

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

SABINA LAPŠEVIČ
(VADYBA MOKYKLOJE)

**VADOVO LYDERYSTĖS RAIŠKA KURIANT POZITYVŲ
MIKROKLIMATĄ IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Prof. Dr. Odeta Merfeldaitė

Vilnius, 2025

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	3
Lentelių sąrašas	4
IVADAS.....	5
1. LYDERYSTĖS SAMPRATOS IR CHARAKTERISTIKOS TEORINĖ APŽVALGA.....	9
1.1. Lyderystės samprata ir charakteristika	9
1.2. Lyderystės stilių analizė ir poveikis ugdymo proceso kokybei ikimokyklinės įstaigos mikroklimatui	13
2. POZITYVAUS MIKROKLIMATO CHARAKTERISTIKA IR SVARBA IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE.....	19
2.1. Pozityvaus mikroklimato samprata	19
2.2. Pozityvaus mikroklimato poveikis ikimokyklinio amžiaus vaikų raidai	23
2.3. Pozityvaus mikroklimato kūrimo būdai ikimokyklinėje įstaigoje	26
2.4. Lyderio vaidmuo, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.....	31
3. LYDERYSTĖS RAIŠKA, KURIANT POZITYVŲ MIKROKLIMATĄ IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE	35
3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir organizavimas	35
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	40
DISKUSIJA	62
IŠVADOS	66
REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
SANTRAUKA.....	77
SUMMARY.....	78
PRIEDAI.....	79
AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA	87

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pozityvaus ikimokyklinės įstaigos mikroklimato elementai.....	20
2 pav. Empirinio tyrimo organizavimo etapai	37

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystės pagrindinės apibrėžtys	9
2 lentelė. Pagrindinių lyderystės tipų palyginimas	14
3 lentelė. Lyderystės stilių poveikis ikimokyklinės įstaigos mikroklimatui.....	15
4 lentelė. Pozityvaus ikimokyklinės įstaigos mikroklimato poveikis vaiko raidai.....	23
5 lentelė. Empirinio tyrimo instrumento sudedamosios dalys.....	36
6 lentelė. Demografinė informacija apie tyrimo dalyvius	41
7 lentelė. Patikimumo analizė pagal dimensijas	42
8 lentelė. Fizinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimai pagal respondentų kvalifikaciją (vidurkis)	44
9 lentelė. Fizinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimai pagal respondentų užimamas pareigas (vidurkis).....	45
10 lentelė. Emocinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas pagal respondentų kvalifikaciją (vidurkis).....	47
11 lentelė. Emocinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas pagal respondentų užimamas pareigas (vidurkis).....	48
12 lentelė. Vadovo kaip lyderio elgesnos svarba pagal respondentų kvalifikaciją (vidurkis).....	50
13 lentelė. Vadovo kaip lyderio elgesnos svarba pagal respondentų užimamas pareigas (vidurkis)	51
14 lentelė. Vadovo veiksmai, kuriantys pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje pagal respondentų kvalifikaciją (vidurkis).....	53
15 lentelė. Vadovo veiksmai, kuriantys pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje pagal respondentų užimamas pareigas (vidurkis)	55
16 lentelė. Įgyvendinimo būdai, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas pagal respondentų kvalifikaciją (vidurkis)	57
17 lentelė. Įgyvendinimo būdai, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas pagal respondentų užimamas pareigas (vidurkis)	59

IVADAS

Temos aktualumas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos laikoma kaip svarbi ugdymo grandis, ugdanči pirmuosius vaikų įgūdžius, socialinę ir emocinę kompetenciją, todėl labai svarbu, kad tokiose įstaigose vyrautų sveika, pozityvi atmosfera, kurioje ir pedagogai, ir vaikai jaustųsi saugūs ir motyvuoti (Movahedazarhouligh ir kt., 2022). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos atlieka svarbų vaidmenį ugdant ir lavinant ikimokyklinio amžiaus vaikus, o jų sėkmė priklauso ne tik nuo taikomų mokymo metodų ir pedagogų kompetencijos, bet ir nuo įstaigos vadovo formuojamos darbo aplinkos. Moksliniai tyrimai rodo, kad mikroklimatas, apibrėžiamas kaip bendra emocinė ir socialinė darbovietės atmosfera, daro tiesioginę įtaką pedagogų savijautai ir vaikų ugdymo kokybei (Sampson, 2021; Rad ir kt., 2022).

Vadovo lyderystė – viena iš pagrindinių jėgų kuriant tokį mikroklimatą. Vadovo įtaka mikroklimatui glaudžiai susijusi su organizacinės kultūros kūrimu. Tyrimai rodo, kad vadovų elgesys, sprendimai ir požiūris į darbuotojus daro tiesioginę įtaką mikroklimatui darbo vietoje ir darbuotojų tarpusavio santykiams. Veiksmingų lyderystės strategijų ir praktikų įgyvendinimas ne tik pagerina darbuotojų tarpusavio santykius, bet ir prisideda prie ikimokyklinės įstaigos kultūros formavimo, kuri tiesiogiai paveikia vaikų ugdymo kokybę (Davitt, Ryder, 2018). Lyderių kuriamas pozityvus mikroklimatas prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu, mažesnio streso lygio ir didesnės komandinės dvasios (Rad ir kt., 2022). Tai svarbu ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kur ikimokyklinio ugdymo pedagogai, dirbdami su mažiausiais ir jautriausiais vaikais, patiria didelį emocinį ir profesinį spaudimą (Johnston ir kt., 2019). Kai vadovas rodo palaikymą, užuojautą ir atvirumą, pedagogai dažniau imasi iniciatyvos, bendradarbiauja ir kuria gerus santykius su vaikais. Pozityvus mikroklimatas didina pedagogų motyvaciją, mažina profesinį perdegimą, pagerina tarpusavio santykius ir tai daro teigiamą poveikį vaikų emocinei savijautai ir ugdymo rezultatams (Robbins, 2022). Vadovai, taikantys transformuojančios ir palaikančios lyderystės strategijas, gali ne tik skatinti pedagogų įsitraukimą, bet ir kurti pasitikėjimu grįstą aplinką, kuri sumažina konfliktus ir skatina bendradarbiavimą, tačiau konkretūs būdai, kaip vadovo lyderystė prisideda prie pozityvaus mikroklimato kūrimo ir kaip ji veikia pedagogų profesinį pasitenkinimą bei vaikų ugdymo procesus, dar nėra išsamiai ištirti. Atlikto mokslinio tyrimo rezultatai rodo, kad pozityvūs socialiniai santykiai tarp pedagogų ir vadovo gali prisidėti prie programos kokybės, o tai tiesiogiai veikia ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą (Hewett ir La Paro, 2020). Neilsen-Hewett, Lindsay, Warren, Tonge ir Cronin (2022) Covid-19 pandemijos metu atliktas mokslinis tyrimas atskleidžia, kad lyderystės strategijos, orientuotos į santykių prioritetizavimą ir aukštos kokybės praktiką, gali padėti sušvelninti iššūkius, su kuriais susiduria ikimokyklinio ugdymo lyderis. Tai rodo, kad stiprūs santykiai su darbuotojais, tėvais ir vaikais, esminiai, siekiant išlaikyti teigiamą mikroklimatą (Neilsen-Hewett ir kt., 2022).

Remiantis Zhou (2024); Johnston ir kt. (2019) įžvalgomis, pozityvaus mikroklimato kūrimas ikimokykliniame ugdyme turėtų būti laikomas prioritetu, nes jis tiesiogiai paveikia vaikų ugdymo proceso kokybę.

Vadovo lyderystė – vienas iš pozityvaus mikroklimato ikimokyklinio ugdymo įstaigose kūrimo pagrindų, turintis tiesioginę įtakos pedagogų psichinei sveikatai, jų darbo efektyvumui ir vaikų ugdymo kokybei. Geros mokyklos koncepcijoje (2015) pabrėžiama, kad ugdymo įstaigos turėtų būti grindžiamos pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir psichine sveikata, o vadovo vaidmuo yra pagrindinis, siekiant šių tikslų. Vadovai ne tik formuoja organizacijos kultūrą, bet ir yra sektinas pavyzdys bei motyvuoja savo komandas dirbti kartu siekiant rezultatų. Strategijoje „Lietuva 2050“ (2023) pabrėžiama, kad švietimo įstaigos turi tapti inovatyviomis, įtraukiomis ir darniomis organizacijomis. Tai neįmanoma be lyderių, galinčių sukurti įkvepiančią, palankią ir motyvuojančią aplinką. Ši tema ypač svarbi, nes kokybiškas ikimokyklinis ugdymas laikomas kaip ateities visuomenės pagrindas, todėl reikia atlikti gilesnę analizę ne tik siekiant suprasti vadovo lyderystės raiškos mechanizmus, bet ir parengti praktines rekomendacijas vadovams, norintiems formuoti sveiką ir kūrybišką darbo aplinką, kuri būtų naudinga ir pedagogams, ir vaikams.

Ikimokyklinio ugdymo mikroklimato kūrimas – sudėtingas procesas, kuriame lyderystė atlieka svarbų vaidmenį. Moksliniai tyrimai rodo, kad transformacinė lyderystė, pabrėžianti darbuotojų įtrauktį, lygybę ir demokratiją, gali turėti teigiamą poveikį ikimokyklinio ugdymo aplinkai. Sampson (2021) akcentuoja empatijos ir bendradarbiavimo svarbą, padedančią formuoti pozityvų mikroklimatą tarp visų suinteresuotųjų šalių, įskaitant pedagogus, vaikus ir tėvus. Viñuela, Viñuela ir de Caso Fuertes (2023); Durmuš ir Kırca (2019) atskleidžia pozityvaus mikroklimato svarbą ikimokyklinėje įstaigoje. Ferreira ir kt. (2020); Shewark, Zinsler ir Denham (2018); Ruzek ir kt. (2016); Martin, Collie (2019); Yulianti ir kt. (2020); Bradley ir kt. (2018); Weber ir kt. (2021); Rattenborg ir kt. (2018); Cefai ir kt. (2021); Hoare ir kt. (2017) akcentuoja pozityvaus mikroklimato ikimokyklinėje įstaigoje kūrimo būdus. Lewis (2019); Gumus, Bellibas, Esen ir Gumus (2018); Connolly, James ir Fertig (2019); Northouse (2019); Liang ir Zhihe (2017); Pučėtaitė, Novelskaitė ir Markūnaitė (2017); Maponya (2020); Mazurkiewics (2021); Leithwood, Sun ir Schumacker (2020); Owen ir Wong (2021); Naidoo (2019); Kirori ir Dickinson (2020); Maponya (2020) išskiria lyderio vaidmenį, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Dorsey ir kt. (2024) atlikto mokslinio tyrimo rezultatai rodo, kad lyderystės stiliai turi tiesioginį poveikį organizacijos kultūrai ir darbo atmosferai, tačiau tik keliuose tyrimuose šis klausimas analizuotas Lietuvos ikimokyklinio ugdymo kontekste.

Iširtumas. Lietuvoje ir pasaulyje atsiskleidžia per nagrinėjamos problemos aktualumą ir ribotą mokslinių tyrimų prieinamumą. Tarptautiniu mastu lyderystės vaidmuo švietimo sektoriuje plačiai nagrinėjamas (Northouse, 2023, Meirinhos ir kt., 2023), tačiau dauguma mokslinių tyrimų orientuojasi į

bendrojo lavinimo ar aukštojo mokslo institucijas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip itin specifinis ir jautrus sektorius, dažnai lieka mažiau išanalizuotas, nors jų reikšmė ypač didelė ankstyvojo ugdymo kokybės ir vaikų gerovės kontekste (Martin ir Collie, 2019). Lietuvoje, nepaisant augančio dėmesio švietimo lyderystės temai, moksliniai tyrimai apie vadovo poveikį mikroklimatui ikimokyklinėse įstaigose dar fragmentiški (Pučėtaitė, Novelskaitė ir Markūnaitė, 2017). Tai sukuria galimybę plėtoti žinias apie tai, kaip lyderystės strategijos gali prisidėti prie pozityvios darbo aplinkos kūrimo, stiprinant pedagogų motyvaciją ir ugdymo procesų efektyvumą (Kirori ir Dickinson, 2020). Naujoji perspektyva, integruojanti lyderystės teorijas ir praktinius mikroklimato formavimo aspektus ikimokyklinio ugdymo kontekste, suteikia šiai temai ne tik aktualumo, bet ir inovatyvumo tiek Lietuvoje, tiek globaliame kontekste.

Problemos pagrindimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos atlieka svarbų vaidmenį ugdant ir lavinant ikimokyklinio amžiaus vaikus, o jų sėkmė priklauso ne tik nuo taikomų mokymo metodų ir pedagogų kompetencijos, bet ir nuo įstaigos vadovo formuojamos darbo aplinkos (Meirinhos ir kt., 2023; Maqbool ir kt., 2023). Ikimokyklinio ugdymo vadovas atlieka svarbų vaidmenį, kuriant pozityvią atmosferą, parodydamas empatiją, bendravimą ir pagarbą vaikams ir bendruomenės nariams (Viñuela ir de Caso Fuertes 2023). Naudodamas tam tikras strategijas, pavyzdžiui, efektyvus bendravimas, bendradarbiavimo skatinimas ir įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas, ikimokyklinio ugdymo vadovas gali užtikrinti pozityvų mikroklimatą (Pučėtaitė, Novelskaitė ir Markūnaitė, 2017).

Tyrimo hipotezė:

Vadovo lyderystės raiška daro teigiamą poveikį pozityvaus mikroklimato kūrimui ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, skatinant darbuotojų bendradarbiavimą, motyvaciją ir pasitikėjimą, o tai lemia geresnę darbo atmosferą ir efektyvesnį ugdymo procesą.

Darbo objektas:

Vadovo lyderystės raiška kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.

Darbo tikslas:

Atskleisti vadovo lyderystės raišką kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Aptarti lyderystės sampratą, bruožus ir lyderystės stilius.
2. Išanalizuoti pozityvaus mikroklimato charakteristiką ir svarbą ikimokyklinėje įstaigoje.
3. Ištirti vadovo lyderystės ir pozityvaus mikroklimato sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Teoriniai ir empiriniai metodai.

1. Mokslinės literatūros analizės metodo pagrindu atskleista lyderystės samprata ir bruožai, pozityvaus mikroklimato charakteristika ir poveikis vaikų ugdymui, pozityvaus mikroklimato kūrimo būdai ikimokyklinėje įstaigoje bei lyderio vaidmuo, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.
2. Kiekybinio tyrimo metodas suteikia galimybę įsigilinti į tyrimo dalyvių nuomonę apie lyderystės raišką, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.

1. LYDERYSTĖS SAMPRATOS IR CHARAKTERISTIKOS TEORINĖ APŽVALGA

1.1. Lyderystės samprata ir charakteristika

Paprastai lyderystė apibūdinama kaip vadovavimo žmonių grupei ar organizacijai veiksmas, taip pat kaip įtaka, įkvėpimas ir pagalba kitiems tapti geriausiais darbuotojais, lavinti asmeninius įgūdžius, ir skatinti siekti bendrų tikslų (Robbins, 2022). Šis veiksmas apima rizikavimą arba iššūkį *status quo*. Northouse (2019) atkreipia dėmesį, kad lyderystė daugiau nei vadovavimas asmenų grupei, komandoms ar organizacijoms. Tai lyderio gebėjimas įkvėpti, pasiekti užsibrėžtą tikslą ir laikomas kaip galingas asmens įgūdis, kurį gali išsiugdyti kiekvienas. Ji apima vizijos nustatymą, strateginių sprendimų priėmimą, kitų motyvavimą ir pozityvios aplinkos kūrimą, kurioje darbuotojai gali efektyviai bendradarbiauti, skatinimą (Kirori ir Dickinson, 2020). Lyderystė neapsiriboja tik darbuotojų pareigomis ar titulu; jai būdingi lyderio veiksmai, elgesys ir gebėjimas sukurti reikšmingus pokyčius organizacijoje. 1 lentelėje pateikiami pagrindinės lyderystės apibrėžtys.

1 lentelė. *Lyderystės pagrindinės apibrėžtys*

Autorius	Apibrėžtis
Northouse (2023)	Lyderystė – tai procesas, kurio metu lyderis daro įtaką darbuotojams, siekiant bendro tikslo.
Meirinhos ir kt. (2023)	Lyderystė – tai procesas, kuriuo siekiama valdyti kitus, kad jie suprastų ir susitartų, ką ir kaip reikia daryti, ir pasiekti užsibrėžtus tikslus.
Coronado-Maldonado ir Benítez-Márquez (2023)	Lyderystė – tai lyderio gebėjimas efektyviai valdyti asmenines emocijas ir santykius, siekiant pagerinti rezultatus ir sukurti pozityvią darbo aplinką.
Martin ir Collie (2019)	Lyderystė – tai procesas, kuriuo skatinami ir įkvėpiami žmonės prisidėti prie organizacijos sėkmės, atskleidžiant aiškią viziją ir skatinant pasitikėjimą bei bendradarbiavimą.
Fabisch ir kt. (2024).	Lyderystė – tai gebėjimas palengvinti darbuotojų prisitaikymą prie vykstančių pokyčių organizacijoje, sutelkiant darbuotojus ir komandas per veiksmingą bendravimą ir strateginį mąstymą.
Aniche, Bundy ir McKee (2024)	Lyderystė – tai praktika sutelkti darbuotojus įveikti sunkius iššūkius ir sukurti pozityvią darbo aplinką. Tai apima darbuotojų nukreipimą per pokyčius, išlaikant jų dėmesį ilgalaikiams tikslams.

Šaltinis: Meirinhos ir kt. (2023)

Northouse (2023) pabrėžia lyderystės įtakos aspektą. Tai rodo, kad ji visų pirma yra nukreipimas ir įtaka kitiems, siekiant bendrų tikslų. Bendro tikslo sąvoka reiškia derinimo ir vienybės svarbą siekiant įmonės sėkmės. Meirinhos ir kt. (2023) įtraukia supratimo ir susitarimo sąvokas. Tai pabrėžia, kad reikia aiškumo bendraujant ir užtikrinti, kad komandos nariai atitiktų užduotis ir tikslus. Ši perspektyva labiau susijusi su įmonės valdymu ir aiškia veiklos kryptimi. Coronado-Maldonado ir Benítez-Márquez (2023) lyderystės sampratoje pabrėžiama emocinis intelektas kaip pagrindinis lyderio komponentas. Tai rodo, kad jo savimonė

ir tarpasmeniniai įgūdžiai labai svarbūs kuriant pozityvią aplinką ir pagerinant komandos veiklą. Čia akcentuojamos lyderio emocinės kompetencijos, o ne tik įmonės darbuotojų valdymo procesas. Martin ir Collie (2019) sujungia motyvacijos, vizijos ir pasitikėjimo elementus. Tai rodo, kad veiksminga lyderystė apima ne tik įtakos darymą ar valdymą bendruomenės nariams, bet kitų darbuotojų įkvėpimą bei motyvavimą pasitelkiant įtikinamą viziją ir pasitikėjimo didinimą. Dėmesys skiriamas tiek emociniams, tiek strateginiams lyderystės aspektams. Fabisch ir kt. (2024) pabrėžia lyderio vaidmenį valdant organizacijos pokyčius ir palengvinant darbuotojų prisitaikymą. Tai pabrėžia strateginio mąstymo ir komunikacijos svarbą padedant komandoms prisitaikyti prie organizacinių pokyčių. Didžiausias dėmesys skiriamas adaptacijai ir lyderio vaidmeniui komandos valdyme. Aniche, Bundy ir McKee (2024) dėmesį sutelkia į lyderio vaidmenį atliekant sudėtingas užduotis ir palaikant pozityvią darbo aplinką. Taip pat apima lyderio įtaką įmonėje vykstantiems pokyčiams ir darbuotojų skatinimui siekti bendro tikslo. Pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų atsparumui ir dėmesio išlaikymui iššūkių metu.

Ikimokyklinės įstaigos lyderystę galima apibūdinti kaip paskirstytąją lyderystę, kuriai daro įtaką socialiniai ir kontekstiniai veiksniai. Lyderystės praktika apima asmens ir aplinkos tarpusavio priklausomybę ir parodo, kaip darbuotojo veikla pasiskirsto interaktyviame vaikų ugdyme. Ikimokyklinės įstaigos lyderiai turi keturis vaidmenis, įskaitant tarpininkavimo, mediacijos, dalyvavimo ir palaikymo (Lewis, 2019). Lyderis kaip tarpininkas daugiausia dėmesio skiria ikimokyklinės įstaigos infrastruktūros gerinimui. Mediacijos vaidmuo suteikia galimybę puoselėti bendradarbiavimo ryšius su pedagogais, įgyvendinant ikimokyklinės įstaigos bendruomenės sugalvotas iniciatyvas. Kaip teigia Gumus ir kt. (2018), palaikymo vaidmenyje lyderis daugiausia dėmesio skiria ikimokyklinio ugdymo pedagogų bendradarbiavimo užtikrinimui, nes tai susijęs su geresniais būsimais rezultatais. Lyderystės pareigų pasidalijimas su ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariais labai svarbus pedagogų ir auklėtinių tobulėjimui, tai skatina pedagogus bendradarbiauti ir imtis lyderystės vaidmenų.

Vienas iš pagrindinių lyderystės elementų – nustatyti aiškią ateities viziją. Lyderis turi sugebėti aiškiai išreikšti, kur nori, kad organizacija plėstųsi, ir įkvėpti kitus to siekti. Norint nukreipti komandą į sėkmę, būtina išsikelti pasiekiamus, išmatuojamus ir ambicingus tikslus. Bendravimas – dar vienas esminis lyderystės elementas. Lyderiui svarbu efektyviai perduoti bendrą viziją, lūkesčius ir atsiliepimus komandos nariams (Leaver, Lemos ir Scur, 2019). Aiškus ir atviras bendravimas gali padidinti jų pasitikėjimą ir sukurti pozityvią darbo aplinką. Jis dažnai susiduria su dideliais iššūkiais, o gebėjimas priimti pagrįstus sprendimus esant spaudimui – pagrindinis lyderystės elementas. Rusliza ir Fawzy (2016) pabrėžia, kad geras lyderis apsvarsto visus įmanomus variantus, pasveria privalumus ir trūkumus bei priima sprendimą pagal tai, kas geriausia visai

organizacijai. Emocinis intelektas – tai gebėjimas suprasti ir valdyti savo bei kitų emocijas. Aukšto emocinio intelekto lyderis gali užmegzti tvirtus santykius su savo komandos nariais, efektyviai išspręsti konfliktus ir padidinti jų pasitikėjimą bei lojalumą.

Sparčiai besivystančiame pasaulyje lyderis turi būti prisitaikyti prie įmonėje vykstančių pokyčių. Būti atviram naujoms idėjoms, įsisavinti naujoves – esminiai veiksmingos lyderystės elementai. Lyderis yra tiek stiprus, kiek stiprus jo komanda, todėl komandos formavimas svarbus lyderystės elementas. Geras lyderis žino, kaip suburti asmenis, turinčius unikalių įgūdžių ir pasiekiančių tam tikrą išsilavinimą, siekiant bendro tikslo. Jis skatina komandos narių bendradarbiavimą (Maponya, 2020). Delegavimas – raktas į veiksmingą lyderystę. Lyderis turi turėti galimybę pasitikėti savo komandos nariais savarankiškai atlikti užduotis ir projektus. Atsakomybių delegavimas suteikia galimybę jam sutelkti dėmesį į aukšto prioriteto užduotis ir užtikrina tolygų darbo krūvio paskirstymą komandos nariams. Kaip teigia Lewis (2019), atsakomybė – dar vienas svarbus lyderystės elementas. Geras lyderis prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir laiko save bei komandos narius atsakingais už bendrą veiklą. Aiškių lūkesčių nustatymas ir reguliarios veiklos peržiūros padeda užtikrinti atskaitomybę komandoje. Efektyviu lyderiu laikomas asmuo, sugebantis sėkmingai paruošti ikimokyklinę įstaigą būsimiems iššūkiams. Savo vizija jie numato įstaigos pokyčius ir ateitį. Veiksmingas lyderis gali išsiugdyti asmeninį įsipareigojimą ir paversti darbuotojus svarbiomis perspektyvomis (Connolly, James ir Fertig, 2019). Lyderystė turėtų būti vertinama kaip procesas, leidžiantis darbuotojams įgyvendinti viziją, kartu palengvinantis individualų ir kolektyvinį mokymąsi bei užsibrėžtų tikslų siekimą. Northouse (2019) priduria, kad lyderio ir nario mainų teorija orientuota į lyderių ir pasekėjų sąveiką. Graen ir Uhl-Bien pasiūlytas lyderystės formavimo modelis pabrėžia lyderio aukštos kokybės mainų su savo pasekėjais svarbą. Šie mainai jiems suteikia galimybę duoti savo pasekėjams ką nors kita, nei dirbti tik siekdami pasipelnyti ir pasiūlyti naujų pareigų bei vaidmenų. Mainais pasekėjai jaučia lojalumą ir pasitikėjimą, yra pasirengę padaryti daugiau ir ieško novatoriškų būdų dirbti sunkiau, nei tikėtasi. Sutelkdami dėmesį į mainus su savo pasekėjais, lyderis taip pat daro įtaką jų požiūriui, emocijoms ir elgesiui, kurie sudaro ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą (Liang ir Zhihe, 2017).

Lyderystę ikimokyklinėje įstaigoje galima apibrėžti kaip lyderio gebėjimą vadovauti ir įkvėpti ikimokyklinės įstaigos darbuotojų komandą. Ji apima ikimokyklinės įstaigos vizijos kūrimą, strategijų įgyvendinimą šiai vizijai pasiekti ir pozityvios bei ugdančios aplinkos kūrimą tiek pedagogams, tiek vaikams. Ikimokyklinio ugdymo lyderystė atlieka lemiamą vaidmenį bendrai ikimokyklinės programos įgyvendinimo sėkmei (Pučėtaitė, Novelskaitė ir Markūnaitė, 2017). Tai gali pagerinti pedagogų moralę, paskatinti auklėtinius siekti aukštesnių ugdymo rezultatų ir padidinti tėvų pasitenkinimą. Efektyvus ikimokyklinio įstaigos lyderis

gali sukurti didesnę bendruomeniškumą, kad pedagogai jaustųsi palaikomi ir vertinami, o vaikai saugūs ir įsitraukę į ugdymo procesą. Kaip pabrėžia Pardosi ir Utari (2022), lyderiams pavesta sukurti pozityvią, ugdančią ir įtraukų mikroklimatą, atitinkantį vaikų raidos poreikius, kartu užtikrinantį darbuotojų gerovę ir profesinį augimą. Pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo lyderystės aspektai:

- *Vizija ir tikslų nustatymas.* Aiškių, pasiekiamų tikslų ir vizijos, atspindinčios ikimokyklinės įstaigos ugdymo filosofiją ir vertybes, sukūrimas ir perdavimas.
- *Ikimokyklinio ugdymo programos įgyvendinimas ir profesinio pedagogų tobulėjimo galimybių organizavimas.* Aukštos kokybės ikimokyklinio ugdymo programos, pritaikytos vaikų raidos etapams ir poreikiams, kūrimo ir įgyvendinimo valdymas.
- *Personalo valdymas ir tobulinimas.* Pedagogų ir personalo įdarbinimas, mokymas ir nuolatinė pagalba, siekiant užtikrinti, kad jie galėtų vaikams teikti įtraukų ugdymą ir kokybišką priežiūrą.
- *Pozityvios ugdymo aplinkos kūrimas.* Svarbu užtikrinti, kad ikimokyklinė įstaiga būtų saugi, įtraukianti ir palanki ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymui bei asmenybės tobulėjimui.
- *Šeimos ir bendruomenės įsitraukimas.* Tvirtų, palaikančių santykių su šeimomis ir platesne bendruomene kūrimas, siekiant pagerinti vaikų mokymosi patirtį ir gerovę (Naidoo, 2019).

Šie aspektai atskleidžia visapusišką požiūrį į lyderystę švietime, ypač daug dėmesio skiriant ankstyvajam vaikų ugdymui. Tai svarbi lyderio atsakomybės sritis, pabrėžianti multilypės ir efektyvios lyderystės pobūdį. Vizija ir tikslų nustatymas užtikrina, kad ikimokyklinės įstaigos bendruomenei svarbu turėti aiškią veiklos kryptį ir tikslą. Mokymo programos ir vaikų priežiūra orientuojama į švietimo turinio kokybę ir tinkamumą (Pučėlaitė, Novelskaitė ir Markūnaitė, 2017). Personalo valdymas ir darbo įgūdžių tobulinimas pabrėžia kvalifikuotų pedagogų svarbą. Kuriant pozityvią ugdymo aplinką pabrėžiamas saugios, įtraukiančios ir skatinančios vaikų ugdymo erdvės poreikis. Šeimos ir bendruomenės įsitraukimas atkreipiamas dėmesys į stiprios partnerystės svarbą, pagerinant ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo rezultatus. Liang ir Zhihe (2017) nuomone, kartu išskirti elementai sukuria holistinę lyderystę ikimokyklinėje įstaigoje, užtikrinančią, kad visi ugdymo patirties aspektai būtų sprendžiami ir optimizuoti ikimokyklinio amžiaus vaikų naudai. Toks požiūris skatina puoselėjančią, veiksmingą ir bendradarbiavimo aplinką, palaikančią kiekvieno vaiko vystymąsi ir gerovę.

Apibendrinant pabrėžiama, kad ikimokyklinėje įstaigoje lyderystės samprata atskleidžia, kad svarbu sukurti įtraukią ir įkvepiančią aplinką, skatinančią ikimokyklinio amžiaus vaikų mokymąsi ir vystymąsi. Veiksminga ikimokyklinio ugdymo lyderystė apima aiškos vizijos ir tikslų nustatymą, mokymo programos ir mokymo valdymą, pozityvios mokymosi aplinkos puoselėjimą, šeimų ir bendruomenės įtraukimą. Veiksmingi

lyderiai būtini norint užtikrinti kokybišką ankstyvąjį ugdymą, kuris sudaro pagrindą vaikų mokymuisi ir tobulėjimui visą gyvenimą.

1.2. Lyderystės stilių analizė ir poveikis ugdymo proceso kokybei ikimokyklinės įstaigos mikroklimatui

Lyderystė – tai ne tik užduočių delegavimas ir sprendimų priėmimas; tai taip pat pavyzdžio rodymas. Lyderiams svarbu įkūnyti vertybes, elgesį ir darbo etiką, kurių tikisi iš savo komandos narių. Parodydami darbo sąžiningumą, atsparumą ir įsipareigojimą, jie įkvepia savo bendruomenės narius pasitikėjimą, pagarbą. Būdamas pavyzdžiu nustato tobulumo standartą ir motyvuoja kitus sekti paskui lyderius (Cefai ir kt., 2021). Galiausiai, lyderio vaidmuo kuriant pozityvų ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą apima aiškią komandos viziją ir tikslą. Apibrėždami aiškią misiją, tikslus ir vertybes, lyderiai didina komandos narių motyvaciją, skatina jų veržlumą ir tikslo siekimą. Bendra vizija suvienija komandos narius bendro tikslo link ir suteikia prasmę bei kryptį jų darbui. Maponya (2020) teigia, kad lyderiai turi nusistatyti aiškius tikslus, vizijas ir misijas bei pateikti gaires toms vizijoms pasiekti. Mestry (2017) sutinka, teigdamas, kad akivaizdu, jog direktoriai, kaip mokymo lyderiai, orientuoti į tikslą ir imasi iniciatyvos nustatyti aiškią kryptį.

Lyderystės stilius apibrėžiamas kaip asmenybės bruožų, savybių, įgūdžių ir elgesio, kurį lyderiai naudoja bendraudami su savo pavaldiniais, derinys. Jis apima metodų ir poveikio mechanizmų taikymą, siekiant spręsti valdymo problemas, o jų pasirinkimas dažnai priklauso nuo individualių vadovo psichologinių savybių. Lyderystės stilius reiškia būdą ir požiūrį, kuriuo vadovas nurodo įstaigos veiklos kryptį, įgyvendina planus ir motyvuoja darbuotojas (Naidoo, 2019). Tai gali būti būdai, kuriais vadovai daro įtaką komandos nariams, valdo darbo procesus ir bendrauja su pavaldiniais. Efektyvus lyderystės stilius gali reikšmingai paveikti organizacijos veiklą, darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir bendrą organizacijos kultūrą (Lewis, 2019). Lyderystės stiliaus samprata gali būti suprantama naudojant tam tikrus požiūrius, įskaitant elgesio ir situacijos perspektyvas. Taikant elgsenos metodą pabrėžiama, kad veiksmingas valdymas priklauso nuo vadovo elgsenos suderinimo su konkrečiomis situacijomis, o ne tik nuo jo individualių savybių (Pardosi ir Utari, 2022). Ir atvirkščiai, situacinis požiūris rodo, kad skirtingoms aplinkybėms būtini skirtingi vadovavimo stiliai, todėl gali prireikti, kad vadovai pasižymėtų įvairiomis savybėmis, kad galėtų veiksmingai vadovauti savo komandoms. 2 lentelėje palyginami pagrindiniai lyderystės tipai.

2 lentelė. Pagrindinių lyderystės tipų palyginimas

Lyderystės tipas	Bruožai	Svarbiausi elementai	Siekiami rezultatai
Transformacinis	Įkvepia ir motyvuoja darbuotojus; pabrėžia viziją ir inovacijas; skatina darbuotojų asmeninį tobulėjimą.	Vizija ir pokyčiai	Aukštas įsitraukimo ir inovacijos lygis
Transakcinis	Susitelkia į užduotis ir darbo našumą; naudoja apdovanojimus ir bausmes; pabrėžia įmonės struktūrą ir tvarką.	Efektyvumas ir našumas	Pasiekia užsibrėžtus tikslus ir trumpalaikius rezultatus
Palaikantis	Lyderis pirmenybę teikia kitų poreikiams; empatiškas ir palaikantis; skatina darbuotojų augimą ir tobulėjimą.	Komandos ir individualūs darbuotojo poreikiai	Aukštesnė moralė, pasitikėjimas savimi ir bendradarbiavimas
Situacinis	Pritaiko lyderystės stilių pagal darbo aplinkybes; lankstus lyderio požiūris; pritaiko lyderystės stilių prie komandos poreikių.	Prisitaikymas ir efektyvumas	Reaguoja į besikeičiančias darbo aplinkybes ir darbuotojų poreikius
Autokratinis	Centralizuotas sprendimų priėmimas; aiškios instrukcijos; minimalus darbuotojų indėlis.	Kontrolė ir sprendimų priėmimas	Veiksmingas sprendimų priėmimas, bet gali turėti įtakos darbuotojų moralei
Demokratinis	Įtraukia komandą į sprendimų priėmimą; skatina darbuotojus dalyvauti ir bendradarbiauti; vertina darbuotojų indėlį	Komandos įsitraukimas ir sutarimas	Didesnis komandos įsitraukimas ir pasitenkinimas
Laissez-Faire	Minimali tiesioginė kontrolė; įgalina komandos narius priimti sprendimus; didelė autonomija.	Nepriklausomybė ir savivalda	Inovacijos ir kūrybiškumas, bet gali trūkti veiklos krypties
Strateginis	Dėmesys ilgalaikiams tikslams ir planavimui; analizuoja pasiektus rezultatus ir tendencijas; pabrėžia veiklos atitikimą vizijai; ilgalaikė sėkmė ir darbuotojų veiklos suderinimas.	Ilgalaikė sėkmė ir suderinimas	Efektyvus ilgalaikis planavimas ir plano įvykdymas
Charizmatinis	Pasikliauja asmenine charizma ir įtikinimu; lyderis daro įtaką per entuziazmą ir pasitikėjimą.	Įtaka ir įkvėpimas	Stiprus asmeninis lojalumas ir motyvacija

Šaltinis: Maponya (2020)

Dinamiškoje ikimokyklinės įstaigos aplinkoje efektyvi lyderystė labai svarbi siekiant vaikų ugdymo sėkmės. Lyderystės stiliai gali būti naudojami norint įveikti šiuolaikinės darbo veiklos problemas. Kaip matoma iš 2 lentelės, transformacinė lyderystė akcentuoja darbuotojų įkvėpimą ir motyvavimą siekti bendros vizijos, o transakcinėje lyderystėje dėmesys sutelkiamas į aiškių tikslų nustatymą ir atlyginimą už darbą (Liang

ir Zhihe, 2017). Palaikanti lyderystė teikia pirmenybę lyderio tarnavimui kitiems ir palankios darbo aplinkos puoselėjimui. Autokratinis lyderystės stiliuje centralizuojama lyderio sprendimų priėmimo galimybės. Kaip nurodo Maponya (2020), demokratinė lyderystė akcentuojasi į darbuotojų bendradarbiavimą ir grupinių sprendimų priėmimą, o Laissez-Faire lyderystė suteikia komandos nariams galimybę savarankiškai priimti sprendimus. Charizmatinė lyderystė sutelkta į lyderio charizmą ir viziją, o situacinė lyderystė prisitaiko prie darbo veiklos situacijų ir pasekėjų pasirengimo lygių, tačiau strateginė lyderystė apima ilgalaikį planavimą ir tikslų nustatymą, siekiant įveikti sudėtingus iššūkius ir pasiekti organizacinius tikslus. 3 lentelėje aptariami lyderystės stilių poveikis ikimokyklinės įstaigos mikroklimatui.

3 lentelė. *Lyderystės stilių poveikis ikimokyklinės įstaigos mikroklimatui*

Lyderių stilius	Poveikis ikimokyklinės įstaigos mikroklimatui
Transformacinis	Skatina pozityvią, dinamišką ir kūrybišką darbo kultūrą, naudingą vaikams ir pedagogams.
Transakcinis	Efektyvus lyderis, siekiant trumpalaikių tikslų, bet gali riboti pozityvaus mikroklimato kūrimą.
Situacinis	Kuria įtraukią ir asmeninio augimo mikroklimatą, svarbų reaguojant į dinamiškus ikimokyklinės bendruomenės narių poreikius.
Autokratiškas	Gali sukurti griežtą, apribojantį mikroklimatą, trukdantį atsiskleisti vaikų ir darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui.
Demokratinis	Kuria įtraukią ir bendradarbiavimą skatinančią mikroklimatą.
Laissez-Faire	Skatina darbuotojų kūrybiškumą, bet taip pat gali sukelti painiavą ir struktūros trūkumą, darantį neigiamą poveikį ikimokyklinės įstaigos mikroklimatui.
Strateginis	Sukuria aiškią kryptį, skatina nuolatinį tobulėjimą ir mikroklimato atitiktį ikimokyklinės įstaigos misijai.
Charizmatinis	Kuria energingą, gyvybingą mikroklimatą, skatinantį darbuotojų kūrybiškumą ir naujoves.

Šaltinis: Nafa (2020)

Transformaciniai lyderiai atlieka lemiamą vaidmenį įkvepiant ir motyvuojant ikimokyklinio ugdymo bendruomenės narius išnaudoti visą savo potencialą. Kurdami įtikinamą ateities viziją ir įgalindami asmenis prisidėti prie šios vizijos, jie skatina naujovių, kūrybiškumo ir nuolatinio tobulėjimo aplinką. Šis lyderystės požiūris skatina teigiamą ir dinamišką darbo kultūrą, kuri gali lemti ilgalaikę sėkmę ir augimą ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenėje. Transformacinė lyderystė labai efektyvi, kuriant pozityvią kultūrą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Lyderiai, įkvepiantys ir motyvuojantys savo bendruomenės narius, linkę puoselėti bendradarbiavimo ir novatorišką aplinką, o tai naudinga ir vaikams, ir pedagogams (Naidoo, 2019). Priešingai, *transakciniai lyderiai*, nors ir veiksmingi siekiant trumpalaikių tikslų, tačiau jie yra linkę sutelkti dėmesį į veiklos stebėjimą ir atlyginimą arba drausminimą remiantis pasiektais rezultatais. Nors šis požiūris gali užtikrinti, kad neatidėliotinos užduotys būtų atliktos efektyviai, lyderiai gali neskatinti ikimokyklinio ugdymo bendruomenės narių įsitraukimo, naujovių ar pozityvios darbo kultūros, kaip transformacinė

lyderystė. Pasak Nafa (2020), ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendruomenei, siekiančiai tvaraus augimo ir klestinčios aplinkos, transformacinis lyderis yra veiksmingesnis. Lyginant transformacinius ir transakcinius lyderius matoma, kad transformaciniai lyderiai yra veiksmingesni ilgalaikėje perspektyvoje, ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Jie skatina pozityvią, bendradarbiavimu pagrįstą aplinką, leidžiančią vaikams ir pedagogams tobulėti. Kaip nurodo Meng (2022), lyderiai taip pat prisideda prie inovacijų ir nuolatinio mokymosi ir jie laikomi kaip esminiai veiksniai, siekiant ilgalaikės sėkmės. Transakciniai lyderiai, nors ir naudingi trumpalaikiams tikslams, gali nepakankamai motyvuoti ikimokyklinės įstaigos bendruomenę ir sumažina jų kūrybiškumo bei įsitraukimo lygį. Transformaciniai lyderiai, sukurdami viziją ir įgalindami asmenis prisidėti prie jos, efektyviau prisideda prie tvaraus augimo ir klestinčios aplinkos kūrimo ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Situaciniai lyderiai pritaiko savo lyderystės stilių, atsižvelgdami į konkrečius situacijos poreikius ir bendruomenės narių galimybes. Jie yra lankstūs, empatiški ir gali suteikti reikiamą paramą bei patarimus, kad padėtų komandai sėkmingai dirbti (Maqbool ir kt., 2023). Situaciniai lyderiai sukuria prisitaikymo, atsparumo ir plėtros kultūrą organizacijoje. Ikimokyklinėje įstaigoje lyderiai gali reaguoti į vaikų ir personalo poreikius, sukurdamas dinamišką ir reaguojančią kultūrą, palaikančią asmeninį bendruomenės narių augimą ir vystymąsi. Situacinės lyderystės prisitaikymas vertingas suvaldant dinamiškus ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių poreikius. Chen (2021) atkreipia dėmesį, kad *autokratiški lyderiai* sprendimus priima savarankiškai, nepasitarę su ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariais. Nors autokratinė lyderystė gali būti veiksminga tam tikrose situacijose, ji taip pat gali lemti pasitikėjimo, bendradarbiavimo ir naujovių trūkumą organizacijoje, o tai trukdo plėtoti pozityvią darbo kultūrą. Jie gali sukurti griežtą ir ribojančią kultūrą, kuri gali būti nepalanki kūrybiniam ir tiriamajam ugdymui ikimokyklinėje įstaigoje pobūdžiui. Galima daryti išvadas, kad situaciniai lyderiai yra daug veiksmingesni ilgalaikėje perspektyvoje, ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kur reikia nuolatinio prisitaikymo prie besikeičiančių vaikų ir personalo poreikių. Situaciniai lyderiai, būdami lankstūs ir empatiški, skatina ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių brandą, kūrybiškumą ir plėtrą. Jie padeda sukurti pozityvią, bendradarbiavimu pagrįstą kultūrą, palaikančią individualų ir bendruomenės tobulėjimą. Autokratiniai lyderiai, nors ir gali būti veiksmingi tam tikrose kritinėse situacijose, ilgalaikėje perspektyvoje gali riboti ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių pasitikėjimą ir įsitraukimą. Jie dažnai trukdo kurti pozityvią ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą, būtiną inovacijoms ir asmeniniam vystymuisi ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Demokratiniai lyderiai teikia pirmenybę bendruomenės narių, o ne asmeniniams poreikiams. Jie daugiausia dėmesio skiria bendruomenės narių palaikymui ir ugdymui, empatijos, bendradarbiavimo ir

pasitikėjimo kultūros puoselėjimui. Šie lyderiai sukuria bendruomenės ir bendro tikslo siekimą ikimokyklinėje įstaigoje, todėl jie sukuria pozityvią ir įtraukią darbo kultūrą (Zhang ir kt., 2022). *Laissez-Faire lyderiai* savo bendruomenės nariams teikia minimalius nurodymus, leidžiančius jiems patiems priimti sprendimus ir valdyti savo darbą. Nors tai gali įgalinti bendruomenės narius ir skatinti jų kūrybiškumą bei savarankiškumą, jis taip pat gali sukelti painiavą, atskaitomybės trūkumą ir atsiribojimą organizacijoje, o tai gali turėti įtakos pozityviam darbo kultūros vystymuisi. Ikimokyklinėje įstaigoje *Laissez-Faire* lyderiui gali būti sunku sukurti darnią ir pozityvią kultūrą, jei jis yra pernelyg pasyvus arba atsiribojęs. *Laissez-faire* lyderystė, taikoma be tinkamų nurodymų, gali sukelti nenuoseklumą ir struktūros trūkumą, o tai neigiamai paveikia ikimokyklinės įstaigos mikroklimatui (Nong, Ye ir Hong, 2022). Atkreipiamas dėmesys, kad demokratiniai lyderiai yra veiksmingesni, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigose. Jie, skatindami bendruomenės narių įsitraukimą ir bendradarbiavimą, padeda sukurti aplinką, kurioje tiek pedagogai, tiek vaikai jaučiasi įtraukti ir įgalinti. Empatija ir bendri tikslai stiprina bendruomenės ryšius, o tai ypač svarbu vaikų ugdymo procese. Priešingai, *Laissez-faire* lyderiai, nors ir gali skatinti ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių kūrybiškumą, tačiau jie gali tapti kliūtimi kuriant struktūruotą ir darnų mikroklimatą, ypač jei lyderis yra pernelyg pasyvus. Tokiu atveju ikimokyklinėje įstaigoje gali kilti problemų dėl nuoseklumo, atsakomybės ir efektyvaus bendruomenės valdymo, kas neigiamai paveiktų vaikų ir pedagogų mikroklimatą.

Strateginiai lyderiai sutelkia dėmesį į ilgalaikius tikslus ir uždavinius, numatydami ateities iššūkius ir galimybes bei priimdami pagrįstus sprendimus, siekdami paskatinti organizaciją plėstis. Jie sukuria aiškią kryptį, suderinimą ir įsipareigojimą tarp komandos narių, ugdydami strateginio mąstymo, prisitaikymo ir atsparumo kultūrą (Daniels, Hondeghem ir Dochy, 2019). Ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje strateginis lyderis gali sukurti ateities viziją ir įgyvendinti strategijas, skatinančias bendruomenės narių augimą ir tobulėjimą, puoselėjančias nuolatinio tobulėjimo ir pasiekimų kultūrą. Kaip nurodo Nong, Ye ir Hong (2022), strateginė lyderystė, orientuota į mikroklimato kūrimo derinimą su ilgalaikiais tikslais, taip pat veiksmingai užtikrina, kad ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas atspindėtų ikimokyklinio ugdymo įstaigos misiją. *Charizmatiški lyderiai* turi įtikinamą viziją, stiprius bendravimo įgūdžius ir gebėjimą įkvėpti bei daryti įtaką kitiems. Jie sukuria jaudulio, energijos ir motyvacijos jausmą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, skatina naujoves, bendradarbiavimą ir sėkmę. Tokie lyderiai atlieka pagrindinį vaidmenį kuriant pozityvią ir patrauklią darbo kultūrą. Ikimokyklinėje įstaigoje jie gali uždegti aistrą ir entuziazmą tarp pedagogų ir vaikų, sukurti gyvybingą ir energingą kultūrą, skatinančią bendruomenės narių kūrybiškumą ir naujoves (Kavak ir Akyürek, 2023). Atkreipiamas dėmesys, kad strateginiai lyderiai orientuoti į ilgalaikių tikslų įgyvendinimą, ugdant strateginio mąstymo ir prisitaikymo kultūrą. Tai ypač svarbu ikimokyklinėse įstaigose, kuriose reikia planuoti ir

prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių aplinkybių, siekiant ilgalaikio jų plėtros ir sėkmės. Strateginiai lyderiai užtikrina, kad ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas būtų suderintas su jos misija ir ilgalaikiais tikslais, skatindami nuolatinį bendruomenės narių tobulėjimą (Maqbool ir kt., 2023). Charizmatiniai lyderiai yra veiksmingi, kai reikia įkvėpti ir motyvuoti ikimokyklinės įstaigos bendruomenę. Jie sukuria energingą ir pozityvų mikroklimatą, skatinantį bendruomenės narių kūrybiškumą ir bendradarbiavimą. Nors jų įtaka dažnai remiasi emociniu ryšiu ir motyvacija, charizmatiniai lyderiai gali būti mažiau struktūruoti negu strateginiai, todėl ilgalaikių tikslų siekimas gali tapti iššūkiu, jei trūksta kryptingos strategijos. Sėkmingiausia ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų lyderystė, derinanti strateginį planavimą su charizmatiniu įkvėpimu ir entuziazmu.

Pabrėžiama, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos kontekste lyderystės stiliaus įtaka mikroklimatui didelis. Ikimokyklinių įstaigų lyderiai dažnai taiko transformacinį lyderystės stilių, aktyviai įtraukdami personalą, tėvus ir bendruomenę į sprendimų priėmimo procesus, siekdami užtikrinti holistinį požiūrį į ankstyvąjį ugdymą. Taikydami palaikantį lyderystės stilių, ikimokyklinių įstaigų lyderiai gali sukurti pozityvią ir stimuliuojančią ugdymosi aplinką, skatinančią tiek vaikų, tiek pedagogų augimą ir gerovę. Lyderystė ikimokyklinėje įstaigoje atlieka dinamišką ir kintantį vaidmenį. Transformaciniai lyderiai išsiskiria kaip pozityvios, dinamiškos ir kūrybingos darbo kultūros, naudingos ne tik vaikams, bet ir pedagogams, puoselėtojai. Ir atvirkščiai, transakciniai lyderiai, nors ir efektyvūs, siekiant trumpalaikių tikslų, rizikuoja apriboti pozityvaus ikimokyklinės įstaigos mikroklimato kūrimą. Situaciniai lyderiai stengiasi sukurti įtraukties ir asmeninio augimo mikroklimatą, tinkamai pritaikytą prie nuolat kintančių ikimokyklinio ugdymo bendruomenės poreikių. Kita vertus, autokratiniai lyderiai gali netyčia sukurti griežtą ir ribojančią atmosferą, slopindama vaikų ir darbuotojų kūrybiškumą ir naujoves. Priešingai, demokratiniai lyderiai skatina integracinį ir bendradarbiavimą skatinantį mikroklimatą, o Laissez-Faire lyderiai, nors ir skatina kūrybiškumą, jie gali sukelti chaosą ir bendruomenės struktūros trūkumą, kenkiantį ikimokyklinio ugdymo mikroklimatui. Strateginiai lyderiai skatina įstaigos plėtrą, nurodant aiškią kryptį, užtikrinant nuolatinį darbuotojų tobulėjimą ir derinimąsi su ikimokyklinio ugdymo įstaigos misija. Charizmatiniai lyderiai įkvepia darbuotojus, sukuria gyvybingą mikroklimatą, skatina darbuotojų kūrybiškumą ir naujoves. Lyderystės stiliaus pasirinkimas daro didelę įtaką mikroklimatui ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, o tai lemia tiek vaikų, tiek pedagogų.

2. POZITYVAUS MIKROKLIMATO CHARAKTERISTIKA IR SVARBA IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE

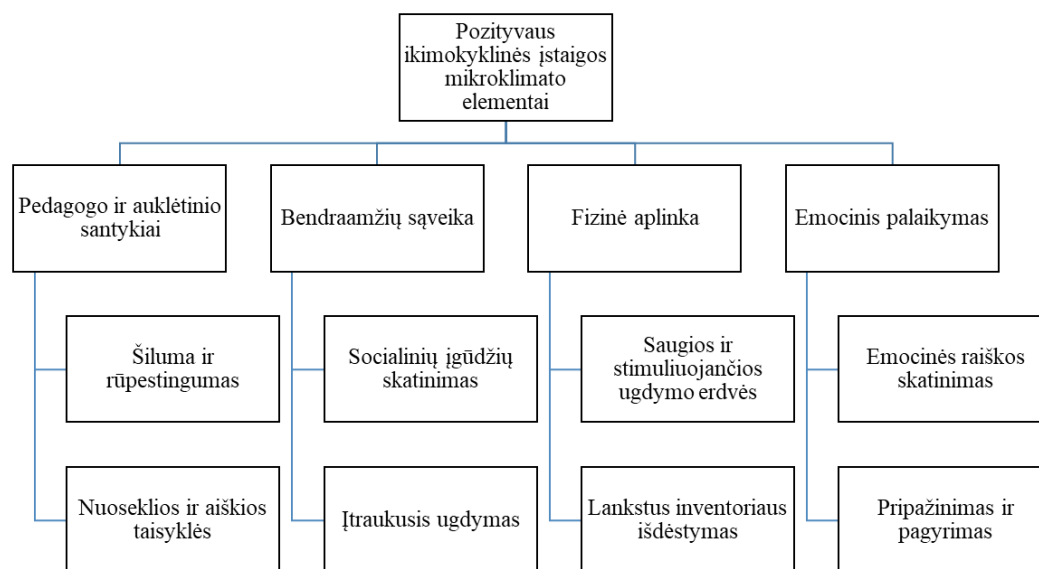
2.1. Pozityvaus mikroklimato samprata

Organizacijos mikroklimatas išreiškia darbuotojų suvokimą apie organizacijoje egzistuojančius santykius, tarpusavio sąveiką ir bendravimą (Varli, 2015). Kita vertus, ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas apibrėžiamas kaip ją išsiskiriančios veiklos ypatybės. Pasak Zincirli (2020) į mikroklimatą įeina ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariams kylančios emocijos ir vyraujanti atmosfera bei gyvenimo ikimokyklinėje įstaigoje kokybė. Atkreipiamas dėmesys, kad mikroklimatas turi įtakos suinteresuotųjų šalių pedagoginei veiklai, įskaitant jų požiūrį į darbą, organizacijos pilietiškumo elgesį, etiką, saugumą, inovacijas, ir individualius bei komandinius pasiekimus. Inovatyvus mikroklimatas – tai vidinė aplinka, palaikanti naujoves ir pokyčius, o tai itin svarbu naujoviškoms organizacijoms, kad darbuotojai galėtų dalytis savo idėjomis ir suteikti paramą vieni kitiems (Rusliza ir Fawzy, 2016). Taigi novatoriškas mikroklimatas – darbuotojų suvokimo apie ikimokyklinės įstaigos darbo aplinką visuma, skatinanti jų kūrybiškumą ir kūrybišką požiūrį paskirstant išteklius, atliekant pedagoginę veiklą ir suteikiant novatoriškas paslaugas

Ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas gali būti pozityvus ir negatyvus (Showers, 2019). Pozityvus ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas laikomas veiksmingu, siekiant užsibrėžtų tikslų. Bartanen, Rogers ir Woo (2021) priduria, kad pedagogai, bendraujantys su lyderiu, pagalbiniais darbuotojais ir kolegomis palankioje ikimokyklinės įstaigos aplinkoje, optimistiškai galvoja apie savo pedagoginę veiklą, džiaugiasi gaunamais pagyrimais, mėgsta dirbti su kolegomis ir yra entuziastingi, priimančios ir rodančios abipusę pagarbą. Pozityvus ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas padeda pedagogams išlaikyti artimesnius ir glaudesnius tarpasmeninius santykius, turi įtakos jų profesionalumui ir socializacijai, taip pat bendruomenės paramos suteikimui. Kaip pabrėžia Black ir kt. (2017), esant pozityviam ikimokyklinės įstaigos mikroklimatui, dėmesys skiriamas ankstyvojo amžiaus vaikų akademiniam tobulėjimui ir mokymuisi, todėl tarp vaikų ir pedagogų vyrauja pozityvūs santykiai, ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariai gerbia vieni kitus, jie laikosi teisingos ir nuoseklios švietimo politikos, o bendruomenės narių parama yra svarbi. Pastebimi skirtumai tarp sėkmingų ir nesėkmingų ikimokyklinės įstaigos mikroklimato. Sėkmingose ikimokyklinėse įstaigose vyrauja pozityvesnė kultūra ir mikroklimatas, kai vyrauja pozityvi lyderystė (O'Malley ir kt., 2015).

Lyderiai, galintys užmegzti glaudesnius santykius su pedagogais ir bendraujantys su visais darbuotojais, laikomi pagrindiniais pozityvaus mikroklimato kūrimo elementais (Black ir kt. 2017). Pedagogai nori dirbti labai sėkmingoje ikimokyklinėje įstaigoje, o kai lyderiai sutelkia dėmesį į gerą jų svetingumą ir

sukuria pozityvų mikroklimatą, jie pradeda tikėti, kad ikimokyklinė įstaiga yra sėkminga. Sėkmingiausi pedagogai palaiko pozityvius ir ramesnius santykius su lyderiu. Pasak Laurito ir kt. (2019), ikimokyklinės įstaigos bendruomenėje užmezgami tvirti santykiai, kai lyderis priima, gerbia ir vertina savo darbuotojus; tai reiškia, kad jie yra pripažįstami. Kai jis sutelkia dėmesį į ikimokyklinės įstaigos sėkmę skatinančios atmosferos kūrimą, pedagogai ir vaikai ikimokyklinę įstaigą laiko palankia ir pozityvia. Nors ugdymo procesai tarpusavyje susiję, jie gali skirtis, nes apima vaikų ugdymosi aplinkos aspektus ir daro įtaką jų akademiniams ir psichosocialiniams rezultatams. Išskiriami pagrindiniai pozityvios įstaigos mikroklimato elementai (žr. 1 pav.).



1 pav. *Pozityvaus ikimokyklinės įstaigos mikroklimato elementai*

Šaltinis: Laurito ir kt. (2019)

Pedagogo ir auklėtinio santykiai – svarbiausi ugdymo proceso elementai, turintys tiesioginį poveikį vaiko emocinei gerovei, mokymosi motyvacijai ir socialiniams įgūdžiams (Bartanen, Rogers ir Woo, 2021). Šiluma ir rūpestingumas – tai pagrindiniai pedagoginės sąveikos principai, padedantys sukurti pasitikėjimu grįstus santykius su auklėtiniais. Pedagogai turi būti jautrūs ir empatiški, suprasti vaikų emocinius poreikius ir nuotaikas, o tai suteikia galimybę vaikui jaustis saugiam ir vertinamam (Wang Degol, 2016). Aiškios ir nuoseklios taisyklės taip pat atlieka svarbų vaidmenį šiame procese. Vaikai turi turėti aiškų supratimą apie priimtinas elgesio normas, kad galėtų jaustis saugiai ir žinoti, ko tikėtis, todėl svarbu, kad pedagogas užtikrintų nuoseklias ir aiškias taisykles, padedančias formuoti saugią ir struktūruotą ugdymo aplinką.

Bendraamžių sąveika – svarbus ne tik vaikų socialinei raidai, bet ir jų gebėjimui bendradarbiauti, spręsti konfliktus ir užmegzti draugiškus bei pozityvius santykius. Siekdami skatinti socialinių įgūdžių ugdymą, pedagogai turi sudaryti galimybes vaikams mokytis bendradarbiauti ir suprasti kitų jausmus, tokiu būdu prisidedami prie palankios socialinės aplinkos kūrimo. Laurito ir kt. (2019) pabrėžia, kad svarbus pozityvaus

mikroklimato kūrimo principas – įtraukusis ugdymas. Įtraukiuoju ugdymu siekiama užtikrinti, kad visi vaikai jaustųsi įtraukti ir vertinami, nepaisant jų gebėjimų, tautybės ar kitų skirtumų. Tai leidžia vaikams jaustis bendruomenės dalimi ir daro didelę įtaką jų savigarbai bei socialinių santykių kūrimui.

Fizinė ugdymo aplinka taip pat labai svarbi vaikų vystymuisi ir gerovei. Saugios ir stimuliuojančios mokymosi erdvės, atitinkančios vaikų poreikius, skatina smalsumą ir kūrybiškumą (Bartanen, Rogers ir Woo, 2021). Gerai suprojektuota aplinka, kuri ne tik tenkina fizinius vaikų poreikius, bet ir skatina aktyviai dalyvauti, suteikia vaikams komforto ir motyvacijos mokytis. Lankstus įrangos išdėstymas labai svarbus, nes mokytojai gali lengvai keisti veiklas ir pritaikyti jas prie vaikų poreikių (O'Malley ir kt., 2015). Tokiu būdu mokymosi aplinka tampa dinamiškesnė ir geriau atitinka vaikų nuotaikas ir interesus.

Emocinis palaikymas – esminis vaiko raidos aspektas, susijęs sugebėjimu išreikšti savo emocijas ir jausmus. Siekiant skatinti emocijų raišką, svarbu, kad vaikai jaustųsi saugūs reikšdami savo jausmus ir žinotų, kad jų emocijos yra suprantamos ir priimamos (Showers, 2019). Pedagogai turi būti dėmesingi vaikų emocinei būsenai ir užtikrinti, kad jų jausmai būtų priimami su empatija ir pagarba. Bartanen, Rogers ir Woo (2021) nurodo, kad nuolatinis pozityvaus elgesio ir pastangų pripažinimas ir pagyrimas teigiamai veikia vaikų motyvaciją ir pasitikėjimą savimi. Suteikdami vaikams supratimą, kad jų pastangos yra vertinamos, galima paskatinti juos siekti dar geresnių rezultatų ir išlaikyti emocinį stabilumą. Suteikiant galimybę vaikams išreikšti savo emocijas ir mokant konstruktyviai valdyti jausmus, prisidedama prie jų emocinės raidos. Reguliarus pripažinimas ir pagyrimas padidina auklėtinių savigarbą ir motyvaciją (Levin ir Bradley, 2019). Pozityvus palaikymas – dar viena svarbi grupinės veikloje, kurioje ikimokyklinio amžiaus vaikams palankus mikroklimatas, bruožas. Pedagogams svarbu nuolat pagirti ir padrąsinti auklėtinius, kai jie elgiasi pozityviai ir tinkamai. Tai ne tik padidina vaikų savigarbą, bet ir skatina toliau elgtis pozityviai. Apdovanojimų, pavyzdžiui, lipdukai ar žodinis pagyrimas, naudojimas gali būti veiksmingas norint pakeisti vaikų elgesį.

Klasės mikroklimatas reiškia bendrų užsiėmimų metu vyraujančią atmosferą. Ją formuoja sąveika, vykstanti užsiėmimų metu, kaip visuma, įskaitant pedagogų elgesį, vaikų reakciją į auklėtoją, pedagogo reakciją į auklėtinius ir vaikų sąveiką. Atkreipiamas dėmesys, kad ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas būtų laikomas pozityviu, tarp auklėtinių ir pedagogo bei vaikų santykiuose būtų rodoma pagarba. Ir atvirkščiai, negatyvus mikroklimatas yra tada, kai dažnai kyla nesutarimai, konfliktai ir dezorganizacija (Levin ir Bradley, 2019). Kuriant pozityvų mikroklimatą klasėje būtina puoselėti ikimokyklinio amžiaus vaikams palankią ugdymo aplinką. Pasak Laurito ir kt. (2019), pozityvus mikroklimatas ikimokyklinio amžiaus vaikų grupėje ne tik pagerina jų mokymosi patirtį, bet ir skatina socialinį bei emocinį vystymąsi. Black ir kt. (2017) priduria, kad ankstyvasis ugdymas atlieka pagrindinį vaidmenį, kuriant asmenybės bruožus ir mokymosi visą gyvenimą

galimybių pagrindus, todėl dabartinėje visuomenėje labai svarbu užtikrinti teisingą, kokybišką išsilavinimą visiems vaikams, ypač tiems, kurie gyvena nepalankiausiomis namų sąlygomis. Ankstyvojo ugdymo kokybė paprastai apibrėžiama pagal dvi dimensijas, kurios laikomos kaip itin svarbios skatinant vaikų mokymąsi ir vystymąsi (Wang ir kt., 2020). Pirma dimensija – pedagoginės praktikos kokybė, pavyzdžiui, mokymosi veiklos planavimas ir įgyvendinimas bei vaikų emocinės raidos palaikymas per pozityvius santykius, itin svarbūs kognityviniam ir socialiniam vaikų vystymuisi. Antra dimensija – struktūriniai darbo aspektai, pavyzdžiui, suaugusiųjų ir vaikų santykis, pedagogų kvalifikacija, vaikų grupių dydis ir fizinės erdvės ypatumai, taip pat atlieka svarbų vaidmenį, užtikrinant ankstyvojo vaikų ugdymo ir priežiūros kokybę. Abi dimensijos taip pat formuoja ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą pagal tai, kaip socialinė sąveika vyksta tarp vaikų bei tarp vaikų bei auklėtojų per pamokas ir grupinę veiklą.

Pozityvus mikroklimatas ikimokyklinės klasės aplinkoje svarbus vaiko vystymosi veiksnys. Bronfenbrennerio bioekologiniame modelyje pabrėžiama, kad žmogaus raida vyksta tarpusavyje susijusiame kontekste, kuriame tiesioginiai procesai, pavyzdžiui, tarpasmeniniai santykiai, formuoja individualią patirtį, emocijas ir elgesį (Laurito ir kt., 2019). Šie artimumo procesai ypač svarbūs vaikų pažintinei raidai, nes kasdienė sąveika su suaugusiaisiais ir bendraamžiais daro tiesioginę įtaką vaikų raidai. Ikimokyklinio amžiaus grupėje šių procesų svarba išryškėja, nes klasės aplinka – unikalus vaiko raidos kontekstas, apimantis edukacines, socialines ir organizacines sąveikas (Wang ir kt., 2020). Dėl šių artimų procesų tarp vaikų ir pedagogų klasės mikroklimatas laikomas kaip kompetencijos ir elgesio raidos vieta. Žvelgiant iš bioekologinės perspektyvos, klasės klimatas apima tam tikrus aspektus, įskaitant grupinės ir individualios veiklos organizavimą ir struktūrą, pedagoginę, drausminę ir mokymo praktiką, taip pat mokinių, bendraamžių ir pedagogų tarpasmeninius santykius (Wang ir Degol, 2016). Šie matmenys palengvina tarpasmeninius procesus, kurie sustiprina arba susilpnina kitų kontekstų, pavyzdžiui, šeimos ir bendruomenės, įtaką vaikų ugdymo rezultatams.

Apibendrinant teigiama, kad ikimokyklinėje įstaigoje pozityvaus mikroklimato kūrimas yra svarbus tiek vaikų, tiek personalo gerovei. Toks mikroklimatas pasižymi šilta ir svetinga aplinka, kurioje puoselėjami pozityvūs tarpasmeniniai santykiai, atviras ir pagarbus bendravimas, skatinamas bendradarbiavimas. Aiškūs lūkesčiai ir nuosekli tvarka sukuria saugumą ir struktūrą ikimokyklinės įstaigos bendruomenėje, o palanki ir įtrauki atmosfera skatina ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumą, tyrinėjimą ir mokymąsi. Skatinant empatiją, supratimą ir bendradarbiavimą, pozityvus mikroklimatas ikimokyklinėje įstaigoje vaikams ugdo priklausymą bendruomenei ir užtikrina emocinį saugumą. Efektyvus pedagogų, vaikų ir tėvų bendravimas užtikrina darbo skaidrumą, bendradarbiavimą ir tarpusavio supratimą, pagerina santykių kokybę

ikimokyklinėje įstaigoje. Gerai struktūrizuota ir įtraukianti mokymo programa, atitinkanti individualius auklėtinių poreikius ir interesus, skatina aktyvų mokymąsi, kūrybiškumą ir tyrinėjimą bei pagerina kognityvinę ir emocinę raidą.

2.2. Pozityvaus mikroklimato poveikis ikimokyklinio amžiaus vaikų raidai

Pozityvaus mikroklimato įtaka ikimokyklinio amžiaus vaikų raidai labai svarbi ikimokyklinio ugdymo metu. Moksliniai tyrimai (Burkhauser, 2017; Bartanen, Rogers ir Woo, 2021) rodo, kad ugdančios ir palankios aplinkos kūrimas gali turėti didelį poveikį vaikų kognityviniam, emociniam ir socialiniam vystymuisi. Pozityvus mikroklimatas ankstyvoje vaikystėje skatina vaikų tyrinėjimą, kūrybiškumą ir teigiamą socialinę sąveiką, skatina bendrą jų augimą ir gerovę. Pasak Gage, Larson Sugai ir Chafouleas (2016), kai vaikai jaučiasi saugūs, vertinami ir palaikomi, jie labiau linkę mokytis, užmegzti sveikus santykius ir įgyti svarbių įgūdžių, kurie yra labai svarbūs jų būsimai sėkmei. Pedagogai atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį ugdant teigiamą mikroklimatą, skatindami gerumą, empatiją ir pagarbą mokymosi aplinkoje, o tai gali turėti ilgalaikį poveikį vaikų raidai ir mokymosi rezultatams. 4 lentelėje aptariami pozityvaus ikimokyklinės įstaigos mikroklimato poveikis vaiko raidai.

4 lentelė. *Pozityvaus ikimokyklinės įstaigos mikroklimato poveikis vaiko raidai*

Vaiko raida	Pozityvaus ikimokyklinės įstaigos mikroklimato poveikis vaiko raidai
Socialinė-emocinė raida	Didina savigarbą ir pasitikėjimą savimi. Skatina empatiją ir teigiamą bendraamžių sąveiką. Sumažina nerimą ir elgesio problemas.
Kognityvinė raida	Skatina smalsumą ir meilę mokymuisi. Pagerina dėmesio koncentraciją ir susikaupimą. Palengvina problemų sprendimo ir kritinio mąstymo įgūdžius.
Kalbos raida	Praturtina žodyną naujais žodžiais. Skatina bendravimą ir efektyvią minčių raišką. Skatina aktyvaus klausymo ir pokalbio įgūdžius.
Fizinė raida	Skatina dalyvauti fizinėje veikloje, gerina motoriką. Sukuria saugią aplinką judėjimo gebėjimams tyrinėti ir tobulinti.
Elgesio raida	Atskleidžia aiškius lūkesčius ir tvarką, leidžiančią geriau savireguliuoti. Sumažina neigiamų elgesį pozityviai stiprindamas ir modeliudamas.
Emocinė gerovė	Suteikia saugumo ir priklausymo jausmą. Stiprina emocinį atsparumą ir įveikos strategijas. Skatina pozityvų požiūrį į mokyklą ir mokymąsi.

Šaltinis: Aydin ir Karabay (2020)

Pozityvus ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas skatina vaikų socialinį ir emocinį vystymąsi, suteikdamas jiems saugumą, priklausymą ir pasitikėjimą. Kai vaikai jaučiasi saugūs ir palaikomi savo mokymosi aplinkoje, jie labiau linkę užmegzti pozityvius santykius su bendraamžiais ir pedagogais (Aydin ir Karabay, 2020). Toks mikroklimatas padeda ikimokyklinukams išugdyti glaudesnę socialinę sąveiką, lengviau

įsitraukti į komandinį darbą ir rasti pozityvius problemų sprendimus. Pozityvi ikimokyklinės įstaigos aplinka skatina konstruktyviai išreikšti savo emocijas, todėl sustiprėja emocijų valdymas. Kaip pabrėžia Darling-Hammond ir Cook-Harvey (2018), pozityvi sąveika ikimokyklinės ugdymo grupėje auklėtinius išmoki rodyti empatiją, bendradarbiavimą ir konfliktų sprendimo įgūdžius, kurie būtini kuriant tvirtus socialinius ryšius, todėl vaikai pasižymi aukštesne savigarpa, atsparumu ir stipresne priklausomybe – visa tai prisideda prie jų bendro socialinio ir emocinio augimo.

Ugdanti ir skatinanti aplinka didina ikimokyklinio amžiaus vaikų smalsumą, tyrinėjimą ir kritinį mąstymą. Tokiose klasėse sukurta daug stimuliuojančių galimybių – nuo interaktyvios veiklos iki atvirų klausimų, kurie kelia iššūkį ikimokyklinukų kognityviniams gebėjimams (Gómez ir kt., 2021). Atlikdami praktinę veiklą, atvirus klausimus ir kūrybiškumo galimybes, jie gali ugdyti svarbius kognityvinius įgūdžius, tokius kaip problemų sprendimas, sprendimų priėmimas ir informacijos apdorojimas. Sukūrus erdvę, kurioje auklėtiniai jaustųsi galintys mokytis ir atrasti savo, pozityvus klasės mikroklimatas padeda ugdyti kognityvinius gebėjimus, kurie labai svarbūs siekiant akademinės sėkmės (Kapa ir Gimbert, 2018). Palaikančių pedagogų, teikiančių rekomendacijas ir grįžtamąjį ryšį, buvimas dar labiau sustiprina kognityvinį vystymąsi, nes padeda vaikams užmegzti ryšį tarp naujos informacijos ir esamos žinių bazės. Pozityvus klasės mikroklimatas skatina jų vidinę mokymosi motyvaciją, todėl pagerėja vaikų problemų sprendimo įgūdžiai, kūrybiškumas ir intelektualinis smalsumas.

Kalbos ugdymas didėja palankioje klasėje, kur bendravimas vertinamas ir skatinamas. Suteikdami vaikams turtingą kalbos patirtį, pavyzdžiui, pasakojimą, skaitymą garsiai ir prasmingus pokalbius, pedagogai gali padėti ikimokyklinukams plėsti žodyną, tobulinti bendravimo įgūdžius ir ugdyti meilę kalbai bei raštingumui (Khalfaoui, García-Carrión ir Villardón-Gallego, 2021). Kalbos vystymąsi skatinanti aplinka gali turėti ilgalaikį poveikį vaikų gebėjimui išreikšti save, suvokti sudėtingas idėjas ir bendrauti su juos supančiu pasauliu. Ikimokyklinio amžiaus vaikų kalbos ugdymas glaudžiai susijęs su klasės aplinkos kokybe (Liao ir kt., 2020). Pozityvus klasės klimatas, kuriam būdinga dažna, prasminga žodinė sąveika, skatina kalbos įsisavinimą ir vystymąsi. Tokiose aplinkose mokytojai įtraukia vaikus į pokalbius, garsiai skaito ir skatina pasakoti – visa tai plečia žodyną ir supratimo įgūdžius. Palankus mikroklimatas, kuriame vaikai jaučiasi patogiai reikšdami save žodžiu, padeda jiems praktikuoti ir tobulinti savo kalbos įgūdžius. Šis nuolatinis kalbinis įsitraukimas ne tik pagerina jų gebėjimą efektyviai bendrauti, bet ir sudaro pagrindą raštingumui ir akademinėi sėkmei vėlesniais metais.

Fizinė raida dar viena sritis, kuriai palankus klasės mikroklimatas turi teigiamos įtakos. Aktyviai žaisdami, judėdami ir tyrinėdami lauke vaikai gali lavinti stambiają ir smulkiąją motoriką, pusiausvyrą,

koordinaciją, jėgą ir erdvės suvokimą (Msane, Murimo ir Chani, 2020). Saugi ir gerai įrengta aplinka, skatinanti fizinį aktyvumą, ne tik ugdo sveiką gyvenimo būdą, bet ir visą gyvenimą truncančius judėjimo įpročius. Pasak Nurani ir kt. (2020), puoselėjant artimesnius santykius su judėjimu ir fiziniais žaidimais, pozityvus klasės mikroklimatas gali prisidėti prie bendros vaikų fizinės gerovės. Pozityvus ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas lemia vaikų elgesio ir socialinės sąveikos formavimą. Nustatydami aiškius lūkesčius, sudarydami nuoseklią rutiną ir modeliudami pozityvų elgesį, pedagogai sukuria palankią ugdymo aplinką, kurioje vaikai mokosi gerbti kitus, laikytis taisyklių ir reguliuoti savo veiksmus (Ryan ir Deci, 2020). Pozityvaus elgesio stiprinimas, padaršinimas ir konstruktyvus grįžtamojo ryšis padeda ikimokyklinio amžiaus vaikams ugdyti socialinius įgūdžius ir savikontrolę, padedančius jiems išspręsti socialines problemas ir užmegzti bei išlaikyti pozityvius santykius su kitais. Kaip pabrėžia Shewark, Zinsser ir Denham (2018), subalansuotas požiūris skatina atsakingą, tinkamai pritaikytą mažų vaikų elgesį.

Emocinė gerovė – pozityvaus ikimokyklinės įstaigos mikroklimato pagrindas. Kai vaikai jaučiasi emociškai saugūs, ugdomi ir gerbiami, jie geriau susidoroja su stresu, reguliuoja emocijas, formuoja pozityvų savęs įvaizdį. Kurdami rūpestingą ir įtraukią aplinką, pedagogai gali palaikyti vaikų emocinę raidą, suteikdami saviraiškos, refleksijos ir emocinio sąmoningumo galimybes (Viñuela ir de Caso Fuertes, 2023). Pozityvus ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas, skatinantis emocinę gerovę, padeda vaikams ugdyti atsparumą, empatiją ir priklausymą, kuris būtinas jų bendrai laimei ir sėkmei. Ikimokyklinė įstaiga, kurioje pabrėžiama emocinė parama, priėmimas ir supratimas, padeda vaikams išugdyti stiprią savivertę ir emocinį stabilumą (Ryan ir Deci, 2020). Jie geriau pasirengę įveikti stresą, prisitaikyti prie gyvenimo pokyčių ir pozityviai susidoroti su kylančiais iššūkiais.

Apibendrinant pabrėžiama, kad pozityvus mikroklimatas ikimokyklinio amžiaus vaikams labai svarbus, siekiant palaikyti jų vystymąsi ir mokymąsi. Įtraukdami svetingą aplinką, aiškius lūkesčius, pozityvų paskatinimą, bendradarbiavimo galimybes, saugius santykius ir kūrybinę veiklą, pedagogai sukurti auklėjančią ir palaikančią mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Pozityvus mikroklimatas – neatskiriama visapusiško ikimokyklinio amžiaus vaikų raidos dalis. Jis puoselėja jų socialinę-emocinę, kognityvinę kalbos, fizinę raidą, elgesį ir emocinę gerovę, padėdamas tvirtą pagrindą būsimam mokymuisi ir asmeniniam augimui. Pedagogai atlieka svarbų vaidmenį kuriant ir palaikant tokią aplinką, nes pripažįsta, kad ankstyvieji vaikų metai labai svarbūs formuojant jų asmenybę.

2.3. Pozityvaus mikroklimato kūrimo būdai ikimokyklinėje įstaigoje

Pozityvus mikroklimatas ikimokyklinėje įstaigoje labai svarbus skatinant holistinį ankstyvojo amžiaus vaikų vystymąsi. Tai sukuria aplinką, kurioje jie gali jaustis saugūs, vertinami ir motyvuoti mokytis, padėdami pagrindą jų socialiniam, emociniam, kognityviniam ir fiziniam augimui. Norint pasiekti teigiamą klasės klimatą, reikia apgalvotų strategijų, skirtų fizinei aplinkai, socialinei sąveikai, emocinei paramai ir ugdymosi praktikai. Sukurti pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje labai svarbu, kad būtų skatinama ugdanti ir veiksminga ikimokyklinio amžiaus vaikų mokymosi aplinka. Norint pasiekti šį tikslą, gali būti įgyvendintas tam tikrai kūrimo būdai (Viñuela ir de Caso Fuertes 2023). Vienas iš jų, pozityvių santykių tarp darbuotojų, vaikų ir tėvų skatinimas. Efektyvus bendravimas, aktyvus klausymosi praktika ir empatijos parodymas – esminiai komponentai, kuriant harmoningą mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Kitas būdas – aiškios rutinos ir lūkesčių nustatymas padeda vaikams jaustis saugiai ir pasitikėti ikimokyklinės įstaigos aplinka. Nuoseklus tvarkaraščiai, organizuota klasės sąranka ir aiškios elgesio gairės prisideda prie stabilumo ir nuspėjamumo. Įgyvendinant patrauklią ir vystymuisi tinkamą veiklą, pritaikytą prie vaikų interesų ir gebėjimų, galima sukurti pozityvų ir stimuliuojantį mikroklimatą. Svetingos ir įtraukiančios fizinės aplinkos sukūrimas su ryškiomis spalvomis, vaikams patogiais baldais ir amžių tinkamomis medžiagomis gali pagerinti individualią ir grupinę edukacinę veiklą (Durmuş ir Kırca, 2019). Teikdamos pirmenybę pozityviems santykiams, struktūrizuotai aplinkai, patraukliai veiklai ir jaučiai erdvei, ikimokyklinės įstaigos gali efektyviai sukurti pozityvų mikroklimatą, palaikantį vaikų brendimą.

Vienas iš pagrindinių būdų, kaip sukurti pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje, aiškių lūkesčių ir taisyklių nustatymas. Kai vaikai žino, ko iš jų tikimasi, ir supranta ugdymosi aplinkos taisykles, jie jaučiasi saugiai ir patogiai. Svarbu, kad pedagogai ir darbuotojai aiškiai ir nuosekliai perteiktų lūkesčius ir sustiprintų pozityvų elgesį. Ugdymo klasėje strategijos, skatinančios vaikų gerovę, turėtų būti integruotos į kasdienę ugdymo proceso tvarką (Ferreira ir kt., 2020). Tai gali būti šios strategijos, pavyzdžiui, suprasti vaikų mokymosi ketinimus, surasti jų mokymosi įrodymų, suteikti grįžtamąjį ryšį, aktyvinti vaikus kaip mokymosi mokymo išteklius ir suaktyvinti juos kaip savo mokymosi proceso dalyvius. Shewark, Zinsser ir Denham (2018) nuomone, paskutinėje strategijoje refleksija ypač svarbi. Taigi tokios praktikos kaip mokymasis bendradarbiaujant, pozityvaus ir specifinio grįžtamojo ryšio teikimas, diskusijų klasėje skatinimas, skirtingų nuomonių svarstymas, savęs vertinimas ir savirefleksija turi būti palaikomos kaip kasdienis požiūris į investicijas į pozityvaus ikimokyklinės įstaigos mikroklimato kūrimą. Palankios aplinkos kūrimas taip pat labai svarbus palaikant pozityvią mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Tai apima saugios ir jaučios fizinės erdvės, skirtos mokymuisi ir tyrinėjimui, suteikimą. Pedagogai gali įrengti gerai organizuotas, patrauklias ir

stimuliuojančias klases su vaikų amžiui tinkama medžiaga ir ištekliais, skatinančiais jų kūrybiškumą ir smalsumą.

Pozityvaus mikroklimato kūrimo būdas ikimokyklinėje įstaigoje – pozityvių santykių tarp vaikų, pedagogų ir personalo skatinimas. Stiprių santykių, pagrįstų pasitikėjimu, pagarba ir empatija, kūrimas padeda sukurti bendruomenės ir priklausymo jausmą. Pedagogai gali palengvinti ugdomąją veiklą, skatinančią bendradarbiavimą, komandinį darbą ir bendravimą, o tai skatina pozityvesnius tarpasmeninius santykius tarp auklėtinių. Orientacija į santykius atitinka prielaidą, kad produktyvus mokymasis ir disciplinavimas, taip pat ryšys su ikimokykline įstaiga pagrįsti pozityviais santykiais. Moksliniai tyrimai rodo, kad vaikų akademinė motyvacija, socialiniai įgūdžiai, elgesio pokyčiai ir psichinė sveikata stipriai susiję su vaiko ir pedagogo santykių kokybe ir gaunama parama (Viñuela ir de Caso Fuertes, 2023). Empiriniai įrodymai patvirtina švietimo specialistų pastebėjimus, kad skiriamas didelis dėmesys pozityvių santykių kūrimui yra natūralus ikimokyklinės įstaigos, jose vaikus dažniausiai moko vienas pedagogas. Mokslinių tyrimo rezultatai rodo, kad emociškai palanki pedagogo ir vaiko sąveika padidina auklėtinio savarankiškumo, taip pat skatina palankesnius vaikų tarpusavio santykius. Šie rezultatai prognozuoja didesnę vaikų įsitraukimą (Ruzek ir kt., 2016), nes pozityvūs tarpasmeniniai santykiai stipriai numato ikimokyklinės įstaigos bendruomenės įsitraukimą, todėl svarbu planuoti ir sąmoningai investuoti į pozityvių santykių tarp pedagogų ir vaikų kūrimą (Martin ir Collie, 2019). Pabrėžiama, kad tarpasmeniniai santykiai tarp pedagogų ir auklėtinių plėtojami ir palaikomi trimis būdais: tarpasmeniškai per pedagogų rodomą šilumą, pedagogiškai perteikiant dėstomą dalyką ir iš esmės per nurodymus ir užduotis.

Pozityvių santykių kūrimas atitinka du lygius – ikimokyklinės įstaigos ir klases. Ikimokyklinės įstaigos lygmeniu labai svarbu užtikrinti, kad tarp pedagogų ir vaikų vyrautų pozityvūs santykiai, todėl pedagogai turi tęsti mokymąsi ir rengti pozityvių santykių su auklėtiniais kūrimo svarbą. Pasak Viñuela ir de Caso Fuertes (2023), ikimokyklinės įstaigos lygmeniu turi būti stebimas negatyvaus ir pozityvaus elgesio balansas. Klasės lygiu turėtų būti taikomos mokymo strategijos, skatinančios pedagogų ir vaikų santykius. Kaip nurodo Yulianti ir kt. (2020), tarp šių strategijų yra tam tikri panašumai, pavyzdžiui, visų mokinių pažinimas ir tvirtinimas (sukurti tarpasmeninius santykius), svarbių ir įdomių užduočių skyrimas (siekiant puoselėti esminius santykius), teikti teigiamą ir specifinį grįžtamąjį ryšį (palaikyti pedagoginius santykius).

Emocinės gerovės skatinimas – dar vienas pozityvaus mikroklimato kūrimo būdas ikimokyklinėje įstaigoje. Ikimokyklinės įstaigos personalui svarbu būti dėmesingais vaikų emocijoms ir poreikiams, o prireikus suteikti reikiamą paramą ir patarimus. Empatijos, supratimo ir priėmimo kultūros kūrimas padeda vaikams jaustis emociškai saugiai ir įgalinti save išreikšti (Bradley ir kt., 2018). Pozityvaus elgesio skatinimas

labai svarbus norint išlaikyti pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Kirca (2019) pabrėžia, kad pedagogams svarbu stiprinti pozityvų vaikų elgesį, teikdami pagyrimus, apdovanojimus ir pripažinimus. Svarbu nustatyti aiškias neigiamą elgesio ribas ir pasekmes, kartu mokyti vaikus konfliktų sprendimo įgūdžių ir problemų sprendimo strategijų.

Būtiną pagarbos kultūrai puoselėjimas, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Pedagogai turėtų modeliuoti pagarbų asmeninį elgesį ir kalbą bei skatinti vaikus elgtis vienas su kitu maloniai ir dėmesingai. Skatindami abipusę pagarbą ir supratimą, auklėtiniai išmoka vertinti visuomenės narių įvairovę, rodyti empatiją ir įtraukimą į bendruomenę. Weber ir kt. (2021) teigia, kad ikimokyklinės įstaigos kultūrinis suderinamumas – pagrindinis aspektas, į kurį reikėtų sąmoningai orientuotis, kai siekiama skatinti pozityvią mikroklimatą ir sukurti tvirtą partnerystę su šeimomis. Ikimokyklinės įstaigos kultūrinio suderinamumo sąvoka apibūdina tai, kiek ji gali patenkina įvairius šeimų, kurioms ji tarnauja, poreikius ir vertybes. Į kultūrą reaguojanti pedagoginė praktika labai svarbi norint palengvinti tėvų įsitraukimą, nes skirtingos ikimokyklinės įstaigos bendruomenės ir šeimų vertybės ir lūkesčiai gali trukdyti bendradarbiavimui ir netgi jį blokuoti (Yulianti ir kt., 2020). Ikimokyklinės įstaigos kultūrinio suderinamumo samprata kyla iš platesnės perspektyvos dėl galimo nesutapimo tarp pagrindinių švietimo įstaigų ir vietinių ar rasinių mažumų kultūrų. Rattenborg ir kt. (2018) pabrėžia, kad nepaisant to, net ir už kultūrinės įvairovės ribų, konkurencijos samprata aktuali, pavyzdžiui, jei ikimokyklinė įstaiga vertina vaiko akademinę sėkmę, o šeima vertina savo vaiko kūrybinę raišką, gali kilti problemų dėl bendro požiūrio į vaiko prisitaikymą mokykloje, todėl išeities taškas turėtų būti ikimokyklinės įstaigos bendruomenės kultūrinis jautrumas, įskaitant kultūrinio šališkumo atpažinimą, leidžiantį plėtoti atitinkamą praktiką, ir stengiantis patenkinti visos bendruomenės narių poreikius.

Efektyvus bendravimas – esminis elementas, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Pedagogams svarbu palaikyti atvirą bendravimą su vaikais, tėvais ir kolegomis bei reguliariai teikti atsiliepimus ir naujienas apie vaikų pažangą. Yulianti ir kt. (2020) atkreipia dėmesį, kad atidžiai klausydami, būdami skaidrūs ir greitai sprenddami problemas, jie gali sukurti pasitikėjimą ir palankią bei bendradarbiaujančią aplinką vaikų grupėje. Žaidimo ir poilsio įtraukimas į kasdienę rutiną dar vienas veiksmingas būdas sukurti pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Cefai ir kt. (2021) nurodo, kad žaidimas būtiną vaikų socialiniam, emociniam ir kognityviniam vystymuisi, padeda ugdyti jų kūrybiškumą, vaizduotę ir problemų sprendimo įgūdžius. Pedagogai gali organizuoti struktūrizuotą žaidimo veiklą, taip pat suteikti galimybę laisvai žaisti ir tyrinėti.

Ikimokyklinės įstaigos direktorius, būdamas ugdymo aplinkos lyderis, daro tiesioginę įtaką jos mikroklimatui. Organizuodami bendravimą ikimokyklinės įstaigos bendruomenėje, lyderiai padidina pedagogų

morale, tėvų partnerystę, profesinį ir kolegų solidarumą, o tai teigiamai paveikia ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymą. Aukšta pedagogų moralė ir solidarumas padidina jų pasitenkinimą darbu, atsidavimą pedagoginei veiklai ir pakelia morale (Kirca, 2019). Dėl šios priežasties ikimokyklinio įstaigos mikroklimatas nėra statiška sąvoka, o nuolat kintanti, kurią reikia stebėti ir tobulinti (Gruenert, Whitaker, 2015). Direktorius, kaip ikimokyklinės įstaigos lyderis, stebi vyraujančią mikroklimatą ir organizuoja procesus bei praktiką, kad užtikrintų sveiką aplinkos vystymąsi.

Išskiriami bendrieji principai, lemiantys veiksmingą intervencijų įgyvendinimą ir užtikrinantys jau sukurtos pedagoginės praktikos svarbų vaidmenį, kuriant pozityvų ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą. Vienas iš jų – *visos ikimokyklinės įstaigos bendruomenės požiūris*, kai ugdymo procese taikoma ta pati praktika, užuot įgyvendina atskirą ir atsitiktinę veiklą. Atlikto mokslinio tyrimo rezultatai rodo, kad tokio principo taikymas žymiai pagerina pedagogų ir vaikų rezultatus klasės lygmeniu (Bradley ir kt., 2018). Šis poveikis pagrįstas tuo, kad skirtingi lygiai (asmens, klasės, ikimokyklinės įstaigos, šeimos/ bendruomenės) tarpusavyje priklausomi. Nepaisant to, jie turi būti suderinti, kad būtų užtikrinta sėkminga edukacinė praktika ilgalaikėje perspektyvoje. Hoare ir kt. (2017) priduria, kad visos ikimokyklinės įstaigos bendruomenės požiūris apima svarbius aspektus, pavyzdžiui, lyderystę, tikslinius ikimokyklinės įstaigos strateginiuose dokumentuose (ikimokyklinės įstaigos vizijoje, misijoje, ugdymo planuose) numatytus tikslus, palaikymo komandos formavimą, kad suaktyvintų ir modeliuotų numatytus tikslus, duomenų rinkimą ir stebėjimą, profesinio tobulėjimo užtikrinimą visiems ikimokyklinės įstaigos darbuotojams, įvertinant jų poreikius ir naujų ugdymo programų diegimo procesą bei integruojant planuojamą naują su esamais ir nusistovėjusiais tinklais bei vidinėmis sistemomis. Cefai ir kt. (2021) nuomone, visą ikimokyklinę įstaigą apimantis požiūris apima visus bendruomenės narius, pavyzdžiui, pedagogus, pagalbinį personalą, techninį personalą, tėvus, vietos bendruomenę, ir užtikrina pagalbą visiems ikimokyklinio amžiaus vaikams per ugdymo programas, mokymus, tarpasmeninius santykius, ir kontekstinius procesus.

Antras svarbus aspektas, į kurį reikia atsižvelgti, *ikimokyklinės įstaigos personalo pasirengimas įgyvendinti intervenciją ar pokyčius*. Tai lemia aiškų įsipareigojimą siekti tikslo ir planuoti pokyčius bei visų dalyvaujančių narių dalyvavimą. Kaip teigia Yulianti ir kt. (2020), be šio įsipareigojimo net gerai suplanuotos ir svarbios iniciatyvos negali būti tinkamai įgyvendintos dėl pedagogų/ vykdytojų nepasitikėjimo, nenoro ar net pasipriešinimo. Pedagogai turi būti laikomi vienu iš svarbiausių veiksnių, lemiančių vaikų pasiekimus – tiek akademinius, tiek socialinius – emocinius. Dėl šios priežasties būtina sąlyga, kuriant ir palaikant teigiamą ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą, mokymas ir nuolatinė pagalba pedagogams. Norint išlaikyti vieningą visos bendruomenės požiūrį ir lyderiui prisiimti asmeninę atsakomybę koordinuotai įgyvendinti veiklą,

palaikančią pozityvią ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą, reikia pedagogų motyvacijos. Atlikto mokslinio tyrimo rezultatai (Nalipay ir kt., 2021) rodo, kad pozityvus pedagogo požiūris į auklėtinių psichinės sveikatos ir gerovės skatinimą susijęs su jų pačių polinkiu skirti laiko atitinkamai veiklai ir įtraukti ją į savo praktiką. Sahlberg (2021) atkreipia dėmesį, kad tai aktualizuoja dilemą tarp pedagogų vaidmens įgyvendinant ikimokyklinio ugdymo programą ir kartu atkreipiant dėmesį į vaikų socialinę ir emocinę gerovę. Vienas iš būdų užtikrinti, kad pedagogai aktyviai dalyvautų kuriant pozityvų ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą, yra pateikti įrodymais pagrįstą informaciją apie pozityvaus mikroklimato naudą, įskaitant pedagogų psichinės sveikatos ir gerovės gerinimą.

Trečias aspektas – *aktyvus administravimo vaidmuo* (Capp ir kt., 2022). Lyderis vykdo savo aktyvias pareigas asmeniškai įsitraukdamas į praktikos, skatinančios ir palaikančios pozityvų ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą, procesą, vadovaudamas, planuodamas, teikdamas pozityvų pastiprinimą, modeliudamas ir stebėdamas. Ikimokyklinės įstaigos administracija turi dalyvauti strateginiame planavime, siekiant atnaujinti pedagogų įgūdžius ir išlaikyti visos bendruomenės požiūrį į pozityvų ikimokyklinės įstaigos mikroklimatą, nepaisant kitų esminių išipareigojimų ar išorinių veiksnių, tokių kaip personalo kaita. Dreer (2022) pabrėžia, kad taip pat svarbu suburti palaikymo komandą, kurioje dalyvautų pedagogai ir lyderiai, teikiantys vidinę kolegiską paramą ir modelių numatomą praktiką. Ikimokyklinės įstaigos lyderis taip pat turėtų inicijuoti galimybes darbuotojams gauti edukacinę priežiūrą ir nuolatinės išorės ekspertų konsultacijas. Pasak Franke, Paton ir Weist (2021), nuosekliomis lyderio iniciatyvomis atskleisti planus, veiklą ir patirtį, skirtą pozityvaus mikroklimato skatinimui, galima pasiekti du svarbius tikslus – pirma, įtraukti platesnę bendruomenę (vaikus, auklėtinių šeimas, žiniasklaidą, psichikos sveikatos specialistus) ir, antra, palaipsniui didinti ikimokyklinės įstaigos tvarumą.

Ikimokyklinės įstaigos lyderiai sąmoningai motyvuojami kurti ir palaikyti pozityvų mikroklimatą. Nustatyta, kad svarbiausias sėkmingos ugdymo aplinkos palaikymo aspektas – efektyvi lyderystė, nes lyderystės stiliai daro teigiamą poveikį ikimokyklinės įstaigos klimatui, kai lyderiai atkreipia dėmesį į individualius savo darbuotojų poreikius ir palengvina žinių bei įgūdžių tobulinimą pedagogų bendruomenėje (Adams ir kt., 2017). Kai lyderiai dalyvavo ugdant pedagogus ir juos palaiko, pastebimas teigiamas poveikis ikimokyklinės įstaigos mikroklimatui ir auklėtinių pasiekimams. Ikimokyklinės įstaigos lyderis atsakingas, kad didelis dėmesys būtų skiriamas akademiniam akcentui, kuriant mikroklimatą, kuriame pedagogai galėtų teikti akademinę pagalbą savo auklėtiniams. Martinsone, Vilcina (2017) nuomone, lyderis daro teigiamą įtaką tam tikrais būdais, pavyzdžiui, nustato ugdymosi būdą ikimokyklinėje įstaigoje bei kuria socialinį ir intelektualinį kontekstą. Jie taip pat vadovauja ikimokyklinės įstaigos vizijai. Nustatyta, kad yra stiprus ryšys tarp

ikimokyklinės įstaigos lyderio gebėjimo daryti įtaką ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariams ir pozityvaus mikroklimato kūrimo.

Apibendrinant, norint sukurti pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje, reikia derinti metodus, skatinančius saugumą, pagarbą, bendravimą ir emocinę gerovę. Atskleidami aiškius lūkesčius ir taisykles, skatindami pozityvius tarpasmeninius santykius, vaikams suteikdami palankią ugdymosi aplinką, skatindami jų emocinę gerovę ir puoselėdami pagarbos kultūrą, ikimokyklinio ugdymo pedagogai gali sukurti ugdančią ir įgalinančią aplinką, kurioje vaikai gali klestėti ir išnaudoti visą savo potencialą. Ikimokyklinės įstaigos gyvendindamos atvirų komunikacijos kanalų įsteigimas, darbuotojų, tėvų ir vaikų bendradarbiavimo skatinimas bei saugios ir jaukios fizinės erdvės kūrimas, ikimokyklinės įstaigos gali ugdyti ikimokyklinio amžiaus vaikų priklausymą ir saugumą. Skirdami daug dėmesio pozityvių santykių kūrimui, pagarbos ir įtraukimo kultūros puoselėjimui ir emocinės gerovės svarbos pabrėžimui, ikimokyklinio ugdymo pedagogai gali sukurti aplinką, kurioje vaikai klestėtų socialiai, emociškai ir akademiškai. Galiausiai investicija į pozityvaus mikroklimato kūrimą ikimokyklinėje įstaigoje suteikia holistinį ateities kartų vystymąsi ir gerovę.

2.4. Lyderio vaidmuo, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje

Ikimokyklinės įstaigos mikroklimatas gali būti vertinamas kaip visos bendruomenės narių patirtis arba kolektyvinis organizacijos suvokimas, galintis būti išreikštas darbuotojų pasitikėjimu, atvirumu, įsipareigojimu, motyvacija ir noru rizikuoti. Pasak Pučėtaitė, Novelskaitė, Markūnaitė (2017), didžiausias iššūkis šiuolaikiniams lyderiams – puoselėti organizacinį klimatą, skatinantį darbuotojų kūrybinį mąstymą bei inovacijas. Tik tokiu atveju ikimokyklinė įstaiga gali įgyti ir išlaikyti savo konkurencinį pranašumą ir plėtrą.

Viena iš pagrindinių lyderio pareigų – nustatyti aiškius lūkesčius ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariams. Aiškiai apibrėždamas tikslus, vaidmenis ir atsakomybę, jis suteikia galimybę ikimokyklinės įstaigos bendruomenei suprasti, ko iš jų tikimasi ir kaip jų darbas prisideda prie bendros įstaigos sėkmės (Maponya, 2020). Aiškūs lūkesčiai padeda sumažinti dviprasmiškumą, pagerinti atskaitomybę ir užtikrinti, kad būtų siekiama bendrų tikslų. Ikimokyklinės įstaigos lyderiai laikomi kaip vizionieriai, galintys įkvėpti, motyvuoti ir ugdyti savo darbuotojus. Jie yra mokymo, mokymosi ir vertinimo praktikos ekspertai, ir jautrūs bei sumanūs žmoniškųjų išteklių lyderiai, galintys suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį, skatinantį juos augti. Kaip pabrėžia Mazurkiewics (2021), šiuolaikinis ikimokyklinės įstaigos lyderis turi sugebėti suburti vaikų tėvus, bendruomenės dalyvius, vaikus, pedagogus ir pagalbinių personalą į bendruomenę, skirtą ikimokyklinės įstaigos vaikų gerovei užtikrinti. Atlikto mokslinio tyrimo rezultatai (Leaver, Lemos ir Scur, 2019) rodo, kad ikimokyklinės įstaigos lyderiai, teikiantys geresnes valdymo paslaugas, turi teigiamą ryšį su vaikų ugdymo

rezultatais. Jensen, Downing ir Clark (2017) atlikto mokslinio tyrimo rezultatai mokslinis tyrimas atskleidžia, kad lyderiai didina pedagogų bendradarbiavimą ir tikslo iškėlimą. Suteikdami veiksmingus patarimus, mokymus ir darbo sąlygas jiems, ikimokyklinio įstaigos lyderiai sukuria geriausią įmanomą mokymosi aplinką.

Du Plessis (2017) išskiria ikimokyklinio įstaigų lyderių vaidmenis, pavyzdžiui, ugdomojo lyderio vaidmenį, mokytojų stebėjimus ir vertinimus, sutelkiant dėmesį į ikimokyklinio ugdymo programos kūrimą ir ikimokyklinio amžiaus vaikų pasiekimų analizę. Jie taip pat gali būti atsakingi už tvarkaraščių sudarymą, personalo priežiūrą ir ikimokyklinės įstaigos valdymą. Atkreipiamas dėmesys, kad lyderiai – pavyzdys savo komandos nariams. Parodydami pozityvų elgesį, pavyzdžiui, profesionalumą, sąžiningumą ir pagarbą jie nustato bendruomenėje vyraujančią kultūrą. Kai lyderiai modeliuoja pozityvų elgesį, jie įkvepia darbuotojų pasitikėjimą, skatina bendrystę ir sukuria palankią darbo aplinką, kurioje komandos nariai jaučiasi vertinami ir gerbiami (Lewis, 2019). Lyderis turi įkūnyti bendruomenės vertybes ir kultūrą, kurią nori matyti savo organizacijoje, rodyti savo elgesiu ir darbu pavyzdį, būti įsipareigoję kurti pozityvią ir įtraukią darbo aplinką. Būdami pavyzdžiu savo darbuotojams, lyderis padeda ugdyti pagarbos, bendradarbiavimo ir paramos kultūrą ikimokyklinėje įstaigoje.

Efektyvus bendravimas būtinas kuriant tvirtus santykius ikimokyklinėje įstaigoje. Lyderiams svarbu skatinti atvirą ir sąžiningą komandos narių bendravimą, sudaryti platformą dalytis idėjomis, atsiliepimais ir rūpesčiais. Puoselėdami atviro bendravimo kultūrą, jie skatina darbuotojų bendradarbiavimą, inovacijas ir priklausomybę (Leithwood, Sun ir Schumacker, 2020). Lyderis turi atvirai ir skaidriai bendrauti su savo darbuotojais, informuodami juos apie svarbius sprendimus, pokyčius ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Pasak Owen ir Wong (2021), puoselėdami atviro bendravimo kultūrą, jis padidina darbuotojų pasitikėjimą ir priklausymą, o tai padidina jų moralę ir darbo produktyvumą. Lyderiai atlieka lemiamą vaidmenį, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje, nes pripažįsta ir apdovanoja savo darbuotojų sėkmes ir pasiekimus. Pripažindami komandos narių sunkų darbą ir pasiekimus, lyderis pakelia jų moralę, padidina motyvaciją ir lojalumą. Pripažinimas gali būti tam tikrų formų – nuo paprasto padėkos komandos susitikime iki formalesnių apdovanojimų ir paskatų, tačiau svarbu, kad darbuotojai jaustųsi vertinami už savo indėlį. Naidoo (2019) teigia, kad lyderiai suteikia tikslą ir vertę ikimokyklinės įstaigos darbuotojams. Lyderystė turėtų būti įtvirtinta profesinėje vertybių sistemoje, kuriant mikroklimatą skatinančią palankų darbuotojų dalyvavimą. Kirori ir Dickinson (2020) sutinka, kad veiksmingas lyderis nustato kryptį ir sukuria palankią aplinką, palaikančią vaikų mokymą ir mokymąsi. Naidoo (2019) priduria, kad lyderiai yra veiksmingi tik tada, kai duoda nurodymus savo darbuotojams. Lyderis, kaip ikimokyklinės įstaigos vadovas, turi užtikrinti aiškia

komunikaciją su personalu, nurodydamas tikslingą vizijos kryptį ir ji paremta laiku priimtais sprendimais, padedančiais vaikų ir pedagogų mokymui ir mokymuisi.

Lyderio vaidmuo taip pat apima paramos ir išteklių teikimą, padedantį ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariams sėkmingai dirbti. Nesvarbu, ar tai būtų mentorystės, mokymo galimybių ar prieigos prie įrankių ir technologijų, lyderiai užtikrina, kad komandos nariai gautų reikiamą paramą, kad galėtų pasiekti geriausius rezultatus. Investuodami į savo komandos augimą ir tobulėjimą, lyderiai parodo savo įsipareigojimą dėl bendruomenės sėkmės (Maponya, 2020). Pripažinti ir apdovanoti už komandos narių pastangas būtina norint sustiprinti jų moralę ir motyvaciją. Lyderiai turėtų pripažinti ir švęsti ikimokyklinės bendruomenės narių didelius ir mažus pasiekimus, kad parodytų dėkingumą už sunkų savo komandos darbą. Pripažindami ir apdovanodami darbuotojus, lyderiai įkvepia komandos narių lojalumą, įsitraukimą ir stiprų pasiekimo džiaugsmą. Kaip teigia Pardosi ir Utari (2022), lyderis turi suteikti ikimokyklinės įstaigos darbuotojams reikalingus įrankius, išteklius ir paramą, kad jie galėtų kokybiškai atlikti paskirtas užduotis, taip pat svarbu skatinti juos prisiimti atsakomybę už savo darbą ir prisidėti prie bendros ikimokyklinės įstaigos sėkmės. Suteikdami galimybių ir motyvuodami darbuotojus, lyderis gali sukurti atskaitomybės, naujovių ir nuolatinio tobulėjimo kultūrą ikimokyklinėje įstaigoje.

Kuriant pozityvų mikroklimatą labai svarbu sukurti įtraukią darbo aplinką, kurioje visi ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariai jaustųsi vertinami ir gerbiami. Lyderiai turėtų aktyviai skatinti įvairovę, lygybę ir įtrauktį į savo komandą, užtikrindami, kad kiekvienas galėtų išreikšti savo nuomonę. Skatindami įtrauktį, lyderiai sukuria komandos narių priklausymą ir vienybę (Maponya, 2020). Konfliktai neišvengiami bet kokioje komandinėje aplinkoje, tačiau efektyvūs lyderiai žino, kaip konstruktyviai valdyti konfliktą ir produktyviai išspręsti nesutarimus. Skatindami atvirą dialogą, aktyvų klausymąsi ir empatiją, lyderiai gali iš anksto išspręsti konfliktus ir užkirsti kelią jų eskalavimui. Veiksmingas konfliktų sprendimas stiprina tarpusavio santykius, darbuotojų pasitikėjimą ir komandos dinamiką. Naidoo (2019) pabrėžia, kad bendradarbiavimas ir komandinis darbas būtini norint sukurti pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Lyderiui svarbu skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, ugdydami komandinio darbo ir bendradarbiavimą, galintį padidinti jų kūrybiškumą, efektyvumą ir pedagoginio darbo sėkmę. Sukurdami darbuotojams galimybes dirbti kartu ir siekiant bendrų tikslų, lyderis padeda sukurti tvirtus darbuotojų tarpasmeninius santykius ir bendruomeniškumą. Šiandieniniame pasaulyje, kuriame yra daug tarpasmeninių santykių, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra tampa vis svarbesnė darbuotojų gerovei ir pasitenkinimui. Kaip nurodo Lewis (2019), lyderiai turėtų skatinti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, skatindami ribas, nustatydami realius

lūkesčius ir remdami lanksčias darbo sąlygas. Teikdami pirmenybę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, jie parodo, kad vertina savo komandos sveikatą, laimę ir bendrą gyvenimo kokybę.

Apibendrinant nurodoma, kad lyderio vaidmuo kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje labai svarbus jos sėkmei ir gerovei. Lyderiai, bendraudami atvirai ir skaidriai, įgalindami ir motyvuodami darbuotojus, skatindami bendradarbiavimą ir komandinį darbą, pripažindami ir apdovanodami už pasiekimus, gali padėti sukurti palankią, įtraukią ir augimą bei inovacijas skatinančią mikroklimatą. Pirmenybę teikdami pozityviam mikroklimato kūrimui ikimokyklinėje įstaigoje, lyderiai gali užtikrinti, kad darbuotojai būtų laimingi, įsitraukę ir motyvuoti, o tai padeda pasiekti geresnių rezultatų.

3. LYDERYSTĖS RAIŠKA, KURIANT POZITYVŲ MIKROKLIMATĄ IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE

3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos ir organizavimas

Tyrimo metodas. Remiantis moksliniais šaltiniais, šio tyrimo metodologinį pagrindą sudaro kiekybinis tyrimo metodas, nes jis suteikia galimybę objektyviai išmatuoti ir analizuoti tiriamus reiškinius, nustatyti ryšius tarp kintamųjų ir pateikti apibendrintus generalizuojamus rezultatus (Frisby, 2024). Kiekybinio tyrimo rezultatai pateikiami skaitmeniniame forma, todėl jie yra mažiau paveikti tyrėjo subjektyvumo, o naudojami standartizuoti matavimo įrankiai ir metodai leidžia palyginti tyrimo rezultatus tarp skirtingų respondentų grupių (Djafar ir kt., 2021).

Be to, didelė imtis suteikia galimybę parengti plačius apibendrinimus ir prognozes, remiantis surinktais duomenimis, o statistiniai testai padeda nustatyti reikšmingus ryšius tarp tiriamų kintamųjų (Afriana, Rahmaniar, Shaleh, 2022). Naudojant standartizuotas apklausas ir testus, duomenys gali būti surinkti greitai bei efektyviai, o specializuotos statistinės programos suteikia galimybę apdoroti didelius duomenų kiekius per trumpą laiką.

Empirinio tyrimo imtis.

Tyrimo imtis formuojama pagal **Paniotto** formulę

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

N – visos populiacijos dydis, o Δ – priimtina paklaida.

Remiantis ŠVIS duomenimis, Vilniaus m. ikimokyklinėse įstaigose dirba **3000** ikimokyklinio, priešmokyklinio ir specialiojo ugdymo pedagogai. Jie tiesiogiai įsitraukę į ankstyvąjį vaikų ugdymą ir jis laikomas kaip esminis vaiko vystymosi etapas. Jų patirtys ir nuomonės gali suteikti vertingų įžvalgų tyrimo problemai. Apimant ikimokyklinį, priešmokyklinį ir specialųjį ugdymą, užtikrinamas platesnis pedagogų patirčių spektras, leidžiantis tyrimui būti išsamesniam ir aptikti skirtingus ugdymo aspektus. Vilnius turi skirtingą demografinę struktūrą, todėl tyrimo rezultatai gali būti labiau generalizuojami ir atspindėti platesnes šalies tendencijas.

Planuojama tyrimo imties dydis ne mažiau kaip **353** respondentai, kas pasak Frisby (2024) užtikrina, kad tyrimo rezultatai būtų statistiškai patikimi ir reprezentatyvūs visai populiacijai. Toks imties dydis leidžia atlikti tikslius statistinius testus su mažesne paklaida. Empiriniame tyrime dalyvavo **290** respondentai. Tokia imtis laikoma pakankama vidutinio dydžio populiacijos atveju, nes tyrimo rezultatai surinkti taikant atsitiktinę

– tikimybinę atranką. Mažesnė tyrimo imtis vis tiek suteikia galimybę gauti reikšmingų įžvalgų ir tendencijų, nors kyla pavojus padidinti paklaidos tikimybę ir apriboti tyrimo rezultatų generalizavimą visai populiacijai.

Imties sudarymo būdas – **sluoksniuotas būdas**. Populiacija bus padalinta į homogeniškus sluoksnius, pavyzdžiui, pagal ugdymo įstaigos tipą ar pedagogų specializaciją, kas padidina tyrimo tikslumą (Liu ir Cheng, 2022). Sluoksniuota atranka užtikrins, kad kiekviena populiacijos grupė bus tinkamai atstovaujama, taip išvengiant galimo šališkumo (George, 2021).

Atrankos metodas – **atsitiktinis – tikimybinis**, tai yra, kiekvienas populiacijos narys turės žinomą ir nenulinę tikimybę būti įtrauktas į imtį. Tokiu būdu užtikrinama, kad surinkta imtis tiksliai atspindės visą populiaciją, o rezultatai galės būti taikomi statistinei analizei ir apibendrinimui (George, 2021). Šie metodiniai sprendimai leidžia užtikrinti, kad tyrimo rezultatai būtų objektyvūs, tikslūs ir pakankamai patikimi, kad jų pagrindu būtų galima daryti plačius apibendrinimus bei prognozes, atsižvelgiant į tyrimo resursus ir praktinius uždavinius.

Empirinių duomenų rinkimo instrumentas.

Siekiant išsiaiškinti Vilniaus miesto ikimokyklinėse įstaigose dirbančių ikimokyklinio, priešmokyklinio ir specialiojo ugdymo pedagogų nuomonę apie vyraujančią mikroklimatą bei vadovo vaidmenį ir taikomas strategijas kuriant pozityvų mikroklimatą, buvo atlikta anoniminė anketinė apklausa (žr. 1 priedą). Apklausos instrumentas susideda iš keturių klausimų, kurių tikslas – įvertinti skirtingus mikroklimato kūrimo aspektus, įskaitant fizinę ir emocinę aplinką, vadovo vaidmenį bei strategijų įgyvendinimo būdus (žr. 5 lentelę).

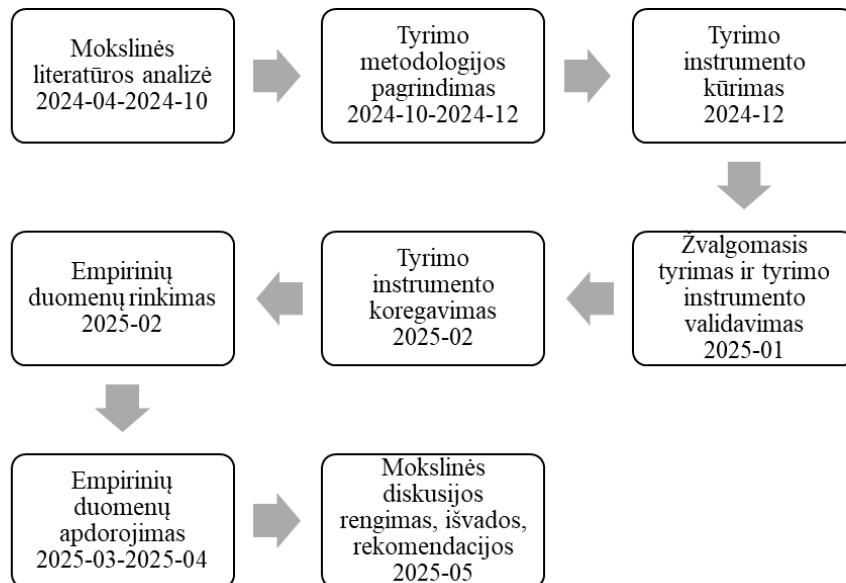
5 lentelė. *Empirinio tyrimo instrumento sudedamosios dalys*

Anketos klausimai	Klausimų blokas	Teorinis pagrindimas
1-5 klausimai	Demografiniai duomenys	Frisby (2024)
6 klausimas	Fizinė aplinka ikimokyklinėje įstaigoje	Viñuela ir de Caso Fuertes (2023), Durmuş ir Kırca (2019)
7 klausimas	Emocinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas	Katiliūtė, Žydžiūnaitė, Cibulskas, Kalvaitis, Švedaitė-Sakalauskė, Balčiūnas ir Valuckienė (2010) León-Mantero ir kt., 2020 Öz ir Özdemir, 2022
8 klausimas	Vadovo vaidmens, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas	Brägger, Posse, von Aesch ir Gehrig, (2009)
9 klausimas	Įgyvendinimo būdai, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje	Öz ir Özdemir (2022) Orgut ir kt. (2024) León-Mantero ir kt. (2020),

Empiriniame tyrime pateikti klausimai sudaryti naudojant Likerto skalę su penkiais atsakymų variantais – „visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „sutinku“, „visiškai sutinku“. Tai suteikia galimybę surinkti objektyvius respondentų vertinimus apie fizinės aplinkos organizavimą ugdymo įstaigose, įvertinant tiek stiprų pritarimą, tiek neutralias ar neigiamas nuomones. Naudojant penkių variantų Likerto skalę galima tiksliau identifikuoti ne tik bendras tendencijas, bet ir pastebėti potencialias sritis, kuriose būtina tobulinti fizinės aplinkos kokybę.

Empirinio tyrimo organizavimas.

Empirinio tyrimo procesas struktūruotas ir nuoseklus, apimantis pagrindinius etapus nuo mokslinės literatūros analizės iki galutinių išvadų formulavimo. Kiekvienas žingsnis šiame procese svarbus, siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą ir pagrįstumą. 2 paveiksle pateikiama empirinio tyrimo eiga, laikotarpiai, per kuriuos jie vyksta bei tarpusavio ryšiai.



2 pav. *Empirinio tyrimo organizavimo etapai*

Empirinio tyrimo duomenų rinkimo ir analizės etapai apima nuo tyrimo metodo pasirinkimo iki galutinių tyrimo rezultatų analizės. Empirinis tyrimas vyksta 2025 metų vasario mėnesį, jį atlieka darbo autorė, bendradarbiaudama su Vilniaus miesto ikimokyklinėmis įstaigomis. Tyrimo metu siekta įvertinti fizinę ir emocinę aplinką ikimokyklinėse ugdymo įstaigose bei vadovų vaidmenį kuriant pozityvų mikroklimatą. Anketos platinamos elektroniniu būdu, naudojant internetinę apklausų platformą – manoapklausa.lt. Respondentai informuoti apie tyrimo tikslą, anonimiškumo ir duomenų konfidencialumo užtikrinimą. Dalyvavimas tyrime savanoriškas. Surinkti duomenys apdoroti ir analizuoti naudojant statistines programines įrangas – SPSS ir Microsoft Excel.

Tyrimo rezultatų analizės etapai:

1. Tyrimo rezultatų tikrinimas, tai užtikrinta, kad nebūtų trūkstančių ar neteisingų rezultatų.
2. Deskriptyvinė statistika. Apskaičiuoti vidurkiai kiekvienai dimensijai.
3. Patikimumo analizė, naudojant Cronbacho alfa koeficientą, įvertintas klausimyno vidinis nuoseklumas.
4. Koreliacinė analizė padeda nustatyti statistiškai reikšmingus ryšius tarp kintamųjų.
5. Dispersinės analizės (ANOVA) rezultatai tyrėjui suteikia galimybę patvirtinti iškeltą hipotezę. Jie rodo, kad stebimi skirtumai tarp grupių nėra atsitiktiniai, bet statistiškai patvirtinti.

Atlikus tyrimo rezultatų analizę, gauti duomenys suteikia galimybę tyrėjui apibendrinti fizinės ir emocinės aplinkos vertinimus ikimokyklinėse įstaigose, nustatyti vadovų indėlį į pozityvaus mikroklimato kūrimą bei identifikuoti sritis, kuriose reikalingi tobulinimai. Tyrimo išvados suteikia vertingų įžvalgų, kurios gali būti pritaikytos praktiškai.

Duomenų analizės metodai.

Empiriniame tyrime taikomi aprašomosios ir daugiamatės matematinės statistikos metodai, siekiant gauti išsamius ir patikimus tyrimo rezultatus. Tokių metodikų derinimas suteikia galimybę ne tik aprašyti gautus tyrimo rezultatus, bet ir nustatyti gilesnius kintamųjų ryšius ir tendencijas.

Aprašomosios statistikos metodai. Apskaičiuoti kiekvienos dimensijos teiginių vidurkiai, siekiant nustatyti respondentų nuomonę apie vertinamą teiginį.

Daugiamatės matematinės statistikos metodai. Koreliacinė analizė padeda suprasti, kai stipriai susiję tam tikri kintamieji, ir identifikuoti potencialias priežastis ir prognozes. Dispersinė analizė (ANOVA) suteikia galimybę tyrėjui įvertinti skirtingos respondentų grupės atsakymus bei leidžia nustatyti ar tikri veiksniai būdingi tam tikroms grupėms. Koreliacinė analizė padeda suprasti, kai stipriai susiję tam tikri kintamieji, ir identifikuoti potencialias priežastis ir prognozes. Patikimumo analizė naudojant Cronbacho alfa koeficientą padeda įvertinti klausimyno vidinį nuoseklumą (ar teiginiai matuoja tą patį konstruktą).

Etikos principai. Atliekant empirinį tyrimą griežtai laikomasi etikos principų, siekiant užtikrinti informantų teises.

1. ***Savanoriškas dalyvavimas ir informuotas sutikimas.*** Visi respondentai dalyvavo savarankiškai. Anketos įžangoje pateikta informacija apie tyrimo tikslą, anketos pildymą ir tyrimo rezultatų naudojimą (Amundsen, Msoroka, 2019). Anketos pildymo pradžioje tyrėjas aiškiai nurodė, kad respondentai gali bet kada pasitraukti iš tyrimo be jokių pasekmių. Tai užtikrina, kad respondentai sąmoningai sutiko dalyvauti ir žino savo teises.

2. **Anonimiškumas ir konfidencialumas.** Tyrėjas užtikrina visų informantų anonimiškumą. Anketoje nereikia parašyti asmeninės informacijos, leidžiančios identifikuoti respondentą, pavydžiui vardą, pavardę, kontaktinius duomenis (Cate, 2021). Surinkti duomenys saugomi elektroninėje laikmenoje, prie kurios prieigą turi tik pats tyrėjas. Tai padeda išvengti informantų privatumo pažeidimų ir užtikrinti jų konfidencialumą.
3. **Tyrimo rezultatų naudojimas tik tyrimo tikslais.** Nebuvo dalijamasi tyrimo rezultatais su trečiosiomis šalimis ar naudojama kitais tikslais nei numatyta tyrimo plane. Tyrimo dalyviams aiškiai paaiškinta apie asmeninių duomenų naudojimą ir tai padėjo užtikrinti jų pasitikėjimą ir sumažinti abejones dėl asmeninių duomenų naudojimo (Amundsen, Msoroka, 2019).
4. **Teisingumas ir sąžiningumas.** Informantų atranka vykdoma sąžiningai, taikant sluoksniuotą tikimybinę atranką. Tai užtikrina, kad kiekvienas turėjo vienodą galimybę būti atrinktas, nepriklausomai nuo savo vaidmens ar pozicijos (Ederio ir kt., 2019). Tokiu būdu išvengta bet kokio šališkumo ar diskriminacijos. Nors organizuojant atranką reikėjo užtikrinti skirtingų pedagogų grupių įtraukimą, šis metodas leido gauti reprezentatyvią imtį.
5. **Skaidrumas ir atsakomybė.** Iš anksto respondentai informuoti apie tyrimo eigą, rezultatus ir galimybę susisiekti dėl papildomos informacijos. Tai padeda sustiprinti pasitikėjimą tarp tyrėjo ir informantų (McMahon, Milligan, 2021).

Tyrimo ribotumai.

Atliekant empirinį tyrimą, tyrėjas susidūrė su tam tikrais ribotumais, galinčiais turėti įtakos tyrimo eigai ir rezultatams.

1. **Tyrimo imties nustatymas.** Nors numatyta surinkti ne mažiau kaip 353 respondentų imtį pagal Paniotto formulę, reali surinktų anketų skaičius mažesnis nei planuota. Pagrindinė priežastis – pedagogų užimtumas ir laiko trūkumas. Dalis pedagogų negalėjo skirti laiko anketos pildymui dėl didelio darbo krūvio ir papildomos veiklos namuose. Mažesnė nei planuota imtis gali susilpninti tyrimo rezultatų reprezentatyvumą ir statistinį patikimumą. Tai riboja galimybes generalizuoti tyrimo rezultatus visai populiacijai ir padidina klaidingos paklaidos riziką. Siekiant išspręsti šią problemą, prailgintas tyrimo rezultatų rinkimo laikotarpis ir vyko glaudesnis bendravimas su ikimokyklinių įstaigų administracija. Ateities tyrimuose būtų naudinga numatyti didesnę tyrimo imtį, atsižvelgiant į galimą neatsakytų anketų procentą, taip pat apsvarstyti papildomų motyvacinių priemonių taikymą, pavyzdžiui, suteikti tyrimo dalyviams prieigą prie tyrimo rezultatų analizės ar organizuoti dėkingumo iniciatyvas.

2. ***Tyrimo instrumento kūrimas.*** Kuriant anketą, kilo sunkumų užtikrinant, kad visi teiginiai būtų aiškūs ir vienodai suprantami skirtingų patirčių ir kvalifikacijų pedagogams. Kai kurie terminai ar formuluotės galėjo būti interpretuojami skirtingai, kas gali lemti nesuderintus atsakymus. Neaiškumai atsakymuose gali iškraipyti tyrimo rezultatus ir sumažinti jų patikimumą bei apsunkinti tyrimo rezultatų interpretaciją. Prieš pradedant rinkti tyrimo rezultatus, atliktas žvalgomasis tyrimas su nedideliu pedagogų skaičiumi, siekiant atskleisti galimus nesusipratimus ir patobulinti anketos teiginius. Ateities tyrimuose rekomenduojama į žvalgomąjį tyrimą įtraukti didesnę informantų skaičių ir, jei įmanoma, naudoti jau patvirtintus instrumentus arba adaptuoti juos pagal Lietuvos kontekstą, taip pat įtraukti ekspertų vertinimus.
3. ***Tyrimo organizavimas.*** Tyrėjui kilo organizacinės problemos bandant pasiekti ikimokyklinės įstaigos pedagogus elektroniniu būdu, nes ne visi reguliariai tikrina elektroninį paštą ar turi galimybę prisijungti prie internetinių apklausų. Ribotas prieinamumas elektroninėms apklausoms galėjo sumažinti respondentų skaičių ir paveikti imties reprezentatyvumą. Siekiant padidinti respondentų dalyvavimo aktyvumą, svarstoma naudoti mišrų tyrimo rezultatų rinkimo metodą, derinant elektronines ir popierines anketas. Tačiau dėl laiko ir finansinių apribojimų šios idėjos atsisakyta. Ateityje rekomenduojama iš anksto planuoti alternatyvius duomenų rinkimo kanalus, atsižvelgiant į tikslinės auditorijos technologinį pasirengimą.
4. ***Bendradarbiavimo su ikimokyklinėmis įstaigomis ribotumai.*** Ne visos ikimokyklinės įstaigos bendradarbiavo dėl vidaus tvarkos ar laiko ribotumo. Tai riboja galimybę tyrėjui pasiekti platesnę imtį. Buvo stengiamasi užmegzti asmeninius kontaktus su įstaigų vadovais, paaiškinti tyrimo naudą ir svarbą, tačiau ne visada pavyko įtikinti bendradarbiauti. Ateities tyrimuose rekomenduojama oficialiai kreiptis per švietimo institucijas arba asociacijas, siekiant didesnio ikimokyklinių įstaigų įsitraukimo.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Demografinė tyrimo dalyvių analizė

Ikimokyklinio ugdymo aplinkos kokybė laikomas kaip svarbus veiksnys, darantis tiesioginę įtaką vaikų socialinei, emocinei ir kognityvinei raidai. Tokia ikimokyklinės įstaigos aplinka kuriama ir tobulinama remiantis pedagogų, turinčių skirtingą darbo patirtį, kvalifikaciją ir užimančias pareigas, įžvalgomis bei patirtimi. Siekiant pagrįstai įvertinti ikimokyklinio ugdymo fizinės aplinkos aktualumą ir tobulinimo poreikius, svarbu atsižvelgti į tyrime dalyvavusių pedagogų sociodemografinius rodiklius – amžių, darbo stažą, kvalifikaciją bei pareigas. Tyrimo rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Demografinė informacija apie tyrimo dalyvius

Respondentų amžius	Procentai	Darbo patirtis	Procentai	Respondentų pareigos	Procentai
20-29	8,60 %	Mažiau nei 1 metai	2,80 %	Ankstyvasis ugdymas	56,90%
30-39	27,60 %	1-5 metai	17,60 %	Priešmokyklinis ugdymas	33,10%
40-49	26,60 %	6-10 metai	18,30 %	Švietimo pagalbos specialistas	10%
50-59	26,60 %	11-20 metai	30,70 %		
60 metai ir vyresni	10,70 %	Daugiau nei 20 metų	30,70 %		
Respondentų kvalifikacija	Procentai	Darbo trukmė šioje ikimokyklinėje įstaigoje	Procentai		
Mokytojas (-a)	40,30%	Mažiau nei 1 metai	6,60%		
Vyr. mokytojas (-a)	40%	1-5 metai	27,90%		
Mokytojas (-a) metodininkas	18,30%	6-10 metai	28,30%		
Mokytojas ekspertas	1,40%	11-20 metai	25,90%		
		Daugiau nei 20 metų	11,40%		

Empiriniame tyrime dalyvavusių respondentų amžiaus pasiskirstymas rodo, kad daugelis iš jų turi 30-39 (27,6 %) ir 40–49 metų (26,6 %) amžiaus grupių atstovai, o 50–59 metų amžiaus pedagogų taip pat reikšmingai daug – 26,6 %. Mažiausias respondentų procentas priklauso 20–29 metų amžiaus grupei (8,6 %) ir 60 metų ir vyresnių, grupei (10,7 %). Tai atskleidžia, kad empiriniame tyrime dalyvauja brandūs ir ilgesnę patirtį turintys pedagogai, todėl jų nuomonė pagrįsta ilgamete darbo praktika.

Vertinant darbo patirtį, išryškėja kad daugelis respondentų turi daugiau nei 11 metų darbo patirtį – 30,7 % iš jų nurodo turintys 11–20 metų darbo stažą, o tiek pat – 30,7 % – daugiau nei 20 metų. 6–10 metų darbo patirtį turi 18,3 % respondentų, 1–5 metų – 17,6 %, o mažiau nei 1 metus – vos 2,8 %. Tai patvirtina, kad empiriniame tyrime dalyvauja ikimokyklinio ugdymo pedagogai, kurių profesinė patirtis leidžia pateikti brandžias ir patikimas įžvalgas apie ugdymo aplinką.

Analizuojant respondentų užimamas pareigas, nustatyta, kad didžiausią jų dalį sudaro ankstyvojo ugdymo pedagogai – net 56,9 %, o priešmokyklinio ugdymo pedagogai – 33,1 %. Švietimo pagalbos

specialistai – 10 % visų tyrimo dalyvių. Galima daryti išvadą, kad daugelis respondentų tiesiogiai dirba su mažais vaikais, todėl jų vertinimai ypač svarbūs analizuojant ikimokyklinio ugdymo aplinkos kokybę.

Tyrimo metu taip pat vertinamas respondentų kvalifikacinis pasirengimas. Daugiausia tyrimo dalyvių (40,3 %) turi mokytojo (-os) kvalifikacinę kategoriją, 40 % vyresnieji mokytojai. Mokytojo metodininko kvalifikaciją turi 18,3 % dalyvių, o mokytojo eksperto kategoriją – vos 1,4 %. Galima teigti, kad empiriniame tyrime dalyvauja daug patyrusių specialistų, nors aukščiausios kvalifikacinės kategorijos pedagogų dalis nedidelė. Analizuojant respondentų darbo patirtį toje pačioje ikimokyklinėje įstaigoje išryškėja, kad 28,3 % respondentų šioje įstaigoje dirba 6–10 metų, 27,9 % – 1–5 metus, o 25,9 % – 11–20 metų. Mažiau nei vienerius metus dirbančiųjų 6,6 %, o daugiau nei 20 metų patirties šioje pačioje įstaigoje turi 11,4 % respondentų. Galima teigti, kad daugelis tyrimo dalyvių turi vidutinę arba ilgalaikę patirtį dirbant konkrečioje ugdymo įstaigoje, kas gali reikšmingai prisidėti prie jų gebėjimo objektyviai vertinti ugdymo aplinkos ypatumus ir pokyčius.

Apibendrinant galima teigti, kad empiriniame tyrime dalyvauja brandūs, ilgametę darbo patirtį turintys ir kvalifikuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogai, kurių pareigos susijusios su tiesioginiu darbu su vaikais ankstyvajame ir priešmokykliniame ugdyme. Tai užtikrina surinktų tyrimo rezultatų patikimumą ir suteikia galimybę, kad jų pateiktos įžvalgos apie ikimokyklinio ugdymo fizinę aplinką, jos funkcionalumą ir tobulinimo poreikius pagrįstos tiek profesine patirtimi, tiek praktiniu ugdymo proceso išmanymu.

3.2.2. Tyrimo rezultatų analizė

Siekiant įvertinti empiriniame tyrime naudotų klausimyno dimensijų vidaus nuoseklumą, apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas. Šis koeficientas rodo, kiek patikimai pateikti teiginiai atspindi tiriamą konstruktą. Kuo aukštesnė šio koeficiento reikšmė (arčiau 1), tuo geresnis vidaus nuoseklumas. Remiantis tyrimo rezultatais, visų penkių dimensijų Cronbacho alfa reikšmės viršija 0,70, o tai rodo gerą patikimumą (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Patikimumo analizė pagal dimensijas

Dimensija	Cronbacho alfa koeficiento reikšmė	Teiginių skaičius	Patikimumas
Fizinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimai	0.916	9	Geras
Emocinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas	0.750	9	Geras
Vadovo kaip lyderio elgsenos svarba	0.921	10	Geras
Vadovo veiksmai, kuriantys pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje	0.939	8	Geras
Įgyvendinimo būdai, kuriant pozityvų mikroklimatą	0.894	9	Geras

ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas			
-------------------------------------	--	--	--

Fizinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimai ($\alpha = 0.916$) dimensija pasižymi labai aukštu patikimumu. Tai reiškia, kad visi 9 teiginiai nuosekliai atspindi fizinės aplinkos aspektus ir atskleidžia, jog respondentų vertinimai dėl fizinės aplinkos pastovūs ir vieningi, o teiginiai aiškiai atskleidžia šį vertinamą reiškinį. Emocinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimo ($\alpha = 0.750$) dimensijos Cronbacho alfa rodo patikimą vidaus nuoseklumą. Nors reikšmė šiek tiek žemesnė negu kitų dimensijų, ji vis tiek atitinka priimtina lygį ir rodo, kad emocinės aplinkos teiginiai pakankamai gerai vertina šį aspektą, tačiau gali būti, kad kai kurie teiginiai mažiau susiję negu kitose dimensijose. Vadovo kaip lyderio elgsenos svarba ($\alpha = 0.921$) dimensijos labai aukštas patikimumo lygis leidžia teigti, kad ji itin nuosekliai įvertinta. Visi 10 teiginių glaudžiai susiję tarpusavyje ir aiškiai apibrėžia respondentų supratimą apie lyderystės elgsenos svarbą. Vadovo veiksmi, kuriantys pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje ($\alpha = 0.939$) dimensija turi aukščiausią Cronbacho alfa reikšmę iš visų pateiktų, o tai rodo išskirtinį vidaus nuoseklumą. 8 teiginiai labai aiškiai vertina vadovo veiksmų efektyvumą ir nuoseklumą kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Įgyvendinimo būdai, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje dimensijos vertinimas ($\alpha = 0.894$). Taip pat labai aukštas patikimumo koeficientas rodo, kad 9 šios dimensijos teiginiai nuosekliai matuoja pasirinktą konstrukciją. Tai reiškia, jog respondentų požiūris į praktinius mikroklimato kūrimo būdus nuoseklus ir aiškiai apibrėžtas.

Siekiant įvertinti, kaip skirtingos mokytojų kvalifikacijos grupės vertina fizinę aplinką ikimokyklinio ugdymo įstaigose, vidurkiai apskaičiuoti remiantis devyniais teminiais teiginiais. Kiekvienas teiginys atspindi specifinį fizinės aplinkos aspektą, pradedant nuo ramybės kampelių iki mokymo išteklių prieinamumo. Žemiau esančioje lentelėje parodyta, kaip šiuos aspektus vertina mokytojai, mokytojai metodininkai, mokytojai ekspertai ir vyresnieji mokytojai. Palyginus vidurkius, galima nustatyti tam tikras tendencijas ir skirtumus tarp pedagogų grupių. Dėl didelės anketos apimties tyrimo rezultatų analizėje pateikiami tik pagrindiniai teiginiai, siekiant užtikrinti tyrimo aiškumą ir koncentraciją. Tyrimo rezultatai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Fizinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimai pagal respondentų kvalifikaciją (vidurkis)

Teiginys	Mokytojas	Mokytojas (-a) metodininkas	Mokytojas ekspertas	Vyr. mokytojas (-a)
Vaikų darbai ir kūrybiniai projektai yra demonstruojami klasėse.	3.44	3.49	3.25	3.65
Kiekvienoje grupėje įrengti mokymosi ir žaidimo kampeliai.	4.44	4.53	4	4.64
Kiekvienoje grupėje yra ramybės kampelis, kur vaikai gali atsipalaiduoti ir nurimti.	4.09	4.08	4	4.41
Fizinių erdvių išplanavimas skatina vaikų bendradarbiavimą ir bendravimą.	4.28	4.23	4	4.44
Erdvių išdėstymas suteikia galimybę vaikams lengvai pereiti nuo vienos veiklos prie kitos.	4.27	4.25	4	4.46
Fizinė aplinka lanksti ir lengvai pritaikoma skirtingoms veikloms.	3.32	3.23	3	3.43
Bendrosios erdvės tinkamos vaikų socialiniam bendravimui ir grupinėms veikloms.	4.28	4.3	4.5	4.43
Mokymo medžiagos ir išteklių lengvai pasiekiami tiek vaikams, tiek pedagogams.	4.15	4.23	4	4.47
Mokymo priemonių įvairovė stimuliuoja vaikų kūrybiškumą ir smalsumą.	4.32	4.26	4.5	4.56

„Vaikų darbai ir kūrybiniai projektai demonstruojami klasėse“ vidutiniškai įvertintas (nuo 3,25 iki 3,65). Ekspertų mokytojai mažiausius, o vyresnieji mokytojai aukščiausius įvertinimus pateikė. Gali reikšti, kad aukštesnės kvalifikacijos specialistai turi didesnius lūkesčius estetinio švietimo erdvėse. „Kiekviena grupė turi mokymosi ir žaidimo kampus“ aukščiausias įvertintas teiginys visose grupėse (vidurkis nuo 4,00 iki 4,64). Vyresnieji mokytojai suteikia palankiausią reitingą, o ekspertai suteikia mažiausią. Skirtumas rodo statistiškai reikšmingą kvalifikacijos įtaką (pagal ANOVA, $p = 0,024$). „Ramybės kampeliai“ ir „Fizinės aplinkos lankstūs“ vertinami skirtingai – ypač pastarasis teiginys. Ekspertai kritiškiausi, o vyresnieji mokytojai palankesni. Mažesni balai rodo, kad pedagogai mato aplinkos lankstumo trūkumus, ypač aukštesnės kvalifikacijos specialistams. Įvertinimai, susiję su erdvių išdėstymu, pereinamumu ir komunikacijos skatinimu, išlieka dideli (maždaug nuo 4,0 iki 4,5), tačiau vėlgi pastebima tendencija, nes ekspertai linkę pateikti šiek tiek mažesnius įvertinimus nei kiti. Pareiškimai apie mokymo medžiagą ir jų įvairovę labai teigiami, o vyresnieji

mokytojai pasiekiami aukščiausi balai (4,56). Tai rodo, kad šie pedagogai turi gerą prieigą prie išteklių ir vertina jų įvairovę kaip stimuliuodami vaikų smalsumą. Pabrėžiama, kad vyresnieji mokytojai linkę suteikti aukštesnius pažymius. Tai galima priskirti jų aktyviam pedagoginiam vaidmeniui ir teigiamam požiūriui į praktinį švietimo aplinkos naudojimą. Ekspertų įvertinimai nuolat mažesni daugelyje kategorijų, o tai rodo kritišką požiūrį ir aukštesnius kokybės standartus.

Fizinės aplinkos kokybė ikimokyklinio ugdymo įstaigose laikomas kaip svarbus veiksnys, lemiantis vaikų švietimo sėkmę, jų gerovę ir pedagoginio proceso veiksmingumą. Norint įvertinti, kaip skirtingų pareigų mokytojai vertina fizinio ugdymo aplinką, išanalizuoti respondentų vidurkiai pagal užimamas pareigas. 9 lentelėje pateikiami vidutiniai įvertinimai pagal tris respondentų užimamų pareigų grupes: ankstyvojo vaikystės ugdymo ir ikimokyklinio ugdymo pedagogai bei švietimo pagalbos specialistai. Tai suteikia galimybę suprasti kaip skirtinga pedagogai vertina fizinę aplinką ikimokyklinėje įstaigoje.

9 lentelė. *Fizinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimai pagal respondentų užimamas pareigas (vidurkis)*

Teiginys	Ankstyvasis ugdymas	Priešmokyklinis ugdymas	Švietimo pagalbos specialistas
Vaikų darbai ir kūrybiniai projektai yra demonstruojami klasėse.	3.56	3.56	3.21
Kiekvienoje grupėje įrengti mokymosi ir žaidimo kampeliai.	4.51	4.63	4.31
Kiekvienoje grupėje yra ramybės kampelis, kur vaikai gali atsipalaiduoti ir nurimti.	4.24	4.26	3.93
Fizinių erdvių išplanavimas skatina vaikų bendradarbiavimą ir bendravimą.	4.32	4.38	4.32
Erdvių išdėstymas suteikia galimybę vaikams lengvai pereiti nuo vienos veiklos prie kitos.	4.34	4.4	4.1
Fizinė aplinka lanksti ir lengvai pritaikoma skirtingoms veikloms.	3.33	3.4	3.21
Bendrosios erdvės tinkamos vaikų socialiniam bendravimui ir grupinėms veikloms.	4.33	4.43	4.21
Mokymo medžiagos ir ištekliai lengvai pasiekiami tiek vaikams, tiek pedagogams.	4.32	4.29	4.14
Mokymo priemonių įvairovė stimuliuoja vaikų kūrybiškumą ir smalsumą.	4.49	4.41	4.17

Remiantis 9 lentelės pateiktais tyrimo rezultatais, galima išanalizuoti, kaip fizinė aplinka ikimokyklinėse įstaigose vertinama atsižvelgiant į respondentų pareigas: ankstyvojo ugdymo pedagogų, ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir švietimo paramos specialistų. Aukščiausius beveik visų teiginių įvertinimus pateikia ikimokyklinio ugdymo pedagogai. Pavyzdžiui, jų vertinimas, kad kiekvienoje grupėje yra

mokymosi ir žaidimo kampai (vidutiniškai 4,63), ir tai, kad erdvių išdėstymas leidžia vaikams lengvai pereiti nuo vienos veiklos į kitą (vidutiniškai 4,40), atskleidžia teigiamą požiūrį į fizinės aplinkos organizavimą. Ši grupė taip pat panašus įvertinimui, kad fizinių erdvių išdėstymas skatina vaikų bendradarbiavimą ir bendravimą (vidutiniškai 4,38), o bendros erdvės tinkamos grupinei veiklai (vidutiniškai 4,43). Ankstyvojo vaikystės ugdymo mokytojai pateikia panašius, bet šiek tiek mažesnius įvertinimus. Jie taip pat pabrėžia mokymosi kampelių įkūrimu (vidutiniškai 4,51), mokymo priemonių įvairovę (4,49), fizinių erdvių funkcionalumui bendradarbiavimui (4,32) ir erdvių lankstumą (3,33). Nors jų požiūris artimas ikimokyklinio ugdymo pedagogams, kai kuriais aspektais jų vertinimai šiek tiek mažesni, ypač kalbant apie fizinės aplinkos lankstumą. Pavyzdžiui, jie įvertina vaikų darbo demonstravimą klasėse (3,21), tyliųjų kampelių buvimą (3,93), fizinės aplinkos lankstumą (3,21) ir mokymo priemonių įvairovę (4,17). Šie rezultatai gali atskleisti, kad švietimo palaikymo specialistai labiau linkę pamatyti erdvės ar išteklių spragas vaikams, turintiems individualių poreikių. Galima teigti, kad visos trys pedagogų grupės turi teigiamą požiūrį į fizinę aplinką ikimokyklinėse įstaigose, tačiau kvalifikacija ir profesinės pareigos gali paveikti tam tikrų aspektų vertinimą.

Aptariant koreliacijos rezultatus matoma, kad tarpusavyje labai stipriai susiję fizinė aplinka lanksti ir erdvių išplanavimas skatina bendravimą ($r = 0.757$, $p < .001$); ugdymo priemonių įvairovė ir ištekliai lengvai pasiekiami ($r = 0.703$, $p < .001$) bei mokymosi ir žaidimų kampeliai ir ugdymo ištekliai lengvai pasiekiami ($r = 0.653$, $p < .001$). Vaikų kūrybos demonstravimas grupėse koreliuoja vidutiniškai su mokymosi kampeliais ($r = 0.686$); erdvių išdėstymu ($r = 0.55$); išteklių prieinamumu ($r = 0.529$) bei priemonių įvairovę ($r = 0.485$). Bendrosios erdvės tinkamos bendravimui koreliuoja silpnai, bet statistiškai reikšmingai su vaikų darbų demonstravimu ($r = 0.201$, $p = 0.01$) ir priemonių įvairovę ($r = 0.49$). Tyrimo rezultatai rodo, kad lanksti, lengvai pritaikoma fizinė aplinka glaudžiai susijusi su erdvių skatinamu vaikų bendradarbiavimu. Atkreipiamas dėmesys, kad kai vaikams prieinami įvairūs ugdymo ištekliai, didėja jų kūrybiškumo skatinimas. Vaikų darbų eksponavimas grupėse dažnai susiję su kitais aplinkos kokybės aspektais, bet nėra lemiamas veiksnys. Statistiškai reikšmingi visi ryšiai ($p < .001$ arba $p = 0.01$), todėl galima teigti apie realius ryšius tarp kintamųjų.

Emocinė aplinka ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nepaprastai svarbi pedagogų ir vaikų gerovei, abipusiam santykiams ir švietimo proceso kokybei. Tai apima pagarbos, pripažinimo, bendradarbiavimo bei bendradarbiavimo aspektus. Siekiant sužinoti, kaip skirtingų kvalifikacijų pedagogai vertina emocinę aplinką jų institucijose, 10 lentelėje pateikiami visų teiginių respondentų atsakymų vidurkiai. Tai leidžia nustatyti galimus pedagogų ir emocinio mikroklimato patirties skirtumus ir tendencijas.

10 lentelė. Emocinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas pagal respondentų kvalifikaciją (vidurkis)

Teiginys	Mokytojas	Mokytojas (-a) metodininkas	Mokytojas ekspertas	Vyr. mokytojas (-a)
Kolegos gerbia mane	3.18	3.17	3	3.3
Vadovas gerbia mane	4.19	4		4.16
Vaikai gerbia mane	2.43	2.4	2.25	2.58
Jaučiu, kad mano darbas pripažįstamas ir vertinamas	4.02	4.13	3.75	4.17
Pedagogai jaučiasi vertingas bendruomenės nariais	4.11	4.04	3.75	4.26
Vadovas pagarbiai ir draugiškai bendrauja su visais bendruomenės nariais.	4.09	4.15	4.5	4.27
Mūsų ikimokyklinėje įstaigoje viską sprendžia vadovas.	3.09	3.13	3	2.8
Mūsų ikimokyklinėje įstaigoje sprendimai priimami kolegialiai.	3.63	3.7	4	3.72
Vaikai padeda vienas kitam ir yra draugiški.	3.33	3.23	2.75	3.35

10 lentelės rezultatai rodo, kad emocinės aplinkos vertinimai skiriasi tarp pedagogų, turinčių skirtingą kvalifikaciją, tačiau iš esmės vertinimai vidutiniškai aukšti, o tai rodo palankų mikroklimatą ikimokyklinėse įstaigose. Tiek mokytojai, tiek vyresnieji mokytojai vertina vadovo pagarbą aukštus įvertinimus. Ekspertų mokytojas nepateikia atsakymo, tačiau kitame teiginyje „vadovas pagarbiai ir draugiškai bendrauja su visais bendruomenės nariais“ ekspertų mokytojų grupės vidurkis aukščiausias (4,5), o tai rodo, kad patyrę specialistai, ypač vertinantys konstruktyvią lyderystę. Teiginys „Vaikai gerbia mane“, ypač tarp ekspertų mokytojų (2.25), kuris gali kelti klausimus apie vaikų ir pedagogų santykių dinamiką ar pedagogų lūkesčius, tačiau bendras vertinimas, kad vaikai padeda vieni kitiems ir yra draugiški, yra didesnis visose grupėse, o tai rodo vaikų santykių pozityvumą. Teiginys „Manau, kad mano darbas pripažintas ir vertinamas“, geriausiai įvertina vyresnieji mokytojai (4.17) ir mokytojų metodikai (4.13), tuo tarpu mokytojų ekspertų grupėje šis įvertinimas pastebimai mažesnis (3,75), o tai gali atspindėti didesnius šios grupės lūkesčius ar skirtingus institucijų kontekstus. Sprendimų priėmimo teiginio analizė rodo, kad ekspertų mokytojų grupė labiausiai pasisako už kolegialumo principą (4.00), o vyresnieji mokytojai mano, kad lyderis mažiau linkęs išspręsti viską (2.80), lyginant su kitomis grupėmis. Pabrėžiama, kad ikimokyklinėse įstaigose emocinė aplinka vertinama palankiai, tačiau tarp skirtingų kvalifikacijos grupių subtilių skirtumų, kurie gali būti susiję su patirtimi, profesiniais lūkesčiais ir individualia institucijų praktika. Šie tyrimo rezultatai gali būti naudingi gerinant personalo valdymą ir profesinę komunikaciją.

Stipriausios teigiamos koreliacijos yra tarp vadovas gerbia mane ir vadovas pagarbiai ir draugiškai bendrauja su visais $\rightarrow r = 0.60$. Tai rodo nuoseklų vadovo elgesio vertinimą – jeigu darbuotojas jaučia pagarbą iš vadovo, jis taip pat pastebi bendrą pagarbų vadovo elgesį su visais. Kita stipri koreliacija vyrauja tarp vadovas gerbia mane ir jaučiu, kad mano darbas pripažįstamas ir vertinamas $\rightarrow r = 0.51$

Siekiant įvertinti emocinį mikroklimatą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, svarbu atsižvelgti į skirtingas pedagogų užimamas pareigas, o tai gali paveikti jų patirtį ir požiūrį į abipusius santykius, pripažinimą ir bendruomenę. 11 lentelėje pateikiami vidurkiai, kurie atskleidžia, kaip ankstyvojo vaikystės ugdymo pedagogai, priešmokyklinio ugdymo pedagogai ir švietimo paramos specialistai vertina emocinę aplinką.

11 lentelė. *Emocinės aplinkos ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas pagal respondentų užimamas pareigas (vidurkis)*

Teiginys	Ankstyvasis ugdymas	Priešmokyklinis ugdymas	Švietimo pagalbos specialistas
Kolegos gerbia mane	3.19	3.27	3.24
Vadovas gerbia mane	4.09	4.21	3.24
Vaikai gerbia mane	4.09	4.21	4.24
Jaučiu, kad mano darbas pripažįstamas ir vertinamas	4.03	4.18	4.24
Pedagogai jaučiasi vertingas bendruomenės nariais	4.13	4.2	4.1
Vadovas pagarbiai ir draugiškai bendrauja su visais bendruomenės nariais.	4.12	4.26	4.24
Mūsų ikimokyklinėje įstaigoje viską sprendžia vadovas.	2.9	3.04	3.28
Mūsų ikimokyklinėje įstaigoje sprendimai priimami kolegialiai.	3.6	3.75	3.93
Vaikai padeda vienas kitam ir yra draugiški.	3.36	3.25	3.17

Tyrimo rezultatai rodo, kad emocinė aplinka ikimokyklinėse įstaigose vertinama teigiamai visose funkcijų grupėse, tačiau yra keletas skirtumų, susijusių su konkrečių pedagogų užimamas pareigas ir kasdienio darbo pobūdžiu. Kolegų ir vadovo pagarba visų pareigų respondentų teigia, kad jaučia pagarbą iš savo kolegų (vidutiniškai nuo 3,19 iki 3,27), ir šį aspektą vertina aukščiausias prieš ankstyvojo ugdymo pedagogus, tačiau švietimo paramos specialistai vertina vadovo pagarbą (3.24), žymiai mažesnę nei ankstyvojo ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai (4.09–4.21), o tai gali atskleisti jų labiau periferinę padėtį įstaigos struktūroje ar ribotą dalyvavimą priimant sprendimus. Švietimo paramos specialistai vertina vaikų pagarbą aukščiausia (4,24), o ankstyvojo ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai tai vertina mažesniais balais (4,09–4,21). Toks tyrimo rezultatas gali lemti individualizuotą profesionalų su vaikais darbą, kuris leidžia užmegzti

glaudesnį emocinį ryšį. Visos grupės teigiamai vertina savo darbo pripažinimą (4.03–4,24) ir jausmą būti vertingais bendruomenės nariais. Švietimo paramos specialistai čia išsiskiria su aukščiausiu vidurkiu, kuris rodo, kad nepaisant mažesnio vadovo pagarbos įvertinimo, jų indėlis į bendruomenę vis dar suvokiamas kaip svarbus. Pastebėta, kad visi respondentai vertina vadovo dominavimą priimant sprendimus gana žemai, tačiau švietimo paramos specialistai labiau linkę tikėti, kad vadovas nusprendžia viską vienas (3.28), o pedagogai labiau linkę į kolegų sprendimų priėmimą (3.6–3,75). Tai gali reikšti, kad profesionalai mažiau įsitraukia į kolektyvinius sprendimus. Vaikų draugiškumo ir padedančių vienas kitam vidurkiai svyruoja nuo 3,17 iki 3,36, o tai rodo, kad šis teiginys laikomas vidutiniškai vertinamu ir gali būti švietimo tobulinimo sritis. Galima teigti, kad emocinė aplinka ikimokyklinėse įstaigose vertinama palankiai, tačiau kai kurių aspektų švietimo paramos specialistų rezultatai rodo, kad reikia mažiau įsitraukti į bendruomenės sprendimus ir mažiau vadovo dėmesio, o tai gali būti svarbus aspektas stiprinant ikimokyklinio ugdymo įstaigų kultūrą.

Išryškėja stipriausios teigiamos koreliacijos tarp vadovo pagarbos tiesiogiai susijusios su darbuotojo pasitenkinimu bei pripažinimu. Pedagogai jaučiasi vertingais bendruomenės nariais ir darbas pripažįstamas → $r = 0.595$. Darbuotojo pripažinimas stiprina ikimokyklinės įstaigos bendruomenės narių savivertę. Vaikai padeda vienas kitam ir vaikai gerbia mane → $r = 0.577$. Vaikams draugiškas mikroklimatas susijęs su jų pagarba pedagogui. Pastebimos neigiamos koreliacijos su teiginiu „Mūsų įstaigoje viską sprendžia vadovas“ neigiamai koreliuoja su visais kitais emocinę aplinką pozityviais veiksniais, pavyzdžiui su teiginiu vadovas pagarbiai bendrauja – $r = -0.312$, su darbo pripažinimu – $r = -0.255$. Kuo geriau darbuotojai jaučia, kad vadovas dominuoja sprendimų priėmime, tuo prasčiau vertina bendrą emocinę aplinką ir mažiau jaučiasi vertinami. Vidutinės teigiamos koreliacijos ($r \sim 0.4\text{--}0.5$), pavyzdžiui, teiginys kolegos gerbia mane koreliuoja su vadovas gerbia mane – $r = 0.563$; pedagogai jaučiasi vertingi – $r = 0.501$; vadovas pagarbiai bendrauja – $r = 0.518$. Tai atskleidžia, kad pagarba kolegų tarpe susijusi su bendru pozityviu ikimokyklinės įstaigos mikroklimatu, pavyzdžiui, rodoma pagarba santykiuose vadovas–darbuotojas arba kolega–kolega.

Vadovas padeda kurti mikroklimatą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Jo gebėjimas palaikyti pozityvius santykius, suteikti emocinę paramą ir atpažinti pedagogų poreikius tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu darbuotojais ir emociniu saugumu. 12 lentelės vidurkiai atspindi respondentų, turinčių skirtingą pedagoginę kvalifikaciją, vertinimus, susijusius su vadovo vaidmeniu kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.

12 lentelė. Vadovo kaip lyderio elgsenos svarba pagal respondentų kvalifikaciją (vidurkis)

Teiginiai	Mokytojas (-a)	Mokytojas (-a) metodininkas	Mokytojas ekspertas	Vyr. mokytojas (-a)
Vadovas palaiko pozityvius santykius su ikimokyklinės įstaigos bendruomene ir vaikais.	3.97	4.19	4.75	4.23
Vadovas puoselėja pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.	3.84	3.98	4.75	4.11
Vadovas suteikia emocinę paramą krizinėse situacijose.	3.72	4.11	4.25	3.97
Vadovas puoselėja pagarbos ir pasitikėjimo kultūrą.	3.99	4.02	4	4.13
Vadovas skatina emocinį saugumą ikimokyklinio ugdymo aplinkoje.	3.89	3.94	4	4.08
Vadovas rodo pozityvų emocijų valdymo pavyzdį ir sukuria pozityvų mikroklimatą vaikams bei darbuotojams	3.84	3.98	4.75	4.11
Vadovas suteikia emocinę paramą krizinėse situacijose.	3.72	4.11	4.25	3.97
Vadovas visada išklauso pedagogų rūpesčius.	3.76	4.02	4.75	3.99
Vadovas atpažįsta ir vertina pedagogų emocinius poreikius.	3.71	3.87	4.75	3.89
Vadovas atpažįsta pedagogų perdegimo požymius.	3.62	3.77	4.25	3.75
Vadovas skatina darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.	3.86	4.04	3.75	4.02

Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo vaidmuo kuriant pozityvų mikroklimatą gana palankiai įvertina visų kvalifikacijos grupių respondentai, tačiau ekspertų mokytojų įžvalgos aiškiai išsiskiria – jie suteikia aukščiausius įvertinimus beveik visose kategorijose. Palaikant pozityvius santykius ir skatinant mikroklimatą ekspertų mokytojų reitingai (4,75) yra aukščiausios, atsižvelgiant į vadovo santykius su bendruomene ir skatinant mikroklimatą. Tai rodo, kad aukštos kvalifikacijos pedagogai ypač vertina lyderio emocinį indėlį ir jo įtaką bendruomenės atmosferai. Kiti pedagogai taip pat vertina šiuos aspektus teigiamai (vidurkis nuo 3,84 iki 4,23), tačiau skirtumai akivaizdūs tarp mokytojų (mažiausių įverčių) ir vyresniųjų mokytojų ar mokytojų metodininkų. Ekspertai geriausiai įvertina vadovo sugebėjimą suteikti emocinę paramą krizių situacijose (4.25), o mažiausiai – mokytojai (3.72). Tai gali reikšti, kad žemesnės kvalifikacijos pedagogai jaučia mažiau vadybinį įsitraukimą į individualias krizes ar emocinius sunkumus. Taip pat pažymima, kad pasitikėjimo ir pagarbos kultūros puoselėjimas gana vienodai įvertintas (nuo 3,99 iki 4,13), tai atskleidžia bendrą teigiamą požiūrį į šią vadovo funkciją. Visos kvalifikacijos grupės respondentai šį teiginį vertina teigiamai (vidurkis

nuo 3,89 iki 4,08), o tai rodo, kad pedagogai ikimokyklinės įstaigos aplinkoje jaučiasi emociškai saugūs. Vadovas sugeba klausytis ir atsakyti į emocinius poreikius. Mokytojų ekspertų reitingai žymiai aukštesni (4,75), lyginant su mokytojais (3,71), o tai rodo, kad vadovo pastangos reaguoti į emocinius poreikius labiausiai pastebimos pedagogų, turinčių aukštesnę kvalifikaciją. Tuo tarpu mokytojai šiuo aspektu atsargesni. Vadovo vaidmuo visose grupėse palyginti žemas, ypač tarp mokytojų (3,62), o tai gali reikšti poreikį sustiprinti emocinės sveikatos stebėseną. Tuo tarpu darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimas įvertinamas geriau (3,75–4,04), nors ekspertų įvertinimas čia netikėtai šiek tiek mažesnis (3,75), kuris gali būti susijęs su didesniu jų darbo krūviu ar atsakomybe. Atkreipiamas dėmesys, kad vadovai paprastai laikomi svarbiu emocinės gerovės kūrėju, ypač teigiamai, šį vaidmenį mato aukštos kvalifikacijos pedagogai. Tuo tarpu mažiau kvalifikuoti darbuotojai jaučiasi mažiau įsitraukę, o tai rodo, kad vadovų poreikis užtikrina vienodesnę emocinę paramą visiems pedagogams, nepaisant jų statuso.

Kaip organizacinės kultūros ir emocinės aplinkos kūrėjas, vadovas daro didelę įtaką pedagogų emocinei gerovei ir bendradarbiavimo klimatui. 13 lentelėje pateiktas vadovo vaidmens įvertinimas pagal skirtingas respondentų pareigas – ankstyvojo ugdymo, ikimokyklinio ugdymo mokytojų ir švietimo paramos specialistų.

13 lentelė. Vadovo kaip lyderio elgsenos svarba pagal respondentų užimamas pareigas (vidurkis)

Teiginys	Ankstyvasis ugdymas	Priešmokyklinis ugdymas	Švietimo pagalbos specialistas
Vadovas palaiko pozityvius santykius su ikimokyklinės įstaigos bendruomene ir vaikais.	4.04	4.29	4.07
Vadovas puoselėja pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.	4.01	4.23	4.28
Vadovas suteikia emocinę paramą krizinėse situacijose.	3.68	4.16	4.28
Vadovas puoselėja pagarbos ir pasitikėjimo kultūrą.	3.92	4.21	4.28
Vadovas skatina emocinį saugumą ikimokyklinio ugdymo aplinkoje.	3.82	4.18	4.24
Vadovas visada išklauso pedagogų rūpesčius.	3.7	4.21	4.14
Vadovas atpažįsta ir vertina pedagogų emocinius poreikius.	3.63	4.1	3.97
Vadovas atpažįsta pedagogų perdegimo požymius.	3.53	3.97	3.9
Vadovas skatina darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.	3.8	4.12	4.28

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vadovo vaidmuo aukščiausias švietimo pagalbos specialistų įvertintas daugelyje teiginių jų vidurkiai viršija ir ankstyvosios vaikystės, ir priešmokyklinius mokytojus. Ikimokyklinio ugdymo pedagogai taip pat linkę suteikti aukštesnius pažymius negu ankstyvosios vaikystės pedagogai. Teiginiai apie vadovo sugebėjimą palaikyti teigiamus ryšius ir sukurti mikroklimatą rodo aukštus

reitingus visose grupėse (nuo 4,01 iki 4,29). Priešmokyklinio ugdymo pedagogai išsiskiria aukštesniais vidurkiais (4,23–4,29), o švietimo pagalbos specialistai vertina šiuos teiginius vienodai palankiai (4,07–4,28), ypač pabrėžiant mikroklimato puoselėjimą. Švietimo pagalbos specialistai ypač teigiamai vertina emocinę valdytojo palaikymą krizių situacijose (4,28), o tai gali būti priskiriama jų profesiniam jautrumui emocinei aplinkai. Ankstyvojo ugdymo pedagogai pateikia žemiausius šios srities reitingus (3,68), o tai gali reikšti mažesnę palaikymo patirtį ar informacijos trūkumą. Emocinio saugumo ir emocijų valdymo pavyzdžių teiginiai sulaukė aukščiausių vertinimų švietimo paramos specialistų grupėje (4,24) ir mažiausių - ankstyvojo ugdymo pedagogų grupėje (3,82–3,88). Tai rodo, kad vadovo pastangos sukurti saugią aplinką vaikams ir pedagogams labiau pastebi specializuoti darbuotojai. Pastebėta, kad vadovo sugebėjimas klausytis ir atpažinti pedagogų emocinius poreikius, ypač perdegimo požymius, vertinamas blogiau nei kitose srityse. Mažiausi balai skiriami ankstyvosios ugdymo pedagogams (3,53–3,63), o tai rodo didesnę šios grupės pažeidžiamumą ir galimą vadovo palaikymo trūkumą. Švietimo paramos specialistai vertina šią sritį aukščiausiai (4,28), o tai atspindi vadovo sugebėjimą įvertinti darbuotojų gerovę plačiaja prasme. Ankstyvojo vaikystės ugdymo pedagogų įvertinimas šiek tiek mažesnis (3,80), tačiau vis dar teigiamas. Galima išskirti, kad švietimo paramos specialistai vertina vadovo vaidmenį nuosekliai aukščiausiu lygiu, galbūt dėl glaudesnio emocinio bendradarbiavimo pobūdžio ir jautresnio vertinimo. Ankstyvojo ugdymo pedagogų balai mažiausi daugelyje sričių, o tai gali būti dėl nepakankamo įsitraukimo į sprendimų priėmimą, padidėjusį emocinį krūvį ar lyderio bendravimo trūkumą.

Remiantis pateikta Pearsono koreliacijos (Pearson's r) lentelė, galima išanalizuoti, kokie ryšiai egzistuoja tarp skirtingų vadovo elgsenos aspektų, vertintų pagal jų svarbą pedagogų požiūriu. Visi koreliaciniai ryšiai yra reikšmingi ($p < .001$), todėl galima pagrįstai vertinti šių ryšių stiprumą. Emocinė parama krizinėse situacijose labai stipriai koreliuoja su emociniu palaikymu ir išklausymu ($r = 0.800$); emocinių poreikių atpažinimu ($r = 0.712$); pozityvaus mikroklimato kūrimu ($r = 0.738$); perdegimo požymių atpažinimu ($r = 0.670$). Tai rodo, kad pedagogams ypač svarbu, kad vadovas krizės metu gebėtų ne tik padėti, bet ir nuolat palaikytų emocinį ryšį, tai pat atpažintų darbuotojų emocines būsenas ir sukurtų saugią aplinką. Dauguma kitų vadovo elgsenų teiginių pasižymi stipriais tarpusavio ryšiais, pavyzdžiui, vadovo gebėjimas puoselėti pagarbos kultūrą koreliuoja su emociniu saugumu ($r = 0.683$), emociniu palaikymu ($r = 0.612$), mikroklimatu ($r = 0.575$). Pedagogų rūpesčių išklausymas stipriai susijęs su emociniais ir psichosocialiniais aspektais, ypač su emocinių poreikių atpažinimu ($r = 0.761$). Silpnesni ryšiai matomi tarp pozityvių santykių su bendruomene ir vaikais ir kitų elgsenų (dažniausiai $r \approx 0.3–0.5$). Galima teigti, kad ši elgsena pedagogams vertinama kaip šiek tiek atskira nuo emocinio palaikymo ir darbuotojų gerovės puoselėjimo. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą turi

mažesnes koreliacijas su kai kuriais teiginiais, pavyzdžiui, su pozityviais tarpusavio santykiais ($r = 0.253$), tačiau jos vis tiek statistiškai reikšmingos. Atkreipiamas dėmesys, kad svarbiausi emocinio palaikymo komponentai pedagogų požiūriu – tai vadovo išklausa, emocinių poreikių atpažinimas, pozityvaus mikroklimato kūrimas ir pagalba krizėse. Šie vadovo elgsenos aspektai tarpusavyje stipriai susiję, todėl sudaro bendrą vadovo kaip emocinės paramos teikėjo įvaizdį. Vadovo gebėjimas atpažinti pedagogų perdegimą taip pat glaudžiai siejasi su kitais emociniais rodikliais, rodančiais, kad darbuotojų gerovė glaudžiai susijusi su lyderystės kokybe. Nors pozityvūs santykiai su bendruomene ir vaikais taip pat svarbūs, jie vertinami šiek tiek atskirai nuo vadovo emocinės lyderystės darbuotojų atžvilgiu.

14 lentelėje analizuojami ikimokyklinės įstaigos vadovo veiksmai, skatinantys pozityvų mikroklimatą. Vertinami tam tikri aspektai, kaip vadovo požiūris į bendruomenę, santykius su pedagogais, emocinę paramą ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Atsižvelgiant į respondentų kvalifikaciją (mokytojas, metodininkas, ekspertas, vyriausiasis mokytojas). Išanalizuoti tyrimo rezultatai rodo kokių būdu vadovo veiksmai skiriasi priklausomai nuo pedagogų darbo patirties ir atsakomybės lygio ir jie padeda geriau suprasti, kaip skirtingi vadovo gebėjimai ir požiūris gali formuoti darbo aplinką ir emocinį saugumą tiek pedagogams, tiek vaikams.

14 lentelė. *Vadovo veiksmai, kuriantys pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje pagal respondentų kvalifikaciją (vidurkis)*

Teiginys	Mokytojas	Mokytojas (-a) metodininkas	Mokytojas ekspertas	Vyr. mokytojas (-a)
Vadovas palaiko pozityvius santykius su ikimokyklinės įstaigos bendruomene ir vaikais.	3.98	4.189	4.75	4.23
Vadovas puoselėja pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.	4	4.13	4.75	4.19
Vadovas suteikia emocinę paramą krizinėse situacijose.	3.72	4.11	4.25	3.97
Vadovas visada išklauso pedagogų rūpesčius.	3.76	4.02	4.75	3.99
Vadovas atpažįsta ir vertina pedagogų emocinius poreikius.	3.71	3.87	4.75	3.89
Vadovas skatina emocinį saugumą ikimokyklinio ugdymo aplinkoje.	3.9	3.94	4	4.08
Ikimokyklinio ugdymo vadovas rodo empatiją pedagogams.	4	4.19	4.5	4.16
Vadovas suteikia emocinę paramą krizinėse situacijose.	3.72	4.11	4.25	3.97
Vadovas skatina darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.	3.46	3.77	4	3.60
Vadovas siūlo streso valdymo ir emocinės gerovės lavinimo galimybes.	3.56	3.83	4	3.77

Vadovas skatina atviras diskusijas apie emocinę gerovę.	3.46	3.77	4	3.60
---	------	------	---	------

Vidutiniai vertinimai rodo, kad vadovo veiksmas, formuojantys pozityvius santykius, vertinami labai teigiamai tiek iš mokytojų, tiek iš aukštesnės kvalifikacijos pedagogų pusės. Vyresnieji mokytojai ir metodininkai vertino šį teiginį labiau nei paprasti mokytojai, o ekspertai teigiamai įvertino šį aspektą labai aukštai (4.75). Visi kvalifikacijų lygiai taip pat teigiamai vertina vadovo veiksmus, puoselėjant pozityvų mikroklimatą, suvertinimo skirtumai nėra labai dideli. Atsakymai rodo, kad tiek pradedantys, tiek aukščiausios kvalifikacijos pedagogai sutinka su tuo, jog vadovas užtikrina palankią darbo aplinką. Emocinė parama krizinėse situacijose įvertinta skirtingus vertinimus priklauso nuo pedagogo kvalifikacijos. Mažiausi vertinimai iš mokytojų grupės (3.72), tačiau aukštesni kvalifikacijos lygiai vertina vadovo emocinę paramą krizinėse situacijose daug aukščiau. Tai gali rodyti, kad ilgesnė darbo patirtis leidžia geriau vertinti vadovo paramą sudėtingose situacijose. Teiginys pedagogų rūpesčių išklauskas vertinama skirtingai, tačiau, kaip ir emocinės paramos atveju, pedagogai su aukštesne kvalifikacija įvertina vadovo gebėjimą išklausti labiau negu pradedantieji pedagogai. Vidutiniai vertinimai svyravo nuo 3.76 iki 4.75. Teiginys emocinių poreikių atpažinimas ir vertinimas taip pat skiriasi pagal pedagogų kvalifikaciją, tačiau bendras įvertinimas teigiamas. Aukštesnės kvalifikacijos pedagogai pažymi, kad vadovas geriau atpažįsta ir vertina jų emocinius poreikius, lyginant su pradedančiais mokytojais. Vadovo gebėjimas skatinti emocinį saugumą ir rodyti empatiją pedagogams vertinamas palankiai visų kvalifikacijų pedagogų, tačiau kaip ir anksčiau, aukštesnių kvalifikacijų pedagogai rodo didesnę emocinį įsitraukimą ir saugumo užtikrinimą. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą teiginio vertinime pastebimi tam tikri skirtumai, kadangi vidutiniai įvertinimai žemesni, ypač tarp mokytojų ir vyriausiųjų mokytojų. Tai rodo, kad kai kurie pedagogai gali jausti poreikį daugiau dėmesio skirti darbo ir gyvenimo balansui, nors tai nėra visiškai patenkinta vadovo pasiūlytos galimybės streso valdymui ir emocinės gerovės lavinimui taip pat vertinamos įvairiai. Nors pedagogai turintys aukštesnius kvalifikacijų lygius vertina šią iniciatyvą teigiamai, pradedantys pedagogai teigia, kad šioje srityje reikia skirti daugiau dėmesio. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad vadovo veiksmas, kuriantys pozityvų mikroklimatą, vertinami teigiamai, tačiau skirtingos pedagogų kvalifikacijos grupės išskiria tam tikrus skirtumus, priklauso nuo savo darbo patirties. Vadovo empatija, emocinė parama ir bendravimas su pedagogais labai vertinami, ypač tarp aukštesnės kvalifikacijos pedagogų, o mažesnės kvalifikacijos mokytojai kartais išreiškia poreikį stipresnei vadovo paramai ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimui.

15 lentelėje pateikiami ikimokyklinio ugdymo pedagogų vertinimai apie ikimokyklinio ugdymo vadovo veiksmus, formuojančius pozityvų mikroklimatą, pagal skirtingus respondentų pareigų lygius – ankstyvojo ugdymo, priešmokyklinio ugdymo ir švietimo pagalbos specialistus. Tyrimo rezultatai rodo kaip

respondentai įvertina kaip skirtingos darbo funkcijos ir atsakomybės lygiai turi įtakos vadovo gebėjimams palaikyti gerus santykius, skatinti emocinį saugumą, suteikti paramą ir užtikrinti pagarbą ir pasitikėjimą darbo aplinkoje.

15 lentelė. Vadovo veiksmas, kuriantys pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje pagal respondentų užimamas pareigas (vidurkis)

Teiginys	Ankstyvasis ugdymas	Priešmokyklinis ugdymas	Švietimo pagalbos specialistas
Vadovas palaiko pozityvius santykius su ikimokyklinės įstaigos bendruomene ir vaikais.	4.04	4.29	4.07
Vadovas puoselėja pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.	4.01	4.23	4.28
Vadovas suteikia emocinę paramą krizinėse situacijose.	3.68	4.16	4.28
Vadovas puoselėja pagarbos ir pasitikėjimo kultūrą.	3.92	4.21	4.28
Vadovas skatina emocinį saugumą ikimokyklinio ugdymo aplinkoje.	3.82	4.18	4.24
Ikimokyklinio ugdymo vadovas rodo empatiją pedagogams.	4.01	4.2	4.35
Vadovas suteikia emocinę paramą krizinėse situacijose.	3.68	4.16	4.28
Vadovas visada išklauso pedagogų rūpesčius.	3.70	4.21	4.14
Vadovas atpažįsta ir vertina pedagogų emocinius poreikius.	3.64	4.1	3.97
Vadovas skatina darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.	3.36	3.88	3.90
Vadovas siūlo streso valdymo ir emocinės gerovės lavinimo galimybes.	3.46	4.02	3.97
Vadovas skatina atviras diskusijas apie emocinę gerovę.	3.36	3.88	3.90

Respondentų grupės įvertina „pozityvūs santykiai su bendruomene ir vaikais“ teiginį teigiamai, tačiau didžiausias įvertinimas iš priešmokyklinio ugdymo specialistų (4.29). Tai atskleidžia, kad jie ypač vertina vadovo gebėjimą palaikyti gerus santykius su bendruomene ir vaikais, o ankstyvojo ugdymo ir švietimo pagalbos specialistai suteikia šiek tiek žemesnius įvertinimus (4.04 ir 4.07). Visos trys respondentų grupės įvertina vadovo gebėjimą puoselėti pozityvų mikroklimatą teigiamai, tačiau priešmokyklinio ugdymo specialistai (4.23) ir švietimo pagalbos specialistai (4.28) vertina šį teiginį aukščiausiai, o ankstyvojo ugdymo specialistai šiek tiek žemesniu įvertinimu (4.01). Teiginio „emocinė parama krizinėse situacijose“ vertinimai skyrėsi daugiau nei kitose srityse. Švietimo pagalbos specialistai (4.28) ir priešmokyklinio ugdymo specialistai (4.16) pateikia aukštus įvertinimus, o ankstyvojo ugdymo specialistai (3.68) šią sritį vertina žymiai prasčiau. Galima teigti, kad emocinės paramos svarba galbūt geriau įvertinta specialistų, tačiau ankstyvojo ugdymo pedagogai galbūt nesijaučia taip remiami. Teiginys „pagalba kuriant pagarbos ir pasitikėjimo kultūrą“ taip pat vertinamas palankiai, tačiau aukščiausius įvertinimus pateikia švietimo pagalbos specialistai (4.28), o

priešmokyklinio ugdymo ir ankstyvojo ugdymo pedagogai duoda šiek tiek mažesnius vertinimus (4.21 ir 3.92). Teiginys „emocinis saugumas ikimokyklinio ugdymo aplinkoje“ vertinimai rodo, kad priešmokyklinio ugdymo pedagogai (4.18) ir švietimo pagalbos specialistai (4.24) ypač vertina vadovo veiksmus, užtikrinančius emocinį saugumą darbo aplinkoje, o ankstyvojo ugdymo pedagogai šiek tiek mažiau (3.82). Visi pedagogai ir švietimo pagalbos specialistai vertina vadovo empatiją pedagogams teigiamai, tačiau švietimo pagalbos specialistai (4.35) suteikia aukščiausią įvertinimą, o ankstyvojo ugdymo ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai įvertina šį aspektą panašiai (4.01 ir 4.2). Vertinimai teiginio „pedagogų rūpesčių išklausymas“ taip pat atskleidžia aukščiausią pasitenkinimą tarp priešmokyklinio ugdymo pedagogų (4.21), tačiau ankstyvojo ugdymo pedagogai (3.70) ir švietimo pagalbos specialistai (4.14) pateikia šiek tiek mažesnius įvertinimus. Pedagogų emocinių poreikių atpažinimas ir vertinimas teiginį švietimo pagalbos specialistai (4.28) ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai (4.10) įvertina aukščiausiais, tačiau ankstyvojo ugdymo pedagogai (3.64) šią sritį įvertina žymiai prasčiau, kas gali rodyti skirtumus tarp skirtingų pareigų grupių supratimo apie vadovo vaidmenį emocinių poreikių identifikavime. „Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra“ švietimo pagalbos specialistai (3.90) ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai (3.88) duoda aukštesnius įvertinimus, tačiau ankstyvojo ugdymo pedagogai (3.36) šią sritį vertina žymiai prasčiau, kas gali rodyti didesnę šio teiginio aktualumą vadovui. Švietimo pagalbos specialistai (3.97) ir priešmokyklinio ugdymo specialistai (4.02) šį teiginį „streso valdymo ir emocinės gerovės lavinimo galimybės“ įvertina geriau negu ankstyvojo ugdymo pedagogai (3.46), kurie galbūt nemato tiek daug galimybių. Teiginio „atviros diskusijos apie emocinę gerovę“ vertinimai taip pat atskleidžia, kad priešmokyklinio ugdymo pedagogai (3.88) ir švietimo pagalbos specialistai (3.90) vertina teigiamai, o ankstyvojo ugdymo pedagogai (3.36) įvertina mažiausiai. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo veiksmai, kuriantys pozityvų mikroklimatą, vertinami teigiamai, tačiau pastebimi skirtumai priklausomai nuo užimamų pareigų. Švietimo pagalbos specialistai dažniausiai teikia aukščiausius vertinimus, o ankstyvojo ugdymo pedagogai dažnai išreiškia didesnę poreikį emocinės paramos, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei streso valdymo srityse. Priešmokyklinio ugdymo pedagogai taip pat vertina vadovo veiksmus palankiai, tačiau ne visose srityse pasiekiami aukščiausi įvertinimai.

Visos koreliacijos statistiškai reikšmingos ($p < 0.001$). Ryšiai tarp teiginių vidutiniai arba stiprūs, dažniausiai tarp 0.4–0.7, o kai kurie viršija 0.7 – tai rodo stiprų teigiamą ryšį. Išskirtinai stiprios koreliacijos ($r > 0.7$) teiginys – vadovas puoselėja pozityvų mikroklimatą labai stipriai koreliuoja su emocinės paramos teikimu krizinėse situacijose ($r = 0.604$), išklausymu ($r = 0.648$), emocinių poreikių atpažinimu ($r = 0.598$), emocinio saugumo skatinimu ($r = 0.7$), streso valdymo galimybių siūlymu ($r = 0.547$) ir atviromis diskusijomis ($r = 0.412$). Ikimokyklinės įstaigos vadovo gebėjimas kurti pozityvų mikroklimatą glaudžiai susijęs su

emociniu palaikymu, dėmesingumu darbuotojų emocijoms ir streso valdymo skatinimu. Vadovo skatinimas atvirų diskusijų apie emocinę gerovę turi silpniausią ryšį su bendruomenės ir vaikų santykių palaikymu ($r = 0.233$), tačiau vis tiek yra reikšmingas. Nors emocinių diskusijų skatinimas yra reikšmingas, jis turi silpnesnį ryšį su bendruoju pozityvaus mikroklimato kūrimu nei, pavyzdžiui, tiesioginė emocinė parama ar rūpesčių išklauskymas. Atkreipiamas dėmesys, kad vadovo pastangos kurti pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje glaudžiai susijusios su aktyviu emociniu palaikymu (ypač krizinėse situacijose), dėmesiu pedagogų emociniams poreikiams, skatinimu jaustis emociškai saugiai, suteikiamomis galimybėmis streso valdymui. Kiek silpnesnis, bet vis tiek svarbus veiksnys – atvirų diskusijų apie emocinę gerovę skatinimas.

Pozityvaus mikroklimato sukūrimas ikimokyklinėje įstaigoje vienas iš esminių veiksnių, lemiančių vaikų gerovę, emocinį vystymąsi ir švietimo proceso sėkmę. Norint sužinoti, kaip praktiškai įgyvendinami šie mikroklimato kūrimo aspektai, atlikta respondentų apklausa, kurioje skirtingų kvalifikacijų pedagogai įvertina devynis teiginius, susijusius su pozityvaus švietimo aplinkos sukūrimu. 16 lentelėje pateikiami šių įgyvendinimo metodų įvertinimai, suskirstyti pagal respondentų profesinį statusą, mokytojo, mokytojo metodininko, mokytojo eksperto ir vyresniojo mokytojo.

16 lentelė. Įgyvendinimo būdai, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas pagal respondentų kvalifikaciją (vidurkis)

Teiginys	Mokytojas (-a)	Mokytojas (-a) metodininkas	Mokytojas ekspertas	Vyr. mokytojas (-a)
Ikimokyklinėje įstaigoje vykdomos veiklos, skatinančios vaikų emocinį raštingumą ir savęs pažinimą	4.28	4.21	4	4.39
Vaikai skatinami aktyviai prisidėti prie aplinkos kūrimo (pvz., dekoruoti erdves, pasiūlyti naujų veiklų)	3.33	3.17	2	3.43
Administracija ir pedagogai reguliariai bendradarbiauja su vaikų tėvais, įtraukdami juos į ugdymo procesą ir sprendimų priėmimą	2.99	3	2.75	3.14
Pedagogai ir vadovas palaiko pozityvų bendravimą su vaikais	2.49	2.4	1.75	2.5
Ikimokyklinės įstaigos erdvės jaukios ir saugios	3.41	3.26	3	3.51
Ikimokyklinės įstaigos erdvėse vaikai gali atskleisti savo kūrybiškumą ir talentus	3.23	3.17	2.75	3.35
Ikimokyklinės įstaigos bendruomenėje skatinamas komandinis darbas tarp pedagogų, vaikų ir jų tėvų	4.04	4.13	3.75	4.21

Skiriamas dėmesys vaikų socialiniam, emociniam ugdymui	2.33	2.42	1.75	2.47
Ikimokyklinės įstaigos bendruomenė išklauso vaikų nuomonę	3.17	3.23	2.75	3.23

Aukščiausia įvertinta veikla – vaikų emocinio raštingumo ir savęs pažinimo skatinimas. Ją ypač palankiai vertina vyresnieji mokytojai (4.39) ir mokytojai (4.28). Šis rodiklis rodo, kad mokytojai ir mokytojai metodininkai pastebi šios veiklos svarbą ir ją įgyvendinimą, o ekspertai vertina mažesniu vidurkiu (4.00), galbūt dėl kritiškesnio požiūrio ar didesnių lūkesčių. Įtraukiant vaikus į aplinkos kūrimą vidurkiai vidutiniai arba žemi, ypač tarp ekspertų mokytojų (2.00), o tai gali atskleisti nepakankamą vaikų dalyvavimą formuojant fizinę erdvę. Bendradarbiavimas su tėvais taip pat vertinamas žemai visose kvalifikacijos grupėse (2,75–3,14), tai rodo, kad tėvų dalyvavimas vaikų ugdyme vis dar ribotas. Pozityvus bendravimas su vaikais stebina ypač žemi vidurkiai, ypač tarp mokytojų ekspertų (1,75), tai atskleidžia galimą struktūrinių ar emocinių kliūčių egzistavimą. Šie rezultatai rodo poreikį sustiprinti pozityvius pedagoginio ryšio pajėgumus visais kvalifikacijos lygmenimis. Jaukumas ir erdvių saugumo teiginį įvertina aukštesniais vidurkiais mokytojai, mokytojai metodininkai negu mokytojai ekspertai (3.00), o tai rodo, kad erdvių kokybės vertinimas gali būti subjektyvesnis, atsižvelgiant į lūkesčius ir darbo kontekstą. Teiginys apie kūrybiškumo skatinimą taip pat įvertinamas vidutiniškai (nuo 2,75 iki 3,35). Tai rodo, kad vaikų meninė saviraiška nėra nuolat integruota į kasdienę veiklą, ypač tarp ekspertų. Komandinis darbas bendruomenėje yra vienas labiausiai vertinamų aspektų visi vidurkiai viršija 4 taškus, ypač tarp vyresniųjų pedagogų, mokytojų ir pedagogų metodininkų. Galima teigti, kad bendruomenės dvasios skatinimas yra sritis, kurioje pastebimos teigiamos tendencijos. Socialinis-emocinis išsilavinimas vidurkiai žemi, ypač tarp ekspertų (1,75), o tai rodo didelį atotrūkį tarp užsibrėžtų tikslų ir faktiškai atliktos praktikos. Tai rodo sistemingą emocinės raidos trūkumą. Klausymosi vaikų nuomonės teiginys vidurkis svyruoja nuo 2,75 iki 3,23, o tai reiškia, kad vaikų nuomonė dar nėra pakankamai integruota į švietimo įstaigos sprendimus. Net pedagogai, turintys aukštesnę kvalifikaciją, čia išlieka kritiški. Pabrėžiama, kad aukščiausi įvertinimai skirti emocinio raštingumo plėtrai ir komandinio darbo skatinimui, ypač tarp vyresniųjų mokytojų. Mažiausiai įvertintos sritys – teigiamas bendravimas su vaikais ir socialinio ir emocinio ugdymo integracija, ypač tarp mokytojų ekspertų, o tai gali reikšti, kad šie aspektai dar nėra sistemingai įgyvendinti ikimokyklinio ugdymo praktikoje. Mokytojų ekspertų vidurkiai mažiausi, tai rodo jų kritiškesnį požiūrį ir galbūt didesnius kokybės lūkesčius.

Siekiant įvertinti pozityvaus mikroklimato kūrimo ikimokyklinėse įstaigose būdus, tyrimo rezultatai atskleidžia respondentų nuomonę pagal jų užimamas pareigas – ankstyvojo vaikystės ugdymo mokytojų, ikimokyklinio ugdymo mokytojų ir švietimo paramos specialistų vertinimai. Tyrimo metu respondentų

paprašyta įvertinti teiginius, susijusius su emocinės aplinkos, bendravimo, fizinės erdvės, kūrybiškumo ir bendradarbiavimo stimuliavimu. 17 lentelėje pateikiami kiekvieno teiginio vidurkiai, leidžiantys palyginti skirtingų ikimokyklinio ugdymo pedagogų požiūrį į mikroklimato kūrimo praktiką.

17 lentelė. Įgyvendinimo būdai, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje vertinimas pagal respondentų užimamas pareigas (vidurkis)

Teiginys	Ankstyvasis ugdymas	Priešmokyklinis ugdymas	Švietimo pagalbos specialistas
Ikimokyklinėje įstaigoje vykdomos veiklos, skatinančios vaikų emocinį raštingumą ir savęs pažinimą	4.39	4.2	4.21
Vaikai skatinami aktyviai prisidėti prie aplinkos kūrimo (pvz., dekoruoti erdves, pasiūlyti naujų veiklų)	3.42	3.17	3.31
Administracija ir pedagogai reguliariai bendradarbiauja su vaikų tėvais, įtraukdami juos į ugdymo procesą ir sprendimų priėmimą	2.98	3.17	3.03
Pedagogai ir vadovas palaiko pozityvų bendravimą su vaikais	2.44	2.49	2.52
Ikimokyklinės įstaigos erdvės jaukios ir saugios	3.42	3.39	3.52
Ikimokyklinės įstaigos erdvėse vaikai gali atskleisti savo kūrybiškumą ir talentus	3.3	3.23	3.21
Ikimokyklinės įstaigos bendruomenėje skatinamas komandinis darbas tarp pedagogų, vaikų ir jų tėvų	4.09	4.17	4.17
Skiriamas dėmesys vaikų socialiniam, emociniam ugdymui	2.35	2.46	2.48
Ikimokyklinės įstaigos bendruomenė išklauso vaikų nuomonę	2.35	2.46	2.48

Apklausoje rezultatai atskleidžia kaip visos trys respondentų grupės įvertina veiklą, skatinančią vaikų emocinį raštingumą ir aukščiausią pažinimą. Aukščiausią vidurkį (4,39) pateikia ankstyvojo vaikystės ugdymo mokytojai, o tai rodo, kad jie nuo mažens aktyviai plečia vaikų socialines ir emocines kompetencijas. Priešmokyklinio ugdymo mokytojų (4.20) ir švietimo pagalbos specialistų (4.21) vertinimai taip pat rodo tvirtą susitarimą dėl šios veiklos svarbos. Vertinant vaikų dalyvavimą kuriant aplinką, vidurkiai išlieka vidutiniai nuo 3,17 iki 3,42. Tai rodo, kad nors ši praktika taikoma, vis dar yra galimybių tobulėti, ypač prieš pradedančiųjų pedagogų grupes. Santykių su vaikų tėvais aspektas, tai yra, bendradarbiavimas tarp administracijos ir pedagogų su tėvais, įvertinti skirtingai. Šį aspektą aukščiausiai įvertina priešmokyklinio ugdymo mokytojai (3.17), o žemiausiai ankstyvojo ugdymo mokytojai (2.98). Tai gali reikšti skirtingą požiūrį ar praktikos nelygybę švietimo lygmeniu. Pozityvaus bendravimo su vaikais palaikymas sulaukia ypač mažų vidurkių (2,44–2,52), o tai kelia susirūpinimą ir rodo poreikį daugiau dėmesio skirti pedagogų ir vadovų bendravimo kultūrai. Panaši tendencija pastebima vertinant vaikų nuomonės įtraukimą ir socialinio ir emocinio

švietimo skatinimą, kurio vidurkis tik 2,35–2,48. Tokie rezultatai rodo, kad vaikai dar nėra pakankamai aktyvūs priimant sprendimus, o emocinis išsilavinimas ne visada užima pakankamai svarbią vietą. Fizinės aplinkos kūrimas vertinamas teigiamai, nes erdvių jaukumas (3.39–3.52) ir galimybė atskleisti kūrybiškumą (3.21–3.30). Tai rodo, kad švietimo įstaigos bando sukurti saugią, kūrybinę aplinką vaikams, nors vidurkiausiai nėra labai aukšti. Komandinis darbas tarp bendruomenės narių (pedagogų, vaikų ir tėvų) gana aukštas visose grupėse – nuo 4,09 iki 4,17, o tai rodo, kad yra tvirtas pagrindas bendradarbiavimui, kurį galima dar labiau sustiprinti įtraukiant vaikus į aktyvesnį dialogą ir švietimo procesų planavimą. Galima teigti, kad pozityvus mikroklimatas ikimokyklinėse įstaigose daugiausia sukuriamas per emocinį raštingumą ir komandos santykius, tačiau būtina sustiprinti vaikų įsitraukimą, emocinį saugumą ir atvirą bendravimą su pedagogais ir lyderiais.

Išvardintos kintamųjų poros statistiškai reikšmingos ($p < .001$), todėl galima teigti, kad visi vertinami aspektai vienaip ar kitaip susiję ir kartu formuoja pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Stipresnėmis (>0.60) koreliacijomis pasižymi pedagogų ir vadovo pozityvus bendravimas su vaikais su jaukiomis ir saugiomis erdvėmis – $r = 0.659$; socialiniu-emociniu ugdymu – $r = 0.623$. Kitas teiginys - vaikų nuomonės išklaušymas su socialiniu-emociniu ugdymu – $r = 0.639$, komandiniu darbu – $r = 0.580$. Teiginys vaikų kūrybiškumo skatinimas erdvėse turi stiprų ryšį su jaukiomis ir saugiomis erdvėmis – $r = 0.647$ ir pozityviu bendravimu – $r = 0.555$. Tai atskleidžia, kad aplinkos saugumas ir jaukumas, emocinis palaikymas bei į vaiką orientuotas ugdymas (įtraukiant jo nuomonę, skatinant kūrybą) glaudžiai susiję su pedagogų ir administracijos pozityviu elgesiu bei bendravimu. Vidutinio stiprumo koreliacija turi ryšį su teiginiu - administracijos bendradarbiavimas su tėvais siejasi su komandiniu darbu – $r = 0.595$, vaikų nuomonės išklaušymu – $r = 0.501$. Teiginys - vaikų įtraukimas į aplinkos kūrimą siejasi su kūrybiškumo skatinimu – $r = 0.552$, pozityviu bendravimu – $r = 0.557$ ir jaukiomis erdvėmis – $r = 0.579$. Pabrėžiama, kad ikimokyklinėse įstaigose, kur vaikai gali dalyvauti kūryboje ir aplinkos formavime, taip pat stiprėja emocinis klimatas, bendradarbiavimas ir įsitraukimas. Silpnesnės, bet reikšmingos koreliacijos (<0.40) turi teiginys – administracijos bendradarbiavimas su tėvais su vaikų aktyviu įtraukimu į aplinkos kūrimą – $r = 0.32$, vaikų emociniu ugdymu – $r = 0.439$. Vaikų nuomonės išklaušymo teiginys turi ryšį su vaikų kūrybiškumo skatinimu – $r = 0.397$ ir vaikų emociniu ugdymu – $r = 0.639$. Atkreipiamas dėmesys, kad net ir mažesnio stiprumo ryšiai patvirtina, jog tėvų įtraukimas, vaikų nuomonės išklaušymas ir erdvės formavimas – tai tarpusavyje susiję veiksniai, palaikantys pozityvų mikroklimatą. Iš tyrimo rezultatų matoma, kad ikimokyklinių įstaigų pozityvus mikroklimatas laikomas kaip kompleksinis reiškiny, kurį stiprina pozityvus bendravimas tarp pedagogų, vaikų ir tėvų; saugi, jauki ir kūrybiškumui palanki aplinka; vaikų emocinio ugdymo svarba; vaikų nuomonės vertinimas ir

komandinis bendruomenės darbas. Šie teiginiai tarpusavyje koreliuoja stipriai arba vidutiniškai, o tai patvirtina holistinį požiūrį į vaikų ugdymą kaip efektyvų pozityvaus mikroklimato kūrimą.

Remiantis ANOVA rezultatais ($F(4, 285) = 85.624, p < .001$), galima teigti, kad vadovo lyderystės raiškos elementai (pagarba, pasitikėjimas, pozityvūs santykiai ir mikroklimato puoselėjimas) reikšmingai prisideda prie pozityvaus mikroklimato kūrimo. ANOVA modelis rodo didelę vadovo elgsenos įtaką ikimokyklinės įstaigos bendruomenės tarpasmeniniams santykiams, pasitikėjimui, motyvacijai ir bendradarbiavimui, todėl galima daryti išvadą, kad tyrimo hipotezė pasitvirtino.

DISKUSIJA

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad tiek fizinė, tiek emocinė aplinka ikimokyklinėse įstaigose vertinama palankiai, tačiau skirtingų kvalifikacijų pedagogų nuomonės skiriasi, o tai leidžia daryti prielaidą, kad vertinimus lemia jų profesinė patirtis, lūkesčiai bei institucijų praktikos skirtumai. Priešmokyklinio ugdymo pedagogai ypač palankiai vertina mokymosi ir žaidimų kampų organizavimą bei funkcionalų erdvių išdėstymą, kas rodo orientaciją į vaikų aktyvumą ir socialinį bendravimą. Ankstyvojo ugdymo pedagogai pateikia šiek tiek nuosaikesnius, bet vis tiek teigiamus įvertinimus, o švietimo pagalbos specialistai bei ekspertai dažniau įvardija aplinkos trūkumus, ypač kalbant apie aplinkos lankstumą ir pritaikomumą vaikams, turintiems specialiųjų poreikių. Tai atitinka atlikto tyrimo išvados, kad saugios ir stimuliuojančios mokymosi erdvės, atitinkančios vaikų poreikius, skatina smalsumą ir kūrybiškumą (Bartanen, Rogers ir Woo, 2021). O'Malley ir kt. (2015) tyrinėję ikimokyklinės įstaigos fizinę aplinką atskleidžia, kad gerai suprojektuota aplinka, kuri ne tik tenkina fizinius vaikų poreikius, bet ir skatina aktyviai dalyvauti, suteikia vaikams komforto ir motyvacijos mokytis. Lankstus įrangos išdėstymas labai svarbus, nes mokytojai gali lengvai keisti veiklas ir pritaikyti jas prie vaikų poreikių. Emocinė aplinka taip pat vertinama teigiamai, tačiau išryškėja skirtingi požiūriai į lyderystę bei santykius, nes ekspertai pabrėžia konstruktyvios lyderystės svarbą ir kritiškiau vertina vaikų socialinio-emocinio ugdymo aspektus, tuo tarpu švietimo pagalbos specialistai ypač akcentuoja pozityvius vaikų tarpusavio santykius. Skirtumai vertinant vadovo vaidmenį sprendimų priėmimo ir vaikų bei tėvų įtraukimą į aplinkos kūrimą rodo, kad šios sritys dar reikalauja labiau apgalvotų praktinių sprendimų, siekiant užtikrinti visapusiškai kokybišką ugdymo aplinką. Šie rezultatai iš dalies nesutampa su ankstesniais tyrimais, kuriuose pabrėžiama emocinių ryšių svarba, nes Bartanen, Rogers ir Woo (2021) nurodo, kad pedagogo ir auklėtinio santykiai – svarbiausi ugdymo proceso elementai, turintys tiesioginį poveikį vaiko emocinei gerovei, mokymosi motyvacijai ir socialiniams įgūdžiams. Wang ir Degol (2016) pabrėžia, kad pedagogo rodoma šiluma ir rūpestingumas – tai pagrindiniai pedagoginės sąveikos principai, padedantys sukurti pasitikėjimu grįstus santykius su auklėtiniais. Jie turi būti jautrūs ir empatiški, suprasti vaikų emocinius poreikius ir nuotaikas, o tai suteikia galimybę vaikui jaustis saugiam ir vertinamam.

Tyrimo rezultatai atskleidžia ryškų vadovo vaidmens poveikį kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėse įstaigose, tačiau vertinimai tarp skirtingų kvalifikacijos grupių pedagogų ženkliai skiriasi. Išryškėja, kad aukščiausius įvertinimus daugelyje teiginių skiria mokytojai ekspertai ir švietimo pagalbos specialistai, pabrėždami vadovo emocinį įsitraukimą, gebėjimą palaikyti pozityvų mikroklimatą ir suteikti paramą krizių metu. Tai rodo, kad kvalifikuotesni pedagogai dažniau pastebi ir vertina lyderystės raišką emocinės gerovės srityje, o žemesnės kvalifikacijos pedagogai, ypač ankstyvojo ugdymo mokytojai, pateikia

mažesnius įvertinimus, kas gali būti susiję su ribotu emocinio palaikymo patyrimu ar menkesniu vadovo dėmesiu jų poreikiams. Tokie skirtumai leidžia daryti prielaidą, kad vadovams būtina tolygiau paskirstyti emocinę paramą visoms ikimokyklinės įstaigos bendruomenės nariams, ypatingą dėmesį skiriant mažiau įsitraukusiems ir labiau pažeidžiamiems pedagogams. Pastebima, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros skatinimas įvertintas vidutiniškai, o tai gali rodyti didėjančią emocinį nuovargį tarp ekspertų. Galima daryti išvadą, kad vadovo vaidmuo kuriant saugią ir palaikančią aplinką – esminis veiksnys ikimokyklinės įstaigos bendruomenės emocinei gerovei palaikyti, tačiau vadovo vaidmuo turi būti plėtojamas sistemiškiau ir atsižvelgiant į darbuotojų poreikius.

Iš gautų tyrimo rezultatų matoma, kad vadovo veiksmai, kuriantys pozityvius santykius ir emocinį mikroklimatą, vertinami teigiamai tarp visų pedagogų kvalifikacijos ir pareigų grupių, tačiau pastebimi tam tikri skirtumai, priklausomai nuo darbo patirties bei atliekamų funkcijų. Aukštesnės kvalifikacijos pedagogai (vyresnieji mokytojai, metodininkai ir ekspertai) dažniau pripažįsta vadovo gebėjimą užtikrinti palankią emocinę aplinką, empatiją, emocinę paramą krizinėse situacijose bei rūpestį jų poreikiais, o žemesnės kvalifikacijos pedagogai šiuos aspektus įvertina šiek tiek žemiau, galimai dėl skirtingų lūkesčių ar mažesnės patirties organizaciniuose santykiuose. Tyrimo rezultatai dera su Lewis (2019) teiginius, kad efektyvus lyderystės stilius gali reikšmingai paveikti organizacijos veiklą, darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir bendrą organizacijos kultūrą (Lewis, 2019). Pardosi ir Utari (2022) pabrėžia, kad veiksminga lyderystė priklauso ne tik nuo asmeninių lyderio savybių, bet ir nuo gebėjimo savo elgesį pritaikyti prie konkrečių situacijų. Ši teorinė įžvalga patvirtinama ir empiriniame tyrime, nes pedagogai, turintys didesnę patirtį, labiau įvertina vadovo gebėjimą lanksčiai ir jautriai reaguoti į skirtingas darbo situacijas. Vertinant pagal respondentų pareigas, švietimo pagalbos ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai dažniau pabrėžia vadovo indėlį į emocinį saugumą, pagarbos kultūros kūrimą ir atviras diskusijas apie gerovę, tuo tarpu ankstyvojo ugdymo pedagogai nuosekliai pateikia žemesnius įvertinimus, ypač srityse, susijusiose su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei emocinės gerovės palaikymu. Šie skirtumai rodo, kad vadovams svarbu atkreipti dėmesį į skirtingų pedagogų grupių poreikius, ypač tų, kurie dirba ankstyvajame ugdyme, kad būtų užtikrintas vienodas emocinis palaikymas ir sudarytos galimybės asmeninei bei profesinei gerovei stiprinti. Apibūdindami aiškią misiją, tikslus ir vertybes, lyderiai didina komandos narių motyvaciją, skatina jų veržlumą ir tikslo siekimą. Bendra vizija suvienija komandos narius bendro tikslo link ir suteikia prasmę bei kryptį jų darbui. Maponya (2020) teigia, kad lyderiai turi nusistatyti aiškius tikslus, vizijas ir misijas bei pateikti gaires toms vizijoms pasiekti. Šis teiginys atspindi empirinio tyrimo rezultatus, kad vadovo gebėjimas aiškiai apibrėžti tikslus ir viziją gali padėti sukurti bendrą komandos kryptį ir prasmę, ypač pedagogams, dirbantiems su skirtingo

amžiaus vaikais. Mestry (2017) pabrėžia, kad direktoriai, kaip mokymo lyderiai, orientuoti į tikslą ir imasi iniciatyvos nustatyti aiškią kryptį. Lyginant su gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad ankstyvojo ugdymo pedagogai dar nepatiria pozityvaus emocinio palaikymo ir neišlaiko pusiausvyros tarp asmeninio gyvenimo ir darbo.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, aukščiausiai įvertinta veikla, padedanti sukurti pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje – vaikų emocinio raštingumo ir savęs pažinimo skatinimas. Šį teiginį pagrindžia Viñuela ir de Caso Fuertes (2023) pabrėždami, kad įtrauki ir rūpestinga aplinka būtina vaikų emocinei raidai. Tai rodo pedagogų dėmesį vaikų vidiniam pasauliui ir socialinių-emocinių įgūdžių ugdymui, ypač tarp vyresniųjų pedagogų, tačiau ekspertų žemesni įvertinimai atkreipia dėmesį į aukštesnius kokybės standartus ar kritiškesnį požiūrį, o jų žemi rezultatai, susiję su pozityviu bendravimu su vaikais, vaikų įtraukimu į sprendimų priėmimą bei socialiniu-emociniu ugdymu, kelia susirūpinimą. Ryan ir Deci (2020) teigia, kad vaikams būtina jaustis priimtiems ir palaikomiems, nes tik tada ugdoma stipri savivertė ir emocinis stabilumas. Ši teorinė įžvalga rodo, kad praktinėje veikloje vis dar egzistuoja trūkumai, užtikrinant vaikų emocinį saugumą, aktyvų dalyvavimą ir bendruomenišką mikroklimatą. Žemesni vidurkiai tarp mokytojų ekspertų leidžia daryti prielaidą, kad patyrę specialistai rečiau pastebi tvarias emocinio ugdymo praktikas, o tai gali rodyti nepakankamą strateginį šių veiklų įgyvendinimą. Bendradarbiavimo su tėvais rezultatuose taip pat matoma disproporcija – ryšys tarp ugdymo įstaigos ir šeimos dar nėra pakankamai stiprus, o tai trukdo formuoti visapusiškai palaikančią ugdymo aplinką. Komandinis darbas bendruomenėje įvertintas palankiai, kas atskleidžia apie jau egzistuojantį pagrindą bendradarbiavimui ir pozityviam mikroklimatui kurti. Nors emocinio raštingumo plėtojimas ir komandinis darbas laikomos kaip stipriosios sritys, būtina sistemiškai stiprinti vaikų emocinio saugumo užtikrinimą, jų įgalinimą ugdymo procese bei pozityvaus bendravimo kultūrą tarp pedagogų ir vaikų.

Remiantis atliktos dispersinės analizės (ANOVA) rezultatais ($F(4, 285) = 85.624, p < .001$), galima teigti, kad tyrimo hipotezė – vadovo lyderystės raiška daro teigiamą poveikį pozityvaus mikroklimato kūrimui ikimokyklinėje įstaigoje, skatinant darbuotojų bendradarbiavimą, motyvaciją ir pasitikėjimą, o tai lemia geresnę darbo atmosferą ir efektyvesnį ugdymo procesą – pasitvirtino, nes turi statistiškai reikšmingą įtaką pozityvaus mikroklimato kūrimui ikimokyklinėje įstaigoje. Aukštas F reikšmės dydis bei itin reikšmingas p rezultatas rodo stiprų ryšį tarp vadovo elgsenos ir bendruomenėje vyraujančių tarpasmeninių santykių, pasitikėjimo, motyvacijos bei bendradarbiavimo. Tai pagrindžia teiginį, kad lyderystės stilius ir jo raiška tiesiogiai veikia ne tik emocinį klimatą, bet ir darbuotojų savijautą bei įsitraukimą į bendras veiklas. Galima

teigti, kad lyderystė ikimokyklinio ugdymo kontekste vienas iš esminių veiksnių, lemiančių kokybišką institucijos mikroklimatą bei skatinančių bendruomenės narių pozityvius tarpusavio santykius.

IŠVADOS

1. Lyderystė – ikimokyklinės įstaigos vadovo gebėjimas, darantis įtaką darbuotojų ir pedagogų veiksams, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai. Tam tikri lyderystės stiliai gali būti labiau tinkami skirtingose situacijose, o lyderio gebėjimas prisitaikyti prie ikimokyklinės įstaigos darbuotojų poreikių ir kultūros laikomi sėkmingos lyderystės veiksniais. Vadovo lyderystės stilius turi tiesioginę įtaką mikroklimato kūrimui ikimokyklinėje įstaigoje. Pavyzdžiui, transformacinis lyderis gali motyvuoti ir įkvėpti savo komandą, ypač skatina pozityvų mikroklimatą, kur darbuotojai jaučiasi saugūs ir motyvuoti. Autoritariniai lyderiai gali susidurti su neigiamomis pasekmėmis, tokiomis kaip darbuotojų demotivacija ir didesnė kaita.
2. Pozityvus mikroklimatas apibūdinamas kaip palanki, motyvuojanti ir saugi aplinka, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi. Ikimokyklinėse įstaigose pozityvus mikroklimatas itin svarbus, nes tai tiesiogiai paveikia ne tik darbuotojų, bet ir vaikų gerovę. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad pozityvi atmosfera skatina pedagogų ir vaikų kūrybiškumą, bendradarbiavimą ir aukštą pedagoginio proceso kokybę. Empatija, palaikymas ir bendradarbiavimas, įvardyti kaip esminiai mikroklimato komponentai, užtikrinantys sėkmingą ikimokyklinį ugdymą.
3. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad vadovo lyderystė ikimokyklinėje įstaigoje glaudžiai susijusi su pozityvaus mikroklimato kūrimu, nes pedagogai, nepriklausomai nuo pareigų ar kvalifikacijos, teigiamai vertina vadovo pastangas puoselėti emocinę aplinką. Atkreipiamas dėmesys, vertinimų skirtumai tarp skirtingų pedagogų grupių atskleidžia, kad darbo patirtis, užimamos pareigos ir asmeniniai lūkesčiai daro įtaką vadovo lyderystės raiškos atskleidimui. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad aukštesnės kvalifikacijos pedagogai labiau vertina vadovo gebėjimą užtikrinti emocinį palaikymą ir bendruomenės gerovę, o žemesnės kvalifikacijos bei ankstyvojo ugdymo pedagogai pateikia kritiškesnius vertinimus, ypač darbo – asmeninio gyvenimo balanso kontekste.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais *ikimokyklinės įstaigos vadovams* rekomenduojama:

1. Atidžiai įvertinti savo darbuotojų lūkesčius, pageidavimus ir darbo aplinkos ypatumus, taikant anoniminę apklausą, individualius pokalbius ar SWOT analizę bei empatijos žemėlapi.
2. Kurti palaikantį mikroklimatą, organizuojant atviras diskusijas ir reguliarius susirinkimus, skatinti palaikantį bendravimą saugioje aplinkoje, kad bendruomenės nariai laisvai galėtų pateikti savo idėjas.
3. Skatinti bendruomenės narius atskleisti savo kūrybiškumą ir bendradarbiavimą. Vadovas gali organizuoti kūrybines dirbtuves, skatinti tarp disciplininius projektus arba įtraukti visų bendruomenės narių idėjas į sprendimus.
4. Stebėti ir vertinti mikroklimato būklę, įsiklausyti į bendruomenės narių atsiliepimus ir nuomones. Reguliariai vykdyti apklausas ir refleksijas, naudoti atviras nuomonės dėžutes bei analizuoti kylančių konfliktų priežastis.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogams:

1. Įsitraukti į sprendimų priėmimą, diskusijas apie emocinę gerovę ir ikimokyklinės įstaigos pozityvų mikroklimato kūrimą. Pedagogams svarbu aktyviai dalyvauti susirinkimuose bei darbo grupėse.
2. Dalintis savo lūkesčiais, pastebėjimais ir asmeniniais pasiūlymais su vadovu dėl emocinio mikroklimato gerinimo. Pedagogams svarbu dalyvauti anoniminėse apklausose ir individualiuose pokalbiuose su vadovu.
3. Kurti emociškai saugią aplinką vaikams ir kolegoms, kad būtų galima užmegzti dialogu grįstus tarpasmeninius santykius. Pedagogai turi stebėti savo veiklą su vaikų grupe ir suteikti tarpusavio paramą.
4. Dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose ir konferencijose, susijusiose su streso valdymo, emocinės aplinkos kūrimu ir asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyros išlaikymo. Tobulinti savo kompetencijas kvalifikacijos kėlimo kursuose, streso valdymo seminaruose, emocinio raštingumo ugdymo konferencijose.
5. Skatinti bendradarbiavimą ir bendravimą su vaikų tėvais ir auklėtiniais sprendžiant ugdymo aplinkos pagerinimo klausimus. Reguliariai organizuoti tėvų susirinkimus, pakviesti vaikų tėvus dalyvauti kūrybinėse dirbtuvėse, organizuoti apklausas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adams, C. M., Olsen, J. J., ir Ware, J. K. (2017). The school principal and student learning capacity. *Educational Administration Quarterly*, 53(4), 556–584.
2. Afriana, S., Rahmaniar, E., & Shaleh, S. (2022). Concept of Quantitative Research Methodology and Its Implications on Methods in Islamic Education. *IJECA (International Journal of Education and Curriculum Application)*. <https://doi.org/10.31764/ijeca.v5i2.8973>.
3. Aydin, D. G., ir Karabay, Ş. O. (2020). Improvement of classroom management skills of teachers leads to creating positive classroom climate. *International Journal of Educational Research Review*, 5 (1), 10-25. <https://doi.org/10.24331/ijere.646832>.
4. Amundsen, D., & Msoroka, M. (2019). Responsive Ethics: navigating the fluid research space between HREC ethics, researcher ethics and participant ethics. *Educational Review*, 73, 563 - 579. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1655392>.
5. Aniche, A.-A., Bundy, H., ir McKee, K. E. (2024), Agents for change: developing transformative and Adaptive Leadership capacities among early-career extension professionals, *Journal of Leadership Education*, 12 (5). <https://doi.org/10.1108/JOLE-01-2024-0022>.
6. Bartanen, B., Rogers, L.K., ir Woo, D.S. (2021). Assistant principal mobility and its relationship with principal turnover. *Educational Researcher*, 50 (6), 368-380.
7. Bradley, C., Cordaro, D. T., Zhu, F., Vildostegui, M., Han, R. J., Brackett, M., ir Jones, J. (2018). Supporting improvements in classroom climate for students and teachers with the four pillars of wellbeing curriculum. *Translational Issues in Psychological Science*, 4 (3), 245–264. <https://doi.org/10.1037/tps0000162>.
8. Brägger, G., Posse, N., von Aesch, V., Gehrig, P. (2009). IQES online Lietuva. Instrumentai mokyklos kokybei įsivertinti ir tobulinti. Mokytojų apklausa apie mokyklos mikroklimatą. www.iqesonline.net.
9. Burkhauser, S., Gates, S. M., Hamilton, L. S., Li, J. T., ir Pierson, A. (2017). Laying the Foundation for Successful School Leadership. Laying the Foundation for Successful School Leadership. *Rand Corporation*.
10. Capp, G. P., Avi Astor, R., ir Moore, H. (2022). Positive school climate for school staff? The roles of administrators, staff beliefs, and school organization in high and low resource school districts. *Journal of Community Psychology*, 50 (2), 1060, 1082. <http://dx.doi.org/10.1002/jcop.22701>.

11. Cate, T. (2021). The Ethics of Health Professions Education Research: Protecting the Integrity of Science, Research Subjects, and Authorship.. *Academic medicine : journal of the Association of American Medical Colleges*. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000004413>.
12. Cefai, C., Simies, C., ir Caravita, S. (2021). A systemic, whole-school approach to mental health and well-being in schools in the EU. *Publications Office of the European Union*.
13. Çetin, Y., & Dincer, B. (2020). High school students' higher education expectation: A scale development study. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15, 232-245. <https://doi.org/10.18844/cjes.v15i2.4617>.
14. Chen, J. (2021). Leadership at Play in Preschool Children: A Systematic Synthesis of Nearly Nine Decades of Research. *Early Education and Development*, 34, 1 – 26. <https://doi.org/10.1080/10409289.2021.1988036>.
15. Connolly, M., James, C., ir Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 47 (4), 504-519.
16. Coronado-Maldonado, I., ir Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9 (10), 20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>.
17. Daniëls, E., Hondeghem, A., ir Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*. <https://doi.org/10.1016/J.EDUREV.2019.02.003>.
18. Darling-Hammond, L., ir Cook-Harvey, C. M. (2018). Educating the Whole Child: Improving School Climate to Support Student Success. *Learning Policy Institute*. <https://learningpolicyinstitute.org/product/educating-whole-child-report>.
19. Davitt, G., ir Ryder, D. (2018). Dispositions of a responsible early childhood education leader: Voices from the field. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 33 (1), 18–31. <https://doi.org/10.21307/jelpp-2018-003>.
20. Djafar, H., Yunus, R., Pomalato, S., & Rasid, R. (2021). Qualitative and Quantitative Paradigm Constellation In Educational Research Methodology. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v2i2.70>.
21. Dorsey, E., Danner, N., Lewis, A. L., ir Ostrosky, M. M. (2024). Learning, Practicing, and Exhibiting Leadership: Helping Children Develop as Classroom Leaders. *YC Young Children*, 79 (1), 50–58. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>.

22. Dreer, B. (2022). Teacher well-being: Investigating the contributions of school climate and job crafting. *Cogent Education*, 9 (1), 2044583. <http://dx.doi.org/10.1080/2331186X.2022.2044583>.
23. du Plessis, P. (2017). Challenges for rural school leaders in a developing context: A case study on leadership practices of effective rural principals. *Koers - Bulletin for Christian Scholarship*, 82 (3), 1-10.
24. Durmuş, S. Ç., ir Kırca, K. (2019). Leadership styles in nursing. In *Nursing - new perspectives*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.89679>.
25. Ederio, N., Inocian, E., Calaca, N., & Espiritu, J. (2023). Ethical Research Practices in Educational Institutions: A Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i5-02>.
26. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) ir tarptautinio mokymo ir mokymosi tyrimo (TALIS). 2018. *Mokytojo klausimynas. Pagrindinio ugdymo pakopa (2 ISCED lygmuo)*. https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/07/8799_TALIS2018_Mokytojo_klausimynas.pdf.
27. Fabisch, A., Kjellström, S., Ockander, M., ir Avby, G. (2024). Transformations towards an integrated leadership development system – A longitudinal study in a high-performing public organization. *Leadership*, 20 (3), 105-124. <https://doi.org/10.1177/17427150241232164>.
28. Ferreira, M., Martinsone, B., ir Talic, S. (2020). Promoting sustainable social emotional learning in schools through relationship-centered learning environment, teaching methods and formative assessment. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 22 (1), 21–36. <https://doi.org/10.2478/jtes-2020-0003>.
29. Franke, K. B., Paton, M., ir Weist, M. (2021). Building policy support for school mental health in South Carolina. *School Psychology Review*, 50 (1), 110–121. <https://doi.org/10.1080/2372966X.2020.1819756>.
30. Frisby, M. (2024). Critical Quantitative Literacy: An Educational Foundation for Critical Quantitative Research. *AERA Open*. <https://doi.org/10.1177/23328584241228223>.
31. Gage, N.A., Larson, A., Sugai, G., ir Chafouleas, S. M. (2016). Student Perceptions of School Climate as Predictors of Office Discipline Referrals. *American Educational Research Journal*, 53 (3), 492-515.
32. George, A. (2021). A brief guide to sampling in educational settings. *The Quantitative Methods for Psychology*. <https://doi.org/10.20982/tqmp.17.3.p286>.
33. George, A. (2021). A brief guide to sampling in educational settings. *The Quantitative Methods for Psychology*. <https://doi.org/10.20982/tqmp.17.3.p286>.

34. Geros mokyklos koncepcija. (2015). Lietuvos Respublikos Seimas. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259?jfwid=32wf90sn>.
35. Gómez, C. J., Rodríguez-Medina, J., Miralles-Martínez, P., ir López-Facal, R. (2021). Motivation and perceived learning of secondary education history students. Analysis of a Programme on initial teacher training. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661780>.
36. Gruenert, S., ir Whitaker, T. (2015). *School culture rewired: How to define, assess, and transform it*. Alexandria.
37. Gumus, S., Bellibas, M., Esen, M., ir Gumus, E., (2018) A Systematic Review of Studies on Leadership Models in Educational Research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25-48.
38. Hewett, B. S., ir La Paro, K. M. (2020). Organizational Climate: Collegiality and Supervisor Support in Early Childhood Education Programs. *Early Childhood Education Journal*, 48 (4), 415–427. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-01003-w>.
39. Hoare, E., Bott, D., ir Robinson, J. (2017). Learn it, live it, teach it, embed it: Implementing a whole school approach to foster positive mental health and wellbeing through positive education. *International Journal of Wellbeing*, 7(3). <http://dx.doi.org/10.5502/ijw.v7i3.645>.
40. Yulianti, K., Denessen, E., Droop, M., ir Veerman, G. J. (2022). School efforts to promote parental involvement: The contributions of school leaders and teachers. *Educational Studies*, 48 (1), 98–113. <http://dx.doi.org/10.1080/03055698.2020.1740978>.
41. Jensen, B., Downing, P., ir Clark, A. (2017). Preparing to lead: Lessons in principal development from high-performing education systems. *Washington, DC: National Center on Education and the Economy*. <http://ncee.org/wp-content/uploads/2017/10/PreparingtoLeadFINAL101817.pdf>.
42. Johnston, C. B., Herzog, T. K., Hill-Chapman, C. R., Siney, C., ir Fergusson, A. (2019). Creating Positive Learning Environments in Early Childhood Using Teacher-Generated Prosocial Lessons. *Journal of Educational Research and Practice*, 9 (1), 132-145. <https://doi.org/10.5590/JERAP.2019.09.1.10>.
43. Kapa, R., ir Gimbert, B. (2018). Job satisfaction, school rule enforcement, and teacher victimization. *School Effectiveness and School Improvement*, 29 (1), 150-168. <https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1395747>.

44. Katiliūtė, E., Žydzianaitė, V. Cibulskas, G., Kalvaitis, A., Švedaitė-Sakalauskė, B., Balčiūnas, S., Valuckienė, J. (2010). *Mokyklų savęs vertinimo instrumentų naudojimo rekomendacijos*. Kaunas: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.
45. Kavak, S., ir Akyürek, M. (2023). The impact of the creative leadership qualities of preschool teachers on children's motivation. *Early Child Development and Care*, 193, 1188 – 1198. <https://doi.org/10.1080/03004430.2023.2243396>.
46. Khalfaoui, A., García-Carrión, R., ir Villardón-Gallego, L. (2021). A systematic review of the literature on aspects affecting positive classroom climate in multicultural early childhood education. *Early Childhood Education Journal*, 49 (1), 71-81. <https://doi.org/10.1007/s10643-020-01054-4>.
47. Kirori, M., ir Dickinson, D. 2020. Not a panacea, but vital for improvement? Leadership development programmes in South African schools. *South African Journal of Education*, 40 (1), 1-11.
48. Kusmaryono, I., & Wijayanti, D. (2022). Number of Response Options, Reliability, Validity, and Potential Bias in the Use of the Likert Scale Education and Social Science Research: A Literature Review. *International Journal of Educational Methodology*. <https://doi.org/10.12973/ijem.8.4.625>.
49. Laurito, A., Lacoe, J., Schwartz, A. E., Sharkey, P., ir Ellen, I. G. (2019). School Climate and the Impact of Neighborhood Crime on Test Scores. *The Russel Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5 (2), 141-166
50. Leaver, C., Lemos, R., ir Daniela Scur, D. (2019). *Measuring and Explaining Management in Schools: New Approaches Using Public Data. Policy Research Working Paper*. 9053. Washington: World Bank.
51. Leithwood, K., Sun, J., ir Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of “the four paths model. *Educational Administration Quarterly*, 56 (4), 570–599.
52. León-Mantero, C., Casas-Rosal, J., Pedrosa-Jesús, C., & Maz-Machado, A. (2020). Measuring attitude towards mathematics using Likert scale surveys: The weighted average. *PLoS ONE*, 15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239626>.
53. Levin, S., ir Bradley, K. (2019). *Understanding and Addressing Principal Turnover (Rep.)*. Learning Policy Institute.
54. Lewis, M. A. (2019). Administrators' instructional leadership perspective of the role of instructional coaches and teacher librarians: A Comparative Examination. *School Libraries Worldwide*, 25 (2), 16-33.
55. Liang, Y., ir Zhihe, Z. (2017). A mixed mechanism model of organizational innovation climate influencing the employee innovation behavior. *Management Science Research Journal*, 38, 97–105.

56. Liao, Y., Wang, L., Luo, T., Wu, S., Wu, Z., Chen, J., Pan, C., Wang, Y., Liu, Y., Luo, Q., Guo, X., Xie, L., Zhou, J., Chen, W., ir Tang, J. (2020). Brief mindfulness-based intervention of ‘STOP (Stop, Take a Breath, Observe, Proceed) touching your face’: a study protocol of a randomised controlled trial. *BMJ Open*, 10 (11). <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2020-041364>
57. Liu, B., & Cheng, H. (2022). A Stratified Sampling Method for Teaching Evaluation of Curriculum Ideological and Political for Higher Education. *2022 3rd International Conference on Education, Knowledge and Information Management (ICEKIM)*, 115-119. <https://doi.org/10.1109/ICEKIM55072.2022.00033>.
58. Maponya, T. J. (2020). The instructional leadership role of the school principal on learners’ academic achievement. *African Educational Research Journal*, 8 (2), 183-193.
59. Maqbool, S., Zafeer, H., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh, O., ir Wu, L. (2023). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1096151>.
60. Martin, A. J., ir Collie, R. J. (2019). Teacherñstudent relationships and students’ engagement in high school: Does the number of negative and positive relationships with teachers matter?. *Journal of Educational Psychology*, 111 (5), 861ñ876. <http://dx.doi.org/10.1037/edu0000317>.
61. Martinsone, B., ir Vilcina, S. (2017). Teachers perceptions of sustainability of the social emotional learning program in Latvia: A focus group study. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 19 (2), 5ñ20. <https://doi.org/10.1515/jtes-2017-0011>.
62. Mazurkiewics, G. (2021). Educational leadership in times of crisis. *Risks*, 9, 90. <https://doi.org/10.3390/risks9050090>.
63. McMahon, E., & Milligan, L. (2021). A framework for ethical research in international and comparative education. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 53, 72 - 88. <https://doi.org/10.1080/03057925.2021.1876553>.
64. Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., ir Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>.
65. Meng, H. (2022). Analysis of the Relationship between Transformational Leadership and Educational Management in Higher Education Based on Deep Learning. *Computational Intelligence and Neuroscience*, <https://doi.org/10.1155/2022/5287922>.

66. Mestry, R. (2017). Principals' perspectives and experiences of their instructional leadership functions to enhance learner achievement in public schools. *Journal of Education*, 69, 257- 280.
67. Movahedazarhouli, S. (2020). *An examination of current leadership practices in early childhood and early childhood special education: A mixed methods study* [Doctoral dissertation, ProQuest Dissertations & Theses].
68. Movahedazarhouli, S., Banerjee, R., & Luckner, J. (2022). An examination of current leadership practices in early childhood and early childhood special education: A mixed methods study. *Early Education and Development*, 33 (4), 700–722. <https://doi.org/10.1080/10409289.2021.1909937>
69. Msane, J., Murimo, B. M., & Chani, T. (2020). Students' perception of the effect of cognitive factors in determining success in computer programming: a case study. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11 (7), 185-190. <https://dx.doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0110724>.
70. Nafa, M. (2020). The Impacts of Leadership Styles on the Overall Performance of the Educational Establishments. *Journal of Psychology Research*, 10. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2020.04.003>.
71. 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), 1-14.
72. Nalipay, M. J. N., King, R. B., Haw, J. Y., Mordeno, I. G., & Dela Rosa, E. D. (2021). Teachers who believe that emotions are changeable are more positive and engaged: The role of emotion mindset among in- and preservice teachers. *Learning and Individual Differences*, 92, 102050. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2021.102050>.
73. Neilsen-Hewett, C., Lindsay, G., Warren, J., Tonge, K., & Cronin, L. (2022). Early childhood leadership : Risk and protective factors during the COVID-19 pandemic. *Australasian Journal of Early Childhood*, 47 (3), 219–232. <https://doi.org/10.1177/18369391221103286>.
74. Nong, L., Ye, J., & Hong, J. (2022). The Impact of Empowering Leadership on Preschool Teachers' Job Well-Being in the Context of COVID-19: A Perspective Based on Job Demands-Resources Model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895664>.
75. Northouse P. G. (2019). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Sage Publications; USA: Thousand Oaks.
76. Northouse, P. G. (2023). *Leadership: Theory and practice* (10th ed.). Sage Publications.

77. Nurani, Y., Hartati, S., Utami, A. D., ir Pratiwi, N. (2020). Effective Communication-Based Teaching Skill for Early Childhood Education Students. *International Journal of Higher Education*, 9 (1), 153-158. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p153>.
78. Orgut, M., Korkmaz, O., Kukul, V., & Erdoğan, F. (2024). Teachers' Self-Efficacy towards Gamification: A Scale Development Study. *International Journal of Technology in Education*. <https://doi.org/10.46328/ijte.589>.
79. Owen, S., ir Wong, D. (2021). Timor-Leste education: supporting sustainable system-wide reform and school leader capacity-building through collaborative foreign aid. *Journal of Educational Change*, 22 (3), 379-400.
80. Öz, S., & Özdemir, A. (2022). Validity And Reliability Study On The Development Of Data Literacy Scale For Educators. *International Journal of Contemporary Educational Research*. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1079774>.
81. Pardosi, J. ir Utari, T. A. (2022). Effective principal leadership behaviors to improve the teacher performance and the student achievement. *F1000Research*, 10 (465), 1-29.
82. Poetz, L., ir Volmer, J. (2024). What does leadership do to the leader? Using a pattern-oriented approach to investigate the association between daily leadership profiles and daily leader well-being. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09939-6>.
83. Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., ir Markūnaitė, L. (2015). The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation. *Economical. Sociology*, 8, 11–31. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2015/8-3/1>.
84. Rad, D., Redeuş, A., Roman, A., Ignat, S., Lile, R., Demeter, E. ir Rad, G. (2022). Pathways to inclusive and equitable quality early childhood education for achieving SDG4 goal—A scoping review. *Frontiers in Psychology*, 13, 955833. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955833>
85. Rattenborg, K., MacPhee, D., Walker, A. K., ir Miller-Heyl, J. (2019). Pathways to parental engagement: Contributions of parents, teachers, and schools in cultural context. *Early Education and Development*, 30 (3), 315–336. <http://dx.doi.org/10.1080/10409289.2018.1526577>.
86. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
87. Rusliza, Y., ir Fawzy, E. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35, 190–216. doi: 10.1108/JMD-01-2015-0004.

88. Ruzek, E. A., Hafen, C. A., Allen, J. P., Gregory, A., Mikami, A. Y., ir Pianta, R. C. (2016). How teacher emotional support motivates students: The mediating roles of perceived peer relatedness, autonomy support, and competence. *Learning and Instruction*, 42, 95–103. <http://dx.doi.org/10.1016/j.learninstruc.2016.01.004>.
89. Sahlberg, P. (2021). Does the pandemic help us make education more equitable? *Educational Research for Policy and Practice*, 20 (1), 11–18. <https://doi.org/10.1007/s10671-020-09284-4>.
90. Sampson, S. (2021). *Transformative leadership in nature-based preschool education* [Doctoral dissertation, University of New England].
91. Shewark, E. A., Zinsser, K. M., ir Denham, S. A. (2018). Teachers' perspectives on the consequences of managing classroom climate. *Child & Youth Care Forum*, 47, 787–802. <https://doi.org/10.1007/s10566-018-9461-2>.
92. Strategija „Lietuva 2050“. (2023). <https://lrvt.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/pkvNdKVl0fk.pdf>.
93. Suárez-García, A., Álvarez-Hernández, M., Arce, E., & Ribas, J. (2024). Exploring the Efficacy of Binary Surveys versus Likert Scales in Assessing Student Perspectives Using Bayesian Analysis. *Applied Sciences*. <https://doi.org/10.3390/app14104189>.
94. Viñuela, Y., ir de Caso Fuertes, A. M. (2023). Improving motivation in pre-school education through the use of project-based learning and cooperative learning. *Frontiers in Education*, 7, 1094004. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1094004>.
95. Weber, M., Zhang, Y., Mittelstet, A., ir Jimerson, S. R. (2021). School cultural congruity. Building better schools with evidence-based policy: Adaptable policy guidelines for teachers and school leaders. *Routledge*.
96. Zhang, L., Wu, T., Liu, L., Ren, P., ir Lin, C. (2022). The relationship between Chinese preschool principal leadership styles and teacher leadership: Exploring the mediating effect of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006184>.

SANTRAUKA

Lapševič, S. (2025). Vadovo lyderystės raiška kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žmogaus ir visuomenės studijų fakulteto edukologijos ir socialinio darbo institutas. 69 p.

Ikimokyklinio įstaigos laikoma kaip svarbi ugdymo grandis, ugdanti pirmuosius vaikų įgūdžius, socialinę ir emocinę kompetenciją, todėl labai svarbu, kad tokiose įstaigose vyrautų sveika, pozityvi atmosfera, kurioje ir pedagogai, ir vaikai jaustųsi saugūs ir motyvuoti.

Darbo objektas – vadovo lyderystės raiška kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.

Darbo tikslas – atskleisti vadovo lyderystės raišką kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.

Tyrimo uždaviniai: 1. Aptarti lyderystės sampratą, bruožus ir lyderystės stilius. 2. Išanalizuoti pozityvaus mikroklimato charakteristiką ir svarbą ikimokyklinėje įstaigoje. 3. Ištirti vadovo lyderystės ir pozityvaus mikroklimato sąsajas mikroklimato kūrimui ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, remiantis gautais tyrimo rezultatais.

Probleminiai klausimai: 1. Koks lyderio vaidmuo kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje? 2. Kaip/ kokias būdais ir priemonėmis ikimokyklinio ugdymo lyderis gali kurti ir užtikrinti pozityvų mikroklimatą?

Teoriniai ir empiriniai metodai. 1. Mokslinės literatūros analizės metodo pagrindu atskleista lyderystės samprata ir bruožai, pozityvaus mikroklimato charakteristika ir poveikis vaikų ugdymui, pozityvaus mikroklimato kūrimo būdai ikimokyklinėje įstaigoje bei lyderio vaidmuo, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje. 2. Kiekybinio tyrimo metodas suteikia galimybę įsigilinti į tyrimo dalyvių nuomonę apie lyderystės raišką, kuriant pozityvų mikroklimatą ikimokyklinėje įstaigoje.

Išvados. Palankus, motyvuojantis ir saugus mikroklimatas skatina bendruomenės narius jaustis vertinamais ir palaikomais. Ikimokyklinėse įstaigose toks mikroklimatas tiesiogiai veikia tiek darbuotojų, tiek vaikų gerovę, skatinant jų kūrybiškumą, bendradarbiavimą ir aukštą pedagoginio proceso kokybę. Transformaciniai lyderiai skatina pozityvų mikroklimatą, kur darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir saugūs, o autoritariniai lyderiai gali sukelti demotyvaciją. Pozityvus mikroklimatas prisideda prie efektyvesnės lyderystės ir aukštų darbo rezultatų.

SUMMARY

Lapševič, S. (2025). The expression of leadership by a manager in creating a positive microclimate in a preschool institution. Vilnius: Mykolas Romeris University. Institute of Education and Social Work, Faculty of Human and Social Studies. 69 p.

Preschool institutions are considered an important educational link that develops children's first skills, social and emotional competence, therefore it is very important that a healthy, positive atmosphere prevails in such institutions, in which both educators and children feel safe and motivated.

The object of the work is the expression of leadership by a manager in creating a positive microclimate in a preschool institution.

The aim of the work is to reveal the expression of leadership by a manager in creating a positive microclimate in a preschool institution.

The objectives of the research: 1. Discuss the concept, features and leadership styles of leadership. 2. Analyze the characteristics and importance of a positive microclimate in a preschool institution. 3. To investigate the links between the leader's leadership and positive microclimate in creating a microclimate in a preschool institution, based on the results of the study.

Problematic questions: 1. What is the role of a leader in creating a positive microclimate in a preschool institution? 2. How/by what methods and means can a preschool education leader create and ensure a positive microclimate?

Theoretical and empirical methods. 1. Based on the method of scientific literature analysis, the concept and features of leadership, the characteristics and impact of a positive microclimate on children's education, methods of creating a positive microclimate in a preschool institution and the role of a leader in creating a positive microclimate in a preschool institution were revealed. 2. The quantitative research method provides an opportunity to delve into the opinion of the study participants about the expression of leadership in creating a positive microclimate in a preschool institution.

Conclusions. A favorable, motivating and safe microclimate encourages community members to feel valued and supported. In preschools, such a microclimate directly affects the well-being of both staff and children, promoting their creativity, cooperation and high quality of the pedagogical process. Transformational leaders promote a positive microclimate where employees feel motivated and safe, while authoritarian leaders can cause demotivation. A positive microclimate contributes to more effective leadership and high work results.