

Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris

Aušrinė Gumuliauskienė

Docentė socialinių mokslų (edukologijos)
daktarė
Šiaulių universiteto Edukologijos katedra
P. Višinskio g. 25, LT-76351 Šiauliai
Tel. (8 41) 59 57 40
El. paštas: all@pe.su.lt

Evaldas Taputis

Edukologijos magistras
Šiaulių universiteto
Edukologijos katedra
P. Višinskio g. 25, LT-76351 Šiauliai

Straipsnyje aptariami komandinio darbo ypatumai švietimo organizacijoje, remiantis pedagogų požiūriu empirinio tyrimo rezultatais. Pateikiamos remiantis įvairiais kintamųjų ryšiais išryškėjusios švietimo organizacijų komandinio darbo tendencijos ir problemos.

Pagrindinės sąvokos: komandinis darbas, švietimo organizacija, vadovavimo stilius.

Įvadas

Šiandienėje visuomenėje vienas iš esminių modernios, besimokančios organizacijos bruožų yra komandinė veikla, 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 paskiri darbuotojai, nes kiekvienai veiklai reikia įvairių įgūdžių ir patirties. S. P. Robbins (2003) teigia, jog organizacijos, siekdamos veiksmingiau dirbti, prioritetą teikia komandiniam darbui, kaip geresniam būdai panaudoti darbuotojų gebėjimus. Komandos yra lankstesnės,

greičiau ir efektyviau reaguoja į pokyčius nei tradiciniai organizacijų dariniai ar individualus darbas. Komandinis darbas gerina veiklos kokybę, darbuotojų aktyvumą, informacijos perdavimą, psichologinį klimatą, suteikia darbuotojams platesnių savirealizacijos, saviaktualizacijos galimybių, didėja jų suinteresuotumas, pasitenkinimas darbu ir kt. Komandinis darbas organizacijoje yra reikšminga priemonė jos demokratizacijai.

Spartėjant įvairių technologijų kūrimuisi ir plėtrai, didėja žmonių komunikavimo, keitimosi informacija būtinybė, galimybės ir efektyvumas.

Plėtojant Europos Sąjungos šalių švietimo erdvę, vienas iš svarbiausių tikslų yra bendrųjų gebėjimų, atitinkančių žinių visuomenės rei-

kalavimus, ugdymas, ypač pabrėžiant asmeninės kompetencijos, informacinių, komunikacinių, problemų sprendimo, komandinio darbo įgūdžių reikšmingumą. Pasaulyje vis labiau ryškėja ne tik individų, organizacijų, bet ir valstybių, kultūrų bendravimo ir bendradarbiavimo tendencija. Kiekvienas asmuo neišvengiamai bus įtraukiamas į vis glaudesnius tarpusavio santykius ir priklausomybę nuo kitų. J. Kasulio, V. Barvydienės (2004) teigimu, joks žmogus, kad ir kokia jis būtų iškili asmenybė, negali gyventi ir veikti izoliuotai. Net grupė, komanda negali gyventi nepriklausoma nuo kitų grupių, bendruomenės, visuomenės.

Anot N. Večkienės (1996), organizacinio lygmeniu, kuris pagal modernias organizacijos teorijas turi būti orientuotas į bendradarbiavimą, išryškėja didaktinių ir vadybinių požiūrių kaitos būtinybė.

G. Merkio (2004) ir jo mokslinių bendradarbių atlikto komandinio darbo vertinimo skirtingo tipo organizacijose tyrimo rezultatai parodė, kad verslo ir statutinėse organizacijose komandinis darbas vertinamas prasčiau nei švietimo organizacijose. Autorius daro prielaidą, kad vertinant komandinį darbą kaip trukdantis veiksnys pasireiškia organizacijos kultūra.

Švietimo organizacijų specifika (Želvys, 2001), manome, turi įtakos komandinio darbo jose formavimosi ir raiškos ypatumams, kurie vis dar išlieka problemiški ir aktualūs klausimai.

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti pedagogų požiūrio į komandinį darbą bei komandinio darbo patirties švietimo organizacijose ypatumus.

Tyrimo objektas – švietimo organizacijų darbuotojų požiūris į komandinį darbą ir šios veiklos kompetencijų vertinimas.

Tyrimo uždaviniai: 1) išsiaiškinti pedagogų požiūrio į komandinį darbą ypatumus; 2) įvertinti švietimo organizacijų vadovų vadovavimo stiliaus, darbuotojų asmeninių savybių ir gebėjimų dirbti komanda ryšį su įvairiais kintamaisiais; 3) išryškinti švietimo organizacijų darbo komandose tendencijas.

Tyrimo bazė, organizavimo metodika, respondentų apibūdinimas

Tyrimo naudoti mokslinės literatūros analizės, anketavimo ir statistinės analizės metodai. Statistinei duomenų analizei naudota aprašomoji statistika. Statistinis kintamųjų ryšys buvo nustatomas pagal *Pearson* koreliacijos koeficientą.

Tyrimo dalyvavo 215 Marijampolės apskrities ir miesto įvairių tipų švietimo organizacijų darbuotojų. Iš jų 19 vyrų ir 196 moterys. Kadangi vyrai sudarė tik 8,8 proc. visų tiriamųjų, lyginti tyrimo rezultatus pagal lytį buvo netikslinga. Pagal amžių respondentai pasiskirstė taip: 20–29 metų – 11,6 proc., 30–39 metų – 31,6 proc., 40–49 metų – 37,7 proc., 50 metų ir daugiau – 19,1 proc.

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą

<i>Stažas</i>	<i>Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)</i>	<i>%</i>	<i>Validus procentas</i>	<i>Sukauptas procentas</i>
Nuo 1 iki 5 metų	23	10,7	10,7	10,7
Nuo 5 iki 10 metų	29	13,5	13,5	24,2
Nuo 10 iki 20 metų	83	38,6	38,6	62,8
20 ir daugiau metų	80	37,2	37,2	100,0
Iš viso	215	100,0	100,0	

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal švietimo organizacijos tipą

Švietimo organizacijos tipas	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%	Validus procentas	Sukauptas procentas
Pagrindinė mokykla	38	17,7	17,8	17,8
Vidurinė mokykla	135	62,8	63,1	80,8
Mokykla-darželis	17	7,9	7,9	88,8
Profesinio rengimo centras	9	4,2	3,7	92,5
Aukštoji mokykla (kolegija)	16	7,4	7,5	100,0
Iš viso	215	100,0	100,0	

Siekiant įvertinti pedagogų požiūrį ir kompetenciją dirbti komandinį darbą buvo parengtas klausimynas, kurį sudarė 35 uždari, pusiau uždari ir atviri klausimai. Jeigu, respondento nuomone, organizacija, kurioje jis dirba, neturi komandinio darbo patirties, buvo netikslinga atsakinėti į klausimus. Tokių respondentų buvo penki. Iš viso išdalyta 220 anketų, gauta 215 anketų. Sudarius tyrimo metodiką, atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu nustatytas metodikos tikslingumas ir patikimumas.

1. Kai kurie komandinio darbo aspektai

Komandinio darbo problema nėra nauja ir užsienio, ir Lietuvos mokslininkų darbuose (Belbin, 1981; Schein, 1985; Adair, 1986; Davis, Newstrom, 1985; Katzenback, Smith, 1993; Johnson D. W., Johnson R. T., 1987; Everard ir Morris, 1997; Krasovskij, 1999; Stoner, Freeman, Gilbert, Daniel, 1999; Heller, 2000; Jewell, 2001; Fopel, 2002; Zinkevič-Jevstignejeva, 2004; Jucevičienė, 1996; Večkienė, 1996; Bučiūnienė, 1996; Sakalas, Šilingienė, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 1998, 2001, 2003; Vijeikis, Vileikienė, 2000, Žydžiūnaitė, Merkys, 2004 ir daugelio kitų). Vakarų šalyse komandinis darbas yra plačiai ir ilgą laiką tyrinėjama sritis. Ypač reikšmingi R. M. Belbino darbai, kuriais remiasi daugelis užsienio ir Lietuvos au-

torių. Minėtų autorių darbuose daugiausia dėmesio skiriama komandų sampratos, jų formavimosi ir reikšmingumo klausimams. Tačiau reikia konstatuoti, kad nedaug Lietuvoje yra konkrečių empirinių tyrimų apie žmogiškųjų išteklių vadybos, komandinio darbo problematiką švietimo organizacijose. Manome, būtų tikslingi komandinio darbo švietimo organizacijose stebėsenos tyrimai, nes 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, greitai reagavimu į vidinius ir išorinius pokyčius, efektyviais sprendimais ir kt. Nuolatinė organizacijos komandinio darbo analizė sudaro prielaidas modeliuoti, kokia turėtų būti komandos struktūra, kokie reikalingiausi vaidmenys, kokių reikia kompetencijų jiems atlikti, kokia taktika tikslingiausia konkrečioms problemoms spręsti ir kt.

Komandos klasifikuojamos pagal įvairius kriterijus, todėl įvairūs autoriai pateikia skirtingas komandų klasifikacijas.

T. D. Zinkevič-Jevstignejevos (2004) požiūriu, skirtingose profesinės veiklos srityse (socialinė, intelektualinė, gamybinė, kultūrinė ir

kt.) komandinis darbas yra pagrindinė arba vieninga veiklos forma. Autorė skiria dvi stambias ir bendras veiklos sritis – intelektualinę ir gamybinę, kuriose komandų formavimosi sąlygos ir veikla turi esminių skirtumų pagal šiuos rodiklius:

- tikslų ir uždavinių nustatymas;
- motyvacijos formos;
- kvalifikacija;
- kūrybiškumo lygis;
- produktyvaus funkcionavimo trukmė.

Nėra bendros autorių nuomonės ir dėl komandos veiklos efektyvumo, atsižvelgiant į jos narių skaičių. E. Loler požiūriu, ideali komanda 5–9 asmenys, ne daugiau kaip 15 žmonių, G. Parkerio nuomone, – 4–6 asmenys, o 10–12 žmonių komanda – riba, kai dar įmanoma išlaikyti jos efektyvumą. K. Smito teigimu, komandoje daugiausia gali būti 25 asmenys, nes antraip išnyksta komandos narių konstruktyvaus bendradarbiavimo galimybė. Tačiau organizacijų yra labai didelių, todėl jose kuriasi įvairios komandos (problemų sprendimo, savivaldos, projektų, oficialios ir kt.).

T. D. Zinkevič-Jevstignejeva (2004) išskiria keturis veiksnius, nusakančius komandos vaidmenis:

- tiesioginė profesionali veikla, pareigūniai įsipareigojimai;
- komandos bendradarbiavimas su išorės partneriais ir klientais;
- kiekvieno komandos nario „mąstysena“ konkrečioje situacijoje;
- komandos gyvybingumas ir jos sėkmingos raidos dinamika.

R. M. Belbinas, atskleidamas pareigybių organizacijoje ir komandinių vaidmenų skirtumus, pabrėžia, kad geros komandos darbo rezultatus labiausiai lemia asmeninės jos narių savybės, po to profesiniai gebėjimai. Tokios komandos pasiekia daug geresnių rezultatų negu tos, kur darbai paskirstomi pagal einamas pareigas.

Daugelio autorių nuomone, veiksmingos komandos sukūrimas, darbuotojų motyvavimas dirbti, produktyvi veikla joje iš dalies priklauso nuo vadovo. Visos organizacijos skiriasi savo kultūra, veiklos kokybe, kurias lemia elgsenos modeliai. Vadovo tam tikras vadybos stilius turi įtakos bendradarbių elgsenai. Tačiau nė vienas stilius (autokratinis, globos, skatinimo, kolegialus) nėra universalus ir turi tiek teigiamų, tiek neigiamų aspektų. Anot V. Targamadzės (1996), autokratinio stiliaus vadovo orientacija yra skirta autoritetui, globos stiliaus modelio – pinigams, skatinimo stiliaus – paramai, o kolegialaus – grupės darbui. Pastarasis modelis yra naudingiausias mokslinėse, akademinėse organizacijose. Suprantama, minėtojo modelio taikymą organizacijoje lemia daugveiksnių. Jo veiksmingumas daug priklauso nuo darbuotojų asmeninių savybių, intelekto, išsilavinimo.

S. P. Robins (2003) nurodo keturis vaidmenis, kuriuos atlieka vadovas, savo veiklą grįsdamas komanda:

- komandos ir išorės tarpininko;
- problemų diagnozuotojo;
- konfliktų reguliuotojo;
- instruktoriaus.

T. D. Zinkevič-Jevstignejeva (2004) pažymi, kad posovietinėse Rytų bloko šalyse komandinis darbas sparčiai populiarėja, tačiau dažnai pavadinimas „vieninga komanda“ tėra graži metafora. Dažnai komanda pasivadina tradicinė darbo grupė, kuriai vadovauja vienas vadovas, o kiti nariai jam paklūsta. Grupę pavadinami komanda automatiškai nepagerinsime jos veiklos rezultatų.

Reikia pripažinti, kad Lietuvoje švietimo organizacijos komandiniam darbui ir ugdyti darbuotojų kompetenciją jį dirbti skiria nepakankamai dėmesio. Mokslinį interesą kelia komandinio darbo švietimo organizacijose būklė, ypatumai, raidos tendencijos.

2. Komandinio darbo švietimo organizacijose tendencijos: pedagogų požiūris

Kai kurie autoriai (Fulan, 1998; Everard, Morris, 1997 ir kt.) pabrėžia mokytojo profesijos vienišumo problemą. Didžiąją dalį savo darbo laiko mokytojai praleidžia dirbdami vieni su mokiniais klasėje, todėl manoma, kad jie turi mažiau galimybių pasinaudoti komandinio darbo pranašumais. Kita vertus, šiandieninėse ugdymo įstaigose vis labiau populiarėjantys naujieji ugdymo metodai (projektinis darbas, disputai, mokinių darbas grupėse ir kt.), darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklos planavimą, vertinimą, yra ypač palankūs diegti komandinį darbą.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti pedagogų požiūrį į komandinį darbą švietimo organizacijose. Daugelis respondentų (73,2 proc.) mano, jog švietimo organizacijų specifika yra palanki diegti komandinio darbo principus, 12,7 proc. respondentų nepritaria šiam teiginiui, 14,1 proc. – neturi nuomonės šiuo klausimu. Pedagogų nuomonė rodo, kad švietimo organizacijose galima sėkmingai taikyti koman-

dinį darbą kaip šiuolaikišką pedagoginės ir vadybinės veiklos efektyvinimo būdą.

Nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas švietimo organizacijų palankumo komandiniam darbui vertinimo ir kitų kintamųjų ryšys.

Pedagogai, kurie švietimo sistemą mano esant palankią komandiniam darbui, pozityviau vertina savo organizacijos komandinio darbo patirtį ($r = 0,385$; $p < 0,001$).

Komandinį darbą švietimo organizacijose palankiau vertina tie pedagogai, kurie mano turį asmeninių savybių, gebėjimų dirbti komanda ($r = 0,183$; $p < 0,01$) ir jiems pakanka informacijos apie komandinio darbo metodiką ($r = 0,245$; $p < 0,001$). Šis vertinimas yra palankesnis tose organizacijose, kuriose komandų kūrimąsi dažnai inicijuoja organizacijos vadovas ($r = 0,229$; $p < 0,01$), o pedagogai pritaria, kad jų organizacija ateityje negalės efektyviai dirbti, nenaudodama komandinio darbo principų ($r = 0,178$; $p < 0,01$).

Domėtasi, kokios, pedagogų nuomone, profesinės srities specialistai dabar Lietuvoje dažniausiai dirba pagal komandinio darbo principus. Buvo respondentų (25,6 proc.), ku-

3 lentelė. Švietimo organizacijų palankumo komandiniam darbui vertinimo ir kitų kintamųjų ryšys

Pirmas kintamasis	Antras kintamasis	Ryšio koeficientas	Reikšmė	p	N
Švietimo organizacijų palankumo komandiniam darbui vertinimas	Organizacijos komandinio darbo patirties vertinimas	Pearson	0,385	0,000	212
	Asmeninių savybių ir gebėjimų dirbti komanda vertinimas	Pearson	0,183	0,008	213
	Vadovo iniciatyva kuriant komandas	Pearson	0,229	0,001	213
	Informacijos kiekio apie komandinio darbo metodiką vertinimas	Pearson	0,245	0,000	211
	Ateities organizacijos komandinio darbo aspektu vertinimas	Pearson	0,178	0,009	213

rie į šį klausimą neatsakė, motyvuodami tuo, jog trūksta informacijos šiuo klausimu.

Daugiausia (50,6 proc.) respondentų mano, kad dažniausiai pagal komandinio darbo principus dirba švietimo darbuotojai. Kitos paminėtos profesinės sritys: medicinos darbuotojai (21,8 proc.), verslininkai (18,1 proc.), specialiųjų tarnybų darbuotojai (11,2 proc.), Seimo ir savivaldybių darbuotojai (6,2 proc.).

Tyrimu siekta išsiaiškinti, kuriose švietimo organizacijose, respondentų nuomone, dažniausiai taikomas komandinis darbas. Pedagogai (23 proc.) teigė, kad toks darbo stilius, jų nuomone, labiausiai išplėtotas vaikų darželiuose, 17 proc. – universitetuose, 16 proc. – kolegijose, 15 proc. – pradinėse mokyklose, 12 proc. – vidurinėse mokyklose, 9 proc. – gimnazijose, 6 proc. – pagrindinėse mokyklose, 4 proc. – suaugusiųjų mokymo centruose. Toks tiriamųjų nuomonių pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad komandinio darbo stiliui švietimo organizacijose turi įtakos daugelis veiksnių. Jie galėtų būti: organizacijos darbuotojų skaičius (kuo mažesnė organizacija, tuo veiksmingesnė komandinė veikla). Kitas veiksnys, tyrėjų nuomone, nulėmęs tokį respondentų atsakymų pasiskirstymą, galėtų būti organizacijos gebėjimas reaguoti į pokyčius, taikyti novacijas.

Vertinant švietimo reformos vyksmą Lietuvoje, reikia pripažinti, kad pirmojoje švietimo sistemos grandyje (ikimokyklinio ugdymo įstaigose) pokyčiai vyko sparčiausiai.

Tyrimas parodė, kad 46 proc. respondentų mano, jog organizacijoje, kurioje jie dirba, komandinio darbo patirties pakanka; 50 proc. respondentų teigimu, jų organizacija turi mažai komandinio darbo patirties, ir 4 proc. teigimu, jų organizacija komandinio darbo patirties neturi. Tai rodo, kad daug švietimo organizacijų savo veikloje mažai naudoja šiuolaikiškos organizacijos elgsenos modelių.

Analizuojant gautus tyrimo duomenis, išryškėjo (žr. 4 lentelę) organizacijos komandinio darbo patirties vertinimo ir asmeninių savybių bei gebėjimo dirbti komanda vertinimo ($r = 0,305$; $p < 0,001$), vadovo iniciatyvos kuriant komandas ($r = 0,278$; $p < 0,001$), vadovo vadovavimo stiliaus vertinimo ($r = -0,164$; $p < 0,05$), dalyvavimo valdant bendruomenę bei sprendimų priėmimo vertinimo ($r = 0,256$; $p < 0,001$) ryšys. Geriau savo organizacijos komandinio darbo patirtį vertina tie pedagogai, kurie pasižymi asmeninėmis savybėmis ir turi gebėjimų dirbti komanda, kurių organizacijoje vadovas dažnai inicijuoja šią veiklą ir bendruomenė dalyvauja valdant organizaciją ir pri-

4 lentelė. Komandinio darbo švietimo organizacijoje patirties vertinimo ir kitų kintamųjų ryšys

<i>Pirmas kintamasis</i>	<i>Antras kintamasis</i>	<i>Ryšio koeficientas</i>	<i>Reikšmė</i>	<i>p</i>	<i>N</i>
Organizacijos komandinio darbo patirties vertinimas	Asmeninių savybių ir gebėjimo dirbti komanda vertinimas	<i>Pearson</i>	0,305	0,000	214
	Vadovo iniciatyva, kuriant komandas	<i>Pearson</i>	0,278	0,000	214
	Vadovo vadovavimo stiliaus vertinimas	<i>Pearson</i>	-0,164	0,016	214
	Dalyvavimo valdant organizaciją ir priimant sprendimus vertinimas	<i>Pearson</i>	0,256	0,000	211

5 lentelė. Komandinio darbo pasirinkimo prioritetai

	Vertindami organizacijos veiklą		Dalyvaudami projektinėje veikloje		Organizuodami įvairius renginius		Planuodami organizacijos veiklą	
	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%
Taip	88	40,9	148	68,8	140	65,1	101	47,0
Ne	120	55,8	60	27,9	67	31,2	107	49,8
Nepasirinko, neatsakė	7	3,3	7	3,3	8	3,7	7	3,3
Iš viso	215	100,0	215	100,0	215	100,0	215	100,0

imant sprendimus. Analizuojant vadovo vadovavimo stilius įtaką, galima daryti prielaidą, kad organizacijos, kuriose vyrauja autokratinis vadovavimo stilius, turi mažiau komandinio darbo patirties.

Dažnai mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog grupės veikla nėra universalus ir visada tinkamas problemų sprendimo būdas. Todėl būtina įvertinti ir konkrečiu atveju pasirinkti tinkamiausią veiklos strategiją. Domėtasi, kokiais atvejais švietimo organizacijose darbuotojai renkaši komandinį darbą (žr. 5 lentelę).

Paaikškėjo, kad švietimo organizacijose komandinis darbas dažniausiai taikomas praktinėje veikloje (68,8 proc.), rečiausiai – vertinant organizacijos veiklą (40,9 proc.) bei ją planuojant (47 proc.).

Tyrimo rezultatai parodė, kad švietimo organizacijose dažniausiai komandinę veiklą iniciuoja iniciatyvus kolega (40,5 proc.), rečiau – organizacijos vadovas (36,7 proc.). Patys darbuotojai gana retai (13 proc.) iniciuoja veiklą komandose. Panaši procentinė išraiška, kai komandos susiformuoja spontaniškai, be niekieno iniciatyvos (11,2 proc.). Respondentų nuomone, dažniausiai komandos švietimo organizacijose susiformuoja pagal specifinius veiklos poreikius (55,8 proc.).

Galima daryti prielaidą, kad komandinį darbą švietimo organizacijose lemia veiklos po-

reikiai, tikslas, darbuotojų iniciatyvumas, todėl tikėtina, kad komandinis darbas nėra tapęs tradicine veiklos forma, turi spontaniškumo požymių, o susiformavusios komandos nėra ilgalaikės.

Tiriant narių atrankos į komandas kriterijus, paaikškėjo, kad lemiamas vaidmuo tenka darbuotojų asmeninėms savybėms (60,9 proc.), mažiau svarbūs bendruomenės narių tarpusavio santykiai (27,4 proc.) ar turimos pareigos (23,3 proc.). Darbuotojų kompetencija, profesionalumas nebuvo pažymėti kaip svarbus komandos narių atrankos kriterijus.

R. M. Belbino (1981) teigimu, komandos sėkmę daugiausia lemia jos narių asmeninių savybių derinys, nes komandoje svarbiausia jos narių sąveikos būdai. Mūsų nuomone, darbuotojų profesionalumas taip pat reikšminga efektyviai dirbančios komandos sąlyga.

3. Pedagogų komandinio darbo gebėjimų ir patirties ypatumai

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad 20,7 proc. respondentų nuolat dirba komandose, 77,4 proc. respondentų tokios patirties turi nedaug, nes tik kartais dalyvauja komandinėje veikloje, o 1,9 proc. respondentų niekada nėra dirbę komandoje.

Įvertinus pedagogų komandinio darbo ir kitų kintamųjų ryšius, paaiškėjo, kad kuo pedagogų patirtis dirbant komanda didesnė, tuo jie labiau pasižymi komandinei veiklai įvairiomis asmeninėmis savybėmis bei gebėjimais ($r = 0,143$; $p < 0,05$), jaučia didesnę savo sprendimų įtaką kitiems ($r = 0,234$; $p < 0,01$), siekia priklausyti grupei, būti priimti ($r = 0,162$; $p < 0,05$) bei mano, kad, dirbdami komanda, turi didesnių saviraiškos galimybių ($r = 0,266$; $p < 0,001$). 61,4 proc. respondentų mano, jog pasižymi komandinei veiklai svarbiomis savybėmis ir turi komandinio darbo gebėjimų. Daugiau nei trečdalis (35,3 proc.) respondentų negalėjo atsakyti, ar pasižymi asmeninėmis savybėmis ir turi gebėjimų komandiniam darbui. Tai galėtų reikšti, kad švietimo organizacijose darbuotojai dažnai neturi galimybių įgyti komandinio darbo patirties, jiems trūksta informacijos apie komandinio darbo esmę, reikšmingumą, patys nėra iniciatyvūs, nelenkė į pokyčius, dirba organizacijose, kuriose vyrauja tradiciniai elgsenos modeliai.

Lyginant pedagogų savo asmeninių savybių ir gebėjimų dirbti komanda vertinimą su kitais kintamaisiais, nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys su: sprendimų įtakos kitiems vertinimu ($r = 0,281$; $p < 0,001$), saviraiškos galimybių vertinimu ($r = 0,244$; $p < 0,001$), vadovo darbuotojų vertinimu ($r = 0,211$; $p < 0,01$) ir komandinio darbo stiliaus taikymu pedagoginiame procese ($r = 0,340$; $p < 0,001$). Taigi pedagogai, pasižymintys savybėmis, kurių reikia dirbti komanda, jaučia didesnę savo sprendimų įtaką kitiems, turi didesnių galimybių saviraiškai dirbdami kaip komanda, o ne individualiai. Tokius pedagogus labiau vertina organizacijos vadovas. Komandinio darbo stilių jie dažnai naudoja pedagoginiame procese. Pedagogai, kurie komandoje atlieka lyderio vaidmenį, labiau pasitiki savimi, priimdami sprendimus.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad 65 proc. respondentų yra svarbu priklausyti komandai, būti priimtiems, 29 proc. – nelabai svarbu, 6 proc. – nesvarbu. Taigi poreikis priklausyti komandai, grupei yra svarbus daugiau nei pusei tyrime dalyvavusių pedagogų. Didesnį poreikį priklausyti komandai, grupei jaučia pedagogai, manantys, kad komandinis darbas teikia daugiau galimybių jų saviraiškai bei pasižymintys asmeninėmis savybėmis ir turintis gebėjimų komandinei veiklai.

Tyrimo duomenys parodė, kad dažniausiai pedagogai renkasi komandos darbuotojo (47,9 proc.) ir veiklos žmogaus (41,4 proc.) vaidmenis. Rečiau prisiimami idėjų žmogaus (24,7 proc.) ir organizatoriaus (14,9 proc.) vaidmenys. Nedaugelis sau priskyrė kontaktų žmogaus (12,1 proc.), lyderio (8,8 proc.), tikrintojo (3,3 proc.) ir teisėjo (2,3 proc.) vaidmenis.

Be išsamesnių tyrimų negalima visiškai pasitikėti šiais rezultatais, tačiau akivaizdu, kad švietimo organizacijose nėra paprasta suburti komandas, kur būtų daugumos vaidmenų atstovai.

Nustatyta, kad 76 proc. respondentų mano, jog dirbant komanda jiems tenka vidutinė atsakomybė už veiklos rezultatus, 20 proc. respondentų teigia, jog nedidelė ir tik 4 proc. respondentų įsitikinę, kad jiems tenka per didelė atsakomybė. Paaiškėjo, kad pedagogai, kurie jaučia didesnį poreikį priklausyti komandai, mano, kad jiems tenkanti atsakomybė yra vidutinė.

Daugelis autorių, analizuodami komandinio darbo pranašumus, pabrėžia didesnes darbuotojų augimo galimybes, galimybę labiau įsitraukti į bendrą organizacijos problemų sprendimą.

Domėtasi, ar pedagogai, dirbdami komanda, jaučia savo darbo indėlį į organizacijos veiklą.

Tyrimas parodė, kad 64,3 proc. respondentų, dirbdami komanda, jaučia savo asmeninį indėlį į organizacijos veiklą, 31 proc. respondentų – kartais jaučia savo asmeninio darbo indėlį, 2,3 proc. respondentų – nejaučia. Nu-

statytas statistiškai reikšmingas darbuotojų komandinio darbo patirties ir asmeninio indėlio į organizacijos veiklą ryšys. Taip pat paaiškėjo, kad, pedagogų požiūriu, jų indėlis į organizacijos veiklą priklauso nuo komandinio darbo kompetencijų, komandoje atliekamo vaidmens, vadovo vertinimo, saviraiškos galimybių komandoje. Daugiau galimybių saviraiškai komandoje turi tie pedagogai, kurie patys dažniausiai inicijuoja komandos kūrimą ($r = 0,224$; $p < 0,01$), nuolat dirba komandoje ($r = 0,266$; $p < 0,001$) ir pakankamai turi informacijos apie komandinio darbo metodiką ($r = 0,241$; $p < 0,001$).

Tyrimo duomenimis, 46 proc. respondentų, dirbdami komandoje, jaučia didesnę atsakomybę, o 54 proc. – dirbdami individualiai. Tai leidžia daryti prielaidą, jog dirbdami komandoje darbuotojai labiau linkę pasidalyti atsakomybę su kitais komandos nariais.

4. Santykių su kolegomis vaidmuo komandinio darbo efektyvumui

Kiekviena komanda visų pirma yra grupė. M. Shaw (1976) teigia, jog grupę sudaro du ar daugiau asmenų, kurie veikia vienas kitą taip, kad kiekvienas asmuo daro įtaką vienas kitam (pagal Jucevičienę, 1996).

Ypač aktuali apskritai žmonių, konkrečiai – darbuotojų, organizacijos grupių ir pačių organizacijų suderinamumo problema. Puikus

suderinamumas užtikrina grupėje darną. Darna – grupės sutelktumo, „mes“ jausmo pamatas, o tai lemia grupės psichologinį klimatą (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Kadangi organizacijos darbuotojų suderinamumas yra labai svarbus komandinio darbo veiksnys, tirta, kaip savo santykius su kolegomis vertina apklausti pedagogai.

Taigi, kad jų organizacijoje vyrauja draugiški santykiai, mano 49,3 proc. respondentų, dalykiniai – 42,3 proc., konkurencingi – 23,3 proc., priešiški – 2,3 proc. respondentų.

Stoner James A.F. ir kt. (1999) pabrėžia, kad labai sutelktose grupėse įtampa ir priešiškus yra reti reiškiniai. Efektyviai dirbti gali tik tos grupės, kuriose vyrauja draugiški santykiai ir pagarbus vienu požiūris į kitus.

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad 41,9 proc. apklaustų pedagogų dažnai bendrauja su kolegomis ne darbo metu, 52,6 proc. – bendrauja kartais, 5,6 proc. – niekada nebendrauja. Dauguma respondentų palaiko ryšį su savo bendradarbiais laisvalaikiu, todėl galima daryti prielaidą, jog jie gana gerai vieni kitus pažįsta ir galėtų sudaryti efektyviai veikiančias komandas.

Dažnai kolegos aptaria darbe iškilusias problemas ar prašo vieni kitų patarimo įvairiais darbo klausimais. Tačiau tai būdinga tik organizacijų, kuriose vyrauja draugiški tarpusavio santykiai, nariams. Be to, ar žmogus yra linkęs prašyti patarimo, labai priklauso nuo jo asmeninių savybių. J. Kasiulis, V. Barvydie-

6 lentelė. Vyraujantys kolegų santykiai švietimo organizacijose

	Draugiški		Dalykiniai		Konkurencingi		Priešiški	
	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%
Taip	106	49,3	91	42,3	50	23,3	5	2,3
Ne	109	50,7	124	57,7	165	76,7	210	97,7
Iš viso	215	100,0	215	100,0	215	100,0	215	100,0

nė (2001), remdamiesi užsienio mokslininkų tyrimais, aprašo keturis skirtingų asmeninių savybių žmonių tipus (siekiantys lyderiauti, individualistai, vedamieji, kolektyvistai). Mažiausiai linkę dalytis informacija ir prašyti kolegų patarimo yra siekiantys lyderiauti bei individualistai. Vedamieji yra linkę paklusti, prisitaikyti, laukia nurodymų. Dažniausiai bandantys dirbti kartu, dalytis informacija, priimti kitų asmenų patarimus ir veikti kolegialiai yra kolektyvistai.

Tyrimas parodė, kad tik 16 proc. respondentų dažnai prašo kolegų patarimo įvairiais darbo klausimais, 81 proc. apklaustųjų – tai daro retai, 3 proc. – niekada.

Nustatyta, kad dažniau prašo kolegų patarimo tie pedagogai, kurie pasižymi asmeninėmis savybėmis ir gebėjimais, būtinais dirbti komanda ($r = 0,167$; $p < 0,05$), bei tie, kurie jaučia didesnę savo sprendimų įtaką kitiems ($r = 0,222$; $p < 0,01$).

Galima teigti, kad tie respondentai, kurie mano, kad vyraujantys kolegų santykiai yra draugiški, palankiau vertina ir savo organizacijos komandinio darbo patirtį. Šie pedagogai dažniau prašo kolegų patarimų įvairiais darbo klausimais. Taip pat draugiškus kolektyvo santykius dažniau nurodė ir pedagogai, nuolat bendraujantys su kolegomis ne darbo metu. Vadinasi, draugiškumas yra svarbus veiksnys, turintis įtakos artimesniems organizacijos darbuotojų santykiams, kartu sudaro palankią aplinką plėtoti komandinę veiklą.

5. Pedagogų požiūrio į švietimo organizacijų vadovų vaidmenį komandinei veiklai tendencijos

Vadovams vis dažniau tenka vadovauti organizacijoms, pasirinkusioms komandinį darbo stilių. S. P. Robbinsas (2003) pažymi, kad net labai gabiems vadovams sunku pakeisti savo

komandavimo ir kontrolės metodus bendravimo ir partnerystės metodais. Dalis vadovų turi įgimtą savybę lyderiauti, dominuoti (autokratinis vadovavimo stilius), o organizacijose, dirbančiose komandomis, privalo leisti veikti savarankiškai.

Dažnai susiduriama su problema, kai organizacijų vadovai, kuriose efektyviai dirba komandos, mano, kad jų veiksmai gali pakeisti vadovavimą, panaikindami formalaus lyderio poziciją. Tokios darbuotojų savybės, kaip antai: patirtis, išsilavinimas, profesinė kompetencija ar nepriklausomybės poreikis, gali neutralizuoti vadovavimo efektą.

Išanalizavus šias problemas, nuspręsta ištyrėti vadovų vadovavimo stiliaus ir jo vaidmens komandinei veiklai ypatumus švietimo organizacijose.

J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001) teigimu, vadovavimas – svarbiausias komandos rezultatų veiksnys. Nesugebantis ar nenorintis taikyti kolegialaus vadovavimo metodų vadovas slopina komandos iniciatyvą.

Tyrimo rezultatų analizė išryškino šias tendencijas: 67,9 proc. respondentų teigia, kad jų organizacijų vadovai kartais inicijuoja darbuotojų komandų kūrimąsi, 24 proc. respondentų pažymėjo, kad jų vadovai dažnai rodo iniciatyvą, kuriant komandas, o, 7,4 proc. respondentų nuomone, jų vadovai to nedaro niekada. Nustatyta, kad švietimo organizacijų vadovų iniciatyvai, kuriant komandas, vertinti reikšmės turėjo: respondentų amžius ($r = -0,218$; $p < 0,01$), pedagoginio darbo stažas ($r = -0,206$; $p < 0,01$), vadovų vadovavimo stilius ($r = -0,251$; $p < 0,001$), bendruomenės dalyvavimas valdant organizaciją ir priimant sprendimus ($r = 0,391$; $p < 0,001$), vadovo požiūris į darbuotojus ($r = 0,328$; $p < 0,001$) ir darbo metodų aptarimas su vadovu ($r = 0,354$; $p < 0,001$).

Jaunesnio amžiaus ir mažesnę pedagoginio darbo stažą turintys respondentai labiau tei-

giamai vertina organizacijų vadovų iniciatyvą, kuriant komandas. Respondentai, kurie neįaučia bendruomenės įtraukimo į organizacijos valdymą bei sprendimų priėmimą, patiria neigiamą vadovų savęs vertinimą, prasčiau vertina vadovų iniciatyvą.

Savo organizacijos vadovo vadovavimo stilių respondentai įvertino dažniausiai esant demokratinį (61 proc.), autokratinį (27,9 proc.), liberalų – (10,7 proc.) apklaustųjų.

Daug (46 proc.) respondentų mano, kad dalyvauja valdant organizaciją ir priimant sprendimus, 47 proc. respondentų teigė turį galimybę tik kartais dalyvauti šiuose procesuose, 7 proc. pedagogų nuomone, jie niekada nesijaučia esą dalyviai.

Buvo respondentų (50 proc.), maniusių, jog yra vertinami savo vadovo, 46 proc. respondentų – to nežino, 4 proc. apklaustųjų mano, kad vadovas jų nevertina. Kadangi beveik pusė apklausoje dalyvavusių pedagogų nežino, ar yra vadovų vertinami, galima teigti, jog dažnai vadovai vengia atvirai išsakyti savo nuomonę apie darbuotojų veiklos kokybę ar efektyvumą. Gali būti, kad kai kuriose organizacijose sąmoningai nei žmonių veikla, nei įvykiai kritiškai nesvarstomi. Taip gali būti dėl baimės prarasti autoritetą, atskleisti silpnynes ar pakenkti psichologiniam klimatui.

Paaikškėjo, kad dažniau švietimo organizacijų vadovai aptaria darbo metodus su darbuotojais, kurie teigiamai vertina organizacijos komandinio darbo patirtį ($r = 0,309$; $p < 0,001$), pasižymi asmeninėmis savybėmis, reikalingomis dirbti komanda ($r = 0,240$; $p < 0,001$) ir jaučia poreikį priklausyti grupei ($r = 0,186$; $p < 0,01$). Taigi vadovai labiau linkę aptarinėti darbo metodus su teigiamą požiūrį į komandinį darbą turinčiais darbuotojais.

Dauguma (68,4 proc.) pedagogų teigė, kad jie niekada nekonfliktuoja su institucijos va-

dovu, 29,3 proc. respondentų konfliktuoja kartais, 2,3 proc. – dažnai.

Atlikus tyrimo duomenų analizę, nustatyta, kad konfliktų su vadovu dažnumui turi įtakos darbuotojų poreikis priklausyti grupei, būti priimtam ($r = 0,226$; $p < 0,01$), dalyvauti valdant kolektyvą ir priimant sprendimus dažnumas ($r = 0,228$; $p < 0,01$), vadovo teigiamas darbuotojų vertinimas ($r = 0,364$; $p < 0,001$).

Vadinasi, rečiau su vadovu konfliktuoja darbuotojai, linkę dirbti komandomis, dalyvaujantys valdant ir patiriantys teigiamą vadovo vertinimą.

6. Pedagogų požiūrio į komandinio darbo perspektyvas švietimo organizacijose ypatumai

Grupės veikla ir komandinis darbas mūsų šalies švietimo sistemoje pamažu įgyja vis didesnę vertę, nes jo metu yra siekiama ne tik akademinų, bet ir psichologinių, kultūrinių, socialinių tikslų. Tai yra modernios organizacijos bruožas. Vis daugiau pedagogų šį metodą taiko ir ugdymo procese, nes mokymasis grupėse yra svarbus moksleivių ugdymosi pasiekimams, socializacijai, gebėjimui kritiškai mąstyti ir kt.

Tyrimas parodė, kad dažniau komandinio darbo stilių pedagoginiame procese taiko tie pedagogai, kuriems pakanka informacijos apie šio darbo metodiką.

Pedagogų požiūrio tyrimas atskleidė, kad 52 proc. pedagogų (vos daugiau nei pusei) informacijos apie komandinio darbo metodiką pakanka, o 48 proc. – nepakanka.

M. Teresevičienės, G. Gedvilienės (2003) tyrimų duomenys yra panašūs (53,6 proc. mokytojų manė, kad turi nepakankamai žinių apie tokio darbo metodiką). Mokytojams buvo organizuotos studijos įgyti teorinių mokymosi grupėse pagrindų. Po jų mokytojų žinių lygis išaugo iki 82,1 proc.

Tokie rezultatai rodo, kad pedagogai dar nėra pakankamai išsiugdę komandinio darbo kompetencijos, todėl mokyklose būtų naudinga vesti teorinius seminarus bei praktinius mokymus, o tai skatina dažniau ir efektyviau diegti komandinę veiklą ugdymo praktikoje ir valdant organizaciją. Pasirodė, kad labiausiai kompetenciją komandiniam darbui kelia mokymai kursuose bei praktiniai seminarai, mažesnę reikšmę komandinio darbo saviugdai turi informacija iš mokslinės literatūros (20,9 proc.) ir visuomenės informavimo priemonių (23,7 proc.).

Tyrimo duomenų analizė išryškino komandinio darbo stiliaus taikymo dažnumo priklausomybę nuo komandinio darbo metodikos įvaidymo lygio ($r = 0,301$; $p < 0,01$).

Į klausimą: „Ar ateityje pedagogai norėtų ugdytis komandinio darbo kompetenciją?“ respondentai atsakė: 91 proc. norėtų tai daryti, 9 proc. – nenorėtų. Tai rodo teigiamą švietimo sistemos darbuotojų požiūrį į komandinę veiklą bei plačias jos diegimo perspektyvas.

Atlikus gautų duomenų analizę, nustatytas statistiškai reikšmingas pedagogų poreikio ugdytis komandinio darbo kompetenciją ir organizacijos komandinio darbo patirties vertinimo ($r = 0,196$; $p < 0,01$), poreikio priklausyti grupei, būti priimtam ($r = 0,213$; $p < 0,01$), vadovo iniciatyva formuojant komandas

($r = 0,191$; $p < 0,01$), komandinio darbo stiliaus taikymo pedagoginiame procese dažnumo ($r = 0,305$; $p < 0,001$) ryšys.

Vertinant šiuos duomenis, galima daryti išvadą, kad didesnę poreikį ugdytis komandinio darbo kompetenciją jaučia pedagogai, jau turintys komandinio darbo patirties savo organizacijoje.

Taip pat nustatyta, kad ugdytis komandinio darbo kompetenciją labiau norėtų tie pedagogai, kurie mano, jog jų organizacija ateityje negalės efektyviai dirbti, nenaudodama komandinio darbo principų ($r = 0,276$; $p < 0,001$).

Kaip matyti iš paveikslo, 66 proc. respondentų sutinka, kad jų organizacija ateityje negalės efektyviai dirbti nenaudodama komandinio darbo principų, 21,4 proc. – tuo abejoja, 3,7 proc. – nesutinka, 8,8 proc. – neturi nuomonės.

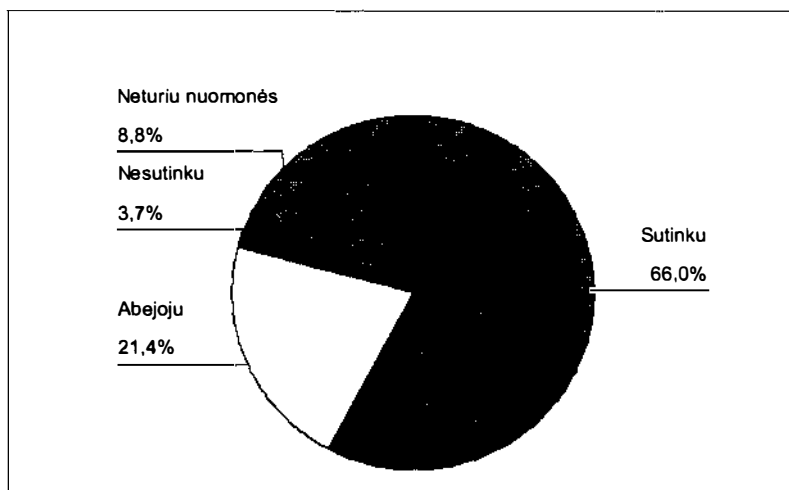
Šie rezultatai patvirtina ankstesnius teiginius, kad švietimo sistemos darbuotojai gana pozityviai mąsto apie platesnes komandinio darbo bei grupinio mokymosi perspektyvas švietimo institucijoje.

Išvados

1. Dauguma pedagogų švietimo sistemos specifiką mano esant palankią diegti komandinį darbą.

7 lentelė. Informacijos apie komandinį darbą šaltiniai

	Iš visuomenės informavimo priemonių		Iš mokslinės literatūros		Iš pedagoginės spaudos		Iš kursų ir seminarų	
	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	%	Tiriamųjų skaičius (absoliutus skaičius)	–
Taip	51	23,7	45	20,9	85	39,5	165	76,7
Ne	164	76,3	170	79,1	130	60,5	50	23,3
Iš viso	215	100,0	215	100,0	215	100,0	215	100,0



Pav. Švietimo organizacijų efektyvumo perspektyvos komandinio darbo požiūriu

2. Švietimo sistemos organizacijos neturi pakankamai komandinio darbo patirties.

3. Komandinio darbo lygis švietimo organizacijoje iš dalies priklauso nuo vadovo naudojimo vadovavimo stiliaus.

4. Daugelis pedagogų palankiai vertina komandinį darbą, tačiau dar nėra išsiugdę pakankamos jo kompetencijos, bet norėtų tai daryti.

5. Švietimo organizacijose, dirbančiose pagal komandinio darbo principus, vyrauja palanki darbo aplinka ir draugiški darbuotojų santykiai.

6. Palankiau komandinę veiklą vertina ir dažniau komandomis dirba tie pedagogai, kurie pasižymi asmeninėmis savybėmis ir gebėjimais, reikalingais tokiam darbui.

7. Pedagogai, turintys daugiau komandinio darbo patirties ir pasižymintys asmeninėmis savybėmis bei gebėjimais, reikalingais darbui komandoje:

- pozityviau vertina švietimo sistemos palankumą diegti komandinį darbą;
- jaučia didesnę savo sprendimų įtaką kitiems, didesnę savo darbo indėlį į organizacijos veiklą;

- mano turį daugiau saviraiškos galimybių, dirbant komanda, o ne individualiai;
- komandinio darbo stilių dažniau taiko pedagoginiame procese;
- jaučia didesnę poreikį priklausyti grupei;
- rečiau konfliktuoja su organizacijos vadovu;
- jaučia didesnę poreikį ugdytis komandinio darbo kompetenciją;
- atlieka komandoje daugiau vaidmenų ir jaučia didesnę atsakomybę už veiklos rezultatus.

8. Dažniausiai komandinio darbo kompetenciją pedagogai formuojasi lankydamiesi kursuose ir seminaruose.

9. Komandinį darbą pedagogai dažniausiai renkasi dalyvaudami projektinėje veikloje ir organizuodami renginius.

10. Švietimo organizacijų vadovai labiau vertina darbuotojus, pasižyminčius asmeninėmis savybėmis, reikalingomis dirbant komanda.

11. Draugiški kolegų santykiai sudaro palankią aplinką komandinei veiklai.

12. Pedagogų komandinio darbo vertinimas ir veiklos joje ypatumai priklauso nuo jų amžiaus, darbo stažo, asmeninių savybių, po-

reikio priklausyti grupei, teigiamo vadovų jų veiklos vertinimo, vadovavimo organizacijai stiliaus, vadovo iniciatyvumo ir kt. veiksmų.

LITERATŪRA

1. Adair J. *Effektive Teambuilding*. Gower, 1986.
2. Ad Gloriam. *Personalo valdymas* (2003). <http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/gr> [žiūrėta: 2005-02-09].
3. Bagdonas E., Bagdonienė L. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2000.
4. Barvydienė V., Kasiulis J. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2004.
5. Bučiūnienė I. *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 1996.
6. Cole G. A. *Personnel Management*. Letts Educational. London, 1997.
7. Davis K., Newstrom J. W. *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Book Company, 1985.
8. Everard B., Morris G. *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1997.
9. Fullan M. *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba, 1998.
10. Hargreaves A. *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto alba, 1999.
11. Heller R. *Grupių valdymas*. Vilnius: Allma Litera, 2000.
12. Hopkins D., Ainscow M., West M. *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba, 1998.
13. Jewell B. R. *Integruotos verslo studijos*. The Baltic Press, 2001.
14. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gulbert D. R. Jr. *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2000.
15. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
16. Merkys G. *Veiklos inteligencija komandinio darbo aspektu: individo ir organizacijos lygmuo*. 2004.
17. Neverauskas B., Rastenis J. *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2001.
18. Robinns S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
19. Sakalas A., Šilingienė V. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.
20. Rudnickas T. *komandos valdymo sistemos // vadovo pasaulis*, 2002, Nr. 7–8, p. 21–23.
21. Šilingienė V. *Kolektyvinis valdymas*. Kaunas: Technologija, 1998.
22. Targamadžė V. *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
23. Teresevičienė M., Gedvilienė G. *Mokymasis grupėse ir asmenybės kaita*. Kaunas: VDU, 2003.
24. Večkienė N., Jucevičienė P., Jucevičius R., Targamadžė V., Šermukšnytė L., Mačerskienė I. *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija, 1996.
25. Vijeikienė B., Vijeikis J. *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma, 2000.
26. Ньюстром Джон В., Дэвис Кейт. *Организационное поведение*. Санкт-Петербург, 2000.
27. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. *Теория и практика командообразования*. Санкт-Петербург: Речь, 2004.
28. Želvys R. *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius, 1999.
29. Želvys R. *Švietimo vadybos kaita*. Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius, 2001.

TEAM WORK IN THE EDUCATION ORGANIZATION: THE ASPECT OF PEDAGOGUES VIEW

Aušrinė Gumuliauskienė, Evaldas Taputis

Summary

One of the main point of contemporary modern education organization is team work. The main part of pedagogues thinks that the specific of education system is opportune for team work implantation. Edu-

cation system organizations haven't enough team work experience. The team work level in the education organization partly depends from style of the manager management. The main part of pedagogues well

– rated the team work, but there still not enough acquire unsuitable competence. In the education organizations, by team work principle, dominate well – disposed working environment and friendliness employees relation. Opportune rate team work action and commonly works in the teams these pedagogues that characterize peculiarities and capabilities necessary for such work. Pedagogues that have more team work experience and peculiarities necessary for the work in the team:

- rate more positive the education system opportune in the team work implantation;
- feel bigger his decision weight for others, bigger work contribution in to the organization action;
- think that have more opportunities for the self – expression in the team work, but not individually;
- the style of the team work fit in to the pedagogic process;

- feel bigger dependence to belong to the group;
- rarely have conflicts with the manager of the organization;
- feel bigger dependence develop team work competence;
- play more roles in the team and feel bigger responsibility for the action results.

The work team competence pedagogues are form by attending the classes and seminars. Often pedagogues choose team work in the project activity and in the show organization. The manager's of the education organizations prefer employers which distinguish necessary peculiarities in the team. Friendl relation between colleges form kindly environment for team action. Lots of pedagogues would like to develop team work competence. Pedagogues team work evaluation and action singularity in it, depends on their age, work experience, group belong requirement, positive managers their action evaluation, organization style managing, manager initiative and etc. factors.

Itwikta 2005 06 05

Primita 2005 06 30