

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Tęstinių studijų institutas

Andragogikos katedra

Evelina Staupelytė

**ANDRAGOGO VAIDMUO PLĖTOJANT
PEDAGOGŲ KOMANDINIO DARBO
GEBĖJIMUS**

Andragogikos studijų programos

magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2019

SANTRAUKA

Staupelytė E. Andragogo vaidmuo plėtojant pedagogų komandinio darbo gebėjimus. Andragogikos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. Ilona Zubrickienė. Klaipėdos universitetas Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas Tęstinių studijų institutas: Klaipėda, 2019. – 70 p.

Raktažodžiai: andragogo vaidmuo, komandinio darbo gebėjimai, neformalus suaugusiųjų švietimas.

Mokslinė problema: Koks andragogo vaidmuo pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime?

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti andragogo vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime.

Tyrimo uždaviniai: 1. Išanalizuoti andragogo vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime. 2. Atskleisti Klaipėdos m. X švietimo įstaigos pedagogų požiūrį į andragogo vaidmenį jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliame suaugusiųjų švietime. 3. Išryškinti Klaipėdos m. X švietimo įstaigos andragogų praktikų, vedančių seminarus pedagogams, požiūrį į jų vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus.

Tyrimo metodai: *mokslinės literatūros analizė, interviu, anketinė apklausa.*

Teorinė ir empirinė tyrimo analizė patvirtino išsikeltą hipotezę, jog neformaliajame suaugusiųjų švietime pedagogai sėkmingai plėtos komandinio darbo gebėjimus, kai andragogas pats nuolat plėtos bendrąsias kompetencijas, tarp andragogo ir besimokančiųjų vyks konstruktyvus bendravimas ir bendradarbiavimas bei į bet kurio kvalifikacijos tobulinimo renginio turinį, skirtą pedagogams, andragogas įtrauks komandinio darbo gebėjimų ugdymąsi.

Kokybinio tyrimo duomenų analizė rodo, jog informantai turi sukaupę nemažą patirtį kvalifikacijos tobulinimo renginių vedimo srityje, supranta neformaliojo suaugusiųjų švietimo esmę bei paskirtį bei išmano kaip reikia padėti pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus. Tačiau andragogai nepakankamai išnaudoja visas galimybes (parenkant turinį, metodus, kuriant mokymosi aplinką) kvalifikacijos tobulinimo renginiuose pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė rodo, jog Klaipėdos X švietimo įstaigos pedagogai dar nėra pakankamai išsiugdę komandinio darbo gebėjimus. Todėl jiems labai svarbu tobulinti komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime, kur andragogo vaidmuo yra nevienareikšmis, tiek perteikiant mokymosi turinį, tiek savo pavyzdžiu įkvepiant pedagogus mokytis ir tobulėti.

SUMMARY

Staupelytė E. The role of Andragogue in developing the teamwork skills of pedagogues. The final Master's thesis of the Andragogy study programme. Academic advisor: doc. dr. Ilona Zubrickienė. Klaipėda University, Faculty of Social Sciences and Humanities Continuing Studies Institute: Klaipėda, 2019. – 70 p.

Keywords: andragogue role, teamwork skills, non-formal adult education.

Scientific Problem: What is the role of andragogue in developing the teamwork skills of pedagogues in non-formal adult education?

The aim of the research is to theoretically analyze and empirically substantiate the role of andragogue in educating teamwork skills of pedagogues in non-formal adult education.

Tasks of the research: 1. To analyze the role of andragogue in pedagogues' development of teamwork skills in non-formal adult education. 2. Uncover Klaipėda X Educational Institution pedagogues' attitude to Andragogue's role in developing teamwork skills of them in Non-formal adult education. 3. To highlight Klaipėda X Educational Institutions Andragogue practitioners leading pedagogues' skills to their role in pedagogues developing teamwork skills.

Research methods: analysis of scientific literature, interview, questionnaire.

Theoretical and empirical analysis of the research confirmed the hypothesis that pedagogues will successfully develop teamwork skills in non-formal adult education, when andragogues will constantly develop general competencies, constructive communication and cooperation between andragogue and learners and the content of any training event for educators, andragogues. include the development of teamwork skills.

The analysis of qualitative research data shows that informants have gained considerable experience in conducting qualification improvement events, understand the essence and purpose of non-formal adult education and know how to help pedagogues to develop teamwork skills. However, the andragogues do not make full use of the possibilities (by selecting content, methods, learning environment) for pedagogues to develop teamwork skills at qualification improvement events.

Analysis of quantitative research data shows that pedagogues of Klaipėda X Educational Institution have not yet sufficiently developed teamwork skills. Therefore, it is very important for them to improve teamwork skills in non-formal adult education, where the role of andragogue is ambiguous, both in terms of teaching content and in inspiring pedagogues to learn and develop.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Komandos samprata (sudaryta autorės).....	23
2 lentelė. Darbo grupės ir komandos skirtumai (Baršauskienė ir kt., 2007, p. 161).....	25
3 lentelė. Komandinio darbo ryšys su švietimo įstaiga (sudaryta autorės).....	26
4 lentelė. Informantų pateikta neformaliojo suaugusiųjų švietimo samprata.....	39
5 lentelė. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo nauda pedagogams.....	39
6 lentelė. Apklaustųjų nurodyti komandinio darbo gebėjimai, kuriuos pedagogai turėtų plėtoti neformaliajame suaugusiųjų švietime.....	40
7 lentelė. Informantų išskirti veiksniai, į kuriuos andragogas atsižvelgia padėdamas pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.....	43
8 lentelė. Informantų išskirti andragogo ir pedagogo tarpusavio santykiai, padedantys pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime.....	44
9 lentelė. Informantų įvardinti komandinio darbo gebėjimo plėtojimo būdai.....	45
10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	47
11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	47
12 lentelė. Respondentų pateikta komandos samprata.....	49

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Empirinio tyrimo eiga (sudaryta autorės).....	35
2 pav. Struktūruoto interviu schema (sudaryta autorės).....	37
3 pav. Anketos klausimų struktūriniai blokai (sudaryta autorės).....	37
4 pav. Informantų nurodyti komandinio darbo gebėjimai, kuriuos jie dažniausiai įtraukia į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį.....	41
5 pav. Informantų išskirtas andragogo vaidmuo padedant pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus.....	42
6 pav. Informantų įvardintos asmeninės savybės, kuriomis turi pasižymėti andragogas, padedantis pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus.....	46
7 pav. Respondentų nuomonė apie jų pasitenkinimą darbu, kai jie dirba komandoje.....	48
8 pav. Apklaustųjų išskirti komandinio darbo aspektai.....	50
9 pav. Respondentų nuomonė apie švietimo įstaigos poreikį kurti komandas.....	50
10 pav. Respondentų dalyvavimo komandiniame darbe dažnumas.....	51
11 pav. Respondentų nurodyti veiksniai, lemiantys komandinio darbo efektyvumą.....	52
12 pav. Apklaustųjų pateiktas vertinimas savo gebėjimų dirbti komandoje.....	53
13 pav. Respondentų nurodyti komandinio darbo gebėjimų plėtojimo būdai.....	54
14 pav. Respondentų pateiktas neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginių vertinimas.....	55
15 pav. Respondentų išskirti komandinio darbo gebėjimai, kuriuos jie norėtų plėtoti.....	55
16 pav. Apklaustųjų išskirtos asmeninės savybės, reikalingos komandiniu darbui, kurias jie norėtų plėtoti.....	56
17 pav. Respondentų priskirtas vaidmuo andragogui jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus.....	57
18 pav. Respondentų pateikti pagrindiniai veiksniai, į kuriuos atsižvelgia andragogas, plėtodamas pedagogų komandinio darbo gebėjimus.....	58
19 pav. Apklaustųjų nuomonė apie andragogo asmenines savybes, kurios padeda jiems plėtoti komandinio darbo gebėjimus.....	59

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	7
ĮVADAS.....	8
I. TEORINĖS PRIELAIIDOS: ANDRAGOGO VAIDMUO PEDAGOGAMS PLĖTOJANT KOMANDINIO DARBO GEBĖJIMUS NEFORMALIAME SUAUGUSIŲJŲ ŠVIETIME.....	13
1.1.Neformaliojo suaugusiųjų švietimo svarba pedagogų profesiniam tobulėjimui.....	13
1.2.Andragogo vaidmuo neformaliame suaugusiųjų švietime.....	18
1.3.Komandos samprata ir komandinio darbo gebėjimų plėtojimo svarba švietimo įstaigoje.....	22
1.4.Andragogo vaidmuo pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime.....	27
II. EMPIRINIS TYRIMAS: ANDRAGOGO VAIDMUO PEDAGOGAMS PLĖTOJANT KOMANDINIO DARBO GEBĖJIMUS NEFORMALIAJAME SUAUGUSIŲJŲ ŠVIETIME.....	35
2.1. Tyrimo organizavimas, metodika ir metodologija.....	35
2.2.Tyrimo rezultatai ir jų pristatymas.....	38
2.2.1. Kokybinio tyrimo duomenų analizė ir interpretacija.....	38
2.2.2. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė ir interpretacija.....	47
IŠVADOS.....	62
REKOMENDACIJOS.....	64
LITERATŪRA.....	65
PRIEDAI.....	70

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Andragogas – profesionalas, tiesiogiai teikiantis mokymosi paslaugas bei / arba sudarantis sąlygas mokytis bendruomenės gyvenime, organizacijose, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu, savo veiklą grindžiantis bendražmogiškais vertybėmis, edukacinėmis, vadybinėmis, tiriminėmis ir bendrosiomis kompetencijomis (Zuzevičiūtė ir kt., 2008).

Bendrosios kompetencijos – plačios paskirties ir didelio panaudojimo diapazono gebėjimai, kurių ugdymas didžiaja dalimi paremtas asmeninėmis savybėmis (Jovaiša, 2012).

Komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Tokią grupę sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės (Kasiulis ir kt., 2005).

Komandinis darbas – yra bendrai atliekama grupės ar komandos narių socialinė praktika. Jos atlikimo ypatumai priklauso nuo individualių grupės ar komandos narių kompetencijos. Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, tačiau jeigu komandą sudaro panašios ar vienodos asmenybės, komandinio darbo efektyvumas krenta, kaip besistengtų komandos nariai bendradarbiauti ir vienas kitam padėti (Ramažauskienė, 2007).

Komandinio darbo kompetencija – tai 1) individualios kompetencijos – žinios, įgūdžiai, nuostatos, reikalingos komandos nariams atlikti specifinę jiems skirtą užduotį (profesines kompetencijas) (Čegytė ir kt., 2009).

Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje (Laužackas, 2005).

Neformalusis suaugusiųjų švietimas – asmens ir visuomenės interesus atitinkantis švietimas pagal įvairias neformaliojo suaugusiųjų švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, teikiamas ne jaunesniems negu 18 metų asmenims (Lietuvos neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas, 2014).

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninėje visuomenėje komandinis darbas organizacijų veikloje turi didelę įtaką ir užima svarbią poziciją. Daugelis organizacijų plečiasi, vyksta modernizacija, naudojami nauji valdymo ir vadovavimo metodai. Šių pasikeitimų etape didžioji dalis sprendimų organizacijoje priimami bendradarbiavimu paremta veikla – komandiniu darbu. Komandos kuriamos norint pasiekti ir įvykdyti įvairius tikslus, tačiau vienas iš svarbiausių komandinės veiklos argumentų – efektyvesnis ir greitesnis sprendimų priėmimas bei kokybiškesni veiklos rezultatai (Večkienė ir kt., 2018). Taigi organizacijos siekdamos dirbti našiau, savo prioritetus skiria komandinei veiklai. Jos tampa lankstesnės bendradarbiavimo bei bendros veiklos atžvilgiu, jų rezultatai produktyvesni ir kokybiškesni. Ne išimtis, švietimo organizacijos – pastaruoju metu organizuojančios savo veiklą komandinio darbo principu.

Siekiant gerinti švietimo įstaigų veiklą konkurencingoje aplinkoje, pasitelkiamas komandinis darbas. Besikeičiančioje organizacijų aplinkoje, kur yra vertinamos technologijos, greitis bei lankstumas, komandinis darbas sujungia individualias darbinės pastangas, kas yra raktas į sėkmę, inovacijas ir kūrybingumą (Smith, 2006). Pedagogai buriasi į įvairias ugdymo planavimo, metodines, audito komandas, kuriose priimami tam tikri sprendimai, naudingi švietimo įstaigos autoritetui ir pagrindinei jos veiklai – mokinių ugdymui bei švietimo kokybei užtikrinti. Švietimo įstaigose iškyla poreikis plėtoti pedagogų bendrąsias kompetencijas, kurių vienas iš struktūrinių komponentų yra komandinio darbo gebėjimai.

Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų, atitinkančių žinių visuomenės reikalavimus, ugdymas, ypač pabrėžiant asmeninės kompetencijos, informacinių, komunikacinių, problemų sprendimo, komandinio darbo gebėjimų reikšmingumą, yra vienas iš mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimo prioritetų (Mokomės visą gyvenimą, 2015). Bendrosios kompetencijos padeda besimokančiuosius tapti savarankiškais savo gyvenimo ir veiklos režisieriais, – prisiimti atsakomybę už nuolatinį savo tobulėjimą, gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti įvairiose grupėse, su įvairių sričių specialistais, gebėjimą dirbti tarptautinėje erdvėje, sumanumą identifikuojant ir sprendžiant problemas bei organizuojant veiklą (Jakubė ir kt., 2012).

Komandinio darbo kompetencijų konceptą tiriančių mokslininkų (Salas, 2002; Doe 2000, 2001; Mahmoodi ir kt., 1992 ir kt.) teigimu, komandinio darbo kompetencija apima tris elementus: 1) komandiniam darbui aktualias žinias, gebėjimus, požiūrius bei nuostatas; 2) orientaciją į vadybos, psichologijos, edukologijos, sociologijos mokslų kryptis, „stimuliuojančias“ komandos darbą; 3) orientaciją į individo ar komandos nario ir komandos lygmenis. Paminėtų aspektų integravimas komandinio darbo aplinkoje – prielaida nariams suprasti komandinio darbo ir komunikavimo procesus, diagnozuoti komandinio darbo kompetencijų realizavimo trikdžius bei,

remiantis šios diagnostikos rezultatais, reflektuoti veiklą ir įgalinti save nuolatiniam profesiniam vystymuisi.

G. Linkaitytė ir kt. (2011) pažymi, jog suaugusiųjų kompetencijų plėtojimas, mokymosi galimybių kūrimas ir mokymosi poreikių tenkinimas deklaruojamas neformaliajame suaugusiųjų švietime. Kaip teigia J. Budvilienė (2011), neformaliuoju švietimu siekiama padėti įvairių socialinių grupių atstovams, tame tarpe ir pedagogams, tobulinti turimą kvalifikaciją, atnaujinti profesines žinias ir praktinius įgūdžius. Didinant neformaliojo suaugusiųjų švietimo įvairovę ir prieinamumą suaugusiems asmenims viena iš svarbiausių mokymosi visą gyvenimą kontekste grandžių yra personalas – andragogai (Neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtros 2014-2016 m. veiksmų planas, 2014). LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatyme (2014) apibrėžta andragogo sąvoka ir profesija, t. y. apibrėžiama andragogo paskirtis – ugdyti suaugusiųjų gebėjimą mokytis. Andragogas turi padėti besimokančiajam, tai yra pedagogui ne tik mokytis ir tobulėti, bet ir išmokyti plėtoti kitų žmonių gebėjimus (Tolutienė, 2013). Vadinasi, andragogas – tai profesionalas, kuris gali padėti pedagogui plėtoti bendrąsias kompetencijas, ypač komandinio darbo gebėjimus, padėti įvaldyti būdus, kuriais įgytas žinias bei įgūdžius galėtų sėkmingai pritaikyti komandinio darbo aplinkoje.

Mokslinės problemos ištirtumas. Komandinio darbo tema yra gana plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriais. Komandinis darbas bei kompetencijos – viena aktualiausių temų edukologijoje, vadyboje, psichologijoje. Komandinio darbo sampratos problematiką teoriniu aspektu plačiai nagrinėja užsienio autoriai (Martin ir kt., 2006; Callan, 2004; Kocher ir kt., 2004; Daft, 2003; Hendrix, 2002 ir kt.). Tuo tarpu, kaip pažymi L. Šalkauskienė (2011), lietuvių mokslinėje literatūroje komandinio darbo sampratos problematika pradėta analizuoti tik 9-ojo dešimtmečio pabaigoje ir yra nepakankama. Šią problematiką analizuoja G. Večkienė ir kt., 2018; A. Seilius ir kt. 2008, 2009; L. Sapežinskienė, 2005; G. Merkys, 2002; B. Vijeikienė ir kt., 2000; ir kt. Komandinio darbo gebėjimų konceptą bendrųjų kompetencijų kontekste nagrinėja tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai (Večkienė ir kt., 2018; Salas, 2002; Doe 2000, 2001; Mahmoodi ir kt., 1992 ir kt.).

Lietuvoje pedagogų bendrųjų kompetencijų samprata buvo nagrinėjama profesinio rengimo ir aukštojo mokslo kontekste. Bendrąsias kompetencijas analizuoja R. Subotkevičienė (2004), D. Lepaitė ir kt. (2003), B. Bitinas (2000), P. Jucevičienė ir kt. (2000), V. Žydzūnaitė (2000), R. Laužackas ir kt. (2003), J. Kirby, V. Žydzūnaitė ir kt. (1999) ir kt. Mokslininkų darbų apžvalga parodė, kad Lietuvoje vis dar mažai skiriama dėmesio pedagogų bendrųjų kompetencijų analizei ir tyrimui, tam tarpe ir komandinio darbo gebėjimams plėtoti.

Neformaliojo suaugusiųjų švietimo svarba pedagogų kompetencijų tobulinimui nagrinėjama J. Budvilienės (2014), G. Linkaitytės ir kt. (2012, 2011), R. Andriekienės (2011) A. Juozaičio (2008) ir kt. mokslininkų darbuose.

Andragogo profesinę veiklą ir jo veiklai būtinas kompetencijas analizuoja daugelis užsienio ir Lietuvos autorių: R. M. Andriekienė ir kt. (2012, 2011, 2008, 2007, 2006), M. Teresevičienė ir kt. (2008, 2006, 2003), A. M. Juozaitis ir kt. (2008, 2005, 2003), L. Žilinskaitė ir kt. (2011, 2006), G. Tolutienė ir kt. (2011) ir kt. Užsienyje andragogo profesinės veiklos klausimus analizuoja M. S. Knowles (2007), G. Folley (2007), N. Longwort (2007), M. Tight (2007) ir kt. Daugumos mokslininkų teigimu, svarbu analizuoti andragogo veiklą bei ieškoti naujų būdų, galimybių tobulinti andragogo profesionalumą, kas sudarytų palankias sąlygas suaugusiųjų mokymosi problemų sprendime. Tačiau tyrimų pedagogų komandinio darbo gebėjimų plėtojimo padedant andragogui neformaliajame suaugusiųjų švietime aspektu beveik neaptikta.

Mokslinė problema: Koks andragogo vaidmuo pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime?

Tyrimo objektas: andragogo vaidmuo ir pedagogų komandinio darbo gebėjimai.

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti andragogo vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti andragogo vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime.
2. Atskleisti Klaipėdos m. X švietimo įstaigos pedagogų požiūrį į andragogo vaidmenį jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliame suaugusiųjų švietime.
3. Išryškinti Klaipėdos m. X švietimo įstaigos andragogų praktikų, vedančių seminarus pedagogams, požiūrį į jų vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus.

Hipotezė: Neformaliame suaugusiųjų švietime pedagogai sėkmingai plėtos komandinio darbo gebėjimus tada, kai:

- 1) pats andragogas nuolat plėtos bendrąsias kompetencijas;
- 2) tarp andragogo ir pedagogo vyks konstruktyvus bendravimas ir bendradarbiavimas;
- 3) į kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį, skirtą pedagogams, andragogas įtrauks komandinio darbo gebėjimų ugdymą.

Tyrimo metodai:

- *mokslinės literatūros analizė* atlikta, siekiant išanalizuoti andragogo vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime;

- *pusiau struktūruoto interviu* pagalba siekta išsiaiškinti Klaipėdos m. X švietimo įstaigos andragogų praktikų, vedančių seminarus pedagogams, požiūrį į jų vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus.
- *anketinė apklausa* atlikta, siekiant atskleisti Klaipėdos m. X švietimo įstaigos pedagogų požiūrį į andragogo vaidmenį ir jo svarbą jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliame suaugusiųjų švietime;

Tyrimo metodologinės nuostatos:

- *Konstruktivistinė mokymo teorija*, pagal kurią 1) savarankiškas žinių kūrimas remiasi turima patirtimi, 2) neformaliojo mokymosi pagrindas realizuojamas per andragogo praktiko gebėjimus, taip įsiliejant į mokymosi visą gyvenimą erdvę (Daukila ir kt., 2015).
- *Organizacijos tobulinimo pagrindas* yra komandinio darbo kintamųjų ir komandos narių realizuojamų vaidmenų vertinimas (Stewart, 2001; Cole, 1990). Komandinis darbas yra savarankiška holistinė kompetencija, apimanti specifines kompetencijas, besiremiančias edukologijos, vadybos, psichologijos, sociologijos mokslų pagrindais ir atspindinčias žmogaus sugebėjimą integruoti protinį bei fizinį pajėgumą. Mokymasis bendradarbiaujant sąlygoja tarpasmeninio supratingumo, tolerancijos jausmus, plėtoja adaptacijos gebėjimą, konstruktyvų ir kritinį požiūrį į žinias bei yra esminė prielaida, vystant ir plėtojant komandinio darbo kompetencijas (Kagan, 1994; Slavin, 1992; Sharan, 1990, 1994).
- *Socialinio kapitalo teorija*, kurioje santykiai suprantami kaip komandinio darbo ištekliai, o pati komanda – kaip socialinis kapitalas, kuris papildo žmogiškąjį kapitalą ir padeda lengviau ir efektyviau veikti (Coleman, 2005). Socialinis kapitalas sukuriamas tada, kai sparčiau vyksta žmonių tarpusavio santykių pokyčiai. Žmogiškųjų išteklių ir socialinio kapitalo integracija svarbi siekiant darnaus veikimo, kartu tai padidina veiklos efektyvumą (Večkienė ir kt., 2018).

Tyrimo teorinis naujumas ir praktinis reikšmingumas. Darbe susisteminta mokslinė literatūra ir tyrimai pedagogų komandinio darbo gebėjimų plėtojimo padedant andragogui problematika: pagrįstas komandinio darbo tobulinimo būtinumas švietimo įstaigoje, apibrėžtas pedagogų komandinio darbo gebėjimų plėtojimo aktualumas, pateikta andragogo vaidmens svarba padedant šiuos gebėjimus pedagogams plėtoti neformaliajame suaugusiųjų švietime. Empiriniu vieno atvejo tyrimu (kiekybiniu ir kokybiniu) papildyta komandinio darbo švietimo įstaigoje ir pedagogų komandinio darbo gebėjimų plėtojimo aktualumas organizacijai empirinių tyrimų apimtis, leidžianti pažinti tiriamąją sritį praktiniu lygmeniu. Empiriniu tyrimu konstatuota, kad pedagogams komandinio darbo gebėjimus gali padėti plėtoti andragogas, įgijęs kompetencijų šioje srityje. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi neformaliojo suaugusiųjų švietimo institucijoms, vykdančioms pedagogų kvalifikacijos tobulinimą.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš titulinio lapo, lietuvių ir anglų k. santraukų, 12 lentelių ir 19 paveikslų sąrašų, turinio, pagrindinių sąvokų, įvado, teorinės dalies, empirinės dalies, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo (81 šaltinis) bei 2 priedų.

Įvade pateikiama temos aktualumas, problemos mokslinis ištirtumas, tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai, hipotezė, metodai, metodologinės nuostatos, tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas.

Pirmoje darbo dalyje yra atlikta mokslinės literatūros analizė, siekiant išanalizuoti andragogo vaidmenį padedant pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime.

Antroje darbo dalyje pateikiamas empirinis tyrimas, kuris atliktas naudojantis kiekybiniu ir kokybiniu tyrimo metodais. Atliktas vieno atvejo kiekybinis ir kokybinis tyrimas siekiant atskleisti andragogo vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime.

Darbą sudaro 70 p.

I. TEORINĖS PRIELAIIDOS: ANDRAGOGO VAIDMUO PEDAGOGAMS PLĖTOJANT KOMANDINIO DARBO GEBĖJIMUS NEFORMALIAME SUAUGUSIŲJŲ ŠVIETIME

1.1.Neformaliojo suaugusiųjų švietimo svarba pedagogų profesiniam tobulėjimui

Šiuolaikinio pedagogo profesinė veikla yra veikiamą kaitos procesų. Pedagogo vaidmuo ugdymo procese keičiasi, didėja reikalavimai pedagogo kompetencijoms, pedagogams iškyla iššūkis prisitaikyti prie vykstančių pokyčių.

Globalizacijos iššūkiai reikalauja iš Lietuvos švietimo sistemos nuoseklesnės orientacijos į šiuolaikinę ekonomiką, į besikeičiančius veiklos pasaulio reikalavimus, į naujas asmens kompetencijas ir technologijas. Dėmesys mokymuisi visą gyvenimą, kaip vienai iš esminių prielaidų aktyviai dalyvauti sparčios kaitos procesuose bei daryti jiems įtaką. V. Zuzevičiūtė ir kt. (2006) nurodo, jog dabartinė Europos Sąjungos švietimo politika akcentuoja mokymosi visą gyvenimą svarbą šiuolaikinėje visuomenėje, siedama tai su darbo rinka. Autorės teigia, jog mokymasis visą gyvenimą nebėra vien tik edukologinių diskusijų objektas. Jis apima politines ir ekonomines bei kitas priemones ir instrumentus, akcentuojant investicijų į žmogiškuosius išteklius svarbą, kuri, be abejonės, susijusi su vadybos, valstybinio ir ekonominio mąstymo perspektyva.

G. Linkaitytė ir kt. (2011), analizuodamos mokslininkų požiūrį į mokymosi visą gyvenimą sampratą, suteikia jam skirtingas prasmes. Mokymasis visą gyvenimą suprantamas kaip asmens įgalinimas, kuris laikomas:

- pasirengimas savarankiškam gyvenimui, akcentuojant pamato suteikimą visam gyvenimui;
- mokymosi tęstinumas, t. y. mokymasis viso gyvenimo laikotarpiu;
- mokymasis iš visų asmens gyvenimo patirčių, iš kurių tik asmuo ir gali mokytis;
- mokymasis ir gyvenimas yra tas pats, nes absoliučiai visas gyvenimas ir yra mokymasis.

Taigi mokymasis visą gyvenimą suprantamas kaip procesas, kuris yra neatsiejamas nuo pačio žmogaus gyvenimo.

V. Zuzevičiūtė ir kt. (2008) mano, jog šiandien mokosi ne tik visą savo gyvenimą, bet kas svarbiausia, mokymasis yra viena iš asmens tobulinimąsi skatinančių motyvų.

Spartus technologinis progresas, per pastaruosius dešimtį metų smarkiai pasikeitęs žmogaus santykis su informacija bei jos naudojimu, be abejo, reikalauja ir naujo požiūrio į mokymąsi visą gyvenimą. „Mokymasis visą gyvenimą suprantamas plačiau – ne vien kaip suaugusiųjų švietimas ar tęstiniai mokymai už mokyklos ribų, o kaip nuolatinis tobulėjimas viso gyvenimo metu (angl. *lifelong*) ir visose gyvenimo srityse (angl. *life-wide*)“ (Mokomės visą gyvenimą, 2015, p. 5).

Analizuojant mokymąsi visą gyvenimą, kuris vyksta visą žmogaus gyvenimą, t. y. nuo gimimo iki mirties, aktualu išskirti ir išsamiau aptarti suaugusiųjų švietimo perspektyvą, kuri turi įtakos ir pedagogų profesiniam tobulėjimui, kompetencijų plėtojimui.

Suaugusiųjų švietimas, pasak E. Trepulės (2016, p. 12), yra „labai svarbi Europos Komisijos mokymosi visą gyvenimą politikos dalis, turinti kritinės įtakos įsidarbinimui, konkurencingumui, socialinei įtraukčiai, aktyviam pilietiškumui ir asmeniniam tobulėjimui. Šis apibrėžimas akcentuoja kiekvieno suaugusiojo mokymosi galimybių sudarymo palankias prielaidas mokytis viso gyvenimo laikotarpiu.

Suaugusiųjų švietimas apima skirtingas mokymosi aplinkas, kurios skirstomos į:

- formalią (švietimo įstaigose, pavyzdžiui, mokyklose, universitetuose);
- neformalią (struktūruotas mokymasis už formalaus švietimo ribų, pavyzdžiui, mokymų metu);
- informalią arba savaiminio mokymosi aplinką (nestrukūruotas mokymasis, vykstantis bendruomenėje, šeimoje, pavyzdžiui, patenkant į naujas situacijas – į šią aplinką patenka tiek savišvieta, tiek savaiminis mokymasis) (Mokomės visą gyvenimą, 2015).

Darbe aktualu detaliau paanalizuoti neformalųjį suaugusiųjų švietimą, siekiant išryškinti jo svarbą pedagogų kompetencijų plėtojimui.

Neformaliojo suaugusiųjų švietimo sampratą analizuoja daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų (Trepulė, 2016; Linkaitytė ir kt. 2012, 2011; Kaminskienė, 2011; Zuzevičiūtė, 2008; Tight, 2007; Knowles ir kt., 2007; Longworth, 2007; Teresevičienė ir kt., 2006; Andriekienė ir kt., 2006 ir kt.). M. Tight (2007) teigia, kad neformalusis suaugusiųjų švietimas apima bet kokią organizuotą, sistemingą švietimo veiklą, kuri vyksta už formalios švietimo sistemos ribų ir yra skirta konkrečioms gyventojų grupėms. Taip apibrėžtas neformalusis švietimas apima suaugusiųjų raštingumo programas, profesinių įgūdžių lavinimą, įvairias bendruomenės ugdymo programas, susijusias su sveikata, mityba, šeimos planavimu, kooperatyvais ir pan. bei kitus mokymus teikiamus už formalios sistemos ribų. E. Trepulė (2016) ir I. Žemaitaitytė (2007) akcentuoja, jog Europoje neformalus suaugusiųjų švietimas dažnai yra tapatinamas su liberaliojo suaugusiųjų švietimo tradicija. „Liberalusis suaugusiųjų švietimas remiasi idėja, kad pirminis švietimo tikslas yra padėti besimokantiems lavinti gebėjimą analizuoti ir sintetinti žinias, įgalinant juos daryti gerus sprendimus. Taip pat manoma, kad tam tikras kiekis bazinių žinių apie pasaulį, kuriame gyvename, padeda besimokančiajam lavinti šiuos gebėjimus. Besimokantieji siūlomos svarbios kultūrinės, socialinės ir istorinės koncepcijos, o šie ne šiaip išmoksta šias koncepcijas, bet ir integruoja jas į visą mokymosi procesą“ (Trepulė, 2016, p. 12).

Vadinasi, neformaliajam suaugusiųjų švietimui suteikiama liberalumo samprata, kuri rodo, jog suaugusysis nusprendžia mokytis laisvai ir savanoriškai, niekieno neverčiamas.

Tyrimo ataskaitoje „Neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtra Lietuvoje“ (2013) teigiama, jog mokslinėje literatūroje kvestionuojamas neformaliojo švietimo apibrėžimas, kai neformaliajam švietimui priskiriama viskas, kas nepriklauso formaliojo švietimo sričiai. Siūloma naudoti įvairias

sąvokas, kurios geriau atskleidžia neformaliojo švietimo sričiai priskiriamos mokymosi veiklos pobūdį, pavyzdžiui, savarankiškas ar savarankiškai organizuojamas mokymasis (angl. self-directed, self-organised learning), mokymasis darbo procese (angl. work process learning) arba bendrai – mokymasis vykstantis tam tikrame (neformaliame) kontekste ar vietoje, kuri stimuliuoja mokymąsi (angl. contextual learning, situated learning). Teigiama, jog mokymasis savaime nėra nei formalus nei neformalus, o tik gali būti apibūdinamas pagal aplinkos ar konteksto, kuriame jis vyksta požymius ar individo mokymosi intenciją. Pagal mokymosi intenciją dar atskiriamas neformalusis mokymasis ir savišvietą, nes pastarasis mokymosi veiklos tipas, kuris išskiriamas kaip savarankiškas tiek Lietuvos, tiek Europos Sąjungos teisės aktuose ar viešosios politikos dokumentuose, dažniausiai vyksta neplanuotai ar nesistemiškai, atsitiktinai ar nesąmoningai. Kai kurie autoriai (pavyzdžiui, Eraut, Straka) savišvietą taip pat priskiria neformaliajam švietimui.

Šiame darbe neformalusis suaugusiųjų švietimas suprantamas taip, kaip jis apibrėžiamas Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatyme (2014, p. 1), kuriame teigiama, kad „neformalusis suaugusiųjų švietimas – asmens ir visuomenės interesus atitinkantis švietimas pagal įvairias neformaliojo suaugusiųjų švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, teikiamas ne jaunesniems negu 18 metų asmenims“. Šio švietimo paskirtis yra sudaryti sąlygas asmeniui:

- tenkinti savišvietos poreikius;
- lavinti kūrybines galias ir gebėjimus;
- įgyti ir tobulinti bendrąsias ir profesines kompetencijas;
- tapti aktyviu demokratinės visuomenės nariu.

Neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtojimo svarba išryškinama Valstybinėje švietimo 2013-2022 m. strategijoje (2014). Strategijoje teigiama, jog neformalusis suaugusiųjų švietimas:

1) skatina mokymosi visą gyvenimą įvairovę ir padeda kurti lanksčią prieinamumo sistemą, užtikrinančią mokymo kokybę, stiprinančią kultūros įstaigų, verslo galimybes dalyvauti mokymosi visą gyvenimą procese;

2) padeda plėtoti įvairias asmens saviugdos organizacines formas;

3) siekia stiprinti motyvaciją mokytis, plėtoti mokymosi visą gyvenimą ir darbo patirties integralumą, ypač per praktiką, stažuotes, profesinį mokymą, diegiant pameistrystės formą, sukurti ir pradėti taikyti įvairiais mokymosi būdais įgytų kompetencijų vertinimo ir pripažinimo sistemą;

4) padeda sudaryti sąlygas asmenims savarankiškai valdyti karjerą, teikiant individualizuotą įvairių formų pagalbą realioje ir virtualioje aplinkoje, plečiant tam reikalingus gebėjimus ir galimybes, ugdant svarbias kompetencijas;

5) siekia sukurti darnią suaugusiųjų švietimo sistemą, apimančią neformaliojo suaugusiųjų finansavimo mechanizmą, tarpinstitucinį koordinavimą, informavimą ir konsultavimą, neformaliojo mokymosi kokybės užtikrinimą ir neformaliai įgytų kompetencijų pripažinimą.

Kaip teigia V. Zuzevičiūtė ir kt. (2008), neformalusis suaugusiųjų švietimas vyksta šalia pagrindinių švietimo ir mokymo sistemų. Jis yra taip pat apgalvotas ir organizuotas. Neformalusis suaugusiųjų švietimas yra skirtas kvalifikacijai tobulinti ar asmens interesams tenkinti. Jis gali būti teikiamas darbo vietose, juo gali rūpintis visuomeninės organizacijos ir grupės bei organizacijos, įkurtos formaliosioms sistemoms papildyti. Neformaliajame suaugusiųjų švietime nėra išduodami valstybės pripažinti dokumentai. Todėl, kaip teigiama Valstybės švietimo 2013-2022 m. strategijoje (2014) dažnai neformaliojo švietimo būdu arba darbo vietoje įgyta patirtis ir kompetencijos dažnai neturi savo formalios išraiškos, todėl nepripažįstamos darbdavių – nėra galimybių jas parodyti ieškant darbo. Taigi neformalusis suaugusiųjų švietimas suaugusiajam suteikia gerokai daugiau galimybių, yra lankstesnis, patrauklesnis bei tenkinantis ne tik profesinius bet ir asmeninius besimokančiojo poreikius švietimas.

Pedagogams, kaip vienai suaugusiųjų grupei, aktualus profesinis tobulėjimas, kuris vyksta neformaliojo švietimo būdu. Valstybės audito ataskaitoje „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas (2016, p.5) teigiama, jog „Pedagogų profesionalumo didinimas yra vienas strateginių švietimo tikslų. Pedagogų kompetencija ir kvalifikacijos tobulinimas daro didelę įtaką švietimo kokybei, kurios rezultatas yra mokinių pasiekimai ir jų pažanga.<...> Todėl svarbu yra veiksmingai veikianti ir į rezultatą orientuota pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema“. Tai sietina su tuo, jog pedagogo vaidmuo ugdymo procese keičiasi, didėja reikalavimai pedagogo kompetencijoms, kurias reikia nuolat plėtoti, atnaujinti, siekiant neatsilikti nuo vykstančių pokyčių. Pedagogams profesionaliai tobulėti turi padėti efektyvus neformalusis suaugusiųjų švietimas.

Kaip pastebi S. Saulėnienė (2007), pedagogo veikla yra labai įvairi ir pedagogo veiklos „lauką“ sudaro: nuolatinis profesinės kompetencijos plėtojimas ir vystymas; ugdymo strategijų kūrimas bei asmenybės vystymo prognozavimas; ugdymo turinio planavimas ir sisteminis sutvarkymas, programų kūrimas; ugdymo/si proceso valdymas; efektyvių edukacinių technologijų ir ugdymo/si priemonių kūrimas bei panaudojimas; papildomojo ugdymo/si proceso valdymas; bendradarbiavimas su pedagogais ir ugdytinių tėvais, bendruomene. Taigi pedagogo veiklos „laukas“ plečiasi, tampa susijęs su organizacija, todėl pedagogui tenka veikti įvairiose veiklos srityse, tuo pagrindu keičiasi pedagogo vaidmenys atsakomybė, keliami aukštesni reikalavimai jo išsilavinimui, profesiniam tobulėjimui.

A. Hargreaves (2008, p. 36) teigia, kad „mokymasis šiandienos žinių visuomenei yra techniškai sudėtingesnis ir platesnio diapazono nei bet kada anksčiau. Jis remiasi į nuolat besikeičiantį ir besiplečiantį efektyvaus mokymo tyrimų ir tokio mokymo patirties pamatą. Dėl šios

priežasties dabartiniai mokytojai turi jausti atsakomybę už savo profesinio mokymosi tęsimą, tobulinimą, savistabą ir kritinę apžvalgą ir privalo nuolatos šiais dalykais domėtis“. Galima daryti išvadą, jog pedagogui svarbu gebėti atpažinti konkrečių kompetencijų tobulinimo poreikį. Suvokus kompetencijos tobulinimo poreikį, ieškoma būdų kaip ir kur kompetenciją tobulinti. Efektyvi kompetencijos tobulinimo prielaida pedagogui yra neformalusis suaugusiųjų švietimas.

Pedagogų profesinis tobulėjimas išsiskiria kaip svarbi neformaliojo suaugusiųjų švietimo, į nuolatinius veiklos pokyčius ir visuomenės poreikius reaguojanti švietimo sistemos dalis. Svarbiausias pedagogų profesinio tobulėjimo požymis yra orientavimasis į pasikeitusius įvairių veiklos sričių kvalifikacinius reikalavimus, todėl pedagogų mokymasis skirtas tobulinti jau turimą ir tam tikrai veiklai reikalingą profesinę kvalifikaciją (Žemaitaitytė, 2007).

Mokslininkės G. Gedvilienė ir kt. (2014), analizuodamos R. Laužacko ir kt. (2006) darbus šiuo klausimu, teigia, jog profesinės kvalifikacijos tobulinimas turi du tikslus: 1) profesinį prisitaikymą ir 2) profesinį tobulėjimą. Profesinio prisitaikymo bruožas – reaguoti į pasikeitusius kvalifikacinius reikalavimus, kai sprendžiamas prieštaravimas tarp darbuotojui išaugusių reikalavimų ir jo pasirengimo. Profesinio tobulėjimo tikslas – atitikti didėjančius reikalavimus. Profesinis tobulėjimas įgalina judėti „horizontaliai“ (veikla susijusi su profesiniu specializavimusi) arba „vertikaliai“ (su pareigų, reikalaujančių naujų mokėjimų, užėmimu), t. y. vykdyti tas veiklos funkcijas, kurias atitinka papildomai įgytos kvalifikacijos (Gedvilienė ir kt., 2010, p. 17). Autorės pažymi, jog šiandien sparčiai kintant kiekvienos darbo rinkos kvalifikacijos reikalavimams ir keičiantis reikalavimams mokymosi aplinkai, mokymosi procesui, pedagogų poreikiams, atsiranda būtinybė nustatyti šiuos kintančius poreikius ir jų tobulinimo galimybes. Todėl profesinis tobulėjimas tampa kiekvieno pedagogo profesinės veiklos sudedamoji dalis.

Pasak M. Kaminskienės (2011), siekiant, kad žmogus mokytųsi, neužtenka vien tikslo, jis turi jausti mokymosi poreikį. Individo mokymosi poreikiai skiriami į:

- asmeninius – nauja elgsena ir gebėjimai (kompiuterinis raštingumas, kalbos, komandinis darbas, lankstumas ir pan.);
- profesinius – nustatomi pagal technikos, ekonomikos, vadybos sritis, besireiškiančias organizacijos nario veikloje.

Autorė (ten pat) teigia, jog asmeninis poreikis tobulėti, noras tobulinti bendruosius, mažai su profesija susijusius gebėjimus (bendravimo, kalbų mokėjimo, etiketo ir pan.) gali būti patenkinamas rečiau. Tačiau šių gebėjimų trūkumas mažiau jaučiamas. Tuo tarpu profesinės kompetencijos, reikalingos specifinei veiklai atlikti organizacijoje, turi būti dažniau atnaujinamos ir tobulinamos. Tai lemia ekonominių, politinių, socialinių, kultūrinių veiksnių organizacijos aplinkoje kaita. Vadinasi, pedagogų profesinis tobulėjimas yra vienas iš svarbiausių būdų, padedančių jiems kompetentingai atlikti darbą.

A. Fokienė (2007) teigia, jog pedagogai mokosi kasdien neformaliai: besidalindami savo ugdytinių pasiekimais, sėkmėmis ir nesėkmėmis, besiruošdami ugdymo procesui, tarpusavyje diskutuodami, aptardami pavykusias ir nepavykusias veiklas, stebėdami vienas kitų užsiėmimus. Formalus mokymasis orientuotas į specifinių profesinių kompetencijų ugdymą, o neformalus prasideda pačiam pedagogui ėmus ieškoti būdų, kaip išspręsti iškilusias profesines dilemas, ieškant atsakymų į konkrečius klausimus, norint ką nors pakeisti savo pedagoginiame darbe.

D. Alifanovienė ir kt. (2008) tyrimai parodė, jog neformalusis suaugusiųjų mokymasis tampa vis labiau paplitusia švietimo forma, padedančia suaugusiems vis labiau prisitaikyti prie sparčios žinių kaitos, kintančios darbo rinkos sąlygų įgyti profesinei veiklai reikalingų teorinių žinių, tobulinti kvalifikaciją, save kaip asmenybę. Tad pedagogai dalyvaudami neformaliajame mokymesi, įgyja bei atnaujiną jau turimas profesines žinias, vykdo kintančius kvalifikacijos tobulinimo reikalavimus, tobulina save kaip asmenybę, atitrūksta nuo kasdienybės, patenkina bendravimo, kvalifikuotų lektorių klausymo aktualiomis temomis poreikius, įdomiai praleidžia laisvalaikį. Taigi išryškėja, kad neformalusis suaugusiųjų švietimas kaip profesinių žinių papildymas ir atnaujinimas yra ypač aktualus pedagogui, siekiančiam profesiskai tobulėti.

Apibendrinant galima teigti, jog neformalusis suaugusiųjų švietimas suprantama kaip bet kokia organizuota, sisteminga švietimo veikla, kuri apima įvairias neformaliojo suaugusiųjų švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas ir skirta konkrečioms suaugusiųjų žmonių grupėms. Neformalusis suaugusiųjų švietimas pedagogams padeda plėtoti įvairias asmens saviugdą organizacines formas, užtikrinti mokymosi visą gyvenimą ir darbo patirties integralumą, sudaryti sąlygas jiems savarankiškai valdyti karjerą, ugdyti aktualias kompetencijas.

Toliau darbe siekiant atskleisti sėkmingą pedagogų bendrųjų kompetencijų plėtoją neformaliajame suaugusiųjų švietime, aptarsime andragogo vaidmenį šiuo klausimu.

1.2. Andragogo vaidmuo neformaliame suaugusiųjų švietime

Pedagogams profesiskai tobulėti padeda andragogas, dirbantis neformaliajame suaugusiųjų švietime. LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatyme (2014) andragogas apibūdinamas kaip asmuo, įgijęs valstybės nustatytą išsilavinimą ir kompetencijas, patvirtinančias galimybę mokyti suaugusiuosius. Viena iš andragogo profesinės veiklos sričių – neformalus švietimas, kuris apima konsultavimą, mentoriavimą, tutoriavimą, vertinimą bei personalizuoto mokymo(si) organizavimą atsižvelgiant į individualius individo poreikius.

Andragogo profesijos tikslas, kaip pateikiama Andragogo profesinės veiklos apraše (2013) yra kurti suaugusiems mokymosi sąlygas, galimybes ir situacijas, derinant mokymosi visą

gyvenimą nuostatas ir norinčių mokytis suaugusių asmenų poreikius. Vadinasi, andragogas turi užtikrinti suaugusiųjų, tame tarpe ir pedagogų, mokymuisi būtinas sąlygas bei sudaryti jiems galimybes mokytis visą gyvenimą.

Andragogo profesinės veiklos apraše (2013) yra išskirtos tokios andragogo profesinės veiklos funkcijų grupės: mokymo ir mokymosi situacijų suaugusiesiems kūrimas (funkcijos nukreiptos į besimokančiųjų kompetencijų įgijimą ir plėtojimą); mokymo ir mokymosi galimybių užtikrinimas (orientuotas į suaugusiųjų poreikių tenkinimo galimybių kūrimą, mokymosi programų, aplinkų sistemų kūrimas); mokymo ir mokymosi sąlygų suaugusiesiems sudarymas (funkcijos nukreiptos į paslaugų teikimą); mokymosi visą gyvenimą perspektyvų suaugusiesiems kūrimas, kai pagrindinė andragogo funkcija tampa mokymosi visą gyvenimą perspektyvos kūrimas suaugusiesiems.

Mokslininkai B. Jatkauskienė ir kt. (2012) pažymi, jog andragogas – suaugusiųjų švietimo srities specialistas, teikiantis paslaugas suaugusiam besimokančiam asmeniui, pastarajam siekiant naujų žinių, kompetencijų įgijimo, turimų žinių, kompetencijų atnaujinimo, tobulinimo įvairiose, jam aktualiose srityse. Šia apibrėžtimi atskleidžiama andragogo veiklos paskirtis ir tikslas. R. M. Andriekienė ir kt. (2009) teigia, kad andragogas – suaugusiųjų mokytojas, švietėjas, atliekantis įvairias suaugusiųjų švietimo funkcijas bei dirbantis įvairiose veiklos srityse: konceptualizavimo, realizavimo, vertinimo, paramos, pagalbos suaugusiam besimokančiajam, vadybos, refleksijos. Autoriai andragogą apibrėžia pagal jo atliekamus vaidmenis. Dar kiti mokslininkai (Teresevičienė ir kt., 2006) pažymi, kad andragogas – asmuo, mokantis suaugusiuosius pagal formaliojo arba neformaliojo suaugusiųjų švietimo programas bei atliekantis mokymosi sąlygas kuriančio ir palengvinančio pagalbininko vaidmenį. Čia autorės akcentuoja daugiau andragogo veiklą įvairiose švietimo srityse.

Įvairūs pateikiami andragogo apibrėžimai rodo, kad nesant Lietuvoje andragogo pareigybės, jo samprata dar nėra nusistovėjusi ir yra daugialypė. Taip pat galima pažymėti, jog dėl šios priežasties nėra ir aiškos andragogo veiklos, vaidmenų ar pareigybių klasifikacijos. Darbe labiau akcentuosime andragogo vaidmenį neformaliajame suaugusiųjų švietime.

Daugelis mokslininkų (Andriekienė, 2011; Juozaitis, 2008; Zuzevičiūtė ir kt., 2008; Anužienė, 2006; Teresevičienė ir kt., 2006 ir kt.) teigia, jog andragogas atlieka daug įvairių vaidmenų. R. M. Andriekienė (2011), apibendrindama visų mokslininkų pateiktus andragogo, kaip suaugusiųjų švietėjo vaidmenis, pateikia išsamų andragogo atliekamų vaidmenų paveikslą. Ji teigia, jog andragogas yra ir organizatorius, ir konsultantas, ir lektorius, ir analitikas, ir mentorius, ir tutorius viename asmenyje. Andragogo kaip suaugusiųjų švietėjo vaidmuo papildomas naujais vaidmenimis, kuriu reikia vis naujoms veikloms atlikti suaugusiųjų švietime, kaip neformalaus ir

savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimui ir pripažinimui. Mokslininkė teigia, jog Lietuvoje nesant andragogo pareigybės galima kalbėti tik apie atliekamus profesinius vaidmenis.

Išsamiau aptarsime tik tuos andragogo atliekamus vaidmenis, kurie skirti padėti suaugusiam asmeniui rinktis jam tinkamą švietimą, užimtumą ir aktyviai kurti savo profesinę karjerą. Remiantis mokslininkų (Adomatienė ir kt., 2016; Andriekienė ir kt., 2011, 2010, 2006; Jatkauskienė, 2013; Tolutienė, 2013; Zuzevičiūtė ir kt., 2008; Juozaitis, 2008 ir kt.) galima skirti šiuos andragogo vaidmenis:

- *andragogas lektorius* – tai andragogo vaidmuo, charakterizuojantis jį kaip dalyko ekspertą;
- *andragogas analitikas/tyrėjas* pradeda savo veiklą prieš pradedant dirbti andragogui dėstytojui. Jis analizuoja užsakovų mokymosi poreikius, atlieka būsimų kursantų asmeninių savybių, gebėjimų, nuostatų, pomėgių ir kt. analizę. Kartu su užsakovais numato kursų tikslus ir uždavinius;
- *andragogas organizatorius (vadybininkas)* užtikrina informacijos perdavimą ir palaikymą tarp kursų teikėjų ir užsakovų, atsakingas ne tik už suaugusiųjų švietimo organizavimą, bet kartu nuolat ieško kursų užsakovų, veda derybas dėl kursų kainos, vietos, laiko;
- *andragogas konsultantas* teikia patarimus, konsultuoja įvairiais suaugusiųjų švietimo klausimais;
- *andragogas tutorius/mentorius* – jo veikla yra labiausiai susijusi su praktika ir asmens turimų praktinių, socialinių, strateginių kompetencijų tobulinimu;
- *andragogas mediatorius* – tai tarpininkavimo procese andragogas sukuria tokią tarpusavio pasitikėjimu grįstą mokymosi terpę, kurioje besimokantieji patys kelia tikslus, sprendžia sudėtingas problemas, analizuoja informaciją, kuria žinias, įgyja naujų patirčių, prisitaiko mokymosi strategijas, mokosi pagal nustatytus mokymosi stilius, tampa kompetentingais savo srities žinovais ir galiausiai tobulėja, auga kaip savarankiškos ir nepriklausomos asmenybės.

Šie visi andragogo išskirti vaidmenys yra aktualūs neformaliajame suaugusiųjų švietime. Tačiau iš visų andragogo vaidmenų išskirsime ir detaliau aptarsime andragogo lektoriaus vaidmenį, kaip ypač reikšmingą padedant pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus.

R. M. Andriekienė (2011) pažymi, jog andragogo lektoriaus pagrindinė veiklos funkcija – parengti kursui interaktyvias metodines priemones, mokymosi medžiagos paketus, sudaryti tikslų andragoginį scenarijų, suskaidytą į dalis ir orientuotą į kursų tikslus, nustatyti kiekvienos andragoginio scenarijaus dalies uždavinius, įgyvendinant numatytus kursų tikslus bei uždavinius, padėti besimokantiems, juos padrąsinti, palaikyti, informuoti ir t. t., dalyvauti kursų vertinimo procedūroje, stebėti, kad nustatyti andragoginio scenarijaus uždaviniai atitiktų kursantų poreikius (Andriekienė, Anužienė, 2006).

Andragogas, atlikdamas lektoriaus vaidmenį, su kuria palankią grupės mokymosi aplinką, sužadina domėjimąsi savo dalyku, įkvepia dvasią tam dalykui, kuris gal net buvo atmestas pirminio išsimokslinimo metu. Andragogas kuria teigiamą energiją visų paskaitų ar seminarų metu, jis palaiko tarpasmeninį ryšį, norą lenktyniauti, tuo skatindamas grupės dinamiką. Andragogas įkvepia kiekvieną besimokantįjį aktyviai ir geranoriškai jį išklausydamas, padrąsindamas savo pasisakymais ir suteikdamas reikiamą pagalbą dėl savo empatijos.

A. Juozaitis (2008), apžvelgdamas pagrindinius andragoginio darbo ypatumus, teigia, jog andragogui lektoriui neformaliajame suaugusiųjų švietime reikalingos šios kompetencijos:

- pagarba besimokantiejiems;
- tolerantiškumas;
- atsakingumas;
- mokėjimas bendrauti;
- empatiškumas;
- lankstumas;
- suaugusiųjų mokymosi ypatumų išmanymas;
- gebėjimas kurti atvirą, pasitikėjimą skatinančią mokymosi aplinką;
- gebėjimas refleksiškai mąstyti;
- gebėti parinkti tokią mokymosi formą, kuri maksimaliai padėtų tenkinti besimokančiojo tobulinimosi poreikius;
- gebėjimas parinkti tinkamus mokymosi metodus bei gebėti sudaryti jų dabarties lavinimosi poreikius atitinkančias mokymosi programas;
- gebėti motyvuoti besimokančiuosius.

Taigi andragogas atlikdamas lektoriaus vaidmenį neformaliajame suaugusiųjų švietime turi vadovautis andragoginio darbo principais.

Kaip pažymi G. Tolutienė (2013), nuo andragogo gebėjimo laiku ir kokybiškai teikti mokymosi paslaugas, veiksmingai spręsti iškilančias problemas priklauso suaugusiųjų mokymosi proceso, jo karjeros apsisprendimo efektyvumas. Gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti, spręsti mokymosi problemas, būtinų žinių ir kompetencijų tam turėjimas, profesionalumas – tai būtina sėkmingos andragogo veiklos besimokančiam suaugusiajam sąlyga.

R. M. Andriekienė (2011) teigia, jog andragogas atlieka daug funkcijų – rengia mokymo programas, organizuoja ir įgyvendina jas. Todėl andragogas yra ir organizatorius, ir konsultantas, ir lektorius, ir analitikas, ir tutorius viename asmenyje, jo vaidmenys nėra vienodi, pasižymi heterogeniškumu. Vadinasi, šiandien tradicinis andragogo lektoriaus vaidmuo papildomas naujais vaidmenimis: organizatoriaus (vadybininko), tyrėjo, analitiko, mentoriaus, tutoriaus, konsultanto ir kt. Tai yra akivaizdus andragogų ir jų veiklos profesionalizacijos įrodymas.

Taigi šiandien andragogo atliekami vaidmenys yra įvairūs ir aprėpia platų andragoginės veiklos lauką, siekiant laiduoti suaugusiųjų mokymosi kokybę. Tačiau siekiant padėti pedagogui profesiskai tobulėti ir plėtoti bendrąsias kompetencijas, andragogas atlieka lektoriaus vaidmenį, kurį papildo kiti jo vaidmenys.

Apibendrinant galime teigti, jog suaugusiųjų mokymosi įvairovė, apimanti įvairias formas, būdus, metodus, plečia andragoginės veiklos sampratą. Andragogo veiklos paskirtis yra kurti mokymosi visą gyvenimą galimybes ir situacijas suaugusiesiems visose galimose jų veiklos erdvėse. Andragogo profesinė veikla tampa strategine būtinybe siekiant užtikrinti kokybišką neformalųjį suaugusiųjų švietimą. Andragogas atlieka daug įvairių vaidmenų, jo išskirtinumas iš kitų profesijos atstovų yra tame, jog andragogas šiuos visus vaidmenis atlieka viename asmenyje. Siekiant padėti pedagogams profesiskai tobulėti ir plėtoti reikiamas kompetencijas, andragogas turi atlikti lektoriaus vaidmenį, kurį papildo kiti jo atliekami vaidmenys: organizatoriaus, konsultanto, patarėjo, pagalbininko, mentoriaus ir kt.

Toliau darbe aptarsime komandos sampratą bei komandinio darbo gebėjimų plėtojimo svarbą.

1.3. Komandos samprata ir komandinio darbo gebėjimų plėtojimo svarba švietimo įstaigoje

Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Bendravimas, pasitikėjimas, lyderiavimas, atsakingumas, probleminių situacijų sprendimas, komandinis mąstymas – tai savybės, kurios yra nepakeičiamos šiuolaikinėje organizacijoje. Komandos nariai, veikdami išvien, padeda vienas kitam kartu pasiekti ir geriausių asmeninių rezultatų. Todėl aktualu išsamiau panagrinėti komandinio darbo sampratą.

Tarptautinių žodžių žodyne (2001) teigiama, jog *komanda* (lot. commendo – įsakau, rekomenduoju) yra laikinai suformuotas, nedidelis (nuo 3 iki keliasdešimties žmonių) karinis dalinys tam tikrai užduočiai atlikti. *Komandos* sąvoka lietuvių kalboje turi kelias prasmes: žmonių grupė ir įsakymas, liepimas.

Analizuojant mokslinės literatūros šaltinius (Šalkauskienė, 2011, Šimanskienė ir kt., 2009, vanagas, 2009; Kasiulis, 2004; Vijeikienė ir kt., 2000 ir kt.) galima pažymėti, jog komandos sąvoka yra reikšminga, kai būtinas žmonių sutelktumas, orientuotas į konkrečios užduoties realizavimą; kai svarbus žmonių pasirengimo tam tikram darbui lygis. Galima teigti, kad komanda kaip kartu dirbančių žmonių grupė yra reikšminga darbinėse situacijose, o išmokytojų dalykų pritaikomumas bei naudingumas konkrečiose situacijose yra lemiamas požymis. Organizacijos veiklos kontekste komandos sąvoka tampa kompleksine, nes esminiais jos bruožais tampa bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, įvairiapusiškumas ir t. t. (Šalkauskienė, 2011).

Komandos sampratos įvairius apibrėžimus galima pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Komandos samprata (sudaryta autorės)

Autorius (metai)	Apibrėžimas
L. Šalkauskienė, (2011)	Tai ne mažiau kaip du žmonės, kurie savo gyvenime ir veikloje remiasi tomis pačiomis vertybėmis, idealais, nuostatomis, savanoriškai prisiimančys atsakomybę už darbo rezultatus, savitarpio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo pagrindu įtakodami vienas kitą siekiant tikslo, tikintys prasminga ir naudinga veikla, nuolat ieškančys naujų būdų ir metodų savęs ir savo bendram darbui tobulinti.
L. Šimanskienė ir kt. (2009)	Tai ne mažiau kaip du žmonės, dirbantys darbo įstatymų numatyta tvarka organizacijos padalinyje arba atskiroje struktūroje, turintys daugiau negu po vieną profesinę kvalifikaciją, savarankiškai, savanoriškai ir sąmoningai įsipareigoję prisiima vadovavimo komandai funkciją ir atsakomybę už darbo rezultatus, savitarpio pasitikėjimo, bendravimo ir bendradarbiavimo pagrindu įtakodami vienas kitą derina visų žinias ir jausmus tikslui pasiekti sutarimu, tikintys prasminga ir naudinga veikla, nuolat ieškančys naujų būdų ir metodų savęs ir savo bendram darbui tobulinti ir dėl to jaučiantys pasitenkinimą bei tolesnį norą dirbti kartu.
P. Vanagas (2006)	Tai nedidelis būrelis žmonių, kurie vienas kitą papildo savybėmis ir kuriuos vienija bendras tikslas, vykdomos užduotys ir požiūris, kad jie yra bendrai atsakingi už pavestą darbą.
A. Kasiulis ir kt. (2004)	Tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti.
R. Daft (2003)	Tai grupė iš dviejų ar daugiau individų, kurie, siekdami tam tikro tikslo, derina tarpusavio veiksmus ir sutelkia pastangas.
R. Jay (2002)	Tai efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia darbuotojų vaidmenų pasiskirstymas bei tarpusavio bendradarbiavimas.
G. Hendrix (2002)	Tai tikslingą veiklą realizuojanti grupė, nes komanda privalo turėti tikslą, kuris turi derėti su jau patvirtintu siekiamų tikslų rinkiniu, kurį yra paskelbęs organizacijos vadovai.
R. Želvys (2001)	Tai žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta.
B. Vijeikienė ir kt. (2000)	Tai darni, bendro tikslo siekianti darbuotojų grupė, kuri veikdama kryptingai ir nuosekliai pasiekia laukiamų rezultatų.

Kaip matyti 1 lentelėje, visi autoriai sutaria, kad komandą sudaro grupė žmonių, susidedanti iš daugiau nei du asmenys, jie turi bendrą tikslą bendram darbui atlikti. Šį bendrą darbą jie atlieka savanoriškai, prisiimdami atsakomybę, bendradarbiaudami.

Komandos samprata dažnai lyginama su grupės sąvoka. Anot A. Savanevičienės ir kt. (2005), kiekvienas žmogus priklauso įvairioms grupėms tam, kad patenkintų savo poreikius: dalyvavimo, kontrolės ir meilės. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Komanda, autorių nuomone, yra tokia efektyvi grupinė veikla, kai yra sugebama susitelkti panaudojant visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslų siekimui.

Pastebėta, jog sąvokos komanda ir grupė dažnai vartojamos sinonimiškai, neteikiant tam didelės reikšmės. Tačiau toks šių dviejų žodžių sutapatinimas yra klaidingas ir neretai sukelia prasmės pakitimų. Dėl šios priežasties yra svarbu, išsiaiškinti, šių sampratų tikslingumo skirtumus ir naudojimo atvejus prasmės atžvilgiu. Pasak A. Sakalo (2003, p. 257), sąvoka komanda, angliškų atitikmeniu *team* yra labiausiai paplitusi sporte ir naudojama angliškai kalbančių šalių literatūroje. O sąvoką *grupė* – jis apibūdina, kaip kelių darbuotojų tam tikrą sąjungą, skirtą išspręsti atitinkamus uždavinius daug efektyviau, nei tą padarytų atskiri darbuotojai. Iš šių dviejų apibūdinimų matyti, jog autorius prioritetą teikia grupės sąvokai, konkrečiau ir tiksliau ją apibūdinamas. A. Savanevičienė ir kt. (2005, p. 9) grupę laiko individų visumą, turinčią tiesioginį kontaktą tarp

grupės narių, apibrėžiančių bendradarbiavimo trukmę, pastovumo autonomija bei 15 identiškumu, siekiant bendrų tikslų. Komanda, autorių manymu, tai grupė, kuri yra pasiekusi aukštesnę pakopą, pasižyminti stipria tarpusavio priklausomybe bei komandiniais tikslais. Iš šių dviejų apibrėžimų, akivaizdžiai matyti, jog autorės (ten pat) komandą laiko labiau pažengusia ir išsivysčiusia negu grupę. Remiantis šiais teiginiais, galima daryti išvadą, jog komandoje egzistuoja didesnė tarpusavio priklausomybė tarp narių. Mokslininkai D. Cannonas ir kt. (2007, p. 3) teigia, jog sąvoka „grupė turi bendresnę reikšmę, negu komanda“. Jų manymu, visos komandos yra grupės, tačiau ne visos grupės gali būti priskiriamos komandoms. Grupę sudaro žmonės, kuriuos jungia bendro tikslo siekimas. Komandos yra grupės, kurios naudojamos šiek tiek siauresne prasme. Iš šių terminų apibūdinimų matyti, kad sąvoka „komanda“ turi konkretesnę reikšmę, nei grupė, todėl grupė naudojama bendresne prasme, nereikalaujančia tokio apibrėžtumo. A. Endriulaitienė ir S. Raižienė (2007, p. 7) teigia, jog žmogus dirbantis grupėje yra pavaldus tiesioginiam vadovui ir nebūtinai turi bendradarbiauti su kitais grupės nariais, jog galėtų pasiekti konkretaus tikslo, kas neišvengiama yra komandoje. Remiantis šiuo teiginiu, galima daryti išvadą, jog autorės kaip pagrindinį skirtumą tarp grupės ir komandos, įvardija bendradarbiavimo ir pavaldumo aspektus. E. Bagdonas ir kt. (2000, p. 147) grupę apibūdina kaip žmonių bendriją, kuriuos sieja bendra veikla bei bendri požymiai. Šiame teiginyje galima išžvelgti bendradarbiavimo požymį, kuris iškeliamas kaip svarbiausia grupės egzistavimo sąlyga. Darbas komandoje yra glaudesnis, jos nariai labiau susiję vieni su kitais, egzistuoja didesnis ir kokybiškesnis bendradarbiavimo lygis, mažesnis individualių tikslų siekis. Komandos nariai atvirai diskutuoja ir aptaria iškilusius sunkumus bei pergalės. Dėl šios priežasties, galima teigti, jog komandoje vyrauja didesnis komunikacijos bei laisvumo lygis. Todėl priimami tikslūs, geri bei kokybiški sprendimai. Siekiant labiau praplėsti komandos bei darbo grupių skirtumus, pateikiama 2 lentelė.

Pagal 2 lentelę galime teigti, jog vienas pagrindinių skirtumų tarp grupės ir komandos, yra jų sutelktumas. Komandos yra struktūriškai stipresnės, jų narių bendradarbiavimas yra aktyvesnis, didesnis bei efektyvesnis tikslų siekimas ir t.t. Iš visų, šiame skyriuje pateiktų apibrėžimų, teiginių bei palyginimų, galima daryti išvadą, jog sąvokos grupė ir komanda negali būti vartojamos sinonimiškai, kadangi jos turi visiškai kitokią semantinę reikšmę. Nesuklystume pasakydami, jog komanda iš dalies gali būti grupė, tačiau kiekvienos grupės komanda vadinti negalima. Galime teigti, jog komanda yra labiau paremta kolektyviniu darbo atlikimu bei visų darbo narių įtraukimu į organizuojamą veiklą, o grupės veikloje labiau remiamasi individualizmu bei asmeninės atsakomybės bei rezultatų praktika.

2 lentelė. Darbo grupės ir komandos skirtumai (Baršauskienė ir kt., 2007, p. 161)

Darbo grupė	Komanda
Grupėje yra vienas ryškus lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus.	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda.
Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, kitaip tariant, „tikslo jautimą“
Grupės laimėjimai – dažnai individualaus darbo vaisius	Komandos darbo produktas – individualaus ir visos komandos darbo rezultatas
Grupinio darbo rezultatų efektyvumas parodo grupių įtaką, kitų organizacijos padalinių veiklai.	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
Grupės darbe akivaizdi individuali atsakomybė.	Komandos darbe akivaizdi ir individuali, ir komandos atsakomybė.
Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas individualios pastangos atliekant bendrą komandos darbą, taip pat komandos užduotį
Grupės susitikimai trumpi ir neproduktyvūs.	Komandos susitikimuose sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių sunkumų.
Susitikimuose grupės nariai diskutuoja, nusprendžia, kam kas paveda atlikti darbus.	Susitikimuose komanda diskutuoja, nusprendžia ir visi kartu padaro, kas reikia. Kiekvienas prisiima vaidmenį pagal pomėgius ir sugebėjimus.
Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Komanda turi savo vidinį elgesio kodeksą: įvairias nerašytas elgesio taisykles ir kt.
Grupės struktūra pateikta, ją formuojant.	Komanda turi savo vidinę struktūrą.

A. Gumuliauskienė ir kt. (2007) teigia, jog šiuolaikinėje visuomenėje vienas iš esminių modernios, besimokančios organizacijos bruožų yra komandinis darbas, produktyviai dalyvaujant pokyčiuose, juos valdant, kuriant organizacijos kultūrą, siekiant jos veiklos efektyvumo ir kt. Komandinis darbas populiarus daugelyje veiklos sričių. Komandos kuriamos norint pasiekti įvairių tikslų, tačiau pagrindinis jų reikšmingumo ypatumas – įrodymai, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu pavieniai darbuotojai, nes kiekvienai veiklai reikia įvairių įgūdžių ir patirties. Komandinis darbas, pasak autorių (ten pat), gerina veiklos kokybę, darbuotojų aktyvumą, informacijos perdavimą, psichologinį klimatą, suteikia darbuotojams platesnių savirealizacijos, saviaktualizacijos galimybių, didėja jų suinteresuotumas, pasitenkinimas darbu ir kt.

Komandinis darbas labai svarbus ir švietimo įstaigose. Lietuvos švietimo įstaigose egzistuoja daugybė komandinės veiklos įgyvendinimo formų. Pedagogai buriasi į įvairias metodines grupes, tokias kaip, atitinkamo dėstomo dalyko metodines komandas, ugdymo veiklos plano, audito susibūrimus bei daugelį kitų, kuriuose jie sprendžia įvairias problemas, siekdami rasti optimalų, kokybišką sprendimą. Pedagogai komandinį darbą dažniausiai renka atliekant praktinę veiklą, rečiausiai vertinant bei planuojant (Gumuliauskienė ir kt., 2007). Kiekvienas narys, dirbdamas komandoje padaro daugiausia, ką jis gali ir sugeba nuveikti visų labui. Visi nariai nuolat sąveikauja tarpusavyje, vieni prie kitų prisitaiko, kad komanda dirbtų optimaliai. Tai reiškia, jog komandoje turi būti tarpusavio bendradarbiavimas, norint palaikyti teigiamą komandos veiklą. Kaip pažymi autoriai (ten pat) pedagogų atžvilgiu, jei komanda dirbs neproduktyviai, bus nepatenkinti ne tik jų pačių, kaip darbuotojų, bet ir mokinių bei visos mokyklos poreikiai.

Galima teigti, jog mokslininkai (Hargreaves, 2008, Hopkins ir kt., 2006, Dalin, 2001 ir kt.) nagrinėja komandinio darbo įtaką bei intensyvumą švietimo įstaigose. Pagrindiniai jų teiginiai apie komandinio darbo sąsajas su švietimo įstaiga patekti 3 lentelėje.

3 lentelė. Komandinio darbo ryšys su švietimo įstaiga (sudaryta autorės)

Autorius (metai)	Komandinio darbo santykis su švietimo įstaiga
A. Hargreaves (2008)	Bendradarbiavimas – galimybė tobulėti bei vystyti profesines galimybes pedagogams, mokantis vieniems iš kitų bei dalinantis patirtimi.
D. Hopkins ir kt. (2006)	Komandinė veikla – koordinavimo bei paramos pagrindas, kurio dėka mokykloje mokslas tampa susistiprintas. Mokytojų bendradarbiavimas yra vienas iš būdų, gerinančių mokinių mokymosi kokybę
P. Dalin (2001)	Komandinis darbas tampa šiuolaikinių švietimo įstaigų kultūros dalimi, kadangi ši kolegialumo priemonė – svarbus bei kasdieninis darbo elementas daugelyje mokyklų.

3 lentelėje matome, jog A. Hargreaves (2008) teigimu, komandinė veikla, bendradarbiavimas bei kolegialumas suteikia sąlygas pedagogams tobulėti, ne atskirai apmąstant savo veiklą ar tampant priklausomiems nuo išorinio mąstymo, bet mokantis vieniems iš kitų, bei tobulinant savo profesines galias. Bendradarbiavimas bei kolegialumas vertinami kaip pagrindiniai veiksniai, skatinantys profesinį augimą, visą mokyklos tobulėjimą bei sėkmę lemiančius pokyčius. Remiantis šiuo teiginiu, galima tvirtinti, jog komandinis darbas pedagogams suteikia galimybę tobulėti, tuo pačiu vystant jų profesines galimybes. Autorius (ten pat) teigia, jog kolegialumas bei bendradarbiavimas, ne tik gerina pedagogų nuotaiką bei pasitenkinimą atliekama veikla, bet ir yra būtini, norint pedagogams pasiekti aukščiausią lygmenį. Jie yra būtini, jog pedagogai galėtų naudotis ir remtis savo patirtimi bei nuolat tobulėti. Todėl galima teigti, jog komandinis darbas šiandieninėje švietimo įstaigoje yra būtinas, norint pasiekti gerų bei kokybiškų rezultatų. D. Hopkins ir kt., (2006) teigia, jog mokykla, kurioje vykdoma komandinio darbo forma, dažnai moka panaudoti visų savo darbuotojų patirtį bei išmanymą, skatina profesiskai tobulėti bei palankiai vertinti naujus diegiamus darbo būdus. Ji tampa „sustiprinto“ mokymosi mokykla. Tai reiškia, jog mokykla, kurioje vykdomas bendradarbiavimo principas, yra pakankamai stipri profesiniu pagrindu bei geba produktyviai dirbti. Šie mokslininkai (ten pat) teigia, jog įvairių darbo grupių, komandų sudarymas – tai priemonė, pedagogams pasidalinti savo mintimis ar požiūriais bei paremti vieniems kitus, tokiu būdu, gerinant mokinių mokymą. Įvairios grupės bei komandos gali tapti koordinavimo bei paramos pagrindu visoje mokykloje. Jos gali:

- paremti ir padėti kolegoms, siekiančioms ir turinčioms norą tobulėti;
- būti neformalia grupe, kurioje galima pasišneketi, nusiraminti, rasti pagalbą bei užuojautą, aptarti iškilusias problemas, kitaip sakant „nuleisti garą“;
- būti forumu, kuriame didesnę patirtį ir labiau patyrę kolegos gali patarti kitiems, kaip ką nors keisti ar tobulinti;

- sukurti aplinką, kurioje vyrautų draugiška atmosfera bei būtų džiaugiamasi bendra sėkme.

Tokiu principu sudarytos komandos gali dirbti sėkmingai, jei turi gerai apgalvotą struktūrą, kuri garantuoja ne tik jos narių dalyvavimą, bet ir konkrečius rezultatus (Hopkins ir kt., 2006). Tai reiškia, jog komandų sudėtis turi būti tokia, jog visiems susirinkus ir pradedant spręsti problemas, nekiltų nereikalingų diskusijų ir laikas nebūtų švaistomas veltui. Dėl šios priežasties kuriamos komandos turi būti gerai organizuotos.

P. Dalin (2001) tvirtina, jog darbas grupėse ir komandose vis labiau yra pripažįstamas šiuolaikinėse mokyklose, ir tampa svarbus ne tik siekiant asmeninių ir socialinių tikslų, bet ir todėl, kad toks darbo atlikimo būdas tampa svarbus kasdienio gyvenimo ir darbo elementas. Daug mokyklų bendradarbiavimą pabrėžia kaip savo kultūros dalį. Todėl galima daryti išvadą, jog komandinis darbas įgauna vis didesnę reikšmę šiuolaikinėje švietimo sistemoje, kadangi tai yra efektyvus būdas pasiekti numatytų tikslų.

Apibendrinant galima teigti, jog komanda ir grupė gali būti vartojamos sinonimiškai, kadangi jos turi visiškai kitokią semantinę reikšmę. Komanda iš dalies gali būti grupė, tačiau kiekvienos grupės komanda vadinti negalima. Komandą suprantama kaip labiau paremta kolektyviniu darbo atlikimu bei visų darbo narių įtraukimu į organizuojamą veiklą. Švietimo įstaigose siekiant pasiekti efektyvių tikslų vienas iš svarbiausių būdų yra komandinis darbas. Komandinis darbas yra puiki priemonė skatinti pedagogų profesinį tobulėjimą, dalintis tarpusavio patirtimi, kelti mokyklos autoritetą, gerinti ugdymo kokybę bei skatinti mokymosi procesą.

Aktualu toliau darbe paanalizuoti koks andragogo vaidmuo pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime.

1.4.Andragogo vaidmuo pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime

J. Adomaitienė ir kt. (2016) teigia, kad šiuolaikinėje suaugusiųjų mokymosi praktikoje nepakanka žinoti ir tenkinti individo, organizacijos ir visuomenės poreikius, bet svarbu yra tai, kaip andragogas projektuoja ir palaiko andragoginę sąveiką. Šioje sąveikoje aktualu, kad andragogas būtų pasirengęs padėti suaugusiesiems ne tik tikslingai ir aktyviai mokytis, bet ir sudarytų sąlygas jiems keisti savo įsitikinimus, mąstymo stereotipus į laisvą ir sąmoningą savo veiklos, kitų, pasaulio suvokimą, gebėjimą veikti nuolat kintančioje aplinkoje bei pačiam keistis.

Šiame darbe aktualu paanalizuoti kaip andragogas padeda pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus, jiems profesiskai tobulėjant neformaliojo švietimo renginiuose. Kaip pastebi A. Gumuliauskienė ir kt. (2007), remdamiesi atliktais tikslingais komandinio darbo švietimo organizacijose stebėsenos tyrimais, komandos formavimasis yra gana subtilus ir sudėtingas

procesas, turintis daug etapų, kurių turinys ir reikšmingumas skirtingų tipų organizacijose turi savo specifiką. Suburti efektyviai dirbančią komandą, kurioje būtų daugelio vaidmenų atstovai – darbas, kuriam reikia mokymosi, įvairių kompetencijų, grindžiamas bendrais tikslais, vertybėmis, pasitikėjimu, pozityviais santykiais, atsakomybe, greitu reagavimu į vidinius ir išorinius pokyčius, efektyviais sprendimais ir kt. Todėl būtina pedagogams padėti perprasti komandinio darbo subtilybes švietimo įstaigose: kokia turėtų būti komandos struktūra, kokie reikalingiausi vaidmenys, kokių reikia kompetencijų jiems atlikti, kokia taktika tikslingiausia konkrečioms problemoms spręsti ir kt. Visų šių subtilybių gali padėti išmokyti andragogas kaip lektorius, vedamas neformaliojo mokymosi renginius.

Šiandieninėje švietimo įstaigoje, esant didelei konkurencijai, yra būtina greita orientacija, organizuotumas, todėl švietimo organizacijose gvildendami svarbesnes užduotis pedagogai dirba ne pavieniui, o komandose. Gebėjimas dirbti komandose šiuolaikinėje švietimo įstaigoje yra svarbus sėkmingo darbo aspektas. Dirbdami komandose pedagogai mokosi atvirai bendrauti, bendradarbiauti, įgyvendinti organizacijoje keliamus tikslus (Alonderienė ir kt., 2004).

Siekiant išskirti andragogo vaidmenį padedant plėtoti pedagogams komandinio darbo gebėjimus, reikia pirmiausiai juos detaliau panagrinėti.

Pasak D. Čegyčės ir kt. (2009), daugelis autorių išskiria individualiuosius komandinio darbo gebėjimus, kurie skirstomi į:

- komandinio darbo (komandinio darbo procesai, komandos misija, tikslai, normos, ištekliai, specifinės funkcijos komandoje, asmeniniai įsipareigojimai, susiję su komandos tikslais);
- komunikacijos (komunikacija, keitimasis informacija tarp komandos narių);
- tarpusavio santykių (tarpusavio sąveikos, pagalbos komandos nariams teikimas, savęs ir kitų pažinimas, tarpusavio konfliktų sprendimas);
- komunikacijos (aiškus informacijos apteikimas, atviras dalijimasis idėjomis, visų narių komunikavimas, naudojimasis įrodymais grįsta informacija);
- tarpusavio santykių (darbo pasidalijimas, bendro sprendimo ieškojimas, skirtingų būdų darbui atlikti svarstymas, diskusijų valdymas, tarpusavio paramos teikimas, bendravimas, veiksmų derinimas, konfliktų sprendimas);
- administravimo/koordinavimo (gebėjimas kurti ir vykdyti tiriamąjį projektą, bendro veiklos koordinavimas, lyderiavimas komandoje, strategijų numatymas, komandos vidaus išteklių skirstymas, užduočių skirstymas, grįžtamojo ryšio teikimas);
- sprendimų priėmimo (komandinių sprendimų priėmimas, situacijų vertinimas);

- profesinius gebėjimus (mokslinių tyrimų duomenų taikymas darbe, kūrybiškumas, profesinės praktikos derinimas su asmens įsitikinimais, konfidencialumas – asmens duomenų apsauga, atvirumas pokyčiams).

Taip pat komandiniame darbe reikalingos individualios asmeninės savybės, nuostato, vertybės. Tai:

- komandinio darbo (komandos moralės laikymasis, kolektyvinė orientacija, pasidalyta komandos vizija, narių sutelktumas, motyvacija dirbti komandoje, tikėjimas komandinio darbo svarba, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas komandoje, savirefleksija, lankstumas, aktyvumas);
- tarpusavio santykių (tarpusavio pasitikėjimas, pagarba, atsakingumas, kruopštumas ir kt.) (Čegytės ir kt., 2009).

Šie visi įvardinti komandinio darbo gebėjimai ir asmeninės savybės yra pedagogų plėtojamos neformaliojo mokymosi metu, andragogui tinkamai parenkant mokymosi turinį, mokymosi metodus, strategijas, būdus, priemones. Taip pat ir pats andragogas turi pasižymėti tam tikromis komandiniui darbui būdingomis savybėmis, kurios padėtų pedagogams šiuos gebėjimus plėtoti.

Pasak J. Melnikovos (2012), andragogui, dirbant su besimokančiais, yra svarbu pasižymėti tokiais bruožais:

- kompetencija ir dalykiškumu;
- meile ir pagarba besimokančiajam;
- demokratiškumu;
- entuziazmu;
- kūrybiškumu;
- humoro jausmu.

Anot autorės, andragogas, pasižymėdamas išvardintais bruožais, skatina besimokančiojo iniciatyvą, kūrybinę veiklą, skatina atskleisti geriausias savo savybes, gabumus bei išlieka atsakingas už savo mintis, darbus, kurie reikalingi komandiniam darbui. Andragogas turi pasitikėti besimokančiuoju, jį vertinti kaip asmenybę, suprasti jo vidines reakcijas, jausmus, nuomones.

Tyrimais nustatyta, kad geras andragogas pasižymi andragogine prieiga, yra išradingas ir įdomus, paremiantis, palaikantis, pagelbstintis, entuziastingas, lankstus, laisvos ir atviros mąstysenos, teisingas ir pagarbus, išmanantis savo sritį. Mokymosi procese su besimokančiuoju akcentuojamas andragogo asmenybė, jo asmeninės savybės kaip pagrindas kuriant pasitikėjimu grįstą mokymosi aplinką (Tolūtienė, 2012). Pasak M. S. Knowles ir kt. (2007), idealus andragogas yra rūpestingas, pasirengęs padėti, pritarti, palaikyti, padrašinti, kuriantis dialogą, pasitikintis besimokančiuoju, tikslus, išklausančias ir įsiklausančias, reaguojantis, padedantis, nuoširdus, bendraujantis lygiaverčiai.

Remiantis A. M. Juozaičiu (2008), andragogas turi gebėti:

- gerbti kitus ir būti tolerantiškas, todėl kiti jį laikys autentiška ir patikima asmenybe;
- atsakingai ir refleksyviai mąstyti. Andragogas apmąstydamas savo patirtį – asmeniškai tobulėja;
- būti empatišku, gebėti kurti atvirą, pasitikėjimą skatinančią mokymosi aplinką. Andragogas turi tinkamai bendrauti su besimokančiais, gebėti išklausti, užduoti skatinančius dalyvauti mokymosi procese klausimus;
- gebėti parinkti mokymosi formą, kuri padėtų besimokančiajam patenkinti tobulinimosi poreikius;
- būti lankstus, gebėti parinkti tinkamus mokymosi metodus. Andragogas turi gebėti turimas žinias, patirtį susieti su besimokantiejiems aktualiais klausimais, išskylančiais mokymosi metu;
- gebėti motyvuoti besimokančiuosius. Andragogas turi žinoti, kas besimokančiuosius motyvuoja ir demotyvuoja.

Šiomis asmeninėmis ir dalykinėmis savybėmis pasižymintis andragogas gebės ne tik perteikti pedagogams komandinio darbo gebėjimus, bet ir pats organizuos taip mokymosi procesą, kad vyktų komandinis darbas, per šią patirtį pedagogai išmoks komandinio darbo.

Mokymasis yra bendravimas, o andragogas lektorius mokymosi metu išreišdamas empatiją, suprasdamas besimokančiojo galimus jausmus mokymosi metu, sudaro prielaidas tinkamam bendravimui su besimokančiuoju, kuris yra skatinamas pasitikėti savo jėgomis. Andragogo lektoriaus pareiga suteikti paramą, užtikrinti saugumą, kad galėtų nebijoti klysti, keistis ir išbandyti naujus įgūdžius bei skatinti besimokantįjį pasitikėti savimi, kai to labiausiai jam trūksta (Juozaitis, 2008). Minėtas autorius akcentavo andragogo savybę: „būti empatišku“, tai yra emocinis atsakas į kitus žmones, ir tai yra svarbi komunikacijos ir ryšio priemonė andragogo veikloje. Kita autorė R. Pukinskaitė (2006), teigia, kad empatija glaudžiai sieja su savitarpio pagalba. Empatija padeda suprasti kito žmogaus poreikius, kančias, efektyviai įveikti kylančius sunkumus, leidžia kurti pasitikėjimu grįstą psichologinį klimatą, sumažina gynybinį reagavimą ir kt. Todėl andragogas pasižymėdamas (aukščiau išvardintomis savybėmis) ir empatiškumu labiau supras besimokančiojo poreikius, gebėjimus, mokymosi sunkumus, todėl gebės suteikti reikiamą pagalbą, taikyti mokymosi metodus padėsiančius besimokančiajam. Savo ruožtu, besimokantieji išmoks perimti visas įvardintas komandinio darbo gebėjimus.

Andragogas lektorius, plėtodamas pedagogų komandinio darbo gebėjimus, turi atsižvelgti į pagrindinius veiksnius (Tolūtienė, 2013):

- aplinką ir išteklius. Žmogiškieji ištekliai – andragogai, kolegos, ekspertai, materialieji – auditorijos, baldai, kompiuterių patalpos. Mokymosi aplinka susijusi su besimokančiaisiais ir andragogais. Mokymosi aplinka lemia teikiamų paslaugų kokybę;
- planavimą. Andragogas turi formuoti tikslus ir uždavinius, numatyti turinį, mokymosi vietą, išteklius, laiką, galimybes;
- poreikių nustatymą. Svarbu išsiaiškinti besimokančiojo poreikius, kad būtų galima tinkamai realizuoti andragogo veiklą;
- tikslą. Tikslas orientuotas į besimokančiojo kompetencijų įgijimą. Tai gali būti kognityviniai tikslai, afektyviniai (skatinantys motyvaciją, elgseną), psichomotoriniai ir patirtiniai (gebėjimų ir įgūdžių plėtojimas konkrečioje situacijoje);
- turinį. Andragogas organizuodamas mokymąsi turi tinkamai pateikti mokymosi medžiagą. Mokymosi turinį turi pateikti taip, kad besimokantysis jį suprastų bei susietų su jau turimomis žiniomis;
- strategiją ir metodus – turi atitikti besimokančiųjų poreikius, galimybes. Nėra vieno metodo tinkančio visais atvejais, tačiau andragogo pasirinktas metodas turi padėti pasiekti numatytus mokymosi tikslus ir rezultatus;
- vertinimą ir grįžtamąjį ryšį. Vertinimas ir grįžtamasis ryšis reikalingas dėl objektyvių įžvalgų, rezultatų aptarimo, kurie gali padėti tobulėti, priimti tolimesnius sprendimus.

M. Tereševičienė ir kt. (2006) teigia, jog daugelis besimokančiųjų pradėję mokytis neturi bendravimo, komandos formavimo ir konfliktų sprendimo įgūdžių, kurie būtini ir gali būti gaunami kartu sąveikaujant su kitais suaugusiais. Jiems trūksta bendradarbiavimo įgūdžių. Kai besimokantieji jaučiasi patogiai dirbdami tiek grupėje, tiek ir kitu būdu, andragogas gali sutelkti dėmesį ties bendravimo įgūdžiais naudodamas tokias praktines veiklas, kurios yra orientuotos į išreiškiamas emocijas ir kūno kalbą.

T. Lambert (2007) išskiria andragogui būtinas bendrąsias kompetencijas, kurios padeda besimokantiems plėtoti komandiniui darbui reikalingus gebėjimus. Autorius teigia, jog andragogas turėtų plėtoti komandinio darbo komponentus: 1) įgalinimas – efektyvi komunikacija, resursų ir veiksmų sutelktumas, atvirumas pokyčiams, efektyvus kūrybiškas problemų sprendimas, pasidalytas, bendras situacijos supratimas, specialistų skatinimas tobulėti; 2) orientacija į išteklius ir jų panaudojimą – akcentuojamas pasidalytas supratimas apie atliekamą užduotį, bendras supratimas apie organizaciją, tikslus, struktūrą, stipriųjų ir silpnųjų komandos sričių ir narių pažinimas; 3) glaudumas – emocinė branda, empatija vienas kitam, atvirumas, sąžiningumas, konfidencialumas, diskusijos apie tobulintinus dalykus, sutelktumas; 4) motyvavimas – kolektyvinė atsakomybė, įsipareigojimas pasidalytoje veikloje, tikėjimas komandos verte, dalijimasis pozityvia kritika. Andragogas kurdamas palankią komandiniui darbui mokymosi aplinką plėtoja šias besimokančiųjų

individualias asmenines savybes, nuostatas, vertybes, reikalingas komandiniame darbe: komandinio darbo (komandos moralės laikymasis; kolektyvinė orientacija; pasidalyta komandos vizija; narių sutelktumas; motyvacija dirbti komandoje; tikėjimas komandinio darbo svarba; nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas komandoje; savirefleksija; lankstumas; aktyvumas) bei tarpusavio santykių (tarpusavio pasitikėjimas; pagarba; atsakingumas; kruopštumas ir kt.) (Ališauskienė ir kt., 2011). Taigi sudaromos sąlygos besimokančiųjų augimui ir tobulėjimui, bet ir sėkmingam komandinio darbo gebėjimų plėtojimui.

Besimokančiojo komandinio darbo gebėjimų plėtojimui andragogas sudaro tokias mokymosi sąlygas, kurios skatina besimokantįjį atsiverti, dalintis patirtimi grupiniame darbe dalyvaujant mokymosi programose, kurių metu naudojami įvairūs mokymo(si) metodai ir vertinimo procedūros. P. Ramsden (2000) teigia, jog svarbu suprasti skirtingų mokymosi metodų poveikį besimokantiesiems. Besimokantieji reaguoja į savo suvoktą situaciją, kuri nebūtinai tokia, kokia yra apibrėžiama. Labai svarbu susieti visus mokymosi metodus su konkrečiais tikslais, keliamais besimokančiųjų mokymuisi, nes ne tik bendravimas tarp besimokančiųjų ir andragogo yra svarbus, tačiau reikšmingas ir bendravimas tarp pačių besimokančiųjų, kitaip tariant – reikšmingas visapusiškas bendravimas andragoginėje sąveikoje. Tuo tarpu bendravimo įgūdžiai yra viena iš besimokančiojo patirčių, kuri gali atsiskleisti mokymosi procese. Bet kokių atveju, andragogas vienareikšmiškai yra autoritetas ir jis neginčijamai turi kompetencijos pranašumą prieš bet kurį besimokantįjį, sąveikos atveju šis faktas įtakos gali neturėti tik tuo atveju, jei andragogas geba subtiliai užmaskuoti savo pranašumą ir leidžia besimokančiajam jaustis tarsi lygiam, tokiu būdu suteikdamas besimokančiajam daugiau pasitikėjimo savimi. Taigi andragogas šiuo atveju kuria atvirą pasitikėjimu grįstą mokymosi aplinką, kurioje sėkmingai plėtojami komandinio darbo gebėjimai.

J. Melnikova (2012) teigia, jog andragogas, kurdamas tarpusavio pasitikėjimu grįstą mokymosi aplinką, turi formuoti sėkmei palankią ir kūrybingą atmosferą, suderinti mokymosi tikslus, uždavinius, poreikius, parinkti tinkamus metodus, mokymosi rezultatų vertinimo būdus. Minėta autorė pabrėžia, jog mokymosi aplinka turi būti kuriama taip, kad besimokantysis patirtų aplinkos naudingumą ir palankų poveikį bendraujant tarpusavyje, kas užtikrina efektyvų komandinio darbo gebėjimų plėtojimą.

Vienas iš svarbiausių besimokančiųjų gebėjimų yra reflektavimas ir mokymasis mokytis, kurie tiesiogiai veikia jų asmenybės augimą, tobulėjimą, kaitą (Gedvilienė ir kt., 2015). Jie taip pat turi didelės reikšmės komandinio darbo gebėjimams plėtotis. Todėl andragogui svarbu mokymosi procese įgalinti besimokantįjį analizuoti savo patirtį per refleksiją atskleidžiant naujas perspektyvas ir išvalgas, sustiprinant mokymąsi ir bendrą asmeninį bei profesinį veiksmingumą. Refleksijos, kaip mokymosi priemonės, besimokančiojo asmeniniam tobulėjimui ir reflektavimo bei mokymosi

mokyti kompetencijai lavinti, o kartu ir kaip metodo, suteikiančio andragogui informacijos apie besimokančiojo problemas, lūkesčius ir poreikius, paverčiant besimokančiųjų patirtį akivaizdžia (Bubnys, 2009). Patirties reflektavimas, apimantis patirties ir veiksmo platesnio konteksto, reikšmės ir prasmės nagrinėjimą, – tai kelias į savęs pažinimą. Reflektuojama dėl daugelio priežasčių, kaip antai: besimokančiojo mokymosi kokybės tobulinimo, plėtojant kritinį mąstymą (Moon, 2004; Hoban, 2000); leidimo besimokantiejiems suprasti savo pačių mokymosi procesą, derinant teorines ir praktines žinias (King, 2002); neaiškumų sprendimo ir alternatyvų paieškos, įvertinant asmeninį progresą (Undenvood, 1998); patyrimų ir asmeninio besimokančiųjų tobulėjimo (Hiemstra, 2001; Thorpe, 2004) apibendrinimu. Tai esminiai dalykai, kurie paskatina besimokančiųjų asmens kaitą, savęs ir kitų pažinimą, kas labai reikalinga komandiniame darbe. Vadinas, pirmiausiai pats andragogas turi gerai įvaldyti reflektavimo ir mokėjimo mokyti gebėjimus, kad galėtų padėti šiuos gebėjimus įvaldyti besimokantiejiems. Tik tada, kai andragogas plėtoja šią bendrąją kompetenciją, gali sukurti mokymosi aplinką, kurioje santykiyje su besimokančiuoju gali jį paskatinti tobulėti, kursį tarpusavio palankius santykius su kitais, bendradarbiauti komandoje.

Taigi neformaliajame suaugusiųjų švietime tik andragogas padeda pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus tinkamai parinkdamas mokymosi turinį, metodus, strategijas, priemones, kurdamas mokymosi aplinką, palaikydamas tarpusavio tinkamus santykius.

Apibendrinant pirmąją darbo skyrių, galime teigti, kad švietimo įstaigose siekiant pasiekti efektyvių tikslų vienas iš svarbiausių būdų yra komandinis darbas. Komandinis darbas yra puiki priemonė skatinti pedagogų profesinį tobulėjimą, dalintis tarpusavio patirtimi, kelti mokyklos autoritetą, gerinti ugdymo kokybę bei skatinti mokymosi procesą. Todėl pedagogams šiandien komandinio darbo gebėjimai yra vieni iš svarbiausių sprendžiant aktualias problemas šiuolaikinėje švietimo įstaigoje. Pedagogas vienas jau nepajėgus tinkamai priimti sprendimų ir daryti strateginius pokyčius, tai gali atlikti tik suburta švietimo įstaigos kompetentinga pedagogų komanda.

Neformalusis suaugusiųjų švietimas pedagogams padeda plėtoti įvairias asmens saviugdų organizacines formas, užtikrinti mokymosi visą gyvenimą ir darbo patirties integralumą, sudaryti sąlygas jiems savarankiškai valdyti karjerą, ugdyti aktualias kompetencijas, tame tarpe ir komandinio darbo gebėjimus.

Siekiant užtikrinti kokybišką neformalųjį suaugusiųjų švietimą pagrindinis vaidmuo tenka andragogui. Andragogas atlieka daug įvairių vaidmenų, jo išskirtinumas iš kitų profesijos atstovų yra tame, jog andragogas šiuos visus vaidmenis atlieka viename asmenyje. Siekiant padėti pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus, andragogas turi atlikti lektoriaus vaidmenį, kurį papildo kiti jo atliekami vaidmenys: organizatoriaus, konsultanto, patarėjo, pagalbininko, mentoriaus, mediatoriaus ir kt.

Neformaliajame suaugusiųjų švietime pedagogų komandinio darbo gebėjimai išugdomi ir sėkmingai plėtojami andragogui tinkamai parinkus mokymosi turinį, metodus, strategijas, priemones. Andragogas kuria palankią mokymosi aplinką, kurioje besimokantieji auga, tobulėja ir keičiasi. Andragogas plėtodamas komandinio darbo gebėjimus (lankstumą, empatiškumą, bendradarbiavimą, problemų sprendimą, iniciatyvumą, kūrybiškumą, reflektuoti savo patirtį, mokytis, tobulėti ir kt.), taiko jas neformaliajame mokymosi procese ir taip padeda šiuos komandinio darbo gebėjimus plėtoti besimokantiesiems.

Toliau darbe atliksime vieno atvejo kokybinį ir kiekybinį tyrimus, kurie padėtų atskleisti andragogo vaidmenį padedant pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime.

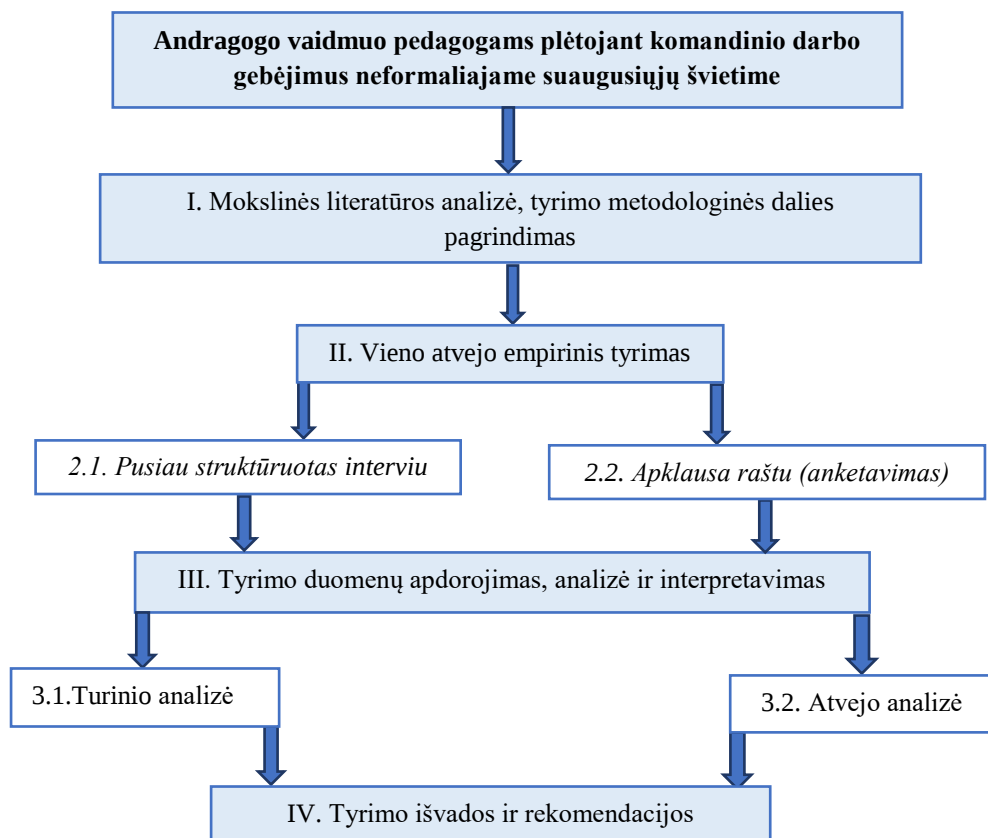
II. EMPIRINIS TYRIMAS: ANDRAGOGO VAIDMENS PEDAGOGAMS PLĖTOJANT KOMANDINIO DARBO GEBĖJIMUS NEFORMALIAJAME SUAUGUSIŲJŲ ŠVIETIME, ANALIZĖ

2.1. Tyrimo organizavimas, metodika ir metodologija

Siekiant atskleisti andragogo vaidmenį padedant pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime aktualumą, remtasi ne tik teorinėmis prielaidomis, bet ir buvo atliktas kompleksinis vieno atvejo empirinis tyrimas, taikant kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategiją. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo strategija naudota duomenų reiškinių aktualumui, jo vertinimui Klaipėdos m. X švietimo įstaigos pedagogų ir andragogų požiūriams identifikuoti, pedagogų komandinio darbo gebėjimams plėtoti neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose padedant andragogui atskleisti. Pasirinkta viena iš Klaipėdos miesto X ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kurios pavadinimas neįvardinamas, kadangi šios įstaigos administracija nesutiko jo viešinti.

Kompleksinis empirinis tyrimas atliktas 2018 m. lapkričio – 2019 m. vasario mėn. vienoje Klaipėdos miesto X ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Tyrimas atliktas keturiais etapais(1 pav.)



1 pav. Empirinio tyrimo eiga (sudaryta autorės)

Keturis tyrimo etapus, pateiktus 1 pav., aptarsime detaliau.

Pirmasis tyrimo etapas – tai pasiruošimas tyrimui. Šiame etape atliekamas metodologinis pagrindimas: temos formulavimas; tyrimo problemos aptarimas; tyrimo objekto apibūdinimas; hipotezės formulavimas; tyrimo tikslo ir uždavinių nusakymas, tyrimo metodų numatymas. Vyksta mokslinės literatūros analizė (2017 m. spalio – 2018 m. spalio mėn.).

Antras tyrimo etapas skirtas tyrimo proceso organizavimui (kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodų ir procedūrų aptarimas, tiriamųjų kontingento – imties tūrio parinkimas ir kiti klausimai). Siekiant išsiaiškinti andragogo vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime pirmiausia buvo atliktas kokybinis tyrimas, vėliau atliktas kiekybinis tyrimas bei surinkti empiriniai duomenys (2018 m. lapkritis – 2019 m. vasario mėn.).

Trečiasis tyrimo etapas skirtas empirinio tyrimo duomenų apdorojimui. Šiame etape atliekamas gautų kiekybinių ir kokybinių duomenų analizė ir interpretacija. Naudojamas statistinis gautų duomenų apdorojimas, nustatomos skaitmeninės kokybinių tyrimų rezultatų reikšmės (2019 m. kovo-balandžio mėn.).

Ketvirtas tyrimo etapas – tai gautų tyrimo rezultatų praktinis pritaikymas. Formuluojamos išvados ir pateikiamos konkrečios rekomendacijos, atliekamas galutinis darbo užbaigimas (2019 m. gegužės mėn.).

Kokybinio tyrimo apibūdinimas.

Tyrimo metodas. Buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Kokybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad jis suteikia daug vertingos informacijos, padedančios išaiškinti ir tiksliai apibrėžti problemas (Bilevičienės ir kt., 2011).

Pusiau struktūruotas interviu klausimynas buvo formuluojamas teoriškai fiksuotais ir atvirais klausimais, į kuriuos buvo siekiama gauti kokybiškai interpretuojamus atsakymus.

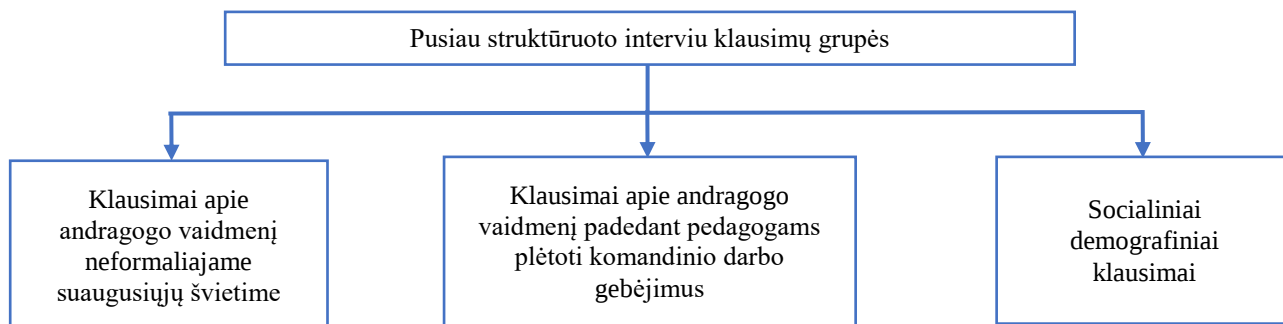
Tyrimo imtis. Kokybiniam imties sudarymui naudota netikimybinė tikslinė imtis. Imtį atstovavo 2 andragogai, 2018 m. rugsėjo-gruodžio mėn. Klaipėdos m. X ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogams vedę kvalifikacijos tobulinimo renginius. Pasak K. Kardelio (2007), čia tyrėjas į formuojamą grupę įtraukia asmenis, kurie, jo manymu, yra tipiškiausi tiriamojo požymio atžvilgiu. Informantai buvo atrinkti patogiosios atrankos būdu.

Interviu apibūdinimas. Tyrimui reikalingų duomenų surinkimui buvo naudojamas pusiau struktūruotas interviu (1 priedas).

Pusiau struktūruotas interviu buvo sudarytas remiantis teorine dalimi ir vadovaujantis šiais pagrindiniais principais:

- atitikti interviu tikslą;
- skatinti informantą atsakyti į šį klausimą, t. y. klausimas formuluojamas ir pateikiamas taip, kad informantas norėtų ir pajėgtų į jį atsakyti (Butkevičienė 2010).

Tyrimo interviu suskirstytas į tokias klausimų grupes (3 pav.).



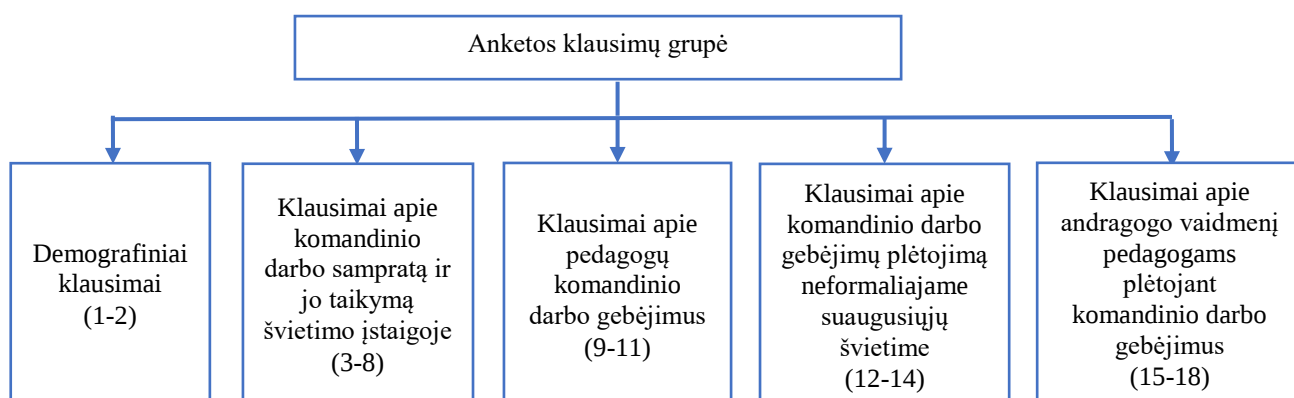
2 pav. Struktūruoto interviu schema (sudaryta autorės)

Kiekybinio tyrimo apibūdinimas.

Tyrimo metodas. Buvo pasirinkta anketinė pedagogų apklausa, siekiant atskleisti jų požiūrį į andragogo vaidmenį jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime. Tai atvejo analizė, kurios išvados pritaikomos tik konkrečiai, apklausiamajai respondentų grupei, šiuo atveju vienai Klaipėdos miesto X ikimokyklinio ugdymo įstaigai.

Tyrimo imtis. Kiekybinio tyrimo imtį sudarė Klaipėdos m. X ikimokyklinio ugdymo įstaigos 24 pedagogai. Tyrime dalyvavo beveik visi šioje įstaigoje dirbantys pedagogai (96 proc.). Tokia tyrimo imtis leido pakankamai reprezentatyviai pristatyti tyrimo problematiką. Šiai atvejo analizei pasirinkta imtis yra tikimybinė patogioji, tikslinė.

Anketinės apklausos apibūdinimas. Kiekvienam respondentui buvo išdalinta po 1 paruoštą anketą (2 priedas). Anketa ir joje pateikiami klausimai buvo suformuluoti remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta mokslinių šaltinių medžiaga. Anketos klausimai suskirstyti į keturias grupes, iš viso sudaro 18 klausimai (3 pav.).



3 pav. Anketos klausimų struktūriniai blokai (sudaryta autorės)

Pirmąją grupę sudarė tris klausimai (1–2 klausimai), skirti respondentų demografiniams duomenims išsiaiškinti.

Antrąją klausimų konstrukta sudarė dešimt klausimų (3-8 klausimai), kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie komandinio darbo sampratą ir jo taikymą švietimo įstaigoje.

Trečiąją klausimų grupę sudarė tris klausimai (9–11 klausimai), kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į turimus ir trūkstamus komandinio darbo gebėjimus.

Ketvirtąją klausimų konstrukta sudarė tris klausimai (12–14 klausimai), skirti respondentų nuomonei apie komandinio darbo gebėjimų plėtojimą neformaliajame suaugusiųjų švietime.

Penktąją klausimų konstrukta sudarė keturi klausimai (15–18 klausimai), kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į andragogo vaidmenį jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus.

Atliekant anketinę apklausą buvo išdalinta 24 anketos. Grįžo visos pilnai užpildytos anketos, kadangi tyrimo autorė išsamiai pati pristatė tyrimo tikslą ir motyvavo respondentus užpildyti anketas. Tyrimo duomenys buvo analizuojami taikant aprašomosios ir lyginamosios statistikos metodus. Buvo skaičiuojami atsakymų bendrieji pasiskirstymai absoliučiais skaičiais ir procentais.

Apdorota informacija susisteminta ir pateikta lentelėse bei grafikuose.

Tyrimo etika.

Anonimiškumo principas. Apklaustųjų anonimiškumas garantuotas, siekiant garantuoti tiek informantų, tiek respondentų pasitikėjimą tyrimą atliekančiuoju asmeniu ir tikintis nuoširdžių bei objektyvių atsakymų į tyrimo klausimus. Informantai ir respondentai tyrėjos buvo užtikrinti, kad niekur nebus minimi jų individualūs asmens duomenys, kad tyrimo metu gauti rezultatai bus naudojami tik apibendrinamoje formoje, magistro baigiamojo darbo tyrimo rezultatams apibendrinti, palyginti bei gautiems rezultatams ir iš jų išskylančioms rekomendacijoms pristatyti.

Savanoriškumo principas. Apklaustieji tyrime dalyvavo savo noru, bet kuriuo metu turėjo teisę atsisakyti dalyvauti tyrime arba nutraukti savo dalyvavimą tyrime.

Pagarbos principas. Informantai ir respondentai buvo supažindinti su magistranto baigiamojo darbo tyrimo tikslu, paaiškinta, kaip atliekamas šis tyrimas; paaiškinta, kaip jis vykdomas.

2.2. Tyrimo rezultatai ir jų pristatymas

2.2.1. Kokybinio tyrimo duomenų analizė ir interpretacija

Tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas (1 priedas). Interviu buvo skirtas išsiaiškinti Klaipėdos m. X švietimo įstaigos andragogų praktikų, vedančių seminarus pedagogams, požiūrį į jų vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus.

Kokybiniam imties sudarymui naudota netikimybinė tikslinė imtis. Imtį atstovavo 2 andragogai, 2018 m. rugsėjo-gruodžio mėn. Klaipėdos m. X ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogams vedę kvalifikacijos tobulinimo renginius. Pokalbis su jais vyko jų darbo vietoje iš

anksto susitarus. Apklaustųjų darbo patirties vidurkis rengiant kvalifikacines programas bei vedant kvalifikacijos tobulinimo seminarus yra 12,5 metų.

Informantų klausėme, kaip jie supranta neformalųjį suaugusiųjų švietimą ir jo naudą pedagogams. Informantų neformaliojo suaugusiųjų švietimo apibūdinimas pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė. Informantų pateikta neformaliojo suaugusiųjų švietimo samprata

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Neformalusis suaugusiųjų švietimas	Suaugusiųjų mokymosi forma	<i>Tai suaugusiųjų mokymosi forma, kuri padeda jiems tobulinti savo kompetencijas (1 informantas).</i>
	Mokymosi vieta	<i>Neformalusis suaugusiųjų švietimas vyksta ne tik universitete ar kitoje švietimo įstaigoje, bet ir darbo vietoje, verslo centre, bibliotekoje, muziejuje ir kitose vietose (1 informantas).</i>
	Mokymosi laikas	<i>Tai trumpalaikis, galima sakyti nuo 6 val. iki 3 mėn. ir daugiau, kaip ta programa parengta, mokymasis, skirtas suaugusiųjų mokymosi poreikiui patenkinti (2 informantas).</i>
	Mokymosi poreikis	<i>Skirtas patobulinti ar naujai įgyti trūkstamas profesines arba asmenines kompetencijas (1 informantas). Ši forma padeda kiekvienam asmeniui nuolat atnaujinti teorines ir praktines žinias ko labiausiai jam tuo metu reikia (2 informantas).</i>
	Mokymosi rezultatas	<i>Išklausius mokymo programą suaugusieji gauna kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimą, bet ne diplomą kaip formaliame švietime (2 informantas).</i>

Kaip matyti 4 lentelėje, informantai supranta neformaliojo suaugusiųjų švietimo sampratą bei paskirtį suaugusiųjų švietime. Informantų išskirti neformalųjį suaugusiųjų švietimą apibūdinantys aspektai aptariami ir daugelio autorių (Budvilienė, 2014; Linkaitytė ir kt., 2012; Andriekienė, 2011 ir kt.) darbuose, išryškinant neformalųjį suaugusiųjų švietimą kaip suaugusiųjų mokymosi formą pagal įvairias neformaliojo suaugusiųjų švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, kurias baigus teikiamas pažymėjimas.

Informantai taip pat įvardino ir neformaliojo suaugusiųjų švietimo naudą ikimokyklinio ugdymo pedagogams (5 lentelė).

5 lentelė. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo nauda pedagogams

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Neformaliojo suaugusiųjų švietimo nauda	Profesinis tobulėjimas	<i>Tai efektyvi pedagogų profesinio tobulėjimo prielaida (1 informantas).</i>
	Asmens saviraiška	<i>Padedą pedagogui asmeniniame tobulėjime, kai jis mokosi kalbų, sveikos gyvensenos ir pan., taip tenkina savo asmeninius poreikius (1 informantas).</i>
	Dalintis patirtimi	<i>Mokydamasis gali dalintis patirtimi su kitais, taip įgyjant profesines ir asmenines kompetencijas (2 informantas).</i>
	Profesionalumas	<i>Neformalusis mokymasis padeda pedagogui tapti profesionalu, gerai išmanančiu pedagoginį darbą (2 informantas).</i>
	Ugdymo kokybė	<i>Pedagogų neformalusis mokymasis turi reikšmės vaikų ugdymo kokybei (2 informantas).</i>

Kaip matyti 5 lentelėje, informantai supranta neformaliojo suaugusiųjų švietimo naudą, išskirdami pačius svarbiausius aspektus pedagogų darbe, tai profesinis tobulėjimas ir ugdymo kokybė. Valstybės audito ataskaitoje (2016) teigiama, jog pedagogų kvalifikacijos tobulinimas turi didelę įtaką švietimo kokybei, t. y. besimokančiųjų pasiekimams ir jų pažangai. Taip pat galime pastebėti, jog andragogai įžvelgia ir platesnę neformaliojo suaugusiųjų švietimo naudą – pedagogo tobulėjimą dalinantis patirtimi su kitais, kaip vieną iš profesionalumo veiksmų, bei galimybę tobulinti asmeninius gebėjimus. Galime teigti, jog informantai, dirbdami neformaliajame suaugusiųjų švietime turi patirtį šioje srityje, todėl gali išsamiai atskleisti neformaliojo mokymosi esmę ir naudą.

Tyrimo metu informantų klausėme, kokius komandinio darbo gebėjimus pedagogai gali plėtoti neformaliajame suaugusiųjų švietime ir kodėl jiems aktualu tai daryti (6 lentelė).

6 lentelė. Apklaustųjų nurodyti komandinio darbo gebėjimai, kuriuos pedagogai turėtų plėtoti neformaliajame suaugusiųjų švietime

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Komandinio darbo gebėjimai	Bendradarbiavimas	Tarpusavyje sutarti komandoje pavyksta tik pasipraktikavus, išmokti spręsti problemas kartu, konstruktyviai tarpusavyje bendrauti, priimti bendrus sprendimus. Tad komandoje išmokstama bendradarbiauti (2 informantas).
	Bendravimo, tarpusavio santykių	Komandoje žmonės išmoksta tarpusavyje komunikuoti (1 informantas). Komandinis bendravimas padeda reaguoti į vienas kito nuomonės išsakymą, išdiskutuoti ir rasti bendrą sprendimą (2 informantas).
	Atsakomybės	Išmoksta prisiimti atsakomybę už kiekvieno atliktą darbą, gauta rezultatą (1 informantas).
	Lankstumas	Darbas komandoje reikalauja iš kiekvieno išmokti prisitaikyti prie bendros nuomonės, atsisakant savos, rasti bendrą kompromisą (2 informantas).
	Kūrybiškumas	Žmonės tampa kūrybiškesni komandoje, kai kartu ieško bendro problemos sprendimo ir reikia siūlyti savo idėjas (1 informantas)

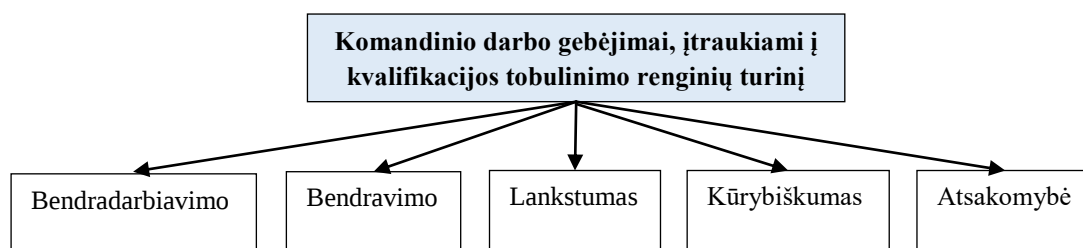
Kaip matyti 6 lentelėje, informantų įvardinti komandinio darbo gebėjimai, kuriuos pedagogai turėtų plėtoti neformaliajame suaugusiųjų švietime, yra esminiai, reikalingi užtikrinti sklandų darbą komandoje. Šie komandinio darbo gebėjimai, aktualūs pedagogams plačiai aptariami ir mokslinėje literatūroje. Daugelis autorių (Robbins, 2007; Raižienė ir kt., 2007; Savanevičienė ir kt., 2005; Barvydienė ir kt., 2005 ir kt.) teigia, jog komandinis darbas sudaro galimybę didesniai žmonių skaičiui bendrai dalyvauti švietimo įstaigoje sprendimų priėmimo procese, lankstumas daro darbą produktyvesnį, tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas užtikrina efektyvų pasikeitimą informacija bei didina darbuotojų suinteresuotumą.

Informantai mano, jog pedagogams labiausiai trūksta bendradarbiavimo, bendravimo, lankstumo, atsakomybės ir kūrybiškumo gebėjimų, kurie reikalingi komandiniame darbe, todėl būtina juos plėtoti: „*Dažniausiai pedagogai nemoka elementariausiai bendrauti vienas su kitu, o ką*

jau kalbėti apie bendradarbiavimą“ (2 informantas). Visus šiuos gebėjimus, kaip mano andragogai, pedagogai galėtų įgyti ir tobulinti neformaliajame suaugusiųjų švietime. Vienas informantas pateikia šį neformaliojo suaugusiųjų švietimo privalumą: „Tai vienas iš efektyviausių būdų, kur pedagogai gali šalia kitų gebėjimų įgyti ir komandinio darbo gebėjimus jiems tinkamu būdu, t. y. darbo vietoje, išvykę į trumpalaikius kvalifikacijos tobulinimo renginius“ (1 informantas). Kitas informantas papildo, teigdamas, jog „Seminariai, kursai sudaro galimybę praktiškai įgyti ar patobulinti komandinio darbo gebėjimus, kadangi analizuojant bet kokią tematiką seminare prireikia bendradarbiauti, bendrauti, dalintis informacija, pateikti savo požiūrį bei ieškoti kompromiso. Tai daroma per praktinę veiklą, užduotis, diskusijas“ (2 informantas). Taigi informantai supranta, jog neformalusis suaugusiųjų švietimas pedagogams sudaro palankias sąlygas, tiek mokymosi vietas, laiko atžvilgiu, įgyti trūkstamus komandinio darbo gebėjimus. Be to, pedagogai sėkmingai juos gali plėtoti šalia kitų gebėjimų.

Visi informantai teigė, jog rengdami pedagogams seminarus, kursus ir kt., į jų mokymo turinį įtraukia komandinio darbo gebėjimus. Jie teigia, „Tai būtina, nes komandinio darbo gebėjimai yra bendrųjų kompetencijų dalis, o šios kompetencijos ugdomos kiekviename seminare“ (1 informantas), „Be bendradarbiavimo, bendravimo gebėjimų plėtojimo neišsivaizduoju kokybiškai parengtą kvalifikacijos tobulinimo programą“ (2 informantas). A. Jakubė ir kt. (2012, p. 13) teigia, jog bendrosios kompetencijos „neišvengiamai kviečia besimokančiuosius tapti savarankiškais savo gyvenimo ir veiklos režisieriais, – priimti atsakomybę už nuolatinį savo tobulėjimą, gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti įvairiose grupėse, su įvairių sričių specialistais, gebėjimą dirbti tarptautinėje erdvėje, sumanumą identifikuojant ir sprendžiant problemas bei organizuojant veiklą“.

Informantų dažniausiai į kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį įtraukiamus komandinio darbo gebėjimus galima pateikti 4 pav.

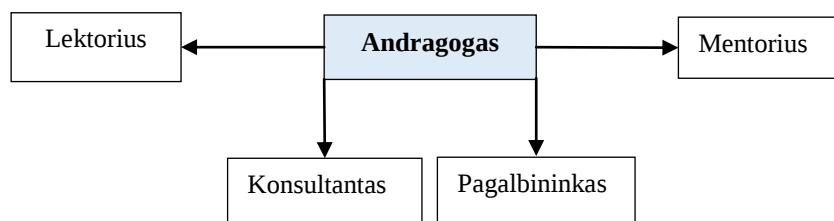


4 pav. Informantų nurodyti komandinio darbo gebėjimai, kuriuos jie dažniausiai įtraukia į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį

Kaip matyti 4 pav., andragogai dažniausiai į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį įtraukia šiuos pagrindinius komandinio darbo gebėjimus: bendradarbiavimą, bendravimą, lankstumą, kūrybiškumą, atsakomybę. Informantai išskyrė tuos pačius komandinio darbo

gebėjimus, kuriuos minėjo ir 6 lentelėje, kalbėdami apie komandinių darbo gebėjimų plėtojimo būtinybę neformaliojo suaugusiųjų švietime. Jie teigia, jog „*Bendradarbiavimas, bendravimas, atsakomybė, kūrybiškumas, lankstumas – tai gebėjimai, kuriuos reikia nuolat padėti pedagogams plėtoti, kad jie galėtų sėkmingai dirbti komandoje*“ (1 informantas), „*Svarbiausiai ugdyti pedagogų bendradarbiavimą, o jis apima visus kitus komandai reikalingus gebėjimus*“ (2 informantas). Tačiau galima pastebėti, jog ne visus komandinio darbo gebėjimus andragogai linkę įtraukti į kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį. Kaip teigia V. Žydžiūnaitė (2003), galima išskirti net šešis komandinio darbo gebėjimus: lyderystės, vadovavimo, veiklų derinimo, nuolatinio mokymosi/tobulėjimo, tarpasmeninių santykių, asmeninių gebėjimų (empatiškumas, konfliktų valdymas, pasitikėjimas savimi ir kt.). Autorė teigia, jog galima išskirti keturias ikimokyklinio ugdymo pedagogų komandos kompetencijoms aktualias charakteristikas: 1) kvalifikacija, nes komandos nariams būtini specializuoti profesiniai įgūdžiai ir žinios; 2) asmenybės bruožai, sąlygojantys efektyvų komandos narių bendradarbiavimą tarpusavyje ir interakciją su išorine aplinka; 3) vadybinės srities kompetencija, kurios elementai inkorporuoti kiekvienoje kompetencijoje; 4) nuolatinis mokymasis kaip komandos kompetencijų vystymo ir plėtojimo garantas. Tačiau andragogai į kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį neįtraukia visus komandinio darbo gebėjimus. Galime daryti prielaidą, jog jie dažniausia renkasi labiausiai žinomus ir dažnai naudojamus komandinio darbo gebėjimus, kuriuos patys geriausiai išmano.

Aktualu buvo išsiaiškinti kokį vaidmenį andragogas atlieka padedant pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime. R. M. Andriekienė (2011) teigia, jog andragogas neformaliajame suaugusiųjų švietime atlieka daug funkcijų – rengia mokymo programas, organizuoja ir įgyvendina jas. Todėl andragogas yra ir organizatorius, ir konsultantas, ir lektorius, ir analitikas, ir tutorius viename asmenyje, jo vaidmenys nėra vienodi, pasižymi heterogeniškumu. Tačiau apklaustieji mano, jog padėdami pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus atlieka tik tam tikrus vaidmenis (5 pav.).



5 pav. Informantų išskirtas andragogo vaidmuo padedant pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus

Tyrimo duomenys (5 pav.) rodo, jog andragogas atlieka lektoriaus, konsultanto, pagalbininko ir mentoriaus vaidmenis. Jie teigia taip: „*Kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, kaip seminaruose, kursuose, svarbus vaidmuo tenka lektoriaus, kaip teorinių ir praktinių žinių perteikėjui. Taip pat svarbus konsultanto vaidmuo, konsultuojant pedagogus įvairiais komandinio darbo klausimais*“ (1 informantas), „*Pedagogams labai svarbios praktinės žinios, todėl savo pavyzdžiu kaip dirbti komandoje, andragogas atlieka mentoriaus vaidmenį*“ (2 informantas). Abu informantai nurodė, jog neformaliajame suaugusiųjų švietime dirbdamas andragogas pirmiausiai pedagogus siekia ne mokyti, o padėti, todėl labai aktualus padėjėjo ar pagalbininko vaidmuo: „*Padėti perimti komandinio darbo gebėjimus yra vienas svarbiausių andragogo vaidmenų vedant seminarus*“ (2 informantas). Taigi informantai supranta andragogo svarbą neformaliajame suaugusiųjų švietime, tačiau jam priskiria tik tam tikrus vaidmenis, neapimdami visų andragogo atliekamų funkcijų ir veiklų, kurios efektyviau padėtų pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus.

Interviu metu andragogų klausėme, į ką jie atsižvelgia vesdami kvalifikacijos tobulinimo renginius, kuriuose plėtoja pedagogų komandinio darbo gebėjimus (7 lentelė).

7 lentelė. Informantų išskirti veiksniai, į kuriuos andragogas atsižvelgia padėdamas pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus kvalifikacijos tobulinimo renginiuose

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Kvalifikacijos tobulinimo renginio veiksniai	Besimokančiųjų poreikiai	<i>Seminarą stengiesi parengti pagal išsiaiškintus besimokančiųjų pageidavimus, ko jiems trūksta, ką reiktų patobulinti</i> (2 informantas).
	Mokymosi tikslas	<i>Vienas svarbiausių dalykų suformuluoti mokymo tikslą ir jį įgyvendinti</i> (1 informantas). <i>Planuoji, organizuoji ir įgyvendini seminarą pagal išsikeltą tikslą</i> (2 informantas)
	Mokymosi medžiaga	<i>Reikia tinkamai parinkti mokymosi medžiagą, numatyti papildomus šaltinius</i> (1 informantas)
	Metodai	<i>Efektyviausiai padedi pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus parinkdamas tinkamus metodus</i> (1 informantas). <i>Grupinis darbas – efektyvus metodas norint išmokyti dirbti komandoje</i> (2 informantas).
	Mokymosi aplinka	<i>Daug reikšmės turi mokymosi aplinka, nuo jos priklauso seminaro sėkmė</i> (1 informantas). <i>Kokias sudarysi mokymosi sąlygas, taip ir paskatinsi pedagogą mokytis</i> (2 informantas).
	Grįžtamasis ryšys	<i>Labai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš suaugusiųjų, tada sužinai kas pasisekė, ką ateityje reiktų daryti, o ko ne</i> (2 informantas).

Kaip matyti 7 lentelėje, informantai labai išsamiai pasisakė apie kvalifikacijos tobulinimo renginių struktūrą bei jų realizavimo sėkmę, nurodydami, jog pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus padeda tinkamai suplanuotas mokymosi tikslas, turinys, sukurta mokymosi aplinka, parinkti tinkami metodai bei gautas grįžtamasis ryšys. Svarbu pabrėžti, jog realizavimo veikloje reikšmės įgyja andragogo gebėjimas derinti reikiamu metu reikalingus turimus aplinkos šaltinius. Šį gebėjimą B. Jatkauskienė ir kt. (2012) vadina strategine kompetencija. Taigi realizavimo veikloje

reikalingi ne vien vidiniai andragogo šaltiniai, bet ir išorės šaltiniai, esantys jo aplinkoje. Todėl galima teigti, kad realizavimo veiklos srityje kompetentingai gali dirbti tas andragogas, kuris gali bei geba pasinaudoti išorės šaltiniais (Tolutienė, 2013). Tai rodo, kad informantai turi patirti kvalifikacijos tobulinimo renginių planavime, organizavime ir įgyvendinime bei siekia užtikrinti renginių kokybę, kuriuose tobulinami pedagogų komandinio darbo gebėjimai.

Informantų klausėme, kokie turi vyrauti santykiai tarp andragogo ir besimokančiojo pedagogo, siekiant padėti pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime (8 lentelė).

8 lentelė. Informantų išskirti andragogo ir pedagogo tarpusavio santykiai, padedantys pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Tarpusavio santykiai	Kolegiškas bendravimas	<i>Tarp lektoriaus ir klausytojų turi susiklostyti kolegiški santykiai, nes dirbdami komandoje pedagogai turi bendrauti tarpusavyje kolegiškai. Tai padeda ugdyti kolegialumą komandos darbe (1 informantas).</i>
	Draugiški santykiai	<i>Manau, jog andragogo palaikomi draugiški santykiai padeda pedagogams plėtoti komandinius gebėjimus (2 informantas).</i>
	Pagarba	<i>Tik tarpusavio pagarba, jog klausytojai – suaugusieji (1 informantas). Turi būti santykiai paremti pagarba (2 informantas).</i>
	Pasitikėjimas	<i>Tarpusavio pasitikėjimas padeda užmegzti tarpasmeninį ryšį (1 informantas)</i>

Kaip rodo tyrimo duomenys (8 lentelė), informantams labai svarbu, kad kvalifikacijos tobulinimo renginių metu vyrautų kolegiška, draugiška, pagarbos ir pasitikėjimo atmosfera tarp andragogo ir besimokančiųjų. Tai rodo, jog andragogai supranta tarpusavio bendravimo reikšmę suaugusiųjų mokymosi sėkmei. Komunikuojant visada užsimezga tam tikras ryšys, taip yra todėl, kad komunikuojant visuomet esame susiję su kitu žmogumi, o ryšys nurodo santykių kokybę (Starr, 2011). Kokybiška komunikacija sudaro tarp andragogo ir besimokančiųjų konstruktyvias bendravimo ir bendradarbiavimo prielaidas, kas labai svarbu besimokantiejiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus.

Siekiant kurti kokybišką bendravimą, kuri anot M. A. Juozaičio (2008), padarytų kitam žmogui tokią įtaką, jog jis norėtų keistis, andragogui reikalingi profesiniai gebėjimai bei asmeninės savybės, kurie užtikrintų tokį bendravimą ir bendradarbiavimą neformaliajame suaugusiųjų švietime. Todėl andragogas, plėtodamas pedagogų komandinio darbo gebėjimus, turėtų savo asmeniniu pavyzdžiu demonstruoti komandinio darbo gebėjimus, kurie sudarytų palankias prielaidas formuoti pedagogų komandinio darbo gebėjimus. Tyrimo metu informantų klausėme, ar jiems patiems būtina plėtoti komandinio darbo gebėjimus, siekiant padėti pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus. Abu informantai sutiko, jog jiems patiems būtina tobulinti

komandinio darbo gebėjimus. Vienas informantas pateikė ir išsamų paaiškinimą: „Norint padėti suaugusiajam kažką išmokyti, pats turi toje srityje būti profesionalas, gerai išmanyti tą sritį, kitaip negalėsi motyvuoti ir paskatinti besimokantįjį to dalyko mokytis, neuždegsi jį. Todėl nuolat mokausi, tobulėju“. Taigi galime daryti prielaidą, jog andragogai, dirbantys neformaliajame suaugusiųjų švietime, supranta būtinybę patiems nuolat mokytis bei tobulėti.

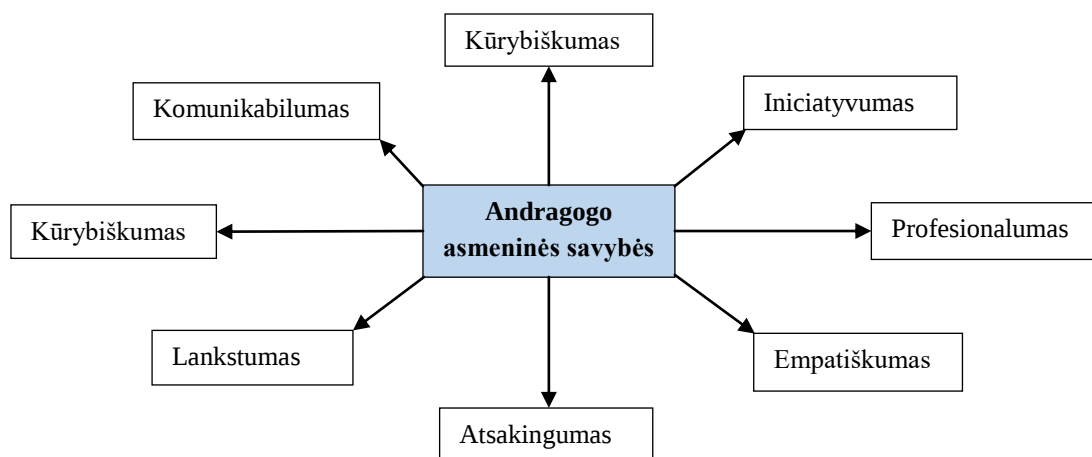
Taip pat buvo aktualu išsiaiškinti kaip informantai patys plėtoja komandinio darbo gebėjimus (9 lentelė).

9 lentelė. Informantų įvardinti komandinio darbo gebėjimų plėtojimo būdai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Andragogų komandinio darbo gebėjimų plėtojimas	Kvalifikacijos tobulinimo renginiai	<i>Taip kaip ir mūsų seminarų klausytojai, esant galimybei plėtoja komandinius gebėjimus įvairiuose neformalaus švietimo renginiuose: seminaruose, kursuose, konferencijose (1 informantas). Kvalifikacijos tobulinimas yra privalus ir seminarų lektoriui (2 informantas).</i>
	Savišvieta	<i>Daug studijuojų mokslinės literatūros šia tema (1 informantas). Savišvieta – pats geriausias būdas mokytis savarankiškai ir įgyti reikiamų žinių (2 informantas).</i>
	Dalijantis patirtimi	<i>Tarp lektorių vyrauja patirties dalijimasis. Tarkim grįžta kolega iš kokio seminaro ir būtinai pasidalina įgyta informacija, literatūros šaltiniais (1 informantas). Vienas kitam siūlome paskaityti įvairias knygas, kurios manome, kad kolegoms bus aktualios (2 informantas).</i>
	Užsienio stažuotės	<i>Stengiuosi išvykti į seminarus užsienyje, jei siūlo pagal projektus stažuotes, seminarus (2 informantas).</i>

Kaip matyti 9 lentelėje, informantai komandinio darbo gebėjimus tobulina įvairiais būdais: kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, savišvietos būdu, dalijantis patirtimi, vykstant į stažuotes užsienyje. Tai rodo, jog andragogai siekia tobulinti komandinio darbo gebėjimus. Kaip teigia T. Lambert (2007), andragogui būtina tobulinti bendrąsias kompetencijas (kurių dalis yra komandinio darbo gebėjimai), kadangi jos savo ruožtu padeda besimokantiejiems plėtoti komandiniui darbui reikalingus gebėjimus. Tačiau nė vienas informantas neišskyrė savo patirties reflektavimo kaip komandinio darbo gebėjimų tobulinimo būdo, kuris, pasak G. Gedvilienės ir kt. (2015), tiesiogiai veikia tiek andragogo, tiek besimokančiojo asmenybės augimą, tobulėjimą, kaitą. Tai taip pat turi didelės reikšmės komandinio darbo gebėjimams plėtotis. Tai rodo, jog andragogas pats nereflektuodamas, negali mokymosi procese įgalinti besimokantįjį analizuoti savo patirtį per refleksiją atskleidžiant naujas perspektyvas ir išvalgas, sustiprinant mokymąsi ir bendrą asmeninį bei profesinį veiksmingumą.

Tyrimo metu buvo aktualu išsiaiškinti kokiomis asmenybės savybėmis turi pasižymėti andragogas, padedantis pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus (6 pav.).



6 pav. Informantų įvardintos asmeninės savybės, kuriomis turi pasižymėti andragogas, padedantis pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus

6 pav. matyti, jog informantai įvardino andragogui būdingas asmenines savybes, kurios padeda besimokantiems plėtoti komandinio darbo gebėjimus, kaip komunikabilumas, kūrybiškumas, lankstumas, atsakingumas. Bet ir tas asmenines savybes, kurios būtinos darbe su suaugusiais, kaip profesionalumas, iniciatyvumas, empatiškumas. G. Tolutienė (2012) teigia, jog mokymosi procese su besimokančiuoju akcentuojama andragogo asmenybė, jo asmeninės savybės kaip pagrindas kuriant pasitikėjimu grįstą mokymosi aplinką bei sudarant galimybes besimokantiems ugdyti norimus gebėjimus. Visos andragogo asmeninės savybės padeda besimokantiems plėtoti komandinio darbo gebėjimus. Kaip teigia vienas informantas: „*Jei andragogas gali pademonstruoti turimas asmenines savybes, tuo efektyviau gali padėti pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus, nes tuomet andragogas yra tarsi pavyzdys besimokančiajam, koks turėtų būti komandos narys*“. Taigi andragogo asmeninės savybės irgi turi reikšmės kvalifikacijos tobulinimo renginių metu pedagogams padedant plėtoti komandinio darbo gebėjimus.

Apibendrinta kokybinio tyrimo duomenų analizė parodė, jog tyrime dalyvavę informantai turi sukaupę nemažą patirtį kvalifikacijos tobulinimo renginių vedimo srityje, supranta neformaliojo suaugusiųjų švietimo esmę bei paskirtį, o svarbiausia, jog neformaliajame suaugusiųjų švietime jie gali padėti pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus. Andragogai nurodo, jog pedagogams labiausiai trūksta bendradarbiavimo, bendravimo, lankstumo, atsakomybės ir kūrybiškumo gebėjimų, kuriuos pedagogai sėkmingiausiai galėtų įgyti bei tobulinti neformaliajame suaugusiųjų švietime. Tačiau jie į kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį įtraukia ne visus komandinio darbo gebėjimus, pasigendama lyderystės, vadovavimo, veiklų derinimo, nuolatinio mokymosi ir kt. Galime daryti prielaidą, jog jie dažniausia pasirenka labiausiai žinomus ir dažnai naudojamus komandinio darbo gebėjimus, kuriuos patys geriausiai išmano.

Tyrimo duomenys rodo, jog informantai dažniausiai kvalifikacijos tobulinimo renginiuose atlieka lektoriaus, konsultanto, mentoriaus ir pagalbininko vaidmenis. Tai rodo, jog informantai supranta andragogo svarbą neformaliajame suaugusiųjų švietime, tačiau nemato visų andragogo atliekamų vaidmenų neformaliajame suaugusiųjų švietime.

Tyrimo duomenų analizė parodė, jog informantai turi patirties planuojant, organizuojant ir įgyvendinant kvalifikacijos tobulinimo renginius, kuriuose padeda pedagogams plėtoti gebėjimus, tame tarpe ir komandinio darbo. Andragogai išskiria tarpasmeninį bendravimą tarp andragogo ir besimokančiųjų kaip kolegišką, draugišką, vyraujant pagarbos ir pasitikėjimo atmosferai, laiduoja sėkmingą suaugusiųjų mokymosi procesą. Informantams aktualu tai, jog andragogas savo asmeniniu pavyzdžiu, galėtų padėti pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus.

Tyrimo duomenys rodo, jog nors informantai, dirbantys neformaliajame suaugusiųjų švietime, supranta būtinybę patiems nuolat mokytis bei tobulėti, tačiau nė vienas apklaustasis neišskyrė savo patirties reflektavimo kaip komandinio darbo gebėjimų tobulinimo būdo, kuris tiesiogiai veikia tiek andragogo, tiek besimokančiojo asmenybės augimą, tobulėjimą, kaitą.

2.2.2. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė ir interpretacija

Demografiniai klausimai. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti pedagogų požiūrį į andragogo vaidmenį jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime. Buvo išdalintos 24 anketos Klaipėdos miesto X ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogams.

Siekiant apibūdinti respondentus pagal sociodemografines charakteristikas, jų buvo klausama apie jų amžių, darbo stažą ir kvalifikacinę kategoriją.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą pateiktas 10 ir 11 lentelėse.

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Respondentai	25-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	56-65 m.
Atsakymai (%)	17	21	50	12

11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

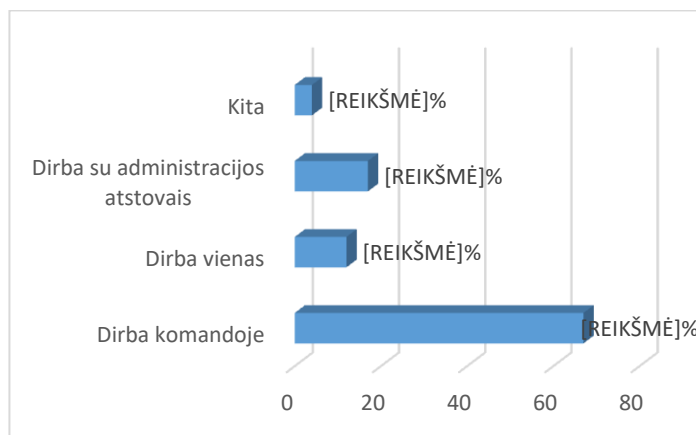
Respondentai	Iki 5 m.	6-10 m.	11-15 m.	16-20 m.	Virš 21 m.
Atsakymai (%)	12	9	12	21	46

Respondentų amžius pasiskirstė nuo 25 metų iki 65 metų, o jų darbo stažas – nuo 5 metų ir viršijo 21 metus.

Tyrimo rezultatai rodo (10 ir 11 lentelės), jog dauguma tyrime dalyvavusių apklausos dalyvių yra brandaus amžiaus pedagogai (46-65 m.) bei turintys praktinės patirties (16 m. ir daugiau).

Kadangi daugumos respondentų darbo stažas viršija 5 metus, galima teigti, kad pedagogai gali objektyviai vertinti tyrimo problematiką bei galime daryti prielaidą, jog pedagogai turi aiškus nuostatus bei požiūrį į andragogo vaidmenį jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime.

Komandinio darbo samprata ir jo taikymas švietimo įstaigoje. Organizacijos veiklos kontekste komandinis darbas tampa vienas iš sėkmės bruožų, padedant sutelkti darbuotojus bendram darbui bendradarbiaujant, teikiant tarpusavio pagalbą, užtikrinant nuomonių apie veiklą įvairiapusiškumą ir t. t. (Šalkauskienė, 2011). Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti respondentų pasitenkinimą darbu, kai jie dirba komandoje, individualiai arba su administracijos atstovais (7 pav.).



7 pav. Respondentų nuomonė apie jų pasitenkinimą darbu, kai jie dirba komandoje

Kaip matyti 7 pav., didžioji dauguma (67 proc.) respondentų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pirmenybę atiduoda darbui komandoje. Tik 12 proc. pedagogų nori dirbti vieni, nebendradarbiaujant su kolegomis. 4 proc. respondentų nurodė, jog jiems patinka dirbti įvairiai tiek komandoje, tiek vieniems, tiek su administracija. Jie teigia: „*Aš manau, jog bet kuris būdas yra geras, jei padeda pasiekti gerų rezultatų*“. Pastebėta, jog komandinį darbą labiau renkasi iki 45 m. amžiaus pedagogai, tuo tarpu vyresni (nuo 46 m.) linkę labiau dirbti vieni arba su administracijos atstovais. Galima daryti prielaidą, jog ikimokyklinėje įstaigoje vis labiau įsivyrėja nauji darbo metodai, t. y. aktualesnis tampa komandinis darbas, viso kolektyvo bendras indėlis į organizacijos veiklą. Kaip teigia A. Gumuliauskienė ir kt. (2007), pedagogo profesija pasižymi vienišumo problema, nes didžiąją dalį savo darbo laiko jie praleidžia dirbdami vieni su vaikais grupėje, todėl manoma, kad jie turi mažiau galimybių pasinaudoti komandinio darbo pranašumais. Tačiau šiandieninėse ugdymo įstaigose vis labiau populiarėjantys naujieji ugdymo metodai (projektinis darbas, disputai, darbas grupėse ir kt.), darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklos planavimą, vertinimą, yra ypač palankūs diegti komandinį darbą. Todėl autorė mano, jog pedagogai vis dažniau švietimo įstaigose turės rinktis komandinį darbą.

Anketoje pedagogų klausėme kaip jie supranta komandos sąvoką (12 lentelė).

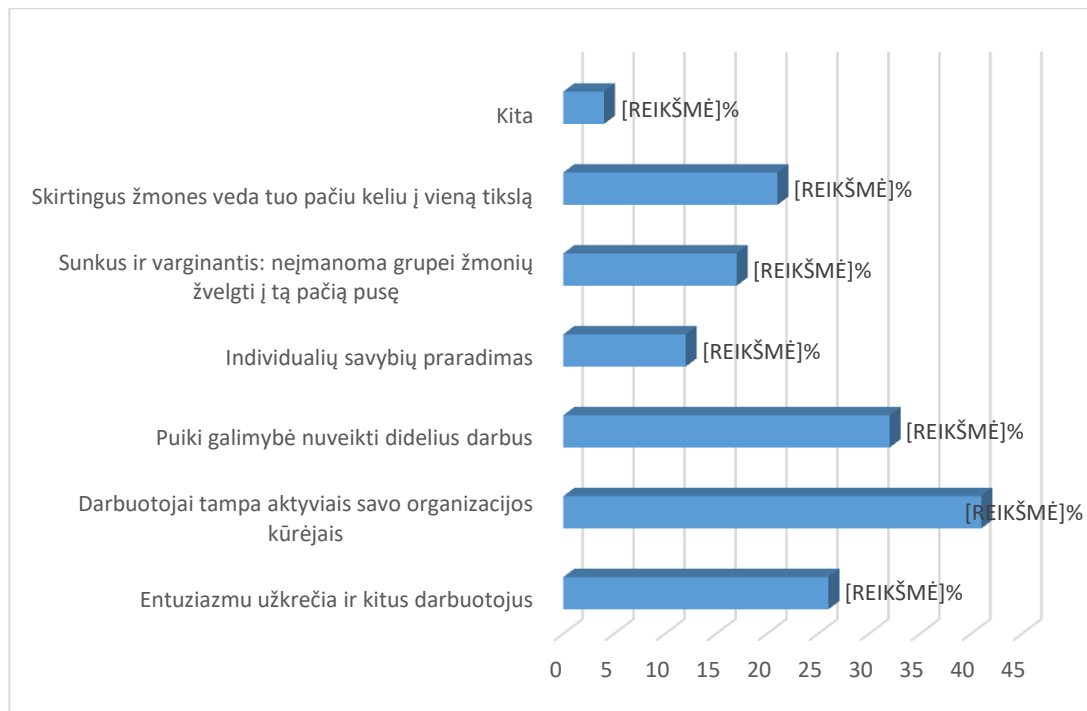
12 lentelė. Respondentų pateikta komandos samprata

Eil. Nr.	Komandos apibrėžimas	Respondentų atsakymas (%)
1.	Žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta	26
2.	Atsitiktinė žmonių grupelė, kuri suburta atlikti tam tikrus darbus	4
3.	Tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Tokią grupę sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės	62
4.	Du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo	8

Kaip matyti 12 lentelėje, didžioji dauguma (62 proc.) apklaustųjų pasirinko komandos apibrėžimą Nr. 3, kuris atskleidžia jos esmę. Komandą jie supranta kaip bendrą visos švietimo įstaigos darbuotojų sutelktumą bendram darbui. Daugiau kaip ketvirtadalis (26 proc.) respondentų mano, jog komanda apibrėžiama pagal Nr. 1 sampratą, kuri turi paprastesnį apibūdinimą. Kitus komandos apibrėžimus (Nr. 2 ir 4) rinkosi nedidelė dalis respondentų. Tyrimo duomenų analizė rodo, jog didžioji dauguma pedagogų pasirinko išsamų komandos apibūdinimą. Galima daryti prielaidą, jog dauguma respondentų suvokia komandos esmę, kuri pasižymi tam tikrais aspektais: bendras tikslas, efektyvus bendravimas, inovatyvus, kūrybingas darbas, derinimas su kitais komandos nariais interesais, dalijimasis patirtimi ir t.t. (Kerzner, 2009).

Pasak S. P. Robbins (2007), komandinis darbas – tai sugebėjimas dirbti kartu, siekti bendrų tikslų ir bendros vizijos, sutelkus komandos narių žinias, sugebėjimus bei patirtį, kuo efektyviau spręsti problemas bei priimti sprendimus. Ši komandinio darbo samprata atskleidžia pagrindinį komandinės veiklos aspektą, jog tai yra bendra komandos narių veikla, pagrįsta bendradarbiavimu, siekiant gauti tam tikrą užsibrėžtą rezultatą. Tyrimo metu respondentų klausėme kokiais aspektais jie apibūdintų komandinį darbą (8 pav.).

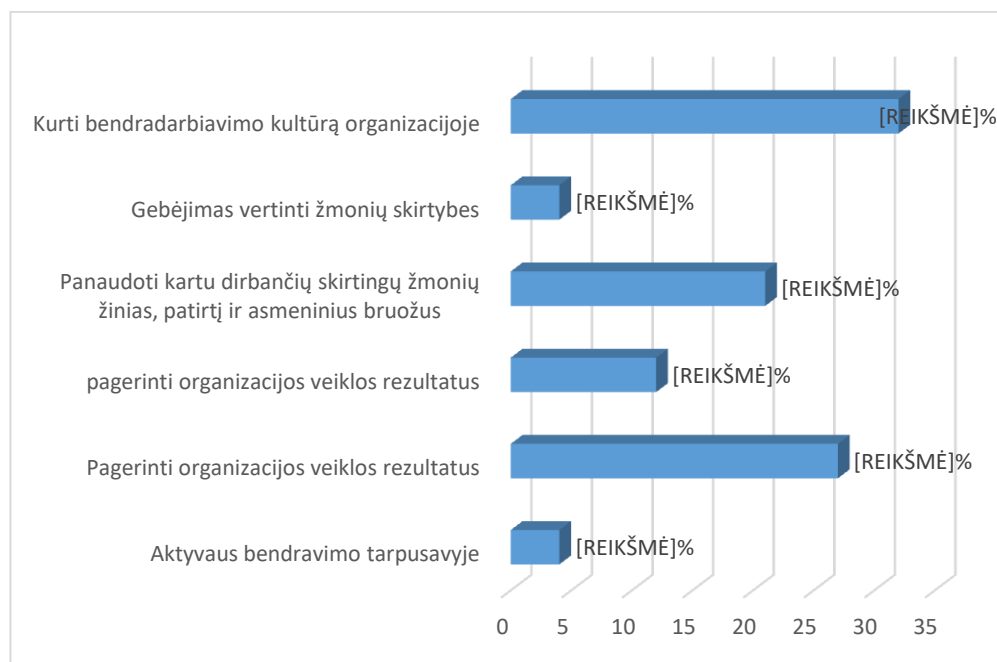
Tyrimo rezultatai (8 pav.) rodo, jog respondentai pirmenybę atiduoda tokiems komandinio darbo aspektams kaip: padeda darbuotojams tapti aktyviais organizacijos kūrėjais (41 proc.), gali nuveikti didelius darbus (32 proc.), entuziazmu į komandinį darbą įtraukia kitus darbuotojus (26 proc.), veda į vieną tikslą (21 proc.). Pastebėta, jog didžioji dauguma (87 proc.) apklaustųjų, pasirinkusių šiuos atsakymus, yra jaunesnio amžiaus respondentai (26-45 m.). Tuo tarpu visi vyresnio amžiaus (56-65 m.) respondentai mano, jog komandinis darbas nėra tinkamas ugdomajai veiklai. Jie nurodo, jog komandinis darbas yra sunkus ir varginantis bendro tikslo atžvilgiu (17 proc.), prarandamos individualios savybės (12 proc.). Tik 4 proc. pedagogų pateikė savo nuomone, jog „komandinis darbas būtinas rengiant projektus, planuojant veiklą“.



8 pav. Apklaustųjų išskirti komandinio darbo aspektai

Tyrimo rezultatų analizė rodo, jog didžioji dauguma respondentų supranta ir išskiria pagrindinius komandinio darbo aspektus, kurie padeda sutelktai komandoje įgyvendinti užsibrėžtus švietimo įstaigos tikslus. Tačiau pastebėta, jog dar yra nemaža dalis pedagogų, kurie labiau vertina individualų nei komandinį darbą.

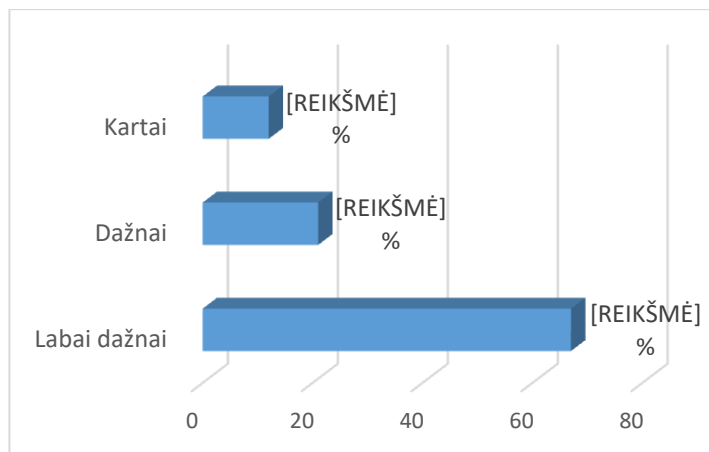
Anketoje respondentų klausėme jų nuomonės, ko švietimo įstaigoje siekiama kuriant komandas (9 pav.).



9 pav. Respondentų nuomonė apie švietimo įstaigos poreikį kurti komandas

Visi pateikti komandinio darbo privalumai (9 pav.) organizacijoje yra svarbūs. Todėl buvo aktualu išsiaiškinti ką tuo klausimu mano pedagogai. Dauguma respondentų mano, jog jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga komandas buria orientuodamasi į bendradarbiavimo kultūros kūrimą organizacijoje (32 proc.) bei veiklos rezultatus (27 proc.). Penktadalis (21 proc.) pedagogų mano, jog darbas komandoje padeda panaudoti kartu dirbančių žmonių žinias, patirtį ir asmeninius bruožus. Kaip teigia A. Gumuliauskienė ir kt. (2007), pagrindinis komandinio darbo švietimo įstaigoje reikšmingumo ypatumas yra įrodymai, kad komandos pasiekia geresnių rezultatų negu pavieniai darbuotojai, nes kiekvienai veiklai reikia įvairių įgūdžių ir patirties, gerina veiklos kokybę, darbuotojų aktyvumą, informacijos perdavimą, psichologinį klimatą, suteikia darbuotojams platesnių savirealizacijos, saviaktualizacijos galimybių, didėja jų suinteresuotumas, pasitenkinimas darbu ir kt. Tačiau pedagogams nepasirodė labai svarbūs tokie komandinio darbo privalumai kaip aktyvus tarpusavio bendravimas (4 proc.) ir gebėjimas vertinti žmonių skirtybes (4 proc.). Tai rodo, jog pedagogai pilnai nesupranta pagrindinės komandinio darbo paskirties, t. y. svarbus ne tik pats gautas bendras veiklos rezultatas, bet komandos narių mokėjimas rasti tarpusavio sutarimą, plėtoti kolegialius santykius, kurių pasėkoje ir pasiekiamas norimas rezultatas, išmokstama bendradarbiauti.

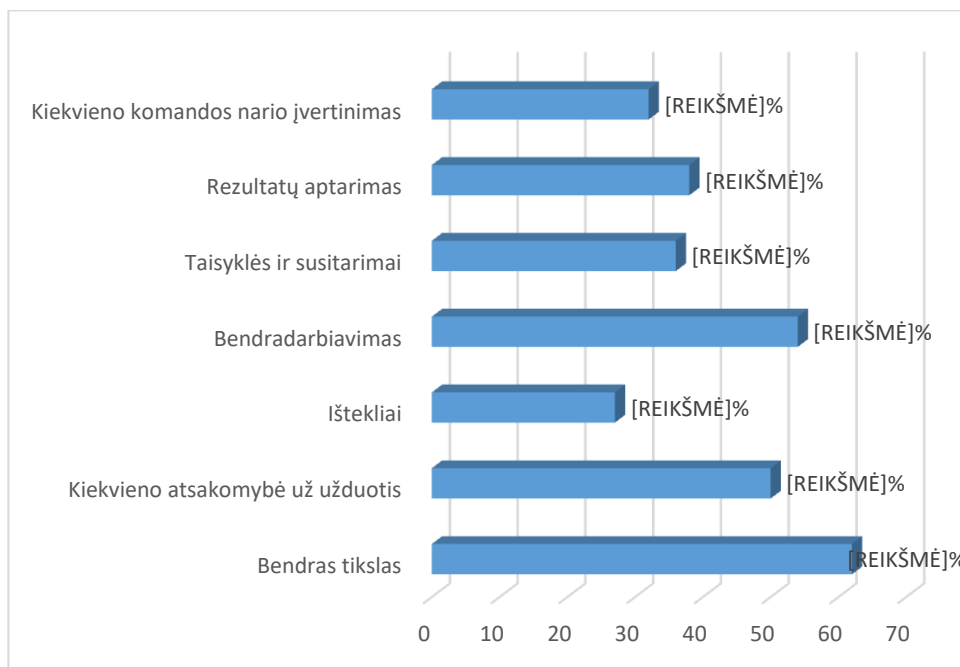
Respondentų klausėme kaip dažnai jie švietimo įstaigoje dirba komandoje (10 pav.).



10 pav. Respondentų dalyvavimo komandiniame darbe dažnumas

Kaip matyti 10 pav., didžioji dauguma (67 proc.) labai dažnai dirba komandoje. Tai rodo, jog pati švietimo įstaigos specifika lemia tai, jog sėkmingai veiklai būtina telkti komandas, kurios dažnai sudaromos ne tik iš vadovų, darbuotojų, bet ir vaikų tėvų bei kito įstaigos personalo bendram tikslui ir kokybiškam rezultatui pasiekti (Lambert 2007). Džiugina tas faktas, jog nė vienas respondentas nepasirinko atsakymo „niekada“. Tai rodo, jog visi šios švietimo įstaigos pedagogai būna įtraukti į komandinį darbą, tik vieni dažniau, o kiti rečiau.

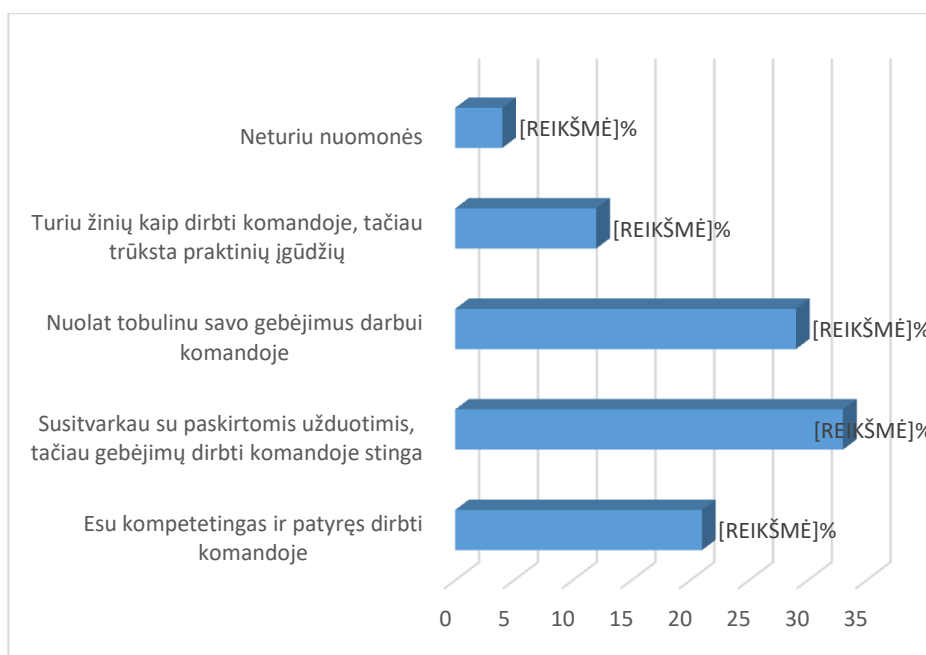
V. Žydžiūnaitė (2003) teigia, jog efektyvios komandos yra tik tos, kurios veiksmingai atlieka užduotis, siekiant tikslo. Komandos lankstumas aiškinamas, kaip gebėjimas lengvai pasikeisti, derinantis prie naujų sąlygų, aplinkybių. Aktualu buvo išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokie veiksniai lemia komandinio darbo efektyvumą (11 pav.).



11 pav. Respondentų nurodyti veiksniai, lemiantys komandinio darbo efektyvumą

Tyrimo rezultatai (11 pav.) atskleidė veiksnius, kurie, pedagogų nuomone, yra svarbūs norint turėti gerai veikiančią komandą. Nustatyta, jog svarbiausiais veiksniais laikomas bendras tikslas (62 proc.), bendradarbiavimas (54 proc.) ir kiekvieno nario atsakomybė (50 proc.). Kiek mažiau svarbūs – rezultatų aptarimas (38 proc.) bei taisyklės ir sutarimai (36 proc.), mažiausiai svarbūs – kiekvieno nario įvertinimas (32 proc.) ir ištekliai (27 proc.). Lyginant tyrimo rezultatus pagal respondentų amžių ir darbo stažą, paaiškėjo, jog kiekvieno nario atsakomybę kaip reikšmingą dažniau įvardino 16 m. ir didesnę darbo patirtį turintys pedagogai, nei turintys mažesnę (6-10 m.) darbo patirtį. Kitų veiksnių atvejais pedagogų nuomonės buvo panašios. Pastebėta, jog daugelis autorių (Savanevičienė ir kt., 2005; Barvydienė, 2005; Žydžiūnaitė, 2003; Kirton, 2000; Stoner ir kt., 1999 ir kt.) teigia, jog efektyviam komandiniam darbui būtinas tikslas, kurį užsibrėžia pati komanda bei komandos narių tarpusavio bendradarbiavimas. Taigi respondentai, dirbdami komandoje, pirmiausiai ir orientuojasi į tikslą.

Pedagogų komandinio darbo gebėjimai. Tyrimo metu buvo aktualu išsiaiškinti respondentų turimus gebėjimus darbui komandoje. Todėl pedagogų klausėme, kaip jie vertina savo gebėjimus dirbti komandoje (12 pav.).

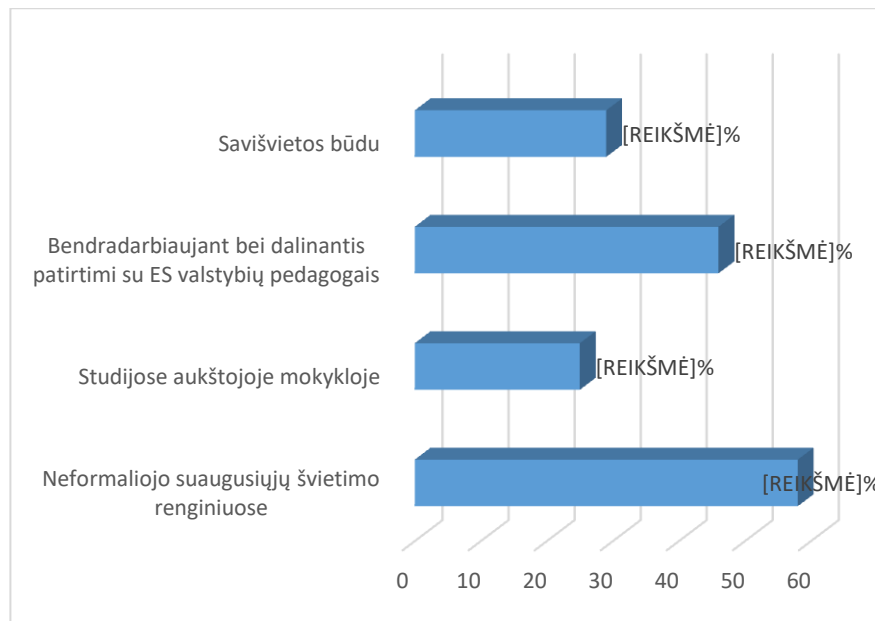


12 pav. Apklaustųjų pateiktas vertinimas savo gebėjimų dirbti komandoje

Kaip rodo tyrimo rezultatai (12 pav.), tik penktadalis (21 proc.) respondentų mano, jog turi pakankamai gebėjimų dirbti komandoje. 29 proc. pedagogų siekia nuolat tobulinti savo gebėjimus. Tuo tarpu trečdalis (33 proc.) apklaustųjų nurodo, jog dirba komandoje, bet jiems stinga tam tikrų gebėjimų, o 12 proc. – teigia, jog trūksta tik praktinių įgūdžių. Lyginant gautus tyrimo rezultatus pagal darbo stažą, pastebėta, jog turintiems iki 5 m. darbo patirties respondentai turi pakankamai žinių, bet jiems labiausiai trūksta praktinių įgūdžių, o turintiems didžiulę patirtį (16 m. ir daugiau) mano, jog geba susitvarkyti su paskirtomis užduotimis, bet trūksta gebėjimų dirbti komandoje. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad pedagogams būtina tobulinti komandinio darbo gebėjimus. Kaip pažymi A. Gumuliauskienė ir kt. (2007), jog švietimo organizacijose darbuotojai dažnai neturi galimybių įgyti komandinio darbo patirties, jiems trūksta informacijos apie komandinio darbo esmę, reikšmingumą, patys nėra iniciatyvūs, nelinkę į pokyčius, dirba organizacijose, kuriose vyrauja tradiciniai elgsenos modeliai.

Respondentų klausėme ar jie norėtų įgyti ar patobulinti komandinio darbo gebėjimus. Paaiškėjo, jog visi pedagogai, nors aukščiau pateiktame klausime dalis jų minėjo, jog turi pakankamai tam gebėjimų, tačiau vis tiek nurodė, jog norėtų patobulinti komandinio darbo gebėjimus. Komandinio darbo gebėjimų tobulinimo būtinybę patvirtina D. Hopkins ir kt. (2006) požiūris, jog švietimo įstaigoje, kurioje kuriamos komandos įvairiai veiklai, skatina pedagogus ugdytis komandinio darbo gebėjimus ne tik organizacijos veiklos efektyvumui užtikrinti, bet ir siekiant pasidalinti savo mintimis ar požiūriais bei paremti vieniems kitus, tokiu būdu, gerinant ugdomąją veiklą.

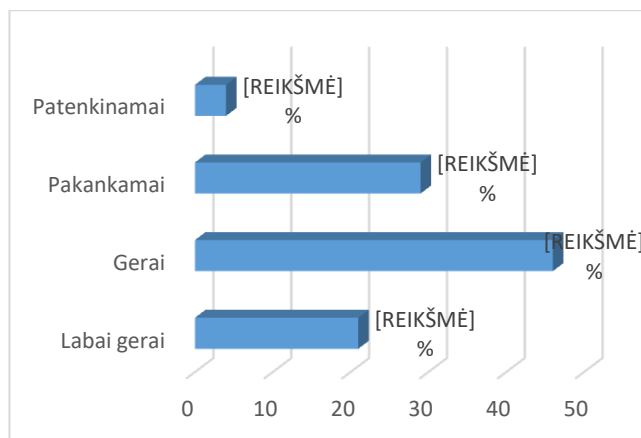
Anketoje pedagogų klausėme, kur jie norėtų plėtoti komandinio darbo gebėjimus (13 pav.).



13 pav. Respondentų nurodyti komandinio darbo gebėjimų plėtojimo būdai

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus (10 pav.), galime teigti, kad pedagogams labiausiai priimtini tobulinimosi būdai: neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiai (58 proc.), bendradarbiaujant bei dalinantis patirtimi su ES valstybių pedagogais (46 proc.). Galime teigti, jog tokį respondentų pasirinkimą lėmė keletas priežasčių: 1) siekis įgyti praktinių ir naudingų žinių; 2) naujovių trauka; 3) galimybė pažinti ir pamatyti savo kolegų darbo specifiką, kaip komandinis darbas vystomas kitose šalyse, pasidalinti patirtimi. Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą lemia tai, kaip teigia V. Zuzevičiūtė ir kt. (2008), jog neformalusis suaugusiųjų švietimas suaugusiajam suteikia gerokai daugiau galimybių, yra lankstesnis, patrauklesnis bei tenkinantis ne tik profesinius, bet ir asmeninius besimokančiojo poreikius švietimas. Mažiausiai, ketvirtadalis (25 proc.) respondentų rinkosi studijas aukštojoje mokykloje. Galima daryti prielaidą, kad dirbantiems pedagogams studijos atima daug laiko ir išteklių, todėl jiems patrauklesni yra kiti komandinio darbo gebėjimų plėtojimo būdai.

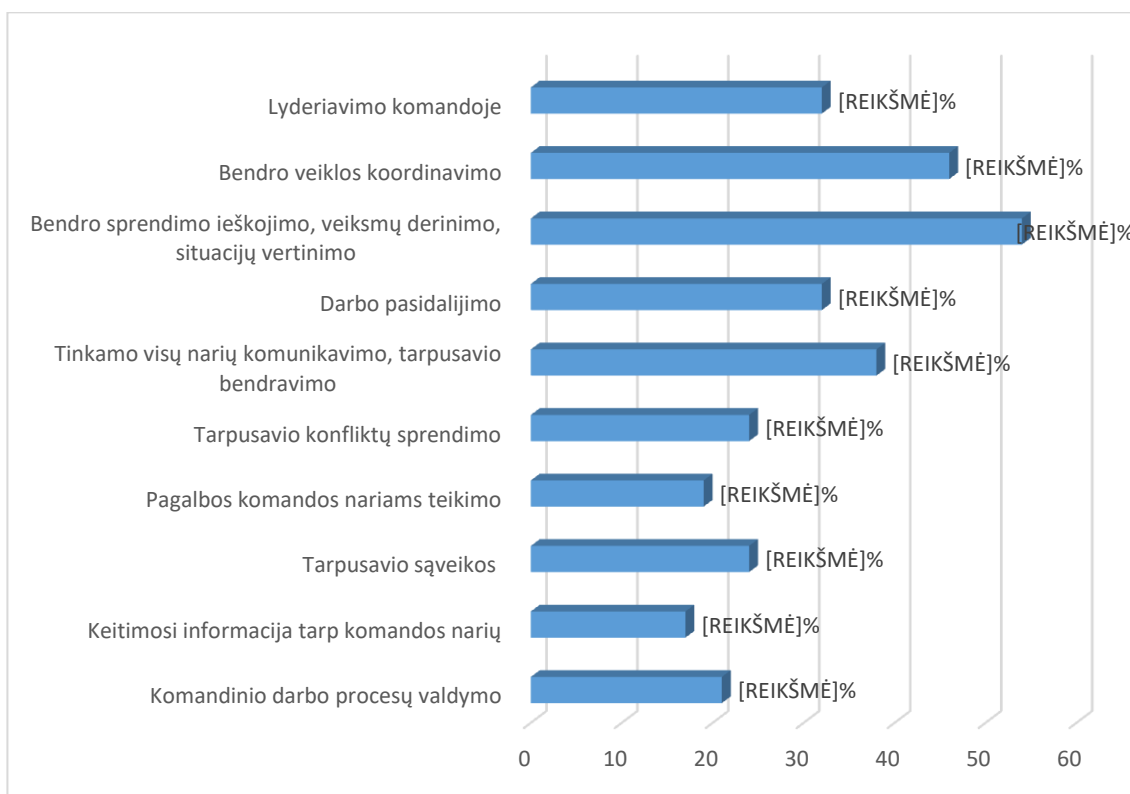
Komandinio darbo gebėjimų plėtojimas neformaliajame suaugusiųjų švietime. Valstybės audito ataskaitoje (2016) teigiama, jog pedagogo vaidmuo ugdymo procese keičiasi, didėja reikalavimai pedagogo kompetencijoms, kurias reikia nuolat plėtoti, atnaujinti, siekiant neatsilikti nuo vykstančių pokyčių. Todėl pedagogams profesionaliai tobulėti turi padėti efektyvus neformalusis suaugusiųjų švietimas. Anketoje respondentų prašėme įvertinti neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginius, kuriuose jie plėtojo komandinio darbo gebėjimus (14 pav.).



14 pav. Respondentų pateiktas neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginių vertinimas

Kaip rodo tyrimo rezultatai (14 pav.), didžioji dauguma respondentų (46 proc.) neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginius (seminarus, kursus ir kt.) vertino gerai, penktadalis (21 proc.) – labai gerai. Deja, beveik trečdalis (29 proc.) pedagogų nėra patenkinti kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybę, kurie skirti komandinio darbo gebėjimams plėtoti. Vadinasi, neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose dar nėra pakankamai dėmesio skiriama pedagogų komandinio darbo gebėjimams plėtoti.

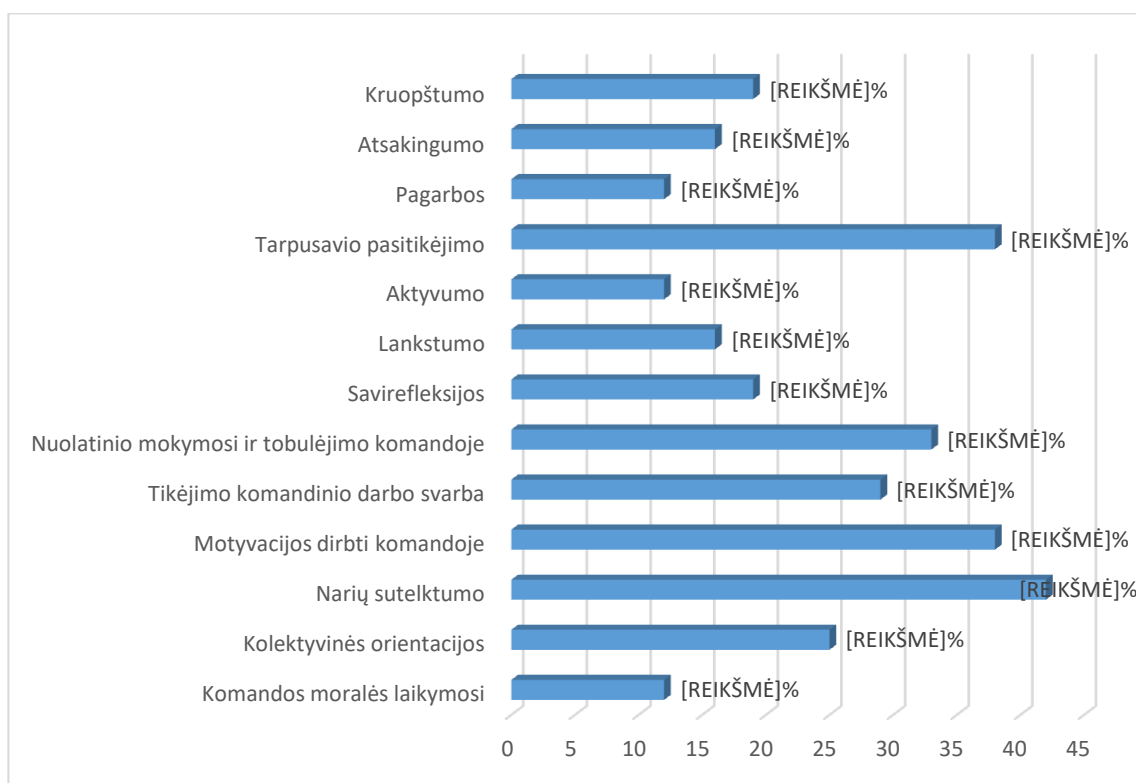
Siekiant užtikrinti veiksmingą pedagogų komandos darbą švietimo įstaigoje, labai svarbu, kad darbuotojai plėtotų komandinio darbo gebėjimus. Respondentų klausėme, kokius komandinio darbo gebėjimus jie norėtų plėtoti neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose (15 pav.).



15 pav. Respondentų išskirti komandinio darbo gebėjimai, kuriuos jie norėtų plėtoti

Tyrimo rezultatai (15 pav.) rodo, jog iš pateiktų komandinio darbo gebėjimų, respondentai labiausiai norėtų plėtoti šiuos: bendro sprendimo ieškojimo, veiksmų derinimo, situacijų vertinimo (54 proc.), bendro veiklos koordinavimo (46 proc.), tinkamo visų narių komunikavimo, tarpusavio bendravimo (38 proc.), darbo pasidalijimo (32 proc.) bei lyderiavimo komandoje (32 proc.). Lyginant tyrimo rezultatus pagal pedagogų darbo patirtį, paaiškėjo, jog respondentai turintys 11 m. ir daugiau darbo patirtį norėtų plėtoti visus komandinio darbo gebėjimus. Galime daryti prielaidą, jog Klaipėdos m. X ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nepakankamai efektyviai vyksta pedagogų darbas komandoje, kadangi didžioji dauguma pedagogų norėtų gilinti tiek teorines, tiek praktines žinias šioje srityje. Pasak D. Čegytės ir kt. (2009), analizuojant specialistų gebėjimus komandoje, efektyvaus komandinio darbo požymiai pasireiškia gerais santykiais tarp komandos narių, pozityvia psichologine atmosfera, bendrumas bendram tikslui, interesams, dalinimosi atsakomybe už priimtus sprendimus ir darbo rezultatus ir kt. Pagal tai matyti, jog respondentams trūksta šių komandinio darbo gebėjimų ir būtina juos tobulinti.

A. Gumuliauskienė ir kt. (2007) teigia, jog komandos sėkmę daugiausia lemia jos narių asmeninių savybių derinys, nes komandoje svarbiausia jos narių sąveikos būdai. Autoriai pažymi, jog palankiau komandinę veiklą vertina ir dažniau komandomis dirba tie pedagogai, kurie pasižymi asmeninėmis savybėmis, reikalingomis tokiam darbui. Tyrimo metu taip pat buvo aktualu išsiaiškinti kokias asmenines savybes, reikalingas komandiniam darbui, respondentai norėtų plėtoti neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose (16 pav.).

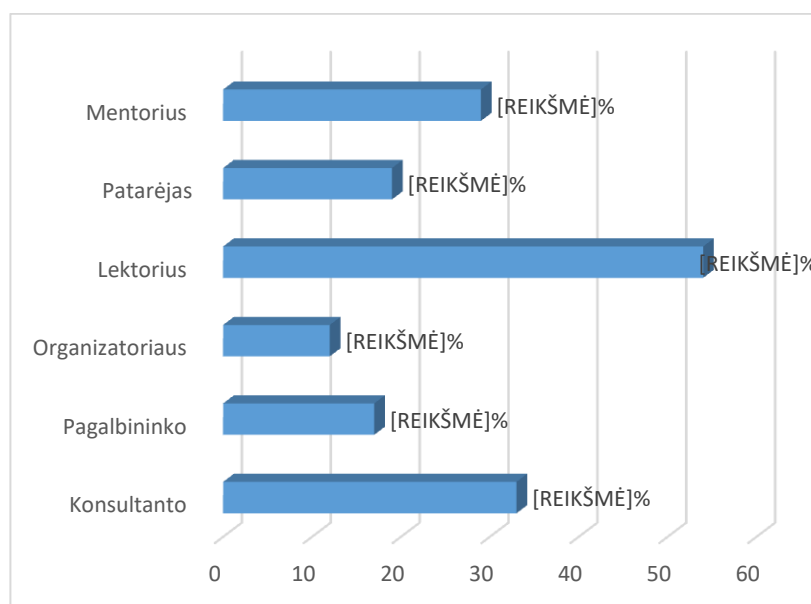


16 pav. Apklaustųjų išskirtos asmeninės savybės, reikalingos komandiniu darbui, kurias jie norėtų plėtoti

16 pav. matyti, jog respondentams plėtoti asmenines savybes, reikalingas komandiniam darbui, yra taip pat svarbu. Jie iš viso sąrašo išskiria pačias svarbiausias asmenines savybes, kurias norėtų plėtoti, tai: narių sutelktumo (42 proc.), tarpusavio pasitikėjimo (38 proc.), motyvacijos dirbti komandoje (38 proc.), nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo komandoje (33 proc.), tikėjimo komandinio darbo svarba (29 proc.). Tačiau nemažai daliai apklaustųjų trūksta tokių asmeninių savybių, reikalingų komandiniam darbui, kaip: komandos moralės laikymosi (12 proc.), aktyvumo ir pagarbos (12 proc.), atsakingumo ir lankstumo (16 proc.). Todėl pedagogams būtina šias savybes ugdyti, siekiant efektyviai dirbti komandoje. Lyginant tyrimo rezultatus pagal respondentų darbo patirtį, paaiškėjo, jog didesnę patirtį (16 m. ir daugiau) turintys pedagogai pasižymi kuo įvairesnėmis asmeninėmis savybėmis, reikalingomis komandiniam darbui. Tačiau negeba jų tinkamai pritaikyti komandiniame darbe, kadangi jie išreiškė norą jas ugdyti.

Andragogo vaidmuo pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus. Buvo aktualu išsiaiškinti, ar svarbus andragogo vaidmuo respondentams plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime. Didžioji dauguma (88 proc.) respondentų nurodė, jog andragogo vaidmuo svarbus, jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus. 8 proc. apklaustųjų negalėjo pasakyti, o likusieji (4 proc.) teigė, jog nėra svarbus. Taigi didžioji dauguma respondentų supranta, jog neformaliajame suaugusiųjų švietime andragogas, kuris jiems veda seminarus, kursus ir kt. renginius, gali padėti plėtoti komandinio darbo gebėjimus.

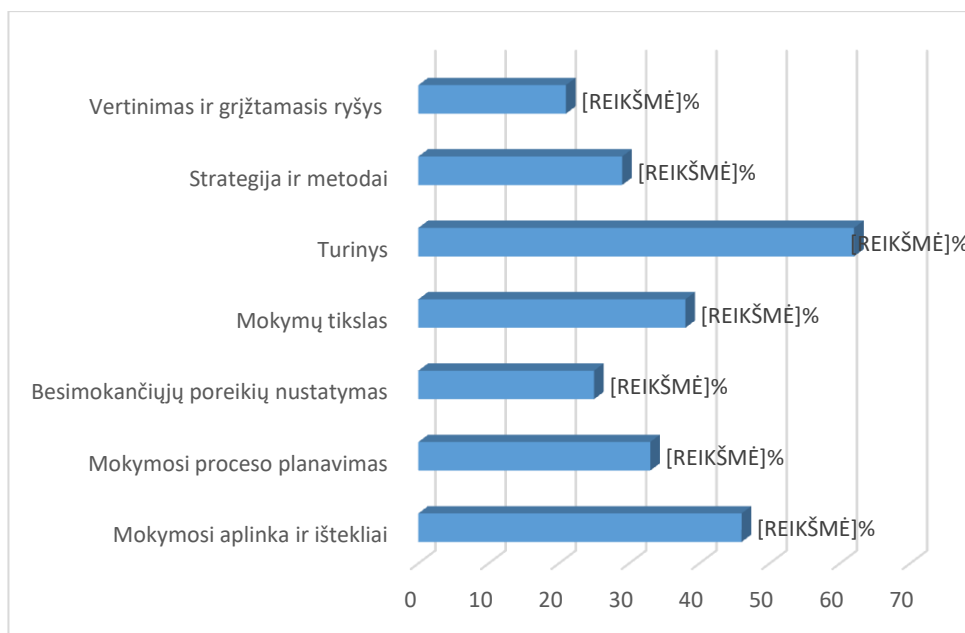
Buvo aktualu išsiaiškinti, kokį vaidmenį pedagogai priskirtų andragogui jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose (17 pav.)



17 pav. Respondentų priskirtas vaidmuo andragogui jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus

Tyrimo rezultatai rodo (17 pav.), jog daugiau nei pusė (54 proc.) respondentų andragogui priskiria lektoriaus (54 proc.) vaidmenį. Kaip pažymi R. M. Andriekienė (2011), jog andragogas lektoriaus vaidmenį atlieka neformaliajame suaugusiųjų švietime, parengiant kursui, juos vedant klausytojams, padedant besimokantiejiems. Trečdalis (33 proc.) pedagogų mano, jog andragogas kaip konsultantas, jiems padėtų plėtoti komandinio darbo gebėjimus, o kiti (29 proc.) – mentoriaus. Galima daryti prielaidą, jog kvalifikacijos tobulinimo renginiuose andragogas teigdamas konsultacijas arba kaip daugiau patyręs komandiniame darbe, t. y. mentorius, gali padėti respondentams įgyti patirties komandiniame darbe. Nė vienas respondentas nenurodė andragogo mediatoriaus vaidmens neformaliajame suaugusiųjų švietime. Tai rodo, jog pedagogams šis andragogo vaidmuo nėra žinomas. Pastebėta, jog vyresnio amžiaus (56 m. ir daugiau) respondentams svarbus yra andragogo lektoriaus vaidmuo, tuo tarpu jaunesniams (25-45 m.) pedagogams svarbūs visi anketoje išvardinti andragogo vaidmenys. Vadinasi, bet kuris andragogo atliekamas vaidmuo neformaliajame suaugusiųjų švietime jaunesnio amžiaus asmenims yra svarbus, nes gali padėti plėtoti jiems komandinio darbo gebėjimus.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, į ką andragogas, padėdamas plėtoti pedagogų komandinio darbo gebėjimus neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose, turi atsižvelgti (18 pav.).

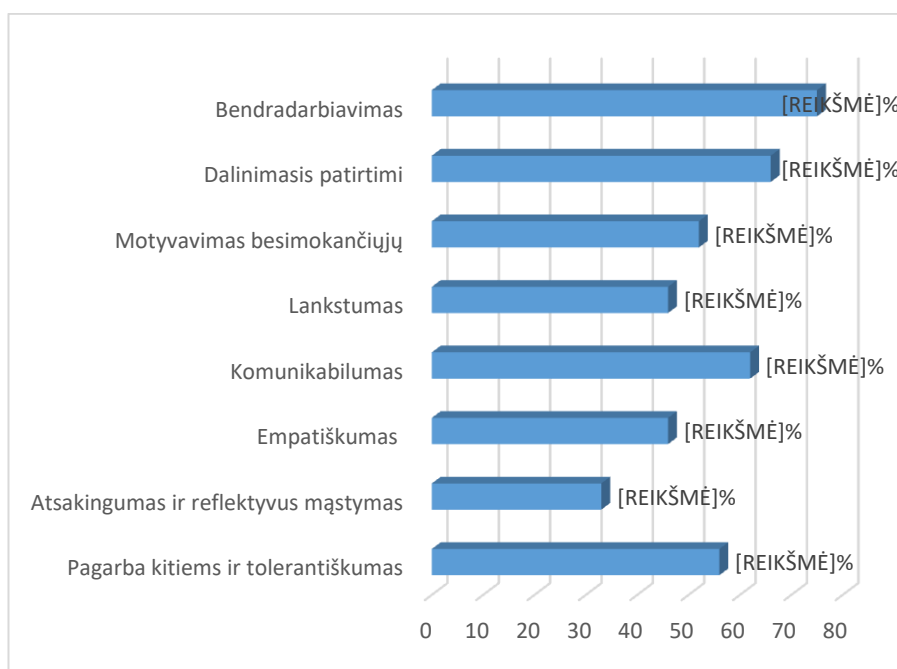


18 pav. Respondentų pateikti pagrindiniai veiksniai, į kuriuos atsižvelgia andragogas, plėtodamas pedagogų komandinio darbo gebėjimus

18 pav. matyti, jog respondentai išskyrė visus pagrindinius veiksnius kaip svarbius, vienus jie vertino labiau, kitus – mažiau. Jų išskirti pagrindiniai veiksniai, į kuriuos turėtų atsižvelgti

andragogas, padėdamas plėtoti pedagogų komandinio darbo gebėjimus, yra šie: mokymų turinys (62 proc.), mokymosi aplinka ir ištekliai (46 proc.), mokymų tikslas (38 proc.) bei mokymosi proceso planavimas (33 proc.). Tai rodo, jog kvalifikacijos tobulinimo renginiuose andragogui nėra visi veiksniai vienodai svarbūs, jis ne į visus kaip labai svarbius veiksnius fokusuoja dėmesį. Mokslinėje literatūroje (Adomaitienė ir kt., 2016; Melnikova, 2012; Ališauskienė ir kt., 2011, Zuzevičiūtė ir kt., 2008, Lambert, 2007 ir kt.) akcentuojama, jog andragogas rengdamas ir realizuodamas komandinio darbo mokymus turėtų padėti plėtoti besimokančiųjų individualias asmenines savybes, nuostatas, vertybes, reikalingas komandiniame darbe, bei tarpusavio santykius. Tai padeda sudaryti sąlygas besimokančiųjų augimui ir tobulėjimui, bet ir sėkmingam komandinio darbo gebėjimų plėtojimui. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, jog andragogas kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mažiau dėmesio skiria vertinimui ir grįžtamajam ryšiui (21 proc.), besimokančiųjų poreikių nustatymui (25 proc.) bei strategijai ir metodams (29 proc.). Tai leidžia daryti prielaidą, jog pedagogai negali pakankamai gerai plėtoti komandinio darbo gebėjimų, kai andragogas nepakankamai įvertina refleksijos naudą, mokymosi metodų svarbą, besimokančiųjų poreikius bei jų žinių ir gebėjimų lygį.

Mokslinėje literatūroje (Adomaitienė ir kt., 2016; Tolutienė, 2013; Melnikova, 2012; Juozaitis, 2008 ir kt.) teigiama, jog andragogo asmeninės savybės skatina besimokančiojo iniciatyvą, kūrybinę veiklą, atskleisti geriausias savo savybes, gabumus bei jis išlieka atsakingas už savo mintis, darbus, kurie reikalingi komandiniam darbui. Anketoje respondentų klausėme kokiomis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti andragogas, padedantis jiems plėtotis komandinio darbo gebėjimus (19 pav.).



19 pav. Apklaustųjų nuomonė apie andragogo asmenines savybes, kurios padeda jiems plėtoti komandinio darbo gebėjimus

Tyrimo rezultatai (19 pav.) rodo, jog pats andragogas, padėdamas pedagogams tobulinti komandinio darbo gebėjimus, turi pasižymėti komandinio darbo gebėjimais ir tam reikalingomis asmeninėmis savybėmis. Respondentai vertina šias andragogo asmenines savybes: bendradarbiavimą (75 proc.), dalinimąsi patirtimi (66 proc.), komunikabilumą (62 proc.), pagarbą kitiems ir tolerantiškumą (56 proc.), besimokančiųjų motyvavimą (52 proc.) ir kt. Kaip teigia G. Tolutienė (2013), andragogo gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti, spręsti mokymosi problemas, būtinų žinių ir kompetencijų tam turėjimas, profesionalumas – tai būtina sėkmingos andragogo veiklos besimokančiam suaugusiajam sąlyga. Bendradarbiavimas yra viena pagrindinių asmeninių savybių, užtikrinančių komandinio darbo sėkmę (Gumuliauskienė ir kt., 2007). Taigi galime daryti prielaidą, jog nuo andragogo asmeninių savybių taip pat priklauso besimokančiųjų komandinio darbo gebėjimų plėtojimas.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo duomenų analizę, galime teigti, jog:

- *Klaipėdos X švietimo įstaigos pedagogai pirmenybę atiduoda darbui komandoje bei supranta komandos esmę bei paskirtį jų veiklai bei organizacijos sėkmei. Didžioji dauguma respondentų nurodo pagrindinius komandinio darbo aspektus, kurie padeda komandoje įgyvendinti užsibrėžtus švietimo įstaigos tikslus. Tačiau dar yra nemaža dalis pedagogų, kurie labiau vertina individualų nei komandinį darbą;*
- *tyrimo duomenų analizė rodo, jog trečdalis respondentų mano, jog jų ikimokyklinio ugdymo įstaiga komandas buria orientuodamasi į bendradarbiavimo kultūros kūrimą organizacijoje bei veiklos rezultatus. Tačiau jie nesupranta pagrindinės komandinio darbo švietimo įstaigoje paskirties, jog svarbus ne tik gautas bendras organizacijos rezultatas, bet ir komandos narių mokėjimas rasti tarpusavio sutarimą, plėtoti kolegialius santykius, kurių pasėkoje ir pasiekiamas norimas rezultatas bei išmokstama bendradarbiauti;*
- *tik penktadalis respondentų mano, jog turi pakankamai gebėjimų dirbti komandoje, bet kartu jie nurodo, jog būtų gerai juos tobulinti. Visi pedagogai teigia, jog jiems būtina tobulinti komandinio darbo gebėjimus. Tai rodo, jog respondentams dar trūksta komandinio darbo gebėjimų, norint produktyviai dirbti komandoje;*
- *tyrimo duomenų analizė rodo, jog didžiajai daugumai pedagogų priimtinausias komandinio darbo gebėjimo tobulinimosi būdas yra neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiai, nes jie suteikia gerokai daugiau galimybių, yra lankstesni, patrauklesni bei tenkinantys ne tik profesinius bet ir asmeninius besimokančiojo poreikius. Nors didžioji dauguma respondentų neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginius (seminarus, kursus ir kt.) vertina labai gerai arba gerai, tačiau beveik trečdalį pedagogų šie renginiai netenkina, nes nėra pakankamai dėmesio skiriama pedagogų komandinio darbo gebėjimams plėtoti;*

- *didžioji dauguma respondentų norėtų plėtoti įvairius komandinio darbo gebėjimus: bendro sprendimo ieškojimo, veiksmų derinimo, situacijų vertinimo, bendro veiklos koordinavimo, tinkamo visų narių komunikavimo, tarpusavio bendravimo, darbo pasidalijimo bei lyderiavimo. Tai rodo, jog jiems trūksta komandinio darbo gebėjimų ir juos reikia tobulinti. Tuo tarpu nors dauguma respondentų pasižymi komandiniui darbui reikalingomis asmeninėmis savybėmis, tačiau negeba jų tinkamai pritaikyti dirbant komandoje;*
- *tyrimo rezultatų analizė rodo, jog respondentams yra labai svarbus andragogo vaidmuo plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime. Nors andragogas atlieka daug vaidmenų neformaliajame suaugusiųjų švietime, pedagogai jam priskiria tik lektoriaus, konsultanto bei mentoriaus vaidmenis. Tai rodo, jog jie per siaurai vertina andragogo teikiamą pagalbą jiems tobulinant komandinio darbo gebėjimus;*
- *respondentai išskyrė visus pagrindinius veiksnius kaip svarbius kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Tačiau nemaža dalis jų mano, jog andragogas kvalifikacijos tobulinimo renginių metu mažai dėmesio skiria vertinimui ir grįžtamajam ryšiui, besimokančiųjų poreikių nustatymui bei strategijai ir metodams. Tai leidžia daryti prielaidą, jog pedagogai negali pakankamai gerai plėtoti komandinio darbo gebėjimų, kai andragogas neskiria pakankamai dėmesio refleksijai, mokymosi metodams, besimokančiųjų poreikiams bei žinių ir gebėjimų lygiui;*
- *tyrimo duomenų analizė rodo, jog didžioji dauguma respondentų mano, jog nuo andragogo asmeninių savybių taip pat priklauso besimokančiųjų komandinio darbo gebėjimų plėtojimas. Bendradarbiavimas, dalinimasis patirtimi, komunikabilumas, pagarba kitiems ir tolerantiškumas, motyvavimas besimokančiųjų, respondentų nuomone, svarbiausios asmeninės savybės, kuriomis turi pasižymėti andragogas bei tuo prisidėti prie jų komandinio darbo gebėjimų plėtojimo.*

IŠVADOS

Teorinė ir empirinė tyrimo analizė patvirtino išsikeltą hipotezę, jog neformaliame suaugusiųjų švietime pedagogai sėkmingai plėtos komandinio darbo gebėjimus, kai andragogas pats nuolat plėtos bendrąsias kompetencijas, tarp andragogo ir besimokančiųjų vyks konstruktyvus bendravimas ir bendradarbiavimas bei į bet kurio kvalifikacijos tobulinimo renginio turinį, skirtą pedagogams, andragogas įtrauks komandinio darbo gebėjimų ugdymąsi.

Teorinė analizė rodo, jog šiandien švietimo įstaigos veiklos kokybę laiduoja šios įstaigos bendruomenės narių komandinis darbas, kuris yra puiki priemonė skirta skatinti pedagogų profesinį tobulėjimą, dalintis tarpusavio patirtimi, kelti mokyklos autoritetą, gerinti ugdymo kokybę bei inicijuoti mokymosi procesą. Pedagogai komandinio darbo gebėjimus gali plėtoti neformaliojo būdu. Siekiant užtikrinti kokybišką neformalųjį suaugusiųjų švietimą pagrindinis vaidmuo tenka andragogui. Siekiant padėti pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus, andragogo kaip lektoriaus vaidmenį papildo kiti jo atliekami vaidmenys: organizatoriaus, konsultanto, patarėjo, pagalbininko, mentoriaus, mediatoriaus ir kt. Neformaliajame suaugusiųjų švietime sėkmingą pedagogų komandinio darbo gebėjimų plėtotę užtikrina andragogo tinkamai parinktas mokymosi turinys, metodai, strategijos, priemonės, sukurta palanki mokymosi aplinka. tik pats andragogas nuolat plėtodamas savo komandinio darbo gebėjimus bei tam reikalingas asmenines savybes, gali padėti šiuos komandinio darbo gebėjimus plėtoti ir besimokantiejiems.

Kokybinio tyrimo duomenų analizė rodo, jog informantai turi sukaupę nemažą patirtį kvalifikacijos tobulinimo renginių vedimo srityje, supranta neformaliojo suaugusiųjų švietimo esmę bei paskirtį, o svarbiausia, jog neformaliajame suaugusiųjų švietime jie gali padėti pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus. Andragogai į kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį įtraukia ne visus komandinio darbo gebėjimus, pasigendama lyderystės, vadovavimo, veiklų derinimo, nuolatinio mokymosi ir kt. Galime daryti prielaidą, jog jie dažniausia pasirenka labiausiai žinomus ir dažnai naudojamus komandinio darbo gebėjimus, kuriuos patys geriausiai išmano. Informantai supranta andragogo svarbą neformaliajame suaugusiųjų švietime, tačiau neišskiria visų andragogo atliekamų vaidmenų neformaliajame suaugusiųjų švietime kaip svarbių besimokančiajam tobulinant komandinio darbo gebėjimus. Informantai turi patirties planuojant, organizuojant ir įgyvendinant kvalifikacijos tobulinimo renginius, išskiria tarpasmeninį bendravimą tarp andragogo ir besimokančiųjų kaip kolegišką, draugišką, vyraujant pagarbos ir pasitikėjimo atmosferai, kas laiduoja sėkmingą suaugusiųjų mokymosi procesą. Nors informantai, dirbantys neformaliajame suaugusiųjų švietime, supranta būtinybę patiems nuolat mokytis bei tobulėti, tačiau nė vienas apklaustasis neišskyrė savo patirties reflektavimo kaip komandinio darbo gebėjimų tobulinimo

būdo, kuris tiesiogiai veikia tiek andragogo, tiek besimokančiojo asmenybės augimą, tobulėjimą, kaitą.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė rodo, jog Klaipėdos X švietimo įstaigos pedagogai dar nėra pakankamai išsiugdę komandinio darbo gebėjimus. Dar yra nemaža dalis respondentų, kurie labiau vertina individualų nei komandinį darbą. Todėl čia svarbos įgyja neformalusis suaugusiųjų švietimas, kuris jiems sudaro palankias sąlygas plėtoti komandinio darbo gebėjimus, skatina dažniau ir efektyviau diegti komandinę veiklą ugdymo praktikoje. Beveik trečdalis pedagogų mano, jog kvalifikacijos tobulinimo renginiuose nėra pakankamai dėmesio skiriama pedagogų komandinio darbo gebėjimų plėtotei. Didžioji dauguma respondentų norėtų plėtoti ne tik komandinio darbo gebėjimus, bet ir asmenines savybes, reikalingas efektyviam komandiniui darbui. Tyrimo rezultatų analizė rodo, jog pedagogams yra labai svarbus andragogo vaidmuo plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime. Pedagogai iš visų andragogo atliekamų vaidmenų jam priskiria lektoriaus, konsultanto bei mentoriaus vaidmenis. Dauguma respondentų mano, jog andragogas kvalifikacijos tobulinimo renginių metu per mažai dėmesio skiria jų gebėjimų vertinimui ir grįžtamajam ryšiui, besimokančiųjų poreikių nustatymui bei strategijai ir metodams. Tai leidžia daryti prielaidą, jog pedagogai negali pakankamai gerai plėtoti komandinio darbo gebėjimų, kai andragogas neskiria pakankamai dėmesio refleksijai, mokymosi metodams, besimokančiųjų poreikiams bei žinių ir gebėjimų lygiui. Didžioji dauguma respondentų mano, jog nuo andragogo asmeninių savybių taip pat priklauso besimokančiųjų komandinio darbo gebėjimų plėtojimas. Bendradarbiavimas, dalinimasis patirtimi, komunikabilumas, pagarba kitiems ir tolerantiškumas, motyvavimas besimokančiųjų, respondentų nuomone, svarbiausios asmeninės savybės, kuriomis turi pasižymėti andragogas bei tuo prisidėti prie jų komandinio darbo gebėjimų plėtojimo.

REKOMANDACIJOS

Klaipėdos X švietimo įstaigos vadovui:

- įstaigos darbą planuoti kartu su darbuotojais, skatinant juos dirbti komandoje;
- sudaryti galimybes pedagogams dalyvauti neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose, kuriuose plėtojami komandinio darbo gebėjimai;
- skatinti pedagogus, grįžus iš tokio pobūdžio renginių, pasidalinti įgyti gerą patirtimi su kitais darbuotojais.

Klaipėdos X švietimo įstaigos pedagogams:

- aktyviau įsitraukti į įstaigoje buriamą komandinę veiklą;
- stengtis dirbti kaip įmanoma dažniau komandoje, o ne individualiai, taip tobulinant komandinio darbo gebėjimus;
- aktyviai dalyvauti įvairiuose neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose, kuriuose plėtojami komandinio darbo gebėjimai;
- noriai dalintis gerą patirtimi, įgyta tokio pobūdžio renginiuose, su kolegomis;
- teikti pasiūlymus vadovui dėl komandinio darbo iniciavimo organizacijos veikloje;
- ugdytis komandinio darbo gebėjimus savarankiškai, skaitant mokslinę literatūrą, metodinius leidinius šia tematika.

Andragogams, vedantiems Klaipėdos X švietimo įstaigos pedagogams kvalifikacijos tobulinimo renginius:

- į visus kvalifikacijos tobulinimo renginius įtraukti komandinio darbo gebėjimų ugdymąsi;
- kvalifikacijos tobulinimo renginiuose taikyti įvairesnius komandinio darbo metodus, strategijas;
- palaikyti konstruktyvius ir kolegialius santykius su besimokančiais, siekiant plėtoti jų komandinio darbo gebėjimus;
- skatinti pedagogus taikyti įgytas komandinio darbo žinias ir gebėjimus ugdymo procese, teikti grįžtamąjį ryšį apie vaikų ugdymo proceso kokybę;
- nuolat pačiam andragogui tobulinti bendrąsias kompetencijas, tame tarpe komandinio darbo gebėjimus bei asmenines savybes kvalifikacijos tobulinimo renginiuose;
- domėtis komandinio darbo naujovėmis ir jas diegti į praktiką;
- dalintis įgyta komandinio darbo gerą patirtimi su kolegomis ir besimokančiais;
- būti pavyzdžiu pedagogams ugdantis komandinio darbo gebėjimus bei asmenines savybes reikalingas dirbti komandoje.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė J., Zubrickienė I. 2016. Projektai mokymo(si) procese: andragoginės sąveikos optimizavimo aspektas. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
2. Allan W. G. 2011. Edward de Bono mąstymo kaip bazinės kompetencijos integracija į Lietuvos bendrąsias programas. dBT mąstymo modelio integravimo būdo aprašas. Projektas „Mąstymo kompetencijos lavinimas“ (Nr. VP1-2.2-ŠMM-05-K-01-084), įgyvendinamas pagal priemonę „Kalbų mokymo, verslumo ugdymo ir inovatyvių švietimo metodų kūrimas ir diegimas“. Kaunas: VDU leidykla. [žiūrėta: 2017 m. lapkričio 13 d.]. Prieiga internetu: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_dBT_mastymo_modelio_i_integravimo_budo_aprasas.pdf.
3. Andragoginės studijos. Neformaliojo suaugusiųjų mokymo(si) modulis. 2012. Sud.: G. M. Linkaitytė, L. Žilinskaitė, Ž. Navikienė. Vilnius.
4. Andragogo profesinės veiklos aprašas. 2013. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2013 m. spalio 22 d. įsakymas Nr. V-996.
5. Andriekienė R. M. 2011. Andragogų profesionalizacija atliekamų vaidmenų aspektu. Andragogika Nr. 2. Klaipėda: KU leidykla, p. 13-29.
6. Andriekienė R. M., Anužienė B. 2006. Andragoginiai kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniame profesiniame mokyme. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
7. Andriekienė R. M., Anužienė B., Jatkauskas E. 2008. Andragogo analitiko (tyrėjo) kompetentingumo modelis. Mokytojų ugdymas. Nr. 9. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 85-98.
8. Andriekienė R. M., Zubrickienė I. 2009. Quality management at Continuing Studies Institutions: Lithuanian case. ATEE (Association for Teachers Education in Europe) Spring University. Changing Education in a Changing Society. Klaipėda University, p. 239-252.
9. Arends R. I. 1998. Mokomės mokyti. Vilnius. Margi raštai.
10. Barvydienė V., Kasiulis J. 2005. Vadovavimo psichologija. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
11. Biggs J. 1999. Teaching for quality learning at university. Suffolk: St Edmundsbury Press.
12. Bronfenbrenner U. 1979. The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design. Cambridge, MA. Harvard University Press.
13. Bubnys R. 2009. Reflektyvus mokymasis kaip edukacinis fenomenas ugdant specialiuosius pedagogus aukštojoje mokykloje (daktaro disertacija). [žiūrėta 2017 m. spalio 27 d.]. Prieiga per internetą: http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=su&docid=elaBaetD1807287&fromsitemap=1&afterPDs=true

14. Bulajeva T. 2007. Suaugusiųjų ugdymas: kritinio sąmoningumo link. LOGOS, Nr. 50. [žiūrėta: 2017 m. spalio 27 d.]. Prieiga per internetą: http://litlogos.eu/L50/logos50_bulajeva.pdf.
15. Butvilienė J. 2013. Neformalusis suaugusiųjų švietimas: valstybinės ir privatūs mokymo sektoriai. Acta Paedagogica Vilnensia. ISSN. 1392-5016. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
16. Butvilienė J. 2014. Neformalusis suaugusiųjų švietimas Lietuvoje: valstybinis ir privatus mokymo sektoriai. Daktaro disertacija. Vilnius.
17. Council Conclusion of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training (ET2020). Official Journal of the European Union (2009/C 119/02).
18. Council Resolution on a renewed European agenda for adult learning. Official Journal of the European Union (2011/C 372/01).
19. Čegytė D., Ališauskienė S. 2009. Specialistų komandos bendroji pasidalyta kompetencija tenkinant vaikų specialiuosius poreikius: koncepto analizė. Jaunųjų mokslininkų darbai, Nr. 1 (22). Šiauliai, p. 33-45.
20. Daft R. 2003. Management. USA: Thomson: South-Western West.
21. De Kock A., Slegers P., Voeten J. M. 2004. New Learning and the Classification of Learning Environments in Secondary Education. Review of Educational Research, Vol. 74, No. 2, p. 141–170.
22. Dove A. 2006. Effective environments for knowledge and learning: What theatre and television design, museums and writing can tell us? Business Information Review, Vol. 23 (3), p. 196–205.
23. Dumont H., Istance D., Benavides F. (Eds.) 2010. The Nature of learning. Using research to inspire practice. – Paris: OECD Publishing.
24. Eraut M. 1990. Developing Professional Knowledge and Competence. London: Falmer Press.
25. European Commission/EACEA/Eurydice. Adult Education and Training in Europe. Widening Access to Learning Opportunities. Eurydice Report. Luxemburg: Publications Office of the European Union, 2015.
26. Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio žmogiškųjų išteklių plėtrai vertinimas. Galutinė vertinimo ataskaita. Parengė UAB „BGI Consulting“, 2015.
27. Freire P. 2000. Kritinės sąmonės ugdymas. Vilnius: Tyto alba.
28. Gumuliauskienė A., Taputis E. 2007. Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris. Acta Paedagogica Vilnensia, Nr. 15. Vilnius, p. 197-209.
29. Hammond M., Collins R. 1991. Self – directed Learning: Critical Practice. London: Kogan Page.
30. Hargreaves A. 2008. Mokymas žinių visuomenėje. Švietimas nesaugumo amžiuje. Vilnius: homo liber.

31. Hendrix G. 2002. The importance of goals to the Success of Work Teams. CSWR Papers. University of North Texas: Center for the Study of Work Teams. [žiūrėta 2018 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga internetu: <http://www.workteams.unt.edu/reports/ghedrix.htm>.
32. Hopkins D., Ainscow M., West M. 1998. Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto alba.
33. Jay R. 1995. Build a great team. London.
34. Jarvis P. 2001. Mokymosi paradoksai. Kaunas: VDU leidykla.
35. Jatkauskienė B., Tolutienė G. 2012. Aiškinamasis andragogikos terminų žodynas. Klaipėda: KU leidykla.
36. Joseph D., Nacu D. C. 2003. Designing interesting learning environments: When the medium isn't enough. Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, Vol. 9, p. 84–115.
37. Jovaiša L. 2007. Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gimtasis žodis.
38. Jucevičienė P. ir kt. 2010. Universiteto edukacinė galia. Atsakas XXI amžiaus iššūkiams. Kaunas: Technologija.
39. Kamp D. 1996. The Excellent Trainer. Putting NLP to Work. Brookfield, VA: Gower.
40. Kerzner H. 2009. Project management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. - Printed on acid free – paper by John Wiley and Sons, Inc. [žiūrėta 2018 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga internetu: www.google.com/books?id=4CqvpWwMLVEC&pg=PA216&dq=team+building&lr=&hl=lt#v=onepage&q=team%20building&f=false.
41. Kišonienė R., Dudzinskienė R. 2007. Mokinių, turinčių specialiųjų mokymo(si) poreikių, ugdymo turinio individualizavimas. Vilnius: Via recta.
42. Knowles M. S. 1984. Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass,
43. Kolbergytė A. 2016. Suaugusiųjų saviugda kaip transformuojantis ugdymas. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU leidykla.
44. Kolbergytė A. 2016. Suaugusiųjų saviugda kaip transformuojantis ugdymasis. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU.
45. Kvederavičius J. 2006. Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: VDU leidykla.
46. Lambert T. 2007. Team Competency. Research Report. Penna. [žiūrėta 2019 m. vasario 2 d.]. Prieiga internetu: http://penna.com/newsopinion/research/Team_Competency.pdf.
47. Law N., Yuen A., Fox R. 2011. Educational innovations beyond technology – Nurturing leadership and establishing learning organization. New York.
48. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Interaktyvus. [2018 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.Lietuva2030.lt>

49. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatymas, 2014 m. liepos 10 d. Nr. XII-1018.
50. Linkaitytė G. M., Žilinskaitė L. 2008. Mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo perspektyva Lietuvoje. *Pedagogika*, Nr. 89, Vilnius: VPU leidykla, p. 45-51.
51. Linkaitytė G. M., Žilinskaitė L., Lapėnienė A. 2011. *Andragogikos studija: teorijos ir praktikos dermės paieškos*. Kaunas.
52. Melnikas B. 2013. *Žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimas: globalizacija, darni plėtra, ekonominiai sprendimai*. Vilnius: VU leidykla.
53. Merkys G., Krupavičius A., Šumskas A. 2002. *Komandinio darbo veiksmingumas – organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas (komandinio darbo diagnostinis tyrimas xxx padaliniuose)*. Kaunas: KTU
54. Mocker D. W., Noble E. 1981. *Training Part-time Instructional Staff*. Grabowski S. et al. *Preparing Educators for Adults*. San Francisco: Jossey-Bass.
55. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. 2000. Briuselis. ES.
56. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo plėtros 2014–2016 metų veiksmų planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2014 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. V-893.
57. Novak J. D. 1998. *Learning, creating, and using knowledge: concepts maps as facilitative tools in schools and corporations*.
58. Penkauskienė D. 2016. *Išprovokuotas mokymosi permąstymo patyrimas universitetinių bakalauro studijų metu*. Daktaro disertacija. Vilnius: RMU leidykla.
59. Pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos aprašas. 2015. Švietimo ir mokslo ministro 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymas Nr. V-1309. Vilnius.
60. Ramsden P. 2000. *Kaip mokyti aukštojoje mokykloje*. Vilnius: Aidai.
61. Recommendation of the European Parliament and of the Council, 2006 December 18 Nr. 2006/962/EC „On key competences for lifelong learning“ (Official Journal of the European Union, 2006, Nr. L394). Žiūrėta 2017-05-15 internete: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:EN:PDF>
62. Robbins P. S. 2007. *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
63. Rubenson K., Beddie F. 2004. *Policy formation in adult education and training. Dimensions of adult learning: Adult education and training in a global era*, ed. G. Foley. Berkshire: Open University Press.
64. Sapežinskienė L. 2005. *Komandos organizacijos raiška Lietuvos reabilitacijos institucijose*. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU leidykla.
65. Savanevičienė A., Šilingienė V. 2005. *Darbas grupėse*. Kaunas, Technologija.

66. Shon D. 1987. Educating the reflective practitioner: towards a new desing for teaching and learning in the professions. San fransisco: Jossey-Bass.
67. Starr J. 2011. Saviugdos vadovas. Vilnius: Verslo žinios.
68. Stoof A., Martens R. L., van Merrienboer J. J. G., Bastiaens T. J. 2002. The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence. Human Resource Development Review, Nr. 1 (3), p. 345–365.
69. Šimanskienės L., Seiliaus A. 2009. Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas // Monografija. Klaipėda: KU.
70. Teresevičienė M., Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V. 2006. Andragogika. Kaunas: VDU leidykla.
71. The Survey of Adult Skills (PIAAC). Implications for education and training policines in Europe. European Commision, 2013.
72. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015.
73. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu XII-745.
74. Vanagas P. 2006. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
75. Večkienė N. P., Brunevičiūtė R., Eidukevičiūtė J. 2018. Tarpdisciplininis bendradarbiavimas kuriant vienijančią aplinką. Tiltai, Nr. 1. Klaipėda: KU leidykla, p. 95-114.
76. Vijeikienė B., Vijeikis J. 2000. Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma.
77. Zubrickienė I., Adomaitienė J. 2016. Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu. Andragogika, Nr. 1 (7). Klaipėda: KU leidykla, p. 148-173.
78. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M. 2007. Universitetinės studijos mokymosi visą gyvenimą perspektyvoje. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
79. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M. 2008. Suaugusiųjų mokymasis. Andragoginės veiklos perspektyva. Mokslo studija. Kaunas: VDU leidykla.
80. Želvys R. 2001. Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius: VU leidykla.
81. Žydžiūnaitė V. 2003. Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU.

PRIEDAI

INTERVIU

Interviu klausimynas andragogams

Klaipėdos universiteto Andragogikos magistrantūros studijų programos magistrantė Evelina Staupelytė atlieka tyrimą, kurio tikslas – atskleisti andragogų praktikų, vedančių seminarus pedagogams, požiūrį į jų vaidmenį pedagogams plėtojant komandinio darbo gebėjimus.

Jūsų nuoširdūs atsakymai pasitarnaus pasirinktos problemos analizei.

Tyrimas yra anonimiškas ir jo duomenys bus panaudoti tik apibendrinta forma magistro baigiamajame darbe.

Iš anksto dėkoju

1. Kaip suprantate neformalųjį suaugusiųjų švietimą? Kuo jis naudingas pedagogams?
2. Kokius komandinio darbo gebėjimus pedagogai gali plėtoti neformaliajame suaugusiųjų švietime? Kodėl, Jūsų nuomone, pedagogams aktualu plėtoti komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime (seminarai, kursai, tęstiniai mokymai ir kt.)? Paaiškinkite, kodėl?
3. Ar rengdami pedagogams seminarą, kursus ir kt., į jo mokymo turinį įtraukiate komandinio darbo gebėjimų plėtojimą? Kokius dažniausiai siekiate į mokymo turinį įtraukti komandinio darbo gebėjimus?
4. Kokį vaidmenį Jus atliekate padedant pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime?
5. Į ką Jus atsižvelgiate rengdamas kvalifikacijos tobulinimo renginius, kuriuose plėtojate pedagogų komandinio darbo gebėjimus? Pakomentuokite tai.
6. Kokie turi vyrauti santykiai tarp andragogo ir besimokančiojo pedagogo, siekiant plėtoti jo komandinio darbo gebėjimus. Apibūdinkite juos išsamiau.
7. Ar Jums patiems būtina plėtoti komandinio darbo gebėjimus, siekiant padėti pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus? Kaip Jus patys šiuos gebėjimus plėtojate?
8. Kokiomis asmenybės savybėmis turi pasižymėti andragogas, padedantis pedagogams plėtoti komandinio darbo gebėjimus?

ANKETA

Gerbiamasis Pedagoge,

Klaipėdos universiteto Andragogikos magistrantūros studijų programos magistrantė Evelina Staupelytė atlieka tyrimą, kurio tikslas – atskleisti pedagogų požiūrį į andragogo vaidmenį jiems plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliame suaugusiųjų švietime.

Maloniai prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Jūsų nuomonė labai svarbi. Gauti tyrimo duomenys bus panaudoti tik apibendrintai magistro baigiamajame darbe, išlaikant Jūsų konfidencialumą.

Anketoje Jums priimtinus atsakymus pažymėkite kryželiu (X) arba pateikite savo nuomonę įrašant į paliktą atsakymui vietą anketoje.

Nuoširdžiai dėkoju. Tikiuosi Jūsų geranoriškos pagalbos.

1. Jūsų amžius (įrašykite): metų.
2. Kiek metų dirbate pedagoginį darbą? (įrašykite) metų
3. Jūsų nuomone, kas yra komanda?
 - ☐ Žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta
 - ☐ Atsitiktinė žmonių grupelė, kuri suburta atlikti tam tikrus darbus
 - ☐ Tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Tokią grupę sudaro panašūs ir kartu skirtingi žmonės
 - ☐ Du ar daugiau žmonių, kurie tarpusavyje yra susiję ir daro vienas kitam įtaką, siekdami bendro tikslo
 - ☐ Kita (įrašykite).....
4. Jūsų nuomone, kada jaučiate didesnę pasitenkinimą darbu?
 - ☐ Kai dirbate komandoje
 - ☐ Kai dirbate vienas
 - ☐ Kai dirbate su administracijos atstovais (vadovu ir pavaduotojais)
 - ☐ Kita (įrašykite).....
5. Kokiais aspektais Jus apibūdintumėte komandinį darbą? (galite pažymėti kelis atsakymus)
 - ☐ Komandinis darbas entuziazmu užkrečia ir kitus darbuotojus
 - ☐ Dirbdami komandoje darbuotojai tampa aktyviais savo organizacijos kūrėjais
 - ☐ Komandinis darbas – puiki galimybė nuveikti didelius darbus
 - ☐ Komandinis darbas – individualių savybių praradimas
 - ☐ Komandinis darbas – sunkus ir varginantis: neįmanoma grupei žmonių žvelgti į tą pačią pusę
 - ☐ Darbas komandoje skirtingus žmones veda tuo pačiu keliu į vieną tikslą
 - ☐ Kita (įrašykite).....
6. Ko siekiama švietimo įstaigoje kuriant komandas?
 - ☐ Aktyvaus grupės narių bendravimo tarpusavyje, taip stiprinant komandos narių pasitikėjimą bei atvirumą, gerinant tarpusavio santykius
 - ☐ Pagerinti organizacijos veiklos rezultatus
 - ☐ Dalyvaujant visiems komandos nariams galima savikritiška diskusija dėl organizacijos tobulinimo tikslų ir priemonių jiems pasiekti
 - ☐ Panaudoti kartu dirbančių skirtingų žmonių žinias, patirtį ir asmeninius bruožus
 - ☐ Gebėjimas vertinti žmonių skirtybes – vaisingai dirbančios komandos pamatas

- ☐ Kurti bendradarbiavimo kultūrą organizacijoje
- ☐ Kita (įrašykite).....

7. Kaip dažnai Jūs dirbate komandoje švietimo įstaigoje?

- ☐ Labai dažnai
- ☐ Dažnai
- ☐ Kartai
- ☐ Niekada

8. Jūsų nuomone, kokie veiksniai lemia komandinio darbo efektyvumą? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- ☐ Bendras tikslas
- ☐ Kiekvieno atsakomybė už užduotis
- ☐ Išteklių
- ☐ Bendradarbiavimas
- ☐ Taisyklės ir susitarimai
- ☐ Rezultatų aptarimas
- ☐ Kiekvieno komandos nario įvertinimas
- ☐ Kita (įrašykite).....

9. Kaip vertinate savo gebėjimus dirbti komandoje?

- ☐ Esu kompetentingas ir patyręs dirbti komandoje
- ☐ Susitvarkau su paskirtomis užduotimis, tačiau gebėjimų dirbti komandoje stinga
- ☐ Nuolat tobulinu savo gebėjimus darbui komandoje
- ☐ Visiškai neturiu jokių žinių apie darbą komandoje
- ☐ Turiu žinių kaip dirbti komandoje, tačiau trūksta praktinių įgūdžių
- ☐ Neturiu nuomonės
- ☐ Kita (įrašykite).....

10. Ar Jūs norėtumėte įgyti ir/ar plėtoti komandinio darbo gebėjimus?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Negaliu pasakyti

11. Kur norėtumėte plėtoti komandinio darbo gebėjimus? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- ☐ Neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose (seminaruose, kursuose ir kt.)
- ☐ Studijose aukštojoje mokykloje
- ☐ Bendradarbiaujant bei dalinantis patirtimi su ES valstybių pedagogais
- ☐ Savišvietos būdu
- ☐ Nenoriu, nes komandinio darbo gebėjimų pakanka
- ☐ Kita (įrašykite).....

12. Kaip vertinate neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginius, kuriuose plėtojote komandinio darbo gebėjimus?

- ☐ Labai gerai
- ☐ Gerai
- ☐ Pakankamai
- ☐ Patenkinamai
- ☐ Blogai
- ☐ Kita (įrašykite).....

13. Kokius komandinio darbo gebėjimus Jūs norėtumėte plėtoti neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- ☐ Komandinio darbo procesų valdymo
- ☐ Keitimosi informacija tarp komandos narių
- ☐ Tarpusavio sąveikos
- ☐ Pagalbos komandos nariams teikimo
- ☐ Tarpusavio konfliktų sprendimo
- ☐ Tinkamo visų narių komunikavimo, tarpusavio bendravimo
- ☐ Darbo pasidalijimo
- ☐ Bendro sprendimo ieškojimo, veiksmų derinimo, situacijų vertinimo
- ☐ Bendro veiklos koordinavimo
- ☐ Lyderiavimo komandoje
- ☐ Kita (įrašykite).....

14. Kokias asmenines savybes, reikalingas komandiniam darbui, Jūs norėtumėte plėtoti neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- ☐ Komandos moralės laikymosi
- ☐ Kolektyvinės orientacijos
- ☐ Narių sutelktumo
- ☐ Motyvacijos dirbti komandoje
- ☐ Tikėjimo komandinio darbo svarba
- ☐ Nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo komandoje
- ☐ Savirefleksijos
- ☐ Lankstumo
- ☐ Aktyvumo
- ☐ Tarpusavio pasitikėjimo
- ☐ Pagarbos
- ☐ Atsakingumo
- ☐ Kruopštumo
- ☐ Kita (įrašykite).....

15. Ar svarbus andragogo vaidmuo Jums plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliajame suaugusiųjų švietime?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau

16. Kokį vaidmenį Jus priskirtumėte andragogui Jums plėtojant komandinio darbo gebėjimus neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- ☐ Konsultanto, kuris informuoja, konsultuoja įvairiais suaugusiojo asmens švietimo, karjeros ir užimtumo klausimais
- ☐ Pagalbininko, kuris suteikia suaugusiajam paramą, stiprinančią jo pasitikėjimą savo jėgomis kaip tik tuomet, kada šio pasitikėjimo jam labiausiai pritinga
- ☐ Organizatoriaus, kuris yra tarpininkas, užtikrinantis informacijos perdavimą ir palaikymą tarp mokymų teikėjų ir užsakovų, prisiima atsakomybę už suaugusiųjų švietimo organizavimą ir kt.
- ☐ Lektorius, kuris yra savo dalyko ekspertas, kuriantis palankią grupės mokymosi aplinką, sužadina domėjimąsi savo dalyku, įkvepia dvasią tam dalykui
- ☐ Patarėjas, kuris padeda suaugusiajam plėtoti savo profesinius interesus ir išsikelti realius karjeros tikslus
- ☐ Mentorius, kuris yra labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir / ar asmeninio tobulėjimo

- ☐ Mediatorius, kuris atlieka tarpininkavimo funkciją, surandant tinkamiausius pagalbos būdus kitam mokytis, kuriant individualų žinojimą
- ☐ Kita (įrašykite).....

17. Į ką, Jūsų nuomone, andragogas, plėtodamas pedagogų komandinio darbo gebėjimus neformaliojo suaugusiųjų švietimo renginiuose, atsižvelgia? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- ☐ Mokymosi aplinką ir išteklius
- ☐ Mokymosi proceso planavimą (renginio tikslai ir uždaviniai, turinys, mokymosi vieta, ištekliai, laikas, galimybės)
- ☐ Besimokančiųjų poreikių nustatymą
- ☐ Mokymų tikslą (orientuotas į konkrečių besimokančiojo kompetencijų įgijimą)
- ☐ Turinį (tinkamai pateikti mokymosi medžiagą)
- ☐ Strategiją ir metodus (turi atitikti besimokančiųjų poreikius, galimybes)
- ☐ Vertinimą ir grįžtamąjį ryšį (gali padėti tobulėti, priimti tolimesnius sprendimus)
- ☐ Kita (įrašykite).....

18. Kokiomis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti andragogas, padėdamas Jums plėtoti komandinio darbo gebėjimus? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- ☐ Pagarba kitiems ir tolerantiškumas
- ☐ Atsakingumas ir reflektyvus mąstymas
- ☐ Empatiškumas
- ☐ Komunikabilumas
- ☐ Lankstumas
- ☐ Motyvavimas besimokančiųjų
- ☐ Dalinimasis patirtimi
- ☐ Bendradarbiavimas
- ☐ Kita (įrašykite).....

Ačiū už sugaištą laiką.