolegomis, 8 asmenys (16%) norėtų, kad būtų leista savo iniciatyva atsiskaityti už atliktą darbą, likusieji respondentai – 7 asmenys (14%) neatsakė (11 diagrama).



Siekiant efektyvesnių sociokultūrinės komandos veiksmų, svarbu, kad komandos nariai turėtų profesinę etiką – 17 asmenys (34%), dalyvautų ugdant pilietiškumą – 15 asmenų (30%), komandinis darbas būtų specializuotas institucijose – 11 asmenų (22%), egzistuojant socialinių procesų projektavimas ir vadyba – 7 asmenys (17%). (12 diagrama.).



Iš 51 apklaustų respondentų 80 proc. mano, kad turi žinių, reikalingų komandai formuoti. Šių žinių respondentai yra gavę paskaitose universitete, seminaruose, iš literatūros ir net iš gyvenimo patirties.

Todėl dauguma apklaustųjų (42%) savo pasirengimą dirbti komandoje vertina gerai, patenkinamai – 17 asmenų (34%), mažiau gavę informacijos apie komandinį darbą savo pasirengimą vertina blogai, t.y. 9 respondentai (18%).

Išvados

1. Išanalizavus teorinę literatūrą, socialinę statistiką ir norminius dokumentus, galime teigti, kad sociokultūrinė komanda – tai kartu dirbančių profesionalių asmenų grupė, apjungianti daugiau nei vienos institucijos kompetencijoje esančias problemas. Būtina derinti kartu dirbančiųjų profesionalų kompetencijas, siekiant, kad visų komandoje dirbantys asmenys būtų skirtas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno komandos nario individualiems gebėjimams atskleisti.
2. Profesionalams dirbantiems komandoje reikalingos sociokultūrinės komandos formavimo žinios. Šiuo metu 85,4 proc. respondentų turi socialinio darbuotojo, pedagogo kvalifikacijas ir turi 1–4 metų patirtį įvairiose socialinėse institucijose. Tyrimas patvirtino hipotezę, kad norint siekti norimų rezultatų, t.y. mažinti socialines problemas, spręsti iškilusias problemas greičiau ir efektyviau, būtina suformuoti ir sukomplektuoti profesionalių narių komandą. Iš atlikto tyrimo matyti, kad sociokultūrinę komandą turi sudaryti specialistai, kurie nori veikti, turi idėjų, geba padėti žmonėms, turi žinių.
3. Viena iš socialinio darbuotojo ir pedagogo funkcijų yra vadyba, t.y. sugebėjimas organizuoti, telkti, planuoti, priimti sprendimus ir už juos atsakyti. Sociokultūrinės komandos vadybininkas – žmogus, reprezentuojantis sociokultūrinę komandą, kuri sprendžia visas socialines visuomenės problemas, kuri visada padės kiekvienam, kuriam reikės pagalbos. Socialinis darbuotojas ar pedagogas, kaip sociokultūrinės komandos vadybininkas, visada padės ir supras. Jis bus visur, kur matys grėsmę. Tai tas žmogus, kuris nukreips komandą ten, kur jai reiks tuo metu būti, padėti ar suprasti.
4. Sociokultūrinis komandinis darbas semiasi idėjų iš Vakarų Europos kraštų profesionalų pavyzdžių. Dauguma ugdymo ir socialinių institucijų jau turi komandas, tačiau ši veikla dar nėra sunorminta. Žiūrint į ateitį, komandų bus kiekvienoje institucijoje ir bendruomenėse. Sociokultūrinės komandos kvalifikuotai sprendžia visas rūpimas problemas, ir jos nagrinėjamos daug efektyviau. Šioms komandoms priklausys ne tik vienos institucijos komandos nariai, bet ir kitų institucijų, veikiančių bendruomenėse atstovai.
5. Kiekvieno dirbančio institucijos komandoje specialisto pareiga – suteikti kuo profesionalesnę pagalbą, tačiau viena iš sąlygų – neperžengti savo profesinės kompetencijos ribų. Socialinės komandos nariai privalo laikytis profesinės etikos, dalyvauti ugdant pilietiškumą, planingai dirbti, nekartoti kolegų darytų klaidų siekiant norimų rezultatų.
6. Sociokultūrinė komanda – nedidelė žmonių su tam tikrais įgūdžiais grupė, kuri siekia bendro tikslo – padėti žmonėms grąžinti jų socialines funkcijas. Komandos veiklos sritys: numatyti priklausomybės, prevencijos problemas, sugebėti kurti institucijos įvaizdį, šviesti visuomenę,

tirti sociokultūrinę pagalbą, gebėti pažinti specialių poreikių vaikus, matyti vaikų krizės atvejus, smurto problemas, vaiko elgesio problemas, mokymosi motyvacijos problemas.

Rekomendacijos

- Sociokultūrinėms institucijoms:

Siekiant sociokultūrinio darbo kokybės ir didinti profesionalų produktyvumą sunorminti veikiančių iniciatyvų ir darbo grupių veiklą, siekiant komandinio darbo įgūdžių.

- Bendruomenėms:

Burti sociokultūrinės komandas, apmokant profesionalus komandinio darbo įgūdžių, koordinuoti atliekamas iniciatyvas socialinės ir sociokultūrinės pagalbos srityse, nustatyti veiklos mechanizmus ir taisykles sprendžiant krizines situacijas.

- Veikiančioms sociokultūrinėms komandoms:

Nusistatyti aiškias veiklos taisykles, kurias įforminti sutarčių ir nuostatų pagalba, kaip antai:

- Komanda renkasi vieną kartą per savaitę, išskyrus krizinius atvejus.
- Vieną kartą per mėnesį susirenka multidisciplininė komanda.
- Sociokultūrinė komanda turi sugebėti padėti spręsti konkrečiai bendruomenei ir visuomenei iškilančias socialines problemas, palaikyti tarpasmeninius santykius, sudaryti psichologinį klimatą, skatinti švelnumą ir geresnius ryšius tarp šeimos ir mokyklos, vaikų socializaciją.
- Lietuvos Švietimo ir mokslo, Socialinio darbo, Sveikatos, Teisingumo ir Vidaus reikalų ministerijoms:

Numatyti galimybes įteisinti multifunkcionalių, tarpžinybinių komandų bendradarbiavimo, finansavimo ir organizavimo tvarką. Tyrimas patvirtina, kad bendruomenėse ir socialinėse institucijose trūksta profesionalių komandinio darbą išmanančių profesionalų, yra vangus tarpžinybinis bendradarbiavimas.

- Socialinius pedagogus ir darbuotojus rengiančioms institucijoms:

Siekti, kad socialiniai pedagogai ir darbuotojai įgytų sociokultūrinės vadybos kompetencijų.. Socialinis pedagogas ir darbuotojas jau dabar turi būti pasirengęs tapti pagrindiniu socializacijos proceso koordinatoriumi ir veikėju. Socialinis pedagogas, kaip sociokultūrinės komandos vadybininkas, – aktyvus ugdymo ir socialinės komunikacijos proceso dalyvis.

Literatūra

1. Adomonienė R. Profesijos pedagogo veiklos bazinė paradigma // Pedagogika. – Vilnius, 2000
2. Ališauskas A. Socialinės problemos bendrojo lavinimo mokykloje; mokinių socialiniai poreikiai ir jų tenkinimas. Socialiniai tyrimai: tarpdisciplinarinis požiūris 1998-1999. – Vilnius, 1999
3. Anglų – lietuvių kalbos žodynas / Vilnius / 1975
4. Aškinytė R., Bulotaitė L., Černiauskienė M., Davidavičienė A.G., Jakučiūnienė D., Motiejūnienė E., Stonienė L., Šuminienė A., Vainauskienė R. Mokykla be narkotikų. Mokytojo knyga. – Vilnius, 2002
5. Bajoriūnas Z. Paauglio – teisėtvarkos pažeidėjo šeimoje ugdomasis potencialas. Mokykla ir nusikalstamumo prevencija. – Vilnius, 2002
6. Bagdonas A., Targamadzė V. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo tyrimo kriterijų problema / Socialiniai mokslai. – Kaunas, 2000
7. Barczyk. C.C. Visuomenės kokybės vadyba. – Vilnius, 1999 – 255p.
8. Barkauskaitė M. Paauglio – teisėtvarkos pažeidėjo šeimoje ugdomasis potencialas. Mokykla ir nusikalstamumo prevencija. – Vilnius, 1996
9. Barkauskaitė M. Lukšienė Ž. Socialinio pedagogo veiklos reglamentavimo gairės. Socialinis ugdymas. – Vilnius, 2002
10. Bendrieji socialinės pedagoginės pagalbos teikimo nuostatai. ŠMM projektas, 2004
11. Bertie Everard, Geoffrey Morris / iš anglų kalbos vertė Vilija Povilionienė. Efektyvus mokyklos valdymas, - Kaunas.: Poligrafija ir informatika, 1997.- 336 p.
12. Bitinas B. Ugdymo tyrimų metodologija. – Vilnius, 1998
13. Braslauskienė A. Šiuolaikiniai socialinio pedagogo veiklos tyrimai Lietuvoje: problemos ir perspektyvos. Tiltai. Humanitariniai ir socialiniai mokslai, 65-68. – 1999
14. Davidavičienė A., Stonienė L. Narkotikų vartojimo ir ŽIV / AIDS prevencija ugdymo institucijose. – Vilnius, 2000
15. Dassler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas, 2001
16. Fullan M. Pokyčių jėgos. Skverbimas į ugdymo reformos gelmes. XX a. pedagogikos klasika, - Vilnius, 1998. - 213 p.
17. Heller R. Grupių valdymas, vadybos abėcėlė. – Vilnius, Alma littera, 2000.- 72 p.
18. Hopkins D, Ainscow M, West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. XX a. pedagogikos klasika, - Vilnius, 1998. - 317 p.
19. Juozaitytė A. Vaikų iš skirtingų socialinių sluoksnių adaptavimas mokykloje. Tiltai. Humanitariniai ir socialiniai mokslai 2, 62 – 72, 2000

20. Kasiulis J, Tarvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas, Technologija, 2001.- 327 p.
21. Kišonienė R. Mokyklos nelankymas: socialinės ir pedagoginės priežastys. Socialiniai tyrimai: tarpdisciplinarinis požiūris 1988 -1989, 1999
22. Kvieskienė G. Narkomanijos prevencija ugdymo institucijose, - Vilnius, 2001. - 195 p.
23. Kvieskienė G. Socialinio pedagogo ABC. Socialinis ugdymas V, - Vilnius, 2002. - 139 p.
24. Kvieskienė G. Socializacija ir vaiko gerovė, - Vilnius, 2003
25. Leonavičius J. Sociologijos žodynas, - Vilnius, 1993
26. Leliūgienė I. Socialinė pedagogika, - Kaunas, 2002
27. Leliūgienė I. Žmogus ir socialinė aplinka. - Kaunas.: Technologija, 1997.- 301 p.
28. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrieji nuostatai. LR ŠMM 1999 08 23 įsakymas Nr.966
29. LR švietimo įstatymo pakeitimo projektas IXP – 1740 (2SP), 2002
30. LR vaiko teisių pagrindų įstatymas. 1996 kovo 14d. Nr. 1 - 1234
31. Merfeldaitė O. Socialinės pedagoginės pagalbos komandos modelis (daktaro disertacijos rankraštis). - Vilnius, 2004
32. Psichologo pareigybinių instrukcija. 1999
33. Robbins P.Stephen. Organizacinės elgsenos pagrindai. – Vilnius, 2003
34. Rupšienė L. Nenoras mokytis – socialinis pedagoginis reiškiny. – Klaipėda, 2000
35. Seilius A. Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. – Klaipėda, 2001
36. Smilga E., Bosas A. Vadovas ir jo komanda: vadovavimo – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 12.
37. Socialinio pedagogo kvalifikaciniai reikalavimai. – Vilnius, 2001
38. Socialinio pedagogo pareiginių instrukcija. – Vilnius, 2002
39. Sutron C. Socialinis darbas, bendruomenės veikla ir psichologija. – Vilnius, 1997
40. Stoner J. A. F., Freeman R. E, Gilbert D. R., Jr. Vadyba, - iš anglų kalbos vertė Albina Trečiokaitė, - Kaunas.: Poligrafija ir informatika, 1999.- 646 p.
41. Švietimo gairės. – Vilnius, 2002
42. Teresevičienė M, Gedvilienė G. Mokymasis bendradarbiaujant, - Vilnius, 1999. - 133 p.
43. Vilimienė R, Juozaitis A. Nevyriausybinių organizacijų: nuo aiškos strategijos link efektyvios veiklos, - Vilnius, 2000. - 130 p.
44. Vileikienė B, Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai, - Vilnius, 2000. - 136 p.
45. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita, - Vilnius, 1999. - 290 p.
46. Allen – Meares. Childress with behavioral disorder. Social work inductions 7.-1985

47. Bass. B.M. Stogdill's Handbook of Leadership. – New York, 1981
48. Belbin M. Team Roles at Work. – Cambridge, USA, 1993
49. Bowen G.L., Richman J.M., Bowen N.K. The school success profile. A results management approach to assessment and intervention planning. – USA, 2001
50. Chell E. The psychology of behavior organization. - Hong Kong, 1993
51. Clinical Social Work Journal / Kluwer academic / Cuman sciences press / USA, 2002
52. Dennis W. Organ, Thomas S. Bateman. Organization behavior, - USA, 1991
53. Education for Democracy / California Civic Education Scope & Sequence / Los Angeles, 2003, 257 p.
54. Jossey – bass. Educations Citizens / the Carnegie foundation for the advancement of teaching. – USA. 2003
55. Gladding S.T. Group work: a counseling speciality, - USA, 2000
56. Parker W. C. Teaching – democracy. – USA, 2002
57. Principles and Practices of democracy in the Education of social studies Teacher. - USA, 2003
58. Richman J.M., Fraser M.W. Resilience in childhood. The role of risk and protection. - Westport: Praeger, 2001
59. Thomas M, Pierson J. Collins Educational dictionary of social work. – USA, 1995
60. Wesley, Donald C. The administrator – counselor team // Principal leadership, Feb. - USA, 2001
61. Wiggins G. McTighe J. Understanding by design, - USA, 1995
62. <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/gr>
63. <http://catalog.socialstudies.com>
64. <http://www.abs.uci.edu>
65. <http://www3.vdu.lt>
66. <http://www.smm.lt>
67. <http://www.karjeroscentras.lt>
68. www.etib.lt
69. www.socmf.ktu.lt
70. www.profesijupasaulis.lt

Abstract

Social pedagogical – social culture command leader

The formulation of the scientific problem

New challenge society, opening possibilities, tradition standpoint, emphasize real news importance, don't be in keeping changing society and activities requirements. Upbringing are orientating to special habits, to be able to live in the society and to get more information and news in the public education and bringing up schools. (www.smm.lt). Developing social industrial system, increasing education system, social service requirements problems are very growing problem in the schools.

Person social evolution – it's a process, which increase people make one's choice of him self possibilities. In fact, everybody can choice from a lot of opportunities, which in the time is changing. However, people from his childhood must to have possibility to choice three important thinks: long and healthy life, to get education and provide oneself, which are important in the normal life. If we don't have this thinks, more opportunities are valid. (*Iš Jungtinių Tautų vystymo programos 1990 m. pranešimo apie žmonijos socialinę raidą.*)

The most important problems and threats in Lithuanian society are: narcotic addiction diffusion, alcohol using (Socialization program for children and youth (2003), delinquent children and violence before child (Delinquent children in Lithuanian schools, Teenagers using drugs in Lithuania and Europe, The amount and reasons of unsuccessful learning). It conditioned social pedagogical works, which destinations are: to help work with risk group children and their families, specials requirements children, active carrying drugs, alcohol problems, long and healthy life training.

One of the most important conditions social in providing pedagogical help is team-based work. In that way the work of individual professionals can be coordinated, the optimal need of social pedagogical help can be determined, the cooperation among institutions and departments can be increased.

All work leaders concentrate to team – based work, which aims are achieve a decisive victory. However, to build a good team is not easy. It's hard, claim experiences and knowledge work. A good team would be a good with the best employers. The best specialist can not join in good team-based work. (*Vileikienė B, Vijeikis J, 2000*)

The first „Advice and study in the small group discussion“ book was written in 1958. Authoress - Helen I. Driver. The most popular time of increasing team-based work being in 1950.

Growing popularity of teams requires more scientific researches on setting the factors determining effective team work. We can find much information about building functional teams, its effectiveness, strategies, the leader functions and etc. There are lack of researches about effectiveness and specific of teamwork in schools - closed organizations with strict work regulation. Team-based work is analyzing in the foreign countries literatures: Adams, Susan and Leda Kydoniefs. "Making Teams Work. ", Avery, Christopher M. "How Teamwork Can Be Developed as an Individual Skill. ", Boyd, John H. "Facilitating Teamwork." and etc.

The research object

Social pedagogical – social culture command leader. The research has analyzed and separated specifics of the team work of social pedagogical help in comprehensive school, revealed the attitude of social pedagogues and class educators towards a team work, gave evaluations and recommendations of the team model of experts, analyzed educational documents, regulating a team work of social pedagogical help in comprehensive school.

The aim of the research

Analyze social pedagogical – social culture command leader formation, aims in Lithuania. To assess a functioning team model of social pedagogical help in comprehensive school

Research objectives

Analyze literature, describe team model of social pedagogical help in comprehensive school, to find out attitude of social pedagogues towards team-based work, to develop and empirically test the team model of social pedagogical help, to identify factors that determines effective functioning of social pedagogical help team work in school.

Theoretical and practical significances of the research

The theory of a team model of a social pedagogical help in comprehensive school has been assessed and reasoned. The assumptions of origins of social pedagogical help team model in comprehensive school have been formulated. The characteristics of team-based work have been described. The multidisciplinary of the team has been reasoned.

The developed team model of social pedagogical help can be practically adjusted in every educational institution in order to achieve optimal solutions of social pedagogical problems. To use computer program SPSS 10.0 for Windows.

Conceptions

Group, team-based work, leader, social work, social pedagogical, model, stereotype, society.

Priedai

Pagrindinių sąvokų apibūdinimas

Grupės dinamika – tai grupės narių tarpusavio santykių, statusų hierarchijos, vaidmenų kitimas, taip pat grupės sutelktumo ir efektyvumo kitimas, jos raida(<http://www.socmf.ktu.lt>).

Grupė – sąveikaujantys žmonės, laikantys save grupe, teigiantys, kad jie skiriasi nuo kitų grupių, o ypač nuo pavienių darbuotojų. Tokia sąjunga turi bendrus siekius, kuriuos siekia įgyvendinti per tam tikrą laiką. Būtent tuo ir skiriasi žmonių grupė nuo paprastų individų sambūrio (*Sutron C, 1997*).

Grupė – apibrėžiama kaip žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai institucijai ar organizacijai) (*Tarptautinių žodžių žodynas, 2000*).

Grupė – žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai) (*Kasiulis J, 2001*).

Formali grupė – tai grupė, kuri yra viešai identifikuojama ir turi nustatytus tikslus.

Neformali grupė – tai grupė, susidaranti individų bendrų interesų pagrindu (*Vileikienė B, 2000*).

Komanda – tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia vaidmenų pasiskirstymas ir tarpusavio bendradarbiavimas (*Kvieskienė G, 2003*).

Komandinis darbas – sugebėjimas dirbti, siekti vienos vizijos: sutelkus individualius gebėjimus, žinias, patirtį, kuo efektyviau padėti bendruomenei spręsti socialines – pedagogines problemas (*Stoner J, 2002*).

Komandos sutelktumas – tai solidarumo laipsnis ir teigiami jausmai, kuriuos individai puoselėja savo komandos atžvilgiu (*Vileikienė B, 2000*).

Komandos kūrimas – tokia veikla, kurios metu grupių nariai periodiškai analizuoja bendro darbo organizavimą, nustato trūkumus, kuriuos reikia eliminuoti, kuria naujas kooperacijos kryptis (*Vileikienė B, 2000*).

Komandinis vaidmuo – tai vaidmuo, kurį mes prisiimame išreikšdami savo įnašą ir santykius su likusiais komandos nariais, kai tik dirbame kaip kolektyvo dalis (*Vileikienė B, 2000*).

Koordinatorius – komandinis vaidmuo, charakterizuojamas kaip labai disciplinuotas, ramus, savimi pasitikintis, kontroliuojantis (*Kasiulis J, 2001*).

Vadybininkas – žmogus, kuris atlieka funkcijas, atsižvelgdamas į sritį, kurioje dirba.

Modelis – objekto ar objektų sistemos sąlyginis vaizdas (schema, aprašymas, atvaizdavimas) (Plečkaitis R, 1978).

Socialinė žmonių grupė – žmonės, nuolat sąveikaujantys vieni su kitais ir veikiantys vieningai (Sutron C, 1997).

Socialinė integracija – optimalių ryšių tarp socialinių institutų, grupių, valdžios struktūrų nustatymo procesas (Leonavičius J, 1993).

Socialinė pedagogika – pedagogikos mokslų šaka, nagrinėjanti vaikų (asmenų nuo gimimo iki aštuoniolikos metų) socialinį ugdymą, tai yra jų sėkmingos socializacijos proceso organizavimą bei valdymą makro ir mikrosociume (Kvieskienė G, 2002).

Socialinės pedagoginės pagalbos komandos modelis – tai žmonių grupės, sutelkusios žinias, patirtį, gebėjimus, siekiant bendro tikslo – padėti žmonėms atkurti jų socialines funkcijas, sudėties, veiklos specifikos aprašas (Kvieskienė G, 2002).

Socialinis pedagogas – asmuo, įgijęs socialinio pedagogo profesinę kvalifikaciją aukštosiose mokyklose arba turintis socialinio darbuotojo kvalifikaciją ir įgijęs pedagogo profesinę kvalifikaciją. (Kvieskienė G, 2002).

Socialinis pedagogas – pedagogas, kurio pagrindinė veikla yra teikti pagalbą mokiniams, skatinti ugdyti ir tobulinti savo asmenybę. (Kvieskienė G, 2002).

Socialinio darbuotojo profesija – tai darbas, kurio tikslas padėti žmogui rasti išeitį, susidūrus su sunkumais, problemomis, siekiant harmoningesnio gyvenimo (Kvieskienė G, 2002).

Vadyba – tai veikla, kuria siekiama, kad organizacijos materialieji ir žmogiškieji ištekliai būtų efektyviai panaudoti siekiant užsibrėžtų tikslų (www.socmf.ktu.lt).

Vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus.

Vaiko ugdymas – tai suteikta galimybė institucijos ugdytojui padėti suvokti patį save, suvokti kitus ir toleruoti šeimos, draugų, visuomenės narių įvairovę bei galimybę suprasti savo santykius su kitais per bendravimą su klase, bendruomene, valstybe (Kasiulis J, 2001).

Organizacija – institucija, kurioje sąveikauja hierarchizuota žmonių grupė, turinti tam tikrus išteklius ir susibūrusi pasiekti bendrų tikslų (www.socmf.ktu.lt).

Organizacija – tai socialinis junginys (arba žmonių grupės), sąmoningai sudaromas ir perdaromas siekiant specifinių tikslų. Daugiausia dėmesio skiriama narystės organizacijoje sąmoningumui ir sąmoningiems žmonių veiksmams. A. Etzioni 1961m. (Guščinskienė J, 2003).

Organizacijos struktūra – tai organizacijos schema, komitetai, skyriai, vaidmenys, hierarchiniai lygiai ir valdžia, vadovavimo procedūros, tvarkaraštis (Guščinskienė J, 2003).

Žmogus – sociali būtybė, negalinti ir nesugebanti gyventi visiškoje socialinėje izoliacijoje, be nuolat vykstančios socialinės sąveikos, bendradarbiavimo su kitais individais (*Kvieskienė G, 2003*).

1 priedas

Kuo skiriasi darbo grupė nuo komandos

	Darbo grupė	Komanda
Tikslas	Pasidalijimas informacija	Kolektyvinis užduočių atlikimas
Veikimas išvien	Neutralus arba neigiamas Paprastai grupės dalyviai nėra suinteresuoti bendru užduočių atlikimu. Jeigu jiems svarbu pasiekti asmeninį rezultatą, jie nėra suinteresuoti dalytis informacija ir patirtimi su grupės nariais.	Teigiamas Komandos tikslas – bendromis jėgomis pasiekti rezultatą.
Atsakomybė	Individuali	Individuali arba bendra
Igūdžiai	Atsitiktiniai ir įvairūs	Papildantys vienas kitą

2 priedas

Komandos narių vaidmenys

Woodcock	Cragan ir Wright	Belbin
<i>Komandos lyderis</i> formuoja komandą, iškelia uždavinius, atlieka užduočių atlikimo stebėseną (monitoringą)	<i>Penki pagrindiniai vaidmenys:</i>	<i>Kompanijos darbuotojas</i> – konservatyvus, pareigingas, nuspėjamas
<i>Ambasadorius</i> plėtoja išorinius ryšius, atlieka komandos „marketingą“, užmezga ryšius	<i>Užduoties vykdymo lyderis</i> – atsakingas už tai, kad darbas būtų padarytas	<i>Pirmininkas</i> – ramus, pasitikintis savimi, kontroliuojantis save
<i>Diplomatas</i> – geras derybininkas, turi daug įtakos, orientuoja komandą	<i>Socialinis – emocinis lyderis</i> rūpinasi palankios darbo aplinkos kūrimu ir grupės analizės skatinimu	<i>Formuotojas</i> – išiterpęs, aktyvus, dinamiškas
<i>Kokybės kontrolierius</i> rūpinasi kokybe, komandos „sąžinės balsas“	<i>Įtampos mažintojas</i> palaiko gerą komandos nuotaiką	<i>Augantis</i> – rimtai nusiteikęs individualistas, ne visiems priimtinas
<i>Bandytojas</i> išsiugdo neįprastą požiūrį, „idėjų žmogus“, skatina radikalų vertinimą	<i>Informacijos teikėjas</i> užmezga ryšius ir bendrauja su reikiamais šaltiniais	<i>Tyrėjas</i> – ekstravertas, entuziastas, smalsus, bendraujantis
<i>Teisėjas</i> skatina teisingumą, vengia skubotumo, veikia pragmatiškai	<i>Pagrindinis neigėjas</i> vertina idėjas, sudaro darbotvarkę, skatina konfliktus	<i>Vertintojas</i> – rimtas, nerodantis emocijų, atsargus
<i>Prisitaikėlis</i> užpildo spragas, vengia abejoti įprasta tvarka, stebi	<i>Penki antriniai vaidmenys:</i>	<i>Komandos darbuotojas</i> – socialiai orientuotas, gana švelnus, jautrus
<i>Rėmėjas</i> formuoja morale, užtikrina pasitenkinimą darbu, pataria	<i>Klausinėtojas</i> ieško idėjų ir jas vertina	<i>Darbų užbaigėjas</i> – dedantis daug pastangų, palaikantis tvarką, nerimaujantis

<i>Ekspertas</i> pateikia profesionalo nuomonę	<i>Tylus stebėtojas</i> – vangus ir pasyvus, nelinkęs diskutuoti	
<i>Novatorius</i> motyvuoja kitus, lakios vaizduotės, kuria viziją, idėjas paverčia strategijomis	<i>Aktyvus klausytojas</i> – neverbališkas ir rėmėjiškas elgesys, argumentuoja neutraliai, bet vis tiek remia tam tikrą poziciją	
<i>Rezultatų siekėjas</i> nustato laiko ribas, tikrina pažangą, rodo pritarimą vykdomai užduočiai, vadovaujantis, netolerantiškas	<i>Protokoluotojas</i> – vienintelis vaidmuo, kuris yra paskiriamas	
<i>Vertintojas</i> rūpinasi reguliariu vertinimu, pateikia grįžtamąją informaciją, orientuojasi į procesą	<i>Savanaudis</i> veikia kenkdamas grupės interesams, daug dėmesio skiria sau	

(R. Vilimienė, 2000)

3 priedas

Individualaus ir komandinio darbo skirtumai

1. Socialinis palengvinimas

- ✓ Individualus darbas yra daugiau motyvuojamas atlikti darbus geriau už kitus (ypač protiniame darbe).
- ✓ Jei asmenims nepatogu ir sunku dirbti su kitais žmonėmis, jų protiniai sugebėjimai silpsta.

2. Mokymasis. Grupėse išmokstama dirbti greičiau, negu individualiai dirbant.

- ✓ Keli žmonės gali dirbti vienu metu, vienas kito netrukdydami.
- ✓ Problemos išsprendžiamos greičiau per bendradarbiavimą ir bendravimą vienas su kitu (pvz., daugiau žmonių, daugiau idėjų)
- ✓ Galimybė mokytis iš kitų žmonių klaidų. Jas atpažinti ir ištaisyti.

3. Sprendimas

- ✓ Individualaus darbo rezultatai būna daug objektyvesni nei grupinio.
- ✓ Grupių diskusijos negali pakeisti ir daryti įtakos individualaus darbo rezultatui, tačiau individualaus darbo žinių skirtumai ir rezultatai gali paveikti grupinį darbą – duoti naudos.

4. Rizika

- ✓ Grupės bendra nuomonė gali nulemti grupės lyderio sprendimą.
- ✓ Grupės nuomonių vienodumas gali būti rizikingas dirbant individualiai.

5. Problemų sprendimas

- ✓ Grupės bendras darbas yra daug kokybiškesnis sprendžiant problemas negu individualiai dirbant.
- ✓ Sėkmingas problemų sprendimas grupėse siejamas su galimybe būti visaverčiu grupės nariu, su susidomėjimu esamais darbais, darant vienas kitam įtaką, matant gerąsias ir blogąsias problemų puses.

6. Laiko efektyvumas

- ✓ Grupės paprastai reikalauja daugiau laiko darbams užbaigti nei dirbantieji individualiai (išvados būna vieno asmens).
- ✓ Tačiau grupės darbas būna daug patikimesnis nei individualus, nes dirba keli ar keletas žmonių prie vieno darbo – didesnė tikimybė pamatyti klaidas ir jas ištaisyti.

7. Idėjos pateikimas

- ✓ Kolektyvinis naujų idėjų svarstymas užima daugiau laiko nei individualus.
- ✓ Darnios grupės su vienas kitą suprantančiais žmonėmis dirba daug geriau ir patikimiau nei grupės, kurios neturi jokio motyvacinio tikslo.

8. Rekomendacijos. Komandos turėtų rinkti narius iš individualų, kai:

- ✓ Turima tam pakankamai laiko.
- ✓ Specializuotame srities darbe dalyviai yra adekvatūs.
- ✓ Galima lengvai struktūrizuoti problemą (pvz., problemos priežastys, sprendimo būdai ir rezultatai).
- ✓ Būti pilnateisiu komandos nariu, reprezentuoti ir vykdyti darbus galima pagal nustatytus pačios komandos planus.

4 priedas

Sociokultūrinės komandos modelio sudarymo specifiškumą lemia tokie faktoriai

Faktorius	Veikla
Struktūra	organizacijoje dirbantis administracijos personalas, darbuotojai, kiti žmonės.
Tikslai	organizacijos darbo analizavimas, informavimas, problemų sprendimas, ateities planavimas, jos perspektyva.
Vadovavimo stilius	vadovo elgesys, maneros, kalba, bendravimas su darbuotojais, kitais žmonėmis, aplinka.
Organizacijos kultūra	tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas.
Organizacijos vidinė ir išorinė aplinka	administracijos, jos darbuotojų, esamų žmonių santykiai su visuomene.

Pavadinimas	Veikla
Koordinavimas	komandos narių darbas, bendra jų veikla.
Žinios, įgūdžiai	komandos narių įgytų žinių, gyvenimiškos patirties panaudojimas komandos darbo profesionalumui.
Paslaugų rūšis	komandos suteikiamos paslaugos, pagalba, gebėjimai.
Vertinimas	komandos atliekamo darbo teigiama ir neigiama kritika.
Narių skaičius, kompetencija	kiek ir kokių specialistų yra komandoje.

5 priedas

Pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką sociokultūrinės komandos atsiradimui institucijose

Eil. Nr.	Veiksniai
1.	institucijai reikia surasti priemonių ir būdų, kaip mobilizuoti institucijos narių energiją ir jų gabumus, kad būtų pasiekti institucijos tikslai
2.	pritraukti kvalifikuotus specialistus, kurie galėtų dirbti komandoje
3.	palaikyti tokį organizacijos klimatą ir tarpusavio ryšius, kuriais remiantis būtų pripažįstama, jog žmogus organizacijoje yra svarbus

6 priedas

Komandos efektyvumą lemiantys veiksniai

Veiksny	Veikla
Darbo planavimas	• autonomiškumas • įgūdžių įvairovė • bendros grupės užduotys • užduočių reikšmingumas
Struktūra	• gebėjimai, kompetencija • asmenybės • vaidmenys ir įvairovė • dydis • lankstumas • pirmenybė komandiniam darbui
Turinys	• adekvatūs ištekliai • vadovavimas • pasitikėjimas komandos nariais • darbo atlikimo įvertinimas ir atlygis
Procesas	• bendri tikslai • specifinės užduotys • komandos tikėjimas savo galia • konfliktų lygmuo • komandos narių įsitraukimas

7 priedas

Anketa

Mielieji,

Socialinės komunikacijos institutas siekia kuo geriau išsiaiškinti sociokultūrinės komandos subūrimo prielaidas, kurios būtinos ir reikalingos visose socialinėse institucijose. Todėl norime išsiaiškinti efektyvias komandos veikimo prielaidas, dalyvaujančių asmenų vaidmenis modeliuojant sociokultūrinės komandos veiklą. Todėl Jūsų ir mūsų bendradarbiavimas padėtų sprendžiant ir aiškinantis šias problemas.

Jums tinkančius atsakymus apibraukite arba pažymėkite „X“.

*Su gražiausiais linkėjimais,
Vilniaus pedagoginis universitetas
Socialinės komunikacijos institutas
Magistratūros studijų programos
Socialinio darbo
II kurso neakivaizdinio skyriaus
Studentė **Goda Vaitkutė***

ANKETA

„Socialinis pedagogas – sociokultūrinės komandos vadybininkas“

1. Ar esate susipažinęs su komandinio darbo pagrindais?

Nr.	Variantai	Taip	Ne
1.	Komandinio darbo pagrindai		
2.	Vadovo pareigos		
3.	Komandinio darbo technikos		
4.	Konflikto sprendimo būdai		
5.	Komandos narių vaidmenys		

2. Kaip vertinate komandinio darbo mokymosi rezultatus ugdymo institucijose?

- * Labai gerai;
- * Gerai;
- * Patenkinamai;
- * Nepatenkinamai;
- * Kita _____.

3. Kaip jūs manote, ar turite pakankamai žinių, dalyvauti sociokultūriniame komandiniame darbe?

- * Taip, turiu pakankamai žinių;
- * Ne, neturiu, žinių dar trūksta;
- * Nežinau;
- * Kita _____.

4. Kad efektingai dirbtų sociokultūrinė komanda, joje turi būti:

- * Mažiau nei 10 narių;
- * Nuo 10 iki 20 narių;
- * Daugiau nei 20 narių;
- * Kita _____.

5. Kokia, Jūsų manymu, turėtų būti sociokultūrinės komandos institucijoje sudėtis:

- * Socialinis pedagogas, psichologas, psichiatras;
- * Direktorius, pavaduotojas, psichologas, logopedas, (klasės) auklėtojas;
- * Socialinis pedagogas, VTAT soc. pedagogas, spec. pedagogas;
- * Direktorius;
- * Kita _____.

6. Jūsų praktikos / darbo institute yra veikianti sociokultūrinė komanda?

- * Taip;
- * Ne, nėra;
- * Yra tik darbo grupės;
- * Kita _____.

7. Kurių motyvų skatinami Jūs dalyvautumėte (-jate) sociokultūriniame komandos darbe?

Nr.	Motyvai	Dalyvaujate	Dalyvautumėte
1	Pagarbos		
2	Saugumo		
3	Saviraiškos		
4	Karjeros		
5	Piniginio atlygio		
6	Kūrybinio ir dalykinio bendradarbiavimo		
7	Multiprofesionalaus bendradarbiavimo		
8	Kita		

8. Kiek kartu, Jūsų manymu, sociokultūrinė komanda turėtų susitikti per savaitę?

- * 1–2 kartus;
- * 2–4 kartus;
- * Kasdien;
- * Kita _____.

9. Kokias, Jūsų manymu, problemas nagrinėja sociokultūrinės komandos?

- * Ugdymo ir socializacijos problemas;
- * Prevencijos ir nusikalstamumo problemas;
- * Visas sociokultūrines problemas;
- * Kita _____.

10. Ar efektingos sociokultūrinės komandos?

- * Taip;
- * Ne;
- * Nežinau;
- * Kita _____.

11. Kaip vertinate santykius tarp ugdymo proceso vadybininko ir socialinių klientų institucijose?

- * Draugiški ir nuoširdūs;
- * Dažniausiai geri;
- * Šalti ;
- * Priešiški;
- * Kita _____.

12. Jūsų praktikos / darbo institucijose darbuotojai atrodo:

- * Motyvuoti daugiausia dėl pinigų;
- * Beveik bijo padaryti ką nors naujo;
- * Labai motyvuoti;
- * Kita _____.

13. Kaip vertinate bendravimą su bendradarbiais?

- * Gerai;
- * Tik patenkinamai;
- * Nepatenkinamai;
- * Kita _____.

14. Ar reikėtų toliau tobulinti sociokultūrinę komandą?

- * Žinoma;
- * Gal;
- * Nemanau;
- * Kita _____.

15. Jūsų manymu, institucijos sociokultūrinės komandos tikslai yra:

- * Nerealūs, beveik visiškai nepasiekiami;
- * Keliantys sumaištį ir neaiškūs;
- * Realistiški, pasiekiami;
- * Kita _____.

16. Sociokultūrinės komandos santykiai tarp kolegų būtų geresni, jei:
(pažymėkite atsakymus, kuriems pritariate)

- ☐ Jei jumis daugiau pasitikėtų;
- ☐ Jei vadovas leistų kai kurias idėjas įgyvendinti savarankiškai;
- ☐ Jei būtų leista savo iniciatyva atsiskaityti už atliktą darbą;
- ☐ _____ (įrašykite savo variantą).

17. Kokių teorinių ir praktinių modulių pasigedote dirbdami sociokultūrinėje komandoje:
(prašome įvertinti kiekvieną iš jų)

Modulių pavadinimai	Labai gerai	Gera	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai
Profesinė etika	5	4	3	2	1
Pilietinis dalyvavimas	5	4	3	2	1
Organizacijų elgsena	5	4	3	2	1
Komandini darbas specializuotose institucijose	5	4	3	2	1
Socialinių procesų projektavimas ir vadyba	5	4	3	2	1
Profesinės karjeros projektavimas	5	4	3	2	1
Kita					

18. Kuriuos, Jūsų nuomone, kitų institucijų atstovus reikėtų įtraukti (įtraukėte) į sociokultūrinės komandos veiklą?

Nr.	Institucijos	Dabar dirba	Turėtų dirbti
1.	Seniūnijos socialinį darbuotoją		
2.	Policijos atstovą		
3.	VTAT socialinį pedagogą		
4.	Kita		

19. Socialinės komunikacijos institucijos savo pasirengimą dirbti sociokultūrinėje komandoje vertinate:

- * Gerai;
- * Patenkinamai;
- * Blogai;
- * Nežinau;
- * Kita _____.

20. Jūsų pasiūlymai, pageidavimai:

21. Jūsų lytis:

- * Moteris;
- * Vyras.

22. Išsilavinimas:

- * Vidurinis;
- * Bakalauras;
- * Magistras.

23. Specialybė:

24. Jūsų patirtis institucijose:

Dėkojame!