

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO VALDYMO INSTITUTAS

LINA KAZIUKAITIENĖ

VADOVO LYDERYSTĖS RAIŠKA ĮGYVENDINANT POKYČIUS
IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE: UTENOS RAJONO
ATVEJIS.

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. *Algirdas Monkevičius*

VILNIUS

2024

MYKOLO RIOMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

**VADOVO LYDERYSTĖS RAIŠKA ĮGYVENDINANT POKYČIUS
IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE: UTENOS RAJONO
ATVEJIS.**

Magistro baigiamasis darbas
Studijų programa švietimo ir mokslo politikos ir vadybos

Recenzentas

(parašas) doc. dr. V. Pavardė

2025 01 15

Vadovas

(parašas) doc. dr. A. Monkevičius

2025 01 01

Atliko

ŠMPvmns23-1 gr. stud.

(parašas) L. Kaziukaitienė

2025 01 10

VILNIUS, 2024

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

PRIEDŲ SĄRAŠAS

IVADAS.....	7
1. LYDERYSTĖS RAIŠKOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Lyderystės ir lyderio apibrėžtys.....	10
1.2. Lyderystės teorijos, stiliai, kompetencijos.....	13
1.2.1. Lyderystės teorijų apžvalga.....	13
1.2.2. Lyderystės stiliai.....	16
1.2.3. Lyderystės kompetencijos ir gebėjimai pokyčių kontekste.....	18
1.3. Ugdymo įstaigų vadovų lyderystės galimybės pokyčių kontekste.....	20
2. POKYČIAI IKIMOKYKLINIAME UGDYME.....	25
2.1. Privalomojo ugdymo ankstinimas kaip strateginių nuostatų įgyvendinimas.....	25
2.2. Ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas.....	28
2.3. Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo siekis.....	30
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	32
3.1. Tyrimo teorinis modelis.....	32
3.2. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	34
3.3. Tyrimo strategija ir metodai.....	34
3.4. Tyrimo instrumentas.....	35
3.5. Tyrimo imties charakteristika.....	36
3.6. Tyrimo etika.....	37
4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ LYDERYSTĖS RAIŠKOS TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS.....	38
4.1. Lyderystės svarba, sėkmės raiška bei teorinių žinių įtaka praktikai.....	38
4.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiška pokyčių kontekste.....	45
4.3. Vadovo lyderystės svarba ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendinamų pokyčių sėkmei	
IŠVADOS.....	59
SIŪLYMAI.....	62
LITERATŪRA.....	63
SANTRAUKA.....	70
SUMMARY.....	71
PRIEDAI.....	73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderystės apibrėžimai.....	11
2 lentelė. Lyderystės apibrėžimų esmė.....	11
3 lentelė. Lyderystės teorijų esminiai bruožai.....	13
4 lentelė. Lyderystės kompetencijų, grįstų gebėjimais, grupės.....	20
5 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	35
6 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinė charakteristika.....	37
7 lentelė. Lyderystės svarbos vertinimas.....	38
8 lentelė. Sėkmingos lyderystės raiška.....	40
9 lentelė. Svarbiausios lyderio asmeninės savybės.....	41
10 lentelė. Lyderio naudojamos priemonės tikslui įgyvendinti.....	42
11 lentelė. Lyderystės teorinių žinių aktualumas praktinėje veikloje.....	44
12 lentelė. Asmeninė ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiška.....	45
13 lentelė. Pokyčių, reikšmingų ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei poveikis.....	47
14 lentelė. Pokyčiai, aktualūs ikimokyklinio ugdymo įstaigai.....	49
15 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo kolektyvo subūrimas įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui.....	50
16 lentelė. Svarbiausi lyderio veiksmai reikalingi atnaujinant ikimokyklinio ugdymo programas..	52
17 lentelė. Privalomojo ugdymo ankstinimo situacija.....	54
18 lentelė. Motyvacijos priemonės pokyčių įgyvendinimo laikotarpiu.....	55
19 lentelė. Kolektyvo subūrimo pokyčiams ir poilsiui galimybės.....	56
20 lentelė. Įstaigos vadovo lyderystės įtaka įgyvendinamų pokyčių sėkmei.....	57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyderystės stiliai.....	16
2 pav. Lyderiams reikšmingų kompetencijų grupės.....	19
3 pav. Šiuolaikinės organizacijos vadovas-lyderis.....	22
4 pav. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai.....	24
5 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiškos tyrimo teorinis modelis.....	33

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Interviu protokolas.....	73
2 PRIEDAS. 1 tyrimo dalyvio interviu protokolas.....	74
3 PRIEDAS. 2 tyrimo dalyvio interviu protokolas.....	75
4 PRIEDAS. 3 tyrimo dalyvio interviu protokolas.....	77
5 PRIEDAS. 4 tyrimo dalyvio interviu protokolas.....	79
6 PRIEDAS. 5 tyrimo dalyvio interviu protokolas.....	82
7 PRIEDAS. 6 tyrimo dalyvio interviu protokolas.....	84
8 PRIEDAS. 7 tyrimo dalyvio interviu protokolas.....	87

IVADAS

Aktualumas. Visas pasaulis pastaruoju metu labai keičiasi, nes nuolat atsiranda įvairesnės technologijos, aktyvi globalizacija, didesnės galimybės gauti daugiau informacijos, todėl pokyčiai apima daugelį visuomenės veiklų. Šiuolaikinėje visuomenėje ypač akcentuojama lyderystė: rengiamos konferencijos, analizuojama įvairių sričių lyderių veikla ir pan. Šiuolaikinė lyderystė yra svarbi ir reikšminga visose visuomenės veiklos srityse. Malik, Azmat (2019) teigia, kad lyderio savybės gali skirtis nuo kai kurių elementų: gyvenamojo regiono, užimamų pareigų, politinės situacijos ir pan., bet šiuolaikinė visuomenė ir globalizacija iškelia savo reikalavimus lyderystės būtinumui.

Kaip viena galimų lyderių grupė gali būti ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Remiantis statistiniais duomenimis, per pastarąjį dešimtmetį kasmet daugėja vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, nuo 66,7 tūkst. 2013 metais iki 82,7 tūkst. 2022 metais (LR Statistikos departamento informacija) todėl, pasak Dambrauskienės ir Liukinevičienės (2018), pastebima ir galimai didėjanti šio sektoriaus svarba vietos bendruomenėse. Pastaruoju metu pradėta daugiau dėmesio skirti ikimokykliniam ugdymui, akcentuojant jo svarbą vaikui, keičiamos programos, nuo 2023 metų rugsėjo pirmosios anksstinamas privalomojo ugdymo amžius, nuo 2024 metų rugsėjo pirmosios pradedamas įgyvendinti įtraukusis ugdymas. Todėl lyderystės raiškos analizė ikimokyklinio ugdymo įstaigose taip pat tampa aktuali elementu moksliniame diskurse, o pasak Atasoy (2020), lyderystė ir pokyčiai neatsiejamai susipynę, o pokyčių sėkmė ugdymo įstaigose iš esmės priklauso nuo mokyklos vadovų.

Ugdymo įstaigų vadovų lyderystė akcentuojama įvairiuose forumuose, tokiuose projektuose kaip „Lyderių laikas“, kuriuo pasak Dambrauskienės (2018), valstybiniu lygmeniu buvo siekiama daryti poveikį švietimo bendruomenėms, pakeisti egzistuojančius formalius institutus (teisinius dokumentus, organizacijų struktūrą) ir organizacijų kultūrą, elgesio normas (p.42). Tiek švietimo įstaigų vadovų, tiek mokytojų lyderystė, pasak Damkuvienės ir kt. (2019) vertinama kaip asmeninė ūgtis, kaip tarpusavio sąveikų rezultatas, idėjų sklaida, kolegų įtraukimas veiklai. Vadinasi, lyderystė yra svarbi ne tik moksliniu, bet ir praktiniu aspektu.

Ištirtumas: Lyderystė, jos raiška analizuota mokslinėje literatūroje tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių. Daniels, Hondeghem, Dochy (2019) atliktas lyderystės teorijų įtakos mokyklos vadovų veiklai tyrimas atskleidė, kad pasiskirstyta lyderystė nebėra tik vieno asmens atsakomybė. Cortellazzo, Bruni, Zampieri (2019) tyrimas atskleidė, kad lyderiai yra pagrindiniai veikėjai kuriant skaitmeninę įstaigos kultūrą, kadangi turi sutelkti dėmesį į bendradarbiavimo procesus. Daniėls, Hondeghem.,Dochy, (2019) išskyrė ugdymo įstaigų vadovų savybes, kurios tinka lyderiui, o kurios vadovui administratoriui, panašiai mokyklos vadovo lyderystę analizavo ir Malik, Azmat (2019). Mansaray (2019) lygino lyderio vaidmens įtaką pokyčiams organizacijose, kas atskleidė lyderio veiklos įtaką darbuotojų palankiam nusiteikimui priimti pokyčius. Hunt, Fedenych (2019) analizavo teorijas, kurių pagrindu vystėsi

lyderystės teorijos, atskleidė, jog šiuolaikinei lyderystei svarbios teorijos nuo pat jų ištakų. Dimitrov (2020) plačiai analizuota lyderystės teorijų raida, apžvelgiant lyderystės sampratų kaitą nuo seniausių laikų ir šiuolaikinių teorijų. Žukauskienės ir Bernatavičienės (2018) tirta priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės raiška atskleidė, kad mokytojo lyderio savybės reiškiasi prisiimant atsakomybę už vaikų ugdymą, demonstruojant drąsą ir pasitikėjimą savimi, smalsumą, pareigingumą, bendruomeniškumą. Profesines mokytojų savybes atskleidžia jų atvirumas naujovėms, veiklos refleksija, palankios aplinkos ugdymo įstaigoje kūrimas, nuolatinis mokymasis, mokymasis iš kitų. Gumuliauskienės ir Martusevičienės (2013) analizuoti gimnazijos mokytojų lyderystės raiškos ypatumai atskleidė, kad mokytojų skirtingai suvokiamas lyderystės vystymas mokyklose, sudaro pagrindą manyti, jog kiekvienoje ugdymo įstaigoje yra skirtingas lyderystės vystymo kontekstas. Šneiderienės, Vaitiekaus, Vaitiekienės (2020) tyrimas dėl lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje, atskleidė, kad į lyderystę galima žiūrėti kaip į bet kurią veiklą, kurioje remiamasi individo sugebėjimais, siekiant efektyviai atlikti lyderio vaidmenį organizacijoje. Lyderystės klausimai ikimokyklinio ugdymo įstaigose ypač daug analizuota Dambrauskienės su bendraautoriais. Dambrauskienės ir Ponelienės (2020) tirtas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų darbo laiko planavimas, Dambrauskienės ir Liukinevičienės (2018) tirtos pasidalytosios lyderystės plėtros galimybės ikimokyklinėse įstaigose atskleidė, kad turima teisinė bazė, pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose suformuoja poreikį dalintis gerosiomis lyderystės patirtimis ir empiriškai tirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų konteksto svarbą pasidalytos lyderystės plėtrai. Baravykaitės-Dagienės ir Burvytės (2019) atliktas komandinės lyderystės raiškos tyrimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų projektinėje veikloje atskleidė, kad komandinės lyderystės raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigų projektinėje veikloje atsiskleidžia per pedagogų įsitraukimą į įvairias įstaigos veiklas, įstaigos tarybų veiklą, dalyvavimas profesinėje sąjungoje ir svarbiausia – tiesioginiame pedagogų darbe su ugdytiniais. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad trūksta ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūrio į lyderystės raišką įgyvendinant pokyčius, analizės.

Darbo naujumas. Baigiamajame darbe ketinama atskleisti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raišką, kuri būdinga įgyvendinant pokyčius. Mokslinėje literatūroje dažnai analizuojama vadovo lyderystė, lyderystės stiliai, kompetencijos ar asmeninės savybės būdingos lyderiui, tačiau labai menkai analizuojama lyderystės raiška. Atliekamiems lyderystės tyrimams ugdymo įstaigose tiriamaisiais dažniausiai pasirenkami mokyklų, progimnazijų ar gimnazijų vadovai, mažą dėmesį skiriant ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams. Taip pat pastebėtina, kad lyderystės tyrimai atliekami prisitaikant prie aplinkoje vykstančių realijų, kaip pavyzdžiui, ugdymo integravimas ir diferencijavimas, Covid-19 pandemija, karo pabėgėlių integracijos į mokyklas situacija ir pan., bet mažai dėmesio skiriama įvairių, strateginiais dokumentais ir teisės aktais reglamentuotų pokyčių įgyvendinimui. Per pastaruosius kelis metus ikimokyklinis ugdymas išgyvena ypatingai ryškius ir svarbius pokyčius. Todėl

darbo naujumas atskleidžiamas analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raišką įgyvendinant pokyčius, reikšmingus ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklai.

Objektas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiška.

Problema: ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje išgyvena nemažai pokyčių šiuolaikiniame švietimo kontekste. Kiekviena įstaiga susiduria su poreikiu pasirengti įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui, privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimui, atnaujintos priešmokyklinio ugdymo ir atsinaujinančių ikimokyklinio ugdymo programų įgyvendinimui, kas reikalauja pertvarkos ne tik įstaigos viduje, bet ir gilinant pedagogų kompetencijas, akcentuojant techninio personalo pasirengimą. Pokyčių procese itin svarbus vaidmuo tenka įstaigų vadovų lyderystei. Todėl tyrimo problemą galima realizuoti keliais klausimais: Kodėl lyderystė yra svarbi? Kaip pasireiškia sėkminga lyderystė pokyčių kontekste? Kokiais būdais ir priemonėmis ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas gali padėti bendruomenei pasirengti ir priimti naujus pokyčius?

Tikslas: nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiškos požymius, reikalingus įgyvendinant pokyčius įstaigoje.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti lyderystei būdingas kompetencijas ir gebėjimų spektrą, aptariant lyderystės sąvokas, modelius, principus, raiškos ypatumus, kompetencijas;
2. Išanalizuoti teoriniu aspektu ugdymo įstaigų vadovų lyderystės galimybes pokyčių kontekste;
3. Apibūdinti pokyčius ikimokykliniame ugdyme aptariant privalomojo ugdymo ankstinimo situaciją, įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo siekį, ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimo proceso ypatumus;
4. Identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams reikalingus lyderystės raiškos elementus: asmenines savybes, naudojamą priemones, būdus, padedančius ikimokyklinio ugdymo įstaigose įgyvendinti pokyčius;

Darbe naudoti informacijos rinkimo ir tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė, tyrimo duomenų rinkimai – pusiau struktūruotas interviu, tyrimų duomenų analizei – turinio (content) analizė.

Darbo struktūra: baigiamąjį darbą sudaro lentelių sąrašas (20 lentelių), paveikslų sąrašas (5 pav.), priedų sąrašas (8 priedai), įvadas, teorinė dalis, analitinė dalis, išvados, pasiūlymai, naudotų šaltinių skaičius – 86, darbo psl. 71.

1. LYDERYSTĖS RAIŠKOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Lyderystės ir lyderio apibrėžtys

Lyderystės sampratos aiškinimas, pasak Hunt ir Fedenich (2019), formavosi ištisus šimtmečius, buvo kuriamos įvairios metodikos, skalės ir kiti lyderystės elementai. Tačiau, pasak minėtų autorių, siekiant surasti lyderystės idealus, reikalinga įvertinti labai daug teorijų, kurios keitėsi su kiekviena era. Kaip teigia Asrar-ul-Haq ir Anwar (2018), lyderystės samprata yra tokia sena kaip žmonių, kurie bandė sudaryti grupes ir nukreipti žmones tam tikroms užduotims atlikti, istorija. Šių autorių teigiama, kad lyderystės samprata ir praktika kilo iš žmonijos civilizacijos pradžios, tačiau pramonės revoliucija, kuomet paprasti žmonės ėmėsi vadovavimo, sukūrė naują lyderystės prasmės suvokimą. Pasak Dambrauskienės (2021), lyderystės apibrėžtis kito, buvo modifikuojama, pildoma nuo lyderystės teorijų pradžios iki šių dienų, bet ir šiuolaikiniuose apibrėžimuose įvardijami pasekėjai, jų įtraukimas į veiklą, lyderių ir pasekėjų sąveika, bendros veiklos procesas. Taigi lyderystės sampratos analizė yra tikslinga dėl jos kitimo nuo klasikinio iki modernaus požiūrio.

Pasak Skarbalienės (2015), lyderystės terminas pradėtas vartoti maždaug prieš 200 metų, o lyderystės teorijos atskyrimas nuo vadybos mokslo teorijos siekia XX a. pradžią, neretai lyderystės tyrėjų darbuose lyderystės sąvoka vis dėlto tapatinama su vadovavimu, nors pasak Maxwell (2021) šiuolaikinėje visuomenėje šios sąvokos aiškiai atskiriamos. Šteinienės, Stanikiūnienės (2021) teigimu, yra išskiriami lyderystės tyrimų raidos etapai:

1 etapas – lyderio bruožų identifikavimas

2 etapas – orientacija į vadovo elgesį;

3 etapas – vadovo ir pasekėjų tarpusavio santykiai.

Remiantis Silva (2016) teigtina, kad daugelį amžių lyderystė buvo vertinama kaip asmeninė savybė ir senųjų mąstytojų: Konfucijaus, Platono teigta, kad lyderio tikslas – tarnauti žmonėms. Tačiau minėto autoriaus nurodoma, jog XIX amžiuje pradėjo formuotis samprata, kad lyderiai vis tik yra išskirtiniai asmenys, kurie galėjo naudoti asmeninę charizmą, intelektą, išmintį ir politinius įgūdžius, kad galėtų daryti įtaką kitiems žmonėms. Panašios nuostatos laikosi Hunt ir kt. (2019) akcentuodami, kad esminės lyderystės teorijos plėtojosi pramonės suklestėjimo laikotarpiu, kuomet buvo teigiama, kad lyderis yra vienintelis asmuo, turintis įtakos kitiems. Tokią nuostatą pateikia ir Asrar-ul-Haq ir Anwar (2018) pastebėdami, kad būtent pramonės revoliucijos laikotarpiu paprasti darbininkai ėmėsi vadovauti, remdamiesi savo suvokiamais įgūdžiais, kas suformavo pagrindą naujoms lyderystės teorijoms. Urbanovič ir Navickaitės (2016, p. 46) požiūriu, „*lyderystės fenomenui tampant vis plačiau ir giliau analizuojamam, palaipsniui evoliucionuoja ir pati lyderystės samprata, kaskart vis įtraukdama ir pabrėždama naujus paties fenomeno arba lyderio veiklos aspektus*“. Malik, Azmat (2019) nurodo, kad lyderystė ir lyderis dažnai apibūdinami kaip vienas reiškiny, tačiau, minėtų autorių požiūriu, šias

sąvokas reikalinga aptarti atskirai. Būtina pastebėti, kad „*milijonams žmonių lyderystė yra galimybė ir iššūkis realizuoti save, todėl lyderystė pripažįstama svarbia ne tik organizacijų valdymo srityje, bet visuose lygiuose, kur pageidaujamas bendrų vertybių ir tikslų tapatumas su asmeniniais*“ (Šilingienė, Stukaitė, 2019, p. 52). Vadinasi, lyderiu galima tapti, prisitaikius prie situacijos, esant iššūkiams, siekiant pokyčių ir įtvirtinant save tiek profesinėse, tiek visuomeninėje ar politinėje veikloje.

Pasak McCleskey (2014), lyderystė plačiausiai vartojamas terminas daugelyje žmogaus veiklos sričių, įskaitant ginkluotąsias pajėgas, verslą, politiką, religiją, sportą ir kt. Daniels, Hondeghem, Dochy (2019) lyderystės aiškinimui pasitelkia įvairias teorijas, teigdami, kad vienareikšmiškai apibrėžti lyderystę yra sudėtinga, nes ir mokslinėje literatūroje nėra vieningo ir konkretaus apibrėžimo, nors yra analizuoti ir pagal mokslinių nuostatų kitimą nuo 1900 iki pirmojo XXI amžiaus dešimtmečio (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Lyderystės apibrėžimai

Eil. Nr.	Autorius	Apibrėžimas
1.	Fiedler (1967)	Lyderystė – tai tarpasmeniniai santykiai, kuriuose galia ir įtaka pasiskirsto netolygiai, o vienas asmuo vadovauja ir kontroliuoja kitų elgesį
2.	Vroom, Jago (2007)	Lyderystė – prasmės kūrimo procesas, siekis, skatinantis dirbti kartu.
3.	Northouse (2009)	Lyderystė – tai galios santykis, kuris funkcionuoja tarp lyderio ir pasekėjų.
4.	Kesting ir kt. (2016)	Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas individas daro įtaką kitiems grupės nariams siekiant bendrų tikslų.
5.	Goksoy (2016)	Lyderystė susideda iš procesų, identifikuojamų su terminais: jėgos naudojimas, poveikis, konsultavimas, motyvavimas, skirtas tam tikram tikslui pasiekti.
6.	Khan, Bhat, Hussanie (2017)	Lyderystė yra įtakos kitiems siekti organizacijos tikslų procesas, turintis intelekto, veržlumo, sąžiningumo, verslo išmanymo, emocinio stabilumo, pažinimo gebėjimų, noro vadovauti ir pasitikėjimo savimi.
7.	Asrar-ul-Haq, Anwar (2018)	Lyderystė yra galios santykis tarp lyderio ir jo pasekėjų, tuomet, kada lyderis sudaro galimybes pavaldiniams įgyvendinti pokyčius
8.	Malik, Azmat (2019)	Lyderystė sukuria ryšį ar formalų lygį, kuris motyvuoja veikti.
9.	Atasoy (2020)	Lyderystė apibrėžiama kaip gebėjimas sutelkti sekėjų grupę konkrečiam tikslui pasiekti dirbant aukštu lygiu.
10.	Genza (2021)	Lyderystė – gebėjimas veikti darant įtaką.

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje įvardintus autorius

Apibendrinant lyderystės apibrėžimus 1 lentelėje, galima teigti, kad lyderystė apima vadovavimą, asmens bruožus, įgūdžius, situacijas, galią ir įtaką. Mokslinėje literatūroje lyderystės apibrėžimų gausa leidžia pateikti ir gilesnes šios sąvokos analizę. Northauso (2016) pateikiama apibrėžimų analizės pagal istorinius laikotarpius suvestinė (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Lyderystės apibrėžimų esmė

Eil. Nr.	metai	Istorinių laikotarpių lyderystės apibrėžimų esmė
1.	1900 – 1929 m.	pateikti lyderystės apibrėžimai akcentavo kontrolę, valdžios centralizavimą ir vadovo dominavimą pavaldinių atžvilgiu.
2.	1930-aisiais	pereinama nuo vadovo dominavimo prie daromos įtakos pavaldiniams: bruožų teorijos, pasekėjai.
3.	1940-aisiais ir vėliau	akcentuojama tikimybė, kad lyderiai turės įtakos ir vadovaus nepasikliaujant pareigų galia ir autoritetu, o lyderystė akcentuojama tuomet, kai yra vadovaujama grupei ar komandai.

2 lentelės tęsinys kt. puslapyje

2 lentelės tęsinys

4.	1950 metais	daugiau akcentuojama lyderystė grupės veikloje. Dauguma apibrėžimų akcentuojamas menas gauti tai, ko nori lyderis ir tai patinka žmonėms.
5.	1960 metais	vyraujanti lyderystės tema buvo lyderių vaidmuo darant įtaką pasekėjams, su kuriais siekiama bendrų tikslų.
6.	1970 metais	lyderystė vertinama kaip grupių inicijavimo ir palaikymo procesas. Kelio – tikslo teorija.
7.	1980 metai	lyderystės tema moksliniuose darbuose iškeliama ir akademines viršūnes, atsiranda populiarios temos: - darykite taip, kaip nori vadovas; - įtaka analizuojama įvairiais požiūriais; - dėmesio centre lyderio bruožai; - lyderystė kaip transformacinis procesas;
8.	1990 metai	lyderystės apibrėžimai atspindėjo iki to laikotarpio žinomas mokyklas. Lyderystė dažnai būdavo apibūdinama kaip įtakos darymo procesas, įkvėpiant ir įtikinant pasekėjus siekti organizacijos tikslų. Kai kurie lyderystės apibrėžimai pabrėžė, kad lyderiai yra asmenys, turintys arba yra išsiugdę specifinius bruožus.
9.	XXI amžius	išpopuliarėjo tarnautojų lyderystė, pasiūlomas naujas lyderystės tipas, sutelktas į pasekėją. Išaugo susidomėjimas autentika, įskaitant savimonę, santykių skaidrumą, subalansuotą apdorojimą ir moralinę perspektyvą. Diskusijos dėl lyderystės ir vadovavimo kaip atskirų procesų, formuojasi nauji lyderystės stiliai: - Autentiška lyderystė; - Dvasinė lyderystė; - Tarnautojų lyderystė; - Prisitaikanti lyderystė

Sudaryta darbo autorės pagal Malik, Azmat (2019), Northause (2016).

Pagal 2 lentelėje aptartus lyderystės apibrėžimų esminius bruožus galima teigti, kad kiekvienas laikotarpis pasižymėjo savo suvokimu apie lyderystę, buvo kuriamos teorijos, formuojamos mokyklos, atrandami nauji lyderystės tipai, temos lyderystės analizei. Įtvirtinant informaciją apie lyderystės teorijas remiantis Grobler, Bisschoff, Beeka (2012), galima teigti, kad pirmieji lyderystės tyrimai buvo skirti fizinių, sociologinių ir psichologinių lyderio savybių išskyrimui. Naujausias požiūris į lyderystės aiškinimą, pasak minėtų autorių, linkęs daugiau dėmesio skirti įgūdžių ir žinių, reikalingų siekiant įtraukti pasekėjus į sprendimų priėmimą. Taip susiformavo mokomoji lyderystė, charizmatiškoji lyderystė, transakcinė lyderystė, transformacinė lyderystė

Lyderis kaip ir lyderystė gana dažnai mokslininkų analizuojamos sferos, todėl analizuojant lyderystės raišką, svarbu apibūdinti ir lyderį. Pasak Malik, Azmat (2019), lyderis turi turėti galimybę ne tik valdyti ar kontroliuoti žmones, bet ir įkvėpti juos ne tik siekti tikslo, bet ir kurti naujus tikslus ir siekius, pagal besikeičiančius iššūkius. Lyderis turi turėti galimybę užmegzti su žmonėmis ryšį ne tik formalioje aplinkoje. Dažniausiai, lyderis apibūdinamas kaip *žmogus, kuris kelia tikslus sau ir savo komandos žmonėms ir telkia juos šių tikslų siekiui* (Malik, Azmat, 2019). Kaip ir lyderystės apibrėžimuose, taip ir lyderio apibrėžimuose ryškėja pasekėjai. „Lyderis vienas ar keli žmonės, kurie atrenka, aprūpina, apmoko ir daro įtaką vienam ar keliems žmonėms sekėjams“ (Winston, Patterson, 2020). Pasak Gutterman (2023), lyderio vaidmenys visame pasaulyje dažniausiai siejami su galia ir statusu, todėl svarbu suprasti, kaip galia ir statusas pasiskirsto visuomenėje siekiant susidaryti aiškų vaizdą apie lyderio vaidmenį visuomenėje.

Lyderiai dažnai yra sutapatinami su vadovais, tačiau Malinausko (2009) teigimu, skirtumas tarp lyderio ir vadovo yra tas, kad *vadovas yra paskirtas, formalus lyderis, o neformalus lyderis yra išrinktas grupės narių*. Taip pat svarbu pastebėti, kad „lyderystės paradigmu pasikeitimas iš modernistinės į postmodernistinę visų pirma svarbus tuo, kad atsietos lyderiavimo ir vadovavimo sąvokos, t. y. lyderystė nebelaikoma tapati vadovavimui“ (Skarbalienė, 2015, p. 142). Todėl lyderiu gali būti kiekvienas ir nebūtinai užimantis vadovo pareigas. Pasak Benmira, Agboola (2021), lyderiai paprastai laikomi strategais, o vadovai kontroliuoja ir stebi veiklą, palaikydami tvarką ir stabilumą organizacijoje. Taip pat šių autorių nuomone, lyderiai ir vadovai turi skirtingus vaidmenis ir pareigas, tačiau lyderystė ir valdymas papildo vienas kitą, todėl praktiškai juos atskirti kartais gali būti sudėtinga.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės tyrinėjimai mokslinėje literatūroje aktualūs nuo XX amžiaus pradžios. Keičiantis istoriniams laikotarpiams formavosi ir keitėsi įvairios lyderystės teorijos, modeliai, išgryninti lyderystės stiliai. Kiekvieno laikotarpio lyderystės teorijoms yra būdingi saviti bruožai, kurie papildo klasikines teorijas, o jos keičiasi į modernias. Postmodernios lyderystės paradigmos atskyrė lyderio sąvoką nuo vadovo sąvokos.

1.2. Lyderystės teorijos, stiliai, kompetencijos

1.2.1. Lyderystės teorijų apžvalga

Lyderystės teorijos, anot Malinausko (2009), yra tokios teorijos, kurios analizuoja lyderio veiklos ypatumus tiek formaliose, tiek neformaliose organizacijose. Šios teorijos chronologiškai skirstomos pagal laikotarpius: klasikinės arba šiuolaikinės, moderniosios lyderystės teorijos. Pasak Dimitrov (2020), įvairių lyderystės teorijų kūrimas vyksta keliais etapais, o tai lemia daug ir įvairių požiūrių į lyderystę atsiradimui. Asrar-ul-Haq ir Anwar (2018) nurodo, kad praeityje buvo sukurta daug lyderystės teorijų ir modelių, kurie gali būti pritaikyti įvairiuose kontekstuose. Dimitrov (2020) nurodo, kad lyderystės teorija, kuri buvo pagrįsta empiriniais tyrimais, atsirado tik XX amžiuje. Pagal Silva (2016) ir Dimitrov (2020), lyderystės teorijų apžvalga pradedama nuo „Didžiojo žmogaus“ teorijos (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Lyderystės teorijų esminiai bruožai

Lyderystės teorijos	Esminiai bruožai	Pagrindiniai mokslininkai
Bruožų teorijos	„Didžiojo žmogaus teorija“ – pirmosios pastangos tirti lyderystę. Esminis teiginys – yra keletas retų individų, kurie sugeba pakeisti istoriją arba visuomenę. Prielaida-lyderystės savybės, socialinio ar politinio pobūdžio, yra paveldimos. Didžiausias dėmesys tam tikroms lyderio savybėms. Bruožų teorijos aktyviausia lyderystės teorijų forma po „Didžiojo žmogaus teorijos“.	Stogdill (1974) – pabrėžė situacinių veiksnių svarbą lyderio sėkmei. (Išskyrė pagrindinius lyderio bruožus: sumanumas, budrumas, įžvalgumas, atsakomybė, iniciatyvumas, atkaklumas, pasitikėjimas savimi, sociumas. Mannas (1995)- sugalvojo daugiau nei 500 skirtingų asmenybės matų. Fiedleris (1967) lyderio efektyvumo negalima numatyti pagal atskirų situacijų bruožus

Lentelės tęsinys kt. puslapyje

Elgesio teorijos	Tvirtina, kad lyderiai sukurti, o ne gimsta ir tam tikro elgesio galima išmokyti. Nukreiptos lyderio elgesio, skirtingose situacijose, tyrimai, kurių išvada – geriausio vadovavimo stiliaus skirtingose situacijose nėra.	Stgdill, Coons (1957)–lyderystės elgesio kariuomenėje tyrimai. Katzas ir Kahnas (1967) lyderystės tinklo sukūrimas Likert (1967) vadovavimo stilius suskirstė į keturias kategorijas
Vadovavimo atsitiktinumo teorijos (nenumatytų atvejų). <i>Situacinės teorijos.</i>	Veiksmingi lyderiai naudoja skirtingus vadovavimo stilius, atsižvelgdami į situaciją ir pasekėjus.	Fiedler (1967)–teorijos pradininkas. Vadovavimo stilių efektyvumas priklauso nuo situacijos tinkamumo pagal tris parametrus. Goldsmith (2003) efektyvi lyderystė geriausiai atitinka elgesį, kontekstą ir poreikį.
Kelio-tikslo teorija	Remiasi Fiedlerio teorija. Pagrindinis lyderio vaidmuo-padėti pavaldiniams išspręsti savo problemas, siekiant tikslų	House (1971), Mitchell (1974)
Lyderio ir nario mainų teorija	Pagrindinis dėmesys lyderių pasekėjų savybėms ir santykiams tarp lyderių ir pasekėjų. Santykis tarp lyderių ir pasekėjų yra pagrįstas savęs ir kitų suvokimu.	Gill (2006), Graen (1977)
Transformacinė ir transakcinė lyderystė	Sutelkiant dėmesį į vieną aspektą, negali išspręsti visos sudėtingos problemos. Procesas, kuris keičia žmones. Susijusios su emocijomis, vertybėmis, etika, standartais ir ilgalaikiais tikslais. Apima sekėjų motyvų įvertinimą, pasitenkinimą, jų poreikius ir traktuodama juos pilnaverčiais žmonėmis. Lyderiai skatinami įkvėpti ir motyvuoti pasekėjus.	Downtonas (1973) –terminas; Burnsas (1978) – lyderystė skiriasi nuo galios, nes yra neatsiejama nuo pasekėjų poreikių. Bas (1985)

Sudaryta darbo autorės pagal Northouse (2016), Asrar-ul-Haq ir Anwar (2018), Benmira, Agboola (2020)

Pagal pateiktas trumpas lyderystės teorijų apžvalgas ir remiantis Benmira ir Agboola (2020) galima teigti, kad XIX amžiaus lyderystės tyrimai buvo sutelkti į įgimtas lyderio savybes. Bruožų teorijos orientuotos į bruožų, gebėjimų ir savybių, kurios išskiria lyderį, nustatymą. Elgesio teorijos leido išskirti lyderio elgesį kaip būdingą elgesio stilių. Situacinių teorijų suformuota nuostata, kad geriausias lyderio stilius priklauso nuo situacijos, šias teorijas leido pavadinti vadovavimo atsitiktinumo teorijomis. Taigi galima teigti, kad kiekviena lyderystės teorija pasižymi savitais reikalavimais, keliamais lyderiui, atsižvelgiant į nuolat kintančius istorinio laikmečio reikalavimus.

Šiuolaikinės moderniosios lyderystės teorijos. Benmira ir kt. (2020) teigiama, kad XX amžiaus 9-asis dešimtmetis yra nauja lyderystės era. Šiuo laikotarpiu vystosi transakcinės, transformacinės lyderystės teorijos. Minėtų autorių požiūriu, naujų teorijų atsiradimui įtakos turėjo nuostata, kad *sutelkiant dėmesį į vieną lyderystės aspektą ar dimensiją neįmanoma išspręsti lyderystės reiškinių sudėtingumo.*

Pastaruoju metu labai dažnai analizuojama ir taikoma ***pasidalytoji lyderystė***. Pasidalytoji lyderystė mokslinėje literatūroje dažniausiai apibūdinama kaip kelių asmenų priimami sprendimai. Pasak Dambrauskienės (2018), pasidalytoji lyderystė yra viena iš lyderystės būdų siekiant organizacijos tikslų. Goksoy (2016) teigimu, bendra lyderystės praktika nėra susijusi su vieno lyderio žiniomis ir įgūdžiais. Svarbiausia yra dalyvaujamoji perspektyva, kurioje asmenys ir situacijos sąveikauja tarpusavyje, todėl lyderystės procesas ir jo sėkmė yra situacijų ir asmenų dalyvavimo rezultatas. Goksoy

(2016) teigimu, pasidalytoji lyderystė yra įgyvendinama per savanorišką bendradarbiavimą ir visų suinteresuotų šalių kompetencijomis, darbu ir atsakomybe grįsta kultūra.

Daugelio mokslininkų išskiriama **transformacinės lyderystės** svarba. Pasak Asrar-ul-Huq, Kuchinke (2016), transformacinė lyderystė pasireiškia tuomet, kai lyderiai motyvuoja savo darbuotojus viršyti tam tikrus lūkesčius. Transformacinis lyderis paprastai vadovauja savo darbuotojams pateikdamas jiems viziją, yra charizmatiškas ir stengiasi įkvėpti. Shek, Chung, Leung (2015) teigimu, transformacinė lyderystė reiškia procesą, kurio metu lyderis pasekėją skatina veikti pranokstant asmeninius interesus ir viršijant lūkesčius. Šnaiderienės ir kt. (2017) teigimu, transformacinė lyderystė yra labiau grindžiama sekėjų atitikimu, keičiant jų įsitikinimus ir vertybes. Pagal Al Khajeh (2018), transformacinė lyderystė veikia kaip stiprus tiltas tarp lyderių ir pasekėjų, todėl suformuoja aiškias vertybes. Khan PhD, Navaz (2016) teigimu, transformaciniai lyderiai didina tiek paties lyderio tiek pasekėjų motyvaciją ir morale. Pagal Vaičekauskaitę (2017), transformatyvios lyderystės esminis rezultatas yra žmonių abipusė motyvacija siekti aukštesnių tikslų ir jų realizacijos. „Transformatyvi lyderystė suteikia žmonėms didelį moralinį pasitenkinimą ir bendrystę. Išimtiniais atvejais transformatyvios lyderystės pokyčiai gali būti kokybiškai nauji vaidmenys, kai pasekėjas tampa lyderiu, o lyderis – moraliniu autoritetu“ (Vaičekauskaitė, 2017, p. 200).

Asrar-ul-Huq, Kuchinke (2016) apibūdindami **transakcinę lyderystę**, teigia, kad šios teorijos lyderis apibūdinamas kaip lyderis naudojantis morkos ir lazdos metodą, tai reiškia, kad jis savo darbuotojus apdovanoja už tinkamai atliktas užduotis, o netinkamai atliktas darbas taip pat įvardijamas. Vadinasi, transakciniam lyderiui svarbu pateikti tiek teigiamus tiek neigiamus veiklos įvertinimus.

Moderni lyderystės teorija yra ir **tarnaujanti lyderystė**. Tarnaujanti lyderystė pagal Okan (2023), yra tokia lyderystė, kuri vertinama kaip tarnystė visuomenei. Į lyderį yra žiūrima kaip į asmenį, kuris turi atlikti socialinę naudą garantuojančius darbus, net ir tuo atveju, jei tokia veikla kenkia pačiam lyderiui. Taigi pagal šią lyderystės teoriją, lyderis turi rūpintis savo pasekėjų poreikiais ir padėti jiems tapti išmintingesniais, sveikesniais ir atlikti savo pareigas.

Okan (2023), taip pat kaip modernią lyderystę įvardina **paternalistinę lyderystę**. Tokia lyderystė yra suprantama kaip įprastas vadovavimas, formuojant tarpusavio santykius, todėl įvardijama ne kaip lyderystės stilius, bet kultūra. Tokia lyderystė rūpinasi darbuotojų gerovės apsauga, saugumo užtikrinimu, tačiau tuo pačiu galimi darbuotojų potencialo ribojimas ir gali būti vienašališkai priimami sprendimai.

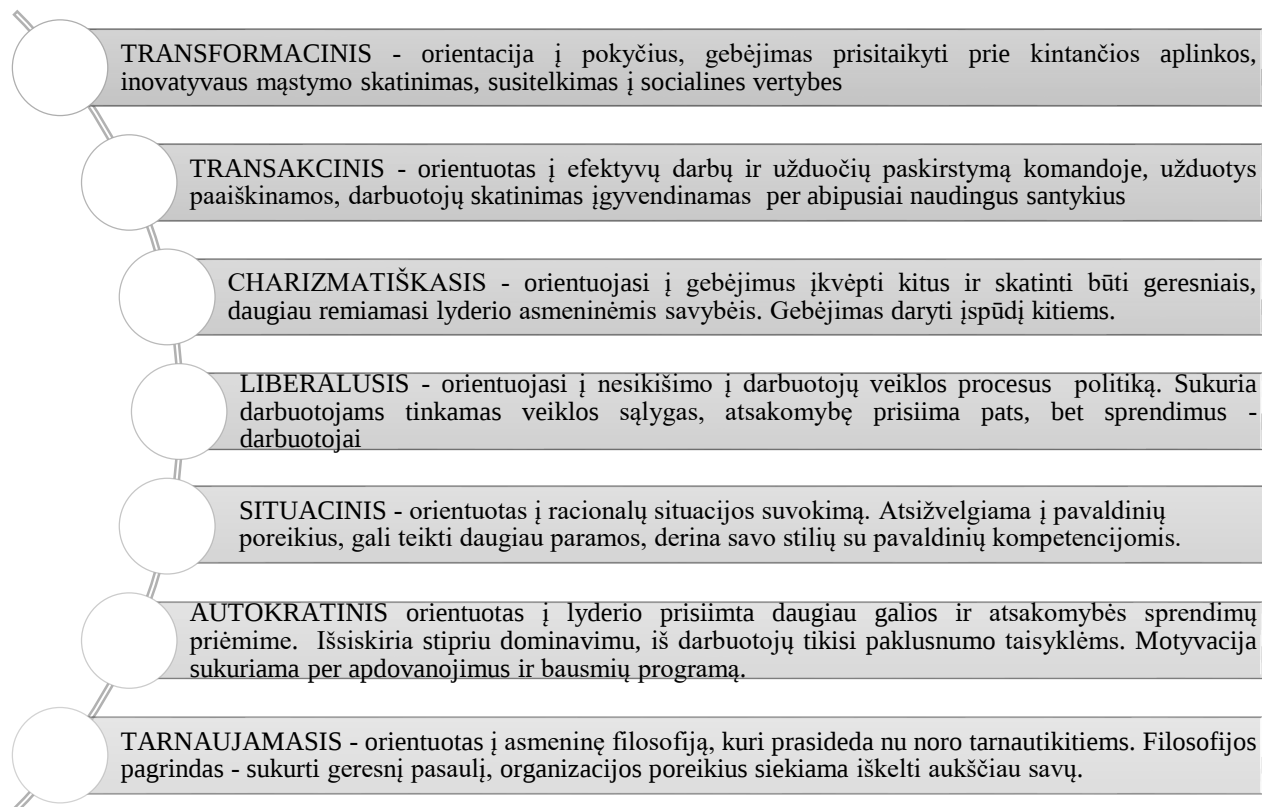
Mokslinėje literatūroje nemažai tyrimų tenka ir **demokratinei lyderystei**. Al Khajeh (2018) nurodo, kad tokia lyderystė, kuomet sprendimai priimami decentralizuotai, siekiama tenkinti visų interesus, motyvuoti ir vertinti visų pastangas vienodai.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės teorijos dinamiškas reiškiny, kuris kito istoriniais laikotarpiais. Kiekviena lyderystės teorija paremta atskirų lyderystės elementų analize, tačiau XX

amžiuje įsivyravo nuostata, kad lyderystės reiškinys negali būti grindžiamas remiantis viena savybe, todėl atsiranda ir formuojamos naujos modernios lyderystės teorijos.

1.2.2. Lyderystės stiliai

Lyderystės raiškos tyrimams yra svarbus aspektas yra ir lyderystės stilius. Al Khajeh (2018) teigimu, vadovavimo stilius vertinamas kaip įvairių savybių ir bruožų derinys bei elgesys, kurį naudoja lyderiai bendraudami su pavaldiniais. Pagal Okan (2023) teigimu, nors lyderystė ir yra vienas esminių elementų, formuojančių organizacijų ir bendruomenių sėkmę, tačiau lyderystė neapsiriboja vienu fiksuotu stiliumi, bet apima daugybę skirtingų stilių. „*Lyderystė – tai reikšmingų lyderio orientacijų, požiūrių, santykių bei veiklos metodų visuma, kuriuos apibendrintai galima pavadinti stiliumi. Lyderystės stilius nusako elgseną, veikimo metodus komandoje, santykių su kitais organizacijos nariais formavimo būdus, požiūrius į sekėjus, galios paskirstymo mechanizmą, įtakos sklaidos būdus, susitelkimą į tikslus, užduotis ar žmones*“ (Atkočiūnienė ir kt., 2019, p. 71). Taigi, mokslinėje literatūroje apibendrintos lyderio savybės ir veiklos ypatumai įvardijami stiliumi. Lyderystės stilius plačiai analizavo Mansaray (2019), kurio tyrimas atskleidė, kad yra keli lyderystės stiliai, kurie gali veikti kaip pokyčių organizacijoje skatintojai. Mokslinėje literatūroje yra analizuojami ne vieno lyderystės stiliaus bruožai, todėl tikslinga trumpai juos pristatyti ir aptarti (žr. 1 pav.).



1 pav. Lyderystės stiliai

Sudaryta darbo autorės pagal Atkočiūnienę ir kt. (2019)

Pagal 1 paveikslą pateiktą lyderystės stilių aprašymą galima teigti, kad skirtingi lyderystės stiliai yra naudingi skirtingose situacijose. Pavyzdžiui, transformacinės lyderystės stilius tinkamas tada, kuomet vyksta pokyčiai ar organizacija patiria sukrėtimus. Transakcinės lyderystės stilius tinkamas taikyti stabiliose situacijose ir siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtas užduotis. Transformacinė lyderystė leidžia vadovauti ir įkvėpti grupę siekiant bendro tikslo, situacinis lyderystės stilius akcentuojamas siekiant sąveikos tarp individualių vadovavimo ypatybių. Charizmatiškosios lyderystės stilius labiausiai tinka įgyvendinant trumpalaikius projektus, kuomet svarbus būna komandinis darbas ir susikaupimas. Liberalusis stilius gali būti veiksmingas tuomet, kai komandos nariai yra pakankamai motyvuoti ir kompetentingi specialistai. Autokratinis stilius labiausiai pasiteisina tuomet, kai komanda yra sudaryta iš moraliai nestiprių asmenybių. Tarnaujamosios lyderystės stilius aktualus švietimo, sveikatos apsaugos organizacijoms, kadangi šios srities organizacijos susijusios su labai svarbių paslaugų teikimu. Apibendrinant lyderystės stilių aptarimą galima teigti, kad lyderystė gali būti vertinama iš skirtingų perspektyvų, bet susijusi su konkrečiais tikslais, todėl nėra galimybės išskirti ar pritaikyti vieno lyderystės stiliaus, kuris galėtų tikti konkrečioms profesijoms ar organizacijoms. Taigi, lyderystės stilių skirtingumas parodo, kad lyderystės stiliai labiausia atsiskleidžia konkrečiose situacijose.

Remiantis aptartais lyderystės stiliais teigtina, kad lyderystės stilius pagal savo bruožus gali būti naudingas skirtingose situacijose, kadangi pagal Yukl (2018) galima išskirti ir nepalankias lyderio veiklos pasekmes. Pavyzdžiui, pasak Okan (2023), charizma yra asmeninė savybė, pademonstruojanti tam tikras specifines galias, kurios išskiria asmenį iš kitų: nepaprasti gebėjimai, aukšta savigarba, aukštas įtakos ir dominavimo lygis, rizikos priėmimas, gebėjimas paaukoti save dėl vertybių, aukotis vardan tikslo įgyvendinimo, gebėjimas vertinti grupės narių poreikius. Tačiau Yukl (2018) charizmatiškajam lyderio stiliui išskyrė šias galimas nepalankias pasekmes:

- Sekėjų baimė mažina pasiūlymų galimybę;
- Sumažinama galimybė pasekėjams kritikuoti lyderį;
- Pasekėjų susižavėjimas gali suformuoti klaidingą nuomonę apie lyderį;
- Per didelis pasitikėjimas ir optimizmas gali turėti įtakos įvairiems pavojams likti nepastebėtiems;
- Problemų ir nesėkmių neigimas mažina organizacijos mokymąsi;
- Priklausomybė nuo lyderio neleidžia augti kvalifikuotiems ir kompetentingiems pasekėjams;
- Negebėjimas apmokyti pasekėjų, sukelia lyderystės krizę.

Taigi, aiškinantis lyderystės stilius, tikslinga įvertinti, kokioje veikloje kuris stilius labiausiai pasiteisina. Al Khajeh (2018) išskiria šešis pagrindinius lyderystės stilius: transformacinį, transakcinį, autokratinį, charizmatišką, biurokratinį ir demokratinį. Autoriaus atliktas tyrimas atskleidė, kad demokratinis, transformacinis, biurokratinis ir autokratinis stiliai turi teigiamą poveikį organizacijos veiklai, tačiau charizmatinis ir transakcinis lyderystės stiliai daro neigiamą įtaką organizacijai, nes nesuteikia darbuotojams galimybių ir laisvės, todėl akcentuota, kad organizacijoms tikslinga rinktis

stilių, kuris padeda stiprinti darbuotojų gebėjimus. Taigi, ne visi lyderystės stiliai yra palankiai vertinami skirtingose situacijose. Al Khajeh (2018) įtvirtina nuostatą, kad yra ryšys tarp lyderystės stilių ir organizacijos veiklos rezultatų, kadangi vadovavimo stilius turi įtakos organizacijos kultūrai.

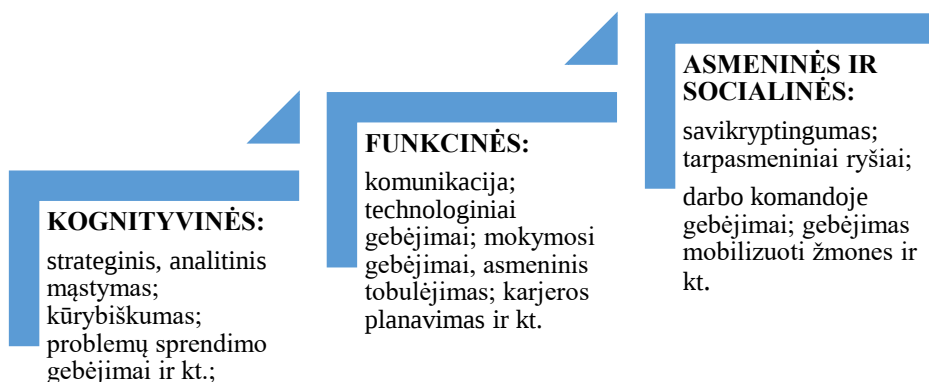
1.2.3. Lyderystės kompetencijos ir gebėjimai pokyčių kontekste

Mokslinėje literatūroje vyrauja nuostata, kad lyderystės sėkmė priklauso nuo lyderio turimų kompetencijų (Baczynska, Korzynski, 2017). Andriukaitienės, Voronkovos ir Kyvliuk ir kt. (2017) teigiama, kad dauguma lyderystės apibrėžimų turi bendrą temą – sutelkti ir nukreipti kitus žmones siekti tikslo, taip pat lyderystė suvokiama kaip procesas, kurio metu lyderis veikia kitus taip, kad jie galėtų pasiekti tam tikrus tikslus. Tačiau Andriukaitienės ir kt. (2017) teigiama, kad norint tapti lyderiu reikia nuolatinio savęs tobulėjimo, mokymosi ir patirties, kitaip tariant įgyti reikalingas kompetencijas.

Baczynska ir kt. (2017), teigimu, kompetencijos suprantamos kaip santykinai nuolatinės žmogaus savybės, kurios yra pagrįstos žmogaus patirtimi, gebėjimais ir padeda žmogui elgtis atitinkamose situacijose ar veiklose. Vadinas, kiekvienas žmogus gali išsiugdyti vienokias ar kitokias kompetencijas. Tiek kompetencijos ar gebėjimai, minėtų autorių požiūriu, yra svarbūs kiekvienam žmogui, kadangi leidžia būti nenuspėjamiems.

Lyderiui yra svarbi vadovavimo kompetencija. Kragt ir Day (2020) vadovavimo kompetenciją apibrėžia kaip žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų efektyviai atlikti lyderio vaidmenį. Tačiau, minėtų autorių požiūriu, lyderiams šios kompetencijos raiška priklauso nuo užduoties ir konkrečių tikslų, pvz. strateginio mąstymo kompetencijos reikalingos sprendžiant specifines organizacijos problemas – kaip geriausiai užtikrinti organizacijos augimą. Todėl Kragt ir kt. (2020) nurodo, kad mokslininkų yra sukurta daugybė lyderystės kompetencijų modelių, kurie skirti konkrečioms profesijoms: sveikatos apsaugai, švietimo, aukštojo mokslo ar projektų valdymo, todėl kompetencijų modeliai siejami su efektyviu vadovavimu skirtingose srityse.

Andriukaitienės, Voronkovos, Kyvliuk ir kt. (2017) pateikiama nuostata, kad tinkamos lyderystės kompetencijos ir jų pritaikymas tam tikroje veikloje įgalina pasekėjus ir gali užtikrinti organizacijos tobulėjimą, o jos narių individualios karjeros galimybes. Atkočiūnienės ir kt. (2019) nurodoma, kad apibendrinami įvairius lyderiams būdingų charakteristikų bei gebėjimų tyrinėjimus, mokslininkai siekia sugrupuoti lyderiams reikšmingas kompetencijas (žr. 2 pav.)



2 pav. Lyderiams reikšmingų kompetencijų grupės

Sudaryta darbo autorės pagal Atkočiūnienę ir kt. (2019, p. 71).

Remiantis Navaz (2021), kuri išskyrė slaugos lyderio kompetencijas, galima teigti, kad šios kompetencijos iš esmės tinka kiekvienos profesijos lyderiui: vizija, motyvacija, iniciatyvumas, empatiškumas, inovatyvumas, komandinis darbas, mokymasis ir (arba) tobulėjimas, konfliktų valdymas, bendravimas. Išvardintos kompetencijos atskleidžia ir apibūdina lyderio elgseną, nes lyderis pirmiausia turi turėti savo siekių viziją, ne tik asmeninius motyvus, bet gebėti ir motyvuoti savo sekėjus, iniciatyviai imtis veiklos, gebėti taikyti inovacijas, sutelkti komandą darbui, mokytis pačiam ir mokyti kitus, vadyti pasitaikančius konfliktus bei tinkamai bendrauti.

Kiti autoriai išskiria kitokias kompetencijų grupes, kurias grindžiamos įvairiais lyderių gebėjimais (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Lyderystės kompetencijų, grįstų gebėjimais, grupės

Eil. Nr.	Kompetencijų grupė	Gebėjimai
1.	Numatymo	-gebėjimas numatyti ateitį pagal tikėtinus ryšius, struktūras ar sąlygas; -diegti inovatyvius sprendimus;
2.	Vizionieriškos	-gebėjimas formuoti viziją ir pateikti sekėjams taip, kad būtų imtasi žingsnių jos įgyvendinimui; -mokėjimas parodyti įvairias (net ir neigiamas) emocijas, kurios susijusios su tikslo siekimu; -pademonstruoti įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu;
3.	Vertę kuriančios	-gebėjimas perteikti normas, vertybes, elgesio modelius;
4.	Mobilizavimo	-gebėjimas daryti įtaką pavaldinių gebėjimui siekti geresnio rezultato, paaugoti asmeninius tikslus organizacijos labui; -pritraukti žmones dirbti už nedidelę atlygį arba savanoriškai;
5.	Savirefleksijos	-gebėjimas analizuoti savo sėkmes ir nesėkmių priežastis, mokytis iš klaidų

Sudaryta darbo autorės pagal Baczynska, Korzynski (2017)

Lyderio veikla dažniausiai susijusi su atsinaujinimu, alternatyvų ieškojimu ir pokyčiais. Remiantis Manucci (2023), galima apibūdinti lyderio veiklą siekiant įgyvendinti pokyčius: naujų būdų, kaip įveikti atsiradusias kliūtis ar problemas ieškojimas, veiklos galimybių planavimas (atsižvelgiant į žmonių norus, įsitikinimus, gebėjimus, požiūrį ir emocijas), organizacijos gyvavimo sąlygų keitimo inicijavimas. Todėl Manucci (2023) teigimu, lyderystė apima įgūdžių ir gebėjimų rinkinį, kurie leidžia sukurti ir valdyti organizacijos vystymosi galimybes. Minėto autoriaus išskirtos lyderystės gebėjimų keturios dimensijos kurios reikalingos siekiant įgyvendinti pokyčius organizacijoje:

- ***Siekių įprasminimas***: ši dimensija apima veiklos prasmės kūrimą išaiškinant „kur esame“ ir apibūdinant „kur einame“. Būtent lyderis turi gebėti paaiškinti, kodėl reikalingi pokyčiai ir kodėl jos įgyvendinus bus geriau.
- ***Pasitikėjimo kūrimas***: tai gebėjimas suteikti emocinę paramą kiekvienam žmogui, kuris pasiryžęs kartu įgyvendinti pokyčius. Būtent pasitikėjimas lyderiu leidžia žmonėms dalyvauti, atsiduoti ir bendradarbiauti sudėtingose naujose situacijose;
- ***Ryšių plėtojimas***: ši dimensija susijusi su informacijos ir jos kokybišku perdavimu į aplinką. Tai lūkesčių ir suvokimo galimybių valdymas, gebėjimas surasti alternatyvius sprendimus;
- ***Iššūkių priėmimas***; ši dimensija apima gebėjimus parengti žmones pokyčiams išlaikant kūrybinę kultūrą, mokymosi visą gyvenimo akcentą, veiklos dinamiką aplinkoje.

Taigi, apibendrinant lyderystės veiklos gebėjimų akcentus pokyčių kontekste, labai svarbu pastebėti, kad lyderio veikla susijusi su gebėjimais, kurie gali padėti darbuotojams tinkamai išaiškinti pokyčių naudą, jų būtinybę ir apibūdinti situaciją, kuo ji bus naudinga įgyvendinus pokyčius.

1.3. Ugdymo įstaigų vadovų lyderystės galimybės pokyčių kontekste

Pasak Cansoy (2018), pokyčiai mokyklose neišvengiami, o XXI amžiuje esame labai priklausomi ir nuo išorinių veiksnių: modernėjančių technologijų, dinamiškos aplinkos. Taip pat labai svarbūs mokykloms ir vidiniai veiksniai, turintys įtakos pokyčiams: struktūros, programų kaita ir ugdymo proceso įgyvendinimo. Pasak minėto autoriaus, mokyklos ar kitos organizacijos pokyčiams būdinga bandymas keisti tikslus, technologijų naudojimo galimybes, darbo užduotis, aktyvumą, tarpasmeninę ir socialinę darbuotojų dinamiką. Vadinasi, vadovo galimybės pademonstruoti savo lyderystę yra palankios būtent pokyčių kontekste, nes toks laikotarpis reikalauja ypatingų gebėjimų priimanč svarbius sprendimus, suburianč žmones veiklai ir pan.

Pasak Haris (2011), ugdymo įstaigose labai aktuali yra pasidalytoji lyderystė, kadangi šios lyderystės idėja, vadovavimo pasidalijimas. Taigi, ugdymo įstaigų veiklos ypatumai turi įtakos ir lyderystės stiliaus taikymo įstaigos viduje. Minėtos autorės teigimu, pasidalytoji lyderystė mokyklose leidžia vadovams sąmoningai pasidalinti darbais, kad būtų remiamos naujovės ir palankiau įgyvendinami pokyčiai.

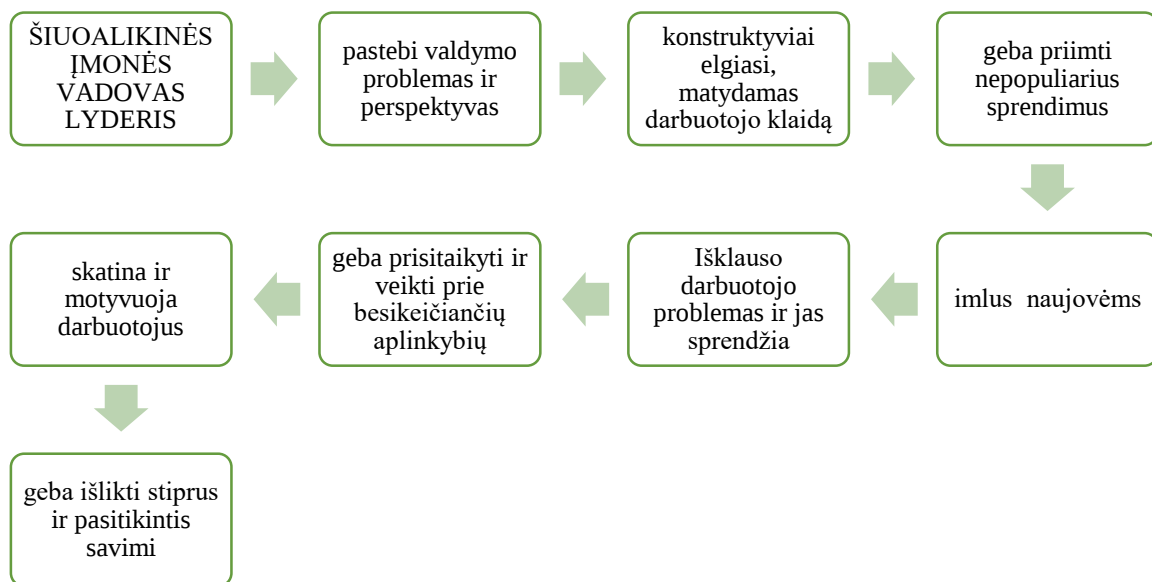
Analizuojant pokyčių ypatumus ugdymo įstaigose tikslinga pastebėti, kad švietimas yra dinamiška žmonių veiklos sritis, kuri nuolat prisitaiko prie visuomenės besikeičiančių poreikių. Kiekvienais metais vis daugiau įvairių transformacijų, kurios turi įtakos mokinių mokymuisi ir mokytojų darbui tenka patirti ir įgyvendinti. Sarta, Qurtubi ir Fauzi (2023) požiūriu, švietimo pažanga turi įtakos ir žmonių gyvenimo pokyčiams. Todėl švietimas turi labai dideles galimybes ugdyti savarankiškus žmogaus gebėjimus.

Bezena, Volokitina ir Yu (2020) organizacinius pokyčius mokyklose įvardina kaip bet koki švietimo sistemos procedūrų ar dalykų pakeitimą, tobulinimą, pertvarkymą ar koregavimą. *Tokių pertvarkos procedūrų tikslas – pakeisti pačių mokyklų požiūrį į mokymą ir mokymąsi*. Tai reiškia vidinių mokyklos planų kūrimą, atsižvelgiant į naujai keliamus reikalavimus.

Pagal Beycioglu ir Kondacki (2020) mokyklos nuolat patiria išorinį spaudimą, socialiniai ir demografiniai pokyčiai, nauji užimtumo modeliai, pokyčiai technologijų srityje ir globalizacija yra viena iš jėgų verčiančių mokyklas imtis pokyčių. Tačiau, minėtų autorių požiūriu, sveika mokyklų kaita ir plėtra yra būtini, kad mokyklos išliktų ir įgyvendintų įvairius socialinius pokyčius, nors jiems gali turėti įtakos pokyčių dinamika, kultūriniai skirtumai. Bezena, Volokitina ir Yu (2020) teigia, kad netobulinant mokyklose mokymo technologijų, programų ir kt. veiklos sričių, mokyklos praranda efektyvumą, gali nukentėti mokymo rezultatai. Todėl pokyčiai ugdymo įstaigose yra būtini dėl to, kad tobulėtų ir mokytojai, o mokiniai galėtų mokytis pagal naujus mokymo metodus ir įsisavinti technologijų pažangą, taip įgydami įgūdžius reikalingus konkuruoti nuolat besikeičiančiame pasaulyje. Panašią nuostatą išsako ir Sartra ir kt. (2023), teigdami, kad ugdydamasi ir brėsdama visuomenė taptų konkurencingesnė ir pranašesnė

Lemoine, Richardson (2020) kaip ryškiausią pokytį ugdymo įstaigoje aptaria Covid-19 pandemijos padiktuotus iššūkius. Tai buvo, minėtų autorių požiūriu, priverstinis perėjimas prie nuotolinio mokymosi, kas sukėlė stresinę situaciją, nes jai nebuvo pasirengę nei mokytojai nei mokiniai. Daugeliui pedagogų trūko patirties, mokykloms technologijų, mokiniams interneto galimybių. Todėl šis mokymosi įgyvendinimo pokytis, pagal Lemoine ir kt. (2020) pareikalavo persvarstyti vertybes, pakeisti ne vieną įsitikinimą, reikėjo įgyvendinti naujas ugdymo proceso procedūras. Vadinasi, apibendrinant galima teigti, kad Covid-19 ligos sukelta pandemija daugelio žmonių kasdieniame gyvenime turėjo didelę įtaką, o ugdymo įstaigose susiformavo tokia praktika, kurios iki Covid-19 pandemijos net nereikėjo.

Malik, Azmat (2019) požiūriu, atliekant įvairius tyrimus dėl mokyklos vadovų darbo, jis yra dažnai įvardijamas lyderiu, netiriant ir neanalizuojant ar tiriamas asmuo yra tikrai vadovas lyderis, nes asmuo, paskirtas vadovauti įstaigai nebūtinai gali būti lyderis, taigi galima daryti prielaidą, kad nors kiekviena mokykla turi bent vieną vadovą, ne visos mokyklos turi lyderius. „Milijonams žmonių lyderystė yra galimybė ir iššūkis realizuoti save, todėl lyderystė pripažįstama svarbia ne tik organizacijų valdymo srityje, bet visuose lygiuose, kur pageidaujamas bendrų vertybių ir tikslų tapatumas su asmeniniais“ (Šilingienė, Stukaitė, 2019), p.52). Taigi lyderystės raiška yra svarbi ne tik mokyklų vadovams, bet ir kiekvienam įstaigos darbuotojui. Šiuolaikinės organizacijos vadovą-lyderį galima apibūdinti daugeliu bruožų (žr. 3 pav.).



3 pav. Šiuolaikinės organizacijos vadovas-lyderis

Sudaryta darbo autorės pagal Andriukaitienę ir kt. (2017)

Apibendrinant 3 paveiksle pateiktą informaciją, galima teigti, kad šiuolaikinis vadovas, siekdamas būti lyderiu turi labai aiškiai įsivardinti valdymo problemos, todėl pirmiausia jo dėmesys yra nukreipiamas į savo veiklos analizę. Lyderiui svarbus yra ir konstruktyvus elgesys su darbuotojais, kuomet už klaidas nebaudžiama, bet padedama jas taisyti. Labai svarbu ir tai, kad vadovas-lyderis gebėtų priimti nepopuliarius sprendimus, jei jie gali pagerinti įstaigos veiklą. Pats turi gebėti prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, gebėti motyvuoti darbuotojus, juos išklausti, padėti darbuotojams ir gebėti išlikti stipriu bei pasitikinčiu vadovu. Vadinasi, analizuojant lyderystės raišką, tikslinga remtis Diskienės ir Narmontaitės (2011) išsakytu nuostata, kad „*vadybinis ugdymas savaime turėtų apimti ir asmeninės lyderystės ugdymą. Tai reiškia, kad vadovai turėtų ugdyti save kaip lyderius, nes, siekiant sėkmingai vadovauti kitiems, iš pradžių reikia išmokti valdyti save, įgyti asmeninės lyderystės įgūdžius*“ (p.7).

Ugdymo įstaigų vadovų lyderystė, pasak Cansoy (2018), yra susijusi su vadovavimu mokytojams, planų įgyvendinimu, mokytojų motyvavimu, tai, kas iš esmės nulemia mokytojų pasitenkinimą darbu, mokytojų supratimą apie darbo vietą, funkcijas, santykius su kolegomis. Pagal Schechter, Shaked, Ganon-Shilon (2018), vykdydami reformas ar įgyvendindami pokyčius mokyklų vadovai dažnai susiduria su dviprasmiškumu, prieštaravimais, informacijos trūkumu. Būdami esminiai pokyčių agentai mokyklų vadovai interpretuoja reformų reikalavimus ir paverčia juos formuojančia mokyklos praktika.

Ugdymo įstaigos vadovas savo darbe pirmiausia atlieka nustatytas funkcijas, nes pagal Navickienę ir Andrijauskaitę (2020), vadovavimas paprastai siejamas su formalia pozicija organizacijos hierarchinėje struktūroje, su pavestomis funkcijomis ir atsakomybėmis, sprendimų priėmimo galia formaliai siejama su įgaliojimais (p. 279). Tačiau minėtų autorių teigimu, lyderio veikla ir įtaka apibrėžiama per emocinio intelekto elementus: grupės pripažinimą, gebėjimus motyvuoti, skatinti

grupės narius siekti bendrų organizacijai tikslų. Taigi ne kiekvienas vadovas gali būti lyderiu, todėl svarbu suprasti, kokios yra mokyklos vadovo kaip lyderio raiškos galimybės.

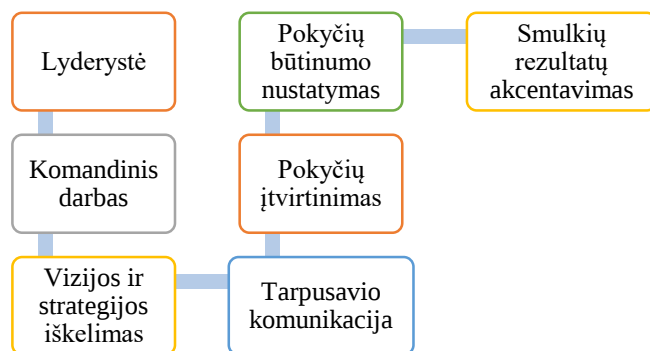
Kaip viena iš ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiškos galimybių gali būti įvardinta ir pasidalinta lyderystė. Huggins, Klar, Hammonds, Buskey (2017) teigia, kad lyderystės mokymai neseniai atsiradęs lyderiavimo standartas, todėl mokyklų vadovai nesusimąstydavo, kaip ugdyti kitus lyderius per savo profesinę socializaciją. Pastaruoju metu mokyklų vadovai mokydamiesi patys ir mokydami kitus lyderystės turi nemažą įtaką mokyklos veiklos gerinimui.

Anot Naidoo (2019), *mokyklos vadovai* paprastai atlieka tris funkcijas mokyklos lygiu: sutelkia dėmesį į žmogiškųjų, fizinių, finansinių išteklių valdymą ir kontrolę. **Kaip lyderiai** jie padeda formuoti įstaigos viziją ir orientuojasi į mokyklos plėtrą bei tobulinimą. **Kaip administratoriai** jie sprendžia kasdienes veiklos reikalus ir nuolat keičia valdymo ir vadovavimo funkcijas.

Dambrauskienės (2021) teigiama, kad viešajame sektoriuje (ir ypač švietime) vykdomais pokyčiais siekiama ne tik išlikti, bet ir atitikti, tenkinti visuomenės lūkesčius patiriant kuo mažesnes išlaidas. Vadinasi, įgyvendinant pokyčius labai svarbus yra ir vadovo vaidmuo, kad būtų įvertinti ir lūkesčiai ir išlaidos. Pasak Dambrauskienės (2021), galima išskirti veiksnius, lemiančius pokyčių įgyvendinimą ir susijusius su vadovo kompetencijomis, vaidmeniu:

- 1) vadovo asmeninės savybės ir profesinės kompetencijos;
- 2) gebėjimas įvertinti išorinės aplinkos veiksnius / kontekstus;
- 3) gebėjimas pasirinkti strategijas, metodus; suderinti organizacinę kultūrą ir struktūrą; pasirinkti priemones, skirtas išvengti pasipriešinimo pokyčiams; lyderystė (p. 70). Pagal Valach, Cifranič (2019), pokyčių įgyvendinimo atveju reikia atsižvelgti į verslumo galimybes, bendradarbiavimą, žmogiškojo kapitalo pritraukimą ir pan.

Kaip svarbus pokyčių analizės akcentas mokslinėje literatūroje įvardijamas pokyčių valdymas. Pokyčių valdymas vienas svarbiausių aspektų, siekiant pokyčių įgyvendinimo, todėl labai svarbu išsiaiškinti veiksnius, kurie galėtų būti įvardijami kaip pokyčių valdymo sėkmės veiksniai (žr. 4 pav.).



4 pav. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

Sudaryta darbo autorės pagal Petrauskaitę, Korsakienę (2020, p.4).

Apibendrinant informaciją, pateiktą 4 paveiksle, galima teigti, kad siekiant sėkmingai įveikti pokyčius būtina sąlyga yra lyderystė. Tačiau tikslinga pastebėti, kad tai ne tik vieno lyderio nuopelnas, bet akcentuojama ir bendruomenės narių lyderystė, kadangi antrasis pokyčių įgyvendinimo sėkmės akcentas yra – komandinis darbas. Pagal išvardintus pokyčių valdymo sėkmės veiksnius aiškiai suprantama, kad labai svarbu susiformuoti viziją ir numatyti strategiją, kas padėtų įtvirtinti nusimatytus pokyčius. Tarpusavio komunikacija padėtų suprasti ir įveikti visus sprendimus, o gebėjimas akcentuoti net smulkius rezultatus leistų greičiau pajusti sėkmę.

2. POKYČIAI IKIMOKYKLINIAME UGDYME

2.1. Privalomojo ugdymo ankstinimas kaip strateginių nuostatų įgyvendinimas

Ikimokyklinis ugdymas yra pirmoji vaiko ugdymo pakopa, kuriai pastaruoju metu yra skiriamas didelis dėmesys. Lietuvoje „Ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvų (globėjų) pageidavimu – pagal ikimokyklinio ugdymo programą. Vaikams, patiriantiems socialinę riziką, skiriamas privalomas ugdymas pagal ikimokyklinio ugdymo programą švietimo, mokslo ir sporto ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarka“ (LR Švietimo įstatymo Nr. I-1489 2,7,8,9,24,33,36,47,67, straipsnių pakeitimo įstatymas, 2020). Tačiau šiuo metu vyksta įvairūs švietimo sistemos pokyčiai, kurie susiję su privalomojo ugdymo ankstinimu.

Malinauskienės (2020) teigiama, kad, ikimokyklinis ugdymas gali būti apibrėžiamas ir kaip profesionali institucinė ugdymo bei priežiūros paslauga šeimai, auginančiai ikimokyklinio amžiaus vaiką. Minėta autorė teigia, kad ikimokyklinis ugdymas suteikia pagrindą ankstyviesiems vaiko fiziniams, socialiniams, kultūriniais, emociniams ir pažintiniams gebėjimams, didina socialinę integraciją, sudaro sąlygas sėkmingam vaiko ugdymuisi dabartyje ir ateityje. Vadinas, galima teigti, kad ikimokyklinis ugdymas vaikui yra svarbus ir reikšmingas. Tačiau analizuojant poreikį ankstinti privalomąjį ugdymą tikslinga apžvelgti ir esamą situaciją. Pastebėtina, kad 2018 metais atliktas valstybės kontrolės auditas nustatė, kad:

- Ne visi norintys gali gauti vietą ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
- Neužtikrinamas nepalankioje aplinkoje augančių vaikų ikimokyklinis ugdymas;
- Neskatinamas specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų ikimokyklinis ugdymas;
- Nepanaudojami vaiko pažangos stebėjimo rezultatai;
- Ikimokyklinio ugdymo mokytojų darbo sąlygos nesudaro prielaidų teikti kokybiškas ugdymo paslaugas ir mažina profesijos patrauklumą;
- Trūksta ikimokyklinio ugdymo mokytojų ir vadovų;
- Ikimokyklinio ugdymo kokybė nevertinama (Valstybinio audito „Ar išnaudojame ikimokyklinio ugdymo galimybes sėkmingesnei vaikų atečiai užtikrinti“ ataskaita, 2018).

Tokios valstybės kontrolės išvados atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo organizavime yra nemažai problemų, kurios turėtų būti išspręstos. Jau vien tai, kad ne visi norintys gali gauti vietas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, tai kaip atrodys situacija, jei ikimokyklinis ugdymas taps visuotiniu. Todėl suprantama išsakyta nuostata „Norint ankstinti privalomojo ugdymo pradžią, privalu išsiaiškinti visų švietimo sistemos dalyvių lūkesčius ir poreikius, spręsti didesnio mokinių srauto paskirstymo, pedagogų trūkumo klausimus“ (Švietimo problemos analizė, 2017, p.1).

Remiantis Hunkin (2018) pastebėtina, kad pasaulinė ankstyvojo ugdymo kokybės klausimas yra pagrįstas daugeliu probleminių prielaidų, kurių sprendimus turi priimti šalių vyriausybės. Viena svarbiausių nuostatų dėl ko yra siekiama ankstinti privalomo ikimokyklinio ugdymo amžių, tai pagalbos šeimai įgyvendinimas, sudarant galimybes dirbti ir tėvams ir mamoms.

Panaši nuostata išdėstyta ir „Dirbančių tėvų ir prižiūriniųjų... iniciatyvoje“ (2017), kurioje teigiama, kad dėl vyrų ir moterų užimtumo lygio skirtumo per metus patiriama 370 mlrd. EUR ekonominio nuostolio <...> Aukštos kvalifikacijos moterų vis daugėja, taip pat universitetus Europoje baigia daugiau moterų nei vyrų, tačiau daug moterų pasitraukia iš darbo rinkos, nes prisiima vaikų ar kitų šeimos narių priežiūros pareigas. Taigi, moterų pareiga auginti vaikus, atsiliepia jų darbo užmokesčiui ir net senatvės pensijai. Minėtoje iniciatyvoje, teikiant siūlymus nurodyta, kad yra svarbu užtikrinti kokybišką ir prieinamesnį ikimokyklinį ugdymą, kad moterys galėtų sėkmingai įsiliesti į darbo rinką, kas turi suponuoti nuostatą, kad nereikia didinti socialinių išmokų, bet didinti užimtumo ir darbo galimybes.

Tačiau atsižvelgiant į vykstančius pokyčius, jų įgyvendinimą remiantis užsienio valstybių patirtimi, pasigirsta ir kitokių nuomonių. Pvz. Laisvos visuomenės instituto psichologės R. Murauskienės ir teisės eksperto Aušroto (2020) teigimu, „*privalome liautis varžytis su užsienio šalimis, o koncentruotis į Švietimo įstatyme nurodytus unikalius, prasmingus, visuminius, brandžius švietimo tikslus. Taip pat jų siekti ne per vienerius mokslo metus, o per visą individo ugdymo ir ugdymosi procesą. Nei ikimokyklinė, nei mokyklinė ugdymo įstaigos negali tapti vaikams, pedagogams ir tėvams nuolatinis, nepaliaujamas estafečių ir didėjančios konkurencijos chaosas*“. Toks požiūris gali pademonstruoti, kad įvairūs pokyčiai Lietuvoje inicijuojami prasilenkiant su nusistovėjusia tvarka, tėvų teise būti pirmaisiais vaiko ugdytojais ir asmens pasirinkimo teise į ankstyvąjį ugdymą.

Europos valstybėse privalomojo ugdymo amžius yra skirtingas (Švietimo problemos analizė, 2017). Pastaruoju metu Lietuvoje privalomas vaikų ugdymas yra nuo priešmokyklinio ugdymo amžiaus, priėmus LR švietimo įstatymo pataisas nuo 2023 metų priešmokyklinis ugdymas gali būti pradedamas nuo 5 metų, ir tęsiamas dvejus metus, jei per vienerius metus vaikui nepasiseks įsisavinti programos. Tačiau nuo 2025 metų šis amžius bus ankstinamas jau ikimokyklinio ugdymo pakopoje, kuomet ikimokyklinis ugdymas tampa visuotiniu vaikams nuo 2 metų.

Remiantis Lietuvos Statistikos departamento leidinyje „Švietimas Lietuvoje 2023“ galima teigti, kad pagal Lietuvoje priimtus strateginius dokumentus galima išskirti kelis rodiklius, kurių siekiui yra reikšmingas ir privalomojo ugdymo ankstinimas:

1. 2021-2030 metų nacionalinio pažangos plano (2020) trečiojo strateginio tikslo vienas rodiklis: vaikų, dalyvaujančių ikimokyklinio ugdymo programose nuo 3 metų iki privalomojo ugdymo pradžios, pradedant skaičiuoti nuo 2019 m. – buvo 89,6 proc., 2021 metais buvo 92,1 proc.

Siektina šio rodiklio reikšmė 2025 metais yra 90 proc., kas pademonstruoja, kad Lietuvoje šis rodiklis jau įgyvendintas. Iki 2030 metų šis rodiklis turi pasiekti 95 proc.

2. Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plane numatyti tokie rodikliai: socialinę riziką patiriančiose šeimose gyvenančių vaikų nuo 3 metų iki privalomojo ugdymo amžiaus, dalyvaujančių ikimokyklinio ugdymo programose, skaičius pradinėje rodiklio matavimo būklėje yra 75 (2020 metais), naujausia žinoma reikšmė yra 542 vaikai (2023 metais, o siekinys 2024 metais yra ne mažiau kaip 1500 vaikų).
3. Susitarime dėl Lietuvos švietimo politikos (2021-2030) numatomas rodiklis - 2–5 metų vaikų, gyvenančių kaime ir dalyvaujančių ikimokyklinio ugdymo programoje, dalis (proc.) pradinėje būklėje 2019-2020 m. buvo 44,3 proc., naujausias 2022 – 2023 m. rodiklis yra – 55 proc., o siekinys 2027 metams ne mažiau kaip 70 proc.

2021 metais Lietuvoje parengtoje švietimo plėtros programoje 2021-2030 m. yra numatyti rodikliai:

- Vaikų, nuo 2 metų iki privalomojo ugdymo amžiaus dalyvaujančių ikimokyklinio ugdymo programose, dalis iki 2030 metų turėtų pasiekti 95 proc. (2019 m. buvo 88,4 proc.).
- Socialinę riziką patiriančiose šeimose gyvenančių nuo 3 metų iki privalomo ugdymo amžiaus vaikų, dalyvaujančių ikimokyklinio ugdymo programose, skaičius iki 2030 metų turi pasiekti 2000 (2021 m. 413).
- Vaikų, augančių socialinės rizikos šeimose, kurie yra privalomai ugdomi pagal ikimokyklinio ugdymo programas ne trumpiau kaip 6 mėn., dalis turi būti 80 (2029) m.

LR švietimo įstatyme nustatyta, kad nuo 2025 m. rugsėjo 1 d. ikimokyklinis ugdymas bus visuotinis vaikams nuo 2 metų. Tai reiškia, jog visiems vaikams nuo 2 metų, kurių tėvai pageidauja, kad jų vaikas būtų ugdomas pagal ikimokyklinio ugdymo programą, tokia galimybė turės būti užtikrinta. Ši įstatymo nuostata įgyvendinama laipsniškai, t. y. nuo 2023 m. rugsėjo 1 d. ikimokyklinis ugdymas tampa visuotinis vaikams nuo 4 metų, o nuo 2024 m. rugsėjo 1 d. – vaikams nuo 3 metų.

Privalomojo ar visuotinio ikimokyklinio ugdymo organizavimas gali būti inicijuojamas ir dėl socialinio konteksto. Europos komisijos Tarybos rekomendacijoje dėl ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros srities Barselonos tikslų peržiūros (2002) aiškinamajame rašte nurodo, kad galimybė naudotis ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros paslaugomis yra pagrindinis moterų dalyvavimo darbo rinkoje veiksnys. Todėl pateiktos rekomendacijos tikslas - skatinti valstybes nares didinti ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros įstaigas lankančių vaikų skaičių, kad moterims būtų sudarytos palankesnės sąlygos dalyvauti darbo rinkoje ir kad būtų skatinamas socialinis ir kognityvinis vaikų, visų pirma vaikų, esančių pažeidžiamoje padėtyje arba iš nepalankios aplinkos, vystymasis.

2.2. Ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose ugdomi ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikai. Todėl šioms įstaigoms yra svarbios priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo programos. Nauja priešmokyklinio ugdymo bendroji programa patvirtinta 2022 metais. Nuo 2023 metų priešmokyklinis ugdymas įgyvendinamas pagal naują programą. Paminėtina, kad ankstinant priešmokyklinį amžių ir sudarant galimybes vaikams priešmokyklinio ugdymo pakopą pabaigti per du metus, šioje programoje siekiama atliepti 5-6 metų vaikų interesus, tenkinti vaikų individualius poreikius bei galimybes. Įgyvendinama programa yra parengta valstybiniu mastu, tačiau siekiant mokytojams padėti suprasti jos naujas nuostatas, išsiaiškinti kompetencijas, buvo organizuojami mokymai mokytojams. Todėl šios programos diegimui praktikoje mokytojams buvo svarbu išklausyti mokymus, dalyvauti diskusijose ir siekti kokybiško ugdymo įgyvendinimo.

Remiantis Brandišauskienės, Brėdikytės, Česnavičienės, Sabaliauskienės (2024) atlikta ikimokyklinio ugdymo turinio analize ir rekomendacijomis, galima teigti, kad ankstyvojo ugdymo švietimo pakopos ugdymo turinio atnaujinimo procesas būdingas visoms Europos šalims. Minėtų autorių nurodoma, kad Europos valstybių programose yra siekiama įgyvendinti tokias naujas turinio kūrimo nuostatas:

- Ugdymas yra orientuotas į vaiką; (jo tyrinėjimai, atradimai ir ieškojimai yra mokymosi ir raidos varomoji jėga);
- Vaikai mokosi žaisdami ir laisvai rinkdamiesi veiklas (ugdomas savarankiškumas, kontrolė ir autonomija);
- Ugdymo programa apima visas veiklas ir patirtį (ugdymo įstaigos etosas, sutartos taisyklės ir elgesys);
- Mokytojai mato vaikų interesus ir polinkius (ugdymo programa planuojama operatyviai į pokyčius reaguojant).

Taigi, pagal įvardintas ikimokyklinio ugdymo programų kūrimo nuostatas matyti, kad jas atnaujinant svarbu sukurti vaikui veiklos lauką ir galimybes tyrinėti, stebėti, pasirinkti veiklą, pažinti ne tik įstaigos aplinkas, bet ir išmokti laikytis susitartų taisyklių.

Ikimokyklinio ugdymo programos atnaujinimas yra reikšmingas žingsnis reformuojant švietimo sistemą Lietuvoje. Ikimokyklinis ugdymas Lietuvoje dar nėra privalomas, todėl šiai ugdymo pakopai programa yra rengiama kiekvienos įstaigos pedagogų pagal pateiktas rekomendacijas. Tokia praktika gyvuoja jau daugiau kaip dešimtmetį ir programos rengimo patirties yra sukaupusios visos ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Tačiau kasmet atsinaujina reikalavimai visai švietimo sistemai, reikalavimai ugdymo kokybei, atsiranda įvairesnių ugdymo priemonių, didėja reikalavimai mokytojo profesijai ir kompetencijai, todėl buvo parengtos naujos ikimokyklinio ugdymo programos rengimo

gairės (2023), vyksta ikimokyklinio ugdymo pedagogų mokymai ir nuo 2025 metų rugsėjo pirmosios ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi pradėti dirbti jau pagal naujai parengtas programas.

Remiantis atlikta Ikimokyklinio ugdymo programų analize: Vilniaus miesto mokyklų atvejis (2024) galima teigti, kad svarbiausias ikimokyklinio ugdymo programų rengimo elementas yra pasidalytos lyderystės sąsajos su programos kūrimo ir įgyvendinimo kokybe. Ataskaitos rengėjų požiūriu, kuo daugiau ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra pasidalytosios lyderystės apraiškų, tuo labiau tikėtina, kad bus sukurta kokybiška ugdymo programa. Atliekant tyrimą nustatyta, kad kokybiškam programų įgyvendinimui yra svarbiausi šie pasidalytos lyderystės dėmenys: bendravimas ir bendradarbiavimas, atsakomybės, iniciatyva, sprendimo priėmimas. Vadinasi, kolektyvo subūrimas bendram svarbaus dokumento rengimui yra vienas aktualiausių įstaigos vadovo veiksmų.

Svarbu pastebėti, kad ikimokyklinio ugdymo programos yra rengiamos laikantis vieningo proceso. Kaip informuojama Nacionalinės švietimo agentūros (NŠA) pranešime „Ikimokyklinio ugdymo pokyčiai: naujovės, kaita, pagalba“ (2023), esminės programų rengimo kryptys yra apibrėžtos Ikimokyklinio ugdymo programos gairėse (2023). Šiose gairėse yra pateiktos rekomendacijos kuriant vaikams ir aplinkai geriausiai tinkančias programas. Taip pat remiantis informacija „Ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas ir jų įgyvendinimas vadovaujantis ikimokyklinio ugdymo programos gairėmis: mokymai programų rengėjams“ (2024) NŠA įgyvendina projektą „Ikimokyklinio ugdymo turinio kaita“, kuris priklauso priemonei „Užtikrinti visiems prieinamą ankstyvąjį ugdymą“. Šio projekto įgyvendinimui patvirtintos „Ikimokyklinio ugdymo programos gairės (2023), parengtas šių gairių priedas „Ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymosi pasiekimų aprašas (2023), pradėtos diskusijos dėl ikimokyklinio amžiaus vaikų vertinimo.

Taigi, atnaujinant ikimokyklinio ugdymo programas stebimas aiškus veiksmas – parengtos gairės, programai rengti. Pasak Monkevičienės (2024) gairės, nubrėžiančios ikimokyklinio ugdymo kaitos kryptis, tačiau paliekančios erdvę mokykloms pačioms atnaujinti programas, skatina mokyklų bendruomenių refleksijas, padeda susieti įstaigos ugdymo praktiką su programa. Vadinasi, galimybė pačioms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms rengti savo įstaigai tinkančią programą yra labai aiški galimybė pasidalytai lyderystei.

Apibendrinant galima teigti, kad šiandienos ikimokyklinio ugdymo įgyvendinimo etape išskylantis ikimokyklinio ugdymo pokytis – naujos ikimokyklinio ugdymo programos atnaujinimas. Šis etapas įgyvendinamas valstybės mastu, kadangi parengtos ikimokyklinio ugdymo programos rengimo gairės, organizuojami mokymai mokytojams. Svarbiausi šio pokyčio elementai, tai rengiant atnaujintą programą pagal gaires kiekviena įstaiga turi galimybę atlikti refleksiją, surasti savo išskirtinumą, o atliktas tyrimas leidžia įvardinti, kad programos atnaujinimas – galimybė pasireikšti pasidalytai lyderystei.

2.3. Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo siekis

Įtraukusis ugdymas vienas ryškiausių pokyčių švietime. UNESCO leidinyje „Įtraukusis ugdymas ankstyvojoje vaikystėje. Nuo išsilavinimo iki įsipareigojimo“ (2021) (Inclusive early childhood care and education. From commitment to action) nurodoma, kad nuo 2009 iki 2018 metų ikimokyklinio amžiaus vaikų, nepatekusių ar nelankiusių ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius sumažėjo nuo 52,1 milijono iki 47,2 milijonų. Tačiau nepaisant šios pažangos, dar yra labai didelis vaikų, negalinčių, neturinčių galimybių gauti ikimokyklinį ugdymą. Kaip teigiama minėtame leidinyje, ankstyvajame amžiuje ugdymas turėtų būti prieinamas visiems vaikams, tačiau pasaulyje stebima, kad ankstyvajame amžiuje vaikai negali dalyvauti ikimokykliniame ugdyme dėl lyties, negalios, kalbos, pabėgėlio statuso ar stichinės nelaimės pasėkmių. Taip pat daug problemų įgyvendinant ikimokyklinį ugdymą Europoje ir pasaulyje atskleidė ir Covid-19 pandemija. Taigi visos problemos pademonstruoja, kad įtraukties įgyvendinimas turi būti pradėtas ankstyvajame amžiuje.

Zdanevich, Popovich, Tsebelnyk (2020) teigia, kad įtraukusis ugdymas yra bendra Europos šalių praktika, tačiau šios srities įgyvendinimas įvairiose valstybėse skiriasi priklausomai nuo teisinių veiksnių, finansavimo, ikimokyklinio ugdymo prieinamumo ir pedagoginės koncepcijos. Balik, Ozkun (2024) teigimu, įtraukiojo ugdymo siekis pritaikyti mokymo metodus ir programas taip, kad jos tenkintų visų vaikų poreikius. Tokiu ugdymu siekiama pašalinti kliūtis, trukdančias gauti išsilavinimą visiems vaikams, įvardijant jų skirtingus poreikius arba kritikuojant švietimo sistemą. Minėtų autorių tyrimai atskleidžia, kad vaikams dažnai klijuojamos etiketės dėl jų skirtingų poreikių, tačiau dažniau šios etiketės priskiriamos ne dėl įgimtų problemų, o dėl to, kad švietimo sistema nesugeba sudaryti sąlygų jų pritaikymui bendruomenėje. Taip pat Balik ir kt. (2024) akcentuoja, kad įtraukusis ugdymas neapsiriboja vien vaikų, turinčių SUP, pritaikymu, bet sprendžia ir platesnes problemas, su kuriomis susiduria nepalankioje padėtyje esantys asmenys: pabėgėliai, etniniai skirtumai, socialinės ir ekonominės sąlygos, rizikos sąlygos, migrantai ir pan. Todėl siekiant efektyviai įgyvendinti įtraukųjį ugdymą reikia kruopštaus organizavimo ir planavimo bei strategijos, užtikrinančių, kad kiekvienas vaikas galėtų visapusiškai dalyvauti ugdymo procese nuo pat ankstyvojo amžiaus.

Lietuvoje nuo 2024 metų rugsėjo 1-osios, kadangi pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo nuostatas į ugdymo įstaigas įtraukiami įvairių gebėjimų ir poreikių vaikai. Haug (2017) teigimu, įtraukusis ugdymas susiduria su dideliais iššūkiais, nes įtraukimas apima visų mokinių teisę į mokslą. Vertybės, susijusios su įtraukimu, sukasi apie bendrystę, dalyvavimą, demokratizaciją, nauda, lygia prieiga, kokybę, lygybę ir teisingumą. Haug (2017) požiūriu, įtraukimas apima visų mokinių bendravimą ir dalyvavimą mokyklos kultūroje. Būtent įtraukusis švietimas yra svarbi prielaida užtikrinti lygias teises mokytis visiems asmenims, turintiems įvairių specialiųjų ugdymosi poreikių. Baranauskienės ir Saveikienės (2018) teigiama, kad įtraukusis ugdymas tapo tarptautiniu idealu ir vertybe, švietimo

politikos praktika. Šių mokslininkų nurodoma, kad švietimui taikomas įtraukimas siejamas su įvairiomis socialinėmis ir politinėmis vertybėmis, kurios buvo ginčijamos daugelį dešimtmečių, o sėkmingas įtraukties įgyvendinimas daugiausia priklauso nuo mokytojų požiūrio į specialiuosius ugdymosi poreikius turinčius vaikus ir mokytojų norą su tokiais vaikais dirbti.

Tačiau Bendova, Čechačková, Šadkova (2014) pastebi, kad įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo patirtis ikimokyklinio ugdymo įstaigose atskleidžia, kad šio amžiaus tarpsnio vaikų poreikiai yra visiškai individualūs, atsižvelgiant į jų psichomotorinį, kalbinį ir asmeninį vystymąsi, kas labiausiai pastebima ugdant vaikus, turinčius SUP. Todėl jie negali būti traktuojami kaip vienalytė grupė. Minėtų autorių atlikti tyrimai atskleidžia, kad ikimokyklinio amžiaus vaikai, turintys SUP ugdosi įvairiais būdais, skirtingu greičiu ir savo šeimose gauna skirtingą patirtį. Todėl darželiuose, įgyvendinant įtraukųjį ugdymą, reikalinga išanalizuoti individualius vaikų poreikius ir skirti tikslinę pagalbą. Zdanevich ir kt. (2020) atlikę įtraukiojo ugdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose patirties tyrimus, teigia, kad įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo kokybė yra minimali ir tik nedaugelyje įstaigų vidutinė. Minėtų autorių atlikti tyrimai atskleidė, kad būtinas tobulėjimas renkant ir taikant įvairias mokymo priemones, išteklius, tenkinant reikalingos įrangos poreikį. Tačiau mokytojai kuria strategijas, naudoja elgseną, tinkančią įtraukiojo ugdymo diegimui. Balik ir kt. (2024) savo tyrimų rezultatuose pastebi, kad įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas ikimokykliniame amžiuje reikalauja daugiau dėmesio skirti mokytojų rengimui ir mokymui. Labai svarbu yra įtikinti mokytojus įtraukiojo ugdymo verte, juos motyvuoti patikėti įtraukiojo ugdymo prasme ir svarba. Taip pat minėti autoriai nurodo, kad įtraukiojo ugdymo sėkmei ikimokyklinio ugdymo įstaigose trukdo kalbos barjerai, pasitikėjimo stoka, nepakankamas mokytojų pasirengimas, netinkamos fizinės aplinkos sąlygos darželiuose. Mokytojai susiduria su iššūkiais vertinant vaikus, turinčius SUP, rengti individualias programas, pritaikyti ugdymo metodus ir valdyti vaikų elgesį grupėse.

Apibendrinant galima teigti, kad įtraukusis ugdymas nėra nauja veikla Europos valstybėse, tačiau jo įgyvendinimui ir kokybiškam diegimui ikimokyklinio ugdymo įstaigose dar trūksta priemonių, išgrynintų metodų, struktūros bei strategijų.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo teorinis modelis

Teorinė mokslinės literatūros analizė (Hunt ir Fedenich (2019), Asrar-ul-Haq ir kt. (2018), Skarbalienės (2015), Urbanovič, Navickaitės (2016), Šilingienės, Stukaitės (2019), Maxwell (2021), Šteinienės, Stanikiūnienės (2021) ir daugelio kt.) lyderystės raiškos tematika atskleidė, kad lyderystė suvokiama skirtingai ir tuo pačiu panašiai, atskirais istoriniais laikotarpiais išskiriant esminius bruožus, būdingus istoriniam kontekstui. Mokslininkų išskiriami lyderystės raidos etapai, apibūdinami tikslai, kuriamos teorijos. Taip pat mokslinėje literatūroje aptariamos įvairios sritys, kuriose gali reikšti lyderystė. Tyrinėjimų gausa, tiek senesniais istoriniais laikotarpiais, tiek šiuolaikinėje visuomenėje pagrindžia lyderystės svarbumą, kas ir nulėmė pirmosios klausimų temos (Lyderystės svarba, sėkmės raiška bei teorinių žinių įtaka praktikai) pasirinkimą.

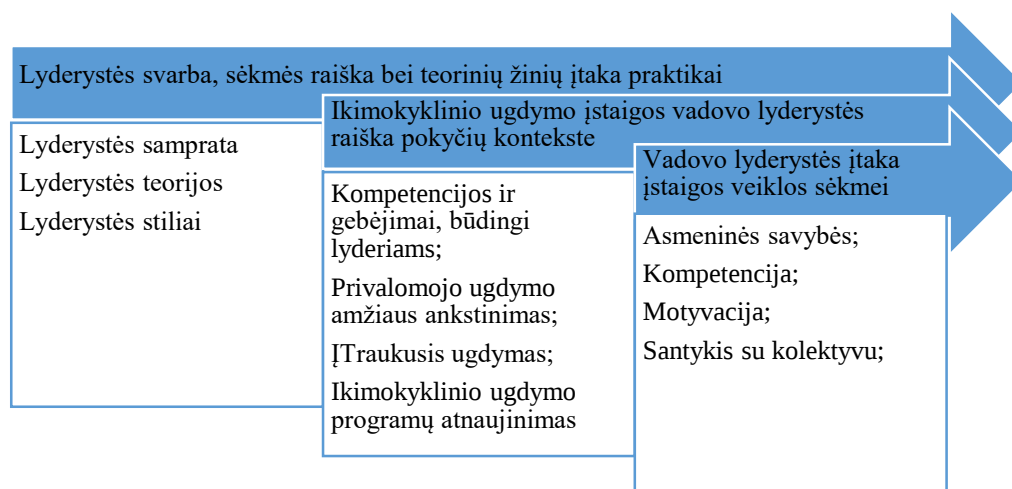
Teorinis lyderystės pagrindas atsispindi įvairiose lyderystės teorijose (žr. 3 lentelė, p. 10), kurios atspindi skirtingų istorinių laikotarpių pokyčius diktuojančius įtaką lyderystės kaitai (Northouse (2016), Dimitrov (2020), Asrar-ul-Haq ir Anwar (2018), Benmira, Agboola (2020). Šiuolaikiniame pasaulyje didelis dėmesys skiriamas pasidalytajai lyderystei. Goksoy (2016) Dambrauskienės (2018), Benmira ir kt. (2020) išskyrė dalyvaujamąją perspektyvą, kuomet lyderystės sėkmė priklauso nuo situacijų ir asmenų dalyvavimo. Vadinasi, lyderystės teorijų pagrindu galima konstruoti lyderystės raišką įvairiose situacijose ir veiklos sferose.

Mokslinėje literatūroje išskiriami ir aptariami lyderystės stiliai (žr. 1 pav., p.14), nuo kurių priklauso vadovavimo stilius bei elgesys. Lyderystės stiliai analizuoti Mansaray (2019), Al Khajeh (2018), Atkočiūnienės ir kt. (2019), tačiau lyderystės stilių analizė atskleidė, kad kai kurie autoriai pateikia aptardami ir neigiamus kai kurių lyderystės stiliaus bruožus (Yukl (2018), Al Khajeh (2018), Okan (2023). Vadinasi, svarbu suprasti, kad lyderystės stilius tinka konkrečiose situacijose, pavyzdžiui, biurokratinis ir autokratinis stiliai turi teigiamą poveikį organizacijos veiklai, tačiau charizmatinis ir transakcinis lyderystės stiliai daro neigiamą įtaką organizacijai, nes nesuteikia darbuotojams galimybių ir laisvės. Taigi, lyderystės sampratos analizė, trumpas teorijų pristatymas, lyderystės stilių aptarimas pademonstruoja teorinių žinių pritaikomumo galimybes praktinėje veikloje. Todėl šių elementų aptarimas padėjo suformuoti pirmosios klausimyno grupės klausimus.

Vienas svarbiausių raktinių žodžių šiuolaikinėje visuomenėje yra kompetencija. Kompetencijos labai reikšmingos ir lyderiams, ypač vadovaujantiems, kadangi iš jų visuomet tikimasi paaiškinimo sudėtingose situacijose ir priimant sprendimus. Analizuojant lyderių kompetencijas išskirtos 3 lyderio kompetencijų grupės (žr. 2 pav., p. 16): kognityvinės, funkcinės, asmeninės ir socialinės. Mokslininkų Navaz (2021), Atkočiūnienės ir kt. (2019) teigiama, kad kompetencijos atskleidžia ir apibūdina lyderio veiklą. Kai kurių mokslininkų yra išskirtos penkios lyderių kompetencijų, kurias pagrindžia turimi

gebėjimai (žr. 4 lentelė, p.17), grupės. Taigi, mokslinės literatūros analizė (Haris (2011), Cansoy (2018), Malik, Azmat (2019), Šilingienė, Stukaitė (2019), Bezena ir kt. (2020), Beycioglu ir Kondacki (2020), Lemoine, Richardson (2020), Sarta ir kt., (2023)), atskleidė, kad lyderystės raiškos pagrindas yra turimos, įgytos ar išmoktos kompetencijomis bei gebėjimais kurie atsiskleidžia praktinėje veikloje. Todėl antroji interviu klausimų grupė (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiška pokyčių kontekste) yra skirta atskleisti vadovų lyderystės raiškos elementus ir būdus, įgyvendinant pokyčius praktikoje.

Šiuolaikinėje visuomenėje švietimo sistema patiria labai daug reformų ir pokyčių. Ikimokyklinis ugdymas yra pirmoji vaiko ugdymo pakopa ne šeimoje, todėl įvairūs pokyčiai labai reikšmingi ir svarbūs vaikų ugdymui. Todėl antroje baigiamojo darbo dalyje išskirti esminiai pokyčiai, kurie yra įgyvendinami ikimokykliniame ugdyme Lietuvoje: privalomojo ankstyvojo ugdymo amžiaus ankstinimas, įtraukusis ugdymas ir ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas. Šių pokyčių įgyvendinimui yra svarbi įstaigos vadovo lyderystė, o kadangi lyderystė dažniausiai susijusi su sėkme, trečioji interviu klausimų grupė (Vadovo lyderystės svarba ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendinamų pokyčių sėkmei) skirta išryškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės įtaką įstaigos veiklos sėkmei. Vadovaujantis išanalizuota moksline literatūra galima pateikti magistro baigiamojo darbo tyrimo teorinį modelį (žr. 5 pav.).



5 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiškos tyrimo teorinis modelis

Sudaryta darbo autorės

Apibendrinant 5 paveiksle pateiktą teorinio tyrimo modelio schemą, galima teikti, kad lyderystės raiškos tyrimas orientuotas į teorinių mokslinių nuostatų pritaikymą ir naudojimą praktinėje veikloje. Teorinė tyrimo pagrindą sudaro lyderystės teorijų, stilių ir kompetencijų skirtingas suvokimas ir pritaikymas išreiškiant vadovo lyderystę praktiškai.

3.2. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas: Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiškos elementus įgyvendinant pokyčius, remiantis Utenos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūriu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti lyderystės svarbą, sėkmės raišką bei teorinių žinių įtakos praktikai;
2. Identifikuoti ikimokyklinio ugdymo vadovo lyderystės raiškos elementus pokyčių kontekste;
3. Nustatyti vadovo lyderystės svarbą ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendinamų pokyčių sėkmei?

3.3. Tyrimo strategija ir metodai

Baigiamajam magistro darbui pasirinkta kokybinė tyrimo strategija. Kokybiniai tyrimai, pagal Bhandari (2020), apima duomenų, išreikštu garsu, vaizdu, tekstu, rinkimą ir analizę. Tokie tyrimai naudojami siekiant surinkti išvalgas apie nagrinėjamą problemą ir generuoti naujas idėjas. Kokybinis tyrimas yra priešingas kiekybiniam tyrimui, kurio metu renkami skaitiniai duomenys statistinei analizei. Minėtos autorės teigimu, kokybiniai tyrimai labiausiai tinkami ir naudojami humanitariniuose ir socialiniuose moksluose. Aspers, Corte (2019), atlikę daugelio mokslininkų kokybinio tyrimo apibrėžties analizę, teigia, kad kokybinis tyrimas orientuotas į bandymą įprasminti arba interpretuoti reiškinius, vadovaujantis žmonių pateikta informacija. Toks tyrimas apima įvairios empirinės medžiagos - atvejo analizės, asmeninės patirties, introspektyvos, gyvenimo istorijos, interviu, istorinių, sąveikos tekstų, vaizdinių, kurie apibūdina įprastinius ar probleminius momentus ir reikšmes individų gyvenime, tyrinėjimą.

Ugwu, Eze (2023) kokybiniams tyrimams teikiamą informaciją įvardija kokybiniais duomenimis, nes kokybinio tyrimo metu, užuot naudoję tikslus skaičius, kurie būtų pateikiami diagramose, rezultatus gauna analizuodami nuomones, požiūrius, charakteristikas. Vibha, Bijayini, Sanjay (2013) teigimu, kokybiniams tyrimams skiriamas vis didesnis dėmesys įvairiose disciplinose, nes kokybiniai tyrimai gali praturtinti ir daugiau paaiškinti kiekybinių tyrimų rezultatus. Magistro baigiamajame darbe analizuojama ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės raiška. Tyrime dalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, kurie geriausiai gali suprasti ir paaiškinti tiriamą reiškinį, dėl ko tyrimui ir pasirinkta kokybinio tyrimo strategija.

Kokybinio tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas interviu metodas. Pagal DeJonckheere, Vaughn (2019), kokybiniai interviu yra tarsi bandymas suprasti pasaulį tiriamųjų požiūriu, atskleisti žmonių patirties prasmę, jų išgyvenimus palyginant su moksliniais teiginiais. Interviu, pagal Gaižauskaitę ir Valavičienę (2016), būna įvairių formų. Viena iš interviu formų gali būti pagal interviu klausimyno

struktūruotumą: struktūruotas, iš dalies struktūruotas, nestrukūruotas. Šiam tyrimui pasirinktas iš dalies struktūruotas interviu, kurį rengiant iš anksto apsvaustyta pokalbio tema ir svarbiausi klausimai. „Klausimyno struktūra yra lanksti, ji reaguoja į realaus interviu eigą. Pagal ją gali keistis užduodamų klausimų tvarka, jų formuluotės, kilti papildomų klausimų ir pan.“ (Gaižauskaitė, ir kt. 2016, p. 20). Pagal Ruslin, Mashuri, Rasak ir kt. (2021) interviu yra dviejų žmonių sąveika, kuomet vyksta pokalbis, užduodami klausimai, siekiant surinkti informaciją. Tokio pokalbio metu susipažįstama su tyrimo dalyviais, išsiaiškinamos jų patirtys, jausmai, todėl galima suprasti ir analizuoti tiriamą situaciją pagal taip kaip ją apibūdina tyrimo dalyviai. Gaižauskaitė ir kt. (2016, p.14) teigimu, interviu metu gilinamasi į nuomones, nuostatas, patirtis, motyvus, jausmus ir pan. Todėl dėl šių iš dalies struktūruoto interviu savybių baigiamojo darbo tyrimui pasirinktas šis metodas, nes tikslinga analizuoti vadovo lyderystės raišką, pačių vadovų požiūriu, kadangi jie geriausiai gali suprasti ir apibūdinti situaciją.

Tyrimo duomenų analizei taikytas turinio (content) analizės metodas. Kleinheksel, Rockinch-Winston, Tawfik (2020) teigimu, turinio analizė remiasi prielaida, kad tekstas yra turtingas duomenų šaltinis, turintis potencialą suteikti vertingos informacijos apie tam tikrus tiriamuosius reiškinius. Analizuojant tyrimo duomenis tekstą tikslinga surūšiuoti į susijusias kategorijas, nustatant panašumus ir skirtumus, o kategorijas suskirstant į mažesnius prasminius vienetų subkategorijas, kurios patvirtinamos tyrimo metu gautais teiginiais.

3.4. Tyrimo instrumentas

Magistro baigiamojo darbo tyrimo instrumentas – iš dalies struktūruotas interviu. Šis interviu klausimynas (žr. 1 priedas), parengtas darbo autorės, remiantis išanalizuota mokslinė literatūra ir aptartu bei pasirengtu teoriniu tyrimo modeliu. Interviu klausimai suskirstyti pagal tris temas į grupes, kurios suskirstytos pagal tris tyrimo uždavinius (žr. 5 lentelę)

5 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas

Klausimų grupė	Klausimai	Ieškomi kintamieji	Autoriai
Lyderystės svarba, sėkmės raiška bei teorinių žinių įtaka praktikai	Pastaruoju metu labai daug kalbama apie lyderystę, kodėl jūsų nuomone, lyderystė yra svarbi, o gal nesvarbi?	Lyderystės svarbą pagrindžiantys argumentai, elementai	Northouse (2016), Dimitrov (2020), Asrar-ul-Haq ir Anwar (2018), Benmira, Agboola (2020).
	Remdamasi patirtais, matytais ar išgirstais pavyzdžiais apibūdinkite, kaip reiškiasi sėkminga lyderystė?	Sėkmingos lyderystės bruožai	Goksoy (2016) Dambraskienės (2018), Benmira ir kt. (2020)
	Kokios asmeninės savybės yra svarbiausios lyderiui?	Lyderiui būdingos asmeninės savybės	
	Kaip manote, kokiais būdais ir priemonėmis naudojasi lyderis siekdamas sėkmės?	Būdai ir priemonės lyderio sėkmei pasiekti	
Ikimokyklinio	Kiek esate susipažinusi su lyderystės modeliais, stiliais ar kitokiais teoriniais dalykais? Kiek tai yra jums aktualu?	Teorijos įtaka (nauda) praktinei veiklai	
	Kiek (Kaip) pasireiškia jūsų asmeninė lyderystė vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai?	Lyderystės raiška praktinėje veikloje	Andriukaitienė ir kt. (2017),

ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiška pokyčių kontekste	Kokią įtaką ar poveikį daro pokyčiai, reikšmingi ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei?	Pokyčių įtaka IU vadovo darbui	Atkočiūnienė ir kt. (2019), Navaz (2021), Baczyńska, Korzynski (2017); Manucci (2023); Haris (2011), Cansoy (2018), Malik, Azmat (2019), Šilingienė, Stukaitė (2019),
	Kokius svarbiausius pokyčius, aktualius ikimokyklinio ugdymo įstaigai, galite įvardinti kaip reikalaujančius aktyvios lyderystės?	IU pokyčiai	
	Kokie svarbiausi lyderio veiksmai rengiant naujas ikimokyklinio ugdymo programas? Kokie lyderystės akcentai atsiskleidžia?	Lyderystės raiška rengiant IU programas	
	Kaip suburiate savo kolektyvą įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo problemoms spręsti?	Lyderystės raiška sprendžiant įtraukiojo ugdymo problemas	
	Kokios lyderystės iš jūsų reikalauja privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimo siekis?	Lyderystės raiška įgyvendinant privalomojo ugdymo siekį	
Vadovo lyderystės svarba ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendinamų pokyčių sėkmei.	Kokias motyvacijos priemones, siekiant įgyvendinti pokyčius, taikote ar netaikote ir kodėl?	Motyvacijos priemonės reikšmingos įgyvendinant pokyčius	Bezena ir kt. (2020), Beycioglu ir Kondacki (2020), Lemoine, Richardson (2020), Sarta ir kt., (2023)
	Kaip pokyčių kūryje suburiate kolektyvą bendrystei, poilsui?	Vadovo gebėjimas suburti kolektyvą poilsui	
	Kaip manote, kokią įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė turi įgyvendinamų pokyčių sėkmei ir kodėl?	Vadovo veiklos elementai, padedantys suburti kolektyvą pokyčių įgyvendinimui.	

Sudaryta darbo autorės

3.5. Tyrimo imties charakteristika

Empiriniame tyrime dalyvavo Utenos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Tyrimo dalyvių atranka – tikslinė patogioji atranka, kuomet tyrimo dalyviais pasirenkami vieno miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Tyrimo dalyvių charakteristika pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinė charakteristika

Informantas	Pedagoginio darbo stažas	Vadovaujamo darbo stažas	Amžius
Jūratė-1	30 m.	25 m.	58 m.
Rasa-2	19 m.	12 m.	52 m.
Toma-3	20 m.	12 m.	41 m.
Akvilė-4	46 m.	2 m.	2 m.
Birutė-4	13 m.	5 m.	35 m.
Joana -6	35 m.	3,5 m.	55 m.
Sigita -7	38 m	7 m.	58 m.

Pagal pateikiamus duomenis matyti, kad empiriniame tyrime dalyvavo 7 tyrimo dalyviai. Jauniausiai tyrimo dalyvei 35 metai, vyriausiai – 58 metai. Didžiausias tyrimo dalyvių pedagoginis darbo stažas yra 38 metai, o mažiausias – 2 metai. Didžiausias tyrimo dalyvių vadovavimo darbo stažas yra 25 metai, o mažiausias – 2 metai. Laikantis anonimiškumo principo tyrimo dalyvių vardai sugalvoti darbo autorės ir kiekvienai dalyvei suteiktas interviu pateikimo eilės numeris.

3.6. Tyrimo etika

Empiriniuose tyimuose yra būtina laikytis moksliniame diskurse nustatytų etikos principų. Apibūdindami etikos poreikį empiriniuose tyimuose Mirza, Ballalem, Mirza (2023), teigia, kad su visais tyrimo dalyviais turi būti elgiamasi pagarbiai, nepaisant jų rasės, amžiaus, politinių įsitikinimų, rasės ar gyvenimo būdo. Todėl tyrimo dalyviai turi būti traktuojami vienodai, o analizuojant tyrimo duomenis tyrėjas turi labai atidžiai vertinti kiekvieną pateiktą informaciją.

Pietilä, Nurmi, Halkoaho, Kyngäs (2020) teigia, kad tyrimo etika yra svarbi nuo darbo temos pasirinkimo iki studijų rezultatų sklaidos įgyvendinimo, o etikos principai yra reikalingi tam, kad apsaugotų tyrimo dalyvius, nes kita etikos pusė susijusi su profesiniais tyrimo standartais, kurie padeda užtikrinti gerą mokslinę praktiką ir viešai atskaitingus tyrimus. Pasak Pietila ir kt. (2020) svarbiausias etikos principas yra *autonomijos* principas. Šis principas pademonstruoja tyrimo dalyvio savarankišką pasirinkimą ir galimybę dalyvauti tyrime. Kitas svarbus etikos principas yra *geranoriškumas*. Šis principas pademonstruoja tyrimo dalyvio etinę pareigą padidinti naudą mokslui ir visuomenei, o iš tyrėjo pusės išvengti bet kokios žalos tyrimo dalyviams, sutikusiems dalintis savo žiniomis ir patirtimi. Dar vienas minėtų autorių išskirtas principas yra *teisingumo* principas. Šis principas pademonstruoja, kad su visais tyrimo dalyviais reikia elgtis vienodai ir sąžiningai.

Mirza ir kt. (2023) nurodo, kad su kiekvienu tyrimo dalyviu būtina susitarti dėl savanoriško pasirinkimo dalyvauti tyrime, aptarti anonimiškumą ir konfidencialumą, supažindinti su tyrimo tikslu ir nurodyti, kur bus panaudoti tyrimo metu gauti duomenys.

4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ LYDERYSTĖS RAIŠKOS TYRIMO REZULTATŲ APITARIMAS

4.1. Lyderystės svarba, sėkmės raiška bei teorinių žinių įtaka praktikai

Pastaruoju metu nuolat akcentuojama lyderystės svarba kiekvienoje veikloje, kiekvienoje įstaigoje. Todėl buvo siekiama nustatyti, kaip lyderystės svarbą vertina tyrimo dalyviai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Lyderystės svarbos vertinimas

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Lyderystės svarba žmonių veiklai ir įstaigos žinomumui didinti	Svarba žmonėms	<i>Darželis – tai ne pastatas, bet joje veikianti bendruomenė...>[1]; Lyderio tikslas – gerai atlikti užduotį su žmonių pagalba...>[2]; <...įstaigoje, kur dauguma dirbančių yra moteris, yra pavyzdys, kuris įkvepia darbuotojus, paskatina, užnorina...>[4]; vienas žmogus gali suburti kelis žmones...>[6]; ...o lyderis dažniau būna formalus ir nebūtinai užima vadovo pareigas...>[7];</i>
	Įstaigos žinomumas	<i>Tai įstaigos vedlys...>[1]; <... tiek darbe...>[4]; <...lyderis dažniausiai trimituoja apie įstaigos veiklą...>[3].</i>
Lyderystės svarba gyvenimui ir istorijai	Prisitaikymas gyvenime	<i><...labai svarbi šiuolaikiniame gyvenime, greitame jo tempe...>[3]; <...tiek gyvenime...>[4];</i>
	Išliekamoji lyderystės vertė	<i><...kalbam dabar, bet lyderystė, kiek žmonija egzistuoja, visas epochas, laikmečius buvo svarbi...>[5]; Lyderystė, kaip rodo pasaulio lyderystės istorija, yra labai svarbi...>[7];</i>
Lyderystės svarba pokyčių įgyvendinimui	Pokyčių įgyvendinimo siekis	<i><...kada norima pasiekti tam tikrą pokytį...>[3]; Lyderiai siekia permainų, nors ir ne visada jos tobulos, tačiau tai yra gyvenimo variklis...>[7];</i>
	Naujo tikslo siekis	<i><...atsiranda naujas tikslas, naujas reikalas, nauja idėja, kurios įgyvendinimui būtina suburti žmones...>[1];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuotos trys kategorijos: lyderystės svarba žmonių veiklai ir įstaigos žinomumui didinti; lyderystės svarba gyvenimui ir istorijai; lyderystės svarba pokyčių įgyvendinimui. Šioms kategorijoms išskirtos šešios subkategorijos. Pagal suformuotas kategorijas matyti, kad lyderystės svarba vertinama pagal tris kriterijus, kuomet ji yra svarbi, kad būtų užtikrinta veikla įstaigoje bei įstaigos žinomumui didinti. Kai lyderystė svarbi šiuolaikiniame gyvenime ir turi išliekamą istorinę patirtį bei vertę. Taip pat akcentuojama lyderystės svarba, kuomet atsiranda pokyčiai.

Analizuojant lyderystės svarbą dėl įstaigos veiklos įgyvendinimo ir jos žinomumo, dauguma tyrimo dalyvių nurodė lyderystės svarbos iškilimą reikšmingu tuomet, kai reikalinga pagalba žmonėms. „Turint stiprų lyderį galima tikėtis geresnių rezultatų organizacijoje ir sėkmingesnės organizacijos veiklos“ (1). Vadinasi, lyderystės svarba akcentuojama darbui su žmonėmis, bendrų idėjų, sprendimų priėmimui ir veiklos įgyvendinimui. Lyderio svarba akcentuojama ir kaip gebėjimas išgryninti visų bendrą darbą į vieną tikslą ir idėją „vieno žmogaus gebėjimas subūrus žmones, išgryninti idėjas yra veiksmingesnis, negu kaip liaudiškai sakoma, kaldros tampymas į visas keturias puses“ (6). Taigi, galima teigti, kad lyderystės svarba atsiranda tada, kai yra dirbama ir veikiama kartu su žmonėmis ir žmonėms. Tikrai nebūtina, kad visi kalbėtų apie tą patį, bet svarbu suorganizuoti, kad visi žmonės gebėtų dirbti tai

vienai išgrynintai idėjai ar tikslui pasiekti. Tyrimo dalyvių teigimu, lyderis dažniausiai paskleidžia informaciją apie įstaigą į aplinką. Informacija, kokia ji bebūtų formuoja įstaigos įvaizdį. Todėl tikėtina, kad lyderio skleidžiama informaciją turėtų padėti ugdymo įstaigai suformuoti visuomenėje palankų įstaigos įvaizdį.

Antroji atsakymų kategorija susijusi su lyderystės svarba šiuolaikiniame gyvenime ir išlaikant istorinę patirtį. Lyderystės poreikis ir svarba šiuolaikiniame gyvenime padiktuotas įvairių pokyčio, greito tempo. Lyderystės svarba istoriniais laikais ir šiuolaikiniame pasaulyje, pasak Yusup (2022) lyderystė nuo seniausių laikų rūpėjo žmonėms, nes jie socialinės būtybės, kurioms reikia bendravimo, reikia suskurti aplinką, kuri jiems svarbi, tvarko, kurioms jiems reikėtų, dėl ko yra svarbi lyderystė. Minėto autoriaus akcentuojama, kad lyderis sektinas pavyzdys, kuriuo galima pasikliauti ir kurti darnias gyvenimo sąlygas. Tačiau pastebėtina, kad tyrimo dalyvių nuostatose dėl lyderystės svarbos akcentuojamos visais istoriniais laikais pastebimi daugiau ne tie lyderiai, kuriais derėtų sekti. „*Net ir patys baisiausi pasaulio totalitarai pirmiausia iškilo kaip lyderiai*“ (7). Tačiau lyderystės svarba ir kaita akcentuojama kitu kampu, „*pradėkime nuo Jėzaus Kristaus, tai jis buvo lyderis ir vedė paskui save žmones, o kas nebuvo lyderis? Hitleris nebuvo lyderis? Buvo. Ir šiai dienai lyderių daug, tik keičiasi būdai, metodai, atėjus technologijoms, pasikeitus technologinėms sistemoms, keičiasi tik metodai, o lyderis buvo visada svarbu, lyderis verčia judėti į priekį, suktis ir nestovėti vienoje vietoje.*“ (1). Todėl galima teigti, kad lyderystė ne tik svarbi, bet ji istorinėje kaitoje neprarado savo svarbos, o tik pakeitė metodus bei priemones.

Trečioji kategorija, kuri atskleidžia lyderystės svarbą, yra pokyčių įgyvendinimo poreikis. Vadinasi, kuomet iškyla nauja problema, tikslas ar pokytis. Lyderystės svarbos poreikis siejamas su pokyčio atsiradimu „*Lyderystės svarba, mano nuomone atsiranda tada, kada norima pasiekti tam tikrą pokytį, kuris pakeistų nusistovėjusią tvarką, požiūrį ar elgesį į geresnę, inovatyvesnę aplinką švietimo (ar kitoje) įstaigoje*“ (3). Vadinasi, lyderystė išryškėja tik tuomet, kad yra sudėtingas momentas, nauji iššūkiai veiklai. Tikslinga išskirti tyrimo dalyvio nuomone, „*kad lyderystė tai ne vadovavimas o vedimas, nes vadovas bet kokiai ugdymo įstaigai yra paskiriamas, o lyderis dažniau būna formalus ir nebūtinai užima vadovo pareigas*“ (7). Todėl lyderystės svarbu nereikia vadovo iniciatyvų ar veiklos tobulumo, tai yra visos bendruomenės siekis gerai atlikti savo veiklą, užtikrinti įstaigos palankų įvaizdį, tik svarbu turėti išskirtinį asmenį, galintį žmones sujunginti, užnoriinti ir veikti.

Lyderystė dažniausia siejama su sėkmė, su įveiktu darbu, pasiektu rezultatu. Todėl buvo prašoma yrimų dalyvių, remiantis matytais, girdėtais ar šalia išjaustais pavyzdžiai apibūdinti, kaip reiškiasi sėkminga lyderystė (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Sėkmingos lyderystės raiška

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Sėkmingos lyderystės bruožai	Aiški komunikacija	<i>Aiški informacija...> (2); <...sumažina nesusipratimų riziką...>[1]; <...aiški vizija...>[3]; <...būtina aiškiai dėstyti mintis...>[6];</i>
	Darbo pasidalijimas	<i><...darbų siekiant bendro tikslo pasidalijime...>[3]; <...be asmeninių savybių dar yra gebėjimas burti žmones, įtikinti juos savo idėja, pasidalinti...>[4]; <...sėkmė tai pirmiausia komandos darbas...>[5]; <...ir svarbu sėkmingoj lyderystėj ne pats lyderio vaidmuo, bet atliktas darbas...>[6];</i>
	Sėkmingo lyderio pavyzdys	<i>Zelenskis dabar visą pasaulį žavintis lyderis...>[1]; Man kaip pavyzdys iš tikrųjų yra Oprah Winfrey...>[5]; <...iš politinių lyderių Barakas Obama...>[5]; Lietuvių lyderius man pavyzdys Šarūnas Jasikevičius...>[5]; <...kad ir kaip dažnai ir ką bekalbėtų man Landsbergienė Austėja taip pat yra pavyzdys...>[5]; <...kad ir mūsų Žemaitaitis...>[6];</i>
Sėkmingos lyderystės rezultatas	Pasiektas tikslas	<i><...kiekvienas prezidentas ar politikas, laimėjęs rinkimus, gali...>[1]; Nemuno aušros vedlys...>[2];</i>
	Atsidavę sekėjai	<i><...geba paveikti sekėjus, skatina tobulėti, o jo sekėjai visame tame (elgesyje) mato prasmę...>[3]; <...jis iškelia tą kartinį uždavinį ar tikslą, ir jo pavyzdžiu seka...>[4]; <...juo tiki ir veda paskui save žmonės...>[5];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuotos dvi kategorijos: sėkmingos lyderystės bruožai ir sėkmingos lyderystės rezultatas. Šioms kategorijoms išskirtos penkios subkategorijos. Pagal suformuotas kategorijas matyti, kad sėkminga lyderystė pasiekama esant aiškiai komunikacija, darbo pasidalijimui ir vadovaujantis lyderystės pavyzdžiu. O sėkmingos lyderystės veiklos rezultatas yra pasiektas tikslas ir atsidavę sekėjai.

Analizuojant sėkmingos lyderystės bruožus matyti, kad svarbus sėkmingos lyderystės bruožas yra aiški komunikacija. Vadinasi, sėkmingai veikiantis lyderis pirmiausia turi gebėti aiškiai pateikti savo veiklos tikslus, viziją tuomet galima tikėtis sėkmės, nes žmonės, kurie supras, ko siekiama, kas bus daroma, greičiau galės išreikšti savo pasitikėjimą lyderiu ir dalyvauti jo veikloje.

Sėkmingo lyderio veiklos bruožas, pasak tyrimo dalyvių, yra ir darbo pasidalijimas. Taigi lyderis nedirba vienas, jis būtinai turi turėti komandą. Jei darbus paskirsto gerai, galima tikėtis sėkmingo darbo, o jei dirba vienas, galima tikėtis ir nesėkmės. „Tačiau sėkminga lyderystė yra gerai suburta komanda, kuriai tinkamai deleguotos funkcijos, pasidalinti darbai ir atsakomybė“ (7). Taigi tikėtina, kad labai svarbus gebėjimas sėkmingam lyderystės veiksmus yra gebėjimas formuoti komandą, su kuria pasidalinti darbai gali atnešti sėkmę.

Sėkmingai lyderystei svarbu pasirinkti ir tinkamą pavyzdį. Tyrimo dalyvių įvardijamos žymūs pasaulio (Zelenskis, Oprah Winfrey, Barakas Obama) ir Lietuvos (Šarūnas Jasikevičius, Austėja Landsbergienė, versle Bronislovas Lubys) lyderiai, prisimenami jų sėkmingi pasiekimai. Tačiau akcentuojama, kad sėkminga lyderystė gali būti trumpalaikė. „Pavyzdžiui laisvės partijos pergalė praeituose seimo rinkimuose įrodė, kad sėkminga lyderystė gali būti trumpalaikė, nes šiųmečiai Seimo rinkimai nepaliko nei vienos vietos šios partijos nariams“ (7). Vadinasi, tinkamas komandos subūrimas, sėkmės šuolis ne visuomet gali rodyti apskritai sėkmingą veiklą. Todėl papildyti tyrimo dalyvių išskirtus sėkmingos lyderystės bruožus galima remiantis Jankurova, Ljudvigova, Gubova (2017), kurios teigia,

kad su sėkmingos lyderystės samprata siejama daug neatsakytų klausimų ir priešingų išvadų, nes per pastaruosius dešimtmečius atlikti išsamūs charakteristikų tyrimai neatskleidė, kurios lyderystės savybės garantuoja *lyderystės sėkmę*. Todėl minėtų autorių teigiama, kad sėkmingas lyderis pasižymi ne savo asmenybės bruožais ar savybėmis, bet savo žinių, įgūdžių, vadovavimo stiliumi. Tačiau tyrimo dalyviai šių elementų neįvardijo savo atsakymuose.

Antroji išskirta atsakymų kategorija yra sėkmingos lyderystės rezultatas. Rezultatu tyrimo dalyviai įvardija pasiektą tikslą. Pasitelkiamas pavyzdys kaip naujos politinės partijos „Nemuno aušra“ lyderis surenka net 20 mandatų naujajame Seime. Ir nurodoma, kad tokio tikslo siekiu gali pasidžiaugti visi politikai ir Prezidentai, laimėję rinkimus, tačiau kaip jiems seksis, bus žinoma vėliau. Sėkmingos lyderystės rezultatą tyrimo dalyviai įvardija ir atsidavusius sekėjus. Tokią pat nuostatą išsako ir Winston, Patterson (2020) bei Gutterman (2023). Vadinasi, jei lyderiui pavyko paskui save patraukti daug kitų žmonių, kurie tiki jo idėjomis ir darbais, tai taip pat yra puikus sėkmingos lyderystės rezultatas. Tokia nuomonė išsakoma ir Vaitkevičiaus (2016) teigiant, kad lyderystės tikslas nukreipti sekėjus efektyviai atlikti užduotis.

Gilinantis į teorinius lyderystės tyrimus pastebėta, kad labai dažnai akcentuojamos ir tyrinėjamos asmeninės lyderio savybės. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokias svarbiausias lyderio asmens savybes pastabi tyrimo dalyviai (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Svarbiausios lyderio asmeninės savybės

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Išorinės asmeninės savybės	Organizaciniai gebėjimai	<..vadybiniai gebėjimai...>[1]; <...Mokėjimas skirstyti darbus...>[2]; <..Gebėjimas įkvėpti kitus...>[2]; <...svarbus gebėjimas deleguoti užduotis...>[6]; <...svarbus yra planavimo gebėjimas...>[6];
	Mokymosi siekis	<..orientacija į mokymą ir mokymąsi...>[1]; <...nuolatinis mokymosi poreikis...>[3]; <...žingeidumas, siekis žinoti, mokytis...>[4].
	Komunikaciniai gebėjimai	Komunikacija yra labai svarbi siekiant...>[1]; <...Geri bendravimo įgūdžiai...>[2]; <...pozityvumas, pagarbumas, atvirumas...>[3]; <...paprastas dalykas kaip aiškus kalbėjimas...>[6];
	Drąsa	Ryžtingumas, drąsa...>[2]; Pirmiausia drąsa, nes reikia nuolat būti matomam, nebijoti pasisakyti...>[7];
Vidinės asmeninės savybės	Konfliktų valdymas	<...gebėjimas sėkmingai valdyti konfliktines situacijas...>[3];
	Empatija	Mano manymu, tai empatija...>[5]; Dar tikriausiai žmogiškosios savybės, nes reikia kad žmogus žmogų suprastų, atlieptų...>[5]; <...tikrai labai svarbu empatija...>[6]; <...pajautimas ir pamatymas kito žmogaus...>[6];

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuotos dvi kategorijos: išorinės asmeninės savybės ir visinės asmeninės savybės. Šioms kategorijoms išskirtos šešios subkategorijos. Pagal suformuotas kategorijas matyti, kad svarbiausios asmeninės savybės gali būti pastebimos iš išorės ir formuotis žmogaus viduje, tik pastebimos pagal atliktus darbus.

Pirmoji kategorija išorinės asmeninės savybės. Tyrimo dalyvių išskirti organizaciniai gebėjimai. Vadinasi, tie žmonės, kurie geba paskirstyti darbus, pasidalinti veikla, deleguoti užduotis, įkvėpti kitus

veiklai, planuoti veiksmus gali sulaukti pripažinimo ir tapti lyderiu. Lyderystei svarbi asmens savybė mokymosi poreikis. Tikriausiai šiuolaikinėje visuomenėje, kuomet akcentuojamas mokymasis visą gyvenimą, vis daugiau stebima žmonių mokymasis, įgyjamas ne vienas išsilavinimas. Antrojo klausimo atsakymuose išryškėjo nuostata, kad aiški komunikacija yra sėkmingos lyderystės bruožas, todėl komunikaciniai žmogaus gebėjimai yra tyrimo dalyvių įvardijami kaip išorinė asmens savybė. Drąsa taip pat pademonstruojama lyderio savybė.

Antroji kategorija – vidinės asmens savybės. Šiai kategorijai priskirtais atsakymais tyrimo dalyviai įvardino konfliktų valdymo gebėjimą ir empatiją. Vieno tyrimo dalyvio lyderio asmeninių savybių sanakaupa pateikiama apibūdinant lyderį „*Gebėjimas aiškiai dėstyti mintis, gebėjimas išklaudyti kita žmogų, susivaldyti, net ir tuomet, kada labai norisi rėkti, santūrumas, galvoju, kad konservatoriai būtent dėl savo arogancijos pralaimėjo, nors dirbo jie pagal situaciją*“ (7). Tokia tyrimo dalyvio nuostata gali pademonstruoti mūsų visuomenės nuolat stebimas politines peripetijas, kuomet galima stebėti nesivaldymą, melavimą, iššaukiantį elgesį, kas ir suformuoja žmonių įsitikinimus dėl lyderio savybių ir lyderystės raišką apskritai, todėl šiandienos lyderio asmeninės savybės skiriasi nuo ankstesnių laikų lyderio savybių. James, Holsinger (2018) nurodo, kad ankstyvosiose civilizacijose asmeninės savybės buvo laikomos svarbiausiu veiksnium, lemiančiu asmenes gebėjimą vadovauti. Dažniausiai moksliniuose tyrimuose, pasak minėtų autorių, išskiriamas sąžiningumas, atkaklumas, sąžiningumas, pasitikėjimas savimi. Tačiau tyrimo dalyvių šios savybės neįvardintos.

Mokslinėje literatūroje ir ankstesniuose tyrimo dalyvių atsakymuose išryškėja nuostata, kad lyderis turi rasti reikalingas priemones, kad pasiektų savo tikslus. Todėl buvo aiškinamasi, kokiomis priemonėmis naudojasi lyderiai, siekdami įgyvendinti savo tikslą (žr.10 lentelė).

10 lentelė. Lyderio naudojamos priemonės tikslui įgyvendinti

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Visuomenės pastebimos priemonės	Įtaka kitiems	<i>Pirmiausia tai geba prisijaukinti žmones...>[1]; <...turi būti sąžiningas, rodantis dėmesį kiekvienam darbuotojui...>[2]; Atranda reikiamus žmogiškuosius ar materialiuosius išteklius reikiamus pokyčiui įgyvendinti...>[3]; <...sekėjams nekyla klausimų dėl planuojamos veiklos ar pokyčio kurį kuria lyderis...>[3]; <...naudos pamatavimas ir jos pademonstravimas komandai, nes žmonės nori matyti rezultatą...>[6];</i>
	Efektyvi komunikacija, bendravimas	<i>Nebijo drąsiai išsakyti savo nuomonę įvairiuose susitikimuose...>[1]; <...gebėjimas prisistatyti, atkreipti į save dėmesį visuomenei ar bendruomenei...>[1]; Viena iš priemonių – efektyvi komunikacija, kuomet palaikomas glaudus ir artimas ryšys su bendruomene...>[3]; Manau, kad vienas iš būdų yra gera komunikacija...>[5]; <...nesureaguoti netinkamai, nes kitus įkvepia ne žodžiai, o darbai ir veiksmai...>[6];</i>
	Asmeninis pavyzdys	<i><...rodyti savo pavyzdį veikloje...>[2]; <...lyderis ir yra pavyzdys įgyvendinant kažkokius dalykus...>[4]; <...Variklio uždegimas ir tolimesnių veiksmų skatinimas...>[4]; s <...turėti savo sėkmingų istorijų bagažą...>[7];</i>
Asmeninio tobulėjimo priemonės	Atsparumas nesėkmėms	<i>Mokėti klysti, analizuoti ir vėl siekti tikslo...>[2]; <...reikia išmokyti ramiai ir kultūringai priimti nesėkmes...>[1]. <...Taip pat aš galvoju, atsparumas galbūt, mokėjimas priimti klaidas, mokėti pakilti...>[6];</i>
	Mokymasis	<i>Daug ir nuolat mokytis...>[2]; <...daug mokysies, daug žinosi, o lyderiui būtina...>[4]. <...lyderiai siekdami tikslo pirmiausia turi daug mokytis patys...>[7];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuotos dvi kategorijos: visuomenės pastebimos priemonės ir asmeninio tobulėjimo priemonės. Šioms kategorijoms išskirtos penkios subkategorijos. Pagal suformuotas kategorijas matyti, kad lyderio taikomos priemonės tikslui įgyvendinti yra tokios, kurias pastabi sekėjai ir visuomenė bei tos, kurias lyderis brandina savyje.

Pirmoji atsakymų kategorija yra – visuomenės pastebimos priemonės. Dauguma tyrimo dalyvių nurodė, kad lyderio pati reikšmingiausia priemonė įgyvendinant tikslą yra įtaka kitiems. „*Lyderystė – tai gebėjimas daryti įtaką savo pavaldiniams, kolegoms ar vadovams organizaciniame kontekste. Be įtakos kitiems lyderystė yra neįmanoma*“ (Vaitkevičius, 2016, p. 125). Panašios nuomonės laikosi ir tyrimo dalyviai akcentuodami gebėjimą „*prisijaukinti žmones*“ (1), parodant dėmesį visiems darbuotojams, aišku, jei tas lyderis yra organizacijoje. Taigi, lyderis turi atlikti tuos veiksmus, kad aplinkiniai juo patikėtų ir pasitikėtų, kad jiems nekiltų klausimų dėl tikslo naudos ar reikalingumo.

Tiek ankstesniuose atsakymuose, tiek atsakant į šį klausimą, tyrimo dalyviai akcentuoja efektyvią komunikaciją ir bendravimą. „*Gebėti iškomunikuoti, teisingai pateikti savo išvalgas, siekius, taip, kad visi suprastų yra didžiulis darbas*“ (5). Tyrimo dalyviai vardina lyderio komunikacinius veiksmus susitikimuose, kasdienėje veikloje palaikant ryšį su bendruomene.

Asmeninis lyderio pavyzdys taip pat turėtų būti veiksminga priemonė, kuri būtų pastebima lyderio veiklos aplinkoje. „*Taip pat svarbu turėti savo sėkmingų istorijų bagažą, būti užsitarnavus žmonių pagarbą ir žinomumą aplinkoje ne dėl skandalų, o dėl gerų ir išmintingų darbų ar priimtų sprendimų*“ (7). Vadinasi, lyderio veikla turi būti pastebima ne tik tuo momentu, kada jis veikia, bet nuomonė apie jo veiklas ir galimybes jau turi būti paremta ankstesniais darbais ar sėkmės istorijomis.

Antroji kategorija – asmeninio tobulėjimo priemonės. Kaip svarbią priemonę veikloje tyrimo dalyviai įvardija atsparumą nesėkmėms. Vadinasi, lyderio veikloje, jo siekiuose ne visuomet pajaučiamas „*pergalės skonis*“ (6), nes būna nesėkmių, klaidų ar nepasisekimų. Todėl labai svarbu pačiam lyderiui tinkamai priimti nesėkmes, pasidaryti analizę, įvertinti pakeitimus veikloje ir toliau siekti savo tikslo. Todėl galima teigti, kad lyderio atsparumas priimti nesėkmės, neparodyti išorėje, kad yra sunku, kad reikia atsisakyti savo siekių, tai yra stipraus žmogaus vidinė savybė, kuri sudaro galimybes atkakliai įgyvendinti tikslus.

Kaip asmeninę savybę, būdingą lyderiui, galima įvardinti mokymąsi. „*Manau, kad lyderiai siekdami tikslo pirmiausia turi daug mokytis patys, nes žinojimas to, ko nežino tavo sekėjai daro lyderį solidžiu ir išmintingu*“ (7). Mokymasis tikrai sudaro persvarą tuo momentu, kada žinoma daugiau už aplinkinius. Savo žinių ar mokėjimo pademonstravimas gali padėti lyderiui užsitarnauti aplinkinių pasitikėjimą ir pagarbą.

Lyderystės svarbos įprasminimas, suvokimas, kas tai yra pirmiausia žmogaus suprantamas mokantis, teoriškai susipažįstant su lyderystės teorijomis, stiliais ir kitais elementais. Todėl buvo siekiama nustatyti, kiek teorinių žinių turėjimas yra aktualus praktinėje veikloje (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Lyderystės teorinių žinių aktualumas praktinėje veikloje

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Teorinių žinių apie lyderystę šaltiniai	Išsamus teorinis susipažinimas	<i>Išsamiau susipažinau, kai ruošiausi kompetencijų vertinimui...>[1]; Mokomės mokomės ir mokomės...>(7); <... skaitom vietoj romanų...>[2].</i>
	Mokymų ir seminarų patirtis	<i>Tačiau daug teorinių dalykų buvau girdėjusi per mokymus, seminarus...>[1]; <...sudarytos didelės galimybės plėsti žinias lyderystės srityje...>[2];</i>
	Magistrantūros studijos	<i><...su Lyderystės „pamatu“. Studijuojant Švietimo vadybą magistrantūroje...>[2]; <...Lyderystei buvo skirta ypatingai daug dėmesio...>[2]; <... Kada pradėti mokytis supranti, kad yra įvairūs stiliai, vieni vardina tris, kiti šešis...>[5];</i>
Teorijos ir praktikos ryšys	Pasitikrinimo galimybė	<i>Žinios visada gerai, pasitikrini kurioj vietoj esi ir kur eiti toliau...>[1];</i>
	Pasidalytos lyderystės principų taikymas	<i>Savo darbe siekiu taikyti pasidalytosios lyderystės, į pokyčius orientuotos lyderystės principus, tikslingai domiuosi šiomis lyderystės kryptimis...>[3]; Man kažkaip yra priimtina ir aš daugiausia domiuosi pasidalinta lyderyste...>(6);</i>
	Praktinės patirties taikymas	<i><...daugiausia pavyzdžiai, kurie pasiseka, įkvepia, jais dažniausiai ir pasikliauji...>[4];</i>
	Prisitaikymas pagal veiklos pobūdį	<i><negali būti lyderis pagal vieną stilių, nes turi rinktis pagal situaciją, kada kurio stiliaus reikia...>[5];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuotos dvi kategorijos: teorinių žinių apie lyderystę šaltiniai ir teorijos ir praktikos ryšys. Šioms kategorijoms išskirtos septynios subkategorijos. Pagal suformuotas kategorijas matyti, kad lyderystės mokomasi nuolat, o žinių taikymas praktikoje akcentuojamas pagal poreikį.

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus dėl teorinių žinių apie lyderystę šaltinius nustatyta, kad „Šioje nuolat besimokančioje visuomenėje įstaigų vadovams yra sudarytos didelės galimybės plėsti žinias lyderystės srityje“ (3). Vadinasi, mokytis mokyklų vadovams galimybės sudarytos dalyvaujant įvairiuose mokymuose, seminaruose, dalyvaujant projektuose, mokantis magistrantūros studijose, kuriose skiriamas didelis dėmesys lyderystei. Mokosi tyrimo dalyviai ir savarankiškai, kuomet ruošiasi kompetencijų tikrinimui ar tiesiog skaitydami ir pritaikydami lyderystės literatūrą darbui.

„Tad dabartiniam vadovui tikslinga tobulinti žinias lyderystės srityje, pažinti įvairius lyderystės modelius, stilius, žinoti kokius jau taiko, o gal dar gali tiek lyderis tiek komanda tobulėti keldami kvalifikaciją“ (2). Taigi, lyderystės žinios suformuoja suvokimą ir supratimą apie lyderystės esmę, stilius, jų kaitą ir pritaikymą, todėl įgyta patirti leidžia žinias pritaikyti praktinėje veikloje.

Antroji kategorija – teorijos ir praktikos ryšys. Atskleidami savo turimų žinių apie lyderystę panaudojimą praktikoje tyrimo dalyviai įvardijo pasitikrinimo galimybę. Vadinasi, susidūrus su problema praktiniame darbe, žinoma, kur galima rasti atsakymus ar patarimus. Dalis tyrimo dalyvių savo darbe taiko pasidalintos lyderystės principus, „su lyderiu tas pats, nes jei pasiekiami geri rezultatai, tai laimi visa komanda, lyderis lieka pavėsyje, o jei nesiseka tai tada lyderis pralaimi, ir tam procese turi

atlikti analizę bei pamatyti, kas buvo ne taip. Todėl pasidalintoji lyderystė yra svarbi, nes apsaugo nuo perdegimo sindromo, nes liaudies išmintis byloja, kad vienas lauke ne karys, todėl koks tu bebūtum lyderis, be komandos, be idėjos niekur“ (6). Vadinasi, pasiskirstymas darbais ir funkcijomis dirba visa komanda, kuri ir sėkmės ir nesėkmės atveju turi bendrai pasidalinti ir atsakomybę.

Tačiau tyrimo dalyvių atsakymuose buvo pastebima, kad dažniau mokosi iš savo praktikos, naudoja tuos veiksnius, kurie jau yra pasiteisinę, „Mokomės mokomės ir mokomės, tačiau gyvenime daugiausia naudos gauti iš praktikos, iš savo klaidų, net ir kitų šalia esančių žmonių pasiekimų ar klaidų, pakilimų ir nuopolių, o teoriniai dalykai dažnai išlieka atminty, jų taisyklės prisimeni kartais, kada padarai kokią klaidą, nes juk neskaitai vadovėlio, kai priimi sprendimus čia ir dabar“ (7).

Lyderystės žinios nėra pritaikomos konkrečiai veiklai, nes visuomet atsiranda skirtingos situacijos, skirtingi sprendiniai klausimai, tačiau „Lyderystės stilių, teorijų ir apskritai žinių apie lyderystę visuma padeda vadovui lyderiui atrasti jo darbuotojams aktualius ir priimtinius motyvavimo būdus, tinkama bendruomenės narių motyvacija įtakoja pokyčio sėkmingumą“ (3). Vadinasi, žinojimas leidžia rinktis, kaip dirbti, kokias žinias ir kokioje situacijoje taikyti.

4.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiška pokyčių kontekste

Baigiamajame darbe analizuojama ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės raiška įgyvendinant pokyčius. Aptarus lyderystės esminius bruožus, taikomas priemonės įgyvendinant tikslus, teorijos žinių pritaikymo galimybes praktikoje analizuosime, kaip pasireiškia tyrimo dalyvių lyderystė. Pirmiausia buvo siekiama nustatyti, kaip pasireiškia ikimokyklinio ugdymo įstaigos lyderystė vadovaujant įstaigai (12 lentelę).

12 lentelė. Asmeninė ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiška

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantis teiginiai
Vadovo lyderystės raiškos būdai	Bendradarbiavimas	<reiškiasi per bendradarbiavimą, telkimą kolektyvo bendram tikslui...>[1]; <...sveikas socialinis dialogas įstaigoje...>[2]; <...bendradarbiauti su visa bendruomene priimant sprendimus...>[3]; Bendraujam dažniausiai įjungus humorą, tada nepavargstam ir smegenų veikla suaktyvėja...>[7];
	Pasitikėjimu grįsti santykiai	<...kurti pasitikėjimu grįstus santykius...>[3]; , <...ir keliauti ta kryptimi su visa komanda...>[5]; Laikaisi taisyklės niekada nekelti balso, neįžeisti žmogaus....>[7];
	Iniciatyvų, naujų veiklų siūlymas	Inicijuojau naujas idėjas, veiklas....[3]; <...daug laiko skiriu idėjos išaiškinimui, kad visi suprastų, galim grįžti prie to paties klausimo, aptarti kelias kartus...>[6];
	Motyvacijos priemonių taikymas	Motyvuojau pedagogus veikti, įgyvendinti naujas strategijas...>[3]; <...aš linkusi labai paremti žmonių, kuriems trūksta drąsos ar savybių būti lyderiais, idėjas, paskatinti, vesti jo idėjas ir leisti jam pasimėgauti rezultatu....>[6]; Manau, kad pirmiausia tai kiekvieno žmogaus pastabėjimu, pamatymu ir išsakytais pagyrimais už atliktus darbus...>[7];
	Asmeninis pavyzdys	<...žmonės reikia įkvėpti savo pavyzdžiu veiklai...>[4]; <...turime paruošti pamainą sau, rodyti savo pavyzdžiu, kad tai yra gerai, užnorinti žmones, mokyti juos...>[5]; <...Toliau tai dalyvavimas visose veiklose nuo lapų grėbimo teritorijoje iki labai rimto posėdžio....>[7];

	Komandinio darbo principas	<i>gerai, kai susiformuoja komandos, atsiranda ir lyderių komanda, kuri gali jausti bendrystę...>[4]; <...norisi tikėti, kad mane supranta mano komandos nariai...>[5]; Išmokau pasidalinti darbais, visi pasitariam, kas ką moka ir gali padaryti vienokius darbus, kas kitokius ir darom...>[7];</i>
	Pagalba	<i><...jei žmogui deleguoji funkciją, įgyvendinant idėją, tai turi teikti ir paramą, pastiprinimą kažkokiais klausimais...>[6];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuota viena kategorija: vadovo lyderystės raiškos. Šiai kategorijai išskirtos septynios subkategorijos. Tyrimo dalyvių požiūriu asmeninė vadovo lyderystė pasireiškia bendraujant su kolektyvo nariais. Mokyklų vadovai bendraudami priima svarbius sprendimus, dalijasi idėjomis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės raiškai būdingas bendradarbiavimas, kurio svarbą ir poreikį padiktuoja įstaigos veiklos pobūdis. „*Svarbus darbuotojų įsitraukimas į pokyčius, jų motyvacija keistis, dalytis savo žiniomis*“ (1). Taigi, jei vadovas nori suburti komandą, bendradarbiavimas su visais įstaigos nariais yra veiksminga lyderio raiškos priemonė. „*Jei yra sveikas socialinis dialogas įstaigoje, tai savaime suprantame, kad darbuotojai pasitiki vadovu ir kartu siekia gerų rezultatų, tokiu būdu jis priartėja prie vadovo-lyderio*“ (2).

Vadovui yra svarbu vadovauti formuojant pasitikėjimu grįstus santykius, kadangi reikalinga veikti viena kryptimi, numatant tikslus, viziją, darbo metodus. Sudėtingiausia naujai atėjusiam vadovui, nes įeiti į kolektyvą reikia „*nedarant revoliucijų*“ (5). „*kaip ateini naujas žmogus vadovauti, supranti, kad įstaigoje jau yra kažkokios susiformavusios tradicijos, žmonės turi savo matymą, turi patirtį ir praktikos, todėl labai svarbu demokratija, svarbu išklausyti visus, matyti vizijas, surasti vertybes, ir keliauti ta kryptimi su visa komanda*“ (5). Taigi naujų santykių formavimas, prisitaikymas pademonstruoja pasitikėjimų grįstų santykių galimybę.

Viena iš lyderio savybių yra idėjų siūlymas, jų įgyvendinimas. Taip pat elgiasi ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Pastebėtina, kad kai kuriose įstaigose yra daug laiko skiriama pačios idėjos išaiškinimui. „*Jeigu žmogus supranta, kaip padaryti, jis būna įtrauktas į procesą ir jam tada būna lengviau, o mano darbas dar kartą padėti suprasti atsakymus*“ (6). Todėl galima teigti, kad vadovo gebėjimas pateikti ir išaiškinti idėją, naujovę ar įvesti naują veiklą, leidžia darbuotojams greičiau ją suprasti ir įgyvendinti.

Vadovo lyderystė ikimokyklinio ugdymo įstaigoje įgyvendinama ir motyvuojant darbuotojus. „*Manau, kad prisijaukinti darbuotoją, kad jis būtų lojalus įstaigai, labai svarbu, todėl matau kiekvieną ir giriu kiekvieną net už nereikšmingus pasikeitimus, bet tai padeda*“ (7). Motyvacija yra labai reikšminga kiekvienam žmogui, ypač tuomet, kada yra pastebimi jo darbai, pamatoma veikla.

Asmeninis vadovo pavyzdys taip pat yra vienas iš lyderystės raiškos būdų. Vadinasi, vadovams yra svarbu kartu dalyvauti visose veiklose „*nuo lapų grėbimo teritorijoje*“ (7). Asmeninis pavyzdys gali turėti nemažą įtaką darbuotojams, kadangi vadovui reikia dirbančių atsidadusių žmonių, kad įstaigos veikla vyktų sklandžiai, todėl pirmiausia reikia daug dirbti pačiam. „*labai mėgstu pati daug dirbti ir aišku, prašau to iš savo kolektyvo narių*“ (7).

Vadovo lyderystė be komandinio darbo taip pat sunkiai įsivaizduojama,. Tokia tyrimo dalyvių nuostata išryškėja atsakant jau ne į vieną klausimą. Todėl būtina vadovui formuoti darbo grupes, kurios priimtų sprendimus, veiktų, nes jose atsiranda veiklos lyderiai, kurie tampa geriausiais vadovo padėjėjais, vadovo komanda.

Kaip vadovo lyderystės raiškos būdas svarbi yra ir pagalba. Todėl galima teigti, kad pagalbos darbuotojui poreikis visuomet bus, kadangi kyla įvairūs klausimai, sudėtingos situacijos ir pan. Vadovo pagalba tai nėra kažkoks ypatingas būdas, tačiau patarti, kokius sprendimus priimti neaiškiose situacijose, yra labai svarbu ir pačiam vadovui ir darbuotojui.

Atliktoje mokslinės literatūros analizėje ir jau pateiktuose tyrimo dalyvių atsakymuose išryškėjo nuostata, kad pokyčiai yra geras poslinkis organizacijoje, nors sukelia pasipriešinimą, nepriėmimą, tačiau sistemingai ir tinkamai juos priimant, suteikia įstaigai naudos. Todėl buvo aiškinamas, kokį poveikį daro pokyčiai, reikšmingi ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Pokyčių, reikšmingų ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei poveikis

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Pokytis kaip prisitaikymo poreikis	Poreikis eiti pirmyn	<i>Verčia eiti pirmyn, tobulėti, siekti...>[1]; Vadovas turi turėti šiuolaikiškos, koja kojon kartu su inovacijomis...>[3]; Pokyčiai tikrai yra reikalingas reikalas...>[5];</i>
	Prisitaikyti prie aplinkos kaitos	<i><...prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančio pasaulio...>[1]; <...ugdytinių kartų skirtumais žengiančios įstaigos vizijq....>[3];</i>
	Kaitos poreikis	<i>Protingomis priemonėmis, neperspaudžiant, siekiant pokyčių, galima pasiekti išsikeltų tikslų...>[2];</i>
Pokyčių įgyvendinimo patirtys	Vadovo lyderystės galimybė	<i><...Vadovas turi „užsitaruoti“ pasitikėjimą ir pagarbą, tapti lyderiu...>[2]; pokyčių etape lyderiai žmonėms yra labai svarbūs [5];</i>
	Nepalanki pirmoji reakcija	<i><...pokytis kiekvieną kartą žmones išgąsdina...>[4]; <...išmuša iš vėžių iš įprasto ritmo, ir sukelia priešišky emocijų...>[6]; <...Sujudina, suvelia mintis...>[7];</i>
	Pokyčių nauda	<i>Pokyčiai tikrai yra reikalingas reikalas...>[5]; Vien Covido situacija padarė didžiulius pokyčius...>[5]; <...kai mes gavom ukrainiečius, vėl gi priimant karo pabėgėlius buvo naujas iššūkis...>[5];</i>
	Pokyčių fazės	<i><...reikalinga praeiti visas fazes...>[6]; <... kam to reikia?, kokių čia dar nesqmonių...: ir t.t...>[7];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuotos dvi kategorijos: pokytis kaip prisitaikymo poreikis ir pokyčių įgyvendinimo patirtys. Šioms kategorijoms išskirtos septynios subkategorijos. Pagal suformuotas kategorijas matyti, kad pokyčiai yra reikalingi kaip poreikis prisitaikyti prie aplinkos kaitos, siekti naujų galimybių.

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus dėl pokyčio kaip prisitaikymo poreikio nustatyta, kad pokytis atsiranda tuomet, kada reikia eiti pirmyn, t.y. ieškoti naujų modernių sprendimų. Poreikį įgyvendinti pokytį padiktuoja ir nuolat besikeičianti visuomeninė aplinka, auganti karta, kuri labai

sparčiai priima visas naujoves. Todėl paties pokyčio poveikis ikimokyklinio ugdymo įstaigai gali būti vertinamas kaip atsinaujinimo ir kaitos poreikis.

Antra kategorija – pokyčių įgyvendinimo patirtys. Vadovui svarbi patirtis ir galybė įgyvendinant pokyčius yra lyderystės raiškos galimybė. *„tai pokyčių etape lyderiai žmonėms yra labai svarbūs, kadangi jie neleidžia žmonėms užsisėdėti, veda, galbūt apsaugo nuo to liūdesio, perdegimo, lyderis vis tik veda į priekį išsaugodamas tikėjimą, kad viskas bus gerai“* (5). Taigi, vadovui pokyčio įgyvendinimas gali tapti veiklos lauku, kuriame aiškiai pasireiškia jo paties lyderystė, atsiranda žmonių pasitikėjimas, galimybė sulaukti palankaus įvertinimo.

Naujas pokytis, dažniausiai atneša sumaištį. *„Pokyčiai dažniausiai išmuša iš vėžių iš įprasto ritmo, ir sukelia priešiškas emocijas, bet jei įsigilini į pokyčių naudą ir svarbą, tada pamatai prasmę ir reikalingumą įstaigai, pačiam ugdymo procesui“* (6). Tačiau pirmoji reakcija yra pakankamai priešiška *„mano manymu, pirmiausia ar organizaciją ar komandą išgąsdina, išgąsdina todėl, kad tai yra kažkokia nežinia, kaip įgyvendinsim, ką gausim, kokių tikslų sieksim“* (4). Tačiau pats judėjimas pokyčio priėmimui atneša daug kitų patirčių. *„Žmonės labai pyksta, tačiau pokyčiai neleidžia kaip tai kūdrai apmąstyti ir jie tikrai reikalingi“* (5). Todėl labai svarbu įvertinti gautą naudą.

Pokyčių įgyvendinimo nauda greičiausiai įvertina jau prisitaikius ir įgyvendinus pokyčius. *„Vien Covido situacija padarė didžiulius pokyčius ugdymo įstaigose, niekas iki tol nežinojo, kas yra nuotolinis mokymas, kompiuterinės technologijos buvo, jos buvo naudojamos, bet ne taip intensyviai, kai reikėjo vaikams perduoti informaciją būnant namuose, ir buvo pareikalauta iš pedagogų naujų idėjų ir tada vadovas turėjai duoti resursų, duoti priemones ir judėti“* (5). Prisiminus Covid-19 sukeltos situacijos pradžią, atrodo, kad niekas nevyks, bus sudėtinga. Tačiau padaryti sprendimai leido mokytojams mokyti vaikus namie, patiems išmokyti puikiai prisitaikyti prie iššūkių, patobulinti informacinius įgūdžius. Tokios nuostatos, kad Covid-19 pandemijos metu ne tik buvo neigiami išgyvenimai, bet visuomenė išmoko gyventi priverstiniame nuotolyje, laikosi ir mokslininkai Lemoine, Richardson (2020). Kita sudėtinga situacija buvo karo Ukrainoje pradžia, kuomet labai daug pirmųjų pabėgėlių buvo priimta į įstaigas *„Iš tikrųjų, kai mes gavom ukrainiečius, vėl gi priimant karo pabėgėlius buvo naujas iššūkis, reikėjo susiklausymo, komandinio darbo“* (5). Taigi, nauja patirtis, kaip dirbti su vaikais, nemokant jų kalbos, išugdytas gebėjimas prisitaikyti. Galima teigti ir tai, kad ukrainiečių vaikų priėmimas buvo ir įtraukiojo ugdymo praktika.

Tyrimo dalyvių nurodyta, kad pokyčių įgyvendinimas pereina visas fazes. *„Bet reikalinga praeiti visas fazes: įprasto gyvenimo ritmo netekties suvokimas, šokas, pasipriešinimas ir pyktis ir paskui be abejo ateina susitaikymas, tai fazės išgyvenus galima sulaukti labai neblogų rezultatų“* (6). Tačiau pagal pateiktus tyrimo dalyvių atsakymus matyti, kad sunkiausia fazė yra pirmoji reakcija. *„labai smagūs pirmieji pasidalijimai nuomonėmis ir klausimais kam to reikia?, kokių čia dar nesąmonių...: ir t.t.“* (7). Tačiau kolektyvo nuotaikų suvaldymas, gebėjimas priimti sprendimus ir dirbti yra ir vadovo ir kolektyvo

bendras darbas, kuris leidžia džiaugtis pasiektais rezultatais. „Tada skirstomės ir kiekvienas pažaidžiam minčių lietu. Po to jau prasideda intensyvus darbas: pirmiausia išsirenkam savanorius komandai, po to susitariam dėl veiklų, priimam kolektyvinius pasiūlymus ir dirbam, o po to pamato, prašviesėjimą ir tada vėl iš naujo ieškom kito pokyčio“ (7).

Išsiaiškinus pokyčių poveikį ir gautą naudą, galima aptarti esminius ikimokyklinio ugdymo įstaigas paliečiančius pokyčius. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokie svarbiausi pokyčiai, aktualūs ikimokyklinio ugdymo įstaigai, labiausiai reikalauja aktyvios lyderystės (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Pokyčiai, aktualūs ikimokyklinio ugdymo įstaigai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Valstybinės svarbos pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbui	Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas	<i>Įtraukusis ugdymas...>[1]; Stiprios komandos suformavimas įtraukčiai įgyventi...>[2]; <... labai svarbu ir aktualu yra įtraukusis ugdymas ir jo įgyvendinimo tikslai...>[4]; <...įtraukusis ugdymas su savais iššūkiais ateina, reikalauja labai daug finansinių išteklių...>[5]; <...yra įtraukusis ugdymas, kuriam turim turėti žinių ir prisitaikyti turimas aplinkas...>[6];</i>
	Ikimokyklinio ugdymo programos atnaujinimas	<i><...naujos programos kūrimas...>[2]; <...pasirengimas atnaujinti ikimokyklinio ugdymo programas...>[2]; <...ikimokyklinio ugdymo atnaujinimo programa...>[5]; <...programa žinoma, reikalauja labai daug žmogiškųjų išteklių, pedagoginės išminties ir praktikos...>[5]; <...Ikimokyklinio ugdymo programa sulaukė pasipriešinimo, nerimo, bet kuo tolyn, tuo labyn matosi, kad ji bus prasminga...>[6]; Ant bangos visose IU įstaigose yra IU programos atnaujinimo procesas...>[7];</i>
	Socialinio konteksto kaita	<i><...dar galvočiau, kad labai svarbus yra socialinis kontekstas kai keičiasi žmonių socialiniai poreikiai, tėvų socialiniai poreikiai, vaikų poreikiai ir galimybės, tiesiog kai vis tampame greitesni...>[6]; <...manau tėvų požiūris į savo vaikus, kurie jau nuo trijų metų pasirengę būti pirmokais....>[7];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuota viena kategorija: valstybinės svarbos pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbui. Šiai kategorijai išskirtos trys subkategorijos. Pagal suformuotą kategoriją matyti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos esamu laikotarpiu išgyvena svarbų ir aktyvų pokyčių laikotarpį, kuomet atnaujinamos ikimokyklinio ugdymo programos ir siekiama visose ugdymo įstaigose įgyvendinti įtraukiojo ugdymo nuostatas.

Pasak tyrimo dalyvio „Esamu laikotarpiu susiduriame su kaita ugdymo procese, prieš porą metų atnaujinta priešmokyklinio ugdymo programa, šiais metais atnaujinama ikimokyklinio ugdymo programa pagal naujas ikimokyklinio ugdymo gaires, įtraukusis ugdymas – tai esminiai pokyčiai, reikalaujantys aktyvios lyderystės, kuri paskatintų ikimokyklinės įstaigos darbuotojus drąsiai ir užtikrintai pradėti juos įgyvendinti“ (3), įvardinus pokyčius, kurie labai svarbūs ir aktualūs ikimokyklinio ugdymo įgyvendinimui, ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, galima sutalpinti į vieną sakinį, tačiau jų svarba ir reikšmė labai didelė.

Vienas svarbiausių pokyčių, kurį įvardija visi tyrimo dalyviai, yra svarbus visoms respublikos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, tai įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo siekis. „Įtraukusis ugdymas, kuris dar nelabai suprantamas, nes visi galvoja, kad čia tik darbas su SUP vaikais, o taip juk nėra“

[7]. Teorinėje darbo dalyje buvo apibrėžtas šis siekinys, tačiau nuomonės dėl jo įgyvendinimo labai skirtingos.

Antrasis, taip pat visoms respublikos ikimokyklinio ugdymo įstaigoms reikšmingas ir svarbus pokytis – ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas. „*Atrodo, visai neseniai kūrėme, taisėme programas, tačiau labai greitai besikeičianti visuomenė kelia naujus iššūkius ir ugdymui, todėl ir ikimokykliniame ugdyme reikia daugiau naujovių*“ (2). Taigi, du patys reikšmingiausi pokyčiai ikimokykliniame ugdyme, kuriuos išskiria visi tyrimo dalyviai.

Kelių tyrimo dalyvių kaip kaitos reikalaujantis pokytis įvardintas socialinis kontekstas. Tyrimo dalyvių paaiškinama, kad socialinis kontekstas yra besikeičiantys vaikai, tėvai, jų tarpusavio santykis ir santykis su įstaiga. „*Mūsų kartos mokytojams sudėtinga dirbti su įnoringais tėvais, vaikais, kuriems nebesvarbios etinės vertybės, senieji papročiai, kuriems bendravimas telefonu yra svarbesnis už gyvą pokalbį*“ (6). Todėl pasikeitusi socialinė visuomenės aplinka taip pat reikalauja įvairių pokyčių, kad būtų galima tenkinti ikimokyklinio amžiaus vaikų ir jų tėvų poreikius, atitikti ir patenkinti jų, kaip paslaugos gavėjų, lūkesčius. Socialinio konteksto kaitos pokyčio įvardijimas atitinka ir mokslininkų Beycioglu ir Kondacki (2020) išsakytas nuostatas, kad nuo vis labiau greitėjančios globalizacijos, modernių technologijų įtakos, keičiasi požiūrius į visai neseniai dar buvusius aktulius visuomenei dalykus ir vertybes.

Išskyrus svarbiausius pokyčius, kuriuos įvardijo tyrimo dalyviai, galima pasiginti į kiekvieną atskirai. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kaip ikimokyklinėse įstaigose suburiama kolektyvai įtraukiojo ugdymo problemoms spręsti (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo kolektyvo subūrimas įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Kolektyvo bendruomenės taikomos priemonės įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui	Bendri pokalbiai, diskusijos	<i>Labai daug kalbame, diskutuojame...>[1]; <...keičiamės informacija su grupių pedagogais...>[2]; <...su mokytojais, ugdytinių tėvais...>[3]; <...Organizuojami reguliarūs atvejų aptarimai...>[3]; <... kolektyvo bendras susibūrimas yra skirtas bendroms vertybėms nusimatyti ir jų laikytis...>[7];</i>
	Komandinis darbas	<i>Mūsų kolektyve labai stipriai pasireiškia komandinis darbas...>[2]; <...grupėje formuojamos komandos pagal vaikui nustatytus poreikius...>[4]; <...susiformuoja komanda, kuri tikslingai teikia vaikui pagalbą...>[4]; <...komandinis darbas yra svarbiausias, nes mano įstaigoje darbo su išskirtiniais vaikais patirtis yra nemaža...>[5]; <...komandos subūrimas, kuomet yra specialistai, kuriais gali pasitikėti, dirbti daug lengviau...>[5]; <...komandos, kuri teikia paramą subūrimas...>[6];</i>
	Įstaigos specialistų pagalba	<i>Turime stiprius pagalbos vaikui specialistus...>[2]; <...iššūkiams glaudžiai bendradarbiauja įstaigos pagalbos specialistų komanda ...>[4]; (VGK)...>[3]; <...svarbiausia VGK, kuri šiuos klausimus sprendžia...>[4]; Iš vaiko gerovės komisijos organizuoti kažkokią pagalbą...>[6];</i>
	Tėvų švietimas	<i>Didelis dėmesys tėvų švietimui...>[1]; <...kviečiuosi į pokalbius šių vaikų, tėvelius...>[2]; <...bet reikia pripažinti kad tai yra ir tėvai, specialistų komanda...>[5];</i>
Išorinė pagalba įtraukiojo	Pagalbos iš šalies poreikis	<i><...ieškome išėčių, resursų, pagalbos iš šalies...>[2]; <...pagal poreikį VGK komisijos posėdžius...>[2]; <...kreipiamasi pagalbos į Utenos švietimo centro PPT...>[3]; <...reikalingi bendri mokymai, kad būtų priimtos vieningos taisyklės, vieningas pagalbos mokytojams ir vaikams modelis...>[7]</i>

ugdymo įgyvendinimui	Dalyvavimas mokymuose	<i>Semiamės žinių iš mokymų...>[1]; <Sudaromos galimybės mokytojams kelti kvalifikaciją, įgyti žinių įtraukiojo ugdymo srityje...>[3]; Turbūt vėl, yra amžinas mokymasis...>[6];</i>
Vadovo indėlis įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui	Vadovo dėmesys darbuotojų motyvavimui	<i>Stengiuosi motyvuoti, palaikyti savo moteris, pamatyti, pagirti....>[1]; <...mano pačios dalyvavimas, priėmimas jausmų, pasidalinimas...>[6];</i>
	Pagalba probleminėse situacijose	<i>Labai svarbu padėti kiekvienam mokytojui, kurio grupėje yra agresyvūs vaikai...>[7];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuotos trys kategorijos: kolektyvo bendruomenės taikomos priemonės įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui, išorinė pagalba įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui, vadovo indėlis įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui. Šioms kategorijoms išskirtos aštuonios subkategorijos. Pagal suformuotas kategorijas matyti, kad siekis įgyvendinti įtraukiojo ugdymo nuostatas yra įgyvendinamas bendruomenių pastangomis, išorinės pagalbos dėka ir įstaigos vadovo teikiama pagalba.

Analizuojant įtraukiojo ugdymo diegimo ir įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigose tikslinga paminėti remiantis Petrulyte (2015, p.89), kad įtraukijį ugdymą suprantame kaip vaikų poreikių bei skirtumų įvairovės pripažinimą, turint omenyje individų (ar grupių) skirtingas vertybes, siekius ir socialinius-kultūrinius ypatumus. Todėl šios mokslininkės įtraukaus ugdymo apibrėžimui papildyti tinka ir tyrimo dalyvės nuomonė „*tačiau įtraukusis ne tik darbas su vaikais, turinčiais SUP poreikių, įtraukusis ugdymas yra ir darbas su itin gabiais vaikais*“ (5). Tokia nuostata kad įtraukusis ugdymas ne tik darbas su vaikais, turinčiais SUP pademonstruoja dar sudėtingesnę įtraukiojo ugdymo procesą, kadangi vaikus, kuriems reikia atskiros pagalbos ar dėmesio reikia išskirstyti į įvairias grupes pagal jų įvairius poreikius.

Taikant savo darbe įtraukiojo ugdymo nuostatas tyrimo dalyvių įvardijamas nuolatinis tarpusavio bendravimas, bendradarbiavimas, kuris dažnai įgyvendinamas „*ieškome kartu su bendruomene sėkmingų metodų, priemonių stiprinant SUP turinčių vaikų įtrauktį*“ (3) bendruomenėse, todėl diskusijos ir bendri susitarimai padeda surasti bendrus sprendimus, atrasti įvairesnius darbo metodus.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose svarbus ir reikalingas įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui komandinis darbas. Komandos įstaigose formuojamos pagal specialistų, kurie yra reikalingi vaikams, galimybes, kad būtų galima teikti tikslingą pagalbą. Grupėse formuojamos darbo komandos pagal vaikų SUP, kad jiems būtų lengviau rasti bendrus problemų sprendimus, būdingus pagal vienokius ar kitokius kriterijus. Taigi, svarbu pastabėti, kad su vaikais, kuriems reikalinga speciali pagalba daugiau dirba komandos, kurių sudėtyje yra pagalbos vaikui specialistai. Įstaigos vadovui svarbu tinkamai suformuoti šias komandas.

Grupėse esant pavieniams vaikams, turintiems SUP, padeda mokykloje dirbantys švietimo pagalbos vaikui specialistai. Remiantis pateiktais tyrimo dalyvių atsakymais, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose specialistų pakanka. Jie taip pat dalyvauja VGK (vaiko gerovės

komisija) veikloje, priimant bendrus sprendimus sprendžiant problemines situacijas arba pagalbos vaikui galimybes.

Siekiant įgyvendinti įtraukiojo ugdymo nuostatas būtinas ir reikalingas darbas su vaikų, kuriems yra teikiama specialistų pagalba, tėvais, jų informavimas, įtraukimas į darbo grupes ar pagalbos komandas yra kaip viena iš priemonių, kurias naudoja ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendruomenės.

Antroji atsakymų kategorija – išorinė pagalba įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui. Pagal pateiktus tyrimo dalyvių atsakymus nustatyta, kad siekiant padėti vaikams kartais yra reikalinga pagalba iš išorės. Todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigoms tenka kreiptis į kitas tarnybas, kad būtų suteikiama reikalinga pagalba vaikui. Tokia situacija parodo, kad ne visi specialistai, kurie gali būti reikalingi vaikui pagal jo poreikius dirba ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Vieno tyrimo dalyvio išsakytas labai svarbus pastebėjimas „įtrauktis nėra tik SUP vaikai, reikalingi bendri mokymai, kad būtų priimtos vieningos taisyklės, vieningas pagalbos mokytojams ir vaikams modelis. Todėl darbas su įtraukiuoju tik prasideda“ (7). Vadinasi, pirmieji darbo metai, kuomet aktyviai susipažįstama su įtraukiuoju ugdymu atskleidžia poreikį visos respublikos mastu priimti bendras rekomendacijas.

Antra galimybė iš išorės gauti pagalbą yra galimybė mokytis. Tyrimo dalyvių nurodyta, kad yra sudarytos visos sąlygos, kad mokytojai galėtų mokytis. Todėl galima daryti prielaidą, kad realios pagalbos trūkumas bandomas kompensuoti naujomis žiniomis.

Trečioji atsakymų kategorija – vadovo indėlis įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui. Viena iš vadovo pagalbos galimybių yra mokytojų motyvavimas ir palaikymas. „Kiekvienam kolektyvo nariui yra svarbus palaikymas, kalbėjimas vienas su kitu ir laiku gauti švietimo pagalbą“ (6). Todėl labai svarbus vadovo supratimas ir gebėjimas padėti. „Labai svarbu padėti kiekvienam mokytojui, kurio grupėje yra agresyvūs vaikai, nes tokie vaikai atsirado nelabai seniai, gal kokie penkeri metai, tik jų niekas neįtraukdavo, nes vadinosi kitaip SUP vaikai ir tik tuo atveju, jei tėvai sutikdavo poreikius nustatyti“ (7). Tokia tyrimo dalyvio nuostata atskleidžia situaciją, kad didžiausią įtraukiojo ugdymo problemų lauką sudaro agresyvūs vaikai, kurie gali kelti pavojų kitiems šalia esantiems vaikams. Taigi sudėtingose situacijose yra būtinas vadovo matymas, pagalba ir sprendimai, kas iš esmės sudaro sąlygas pasireikšti vadovo lyderystei.

Kitas svarbus visos šalies pokytis, kurį įgyvendina ikimokyklinio ugdymo įstaigos, ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokie svarbiausi lyderio veiksmai atsiskleidžia rengiant naujas ikimokyklinio ugdymo programas (Žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Svarbiausi lyderio veiksmai reikalingi atnaujinant ikimokyklinio ugdymo programas

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Svarbiausi vadovo lyderystės	Komandos suformavimas	<i>Komandos subūrimas...>[1]; <...vadovo veiksmas yra pirmiausia sudaryti komandą...>[4]; : Pirmas veiksmas – komandos subūrimas...>[5]; <...sėkmingas komandos darbo organizavimas...>[5];</i>
	Motyvavimas, palaikymas	<i><...motyvavimas, palaikymas...>[1]; <...labai svarbu dalyvauti pačiam, leisti žmonėms jausti, visus jų jausmus priimti...>[6]; <...juos už tai paskatinti,</i>

akcentai		<i>palaikyti, kad jie galėtų supratimą perteikti kitiems ir įtraukti visus....>[6]; <...padeda atsipalaiduoti, kai labai pavargstama....>[7];</i>
Lyderystės funkcijos	Patariamoji vadovo funkcija	<i><...ir pateikęs pedagogams savo siūlymus...>[2]; <...grįžtamojo ryšio teikimas...>[1]; Kartu su programos rengimo komanda išsiginčijanti pagrindinius programos aspektus....>[2]; <...lyderis turėtų sutelkti bendruomenės dėmesį į atnaujinamos programos ypatybes...>[3]; <...pasidalijimas žiniomis...>[5]; <...padeda mokytojams susivokti tuose informacijos bruzgynuose...>[7];</i>
	Organizacinė funkcija	<i><...darbų paskirstymas...>[1]; <...planuoti, organizuoti veiklą, deleguoti atitinkamus asmenis jiems priskirtiems darbams ar užduotims...>[3]; Sudaryti sąlygas programos rengimui, komandos narių švietimui ir tobulinimuisi....>[3]; <... pasidalijimas darbu....>[5]; <...organizuoti savo minčių pasidalijimą, organizuoti pagalbos...>[6];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuotos dvi kategorijos: svarbiausi vadovo Lyderystės akcentai ir lyderystės funkcijos. Šioms kategorijoms išskirtos keturios subkategorijos. Pagal suformuotas kategorijas matyti, kad atnaujinant ikimokyklinio ugdymo programas vadovas kaip lyderis organizuoja komandinį darbą bei motyvuoja darbuotojus. Pagal atliekamus pareiginius vadovo veiksmus išskiriamos dvi lyderystei svarbios funkcijos.

Pirmoji atsakymų kategorija - Svarbiausi vadovo lyderystės akcentai. Ikimokyklinio ugdymo programą atnaujinama ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo sudaryta komanda. Todėl vienas svarbiausių darbų yra „Suregzti voratinklį, kuriame vienas didelis voras būtų lyderis, o kiti aplinkui tinkamai atliktų savo funkcijas“ (4). Komandos formavimas nėra lengvas uždavinys, kadangi reikia parinkti tinkamus žmones, kurie turi kompetencijų tokiai veiklai.

Tyrimo dalyvių atsakymuose į anksčiau pateiktus klausimus net kelis išsakyta nuomonė, kad lyderis turi būti empatiškas, suprasti žmones ir juos palaikyti. Todėl atnaujinant programas yra svarbu, kad mokyklos vadovas prisiima motyvavimo ir palaikymo prievolę, nes darbuotojams kyla sunkumų ne tik dėl to, kad tai nauja veikla, bet ir dėl to, kad ši veikla atima labai daug mokytojų laiko.

Vieno tyrimo dalyvio pateiktas ikimokyklinio ugdymo programos atnaujinimo procesas. „Visi iki vienos IU įstaigos dabar mokosi, nes yra NŠA paleisti mokymai, kiek naudos iš to, nežinia. Savivaldybėse formuojamos savivaldybių komandos, kurios moko, bet jau savaip, o IU mokytojai nervinasi, išsilieja pykčiu ir dirba savaip“.(7). Taigi, esant tokiai situacijai, labai svarbios lyderio raiškos priemonės ir būdai. Kaip rodo tyrimo dalyvių atsakymai, jų nėra daug „Mokosi, mokosi suprasti, kuri mokymų komanda svarbi, kuri teisinga, o kuri iš tiesų pasieks rezultatų“ (7). Todėl išskirtos dvi lyderio funkcijos: patariamoji ir organizacinė.

Ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimo procese lyderis įgyvendindamas patariamąją funkciją turi galimybę pateikti pedagogams savo siūlymus, kartu su komanda išsiginčijanti pagrindinius programos aspektus, ypatybes, pasidalinti žiniomis, padėti pasirinkti informaciją ir sulaukti grįžtamojo ryšio. O organizacinę funkciją įgyvendindamas lyderis turi tinkamai paskirstyti darbus, organizuoti veiklą, deleguoti funkcijas, parinkti kompetentingus asmenis, užtikrinti, kad būtų jiems suteikta galimybė dalyvauti mokymuose.

Svarbu pastebėti, kad remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais, galima išvelgti nuostatą kad ikimokyklinio ugdymo programos atnaujinimas sudaro galimybes atsiskleisti ne tik įstaigos vadovo lyderystei. „Programos rengime lyderis turi būti direktoriaus pavaduotojas ugdymui, o vadovas turi būti susipažinęs su programos rengimu, išklauses mokymus ir pateikęs pedagogams savo siūlymus, pastebėjimus, idėjas“ (2), tokia nuomonė patvirtinama kito tyrimo dalyvio „vadovas turi parengti, suburti komandą, o jos lyderis nebūtinai turi būti vadovas, todėl ši komanda turi turėti savo lyderį“ (5). Vadinasi, programos rengimo procese gali pasireikšti tiek administracijos, tiek ir atskirų pedagogų, kurie yra gabūs ir aktyviai dalyvauja programos rengime lyderystė.

Teorinėje baigiamojo darbo dalyje kaip ikimokykliniam ugdymui reikšmingas pokytis buvo aptartas privalomojo ugdymo ankstinimas, todėl sudarant interviu klausimus šis aspektas buvo įtrauktas ir aiškinamasi, kokios lyderystės raiškos pareikalavo iš vadovų privalomojo ugdymo ankstinimas (žr. 17 lentelė).

17 lentelė. Privalomojo ugdymo ankstinimo situacija

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Nėra pokyčio svarbos savivaldybėje	Nėra reikšmingas pokytis įstaigai	<i>Nepajaučiau, kad pareikalautų didesnių mano...>[1]; Turim kelis kartus, pavyzdį, kad vaikai gali kartoti kursą...>[4]; <...kad šitoj vietoj nėra kažkokių sunkumų, mūsų įstaigoj nėra masinio poreikio anksčiau lankyti priešmokyklinę grupę...>[6]. Manau, kad tai dar tik pradžia...>[7];</i>
	Pokyčio poreikio išaiškinimas bendruomenei	<i>Bendruomenės (mokytojų, tėvų) nedrąsaus/ abejotino požiūrio į privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimą keitimas...>[3];</i>
	Sprendimai savivaldybės lygmeniu	<i>Iš tikrųjų ruošiasi visa savivaldybė optimizuodama tinklą, sudarydama erdves vaikų priėmimui ir edukacinių erdvių sukūrimui...>[5];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuota viena kategorija: nėra pokyčio svarbos savivaldybėje. Šiai kategorijai išskirtos trys subkategorijos. Pagal suformuotą kategoriją matyti, kad ugdymo ankstinimo pokytis dar nėra reikalingas visoje savivaldybėje.

Dalis tyrimo dalyvių nurodė, kad nesusidūrė su poreikiu atsiliiepti į ugdymo ankstinimo poreikį savo įstaigose, todėl jokio požiūrio neišsakė. Kiti tyrimo dalyviai nurodė, kad tokiam pokyčiui realiai pradėjus reikštis „Manau, kad tokių grupių įkūrimui, ugdymo sąlygų sudarymui, personalo paskyrimui tikrai reikėtų daug bendrauti tiek su „klerkais“, tiek su darbuotojais“ (2). Gali kilti įvairių nesusikalbėjimų tarp grupių, kurios turėtų dalyvauti pokyčio įgyvendinime. Vieno tyrimo dalyvio nurodyta, kad tokio pokyčio įgyvendinimui yra ruošiamasi savivaldybės lygmeniu „Iš tikrųjų ruošiasi visa savivaldybė optimizuodama tinklą, sudarydama erdves vaikų priėmimui ir edukacinių erdvių sukūrimui“ (5). O vertinant pokyčio įgyvendinimo reikalingumą tyrimo dalyvio pateikta nuostata, kad pirmiausiai reikės kolektyvui ir bendruomenei išaiškinti, kodėl toks poreikis turi būti įgyvendinamas. Taigi, pagal pateiktas tyrimo dalyvių nuomones suprantama, kad privalomojo ugdymo ankstinimas, nors ir reglamentuotas Lietuvos strateginiais dokumentais dar nėra svarbus ikimokyklinėse įstaigose.

4.3. Vadovo lyderystės svarba ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendinamų pokyčių sėkmei

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai atsakingi už pačių mažiausių ugdytinių ugdymosi proceso sėkmingą organizavimą ir įgyvendinimą, nuo jų gebėjimų priklauso daugelis veiksnių. Todėl pokyčių įgyvendinimas taip pat reikalauja vadovo lyderystės ir įsitraukimo. Viena iš lyderio savybių tai gebėjimas motyvuoti darbuotojus, juo labiau, kad pokyčių įgyvendinimas pareikalauja daugiau darbuotojų pastangų, kurios turėtų būti pastebėtos ir įvertintos. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokias motyvacijos priemones taiko ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai pokyčių įgyvendinimo metu (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Motyvacijos priemonės pokyčių įgyvendinimo laikotarpiu

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Moralinės motyvacijos priemonės	Išklausymas, palaikymas	<i><...stengiuosi, kad neliktų nepastebėtos mano moterys, visada išklausau, palaikau...>[1]; Pagarba kiekvienam darbuotojui, stiprus „žmogiškasis faktorius“ įstaigoje...>[2]; <...sąžiningas apmokėjimas už darbą...>[2]; <...žmogaus pastebėjimu...>[5]; <...svarbus moralinis palaikymas, paskatinimas...>[6]; <...siekiama visada girti, džiaugtis...>[7];</i>
	Neformalus bendravimas	<i>Rengiam įvairius susibėjimus...>[1]; Organizuojame ir išvykas, kurios motyvuoja, socializuoja, vieni kitus daugiau pažįsta...>[4]; <...geras mikroklimato sudarymas ir t.t...>[2]; <...neformalios išvykos yra motyvavimas...>[5];</i>
	Pagyrimas, padėka	<i>Pagyrimai, paskatinimai...>[3]; <...padėkos raštas yra motyvavimas...>[5];</i>
	Veiklos viešinimas	<i><... veiklos viešinimu>[6]; <...informacijos į aplinką sklaida...>[7];</i>
Materialinės motyvavimo priemonės	Materialinis skatinimas	<i>Jei metų gale lieka pinigėlių, tai visada skatinu...>[1]; <...galimybes taikomi <...>ir materialiniai...>[3]; <...finansinė paskata...>[3]; <...akcentuojame apmokėjimo sistemą, kuri remiasi įstaigos galimybėmis sutaupyti mokesčių fondo pinigus...>[4]; <...taikoma darbo apmokėjimo sistema, už papildomą veiklą ją įgyvendinant skiriamos priemonės...>[6]; Pokyčių komandoms, kurios atlieka kažkokias svarbias užduotis turim galimybę mokėti priedus...>[7];</i>
	Kvalifikacijos tobulinimas	<i><...pageidaujamos kvalifikacijos kėlimo, kursų, mokymų organizavimas...>[3]; <...kvalifikacijos kėlimas...> [5];</i>
	Papildoma poilsio diena	<i><...poilsio dienos skyrimas...>[5]; <...skatinti laisvadienius...>[7]; Lankstus darbo grafikas...>[1];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuotos dvi kategorijos: moralinės motyvavimo priemonės ir materialinės motyvavimo priemonės. Šioms kategorijoms išskirtos septynios subkategorijos. Pagal suformuotas kategorijas matyti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kaip ir daugelyje kitų yra taikomos ir materialinės ir moralinės motyvavimo priemonės.

Klausime tyrimo dalyviams buvo akcentuota motyvacija pokyčių įgyvendinimo laikotarpiu, tačiau buvo pateiktas pastebėjimas, kad „Apskritai kolektyve motyvacija įgyvendinama ne dėl pokyčių, ji yra kasdienis vyksmas“ (7). Vadinas, ikimokyklinio ugdymo įstaigose darbuotojų motyvavimas nėra įgyvendinamas tik už specialius darbus ar užduotis ir yra nusistovėjusios darbuotojų motyvavimo sistemos.

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus dėl taikomų moralinių motyvavimo priemonių nustatyta, kad vadovų yra siekiama išklausti ir palaikyti savo darbuotojus. Pagal pateiktus atsakymus suprantama,

kad išklausymas ir palaikymas sudaro prielaidas pagarbiam elgesiui su kiekvienu darbuotoju. Pagarbą administracijai suformuoja teisingas atlygis už darbą, todėl galima daryti prielaidą, kad darbuotojų darbo atlygis yra mokamas už visus darbus. Todėl kolektyvuose akcentuojama ir pasidžiaugiama kiekvieno darbuotojo sėkme.

Svarbus moralinės motyvacijos elementas yra neformalus bendravimas. Toks bendravimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose užtikrinamas susirenkant neformaliems pasikalbėjimas, renginiams, išvykoms ar ekskursijoms. Neformalių veiklų ir susibūrimų metu kolektyvo nariai labiau susidraugauja, atsiskleidžia panašūs gebėjimai.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose darbuotojai pagiriami ir jiems padėkojama įteikiant padėkas, padėkos raštus. O kad jų veikla būtų žinoma ne tik įstaigoje, yra siekiama sėkmės istorijas viešinti. „*Taip pat reikia viešinti savo veiklą, nes žmonės nelinkę girtis, bet laikosi pozicijos, kad apie save reikia pasakoti*“ (6).

Antroji kategorija – materialinės motyvavimo priemonės. Tyrimo dalyvių atsakymuose įvardinta nuostata, kad įstaigoje sutaupius pinigų metų gale darbuotojai yra skatinami. Taip pat akcentuota, kad įstaigose pasirengiamos darbo apmokėjimo tvarkos, kurios sudaro galimybę pasinaudoti darbuotojo skatinimu už papildomas veiklas. O pokyčių metu tos komandos, kurios dirba papildomai, gauna priedus.

Kvalifikacijos tobulinimas pagal darbuotojo pageidavimus taip pat įvardija kaip materialinę skatinimo priemonę. Vadinasi, darbuotojai gali pasirinkti tuos mokymus, kurie jiems būtų naudingi ir įdomūs.

Lankstus darbo grafikas bei suteikta papildoma poilsio diena taip pat įvardijama kaip materialinė motyvacijos priemonė. Galima daryti prielaidą, kad patys darbuotojai tokias priemones įsivardina kaip moralinį paskatinimą, tačiau įstaigai tai kainuoja. Materialinio paskatinimo nauda tyrimo dalyvio įvardijama kaip laikinai motyvuojanti priemonė. „*tikriausia daug kas galvoja, kad tai pinigai, bet aš pasakysiu, kad pinigai žmogaus nemotyvuoja. Motyvuoja tik pirmą mėnesį*“ (5). Taigi šiuolaikiniai skatinimo metodai daugiau formuoja darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimo dalyvių buvo įvardinta, kad motyvuojant darbuotojus jie yra skatinami neformaliu bendravimu ir išvykomis. Todėl buvo siekiama nustatyti, kaip yra organizuojamas darbuotojų poilsis ir bendrystė (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Kolektyvo subūrimo pokyčiams ir poilsiui galimybės

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Kolektyvo poilsio formos	Mokytojo dienos paminėjimas	<i>Visada švenčiam Mokytojo dieną bendrai...>[1]; <...mokytojų dienai organizuoju slaptas išvykas...>[7];</i>
	Sportinės pramogos	<i>Vasaros pradžioje plaukiame baidarėmis...>[1];</i>
	Kultūrinės pramogos	<i><...prieš didžiąsias metų šventes, Šv. Kalėdas, važiuojame pasikultūrinti...>[1]; <...O šiais metais organizavome du žygius po miestelius su gidu...>[1]; rimta ekskursija būna prieškalėdiniu laikotarpiu, ir</i>

	Išvykos, ekskursijos	<...išvykos, ekskursijos...>[3]; <...kad porą kartų per metus susiorganizuosim išvykas...>[5];
Poilsio organizavimo būdas	Bendros iniciatyvos	Todėl reikia įsijungti visiems...>[4]; <...viena niekada nekuriu programos poilsio...>[5]; <...vadovaujamės pasidalinta lyderyste, organizuoja administracija, apklausiam darbuotojus...>[6]; <...pasirenkam priimtinausią variantą...>[6]; <...ką žiūrime, spektaklį, baletą ar koncertą renkames iš kelių pasiūlytų variantų...>[7];
	Gera nuotaika	Bendrystei suburiu, pirmiausia tai gera nuotaika..[5];
	Vadovo iniciatyva	<...mokytojų dienai organizuoju slaptas išvykas...>[7]; Kai matau, kad žmonės pavargę, kviečiu kavos klubą...>[7].

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuotos dvi kategorijos: kolektyvo poilsio formos ir poilsio organizavimo būdas. Šioms kategorijoms išskirtos septynios subkategorijos. Pagal suformuotas kategorijas matyti, kad yra įvairios poilsio formos, kurios organizuojamos skirtingais būdais.

Pagal pirmąją kategoriją pateiktus tyrimo dalyvių atsakymus matyti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų kolektyvai visuomet kartu pamini mokytojo dieną, savo profesinę šventę. Vadinasi, profesinę šventę yra laikoma svarbia ir reikšminga jų kasdienėje veikloje. Daugiau tyrimo dalyvių rinkosi paminėti kultūrinės ekskursijas, kurių metu aplanko teatrą, organizuoja pažintinius žygius gidais. Tokios kultūrinės ekskursijos labiau būdingos prieškalėdiniu laikotarpiu arba baigiantis mokslo metams. Sportinės pramogos nėra dažnas poilsio būdas, tačiau taip pat yra organizuojamos.

Antroji atsakymų kategorija yra poilsio organizavimo būdas. Pateikti tyrimo dalyvių atsakymai parodo, kad yra pačių darbuotojų pasirinkimas organizuoti poilsui. „bendrystei ir poilsui susiburti yra kiekvieno žmogaus iniciatyva, visada sakau, kad vienas klounas nejuokins“ (4). Tuomet pasidalijama funkcijomis kas kokią organizacinę veiklą atliks. Pasirinkimas poilsui turi vykti geros nuotaikos pagalba, todėl planuojamas poilsis bendryste turi būti užtikrinta, kad bus smagi išvyka ar renginys. „Vadovas turi turėti ir gerą humoro jausmą, tai padeda sunkioj situacijoje“ (7).

Vieno tyrimo dalyvio nurodyta, kad organizuoja slaptą išvyką mokytojų dienai. „Labai paprastai, visada mokytojų dienai organizuoju slaptas išvykas, nes mokytojai dažniausiai nežino, kur vyks, tada siurprizas ir pasidžiaugimas juo, įspūdis ir gera nuotaika“ (7). Vadinasi, vadovo iniciatyva mokytojai išvyksta nežinodami, kur. Toks poilsio organizavimo būdas leidžia pademonstruoti vadovo lyderystės turistinėse išvykose gebėjimus.

Išsiaiškinus lyderystės raiškos bruožus motyvuojant ir siekiant organizuoti darbuotojų poilsį buvo aiškinamasi, kokią įtaką pokyčių įgyvendinimo sėkmei turi ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė (žr.20 lentelę).

20 lentelė. Įstaigos vadovo lyderystės įtaka įgyvendinamų pokyčių sėkmei

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Pokyčių sėkmę lemiantys	Lyderio nusiteikimas pokyčiui	<...žuvis gi irgi pūva nuo galvos...>[1]; Tai ir pokyčiai vyksta nuo lyderio noro pokyčiams, įstaigos sėkmei ir rezultatams...>[1]; <...nuo vadovo... požiūrio, į viską...>[2]; <...reikia atitinkamo pozityvaus, ryžtingo požiūrio į veikimą...>[3]; Vadovo pavyzdys labai svarbu...>[4]; <...sėkmingas lyderis ir atliepia savo kolektyvo lūkesčius, tai žmonės seka paskui jį, pasitiki juo...>[5]; Tvirtą įtaką, jei

lyderystės kriterijai		<i>yra gebėjimas nesinervinti, neperteikti savo blogų minčių kolektyvui ir formuoti palankią aplinką...>[7];</i>
	Darbuotojų nuteikimas veiklai	<i>Vadovo dėmesys labai svarbus ir tuo pačiu motyvuoja dirbti dar geriau...>[2]; <...motyvuoja darbuotojus atkeliaujančių pokyčių įgyvendinimui...>[3]; <...jei tik yra galimybė, už papildomus darbus skiriu priedus, nes kiekvienas darbas turi būti įvertintas...>[2]; <...nuo vadovo gebėjimo įtikinti pokyčio reikalingumu...>[4]; <...jei ateisi su neigiamu nusistatymu, tai tikrai neužkrėsi savo įstaigos kažkokiam pokyčiams...>[6];</i>

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais suformuota viena kategorija: pokyčių sėkmę lemiantys lyderystės kriterijai. Šiai kategorijai išskirtos dvi subkategorijos. Pagal suformuotas subkategorijas matyti, kad pokyčių sėkmę miš lyderystės pozicijos lemia du kriterijai, tai kaip vadovas pats nusiteikęs priimti pokyčius ir kitas – kaip vadovas įtikins darbuotojus imtis ir įgyvendinti pokyčius, nes „pokyčiai atveria ne tik kolektyvo, bet ir vadovo lyderystę. Sėkmės iškomunikavimas yra geros lyderystės pagrindas“ [5].

Pradedant įgyvendinti pokyčius reikalingas vadovo nusiteikimas pokyčiais, Toks poreikis atsiranda dėl to, kad vadovas visuomet neša atsakomybę už bet kokią veiklą, todėl ir pokyčių įgyvendinimas yra pirmiausia vadovo atsakomybė. Taigi svarbu paties vadovo suvokimas ir pripažinimas, kad pokyčiai sėkmingai ar nesėkmingai įgyvendinami priklausomai nuo jo pozityvaus ar pasyvaus nusiteikimo. Norint, kad žmonės pasitikėtų naujais veiksmais, darbais pačiam vadovui reikia labai tuo tikėti ir būti pavyzdžiu.

Antras pokyčių sėkmės kriterijus pagrįstas vadovo gebėjimu įtikinti savo darbuotojus, nuolat juos motyvuoti, skatinti, įvertinti už atliktus darbus. Taigi, jei vadovas ateina su palankiu nusistatymu, tokį nusistatymą jis skiepia ir darbuotojams.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo vadovo lyderystė raiška yra pastebima ne tik profesinėje veikloje įgyvendinant pokyčius, bet labai svarbi motyvuojant darbuotojus, skatinant ir organizuojant jų poilsį ir neformalų bendravimą. Pokyčių sėkmei labai svarbus paties vadovo nusiteikimas ir jo gebėjimas įveiklinti kolektyvą.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad lyderio tikslas – tarnauti žmonėms:
 - lyderystės apibrėžimai ir samprata kito istoriniais laikotarpiais, tačiau vieningo apibrėžimo nėra ir šiuolaikiniuose lyderystės tyrimuose;
 - šiuolaikinėje visuomenėje lyderio samprata yra atskirta nuo vadovo sampratos;
 - mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojami charizmatiškasis, liberalusis, situacinis, autokratinis, transakcinis, transformacinis lyderystės stiliai;
 - svarbiausios lyderio kompetencijos mokslinėje literatūroje įvardijamos skirstant jas į grupes: kognityvinės, funkcinės, asmeninės ir socialinės;
 - svarbiausios lyderio kompetencijos ir gebėjimai dažniausiai įvardijami šie: gebėjimas sutelkti ir nukreipti žmones siekti tikslo, mokymasis ir tobulėjimas, strateginės kompetencijos, iniciatyvumas, konfliktų valdymas, bendravimas, komandos sutelkimas darbui;
 - lyderystės gebėjimai gali būti skirstomi pagal keturias dimensijas: siekių įprasminimas, pasitikėjimo kūrimas, ryšių plėtojimas ir iššūkių priėmimas.
2. Ugdomo vadovų lyderystės raiškos galimybių pokyčių kontekste teorinė analizė atskleidė, kad pokyčių įgyvendinimui reikia nuolatinio savęs tobulėjimo, mokymosi ir patirties, kad įgyti reikalingas kompetencijas. Įgyvendinant pokyčius lyderiui reikia turėti savo siekių viziją, ne tik asmeninius motyvus, bet gebėti motyvuoti ir savo sekėjus, iniciatyviai imtis veiklos, gebėti taikyti inovacijas, sutelkti komandą darbui.
3. Analizuojant mokslinę literatūrą, teisės aktus bei strateginius dokumentus nustatyta:
 - strateginiuose šalies dokumentuose akcentuojama situacija dėl privalomojo ugdymo ankstinimo. Tokie pokyčiai turės įtakos ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklai, kadangi keisis vaikų, lankančių ikimokyklinę įstaigą skaičius. Privalomojo ugdymo ankstinimas yra įgyvendinamas nuo 2023 metų palaipsniui keičiant visuotinio ugdymo ribos vaikų amžių, todėl šis pokyčio aspektas nėra labai akcentuojamas.
 - Svarbus ir reikšmingas ikimokyklinio ugdymo įgyvendinimui ir įstaigoms pokytis – ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas. Ikimokyklinio ugdymo programos turi būti atnaujintos nuo 2025 metų rugsėjo 1 d. Šis pokytis labai svarbus dėl to, kad ikimokyklinio ugdymo programas rengia pačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai, atsižvelgdami į pateiktas gaires. Rengiant atnaujintą programą pagal gaires kiekviena įstaiga turi galimybę atlikti refleksiją, surasti savo išskirtinumą, o atliktas tyrimas leidžia įvardinti, kad programos atnaujinimas yra galimybė pasireikšti pasidalytai vadovo ir pedagogų lyderystei.
 - Visai švietimo bendruomenei, tame tarpe ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, yra svarbus įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas, kuris nuo 2024 metų rugsėjo 1 d. pradedamas taikyti visose ugdymo įstaigose. Įtraukusis ugdymas nėra nauja veikla Europos valstybėse, tačiau jo

įgyvendinimui ir kokybiškam diegimui ikimokyklinio ugdymo įstaigose dar trūksta priemonių, išgrynintų metodų, struktūros bei strategijų.

5. Atlikus empirinį ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūrio tyrimą nustatyta:

- sėkminga lyderystė pasireiškia aiškiai komunikuojant, pasidalijant darbus, vadovaujantis žinomo lyderio pavyzdžiu, akcentuojant pasiektą tikslą, įvertinant sekėjus;
- ikimokyklinio ugdymo įstaigų lyderiams svarbiausios asmeninės savybės yra organizaciniai gebėjimai, mokymosi siekis, komunikaciniai gebėjimai, drąsa, konfliktų valdymas ir empatija;
- dažniausiai lyderio naudojamos priemonės tikslo įgyvendinimui: įtaka kitiems, efektyvi komunikacija, bendravimas, asmenins pavyzdys, atsparumas nesėkmėms, mokymasis;
- lyderystei reikalingas žinias ikimokyklinio ugdymo vadovai įgiję ruošiantis kompetencijų vertinimui, mokydamiesi savarankiškai, lankydami kvalifikacijos tobulinimo seminarus, mokydamiesi magistratūros studijose. Teorinės žinios vadovams leidžia taikyti veikloje pasidalytos lyderystės principus, prisitaikyti veikti pagal veiklos pobūdį;
- ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai savo asmeninę lyderystės raišką įgyvendina bendradarbiaudami, puoselėdami pasitikėjimu grįstus santykius, siūlydami naujas iniciatyvas, idėjas, taikydami motyvacines priemones, rodydami asmeninį pavyzdį ir taikydami komandinio darbo metodus bei teikdami reikalingą pagalbą;
- įgyvendinami pokyčiai sudaro galimybes eiti pirmyn, prisitaikyti prie aplinkos kaitos, sudaro galimybes atsiskleisti lyderystės gebėjimams, įgyti naudos, tačiau pokyčius įgyvendinant pereinamos visos fazės nuo pirminio nepasitenkinimo, iki pasidžiaugimo darbo rezultatu. Vadovo lyderystė įgyvendinant pokyčius prasideda nuo tinkamai suformuotos komandos, o lyderystės raiška kiekvienoje įstaigoje turi savo ypatumus;
- ikimokyklinio ugdymo įstaigoms svarbūs ir reikšmingi pokyčiai yra įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimas, ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas bei jaučiama socialinio konteksto kaita;
- įtraukiojo ugdymo principai įgyvendinami organizuojant bendrus pokalbius ir diskusijas, tobulinant komandinį darbą, naudojantis įstaigos pagalbos vaikui specialistų pagalba, akcentuojant tėvų švietimą, ieškant pagalbos iš išorės specialistų, dalyvaujant mokymuose. Vadovo lyderystė akcentuojant įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimą pasireiškia motyvuojant darbuotojus ir jiems padedant sudėtingose situacijose;
- atnaujinant ikimokyklinio ugdymo programas vadovo lyderystė pasireiškia formuojant komandas, motyvuojant ir palaikant darbuotojus, organizuojant ir planuojant veiklas;
- privalomojo ugdymo ankstinimas nėra svarbus ir reikšmingas pokytis ikimokyklinio ugdymo įstaigose, todėl nereikalauja lyderystės raiškos;

- pokyčių įgyvendinimo laikotarpiu ikimokyklinio ugdymo vadovo lyderystė reiškiasi ir taikant motyvacijos priemones: pagal galimybes motyvuojant darbuotojus darbo apmokėjimo tvarkos rėmuose skiriant materialines išmokas ir priedus, suteikiant papildomas laisvas dienas, taikant moralinio motyvavimo priemones: pagyrimas, darbų viešinimas, sudarant lankstų darbo grafiką;
- vadovo lyderystė suburiant kolektyvą neformaliai bendravimui pasireiškia bendrai minint profesinę mokytojo dieną, organizuojant kultūrines pramogas, išvykas, ekskursijas. Suburia kolektyvą vadovaujantis bendromis iniciatyvomis, gera nuotaika arba asmenine vadovo iniciatyva;
- vadovo lyderystė pokyčių įgyvendinimo sėkmei pasireiškia asmeniniu nusiteikimu pokyčiui ir darbuotojų nuteikimu veiklai;

SIŪLYMAI

Atlikus empirinį ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūrio tyrimą ir pateikus išvadas, įvertinus mokslinės literatūros nuostatas lyderystės raiškos įgyvendinant pokyčius, galimybes galima teikti siūlymus ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams:

- Įgyvendinant svarbius pokyčius leisti darbuotojams išsakyti pirminį nepasitenkinimą, nusiraminti, priimti esamą poreikį pokyčiui ir bendros diskusijos metu pereiti į įgyvendinimo fazę;
- Pokyčio įgyvendinimo etapuose aktyviai dalyvauti teminiuose (pagal įgyvendinamą pokytį) mokymuose, organizuoti metodines dienas, lankytis kitose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, analizuoti ir vertinti kitų įstaigų patirtį;
- *Siekiant įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimo:*
- Savo įstaigose aktyvinti pasidalijimą sėkmės istorijomis, įgyvendinti kolegialų mokymąsi, dalintis net ir nesėkminga patirtimi;
- Skatinti mokytojus į savo veiklas kviesti reikalingus švietimo pagalbos vaikui specialistus iš kitų įstaigų, išorinių pagalbos vaikui tarnybų, analizuoti, veiklas, ieškoti sprendimų;
- Įgyvendinti tėvų, auginančių sveikus vaikus, mokymus, kad būtų tikslingai paaiškintos aplinkybės ir vaikų galimybės ugdytis tuomet, kaip grupės aplinkoje yra kitokie vaikai;
- Organizuojant mokymus pedagogams, tėvams, kviesti respublikinius įdomius lektorius, kad mokymai sukeltų ne nuobodulį, bet puikias emocijas pedagogams (pav. Lidiya Laurinčiukienė);
- *Atnaujinant ikimokyklinio ugdymo programas:*
- Įsisavinti patiemis vadovams ir įdiegti savo mokyklų pedagogams, kad kuriate unikalią programą, todėl tikslinga vadovautis gairėmis ir savo požiūriu, o ne skirtingai mokančių lektorių praktika;
- Bendradarbiaujant su mokytojais programos kūrimo ieškoti galimybių susitikti su kitų ikimokyklinio ugdymo įstaigų programos rengimo komanda, aptarti galimybes, dalintis patirtimi.
- *Akcentuojant socialinio konteksto kaitą:*
- Kurti savitas darželio taisykles ar susitarimus, kurie būtų priimti kartu su tėvais ir siekti laikytis bendrų susitarimų, kad būtų išvengta vidinių mokytojų ir tėvų konfliktų;

LITERATŪRA

1. Andriukaitiene, R., Voronkova, V., Kyvliuk, O., Maksimenyuk, M., Sakun, A. (2017). Theoretical insights into expression of leadership competencies in the process of management. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 220-226.
2. Aspers, P., Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qual Sociology*, 42(2), 139-160.
3. Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179-188.
4. Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. Science Direct. *Future Business Journal*, 2, 54-64.
5. Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274.
6. Baravykaitė-Dagienė, A., Burvytė, S. (2019). Pedagogų nuostatos dėl komandinės lyderystės raiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigų projektinėje veikloje. *Socialinis ugdymas*, 52(2), 37-53.
7. Baczynska, A., Korzynski, P. (2017). Leadership Competencies Among Managers. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*. 25(2), 6–22.
8. Balik, F., Ozkun, O. (2024). Inclusive education in early childhood: teacher perceptions, practices, challenges and needs. *Araştırma Makalesi / Research Article*, 8(2), 487-506.
9. Bendova, P, Čechačková, M., Šadkova, L. (2014). Inclusive education of pre-school children with special educational needs in kindergartens. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112, 1014-1021.
10. Benmira, S., Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. BMJ leader, leader-2020. Prieiga per internetą <https://bmjleader.bmj.com/content/leader/5/1/3.full.pdf>
11. Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2020). Organizational Change in Schools. *ECNU Review of Education*, 4(2), 209653112093217. <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>
12. Bezena, I. M., & Volokitina, N. Yu. (2020). Structural Contexts of changes in the Educational System of local authorities: current state and perspectives. „*Public Management and Administration in Ukraine*“, 16, 34–39. <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2020-16-6>
13. Bhandari, P. (2020). What Is Qualitative Research? | Methods & Examples. Prieiga per internetą <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>
14. Brandišauskienė, A., Brėdikytė, M., Česnavičienė, J., Sabaliauskienė, R. (2024). Ikimokyklinio ugdymo turinio analizė ir tobulinimo perspektyvos: esminiai radiniai ir rekomendacijos.

15. Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review, *International Education Studies*; 12(1), 37-52.
16. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
17. Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125.
18. DeJonckheere, M., Vaughn, L. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Fam Med Community Health*, 8(7). Prieiga per internetą <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6910737/>
19. Dambrauskienė, D. (2018). Challenges for the Distributed Leadership Development of Education Institutions in a Hierarchical National Culture. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 79, 37–53
20. Dambrauskienė, D., Liukinevičienė, L. (2018). Pasidalytosios lyderystės plėtros galimybės Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Socialiniai tyrimai*, 41(2), 48–60.
21. Dambrauskienė, D. (2021). *Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas švietimo įstaigose*. Daktaro disertacija. Šiauliai.
22. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Petukienė, E. (2019). *Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango*. Mokymosi užsienyje sąlygota lyderystė mokyklos kaitai. Mokslo studija. Šiauliai. Šiaulių universitetas.
23. Dimitrov, A. (2020). The Concept of Leader and Leadership in the Proto-Studies of Leadership. The European Tradition. *Годишник на УНСС*, 1(1), 65-87.
24. Diskienė, D., Narmontaitė, S. (2011). Asmeninės lyderystės raiška sparčiai kintančioje aplinkoje. *Informacijos mokslai*, 55, 7-18.
25. Gaižauskaitė, I. Valavičienė, N. (2016). *Socialiniai tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Edukologijos ir socialinio darbo institutas.
26. Genza, G. M. (2021). But what is leadership? A systematic review of the leadership concept in view of heightened educational leadership in Africa. *Leadership*, 12(9).
27. Grobler, B., Bisschoff, T., Beeka, A. (2012). Changing perceptions of teachers regarding the importance and competence of their principals as leaders, *South African Journal of Education*, 32, 40-55.
28. Goksoy, S. (2016a). Analysis of the relationship between shared leadership and distributed leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 65, 295-312
29. Goksoy (2016b). Leadership perceptions and competencies of deputy principals. *Problems of education in the 21 century*, 71, 16-29.

30. Gumuliauskienė, A., Martusevičienė, L. (2013). Gimnazijos mokytojų lyderystės raiška: ypatumų analizė. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė.*, 3, 8-27.
31. Guttermann, A. S. (2023). Leadership in Developing Countries. Prieiga per internetą https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4560325
32. Harris, A. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
33. Haris, A. (2011). Distributed leadership: implications for the role of the principal. *Journal of Management Developmen*, 31(1), 7-17.
34. Haug, P. (2017). Understanding inclusive education: ideals and reality
35. Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.
36. Inclusive early childhood care and education. From commitment to action (2021). Europa 30. Prieiga per internetą https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/UNESCO_Inclusive%20early%20childhood%20care%20and%20education%20From%20commitment%20to%20action_2021_EN.pdf
37. Ikimokyklinio ugdymo programų analizė: Vilniaus miesto mokyklų atvejis (2024). Prieiga per internetą <https://drive.google.com/file/d/1aUW180P0vAtzzCpkrhgXbndEB9PC-KsD/view>
38. Ikimokyklinio ugdymo programų analizė - sėkmingam ugdymo programų gairių įgyvendinimui (2024). Prieiga per internetą <https://www.eduvilnius.lt/naujienos/ikimokyklinio-ugdymo-programu-analize-sekmingam-ugdymo-programu-gairiu-igyvendinimui/>
39. Ikimokyklinio ugdymo programos gairės (2023). Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/76bb8f404b5911ee8185e4f3ad07094a?jfwid=f5arm3g7r>
40. Ikimokyklinio ugdymo pokyčiai: naujovės, kaita, pagalba. (2023). Prieiga per internetą <https://www.nsa.smm.lt/2023/12/12/ikimokyklinio-ugdymo-pokyciai-naujoves-kaita-pagalba/>
41. Ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas ir jų įgyvendinimas vadovaujantis ikimokyklinio ugdymo programos gairėmis: mokymai programų rengėjams (2024). Prieiga per internetą <https://emokykla.lt/renginiai/kalendorius/ivykis/19173>
42. Yukl, G. (2018). Örgütlerde liderlik. Çev. Şahin Çetin ve Resul Baltacı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. Prieiga per internetą https://www.nobelyayin.com/kitap_14774.html
43. Yusup, M. (2022). The Concept of Leadership in Traditional and Modern. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 2(1), 41-49.
44. Jankurova, A., Ljudvigova, I., Gubova, K. (2017). research of the nature of leadership activities. *Economics and Sociology*, 10(1), 135-151.

45. James, W. Holsinger, J. (2018). Traits, skills, and styles of leadership. Prieiga per internetą https://account.ache.org/eweb/upload/HolsingerCarlton_Chapter%203-81ea7b48.pdf
46. Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation- a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
47. Khan, Z. A., Bhat, S. J., & Hussanie, I. (2017). Understanding leadership theories-A review for researchers. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 7(5), 249-264.
48. Kleinheksel, A. J., Rockinch-Winston, N., Tawfik, H. (2020). Demystifying Content Analysis. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(1).
49. Kragt, D., Day, D. (2020). Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Journal Frontiers in Psychology*. Prieiga internetą <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7419574/>
50. Lemoine, P. A., & Richardson, M. D. (2020). Planning for higher education institutions: Chaos and the COVID-19 pandemic. *Educational Planning*, 27(3), 43-57.
51. Navaz, I. (2021). Slaugos lyderio kompetencijos klinikinėje praktikoje. *Slaugos mokslas ir praktika*, 2(9), 16-20.
52. Northouse, P. G. (2016). Leadership. Theory and Practice. Seventh edition. Western Michigan University. Los Angeles. SAGE.
53. Malik, M. A., & Azmat, S. (2019). Leader and leadership: Historical development of the terms and critical review of literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 16-32.
54. Malinauskas, Ž. (2009). Lyderystės teorijos ir tikslai. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai*, 12, 154-158.
55. Manucci, M. (2023). Leading Change under Uncertainty The Challenge of Growing in Unstable Contexts. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/372680697_Leading_Change_under_Uncertainty_The_Challenge_of_Growing_in_Unstable_Contexts
56. Maxwell, J. C. (2021). The 5 Levels of Leadership. New York. Amazon.
57. Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.
58. McCleskey, J. A. (2014). "Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development". *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117- 130.
59. Mirza, H., Ballale, F., Mirza, C. (2023). Ethical Considerations in Qualitative Research: Summary Guidelines for Novice Social Science Researchers. *Social Studies and Research Journal*, 5(11), 442-448.

60. Monkevičienė, O. (2024). Kaip Gairės atliepia ikimokyklinio ugdymo turinio reikminio tyrimo rezultatus?. Prieiga per internetą <https://smsm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/5/VwmOl7Xovj0.pdf>
61. Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education*, 39(2).
62. Navickienė, Ž., Andrijauskaitė, L. (2020). Iššūkiai lyderystei viešojo saugumo institucijose: Lietuvos policijos atvejis. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 25, 274-291.
63. Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
64. Okan, Y. (2023). An overview of modern Leadership Styles. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/374944894_AN_OVERVIEW_OF_MODERN_LEADERSHIP_STYLES
65. Petrulytė, A. (2015). Psichologo veiklos prioritetai įtraukiojo ugdymo kontekste. *Pedagogika*, 118(2), 88-98.
66. Pietilä, A., Nurmi, S., Halkoaho, A. Kyngäs, H. (2020). Qualitative Research: Ethical Considerations. Prieiga per internetą http://repository.unimus.ac.id/7928/1/Helvi%20Kyng%C3%A4s%2C%20Kristina%20Mikkonen%2C%20Maria%20K%C3%A4ri%C3%A4inen%20-%20The%20Application%20of%20Content%20Analysis%20in%20Nursing%20Science%20Research%20%282020%2C%20Springer%29%20%5B10.1007_978-3-030-30199-6%5D%20-%20libgen.li.pdf#page=53
67. Priešmokyklinio ugdymo bendroji programa. (2022). Prieiga per internetą <https://smsm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/smm-svietimas/svietimas-priesmokyklinis-ugdymas/priesmokyklinio-ugdymo-programa/>
68. Ruslin, Mashuri, S., Rasak, M., Alhabsvi, F. Et. al. (2021). Semi-structured Interview: A Methodological Reflection on the Development of a Qualitative Research Instrument in Educational Studies. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/358893176_Semi-structured_Interview_A_Methodological_Reflection_on_the_Development_of_a_Qualitative_Research_Instrument_in_Educational_Studies/link/621b83e26051a16582fd77f2/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
69. Sarta, Qurtubi A., Fauzi, A. (2023). Analysis of Innovation and Change in Educational Institutions. *Journal of Educational Analytics*, 2(2), 175-182.
70. Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Study Quarterly*, 8(1), 15.

71. Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *LOGOS*, 83, 140-147.
72. Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global journal of management and business studies*, 3(3), 309-318.
73. Schechter, C., Shaked, H., Ganon-Shilon, S., & Goldratt, M. (2018). Leadership metaphors: School principals' sense-making of a national reform. *Leadership and Policy in Schools*, 17(1), 1-26.
74. Sobri, A. Y., Bafadal, I., Nurabadi, A., & Gunawan, I. (2019). Validity and reliability of questionnaire problematics leadership beginner school principals. *In the 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019)*, 250-254, Atlantis Press.
75. Šilingienė, V., Stukaitė, D. (2019). Komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyties aspektu. *Informacijos mokslai*, 85, 51-68.
76. Šneiderienė A., Vaitiekus, A., Vaitiekienė, J. (2020). Šneiderienė, A., Vaitiekus, A., Vaitiekienė, J. (2020). Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės. *Socialiniai tyrimai*, 43(1), 45-57.
77. Šteinienė, I., Stanikūnienė, B. (2021). Lyderystės kompetencijų konceptualus pagrindas. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai*, 24, 318-325.
78. Ugwu, C., Eze, V. (2023). Qualitative Research. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/367221023_Qualitative_Research
79. Urbanovič, J., Navickaitė, J. (2016). *Lyderystė autonomiškoje mokykloje*. Monografija. Vilnius. M. Romerio universitetas.
80. Vaičekauskaitė, R. (2017). Pasekėjo įgalinimo prielaidų konstravimas. *LOGOS*, 61, 198-205.
81. Vaitkevičius, V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 76, 123-138.
82. Vibha, P., Bijayini, J., Sanjay, K. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research* 4(3), 192.
83. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
84. Zdanevich, V. L., Popovich, O., Tsebelnyk, T., Novak, O., Kasianenko, O. (2020). Journal for Educators, Teachers and Trainers. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 11(1), 46-55.
85. Žukauskienė L., Bernatavičienė T. (2018). Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės raiška. *Regional Formation and Development Studies*, 2 (34), 210 – 220.

86. Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo „Vadovo lyderystės raiška įgyvendinant pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje: Utenos rajono atvejis“ Aktualumas. Lietuvoje išgyvena nemažai pokyčių šiuolaikiniame švietimo kontekste. Kiekviena įstaiga susiduria su poreikiu pasirengti įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui, privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimui, atnaujintos priešmokyklinio ugdymo ir atsinaujinančių ikimokyklinio ugdymo programų įgyvendinimui. Pokyčių procese itin svarbus vaidmuo tenka įstaigų vadovų lyderystei. **Tyrimo objektas:** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiška **Tyrimo tikslas:** nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiškos požymius, reikalingus įgyvendinant pokyčius įstaigoje. **Uždaviniai:** 1.Išnagrinėti lyderystei būdingas kompetencijas ir gebėjimų spektrą, aptariant lyderystės sąvokas, modelius, principus, raiškos ypatumus, kompetencijas; 2.Išanalizuoti teoriniu aspektu ugdymo įstaigų vadovų lyderystės galimybes pokyčių kontekste; 3.Apibūdinti pokyčius ikimokykliniame ugdyme aptariant privalomojo ugdymo ankstinimo situaciją, įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo siekį, ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimo proceso ypatumus; 4.Identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams reikalingus lyderystės raiškos elementus: asmenines savybes, naudojamas priemones, būdus, padedančius ikimokyklinio ugdymo įstaigose įgyvendinti pokyčius. Darbe taikyti metodai: mokslinės literatūros analizė, strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė, struktūruotas interviu, turinio (content) analizė. Atlikus empirinį tyrimą gautos esminės išvados: sėkminga lyderystė pasireiškia aiškiai komunikuojant, pasidalijant darbais, vadovaujantis žinomo lyderio pavyzdžiu, akcentuojant pasiektą tikslą, įvertinant sekėjus; ikimokyklinio ugdymo įstaigų lyderiams svarbiausios asmeninės savybės yra organizaciniai gebėjimai, mokymosi siekis, komunikaciniai gebėjimai, drąsa, konfliktų valdymas ir empatija; ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai savo asmeninę lyderystės raišką įgyvendina bendradarbiaudami, puoselėdami pasitikėjimu grįstus santykius, siūlydami naujas iniciatyvas, idėjas, taikydami motyvacines priemones, rodydami asmeninį pavyzdį ir taikydami komandinio darbo metodus bei teikdami reikalingą pagalbą; ikimokyklinio ugdymo įstaigoms svarbūs ir reikšmingi pokyčiai yra įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimas, ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas bei jaučiama socialinio konteksto kaita; atnaujinant ikimokyklinio ugdymo programas vadovo lyderystė pasireiškia formuojant komandas, motyvuojant ir palaikant darbuotojus, organizuojant ir planuojant veiklas; Vadovo lyderystė pokyčių įgyvendinimo sėkmei pasireiškia asmeniniu nusiteikimu pokyčiui ir darbuotojų nuteikimu veiklai;

Raktiniai žodžiai: Ikimokyklinis ugdymas, pokytis, įtraukusis ugdymas, lyderystės raiška

SUMMMARY

The relevance of the master's thesis "The expression of the leader's leadership in the implementation of changes in a preschool education institution: the case of the Utena district". Lithuania is experiencing several changes in the modern context of education. Every institution is faced with the need to prepare for the implementation of inclusive education, the advancement of the age of compulsory education, the implementation of updated preschool education and renewable preschool education programs. The leadership of heads of institutions plays a significant role in the change process. Research object: Expression of the leadership of the head of a preschool educational institution. Purpose of the study: to determine the characteristics of the expression of leadership of the head of a preschool educational institution, necessary for the implementation of changes in the institution. Tasks: 1. To examine the competencies and spectrum of abilities characteristic of leadership, discussing leadership concepts, models, principles, features of expression, and competencies; 2. To analyse from a theoretical aspect the leadership possibilities of the heads of educational institutions in the context of changes; 3. To describe the changes in preschool education by discussing the situation of early compulsory education, the goal of implementing inclusive education, and the peculiarities of updating preschool education programs; 4. To identify the elements of expression of leadership necessary for the managers of preschool education institutions: personal qualities, used tools, and methods that help to implement changes in preschool education institutions. Methods used in the work: analysis of scientific literature, analysis of strategic documents and legal acts, structured interviews, and content analysis. After the empirical study, the essential conclusions were obtained: successful leadership manifests itself through clear communication, sharing work, following the example of a well-known leader, emphasizing the achieved goal, evaluating followers; for the leaders of pre-school education institutions, the most important personal qualities are organizational skills, desire to learn, communication skills, courage, conflict management and empathy; heads of pre-school education institutions implement their individual expression of leadership through cooperation, fostering relationships based on trust, proposing new initiatives, ideas, applying motivational measures, setting a personal example and applying teamwork methods and providing the necessary assistance; important and significant changes for preschool education institutions are the implementation of the principles of inclusive education, the updating of preschool education programs and the noticeable change in the social context; when renewing preschool education programs, the leader's leadership manifests itself in the formation of teams, motivating and supporting employees, organizing and planning activities; The leader's leadership for the success of the implementation of changes manifests itself in the personal attitude towards the change and the attitude of the employees towards the activity;

Keywords: Preschool education, change, inclusive education, expression of leadership

PRIEDAI

INTERVIU KLAUSIMAI

Eil. Nr.	Klausimas/atsakymas
1.	Duomenys apie informantą
	Atsakymas
2.	Pastaruoju metu labai daug kalbama apie lyderystę, kodėl jūsų nuomone, lyderystė yra svarbi, o gal nesvarbi?
	Atsakymas
3.	Remdamasi patirtais, matytais ar išgirstais pavyzdžiais apibūdinkite, kaip reiškiasi sėkminga lyderystė?
	Atsakymas.
4.	Kokios asmeninės savybės yra svarbiausios lyderiui?
	Atsakymas
5.	Kaip manote, kokiais būdais ir priemonėmis naudojasi lyderis įgyvendindamas savo tikslus?
	Atsakymas.
6.	Kiek esate susipažinusi su lyderystės modeliais, stiliais ar kitokiais teoriniais dalykais? Kiek tai yra jums aktualu?
	Atsakymas
7.	Kiek (Kaip) pasireiškia jūsų asmeninė lyderystė vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai?
	Atsakymas
8.	Kokią įtaką ar poveikį daro pokyčiai, reikšmingi ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei?
	Atsakymas.
9.	Kokius svarbiausius pokyčius, aktualius ikimokyklinio ugdymo įstaigai, galite įvardinti kaip reikalaujančius aktyvios lyderystės?
	Atsakymas
10.	Kokie svarbiausi lyderio veiksmai rengiant naujas ikimokyklinio ugdymo programas? Kokie lyderystės akcentai atsiskleidžia?
	Atsakymas
11.	Kaip suburiate savo kolektyvą įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo problemoms spręsti?
	Atsakymas
12.	Kokios lyderystės iš jūsų reikalauja privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimo siekis?
	Atsakymas
13.	Kokias motyvacijos priemones, siekiant įgyvendinti pokyčius, taikote ar netaikote ir kodėl?
	Atsakymas
14.	Kaip pokyčių kūryje suburiate kolektyvą bendrystei, poilsiui?
	Atsakymas
15.	Kaip manote, kokią įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė turi įgyvendinamų pokyčių sėkmei ir kodėl?
	Atsakymas

2 PRIEDAS. 1 tyrimo dalyvio interviu protokolas

Eil. Nr.	Klausimas/atsakymas
1.	Duomenys apie informantą Lyt. moteris Amžius 45 Pedagoginio darbo stažas 19 Vadovavimo įstaigai darbo stažas 13 (nuo 2011 m. dirbau direktoriaus pavaduotoja ugdymui, nuo 2023 m. dirbu direktore)
	Atsakymas
2.	Pastaruoju metu labai daug kalbama apie lyderystę, kodėl jūsų nuomone, lyderystė yra svarbi, o gal nesvarbi?
	Atsakymas Lyderystė įstaigoje yra labai svarbi. Tai įstaigos vedlys. Tačiau lyderių įstaigoje gali būti ne tik vadovas. Svarbi yra pasidalytoji lyderystė. Darželis – tai ne pastatas, bet joje veikianti bendruomenė. Svarba iškyla tuomet, kai atsiranda naujas tikslas, naujas reikalas, nauja idėja, kurios įgyvendinimui būtina suburti žmones.
3.	Remdamasi patirtais, matytais ar išgirstais pavyzdžiais apibūdinkite, kaip reiškiasi sėkminga lyderystė?
	Atsakymas Lyderystė reiškia bendradarbiavimą su kitais žmonėmis siekiant bendro tikslo. Tai manau, kad kiekvienas prezidentas ar politikas, laimėjęs rinkimus, gali pasigirti sėkminga lyderyste. Aiški informacija apie viziją ir tikslus yra itin svarbi, kad visa judėtų ta pačia kryptimi, be to, sumažina nesusipratimų riziką. Reikia būti atviru naujovėms
4.	Kokios asmeninės savybės yra svarbiausios lyderiui?
	Atsakymas Geri vadybiniai gebėjimai, profesinės kompetencijos, darželio veiklos krypties nustatymas, asmeninis įsipareigojimas siekti darželio sėkmės, dalijimasis lyderyste, orientacija į mokymą ir mokymąsi. Komunikacija yra labai svarbi siekiant veiksmingo vadovavimo. Tai labai atsispindėjo organizuojant įstaigos jubiliejų.
5.	Kaip manote, kokiais būdais ir priemonėmis naudojasi lyderis įgyvendindamas savo tikslus?
	Atsakymas: Pirmiausia tai geba prisijaukinti žmones. Svarbu tikriausia ir gebėjimas prisistatyti, atkreipti į save dėmesį visuomenei ar bendruomenei. Nebijo drąsiai išsakyti savo nuomonę įvairiuose susitikimuose. Tikriausia reikia išmokti ramiai ir kultūringai priimti nesėkmes, iššūkius, nepasitenkinimą.
6.	Kiek esate susipažinusi su lyderystės modeliais, stiliais ar kitokiais teoriniais dalykais? Kiek tai yra jums aktualu?
	Atsakymas Išsamiau susipažinau, kai ruošiausi kompetencijų vertinimui. Tačiau daug teorinių dalykų buvau girdėjusi per mokymus, seminarus. Žinios visada gerai, pasitikrini kurioj vietoj esi ir kur eiti toliau.
7.	Kiek (Kaip) pasireiškia jūsų asmeninė lyderystė vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai?
	Atsakymas Mano asmeninė lyderystė reiškiasi per bendradarbiavimą, telkimą kolektyvo bendram tikslui. motyvuoti, įkvėpti žmones. Svarbus darbuotojų įsitraukimas į pokyčius, jų motyvacija keistis, dalytis savo žiniomis.

8.	Kokį poveikį daro pokyčiai, reikšmingi ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei?
	Atsakymas Verčia eiti pirmyn, tobulėti, siekti ir prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančio pasaulio.
9.	Kokius svarbiausius pokyčius, aktualius ikimokyklinio ugdymo įstaigai, galite įvardinti kaip reikalaujančius aktyvios lyderystės?
	Atsakymas Įtraukusis ugdymas, naujos programos kūrimas. Atrodo, visai neseniai kūrėme, taisėme programas, tačiau labai greitai besikeičianti visuomenė kelia naujus iššūkius ir ugdymui, todėl ir ikimokykliniame ugdyme reikia daugiau naujovių
10.	Kokie svarbiausi lyderio veiksmai rengiant naujas ikimokyklinio ugdymo programas? Kokie lyderystės akcentai atsiskleidžia?
	Atsakymas Komandos subūrimas, darbų paskirstymas, motyvavimas, palaikymas, laisvės suteikimas veikti, grįžtamojo ryšio teikimas.
11.	Kaip suburiate savo kolektyvą įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo problemoms spręsti?
	Atsakymas Labai daug kalbame, diskutuojame, ieškome išeičių, resursų, pagalbos iš šalies. Didelis dėmesys tėvų švietimui. Semiamės žinių iš mokymų. Stengiuosi motyvuoti, palaikyti savo moteris, pamatyti, pagirti.
12.	Kokios lyderystės iš jūsų reikalauja privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimo siekis?
	Atsakymas Nepajaučiau, kad pareikalautų didesnių mano kaip lyderio resursų privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimo siekis.
13.	Kokias motyvacijos priemones, siekiant įgyvendinti pokyčius, taikote ar netaikote ir kodėl?
	Atsakymas Visada stengiuosi, kad neliktų nepastebėtos mano moterys, visada išklausau, palaikau. Kartais ieškome bendrai išeičių. Nepalieku bėdoje vienų. Skatinu ir motyvuojau. Rengiam įvairius susibėgimus. Dabar labai daug popierizmo, tai dažnai reikia įkvėpti ir motyvuoti. Jei metų gale lieka pinigėlių, tai visada skatinu ir motyvuojau pinigine išraiška.
14.	Kaip pokyčių sukuryje suburiate kolektyvą bendrystei, poilsiui?
	Atsakymas Dažnai susiburiame bendrystei, bendram poilsiui. Vasaros pradžioje plaukiame baidarėm, prieš didžiąsias metų šventes, Šv. Kalėdas, važiuojame pasikultūrinti, tarpušventį susibėgam mini vakarėliui. O šiais metais organizavome du žygius po miestelius su gidu. Visada švenčiam Mokytojo dieną bendrai. Tai labai suartina kolektyvą.
15.	Kaip manote, kokią įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė turi įgyvendinamų pokyčių sėkmei ir kodėl?
	Atsakymas Aš manau, didelę, nes žuvis gi irgi pūva nuo galvos. Tai ir pokyčiai vyksta nuo lyderio noro pokyčiams, įstaigos sėkmei ir rezultatams.

3 PRIEDAS. 2 tyrimo dalyvio interviu protokolas

Eil. Nr.	Klausimas/atsakymas
1.	Duomenys apie informantą Lyt .Moteris Amžius 57

	Pedagoginio darbo stažas 39 Vadovavimo įstaigai darbo stažas 1,5 m
2.	Pastaruoju metu labai daug kalbama apie lyderystę, kodėl jūsų nuomone, lyderystė yra svarbi, o gal nesvarbi?
	Atsakymas Lyderio tikslas – gerai atlikti užduotį su žmonių pagalba. Turint stiprų lyderį galima tikėtis geresnių rezultatų organizacijoje ir sėkmingesnės organizacijos veiklos.
3.	Remdamasi patirtais, matytais ar išgirstais pavyzdžiais apibūdinkite, kaip reiškiasi sėkminga lyderystė
	Atsakymas Nebūtinai vadovas būna lyderis, tačiau vadovas turėtų būti lyderis. Sėkminga vadovo lyderystė svarbi visam įstaigos mikroklimatui ir darbuotojų motyvacijai, nuo kurios priklauso įstaigos veiklos kokybė. Manau, kad mano vadovaujamoje įstaigoje nepasikuklinsiu sakydama, kad aš (vadovas) mūsų įstaigoje esu lyderis. Tačiau gera „lyderiauti ir vadovauti“ kai dirba labai stipri visa komanda. Vadovui labai svarbus yra pavaduotojas, o pas mus labai stiprus dir, pav. ugdymui. Nuo pradžios vadovavimo ši ugdymo įstaiga labai pasitempė, darbuotojai į darbą eina be įtampos, bet su atsakomybe ir darbe siekiama gerų rezultatų, o tai atsispindi vaikų ugdyme, pasiektuose rezultatuose. Labai svarbi darbuotojų motyvacinė sistema, kuri pas mus veikia. Darbuotojai stengiasi, atstovauja įstaigą už įstaigos ribų ir t.t. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio vaikų ugdymo rezultatais yra patenkinti ir tėvai, o vaikai noriai eina į darželį.
4.	Kokios asmeninės savybės yra svarbiausios lyderiui?
	• Atsakymas Sąžiningumas. • Mokėjimas skirstyti darbus. • Geri bendravimo įgūdžiai. • Pasitikėjimas savimi. Įsipareigojimų laikymasis. • Pozityvus požiūris. • Kūrybiškumas. • Intuicija. • Gebėjimas įkvėpti kitus. • Mokėjimas prie kiekvieno prieiti.
5.	Kaip manote, kokiais būdais ir priemonėmis naudojasi lyderis įgyvendindamas savo tikslus?
	Atsakymas Pirmiausia lyderis turi būti sąžiningas, rodantis dėmesį kiekvienam darbuotojui sugebantis užvesti ir vesti ne paskui save, o eiti kartu, rodyti savo pavyzdžiu. Ir dar svarbu, kad lyderis turi nuolat mokytis. Mokėti klysti, analizuoti ir vėl siekti tikslo.
6.	Kiek esate susipažinusi su lyderystės modeliais, stiliais ar kitokiais teoriniais dalykais? Kiek tai yra jums aktualu?
	Atsakymas. Taip, esu plačiai susipažinusi su Lyderystės „pamatu“. Studijuojant Švietimo vadybą magistrantūroje, Lyderystei buvo skirta ypatingai daug dėmesio. Mes dar kolektyve skaitom vietoj romanų lyderystės knygas.
7.	Kiek (Kaip) pasireiškia jūsų asmeninė lyderystė vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai?
	Atsakymas Manau, kad atsakiau trečiame klausime. Jei yra sveikas socialinis dialogas įstaigoje, tai savaime suprantame, kad darbuotojai pasitiki vadovu ir kartu siekia gerų rezultatų, tokiu būdu jis priartėja prie vadovo-lyderio.
8.	Kokią įtaką ar poveikį daro pokyčiai, reikšmingi ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei?
	Atsakymas

	Protingomis priemonėmis, neperspaudžiant, siekiant pokyčių, galima pasiekti išsikeltų tikslų. Pokytis neturi būti tik dėl pokyčio. Vadovas turi „užsitarnauti“ pasitikėjimą ir pagarbą, tapti lyderiu ir tik tada galima tikėtis teigiamų organizacijos pokyčių.
9.	Kokius svarbiausius pokyčius, aktualius ikimokyklinio ugdymo įstaigai, galite įvardinti kaip reikalaujančius aktyvios lyderystės?
	Atsakymas Didžiausiu ir vienu svarbiausių pokyčių įstaigoje, tai įvardinčiau pasiektas geras mikroklimatas įstaigoje. Stiprios komandos suformavimas įtraukčiai įgyventi, pasirengimas atnaujinti ikimokyklinio ugdymo programas.
10.	Kokie svarbiausi lyderio veiksmai rengiant naujas ikimokyklinio ugdymo programas?
	Atsakymas Kokie lyderystės akcentai atsiskleidžia? Programos rengime Lyderis turi būti dir. pav. ugdymui, o vadovas turi būti susipažinęs su programos rengimu, išklauses mokymus ir pateikęs perteikęs pedagogams savo siūlymus, pastebėjimus, idėjas. Kartu su programos rengimo komanda išsiginčinti pagrindinius programos aspektus.
11.	Kaip suburiate savo kolektyvą įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo problemoms spręsti?
	Atsakymas Mūsų kolektyve labai stipriai pasireiškia komandinis darbas. Turime stiprius pagalbos vaikui specialistus. Stebiu ir dalyvauju spec. poreikių vaikų ugdyme mūsų įstaigoje, inicijuojau, jei reikia, pagal poreikį VGK komisijos posėdžius, kviečiuosi į pokalbius šių vaikučių, tėvelius, informuoju specialistus, keičiamės informacija su grupių pedagogais.
12.	Kokios lyderystės iš jūsų reikalauja privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimo siekis?
	Atsakymas Lyderis-derbybininkas. Manau, kad tokių grupių įkūrimui, ugdymo sąlygų sudarymui, personalo paskyrimui tikrai reikėtų daug bendrauti tiek su „klerikais“, tiek su darbuotojais.
13.	Kokias motyvacijos priemones, siekiant įgyvendinti pokyčius, taikote ar netaikote ir kodėl?
	Atsakymas Pagarba kiekvienam darbuotojui, stiprus „žmogiškasis faktorius“ įstaigoje. Lankstus darbo grafikas, sąžiningas apmokėjimas už darbą, geras mikroklimato sudarymas ir t.t.
14.	Kaip pokyčių sukuryje suburiate kolektyvą bendrystei, poilsui?
	Atsakymas Organizuojame sveikinimus svarbiomis darbuotojui datomis, vykstame į išvykas po darbo su visu kolektyvu, švenčiame šventes.
15.	Kaip manote, kokią įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė turi įgyvendinamų pokyčių sėkmei ir kodėl?
	Atsakymas Sėkmė priklauso nuo kiekvieno įstaigos darbuotojo požiūrio, o požiūrio formavimas labai didelė dalimi priklauso nuo vadovo... požiūrio, į viską. ...Svarbiausia žmogus, nežiūrint į tai, kokią darbą poziciją užima. Pirmiausia ką padarau atvažiuavusi į darbovietę, tai pasisveikinu su kiemsarge ir būtinai skiriu nors 5 min pasidomėti, kaip jai sekasi, ir ne tik darbo srityje. Vadovo dėmesys labai svarbus ir tuo pačiu motyvuoja dirbti dar geriau. Žinoma, jei tik yra galimybė, už papildomus darbus skiriu priedus, nes kiekvienas darbas turi būti įvertintas ir apmokamas.

4 PRIEDAS. 3 tyrimo dalyvio interviu protokolas

Eil. Nr.	Klausimas/atsakymas
1.	Duomenys apie informantą Lyt. Moteris

	Amžius 36 Pedagoginio darbo stažas 12 Vadovavimo įstaigai darbo stažas vasario mėn. bus du metai
	Atsakymas
2.	Pastaruoju metu labai daug kalbama apie lyderystę, kodėl jūsų nuomone, lyderystė yra svarbi, o gal nesvarbi?
	Atsakymas. Manau, kad lyderystė yra labai svarbi šiuolaikiniame gyvenime, greitime jo tempe. Lyderystės svarba, mano nuomone atsiranda tada, kada norima pasiekti tam tikrą pokytį, kuris pakeistų nusistovėjusią tvarką, požiūrį ar elgesį į geresnę, inovatyvesnę aplinką švietimo (ar kitoje) įstaigoje. Lyderis dažniausiai trimituoja apie įstaigos veiklą
3.	Remdamasi patirtais, matytais ar išgirstais pavyzdžiais apibūdinkite, kaip reiškiasi sėkminga lyderystė?
	Atsakymas. Sėkminga lyderystė atsispindi sėkmingame lyderio ir jo bendruomenės bendravime, susitelkime siekiant bendro tikslo, pasitikėjime, darbų siekiant bendro tikslo pasidalijime. Sėkminga lyderystė tuomet, kai lyderis geba paveikti sekėjus, skatina tobulėti, o jo sekėjai visame tame (elgesyje) mato prasmę.
4.	Kokios asmeninės savybės yra svarbiausios lyderiui?
	Atsakymas. Ryžtingumas, inovatyvumas, drąsa, pozityvumas, pagarbumas, atvirumas, gebėjimas sėkmingai valdyti konfliktines situacijas.
5.	Kaip manote, kokiais būdais ir priemonėmis naudojasi lyderis įgyvendindamas savo tikslus?
	Atsakymas. Viena iš priemonių – efektyvi komunikacija, kuomet palaikomas glaudus ir artimas ryšys su bendruomene, sekėjams nekyla klausimų dėl planuojamos veiklos ar pokyčio kurį kuria lyderis. Atranda reikiamus žmogiškuosius ar materialiuosius išteklius reikiamus pokyčiui įgyvendinti, sudaro sąlygas bendruomenei veikti.
6.	Kiek esate susipažinusi su lyderystės modeliais, stiliais ar kitokiais teoriniais dalykais? Kiek tai yra jums aktualu?
	Atsakymas. Šioje nuolat besimokančioje visuomenėje įstaigų vadovams yra sudarytos didelės galimybės plėsti žinias lyderystės srityje. Tad dabartiniam vadovui tikslinga tobulinti žinias lyderystės srityje, pažinti įvairius lyderystės modelius, stilius, žinoti kokius jau taiko, o gal dar gali tiek lyderis tiek komanda tobulėti keldami kvalifikaciją. Savo darbe siekiu taikyti pasidalytosios lyderystės, į pokyčius orientuotos lyderystės principus, tikslingai domiuosi šiomis lyderystės kryptimis. Lyderystės stilių, teorijų ir apskritai žinių apie lyderystę visuma padeda vadovui lyderiui atrasti jo darbuotojams aktualius ir priimtinus motyvavimo būdus, tinkama bendruomenės narių motyvacija įtakoja pokyčio sėkmingumą.
7.	Kiek (Kaip) pasireiškia jūsų asmeninė lyderystė vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai?
	Atsakymas. Siekiu įstaigoje kurti pasitikėjimu grįstus santykius, bendradarbiauti su visa bendruomene priimant sprendimus. Inicijuojau naujas idėjas, veiklas ir siekiu, kad jos įkvėptų bendruomenę tikslingai ir sėkmingai veikti, patiems bendruomenės nariams matant tame prasmę. Motyvuojau pedagogus veikti, įgyvendinti naujas strategijas.
8.	Kokią įtaką ar poveikį daro pokyčiai, reikšmingi ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei?
	Atsakymas. Vadovas turi turėti šiuolaikiškos, koja kojon kartu su inovacijomis, ugdytinių kartų skirtumais žengiančios įstaigos viziją. Švietimo srityje vykstantys pokyčiai skatina vadovą nuolat domėtis, tobulėti tiek pačiam kaip asmeniui tiek bendruomenei kaip kolektyvui. Vykstantys pokyčiai sukuria tokią aplinką, kurioje lyderis turi nuolat aktyviai veikti motyvuojant darbuotojus, pašalinant atsirandančius barjerus tikslui pasiekti.
9.	Kokius svarbiausius pokyčius, aktualius ikimokyklinio ugdymo įstaigai, galite įvardinti kaip reikalaujančius aktyvios lyderystės?
	Atsakymas. Esamu laikotarpiu susiduriame su kaita ugdymo procese, prieš porą metų atnaujinta priešmokyklinio ugdymo programa, šiais metais atnaujinama ikimokyklinio

	ugdymo programa pagal naujas ikimokyklinio ugdymo gaires, įtraukusis ugdymas – tai esminiai pokyčiai, reikalaujantys aktyvios lyderystės, kuri paskatintų ikimokyklinės įstaigos darbuotojus drąsiai ir užtikrintai pradėti juos įgyvendinti.
10.	Kokie svarbiausi lyderio veiksmai rengiant naujas ikimokyklinio ugdymo programas? Kokie lyderystės akcentai atsiskleidžia?
	Atsakymas. Rengiant naujas programas lyderis turėtų sutelkti bendruomenės dėmesį į atnaujinamos programos ypatybes, planuoti, organizuoti veiklą, deleguoti atitinkamus asmenis jiems priskirtiems darbams ar užduotims. Sudaryti sąlygas programos rengimui, komandos narių švietimui ir tobulinimui.
11.	Kaip suburiate savo kolektyvą įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo problemoms spręsti?
	Atsakymas. Sudaromos galimybės mokytojams kelti kvalifikaciją, įgyti žinių įtraukiojo ugdymo srityje. Atsiradus problemoms, iššūkiams glaudžiai bendradarbiauja įstaigos pagalbos specialistų komanda (VGK) su mokytojais, ugdytinių tėvais, kreipiamasi pagalbos į Utenos švietimo centro PPT. Organizuojami reguliarūs atvejų aptarimai, ieškome kartu su bendruomene sėkmingų metodų, priemonių stiprinant SUP turinčių vaikų įtrauktį.
12.	Kokios lyderystės iš jūsų reikalauja privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimo siekis?
	Atsakymas. Bendruomenės (mokytojų, tėvų) nedrąsaus/ abejotino požiūrio į privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimą keitimas, materialiosios bazės, ugdomųjų erdvių aprūpinimas priemonėmis atitinkančiomis ugdytinių amžių, fizinio saugumo užtikrinimas. Pasirengimas užtikrinti sėkmingam ugdymo procesui vykdymui tiek ugdymo įstaigą lankiusiems tiek nelankiusiems vaikams, ypatingai vaikams atkeliaujantiems iš socialinės rizikos aplinkos ar turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių.
13.	Kokias motyvacijos priemones, siekiant įgyvendinti pokyčius, taikote ar netaikote ir kodėl?
	Atsakymas. Atsižvelgiant į motyvuojamo asmenines savybes (vadovas pastebi kokios priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus) ir įstaigos galimybes taikomi moraliniai ir materialiniai paskatinimo būdai. Pagyrimai, paskatinimai, pageidaujamos kvalifikacijos kėlimo, kursų, mokymų organizavimas, finansinė paskata. Siekiama, kad darbuotojas turėtų galimybes įgyvendinti savo idėjas, jam talkinama,
14.	Kaip pokyčių sukūryje suburiate kolektyvą bendrystei, poilsui?
	Atsakymas. Kolektyvui organizuojamos išvykos, ekskursijos, susitikimai, žygiai,
15.	Kaip manote, kokią įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė turi įgyvendinamų pokyčių sėkmei ir kodėl?
	Atsakymas. Pokyčiai, tai nesustojantis procesas, kuomet ikimokyklinio ugdymo įstaiga nuolat kinta, o tam reikia atitinkamo pozityvaus, ryžtingo požiūrio į veikimą, tam tikros vizijos turėjimą. Lyderis suburia komandą, bendruomenę tiems pokyčiams sėkmingai įgyvendinti. Lyderis motyvuoja darbuotojus atkeliaujančių pokyčių įgyvendinimui, prasmės juose pamatymui, tik šitaip galima pasiekti sėkmingo pokyčių įgyvendinimo

5 PRIEDAS. 4 tyrimo dalyvio interviu protokolas

INTERVIU KLAUSIMAI

Eil. Nr.	Klausimas/atsakymas
1.	Duomenys apie informantą Lyt.

	Amžius Pedagoginio darbo stažas 32 Vadovavimo įstaigai darbo stažas 3,5 metų
	Atsakymas
2.	Pastaruoju metu labai daug kalbama apie lyderystę, kodėl jūsų nuomone, lyderystė yra svarbi, o gal nesvarbi?
	Atsakymas Mano nuomone, kaip žmogaus ir kaip vadovo, lyderystė yra svarbu, tiek darbe, tiek gyvenime. Juo labiau tokioje įstaigoje, kur dauguma dirbančių yra moteris, yra pavyzdys, kuris įkvepia darbuotojus, paskatina, užnorina, lyderis yra svarbu.
3.	Remdamasi patirtais, matytais ar išgirstais pavyzdžiais apibūdinkite, kaip reiškiasi sėkminga lyderystė?
	Atsakymas Tarkim, galbūt aš kaip lyderis, galėčiau iš savo patirties tiesiog pasakyti, nes esu nemažą laiko tarpą dirbusi mokytoja, dabar tapau vadovu, ir kaip vadovas irgi esu lyderis, bet remiantis pavyzdžiais iš savo mokytojų gyvenimo, juk būdavo viskam formuojamos darbo grupės, ir darbo grupėje būdavo pasiskirstoma vaidmenimis, lyderis kaip ir nublanksta darbo grupėje, bet jis iškelia tą kartinį uždavinį ar tikslą, ir jo pavyzdžiu seka ne tik kad pasiektų tikslą, bet seka kaip lyderiu.
4.	Kokios asmeninės savybės yra svarbiausios lyderiui?
	Atsakymas Mano manymu, tai empatija. Yra be galo svarbu, todėl kad empatiškai žmonės, tik parodant savo pavyzdį kaip geranorišką, tai idėjai ar tikslui įgyvendinti, ar kažkokią žinią paskleisti ar naujovę, reikia lyderių savybių, siekiant pateikti žmonėms, kad susidūrus su sunkumais, reikės juos įveikti, riks padaryti konkretų darbą. Ar tai lyderio vediniams ar emocijoms, reiks išspręsti. Tai gal savo pavyzdžiu ir įkvėpti juos įgyvendinti veiklas, pavyzdžiui kaip dabar reikia parengti atnaujintas programas, reikalingas lyderis, nors pavadootoja daugiausia deda pastangų, bet reikia lyderio ir iš pačių mokytojų. Dar tikriausiai žmogiškosios savybės, nes reikia kad žmogus žmogų suprastų, atlieptų.
5.	Kaip manote, kokiais būdais ir priemonėmis naudojasi lyderis įgyvendindamas savo tikslus?
	Atsakymas. Tai vėlgi, galvojant apie tai, kad lyderis ir yra pavyzdys įgyvendinant kažkokius dalykus ar uždavinius, tai irgi gali būti vertinamas pavyzdys kaip priemonė ar būdas. Variklio uždegimas ir tolimesnių veiksmų skatinimas, užnorinimas, nukreipimas veiklai, paskatinimas, net ir materialinis paskatinimas. Daug mokysies, daug žinosi, o lyderiui būtina
6.	Kiek esate susipažinusi su lyderystės modeliais, stiliais ar kitokiais teoriniais dalykais? Kiek tai yra jums aktualu?
	Atsakymas Teorinių žinių mes visi turime, bet daugiausia praktinėje veikloje yra sekami ir taikomi gyvenimiški, praktiški, įgūdžiai. Viena, kur patiri sėkmę, tą daugiausia ir taikai. Vis tik daugiausia pavyzdžiai, kurie pasiseka, įkvepia, jais dažniausiai ir pasikliauji.
7.	Kiek (Kaip) pasireiškia jūsų asmeninė lyderystė vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai?
	Atsakymas IU įstaigai vadovauju, galima sakyti, penkti metai, kaip vadovas, žinoma kaip lyderis, Manau, kad vadovas ir yra dalinai lyderis, nes žmones reikia įkvėpti savo pavyzdžiu veiklai, darbams. Atėjus į įstaigą, sunkiu metu, kaip coronos viruso pasekmė, buvo prapuolęs komandinis darbas, nes visi dirbo atsiskyrę. Reikėjo vėl suburti žmones į komandas, todėl reikėjo įvertinti žmonių gebėjimus savanoriškumo principu, atsižvelgiant, ką žmogus moka, geba, ką labiau nori veikti. Subūrus darbo grupes, kiekvienoje grupėje išryškėjo savi lyderiai,

	išsiskyrė idėjų generatoriai, užnorintojai ir aišku tie, kurie seka savo lyderiais, todėl labai gerai, kai susiformuoja komandos, atsiranda ir lyderių komanda, kuri gali jausti bendrystę.
8.	Kokią įtaką ar poveikį daro pokyčiai, reikšmingi ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei?
	Atsakymas. Kiekvienas pokytis, mano manymu, pirmiausia ar organizaciją ar komandą išgąsdina, išgąsdina todėl, kad tai yra kažkokia nežinia, kaip įgyvendinsim, ką gausim, kokių tikslų sieksim. Tai pokytis kiekvieną kartą žmones išgąsdina, kaip mes pateiksim, kaip pasižiūrėsime, ko iš jo norima. Tai, kaip su žmonėmis priimsim naujieną, išsiaiškinsi, atrodo nebe toks baisus.
9.	Kokius svarbiausius pokyčius, aktualius ikimokyklinio ugdymo įstaigai, galite įvardinti kaip reikalaujančius aktyvios lyderystės?
	Atsakymas Pastaruoju metu labai svarbu ir aktualu yra įtraukusis ugdymas ir jo įgyvendinimo tikslai ir uždaviniai kiekvienoje ugdymo įstaigoje Lietuvoje. Galima sakyti, kad mes tokios patirties turėjome, su įvairių vaikų elgesio ar negalios iššūkiais susidurdavome ir anksčiau, tik anksčiau tai nebuvo įvardijama kaip įtraukusis ugdymas. Galbūt daugiau buvo kreipiamas dėmesys į vaikus su SUP, tai buvo daugiau sunkesni vaikai, mažiau dėmesio skiriant gabiems vaikams, nes jie irgi yra su spec. poreikiais. Dabar daugiau yra svarbus universalus, kuomet reikia akcentuoti aplinkos pritaikymą, mokymo metodų pritaikymą, patenkinti vaikų visus poreikius, žinoma, šalia eina tėvai, su savo reikalavimais.
10.	Kokie svarbiausi lyderio veiksmai rengiant naujas ikimokyklinio ugdymo programas? Kokie lyderystės akcentai atsiskleidžia?
	Atsakymas Kaip vadovo veiksmas yra pirmiausia sudaryti komandą. Sudaryti komandą įstaigos vadovui lengviau, nes matai savo žmones, jų gebėjimus, poreikius, savybes. Todėl matant žmones, galima surinkti komandą, nes norint sparčiai, tikslingai atlikti šį darbą, reikalingas ir geros komandos subūrimas, kad vieni kitus papildytų. Suregzi voratinklį, kuriame vienas didelis voras būtų lyderis, o kiti aplinkui tinkamai atliktų savo funkcijas.
11.	Kaip suburiate savo kolektyvą įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo problemoms spręsti?
	Atsakymas Vienu žodžiu, viskas kaip ir vyko anksčiau, svarbiausia VGK, kuri šiuos klausimus sprendžia. Bet grupėje formuojamos komandos pagal vaikui nustatytus poreikius, taigi susiformuoja komanda, kuri tikslingai teikia vaikui pagalbą.
12.	Kokios lyderystės iš jūsų reikalauja privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimo siekis?
	Atsakymas Mažais žingsneliais formuojant grupes. Dabar valstybės politika yra tokia, kad iki balandžio mėnesio gimę vaikai gali be jokio tyrimo gali keliauti į pu grupę, jei vėliau, tai reikalinga PPT pažyma, kad vaikas galės pasiekti PU programos tikslus. Turim kelis kartus, pavyzdį, kad vaikai gali kartoti kursą.
13.	Kokias motyvacijos priemones, siekiant įgyvendinti pokyčius, taikote ar netaikote ir kodėl?
	Atsakymas Motyvacijos priemonės motyvuoja be abejo. O mes taikom tas priemones, kurias galima taikyti pagal įstatymą. Todėl akcentuojame apmokėjimo sistemą, kuri remiasi įstaigos galimybėmis sutaupyti mokyklos fondo pinigus. Organizuojame ir išvykas, kurios motyvuoja, socializuoja, vieni kitus daugiau pažįsta.
14.	Kaip pokyčių kūryje suburiate kolektyvą bendrystei, poilsui?
	Atsakymas bendrystei ir poilsui susiburti yra kiekvieno žmogaus iniciatyva, visada sakau, kad vienas klounas nejuokins. Todėl reikia įsijungti visiems. Eilinei talkai susirinkti gali įkvėpti vieno žmogaus pavyzdys. Padeda ne tik materialinės priemonės, bet ir žodinis pagyrimas.

15.	Kaip manote, kokią įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė turi įgyvendinamų pokyčių sėkmei ir kodėl?
	Atsakymas Vadovo pavyzdys labai svarbu. Žmogus turi susiformuoti palankų požiūrį pokyčiui, todėl reikalinga pagalba ir iš kitų, nes tu esi vienas naštos nešėjas. Būtina turėti ir sekėjus ir padėjėjus. Todėl nuo vadovo gebėjimo įtikinti pokyčio reikalingumu, komandos subūrimo gebėjimais.

6 PRIEDAS. 5 tyrimo dalyvio interviu protokolas

Eil. Nr.	Klausimas/atsakymas
	Duomenys apie informantą Lyt. Mot. Amžius 56 Pedagoginio darbo stažas 30 Vadovavimo įstaigai darbo stažas 7
	Atsakymas
	1 klausimų grupė. Lyderystės svarba, sėkmės raiška bei teorinių žinių įtaka praktikai
1.	Pastaruoju metu labai daug kalbama apie lyderystę, kodėl jūsų nuomone, lyderystė yra svarbi, o gal nesvarbi?
	Atsakymas: Apie lyderystę kalbam dabar, bet lyderystė, kiek žmonija egzistuoja, visas epochas, laikmečius buvo svarbi. Pradėkime nuo Jėzaus Kristaus, tai jis buvo lyderis ir vedė paskui save žmones, o kas nebuvo lyderis? Hitleris nebuvo lyderis? Buvo. Ir šiai dienai lyderių daug, tik keičiasi būdai, metodai, atėjus technologijoms, pasikeitus technologinėms sistemoms, keičiasi tik metodai, o lyderis buvo visada svarbu, lyderis verčia judėti į priekį, suktis ir nestovėti vienoje vietoje.
2.	<i>Remdamasi patirtais, matytais ar išgirstais pavyzdžiais apibūdinkite, kaip reiškiasi sėkminga lyderystė?</i>
	Atsakymas: Pirmiausia, kas tas lyderis? Ir dar sėkmingas lyderis. Man kaip pavyzdys iš tikrųjų yra Oprah Winfrey. Tai juodaodė moteris, kuri kaip ir visi galėjo būti kažkur apačioje ir nugyventi savo gyvenimą, bet buvo labai stipri, tapo žiniasklaidos karaliene, ir jos laidos buvo populiariausios berods iki 2011 metų. Man ji lyderio pavyzdys, kaip tai pasiekė reikia pasiskaityti. Dar vienas iš politinių lyderių Barakas Obama, vėl gi, iš kur jis atėjo, kaip įkvėpė žmones turėti savo nuomone, ir su ta idėja pasiekė tikslą – pirmasis juodaodis Amerikos prezidentas. Jei kalbant apie Lietuvos lyderius man pavyzdys Šarūnas Jasikevičius. Paskui ji eina komanda, jis turi metodus, būdus, jis dega savo idėja, aistringas, dažnai ginčijasi su teisėjais, tačiau jo komanda stengiasi, todėl, kad jis yra vedlys. Kad ir kaip dažnai ir ką bekalbėtų man Landsbergienė Austėja taip pat yra pavyzdys. Nuo paprastos mokytojai šiandien ji privačių mokyklų tinklo įkūrėja, Lietuvoje klesti. Lyderystė pasireiškia tada, kuomet verslas yra sėkmingas. Lyderystė yra visokia, ką ir kuo ji įkvepia reikia pagalvoti. Žmonės turi siekti, juo tiki ir veda paskui save žmones. Sėkmė tai pirmiausia komandos darbas
3.	Kokios asmeninės savybės yra svarbiausios lyderiui?
	Atsakymas: Iš tikrųjų gebėjimas įkvėpti šalia esančius komandos narius. Ir dar labai svarbu drąsa. Sako, neklįsta tas, kuris nieko nedaro, tai drąsa, nes lyderiai daro, siekia, daro klaidas, iš jų mokosi ir eina pirmyn ir veda paskui save žmones. Dar vienas iš bruožų yra dėmesingumas, reikia žmogų ne tik klausyti, bet ir girdėti. Žinoma, dar ir empatija, kad suprastum, kuo tas žmogus gyvena, kuo jisai pasižymi; Geranoriškumas ir galbūt atsakomybė ir vertybių ugdymasis.
4.	Kaip manote, kokiais būdais ir priemonėmis naudojasi lyderis siekdamas sėkmės ar siekdamas tikslo?

	Atsakymas: Manau, kad vienas iš būdų yra gera komunikacija. Gebėti iškomunikuoti, teisingai pateikti savo įžvalgas, siekius, taip, kad visi suprastų yra didžiulis darbas. Tai pirmiausia yra aiški komunikacija. Taip pat aš galvoju, atsparumas galbūt, mokėjimas priimti klaidas, mokėti pakilti, nesureaguoti netinkamai, nes kitus įkvepia ne žodžiai, o darbai ir veiksmai.
5.	Kiek esate susipažinusi su lyderystės modeliais, stiliais ar kitokiais teoriniais dalykais? Kiek tai yra jums aktualu?
	Atsakymas: Iš tikrųjų gyveni ir dirbti žmogus nesimokydamas, yra svarbu būti geru lyderiu iš savęs. Kada pradėti mokytis supranti, kad yra įvairūs stiliai, vieni vardina tris, kiti šešis, bet iš tiesų negali būti lyderis pagal vieną stilių, nes turi rinktis pagal situaciją, kada kurio stiliaus reikia. Pvz. dominuojanti lyderystė, aš pasakiau, visi eina iš paskos, palaikanti gali būti, gali būti mokytoja, bet vienoks būti negali, jei tau reikia padaryti revoliuciją, tavo lyderystės stilius turi būti vizionieriškas, eini, skaldai išgriauni ir darai ką nori, bet jei reikia kurti kažką naujo, jau nebereikia to vizioniškuko, reikia palaikymo, reikia demokratiškumo, o jei tau reikia rasti geriausius sprendimus, tau reikia geriausios minties, praktinio žinojimo, tada tu vadovaujiesi ir naudoji demokratinį stilių. Teorinis pagrindas yra o taikai pagal situacijos poreikį.
	2 klausimų grupė. IU įstaigos vadovo lyderystės raiška pokyčių kontekste
6.	Kiek (Kaip) pasireiškia jūsų asmeninė lyderystė vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai?
	Atsakymas: Revoliucijų nedarau (juokiasi) iš tikrųjų labai norisi tikėti, kad mane supranta mano komandos nariai, nes manau, kad mano lyderystė yra demokratinė arba lyderis mokytojas. Kaip jinai pasireiškia? Iš tikrųjų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vyksta procesas, jie nenutrūksta diena iš dienos plaukia. Tai kaip ateini naujas žmogus vadovauti, supranti, kad įstaigoje jau yra kažkokios susiformavusios tradicijos, žmonės turi savo matymą, turi patirtį ir praktikos, todėl labai svarbu demokratija, svarbu išklausti visus, matyti vizijas, surasti vertybes, ir keliauti ta kryptimi su visa komanda. Aišku, mano kaip vadovo stilius yra mokytojo stilius. Mes turime paruošti pamainą sau, rodyti savo pavyzdžiu, kad tai yra gerai, užnorinti žmones, mokytį juos, kaip sakoma, daryk kaip aš, daryk su manim, daryk geriau už mane. Ir tada ateities žmonės bus geriau pasirengę vadovauti.
7.	Kokią įtaką ar poveikį daro pokyčiai, reikšmingi ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei?
	Atsakymas: Pokyčiai tikrai yra reikalingas reikalas. Žmonės labai pyksta, tačiau pokyčiai neleidžia kaip tai kūdrai apmaurėti ir jie tikrai reikalingi. Šiuo laikotarpiu pokyčių buvo labai daug. Vien Covid situacija padarė didžiulius pokyčius ugdymo įstaigose, niekas iki tol nežinojo, kas yra nuotolinis mokymas, kompiuterinės technologijos buvo, jos buvo naudojamos, bet ne taip intensyviai, kai reikėjo vaikams perduoti informaciją būnant namuose, ir buvo pareikalauta iš pedagogų naujų idėjų ir tada vadovas turėjai duoti resursų, duoti priemones ir judėti. Iš tikrųjų, kai mes gavom ukrainiečius, vėl gi priimant karo pabėgėlius buvo naujas iššūkis, reikėjo susiklausymo, komandinio darbo, dabar nuo rugsėjo įtraukusis ugdymas, vėl naujiena, vėl žmonės su baime. Pokytis labai svarbus, kuriam mes gyvenam – ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas, atrodo neseniai kūrėm, dabar atsinaujinam ir vėl čia reikalinga lyderystė, tai pokyčių etape lyderiai žmonėms yra labai svarbūs, kadangi jie neleidžia žmonėms užsisėdėti, veda, galbūt apsaugo nuo to liūdesio, perdegimo, lyderis vis tik veda į priekį išsaugodamas tikėjimą, kad viskas bus gerai.
8.	Kokius svarbiausius pokyčius, aktualius ikimokyklinio ugdymo įstaigai, galite įvardinti kaip reikalaujančius aktyvios lyderystės?

	Atsakymas: ikimokyklinio ugdymo atnaujinimo programa, įtraukusis ugdymas su savais iššūkiais ateina, reikalauja labai daug finansinių išteklių, o programa žinoma, reikalauja labai daug žmogiškųjų išteklių, pedagoginės išminties ir praktikos.
9.	Kokie svarbiausi lyderio veiksmai rengiant naujas ikimokyklinio ugdymo programas? Kokie lyderystės akcentai atsiskleidžia?
	Atsakymas: Pirmas veiksmas – komandos subūrimas. Komandos, kuri veiks, bus atsakinga, pasiskirstys atsakomybėm, sukurs tą programą. Kaip vadovas turi parengti, suburti komandą, o jos lyderis nebūtinai turi būti vadovas, todėl ši komanda turi turėti savo lyderį. Tai jo tikslas ir būtų parengta programa, sėkmingas komandos darbo organizavimas, pasidalijimas darbu, pasidalijimas žiniomis.
10.	Kaip suburiate savo kolektyvą įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo problemoms spręsti?
	Atsakymas: Pirmiausia tai galiu pasakyti, kad komandinis darbas yra svarbiausias, nes mano įstaigoje darbo su išskirtiniais vaikais patirtis yra nemaža, nes mes esam darželis, kuris turi daug SUP vaikų, tai praktikos turim, tačiau įtraukusis ne tik darbas su vaikais, turinčiais SUP poreikių, įtraukusis ugdymas yra ir darbas su itin gabiais vaikais. Tai pamatymas kiekvieno vaiko be komandinio darbo neįmanomi. Žinoma, gabūs vaikai kelia mažiau problemų, nei vaikai, turintys SUP, todėl tai yra komandos subūrimas, kuomet yra specialistai, kuriais gali pasitikėti, dirbti daug lengviau. Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo komandą sudaro ne tik tai grupėje dirbantys žmonės, bet reikia pripažinti kad tai yra ir tėvai, specialistų komanda. Tai didžio komanda.
11.	Kokios lyderystės iš jūsų reikalauja privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimo siekis?
	Atsakymas: Iš tikrųjų ruošiasi visa savivaldybė optimizuodama tinklą, sudarydama erdves vaikų priėmimui ir edukacinių erdvių sukūrimui. Aš kaip įstaigos vadovas, žinodama, kad turės ateiti mažesni vaikai, esu atsakinga už erdvių įrengimą ir paruošimą, tai suprantu, kad toks pasirengimas negali būti vien vadovo darbas – tai visos savivaldybės reikalas. Kol kas komandos dar neturim, tik tvarkomės ir ruošiamės poreikio įgyvendinimui.
	3 grupė. Vadovo lyderystės svarba ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendinamų pokyčių sėkmei.
12.	Kokias motyvacijos priemones, siekiant įgyvendinti pokyčius, taikote ar netaikote ir kodėl?
	Atsakymas: aišku, tikriausia daug kas galvoja, kad tai pinigai, bet aš pasakysiu, kad pinigai žmogaus nemotyvuoja. Motyvuoja tik pirmą mėnesį. Turi būti tik vienkartinis motyvavimas. Žodžiu motyvuoti reikia asmeniniu pavyzdžiu, optimizmu, žmogaus pastebėjimu, laiku pasakytu pagyrimu, paplojimu per petį, kad jis yra teisingam kelyje. Ir padėkos raštas yra motyvavimas, ir neformalios išvykos yra motyvavimas, susibūrimas, kvalifikacijos kėlimas, poilsio dienos skyrimas. Tokias formas aš taikau savo įstaigoje, tačiau laiku pastebėti, laiku pagirti yra labai svarbu. Net už mažiausius darbus.
13.	Kaip pokyčių kūryje suburiate kolektyvą bendrystei, poilsiui?
	Atsakymas: Šiaip demokratinis mūsų subūrimas, iš tikrųjų visada klausiam kolektyvo ko norėtų, kas patinka. Aš viena niekada nekuriu programos poilsio, nes nuo per didelio poilsio žmonės ir pavargsta. Sutariama, kad porą kartų per metus susiorganizuosim išvykas, nes jei tai bus per dažnai, pasidarys nebeskanu. Bendrystei suburiu, pirmiausia tai gera nuotaika. Vadovas turi turėti ir gerą humoro jausmą, tai padeda sunkioj situacijos. Humoras lyderiui smagu, kad pats geriau jaustųsi.
14.	Kaip manote, kokią įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė turi įgyvendinamų pokyčių sėkmei ir kodėl?
	Atsakymas: Vadovas ne visada gali būti lyderiu, jis dažniau būna administratoriumi, bet vykstant pokyčiams jis būtinai turi būti lyderiu. Tas sėkmingas lyderis ir atliepia savo kolektyvo lūkesčius, tai žmonės seka paskui jį, pasitiki juo, o jo gera komunikacija padeda užtikrinti kolektyvo narių saugumo jausmą. Jei lyderystė destruktivi, sėkmės nebus. Tikrai

	sėkmei svarbu nusistatyti, kas yra sėkmė, nes iš tiesų lyderystė vadovo pasireiškia pokyčio etape. Taigi, pokyčiai atveria ne tik kolektyvo, bet ir vadovo lyderystę. Sėkmės iškomunikavimas yra geros lyderystės pagrindas.
--	--

7 PRIEDAS. 6 tyrimo dalyvio interviu protokolas

Eil. Nr.	Klausimas/atsakymas
	Duomenys apie informantą Lyt. Mot. Amžius 56 Pedagoginio darbo stažas 30 Vadovavimo įstaigai darbo stažas 3
	1 klausimų grupė. Lyderystės svarba, sėkmės raiška bei teorinių žinių įtaka praktikai
1.	Pastaruoju metu labai daug kalbama apie lyderystę, kodėl jūsų nuomone, lyderystė yra svarbi, o gal nesvarbi? Atsakymas: Aš tai galvoju, kad lyderystė yra labai svarbi, vien tik todėl, kad galima pasidalinti idėjomis, vienas žmogus gali suburti kelis žmones, turinčių idėjas, juos suburti, išgryninti idėjas, suburti žmones tai idėjai pasiekti ir tada visiems pasimėgauti rezultatais, nes vieno žmogaus gebėjimas subūrus žmones, išgryninti idėjas yra veiksmingesnis, negu kaip liaudiškai sakoma, kaldros tampymas į visas keturias puses. Tai turi būti vienas žmogus, lyderis, kuris suburia, surenka, apibendrina ir veda visus kitus.
2.	Remdamasi patirtais, matytais ar išgirstais pavyzdžiais apibūdinkite, kaip reiškiasi sėkminga lyderystė? Atsakymas: Pirmiausia aš manau, kad asmeninės savybės, vadovo kaip lyderio raiška, lyderystės savybių turėjimas, nes tikrai ne kiekvienas žmogus gali būti lyderis, gali būti lyderis tam tikroje srityse, kur jis mato galimybes, bet gali nesisekti kitoj srity. Tai sėkmingos lyderystės be asmeninių savybių dar yra gebėjimas burti žmones, įtikinti juos savo idėja, pasidalinti, neskubėti užbėgti greičiau padarytų darbų, leisti žmogui, kurį prisiėmė į komandą atlikti užduotis ir svarbu sėkmingoj lyderystėj ne pats lyderio vaidmuo, bet atliktas darbas, todėl to lyderio gali ir nesimatyti, bet idėja įgyvendinta ir jaučiamas žmonių pasitenkinimas.
3.	Kokios asmeninės savybės yra svarbiausios lyderiui? Atsakymas:.. Tai tikrai labai svarbu empatija, svarbus gebėjimas deleguoti užduotis, svarbus turbūt toks paprastas dalykas kaip aiškus kalbėjimas, gebėjimas sumotyvuoti žmogų, pajautimas ir pamatymas kito žmogaus. Labai svarbu ir inovatyvumas, kad lyderis galėtų numatyti, kas yra inovatyvu ir reikalinga, taip pat svarbus yra planavimo gebėjimas ir nesavanaudiškumas.
4.	Kaip manote, kokiais būdais ir priemonėmis naudojasi lyderis siekdamas sėkmės ar siekdamas tikslo? Atsakymas: Čia labai daug demokratijos, labai daug komandos vedimo ir naudos pamatavimas ir jos pademonstravimas komandai, nes žmonės nori matyti rezultatą. Todėl gebėjimas numatyti ir pateikti būsimą rezultatą yra geras lyderio veiklos būdas, taip pat pasidalijimas atsakomybėmis, kad įgyvendinti tikslus, tinkamų žmonių savo srities profesionalų arba degančių idėja subūrimas, pamatymas kitų žmonių savybių, profesinių gebėjimų išskyrimas,
5.	Kiek esate susipažinusi su lyderystės modeliais, stiliais ar kitokiais teoriniais dalykais? Kiek tai yra jums aktualu? Atsakymas: Man kažkaip yra priimtina ir aš daugiausia domiuosi pasidalinta lyderyste. Man priimtina krepšinio lyderystė, nes kai laimi, tai laimi komanda, o kai pralaimi, tai pralaimi treneris. Turbūt ir su lyderiu tas pats, nes jei pasiekiami geri rezultatai, tai laimi visa

	komanda, lyderis lieka pavėsyje, o jei nesiseka tai tada lyderis tam procese, tai tuomet turi atlikti analizę ir pamatyti, kas buvo ne taip, todėl pasidalintoji lyderystė yra svarbi, nes apsaugo nuo perdegimo sindromo, nes liaudies išmintis byloja, kad vienas lauke ne karys, todėl koks tu bebūtum lyderis, be komandos, be idėjos niekur.
	2 klausimų grupė. IU įstaigos vadovo lyderystės raiška pokyčių kontekste
6.	Kiek (Kaip) pasireiškia jūsų asmeninė lyderystė vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai?
	Atsakymas: Aš daug laiko skiriu idėjos išaiškinimui, kad visi suprastų, galim grįžti prie to paties klausimo, aptarti kelias kartus, kad pradėjus dirbti viskas būtų aišku. Jeigu žmogus supranta, kaip padaryti, jis būna įtrauktas į procesą ir jam tada būna lengviau, o mano darbas dar kartą padėti suprasti atsakymus, jei žmogui deleguoji funkciją, įgyvendinant idėją, tai turi teikti ir paramą, pastiprinimą kažkokiais klausimais. Kita vertus aš linkusi labai paremti žmonių, kuriems trūksta drąsos ar savybių būti lyderiais, idėjas, paskatinti, vesti jo idėjas ir leisti jam pasimėgauti rezultatu.
7.	Kokią įtaką ar poveikį daro pokyčiai, reikšmingi ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei?
	Atsakymas: Pokyčiai dažniausiai išmuša iš vėžių iš įprasto ritmo, ir sukelia priešišku emocijų, bet jei įsigilini į pokyčių naudą ir svarbą, tada pamatai prasmę ir reikalingumą įstaigai, pačiam ugdymo procesui. Supratimo pokyčio svarbos ir jos perdavimas kitiems, turbūt yra variklis ar daro įtaką Taip. Daro. Bet reikalinga praeiti visas fazes: įprasto gyvenimo ritmo netekties suvokimas, šokas, pasipriešinimas ir pyktis ir paskui be abejo ateina susitaikymas, tai fazes išgyvenus galima sulaukti labai neblogų rezultatų.
8.	Kokius svarbiausius pokyčius, aktualius ikimokyklinio ugdymo įstaigai, galite įvardinti kaip reikalaujančius aktyvios lyderystės?
	Atsakymas: Ikimokyklinio ugdymo programa sulaukė pasipriešinimo, nerimo, bet kuo tolyn, tuo labyn matosi, kad ji bus prasminga ir duos labai gerą poveikį ugdymo proceso planavimui. Kitas dalykas yra įtraukusis ugdymas, kuriam turim turėti žinių ir prisitaikyti turimas aplinkas, iš dar galvočiau, kad labai svarbus yra socialinis kontekstas kai keičiasi žmonių socialiniai poreikiai, tėvų socialiniai poreikiai, vaikų poreikiai ir galimybės, tiesiog kai vis tampame greitesni, globališkesni ir vis mažiau kuriantys santykį, tai visi tie dalykai reikalauja komandos vedimo, įstaigos vedimo ir esamos situacijos suvokimo ir savo veiklos nenusivertinimo. Mūsų kartos mokytojams sudėtinga dirbti su įnoringais tėvais, vaikais, kuriems nebesvarbios etinės vertybės, senieji papročiai, kuriems bendravimas telefonu yra svarbesnis už gyvą pokalbį. Tai čia svarbus lyderystės vadovo vaidmuo.
9.	Kokie svarbiausi lyderio veiksmai rengiant naujas ikimokyklinio ugdymo programas? Kokie lyderystės akcentai atsiskleidžia?
	Atsakymas: Galvočiau, kad labai svarbu dalyvauti pačiam, stengtis būti kartu su komanda, leisti žmonėms jausti, visus jų jausmus priimti, išjausti, po to organizuoti savo minčių pasidalijimą, organizuoti pagalbą, siųsti į mokymus rengiant programas, pamatyti žmones, kurie yra vedantys kitus, juos už tai paskatinti, palaikyti, kad jie galėtų supratimą perteikti kitiems ir įtraukti visus. Buvimas kartu, parama, organizavimas yra svarbūs.
10.	Kaip suburiate savo kolektyvą įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo problemoms spręsti?
	Atsakymas: Turbūt vėl, yra amžinas mokymasis, komandos, kuri teikia paramą subūrimas, mano pačios dalyvavimas, priėmimas jausmų, pasidalinimas kartais kaip yra sunku, leisti atsitraukti. Iš vaiko gerovės komisijos organizuoti kažkokią pagalbą. Kol susigyvenam ir išmokstam gyventi su tuo vaiku. Kiekvienam kolektyvo nariui yra svarbus palaikymas, kalbėjimas vienas su kitu ir laiku gauti švietimo pagalbą.
11.	Kokios lyderystės iš jūsų reikalauja privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimo siekis?
	Atsakymas: Galvoju, kad šitoj vietoj nėra kažkokių sunkumų, mūsų įstaigoj nėra masinio poreikio anksčiau lankyti priešmokyklinę grupę, iš tėvų esu sulaukusi klausimų, bet čia daugiau reikia priimti tėvų pasirinkimą.

	3 grupė. Vadovo lyderystės svarba ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendinamų pokyčių sėkmei.
12.	Kokias motyvacijos priemones, siekiant įgyvendinti pokyčius, taikote ar netaikote ir kodėl?
	Atsakymas: Motyvaciją dažniausiai taikoma darbo apmokėjimo sistema, už papildomą veiklą ją įgyvendinant skiriamos priemonės. Tačiau šalia priemonių yra svarbus moralinis palaikymas, paskatinimas, savo darbų išnešimas į rajoninę aplinką. Taip pat reikia viešinti savo veiklą, nes žmonės nelinkę girtis, bet laikosi pozicijos, kad apie save reikia pasakoti,
13.	Kaip pokyčių kūryje suburiate kolektyvą bendrystei, poilsui?
	Atsakymas: Tai vėl vadovaujamės pasidalinta lyderyste, organizuoja administracija, apklausiam darbuotojus, ko norėtų, pasirenkam priimtinausią variantą ir tada pasirenkam ir tada vieni organizuoja, kitą kartą kiti ir smagiai susiburiame, nėra šimtaprocentinis susibūrimas, bet man svarbu, kad jungtųsi visos grupės, ir virtuvės darbuotojai ir kiti techninio personalo žmonės. Vadinasi svarbu, kad būtume iš visų grupių.
14.	Kaip manote, kokią įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė turi įgyvendinamų pokyčių sėkmei ir kodėl?
	Atsakymas: Aš galvoju, kad labai didelė, nes jei ateisi su neigiamu nusistatymu, tai tikrai neužkrėsi savo įstaigos kažkokiam pokyčiams, žmonių, nes juk visada būna neigiama reakcija. Tai supratimas ir žmonių palaikymas yra reikšmingas. Pamatyti jų mažus žingsnelius, kurie leidžia tikėtis gero rezultato.

8 PRIEDAS. 7 tyrimo dalyvio interviu protokolas

INTERVIU KLAUSIMAI

Eil. Nr.	Klausimas/atsakymas
	Duomenys apie informantą Lyt. Mot. Amžius 58 Pedagoginio darbo stažas 38 Vadovavimo įstaigai darbo stažas 7
	1 klausimų grupė. Lyderystės svarba, sėkmės raiška bei teorinių žinių įtaka praktikai
1.	Pastaruoju metu labai daug kalbama apie lyderystę, kodėl jūsų nuomone, lyderystė yra svarbi, o gal nesvarbi?
	Atsakymas: Lyderystė, kaip rodo pasaulio lyderystės istorija, yra labai svarbi. Net ir patys baisiausi pasaulio totalitarai pirmiausia iškilo kaip lyderiai. Lyderiai siekia permainų, nors ir ne visada jos tobulos, tačiau tai yra gyvenimo variklis, todėl svarbu suprasti, kad lyderystė tai ne vadovavimas o vedimas, nes vadovas bet kokiai ugdymo įstaigai yra paskiriamas, o lyderis dažniau būna formalus ir nebūtinai užima vadovo pareigas.
2.	Remdamasi patirtais, matytais ar išgirstais pavyzdžiais apibūdinkite, kaip reiškiasi sėkminga lyderystė?
	Atsakymas: Sėkminga lyderystė turi būti aktyvi ir teikianti viltį, kad įgyvendinama veikla bus atneš nauda, pagerins esamą situaciją ir pan. Pavyzdžiui laisvės partijos pergalė praeituose seimo rinkimuose įrodė, kad sėkminga lyderystė gali būti trumpalaikė, nes šiųmečiai Seimo rinkimai nepaliko nei vienos vietos šios partijos nariams. Todėl labai svarbu rasti sėkmės krislą, kuris atvertų galimybes ir įrodytų veiklos sėkmę. Tačiau sėkminga lyderystė yra gerai suburta komanda, kuriai tinkamai deleguotos funkcijos, pasidalinti darbai ir atsakomybė.
3.	Kokios asmeninės savybės yra svarbiausios lyderiui?
	Atsakymas: Pirmiausia drąsa, nes reikia nuolat būti matomam, nebijoti pasisakyti. Gebėjimas aiškiai dėstyti mintis, gebėjimas išklaudyti kita žmogų, susivaldyti, net ir tuomet, kada labai

	norisi rėkti, santūrumas, galvoju, kad konservatoriai būtent dėl savo arogancijos pralaimėjo, nors dirbo jie pagal situaciją. Taip pat manau labai svarbus asmens bruožas ar savybė būti teisingu.
4.	Kaip manote, kokiais būdais ir priemonėmis naudojasi lyderis siekdamas sėkmės ar siekdamas tikslo?
	Atsakymas: Svarbu, kad tie būdai ir priemonės pateisintų siekiamą tikslą. Nes dažnai tai būna, kaip sakoma purvinos priemonės. Manau, kad lyderiai siekdami tikslo pirmiausia turi daug mokytis patys, nes žinojimas to, ko nežino tavo sekėjai daro lyderį solidžiu ir išmintingu. Taip pat svarbu turėti savo sėkmingų istorijų bagažą, būti užsitarnavus žmonių pagarbą ir žinomumą aplinkoje ne dėl skandalų, o dėl gerų ir išmintingų darbų ar priimtų sprendimų.
5.	Kiek esate susipažinusi su lyderystės modeliais, stiliais ar kitokiais teoriniais dalykais? Kiek tai yra jums aktualu?
	Atsakymas: Mokomės mokomės ir mokomės, tačiau gyvenime daugiausia naudos gauti iš praktikos, iš savo klaidų, net ir kitų šalia esančių žmonių pasiekimų ar klaidų, pakilimų ir nuopolių, o teoriniai dalykai dažnai išlieka atminty, jų taisyklės prisimeni kartais, kada padarai kokią klaidą, nes juk neskaitai vadovėlio, kai priimi sprendimus čia ir dabar.
	2 klausimų grupė. IU įstaigos vadovo lyderystės raiška pokyčių kontekste
6.	Kiek (Kaip) pasireiškia jūsų asmeninė lyderystė vadovaujant ikimokyklinio ugdymo įstaigai?
	Atsakymas: Manau, kad pirmiausia tai kiekvieno žmogaus pastabėjimu, pamatymu ir išsakytais pagyrimais už atliktus darbus. Toliau tai dalyvavimas visose veiklose nuo lapų grėbimo teritorijoje iki labai rimto posėdžio. Laikausi taisyklės niekada nekelti balso, neįžeisti žmogaus. Tačiau labai mėgstu pati daug dirbti ir aišku, prašau to iš savo kolektyvo narių. Išmokau pasidalinti darbus, visi pasitariam, kas ką moka ir gali padaryti vienokius darbus, kas kitokius ir darom. Man dažniausiai lieka paskirstytojo ir proceso vyksmo stebėtojo darbas, bet pasitarti sugebam visi. Bendraujam dažniausiai įjungus humorą, tada nepavargstam ir smegenų veikla suaktyvėja. Manau, kad prisijaukinti darbuotoją, kad jis būtų lojalus įstaigai, labai svarbu, todėl matau kiekvieną ir giriu kiekvieną net už nereikšmingus pasikeitimus, bet tai padeda.
7.	Kokią įtaką ar poveikį daro pokyčiai, reikšmingi ikimokyklinio ugdymo organizavimui, ugdymo įstaigos darbui, vadovo lyderystei?
	Atsakymas: Sujudina, suvelia mintis, labai smagūs pirmieji pasidalijimai nuomonėmis ir klausimais kam to reikia?, kokių čia dar nesąmonių...: ir t.t. Tada skirstomės ir kiekvienas pažaidžiam minčių lietu. Po to jau prasideda intensyvus darbas: pirmiausia išsirenkam savanorius komandai, po to susitariam dėl veiklų, priimam kolektyvinius pasiūlymus ir dirbam, o po to pamato, prašviesėjimą ir tada vėl iš naujo ieškom kito pokyčio.
8.	Kokius svarbiausius pokyčius, aktualius ikimokyklinio ugdymo įstaigai, galite įvardinti kaip reikalaujančius aktyvios lyderystės?
	Atsakymas: Ant bangos visose IU įstaigose yra IU programos atnaujinimo procesas. Įtraukusis ugdymas, kuris dar nelabai suprantamas, nes visi galvoja, kad čia tik darbas su SUP vaikais, o taip juk nėra. Ir dar manau tėvų požiūris į savo vaikus, kurie jau nuo trijų metų pasirenge būti pirmokais.
9.	Kokie svarbiausi lyderio veiksmai rengiant naujas ikimokyklinio ugdymo programas? Kokie lyderystės akcentai atsiskleidžia?
	Atsakymas: Visi iki vienos IU įstaigos dabar mokosi, nes yra NŠA paleisti mokymai, kiek naudos iš to, nežinia. Savivaldybėse formuojamos savivaldybių komandos, kurios moko, bet jau savaip, o IU mokytojai nervinasi, išsilieja pykčiu ir dirba savaip. O ką daro lyderis? – Mokosi, mokosi suprasti, kuri mokymų komanda svarbi, kuri teisinga, o kuri iš tiesų pasieks rezultatų. Rimčiau tai padeda mokytojams susivokti tuose informacijos bruzgnyuose, padeda atsipalaiduoti, kai labai pavargstama.
10.	Kaip suburiate savo kolektyvą įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo problemoms spręsti?

	Atsakymas: Labai svarbu padėti kiekvienam mokytojui, kurio grupėje yra agresyvūs vaikai, nes tokie vaikai atsirado nelabai seniai, gal kokie penkeri metai, tik jų niekas neįtraukdavo, nes vadinosi kitaip SUP vaikai ir tik tuo atveju, jei tėvai sutikdavo poreikius nustatyti. O kolektyvo bendras susibūrimas yra skirtas bendroms vertybėms nusimatyti ir jų laikytis, nes įtrauktis nėra tik SUP vaikai, reikalingi bendri mokymai, kad būtų priimtos vieningos taisyklės, vieningas pagalbos mokytojams ir vaikams modelis. Todėl darbas su įtraukiuoju tik prasideda,
11.	Kokios lyderystės iš jūsų reikalauja privalomojo ugdymo amžiaus ankstinimo siekis?
	Atsakymas: Manau, kad tai dar tik pradžia, nes ne visi tėvai suprato, kodėl ir kada tas amžius bus ankstinamas, todėl ruošiami pristatymai, tvarkos aprašai, su kuriais bus diskutuojama su tėvais, tada gal išliks ir daugiau problemų
	3 grupė. Vadovo lyderystės svarba ikimokyklinio ugdymo įstaigos įgyvendinamų pokyčių sėkmei.
12.	Kokias motyvacijos priemones, siekiant įgyvendinti pokyčius, taikote ar netaikote ir kodėl?
	Atsakymas: Apskritai kolektyve motyvacija įgyvendinama ne dėl pokyčių, ji yra kasdienis vyksmas. Pokyčių komandoms, kurios atlieka kažkokias svarbias užduotis turim galimybę mokėti priedus, bet tikram mokytojui yra svarbus jo įvertinimas kaip motyvacija. Todėl siekiam visada girti, džiaugtis, skatinti laisvadieniais, kavageriais, veiklos viešinimu, informacijos į aplinką sklaidą.
13.	Kaip pokyčių kūryje suburiate kolektyvą bendrystei, poilsiui?
	Atsakymas: Labai paprastai, visada mokytojų dienai organizuoju slaptas išvykas, nes mokytojai dažniausiai nežino, kur vyks, tada siurprizas ir pasidžiaugimas juo, išpūdžiai ir gera nuotaika. Kita rimta ekskursija būna prieškalėdiniu laikotarpiu, ir dar viena pavasariui baigiantis. Kur vyksta ir ką žiūrime, spektaklį, baletą ar koncertą renkames iš kelių pasiūlytų variantų. Kai matau, kad žmonės pavargę, kviečiu kavos klubą,
14.	Kaip manote, kokią įtaką ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė turi įgyvendinamų pokyčių sėkmei ir kodėl?
	Atsakymas: Tvirtą įtaką, jei yra gebėjimas nesinervinti, neperteikti savo blogų minčių kolektyvui ir formuoti palankią aplinką, kurioje nėra nusivykusių, pavargusių tai tada galima džiaugtis, kad šypsena ir palaikymas buvo vertingi palydovai pokyčių įgyvendinimo metu.