



---

# Pedagogų nuostatos dėl komandinės lyderystės raiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigų projektinėje veikloje

Aidana Baravykaitė-Dagienė<sup>1</sup>, Sigita Burvytė<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vilniaus lopšelis-darželis „Ozas“, Gelvonų g. 24, 07147 Vilnius, [aidana.dagiene@gmail.com](mailto:aidana.dagiene@gmail.com)

<sup>2</sup> Vytauto Didžiojo universitetas, Švietimo akademija, T. Ševčenkos g. 31, 03111 Vilnius, [sigita.burvyte@vdu.lt](mailto:sigita.burvyte@vdu.lt)

---

**Anotacija.** Ikimokyklinis ugdymas – svarbi pradinė visos švietimo sistemos dalis. Siekiant visapusiško vaikų ugdymo, tenkinant prigimtinius jų poreikius, ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamos paslaugos yra itin reikšmingos tėvams, nes papildo ir praturtina vaikų ugdymą, vykstantį šeimoje. Siekdamas optimizuoti organizacinės veiklos kokybę, norėdamos užtikrinti ugdomosios veiklos veiksmingumą ikimokyklinio ugdymo įstaigos vis plačiau taiko besimokančios organizacijos principus. Todėl komandos vaidmuo ikimokyklinio ugdymo įstaigose įgyja vis didesnę reikšmę. Komandos intensyviau pasitelkiamos kuriant ir įgyvendinant įvairius projektus, pradedant nuo nedidelių užsiėmimų grupėmis, didesnių visos įstaigos renginių iki europinių lėšų pritraukimo ugdymo įstaigos veiklai gerinti.

Duomenys rinkti 2018 m. rugsėjo–gruodžio mėnesiais. Tyrime dalyvavo 153 ikimokyklinių įstaigų pedagogai ir 57 ikimokyklinių įstaigų vadovai ir vadovų pavaduotojai iš visos Lietuvos.

Tyrimo išvados atskleidė, kad esminis komandinės lyderystės aspektas yra lyderio patikimumas. Pedagogų nuostatos į komandinės lyderystės raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigų projektinėje veikloje, atsiskleidžia per (1) pedagogų įsitraukimą į įvairias įstaigos veiklas: viena iš pagrindinių veiklų yra projektų rengimas ir įgyvendinimas, įstaigos tarybų veikla, dalyvavimas profesinėje sąjungoje ir svarbiausia tiesioginiame pedagogų darbe su ugdytiniais, (2) per pokyčio įtaką įstaigoje įgyvendinant įvairaus pobūdžio projektus, (3) pedagogams skleidžiant entuziazmą, motyvaciją, novatoriškumą, komandinę dvasią, pasišventimą savo darbui.

---

**Esminiai žodžiai:** *pedagogų nuostatos, komandinė lyderystė, komandinės lyderystės raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, ikimokyklinio ugdymo įstaiga, projektinė veikla.*

---

## Įvadas

Daugumoje mokslinių straipsnių, publikuojamų komandinio darbo ikimokyklinio ugdymo sistemoje, dažnai analizuojama komandinio darbo svarba, aspektai, įtaka vaikų kolektyvui (Goncu, Main, Perone ir Tozer, 2014; Wan-Xuan ir Kuo-Wei, 2015; Oblak ir Vehovar, metų nėra), tačiau daug mažiau tyrinėjamas pedagogų kaip kolektyvo komandinis darbas (Jalongo, 2002; Tansey, 2006). Viena iš pedagogų komandinio darbo tyrimų kryptių yra lyderystės vaidmenys ikimokyklinio ugdymo įstaigose (Taba, 1999; Ramey, 2015). Lyderystė pati savaime gali būti kaip tam tikra asmens kompetencija, iš kitos pusės, kaip teigiama minėtuose tyrimuose, ikimokyklinio ugdymo pedagogas gali prisiimti arba jam gali būti priskirti įvairūs lyderystės vaidmenys. Dar daugiau, įvairių vaidmenų visuma gali sudaryti efektyviai funkcionuojančią komandą, suburtą tam tikrai veiklai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Tačiau, kad komanda būtų rezultatyvi, jai, anot J. S. Zaccaro, A. L. Rittman ir M. A. Marks (2001), yra reikalinga komandinė lyderystė, kurią mokslininkai įvardija kaip vieną iš efektyvios komandos veiksmų.

Kaip ir komandinis darbas, taip ir lyderystės tema švietimo institucijose yra tyrinėjama gana plačiai – pradedant nuo ikimokyklinio ugdymo pedagogų (Rönnerman, Edwards-Groves ir Grootenboer, 2015; Wan-Xuan ir Kuo-Wei, 2015; Mettiäinen, 2016) iki aukštojo mokslo institucijų vadovų lyderystės (McNae ir Vali, 2015; Lipton, 2015; Miznah, 2015), nuo pedagogų lyderystės siekiant aktyvesnės bendruomenės (Arar et al., 2016; Vranješević ir Frost, 2016) iki lyderystės kaip priemonės asmenybės, grupės, organizacijos ir visuomenės pokyčiui kurti (Lamm et al., 2016; Warwick, 2016). Pedagogų lyderystė švietimo ir mokslo institucijoje gali pasireikšti įvairiais būdais. Kai kurie lyderystės vaidmenys yra labiau formalūs su priskirtomis atsakomybėmis, o kiti vaidmenys dažniau išryškėja per pedagogų veiklą. C. Harrison ir J. Killion (2007) išskiria šias ugdymo įstaigos veiklos sritis, kuriose pedagogai gali tapti lyderiais: institucijos aprūpinimas ištekliais, instruktavimas, ugdymo planų rengimas, pagalba klasėje, mokymosi proceso palengvinimas, mentoriavimas, vadovavimas įstaigai, duomenų valdymas, pokyčių inicijavimas ir pedagogų mokymosi veiklos organizavimas. Sujungus keletą lyderystės vaidmenų galima suformuoti efektyvią komandą projektinei veiklai. Mokslininkai tyrinėja lyderystę tiek horizontaliu, tiek ir vertikaliu, organizacijos hierarchijos, įvairių veiklų lygmeniu, tačiau vis dar trūksta lyderystės raiškos tyrimų ikimokyklinio ugdymo kontekste (Geoghegan et al., 2003). Ikimokyklinio ugdymo vadovai dirba kiek kitokiomis aplinkybėmis nei kiti lyderiai – jie vadovauja žmonių grupėms su specifinėmis charakteristikomis. Nors S. R. Khanas, C. S. Longas ir S. M. J. Iqbalas (2014) teigia, kad lyderystės tema organizacinės elgsenos plotmėje jau diskutuota įvairiais aspektais, tačiau trūksta tyrimų, paaiškinančių projekto vadovo ir lyderystės kompetencijos santykio įtaką projekto sėkmei.

**Teorinis reikšmingumas.** Paskutiniaisiais dešimtmečiais lyderystės ir vadybos apraiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigose sulaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio. Tai įvyko dėl didesnio ikimokyklinio ugdymo paslaugų poreikio visuomenėje ir kartu besiplečiančio ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjų tinklo (Nupponen, 2005).

Didžioji dalis ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų dirba kartu bent su vienu kitu darbuotoju. Pavyzdžiui, grupės auklėtoja, auklėtojos padėjėja, besirūpinanti vaikų maitinimu, sudaro vieną vienos vaikų grupės darbuotojų komandą. Organizacijoje gali veikti ir daugiau kitokio tipo darbinių komandų. Įstaigos vadovas, siekdamas organizacijos efektyvumo, tobulinimo arba naujovių įdiegimo į organizaciją, tam tikram laikotarpiui gali suburti projektinę komandą, kuri veiks ir sieks savo užsibrėžtų tikslų.

## Teorinis pagrindimas

Supratus komandos veikimo esmę ir etapus, toliau galima gilintis į komandinę lyderystę. Literatūroje pateikiama daugybė lyderystės apibrėžimų bei modelių ir yra pastebėta, kad „nėra kitos tokios temos, apie kurią būtų taip daug parašyta ir taip mažai pasakyta“ (House, Javidan, Hanges ir Dorfman, 2002). Mokslininkai ir praktikai pateikia daug įvairių lyderystės apibrėžimo interpretacijų. Komandinė lyderystė, originali sąvoka (angl. *team leadership*) suprantama kaip (1) žmonės, kurie yra komandos lyderiai, (2) vadovavimo komandai procesas ir tam reikalingi įgūdžiai ir (3) rinkinys charakteristikų, dėl kurių komandos lyderis tampa geru lyderiu (*Cambridge Dictionary*, 2017). Šiame darbe naudojamas antrasis termino supratimas – vadovavimo komandai procesas ir tam reikalingi įgūdžiai.

Pirmiausia reikėtų paminėti, kad yra net keletas potencialių komandinės lyderystės šaltinių, kurie atspindi, kas iš esmės stengiasi patenkinti giliuosius komandos poreikius. Lyderystės šaltiniai gali būti išreikšti per padėties lyderystės ir formalumo lyderystės dimencijas (1 lentelė). Kaip teigia F. Morgesonas, D. S. DeRue ir E. P. Karam (2010), padėties lyderystė nurodo, ar lyderis yra komandos narys ir turi atsakomybių siekiant komandinių tikslų (*vidinė*), ar lyderis nėra komandos narys ir taip pat nėra susijęs su kasdieniais komandos narių darbais (*išorinė*). Formalumo dimencija nurodo, ar atsakomybė už komandos rezultatus priklauso organizacijai (*formali*), ar atsakomybė už komandos lyderystę ir rezultatus niekam nepriskirta (*neformali*). Vidinė formali lyderystė reprezentuoja formaliai paskirtus lyderius, kurie yra ir komandos nariai. Šie lyderiai dažnai vadinami komandos lyderiais arba projekto vadovais. Išoriniai formalūs lyderiai nėra komandos nariai, tačiau tai asmenys, turintys įtakos komandai: komandos rėmėjai, treneriai, patarėjai. Vidinė neformali lyderystė pastebima tuomet, kai lyderystės atsakomybės pasidalijamos tarp kitų komandos narių (Day, Gronn ir Salas, 2004; Pearce ir Conger, 2003) arba kai tam tikras komandos narys lyderiu

kažkuriam laikui tampa neformaliai (Foti ir Hauenstein, 2007; Hollander, 1964). Ketvirtasis lyderystės šaltinis, kai lyderystė yra išorinė ir neformali, atsiranda komandos nariams siekiant patenkinti esminius komandos poreikius už komandos ribų. J. S. Zaccaro ir kt. (2009) šiuos vaidmenis įvardija kaip komandos mentorius, gerasis pavyzdys ar vykduojantis koordinatorius.

1 lentelė

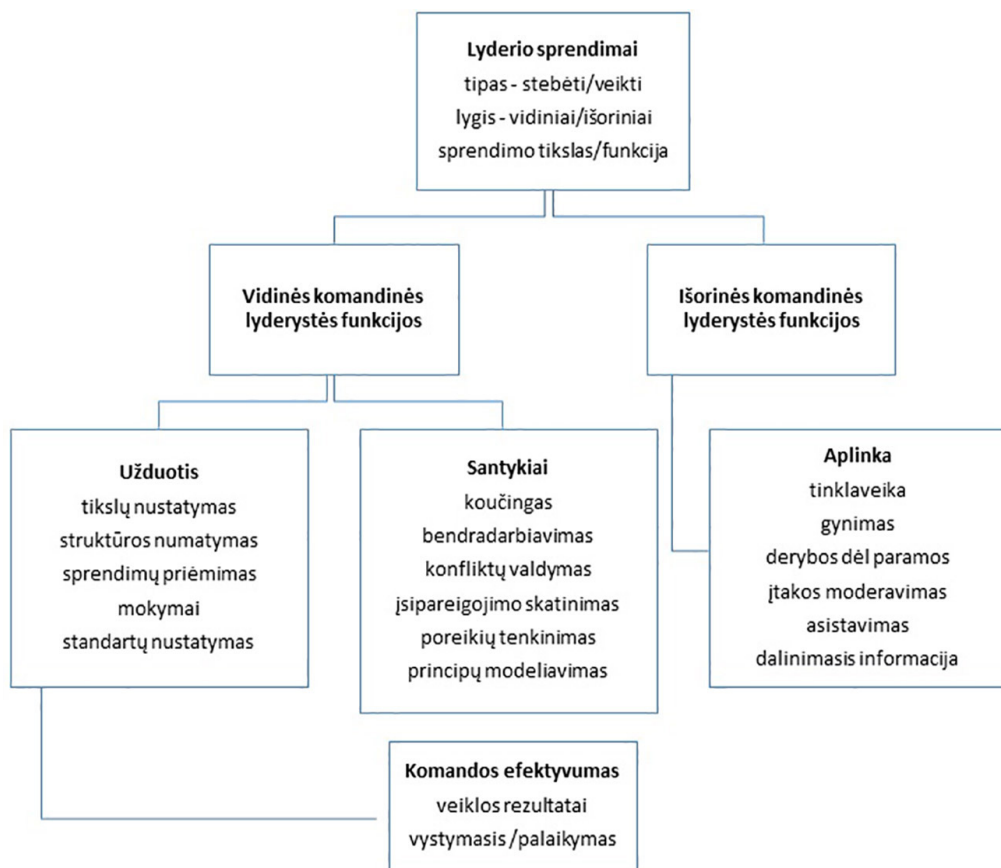
*Lyderystės šaltiniai* (pagal Morgeson et al., 2010)

		Lyderystės formalumas	
		Formali	Neformali
Lyderystės padėtis	Vidinė	Komandos lyderis	Pasidalytoji lyderystė
		Projekto vadovas	Epizodinis lyderis
	Išorinė	Rėmėjas	Mentorius
		Treneris	Gerasis pavyzdys
		Komandos patarėjas	Vykduojantis koordinatorius

Populiariausias, dažnai naudojamas ir jau turbūt klasika tapęs yra Hillo (Northouse, 2007) komandinės lyderystės modelis (1 pav.). Modelį sudaro keturi tarpusavyje susiję lygiai. Pirmasis lygis nusako, kaip komandos efektyvumas prasideda nuo lyderio gebėjimo nustatyti ar susidariusiai situacijai reikia veiksmų plano ar stebėjimo. Antrajame lygyje atsiranda dvi komandinės lyderystės veiklos kryptys: vidinė ir išorinė. Vidinės komandinės lyderystės funkcijos išsiskaido į užduoties ir santykių veiklas, o išorinė komandinės lyderystė pereina į lyderio funkcijas, susijusias su aplinka. Tinkamai atliekant pirmus tris žingsnius, išryškėja ketvirtasis lygis, tai yra komandos efektyvumas, veiklos plėtra ir rezultatų palaikymas.

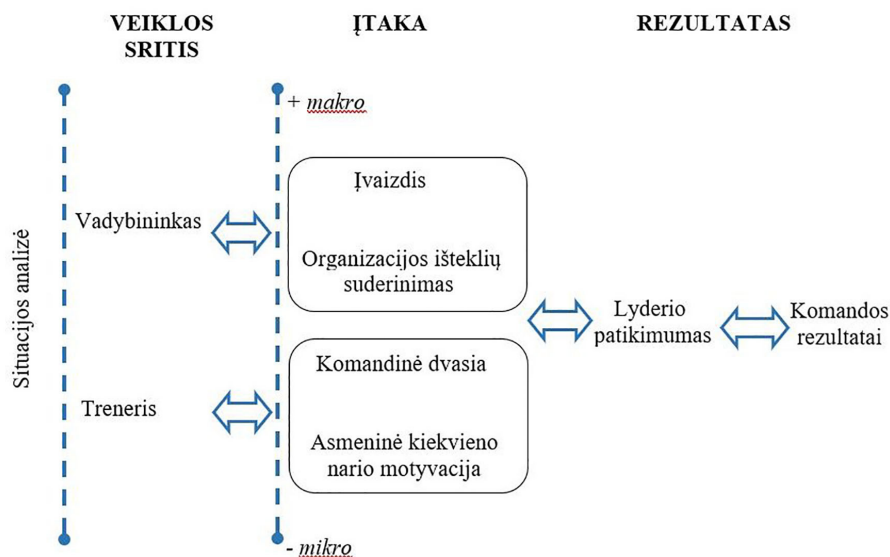
P. Guenzi ir D. Ruta (2013) atliko tyrimus, nagrinėjo ir lygino lyderystę sporto ir darbinėse komandose ir pateikia komandinės lyderystės modelį (2 pav.), kuris parodo, kad komandos lyderio gebėjimas lemti komandos rezultatus pirmiausia priklauso nuo lyderio patikimumo. Patikimumas turi būti kuriamas ir užsitarnaujamas nuo mikro- (kiekvienas komandos narys, komanda kaip visuma) iki makrolygio (organizacija, kurioje komanda veikia, išoriniai veikėjai). Komandos lyderis turi motyvuoti komandos narius, kurti komandinę dvasiją, derinti organizacijos turimus išteklius ir konstruoti teigiamą įvaizdį. Gebėjimas visa tai pasiekti priklauso nuo to, ką lyderiai daro ir kaip jie tai daro. Modelyje šis komandos lyderio elgesys išskiriamas į dvi sferas – vadybininko (rezultatų siekimas) ir trenerio (motyvavimas, mokymas ir konsultavimas). Atsigręžiant į ikimokyklinio ugdymo įstaigų specifiškumą, kur vyrauja įvairūs kuriamų ir palaikomų santykių klodai ir kur dirbama kartu toje pačioje erdvėje ir tame pačiame laike, aptariamas lyderystės modelis pabrėžia komandos lyderio kuriamos įtakos svarbą bei susitelkimą ties įvairiais santykiais vietoj tokių dalykų kaip lyderio savybės, funkcijos ir vieno lygio lyderis – komandos narys santykį. Kitas svarbus modelio aspektas yra tas, kad komandos lyderių efektyvumą

lemia jų gebėjimas kurti santykius su tiksliniais asmenimis ir organizacijomis, kurie padeda didinti komandos narių motyvaciją.



1 pav. Hill komandinės lyderystės modelis (pagal Northouse, 2007)

Pristatant Guenzi ir Rutos (2013) komandinės lyderystės modelį, kaip jau minėta, iš dalies kilusį iš sportinės komandos veiklos analizės, reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad treneriai dažniausiai nelaiko savęs komandos lyderiais, tačiau daugelis suvokia, kad treneris lemia komandos narių asmeninius pasiekimus, komandinius procesus ir komandos rezultatus. Treneris savo elgesiu gali padaryti taip, kad komandos narys darytų tai, apie ką jis net negalvojo, kad galėtų daryti. Todėl šitoje vietoje atsiranda kitas labai svarbus aspektas – projekto komanda – grupė žmonių, kurie įgyvendina projekto veiklas ir motyvuotai siekia sėkmingo rezultato. Komandai nuo pat pradžių svarbu aiškiai suprasti projekto idėją ir kaip ji bus įgyvendinta. Tad projekto įgyvendinimo pradžioje komandos lyderis turi pristatyti aiškius projekto tinklus. Lyderis taip pat turėtų pasirūpinti ištekliais, kurie bus reikalingi komandai



2 pav. Komandinės lyderystės modelis (pagal Guenzi ir Ruta, 2013)

įgyvendinant projektą. Komandos nariai turi turėti žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurių reikia projekto įgyvendinimo procesui. R. Burke ir S. Barronas (2014) komandos reikalingą narių kompetentingumą paskirsto pagal projekto gyvavimo etapus (3 pav.). Kadangi kiekvienas projekto įgyvendinimo etapas suteikia vis kitą rezultatą, tai ir komandos nariai turi turėti įvairių įgūdžių ir gebėjimų siekiant projekto įgyvendinimo tikslų. R. Burke ir S. Barron (2014) teigia, kad projekto gyvavimo ciklas parodo santykinę komandos poziciją kiekviename iš projekto įgyvendinimo etapų ir kaip komandos darbo apimtis bei uždaviniai kiekviename projekto ciklo etape susieti bendro tikslo – pasiekti rezultatų. Toks žvilgsnis į projekto komandą turėtų užtikrinti komandos narių įvairovę formuojant komandą. Komandos lyderis šiame etape vaidina pagrindinį vaidmenį.

J. Adomaitienė ir I. Zubrickienė (2016) išskiria dar keletą kitų svarbių komandinių vaidmenų projektinėje veikloje (4 pav.), tarp kurių yra ir jau minėtas lyderio vaidmuo. *Atradėjo* vaidmuo atsiskleidžia per asmens siekį savo veikla „atrasti“ tiek mokslo, tiek ir gyvenimo tiesas. *Ieškotojo* vaidmuo reiškiasi per geriausių sprendimų, tinkamiausių išteklių problemai spręsti paieškas. Sėkmingai projekto veiklai svarbus tinkamas ir efektyvus planas, todėl asmuo, daugiausia prisidedantis planuojant projekto veiklas, prisiima *planuotojo* vaidmenį. Panašūs yra *novatoriaus* ir *kūrėjo* vaidmenys, kai siūlomos, pateikiamos naujos, alternatyvios idėjos ar sukuriamas tam tikras produktas, paslauga ir kt. *Tyrėjas* projekte siūlo idėjas, analizuoja problemas, tiria, atlieka analizę ir sintezę, pateikia apibendrinimus. Apibendrintai galima pasakyti, kad tyrėjas – tai tas žmogus, kuris atlieka tyriminę veiklą. O *vertintojas* vertina

Vizijos numatymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kūrybinis ir kritinis mąstymas, įgalinantis komandą sukurti strateginę kryptį.</li> <li>• Etiketo įgūdžiai, kurie įgalina komandą priimti bendras vertybes, kurios sustiprintų organizacijos veikimo kryptį.</li> </ul>
Susitarimas dėl reikalavimų	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebėjimas stebėti rinkos pokyčius, siekiant išlikti konkurencingiems.</li> <li>• Verslumo įgūdžiai, padėsiantys atrasti galimybes, kuriomis būtų galima pasinaudoti tobulinant organizaciją ar jos veiklą.</li> </ul>
Išdėjos generavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemos sprendimo ir naudojimosi kontaktų tinklais įgūdžiai reikalingi inovatyvių sprendimų paieškai ir kūrybai identifikuotų poreikių ir galimybių išpildymui.</li> </ul>
Projekto įgyvendinimo galimumo vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyrinėjimo ir vertinimo įgūdžiai, kurie padeda patvirtinti, kad projekto įgyvendinimas galimas. Kad organizacijos resursai bus panaudoti maksimaliai, o rezultatas bus efektyvus ir patrauklus.</li> </ul>
Projekto dizaino kūrimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kūrybiškumo, inovatyvumo ir dizaino įgūdžiai, reikalingi sukurti tinkamą projekto dizainą, kuri padėtų pasiekti numatytų tikslų.</li> <li>• Projekto planavimo įgūdžiai.</li> </ul>
Įgyvendinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su projekto įgyvendinimu susiję specifiniai gebėjimai, įgalinantys komandą veikti ir siekti rezultato.</li> <li>• Darbas ties efektyvios projekto įgyvendinimo strategijos parengimu.</li> </ul>
Vertinimas ir perdavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testavimo, stebėjimo, kokybės vertinimo įgūdžiai, leidžiantys patvirtinti kokybišką darbų atlikimą pagal išskeltus reikalavimus</li> <li>• Gebėjimas dokumentuoti projekto gyvavimo ciklą, kad būtų galima projektą perduoti, jei atsirastų toks poreikis.</li> </ul>
„Startuolio“ iniciavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gamybos ir eksploatavimo vadybos įgūdžiai įgalinantys išplėtoti efektyvią „startuolio“ strategiją.</li> </ul>
Projekto tobulinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinkos tyrimo įgūdžiai įgakinantys komandos narius nustatyti optimalią projekto tobulinimo strategiją, kad būtų išlaikomas organizacijos konkurencingumas.</li> </ul>
Projekto užbaigimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniniai ir projekto dokumentavimo įgūdžiai, leisiantys užbaigti projektą.</li> <li>• Aplinkosauginiai įgūdžiai ir požiūris, įgalinantis projekto įgyvendinimo aplinką palikti tokią, kokia ji buvo prieš pradėdant procesą.</li> </ul>

3 pav. Projekto gyvavimo ciklas ir projekto komanda (pagal Burke ir Barron, 2014)

veiklą, įsivertina save ir savo pasiektus rezultatus. *Ekspertas* vertina ir daro išvadas apie veiklos efektyvumą. Galiausiai lyderis veikia kartu su kitais nurodydamas jiems kryptį, tapdamas vertybiniu autoritetu.



4 pav. Vaidmenys projekte (pagal Adomaitienė ir Zubrickienė, 2016)

## Tyrimo metodologija

*Tyrimo objektas* – pedagogų nuostatos.

*Tyrimo tikslas* – atskleisti pedagogų nuostatas į komandinės lyderystės raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigų projektinėje veikloje.

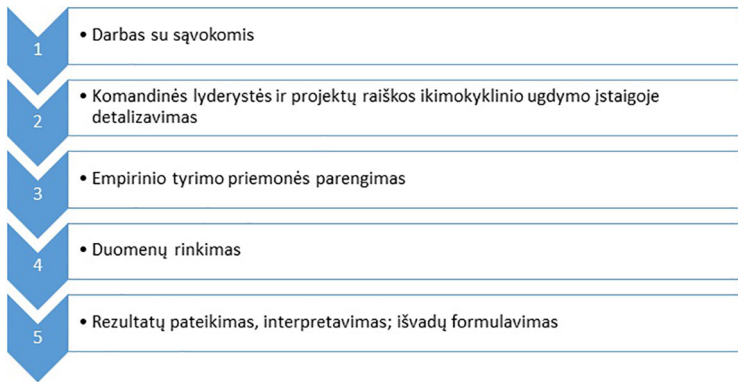
*Tyrimo uždaviniai:*

1. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų komandinės lyderystės atliekant projektus raišką.
2. Išryškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų savo charakteristikas atliekant projektines veiklas.
3. Ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų projektų valdymo efektyvumo charakteristiką.

Struktūrinis darbo procesas pateiktas 5 pav. Pirmasis žingsnis buvo darbas su sąvokomis, siekiant apibrėžti tyrime vartojamas sąvokas. Antruoju žingsniu siekta detalizuoti komandinę lyderystę ir projektų raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste. Remiantis šiomis charakteristikomis, trečiuoju žingsniu parengta empirinio tyrimo priemonė. Kitas žingsnis – duomenų rinkimas interneto tinklalapyje patalpinus klausimyną. Paskutinis, penktasis, žingsnis – tyrimo rezultatų pateikimas, duomenų interpretavimas ir išvadų formulavimas.

Pasirinktas *aprašomasis tyrimo tipas*, kuriuo siekiama pamatyti situaciją tokią, kokia ji yra. Trys pagrindiniai aprašomojo tyrimo tikslai yra apibūdinti, paaiškinti ir pagrįsti rezultatus. Aprašymas susideda iš kūrybinio tyrinėjimo struktūruojant tyrimo duomenis, kad jie atitiktų pastebėjimus, kurie vėliau galėtų būti patikrinti ir patvirtinti kitais tyrimais (Krahwohl, 1993).





5 pav. Struktūrinė darbo eiga

Dažniausiai taikomos technikos aprašomojo tyrimo duomenims surinkti yra stebėjimas ir apklausa. Būtent šiais būdais galima surinkti informaciją apie esamus įvykius, sąlygas, procesus ar veiksmus. Aprašomojo tyrimo rezultatai dažniausiai pateikiami bendrosiomis tendencijomis, vidurkiais, procentais ar korelacijomis tarp kintamųjų, taikant statistinės analizės metodus, kurie suteikia prasmę surinktiems tyrimo duomenims.

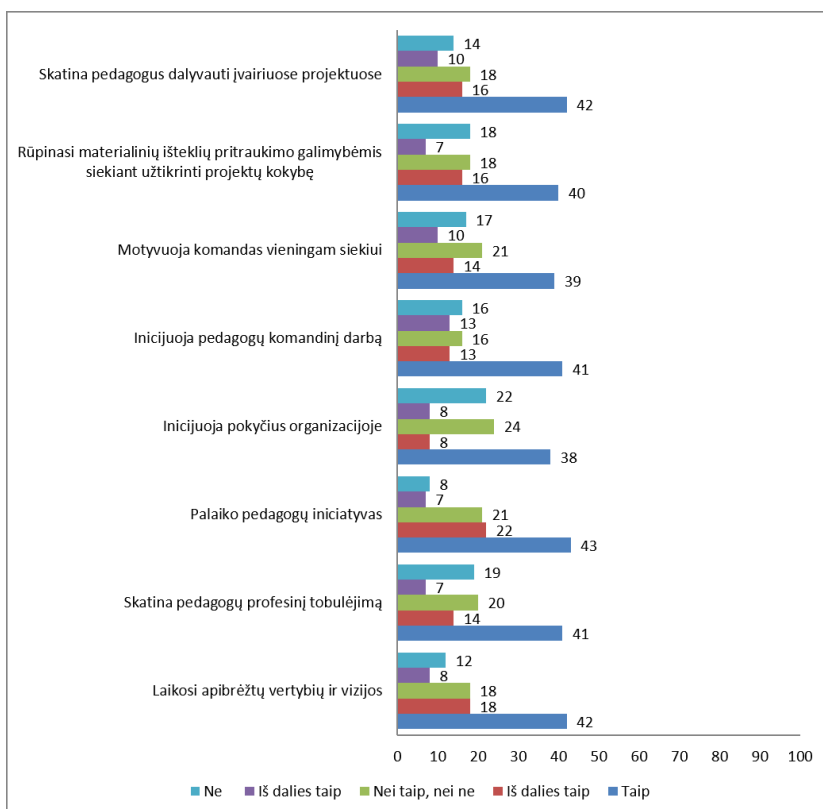
**Duomenų rinkimo metodas ir eiga.** Atsakymui į tyrimo klausimą gauti pasirinktas apklausos metodas – anketa (įstaigos pedagogams) ir pusiau struktūruotas klausimynas (įstaigos vadovams ir pavaduotojams). Anketa ir klausimynas buvo patalpinti interneto tinklalapyje. Taip pat dalis duomenų surinkti išdalijus popierines anketas. Klausimyno pradžioje nurodyta, kad užtikrinamas tyrimo dalyvių anonimiškumas. Duomenys rinkti 2018 m. rugsėjo–gruodžio mėnesiais.

Tyrimo dalyvavo 153 ikimokyklinių įstaigų pedagogai ir 57 ikimokyklinių įstaigų vadovai ir vadovų pavaduotojai iš visos Lietuvos. Anketa, skirta pedagogams, buvo sudaryta iš keturių dalių: 1) teiginiai prašant apibūdinti ikimokyklinio ugdymo įstaigą, kurioje dirba pedagogas; 2) teiginiai, apibūdinantys vadovą; 3) teiginiai, apibūdinantys patį pedagogą, kuris pildė anketą, 4) teiginiai, apibūdinantys projektų vykdymo efektyvumą. Papildomai pedagogų klausta, koks yra jų išsilavinimas, kvalifikacinė kategorija bei darbo stažas.

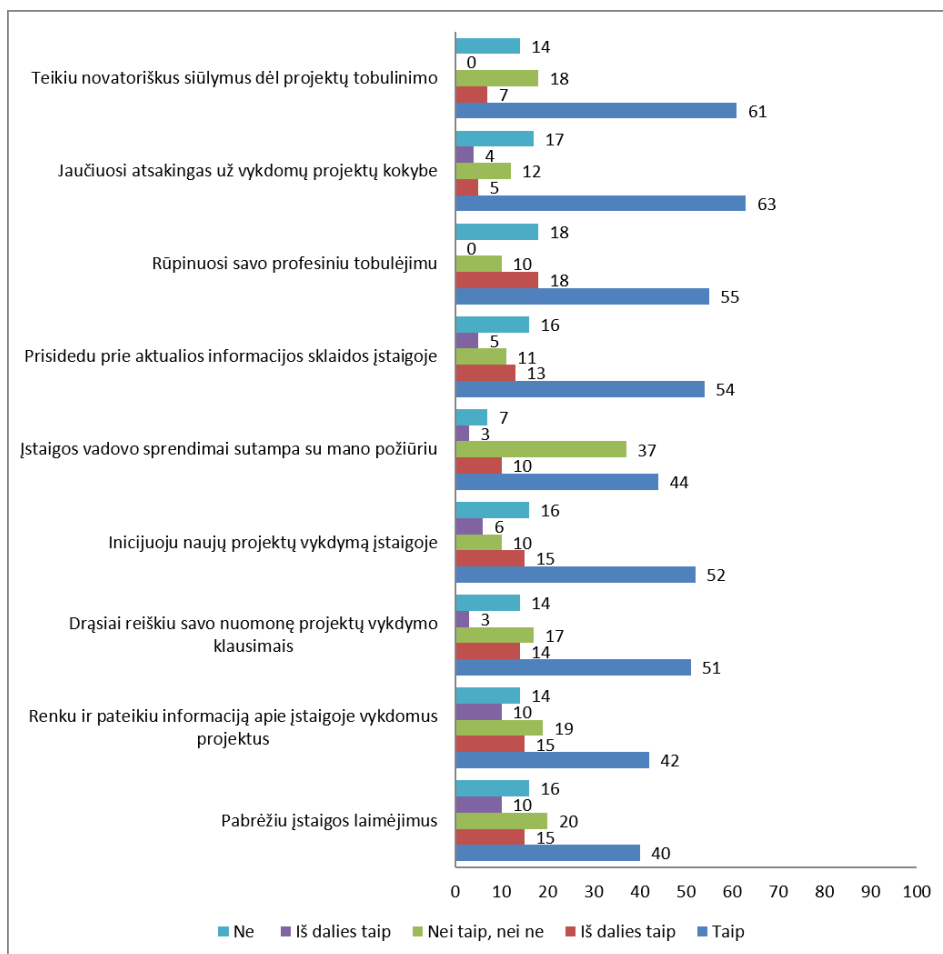
Tyrimo dalyvavo 153 ikimokyklinių įstaigų pedagogai ir 57 ikimokyklinių įstaigų vadovai ir vadovų pavaduotojai iš visos Lietuvos. Anketa, skirta pedagogams, buvo sudaryta iš keturių dalių: 1) teiginiai prašant apibūdinti ikimokyklinio ugdymo įstaigą, kurioje dirba pedagogas; 2) teiginiai, apibūdinantys vadovą; 3) teiginiai, apibūdinantys patį pedagogą, kuris pildė anketą; 4) teiginiai, apibūdinantys projektų vykdymo efektyvumą. Papildomai pedagogų klausta, koks yra jų išsilavinimas, kvalifikacinė kategorija bei darbo stažas.

## Tyrimo rezultatų analizė

Siekiant, kad organizacija orientuotųsi į savęs tobulinimą per projektų metodą, inicijuotų projektus, juos planuotų ir sėkmingai juo įgyvendintų organizacijoje, tam turi būti sudaromos sąlygos. Pirmiausia buvo atlikta kokybinė pedagogų, dirbančių ikimokyklinio ugdymo įstaigose, apklausa, kad būtų galima įvertinti projektams vykdyti palankius veiksnius. Apklausus 153 ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogus, matyti, kad pedagogai dalyvauja numatant įstaigos veiklos tikslus, o vadovas rūpinasi pedagogų profesiniu tobulėjimu, sudaro tam sąlygas. Kiek mažiau nei 40 proc. pedagogų pažymėjo, kad jų darbo įstaigoje sudaromos sąlygos pedagogų iniciatyvoms įgyvendinti, dėl to iniciatyvūs pedagogai yra skatinami ir palaikomi. Vis dėlto apie dešimtadalis tyrimo dalyvių nurodė, kad pedagogų iniciatyvai įstaigoje sąlygos nėra sudaromos, nėra palaikoma ir jų iniciatyva. 64 proc. pedagogų pasisakė, kad įstaiga, kurioje jie dirba, yra atvira ar bent iš dalies atvira naujovėms. Taip pat panaši dalis pedagogų nurodė, kad įstaiga dalyvauja įvairiuose projektuose ir daug dėmesio skiria jų vykdymo kokybei. Pedagogai suskirstomi į komandas įgyvendinant projektus, stengiamasi palaikyti gerus ryšius su socialiniais partneriais.



6 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo charakteristika

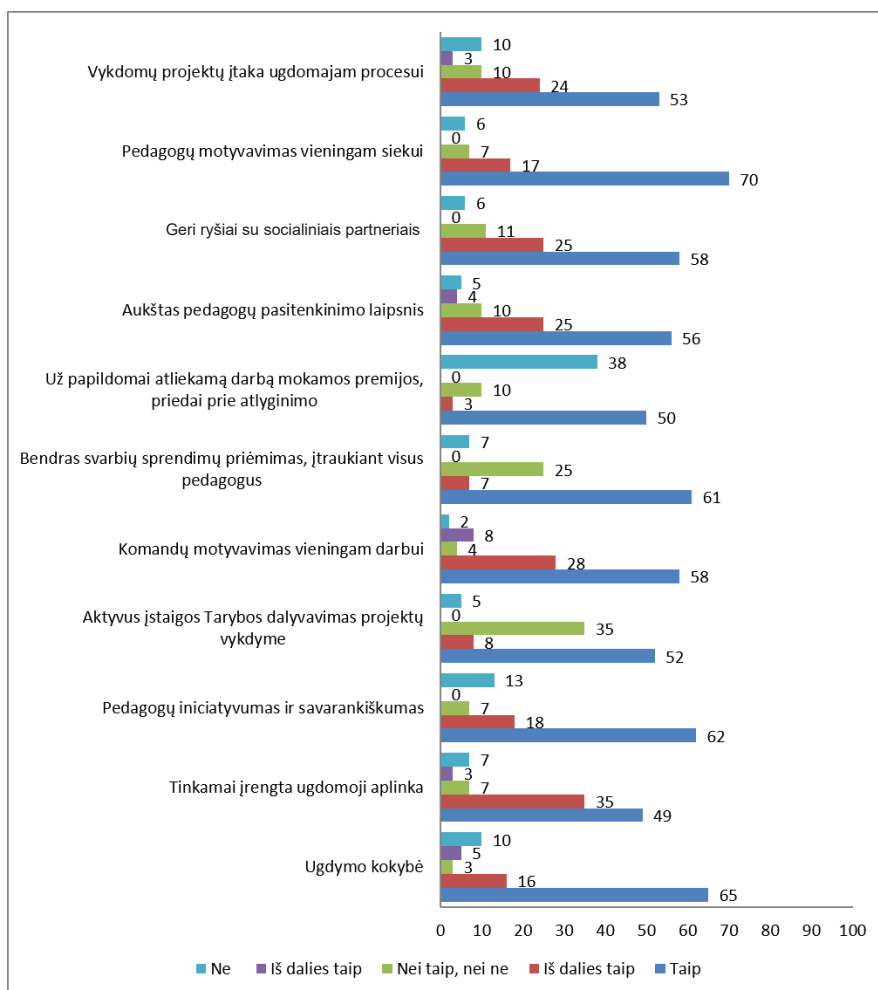


7 pav. Tyrime dalyvavusių pedagogų savęs charakterizavimas

Projektų įgyvendinimui svarbus yra organizacijos vadovo kaip lyderio vaidmuo, kaip jis palaiko ir skatina iniciatyvius darbuotojus, kiek yra atviras naujovėms pats ir kiek sugeba būti ne tik vadovu, bet lyderiu. Lyderiu, kuris įkvepia, įvertina, pripažįsta, pastebi savo darbuotojus. 43 proc. pedagogų atsakė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kuriose jie dirba, vadovai palaiko pedagogų iniciatyvas (6 pav.), 42 proc. skatina dalyvauti įvairiuose projektuose, tiek pat inicijuoja komandinę darbą ir skatina profesinį pedagogų tobulėjimą. Vis dėlto svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad net 22 proc. pedagogų nurodė, kad vadovas, jų manymu, nėra pokyčių iniciatorius.

Pedagogų įšivertinimas, kaip jie patys save charakterizuoja kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojus, yra gerokai išraiškingesnis procentine išraiška (7 pav.).

63 proc. pedagogų pažymi, kad jaučiasi atsakingi už vykdomų projektų kokybę, kiek mažiau, t. y. 61 proc., pedagogų teigia teikiantys novatoriškus siūlymus dėl projektų tobulinimo. Tai nurodo, kad pedagogai ne tik jaučiasi atsakingi už vykdomų projektų kokybę, bet savo atsakomybę išreiškia aktyvia veikla – teikdami pasiūlymus, kaip tobulinti veiklą. Kiek mažiau, t. y. 51 proc., pedagogų jaučiasi drąsūs reikšti savo nuomonę projektų vykdymo klausimais. Galbūt taip vyksta dėl to, kad, kaip nurodo pedagogai, vadovo sprendimai ne visada sutampa su pedagogo požiūriu (10 proc.), nei sutampa, nei nesutampa (37 proc.) ir 54 proc. nurodė, kad vadovo sprendimai sutampa arba iš dalies sutampa su jų požiūriu. Svarbu pažymėti, kad apklausti pedagogai sakė, jog rūpinasi (55 proc.) arba iš dalies rūpinasi (18 proc.) savo profesiniu tobulėjimu.



8 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų projektų valdymo efektyvumo charakteristika

Pedagogai išreikšdami savo nuomonę apie veiksnius, lemiančius įstaigoje įgyvendinamų projektų valdymo efektyvumą, dažniausiai (70 proc.) nurodė pedagogų motyvavimą vieningam siekiui (7 pav.). Tai pedagogams svarbiausia ir tai tiesiogiai siejasi su anksčiau pristatytu teoriniu pagrindu apie projektų vykdymą ir komandinio darbo svarbą projekto sėkmei pasiekti. Taip pat pedagogai nurodo, kad projektų valdymo efektyvumui daug įtakos turi: ugdymo kokybė (65 proc.), pačių pedagogų iniciatyvumas ir savarankiškumas įgyvendinant projektus (62 proc.), bendras svarbių sprendimų priėmimas, įtraukiant visus pedagogus (61 proc.), komandų motyvavimas bendram darbui (58 proc.) ir geri ryšiai su socialiniais partneriais (58 proc.).

## Išvados

Esminis komandinės lyderystės aspektas yra lyderio patikimumas. Tai pagrindinis dalykas, dėl kurio įtakos matomas komandos efektyvumas. Komandos lyderio funkcijos prasideda nuo komandos formavimo etapo ir tęsiasi iki komandos veiklos pabaigos bei įtraukia tokias veiklas kaip komandos sudarymas, vizijos ir tikslų numatymas, komandos narių mokymas, grįžtamojo ryšio teikimas, veiklos rezultatų užtikrinimas, problemų sprendimas, išteklių užtikrinimas, koordinavimas, veikimas kartu su komanda.

Pedagogų nuostatos į komandinės lyderystės raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigų projektinėje veikloje atsiskleidžia per: 1) pedagogų išitraukimą į įvairias įstaigos veiklas: viena iš pagrindinių veiklų yra projektų rengimas ir įgyvendinimas, įstaigos tarybų veikla, dalyvavimas profesinėje sąjungoje ir svarbiausia – tiesioginiame pedagogų darbe su ugdytiniais; 2) per pokyčio skatinimą įstaigoje įgyvendinant įvairaus pobūdžio projektus; 3) pedagogams skleidžiant entuziazmą, motyvaciją, novatoriškumą, komandinę dvasią, pasišventimą savo darbui.

## Literatūra

- Adair, J. (1986). *Effective Teambuilding*. Aldershot: Gower Publishing Company.
- Adomaitienė, J. ir Zubrickienė, I. (2016). *Projektai mokymosi procese: andragoginės sąveikos optimizavimo aspektas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. ISBN 978-9955-18-902-2.
- Arar, K. et al. (2016). Teachers' perceptions of school principals' leadership styles and parental involvement – the case of the Arab education system in Israel. *International Journal of Pedagogies & Learning*, 11(2), 132–144.
- Burke, R. ir Barron, S. (2014). *Project management leadership. Building creative teams*. (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Cambridge Dictionary. (2017). Prieiga per internetą: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/team-leadership>.

- Cibulskas, G. ir Žydzžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Monografija*. Vilnius.
- Cobb, A. T. (2012). *Leading project teams. The basics of project management and team leadership*. Sage Publications, United Kingdom.
- Cooper, C. (red.). (2005). *Leadership and Management in the 21st century. Business challenges of the future*. Oxford university press.
- Curran, D. (1989). *Working with Parents: A Guide to Successful Parent Groups*. American Guidance Service, Minneapolis.
- Day, D. V., Gronn, P. ir Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857–880.
- Dewey J. (1961). *Democracy and Education*. New York: The Macmillian Company.
- Epstein, S. (2015). *The seven key characteristics of a project*. Prieiga per internetą: <https://www.linkedin.com/pulse/seven-key-characteristics-project-stanley-epstein>.
- Foti, R. J. ir Hauenstein, N. M. A. (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 347–355.
- Geoghegan, N. et al. (2003). Eliciting dimensions of educational leadership in early childhood education. *Australian Research in Early Childhood Education*, 10(1).
- Goncu, A., Main, C., Perone, A. ir Tozer, S. (2014). Crossing the Boundaries: The Need to Integrate School Leadership and Early Childhood Education. *Mid-Western Educational Researcher*, 26(1), 66–75.
- Hall, V. (1996). *Dancing on the Ceiling: A Study of Women Managers in Education*. London: Paul Chapman Publishing.
- Guenzi, P. ir Ruta, D. (2013). *Leading Teams: Tools and Techniques for Successful Team Leadership from the Sports World*. London: Jossey-Bass.
- Harrison, C. ir Killion, J. (2007). Teachers as leaders. Ten roles for teacher leaders. *Educational Leadership*, 65(1), 74–77. Prieiga per internetą: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept07/vol65/num01/Ten-Roles-for-Teacher-Leaders.aspx>.
- Henderson-Kelly, L. ir Pamphilon, B. (2000). Women's models of leadership in the child care sector. *Australian Journal of Early Childhood*, 25(1), 8–12.
- Hollander, E. P. (1964). *Leaders, groups, and influence*. New York: Oxford University Press.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. ir Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the GLOBE: An Introduction to Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). *Journal of World Business*, 37(1), 5.
- Jalongo, M. R. (2002). Editorial: On Behalf of Children "FICTIONS OF TEAMWORK". *Early Childhood Education Journal*, 29(4), 217–220.
- Juli, T. (2011). *Leadership principles for project success*. CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Kauno mokykla-darželis „Šviesa“. Prieiga per internetą: <https://sviesa.kaunas.lm.lt/vizija-ir-misija>.
- Khan, S. R., Long, C. S. ir Iqbal, S. M. J. (2014). Leadership competency: a tool for project success. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(10), 1280–1283.
- Laghari, J. (June 13, 2012). Higher Education and National Development. *The News Education Expo Supplement*.
- Lamm, A. J., Lamm, K. W., Rodriguez, M. T. ir Owens, C. T. (2016). Examining Leadership Style Influence on Engagement in a National Change Process: Implications for Leadership Education. *Journal of Leadership Education*, 15(4), 1–14.
- Lansbergienė, A. (2005). Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų požiūris į vadovo elgesio bei bendravimo ypatumų veiksnius. *Pedagogika*, 58, 107–113.

- Lipton, B. (2015). A New “ERA” of Women and Leadership: The Gendered Impact of Quality Assurance in Australian Higher Education. *Australian Universities’ Review*, 57(2), 60–70.
- LR švietimo įstatymas. (2011). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>.
- LR švietimo ir mokslo ministerija. (2013). Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimo-sistema-ikimokyklinis-ugdymas>.
- Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Rūta“. Prieiga per internetą: <http://rutald.lt/ugdymas/ikimokyklinis-ugdymas/>.
- Martin, A. ir Bal, V. (2006). *The state of teams: CCL research report*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McNae, R. ir Vali, K. (2015). Diverse experiences of women leading in higher education: locating networks and agency for leadership within a university context in Papua New Guinea. *Gender & Education*, 27(3), 288–303.
- Mettiäinen, V. (2016). Early childhood education teachers and leaders becoming the leadership(s). *Reconceptualizing Educational Research Methodology*, 7(2), 62–73.
- Miznah, A. O. (2015). Female Leadership Capacity and Effectiveness: A Critical Analysis of the Literature on Higher Education in Saudi Arabia. *International Journal of Higher Education*, 4(4), 81–93.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. ir Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36.
- Neill, A. S. (1960). *Summerhill: A Radical Approach to Child Rearing*. New York: Hart Publishing Company.
- Neugebauer, R. (1985). Are you an effective leader? *Child Care Information Exchange*, 46, 18–26.
- Northouse, G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Nupponel, H. (2005). *Leadership and Management in child care services: contextual factors and their impact on practice*. Doctoral dissertation. Australia.
- Oblak, P. ir Vehovar, M. (metų nėra). *The Concept of Team – work in the Early Childhood: The Correlation between English Language Learning and Motor Pattern Efficiency Case Study: Example of good Practice*. 31<sup>st</sup> Annual ATEE conference. Prieiga per internetą: <http://www.pef.uni-lj.si/atee/978-961-6637-06-0/615-623.pdf>.
- Pearce, C. L. ir Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Plienaitytė, S. (2009). *Švietimo lyderystė Lietuvoje: ekspertų vertinimai*. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/ll/index.php/rinktiniai-straipsniai/lietuvos-autori/21-straipsniai-lietuvos-autori/234-str8.html>.
- PMBOK Guide. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (5th ed.)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (4th ed.)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Ramey, M. D. (2015). *Out From Under the Radar: Making Leadership Visible*. YC: Young children, p. 6–9.
- Rodd, J. (1998). *Leadership in Early Childhood: The pathway to professionalism (2nd edn)*. Allen & Unwin, Sydney.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in Early Childhood: The pathway to professionalism (3rd ed.)*. Allen & Unwin, Sydney.

- Rönnerman, K., Edwards-Groves, C. ir Grootenboer, P. (2015). Opening up communicative spaces for discussion 'quality practices' in early childhood education through middle leadership. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 3, 67–76.
- Ruškus, J. et al. (2012). *Ikimokyklinis, priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje. Būklės ir galimybių tyrimas. Mokslo studija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Solly, K. (2003). *What do early childhood leaders do to maintain and enhance the significance of the early years? Presentation on 22 May at the Institute of Education*. London: University of London.
- Stoner, A. F., Freeman, R. E. ir Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba. Vadybos pagrindų vadovėlis*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Taba, S. (1999). Lighting the Path: Developing Leadership in Early Education. *Early Childhood Education Journal*, 26(3), 173–177.
- Tansey, S. (2006). Building and supporting teamwork. Extract from Putting children first. *The Newsletter of the National Childcare Accreditation Council (NCAC)*, 20, 3–5.
- UNESCO and UNICEF. (2012). *Early Childhood Care and Education: Asia-pacific end of decade notes on education for all*. Bangkok: UNICEF EAPRO and UNICEF ROSA. Prieiga per internetą: <https://www.unicef.org/rosa/217145e.pdf>.
- Vranješević, J. ir Frost, D. (2016). Stories From Intercultural Education in Serbia: Teacher Leadership and Parent Participation. *European Education*, 48, 63–78.
- Wan-Xuan, H. ir Kuo-Wei, L. (2015). The effect of teacher's leadership style on the outcomes of early childhood education. *International Journal of Organizational Innovation*, 8(1), 77–86.
- Warwick, P. (2016). An integrated leadership model for leading education for sustainability in higher education and the vital role of students as change agents. *Management in Education* (Sage Publications, Ltd.), 30(3), 105–111.
- Woodcock, M. (1979). *Team Development Manual*. New York: Halstead Press.
- Woodcock, M. ir Francis, D. (1981). *Organisational Development Through Teambuilding*. Adelaide: Gower Publishing.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B. ir Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness (p. 83–111). In E. Salas, G. F. Goodwin ir C. S. Burke (Eds.). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York: Routledge.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. ir Marks, M. A. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451–483.
- Zubrickienė, I. ir Adomaitienė, J. (2016). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektu metodu. *Andragogika*, 1(7), 148–173.



---

# Teacher Expressions of the Team Leadership in Project Activities of Preschool Organizations

Aidana Baravykaitė-Dagienė<sup>1</sup>, Sigita Burvytė<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vilnius kindergarten „Ozas“, Gelvonų g. 24, 07147 Vilnius, Lithuania, aidana.dagiene@gmail.com

<sup>2</sup> Vytautas Magnus University, Education Academy, T. Ševčenkos g. 31, LT-03111 Vilnius, Lithuania, sigita.burvyte@vdu.lt

---

## Summary

In order to optimize the quality of organizational activities, teams are increasingly involved in the design and implementation of various projects, ranging from small group activities, larger events across the whole institution, to raising European funds to improve the educational institution. The object of the research – attitudes of educators.

The aim of the research is to reveal the teachers' attitudes towards the expression of team leadership in the project activities of preschool institutions. Data were collected from September to December of 2018. 153 preschool educators and 57 preschool managers and deputy heads from all over Lithuania participated in the research.

The findings of the study revealed that leadership credibility is an essential aspect of team leadership. Teachers' attitudes towards team leadership expression in pre-school projects are reflected in (1) involvement of teachers in various activities of the institution: one of the main activities is project development and implementation; (2) through the impact of change on the institution through projects of all kinds, (3) encouraging enthusiasm, motivation, innovation, team spirit, dedication to the work of educators.

---

**Keywords:** *attitudes of educators, team leadership, expression of team leadership in pre-school institutions, project activities.*

---

Gauta 2019 10 25 / Received 25 10 2019

Priimta 2019 10 25 / Accepted 25 10 2019