

Latvijas Universitāte
Pedagoģijas un psiholoģijas fakultāte

Komandas darbs Slokas pamatskolā
sociālpedagoģisku problēmu risināšanā

Maģistra darbs

Autors: Pedagoģijas maģistru studiju programmas
sociālā pedagoģija
maģistrante Eva Ulpe
apliec. nr. SocP990013
Zinātniskais vadītājs: Dr.paed.doc. Astrīda Raževa

Rīga 2006

Saturs

Ievads	4
1. Sociālpedagoģisku problēmu būtība un raksturojums	9
2. Jēdziena “komandas darbs” vispārējs raksturojums	22
2.1. Komandas darba būtība.....	27
2.1.1. Komandas cilvēkresursu analīze.....	32
2.1.2. Lomu definēšana, atbildības noteikšana.....	33
2.1.3. Komandas darba plānošana.....	34
2.1.4. Komandas darba novērtēšana.....	38
2.2. Komandas darbības principi	40
2.3. Komandas veidi	42
2.4. Komandas darba priekšrocības un šķēršļi.....	44
2.5. Komandas vadības stili	46
3. Supervīzija- viens no produktīvas komandas veicināšanas faktoriem.....	50
4. Sociālo pedagogu komandu darba izpēte Jūrmalā	64
5. Slokas pamatskolas komandas darba analīze.....	76
6. Komandas programma un tās eksperta atzinuma analīze	84
Nobeigums	91
Izmantoto avotu un literatūras saraksts.....	95
Anotācija latviešu valodā.....	99
Anotācija angļu valodā	100
Pielikumi: 1 Slokas pamatskolas sociālā pedagoga amata apraksts.....	102
2. Slokas pamatskolas 2005/2006 mācību gada sociālā karte par riska grupas skolēniem un viņu ģimenēm.....	103
3. Fokusētās intervijas jautājumi sociāliem pedagogiem.....	104
4. Jautājumi praktizējošiem supervizoriem.....	105
5. Komandas funkcijas un galvenie uzdevumi pašas komandas darbības nodrošināšanai.....	106
6. Komandas darbība ar klientiem sociālpedagoģisku problēmu risināšanā...	107
7. Komandas darbība skolēna un viņa ģimenes sociālpedagoģisko problēmu risināšanā.....	109

8. Eksperta anketa.....	111
9. Ekspertu vērtējumi par izstrādāto programmu.....	114

Ievads

Atjaunojot Latvijas neatkarību, 1995. gadā aizsāka pārkārtojumu procesu sociālās drošības sistēmā, skarot arī sociālās palīdzības jautājumus, kas būtiski ietekmē grūtībās nonākušus cilvēkus. Likums "Par sociālo drošību" noteica jaunus sociālās drošības sistēmas darbības pamatprincipus- sociālo pakalpojumu vienlīdzīga garantēšana neatkarīgi no dzimuma, rases, tautības, reliģiskās pārliecības sociālā apdrošināšana un palīdzība, profilakse, pašpārvalde un individuālā pieeja, paredzot personas aizsardzību un atbildību.

2006. gadā apritēs piecpadsmit gadi, kopš Latvijā tika uzsākta profesionālu sociālo pedagogu (profesionālis, kurš ar savu darbību nodrošina bērnu un jauniešu tiesību aizsardzībai un resocializācijai izvirzīto mērķu un uzdevumu īstenošanai nepieciešamos nosacījumus sociālpedagoģiskā jomā) un sociālo darbinieku (kam piešķirta profesionāla kvalifikācija un kas savas zināšanas un prasmes lieto, lai atrisinātu klientu sociālās problēmas un veicinātu viņu dzīves kvalitātes uzlabošanu) izglītošanu. Neatkarīgi no tā kādā iestādē sociālais pedagogs veic savu profesionālo darbību, viņš izmanto dažādus resursus- savas zināšanas, prasmes un dzīves pieredzi, kā arī citas institūcijas, kuru mērķis ir bērnu situācijas uzlabošana valstī. Lai šāda darbība būtu veiksmīgāka un viena mērķa virzīta ir svarīgi, ka cilvēki apzinās un strādā komandā, mainās ar informāciju, sadarbojas un sniedz savstarpēju atbalstu.

Komandas ir dabiskas cilvēku apvienošanās vienības un par to liecina fakts, ka jau mūsu vēsturiskie senči- mednieki- darbojās „komandās”, lai veidotu un attīstītu kopienas, atrastu ēdienu un izvairītos no briesmām. Analizējot literatūru par komandu veidošanās pirmsākumiem, jāsaka, ka tām ir jau vairāk kā 200 gadu sena vēsture- gan ar komandu noliegšanu, gan ar tās atgriešanos, kā modes lieta biznesa pasaulē. 18. un 19. gadsimts jau bija laiks, kad darbs tika veikts mazās grupās, piemēram, veicot dažādus amatniecības darbus vai apstrādājot zemi. Šodien šīs grupas varētu dēvēt par maziem uzņēmumiem, kuros strādā mazāk kā 30 cilvēki. Šī situācija krasi mainījās Industriālās Revolūcijas laikā, kad nozīmīgas bija ražošanas tehnikas un masu produkcija. Līdz ar to tika panāktas milzīgas pārmaiņas darba praksē, jo industriālisma piekritēji sāka saskatīt to labumu, kas radās, ja preces tika ražotas vairumā. Mazie uzņēmumi, kuru pamatā bija nelielas, savstarpēji sadarbojošos darbinieku grupas, tika

aizstātas ar produktīvām fabrikām, kur katrs darbinieks veic augsti specializētu uzdevumu, lai maksimalizētu kopējo produktivitāti. Tirgum kļūstot arvien konkurējošākam, ar šādu mehānisku pieeju vien vairs nevarēja izdzīvot: apjomam bija jāapvienojas ar fleksibilitāti. Lielākās uzņēmumu modeļu izmaiņas tika uzsāktas pēc Otrā Pasaules kara, un Japāna bija tā valsts, kas šajā virzienā virzījās pirmā- masu produkcijas ražošanā pielietojot komandas principus. [25]

Komandas darbam ir daudz prioritātes un salīdzinot to ar individuālo darbu, ir jāuzsver, ka komandas izveide novērš „ierūsēšanu” tradicionālās metodēs vai savas profesionalitātes rāmjos. Komanda veicina savstarpēju atbalstu un rada labvēlīgu klimatu problēmas risināšanai. [48,102]

Cilvēkattiecību kustības dibinātājs, Eltons Meijo (Elton May) 1924 gadā veica pētījumu kādā elektroenerģijas kompānijā, kurā tika gūti apstiprinājumi ciešai saistībai starp cilvēkattiecību faktoru, pašcieņu, motivāciju, atzinību un produktivitāti. Komandas pastāvēšanas vēsture ir saistīta arī ar tādu pētnieku, kā Kurts Levins (K.Lewin), kurš pētīja komandas uzvedības aspektus un tā rezultātā viņš izstrādāja īpašu metodiku- darba prakses analīzi komandas efektivitātes uzlabošanai. Tāpat arī D. Makgregors (D. McGregor), kurš 20. gadsimta 60- tajos gados uzskaitīja efektīvas komandas iezīmes un vadības stilus teorijā, ko dēvē par X un Y teoriju, kā arī Kris Argiris (Cris Argyris), kurš starppersonu attiecības definēja kā nozīmīgu faktoru komandas dalībnieku efektīvai sadarbībai. [25]

Komandai izglītības iestādē ir jābūt elastīgai un jāspēj iejusties ikviena skolēna dzīvē. Jāspēj pieņemt skolēns ar to dzīves pieredzi, ko viņam devusi ģimene. Ziņojumā- izglītība 21 gadsimtam teikts par katra indivīda izglītības sākumu: izglītība sākas mājās, kur katra ģimene veido saikni starp jūtām un prātu, ieaudzina vērtības un normas. Nelabvēlīgās ģimenes bieži uzskata skolu par svešu pasauli, kuras kodeksus un paradumus tās nesaprot. Tādēļ ir nepieciešams patiess dialogs starp skolotājiem un vecākiem, jo bērna harmoniska attīstība ir atkarīga no tā, vai skolas sniegto izglītību atbalsta mājas izglītība. Cilvēki visu mūžu mācās arī no sociālās vides, no sabiedrības, kurai viņi pieder. Šī sabiedrība ir dažāda jo sastāv no atšķirīgām personībām, un tā mainās cilvēka dzīves laikā. Skola saglabājot savu specifisko raksturu nedrīkst norobežoties no sociālās vides. [27, 32] Sabiedrības dažādības un cieņas pret katru

personību dēļ ir svarīgi skolā izveidot komandu, kas atbalsta ikvienu klientu, spēj izvirzīt un sasniegt mērķus skolēnu sociālpedagoģisku problēmu novēršanai. Izglītības iestādēs ir pietiekami liels personāls, kuru uzdevums ir rūpēties, lai skolēns skolā justos droši un labi, kuri rūpējas par psiholoģiskās vides, sociālās vides uzlabošanu un izglītošanu. Taču tāpat ir daudzi jautājumi, kuri liekas neatrisināti un līdz galam neizprasti, kas norāda, ka nav pietiekams savstarpējs atbalsts un sadarbība skolas personāla vidū, katrs problēmas risina atsevišķi un veic savus tiešos pienākumus, nesaskatot kopsakarības un neizmantojot komandas darbu. Efektīvas komandas izveidošana ir smags un laikietilpīgs darbs, kuram vajadzīgas prasmes un visas komandas locekļu atdeve. Taču komandai darbojoties ilgāku laiku, komandas izveides procesam veltītais laiks un pūles dod pozitīvu rezultātu turpmākam darbam.

Lai arī komandas definējumi ir ļoti dažādi, tomēr tie ir nevis pretrunīgi, bet papildina viens otru. Tiem visiem caurvijas ideja par to, ka darbs komandā ir efektīvāks, kas prasa savstarpēju uzticību un sadarbību. Domājot par komandas darba izmantošanas iespējām izglītībā, izglītības darbiniekiem tas liekas ja ne neiespējami, tad apgrūtināši. Izglītības iestāžu vadītājiem tas nozīmētu atteikties no autoritatīvās vadīšanas sistēmas, savukārt pedagogiem arī iestāžu vadītājiem nolaisties no savu „iedomu augstumiem”, vienkārši būt par kolēģi un sadarbības partneri saviem kolēģiem, skolēniem un viņu vecākiem, lai veiksmīgi sasniegtu izglītības mērķi. Būtu par atbalstu un nepieļautu problēmu iedīgļiem pārvērsties lielās problēmās, kas aizkavē bērnu pilnvērtīgu sociālo, fizisko un intelektuālo attīstību.

Maģistra darba **objekts**: sociālpedagoģiskā darbība

Maģistra darba **priekšmets**: Komandas darbs Slokas pamatskolā sociālpedagoģisku problēmu risināšanā.

Maģistra darba **mērķis**: analizēt izglītības iestādes sociālā pedagoga komandas darba iespējas sociālpedagoģiskā darbā un izvērtēt komandas darbu, Slokas pamatskolā, sociālpedagoģisko problēmu risināšanā.

Hipotēze

Sociālā pedagoga darbība sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir efektīvāka, ja iestādes:

- vadītājs izprot komandas darba priekšrocības un atbalsta to kā darba formu izglītības iestādē;
- tiek izveidota profesionāļu komanda, kas izvirza mērķi, uzdevumus un ir atbildīga par katru gadījumu, līdz tas sasniedz risinājumu;
- atbalsta personālam un komandai, kas risina sociālpedagoģiskas problēmas tiek nodrošinātas supervīzijas.

Mērķa sasniegšanai tiek izvirzīti **uzdevumi**:

1. Raksturot sociālpedagoģisku problēmu būtību;
2. Izzināt komandas darbības būtību;
3. Izvērtēt supervīzijas nepieciešamību efektīvas komandas izveidošanai, atbalstīšanai un produktīvai sociālpedagoģisko problēmu risināšanai;
4. Analizēt sociālā pedagoga darbību komandas darbā;
5. Analizēt Slokas pamatskolas nepieciešamību komandas izveidei sociālpedagoģisku problēmu risināšanā un izvērtēt Slokas pamatskolas skolēnu un viņu ģimeņu sociālo karti.
6. Izstrādāt programmu komandas darba izmantošanai izglītības iestādē, sociālpedagoģisku problēmu risināšanā un veikt ekspertu sniegtās analīzes izvērtējumu, un ekspertu

Pētījuma **metodes**:

- Literatūras analīze;
- dokumentu analīze;
- intervešana;
- izglītības iestādes komandas darba analīze;
- modelēšana komandas darbības izmantošanai sociālpedagoģisku problēmu risināšanā, izglītības iestādē;
- ekspertu atzinuma metode.

Pētījuma bāze: Slokas pamatskola

Maģistra darba **struktūra**: ievads; 6 nodaļas ar pakārtotām apakšnodaļām;

nobeigums; izmantotās literatūras saraksts; anotācija; pielikumi.

1. Sociālpedagoģisku problēmu būtība un raksturojums

Sociālā pedagoģija kā palīdzība bērniem un jauniešiem sākusies 19. gadsimta vidū, to izstrādājis vācu pedagogs Ādolfs Dīstervēgs (Diestrerweg) Dīstervēgs uzskatīja, ka sociālā pedagoģija nav pedagoģijas disciplīna, bet gan kustība, kam jānodod pedagoģiskas atbildes un sava laika sociālajiem jautājumiem. Palīdzību sniedz valsts, sabiedrības institūcijas, veidojot audzināšanas un izglītības piedāvājumus jauniešu un bērnu sociālai integrācijai. [29]

Sociālā pedagoģija kā palīdzība neizdevušās socializācijas un audzināšanas gadījumos piedāvā īpašu palīdzību, kas mēģina labot un kompensēt audzināšanas kļūdas ar esošajām iespējām vai arī meklē un veido jaunas iespējas. [29]

P.B. Hortons, Dž.Leslijs un R.F.Larsons sociālas problēmas definē kā apstākļus, kas ir sabiedrībā pamanīti un tiek sabiedrībā apspriesti. Autori uzskata, ka kolīdz cilvēki saka: „Vai tas nav šausmīgi! Kāpēc gan mēs neko nedarām lietas labā?” , ir radusies sociāla problēma. [55]

Šajā definīcijā autori piedāvā četras idejas par to kas ir sociālas problēmas:

- 1) apstākļi, kas ietekmē ievērojamu cilvēku skaitu;
- 2) ietekmē nevēlamā veidā;
- 3) to redzot, rodas sajūta, ka var kaut ko līdzēt;
- 4) līdzēt var ar komandas darbu, sadarbojoties dažādiem sociālās jomas speciālistiem.

Sociālas problēmas ir sociālas pēc izpausmes (apstākļi, kas ietekmē ievērojamu cilvēku skaitu), sociālas pēc definīcijas (nevēlamā veidā) un to risinājums ir sociāls(rodas sajūta, ka kaut ko var darīt lietas labā ar sociālu, kolektīvu darbu). [2, 252]

Tiek izvirzīti vairāki atzinumi par sociālo problēmu būtību:

- 1) cilvēki nevienojas, kuri apstākļi ir problēmas;
- 2) problēmas nav nenormālas, bet gan mūsu sociālās iekārtas normāls rezultāts;
- 3) problēmas rodas no sociālās iekārtas, nevis no „sliktiem” cilvēkiem, un tajās iesaistīto cilvēku „sliktums” parasti būtu jāapskata kā simptoms vai rezultāts, nevis kā problēmas iemesls;
- 4) problēmas ir neviltotas, tās nav sarunu radītas ilūzijas;

- 5) daudzi cilvēki patiesībā nevēlas, lai problēmas tiktu atrisinātas;
- 6) vairums problēmu pašas no sevis neatrisinās un nenomirst līdz ar laiku;
- 7) „faktu iegūšana” reti kad atrisina problēmu, jo cilvēkiem ir dažādas vērtības un viņi gaida dažādus risinājumus;

problēmas nevar tikt pilnībā atrisinātas bez būtiskām izmaiņām pašreizējās sociālās institūcijās un praksē. [55] sociāli pedagoģiskām problēmām ir gluži tādas pašas pazīmes, tie paši atzinumi, pēc kuriem var noteikt, ka tās ir sociāli pedagoģiskas problēmas maģistra darba autore turpmāk aprakstīs vienu no šīm pazīmēm: cilvēki nemaz nevēlas, lai problēma tiktu risināta. Skolā nereti parādās skolēni, kuri skolu apmeklē ļoti reti, vai ilgāku laika periodu to neapmeklē vispār. Vecāki par to neinteresējas un labprāt pieņemtu situāciju, ja arī no skolas šo problēmu neakcentētu, jo patiesībā arī viņiem ir vieglāk, nav prasības no skolas- bērnam nav prasību no vecākiem (ekonomiskā ziņā vecākiem tā ir vieglāk), kā arī vecāki automātiski, nosacīti tiek atbrīvoti no vairākiem vecāku pienākumiem. Arī bērni labprātāk baudītu „saldo” dzīvi bez pienākumiem un skolas uzdevumiem, un būtu apmierināti, ja viņus nemeklētu un ģimenē netiktu aktualizēts jautājums par bērna izglītību.

Papildinot domu par sociālo problēmu būtību, autori piedāvā skatījumu, kas raksturo cilvēku dažādās attieksmes pret sociālām problēmām:

- 1) daži ir vienaldzīgi un neieinteresēti;
- 2) daži ir fatāliski samierinājušies, pieņemot sociālas problēmas kā neizbēgamas nelaiemes, kas pacietīgi jāpanes;
- 3) dažiem ir ciniski uzskati, ka problēmu upuri nav palīdzības vērti un ka reformu ieviesēji ir korumpēti un strādā savā labā;
- 4) daži sociālās problēmas uzskata par reliģisku atmaksu vai Dieva sodu par nepareizu rīcību. [2, 254]

Vadoties un analizējot darba pieredzi sociālā pedagoģijā un analizējot literatūru maģistra darba autore ir izveidojusi definīciju sociālpedagoģiskām problēmām: **Sociāli pedagoģiskas problēmas ir traucējumi izglītības ieguves procesā, kas ir nepilnvērtīgu sociālu apstākļu sekas (sociālas disfunkcijas sekas).**

Vadoties no šīs maģistra darba autora izveidotās definīcijas, secinu, ka sociālā

pedagoģija, no sociālā darba netiek šķirti, nav iespējams strikti nodalīt sociālās pedagoģijas un sociālā darba uzdevumus. Lai panāktu sociālpedagoģiskas problēmas risinājumu nepieciešams veikt ģimenes izpēti, diagnosticēt sociālpedagoģisku problēmu cēloņus, veidot atbalsta komandu, kas motivētu skolēnu un ģimeni traucējumus risināt.

Sociālā darbā ir kopējas iezīmes, kas kaut arī dažādās kombinācijās, piedod tā raksturam stabilitāti, ka to vienmēr var atpazīt kā sociālu darbu, pat tad ja tam ir atšķirīgs izmantojums.

Tabula Nr.1

Sociālā darba kopējas iezīmes sociālā kontekstā [9]

Iezīme	Izmantojums
Individualizācija	Cilvēkus uzskata par indivīdiem, nevis sadala tos kategorijās.
Zināšanu izmantošana	Klientus un darbību saprot izmantojot psiholoģijas un sociālo zināšanu pierādījumus un argumentus.
Attiecības	Sociālais darbs notiek, izmantojot attiecības.
organizatoriskais konteksts	Sociālais darbs notiek izmantojot savu attiecību organizatorisko kontekstu, lai veiktu savas aktivitātes.
Vajadzības	Sociālais darbs definē vajadzības.
Sociālo institūciju uzturēšana	Sociālais darbs ir saistīts ar svarīgu sociālo struktūru uzturēšanu.
Aizstāvība	Sociālais darbs aizstāv klientus.

Šīs tabulas autors Malkolms Peln norāda, ka šo iezīmju pastāvēšana darbībā

nosaka, ka tas ir sociālais darbs, taču sociālā darba apraksta raksturs, kas rodas no šo iezīmju izmantošanas, lai noteiktu sociālā darba aktivitāšu dažādību atkarībā no šo iezīmju sabalansētības un savstarpējās iedarbības, ietekmē darbības veidu.

Balstoties uz šo Malkolma Pelnā sociālā darba iezīmju tabulu, maģistra darba autore to pielāgojot sociāli pedagoģiskā darba uzdevumiem un niansēm ir saskatījusi kopējas lietas, kas norāda, ka sociālā pedagoģijā ir tādas pašas iezīmes, kuras nepieciešams raksturot no cita- sociālās pedagoģijas rakursa. Šīs pamatiezīmes un to izmantojums ir izglītības iestādes sociālā pedagoga raksturojums, pamatiezīmes sociāli pedagoģiskam darbam vispārīzglītojošās skolās.

Sociālās pedagoģijas kopējas iezīmes sociālā kontekstā

Tabula Nr.2

Iezīme	Izmatojums
Individualizācija	Cilvēkus (gan skolēnus, gan vecākus) uzskata par indivīdiem, nevis sadala tos kategorijās.
Zināšanu izmantošana	Klientus un darbību saprot izmantojot psiholoģijas, pedagoģijas un sociālo zināšanu pierādījumus un argumentus.
Attiecības	Sociāli pedagoģiskais darbs notiek, izmantojot attiecības. (sociālais pedagogs- skolēns, ģimene, pedagogs, institūcijas)
organizatoriskais konteksts	Sociālais darbs notiek izmantojot savu attiecību organizatorisko kontekstu, lai veiktu savas aktivitātes. (Šeit parādās sociālā pedagoga komandas darbs)
Vajadzības	Sociāli pedagoģiskas problēmas definē vajadzības.
Sadarbības uzturēšana ar Sociālām institūcijām	Sociāli pedagoģiskais darbs ir saistīts ar svarīgu sociālo struktūru uzturēšanu.
Aizstāvība	Sociālais pedagogs aizstāv klientus- bērna atbalsta

	persona
--	---------

Tikpat cik svarīgi ir integrēt ģimeni sociāli pedagoģiskas problēmas risināšanā, tā arī ir nozīmīgi sociāli pedagoģiskas problēmas risināšanā iesaistīt visus nepieciešamos skolas iekšējos cilvēku resursus, kā arī sociālo institūciju resursus.

M. Rodžers ir noteicis sociālā pedagoga lomas skolā:

- * iniciators- pirmais vērš uzmanību uz radušos problēmu;
- * glābējs- uzklausā bērnus, vecākus, ļaujot runāt par savām vajadzībām;
- * izglītotājs- māca pašpalīdzības iemaņas pielāgošanās jauniem apstākļiem skolā;
- * vidutājs- mēģina panākt kompromisu vadošajos konfliktos: skolotāju- skolēnu vai skolotāju- vecāku;
- * advokāts- pārstāv bērnu tiesības;
- * novērotājs- pēta skolēnu, skolotāju, vecāku vajadzības, jāizvērtē radušās situācijas, jāvāc fakti;
- * koordinators- ja jāatrisina lieta, kas skar plašu problēmu loku, kur iesaistīti vairāki cilvēki, tad jākoordinē darbs kopumā;
- * aktīvis- mēģina panākt pārmaiņas skolā, tās nostādēs.

Krīzes iejaukšanās klasiski ir darbība, lai pārtrauktu notikumu virkni, kas noveda cilvēku pie normālas funkcionēšanas graušanas. Uz mērķi centrēts darbs pievēršas noteiktām problēmu kategorijām. Tas mēģina arī uzlabot cilvēku spējas atrisināt viņu dzīves problēmas. Krīzes iejaukšanās izmanto praktiskus uzdevumus, lai palīdzētu cilvēkiem pielāgoties, taču svarīga ir arī to pievēršanās cilvēku emocionālai reakcijai uz krīzi un ilgstošām pārmaiņām un viņu spējās tikt galā ar ikdienas problēmām. Uz mērķi centrēts darbs pievēršas praktisku uzdevumu izpildei, kuri atrisinātu īpašas problēmas. Uz mērķi centrēts darbs problēmas uztver tādas, kādas tās ir, lai tās atrisinātu pragmatiski. [28]

Lai veiktu sociālpedagoģiskas problēmas risinājumu svarīgi ir pieņemt lēmumu, kura izpildes rezultātā problēmas risinājums dotu pozitīvu rezultātu klientam. Neatkarīgi no lēmuma veida, tos izstrādājot un pieņemot, nepieciešams ievērot noteiktu secību jeb

lēmumu pieņemšanas posmus:

- 1) Problēmas noteikšana- tā ir situācijas izpēte, te vajadzīga prasme saskatīt problēmas būtību, formulēt to. Šajā posmā pareizi, pamatoti jānosaka vajadzība un mērķis. Lēmuma mērķi var būt arī vairāki, pat pretrunīgi vai viens otru izslēdzoši. Jānovērtē mērķi pēc galvenā posma principa.
- 2) Informācijas ievākšana- nepieciešams ievākt visu iespējamo informāciju par attiecīgo jautājumu. Lēmuma riska faktors lielā mērā atkarīgs no informācijas daudzuma un tās kvalitātes, tāpēc nav jāžēlo laika un pūles tās ievākšanai un analīzei. Noderīgai informācijai jāatbilst problēmai un jābūt precīzai. Jārēķinās ar to, ka informācija var būt sagrozīt komunikācijas procesā, psiholoģisko faktoru ietekmē vai citu iemeslu dēļ.
- 3) Lēmumu vērtēšanas kritēriju noteikšana- lēmumu var vērtēt dažādos aspektos, tāpēc iepriekš jāzina, pēc kādiem kritērijiem tiks vērtēts lēmums.
- 4) Lēmumu alternatīvu izstrādāšana- pamatojoties uz ievākto informāciju, nepieciešams izstrādāt vairākas lēmumu alternatīvas. Jo vairāk būs iespējamo lēmumu variantu, jo lielāka ticamība pozitīvam rezultātam. Jāmeklē dažādi, vismaz divi vai arī vairāki lēmumu varianti, vēl neizdarot to novērtējumu.
- 5) Lēmuma alternatīvu vērtēšana un izvēle- te nepieciešama vispusīga vērtēšana un analīze, lai varētu izvēlēties vispiemērotāko lēmuma variantu. Izvērtējot lēmuma alternatīvas, katrā tās vērtēšanas posmā atmet nereālās, neapmierinošas vai tādas alternatīvas, kas nevar dot pozitīvu rezultātu. Izvērtējot lēmuma alternatīvas, svarīgi samērot iespējas un piedāvājumu.
- 6) Lēmuma īstenošana- par lēmumu informē darbiniekus- tos, kurus pieņemtais lēmums skar tieši. Vēl labāk ja darbinieki ir piedalījušies lēmuma izstrādāšanā, kas gan ne vienmēr ir iespējams.
- 7) Atgriezeniskā informācija par lēmuma izpildes gaitu- pamatojoties uz iegūto informāciju, plānotos rezultātus salīdzina ar faktiskiem. Šajā procesā notiek plānotā lēmuma vērtēšana un tā kvalitātes noteikšana.[36,28]

Parasti darbinieks nestrādā viens pats, bet kādas grupas vai nodaļas sastāvā. Tādēļ viņam nepieciešama spēja darba procesu veikt sadarbībā ar kolēģiem. Ieņemt

dažādas pozīcijas un kopā ar citiem risināt dažādus konfliktus. Šī ir sociālā kompetence, jeb komandas darba orientācija. Sociālā kompetence ir spēja iejusties un izprast klienta vajadzības, kā arī pārdomāt situāciju un tās priekšnoteikumus, nezaudējot pārskatu [29]

Ja darba vietā palielinās problēmu skaits, piemēram, komunikācijas grūtības, darba kavējumi slimības dēļ, dažādi negadījumi, darbiniekiem jāprot saskatīt savu vietu un lomu darba procesā un pozitīvas gaisotnes veidošanā. Šāda paškritiska attieksme un analīzes spēja veido reflektīvo kompetenci. Reflektīvā kompetence ir sociālā pedagoga spēja nezaudēt un nenoliegt savas iepriekšējās pieredzes raksturīgo attīstību, bet gan iesaistīt to profesionālā darbībā. [29]

Instrumentālās kompetences pamatā ir apgūtās spējas un iemaņas. Ieskaitot standartizētas darba tehnikas, kā arī profesionālās zināšanas. Pamata kompetenču skaits un veidi nav stingri noteikti, bet atkarīgi no ad5resātiem un darba uzdevumiem. [29]

Pēc 1900. gada jēdziena sociālā pedagoģija cieši saistās ar skolas reformu, kas vērsta uz izglītības un socializācijas veidošanu. Tā bija cīņa par bezmaksas izglītību, privātu sākumskolu likvidāciju, skolas dibināšanu visām sabiedrības grupām, tālākizglītības institūciju dibināšanu. Tā bija plaša tautskolu reformkustība. Tādējādi turpinājās Dīstervēga aizsāktā sociālās pedagoģijas sociāli politiskā pieeja. Attīstījās prasība pēc kopības. Skolai ar kopību jāveicina skolēnu integrācija. Attiecībā uz sabiedrību pedagoģijas reformas mērķi bija panākt visu skolas vecuma bērnu mācības vienotā pamatskolu sistēmā. Reformas mērķis bija arī skolotāju vienota izglītība, kas būtu atkarīga no studentu sociālā statusa. Tādējādi notika skolu reformas un sociālās pedagoģijas tuvināšanās. [29]

Jau ap 1880. gadu sociālo pedagoģiju pirmo reizi mācīja universitātē. Tas bija Cīrihes universitātē Šveicē, un pirmais docents bija Roberts Zeidels (Seidel), kurš kā sociāldemokrāts bija spiests bēgt no dzimtās Saksijas Vācijā. Toreiz sāka rasties J.H. Pestalocija tradīcijas darba skola, kur bērni paši mācās, vāc pieredzi, veido. Darba pedagoģijas nepieciešamību R. Zeidels pamato ar sociālām pārmaiņām sabiedrībā, īpaši ģimenē. Arī G. Kerhenšteiners (Kerschensteiner) norāda, ka, izjūkot tradicionālai ģimenes struktūrai, proletariātā veidojas īpaši „bīstama” vecuma fāze- jaunatne. Jauniešiem kopā kaut kas jādara. Skolas klasi Kerhenšteiners redz kā sociālu darba

kopību. Socialitāte nav tikai audzināšanas mērķis, bet arī līdzeklis. [29]

Sociālā pedagoga profesijas standartā ir teikts, ka sociālā pedagoga profesionalitāte izpaužas: diagnosticējot bērnu un jauniešu socializācijas grūtības un problēmas, kā arī esošo sociālo risku ietekmi uz viņu pilnvērtīgu integrēšanos sabiedrībā un dzīves prasmju apguvē; prognozējot socializācijas procesa kvalitāti ģimenēs ar bērniem un jauniešiem, kā arī citās formālajās un neformālajās sociālajās struktūrās; plānojot un īstenojot konkrētas sociālpedagoģiskas darbības virzienus bērnu un jauniešu tiesību aizsardzības un resocializācijas jomā; koordinējot starpinstitucionālo sadarbību Sociālpedagoģisku uzdevumu risināšanā, veicot regulāru preventīvo darbu.[32] Sociālajā pedagoga profesijas standartā jau skaidri ir redzams, ka sociālā pedagoga darbības realizācijai ir nepieciešams darbs komandā, kur sociālais pedagogs ir komandas vadītājs. Tas redzams profesijas standartā noteiktajās sociālā pedagoga darbībās: plānot, īstenot, koordinēt. Sociālam pedagogam nav iespējams darbu veikt vienam pašam, tādēļ viņam nepieciešama spēja veikt darba procesu sadarbībā ar kolēģiem, ieņemt dažādas pozīcijas un kopā ar citiem risināt konfliktus. Šī ir sociālā kompetence jeb komandas darba orientācija.

Sociālais pedagogs skolā risina jautājumus, kuri vistiešāk skar skolēnu sociālo dzīvi un sociālos sakarus, to kvalitāti. Sociālā pedagoga un ģimenes sadarbība ir būtisks skolas un ģimenes sadarbības posms, jo šī pedagoģiskā darbinieka kompetencē ietilpst plašākas sadarbības funkcijas nekā klases audzinātājam. Sociālā pedagoga sadarbība ar ģimeni notiek nepastarpināti, jo parasti viņš risina akūtus ģimenes sociālās audzināšanas jautājumus, piemēram, audzēkņa sociālo tiesību nenodrošināšanas novēršanu, ģimenes agresivitātes pret bērnu mazināšanas, ģimenes sociālās rehabilitācijas un citus uzdevumus. Ir būtiski atzīmēt, ka šī nepastarpinātā sadarbība nav informācijas nesniegšana, bet gan aktīva rīcība. Sociālais pedagogs informē skolas vadību un klases audzinātāju par sadarbības situāciju un vajadzībām, kas jānodrošina, lai veicinātu ģimenes sociālās situācijas pozitīvas izmaiņas. [5] Taču nereti, maģistra darba autore, kā praktizējošs sociālais pedagogs skolā, ir saskārusies ar klašu audzinātāju un arī skolas administrācijas attieksmi- ja kādu lietu risina sociālais pedagogs, tad viņu atbildība ir noņemta un visa atbildība par gadījuma rezultātu tiek prasīta no sociālā pedagoga. Tajā pašā laikā analizējot darbību vispārīgplūtojošā skolā

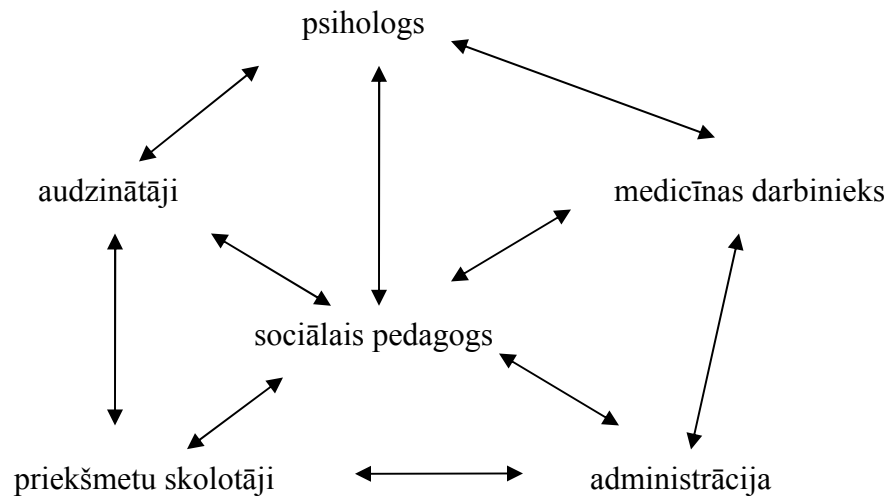
kā sociālam pedagogam, nonāku pie secinājuma, ka neviena darbība netiek veikta bez sadarbības ar kādu citu skolas darbinieku, skolēnu pašu, viņa vecākiem vai citu pilsētas institūciju. Jā, bet tā ir tikai sadarbība, un ir atšķirība starp sadarbību un komandas darbu.

Komandas dalībniekiem sociālpedagoģisku problēmu risināšanā nepieciešams izmantot katru prasmes, zināšanas un dažādas pieejas. Komandas dalībniekiem smagos gadījumos nepieciešams dalīt arī atbildību, sniedzot cits citam psiholoģisku atbalstu. Starpprofesionāļu komandas modelis dod iespēju personiskai izaugsmei citam no cita mācoties. Veiksmīgai komandai jābalstās uz savstarpēju atbalsta tīklu, kas sastāv no dažādiem profesionāliem. [34]

Sociālā pedagoga sadarbību var aplūkot vairākos līmeņos:

- 1) starpinstitucionālajā;
- 2) starpprofesionāļu komandas, ko veido dažādu institūciju profesionāļi;
- 3) starpprofesionāļu komandas, ko veido vienas institūcijas dažādi profesionāļi [47, 132]

Runājot par komandas darbu izglītības iestādē, sīkāk aplūkosim trešo pieeju - starpprofesionāļu komanda, ko veido vienas institūcijas dažādi profesionāļi. Šajā gadījumā sociālais pedagogs vada komandas darbu. Sadarbībai jāveidojas gan starp sociālo pedagogu kā vadītāju un katru no komandas locekļiem. Starpprofesionāļu komandas darbu institūcijā var vadīt arī citi profesionāļi un sociālais pedagogs varētu būt komandas loceklis. Tas būs atkarīgs no problēmas un izvirzītā mērķa. [47, 133] Starpprofesionāļu komanda, kuru veido sociālais pedagogs, skolas psihologs un direktora vietnieki mācību un audzināšanas darbā, savā darbībā var realizēt jau preventīvu darbu, un tas ir ļoti būtiski attiecībā uz bērnu iekļaušanu skolas un mācību procesā. Veiksmīgu profesionāļu sadarbības shēmu skatīt shēmu Nr.1.



Sadarbībā nozīmīga ir sociālā pedagoga pozīcija pret bērnu un viņa ģimeni, kā arī pret citiem sadarbības partneriem. Tā visos gadījumos ir horizontāla pozīcija, arī tad, kad sociālais pedagogs vada starpprofesionāļu komandu vai nodrošina starpinstitucionālās sadarbības vadību- mainās viņa lomas, bet ne pozīcija. Nereti pieaugušie baidās no šīs horizontālās pozīcijas, uzskatot, ka, „nostājoties blakus bērniem”, zudīs autoritāte. Prakse ir pierādījusi pretējo, ka autoritāte, kas balstīta uz savstarpējo cieņu, ir daudz stabilāka un patiesāka, nekā autoritāte, kas balstīta uz varu. Vara prasa vertikālo pozīciju, kad pieaugušais atrodas virs bērniem. Ar sadarbību saistīts ne tikai šis stereotips, bet arī citi mīti. Lai arī sociālajam pedagogam pieder vara, tā jāprot saprātīgi izmantot bērna interesēs. Jebkurš klients arī bērns ir jāatstāj brīvs . [47, 134]

sociālam pedagogam sadarbojoties ir jāveido palīdzošas attiecības, kuras raksturo šādi nosacījumi:

- cieņas pilna, nenosodoša attieksme;
- empātija;

- ticība, ka klients pats spēs tikt galā ar problēmām;
- bērns attīstās, tas jāsekmē, it īpaši sekmējot patstāvību lēmumu pieņemšanā, problēmu risināšanā. . [47, 133]

2000- 2002 gadā sociālā darba un sociālās pedagogijas augstskolā „Attīstība” tika veikti pētījumi par sadarbību kavējošiem faktoriem dažādās sociālo pedagogu sadarbības jomās: . [47, 133]

- sociālā pedagoga amata pienākumu neesamība;
- neapmierinoši darba apstākļi (nav atsevišķas darba telpas, nav datora, nevar izmantot e- pastu, faksu ātrai informācijas noraidīšanai);
- laika trūkums, līdz ar to neveidojas sadarbība, kas prasa sistemātisku darbošanos;
- zināšanu un prasmju trūkums par starpinstitucionālo un starpprofesionāļu komandu sadarbību. [47, 136]

Progress ir noticis arī šajos faktoros, piemēram , sociālā pedagoga profesijas standartā ir izstrādāti sociālā pedagoga kā profesionāļa pienākumi un uzdevumi (skatīt pielikumu Nr.1) kā arī skolas sociālam pedagogam ir amata apraksts, kas gan nav vienots visā valstī, bet katras iestādes, vai pilsētas izstrādāts, (Slokas pamatskolas sociālā pedagoga amata aprakstu skatīt pielikumā Nr 2) kurā tiek uzskaitīti sociālā pedagoga amata pienākumi. Kā arī darba telpas ir atsevišķas, arī tiek dotas iespējas izmantot modernās tehnoloģijas. Laika trūkumu iespējams var minēt kā vien no faktoriem, kas neveicina sadarbību un komandas darbu skolā, jo komandas veidošana un tās uzturēšana prasa papildus laiku, kas komandas veidošanās sākumā var likties, kā papildus laika patēriņš, taču analizējot literatūru maģistra darba autore secina, ka ar laiku, kad komandas darbs ir kļuvis par stabilu darba formu iestādē, arī laiks, kas tiek patērēts komandas sanāksmēm kompensējas ar darba kvalitāti un veiksmīgu pienākumu sadali.

Ja ir vairāk kā viens profesionālis, kurš saistīts ar vienu un to pašu sociālo gadījumu, tad ir nepieciešama vismaz viena plānota sapulce ar darba kārtību, kā strādāt kopā ar sociālo gadījumu, lai gūtu panākumus sociālā gadījuma risināšanā. Šādas sapulces ir galvenā daļa no gadījuma risināšanas. Laika trūkums nevar būt attaisnojošs iemesls, sapulces neorganizēt. Katra gadījuma sapulcē, kāds ir jāieceļ par atbildīgo sociālā

gadījuma vadīšanā, kuram ir jāuzņemas atbildība par:

- 1) lai visas personas, kas ir iesaistītas gadījumā piedalītos sapulcē;
- 2) par sapulces skaidra mērķa definēšanu;
- 3) lai ikviens klātesošais dzirdētu un saprastu izvirzītos mērķus un uzdevumus;
- 4) par gadījuma risināšanas skaidrību- ko un kad dara katrs gadījumā iesaistītais;
- 5) palīdzēt atrisināt radušos konfliktus komandas starpā. [52,438]

Sociālais pedagogs galvenokārt strādā ar bērniem un viņu ģimenēm. Sociālā pedagoga un bērna sadarbību raksturo:

Izpratne par to kā dažāda vecuma bērni domā un reaģē;

Patiesa interese par bērnu un viņa problēmām;

Prasme klausīties nenosodot;

Prasme saskatīt un atbalstīt bērna iespējas;

Prasme būt patiesam, neviltotam, tolerantam;

Optimisms un spēja piedot kļūdas

Prasme iedrošināt bērnu savu nākotnes mērķu labā mainīt šodienas rīcību. [35, 117]

Secinājumi.

1. Sociāli pedagoģiskas problēmas ir traucējumi izglītības ieguves procesā, kas ir nepilnvērtīgu sociālu apstākļu sekas (sociālas disfunkcijas sekas).
2. Uzsākot sociālpedagoģisku problēmu risināšanu ir nepieciešams sociālā gadījuma vadītājs, tam vajadzētu būt skolas sociālam pedagogam, kurš veicot problēmas izpēti piesaista attiecīgos profesionāļus, veidojot starpprofesionālu komandu.
3. Sociālpedagoģisku problēmu risināšana vienmēr ir saistīta ar starpprofesionāļu un starpinstitucionālu komandas sadarbību, tādēļ arī ir ļoti nozīmīgi izveidot komandu, kura darbojas integrēti un koordinēti, lai sasniegtu apzināto mērķi. Komandas izveidošanas mērķis ir izmantot komandas locekļu dažādās spējas un zināšanas, lai klientam piedāvātu viskvalitatīvākos pakalpojumus.
4. Komandas darbam ir jābūt pamatā risinot sociālpedagoģiskas problēmas. Pētījumi un prakse pierāda, ka sociālpedagoģiskas problēmas ir daudzveidīgas, tādēļ to risinājumam būtu jābalstās uz daudzu profesionāļu kopēja un mērķtiecīga darba.
5. Lai panāktu sociālpedagoģiskas problēmas risinājumu nepieciešams veikt ģimenes izpēti, diagnosticēt sociālpedagoģisku problēmu cēloņus, veidot atbalsta komandu, kas motivētu skolēnu un ģimeni risināt sociālpedagoģiskas problēmas.
6. Lai veiktu sociālpedagoģiskas problēmas risinājumu svarīgi ir pieņemt lēmumu, kura izpildes rezultātā problēmas risinājums dotu pozitīvu rezultātu klientam. Neatkarīgi no lēmuma veida, tos izstrādājot un pieņemot, nepieciešams ievērot noteiktu secību jeb lēmumu pieņemšanas posmus: problēmas noteikšana, informācijas ievākšana, lēmumu vērtēšanas kritēriju noteikšana, lēmumu alternatīvu izstrādāšana, lēmuma alternatīvu vērtēšana un izvēle, lēmuma īstenošana, atgriezeniskā informācija par lēmuma izpildes gaitu.
7. Komandas dalībniekiem sociālpedagoģisku problēmu risināšanā nepieciešams izmantot katra prasmes, zināšanas un dažādas pieejas. Komandas dalībniekiem smagos gadījumos nepieciešams dalīt arī atbildību, sniedzot cits citam psiholoģisku atbalstu. Starpprofesionāļu komandas modelis dod iespēju personiskai izaugsmei citam no cita mācoties. Veiksmīgai komandai jābalstās uz savstarpēju atbalsta tīklu, kas sastāv no dažādiem profesionāļiem.

2. Jēdziena “komandas darbs” vispārējs raksturojums

Komandas darbs Latvijā daudziem speciālistiem ir labi pazīstams un augsti novērtēts kā efektīvs profesionālo uzdevumu veikšanā, un koleģiālu attiecību uzlabošanā.

Komandas darbs nepieciešams lai strādājot kopā, tās dalībnieki var efektīvāk apvienot individuālos katra speciālista uzdevumus un sasniegt labākus rezultātus. Komandas izveidošanas mērķis- izmantot komandas locekļu dažādās zināšanas, prasmes un spējas, lai ikviens no viņiem arī pilnveidotu savas zināšanas un prasmju pakāpes, tādējādi piedāvājot viskvalitatīvāko problēmsituācijas risinājumu. Komandas darbs prasa, lai šie virzieni tiktu skaidri saglabāti, kā pamats tam, ka komandas dalībnieki ir kopā. Komandas darbā ir būtiski apzināties, ka tiek veidota profesionāla komanda, kas efektīvi darbosies problēmdalībnieku interesēs un vēlamo mērķu sasniegšanā. Komandas dalībniekiem ir jāfunkcionē veicamā darba interesēs. Viņiem nepieciešams noturēt problēmu risināšanas fokusu tā, lai būtu iespējams apspriest konkrētu uzdevumu. Pašu komandas locekļu sazināšanās un attiecību problēmas ir jārisina tā, lai problēma tiktu atrisināta pēc iespējas efektīvāk.

Komanda visbiežāk tiek definēta kā uzdevumu veikšanai izveidota grupa. Tas norāda, ka komandas darbs ir veids, kā padarīt darbu, taču pats par sevi tas nav papildu darbs. Komandas darbs ir resurss, kas palīdz speciālistiem efektīvāk paveikt profesionālos uzdevumus un attīstīt savstarpējās attiecības. Šis aspekts bieži nav izprasts un kavē institūcijas un profesionāļus lietot komandas darba pieeju. Otra problēma: daudzas komandas Latvijā tiek izveidotas, bet nespēj ilgi funkcionēt, jo to darbs netiek sistematizēts un mērķtiecīgi vadīts, lai īstenotu divas svarīgākās komandas funkcijas: uzdevumu izpildi un uzturēšanu. Svarīgi, lai izveidojot komandu, tiktu paredzētas mērķtiecīgas darbības tās attīstīšanai, ielānots laiks pārejai no individuālā uz komandas darbu. Pārejas laikam nepieciešams ziedot papildus resursus: laiku, naudu un dalībnieku pūles. [13, 224-225]

Komandas ir dabiskas cilvēku apvienošanās vienības un par to liecina fakts, ka jau mūsu vēsturiskie senči- mednieki- darbojās ”komandās”. Lai veidotu un attīstītu

kopienas, atrastu ēdienu un izvairītos no briesmām [25]. Taču veiksmīgi darbojas un pastāv komandas, kas ir veidotas mākslīgi, kas tiek veidotas kāda mērķa sasniegšanai. Darbs komandā var būt jebkurā nozarē, specialitātē un darba vietā, par to liecina definīcijas, kas visas liecina par darba efektivitāti, resursu racionālu izmantošanu, novitātes iespējām darba pilnveidošanai.

Komanda- noteikta uzdevuma veikšanai izveidota cilvēku grupa. Jo lielāka ir dažādība grupā (pagātnes pieredze, informācijas apstrādes metodes) jo bagātāks un labāks rezultāts. Tomēr šīs dažādības var radīt arī konfliktu. Komandu vadītājam, līderim jābūt efektīvi vadīt grupu dinamiku. [37, 93]

Komanda- organizēta grupa vienota mērķa sasniegšanai.

Komanda- grupa kopā strādājošu cilvēku, lai paveiktu organizatorisku darbu.

Komanda- cilvēku grupas, kuriem ir individuālas zināšanas un kuriem ir jāpieņem individuāli lēmumi, bet kuriem ir kopīgs mērķis

Komanda- veido darbinieki, kas ir funkcionāli neatkarīgi.

Komanda- dažādu institūciju darbinieku grupa, t.i. starpdisciplināra un starpprofesionāla komanda.

Komanda- speciālistu grupa, kas vislabāk var palīdzēt, lai ieviestu zināmas pārmaiņas.

Komanda- grupa, kas veidota tikai no sociālajiem darbiniekiem kādas sociālas problēmas risināšanai.

Komanda- organizēta grupa, kad tiek apvienoti resursi strādāt kopā., kopīgai plānošanai, lēmumu pieņemšanai un konsolidētai darbībai. [41, 15]

Komanda- samērā neliela civilpersonu grupa, kas izveidota noteikta uzdevuma veikšanai [39, 368]

Ineses Lūsēnas maģistra darbā tiek secināts, ka vadības speciālistiem, komandas darba profesionāļiem un pētniekiem ir dažādi uzskati par to, kas ir komanda.

O'Nīla M.J. (M.J. O'Neil) komandu uzskata par organizētu grupu, kurā tiek apvienoti resursi strādāšanai kopā, kopīgai plānošanai, lēmumu pieņemšanai un konsolidētai darbībai.[52]

A.Reiljs un Dž. Džons (A.Reily and J.Jones) uzskata, ka komanda ir cilvēku grupa, kuriem ir individuālas zināšanas un jāpieņem individuāli lēmumi, bet kuriem ir kopīgs

mērķis.

M.Belbins (Belbin M.) komandu definē kā grupu, kuras dalībnieki strādā ciešā vienībā, izmantojot darba dalīšanu, kas vislabāk atspoguļo ieguldījumu, kura kopējā mērķa sasniegšanā var dot katrs atsevišķi.

Dž. Katzenbahs un D. K. Smits (J.Katzenbach, Smith D.K.)- komanda ir neliels skaits cilvēku, kuru prasmes papildina viens otru, un kuri ir apņēmušies sasniegt vienotu mērķi, izvēloties kopīgu pieeju, par ko visi uzņemas vienlīdzīgu atbildību viens otra priekšā.

J.P.Levis (J.P.Lewis) ideja par komandu – tā ir tikai identificēta grupa, kas nodarbojas ar kopīgā mērķa sasniegšanu.

Šolts P.R. (Schotes P.R.) komanda ir kopā strādājoša cilvēku grupa, kas apvieno savas prasmes, talantus un zināšanas.

M.D.Magins (Maginn M.D.) komandu uzskata par cilvēku grupu, kuri strādā kopā lai sasniegtu savu izvirzīto mērķi, jo būtu grūti vai pat neiespējami to sasniegt strādājot tikai vienam cilvēkam.

Čia- Čen Kuo (Chia- Chen Kuo) komandu definē kā funkcionālu vienību, kas veidota no vairāk nekā diviem dalībniekiem, kas uzsver savstarpēju atkarību un sadarbību, virzās uz kopīgu mērķi un uzņemas atbildību par panākumiem vai neveiksmēm darbā. [25]

Komandas definīcijas vēl var papildināt ar R.Hellera viedokli, kurā norādīts, ka komandu raksturo patstāvīgi mainīgs, dinamisks spēks, kurā vairāki cilvēki apvienojušies, lai strādājot apspriestu savus mērķus, novērtētu savas idejas un sasniegtu izvirzītos mērķus. [15,6]

Lai arī visas augstākminētās definīcijas ir tik dažādas, tomēr ir saskatāms, ka tās nav gluži pretrunīgas, bet viena otru papildina un viena no otras atšķiras ar dažādām niansēm. Visās definīcijās tiek uzsvērts, ka komandas darba motivācija ir komandas kopēja mērķa sasniegšana, kas arī vieno komandas dalībniekus komandā.

I. Lūsēna ir izveidojusi komandas definīciju- komanda ir cilvēku grupa, kuras dalībnieki, savstarpēji sadarbojoties, uzņemoties atbildību un apvienojot savas zināšanas, prasmes un talantus, virzās uz kopīgā mērķa sasniegšanu. Lūsēna uzskata, ka saskaņā ar šo definīciju, ir jābūt saiknei starp komandu un tās atbildību par savu darbību, visiem komandas dalībniekiem ir jābūt vēlmei sasniegt izvirzīto mērķi, taču būtiskākais, - ka

komandā jābūt cilvēkiem ar pietiekami labām zināšanām un dažādām prasmēm, kas kopā spētu savstarpēji sadarboties.[25]

Sociālā darba un pedagoģijas speciālisti komandas darbu ir definējuši un komandas darba definīcijas integrējuši atbilstoši savai darba specifikai. Maģistra darba autore uzskata, ka darbs sociālā sfērā nemaz nav iespējams, ja tas nav komandas darbs.

ASV sociālā darba speciāliste R. A. Skidmore (R. A. Skidmore) komandas darbu definē šādi: komandas darbs ir kopīga cilvēku grupas darbība, kurā katra persona savas intereses un uzskatus pakļauj vienībai un grupas darbības efektivitātei.[57]

„Sociālā darba komanda- dažādu speciālistu grupa, kura sadarbojas sociālo pakalpojumu sniegšanā. Tajā ietilpst profesionāli sociālie darbinieki, sociālā darba asistenti, brīvprātīgie u.c., kuri darbojas integrēti un koordinēti, lai sasniegtu noteiktu mērķi.” [37, 173]

„Komanda- sociālā darbā noteikta uzdevuma veikšanai izveidota cilvēku grupa. Jo lielāka ir dažādība grupā (pagātnes pieredze, informācijas apstrādes metodes), jo bagātāks un labāks rezultāts. Tomēr šī atšķirība un dažādība var radīt konfliktu.” [39, 93]

„Komandas pieeja- sociālā darba prakses veids, kad dažādi profesionāli apvienojušies, viena mērķa realizēšanai. Visi strādā koordinēti un saskaņoti, izmantojot savas zināšanas un novērojumus. Skaidri tiek sadalītas komandas dalībnieku lomas un funkcijas. Komandas pieeju pirmo reizi izmantoja 1909 gadā Čikāgā, ASV bērnu aizsardzības programmas ietvaros.” [39, 93]

„Starpprofesionālu komanda- sociālā darbā dažādu profesionāļu grupa, kas darbojas kopīga mērķa sasniegšanā. Katram starpprofesionāļu komandas loceklim ir sava profesija, atšķirīgas prasmes un orientācija, bet visi dalībnieki strādā kopā, lai atrisinātu kopīgu problēmu, sasniegtu kopīgu mērķi. Notiek patstāvīga savstarpējā komunikācija un tiek novērtētas katra komandas dalībnieka individuālās pūles grupas kopīgā mērķa sasniegšanā. Katrs grupas loceklis ir atbildīgs par visas grupas darbu.” [34, 216]

„Sociālais grupu darbs- tā ir viena no sociālā darba formām. Tās mērķis ir uzlabot grupas dalībnieku sociālo funkcionēšanu un veicināt personisko izaugsmi saskaņā ar katra indivīda vajadzībām un spējām.” [52, 18]

Visās augstākminētās definīcijās tiek runāts par komandas darbu, kā par darba formu, darba grupu. Ir saskatāms, ka nav iespējams veikt darbu sociālā sfērā, ja tas nav darbs

komandā.

Komandas darbam ir daudzas prioritātes, salīdzinot to ar individuālo darbu, un jāuzsver, ka komandas izveide novērš “ierūsēšanu” tradicionālajās metodēs vai savas profesionalitātes “rāmjos”. Komanda veicina savstarpējo atbalstu un rada labvēlīgu klimatu problēmas risināšanā. [14, 76]

2.1.Komandas darba būtība

Neatkarīgi no tā kāda ir cilvēka ikdiena, kā viņš pelna savu iztiku, pavada brīvo laiku un uz kādām filozofiskām vai reliģiskām idejām viņš balsta savu dzīvi, lai risinātu kādus jautājumus ir nozīmīgi sadarboties, izmantot citu cilvēku prasmes un iemaņas un piedāvāt savas citu cilvēku labklājībai. Tātad sadarbojoties un strādājot komandā nozīmē taupīt laiku, nedarītu vienu lietu vairākiem vienlaikus un būt par atbalstu saviem komandas biedriem. Komanda var būt efektīva un attaisnot savas izveidošanas resursus jebkurā profesionālā sfērā.

Profesors F.Buklejs (Francis Buckley), kurš ilgstoši pētījis komandas darba visdažādākās dimensijas, uzsver : darbs komandā paredz, ka visi dalībnieki, strādājot kopā, sasniegs labākus rezultātus ātrāk nekā strādājot atsevišķi un summējot sasniegumus. Ne vienmēr šai pacilājošai atziņai ir viegli pievienoties. Komandas darbs sākas ar milzīgu resursu ieguldījumu: komandas organizatora iniciatīvu, altruistisku entuziasmu, mērķtiecību un spēju aizstāvēt savu taisnību, virzīt, vadīt un, iespējams cīnīties par pretdarbību tikai tad, kad komanda sākusi funkcionēt un iesaistītie speciālisti ir aktīvi komandas locekļi, komandas sasniegumi var vairākkārt pārsniegt atsevišķu profesionāļu individuālo sasniegumu. Sistēmiski sadarbojoties, tas sniegs iesaistītajiem profesionāļiem milzīgu gandarījumu par personisko un profesionālo izaugsmi, komandas darbā gūto pieredzi un palīdzēs speciālistiem sekmīgāk veikt uzdevumus.[13,225] Ievērojamie zinātnieki B.R.Komptons (Beulah Robert Compton), B.Galivejs (Burt Galaway), kuri pētījuši un aprakstījuši komandas darba būtību, skaidro komandas darba izveidošanas un darbības mērķi: **Komandas izveidošanas mērķis ir izmantot komandas locekļu dažādās spējas, lai paplašinātu zināšanas un prasmes, piedāvājot klientam viskvalitatīvākos pakalpojumus.**

Rosalija Keins (Rosalie Kane) izvirza trīs komandas darba priekšnoteikumus:

- 1) kopējs komandas mērķis;
- 2) skaidri noteikumi komandas locekļiem;
- 3) kontaktēšanās metodes. [58, 121]

Liekas tik saprotami priekšnoteikumi, kuri būtu nepieciešami tāpat kā, individuālā darbā-bez mērķa un noteikumiem, rezultāts nebūtu, tā arī strādājot komandā. Taču tik bieži šajā

saspringtā laikā ir nācies sastapties ar cilvēku neprasmi kontaktēties, kas mēdz nojaukt arī visus labos mērķus. Cilvēkiem liekas, ka ir tik dabiski, ja pastāv konkurence, kas mēdz būt arī neveselīga, ka cīnoties vienā momentā vari attapties, ka esi zaudētājs, ka esi pazaudējis pašu svarīgāko- mērķi, noteikumus un veselīgas komunicēšanas prasmes. Lai nepiedzīvotu smagu vilšanos ir nozīmīgi, lai ikviens komandas dalībnieks apzinātos, kāds būs ieguvums, ja darbs tiks veikts komandā.

Komandas darbības mērķi:

- 1) problēmu risināšanas spēju uzlabošana (veiksmīga problēmu atrisināšana).
- 2) darbinieku, kas atrodas funkcionālā mijiedarbībā, attiecību uzlabošana (iesaistīto dalībnieku sadarbības veicināšana, kā arī personiskā izaugsme).

Tātad komandas sadarbības galarezultāts ir atrisināta izvirzītā problēma, taču tās sasniegums ir arī komandas locekļu profesionālā un personiskā izaugsme. Komandas darbs prasa, lai šie virzieni tiktu skaidri saglabāti, kā pamats tam, ka komandas dalībnieki ir kopā.[13,225] Lai komandas darbotos efektīvi, ir jābūt sabalansētām uzdevuma un uzturēšanas funkcijām un minimālām uz sevi vērstām funkcijām. Ja ir par daudz uzturēšanas funkciju un par maz uzdevumu funkciju, tad tas ir jau kluba darbs, nevis darbs komandā. Ja ir par maz uzturēšanas funkciju un par daudz uzdevumu funkciju, tad var izveidoties neproduktīva darba grupa, kas ir frustrēta ar tās nespēju likvidēt kritiskas savstarpējas barjeras (piem., neatrisinātus konfliktus) [14, 81]

Mērķus izvirza, vadoties no sasniegtā, paaugstinot sasniedzamos rezultāta rādītājus salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu, pamatā ņemot ekonomiskos vai citus rādītājus. Tālākie mērķi tiek samazināti salīdzinājumā ar iepriekšējiem rādītājiem, likvidējot, atmetot lieko, veicot pārorientāciju. [58] Komandas darbā ir būtiski apzināties, ka tiek veidota profesionāla komanda, kas efektīvi darbotos klienta interesēs un vēlamu mērķu sasniegšanā. Lai komandas mērķi tiktu sasniegti, komandas funkcionēšana veicama ar noteiktām darbībām. Darbības komandas sekmīgai funkcionēšanai attiecināmas gan uz komandas uzdevumu funkciju, gan uzturēšanas funkciju realizēšanu. [16, 78] Izvirzot un formulējot mērķus, ir jāievēro, ka:

1. mērķiem jābūt konkrētiem;
2. mērķiem jābūt ar diagnosticējamu rezultātu;

3. mērķiem jābūt sasniedzamiem;
4. mērķiem jābūt savstarpēji saistītiem;
5. mērķu realizācijai ir jāaptver konkrēts laika periods:
 - a) ilgtermiņa, jeb stratēģiskie mērķi;
 - b) vidusposma, jeb taktiskie mērķi;
 - c) īstermiņa, jeb operatīvie mērķi.

Komanda efektīvi varēs veikt savus uzdevumus, ja tā būs motivēta un visiem komandas dalībniekiem būs nozīmīgi būt par komandas sastāvdaļu. Efektīvu komandu raksturo pazīmes:

1. visi komandas locekļi apzinās darbības mērķi.
2. visi komandas locekļi apzināti strādā šī mērķa sasniegšanai.
3. visiem komandas locekļiem piemīt gan individuāla, gan kopīga atbildība par mērķa sasniegšanu.
4. komandas locekļi savstarpēji papildina viens otru zināšanu un prasmju aspektā.

Komandas darbības viena no būtiskākajām iezīmēm ir sadarbība komandas iekšienē bez savstarpējās konkurences izpausmēm. Efektīva komanda ir tad, ja:

1. ir piemērots komandas vadītājs;
2. atbilstoši komandas dalībnieki;
 - 2.1. kvalifikācija;
 - 2.2. spēja sadarboties un savstarpēji uzticēties;
3. kopējs mērķis;
4. konstruktīva darbības vide;
5. komandas locekļi identificē sevi ar komandu un tās mērķiem;
6. kopīga darbības plānošana un loģiska pienākumu sadale;
7. efektīvu darba metožu izvēle un izmantošana;
8. personālā atbildība un gatavība saprātīgam riskam;
9. komandas locekļu skaits ir adekvāts veicamā uzdevuma apjomam.

Lai noritētu veiksmīgs komandas darbs katram komandas loceklim ir jābūt:

1. ar augstu profesionalitāti;
2. konstruktīvam ne tikai problēmu saskatīšanā, bet arī tās risināšanā;
3. jāspēj pieņemt lēmumu savas kompetences ietvaros;
4. jābūt gatavam aizvietot citu komandas locekli [58]

Neila (Marina Joan O'neil) ir izvirzījusi sešus principus efektīvam komandas darbam. Kad komanda nerasniedz savus mērķus, izanalizējot šos principus ir iespējams atklāt cēloņus, kas ir traucējuši mērķa sasniegšanai:

1. Sankciju iegūšana- komandas locekļiem jābūt komunikatīviem. Gataviem uz sadarbības plānošanas nodrošināšanu;
2. Jāpazīst sevi - katram komandas loceklim jāapzinās sava profesionālā identitāte un katra locekļa atšķirīgs ieguldījums ir līdzeklis komandas darbībai;
3. Savstarpējā cieņa- komandas locekļiem jāciena savi kolēģi un viņu atšķirības;
4. Regulāras tikšanās (sapulces) – komandai ir jātiekas regulāri, kas ir pamats kopējai plānošanai un novērtēšanai;

5. Uzdevumu definēšana- komandai skaidri jādefinē katra dalībnieka uzdevumi un funkcijas;

6. Kopēja atbildība- komandai jāuzņemas kolektīva atbildība par darba iznākumu. [54, 202-203] angļu pētnieki D.Pinsi (D.Pense) un Č.Vilsons (Ch. Wilson) ir teorētiski izpētījuši faktorus, kuri jāievēro, lai komanda darbotos efektīvi:

1) ir jāizprot, ko nozīmē formāla komanda- komanda veidojas no darbiniekiem, kas izpilda noteiktus darbības veidus- organizē sapulces, tikšanās un vienošanās par lomām un uzdevumiem. Šīs komandas darbībā negatīvā iezīme- tā kā darbinieki reti strādā kopā, var rasties konflikti. Tātad komanda ir formāli izveidota, bet nav sadarbības komandas locekļu starpā, līdz ar to komanda neattīstās.

2) jābūt izpratnei par komandas attīstību. Komandas attīstībā ir vairāki posmi: veidošanās, ieskriešanās un kārtības ieviešana jeb likumu un normu ieviešana, darbošanās. Veidošanās procesā komandas dalībnieki apgūst prasmes un iemaņas, pārbauda cits cita kompetenci, definē savas lomas un uzdevumus. .[34]

I. Lūsēna ir izveidojusi, komandas darbības attīstības modeli, balstoties uz E. Lī piedāvāto komandas dzīves ciklu. Autore uzskata, ka dažādas komandas katrā no šīm

stadijām var pavadīt atšķirīgu laiku, tomēr visas komandas sākotnējie attīstības stadijā virzīsies cauri šīm četrām stadijām. Pastāv iespēja arī komandai „iestrēgt” kādā no šīm stadijām. Tāpat iespējams, kad komandai pievienojas kāds jauns dalībnieks, vai kāds komandu pamet, līdz ar to komanda mainās un pastāv iespēja, ka komanda atgriezīsies pie dzimšanas stadijas.

I. Lūsēnas izvirzītais komandas darbības attīstības modelis [25]

Tabula Nr.3

1. Dzimšana	Komandas dalībnieku savstarpējā iepazīšanās, attieksmju veidošana. Pastāv neskaidrības par to, kā komanda kopā darbosies un ko darīs katrs dalībnieks. Komandas enerģija ir koncentrēta uz nākotnes panākumiem. Šis ir komandas bērnības laiks, kad notiek maksimāla mācīšanās, jaunas pieredzes gūšana un ir maksimāls jūtīgums uz ārējo pasauli.
2. jaunība	Sākotnēji komandas dalībniekiem vēl ir zems savstarpējās uzticēšanās līmenis, dalībnieku starpā iespējama konkurence, tomēr tiek apdomāti komandas mērķi un ieguldījumi, ko katrs var dot šī mērķa sasniegšanā. Lai vienotu komandu, komandas vadītājam būtu nepieciešams veidot atklātības gaisotni un empātiju dalībnieku vidū, neskaidros jautājumu celt gaisā uzreiz. Ja neskaidrības tiek atrisinātas, tas nenozīmē, ka arī komanda savā darbībā iet uz priekšu, līdz ar to paaugstinās komandas dalībnieku entuziasms un nodošanās komandai. Kādu laiku ir arī pozitīva atgriezeniskā saite, kas arī paaugstina vienotību un efektivitāti, kas veicina panākumus.
3. briedums	Komanda darbojas kā pieredzējis pieaugušais cilvēks, kas ir spējīgs ātri reaģēt uz izaicinājumiem, izmantojot iepriekš apgūtos rīcības veidus. Tiek realizētas stratēģijas, kas sekmē mērķa sasniegšanu. Šī ir stadija, kad katrs komandas dalībnieks novērtē savu kolēģi, ir laba

	savstarpējā sadarbība un komandas dalībnieku vidū pastāv uzticēšanās, nebaidīšanās paust jaunas idejas.
4. novecošana un nāve	Mazinās komunikācija un informācijas apmaiņa starp komandu un ārējo pasauli. Komandas locekļi vairs neieklausās viens otrā, jo viņi jau zina ko sagaidīt no citiem. Notiek sadalīšanās. Ja izvirzītais mērķis sasniegts, tad darbs ir padarīts un komanda var formēties no jauna.

Grupās attīstības modelis rāda kā pēdējā attīstības stadija, nav viss komandas beigas, bet gan tieši pretēji- tā ir stadija, kurā komanda jūtas vienotāka kā jebkad. Maģistra darba autore uzskata, ka pēdējās stadijas beigu posmā nav obligāti komandai jāformējas no jauna, bet gan būtu nepieciešams izvirzīt jaunus mērķus, kurus sasniegt, jau nobriedušai un izveidojušai komandai.

2.1.1. Komandas cilvēkresursu analīze.

Cilvēki- ir pamats no kā veidojas komanda. Maģistra darba autore uzskata, ka komandas dalībnieki ir vienlīdz nozīmīgi kā komandas vadītājs. Jo kas gan būtu vadītājs, ja viņam nebūtu uzticamu komandas biedru. Pirmajā mirklī šķiet, jo dažādāki būs komandas dalībnieki, jo komanda varētu būt veiksmīgāka, pastāv lielāka pieredze, lielāks redzes lauks. Taču pastāv risks, ka cilvēkiem ar dažādām dzīves filozofijām, būs grūti vienoties par vienu darba mērķi, un pat ja arī šādas komandas dalībnieki pieņem mērķi, tad ļoti iespējams, ka atšķirīgi cilvēki vienu mērķi sapratīs katrs savādāk un komandas darbs neveidosies.

„Komandas darba efektivitāte ir atkarīga no katra komandas dalībnieka paškontroles līmeņa, saskarsmes prasmes, konflikta risināšanas prasmes, motivācijas un individuālo psiholoģisko īpatnību ievērošanas komandā. Komandas locekļiem katram ir savs konkrēts pašnovērtējums, tas ir- kā cilvēks vērtē savas spējas un īpašības attiecībā pret kādu noteiktu normatīvu sistēmu. Visbiežāk šo normatīvo sistēmu veido cilvēku referentā grupa. Jebkurš pašvērtējums ir subjektīvs, jo tas ir indivīda domas pašam par sevi, jo citu cilvēku vērtējums no malas var būt vairāk vai mazāk atšķirīgs.

Līdz ar to bieži vien nākas saskarties ar cilvēku paaugstinātu vai pazeminātu pašvērtējumu. Komandas optimāla darbība lielā mērā ir atkarīga no katra dalībnieka pašcieņas. Pašcieņa ir cilvēka attieksme pret sevi kopumā. Jebkuram cilvēkam ir vēlēšanās savu pašcieņu un pašvērtējumu uzturēt pietiekami augstā līmenī. Katrs to mēģina darīt, tiecoties uz sev pietiekami nozīmīgiem mērķiem. No otras puses cilvēks cenšas izvairīties no neveiksmēm, jo tās šo pašvērtējumu var apdraudēt. Uz šo divu tendenču pamata, tas ir, tiekšanās uz mērķi un izvairīšanās no neveiksmēm- veidojas tā sauktais pretenziju līmenis, kas raksturo tos maksimālos mērķus, kurus cilvēks uzskata par reāli sasniedzamiem.” [56] Komandas darbība ir atkarīga vairāk no iesaistīto personu gribas nekā no likumdošanas vai naudas līdzekļiem, un šis gribasspēks ir galvenais virzītājs no sarunām uz aktīvu darbību. Komandā ir nepieciešama visoptimālākā cilvēku kombinācija, kas sekmētu darbības komandas iekšienē, lai katrs komandas biedrs veicinātu komandas ārējā mērķa sasniegšanu [17, 80]

Komandas locekļiem jāsastrādājas, jāizprot un jānovērtē katra nopelni. Komandas veiksmīgai funkcionēšanai jāizstrādā noteiktas procedūras, un jāveido savstarpējās attiecības. Komandas sadarbības veicināšana šajā aspektā minēta kā uzdevuma funkcija, taču tās realizācija saistīta arī ar uzturēšanas funkciju. Tāpēc R.Komptons un B.Galivejs piedāvā pārdomāt komandas dalībnieku uzvedības raksturlielumus, tas ir veidu kā indivīds funkcionē komandā.

2.1.2. Lomu definēšana, atbildības noteikšana.

Katram komandas loceklim jāapzinās sava un kolēģu loma, lai koordinētu savu rīcību un integrētu dažādos pūliņus komandas mērķa sasniegšanas labā.[32] Komandas locekļiem jābūt skaidrām lomām (gan profesionālām, gan personiskām- kā komandas loceklim) un skaidri formulētai atbildībai par veicamo darbu. Lai sekmētu komandas locekļu atbildību, komandas locekļiem jāvienojas par katra dalībnieka uzdevumiem un to izpildes laiku. Tātad ir svarīgi definēt katra komandas locekļa lomu: kad un kas no katra tiek gaidīts. Jāseko atgriezeniskās saites saņemšanai, lai komandas locekļi izprastu savu lomu un atbildību. Lomu sadale ir viens no četriem svarīgākiem faktoriem komandu veidošanā un funkcionēšanā (tie ir komandas lielums, sastāvs (ietver lomu sadali), struktūra un kārtība). Lomu pildīšana ir vērsta uz uzdevuma

funkcijām. Katra komanda var izveidot nepieciešamo lomu sarakstu. Svarīgi, lai, izvirzot lomu apzīmējumus, dalībnieki vienotos par izpratni, kādas darbības veic šis speciālists, izvirzītās lomas un to skaidrojumi jāfiksē rakstiski, lai nerastos neskaidrības komandas dalībnieki izvirza tik lomas, cik uzskata par nepieciešamu, paturot prātā, ka: Katrs komandas loceklis varētu uzņemties vairākas lomas, Katru lomu varētu pildīt vairāki komandas locekļi, Lomas pildītāju skaits atkarīgs no komandas dalībnieku viedokļa, cik cilvēkiem ir jāpilda šādas lomas. [13, 232- 233]

2.1.3. Komandas darba plānošana.

Plāns ir dokuments komandas tuvākajai un tālākai virzībai, pienākumu sadalījums izvirzot mērķu sasniegšanai konkrētos termiņus. [58] Komandas darbu var sekmēt ar plānošanu. Plānošana ir pasākumu, darbību iecerēšana un iekārtošana loģiskā izpildes secībā un laikā. [13, 227] Nospraužot mērķus, jācenšas prognozēt nākotnes situāciju, jānosaka vēlamā rīcība un nepieciešamie resursi. Plānus modelē un koriģē saskaņā ar kontroles rezultātiem un jauniem apstākļiem. [58] Profesors F.Burrklejs norāda, ka plānošana ir svarīga koordinētam komandas darbam. Autors, aplūkojot sistēmisko pieeju komandas darbā, norāda, ka komandas plānošanas centrā vienmēr ir cilvēki (svarīga ir komunikācija starp komandas dalībniekiem), nauda, pozīcija, laiks un aprīkojums. F.Buklejs (Buckly) uzskata, ka šie aspekti attiecināmi uz sistēmiskās pieejas lietošanu komandā. “sistēma ir procedūra, kuru izprot un kurai seko visi, uz ko tā attiecas. Ja komanda ir pārdomājusi visas dotās problēmas dimensijas un konsultējusies ar visiem, galīgais lēmums visticamāk, tiks pieņemts un īstenots” .F.Buklejs apraksta komandas plānošanas sesiju biežumu un ilgumu, kas tieši ietekmē rezultātus. Jebkura padziļināta diskusija prasa laiku, un tā nevar notikt vienā sapulcē. Vienmēr ir grūtības atrast laiku, kad visa komanda būs brīva. Situācija kļūst vēl sarežģītāka, ja ir paredzēti speciālisti no citām institūcijām. “Bet rezultāti ir pūliņu vērti. Tiek izveidota jauna sadarbības platforma. Citādi komandas sadarbība ir virspusēja un viss potenciāls paliek neizmantots. Komandas dalībnieki ļoti daudz gūst no pārējo komandas biedru idejām. Dzīvīgas plānošanas sesijas uzlabo viņu darbu.” Autors Dž. Lūiss akcentē, ka svarīga ir katra indivīda piedalīšanās plānošanā. Tas

veicina katra komandas dalībnieka atbildību par tās mērķa sasniegšanu. Komandas vadītājam jāveicina, lai arī katrs dalībnieks sastādītu individuālo plānu par uzdevumiem komandas mērķa sasniegšanai.

Plānošana sevī ietver sekojošus pasākumus:

?Noteikt visus svarīgos rezultātus un izvirzīt prioritātes.

?Apzināt citus vēlamos, bet mazāk svarīgos rezultātus, un izvirzīt prioritātes.

?Pārspriest visas daudzsološās stratēģijas

?Sameklēt informāciju par tiem faktoriem, kuri veicinātu vai traucētu izvirzītās stratēģijas.

?Izvērtēt izvirzītās stratēģijas:

-apdomāt tās, ņemot vērā svarīgākos un vēlamos rezultātus un izvirzītos faktorus.

- atlasīt stratēģijas, kas vislabāk atbilst kritērijiem, svītrot visus priekšlikumus, kas neatbilst nosacījumiem, tad atņemt tos kas neatbilst mērķiem.

- Noraidīt stratēģijas, kurām ir nelabvēlīga blakusiedarbība, mācīties no kļūdām, kas ir pieļautas iepriekšējos mēģinājumos strādāt komandā.

?izveidot darbības plānu.

Kas, ko dara? Kā? Līdz kuram laikam? Ir svarīgi, lai visi zinātu, kas tiek gaidīts no katra komandas biedra, godīgi sadalot kopējo nastu. Jo vairāk visi piekrīt mērķiem un līdzekļiem, jo mazāk domstarpību radīsies.

?plānot novērtēšanas gaitu.

Kāda informācija būs nepieciešama? Kā tā tiks iegūta un kad?

Kas sagatavos pagaidu novērtējumu un sniegs pārskatu komandai? Kad?

Vai institūciju mērķi tiek sasniegti? Cik labi? Kā tas tiek uzraudzīts?

Cik laba ir komandas biedru saskarsme un sadarbība?

Vai komandas biedru talanti un intereses tiek efektīvi izmantotas?

Vai komandas plāns tiek realizēts pēc grafika?

Vai kādam ir radušās īpašas problēmas?

?īstenot plānu.

?Izvērtēt rezultātus un pārveidot procesu.

To darot periodiski un regulāri, tiks veicināta radošā pieeja, sadarbība, veselīga paškritika un pašpārliecinātība. Komanda jutīs, ka turas kopā, plecu pie pleca. Pieaug piederības sajūta un savstarpēja atbildība.

?informēt administrāciju par progresu.

Jau iepriekš noteikt, kas un kad ir jāzina administrācijai. Administrācijas palīdzība ir izšķiroša tādos jautājumos kā darba grafika sastādīšana, aprīkojums un iekārtas. Tā var būt diezgan noderīga, paredzot un atrisinot Supervīzijas problēmas.

?veicināt komunikāciju komandā.

Skaidri un rakstiski definēt visu komandas dalībnieku pienākumus.

Nodrošināt ikvienam paust nodomus un vajadzības.

Rakstiskai darba kārtībai ir jābūt visās komandas sanāksmēs.

Rakstiskās piezīmes, ieskaitot pieņemtus lēmumus, ir jā saglabā no visām komandas sanāksmēm.

F.Buklejs uzsver- lai gan uzskaitītās plānošanas darbības negarantēs panākumus, tās noteikti samazinās iespējamo neveiksmju skaitu. Atspoguļotie soļi un to komentārs detalizēti atklāj komandas darba saturu plānošanas fāzē. Var secināt, ka plānošana aizņem lielu komandas sadarbības laiku un tai noteikti jāveltī uzmanība. [13, 227-229]

Plānošanas efektivitātes kritēriji:

- izstrādātā plāna praktiskas izmantošanas iespējas un lietderība;
- plānošanas izmaksas;
- plānošanai nepieciešamais laiks un darbietilpība;
- plāna vienkāršība, optimāls strukturējums;
- plāna izpildes kontroles iespējas;
- plāna izpildes dokumentēšanas iespējas. [59]

Komandas sadarbības pamatā ietilpst darbības, kuras tiek ieplānotas komandas sadarbības sākumposmā.:

Problēmas definēšana.

Jādiskutē par problēmsituācijām, jāizvirza konkrēta problēma, ar ko komanda strādās, tā noteikti izvērsti jādefinē. Komandas darbs visbiežāk būs nepieciešams divējādu problēmu dēļ: problēmu, ar kurām jāstrādā komandas speciālistiem (saistītas ar mērķgrupas (klientu) sociālajām problēmām), un problēmu, kas līdz šim traucējušas nodrošināt efektīvu palīdzību profesionāļu sadarbības nepietiekamības, risinājumu nesaskaņotības un citu iemeslu dēļ. Tikai tad, kad problēma ir definēta, komanda sāk virzīties uz tās risināšanu. Taču pati problēmas risināšana attiecināma uz komandas darba procesu.

Ir nepieciešams izstrādāt koncepciju jeb misiju. Koncepcijas formulējums ir pamats, pēc kura var noteikt konkrētus mērķus. Koncepcijas formulējums palīdz komandai koncentrēties uz to, kas tai jā dara. Koncepcijas formulējumam jāatbild uz trim jautājumiem: ko darām? (jautājums liek koncentrēties uz uzdevumiem, rezultātiem, iznākumiem). Kam to darām? (jautājums liek apzināties klientus). Kā to darām? (jautājums liek domāt, kā komandas sasniegs vēlamus rezultātus, kādu procesu un metodes izmantos).

Koncepcijas formulējums būs plašs, tomēr tas palīdzēs komandai koncentrēties uz darāmo. Koncepcijas formulējumu vēlams izstrādāt visai komandai kopā. Pēc tā izstrādes var sākt izvirzīt mērķus un uzdevumus.

Mērķa un uzdevuma definēšana.

Jebkurš komandas darba modelis paredz problēmas definēšanu, mērķa izvirzīšanu un korektu tā formulēšanu. Ir svarīgi noskaidrot un vienoties par kopīgu mērķi un veicamajiem uzdevumiem. Mērķis paredz rezultātus, lai tiktu īstenota komandas misija. Mērķis nosaka vēlamo sasniedzamo rezultātu. Mērķis ir prognozētais darbības vēlamais rezultāts, tas ko cenšas panākt, sasniegt, kas piešķir virzību. Mērķis izsaka jebkuras aktivitātes jēgu. No mērķa atkarīga līdzekļu izvēle. Uzdevums ir darbība, kas tiek īstenota, lai šos rezultātus sasniegtu. Uzdevums ir personai vai personu grupai izteikta prasība veikt kādu darbu, darbību, norādot šīs prasības izpildes amatosacījumus. Mērķim ir jābūt reālistiskam, izmērāmam, laikā ierobežotam, specifiskam, sasniedzamam. Dž. Lūiss atspoguļo atziņu, ka mērķu noteikšanā un to sasniegšanas uzraudzīšanā ir svarīgi divi jautājumi: 1) Kāds ir vēlamais iznākums? To sauc par iznākumu karkasu. Tas palīdz koncentrēties uz rezultātu, ko komanda vēlas

sasniegt, nevis uz centieniem, kas tiek piemēroti. 2) kā komanda zinās, ka mērķis ir sasniegts? Svarīgi lai, katram komandas loceklim būtu skaidrs komandas mērķis, komandas vadītājam jāseko, lai tā būtu. Mērķa un uzdevumu skaidrība ļaus katram turpināt virzīties pa paša izvēlēto ceļu, līdz ar to veicinās katra komandas locekļa atbildīgumu. Dž. Luiss, runājot par komandas mērķa formulēšanu, uzsver, ka pēc tās komandas vadītājam ir jānodrošina atgriezeniskā saite no katra komandas locekļa komandas vadītājam ir jārada atklāta gaisotne, kurā neviens nejūtas iebiedēts un var būt atklāts. Arī pašiem komandas dalībniekiem ir jānācas atspoguļot savu izpratni. [13, 227-231]

2.1.4. Komandas darba novērtēšana.

Izvērtēšana ir viena no būtiskākajām komandas darba sastāvdaļām. Tā nevar būt svarīgāka par pašu darbību, tas ir, atņemt laiku darbībai, veicināt negatīvas emocijas, radīt nedrošību. [25] Novērtēšana ir visaptverošs projekts, kas ļauj īstenot misiju un panākt tās mērķus vislabākajā veidā. Komandas darba izvērtējums ir vērsts divos virzienos: 1) kādu mērķgrupu (klientus) darbība iespaido.

2) uz institūcijām, kuru intereses tiek realizētas (kā arī uz pašu komandu)

Dž.Luiss norāda, ka komandai ir būtiski novērtēt savu darbību, lai saskatītu nepilnības un plānotu darbības uzlabojumus, kā arī panāktu komandas uzdevumu un uzturēšanas funkciju pildīšanas uzlabošanu. Komandas darba novērtēšanai būtu jābūt sistemātiskai un regulārai. Katrā tikšanās reizē jāveic īss novērtējums un atgriezeniskā saite par komandas dalībnieku paveiktajiem uzdevumiem. Mērķa sasniegšanas termiņa noslēgumā svarīga ir visaptveroša novērtēšana un turpmākās darbības plānošana. [13, 231- 232] Izvērtēšanu veic gan komandas vadītājs (līderis), gan arī pārējie komandas dalībnieki. Novērtēšana var norisināties tā, ka: visi vērtē visu, katrs vērtē savu, viens vērtē visu. Izvērtējumu var sasniegt gan ar kvantitatīvu, gan ar kvalitatīvu rādītāju palīdzību. Izvērtējumu parasti veic, ņemot par atskaites punktiem:

darbinieka darbības rezultātus iepriekšējā periodā;

- komandas mērķu un uzdevumu kvantitatīvos rādītājus (plāns);

- darbības efektivitāte attiecībā pret citām komandām organizācijā;

- sabiedriskās rezonances kvalitatīvas izmaiņas attiecībā pret komandas veikumu, darbību;

- komandas iekšējo attiecību izmaiņas.

Izvērtējuma rezultātu apkopošanu var veikt komandas vadītājs, kopīgi komandā ar diskusijas metodes palīdzību, veic organizācijā ārpus komandas vai rezultāts paliek konfidenciāls katra dalībnieka rīcībā. Izvērtēšana nav pašmērķis, bet gan līdzeklis tālākai attīstībai – indivīda līmenī, komandas līmenī, organizācijas līmenī. Pēc izvērtēšanas nepieciešams izstrādāt programmu tālākai darbībai vai koriģēt esošos plānus, kā arī īstenot šo atjaunoto programmu vai plānu.

2.2. Komandas darbības principi

Uz komandas principu ievērošanu balstās komandas darba efektivitāte. Ievērojot principus komandas dalībnieki izjutīs zemāku stresa līmeni, gūs lielāku gandarījumu no darba, neiekļūs nevajadzīgos interešu konfliktos, kas saistīti ar komandas darba formas izmantošanu. Lai būtu nodrošināta šo principu ievērošana tikpat cik nozīmīgi ir zemāk minēto principu ievērošana, tik pat nozīmīga ir komunikācija komandā, bez kuras nevar tikt ievēroti visi šie principi. Kā arī savstarpējā sadarbība ir līdzeklis, kura izmantošana veicina principu ievērošanu. Komandas sadarbība un komunikācija komandā ir pakārtota viena otrai, kuras veiksmīgas darbības rezultātā komanda var būt droša, ka komandas darbības principi tiks ievēroti.

Mērķtiecīguma princips. Gan vadītājam, gan komandas locekļiem ir viennozīmīgi skaidra mērķa izpratne, tā sasniegšanas stratēģijas un taktika, kā arī katras komandas loceklis šo komandas mērķi pietuvina saviem individuālajiem mērķiem.

Pēctecīguma princips. Pieredze, kas tiek iegūta vienā darbības jomā, iespēju robežās tiek izmantota citu komandas uzdevumu veikšanai. Mērķa sasniegšanai izvirzītie uzdevumi tiek risināti pēctecīgi un plānveidīgi, katrs komandas loceklis savu uzdevumu veic, koordinējot savu darbību ar visu komandas darba tempu un etapiem.

Sistemātiskuma princips. Komandas darbs tiek plānots un loģiski strukturēts, plānu izmaiņas un korekcijas tiek veiktas visas komandas darba ietvaros.

Kontroles un paškontroles princips. Kontrole komandā notiek gan ārēji, gan iekšēji. Komandas ārējo kontroli veic augstākstāvošās organizācijas, struktūras, iekšējo komandas kontroli nodrošina komandas vadītājs vai kāds komandas loceklis, kam deleģētas kontroles vai koordinācijas funkcijas. Paškontrole komandā funkcionē tad, ja šī īpašība piemīt katram komandas loceklim. Paškontrole var tikt veicināta ar noteiktu normatīvu dokumentu (standartu) esamību, ar kuriem katram komandas loceklim ir iespēja salīdzināt savu darbību vai tās rezultātu. Darbības korekciju kontroles un paškontroles ietvaros veic vai nu no ārpusēs, vai pats komandas dalībnieks.

Darbības vienotības princips. Darbība komandā ir vienota un katra komandas dalībnieka darbības produkts ir segments komandas kopīgā darbības rezultātā.

Darbības vienotības princips paredz izpratni par blakus segmentu darbības saturu, loģiku un tā īstenošanu kopīgajā procesā. [59]

Izvērtējot komandas darbības principu būtību, secinu, ka no principu ievērošanas un balstoties uz tiem komandas darbā būs atkarīgs, cik komanda ir gatava virzīties uz priekšu tās attīstībā un darbībā un kāda būs komandas efektivitāte.

2.3.Komandas veidi

Jau vēsturiski ir izveidojies komandas iedalījums formālajās un neformālajās komandās. Formālā komandā darbinieki sadarbojas, lai veiktu noteiktas funkcijas. Šādām komandām var būt paredzēts arī finansējums. Formālo komandu izveidošanu nosaka normatīvs dokuments, kas izstrādāts valsts, kopienas vai institūcijas līmenī. Formālo komandu izveidošanas iniciatīva nāk “no augšas”. Neformālā komandā komandas biedri kopā veic profesionālos uzdevumus, kas vērsti uz vienu mērķi. Neformālās komandas izveidošanas iniciatīva nāk no pašiem profesionāļiem, kas sapratuši, ka viņu uzdevumi ir tendēti uz vienu mērķi. Neformālās komandas var tikt izveidotas gan vienas, gan vairāku institūciju profesionāļiem sadarbojoties. Komandu dalībnieki pielieto komandas darbu savu tiešo pienākumu realizēšanai. Tāpēc komandas biedri var strādāt darba laikā, realizēt profesionālās intereses, atsevišķu samaksu nesaņemot, taču ir iespējams saņemt institūcijas vadītāja, administrācijas atbalstu, iespēja piedalīties atmaksātos mācību semināros, atmaksātu atvaļinājumu izpētei, apbalvojumus par labi paveiktu darbu vai citus personālvadībā izmantojamus resursus. [14, 226]

Pēc dalībnieku sastāva izšķiramas divējāda tipa komandas: Horizontālā komanda. Tā ir komanda, kas ir strukturēta horizontāli. Horizontālā komanda ir tāda tipa struktūra, kas veidojas no vienāda līmeņa (ranga) darbiniekiem, kurus komandā koordinē viens no pašas komandas deleģētiem komandas dalībniekiem, kas nav tiešās administratīvās attiecībās pret pārējiem. Horizontālā komanda tiek izveidota, lai optimizētu organizācijas kopīgu mērķu sasniegšanu vai lai risinātu konkrētus uzdevumus noteikta laika posmā. Komandā iekļaujas attiecīga ranga darbinieki. Komandas locekļu darbības saskaņošana notiek viņu kopējās sanāksmēs. Pati darbība var notikt katram komandas loceklim atrodoties ārpus vienotas telpas un atsevišķā laika posmā. Ikdienas komunikācijā tiek izmantoti komunikācijas tehnoloģiskie resursi, piemēram, zinātnisku projektu izstrādes komanda, ekspertu grupa kāda pakalpojuma izvērtēšanai. Vertikālā komanda tiek strukturēta vertikāli. Vertikālā komanda ir tāda tipa komanda, kas veidojas no dažāda līmeņa darbiniekiem, kurus komandā koordinē augstākā ranga darbinieks, kura tiešā pakļautībā atrodas pārējie komandas dalībnieki.

Šīs komandas ir tipiskas vairumam organizāciju. Horizontālās komandas ir izveidotas atbilstoši iestādes, uzņēmuma, citas organizācijas nolikumiem vai statūtiem, vai citiem tās darbību reglamentējošiem dokumentiem. Šo komandu mērķi un uzdevumi ir definēti ārpus komandas, tādēļ tādās komandas pārstrukturēšana jaunu mērķu un uzdevumu izvirzīšanas gadījumos ir ļoti grūti un bieži arī neiespējami. Līdz ar to vertikālās komandas vadītājiem ir jābūt ar izteikti augstām vadīšanas teorētiskajām zināšanām un prasmēm, lai varētu optimāli motivēt komandas darbiniekus un to darbību virzīt konkrētu uzdevumu risināšanai. [59]

Pēc komandas darbības ilguma var klasificēt īslaicīgi un ilglaicīgi darbojošās komandas. Īslaicīgi darbojošās komandas raksturo šauru konkrētu uzdevumu risināšana, tās tiek izveidotas, lai operatīvi un ātri sasniegtu nepieciešamo rezultātu. Šo komandu darbiniekiem ir jābūt īpaši elastīgiem un jāspēj mainīt darbības saturu un virzienu reizē ar jaunu uzdevumu veikšanu. Ilglaicīgi darbojošās komandas ir orientētas uz stratēģisko mērķu sasniegšanu un to sastāvs ir relatīvi stabils un maz mainīgs. Neraugoties uz izmainām mērķu sasniegšanas stratēģijās, komandas dalībnieki paliek ietvaros ar iepriekšējo darbības pieredzi un lietu izpratni. Ilglaicīgi darbojošās komandas veiksmīgas darbības nosacījumi ir komandas vadītāja motivēšanas spējas un pašas komandas locekļu nepārtrauktas tālāk izglītošanās. [59]

Pēc komandas darbības satura var izšķirt šauri specializētas komandas un daudzfunkcionālās komandas. Šauri specializētās komandas locekļi ir augsta līmeņa profesionāļi vienā konkrētā nozarē. To darbības mērķi un uzdevumi tiek pakārtoti profesionālajai sfērai, līdz ar to šo komandu saistība ar pārējām organizācijas struktūrām ir netieša. Daudzfunkcionālās komandas locekļi ir augsta līmeņa profesionāļi dažādās nozarēs, kuri savu darbu veic viena konkrēta mērķa īstenošanai. Šo komandu iezīme ir nozares pārzināšana kopumā, taču katra konkrētā komandas locekļa kompetence ir ierobežota noteiktā jomā. Šādas komandas darba rezultativitāti nosaka komandas dalībnieku kompetenču sadalījums pa visu darbības loku. [59]

2.4. Komandas darba priekšrocības un šķēršļi

Apkopojot komandu darba plusus un mīnus, skaidri parādītas lielākā daļa komandu darba vērtību. Kaut gan šķēršļu saraksts ir tikpat garš, kā priekšrocību saraksts, daudzi ierobežojumi uzskatāmi par sliktu funkcionēšanas komandas pazīmi. Tas nozīmē, ka šie šķēršļi nesakņojas komandas darba būtībā, bet gan nepiemērotās vadības prasmēs, nepareizā konfliktu risināšanā.

Priekšrocības:

1. iespējams iegūt vairāk informācijas, kā arī zināšanās;
2. attīsta sadarbību starp profesionāļiem, darbiniekiem ar vidējo izglītību, aģentūrām un klientiem;
3. iznīcina stereotipus, kas profesionāļiem varētu būt attiecībā pret citiem profesionāļiem;
4. attīsta atsevišķus profesionālisma darba laukus;
5. sniedz iespējas profesionālai un personiskai attīstībai;
6. nodrošina to, ka idejas un tēmas tiek izvērtētas un pārbaudītas no dažādām klātesošām perspektīvām;
7. palielina iespējamu risinājumu skaitu kādai problēmai;
8. koncentrējas uz vispārīgu problēmu, tās atsevišķu daļu vietā;
9. samazina darbības dubultošanos;
10. nodrošina visaptverošu pakalpojumu tīklu;
11. rada iespēju plašākai un efektīvākai ekspertu, speciālistu un profesionālu izmantošanai;
12. sniedz efektīvāku iespēju ieviest cilvēkus ar vidējo speciālo izglītību;
13. sniedz lielāku atbalstu strādājošo starpā;
14. rada motivāciju un entuziasmu komandas locekļu starpā;
15. dod darbu profesionāliem speciālistiem;
16. palielina ietekmi uz objektu;

17. palielina darba kvalitāti;
18. palielina spējas pieņemt rezultātu.

Šķēršļi:

1. piespiež komandas dalībniekus rīkoties saskanīgi;
2. vienkārša atrisinājuma apspriešana var novest pie pārsteidzīgu lēmumu pieņemšanas;
3. dalībnieku profesionālo saistību trūkums;
4. rada pakalpojumu sadrumstalotību;
5. var būt mazāk kontakta ar klientu;
6. aizņem vairāk laika nekā individuāla konsultācija;
7. sadarbība kļūst sarežģītāka un grūtāk kontrolējama;
8. sarežģītā darbība padara komandas lēni virzošas uz priekšu;
9. slikti definēti mērķi rada apmulsumu, spriedzi un konfliktus;
10. lomu izpratnes trūkums un darbības pārklāšanās rada apjukumu, spriedzi un konfliktus;
11. statusa atšķirības rada spriedzi un konfliktus;
12. slikta vadība rada vadītāju savstarpējās cīņas un laika zaudējumu;
13. neatrisināti konflikti bloķē komandas progresu;
14. slēptas darbības novirza no komandas mērķa;
15. dominējoši indivīdi apspiež citus potenciāli produktīvus dalībniekus;
16. grūtības plānojot sapulces;
17. grūtības iekļaujot vajadzīgo profesionāļu sastāvu, saglabājot saprātīgu grupas lielumu;
18. grūtības administrācijai attaisnot izmaksas gan laikā, gan naudā. [41, 17]

2.5. Komandas vadības stili

Komandas darbam sociālpedagoģisko risināšanai skolā ir nozīmīgs arī izglītības iestādes vadītāja atbalsts. Un vadītāja akcepts tam, ka sociālpedagoģisku problēmu risināšana ir efektīvāka, ja tās tiek risinātas komandā. Piekrītu I. Lūsēnas viedoklim, ka nozīmīga loma komandas izveidošanā ir tieši izglītības iestādes vadītājam, kurš ar savām zināšanām un attieksmi pret visu jauno noteiks, vai skola ir iestāde, kurā notiek tikai zināšanu gūšana un sniegšana, vai pretēji- tā būs skola, kura ir draugos ar skolēniem un viņu vecākiem, sabiedrību, pašvaldību un citām institūcijām, kuru dalība būtu nepieciešama skolas kā organizācijas attīstībai un pilnveidošanai. Ar to tiek pateikts, ka komandas darba principu ievērošana mērķtiecīgu uzdevumu veikšanā izglītības iestādes darbībā ir nozīmīga un motivējoša. [25, 40] Nozīmīga arī darbam komandā sociālpedagoģisku problēmu risināšanā, kurā arī tiek iesaistīti skolēni, viņu vecāki un citas institūcijas, kuru kompetencē ir bērnu tiesību aizsardzība, sociālie jautājumi, brīvā laika pavadīšana un citas.

Vadīšana ir attīstības plānošana, lēmumu pieņemšana un pieņemto lēmumu izpildes procesa nodrošināšana, iesaistot grupas vai organizācijas locekļus un līdzekļus. [31, 244]

Vadības stils ir tipisku un samērā stabilu paņēmienu kopums, ar kuriem vadītājs iedarbojas uz padotajiem, lai efektīvi veiktu vadības funkcijas. Komandas vadītāja darba efektivitāte ir atkarīga ne tikai no viņa personiskajām lietiskajām un organizatoriskajām spējām, bet arī no veiksmīgi veidotas komandas kopumā. Veiksmīgas komandas vadīšanas pamats ir zināšanas par komandas iekšējo struktūru un starppersonālajām attiecībām. [59]

Konkrēts vadības stils reti kad izpaužas “tīrā” veidā. Atkarībā no situācijas bieži tiek izmantots vairāku stilu apvienojums. Turklāt nepastāv arī kāds viens universāls vadības stils, taču vislabākā vadības stila meklējumi turpinās. Efektīvi izmantots vadības stils nenoliedzami, ietekmē attiecības ar darbiniekiem, organizācijas attīstību, gaisotni un darbu kopumā. Vadīšanas stils ir tipisku un samērā stabilu paņēmienu kopums, ar kuriem vadītājs iedarbojas uz padotajiem, lai īstenotu organizācijas mērķus. Vadības stils izpaužas vadītāja runas manierē, prasmē uz klausīt padotos, mākā sagatavot,

pieņemt un īstenot lēmumus. Vadības stilu nosaka, veido un ietekmē vadītāja vecums, pieredze, izglītība, kultūras līmenis, vērtības, vaļasprieki, intereses, individuālās īpašības, temperaments, valsts ekonomiskā un politiskā situācija, kā arī daudzi citi faktori. [8,54] pēc Dž. Ņūstroma un K. Levina uzskatiem, vadītāji izmanto dažādas pieejas, lai stimulētu darbiniekus efektīvi strādāt. Ja darbinieks priekšroku dod darbinieku pozitīvai veicināšanai, tad viņa vadības stils ir pozitīvs, un šis stils kļūst nozīmīgāks, palielinoties darbinieku izglītības līmenim un vajadzībām, lai arī kāda būtu citu faktoru iedarbība. Ja vadītājs galveno nozīmi piešķir atgādinājumiem, rājieniem un citām disciplinārām un materiālām sankcijām, tad viņa vadības stils ir negatīvs. Šī pieejas efektivitāte ir vērojama dažādās situācijās, un tai ir liela cilvēciskā vērtība. Negatīvais vadības stils izpaužas vadītāja pārākumā attiecībās ar padotajiem. Šādi vadītāji darbiniekus bieži atbrīvo no darba. Citu cilvēku klātbūtnē izsaka tiem stingrus rājienus, izmanto naudas sankcijas, noņemot prēmijas, piemaksas, samazinot darba algu. Negatīvā vadības stila pamatā ir vadītāja pārlicība par to, ka iebaidot darbiniekus, var paaugstināt darba ražīgumu. [8, 55] Zinātnieki A. Godunovs un J. Hols ir norādījuši, ka pastāv autoritārais, demokrātiskais un liberālais vadības stils. [59]

Autoritārais vadības stils. Vadītājs dod uzdevumus, konkrēti norādot, kas jā dara, kādā veidā jā dara, kādus līdzekļus pielietot, cik ilgā laikā jā padara darbs. Šim stilam raksturīgi, ka tiek apzināti ierobežota saskarsme ar padotajiem. Vadītājs ir dogmatisks, pieprasa precīzi izpildīt savus rīkojumus, nepieļauj diskusijas, nepacieš iebildumus un kritiku. Citus kritizē labprāt, savukārt savas kļūdas nesaredz un neatzīst. Autoritārs vadītājs sekmīgi un operatīvi nodrošina darba izpildi, ātri var pārstrukturēt komandu. Komandas ietvaros šādu stilu nevar pieļaut tie darbinieki, kuriem nav dotas varas pilnvaras. Var gadīties, ka šāda stila dēļ viņi zaudē autoritāti.

Liberālais vadības stils. Vadītājs sadarbojas ar komandu, izvēloties metodes un līdzekļus mērķa sasniegšanai. Vadītāja uzticēšanās saviem padotajiem bieži rada tajos pārlicību, ka ar viņu var manipulēt, viņš ir ietekmējams. Vadītājs izrāda mazāk iniciatīvas, vairāk gaida norādījumus no “augšas”, jo nevēlas uzņemties atbildību par pieņemtajiem lēmumiem un to sekām. Šāds vadītājs ārēji vienmēr ir laipns, labvēlīgs, gatavs uz klausīt dažādus viedokļus, pat kritiku, bet lielāko daļu no tā visa necenšas realizēt.

Demokrātiskais vadības stils. Lēmumu pieņemšana notiek, sasaucot komandu un to informējot par uzdevumiem un problēmām, kas būtu jārisina. Lēmumus prasa pieņemt grupai, sev atstājot veto tiesības. Tajā pašā laikā viņš uzņemas atbildību par komandā pieņemto lēmumu. Vadītājs rūpējas par citu cilvēku vajadzībām, taisnīgi novērtē viņu darbu, saprātīgi reaģē uz kritiku, reāli uzņemas risku un riskē. Dažādo savu uzvedību, pārzin komandas locekļu pozitīvās īpašības un trūkumus. Māk noregulēt konfliktus. [59]

No vadītāja darba stila ir atkarīgs, cik viņš uzticas komandai, kuras mērķis ir sociālpedagoģisku problēmu risināšana. Cik vadītājs ir spējīgs uzticēties komandai. Darba autore uzskata, ka komandā kas veidota sociālpedagoģisku problēmu risināšanā nav nepieciešams iekļaut skolas direktoru, taču nozīmīgs ir viņa viedoklis par šādas komandas izveidošanu un darbību. Kā arī ir nepieciešams regulāri informēt skolas direktoru par komandas rezultātiem.

Neatkarīgi no vadības stila komandas vadītājam ir jāizprot darba lauka un sistēmas robežas, jāzina formālie un neformālie kanāli, kā piekļūt šīm sistēmām. Komandas vadītājam ir jāorientējas likumdošanā, jāizprot profesionālo ideoloģiju atšķirības, kuras var veicināt starpprofesionālus strīdus [41, 18]

Svarīgākais komandas vadītāja uzdevums ir rūpēties par to, lai pēc iespējas efektīvāk un netraucētāk noritētu komandas darbs un sadarbība ar citām personām, komandām vai organizācijām. Komandā tas nozīmē:

- noskaidrot komandas kopējos mērķus un vienoties par tiem;
- padarīt caurspīdīgāku un regulāri uzlabot iekšējo uzdevumu sadali un procesu komandā;
- ievērot laika limitu un rūpēties, lai komanda ievēro termiņus;
- uzņemties procesu saskaņošanu ar citām organizācijas struktūrvienībām. [20,18]

Secinājumi.

1. Komandas izveidošanas mērķis ir piedāvāt klientam viskvalitatīvākos pakalpojumus.
2. Komanda veicina savstarpējo atbalstu un rada labvēlīgu klimatu problēmas risināšanā.
Komandas darbā ir būtiski apzināties, ka tiek veidota profesionāla komanda, kas efektīvi darbosies bērnu un ģimenes interesēs, un vēlamo mērķu sasniegšanā. Komandas dalībniekiem ir jāfunkcionē veicamā darba interesēs. Viņiem nepieciešams koncentrēt uzmanību uz problēmas risināšanu tā, lai būtu iespējams apspriest konkrētu uzdevumu. Pašu komandas locekļu sazināšanās un attiecību problēmas ir jārisina tā, lai problēma tiktu atrisināta pēc iespējas efektīvāk. Komandas darbs nepieciešams tādēļ, ka strādājot kopā, tās dalībnieki var efektīvāk apvienot individuālos katra speciālista uzdevumus un sasniegt labākus rezultātus.
3. Komandas darba efektivitāte ir atkarīga no katra komandas dalībnieka paškontroles līmeņa, saskarsmes prasmes, konflikta risināšanas prasmes, motivācijas un individuālo psiholoģisko īpatnību ievērošanas komandā
4. Uz komandas principu ievērošanu balstās komandas darba efektivitāte. Ievērojot principus komandas dalībnieki izjutīs zemāku stresa līmeni, gūs lielāku gandarījumu no darba, neiekļūs nevajadzīgos interešu konfliktos, kas saistīti ar komandas darba formas izmantošanu komandas principi: mērķtiecīguma princips, pēctecīguma princips, sistemātiskuma princips, kontroles un paškontroles princips, darbības vienotības princips.
5. Balstoties uz komandas principu ievērošanu komandas darbā būs atkarīgs, cik komanda ir gatava virzīties uz priekšu tās attīstībā un darbībā un kāda būs komandas efektivitāte.
6. Komandas sadarbības pamatā ietilpst darbības, kuras tiek iepļānotas komandas sadarbības sākumposmā: problēmas definēšana un mērķa un uzdevuma definēšana.
7. Komandas var klasificēt: neformālās un formālās komandās, pēc dalībnieku sastāva horizontālā komanda un vertikālā komanda, pēc komandas darbības ilguma var klasificēt īslaicīgi un ilglaicīgi darbojošās komandas, pēc komandas darbības satura var izšķirt šauri specializētas komandas un daudzfunkcionālās komandas.

3. Supervīzija- viens no produktīvas komandas veicināšanas faktoriem

Izglītības iestādes komanda, kas veidota sociālpedagoģisku problēmu risināšanai, tāpat kā jebkura cita komanda, kas veidota kāda konkrēta darba veikšanai ir pakļauta iekšējiem konfliktiem un izsīkumam. Viens no komandas stiprināšanas un uzturēšanas veidiem ir supervīzija. Kas komandas dalībniekiem sniegtu stabilitātes sajūtu un iespēju tās iekšējo nesaskaņu novēršanai, to rašanās stadijā un palīdzētu komandai nenovirzīties no mērķu sasniegšanas.

Daudzi palīdzošo profesiju darbinieki- skolotāji, sociālie darbinieki, ārsti- sūdzas, ka viņi zaudē spēkus, palīdzot tik daudziem klientiem un slimniekiem, bet paši saņem ļoti maz palīdzības un atbalsta. Šādas savas nevarības izjūta ir viens no cēloņiem, kāpēc sociālie darbinieki arvien biežāk kļūst par „sadeģšanas” (pilnīga fizisko un garīgo spēku izsīkuma) sindroma upuriem. Plašākā nozīmē tas ir iekšējs psiholoģisks pārdzīvojums, kas saistās ar jūtām, attieksmēm, motīviem un cerībām. Rodas iekšējā enerģijas krīze, tāpēc, ka prasības pārsniedz spējas. Sadeģšana parasti ir lēna un slēpta, nav neviena atsevišķa notikuma, ar ko to varētu saistīt, kā tas ir krīzē.[6,8] tādēļ arī ir tik ļoti nepieciešams supervizors, gan skolotājiem, gan skolas palīdzošo profesiju pārstāvjiem, kas palīdzētu tik galā ar stresu un neļautu darbiniekiem, nonākt līdz izdeģšanas sindromam.

Jēdziens supervīzija tiešā tulkojumā nozīmē kontrole. Sociālā darba terminoloģijas vārdnīcā supervīzija tiek definēta kā darbības veids, funkciju kopums, kuras mērķis ir aizsargāt klienta intereses un nodrošināt sociālā pakalpojuma kvalitāti [37, 220] savukārt termins supervīzija burtiskā tulkojumā ir labākas saskatīšanas iespēja vai pārredzēšanas iegūšana[26]

Psiholoģiskajā literatūrā supervīzijas būtība tiek raksturota dažādi:

- kā atbalsta forma, kuras laikā konsultants var koncentrēties uz savām grūtībām darbā ar klientu (Hawkins, Robin);
- kā savstarpēji bagātinoša divu personu mijiedarbība, kad kāds cilvēks – supervizors mēģina padarīt otru – supervizējamo efektīvāku palīdzības sniegšanā citiem cilvēkiem (Hoss);
- kā iespēja aizstāvēt klienta intereses (no britu konsultēšanas asociācijas supervīzijas noteikumiem);

- kā iespēja dalīt atbildību par savu darbu ar supervizoru (Williams);
- kā apmācības un profesionālās attīstības turpinājums (atbilstoši Eiropas Psihologu asociāciju federācijas prasībām).[10]

Supervīzija – tā ir arī iespēja apzināties savu profesionālo un darba pozīciju, pārdomāt gan savas veiksmes, gan grūtības, atklāt “baltos plankumus” savā profesijā, atrast optimālus darbības veidus katrā konkrētā gadījumā. Turklāt supervīzijas ir svarīga ne tikai psihologiem, bet arī sociālajiem darbiniekiem un vēl dažu citu profesiju pārstāvjiem.[10]

Supervīziju rašanās sākumā supervizora uzdevums bija palīdzēt brīvprātīgajam darbiniekam apgūt darbu, kā atrisināt klientu vajadzības, tajā pašā laikā izprotot organizācijas prasības. Ap 1950. gadu supervīzijas tika ietverta visu Amerikas sociālo aģentūru darbā kā integrēta tā sastāvdaļa. Supervīzija tika izmantota kā viena no veidiem, ko aģentūra izmantoja, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. [4]

Analizējot paša iepriekšējās pieredzes trūkumus un pozitīvās puses, piemēram, ar supervīzijas palīdzību iespējams iegūt stabilu profesionālo identitāti. [29]

Viens no supervīzijas pamatmērķiem ir darbinieku attīstība un kompetences līmeņa paaugstināšana. Kompetence nozīmē kā izpratni, kā rezultatīvi un efektīvi izpildīt savu lomu un funkcijas.[4]

Supervīzijas mērķis ir sniegt reālu skatu uz institūciju darbu, pieņemt institūciju sniegtos nosacījumus un saprast to nepieciešamību. Supervizors palīdz izprast konfliktus, kuri radušies darbā ar institūcijām, un meklēt jaunus sadarbības ceļus. Tomēr supervīzijas tikai daļēji iespējams analizēt institucionālos ietvarus, jo tos nav iespējams tieši pārnest uz supervīzijas situāciju, kurai raksturīgs darbs mazā grupā. Tādēļ šeit nav iespējams radīt analogu makrosociālu situāciju. [29]

Supervīziju var izmantot visās sociālās pedagoģijas darba jomās, piemēram, gadījumos, kad rodas sarežģījumi sociālā pedagoga attiecībās ar citiem kolēģiem skolā. Supervīzijas grupas var veidot, meklējot profesionālu supervizora palīdzību vai veidojot grupas kopā ar kolēģiem. [29]

Supervīzijas galamērķis ir ar efektīvākiem centieniem no darbinieku puses uzlabot institūcijas pakalpojumu kvalitāti, [18,150], kā arī, aizsargāt klienta intereses

un nodrošināt sociālā pakalpojuma kvalitāti. Supervizors ir atbildīgs lai supervizējamās personas darbs būtu apmierinošs un atbilstu profesionālās ētikas normām. Supervīzijas kļūst par svarīgu jebkuras nozares speciālistu izaugsmes priekšnoteikumu. Supervīziju plaši lieto sociālie darbinieki un sociālie pedagogi, kas ikdienā nodrošina palīdzības procesu klientiem, veicot administrējošo, izglītojošo un atbalstošo funkcijas [14,220]

Supervīzijas trīs galvenās funkcijas papildina cita citu. Starp tām pastāv cieša saistība, tomēr katra atšķiras ar savām noteiktām problēmām un uzdevumiem [18,150]

1) administrējošā- paredz darba un institūcijas organizatorisko struktūru. Stereotipu, kļūdu, arī trūkumu un vājo vietu atrašana un atklāšana psihologa darbā, kā arī atbilstības ētikas principiem ievērošana.

2) izglītojošā- paredz zināšanas un prasmes profesionālam darba izpildījumam. Tā saistīta ar supervizējamo prasmju, sapratnes, spēju attīstību. Supervīzija var palīdzēt konsultantam labāk saprast klientu, labāk apzināties arī savas reakcijas pret klientu, saprast mijiedarbības dinamiku ar klientu, izpētīt savas intervences un to secību, atrast citus darba veidus ar šo un līdzīgām situācijām.

3) atbalstošā- paredz profesionālā stresa novēršanu, psiholoģiskos un starpprofesionālos resursus, lai sekmētu darbiniekus mobilizēt emocionālo enerģiju, kura nepieciešama efektīva darba izpildei. speciālista spēja noturēties pret distresa iedarbību, sāpēm un zaudējuma izjūtām, ko pārdzīvo klients, tā ir “izdeģšanas sindroma” profilakses iespēja. Supervizējamais mācās apzināties to, kā klienta jūtas iedarbojas uz viņu, mācās tikt galā ar jebkuru klienta reakciju.[22]

Veicot supervīzija funkcijas, supervizors iesaistās apzināti izvēlētās aktivitātēs, kuras seko cita citai. Sakārtotā secībā ir sākuma, vidus un beigu process un aktivitātes. Katrā no posmiem tās ir atšķirīgas. Tiklīdz iesaistīti vismaz divi cilvēki, viņu mijiedarbība kļūst par nozīmīgu supervīzijas sistēmu, kas tās labākajā izpausmes formā ir sadarbīga, demokrātiska, abpusēja, respektējama un atvērta [18,152]

Atkarībā no supervīzijas grupas sastāva un kontakta ar supervizoru, supervīzija var būt vairāk fokusēta uz vienu no aprakstītajām funkcijām. Tādā gadījumā supervīzija var būt vai nu galvenokārt mācību (praktizējošiem studentiem vai apmācāmiem konsultantiem, kas atrodas skolēna lomā), vai pārraudzības tipa (speciālistiem iesācējiem,

kam nepieciešams atbalsts un virzošā funkcija), vai virzoša (kad supervizors vienlaikus ir arī supervizējamā priekšnieks, piemēram, krīzes centrā), vai konsolidējoša (pieredzējušiem kvalificētiem speciālistiem).

Tas nozīmē, ka supervīzijas profesionāliem konsultantiem sniedz vairākas iespējas:

- profesionāla rūpes par sevi, savu stāvokli un darba spējām;
- iespēju novērtēt savas darbības rezultātus, jo tas ne vienmēr ir redzams un ne vienmēr ir skaidrs, kā novērtēt darba efektivitāti;
- iespēju ieraudzīt savas vājās vietas darbā un savstarpējo atkarību attiecībās ar klientu;
- savu motīvu un vajadzību apzināšanos, jo reizēm konsultants neapzināti izmanto citus savu mērķu sasniegšanai un neizrāda viņiem uz to, ko nevar paciest sevi;
- iespēju ieraudzīt potences klientos, viņu personības resursos, jo reizēm konsultanta palīga loma pataisa viņu par “glābēju”;
- vienu no labākajiem veidiem iemācīties pieņemt klientu negatīvās jūtas, atklājot viņu dabu un būtību;
- iespēju labāk izmantot savu potenciālu – plānot darba apjomu, mainīt neapmierinošos uzvedības paternus;
- izdevību būt atvērtam pret jauno, pastāvīgu pašapziņas attīstību un profesionālo izaugsmi;
- iespēju veidot sevī iekšēju supervizoru.[10]

Supervīzijas lielākoties ir ierastas atsevišķas profesijas pārstāvjiem, piemēram, sociāliem darbiniekiem, sociāliem pedagogiem, psihologiem, taču nereti supervīzijas tiek vadītas arī kādas iestādes ietvaros, piemēram, ir zināms, ka tās notiek krīzes centros. Tāpat maģistra darba autore uzskata, ka būtu iespējamas supervīzijas komandā, kas strādā skolā, sociālpedagoģisku problēmu risināšanā. Tām vajadzētu būt supervīzijām analizējot kādu konkrētu gadījumu, kā arī atbalstošās supervīzijas būtu nepieciešamas skolas komandai, lai supervizors, kas ir cilvēks no malas un nav tieši saistīts ar komandu, spētu sniegt komandai rekomendācijas kā tikt galā ar nesaskaņām un viedokļu sadursmi. Šādās supervīzijās būtu jāpiedalās skolas darbiniekiem, kas ar šo gadījumu ir saistīti. Tāpat maģistra darba autore piekrīt L. Āboltaņai, kas savā maģistra darbā raksta, ka ne katrs vadītājs nevainojami pārzina supervīzijas iespējamus rezultātus un iespējas, ko tā sniedz, ne katrs vadītājs arī ir pietiekami kompetents, lai

noteiktu savas darba spējas un atrisinātu grūtības bez laba supervizora profesionāla atbalsta. [4,165]

Pasaulē pastāv vairāki supervīzijas modeļi. [4,170]

Vācu sociālā pedagoģe, geštaltterapeite un supervizorie Klaudija Reinsberga (Claudia Reinsberg) izdala deviņas supervīzijas formas:

1. Individuālā (vācu val- Einzelsupervision) supervīzijā darbinieks individuāli tiek ar supervizoru. Latvijā nav pētījumu par to cik daudz sociālās palīdzības sniedzēji izmanto individuālās supervīzijas.
2. Grupas supervīzijas (vācu val- Gruppensupervision) tiek profesionāļi, kuri strādā līdzīgā vai tādā pašā profesijā un darbības laukā, visbiežāk tiek darbinieki no dažādām institūcijām, lai sniegtu atbalstu cits citam
3. Komandas jeb kolēģu supervīzija (vācu val- Teamsupervision) supervīzijā darbinieki, kuri ikdienā strādā kopā tiek ar supervizoru, pārrunā par prakses grūtībām un sadarbību kolektīvā.
4. Gadījuma supervīzijā (vācu val- Fallerbeit in Einzel- pilns darbs individuāli) ir redzamas iepriekš apskatītas supervīzijas formas: gadījumu apspriešana ir iespējama gan grupas, gan komandas supervīzijas formās, bet specifiskais šajā supervīzijas veidā ir fokuss uz konkrēta gadījuma analīzi.
5. Intervīzijas (angļu val- intervission). Tās būtību vislabāk raksturo K.Reinsbergas teiktais: tās ir koleģiālas pārrunas pēc pilnas programmas. Intervīzijas galvenā atšķirība no citām supervīzijas formām ir tā, ka grupai nav vadītāja. Latvijā šis supervīzijas veids pazīstams kā kovīzija (angļu val- covision)
6. Konceptsupervīzija (vācu val- Konzeptsupervision) kolēģu grupa vai komanda apvienojas, lai izplānotu darba stratēģiju un izstrādātu jaunus darba mērķus. Visbiežāk šāda grupa darbojas īslaicīgi, konkrētu uzdevumu izpildei.
7. Kvalitātes grupas supervīzija (vācu val- Qualitätszirkelareibt- kvalitātes apļa darbs) ir veidota ar mērķi pārbaudīt nodaļu darba kvalitāti. Šīs grupas sauc arī par attīstības grupām.
8. Organizāciju supervīzija (vācu val- organisationssupervision) līdzīgas kvalitātes supervīzijām, jo abas ir viena līmeņa grupas. Piemēram vienas organizācijas nodaļas vadītājs vēlas pārskatīt nodaļas darbu kopumā, aicina supervizoru un tiek

veidota no viena līmeņa nodaļu vadītājiem.

9. Kaučings jeb vadītāju supervīzija (angļu val- coaching- trenēšana) individuālās konsultācijas organizāciju vadības līmenī, lai paaugstinātu kompetenci, atklātu vadītājos jaunas īpašības un prasmes saskarsmē ar personālu, kolēģiem un klientiem. Šis supervīzijas veids attīstījies industriālā vidē.[22]

Maģistra darba autore uzskata, ka skolā ir iespējams izmantot vairākas supervīzijas formas, kas vienotu skolas komandu un sniegtu atbalstu komandai, lai sociālpedagoģisku problēmu risināšana būt efektīvāka.

Salīdzinot grupas priekšrocības ar individuālo supervīziju, britu supervizors P.Havkins (P. Hawkins) supervizoru apmācības kursu vadītājs izdala vairākas grupu supervīziju priekšrocības:

1. Naudas un laika ekonomija.
2. Grupas supervīzijā rodas labvēlīga atmosfēra, kurā jauniem darbiniekiem ir iespēja dalīties ar savu trauksmi un iegūt pieredzi no vecākiem darbiniekiem.
3. Grupā ir daudz lielākas iespējas iegūt atgriezenisko saiti no citiem kolēģiem vai citu institūciju darbiniekiem, nekā individuālā supervīzijā.
4. Supervizoram grupu darbā ir daudz labākas iespējas pārbaudīt supervīzējamā emocionālās un intuitīvās norises, novērojot citu grupas dalībnieku reakcijas uz vienu situāciju.
5. Grupas dalībnieki veido ļoti plašu dzīves un profesionālās pieredzes bagāžu. Tādēļ grupā ir daudz plašākas empātijas un izpratnes iespējas pret dažādām situācijām, īpaši nestandarta, kā tas varētu būt individuālā supervīzijā.
6. Grupā ir daudz plašāks izmantojamo metožu klāsts [51]

Supervīzijās atbildību par tās norisi uzņemas ne tikai supervizors, bet arī supervīzējamais, ikviens, kas piedalās supervīzijā. Inskips un Proktors (Inskipp, Proctor), ņemot vērā speciālista ievirzi uz aktivitāti, ir piedāvājuši šādu supervīzējamā atbildības loku:

- praktisko jautājumu noteikšana, kuros viņam nepieciešama palīdzība;
- spējas palielināšanās atklāti dalīties savās jūtās,
- gaidāmās reakcijas noteikšana, savu gaidu apzināšanās;

- nosodīšanas, attaisnošanās un aizsardzības tendenču pamanīšana un vērošana;
- lielāka uzmanība pret jebkuru organizatoriska rakstura vienošanos, kas iespaido klientus un supervizējamus;
- atvērtība pret atgriezenisko saikni;
- spējas attīstība atgriezeniskās saiknes veida noteikšanai, kura būtu noderīga supervizējamajam.

Supervīzijas efektivitāte var palielināties tikai supervizora un supervīzijas dalībnieku kopīgu centienu rezultātā. Supervīzija – tas ir savstarpēji radošs process, kas balstīts uz attiecībām.

Supervīzijās ir vairākas darba formas, pēc kurām vadoties var norisināties supervīzijas.

Supervīzijas sesijas darba forma var būt atkarīga gan no konkrētās supervīzijas mērķa un virzības, gan no supervizora teorētiskās pozīcijas, gan arī no reālā kontrakta ar supervizējamiem. Vienā variantā sesija būs veltīta vienam konsultāciju gadījumam, citā, sevišķi grupas un jo īpaši mācību variantā, – tiks apspriests darbs ar vairākiem klientiem. Vienā gadījumā supervizējamais iesniegs darba fragmenta stenogrammu (vai audio un video ierakstu), citā – vienkārši izstāstīs par savu darbu. Darba cikla sākumā ir jāvienojas par to, vai supervizējamais informēs supervizoru un grupu par sava darba turpinājumu ar iepriekš apspriesto gadījumu vai arī par savu jauno klientu. Svarīgi tikai, lai tipiskā darba sesijas forma būtu noteikta supervizora kontraktā ar dalībniekiem un darbā ar grupu vai diādi (individuālās supervīzijas gadījumā) tā saglabātos nemainīga noteikta laika periodā (parasti vienu mācību vai kalendāro gadu). Līdz supervīzijas sākumam svarīgi apspriest ne tikai supervīzijas sesijas darba formu, bet arī tās struktūru, dalībnieku gaidas, supervizora un supervizējamā atbildību, kā arī darbības ētiskos principus un darba apstākļus (darba ilgumu un periodiskumu, darba vietu, apmaksu, sertifikāta saņemšanas noteikumus par supervīziju).

Ir zināms, ka supervīzijas visbiežāk norisinās kādas konkrētas specialitātes speciālistiem. Tās ir atsevišķi psihologiem, sociāliem darbiniekiem, sociāliem pedagogiem. Tāpat komandas supervīzijas Latvijā tiek sniegtas krīzes centros, kur komandas sastāv no dažādiem speciālistiem, kuriem ir dažādi uzdevumi, taču visiem viens kopējs mērķis- bērna psiholoģiskās un sociālās stabilitātes atgūšana. Lai

noskaidrotu vai ir iespējams veikt supervīzijas skolas komandā, kas veidota sociālpedagoģisku problēmu risināšanai. Un cik tās var būt efektīvas komandai maģistra darba autore veica intervijas ar tīs praktizējošiem supervizoriem.

Interviju izstrādāja maģistra darba autore. Intervijā ir ietverti jautājumi par komandas darbu (skatīt pielikumu Nr.4), supervīzijas nepieciešamību un iespējām vienot skolas komandu, kas izveidota sociālpedagoģisku problēmu risināšanā. Intervija ir izstrādāta latviešu valodā.

Interviju respondenti: Ilvija- sniedz supervīzijas nodibinājumā „Dardedze” supervīzijas vada sociāliem pedagogiem, sociāliem darbiniekiem, arī speciālistiem, kuri strādā bērnu namos. Inese – Rīgas jaunatnes un sporta lietu departamenta vadītāja. Jau vairākus gadus supervīzijas pasniedz Rīgas skolu sociāliem pedagogiem. Ivars- supervīzijas vads krīzes centros. Par informācijas ieguves veidu maģistra darba autore izmantoja intervēšanu. Tā ir mērķtiecīgs dialogs starp intervētāju un intervējamo.

Analizējot respondentu viedokli par jēdzienu komandas darbs, visi respondenti ir pārliecināti, ka darbs komandā var dot labākus rezultātus, ir plašāks skatījums uz sociālo gadījumu. Inese uzskata, ka komandā nedrīkst aizmirst iekļaut pašu bērnu un viņa ģimeni, kuras gadījums tiek risināts. Ivars uzskata, ka ir jābūt atklātībai.

1. Supervizoru izpratne par jēdzienu komandas darbs

Tabula Nr 4

Ilvija	Komandas darbā ir radošāka pieeja problēmai, plašāk strādā ar problēmu, tiek atklāti vairāki viedokļi.
Inese	Komandai ir vienots mērķis, katram savas funkcijas, nedrīkst būt funkciju pārklāšanās un komandas vadītājs vai gadījuma vadītājs. Arī klases audzinātājs var būt komandas vadītājs, kur speciālistus koordinē klases audzinātājs, un tas var mainīties, ir atkarīgs no gadījuma. Noteikti komandas funkcionēšanai ir nepieciešama atgriezeniskā saite un novērtēšanas rezultāts, kurā analizē gadījumu, vai izdevies atrisināt, vai nē. Ja nav, tad kurā momentā pārtrūkusi problēmas risināšana, tad strādā pie jauna darbības plāna izvirzīšanas. Un ja konkrētāk, tad komandā nedrīkst aizmirst iekļaut arī bērnu un ģimeni.

Ivars	Komanda ir cilvēku grupa, kurai ir vienota izpratne par mērķi, uzdevumiem, kuri ir katram grupas loceklim savi, un tos sasummējot tiek sasniegts mērķis. Komandas locekļiem ir jābūt savstarpējai uzticībai. Arī atklātībai pret komandas locekļiem.
-------	--

Secinājumi: komandai ir vienots mērķis un katram speciālistam savas funkcijas. Komandai ir nepieciešams komandas vadītājs. Strādājot komandā tiek atklāti vairāki viedokļi un ir radošāka pieeja sociālpedagoģisku problēmu risināšanā.

Izvērtējot supervizoru viedokli par profesionāļiem, kuriem būtu jāietilpst skolas komandā, kuras mērķis ir sociālpedagoģisku problēmu risināšana visi respondenti norāda, ka komandā nepieciešami atbalstošās profesijas pārstāvji, kas būtu psihologs, sociālais pedagogs, speciālais pedagogs, kā arī klases audzinātājam, kurš iespējams skolēnu un viņa ģimeni pazīst labāk, ja ir klases audzinātājs jau vairākus gadus, viņš redz kāda ir ģimenes sadarbība ar skolu. Arī skolas administrāciju supervizori min kā iespējamās komandas locekļus.

2. Speciālisti, kuriem jāietilpst skolas komandā, sociālpedagoģisku problēmu risināšanā

Tabula Nr 5

Ilvija	Sociālam pedagogam, klases audzinātājam, psihologam. Un pārējie speciālisti attiecīgi no skolas, specifikas. Klases audzinātājam ir svarīgi būt komandā, jo ilgāk pazīst bērnu, to redz visu dienu, pazīst ģimenes. Direktora vietnieki-arī varētu būt komandā, skatoties cik viņi kompetenti.
Inese	Skolas komanda- tā var būt iekšējā komanda un ārējā komanda. Iekšējā-klases audzinātāja, psihologs, sociālais pedagogs, logopēds, speciālais pedagogs, skolas administrācija, un pieaicināt citus nepieciešamos. Ārējā komanda- skolas speciālisti strādā un vēl pieaicina citus speciālistus no citām institūcijām.
Ivars	Noteikti palīdzošās profesijas pārstāvjiem, kas ir psihologs, sociālais pedagogs, katram gadījumam jāpiesaista klases audzinātājs. Vēl komandā

	varbūt skolas administrācijas pārstāvji, kas atbild par sekmēm un audzināšanas darbu.
--	---

Secinājumi: skolas komandā, kas ir veidota sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir jāietilpst sociālam pedagogam, skolas psihologam, ja skolā ir tad arī speciālam pedagogam, logopēdam. Kā arī klases audzinātājam, un skolas administrācijai. Tāpat komandas darbā ir jāiesaista skolēns un viņa ģimene, kurai nepieciešama palīdzība, lai atrisinātu sociālpedagoģiskas problēmas.

Izvērtējot supervizoru viedokli maģistra darba autore secina, ka supervīzija var veicināt skolas komandas darbu. Supervizors redz komandu no malas un var būt kā neatkarīgs padomdevējs.

3. Supervīzija- skolas komandas darbības veicināšana

Tabula Nr 6

Ilvija	Noteikti supervīzijas veicina komandas darbu. Supervizoram jābūt ļoti kompetentam, analītiskam un informētam, supervizors seko visiem procesiem kas notiek komandā. Profesionāļu sadursmes, kad pārklājas kompetences, pienākumu sadalīšanas problēmas, tad supervizoram jāpalīdz arī saskarsmes grūtībās, kā risināt kopēji konfliktus, saskarsme komandā atstāj iespaidu uz komandas darbu. Pacēlumi un kritumi komandā. Neatstāt problēmas, kas rodas komandā. Kāda ir atmosfēra komandā atsaucas uz tās darbu. Loti liela nozīme ir supervizoram. Tas ir skats no malas.
Inese	Sociālam pedagogam noteikti, ja nezina ko darīt, var zvanīt supervizoram. Supervīzijas ir tās, kas izglīto. Gūst spēkus tālākam darbam. Jābūt lai tā brīvi var uzticēties. Lai brīvi var justies un izteikties.
Ivars	Jā, supervīzija var būt kā komandas veicināšanas faktors, tikai ar nosacījumu, ka visi komandas locekļi apzinās, kāds ir supervīzijas mērķis, ir atklāti

	supervīzijās, gan pret pārējiem komandas locekļiem, gan pret supervizoru. Noteikti supervīziju sākumā ir kopīgi jāpieņem tās nosacījumi, ka supervīziju laikā paustais viedoklis ir konfidenciāls un atgriezeniskā saite netiek uztverta personīgi, bet gan kā profesijas pārstāvis.
--	--

Secinājumi: supervīzijas var vienot skolas komandu, kas izveidota sociālpedagoģisku problēmu risināšanai.

Analizējot praktizējošu supervizoru viedokli par vienotas supervīzijas iespējamību visai skolas komandai, kuras mērķis ir sociālpedagoģisku problēmu risināšana, visi supervizori atzīst, ka noteikti vienota supervīzija var vienot skolas komandu sociālpedagoģisku problēmu risināšanā. Inese un Ivars ir pārliecināti, ka nebūs vienkārši atrast supervizoru šādai komandai, jo tam jābūt cilvēkam ar zināšanām visās jomās, kuras pārstāv komandas dalībnieki.

4.Vienotas supervīzijas iespējamība visai skolas komandai, kuras mērķis ir sociālpedagoģisku problēmu risināšana.

Tabula Nr 7

Ilvija	Atbalstoši un iespējami, tikai jāatrod supervizors. Jānoskaidro tās mērķi, gadījumi, vai saskarsme. Var strādāt ar visām problēmām, kas nāk priekšā. Par saskarsmi un ētikas jautājumiem, kopējas pieejas atrašana. Ja visi izprot kādēļ bērnam ir kāda konkrēta rīcība, tad arī attieksme var būt savādāka.
Inese	Ar kādu mērķi taisa supervīziju komandai. Kas būtu supervīzijas vadītājs? Tam jābūt ļoti kompetentam dažādos jautājumos: izglītības jautājumos, psiholoģiskos jautājumos, sociālās pedagoģijas jautājumos, administrēšanas jautājumos, sociālpedagoģisku problēmu būtības un to risināšanā. Lai varētu to vadīt. Var būt atbalstošās supervīzijas, kā saliedēt komandu, nostādīt komandas darbu, par gadījuma vadītāju runāt, lai nav pārklāšanās, funkcijas un lomas pārrunāt, kurš ko uzņemas. Jāpārdomā ar kādu mērķi un uzdevumiem. Varbūt to var vadīt vairāki cilvēki: divi vai trīs, katru reizi savs, mainās un katru reizi apskatīti un cita speciālista viedokļa, ja grib lai komanda saliedēta un uzdevumu un funkcijas nepārklātos.
Ivars	Ir iespējamās supervīzijas skolas komandai, kuras mērķis ir sociālpedagoģisku

	problēmu risināšana. Šādai supervīzijai ir nepieciešams augsti kvalificēts supervizors, kurš ir kompetents visu komandas locekļu pārstāvēto profesiju jomās, kas būtu psiholoģija, sociālā pedagoģija, pedagoģija, administrēšana.
--	--

Secinājumi: teorētiski ir iespējama supervīzija visai skolas komandai, kura izveidota un darbojas sociālpedagoģisku problēmu risināšanā. Arī praktiski šāda supervīzija būtu ļoti nozīmīga komandas darbā. Šādai supervīzijai ir nepieciešams ļoti kompetents supervizors dažādās sfērās: pedagoģijā, psiholoģijā, sociālā pedagoģijā, sociālā darbā un vadīšanā.

Izvērtējot supervizoru viedokli par supervīziju kā obligātu pienākumu visiem komandas locekļiem ir viedoklis, ka tā nevar būt obligāta. Ilvijai ir viedoklis par supervīzijas kvalitātes zudumu, ja tā būtu obligāta. Savukārt Ineses prāt komandai ir jāvienojas par vienotu supervīziju un ar kādu mērķi tā būs. Un ja komandai ir mērķis kādēļ nepieciešama komandas supervīzija, un ja tad kāds no komandas dalībniekiem tai nepiekrīt, tad ir jautājums, vai šis komandas loceklis ir komandas biedrs, vai viņš skaidri apzinās kas ir komanda un kādi ir tās mērķi. Ivars uzskata, ka supervīzijas nevar būt obligāts vai piespiedu kārtā, tādā gadījumā nebūs supervīzijas rezultāts, jo komandai arī supervīzijā ir jābūt vienotai ar vienotu mērķi.

5.supervīzijas- obligāts pienākums

Tabula Nr 8

Ilvijs	Nē, jo nebūs kvalitāte, ja tā ir darba laikā un par to maksā, ir tāda prakse. Tad būs pretreakcija un nepatika. Jābūt skaidram kāds ir mērķis, uz ko iet.
Inese	Nē, obligātas var būt darba laikā. To vienojas visa komanda, vai nevajag. Ja būs uzspiesti, tad cilvēks neatveras. Pašai grupai jāvienojas ar kādu mērķi tā būs un cik reizes viņiem vajag, cik to var atļauties, supervīziju nosaka komandas gariņš, savstarpēji jāvienojas, ja skola uzskata, ka ir komanda nepieciešama un kāds uzskata, ka viņš nepiedalīsies, tad ir jautājums, vai viņš ir vietā un laikā?
Ivars	Nē, supervīzijas nevar būt obligāts, pat ja visa komanda saskata supervīzijas nepieciešamību un redz tās iespējas komandas darba pilnveidošanai un komandas stiprināšanai, un kaut vai viens komandas loceklis to nevēlas, arī viņam nedrīkst šādas supervīzijas būt obligāts.

Secinājumi: supervīzijas nedrīkst būt obligāts pienākums, komandas locekļiem ir skaidri jāapzinās kādēļ tā ir nepieciešama un kādu palīdzību tā var sniegt komandā.

Analizējot respondentu viedokli, par supervīziju kā vienu no veidiem, kas vieno skolas komandu, visi respondenti apgalvo, ka tā var vienot skolas komandu, ja visi komandas dalībnieki apzinās supervīzijas mērķi. Un ja supervīzijas mērķis ir vienot skolas komandu. Tāpat Ilvija uzskata, ka komandu var vienot arī ar semināriem, kas ir veidoti komandas saliedēšanai. Inese uzskata, ka šādas supervīzijas, kuru mērķis ir vienot skolas komandu ir jāsāk ar komandas iepazīstināšanu par iespējām, ko iespējams panākt kopīgās supervīzijās.

6.supervīzijas mērķis- vienot skolas komandu.

Tabula Nr 9

Ilvija	Jā, to var darīt, tad tikai jāatstrādā metodikas komandai, ir dažādas metodes, kā apvienot. Var strādāt supervizors ar mērķi saliedēt komandu. Tāpat var būt 2 dienu seminārs, komandas saliedēšanai. Tas var būt ļoti veiksmīgi.
Inese	Jā, var. Jāsāk ar ievad nodarbībām kas tas ir, kādi papilddienākumi, kā tas būs, kāpēc, ko gribam skolā darīt, par mērķiem, uzdevumiem, ko atvieglos klases audzinātājam, kādus rezultātus sasniegsim, kurš uzņemas veidošanu iepazīstina, tad arī iepazīstina, ka būs supervīzijas, jāiepazīstina komanda ar iespējām, ko var risināt supervīzijās.
Ivars	Jā, var būt supervīzijas mērķis vienot skolas komandu, šādam mērķim būt labas atbalstošās supervīzijas. Kur tiek strādāts pie komandas saliedētības, kur tiek analizēti komandas plusi un mīnusi. Jāstrādā pie komandas savstarpējas augstas uzticēšanās, tad arī komanda būs vienota.

Secinājumi: supervīzijas ir iespējams veidot ar mērķi vienot skolas komandu. Tai var būt panākumi, ja skolas darbinieki un komanda apzinās šādas supervīzijas iespējas un komandas darbinieki sava darba atvieglošanas iespējas strādājot komandā.

Secinājumi.

1. Supervīzijas mērķis ir sniegt reālu skatu uz institūciju darbu, pieņemt institūciju sniegtos nosacījumus un saprast to nepieciešamību.
2. Supervīzijas funkcijas: administrējošā, izglītojošā, atbalstošā.
3. Komandai skolā, kuras mērķis ir sociālpedagoģisku problēmu risināšana IR iespējamās supervīzijas Tām jābūt supervīzijām analizējot kādu konkrētu gadījumu, kā arī atbalstošās supervīzijas, lai supervizors, kas ir cilvēks no malas un nav tieši saistīts ar komandu, spētu sniegt komandai rekomendācijas kā tikt galā ar nesaskaņām un viedokļu sadursmi. Šādās supervīzijās būtu jāpiedalās skolas darbiniekiem, kas ar šo gadījumu ir saistīti.
4. Supervīzijas efektivitāte var palielināties tikai supervizora un supervīzijas dalībnieku kopīgu centienu rezultātā.
5. Supervīzija – tas ir savstarpēji radošs process, kas balstīts uz attiecībām.
6. Komandas supervīzijas var sniegt panākumus Supervīzijas var vienot skolas komandu, kas izveidota sociālpedagoģisku problēmu risināšanai, taču supervīzijas nedrīkst būt obligāts pienākums, komandas locekļiem ir skaidri jāapzinās kādēļ tā ir nepieciešama un kādu palīdzību tā var sniegt komandā., ja skolas darbinieki un komanda apzinās šādas supervīzijas iespējas un nepieciešamību.

4. Sociālo pedagogu komandu darba izpēte Jūrmalā

Metode- Intervija. Intervija ir kvalitatīvs pētījums, ar kuras palīdzību tiek iegūta vispārīgāka informācija. Kvalitatīvos pētījumos biežāk tiek uzdoti jautājumi, uz kuriem jādod brīvās atbildes.

Intervijas mērķis- noskaidrot Jūrmalas skolu sociālo pedagogu izpratni par jēdzienu ‘komandas darbs’ un tā pielietojumu skolās sociālpedagoģisku problēmu risināšanā.

Intervijas respondenti- Jūrmalas skolu sociālie pedagogi. Jūrmalas skolās sociālie pedagogi savu darbu ir sākuši ar 2005. gada septembri, kad Jūrmalas dome nolēma, ka skolās ir nepieciešami sociālie pedagogi. Pavisam Jūrmalā ir 17 izglītības iestādes. 14 skolās ir nepieciešami sociālie pedagogi. Vienā skolā ir 2 sociālie pedagogi. 5 Jūrmalas skolu sociāliem pedagogiem ir augstākā izglītība sociālā pedagoģijā, 6 sociālie pedagogi studē sociālo pedagoģiju, 2 sociālie pedagogiem ir augstākā izglītība psiholoģijā, 1 sociālais pedagogs ir ar kristīgā sociālā darbinieka diplomu un 1 sociālais pedagogs, ir ieguvis bakalaura grādu pedagoģijā.

Intervijā tiek izmantoti atvērtie jautājumi, jo nepieciešams iegūt sociālo pedagogu viedokli par ‘komandas darbu’ un tā efektīvu pielietojumu.

Intervijas jautājumus un loģiku izstrādāja maģistra darba autore (skatīt pielikumu Nr.3). Intervijā ir ietverti jautājumi par komandas darbu, tā nepieciešamību sociālpedagoģisku problēmu risināšanā. Intervija ir izstrādāta latviešu valodā.

Intervēšanu fokusa grupā veica maģistra darba autore. Gatavojoties šādai intervijai, sevišķi skaidri jāapzinās sava pētījuma mērķi, lai precīzi zinātu, ko pētnieks grib izzināt. Ja šis nosacījums netiek ievērots, tad intervija var pārvērsties bezmērķīgā (informācijas ieguves ziņā) plāpāšanā.[1,71] Intervija ilga 2 stundas. Brīžiem tā izvērtās karstās diskusijās un lielā vienotībā. Intervija norisinājās Majoru pamatskolas sociālā pedagoga kabinetā.

Jūrmalas skolu sociālie pedagogi, teorētiski zina, kas ir komandas darbs, papildinot viens otru kopējā intervijā un sasummējot kopā atbildes sanāk gluži vai pilna definīcija komandas darbam. Respondentu viedokļus var aplūkot 8. tabulā

1.Jūrmalas skolu sociālo pedagogu izpratne par darbu komandā.

Tabula Nr.10

NPK	Respondents	Respondenta viedoklis
1	Anita	Kopīga mērķa sasniegšana, katram pildot savu uzdevumu.
2	Elga	Katra speciālista uzdevumu sasummēšana, kā rezultātā tiek sasniegts mērķis, kurš tika izvirzīts sākumā.
3	Vija	Sadarbība un nepārtraukti kontakti, lai netiktu pazaudēts kāds svarīgs posms.
4	Lāsma	speciālistu komanda, kas vislabāk var palīdzēt, lai ieviestu pārmaiņas, bērnu un viņu ģimeņu dzīvēs.
5	Margrieta	cilvēku grupas, kuriem ir individuālas zināšanas un kuriem ir jāpieņem individuāli lēmumi, bet kuriem ir kopīgs mērķis.
6	Ineta	Starpinstitucionāla un iekšējā sadarbība, starp skolas personālu. Kopīgs darbs ar ģimeni un bērnu.
7	Diāna	Noteikta uzdevuma, sociālu problēmu, veikšanai izveidota cilvēku grupa, kurai ir viens mērķis- mūsu gadījumā sociālu problēmu risināšana un atbalsta sniegšana bērnam, lai viņš saņemtu izglītību.

Secinājumi: sociāliem pedagogiem- kuriem, vajadzētu būt komandas vadītājiem sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir zināšanas par komandas darbu.

Tāpat arī vienisprātis ir visi respondenti, kas ir sociālie pedagogi, ka izglītības iestādēs ir nepieciešams komandas darbs. Daļa sociālo pedagogu nemaz nevarot iedomāties darbu, ja tas nebūtu komandā. Sociālais pedagogs- Diāna arī norāda uz to, ka sociālam pedagogam ir jāuzņemas atbildība par to vai sociālpedagoģiskais darbs skolā notiek komandā.

2.Komandas darba nepieciešamība izglītības iestādēs.

Tabula Nr.11

NPK	Respondents	Respondenta viedoklis
1	Anita	Jā, bet viņš jau arī ir, vairāk vai mazāk

2	Elga	Sociālam pedagogam noteikti, savādāk problēmas nevar tikt atrisinātas.
3	Vija	Jā
4	Lāsma	Mūsu skolā notiek komandas darbs, nemaz nespēju iedomāties kā darbs notiktu savādāk, varbūt tas saistīts ar skolas specifiku (speciālā internātskola), bet domāju, ka katrā skolā tam ir jābūt.
5	Margrieta	Protams, visa izglītības sistēma arī ir komandas darbs un arī sociālā pedagoga darbs skolā ir komandas darbs
6	Ineta	Mans darbs skolā arī sākās ar to, ka iepazīnos ar kolēģiem, ar komandu un tā arī viss mans sociāli pedagoģiskais darbs notiek komandas darba ietvaros
7	Diāna	Ideālā variantā jā un, manuprāt, tas cik norit darbs komandā ir atkarīgs no paša sociālā pedagoga un skolas administrācijas, vadības.

Secinājumi: Analizējot jautājumu par komandas darba nepieciešamību, respondentu viedoklis ir viennozīmīgs, ka komandas darbs izglītības iestādē sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir labākā darba forma, atsevišķi respondenti uzskata, ka savādāk darbs nav pilnvērtīgs, vai pat ir neiespējams.

Izvērtējot jautājumu par izglītības iestādes sociālā pedagoga sadarbību ar citiem izglītības iestādes darbiniekiem respondentu viedoklis par vēlamu sadarbības personālu ir vienots, taču izvērtējot reālos sociālā pedagoga sadarbības partnerus viedokļi dalās. Ir sadarbības trūkums.

3.Jūrmalas skolu sociālo pedagogu viedoklis par izglītības iestāžu sociālā pedagoga darbu komandā ar citiem izglītības iestādes darbiniekiem.

Tabula Nr. 12

NPK	Respondents	Respondenta viedoklis
1	Anita	Komandas darbs ir tāda smalka, slidena un neprognozējama lieta, bet tas ir nepieciešams viennozīmīgi

2	Elga	Piekrītu pārējiem kolēģiem, ka tas ir nepieciešams, taču reizēm rodas neizpratne no citu kolēģu vidus, ja aizstāvu bērnus un esmu pret kolēģu rīcību- saviem komandas biedriem.
3	Vija	Tas ir nepieciešams, ar kādu kolēģi sadarbība veidojas labāk, ar citu ne tik labi kā vēlētos.
4	Lāsma	Man ir laba sadarbība ar kolēģiem. Komandā praktiski jāietilpst visiem skolas darbiniekiem, arī apkalpojošam personālam.
5	Margrieta	Jā, visam skolas kolektīvam jābūt vienai komandai, ar vienotu mērķi, ar skaidriem uzdevumiem un atbalsta personālu, kuram uzticas.
6	Ineta	Ir nepieciešams komandas darbs un ir jābūt stabilai komandai ar visām tās darbības posmiem – sapulcēm, mērķiem, uzdevumiem un savstarpējam atbalstam.
7	Diāna	Jā, viennozīmīgi ir nepieciešams komandas darbs un vismaz minimāla komanda, kas sastāvētu no palīdzošo profesiju pārstāvjiem un daļas no skolas administrācijas.

Secinājumi: analizējot respondentu viedokli maģistra darba autore secina, ka komandas darbs sociālpedagoģisku problēmu risināšanā nav pilnvērtīgs, trūkst sadarbības, vienota sociālā pedagoga un citu skolas personāla izpratne par komandas darbu, līdz ar to arī tas nefunkcionē pilnvērtīgi.

Skolu sociālie pedagogi ir pozitīvi noskaņoti par komandas darba izmantošanu sociālpedagoģisku problēmu risināšanā, kaut arī ir saskārušies ar pirmām neveiksmēm, viņi neatmet ideju par to, ka darbs komandā ir visrezultatīvākais un izmantojot šādu darba formu bērnam un viņa ģimenei var palīdzēt viskvalitatīvāk. Izvērtējot respondentu atbildes par komandas darba izmantošanu sociālpedagoģiskā darbā secinu, ka visi sociālie pedagogi arī izmanto komandas darbu, lai veiktu savu profesionālo darbu. Taču secinu, ka komandas vairāk tiek radīts īslaicīgi, lai risinātu kādu konkrētu sociālpedagoģisku problēmu, tās nav stabilas, ilglaicīgas ar vienotu kodolu. Izņemot vienu skolu, kuras sociālais pedagogs apgalvo, ka viņiem ir stabila un vienota komanda. Iespējams, ka šajā skolā ir izdevies panākt ideālo variantu, jo tā

ir atšķirīga- speciālā internātskola, kas ir ar mazāku skolēnu un pedagogu skaitu. Ar savām izstrādātām tradīcijām un darba specifika vieno kolēģus vairāk. Arī skolas personāls ir noturīgs, kolēģi ir sastrādājušies.

4.Jūrmalas skolu sociālo pedagogu komandas darbs, kā darba forma, sociālpedagoģisku problēmu risināšanā.

Tabula Nr. 13

NPK	Respondents	Respondenta viedoklis
1	Anita	Jā, bet man liekas, ka tas ir tālu no ideālā komandas darba.
2	Elga	Jā un tai pat laikā nē, reizēm liekas, ka kāds posms iztrūkst, lai komanda spētu sasniegt vēlamu rezultātu, reizēm komandu neizjūtu vispār.
3	Vija	Cenšos, tikai laikam ne visi kolēģi to vēlas, neesam kā viena īsta komanda un nerīkojam regulāras komandas sapulces ar vienotu mērķi. Atsevišķu problēmu risināšanā atkal jūt, ka notiek darbs komandā.
4	Lāsma	Jā, mums notiek darbs komandā, tā vismaz es iekšēji jūtu. Skolā atbalstam viens otru, notiek katru nedēļu komandas sapulces, kopīgi izvērtējam gadījumus un izvirzām mērķus, kurus sasniedzam kopēji.
5	Margrieta	Jā ir formālas komandas pamatsastāvs un ir komandas locekļi, kuri mainās atkarībā no sociālpedagoģiskās problēmas, kuru risina, tas ir mainās klašu audzinātāji un mainās institūcijas, kuras piesaistu problēmas risināšanai.
6	Ineta	Jā izmantoju, īpaši laba komanda mūsu skolā ir sociālais pedagogs un psihologs. Mums ir atstrādātas metodes un

		sadarbība ir perfekta, piesaistām arī citus speciālistus mūsu komandā, kad to prasa problēmas specifika.
7	Diāna	Vairāk sanāk sadarboties gan ar kolēģiem no citām institūcijām, kas ir iesaistītas to pašu bērnu un viņu ģimeņu problēmu risināšanā. Skolā ir jūtams uzskats, ka par sociāli pedagoģisko problēmu risināšanu atbildīgs ir sociālais pedagogs, savukārt pedagogi, par zināšanu sniegšanu bērniem. Bet nevaru teikt, ka nav sadarbība ar klašu audzinātājiem, viņi arī tomēr vairāk vai mazāk iesaistās, taču skolā savu komandu nesaskatu.

Secinājumi: skolu sociālie pedagogi sociālpedagoģisku problēmu risināšanā izmanto komandas darbu, tikai bieži vien iztrūkst atsevišķas sadaļas, lai tas būtu pilnvērtīgs. Dažiem trūkst atbalsts no administrācijas puses, citiem kolēģu neizpratne un nevēlēšanās uzņemties atbildību.

Analizējot skolu komandas pamatsastāvu maģistra darba autore secina, ka tajā visbiežāk ietilpst atbalstošās profesijas pārstāvji- sociālie pedagogi un psihologi. Arī lēmumus parasti pieņem šie profesionāļi, kas nozīmē, ka arī lielāko atbildību uzņemas viņi, iespējams, ka arī to atbildības daļu, kuru, strādājot komandā, uzņemtos cits profesionālis.

5.Jūrmalas izglītības iestāžu sociālo pedagogu pieredze komandas darbā.

Tabula Nr. 14

NPK	Respondents	Respondenta viedoklis
1	Anita	Komanda parasti aktīvāku darbību un sadarbību veic pie sarežģītākām problēmām, tad arī izjūtu komandas darbu, kurā vienlīdz profesionāli savu lomu ieņem skolas direktore, direktores vietnieki, skolas psihologs, medmāsa, klases audzinātājs arī priekšmetu skolotāju un sociālais pedagogs

2	Elga	<p>Komandas pamatsastāvā ietilpst skolas psihologs un sociālais pedagogs, skolas direktore un reizēm medmāsa (tikai gadījumos, kad sociālais gadījums skar arī viņas profesionālo sfēru) vislielākā sadarbība notiek psihologam un sociālam pedagogam un bērna klases audzinātājam, ja gadījums ir dziļāks un nopietnāks, un ir nepieciešams sadarboties ar institūcijām, tad obligāti informējam skolas direktori, ka konkrētā gadījumā tiks piesaistīta institūcija, tad arī gadījumā iesaistās skolas direktore. Lēmumus arī parasti pieņem psihologs un sociālais pedagogs kopēji, arī kopēji izvirza uzdevumus arī klases audzinātāja, reizēm arī sākumskolas skolotāja (iepriekšējā klases audzinātāja). Komandas vadītājs arī ir reizēm psihologs- ja problēma vairāk ir psiholoģiska, bet parasti jau sociālais pedagogs. Sadarbība notiek ik dienas, tā kā man ar psihologu ir viens kabinets, tad gadījumus pārrunājam, kad tas ir aktuāls, īpaši komandas sapulcēm laiku neplānojam, tās nenotiek.</p>
3	Vija	<p>Mūsu komandas pamatsastāvā ietilpst sociālais pedagogs, klases audzinātājs un direktores vietniece mācību darbā. Lēmumus pieņemam kopā, bet gadās arī kad lēmumus pieņemu viena pati. Komandas vadītājs esmu es, ja tā ir komanda, pat īsti nezinu, laikam jau tikai nosacīta komanda. Komanda reizēm ir patiešām, kas izveidojas pie sarežģītāku sociālpedagoģisku problēmu risināšanas, taču tā nav stabila un ilglaicīga, tā izirst kad gadījums ir atrisināts. Kad rodas jauns sociāls gadījums, tad tiek formēta jauna komanda.</p>
4	Lāsma	<p>Komandas pamatsastāvā ietilpst skolas direktors, direktora vietnieki, skolas medmāsa, psihologs, sociālais pedagogs arī pedagogi- praktiski viss skolas personāls. Skolā notiek katru nedēļu komandas sapulces, kā arī ja nepieciešams komanda var</p>

		<p>sapulcēties jebkurā laikā. Arī lēmumi tiek pieņemti komandā kopēji. Bet komandas vadītājs neizceļas. Katrai lietai tas ir savs. Sociālo problēmu risināšanā tas ir sociālais pedagogs.</p>
5	Margrieta	<p>Komandas pamatsastāvs- sociālais pedagogs un skolas psihologs. Pārējie profesionāļi tiek piesaistīti attiecībā uz konkrētu gadījumu. Man ir vieglāk un arī darbs ir efektīvāks, ja vairāk sadarbojos ar kolēģiem no citām institūcijām, tur arī saskatu lielāku jēgu veidot komandu. Lēmumi tiek pieņemti dažādi, parasti jau sadarbībā ar psihologu un klases audzinātāju. Komandas vadītājs esmu es. Ja tiek risināti jautājumi, kuri skar arī manu kompetenci.</p>
6	Ineta	<p>Mums arī stabila komanda ir skolas psihologs un sociālais pedagogs. Strādājam ļoti cieši kopā un arī lēmumus pieņemam kopā. Mūsu sadarbība ir ļoti veiksmīga, un arī visi pārējie kolēģi mums uzticas. Protams, katrā gadījumā obligāti iesaistās arī katra bērna klases audzinātāja, kopīgi arī ejam apsekot ģimenes. Komandas vadītājs tā īpaši neizceļas. Mēs ar psiholoģi esam komanda, kura neizdala pienākumus par komandas uzturēšanu.</p>
7	Diāna	<p>Es drīzāk gribētu teikt, ka skolā, kurā strādāju nav komandas. Kad notiek akūti gadījumi, tad sanāk kopā kolēģi, kuru kompetencē tas ietilpst, tad arī izveidojas komanda. Bet stabili komandu vēl skolā neizjūtu, varbūt tas saistīts ar to, ka skolā sāku strādāt nesen.</p>

Secinājumi: Skolās tiek izmantotas atsevišķas daļas no komandas darba, un pietrūkst nozīmīgi posmi, lai komandas darbu varētu saukt par produktīvu, un sabiedrība varētu

to izjust tā, kā tas būtu ja komanda strādātu pilnvērtīgi. Visās skolās par komandas darbu var runāt pie smagākiem sociālpedagoģiskiem gadījumiem. Vairāki skolu sociālie pedagogi komandas garu izjūt lēmumu pieņemšanas brīdī, taču pieņemto lēmumu izpildīšanā darbs komandā netiek veikts. Kā arī vairāki skolu sociālie pedagogi par komandu, kurai ir mērķi, uzdevumi un reāla darbība komandā saskata tikai starp atbalstošās profesijas pārstāvjiem, kas ir sociālais pedagogs un psihologs.

Izvērtējot atbildes par trūkumiem komandas veidošanā, maģistra darba autore saskata pieredzes trūkumu komandas veidošanā un atbalsta trūkumu no kolēģu vidus. Nebūt nedomāju, ka atbildību par komandas veidošanu būtu jāuzņemas vienīgi sociālam pedagogam. Ja kādā skolā ir komanda, tad tās stabilitātei trūkst regulāras komandas sapulces.

6.Jūrmalas izglītības iestāžu sociālo pedagogu komandas darba pielietojuma mazināšanas faktori.

Tabula Nr. 15

NPK	Respondents	Respondenta viedoklis
1	Anita	Komandai trūkst komandas sapulces, kas būtu konkrētā laikā, kur sapulcētos visa komanda kopā, jo tagad ir tā, ka informācija ceļo, bet visi uzreiz, kopīgi to apspriežam retāk, nekā gribētos. Pietrūkst laika plānošana.
2	Elga	Pietrūkst stabilitātes sajūta, gribētos, lai komandā iesaistās vēl kāds no skolas administrācijas, ne tikai formāli, bet arī lēmumu pieņemšanā, uzdevumu izvirzīšanā un problēmu risināšanā.
3	Vija	Varbūt tas, ka komanda nav izveidojusies par darboties spējīgu ir kolēģu neieinteresētība, visi ir apraduši ar faktu, ka sociālpedagoģiskas problēmas atrisināšu tāpat. Kolēģiem mazāk pienākumu. Arī man reizēm ir vieglāk pašai izdarīt, nekā iet, skaidrot un tad vēl nav zināms vai kolēģis akceptēs manu

		darbības plānu un vēlēsies iesaistīties.
4	Lāsma	Pat nezinu, analizējot kolēģu vēlmes komandas pilnveidošanai, ir sajūta, ka mūsu komandā tas viss ir. Mūsu skolā ir darbs komandā.
5	Margrieta	Pietrūkst slodzes, man skolā ir ļoti maza slodze, līdz ar to arī laiks, ko pavadu skolā ir daudz par maz. Problēmas ir ļoti daudz, gribētos katru lietu risināt tā pamatīgi, taču laiks pietrūkst. Ja kādai lietai pieeju tā pamatīgi, tad citam tiek laiks nozagts, vai arī parasti pārstrādāju stundas. Pietrūkst arī laiks komandas uzturēšanai, kopīgām darba plānošanas stundām, kopīgu uzdevumu izvirzīšanai un citām komandas vienošanas aktivitātēm.
6	Ineta	No lielākas komandas izveidošanas attur, iespējams, tas, ka tagad mums liekas, ka ir stabila komanda un kolēģi arī mūs ar psiholoģi ir pieņēmuši kā atbalsta personāla komandu. Pārmaiņas un bažas no stabilitātes zuduma?
7	Diāna	Vēl neesmu tā kārtīgi iepazinusies ar kolēģiem, nav vēl izveidojusies uzticība, nav skolā komandas darba pieredzes. Ļoti ceru, ka izveidosies mūsu skolā komanda, tad arī jutīšos stabilāk un sociālpedagoģiskās problēmas risināt būs vieglāk.

Secinājumi: pastāv daudzi faktori, kas traucē izveidot darboties spējīgu un funkcionējošu komandu sociālpedagoģisku problēmu risināšanā izglītības iestādē: laika trūkums, pieredzes trūkums komandas darbā, motivācijas trūkums, neuzticēšanās, zināšanu trūkums par komandas darba efektivitāti skolas personālam.

Secinājumi.

1. Jūrmalas pilsētā ir 17 izglītības iestādes, četrpadsmit no tām ir sociālie pedagogi, kuri savu darbu skolās kā sociālie pedagogi ir sākuši šā mācību gada sākumā.
2. Sociāliem pedagogiem izglītības iestādē, kuriem vajadzētu būt komandas vadītājiem sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir zināšanas par komandas darbu.
3. Skolu sociālie pedagogi atzīst, ka komandas darbs izglītības iestādē sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir labākā darba forma.
4. Komandas darbs skolās sociālpedagoģisku problēmu risināšanā nav pilnvērtīgs, jo trūkst sadarbības, vienota sociālā pedagoga un citu skolas personāla izpratne par komandas darbu, līdz ar to arī tas nefunkcionē pilnvērtīgi.
5. Izglītības iestādēs komandas vairāk tiek radītas īslaicīgi, lai risinātu kādu konkrētu sociālpedagoģisku problēmu, tās nav stabilas, ilglaicīgas ar vienotu kodolu.
6. Skolās pastāv vairāki faktori, kas traucē izveidot darboties spējīgu un funkcionējošu komandu sociālpedagoģisku problēmu risināšanā izglītības iestādē: laika trūkums, pieredzes trūkums komandas darbā, motivācijas trūkums, neuzticēšanās, zināšanu trūkums par komandas darba efektivitāti skolas personālam.

5.Slokas pamatskolas komandas darba analīze

Izglītības iestāde tiek definēta kā valsts, pašvaldību vai citu juridisko vai fizisko personu dibināta iestāde, kuras uzdevums ir izglītības programmu īstenošana.[24] no šī termina skaidrojuma, maģistra darba autore var secināt, ka izglītības iestādi var uzskatīt arī kā uzņēmumu, kura produkts ir izglītība. Līdz ar to iestādes vadītājam ir nepieciešams iestādi, tās darbiniekus un izglītības ņēmējus- klientus piesaistīt, lai tiktu nodrošināta uzņēmuma izaugsme- darbība skolā. Analizējot literatūru par komandas darbu, maģistra darba autore var secināt, ka darbs komandā ir viena no efektīvākām darba formām, lai sasniegtu vēlamos rezultātus izmantojot visus pieejamos resursus. Liela nozīme šeit ir skolas vadībai, viņu personīgām rakstura iezīmēm un zināšanām par komandas darbu, par komandas veidošanu, tās attīstīšanu un iespējām, ko tā rada izmantojot šo pieeju. Kā norāda I. Lūsēna veidojot komandu izglītības iestādē, sākumā ir svarīgi saprast, kāds būs šīs komandas mērķis, kā arī apzināties, ka tikai strādājot kopā un uzticoties viens otram ir iespējams gūt rezultātus, sasniegt izvirzīto mērķi. I Lūsēna savā maģistra darbā atzīst, ka pāri visam ir jautājums, kā komandas darbības principi tiek realizēti darbībā. Kāda ir komandas efektivitāte. Maģistra darba autore piekrīt I. Lūsēnai, jo komandas panākumi būs atkarīgi ne tikai no tā:

- kā komandas dalībnieki savā starpā sadarbosies;
- kāda komandā būs komunikācija;
- kā tiks pieņemti lēmumi un risinātas problēmas;
- kāds psiholoģiskais mikroklimate valdīs komandā un
- kāds būs šīs komandas vadītājs,

bet arī no tik būtiskiem kritērijiem, kā

- pašu izglītības darbinieku apmierinātība un attieksme pret savu darbu un komandā veicamajiem uzdevumiem,
- skolēnu un vecāku apmierinātības līmeni ar skolas darbinieku attieksmi pret viņiem kā izglītības klientiem.[25]

Komandas darbs skolā var radīt saliedētāku kolektīvu, skolotāju, skolas darbinieku, skolēnu attieksmi pret izglītību un darbu skolā. Darbs komandā skolas

kolektīvā var iedzīvināt uzticēšanos un savstarpēju atbalstu skolotāju un skolas darbinieku vidū, kas nebūt nav maznozīmīgi šajā atbildīgajā darbā. Komandas izveide un komandas darbs izglītībā ir iespēja sasniegt labākus darba rezultātus, labāk iepazīt kolēģus un savstarpēji sadarbojoties efektīvāk un ātrāk sasniegt izglītības izvirzītos mērķus, labāk sekmēt mācību un audzināšanas procesu. Līdz ar to, ja skolā skolotāju un administrācijas vidū valda komandas gars, tad automātiski skolotājam klasē ir vieglāk veidot komandu ar izglītojamiem un viņu vecākiem, kur klases audzinātājs ir komandas līderis, komandas vadītājs. Šādas darbības rezultātā tiks arī veicināta skolēnu un vecāku atbildība, pret izglītības procesu kopumā. Izglītības likumā tiek skaidrots, ka izglītība ir sistematizēta zināšanu un prasmju apguves un attieksmju veidošanas process un tā rezultāts. Izglītības process ietver mācību un audzināšanas darbību. Izglītības rezultāts ir personības zināšanu, prasmju un attieksmju kopums. Šinī termina skaidrojumā tiek atklāts, ka izglītība nebūt nesastāv vienīgi no akadēmiskām zināšanām. Izglītības iestādes uzdevums ir arī veidot bērņā attieksmes un prasmes.

Maģistra darba autore izvirza hipotēzi, ar nosacījumu, ja skolas komandai sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir veiksmīgs un rezultatīvs darbs, jau ilgāku laika periodu: **tad izglītojamie darbu komandā iemācās kā veiksmīgu funkcionēšanas un pašrealizācijas formu, kas pie turpmākas izmantošanas, atvieglo viņu turpmāko dzīvi un dod iespēju savus mērķus sasniegt pilnvērtīgāk un efektīvāk.**

Arī M.A. Smialeka norāda uz to, ka darbs komandā nevar būt ātrs un viegls risinājums. Darbs komandā nevar būt veiksmīgs, ja tas ir īslaicīgs. Īstos komandas darba augļus var redzēt tikai tad, kad komandas darbs kļūst par pastāvīgu skolas kultūras sastāvdaļu un kļūst par ierastu pieeju darba organizēšanā.[56]

M.A.Smialeka atzīst, ka komandas darba priekšrocības būs jūtamas ne tikai pakalpojuma ņēmējiem- izglītojamiem, bet gan arī vecākiem, skolotājiem, vadībai, jo:

- * cilvēki sāk labāk domāt par sevi, izrāda lielākus centienus savā darbā un vairāk lepojas ar savu darbu;
- * attiecības darbinieku starpā kļūst draudzīgākas un atklātākas;
- * vadošās personības izglītības sistēmā jūtas daudz mazāk izolētas un pārprastas;

* pieaug produktivitāte un darba process nepārtraukti tiek uzlabots;

* pieaug savstarpējs atbalsts un sinerģija

Slokas pamatskolā pamatkomanda ir skolas sociālie pedagogi un skolas psihologs. Skolā ir divi sociālie pedagogi, jo skolā 72% skolēni ir no riska grupas ģimenēm, (skatīt pielikumu Nr. 2) līdz ar to ir liels skaits sociālpedagoģisku problēmu. Tā ir pamatkomanda, kas nemainās, mainoties problēmām. Komandai pievienojas citi skolas darbinieki, atkarībā no problēmas- direktore, direktores vietnieki, skolas medmāsa, klašu audzinātāji, priekšmetu skolotāji. Tāpat tiek piesaistītas citas institūcijas- kuru kompetence iekļaujas konkrētās sociālpedagoģiskās problēmas risināšanā.

Slokas pamatskolas plusi komandas izveidei:

- a. atbalsta personāls (skolas psihologs, sociālie pedagogi) ir izveidojuši atbalstošas, uzticamas un uz sadarbību vērstas attiecības,
- b. pedagoģiskais personāls ir profesionāls, ar lielu darba pieredzi,
- c. atbalsta personālam ir telpa, kur var norisināties komandas sapulces.

Slokas pamatskolas mīnusi komandas izveidei;

- a. skolas vadība ar autoratīvu vadības stilu.
- b. liela paaudžu amplitūda kolēģu starpā,
- c. darba metodes un uzskati par dzīves vērtībām radikāli atšķiras personāla starpā,
- d. maz jaunu pedagogu, netiek ienestas skolā jaunas vēsmas,
- e. netiek likts akcents uz tālākizglītību, jaunu metožu izmantošanā, pedagogiem, kuriem ir liela darba pieredze.

Sociālpedagoģisku problēmu risināšanā skolā ir svarīgi izveidot starpprofesionāļu komandu, kas ir komanda, kuru veido dažādi skolas darbinieku pārstāvji: sociālais pedagogs, psihologs, skolas mediķis, direktora vietnieki audzināšanas jautājumos un izglītības jautājumos. Starpprofesionāļu komandā vienu no galvenajām lomām ieņem sociālais pedagogs. Tas pamatojams ar sociālā pedagoga kompetencēm un pamatpienākumiem skolā, kas saistīti ar :

- a. riska grupas bērnu apsekošanu;

- b. sociālā riska ģimeņu apsekošanu;’
- c. sadarbību ar valsts, pašvaldības, sabiedriskām organizācijām, risinot ģimeņu un skolēnu sociālo apstākļu problēmas un to radītos konfliktus;
- d. risinot sociālpedagoģiskas problēmas;
- e. u.c.

tomēr tas nenozīmē, ka pārējo komandas dalībnieku loma ir sekundāra. Starpprofesionāļu komandas pamatā jābūt sadarbībai un labai komunikācijai – informācijas apmaiņai, atgriezeniskai saitei, starp komandā iesaistītiem skolotājiem, psihologu, mediķi un vadību[25]

Analizējot Slokas pamatskolas 2005/2006 mācību gada sociālo karti (skatīt pielikumā Nr 2)par riska grupas skolēniem un viņu ģimenēm, secinu, ka skolā ir 72% skolēni no rika grupas, kuriem nepieciešams veikt papildus uzmanību, sniegt atbalstu un motivēt, lai skolēni nezaudētu pašvērtējumu, lai nezustu dzīvesprieks un motivācija mācīties un iegūt pamatizglītību. Tie ir 24% skolēni no daudz bērnu ģimenēm, 21% no maznodrošinātām ģimenēm, 11% skolēni, kuriem kāds no vecākiem ir bezdarbnieks, 31% skolēni no nepilnām ģimenēm, 25% skolēni ar vājām sekmēm, 11% skolēni, kuriem ir tendence bieži neattaisnoti kavēt skolu. Skolēni, kuri dzīvo riska ģimenēs klasēs procentuāli ir līdzīgi, tas ir no 64 – 87% katrā klašu grupā, no 1- 9 klasei. Analizējot šo rika grupas skolēnu karti tiek secināts, ka Slokas pamatskolā vēl aktuālāks ir jautājums par darbu komandā. Daudz nozīmīgāk ir palīdzēt bērnam nejusties izstumtam un liekam, palīdzēt apgūt prasmes un iemaņas, lai arī ārpus skolas bērns spētu pilnvērtīgi funkcionēt un riska faktori nemazinātu viņu motivāciju un mērķus turpmākai dzīvei. Teorētiski Slokas pamatskolā jau pirms gada ir izstrādāta un apkopota Slokas pamatskolas stratēģija, lai mazinātu riska faktoru attīstību skolēniem un viņu ģimenēm. Skolā tiek strādāts pielietojot tos resursus, kas ir pieejami, uzskatu, ka šāda veida risinājumi, var mazināt riska faktoru attīstību, bet skolā tas īsti nedarbojas, jo skolas darbiniekiem nav pietiekama motivācija. Tādēļ darbs komandā ļautu pilnvērtīgāk darboties, jau labi izstrādātai sistēmai riska faktoru mazināšanā. Darbs komandā sniegtu emocionālu atbalstu skolotājiem, kas dotu reālu palīdzību skolēniem, viņu riska faktoru mazināšanā.

Skola kā iespējamais risks un risinājuma faktors

Tabula Nr.16

NPK	Skola kā risks faktors	Slokas pamatskolas darbība
1.	Skola ir bērnu atstumdoša-dominē sodīšana, bērnu dažādos veidos pamudina mainīt skolu vai kā citādi cenšas no viņa atbrīvoties, tā vietā, lai mēģinātu sadarboties	Skola lielu nozīmi velta sadarbībai un tolerancei. Skolā veiksmīgi tiek iekļauti skolēni no dažādām skolām un ar atšķirīgu pieredzi. Liela nozīme ir arī stabilajam skolotāju kolektīvam.
2.	Kopības, skolas piederības trūkums.	Piederības sajūtu veido vienota dienasgrāmata, vienotā „līnija”, skolēnu pašpārvalde, skolas vēsturiskais karogs u.c.
3.	Bērnā skolā ir vājas iespējas sevi pierādīt.	Paralēli mācību darbam skolā ir 14 dažāda veida interešu pulciņi un pašdarbības kolektīvi.
4.	Nepatika pret mācībām, vilšanās, intereses trūkums un zema iesaistīšanās mācību procesā;	Skolotāji regulāri izglītojas un apgūst interaktīvas mācību metodes, ko pielieto mācību darbā;
5.	Bērnā tiek izvirzītas pārāk augstas prasības, kas neatbilst viņu spējām	Skolā ir iespēja saņemt individuālas konsultācijas, mācīties korekcijas klasē, atsevišķos gadījumos programmu apgūt individuālās vai mājas apmācības ceļā. Centieni sabalansēt skolas un vecāku iespējas ar bērnu iespējām;
6.	Skolotāju negatīva attieksme pret bērnu un bērna „stigmatizēšana”- bērnam tiek	Skolotāju vidū pieaug zināšanas par bērnu personību, tās īpatnībām un vajadzībām;

	uzlikts „huligāna”, „neveiksmnieka”, „problēmbērna” zīmogs;	
7.	Neiesaistīšanās skolā skolā aktivitātēs un pasākumos;	Skolā tiek rīkoti ārpusstundu tematiski un sporta pasākumi, kuros tiek veicināta un atbalstīta visu bērnu piedalīšanās. Liela loma te ir skolēnu drosmei;
8.	Skolotāji nepievērš uzmanību bērnu neattaisnotiem stundu kavējumiem	Skolā ir regulāra skolēnu kavējumu kontrole ar atskaiti, sociālā pedagoga dzīvesvietas apsekojumiem, apstākļu noskaidrošanu;
9.	Skolotāji nav ieinteresēti tajā, lai bērns apmeklētu skolu;	Skolā ir izstrādāta kavējumu analīzes un novērošanas programma, kur zināmu atbildības daļu uzņemas katrs skolotājs;
10.	Demokrātiskas vadības trūkums;	Skolā notiek iknedēļas administrācijas sapulces, informatīvās sanāksmes skolēniem. Svarīgāku lēmumu pieņemšanai tiek sasaukts skolotāju konsīlijs. Skolā ir skolēnu pašpārvalde, skolas vecāku padome. Šo struktūru sadarbība nodrošina dažādu viedokļu uzklauššanu un respektēšanu;
11.	Mācību traucējumu novēlota diagnosticēšana un adekvātas palīdzības nesniegšana;	Skolā strādā kvalificēti un pieredzējuši pedagogi, kuri sadarbībā ar sociālo pedagogu un psihologu pēc iespējas un izpratnes meklē risinājumus bērnu mācību grūtībām;
12.	Pedagogu nespēja laicīgi pamanīt faktorus, kas liecina par	Skolai ir sadarbība ar Valsts un municipālo policiju, Bāriņtiesu un bērnu

	risku, ka bērns varētu izdarīt likumpārkāpumus.	tiesību aizsardzības centru.
--	---	------------------------------

Svarīgi, lai visi starpprofesionāļu komandas dalībnieki zinātu par vispārējo problēmrisināšanas procesu, kā arī par katru konkrēto soli, uz kuru komanda šajā momentā ir koncentrējusies. Problēmrisināšanas procesā par pamatelementiem tiek uzskatīti:

- 1) vienošanās par vēlamu stāvokli;
- 2) struktūra un kārtība, kas ir saistīta ar svarīgas informācijas vākšanu par pašreizējo stāvokli, izpratni un izmantošanu;
- 3) struktūras un kārtības potenciālo risinājumu ģenerēšana, labākā atrisinājuma veida noteikšana un īstenošana, tā efektivitātes noteikšana.[34, 44]

Lai sociālpedagoģisku problēmu risināšana veiksmīgi notiktu sociālais pedagogs izglītības iestādē nedrīkst aizmirst iepazīstināt ar ētikas un vērtību principiem citus gadījumā iesaistītos profesionāļus, un noskaidrot viņu viedokli par tiem sociālo problēmu risināšanas procesā.

Secinājumi.

1. Komandas izveide un komandas darbs sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir iespēja sasniegt labākus darba rezultātus, labāk iepazīt kolēģus un savstarpēji sadarbojoties efektīvāk un ātrāk sasniegt mērķus,
2. Ja skolā skolotāju un administrācijas vidū valda komandas gars, tad automātiski skolotājam klasē ir vieglāk veidot komandu ar izglītojamiem un viņu vecākiem, kur klases audzinātājs ir komandas vadītājs. Šādas darbības rezultātā tiks arī veicināta skolēnu un vecāku atbildība, pret izglītības procesu kopumā.
3. Pie sociālpedagoģisku problēmu risināšanas komandā, kas ir ilgāku laika periodu, skolēni darbu komandā iemācās kā veiksmīgu funkcionēšanas un pašrealizācijas formu, kas pie turpmākas izmantošanas, atvieglo viņu turpmāko dzīvi un dod iespēju savus mērķus sasniegt pilnvērtīgāk un efektīvāk. Darbam komandā esot ilgāku laiku, tas var kļūt par ieradumu.
4. Slokas pamatskolā 72% skolēni ir no riska grupas ģimenēm, līdz ar to ir liels skaits sociālpedagoģisku problēmu, kuru veiksmīgai risināšanai ir nepieciešams darbs komandā.
5. Sociālpedagoģisku problēmu risināšanā skolā ir svarīgi izveidot starpprofesionālu komandu, kas ir komanda, kuru veido dažādi skolas darbinieku pārstāvji: sociālais pedagogs, psihologs, skolas mediķis, direktora vietnieki audzināšanas jautājumos un izglītības jautājumos.
6. Slokas pamatskolā 2005/2006 mācību gadā ir 72% riska grupas skolēni, kuriem nepieciešams veltīt papildus uzmanību, sniegt atbalstu un motivēt, lai skolēni nezaudētu pašvērtējumu, lai nezustu dzīvesprieks un motivācija mācīties un iegūt pamatizglītību.
7. Bērniem ir jāpalīdz nejusties izstumtiem un liekiem, palīdzot apgūt prasmes un iemaņas, lai arī ārpus skolas bērni spētu pilnvērtīgi funkcionēt un riska faktori nemazinātu viņu motivāciju un mērķus turpmākai dzīvei.

6. Komandas programma un tās eksperta atzinuma analīze

Komandas darba izmantošana var veicināt sociālpedagoģisku problēmu risināšanas kvalitātes izmaiņas. Loti nozīmīgi ir Ž. Ankopovas promocijas darbā secināts: lai nodrošinātu produktīvu komandas darbu pieaug prasības pēc prasmes sadarboties ar atšķirīgiem cilvēkiem. D. Makintoša- Flečere (McIntosh- Fletcher) norāda, ka pats produktīvākais ceļš kā sapulcēt labu komandu, ir iesaistīt cilvēkus no visiem līmeņiem. Protams, vajag ņemt cilvēkus, kuriem ir daudzpusīgas zināšanas, pieredze. Kad cilvēki savieno savas zināšanas un savus talantus, viņi labāk sader kopā. [3] Slokas pamatskolas komandā maģistra darba autore komandā sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir iekļāvusi sociālos pedagogus, skolas psihologu, medmāsu, direktora vietniekus izglītības un audzināšanas jautājumos, tie ir profesionāļi ar atšķirīgu darba pieredzi, atšķirīgu vecumu un dzīves filozofiju. Izveidojot komandu sociālpedagoģisku problēmu risināšanai tiek nodrošinātas tādas iezīmes kā savstarpēja mījsakarība, sadalīta atbildība un rezultāts. Šīs iezīmes sīkāk ir aprakstījusi Ž. Ankopova savā promocijas darbā: 1) Savstarpējā mījsakarība- kad katrs komandas loceklis dod savu individuālo ieguldījumu komandas darbā. Visi komandas locekļi ir atkarīgi no katra komandas locekļa darba.

2) Sadalītā atbildība- kad atbildība par komandas mērķiem tiek izprasta un sadalīta starp visiem komandas locekļiem.

3) Rezultāts- atbildība par komandas rezultātiem ir jāuzņemas visiem komandas locekļiem un tā fokusē uz komandas aktivitāti. [3,77]

Cilvēkiem, kas veido komandu jābūt speciālistiem, „ekspertiem” risinot viņiem uzliktos uzdevumus. Komandā strādājošo cilvēku kopējai pieredzei un talantiem jāpārsniedz jebkura vienatnē strādājošā pieredze un spējas. Vairākumam cilvēku jābūt iespējai kaut kādā mērā ietekmēt to lēmumu pieņemšanu, kuri viņiem būs jāizpilda. Tas palielina viņu ieinteresētību kopējā darbā. Katram cilvēkam jābūt noslieci uz jaunradi, ko varētu sistemātiski izmantot grupas darbā. [3,79] Darba autore uzskata, ka Slokas pamatskolas darbinieki, kas ir iekļauti komandā ir ar lielu darba pieredzi un tai pašā laikā, cilvēki, kas pieņem jauno un ir atvērti jaunām metodēm, ja tas palielina viņu darba kvalitāti.

Optimāls komandas skaitliskais sastāvs tiek uzskatīts, ka vissaprātīgāk būtu veidot komandu ar vismazāko dalībnieku skaitu, bet tomēr pietiekami lielu, lai tās locekļu kompetence atbilstu uzstādītā mērķa prasībām.[34] Tā kā komanda tiek veidota sociālpedagoģisku problēmu risināšanai, tad komandā ir iekļauti speciālisti, kuru kompetence atbilst sfērām, kuru nerealizēšanās var radīt sociālpedagoģiskas problēmas ar visām tās izrietošām sekām.

Komandas izveidošanas mērķis: sociālpedagoģisku problēmu risināšana, aptverot visas problēmā iesaistītās sfēras.

Komandas uzdevumi: - risku diagnostika

- darbības mērķu un uzdevumu diagnostika

- darbības plānošana

- darbības realizēšana risku mazināšanai vai novēršanai

- darbības rezultātu analīze

Komandas sociālpedagoģiskā darbība problēmu risināšanā:

- 1) Apzināt ģimenes sociālās un ekonomiskās problēmas un to ietekmi uz skolēna pašrealizēšanās kvalitāti;
- 2) Izvērtēt izglītības iestādes iespējas resocializācijas un sociālo risku mazināšanas iespējas;
- 3) Apzināt un piesaistīt citas institūcijas sociālo riska mazināšanā
- 4) Motivēt visu ģimeni iesaistīties sociālpedagoģiskās problēmas risināšanā;
- 5) Prognozēt plānotās sociālpedagoģiskās darbības līdzekļu, formu, metožu un paņēmieni iedarbības efektivitāti;
- 6) Prognozēt plānotās sociālpedagoģiskās darbības līdzekļu, formu, metožu un paņēmieni iedarbības efektivitāti;
- 7) Īstenot sociālpedagoģiskās problēmas mazināšanas vai novēršanas izstrādāto plānu;
- 8) Novērtēt sociālpedagoģisko darbību.

Lai Slokas pamatskolā sociālpedagoģisku problēmu risināšanā iesaistītos visi speciālisti, kas ir atbildīgi par skolēna izglītošanu un atbalsta personāls, kas sniedz ģimenei un skolēnam nepieciešamo atbalstu un koordinē ģimeni, lai tiktu atrisinātas problēmas, kas traucē skolēnam iegūt izglītību un socializēties, maģistra darba autore ir

izveidojusi programmu, kurā ietverts komandas lomu un uzdevumu sadalījums komandā (skatīt pielikumu Nr.6), gan funkcijas un uzdevumus pašas komandas darbības nodrošināšanai (skatīt pielikumu Nr.5), gan komandas darbībai ar klientu, kā arī izstrādāta komandas darbības plānošanas anketa (skatīt pielikumu Nr.7), kas palīdzētu komandai virzīties uz problēmrisinājuma mērķi.

Lai izvērtētu izveidotās programmas efektivitāti komandas darbā sociālpedagoģisku problēmu risināšanā Slokas pamatskolā, maģistra darba autore izstrādāja eksperta anketu (skatīt pielikumu Nr.8), kuras aizpildīja speciālisti, kuri ietilpst teorētiski izveidotā komandā, kā arī speciālisti no citām institūcijām, kuri pārzina Slokas pamatskolas darbību, un ir tās sadarbības partneri sociālpedagoģisku problēmu risināšanā, (skatīt pielikumu Nr.9)

„Cilvēkiem, kas veido komandu jābūt speciālistiem, „ekspertiem” risinot viņiem uzliktos uzdevumus. Komandā strādājošo cilvēku kopējai pieredzei un talantiem jāpārsniedz jebkura vienatnē strādājošā pieredze un spējas. Vairākumam cilvēku jābūt iespējai kaut kādā mērā ietekmēt to lēmumu pieņemšanu, kuri viņiem būs jāizpilda. Tas palielina viņu ieinteresētību kopējā darbā. Katram cilvēkam jābūt noslieci uz jaunradi, ko varētu sistemātiski izmantot grupas darbā.”[3,79]

Psihologs V. Reņģe uzskata, ka vissaprātīgāk būtu veidot komandu ar vismazāko dalībnieku skaitu, bet tomēr pietiekami lielu, lai tās locekļu kompetence atbilstu uzstādītā mērķa prasībām. [35] Tādēļ darba autore izstrādāja programmu ietverot visus skolas speciālistus, kuru kompetencē ir ietvertas jomas, kas saistītas ar sociālpedagoģisko problēmām, tādas kā sociālie un psiholoģiskie jautājumi, medicīna, izglītība un brīvais laiks.

Eksperta anketas respondenti:

- 2) Ingrīda Ručevska- Jūrmalas bērnu tiesību aizsardzības centra sociālā pedagoģe, metodiskā vadītāja Jūrmalas skolu sociāliem pedagogiem, ar 12 gadu darba stāžu, studē pedagoģijas doktorantūrā.
- 3) Indra Ramāne- Jūrmalas Nepilngadīgo uzraudzības nodaļas galvenā speciāliste. Nodaļas mērķis ir palīdzēt bērnam veidot un nostiprināt savu vērtību sistēmu un orientēt bērnus uz atturēšanos no pretlikumīgām darbībām, kas nav pieņemamas sabiedrībā. Nodaļas galvenais uzdevums ir organizēt profilaktiskos un

uzraudzības pasākumus riska grupas un klaiņojošiem bērniem. Liela daļa Slokas pamatskolas skolēni no riska grupas ir arī šīs nodaļas klienti. Respondente nodaļā strādā no tās atvēršanas brīža, viņas darba stāžs 2 gadi. Augstākā psiholoģiskā izglītība.

- 4) Anita Auziņa- Slokas pamatskolas direktores vietniece mācību darbā, ar 32 gadu darba stāžu pedagoģijā. A. Auziņa ir arī komandas dalībniece. Augstākā izglītība pedagoģijā.
- 5) Iveta Kravinska- Slokas pamatskolas direktores vietniece mācību darbā, ar 21 gadu darba stāžu pedagoģijā. I. Kravinska ir arī komandas dalībniece. Augstākā izglītība pedagoģijā.
- 6) Ivars Gaidis- Slokas pamatskolas psihologs, kā praktizējošs psihologs strādā 15 gadus. Augstākā izglītība psiholoģijā.

Ekspertu vērtējums par izvēlētās komandas pamatsastāvu novērtēts kā veiksmīgs visi eksperti atzīst, ka šādas komandas sastāvs varētu darboties produktīvi skolēnu sociālpedagoģisku problēmu risināšanā. I. Gaidis atzīst, ka komanda būtu vēl produktīvāka, ja komandā tiktu iekļauts speciālais pedagogs, logopēds un koriģējošās vingrošanas speciālisti, taču Slokas pamatskolā šādi speciālisti nav.

Ekspertu vērtējums atbildot uz otro jautājumu par komandas funkcijām un galvenajiem uzdevumiem komandas darbības nodrošināšanai ir novērtēts ar 4 un 5 ballēm. I. Ručevska uzskata, ka ir nepieciešams sīkāk izstrādāt sociālā pedagoga, kā komandas vadītāja uzdevumus. Darba autore piekrīt eksperta vērtējumam, ja būtu smalkāk izstrādāti sociālā pedagoga kā komandas vadītāja uzdevumi un ar tiem tiktu iepazīstināta komanda, par tās darbību un sociālā pedagoga darbību komandas nodrošināšanai, tad komandai, nerastos nedrošības sajūta, par komandas darbības efektivitāti, dotu komandas dalībniekiem apstiprinājumu, ka darbs komandā ir efektīvāks, nekā, ja katrs profesionālis strādā atsevišķi. Komandas vadītājam kā koordinātoram uzdevums ir pēc iespējas labāk izmantot komandas locekļu zināšanas, prasmes un viedokļus, izvērtēt un panākt bērnam vislabāko problēmas pārvarēšanas lēmumu. Ir nepieciešams sīki izstrādāt komandas iekšējo nodrošināšanu, tai darbībai jābūt smalki pārdomātai un stabilai. Komandas uzturēšana nedrīkst aizņemt vairāk laika un enerģijas, kā palīdzības sniegšana skolēniem un viņu ģimenēm. I. Gaidim ir viedoklis,

ka ir diskutējams jautājums par komandas dalībnieku lomu sadalījumu. Piekrītu ekspertam, ka lomas var arī mainīties. Arī skolas psihologs var būt komandas vadītājs, tāpat kā jebkurš komandas speciālists, var uzņemties atsevišķa gaidīja vadīšanu, ja tā ir viņa iniciatīva un galvenā problēma, kuras rezultāts ir traucējums izglītības ieguve. I. Kravinska uzskata, ka ir jāņem vērā arī katra speciālista personiskās īpašības. Piekrītu Ž. Ankopovai, kura promocijas darbā raksta, ka katra komanda daudz prasa no tās dalībniekiem un, lai gan ikvienam komandā ir sava loma un pienākumi, visiem tās dalībniekiem jābūt elastīgiem ar vēlmi pielāgoties izmaiņām [3]. Tātad praktiski ikviens komandas dalībnieks var uzņemties ikvienu lomu un dot savu ieguldījumu komandas attīstībā.

Ekspertu vērtējums atbildot uz trešo jautājumu par tabulu komandas darbība ar klientiem sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir novērtēts ar 5 ballēm. Visi eksperti uzskata, ka funkciju un lomu sadalījums ir veiksmīgs. Ir skaidri definēti katra speciālista uzdevumi. A. Auziņa uzskata, ka direktora vietnieks audzināšanas darbā vairāk nodarbojas ar pasākumu organizēšanu un tā novērtējumu. Piekrītu ekspertam, ka šāds uzdevums ir prioritārs Slokas pamatskolas direktora vietniekam audzināšanas darbā, taču tā kā šim speciālistam ir cieša sadarbība ar dažādām organizācijām, un kultūras iestādēm, tad direktores vietniecei audzināšanas darbā ir lielāks kontaktu loks un labāk pārzina bērna brīvā laika pavadīšanas un ārpusstundu nodarbības iespējas pilsētā, vieglāk noritētu šādu nodarbību koordinēšana skolēnam.

Ekspertu vērtējums atbildot uz trešo jautājumu par komandas darbību skolēna un viņa ģimenes sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir 4 un 5 balles. I. Gaidis uzskata, ka ir nepieciešams anketā ietvert dinamikas izvērtējumu. Darba autore piekrīt eksperta ieteikumam, šāds darbības izvērtējums nepieciešams. Lai varētu pārskatāmi izvērtēt komandas darbības rezultātus un mainīt problēmas risinājuma gaitu, ja tas nepieciešams. Iespējams pārskatāmi uztvert kādas metodes konkrētā gadījumā nedarbojas un mainīt darbības plānu nekavējoties, lai netiktu veltīgi izmantoti komandas resursi.

Izvērtējot kopējo eksperta vērtējuma tabulu, skatīt tabulu Nr. 17, maģistra darba autore secina, ka izstrādātā programma komandas darbam sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir veiksmīga. Strādājot pēc šādas izstrādātas programmas Slokas pamatskolā sociālpedagoģisku problēmu risināšana var būt efektīvāka, nekā strādājot katram

speciālistam atsevišķi un summējot to rezultātus. Vidējais ekspertu ballu skaits izvērtējot visas izveidotās programmas daļas ir 4,85 no 5 iespējamiem.

Ekspertu novērtējumu apkopojuma tabula

Tabula Nr. 17

Uzdevuma kārtas Nr.	Eksperta novērtējums ballēs					Ballu kopskaits	Vidējais ballu skaits
	I	II	III	IV	V		
1.	5	5	5	4	5	24	4,8
2.	4	4	5	4	4	21	4,2
3.	5	5	4	5	5	24	4,8
4.	5	5	5	4	5	24	4,8
Kopā: 18,6							
Vidējais ballu skaits: 4,85							

Turpmāk, nepieciešams pilnveidot komandas funkcijas un galvenos uzdevumus pašas komandas darbības nodrošināšanai, kā arī anketā „komandas darbība skolēna un viņa ģimenes sociālpedagoģiskās problēmas risināšanā” iekļaut sociālpedagoģiskās darbības izvērtējumu.

Secinājumi.

1. Komandas darba izmantošana var veicināt sociālpedagoģisku problēmu risināšanas kvalitātes izmaiņas.
2. Komandas izveidošanas mērķis: sociālpedagoģisku problēmu risināšana, aptverot visas problēmā iesaistītās sfēras.
3. Labākus darba rezultātus sniegtu komanda, ja tā veidota ar vismazāko dalībnieku skaitu, bet tomēr pietiekami lielu, lai tās locekļu kompetence atbilstu uzstādītā mērķa prasībām.
4. Izveidoto programmu komandas darbam sociālpedagoģisko problēmu risināšanā eksperti ir novērtējuši labi un tās ieviešana Slokas pamatskolā var pilnveidot sociālpedagoģisko problēmu risināšanu un darbs komandā var būt efektīvāks, nekā speciālistiem strādājot atsevišķi un rezultātus summējot.
5. Katrs komandas dalībnieks ir atbildīgs par savu darbību un komanda kopā ir atbildīga par katras sociālpedagoģiskas problēmas risinājumu.

Nobeigums

Izstrādājot maģistra darbu "Komandas darbs Slokas pamatskolā sociālpedagoģisku problēmu risināšanā" tika iegūti šādi secinājumi:

1. Sociāli pedagoģiskas problēmas ir traucējumi izglītības ieguves procesā, kas ir nepilnvērtīgu sociālu apstākļu sekas. Uzsākot sociālpedagoģisku problēmu risināšanu ir nepieciešams sociālā gadījuma vadītājs, tam vajadzētu būt skolas sociālam pedagogam, kurš veicot problēmas izpēti piesaista attiecīgos profesionāļus, veidojot starpprofesionālu komandu. Komandas darbam ir jābūt pamatā risinot sociālpedagoģiskas problēmas. Pētījumi un prakse pierāda, ka sociālpedagoģiskas problēmas ir daudzveidīgas, tādēļ to risinājumam būtu jābalstās uz daudzu profesionāļu kopēja un mērķtiecīga darba. Lai panāktu sociālpedagoģiskas problēmas risinājumu nepieciešams veikt ģimenes izpēti, diagnosticēt sociālpedagoģisku problēmu cēloņus, veidot atbalsta komandu, kas motivētu skolēnu un ģimeni risināt sociālpedagoģiskas problēmas. Neatkarīgi no lēmuma veida, tos izstrādājot un pieņemot, nepieciešams ievērot noteiktu secību jeb lēmumu pieņemšanas posmus: problēmas noteikšana, informācijas ievākšana, lēmumu vērtēšanas kritēriju noteikšana, lēmumu alternatīvu izstrādāšana, lēmuma alternatīvu vērtēšana un izvēle, lēmuma īstenošana, atgriezeniskā informācija par lēmuma izpildes gaitu. Komandas dalībniekiem sociālpedagoģisku problēmu risināšanā nepieciešams izmantot katra prasmes, zināšanas un dažādas pieejas. Komandas dalībniekiem smagos gadījumos nepieciešams dalīt arī atbildību, sniedzot cits citam psiholoģisku atbalstu. Starpprofesionāļu komandas modelis dod iespēju personiskai izaugsmei citam no cita mācoties. Veiksmīgai komandai jābalstās uz savstarpēju atbalsta tīklu, kas sastāv no dažādiem profesionāliem.

Komandas izveidošanas mērķis ir piedāvāt klientam viskvalitatīvākos pakalpojumus.

2. Komanda veicina savstarpēju atbalstu un rada labvēlīgu klimatu problēmas risināšanā. Komandas darbā ir būtiski apzināties, ka tiek veidota profesionāla komanda, kas efektīvi darbosies bērnu un ģimenes interesēs, un vēlamo mērķu sasniegšanā. Komandas dalībniekiem ir jāfunkcionē veicamā darba interesēs. Viņiem nepieciešams koncentrēt uzmanību uz problēmas risināšanu tā, lai būtu iespējams apspriest konkrētu uzdevumu. Pašu komandas locekļu sazināšanās un attiecību problēmas ir jārisina tā, lai

problēma tiktu atrisināta pēc iespējas efektīvāk. Komandas darbs nepieciešams tādēļ, ka strādājot kopā, tās dalībnieki var efektīvāk apvienot individuālos katra speciālista uzdevumus un sasniegt labākus rezultātus. Komandas darba efektivitāte ir atkarīga no katra komandas dalībnieka paškontroles līmeņa, saskarsmes prasmes, konflikta risināšanas prasmes, motivācijas un individuālo psiholoģisko īpatnību ievērošanas komandā

Uz komandas principu, mērķtiecīguma princips, pēctecīguma princips, sistemātiskuma princips, kontroles un paškontroles princips, darbības vienotības princips, ievērošanu balstās komandas darba efektivitāte. Ievērojot principus komandas dalībnieki izjutīs zemāku stresa līmeni, gūs lielāku gandarījumu no darba, neiekļūs nevajadzīgos interešu konfliktos, kas saistīti ar komandas darba formas izmantošanu. Balstoties uz komandas principu ievērošanu komandas darbā būs atkarīgs, cik komanda ir gatava virzīties uz priekšu tās attīstībā un darbībā un kāda būs komandas efektivitāte. Komandas sadarbības pamatā ietilpst darbības, kuras tiek iepļānotas komandas sadarbības sākumposmā: problēmas definēšana un mērķa un uzdevuma izvirzīšana.

3. Supervīzijas var organizēt ar mērķi komandas darba veicināšanai. Supervīzijas mērķis ir sniegt reālu skatu uz institūciju darbu, pieņemt institūciju sniegtos nosacījumus un saprast to nepieciešamību. Supervīzijas funkcijas: administrējošā, izglītojošā, atbalstošā. Komandai skolā, kuras mērķis ir sociālpedagoģisku problēmu risināšana ir iespējamās supervīzijas, tām jābūt supervīzijām analizējot kādu konkrētu gadījumu, kā arī atbalstošās supervīzijas, lai supervizors, kas ir cilvēks no malas un nav tieši saistīts ar komandu, spētu sniegt komandai rekomendācijas kā tikt galā ar nesaskaņām un viedokļu sadursmi. Šādās supervīzijās būtu jāpiedalās skolas darbiniekiem, kas ar šo gadījumu ir saistīti.

Supervīzijas var vienot skolas komandu, taču supervīzijas nedrīkst būt obligāts pienākums, komandas locekļiem ir skaidri jāapzinās kādēļ tā ir nepieciešama un kādu palīdzību tā var sniegt komandā, ja skolas darbinieki un komanda apzinās šādas supervīzijas iespējas un nepieciešamību, tad tās var veicināt darbu komandā.

4. Jūrmalas pilsētā ir 17 izglītības iestādes, četrpadsmit no tām ir sociālie pedagogi, kuri savu darbu skolās kā sociālie pedagogi ir sākuši šā mācību gada sākumā. Sociāliem pedagogiem izglītības iestādē, vajadzētu būt komandas vadītājiem

sociālpedagoģisku problēmu risināšanā. Skolu sociālie pedagogi atzīst, ka komandas darbs izglītības iestādē sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir labākā darba forma. Komandas darbs skolās sociālpedagoģisku problēmu risināšanā nav pilnvērtīgs, jo trūkst sadarbības, vienota sociālā pedagoga un citu skolas personāla izpratne par komandas darbu, līdz ar to arī tas nefunkcionē pilnvērtīgi. Izglītības iestādēs komandas vairāk tiek radītas īslaicīgi, lai risinātu kādu konkrētu sociālpedagoģisku problēmu, tās nav stabilas, ilglaicīgas ar vienotu kodolu. Skolās pastāv vairāki faktori, kas traucē izveidot darboties spējīgu un funkcionējošu komandu sociālpedagoģisku problēmu risināšanā izglītības iestādē: laika trūkums, pieredzes trūkums komandas darbā, motivācijas trūkums, neuzticēšanās, zināšanu trūkums par komandas darba efektivitāti skolas personālam.

5. Komandas izveide un komandas darbs sociālpedagoģisku problēmu risināšanā ir iespēja sasniegt labākus darba rezultātus, labāk iepazīt kolēģus un savstarpēji sadarbojoties efektīvāk un ātrāk sasniegt mērķus. Ja skolā skolotāju un administrācijas vidū valda komandas gars, tad automātiski skolotājam klasē ir vieglāk veidot komandu ar izglītojamiem un viņu vecākiem, kur klases audzinātājs ir komandas vadītājs. Šādas darbības rezultātā tiks arī veicināta skolēnu un vecāku atbildība, pret izglītības procesu kopumā. Pie sociālpedagoģisku problēmu risināšanas komandā, kas ir ilgāku laika periodu, skolēni darbu komandā iemācās kā veiksmīgu funkcionēšanas un pašrealizācijas formu, kas pie turpmākas izmantošanas, atvieglo viņu turpmāko dzīvi un dod iespēju savus mērķus sasniegt pilnvērtīgāk un efektīvāk.

6. Slokas pamatskolā 72% skolēni ir no riska grupas ģimenēm, līdz ar to ir liels skaits sociālpedagoģisku problēmu, kuru veiksmīgai risināšanai ir nepieciešams darbs komandā. Sociālpedagoģisku problēmu risināšanā skolā ir svarīgi izveidot starpprofesionāļu komandu, kas ir komanda, kuru veido dažādi skolas darbinieku pārstāvji: sociālais pedagogs, psihologs, skolas mediķis, direktora vietnieki audzināšanas jautājumos un izglītības jautājumos.

Bērniem ir jāpalīdz nejusties izstumtiem un liekiem, palīdzot apgūt prasmes un iemaņas, lai arī ārpus skolas bērni spētu pilnvērtīgi funkcionēt un riska faktori nemazinātu viņu motivāciju un mērķus turpmākai dzīvei.

Lai Slokas pamatskolā pilnveidotu sociālpedagoģisku problēmu risināšanas kvalitāti tika maģistra darba autore izstrādāja programmu komandas darba pilnveidošanai. Programmā

ir ietvertas:

- tabula komandas funkcijas un uzdevumi pašas komandas darbības nodrošināšanai;
- tabula komandas darbība ar klientu sociālpedagoģisku problēmu risināšanā
- komandas darbības anketa komandas darbība skolēna un viņa ģimenes sociālpedagoģisku problēmu risināšanā.

Šādas programmas pielietojums praksē darbu komandā var pilnveidot Komandas darba izmatošana var veicināt sociālpedagoģisku problēmu risināšanas kvalitātes izmaiņas.

Izveidoto programmu komandas darbam sociālpedagoģisko problēmu risināšanā eksperti ir novērtējuši labi un tās ieviešana Slokas pamatskolā var pilnveidot sociālpedagoģisko problēmu risināšanu un darbs komandā var būt efektīvāks, nekā speciālistiem strādājot atsevišķi un rezultātus summējot.

Līdz ar to **maģistra darba mērķis ir sasniegts, uzdevumi izpildīti un darba hipotēze ir apstiprinājusies.**

Turpmāk nepieciešams veikt pētījumus par profesionalitātes ietekmi uz komandas darbu un komandas speciālistu personīgo īpašību ietekmi uz darbu komandā.

Izmantoto avotu un literatūras saraksts

1. Albrehta Dz. Pētīšanas metodes pedagogijā: mācību grāmata.- R.: Apgāds Mācību grāmata, 1998. -104 lpp.
2. Andiņa M., Darkevica S., Gorlova D. Sociālo problēmu raksturojums un tā klasificēšana. // Dzīves jautājumi VII Zinātniski metodiskais krājums- R.: SDSPA "Attīstība", 2002. 249.-268. lpp.
3. Ankopova Ž. Mentora palīdzība skolotāju komandai bilingvālās izglītības ieviešanā., promocijas darbs, Rīga 2004, 345 lpp.
4. Āboltiņa L. Supervīzijas implementēšanas perspektīva sociālā darba vadībā// Dzīves jautājumi IX Zinātniski metodiskais krājums- R.: SDSPA "Attīstība", 2004. 165-176 lpp.
5. Baldiņš A., Raževa A. Skolas un ģimenes sadarbība, R.: Pētergailis, 2001, - 47 lpp.
6. Batņa J. Palīdzētājiem arī vajadzīga palīdzība// Izglītība un kultūra.- 1997.marts.-8.lpp.
7. Bērziņa I., Skolas darbības izvērtēšana.- R.: Raka, 2002, -93 lpp.
8. Blumberga S. Vadītājs un viņa vadības stils. // Psiholoģijas pasaule.- 2003.- Nr.3, 54.-56.lpp.
9. Briede D. Komandas darba modeļi // Dzīves jautājumi X: Zinātniski metodiskais krājums.- R.: SDSPA "Attīstība", 2005. -91.- 112. lpp.
10. Dombrovskis A. Supervīzija psihoterapeitu apmācībā// Psiholoģijas pasaule.- 2003.- Nr.9, 15.-18.lpp.
11. Fišere A., Rancāne E., Niedrīte N, Starpprofesionāļu komandu un starpinstitūciju sadarbība sociālo problēmu risināšanā. // Dzīves jautājumi IV: Zinātniski metodiskais krājums.- R.: SDSPA "Attīstība", 1999.- 204.-218. lpp.
12. Geske A., Grīfelds A. Izglītības pētījumu metodoloģija un metodes.- Rīga: Raka, 2001.- 108 lpp.
13. Gorlova D., Komandas funkcionēšanas uzlabošana // Dzīves jautājumi VIII: Zinātniski metodiskais krājums- R.: SDSPA "Attīstība, 2003. -224.-242. lpp.
14. Gorlova D. Komandas izveidošana un funkcionēšana // Dzīves jautājumi V: Zinātniski metodiskais krājums.- R.: SDSPA "Attīstība", 2000. -76- 102. lpp.

15. Hellers R. Darba grupas vadība. R.: Zvaigzne ABC, 2000.- 71 lpp.
16. Hermensens O.F, Sociālā darba un sociālās pedagoģijas teorija un prakse // Dzīves jautājumi : Zinātniski metodiskais krājums- R.: SDSPA "Attīstība", 1998.-52.- 94. lpp.
17. Kempa S.P, Vitaners Dž.K, Treisija E.M. Personas- vides prakse. Starppersonu palīdzības sociālā ekoloģija. Mācību materiāls.- R.: SDSPA "Attīstība", 2000.- 12.-15. lpp.
18. Klimkāne R.,Supervīzija sociālā darba praksē. // Dzīves jautājumi V: Zinātniski metodiskais krājums.- R.: SDSPA "Attīstība", 2000.- 148.-160. lpp.
19. Konstebls R., Makdonalda Š., Flinss Dž. Sociālais darbs skolā., R.: Jumava, 2001.- 608 lpp.
20. Krīgers V. Komandas vadība.- R.: Balta eko, 2003. -127 lpp.
21. Lasmanis A. Pedagoģijas un psiholoģijas pētījumu plānošana un norise. R.: Mācību apgāds NT, 1999.-49 lpp.
22. Lāss I. Tematiskā grupas supervīzija. // Sociālais darbinieks.- 2005.- Nr.3, 8.-14.lpp.
23. LR. Bērnu tiesību aizsardzības likums //LR Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs. Nr. 15. 1998. augustā.
24. LR. Izglītības likums //LR Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs. Nr. 29. 1998. oktobrī.
25. Lūsēna I. Komandas darbības būtība un izmantošanas iespējas izglītībā, R.: maģistra darbs 2005.-87 lpp.
26. Mūze E. Supervīzija un tās nozīme psihologu profesionālajā darbībā. // Psiholoģijas pasaule. 2003.- Nr.10, 18.-22.lpp.
27. Nākotnes izglītības meti UNESCO starptautiskā komisijas „Izglītība 21 gadsimtam” ziņojumā, R.: izdevniecība Vārti, 1998.- 66 lpp.
28. Pelns M., Mūsdienu sociālā darba teorija. R.: SDSPA "Attīstība", 167 lpp [b.g.]
29. Plaude I. Sociālā pedagoģija, R.: RaKa, 2003.- 187 lpp.
30. Pļavniece M, Saskarsme // mācību līdzeklis.- Rīga: Jumava, 2002. 296 lpp
31. Pļaviņš M. Rehabilitācijas pamati// Dzīves jautājumi III: Zinātniski metodiskais krājums.- R.: SDSPA "Attīstība", 1998. -95.-120. lpp.

32. Profesijas standarts, Sociālais pedagogs.-
www.izmpic.lv/stadartu_reg/socialais_pedagogs.pdf
33. Rancāne E, Starpinstitūciju sadarbības un starpprofesionāļu komandu darba iespējas Vidzemes reģionā, darbā ar fiziskā vardarbībā cietušajiem bērniem un to ģimenēm. // Dzīves jautājumi VI: Zinātniski metodiskais krājums.- R.: SDSPA "Attīstība", 2001.- 216.-239. lpp.
34. Reinholde I, Vanaga D. Sociālais darbs ar augsta riska ģimenēm. –R.: SDSPA "Attīstība", 2003.- 163 lpp.
35. Reņģe V. Organizāciju psiholoģija. Rīga.: Kamene, 1999.- lpp.
36. Ruskule S., Muška A. Vadīšana un vadītājs.- R.: KIF Biznesa Komplekss, 2001.- 119 lpp.
37. Sociālā darba terminoloģijas vārdnīca- R.: SDSPA "Attīstība", 2000. – 249 lpp.
38. Strupiša D., Gruzinska J., Barišnikova V. u.c. Supervizora portrets sociālā darba praksē. // Sociālais darbinieks.- 2003.- Nr.2, 11.-15. lpp.
39. Svešvārdu vārdnīca.- Rīga: Jumava, 1999. -368 lpp.
40. Šiļņeva L. Sociālā darba un sociālās pedagoģijas salīdzinājums // Dzīves jautājumi VII: Zinātniski metodiskais krājums.- R.: SDSPA "Attīstība", 2002. -10.- 24. lpp.
41. Šiļņeva L. Starpprofesionāļu komandas darbs ar sociālo gadījumu // Dzīves jautājumi V: Zinātniski metodiskais krājums.- R.: SDSPA "Attīstība", 2000. -76.- 102. lpp.
42. Šmite A. Izglītības iestādes vadība 1.daļa.- R.: RaKa, 2004.-256 lpp.
43. Šūberta M., Intervēšana sociālā darba praksē. –R.: SDSPA "Attīstība", 1982.- 9l lpp.
44. Upeniece L., Zālīte R. Komandas veidošana- efektīvākam kopdarbam. // Psiholoģijas pasaule.- 2005.- Nr.4 - 16.-24. lpp.
45. Vanaga D. Izglītojošā supervīzija sociālā darba mācību praksē. // Sociālais darbinieks.- 2004.- Nr.2 - 6.-15. lpp.
46. Vidnere M, Nucho A. Intervēšanas prasme.- R.: RaKa, 2003.- 84 lpp.
47. Vilciņa A. Sadarbības un mijiedarbības ietekme uz sociālā pedagoga darbību // Dzīves jautājumi VIII: Zinātniski metodiskais krājums.- R.: SDSPA "Attīstība", 2003.- 131.- 140. lpp.
48. Vilkašte A. Skolas ilgtspējīgas attīstības plānošana. – R.: RaKa, 2003.-104 lpp.

49. Vuds D.R. Uz problēmām balstīta izglītība: kā iegūt maksimālas zināšanas no uz problēmām balstītas izglītības.- R.: SDSPA „Attīstība”, 1998.- 177 lpp.
50. Zemīte E, Sociālā darba pamati.- R.: SDSPA “Attīstība”, 2003.- 205 lpp.
- 51.Ховкинс П., Шохет Р. Супервизия. Индивидуальный, групповой и организационный подховы. СПб.: Ручь, 2002.-352с
52. Compton B, Social work processes. Sixth celition., 1998.- 560 lpp
53. May E. Tthe human problems of an Industrial Civilization.- Ayer Co Pub, 1997.-p194
54. O’Neil M.J, The general method of social work practice. New Jersey., 1984-. p351
55. Paul B. Horton, Gerald R. Leslie, Ričard F. Larson. The Sociology of Social problems.- Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersy 07632.
56. Smialeka M.A., The power of teams in education//
www.communityschools.org/CCS%20Presentations/CCS_Forum/Speechpowerofteams.doc
57. Skidmore R. A. , Social Case Work Administration: Dynamic Maganement of Human Relationship/ Ed.J.Fifer.- Usa: Allyn&Bacon- 1994
58. Weissman H, Epstein I, Agency- Based Social Work, tample University Press Philadelphia, 1983. 344 lpp

Nepublicētie materiāli

- 59.Baldiņš A., Raževa A., semināra materiāli A/S Balta, par komandas darba veidošanu.

Anotācija par Evas Ulpes maģistra darbu ”Komandas darbs Slokas pamatskolā sociālpedagoģisku problēmu risināšanā”

Tēma: Komandas darbs Slokas pamatskolā sociālpedagoģisku problēmu risināšanā.

Autors: Eva Ulpe

Maģistra darba vadītāja: docente Astrīda Raževa

Mērķis: analizēt izglītības iestādes sociālā pedagoga komandas darba iespējas sociālpedagoģiskā darbā un izvērtēt komandas darbu, Slokas pamatskolā, sociālpedagoģisko problēmu risināšanā.

Literatūras un prakses analīze rāda, ka sociālpedagoģisku problēmu risināšana vienmēr ir saistīta ar starpprofesionāļu un starpinstitucionālu komandas sadarbību, tādēļ arī ir ļoti nozīmīgi izveidot komandu, kura darbojas integrēti un koordinēti, lai sasniegtu apzināto mērķi.

Sociāli pedagoģiskas problēmas ir traucējumi izglītības ieguves procesā, kas ir nepilnvērtīgu sociālu apstākļu sekas. Sociālpedagoģisku problēmu risināšanā skolā ir svarīgi izveidot starpprofesionāļu komandu, kas ir komanda, kuru veido dažādi skolas darbinieku pārstāvji: sociālais pedagogs, psihologs, skolas mediķis, direktora vietnieki audzināšanas jautājumos un izglītības jautājumos.

Komandas izveidošanas mērķis ir izmantot komandas locekļu dažādās spējas un zināšanas, lai klientam piedāvātu viskvalitatīvākos pakalpojumus.

Supervīzijas var būt kā viens no komandas darba veicināšanas faktoriem. Supervīzijas mērķis ir sniegt reālu skatu uz institūciju darbu, pieņemt institūciju sniegtos nosacījumus un saprast to nepieciešamību. Supervizors, kas ir cilvēks no malas un nav tieši saistīts ar komandu, spētu sniegt komandai rekomendācijas kā tikt galā ar nesaskaņām un viedokļu sadursmi. Supervīzijas var vienot skolas komandu, kas izveidota sociālpedagoģisku problēmu risināšanai,

Slokas pamatskolā 2005/2006 mācību gadā ir 72% riska grupas skolēni, kuriem nepieciešams veltīt papildus uzmanību un sniegt atbalstu un motivēt. Līdz ar to ir liels skaits sociālpedagoģisku problēmu, kuru veiksmīgai un efektīvai risināšanai ir nepieciešams darbs komandā. Komandā darbojoties dažādu profesiju pārstāvjiem skolēnam un viņu ģimenei izstrādājot problēmas risināšanas uzdevumus, tiks aptvertas visas sfēras, kas ģimenē nefunkcionē pilnvērtīgi.

**Annotation on the Masters' work of Eva Ulpe
„The Team Work for the Solving the Social- pedagogical problems in
Sloka elementary school.”**

The theme: The Team Work for the Solving the Social- pedagogical problems in Sloka elementary school.

The author: Eva Ulpe

The head of Master's work: Astrīda Raževa

Aim: to analyse the possibilities of the Social- pedagogical work of the Social pedagogue's team in educational establishment and to estimate the team's work in Sloka elementary school while solving the Social- pedagogical problems.

The analysis of literature and practice shows that the solving of Social- pedagogical problems has always been connected with the cooperation of inter-professional and inter-institutional team therefore it is very important to form a team which is so integrated and coordinated that the marked aim is reached.

Social- pedagogical problems hinder the process of education and are the consequences of defective social circumstances. For solving the Social- pedagogical problems it is very important to form an inter-professional team which includes different representatives of the school employees such as a Social pedagogue, psychologist, doctor, head-master's deputies in upbringing and education, etc.

The aim of forming the team is to make use of different skills and knowledges that team members represent so that the client can be offered the most qualitative services.

Supervisions can be one of the factors that contribute to the team work. The aim of supervisions is to give a real view on the work of institutions, accept the terms carried out by institutions and understand the necessity of them. The supervisor is a looker-on, not connected with the team, who could give some recommendations how to deal with disagreements and collisions of views. Supervisions can unite the school-team which is formed for the solving of Social- pedagogical problems.

There are 72% pupils of Sloka elementary school in the risk group in 2005/2006. They all need additional attention, support and motivation. That causes a lot of Social- pedagogical problems which can be successfully and effectively solved only by a team-work. If the team includes members of different professions who can work out solutions for problems connected with the pupil and his family then all the spheres that don't operate of full value in the family will be covered.