

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS
Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas
Pedagogikos katedra

**PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO MOKYTOJO LYDERYSTĖS
KOMPETENCIJA KAIP VEIKLOS EFEKTYVINIMO VEIKSNYS**

Švietimo vadybos magistrantūros studijų programos baigiamasis darbas

Autorius

HMIŠV18 stud. progr. Toma Bernatavičienė

Vadovas

Prof. dr. Lilia Žukauskienė

Klaipėda, 2020

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Toma Bernatavičienė
(baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija kaip veiklos efektyvinimo veiksnys
(baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas magistro baigiamasis darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

Toma Bernatavičienė
(baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

Toma Bernatavičienė
(baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė ir parašas)

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu

.....
(įrašyti recenzento(u) vardą, pavardę)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

SANTRAUKA

Toma Bernatavičienė. Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija kaip veiklos efektyvinimo veiksnys. Švietimo vadybos magistrantūros studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė – prof. dr. L. Žukauskienė. Klaipėdos universitetas, 2020 m. Darbo apimtis – 83 psl.

Raktažodžiai: priešmokyklinis ugdymas, lyderystė, efektyvus valdymas.

Švietimas, kaip viena iš konservatyviausių žmogaus veiklos sričių, šiuo metu išgyvena transformavimo erą. Kaip vienas iš ugdymo institucijų tobulinimo ir svarbių pokyčių veiksnių, vis labiau išskiriama pedagogų *lyderystė*. Tyrimų duomenys skelbia pedagogų lyderių teigiamą poveikį vaikų ugdymuisi, t.y. lyderystė efektyviai veikia jų ugdymosi rezultatus, didina pažangą ir pasiekimus. Šiame darbe keliamas *probleminis klausimas* – kokie komponentai sudaro priešmokyklinio ugdymo pedagogo lyderystės kompetenciją ir kokią įtaką ji turi veiklos efektyvinimui? **Objektas** – priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija. Išsikeltas **tikslas** – atskleisti priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetenciją kaip veiklos efektyvinimo veiksnį.

Pirmojoje darbo dalyje analizuojama priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija kaip veiklos efektyvinimo veiksnys, efektyvaus valdymo aspektai. Atskleista, kad mokytojo lyderystei reikštis svarbios pedagogikos žinios, bendradarbiavimo, problemų valdymo, sisteminio mąstymo įgūdžiai, gebėjimai spręsti konfliktus, vadovauti ugdymo procesui bei kurti aukštos kokybės ugdymosi aplinką. Šiems įgūdžiams bei gebėjimams susiformuoti būtinas nuolatinis asmeninis ir profesinis augimas. Mokytojų lyderystės kompetencija siejama su aukšta pedagogine kvalifikacija, patirtimi, refleksyviuoju mąstymu. *Antroji šio darbo dalis* yra skirta priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos kaip veiklos efektyvinimo veiksnio empirinio tyrimo metodologijai. Atskleista, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystė siejama su efektyviu ir pažangiu ugdymo procesu, su vaikų mokymosi motyvacija, su ugdymusi visą gyvenimą nuostata, aukštesnių rezultatų siekiu. Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos profesionalus valdymas, pasitelkiant refleksyvų mąstymą, novatoriškas strategijas bei metodus, gali užtikrinti ugdytinių vystymąsi, ugdymą paversti organizuota, kūrybiška, motyvuojančia, efektyvia veikla. *Trečioje darbo dalyje* yra pateikiamas priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos kaip veiklos efektyvinimo veiksnio empirinis tyrimas. Tyrimui atlikti pasirinkta kiekybinio ir kokybinio tyrimų derinimo strategija. Anketinėje apklausoje dalyvavo 122

priešmokyklinio ugdymo pedagogai, interviu buvo atliktas su 5 Klaipėdos ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovais.

Pagrindinės tyrimo išvados. Tyrimu nustatyta, kad mokytojai turėtų gebėti lyderystės kompetenciją taikyti praktikoje, individualizuojant ugdymo turinį ir dalinantis gerąja patirtimi. Pagrindinė sąlyga, skatinanti mokytojus ugdytis lyderystės kompetenciją, yra teigiamas ugdymo įstaigų vadovų palaikymas, jų demokratiškas požiūris į mokytoją lyderį. Priešmokyklinio ugdymo mokytojų nuolatinis tobulinimasis, gebėjimas reflektuoti bei refleksijos pagrindu planuoti tolimesnę ugdomąją veiklą, išskiriami kaip esminiai veiksniai, efektyvinantys priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdomąją veiklą.

Tyrimu išryškėjo, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai yra pasirengę skatinti priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencijos ugdymąsi, sudarydami sąlygas mokytojų kūrybiškumo laisvei, ugdymo proceso organizavimui, inovatyvių metodų taikymui, nuolatiniam mokymuisi, dalijimuisi patirtimi. Vadovų nuomonės tyrimas padėjo suprasti, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojas – lyderis, gebantis taikyti įvairias ugdymosi strategijas, individualizuoti ugdymo turinį, dirbti kūrybiškai, gali efektyviai valdyti priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdomąją veiklą.

SUMMARY

Toma Bernatavičienė. Leadership Competence of a Preschool Teacher as a Factor of Making Activity More Effective. Thesis of the Master's study program in Education Management. Supervisor - prof. dr. L. Žukauskienė. 2020, Klaipeda University, Thesis consists of: 83 page.

Keywords: pre-school education, leadership, effective management.

Education, as one of the most conservative areas of human activity, is currently going through an era of transformation. As one of the factors of improvement of educational institutions and important changes, the leadership of teachers is increasingly singled out. Research data report a positive impact of educator leaders on children's education, that is to say - leadership effectively affects their educational outcomes, enhances progress and achievement. This thesis raised *a problematic question* - what components make up the leadership competence of a pre-school education teacher and what influence does it have on the efficiency of activities? **The object** is the leadership competence of a pre-school education teacher. The aim is to reveal leadership competence of a preschool teacher as a factor of making activity more effective.

In the first part of this thesis were analyzed the pre-school education teacher's leadership competence as a factor of activity efficiency, aspects of effective management. It was revealed that pedagogical knowledge, cooperation, problem management, systemic thinking skills, abilities to resolve conflicts, lead the educational process and create a high-quality educational environment are important for teacher leadership. The development of these skills and abilities requires constant personal and vocational education. Teachers' leadership competence is associated with high pedagogical qualifications, experience and reflexive thinking. *The second part of this thesis* is devoted to the methodology of empirical research of preschool education teachers' leadership competence of a preschool teacher as a factor of making activity more effective. It was disclosed that the leadership of a pre-school education teacher is associated with an efficient and advanced educational process, with the motivation of children's learning, with the attitude of lifelong learning, the pursuit of higher results. Professional management of pre-school teacher leadership competence, with the help of reflective thinking, innovative strategies and methods can ensure the development of students, turn education into organized, creative, motivating, effective activities.

The third part of this thesis presents an empirical study leadership competence of a preschool teacher as a factor of making activity more effective. The strategy of quantitative and qualitative combination of research was chosen for the study. In the questionnaire survey participated 122 pre-

school teachers, and interviews were conducted with 5 heads of Klaipėda pre-school education institutions.

The main conclusions of the study research: The study determined that teachers should be able to put leadership competencies into practice by individualizing curricula content and sharing good practice. The main condition that encourages teachers to develop leadership competencies is the positive support of the executive of educational institutions, their democratic attitude towards the teacher leader. The continuous improvement of pre-school education teachers, their ability to reflect and to plan further educational activities on the basis of reflection are singled out as essential factors that enhance the educational activities of pre-school children.

The research clarified that the heads of pre-school educational institutions are ready to promote the leadership competence of pre-school education teachers, allow teacher development, organization of the teaching process, application of innovative methodological tools, continuous learning, sharing experience. A management survey study of opinions showed, that pre-school education teacher is a leader, who is able to use various educational strategies, to individualize the content of education, to work creative, can effectively manage the educational activities of pre-school children.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Paveikslų pavadinimas	Puslapis
1	Priešmokykliniu ugdymu plėtojamos vaiko kompetencijos.....	19
2	Žinios ir įgūdžiai, reikalingi efektyviai mokytojo lyderystei.....	24
3	Lyderystės modelis, taikant ugdomąjį vadovavimo stilių pagal J. Kasiulį, V. Burvydienę (2005).....	24
4	Pedagogo kaip lyderio vadybinio kompetentingumo struktūra.....	25
5	Tyrimo seka ir logika.....	30
6	Priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės samprata.....	37
7	Lyderystės kompetencijos svarba švietime.....	38
8	Lyderystės kompetencijos komponentų vertinimas: ŽINIOS.....	39
9	Lyderystės kompetencijos komponentų vertinimas: GEBĖJIMAI.....	40
10	Lyderystės kompetencijos komponentų vertinimas: TAIKYMAS PRAKTIKOJE.....	41
11	Priešmokyklinio ugdymo mokytojo, prisiimančio lyderio vaidmenį, savybės.....	42
12	Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos raiška darbe.....	43
13	Tinkamų sąlygų priešmokyklinio ugdymo pedagogo lyderystės kompetencijai ugdymui vertinimas.....	44
14	Mokytojo lyderystės kompetencijos įtaka priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvumui: UGDYMO PROCESAS.....	45
15	Mokytojo lyderystės kompetencijos įtaka priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvumui: BENDRADARBIAVIMAS.....	46
16	Mokytojo lyderystės kompetencijos įtaka priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvumui: MOKYTOJŲ TOBULINIMASIS.....	47
17	Veiksnių, labiausiai lemiančių priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymą, siekiant efektyvaus vaikų ugdymo, vertinimas.....	48

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Eil. Nr.	Lentelės pavadinimas	Puslapis
1	Respondentų demografiniai duomenys.....	36
2	Priešmokyklinio ugdymo mokytojų pateikti pasiūlymai, kaip ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyviau valdyti savo veiklą.....	49
3	Tyrimo dalyvių charakteristika.....	52
4	Informantų lyderystės samprata.....	52
5	Informantų nuomonė apie lyderystės svarbą švietimo sistemoje ir priešmokyklinio ugdymo mokytojui.....	53
6	Informantų nuomonė apie savybes, kuriomis turėtų pasižymėti priešmokyklinio ugdymo mokytojas – lyderis arba mokytojas, prisiimantis lyderio vaidmenį.....	55
7	Informantų nuomonė apie priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos komponentus.....	56
8	Informantų nuomonė apie priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos raišką.....	58
9	Informantų nuomonė apie priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės gebėjimų pritaikymą ugdymo praktikoje.....	59
10	Informantų nuomonė apie sąlygas mokytojui ugdytis lyderystės kompetenciją.....	60
11	Informantų nuomonė apie mokytojo lyderystės kompetencijos įtaką priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimui.....	62
12	Informantų nuomonė apie veiksnius, skatinančius priešmokyklinio ugdymo mokytoją ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyvaus veiklos valdymo.....	63
13	Informantų siūlymai, kaip motyvuoti priešmokyklinio ugdymo mokytojus ugdytis lyderystės kompetenciją ir siekti efektyviau valdyti ugdomąją veiklą.....	65

TURINYS

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS	1
SANTRAUKA	2
SUMMARY	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	9
1. PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO MOKYTOJO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS, KAIP VEIKLOS EFEKTYVINIMO VEIKSNIŲ, TEORINIS PAGRINDIMAS	13
1.1. Lyderystės samprata	13
1.2. Lyderystė švietimo institucijoje: poreikis ir raiška	15
1.3. Priėmimo mokyklinio ugdymą reglamentuojančių teisės aktų analizė	17
1.4. Priėmimo mokyklinio ugdymo veiklos efektyvaus valdymo aspektai	20
1.5. Priėmimo mokyklinio ugdymo mokytojo kaip lyderio savybės, būtinos veiklos efektyvumui	22
1.6. Priėmimo mokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos sąsajos su efektyviu veiklos valdymu	26
2. PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO MOKYTOJO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS, KAIP VEIKLOS EFEKTYVINIMO VEIKSNIŲ, EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	30
2.1. Tyrimo logika	30
2.2. Tyrimo metodologija	31
3. PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO MOKYTOJO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS, KAIP VEIKLOS EFEKTYVINIMO VEIKSNIŲ, EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	36
3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas	36
3.1.1. Priėmimo mokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencijos samprata ir raiška	37
3.1.2. Priėmimo mokyklinio ugdymo mokytojų požiūris į savo lyderystės kompetenciją	45
kaip veiklos efektyvumo veiksnį	45
3.2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie priėmimo mokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetenciją	52
3.2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų priėmimo mokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos kaip veiklos efektyvumo veiksnio vertinimas	62
DISKUSIJA	69
IŠVADOS	72
LITERATŪRA	74
PRIEDAI	

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos pasaulio tautos siekis – nuolat didinti visuomenės švietimo lygį, tobulinti standartus, didinti pripažinimą. Išsilavinimas padeda tarnauti valstybei, bendruomenei, sukuria poziciją tarptautinėje erdvėje. Modernus globalizacijos procesas spartina pokyčius švietimo politikoje. Ši situacija reikalauja iš naujo suprasti pasaulines tendencijas, apibrėžti švietimo sistemos pobūdį. Šalys, susidūrusios su šiais iššūkiais, kuria naujas švietimo sistemos taisykles (Orhan-Karsak, 2017).

Siekdamos gyventi pažangioje epochoje, pasaulio valstybės sparčiai konkuruoja ekonominėje, technologijų, socialinėje, kultūrinėje ir kitose srityse. Pagrindinis būdas veikti efektyviai – pagerinti žmogaus ugdymosi kokybę, tobulinti išsilavinimo sistemą. Švietimas, kaip viena iš konservatyviausių žmogaus veiklos sričių, šiuo metu išgyvena transformavimo erą. Švietimo sistema yra kur kas daugiau nei formaliojo ugdymo institucijos, tai procesas, apimantis auklėjimą, mokymąsi ir asmens savimonę visuose gyvenimo etapuose, nuo gimimo iki mirties. Švietimo sistema apima visą žmogaus gyvenimo ciklą (Global education futures: agenda, 2018).

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) švietimo projekte „*The future of education and skills*“ (2018) akcentuojamas svarbus švietimo vaidmuo, kuriant požiūrius ir vertybes, formuojant įgūdžius, tikslus, randant neišnaudotas galimybes, skirtingas perspektyvas. Švietimo tikslas – ne tik jaunų žmonių parengimas darbui pasaulyje, bet ir įgūdžiai, kurie padėtų asmeniui tapti aktyviu, atsakingu ir žingeidžiu piliečiu (OECD, „*The future of education and skills*“, 2018). Švietimo sistemos pokyčių kontekste pirmiausia atsiduria pedagogai, kurie yra tiesiogiai atsakingi už besimokančiuosius. Todėl mokytojams keliamas uždavinys – ne tik pažinti vaikų individualumą, bet ir plėsti jų ugdymosi aplinką, mokyti kurtis santykius su bendraamžiais, šeima, pedagogais ir bendruomene. Pažymėtina, kad tokioje švietimo sistemoje besimokančiais tampa ne tik mokiniai, bet ir mokytojai, mokyklų vadovai, tėvai (OECD, „*The future of education and skills*“, 2018).

Kaip vienas iš ugdymo institucijų tobulinimo ir svarbių pokyčių veiksmų, vis labiau išskiriama pedagogų *lyderystė*. Tarptautiniu mastu daugelyje šalių pripažįstama, kad pedagogams būtinos galimybės platesniam profesiniam tobulėjimui. Mokslinių tyrimų organizacija „Rand corporation“ skelbia, kad 2015 metais atliktų tyrimų (Developing and Supporting Opportunities for Teacher Leadership, 2016) duomenimis, nustatytas pedagogų lyderių teigiamas poveikis vaikų ugdymuisi, t.y. lyderystė efektyviai veikia jų ugdymosi rezultatus, didina pažangą ir pasiekimus.

Europos ir Lietuvos švietimo dokumentų analizė atskleidžia vartojamų sąvokų skirtingas sampratas, kurios svarbios šio darbo kontekste. Tarptautinių organizacijų OECD, UNESCO dokumentuose vartojama sąvoka ankstyvasis amžius, kuris apima periodą nuo gimimo iki aštuonerių

metų (OECD „Early learning and development: common understandings“, 2015; UNESCO „Leading Education 2030“, 2015). Lietuvos Respublikos dokumentuose apibrėžiama, kad vaikams nuo gimimo (ir ankstyvasis amžius!) iki 6 metų (išimtiniais atvejais – iki 5 m.) yra teikiamas ikimokyklinis ugdymas (LR švietimo ir mokslo ministro ir LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „*Dėl privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos patvirtinimo*“ pakeitimo, 2016 m. rugpjūčio 31 d. Nr. V-735/A1-459).

Lietuvoje *priešmokyklinis* ugdymas teikiamas vaikams nuo 6 m. (išskirtiniais atvejais – nuo 5 m.) (LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas „*Dėl priešmokyklinio ugdymo tvarkos aprašo patvirtinimo*“, 2013 m. lapkričio 21 d. Nr. V-1106. Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2018-02-06)). Nors šiuo metu Lietuvoje ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo lygmeniu vyksta įvairūs pokyčiai, priešmokyklinis ugdymas organizuojamas remiantis 2014 m. sukurta programa (LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas „*Dėl priešmokyklinio ugdymo bendrosios programos patvirtinimo*“, 2014 m. rugsėjo 2 d., Nr. V-779).

Užsienio autorių moksliniuose tyrimuose mokytojo lyderystės tema vartojamos sąvokos *ankstyvasis amžius, ankstyvoji vaikystė, ankstyvasis vaikų ugdymas*, apibrėžiančios laikotarpį iki aštuonerių metų. J. Lewis ir J. Hill (2012) pabrėžia, kad pedagogo, dirbančio su ankstyvojo amžiaus vaikais, lyderystės kontekstas keičiasi, ji sudėtingėja ir tampa vis svarbesnė. Autorių požiūriu, senieji problemų sprendimo būdai tampa iššūkiu ir reikalauja sukurti naują, tvirtą lyderystės sistemą, kuri padėtų inicijuoti pokyčius, o ne tiesiog į juos reaguoti, palengvintų jų įveikimą.

Remiantis K. Leithwood, C. Day, P. Sammons ir kt. (2006), L. Mitgang (2012) atliktais tyrimais, J. Lewis ir J. Hill (2012) pabrėžia, kad lyderystė yra gyvybiškai svarbi sėkmingų švietimo įstaigų dalis. Be profesionalių lyderių formuoti ugdymą ir ugdymąsi, galimybę kurti ir sukurti aukštos kokybės ugdymosi aplinką – yra minimali. Australijoje atlikti ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymo ir rūpybos tyrimai parodė, kad pedagogo lyderystės gebėjimai gali būti profesionaliai išvystyti (Every Child Magazine, 2012).

P. Strehmel (2016) tyrimuose teigiama, kad siekiant pagilinti žinias ir supratimą apie lyderių veiklą skirtingose ankstyvojo ugdymo sistemose, reikalingas *sisteminis požiūris*, kuris remtųsi teorija ir moksliniais tyrimais. Autorė pabrėžė, kad pedagogų lyderystės tyrimai ankstyvojo amžiaus srityje ne tik pagilina žinias apie strategijas problemoms spręsti, bet ir suteikia pagrindą politikos profesionalams argumentuoti išteklių būtinybę lyderių darbui paremti.

A. M. Coughlin ir L. Baird (2013) teigimu, sėkmingas mokytojas lyderis gali užtikrinti kokybišką ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymą, sukurti tam palankią aplinką. Lyderystė, kaip mokytojo kompetencija, reikalauja iš naujo permąstyti ugdymo, ugdymosi bei darbo su kitais būdus ir metodus. Ši nuostata mokytojams naudinga kasdienėje praktikoje, nes lyderystė labiausiai nukreipta į

suaugusiojo ir vaiko ugdomąją sąveiką. Pasak P. G. Northouse (2013), lyderiai gali įkvėpti kitus dėti papildomas pastangas, siekiant bendrų organizacijos tikslų.

Temos iširtumas. Mokytojo lyderystės problema sulaukė nemažo užsienio autorių dėmesio:

J. Supovitz (2017), J. H. Barnett, T. M. Hudgens (2017), C. Bierly, B. Doyle, A. Smith (2016), A. Noland (2014), J. C. Fairman, S. V. Mackenzie (2013), P. S. Angelle, C. Dehart (2011), D. Griffin (2011), D. Frost (2003), A. Harris (2003) ir kt. Užsienio moksliniuose tyrimuose nagrinėjama ir mokytojo, dirbančio su ankstyvojo amžiaus vaikais, lyderystės problema: E. Hujala (2016) vykdė tarptautinį tyrimą apie ankstyvosios vaikystės mokytojo lyderystės sampratą Suomijoje, Japonijoje ir Singapūre; P. Strehmel (2016) analizavo ankstyvojo amžiaus mokytojo lyderystės įtaką ugdymo kokybei; C. Kivunja (2015) analizavo ankstyvojo amžiaus mokytojų lyderystės svarbą bei jų kaip lyderių vaidmenį, kuriant sėkmingą organizaciją; M. Florescu (2014) gilinasi į ankstyvojo amžiaus mokytojų lyderystės skatinimo kontekstą, analizavo mokytojų lyderių parengimą; P.A. Crawford, Sh. K. Roberts ir kt. (2010) tyrė ankstyvojo amžiaus mokytojų prigimtinę lyderystę ilgalaikio profesinio tobulėjimo kontekste. Lietuvoje pedagogo lyderystę kaip reiškinį tyrinėjo J. Valuckienė, S. Balčiūnas, E. Katiliūtė (2015); A. Skarbalienė (2015); E. Katiliūtė, V. Beresnevičiūtė, L. Ramonienė, J. Valuckienė (2012); G. Cibulskas V. Žydžiūnaitė (2012); J. Navickaitė (2012); M. Bujokaitė (2010); E. Kvieskaitė (2008); R. Ališauskas (2007) ir kiti. Tyrimų analizė rodo, kad mokslininkai nagrinėja bendrojo ugdymo, aukštųjų mokyklų vadovų lyderystės kompetenciją, nustato savybes, reikalingas vadovui, mokytojui/dėstytojui lyderiui. Tačiau tyrimų, skirtų priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijai, nepavyko rasti.

Tyrimo problema. Mokytojo lyderystė yra svarbi, siekiant užtikrinti efektyvų, pažangų priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymo procesą. Lyderystės kompetencija priešmokyklinio ugdymo mokytojui gali padėti geriau pažinti ugdytinio individualybę, suprasti jo interesus, stiprinti emocinį intelektą bei natūralų vaiko saviraiškos poreikį. Priešmokyklinis amžius – laikotarpis, būtinas tolimesniam vaiko vystymuisi, jo socialinių, emocinių, pažintinių, fizinių gebėjimų plėtojimui (Vandenbroeck, Lenaerts, Beblavy, 2018). Mokslinių tyrimų duomenys rodo, kad mokytojas lyderis gali užtikrinti sėkmingą ir kokybišką vaikų ugdymosi procesą. Nors mokytojų lyderystės problema gan plačiai analizuojama, visuminio šio reiškinio poveikio vis dar pasigendama. Trūksta empirinių tyrimų, kurie atskleistų priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos svarbą ir raišką, efektyvinant priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymosi procesą. Šiame darbe keliamas probleminis klausimas – *kokie komponentai sudaro priešmokyklinio ugdymo pedagogo lyderystės kompetenciją ir kokią įtaką ji turi veiklos efektyvinimui?*

Tyrimo hipotezė: profesionaliai išvystyta priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencija yra pagrindinis veiksnys, siekiant efektyvaus ir kokybiško ugdymo proceso.

Tyrimo objektas: priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija.

Tyrimo tikslas: atskleisti priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetenciją kaip veiklos efektyvinimo veiksnį.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos teorinius aspektus.
2. Išryškinti priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos ir ugdomosios veiklos efektyvinimo sąsajas.
3. Ištirti priešmokyklinio ugdymo mokytojų požiūrį į savo lyderystės kompetenciją kaip veiklos efektyvinimo veiksnį.
4. Išanalizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų nuomonę apie priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetenciją, kaip veiklos efektyvinimo veiksnį.

Metodai:

- *teoriniai:* mokslinės literatūros analizė, dokumentų kontent (*content*) analizė, lyginimas, sisteminimas;
- *empiriniai:* kiekybinis tyrimo metodas – klausimynas, kiekybinio tyrimo duomenų analizė, tyrimo rezultatų apibendrinimas; kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu, kokybinio tyrimo duomenų analizė, tyrimo rezultatų apibendrinimas.

Teorinės nuostatos.

- *Mokytojo lyderystės idėja.* Šiandieninėje visuomenėje dažnai akcentuojama lyderystės reikšmė mokyklos vystymui ir progresui (Marzano, Waters, McNulty, 2011). Mokykla yra besimokanti organizacija, taigi jos vadovo lyderystė tiesiogiai lemia mokyklos veiklos veiksmingumą (Lambert, 2003). Mokytojo lyderystė yra svarbi švietimo įstaigai, siekiančiai sėkmingai ir efektyviai dirbti. Be profesionalių lyderių formuoti ugdymą ir ugdymąsi, galimybę kurti ir išlaikyti aukštos kokybės ugdymosi aplinką – yra minimali (Lewis, Hill, 2012).
- *Efektyviai ugdančio mokytojo idėja* (L. Darling-Hammond, 2011). Kokybiškai ugdantis mokytojas geba taikyti įvairias strategijas, suteikti grįžtamąjį ryšį, įtraukti ugdytinius į aktyvų ugdymosi procesą, sukurti bendradarbiaujančią aplinką, efektyviai valdyti grupę. Jam svarbus ugdymo įstaigos vadovų palaikymas bei parama, nuolatinis profesinis tobulėjimas – žinių gilinimas, įgūdžių ir vertybinių nuostatų stiprinimas. Mokytojų lyderystė yra prielaida vadovauti nuolatiniam ugdymosi tobulinimui, didinant vaikų pasiekimus (Maxfield, Ricks-Doneen, Klocko ir kt., 2011).

1. PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO MOKYTOJO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS, KAIP VEIKLOS EFEKTYVINIMO VEIKSNIO, TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Lyderystės samprata

Lyderystė, kaip reiškinys, žinomas ir aptariamas dar nuo Antikos laikų. Apie asmens lyderystę rašoma Platono, Cezario, Plutarcho ir kitų ankstyvųjų mąstytojų darbuose. Moksliniai sisteminiai lyderystės tyrimai prasidėjo XX a. viduryje (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė ir kt., 2015). Remiantis jų rezultatais, galima teigti, kad lyderystė arba pats lyderystės aktas skirtingiems žmonėms skirtinguose kontekstuose reiškia skirtingus dalykus, tačiau lyderystė iš esmės visada apibrėžiama kaip įtakos procesas, keičiantis individų ar jų grupių elgseną (Yukl, 2012).

Pagal P. Northouse (2016), lyderystė yra procesas, kurio metu individas daro įtaką grupei, asmenys siekia bendro tikslo. H. Weirich, M. Cannice, H. Koontz (2008) daro prielaidą, kad lyderystė, galbūt, yra vienas svarbiausių valdymo aspektų. J. Scouller (2011) teigimu, lyderystė suvokiama kaip sprendimų ir veiksmų visuma, reikalinga įgyvendinant tikslus. Durhamo universiteto tyrinėtojai (2016) pabrėžia, kad lyderystė buvo ir bus įdomi mokslininkų ir praktikų tema, kurie stengiasi suprasti, kas yra geras lyderis ir veiksmingas vadovavimas. Akcentuojama, kad lyderystė neatsiejama nuo organizacijų veiklos, asmeninių iššūkių įveikimo ir teigiamų rezultatų siekimo. Tačiau tuo pačiu metu lyderystės sąvoka tebėra neaiški, ir būtent šis dviprasmiškumas skatina mokslininkus ją tyrinėti toliau.

Nors nėra vienos, visiems priimtinos lyderystės sampratos formuluotės, tačiau, pasak A. Skarbaliienės (2015), bandyta ir bandoma kuo tiksliau įvardyti lyderystės sąvokos apibrėžimą, atskleisti veiksnius, suteikiančius asmeniui lyderio poziciją, bandyta ir bandoma nustatyti asmens savybes, kurios įgalina jį tapti lyderiu. Moksliniuose darbuose apžvelgiami lyderystės tyrimų etapai.

Pirmasis lyderystės tyrimų etapas skirtas lyderio, kaip išsiskiriančios iš minios asmenybės, studijoms (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė ir kt., 2015). Bruožų teorijos autoriai lyderius dažniausiai charakterizuoja kaip herojus, mitines būtybes, kurioms lemtis skyrė būti pirmais pagal aplinkybes ar poreikį (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Nurodoma, kokios asmens ar elgsenos charakteristikos būdingos lyderiams, tačiau į klausimą, kodėl žmonės, turintys lyderystei reikalingų bruožų, netampa lyderiais, neatsakoma. Pasak D. J. Klingborg, D. A. Moore, S. Varea-Hammond (2006) manyta, kad lyderiais gimstama, ne tampama, o tam tikros savybės, reikalingos lyderiui, perduodamos iš kartos į kartą.

Antrasis lyderystės studijų etapas atskleidžia lyderio elgesio analizės rezultatus. Mokslininkai ištiria, kaip lyderis elgiasi, o ne kas jis yra iš prigimties. Elgesio teorijos vadovaujasi nuostata, kad didieji lyderiai susiformuoja, jais negimstama (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė ir kt., 2015). A. Skarbaliienė (2015), remdamasi J. P. Spillane, R. Halverson, J. B. Diamond, (2004), nurodo, jog

elgsenos lyderystės teorija, atvirkščiai nei bruožų teorija, yra pagrįsta nuostata, kad lyderiu yra tampama, o ne gimstama ir būti lyderiu galima išmokti. Šių teorijų pagrindas yra bihevizmas, todėl tyrėjų dėmesys skiriamas lyderių veiksams ir sprendimams, o ne mąstymo ypatumams ar vidinėms būsenoms (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012).

Trečiojo lyderystės studijų etapo tyrimo objektas – lyderio ir jo pasekėjų tarpusavio santykiai, dažniausiai kuriami konkrečioje organizacijoje, vykstant socialinei sąveikai tarp vadovo ir pavaldinių. A. Harris (2010) akcentuoja, kad būtent lyderio ir pasekėjų santykiai, o ne lyderio bruožai ir elgesys, lemia lyderystės sėkmę. Socialinės įtakos teorijos, dar vadinamos „naująja lyderyste“, iškelamos socialinius lyderio gebėjimus į pirmą vietą, meta iššūkį ankstesnėms lyderystės sampratom. Reikšmingiausios „naujosios lyderystės“ atstovės – transakcinės ir transformacinės lyderystės teorijos. Šiomis teorijomis siekiama išsiaiškinti lyderystės efektyvumą (Odumeru, James, 2013).

Odumeru, A. James (2013), remdamiesi S. Warrilow (2012), teigia, kad transformacinis lyderis yra asmuo, kuris skatina ir įkvepia – transformuoja pasekėjus siekti ypatingų rezultatų. Transformacinės lyderystės teorija įkvepia pasekėjus įdėti papildomų pastangų, siekiant bendro tikslo. Ši teorija sukuria teigiamus pasekėjų pokyčius, kurie verčia rūpintis vieniems kitų interesais ir dirbti bendram labui (Robbins, Coulter, 2007). A. Skarbaliene (2015) nurodo, kad transformacinis lyderis siekia transformuoti darbuotojų lūkesčius, keisti jų požiūrius ir poreikius derindamas su organizacijos tikslais, aiškiai pristato numatomų tikslų įgyvendinimo būdus. Taip pat skatina dirbti komandoje, jos siekius iškeldamas aukščiau asmeninių, tačiau kartu siekia ir atskleisti kiekvieno komandos nario potencialą. Tokie lyderiai dažniausiai laikosi aukštų moralinių ir etinių standartų.

V. Barvydienė, A. Skaržauskienė (2005) nurodo, kad lyderystė – gebėjimas valdyti pokyčius ir procesus: krypties nustatymą, žmonių suvienijimą, motyvavimą, įkvėpimą. M. Bujokaitė (2010) lyderystę traktuoja kaip procesą, savybę, įgalinančią žmogų suburti žmones, daryti jiems poveikį, uždegti bendram tikslui formaliais ir neformaliais būdais. Pasak autorės, kiekvienas lyderis savo veikloje vadovaujasi skirtingomis strategijomis siekti tikslų, jam būdingas savitas lyderystės stilius ar jų derinys.

Apibendrinant galima teigti, kad nors lyderystės reiškinys pradėtas tyrinėti XX a., jo samprata kinta iki šiol. Lyderystė aiškinama kaip procesas, kai vienas žmogus daro įtaką grupei žmonių, siekiant bendrų tikslų. Mokslinėje literatūroje išskiriami trys lyderystės tyrinėjimų etapai, nuo teorijos, teigiančios, kad lyderio savybių išugdyti neįmanoma, teorijos apie lyderio tapsmą iki šiandieninių teorijų – aiškinančių lyderystės efektyvumą. Lyderystės sampratos analizė sudaro pagrindą panagrinėti priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės reiškinį ir suprasti jo esmę.

1.2. Lyderystė švietimo institucijoje: poreikis ir raiška

Didelis susidomėjimas lyderyste švietimo srityje kilo XXI amžiaus pradžioje. Daugelyje pasaulio šalių pripažinta, kad mokykloms reikia veiksmingų lyderių ir vadovų, kurie galėtų besimokantiems asmenims suteikti geriausią išsilavinimą. Augant pasaulio ekonomikai, vis daugiau vyriausybių suvokia, kad jų pagrindinis turtas yra žmonės, o ateitis priklauso nuo kompetencijų ir aukštos kvalifikacijos (Bush, 2008).

R. Kapur (2018) teigimu, didėjant mokslinių tyrimų bazei, mokytojai ima geriau suprasti, kaip ir koku būdu lyderystė švietimo institucijoje prisidėjo prie geresnių mokinių pasiekimų. Pagrindinis švietimo lyderių uždavinys – gerinti mokinių pasiekimus, formuojant aplinkas, kurios yra naudingos ugdymuisi.

Sparčiai kintantis pasaulis kelia naujų iššūkių švietimo sistemai, mokyklai, mokytojams, visuomenei. Vis dažniau kalbama apie lyderystę švietimo srityje, kaip vieną iš švietimo sistemos efektyvumo požymių. OECD 2005 m. tyrimo duomenys skelbia, kad siekiant aukštos ugdymo kokybės rezultatų, švietimo sistemos privalo investuoti į mokytojų rengimą, mokymą, specialių žinių, įgūdžių ir kompetencijų tobulinimą. Mokslininkai sutaria, kad tik išsilavinę, tinkamai parengti specialistai yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis kokybišką ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymą (Taguma, Litjens, Makowiecki, 2012).

Lietuvoje švietimo įstaigų valdymo kaitą apibrėžia nauji švietimo veiklą reglamentuojantys dokumentai – *Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.* (2013), *Geros mokyklos koncepcija* (2015) ir kt. Šiuose dokumentuose nurodoma, kad švietimo įstaigos turi tapti besimokančiomis organizacijomis, mokyklų bendruomenės – besimokančiomis bendruomenėmis, nuolat kryptingai lavintis, siekti asmeninės ir visos šalies sėkmės. Keičiantis visuomenei, aktualus tampa kitokios valdymo kultūros švietimo įstaigose poreikis. *Valstybinėje Lietuvos švietimo strategijoje 2013–2022 m.* (2013) pirmuoju tikslu užsibrėžiama siekti profesionalių, rezultatyviai dirbančių, pasižyminčių lyderyste pedagoginių bendruomenių. Apie lyderystę ir vadovavimo kompetencijų svarbą bendruomenėse ir institucijose kalbama Lietuvos pažangos strategijoje „*Lietuva 2030*“ (2013). Kaip teigiama *Geros mokyklos koncepcijoje* (2015), priimant ir įgyvendinant sprendimus, reikšminga tampa švietimo įstaigos bendruomenė, skatinama įvairių jos narių asmeninė iniciatyva (Dambrauskienė, 2016). Nacionaliniu švietimo sistemos lygmeniu lyderystę įtvirtina ir palaiko lyderių partnerystės tinklai, sėkmingų lyderystės praktikų fiksavimas ir sklaida, kartu sutartas ateities mokyklos modelis, bendra mokinių mokymosi pasiekimų, mokymo ir vadovavimo mokyklai kokybės samprata.

Lyderystės tema yra gana plačiai nagrinėjama Lietuvos ir užsienio mokslininkų, orientuojamasi į lyderystės raiškos analizę, tyrimai atliekami ir Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose (Dambrauskienė, 2016).

Lyderystės sąvokos naudojimas įvairiose šalyse ir profesinėse kultūrose skiriasi. Pavyzdžiui Australijoje, Kanadoje, Naujojoje Zelandijoje, Jungtinėje Karalystėje ir JAV, lyderio vaidmuo laikomas svarbiausiu, siekiant tobulinti mokyklų veiklą. Kitur, pavyzdžiui Nyderlanduose ir Skandinavijos šalyse tokia tendencija nestebima. Tokiu būdu išryškėja švietimo sistemų veikimo skirtumai, jų istorinė patirtis, nacionalinė ir regioninė politika, kuri turi įtakos mokyklų darbui. Pavyzdžiui, Anglijoje akcentuojama, kad mokyklos turi padėti tobulėti viena kitai, vis daugiau mokyklų vadovų tampa atsakingais už mokinių pasiekimų standartų didinimą, ugdymo kokybę. Formuojamas mokyklų požiūris į tobulėjimą, vykdoma nacionalinė kontrolė, kuri skatina ugdymo įstaigų vadovus dirbti efektyviau, formuoti aiškia mokyklos viziją bei veiklos kryptį (Day, Sammons, 2014).

A. Skarbalienė, L. Rupšienė (2015) analizavo lyderystės kompetencijos ugdymą aukštojoje mokykloje ir pažymėjo, kad Lietuvoje švietimo lyderystės reiškinys dar nėra taip plačiai tyrinėjamas, kaip užsienyje, ypač JAV. Kai kuriuos šio reiškinio tyrimų rezultatus paskelbė P. Jucevičienė (2004), D. Žvirdauskas (2006), R. Želvys (2003, 2006), E. Kvieskaitė (2008), D. Baronienė (2008), S. Narbutaitė, T. Sakalauskaitė (2008), D. Baronienė, D. Šaparnienė, L. Sapigienė (2008), S. Jonušaitė, J. Valuckienė (2007), D. Deinienė (2009).

Lietuvoje 2009 – 2011 metais buvo kuriamas konceptualus švietimo lyderystės pagrindas – lyderystės projektas „Lyderių laikas“. Idėjos autorių R. Ališausko ir dr. R. Dukynaitės teigimu, projektas „Lyderių laikas“ skirtas Lietuvos švietimo specialistams, suinteresuotiems tvariais švietimo pokyčiais: mokyklų (nuo ikimokyklinio ugdymo įstaigų iki profesinio mokymo centrų) vadovams, mokytojams, savivaldybių administracijų darbuotojams, švietimo konsultantams ir kt., žmonėms, ketinantiems karjeros siekti švietimo sistemoje. Projekto autoriai pastebi, kad Lietuvoje lyderystė yra naujas, neturintis tradicijų reiškinys, todėl šiuo projektu prisidedama prie lyderystės vadybos formavimo ir lyderystės programų kūrimo Lietuvos švietimo sistemoje. Šio projekto tikslas – Lietuvoje sukurti paramos švietimo lyderiams infrastruktūrą, kuri skatintų iniciatyvių švietimo dalyvių veiklą, leistų įgyvendinti pažangias idėjas ir naujoves švietimo sistemoje. Antrasis projekto etapas vykdytas 2011 – 2015 m., trečiasis – 2017 – 2020 m. (<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/apie-projekta>).

Įgyvendinant projekto „Lyderių laikas“ veiklą, V. Beresnevičiūtė, V. Dagitė, G. Dapkus ir kt. (2011) atliko „Longitudinį lyderystės raiškos kaitos“ tyrimą. Lyderystės procesą tyrėjai traktavo kaip gebėjimą daryti įtaką žmonėms, kaip asmens jėgą, motyvuojant ir koordinuojant organizacijos narius siekti organizacijos tikslų. Tyrime remtasi prielaida, kad sisteminė lyderystė – tai mokyklų ir visos švietimo sistemos tobulinimas pritraukiant, puoselėjant ir ugdant lyderius visuose lygmenyse – klasėje, mokykloje, savivaldybėje ir nacionaliniu mastu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 2011 metais Lietuvoje lyderystės sąvoka įprasta versle, ir vis dar nauja švietime. Tyrėjai pateikė rekomendacijas

tolesnių lyderystės raiškos tyrimų Lietuvos švietime įgyvendinimui. Kitus lyderystės raiškos švietime tyrimus vykdė J. Navickaitė (2012), A. Gumuliauskienė (2013) ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad ir moksliniai tyrimai, projektai ir valstybiniai dokumentai pagrindžia lyderystės ir naujos švietimo institucijos valdymo kultūros formavimo poreikį. Atlikti tyrimai fokusuoti į aukštųjų, bendrojo ugdymo mokyklų vadovų lyderystę bei jos raišką. Tačiau, lieka netyrinėtas mokytojo, klasės auklėtojo lyderystės raiškos aspektas, taip pat ir priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystė dar tik pradėdama tyrinėti.

1. 3. Priešmokyklinį ugdymą reglamentuojančių teisės aktų analizė

Ankstyvasis vaikų ugdymas ir priežiūra (angl. ECEC) tapo vis svarbesniu politikos prioritetu daugelyje šalių. Vis daugiau atliekamų tyrimų įrodo, kad ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymas teikia naudą – įskaitant socialinę ir ekonominę, geresnę vaikų gerovę ir mokymosi rezultatus, taip pat formuoja pagrindą mokymosi visą gyvenimą nuostatai (Taguma, Litjens, Makowiecki, 2012). R. Burškaitienė ir M. Vilkonienė (2009), analizavusios priešmokyklinį ugdymą reglamentuojančius dokumentus ir mokslinės informacijos šaltinius teigia, kad priešmokyklinio ugdymo sistemos valdymo procesas buvo nagrinėjamas daugelio užsienio ir Lietuvos mokslininkų (Juodaitytė, 2003; Rinaldi, 2005; Earquhar, Fitzsimons, 2008; Ruzevičius, 2006; Jackūnas, 2006; Purvaneckienė, 2005; Dunn, 2006; Vaicekauskienė, 2007; Neifachas, 2008).

Skirtingus priešmokyklinio ugdymo aspektus Lietuvoje tyrinėjo R. Burškaitienė, M. Vilkonienė (2009); O. Monkevičienė, V. S. Glebuviene, ir kt. (2009), D. Malinauskienė (2006), S. Neifachas (2007) ir kiti. Priešmokyklinio ugdymo kokybė - tai sutartinių veiklos požymių visuma, rodanti, kokiu laipsniu, būdais ir priemonėmis pasiekiami nacionalinės švietimo sistemos tikslai, tenkinantys suinteresuotos visuomenės dalies poreikius, bei kaip (kokiais būdais, kaip saugiai), kokiomis priemonėmis ir kokiu laipsniu yra įgyvendinami konkrečios ugdymo įstaigos tikslai, vienareikšmiai nukreipti į individualių suinteresuotų asmenų poreikių tenkinimą (Burškaitienė, Vilkonienė, 2009).

Priešmokyklinėje grupėje vaikai ugdomi kartu su savo bendraamžiais, taip kurdami socialines sąveikas. Jie įgyja socialinių įgūdžių ir priimtinių elgesio modelių, ugdo empatijos jausmą bei įgyja suvokimą apie moralines vertybes. Priešmokyklinio ugdymo mokytojas skatina vaikus mokytis ir tyrinėti, plėsti akiratį tiek iš anksto numatyta, tiek spontaniška veikla. Priešmokyklinio ugdymo programa įgyvendinama vaikus ugdant skirtingais būdais, atsižvelgiant į vaikų raidą, galimybes ir norus (Preschool Educational Practise, 2010).

Europoje ankstyvasis vaikų, ypač iš socialinės rizikos ir atskirties šeimų ugdymas, laikomas prioritetine švietimo sritimi. Įgyvendinamos programą „Švietimas 2020“, Europos šalys siekia, kad bent 95 proc. vaikų nuo 4 metų iki privalomo mokytis amžiaus dalyvautų ankstyvajame ugdyme. Dauguma Europos šalių įsipareigojo užtikrinti ugdymo vietas visiems vaikams arba teisiškai

nustatyti, kad ugdymas būtų privalomas bent paskutiniais ikimokyklinio ugdymo metais. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtotė, siekiant, kad kiekvienas vaikas turėtų galimybę gauti kokybiškas ankstyvojo ugdymo paslaugas, numatyta ir pagrindiniuose strateginiuose Lietuvos dokumentuose – Valstybinėje švietimo 2013–2022 m. strategijoje, Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, Nacionalinės pažangos programoje (2012). Nuo 2003 m. įgyvendinamas visuotinis priešmokyklinis ugdymas – vienerių metų trukmės programa, kurioje daugiausia dėmesio skiriama vaiko pasirengimui mokyklai (Priešmokyklinis ugdymas – nuo visuotinio prie privalomojo, 2014).

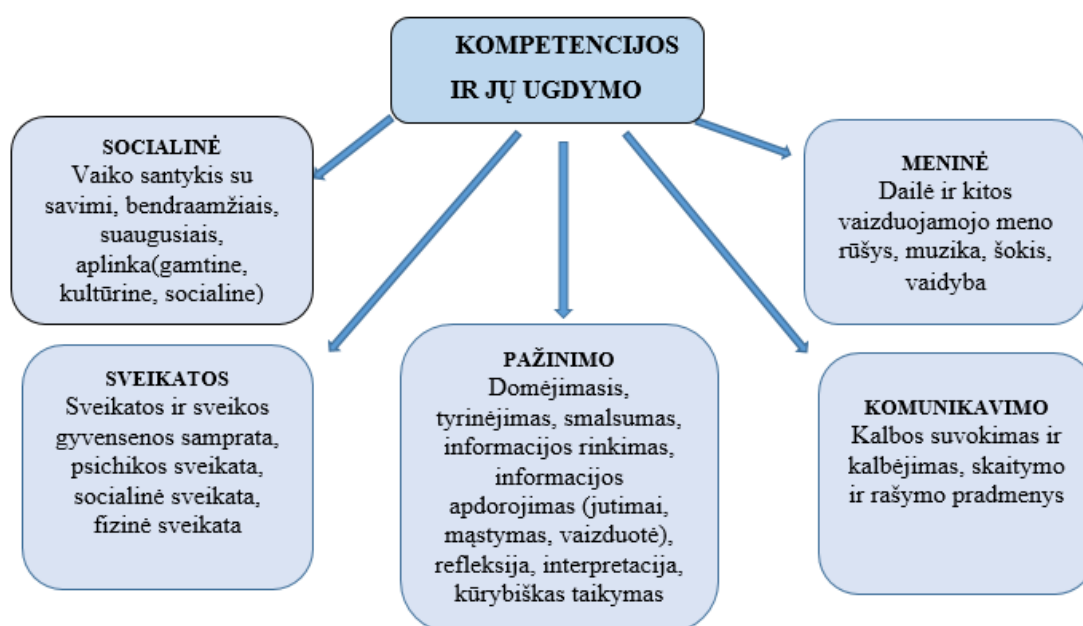
Priešmokyklinio ugdymo tikslas – atsižvelgiant į kiekvieno vaiko patirtį, galias, ugdymosi poreikius, vadovaujantis humanistinėmis ir demokratinėmis vertybėmis, užtikrinti optimalią vaiko raidą, padėti pasirengti mokytis pagal pradinio ugdymo programą (Priešmokyklinio ugdymo bendroji programa, 2014).

Lietuvoje priešmokyklinis ugdymas privalomas nuo 2016 m. rugsėjo 1 d. priimant vaiką į priešmokyklinę grupę, tėvai (globėjai) ir ugdymo įstaiga pasirašo sutartį, kurioje nurodoma, pagal kokią programą vaikas ugdytis, programos vykdymo pradžia ir pabaiga bei kita šeimai ir ugdymo įstaigai svarbi informacija. Nuo 2018 m. rugsėjo mėn. priešmokyklinis ugdymas gali būti teikiamas anksčiau tėvų (globėjų) sprendimu, bet ne anksčiau, negu vaikui sueina 5 metai. Tėvai (globėjai) turi teisę kreiptis į pedagoginę psichologinę tarnybą arba švietimo pagalbos tarnybą, kurios aptarnavimo teritorijoje yra švietimo teikėjas, dėl 5 metų vaiko brandumo ugdytis pagal priešmokyklinio ugdymo programą vertinimo ir ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo kreipimosi dienos gauti iš šių tarnybų rekomendacijas dėl vaiko pasirengimo mokytis. Atkreipiamas dėmesys, kad vertinimas atliekamas konsultavimo tikslais. Tarnybos specialistams nustačius, kad vaikas nėra pakankamai pasirengęs ugdytis pagal priešmokyklinio ugdymo programą, galutinį sprendimą dėl vaiko ugdymosi priešmokyklinėje grupėje priima tėvai (globėjai) (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2013 m. lapkričio 21 d. įsakymu Nr. V-1106 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo įsakymas 2018 m. vasario 5 d. Nr. V-100). Priešmokyklinis ugdymas vykdomas pagal švietimo ir mokslo ministro patvirtintą *Priešmokyklinio ugdymo bendrąją programą*, ją vykdo priešmokyklinio ugdymo pedagogas (Priešmokyklinis ugdymas – nuo visuotinio iki privalomo, 2014).

Priešmokyklinio ugdymo įgyvendinimas reikalauja plataus masto profesinių žinių, įžvalgų, jautrumo. Planavimas grindžiamas sisteminiu požiūriu, t. y. apimant visas vaiko vystymosi sritis, akcentuojant ryšį tarp vaiko ir aplinkos. Izraelyje atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad vaikų vystymuisi reikalingas saugumas, todėl svarbu sutelkti dėmesį ne tik į ugdytinių pažinimo potencialo plėtojimą, bet ir į jų emocinę bei socialinę gerovę (Preshool educational practice, 2010). Kaip jau minėta, pagal Ikimokyklines metodines rekomendacijas (2006), Lietuvoje priešmokyklinis amžius apibrėžiamas kaip amžius nuo 5 iki 7 metų. Užsienio autorių literatūroje bei tyrimuose vartojama sąvoka

„ankstyvasis amžius”, apimantis ugdymą iki 8 metų. Remiantis *USA ugdymo gairėmis ankstyvojo amžiaus pedagogams* (2018) pabrėžiama, kad ankstyvasis vaikų ugdymas yra platus terminas, naudojamas apibūdinti bet kokią ugdymo programą, kuri skirta vaikams iki 8 metų amžiaus. Ankstyvasis ugdymas gali apimti bet kokią veiklą ir patirtį, skirtą padėti šio amžiaus vaikų pažintiniam ir socialiniam vystymuisi, kol jie pradės mokytis pradinėje mokykloje.

Priešmokykliniame ugdyme plėtojamos socialinė, sveikatos, pažinimo, komunikavimo ir meninė kompetencijos (žr. 1 pav.). Programoje jos pateikiamos kaip orientaciniai vaiko ugdymosi pasiekimai. Kompetencijos ugdomos integraliai, visos spontaniškos ir organizuotos vaiko veiklos metu. Ugdydamasis kompetencijas, vaikas ugdomosi nuostatas, gebėjimus, žinias ir supratimą, kurių reikės tiek toliau mokantis, tiek kitose gyvenimo srityse (Priešmokyklinis ugdymas – nuo visuotinio iki privalomo, 2014).



1 pav. Priešmokykliniu ugdymu plėtojamos vaiko kompetencijos
Šaltinis: Priešmokyklinio ugdymo bendroji programa, 2014

H. Morgan (2019), tyrinėjęs ankstyvojo amžiaus ugdymo naudą, teigia, kad 2016 m. profesoriaus J. Heckmanno vykdyti tyrimai atskleidė, jog kokybiškas ugdymas ankstyvajame amžiuje turi teigiamos įtakos bendrųjų mokyklų baigimo rezultatams. Kokybės apibrėžtys skirtingose šalyse skiriasi priklausomai nuo įsitikinimų, vertybių, šalies (ar regiono), socialinio ir ekonominio konteksto ir bendruomenės poreikių. Nors apibrėžimai turėtų būti aiškinami atsargiai ir atitikti tarpvalstybinę praktiką, Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. EBPO) kokybę apibrėžė kaip struktūrą ir procesą (Taguma, Litjens, Makowiecki, 2012).

L. M. Espinosa (2002) pateikia tokias kokybiško ankstyvojo amžiaus ugdymo vertinimo aspektų formuluotes: procesas apibūdinamas kaip sąveika, veikla, mokymosi galimybės ir saugaus buvimo užtikrinimas. Antrasis matmuo – struktūrinė kokybė – apima vaikų grupės dydį, suaugusiųjų ir vaikų

santykį, mokytojų mokymąsi. N. Rao ir H. Li (2009) teigimu, ugdymo kokybė priklauso nuo struktūros ir proceso dermės. Atliekant tyrimus skirtingose šalyse, buvo nagrinėjamas ankstyvojo amžiaus programų kokybės ir vaikų vystymosi rezultatų santykis. Europos simpoziumas ankstyvojo amžiaus ir priežiūros tobulinimo tema (angl. NESSE Early Matters) 2014 m. pateikė išvadas dėl kokybiško ankstyvojo ugdymo. Įrodyta, kad kokybiškas ankstyvasis ugdymas pagerina vaikų mokymąsi mokykloje, ir kenkia, jei kokybė yra žema. Kokybiškas ankstyvasis ugdymas yra sėkmingos socialinės integracijos, asmeninio tobulėjimo, o vėliau – įsidarbinimo pagrindas. Tai, kad nepakankamos kokybės ugdymas teikia mažai naudos vaikams, šeimoms ir visuomenei, verčia gilinti įžvalgas dėl kokybiško ugdymo ypatumų (Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care, 2014).

R. Burškaitienė, M. Vilkonienė (2009), analizavusios priešmokyklinio ugdymo kokybės sampratą, išskiria tris svarbiausius priešmokyklinio ugdymo kokybės vadybos aspektus: 1) priešmokyklinio ugdymo kokybės vadyba apima keletą etapų: planavimą, organizavimą, vadovavimą bei vertinimą, kuris glaudžiai siejasi su veiklos tobulinimu; 2) priešmokyklinio ugdymo kokybės vadyba yra vienas iš priešmokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų veiklos barų; 3) priešmokyklinio ugdymo kokybę užtikrinantys elementai – ugdymo(-si) tikslai bei uždaviniai, turinys, metodai, priemonės, ugdymo(-si) proceso organizavimas, ugdymo proceso vertinimas ir koregavimas – sudaro visumą, į kurią turėtų būti žiūrima kaip į nuolat kintančią ir atsinaujinančią sistemą, kurios elementai yra artimai susiję ir veikia vieni kitus (Priešmokyklinio ugdymo kokybė: samprata ir esminiai vadybos aspektai, 2009, 115 p.). Pasaulyje atlikti tyrimai neleidžia abejoti ankstyvojo, Lietuvoje – priešmokyklinio ugdymo nauda, todėl Europos šalys siekia, kad kiekvienas vaikas turėtų galimybę būti ugdomas dar iki mokyklinio amžiaus. Pasak R. Burškaitienės ir kt. (2009), priešmokyklinis ugdymas yra švietimo sistemos posistemė, nuo kurios vystymosi ir rezultato priklauso visos sistemos kokybė.

Galima teigti, kad priešmokyklinis ugdymas yra pamatas sėkmingai jo raidai mokykloje. Priešmokykliniame ugdyme plėtojamos kompetencijos padeda vaikams socializuotis, ugdytis pažintinius, kalbinius gebėjimus, stiprina emocinę ir fizinę sveikatą, padeda atsiskleisti kūrybiškumui. Visi šie elementai brandina vaiką mokyklai ir palengvina jo adaptaciją.

1.4. Priešmokyklinio ugdymo veiklos efektyvaus valdymo aspektai

Europos komisijos 2014 m. parengtoje ataskaitoje apie ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymo kokybės principus (Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care, 2014) teigiama, kad vaiko ugdymasis prasideda ne nuo privalomojo, bet jau vaikui gimus. Pirmieji metai nuo gimimo iki privalomojo ugdomojo amžiaus yra labiausiai formuojantys vaikų gyvenimą ir yra pagrindas visą gyvenimą trunkančiam vystymuisi, ugdymuisi,

skatinantis formuotis gyvenimo modelį. Todėl aukštos kokybės ir prieinamas ankstyvasis ugdymas yra svarbus Europos sąjungos šalių narių prioritetas.

Mokytojas, kurio vaidmuo yra ugdyti vaiką, kad jis galėtų veikti daug produktyviau ir kūrybingiau sparčiai kintančiame pasaulyje, susiduria su daugybe naujų iššūkių. Jiems įveikti reikalingi modernūs metodai ir pedagoginės strategijos (Wojciechowska, 2015). P. Strehmel (2016), remdamasi CORE (*Ankstyvojo ugdymo ir priežiūros reikalavimai*) duomenimis (2011), teigia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai bei mokytojai lyderiai turi sugebėti sukurti bendrą pedagoginę sistemą, sudaryti sąlygas dirbti išvien. Įstaigos veikla turėtų būti grindžiama tokiomis vertybėmis kaip demokratija ir pagarba įvairovei, profesinis tobulėjimas suprantamas kaip tęstinis mokymosi procesas, apimantis asmeninį ir profesinį augimą.

Ypatingą reikšmę ugdymo įstaigose vykstantiems procesams turi vaiko šeimos ypatybės, jos kultūra. Tyrimai parodė, kad šeima turi didesnę poveikį vaikų vystymosi procesams nei bet kuri kita institucija (Sylva, Melhuish, Sammons ir kt., 2010). Tai pabrėžia bendradarbiavimo su tėvais bei vaikų šeimomis stiprinimo svarbą. Pavyzdžiui Vokietijoje, ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai dirba kartu su tėvų asociacijomis ir inicijuoja nuolatinius tėvų susirinkimus ne tik norėdami juos informuoti apie organizacinius dalykus, bet ir kalbėdami švietimo klausimais. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai palaiko mokytojus bei skatina juos aptarti kiekvieno vaiko raidą ir poreikius su vaiko tėvais (Early Childhood Matters. Evidence from the Effective Pre-school and Primary Education project, 2010).

Anot K. Sylva, E. Melhuish ir kt. (2010), pedagoginių procesų kokybei įtakos turi įstaigos įranga bei išteklių: personalo ir vaikų santykis, grupių dydis, pedagogų kvalifikacija, patalpos, priemonės. Mokslininkų teigimu, įvairūs empiriniai tyrimai rodo, kad kuo mažesnės grupės, tuo palankesni vaiko ir suaugusiojo santykiai. Kuo geresnė ikimokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacija, tuo aukštesnė ugdymo procesų kokybė, tuo pozityvesni yra vaikų vystymosi rezultatai. K. Wojciechowska (2015) teigia, kad modernių metodų įgyvendinimas grindžiamas refleksyviu pedagogo mąstymu, ugdymo procese pasitelkiant novatoriškas strategijas ir auklėjimo stilių. Pripažįstama, kad efektyvi lyderystė yra gyvybiškai svarbi švietimo įstaigų sėkmei. Be kvalifikuotų ir atsidavusių lyderių, kurie padėtų formuoti ugdymą ir ugdymąsi, galimybė sukurti ir palaikyti aukštą kokybę yra minimali.

L. Mitgang (2012), K. Leithwood, C. Day, P. Sammons ir kt. (2006) tyrimai taip pat rodo, kad efektyvi, nuosekli lyderystė tiesiogiai susijusi su aukštesniais ugdytinių rezultatais.

Ugdymo akreditavimo tarnyba (ECA) Australijoje (2012), įvertinusi ir ištyrusi mokytojo lyderystės reikšmę ankstyvajame ugdyme, sukūrė gaires, padedančias mokytojui lyderiui planuoti savo profesinę veiklą. Išskiriami pagrindiniai etapai:

- sutelkti dėmesį į vaikų ugdymąsi, tobulėjimą ir gerovę;
- atkreipti dėmesį į vaikų teises, pagarbą vienas kitam;

- konstruktyviai ir drąsiai kurti pagarbius, abipusiu pasitikėjimu pagrįstus bei nuoširdžius ryšius su šeimomis ir bendruomenėmis;
- bendradarbiaujant plėtoti besimokančiųjų bendruomenę (Every Child magazine, 2012).

M. Bujokaitė (2010), remdamasi G. Southworth (2002) ir D. Frost (2008) darbais, teigia, kad didžiausias dėmesys mokykloje skiriamas vadovų kaip lyderių reiškiniui, o mokytojai paliekami nuošalyje. Pastebėta, kad į mokytojus lyderius dažnai yra per mažai investuojama – tiek laiko, tiek finansų, tiek materialinių išteklių. Teigiama, kad visi šie pavojai dažiausiai sąlygoja tai, kad mokytojai yra apkraunami darbais, kurie užgožia jų kaip lyderių išlaisvėjimą ir mokytojų lyderystę nustumia į šalį (Katzenmeyer, Moller, 2001). Nepaisant to, L. Lambert (2003), A. Harris (2003) pažymi, kad viena iš svarbiausių galimybių, kurias kaip pozityvą gali realizuoti mokytojai lyderiai – daryti teigiamą įtaką savo pasekėjams, t. y. savo ugdytiniams. Mokykloje tai labai svarbu, nes tai gali būti sąlyga dar vienos mokytojų lyderystės galimybės įgyvendinimui – ugdymo proceso kokybės gerinimui, efektyvumo didinimui (Bujokaitė, 2010).

Analizuojant mokslinius straipsnius, pasigendama Lietuvoje atliktų tyrimų, kokiomis nuostatomis vadovautis priešmokyklinio ugdymo mokytojui, siekiančiam efektyvaus veiklos valdymo. Užsienio autoriai, kaip svarbius aspektus nurodo paties mokytojo profesinį tobulėjimą, bendradarbiavimo su ugdytinių šeimomis svarbą bei materialinius išteklius. Mokslininkai neabejoja, kad aukštesnė pedagogo kvalifikacija tiesiogiai susijusi su kokybiškesniu, efektyvesniu ugdymu. Taip pat pabrėžiama, kad įtakos turi ir pedagogų vadovai, kurių užduotis palaikyti, skatinti mokytojų sumanymus, idėjas, taip kuriant vieningą mokyklos bendruomenės sistemą.

1.5. Priešmokyklinio ugdymo mokytojo kaip lyderio savybės, būtinos veiklos efektyvinimui

Ankstyvosios vaikystės lyderystės ir lyderystės ugdyme iki vidurinės mokyklos baigimo tyrimuose siekiama parodyti platesnius pedagogų lyderių vaidmenis. Pagrindinė mokytojų lyderystės prielaida yra ta, kad jie gali vadovauti nuolatiniam mokymo ir mokymosi tobulinimui, didinant vaikų ugdymo pasiekimus (Maxfield, Ricks-Donnen, Klocko ir kt., 2011). UNICEF organizacija (2018) skelbia, kad Darnaus vystymosi tikslai (siekių, susijusių su ateities tarptautine plėtra, rinkinys) SGD (Sustainable Development Goals) siekia iki 2030 metų visiems vaikams suteikti galimybę būti ugdomiems pagal kokybišką ankstyvojo ugdymo programą ir pasirengti pradiniam ugdymui. Organizacijos duomenimis, priešmokyklinis ugdymas laikomas pagrindine priemone, norint pasiekti visuotinį pradinį ugdymą. Kokybiško priešmokyklinio ugdymo prieinamumo užtikrinimas yra pagrindinė strategija, siekiant pagerinti mokymosi rezultatus, taip pat švietimo sistemos veiksmingumą (Learning through play, UNICEF, 2018).

Arkanzaso valstijos universitetas, rengiantis įvairių švietimo sričių specialistus, apibūdina, kokiomis savybėmis pasižymi ankstyvojo amžiaus mokytojas lyderis (What does it mean to be a

leader in early childhood education, 2018): jiems svarbi patirtis ir kantrybė, organizuotumas, lankstumas. Mokytojai lyderiai veikia pasitelkdami įvairovę, geba veiksmingai bendrauti su vaikais, mokytojais, tėvais ir bendruomene. Vykstant švietimo pokyčiams, ankstyvasis ugdymas nėra išimtis, pedagogai turi būti jiems pasirengę. Įgyvendinant ankstyvajame ugdyme mokytojų lyderystę, labai svarbu jiems suteikti galimybę daryti tai, ką jie moka geriausiai – teikti socialinę bei švietimo pagalbą. Taip pat svarbus ir vadovų požiūris – jie privalo skatinti mokytojus lyderius tobulinti savo kvalifikaciją. M. Mistry, K. Sood (2017), tyrinėję ankstyvojo amžiaus mokytojų lyderystę, nurodo, kad vienas esminių įgūdžių, reikalingų mokytojams lyderiams, yra bendradarbiavimo įgūdžiai, sudėtingų problemų valdymas, ir ypač, gebėjimas perduoti bei integruoti žinias. E. Hujala, M. Waniganayake, J. Rodd (2014) pabrėžia, kad ugdymo įstaiga, kuri investuoja į mokytojų lyderystės skatinimą, iš esmės investuoja į ankstyvojo amžiaus ugdymo kokybę.

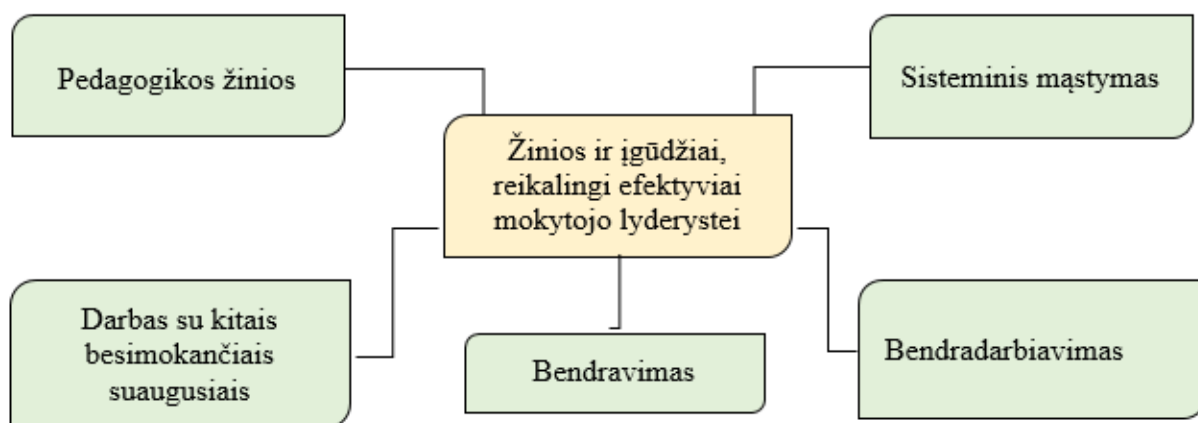
Priežiūros ir mokymo programų kūrimo asociacija (ASCD, 2014) akcentuoja, kad nuo to momento, kai mokytojai įeina į klasę, jie tampa lyderiais. Mokytojas lyderis vis dažniau traktuojamas kaip kertinis akmuo, kuriant gerai veikiančią ugdymo sistemą. Pasak A. Skarbaliënės (2015), mokytojas lyderis dažniausiai suvokiamas kaip atsakingas, savo darbą mylintis, kūrybingas asmuo, ugdantis mokinius lyderius, taip pat siekiantis mokyklos tikslų įgyvendinimo ir visos švietimo sistemos veiklos efektyvumo.

Kyla klausimas, kodėl mokytojo lyderio vaidmuo šiandien tapo toks svarbus? Pasak W. McKenzie (2014), šiandien ugdymas yra sudėtingesnis vaidmenų ir atsakomybės atžvilgiu nei bet kada anksčiau. Norint sėkmingai paruošti vaikus itin greitai besikeičiančiai visuomenei, reikalingos žinios ir įgūdžiai. Todėl labai svarbu atrasti kuo daugiau galimybių mokytojų lyderystės savybių ugdymuisi. Atkreipiamas dėmesys, kad šiandien mokyklos vaidmuo yra pasikeitęs – ji nebėra tik kaip svarbi institucija, mokykla padeda auginti piliečius, sėkmingos visuomenės narius. Norint pasiekti šių vertybių, ugdymo institucijos turi greitai prisitaikyti prie kintančio pasaulio. Ugdyti taip, kaip tai buvo daroma anksčiau, reikštų apriboti vaikų raidą. Todėl reikalingi mokytojai lyderiai – kvalifikuoti, patyrę ir sumanūs.

UNICEF organizacijos (2018) duomenimis, svarbiausias elementas, į kurį reikia atsižvelgti mokytojui lyderiui, yra mokymasis žaidžiant, arba žaismingas mokymas. Pažymima, kad siekdamas efektyvaus ugdymo, pedagogas privalo pripažinti ugdytinio šeimos vaidmenį. Šeima turėtų būti remiama bei įgalinama aktyviai dalyvauti vaikų mokymosi procese. Namai, ugdymo įstaiga ir bendruomenė kartu užtikrina ugdymosi tęstinumą (Learning through play, UNICEF, 2018).

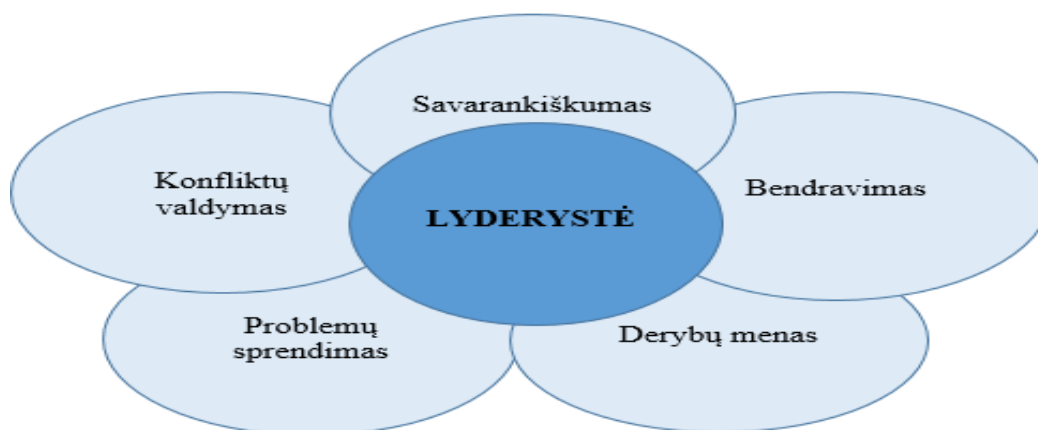
JAV 2011 m. susikūrusi pedagogų grupė „Teachers united“, tirianti švietimo klausimus bei teikianti politikos rekomendacijas valstybės sprendimus priimantiems asmenims, teigia, kad ugdant pedagogų gebėjimus tapti atsakingais lyderiais, galima pasiekti efektyvių pokyčių švietimo srityje. Autoriai, remdamiesi mokytojų profesijos stiprinimo centru (angl. Center for Strengthening the

teaching profession) duomenimis (2009), nurodo, kokios žinios ir įgūdžiai reikalingi efektyviai mokytojo lyderystei (žr. 2 pav.):



2 pav. Žinios ir įgūdžiai, reikalingi efektyviai mokytojo lyderystei
Šaltinis: Leading from the classroom, 2017, remiantis Center for Strengthening the teaching profession, 2009

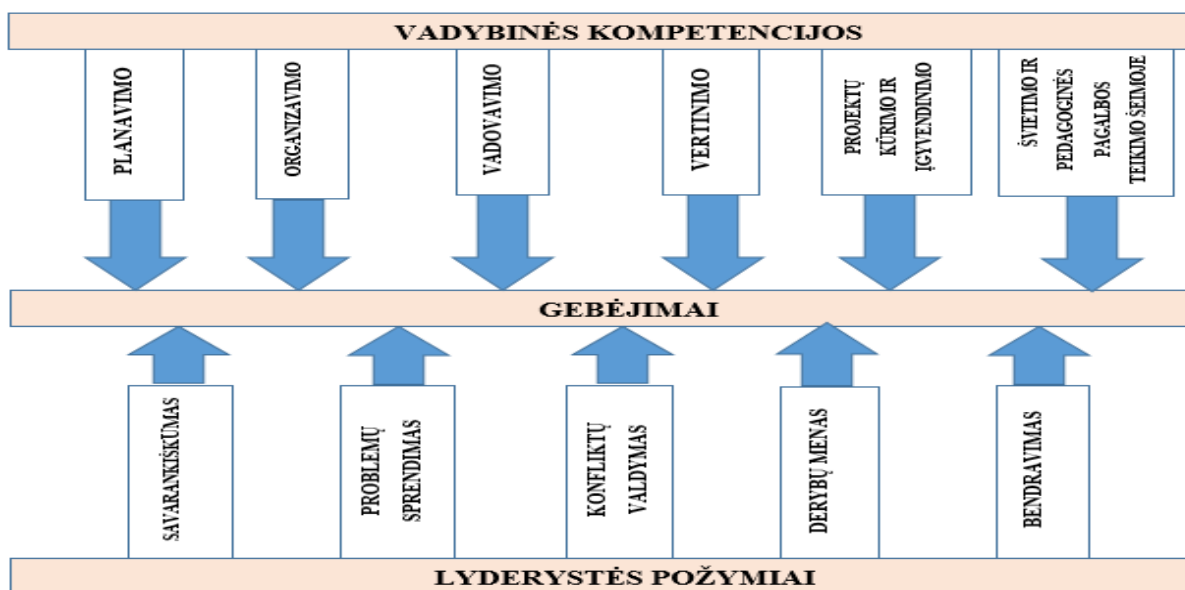
E. Urnėžienė, J. Tučienė (2014) teigia, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogo veikla yra ypatinga. Jis, kaip visuomenės patikėtinis, formuoja tai, kas yra sudėtingiausia ir brangiausia žmonijai – individo vidinį ir išorinį pasaulį vienu iš sudėtingiausių jo vystymosi periodu – vaikystėje. Ikimokyklinio ugdymo pedagogas vaiko potencialą skleidžia vadovaudamasis ugdomąja lyderyste. Minėtos autorės (2014), remiantis E. Jurašaitės (2004) J. Kasiulio, V. Burvydienės (2005) darbais, pažymėjo, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogo kaip lyderio sampratoje pabrėžiamas jo gebėjimas ugdyti bei ugdytis savarankiškumą, tinkamai bei pozityviai bendrauti ir bendradarbiauti, išmanyti derybų meną, valdyti konfliktus, priimti efektyvius problemų sprendimus. Taigi ikimokyklinio ugdymo pedagogas tampa plačių ir gilių pokyčių subjektu. Keisdamas veiklos pobūdį, jos strategiją ir metodiką, pats pedagogas keičiasi kaip asmenybė, stiprėja ir jo kompetencijos. J. Kasiulis ir V. Burvydienė (2005) pateikė savo lyderystės modelį (žr. 3 pav.).



3 pav. Lyderystės modelis, taikant ugdomąjį vadovavimo stilių pagal J. Kasiulį, V. Burvydienę (2005)

Galima prielaida, kad remiantis šiuo modeliu (3 pav.) ir ikimokyklinio ugdymo pedagogo lyderystės sampratos analize, priešmokyklinio ugdymo pedagogas kaip lyderis taip pat turėtų taikyti ugdomojo vadovavimo stilių, kadangi jis glaudžiai siejasi su mokytojo lyderio savybėmis – gebėjimu bendrauti ir bendradarbiauti, efektyviai valdyti iškilusias problemas, konfliktus, perduoti bei integruoti žinias, savarankiškai priimti sprendimus. Kompetentingumo sąvoka apibūdinamas gebėjimas praktikoje naudoti tam tikras kompetencijas (Ikimokyklinio ugdymo pedagogo, kaip lyderio, vadybinis kompetentingumas, 2014).

E. Urnėžienė, J. Tučienė (2014) pažymi, kad kuriant pedagogo kaip lyderio vadybinio kompetentingumo struktūros modelį, atsižvelgta į pagrindinių sąvokų (kompetentingumas, kompetencija, gebėjimai) turinį (žr. 4 pav.).



4 pav. Pedagogo kaip lyderio vadybinio kompetentingumo struktūra

Modelyje (4 pav.) matyti, kad pedagogo vadybinės kompetencijas sudaro planavimas, organizavimas, vadovavimas, vertinimas, projektų kūrimas ir vykdymas, švietimo ir pedagoginės pagalbos šeimoms teikimas. Lyderystės požymiai yra savarankiškumas, problemų sprendimas, konfliktų valdymas, derybų menas bei bendravimas. Planavimas – tikslinga veikla, orientuota į tikslo ir uždavinių iškėlimą bei įgyvendinimą. Norėdamas pasiekti tikslą, ikimokyklinio ugdymo pedagogas turi gerai pažinti vaiko asmenybės ypatumus, pomėgius, gabumus, išmokimo stilių. Tinkamas ugdymo proceso organizavimas turi įtakos sėkmingam mokymo, lavinimo ir auklėjimo tikslų įgyvendinimui. Lyderystė visada kelia klausimą, koks yra tikslas, kokia kryptimi eiti, siekiant numatyto tikslo įgyvendinimo.

E. Urnėžienė, J. Tučienė (2014), remdamosi K. A Hansen, R. K. Kaufmann, S. Saifer (1997), teigia, kad ugdymo procesui reikšmingą įtaką turi palankios, asmeniniam aktyvumui galimybių teikiančios, kūrybiškos aplinkos kūrimas. Vaikams sudaromos sąlygos įvairiai veikti, jiems

suteikiama galimybė rinktis. Kuomet ugdytiniams padedama suvokti veiklos pobūdį ir į ją įsitraukti, jie akivaizdžiai pamato, kaip svarbu būti aktyviems. Ikimokyklinio ugdymo pedagogas, vadovaudamas ugdymo procesui, demonstruoja vadybinės kompetencijas, kurios yra ir lyderystės komponentas.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos autorių atliktuose tyrimuose aprašomos tik ikimokyklinio amžiaus pedagogų kaip lyderių savybės, būtinos veiklos efektyvumui, o tyrimų susijusių su priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderyste rasti nepavyko. Užsienio mokslininkų darbuose pažymima, jog besikeičianti visuomenė reikalauja kvalifikuoto, savo bei ugdymo įstaigos tikslų įgyvendinimo siekiančio pedagogo. Priešmokyklinio ugdymo mokytojas susiduria su iššūkiu ugdyti taip, kad būtų pasiekiami kuo aukštesni vaikų mokymosi rezultatai. Taikydamas ugdomąjį vadovavimo stilių, pasitelkdamas vadybines kompetencijas ir gebėjimus, priešmokyklinio ugdymo pedagogas gali paversti savo veiklą efektyvia ir kokybiškai paruošti vaiką mokyklai.

1.6. Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos sąsajos su efektyviu veiklos valdymu

Analizuojant lyderystės sampratą, svarbu pažymėti, kad nepaisant mokslinėje literatūroje aiškiai atskirtų lyderystės ir vadovavimo apibrėžčių, efektyvi vadovų veikla jau sunkiai įsivaizduojama be lyderystės kompetencijų, o lyderystė – be vadovavimo įgūdžių. Lyderystė jau nebelaikoma vien asmens charakterio savybe ar bruožu, kuriuo iš prigimties apdovanoti tik kai kurie žmonės – lyderystės kompetencijas galima išugdyti ir išstobulinti (Vaitkevičius, 2016).

Pasak A. Skarbalienės (2015), kompetencijos sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio *competentia*, reiškiančio priklausomybę, ryšį (Tarptautinių žodžių žodynas, 2008). Mokslininkai diskutuoja dėl tam tikrų nagrinėjamos sąvokos apibrėžties aspektų, apibrėžtį pildo ir plečia. Pavyzdžiui, anglakalbiai vartoja (kartais išskirdami, kartais tapatindami) sąvokas *competence ir competency*, Lietuvoje nagrinėjamos kompetencijos ir kompetentingumo sąvokos ir pan. Anot A. Skarbalienės (2015, 42 p.), dauguma autorių išskiria tuos pačius esminius kompetencijos sąvokos aspektus, visgi tiksliausiai gali būti įvardijamas D. Lepaitės kompetencijos aiškinimas – tai individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, vertybių bei kitų asmenybės savybių nulemtas gebėjimas veikti.

Lyderystės sąvoką A. Skarbalienė (2015) aiškina dviem požiūriais. Remdamasi W. Byham, A. Smith, M. Pease (2002), autorė nurodo, kad siaurąją prasme lyderystė apibrėžiama kaip viena iš kompetencijų vadovo kompetencijų struktūroje. Antruoju atveju, remdamasi McCauley C. (2006), autorė aiškina, kad plačiąją prasme lyderystė traktuojama kaip kompetencijų arba kompetencijų grupių rinkinys. A. Skarbalienė (2015) savo daktaro disertacijoje nagrinėjo JAV mokytojų lyderystės konsorciumo sukurtą mokytojo lyderystės modelio standartą. Mokytojų lyderystės kompetencijų modelio sukūrimo tikslas – apibrėžti tas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, kurios reikalingos mokytojui,

kad jis imtųsi lyderio vaidmens mokyklos ir visos švietimo sistemos lygmeniu. Modelio kūrėjai identifikavo veiklas, kuriose mokytojai gali veikti kaip formalūs ar neformalūs lyderiai, ir kompetencijas šioms veikloms atlikti. Kaip pažymi A. Skarbalienė, modelio kūrėjų manymu, jiems pavyko apimti visas šiuolaikines mokytojų lyderystės idėjas. Išskiriamos septynios dedamosios kompetencijos, o kiekviena iš šių kompetencijų detalizuojama teiginiais, atskleidžiančiais šios kompetencijos turinį (Skarbalienė, 2015):

1. Skatinimas kurti ir stiprinti bendradarbiavimo kultūrą, siekiant geresnių mokinių rezultatų ir ugdytojo tobulėjimo. Ši kompetencija rodo, kaip mokytojo žinios yra panaudojamos kolegialumui, pasitikėjimui ir pagarbai kurti, ugdymui nuolat tobulinti ir mokinių mokymuisi gerinti.

2. Gebėjimai rasti naujausius mokslinius tyrimus, žinias, informaciją ir juos panaudoti savo veiklai ir mokinių mokymuisi gerinti. Tai mokytojo supratimas apie mokslinius tyrimus, galinčius gerinti veiklą, padedančius tobulinti mokymo ir mokymosi procesus.

3. Nuolatinio profesinio tobulėjimo siekis ir profesinių gebėjimų stiprinimas. Mokytojas lyderis suvokdamas, kad naujos technologijos ir besimokanti mokyklos bendruomenė keičia mokymo ir mokymosi procesų pobūdį, taip pat skatina savo kolegas tobulinti ir stiprinti profesinius gebėjimus.

4. Dėstymo ir mokinių mokymosi gerinimas. Mokytojas lyderis yra nuolat besimokantis, todėl jo siekis – veiklos efektyvumą grįsti mokinių mokymosi rezultatais, gerinti savo ir savo kolegų dėstymo ir mokymo kokybę.

5. Įvairių vertinimo metodų išmanymas ir jų taikymas. Mokytojas išmano įvairius mokinių, klasės ir mokyklos vertinimo metodus, bendradarbiauja su kolegomis ir dalijasi žiniomis ir patyrimu, kad pagerintų mokinių mokymąsi.

6. Bendradarbiavimas su mokinių šeimomis ir bendruomene. Ši kompetencija rodo mokytojo supratimą, kad šeima, kultūrinė aplinka ir bendruomenė turi didelę įtaką ugdymo procesams ir mokinių mokymuisi. Taip siekiama pagerinti švietimo sistemą ir išplėsti mokinių mokymosi galimybes.

7. Mokytojo profesijos autoriteto kėlimas. Mokytojas lyderis supranta, kaip vietos, valstybės ir nacionaliniu lygmenimis suformuota švietimo politika, žino mokyklų vadovų, įstatymų leidėjų ir kitų suinteresuotų subjektų vaidmenį formuojant šias politikos kryptis. Mokytojas lyderis naudoja žinias, kad atkreiptų dėmesį į mokinių poreikius ir gerintų mokinių mokymąsi (Skarbalienė, 2015, 48 p.).

Lietuvos švietimo aprūpinimo centras 2012 m. pateikė tokią mokytojų lyderių traktuotę – tai patyrę specialistai, daugiausia savo laiko praleidžiantys klasėje, bet kartais, esant pokyčių ir naujovių poreikiui, besimokantys lyderių vaidmens. Mokytojai lyderiauja klasėje ir už jos ribų, jie susitapatina su mokytojų bendruomene ir prisideda prie jos veiklos, skatina kitus imtis geresnės mokymo ir mokymosi praktikos (Lyderystės kompetencija: Kam? Kodėl? Kaip?, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija neatsiejama nuo efektyvios veiklos valdymo. Moksliniais tyrimais įrodyta, jog lyderystės kompetencijas galima išugdyti ir išstobulinti. Šiam tikslui priešmokyklinio ugdymo mokytojas turi pasitelkti žinias, gebėjimus ir įgūdžius, sudarančius lyderystės kompetenciją. Užsienio autorių atlikti tyrimai skelbia, kad mokytojas lyderis, nuolat tobulėdamas profesinėje srityje, dalindamasis patirtimi su ugdymo įstaigos bendruomene, išmanantis įvairius vertinimo metodus ir gebantis juos taikyti, gali sėkmingai efektyvinti pedagoginę veiklą.

Teorinės tyrimo prielaidos. A. M. Metzcar (2008), remdamasis J. K. Rice (2003), teigia, kad ilgametė mokymo patirtis bei aukšta pedagogų kvalifikacija yra svarbus kokybiško ugdymo rodiklis. Vykstant pokyčiams švietime, pasikeitė ir kokybiškai ugdančio mokytojo samprata. G. D. Borich (2000) aiškina, kad prieš šimtmetį geru pedagogu buvo laikomas tiesiog geras žmogus. Vėliau ši gero pedagogo idėja pasikeitė į efektyviai ugdančio mokytojo sąvoką. A. M. Metzcar (2008) teigia, kad matuoti ugdymo efektyvumą pradėta jau prieš kurį laiką, tačiau tai nesą taip paprasta, kadangi reikia atsižvelgti į daug kintamųjų. L. Darling-Hammond (2011) nurodo, kad efektyviai ugdamas mokytojas, naudodamas įvairias mokymo strategijas, suteikdamas nuolatinį grįžtamąjį ryšį, geba įtraukti ugdytinius į aktyvų ugdymosi procesą, sukurti bendradarbiaujančią aplinką, kurioje galėtų dalyvauti visi vaikai, ir efektyviai valdyti grupę. Autorės teigimu, mokytojo kvalifikacija taip pat yra labai svarbus efektyvaus veiklos valdymo veiksnys, jo akademinis išsilavinimas, kokybiškas pasiruošimas veiklai bei ne mažesnė nei trijų metų ugdymo patirtis. Kokybiškam mokytojo darbui svarbus ir ugdymo įstaigos vadovų palaikymas bei parama, nuolatinis profesinis tobulėjimas – žinių gilinimas, įgūdžių ir vertybinių nuostatų stiprinimas (Darling-Hammond, 2011).

Remiantis L. Darling-Hammond, R. Rothman (2011) tyrimais, Kanadoje, Ontarijo provincijoje, požiūris į mokytojų lyderystę ir efektyvų ugdymą bei atlikta šioje srityje veikla sukūrė prielaidas visuose švietimo sistemos lygmenyse formuoti turtingai mokymosi kultūrai. Šios šalies švietimo reforma pagrįsta profesinių gebėjimų ugdymu, joje akcentuojamos nuostatos, kad svarbu nustatyti aiškius tikslus, siekiant aukštų ugdymosi pasiekimų, ir kad vaikai su skirtingais gebėjimais galėtų išnaudoti visas ugdymosi galimybes. Taip pat akcentuojama pagarba mokytojams, kaip specialistams, kurie yra įsipareigoję plėtoti savo praktiką, bendradarbiavimo patirtį, siekiant aukštų rezultatų sau ir ugdytiniams, taip pat teigiamas ugdymo įstaigų vadovų požiūris į mokytojų lyderystės ugdymą. Vadovaudamasi šiais pagrindiniais kriterijais, Ontarijo švietimo ministerija padarė pažangą ir toliau bendradarbiauja su švietimo sistemos partneriais, kurdama mokytojų ir lyderystės ugdymosi sistemą, kuriose pagrindinis dėmesys skiriamas profesiniam pedagogų augimui bei ugdytinių pasiekimams (Darling-Hammond, Rothman, 2011).

Mokytojų lyderystės problema yra sparčiai plėtojama, tyrimai vykdomi įvairiausiose pasaulio šalyse. Pavyzdžiui, Malaizijos švietimo tyrinėtojai F. K. Ch. Yuet¹, H. Yusof, S. I. S Mohamad konstatavo (2016), kad šalyje nėra patvirtinto modelio, pagal kurį būtų vertinama lyderystės kompetencija. Todėl autoriai ėmėsi užpildyti šią spragą, atliko tyrimą, siekiant sukurti empiriškai pagrįstą mokytojų lyderystės modelį. 2016 metais Nacionalinio metų valstybės mokytojų tinklo (NNSTOY – The National Network of State Teachers of the Year) ir Amerikos mokytojų ir lyderių centro (GTL – the Center on Great Teachers and Leaders) pateiktoje ataskaitoje mokytojų lyderystė įvertinta kaip viena reikšmingiausių kompetencijų. Remiantis atliktais tyrimais (Jacques, Weber, Bosso ir kt., 2016), svarbu skatinti mokytojų lyderystę, taip pat ir tyrinėti, kaip prie to prisideda įstaigų vadovai ir kodėl pradedantiesiems mokytojams naudinga bendradarbiauti su mokytojais lyderiais, perimant jų patirtį.

Lietuvoje taip pat buvo atliktas mokytojų lyderystės tyrimas (Skarbalienė, 2015). A. Skarbalienė (2015) savo disertacijoje atskleidė mokytojų rengimo programas pasirinkusių studentų poreikį ugdytis lyderystės kompetencijas, taip pat šio poreikio realizavimą aukštosios mokyklos studijų procese. Mokytojų lyderystės kompetencijų raiškai tirti A. Skarbalienė pasirinko kiekybinį tyrimą ir sudarė klausimyną, remdamasi JAV Mokytojų lyderystės tyrimų konsorciumo (angl. Teacher Leadership Exploratory Consortium) sukurtu mokytojų lyderystės modelio standartu (angl. Teacher Leader Model Standards).

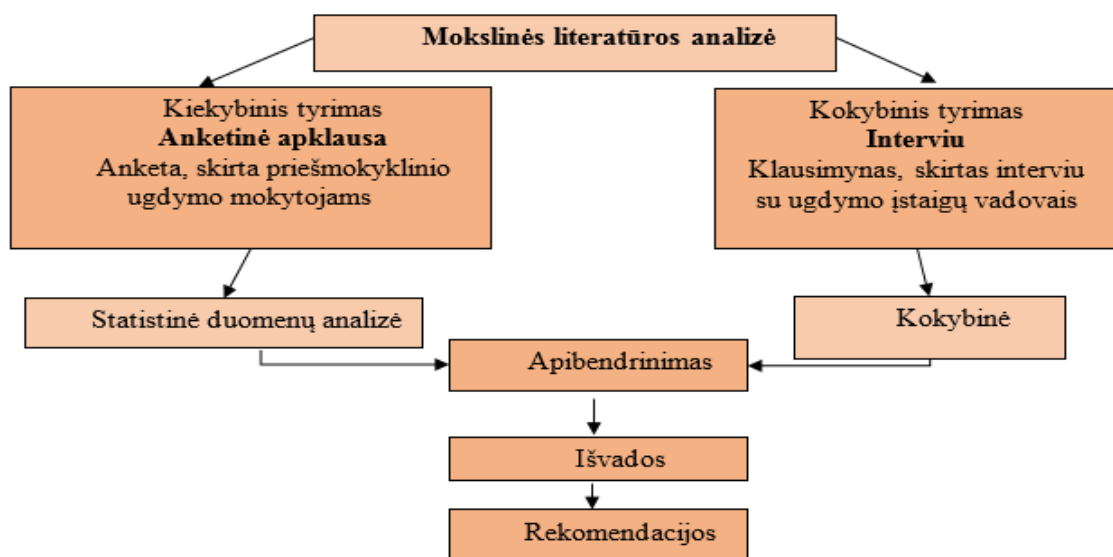
A. Skarbalienė (2015), remdamasi C. Harrison, J. Killion (2007) nurodo, jog mokytojų lyderystės kompetencijų modelis buvo sukurtas siekiant identifikuoti ir įvertinti žinias, gebėjimus ir įgūdžius, reikalingus tam, kad mokytojai imtųsi lyderio vaidmens mokyklos ir švietimo sistemos lygmeniu. C. R. Maxfield, J. Ricks – Do nnen, B. A. Klocko ir kt. (2011) nagrinėjo ankstyvosios vaikystės mokytojų lyderių ugdymo problemą, atliktu kokybiniu tyrimu siekė atskleisti, ko reikia norint sukurti ir palaikyti sistemą, būtiną ilgalaikiams švietimo pokyčiams.

„New Venture Fund“, D. & P. Packard fondas bei Arabella Advisors (organizacijos, skirtos gerinti vaikų, šeimų ir bendruomenių gyvenimą), Kalifornijoje atliko tyrimus (2018), kurių metu atskleista, kad stiprūs lyderiai yra labai svarbūs, siekiant ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymo prioriteto – kokybiško švietimo teikimo. Tyrimo ataskaitoje skelbiama, kad investicijų trūkumas lyderystės ugdyme reiškia, jog tik nedaugelis mokytojų gali dalyvauti lyderystės tobulinimo mokymuose. Taip pat iširta, kokią įtaką gali padaryti investuotojai ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymo sistemoje (Developing Early Childhood Leaders to Support Strong, Equitable Systems, 2018).

2. PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO MOKYTOJO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS, KAIP VEIKLOS EFEKTYVINIMO VEIKSNIŲ, EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo logika

Mokslinės literatūros analizės metu išskirti priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos, kaip veiklos efektyvinimo veiksnio ypatumai, identifikuotas lyderystės švietimo institucijoje poreikis ir raiška, atlikta priešmokyklinį ugdymą reglamentuojančių teisės aktų analizė, atskleisti priešmokyklinio ugdymo veiklos efektyvaus valdymo aspektai bei teoriniu pagrindu nustatytos priešmokyklinio ugdymo mokytojo kaip lyderio savybės, būtinos veiklos efektyvinimui, taip pat išryškintos priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos sąsajos efektyviam veiklos valdymui. Nors teorinėje darbo dalyje atskleista, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija turi įtakos efektyviam veiklos valdymui, tačiau Lietuvoje pasigendama tyrimų, kuriuose būtų pateikta statistiškai argumentuota informacija analizuojamu klausimu. Siekiant tyrimo tikslo atlikti kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Kiekybiniu (anketine apklausa) – siekiama pažvelgti į analizuojamos problemos plotį, kokybiniu (interviu) tyrimu – į jos gylį (Kardelis, 2016). Tyrimų derinimo strategija (mišri) yra pagrįsta, tačiau svarbu akcentuoti kiekybinės ir kokybinės duomenų analizės savitumo svarbą. Kiekybinė duomenų analizė remiasi skaičiais ir sisteminiais, statistiniais ryšiais tarp jų, o tyrimo duomenys atspindi esamą situaciją tik tam tikroje žmonių grupėje. Kokybinėje analizėje duomenys yra suprantami kaip visuma, kuri suteikia informaciją apie kokio nors loginio vieneto struktūrą (Kardelis, 2016). Tikimasi, jog dviejų tyrimo dalyvių grupių atsakymai ir pasisakymai padės plačiau ir giliau išnagrinėti mokslinę problemą. Darbe laikomasi tokios tyrimo loginės sekos (žr. 5 pav.).



5 pav. Tyrimo loginė seka

2.2. Tyrimo metodologija

Siekiant tyrimo tikslo – atskleisti priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencijų kaip veiklos efektyvinimo veiksnį, atlikti kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Kokybinis (interviu) tyrimu siekiama pažvelgti į analizuojamos problemos gylį, o kiekybinis (anketa) – į plotį (Kardelis, 2016). **Tyrimų derinimo strategija** numato kiekybinės ir kokybinės duomenų analizės savitumą: kiekybinė duomenų analizė remiasi skaičiais ir sisteminiais, statistiniais ryšiais tarp jų, o tyrimo duomenys atspindi esamą situaciją tik tam tikroje žmonių grupėje; kokybinėje analizėje duomenys yra suprantami kaip visuma, kuri suteikia informaciją apie kokio nors loginio vieneto struktūrą (Creswel, 2014).

Kiekybinio tyrimo metodologija. Kiekybinis tyrimas pasirinktas siekiant nustatyti priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencijos ir veiklos efektyvinimo sąsajas. Kiekybiniam tyrimui labiau būdinga normatyvinė paradigma. Kiekybinė analizė suprantama kaip instrumentas, kuriuo galima patvirtinti (arba paneigti) tam tikrus spėjimus. Kiekybinis tyrimas nesiekia rasti naujų mokslui nežinomų išvadų, bet labiau įrodyti teiginius (Bitinas, 2013). Tyrimas suteikia galimybę nustatyti priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencijos raišką ugdymo procese bei lyderystės kompetencijos įtaką priešmokyklinio ugdymo mokytojo veiklos efektyvinimui. Tyrimo metu siekiama nustatyti priežastinius ryšius tarp priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencijos ir priešmokyklinio ugdymo mokytojo veiklos efektyvinimo.

Tyrimo imtis. Tiriamųjų kontingentą sudarė Lietuvos priešmokyklinio ugdymo mokytojai. Tiriamųjų grupė buvo sudaryta iš Alytaus, Kauno, Vilniaus, Klaipėdos, Marijampolės, Mažeikių, Šiaulių, Telšių ir Utenos ikimokyklinių ugdymo įstaigų. Kiekybinio tyrimo imtį sudarė **122** priešmokyklinio ugdymo mokytojai. Dalyviai atrinkti remiantis *patogią atranka*. Toks atrankos būdas pasirinktas todėl, kad patogioji atranka „apima tuos generalinės aibės vienetus, kurie yra lengvai prieinami“ (Valackienė, Mikėnė, 2008, p.59). Tyrime dalyvavusiose ugdymo įstaigose buvo išdalintos 122 anketos, tyrėjai sugrįžo 122. Tyrimo imtis (n=122) atitinka pagrindinį reikalavimą įvertinti tyrime iškeltą hipotezę. Visi tyrime dalyvavę priešmokyklinio ugdymo mokytojai sutiko dalyvauti tyrime su sąlyga, kad bus užtikrintas jų asmens duomenų saugumas.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – *anketinė apklausa*. Anketinė apklausa yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu anketinės apklausos metodas turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti. Atliekant apklausą, svarbu atkreipti dėmesį į keletą momentų: pagarbų tyrėjo požiūrį į respondentą, tyrėjo ir tiriamųjų bendradarbiavimą, tinkamą ir išsamų anketos paskirties paaiškinimą, jos turinį bei pildymo instrukciją (Kardelis, 2016). Anketa buvo parengta, suprogramuota ir patalpinta apklausa.lt svetainėje. Anketa nebuvo vieša, interneto svetainėje suformavus nuorodą, ji išplatinta tik priešmokyklinio ugdymo mokytojams. Tyrimui atlikti sudaryta anketa (žr. 1 priedas), kurioje

numatytos trys klausimų grupės, atspindinčios tyrimo problemą. Įžanginėje anketos dalyje nurodytas apklausos tikslas, paaiškinta, kaip žymėti pasirinktą (-us) atsakymo variantą (-us).

Pirmasis anketos klausimų blokas (1, 2, 3, 4) sudarytas remiantis J. A. Wenner, T. Campbell (2017) bei D. Adams, G. R. Kutty, Z. M. Zabidi (2017) teiginiais, jog per pastaruosius kelis dešimtmečius mokytojų lyderystė tapo ypač svarbiu reiškiniu ir ugdymo įstaigas veikia teigiamai. Nors mokslininkai P. Northouse (2016), S. Warrilow (2012), J. Scouller (2011) ir kt. pateikė nemažai lyderystės apibrėžčių, pasak M. Bujokaitės (2010), tyrimai rodo, jog ugdymo įstaigose pedagogai nėra suvokiami kaip lyderiai. Pirmojo bloko klausimais siekiama nustatyti, kaip priešmokyklinio ugdymo mokytojai supranta lyderystę.

Antrasis klausimų blokas (5, 6) sudarytas remiantis J. Murray ir R. M. Clark (2013, p.289-301) teiginiais, kad ankstyvojo ugdymo kontekste lyderystė gali būti pagrįsta profesine motyvacija dirbti mažų vaikų gerovei. Priežiūros ir mokymo programų kūrimo asociacijos (ASCD, 2014) duomenimis, mokytojas lyderis geba dirbti už klasės ribų, bendradarbiauti su didesne bendruomene, siekia ne tik geresnių vaikų ugdymosi rezultatų, tačiau ir visos ugdymo įstaigos sėkmės. Šio bloko klausimais siekiama nustatyti priešmokyklinio ugdymo mokytojų požiūrį į lyderystės kompetencijos raišką.

Trečiasis klausimų blokas (7, 8, 9) sudarytas remiantis P. Strehmel (2016), K. Sylva, E. Melhuish, P. Sammons ir kt. (2010) teiginiais, jog ikimokyklinei įstaigai sisteminiu atžvilgiu yra svarbūs pokyčiai, transformacija, nuolatinis mokymosi procesas – todėl kiekvieno mokytojo lyderystė yra reikšminga. Šio klausimų blokui sudaryti svarbi B. Berry, A. Daughtrey, A. Wieder (2010) mintis, kad kokybiškas ugdymas yra pagrindinis ugdytinių sėkmės veiksnys, taip pat ir Mokytojų kokybės centro CTQ (angl. The Center for Teacher Quality, 2010) nuostata, kad profesijos tobulinimo procese ugdomasis lyderystę, mokytojai mokosi dirbti efektyviai, užtikrinant kokybišką ugdymą kiekvienam vaikui. Šio bloko klausimais siekiama nustatyti priešmokyklinio ugdymo mokytojų požiūrį į lyderystės kompetencijos ugdymą ir šios kompetencijos sąsajas su ugdomosios veiklos efektyvumu.

Iš viso anketoje pateikti 9 klausimai (iš viso 74 teiginiai). 8 klausimai yra uždaro tipo, į kuriuos atsakant, respondentams reikėjo pažymėti labiausiai jų nuomonę atspindinčius atsakymus, arba jie turėjo galimybę pateikti savąjį atsakymo variantą. Uždaro tipo klausimai pasirinkti dėl to, kad esant kelioms alternatyvoms, respondentui lengviau pasirinkti. Tyrėjui nebereikia klasifikuoti atsakymų, išvengiama subjektyvumo analizuojant rezultatus. Tokių būdu pateiktus duomenis yra lengviau palyginti, kiekybiškai juos sutvarkyti. 1 klausimas, numatytas anketoje, buvo atviras.

Anketoje buvo numatytas respondentų *demografinių duomenų blokas* (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, kvalifikacija). Šie duomenys padeda aptarti ir aiškiau suprasti pedagogų lyderystės kompetencijos ugdymosi sąsajas su veiklos efektyvumu.

Tyrimo validumas ir patikimumas. Siekiant užtikrinti išorinį tyrimo validumą, kuris nusako kintamųjų ryšio ir analizės pagrįstumą, buvo griežtai laikomasi duomenų rinkimo ir analizės reikalavimų. Tyrimo patikimumas: siekiama įrodyti tyrimo duomenų rinkimo, interpretacijos ir išvadų atitikimą. Klausimyno skalės vidinis suderinamumas parodo, ar visi klausimai pakankamai atspindi tiriamąją koncepciją, jis dažniausiai įvertinamas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientu, kuris skaičiuojamas klausimų sudarančių klausimyną, tarpusavio koreliacijos pagrindu (Čekanavičius, Murauskas, 2009) ir parodo, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Jeigu atskirų klausimų dispersijų suma yra artima visos skalės dispersijai, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje nekoreliuoja, t. y. jie neatspindi to paties dalyko, jei visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. jie atspindi tą patį dalyką (Pukėnas, 2009). Anot autorių, gauta *Cronbacho alfa* reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0.7, tačiau pripažįstama, kad 0.6 reikšmė taip pat yra tinkama. Remiantis statistiniais skaičiavimais, tyrimui parengto klausimyno *Chronbacho alfa* reikšmė yra **0.91**, tai leidžia teigti, kad klausimynas yra tinkamai parengtas ir visi klausimyne pateikti klausimai atspindi tyrimo koncepciją.

Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų pateikimas. Tyrimo duomenys išanalizuoti, susisteminti ir grafiškai pavaizduoti naudojant IBM SPSS 22, Windows Microsoft Office Excel 2010 programą. Taikytos statistinės procedūros. Anketoje naudojamos ranginė ir nominalinė matavimų skalės, todėl taikomos šios statistinės procedūros: *nominalinėje ir ranginėje skalėje* duomenų pasiskirstyme skaičiuojami procentiniai dažniai; vidurkiai. Nustatant kintamųjų ryšius, skaičiuojamas *Spirmeno koreliacijos koeficientas* (Bitinas, 2013). Koreliacinėje analizėje nustatomas statistinio ryšio stiprumas tarp stebėtų kintamųjų, ir jis yra išreiškiamas koeficientu (r). Koreliacija parodo ryšio kryptį – vieno kintamojo reikšmei didėjant, kito kintamojo reikšmė gali didėti arba mažėti. Todėl koreliacijos koeficientai įgyja reikšmes nuo -1 iki 1 . Teigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad vienam kintamajam didėjant, didėja ir kitas kintamasis. Neigiama koreliacija rodo, kad vienam didėjant, kitas kintamasis mažėja. Kuo reikšmė arčiau -1 arba 1 , tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė. Interpretuojant koreliacinius ryšius, remiamasi B. Bitino (2013) pateiktu koreliacinių ryšių stiprumo skirstymu, kur koreliacijos koeficientas: nuo 0 iki $0,20$ – ryšio tarp požymių iš esmės nėra; nuo $0,20$ iki $0,40$ – ryšys tarp požymių silpnas; nuo $0,40$ iki $0,60$ – ryšys esminis; nuo $0,60$ iki $0,80$ – ryšys stiprus; nuo $0,80$ iki 1 – ryšys labai stiprus.

Tyrimo etika. Tyrimuose svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp tyrėjo noro gauti reikšmingos bei objektyvios informacijos ir tiriamojo asmens apsaugos. Tyrimas buvo atliekamas vadovaujantis šiais principais: *pagarba asmens orumui* (kiekvienas asmuo turėjo teisę apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo, buvo suteikiama visa dominanti informacija apie tyrimą, jo tikslą); *teisingumo* (garantuojamas teisingas ir sąžiningas elgesys su respondentu); *konfidencialumo/privatumo* (buvo

garantuojamas anonimiškumas). Atsižvelgiant į gana didelę klausimyno apimtį, respondentai turėjo galimybę jį užpildyti jiems patogiu laiku.

Kokybinio tyrimo metodologija. Kokybiniai tyrimai, nebūdami priklausomi nuo hipotezių, pasižymi lankstumu, duomenų analize (Kardelis, 2016). *Kokybiniu* tyrimu siekiama ne verifikuoti jau suformuluotus teiginius apie socialinę tikrovę, tai yra patikrinti jų teisingumą, bet gauti duomenų apie mažai tirtą socialinį reiškinį ar procesą ir šių duomenų pagrindu kurti tolimesniam tikrinimui skirtą objekto modelį (Bitinas ir kt., 2008). Pasak V. Žydžiūnaitės ir kt. (2017), *kokybiniai* tyrimai padeda suprasti ir interpretuoti socialinį pasaulį, žmonių elgesį suvokia kaip dinamišką, situacinį, padeda tirti atvejus, nesiekiant reprezentatyvumo. *Kokybinis tyrimas* padeda suvokti, nuosekliai aprašyti realiose aplinkose vykstančias sąveikas, nusakyti šioms sąveikoms būdingus bruožus, atpažinti žmonių elgesio strategijas, išgyvenimus, patirtis (Žydžiūnaitė ir kt., 2017). Tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūrizuoto *interview* metodas, kaip vienas patogiausių, kuriuo galima gauti kuo daugiau nestruktūruotos informacijos apie tiriamą problemą (Rupšienė, 2007). Tyrimo analizei naudojama *kokybinė turinio (content) analizė*, kuri padeda rasti tekste esančias prasmes.

Tyrimo imtis. Interview buvo atliktas su 5 Klaipėdos ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovais. Tokia imtis yra pakankama, nes taikant individualų interview, rekomenduojamas imties dydis – nuo 5 iki 30 žmonių (Rupšienė, 2007, p. 34). Imtis sudaryta *tikslinės atrankos* būdu, kuomet į atrankinę visumą tyrėjas atrenka elementus priklausomai nuo tyrimo tikslų (Rupšienė, 2007). Vykdam tikslinę atranką, atrinkti tie tyrimo dalyviai, kurie gali suteikti prasmingos informacijos apie tiriamąjį dalyką. Šiuo atveju tyrimo imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis nustatytų *kriterijų* (Rupšienė, 2007). Tyrimui buvo atrinkti ikimokyklinių ugdymo įstaigų, kurios *vykdo priešmokyklinį ugdymą*, vadovai, pagal antrąjį kriterijų – *vadovai, dalyvaujantys nacionaliniame švietimo projekte* „Lyderių laikas“, t.y. galintys išsakyti savo išsamią nuomonę analizuojama tema.

Tyrimo instrumentas. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo sudarytas 1 interview klausimynas (žr. 2 priedas). Tyrimo klausimai informantams sudaryti remiantis teorinėje darbo dalyje išanalizuotais tyrimais apie priešmokyklinio ugdymo pedagogų lyderystę – M. Mistry, K. Sood (2017) lyderystės įgūdžių, siekiant pagerinti ugdytinių mokymosi rezultatus tyrimu, P. Strehmel (2016) priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės veiklos, siekiant užtikrinti kokybišką ir efektyvų ugdymą tyrimu. Iš viso interview metu ugdymo įstaigų vadovams buvo numatyta 10 temų.

Pirmoji interview tema buvo numatyta, siekiant išsiaiškinti priešmokyklinio ugdymo pedagogų lyderystės sampratą. *Antroji interview tema* skirta išsiaiškinti, kuo lyderystė svarbi priešmokyklinio ugdymo mokytojui. *Trečioji interview tema* numatyta, siekiant suprasti priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderio savybes, lyderio vaidmenį. *Ketvirtoji interview tema* skirta suprasti, priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos komponentus. *Penktoji interview tema* numatyta sužinoti apie priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos raišką. *Šeštoji interview tema* skirta

priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės gebėjimų pritaikymui ugdymo praktikoje. *Septintoji interviu tema* buvo svarbi, siekiant sužinoti, kokias sąlygas sudaro ugdymo įstaiga priešmokyklinio ugdymo mokytojui ugdytis lyderystės kompetenciją. *Aštuntoji interviu tema* numatyta suprasti, kokią įtaką mokytojo lyderystės kompetencija turi/gali turėti priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvumui (ugdymo proceso, bendradarbiavimo, mokytojų tobulinimosi atžvilgiu). *Devintoji interviu tema* buvo svarbi sužinoti, kokie veiksniai skatina/gali skatinti priešmokyklinio ugdymo mokytoją ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyvaus veiklos valdymo. *Dešimtoji interviu tema* skirta siūlymams, kaip motyvuoti mokytojus ugdytis lyderystės kompetenciją ir siekti efektyviau valdyti veiklą. Pusiaus struktūrizuotas interviu užbaigiamas demografiniais klausimais, siekiant atskleisti tyrimo dalyvių charakteristikas: amžių, vadybinio darbo stažą ir vadybinę kvalifikacinę kategoriją.

Tyrėjo vaidmuo. Kokybiniuose tyrimuose pats tyrėjas yra tyrimo instrumentas (Bitinas, 2013). Darbo autorė, atlikusi tyrimą, yra priešmokyklinio ugdymo mokytoja ir tiesiogiai susijusi su nagrinėjama problema.

Tyrimo duomenų analizė. Interviu su informantais buvo įrašomas į diktofoną. Interviu metu gauti duomenys buvo transkribuojami ir analizuojami. Kiekvienam informantui buvo suteiktas kodas: *Informantas 1, Informantas 2, Informantas 3, Informantas 4, Informantas 5*. Užkoduoti pateikti interviu duomenys sugrupuoti į grupes ir pogrupius pagal tam tikrus požymius, toliau atliktas detalus duomenų aprašymas. Remiantis informantų surinktais duomenimis, buvo atlikta *kokybinė turinio (content) analizė*. Tai yra validus metodas, leidžiantis padaryti išvadas, remiantis analizuojamu tekstu (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). **Tyrimo validumas ir patikimumas.** Siekiant įrodyti, kad tyrimo išvados yra tikslios ir pagrįstos, buvo taikomi tokie *vidinio validumo* užtikrinimo būdai: tyrėjo tiesioginis dalyvavimas tyrime, ataskaitos derinimas su tyrimo dalyviais ir jų nuomonių apie rezultatų tikslumą aiškinimasis. Siekiant užtikrinti *išorinį tyrimo validumą*, naudotas detalus aprašymas. Tyrimo ataskaitoje pateikta informacija apie tyrimo objektą pagal išankstinį susitarimą su dalyviais apie interviu metodą, tyrėjo vaidmenį ir pan. Šiame darbe atliktas ir kiekybinis tyrimas. Kitų tyrimo duomenų ir analizės metodų taikymas, pasak L. Rupšienės (2007), užtikrina *kokybinio tyrimo patikimumą*.

Tyrimo etika. Tyrimo dalyviams paaiškinta, kodėl būtent jie pasirinkti, kokių tikslų reikalingi tyrimu gauti rezultatai. *Detalaus paaiškinimo ir sąžiningumo* principas svarbus, suteikiant informantams aiškia informaciją apie tyrimą, jo tikslą ir dalyvių teises, būdus, užtikrinančius jų privatumą (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Laikantis tyrimo etikos, informantai buvo paprašyti pasirašyti sutikimą dalyvauti tyrime. Tyrime laikomasi *konfidencialumo, pagarbos, laisvanoriškumo* principų (Kardelis, 2016). Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime.

3. PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO MOKYTOJO LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS, KAIP VEIKLOS EFEKTYVINIMO VEIKSNIO, EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas

Tiriamųjų kontingentą sudarė Lietuvos ikimokyklinių ugdymo įstaigų priešmokyklinio ugdymo mokytojai. Respondentai atrinkti naudojant atsitiktinės atrankos metodą. Visi tyrime dalyvavę priešmokyklinio ugdymo mokytojai sutiko dalyvauti tyrime su sąlyga, kad bus užtikrintas jų asmens duomenų saugumas. Tyrimo imtis (**n=122**) atitinka pagrindinį reikalavimą įvertinti tyrime iškeltą hipotezę.

Atliekant tyrimą ir siekiant įvertinti priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetenciją, kaip veiklos efektyvinimo veiksnį, respondentų buvo paprašyta pateikti savo demografinius duomenis (amžius, išsilavinimas, darbo patirtis, kvalifikacija). Šie duomenys pateikti 1 lentelėje:

1 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys

Demografinis kriterijus	Proc. (n=122)
Lytis	
<i>Vyras</i>	2.46 proc. (n=3)
<i>Moteris</i>	97.54 proc. (n=119)
Išsilavinimas	
<i>Aukštesnysis</i>	8.2 proc. (n=10)
<i>Aukštasis neuniversitetinis</i>	16.4 proc. (n=20)
<i>Aukštasis universitetinis (bakalauras)</i>	57.4 proc. (n=70)
<i>Aukštasis universitetinis (magistras)</i>	18.0 proc. (n=22)
Darbo patirtis	
<i>Iki 5 metų</i>	22.1 proc. (n=27)
<i>Nuo 6 iki 10 metų</i>	14.8 proc. (n=18)
<i>Nuo 11 iki 15 metų</i>	12.3 proc. (n=15)
<i>Nuo 16 iki 20 metų</i>	28.7 proc. (n=35)
<i>21 metai ir daugiau</i>	22.1 proc. (n=27)
Kvalifikacija	
<i>Mokytojas</i>	36.1 proc. (n=44)
<i>Vyresnysis mokytojas</i>	18 proc. (n=22)
<i>Mokytojas metodininkas</i>	41.8 proc. (n= 51)
<i>Mokytojas ekspertas</i>	4.1 proc. (n=5)
Mokytojų amžiaus vidurkis	43 m.

Apklausoje dalyvavo 122 priešmokyklinio ugdymo mokytojai iš skirtingų Lietuvos miestų. 1 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad tyrime dominuoja vidutiniškai 43 m. amžiaus moteriškos lyties pedagogai (97.54 proc.). Didžioji dauguma apklaustų pedagogų turėjo aukštąjį bakalauro (57.4 proc.) arba magistro (18 proc.) išsilavinimą bei 16 – 20 metų darbo patirtį (28.7 proc.). Tikėtina, kad mokytojai su aukštesniu išsilavinimu pozityviai žiūri į lyderystės kompetencijos ugdymosi reikšmingumą bei suvokia, kad lyderystė yra svarbus ir nenutrūkstantis vyksmas.

Remiantis gautais rezultatais nustatyta, kad pagrindiniais respondentais buvo žemiausios kvalifikacijos mokytojai (36.1 proc.) ir mokytojai metodininkai (41.8 proc.). Mažesnę apklaustųjų

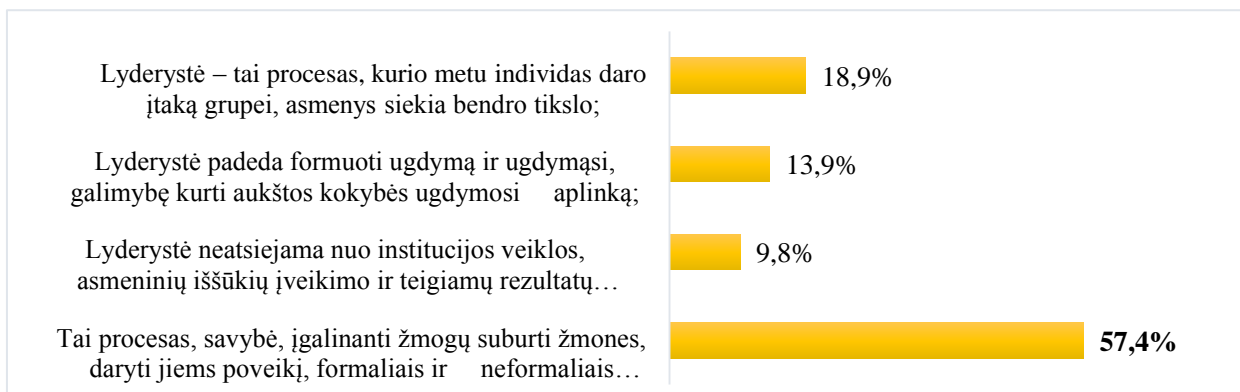
dalį sudarė vyr. mokytojai (18 proc.) ir mokytojai ekspertai (4.1 proc.). Laikomasi nuostatos, kad žemesnės kvalifikacijos mokytojai lyderystės kompetenciją suvokia kaip neatsiejamą pedagoginio darbo dalį ir yra pasiruošę ją ugdytis. Vertinant mokytojų metodininkų požiūrį į lyderystę, manoma, kad įgyta pedagogų patirtis leis kompetentingai dalyvauti tyrime, pateikti praktika paremtą nuomonę.

Toks priešmokyklinio ugdymo mokytojų imties pagal kvalifikaciją pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad jie turėtų būti aktyvūs lyderystės kompetencijos ugdymosi procesuose. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių mokytojų pedagoginį darbą dirba 16 – 20 metų (28,7 proc.) ir daugiau, tačiau taip pat nemenka dalis pedagogų švietimo įstaigose dirba tik iki 5 metų (22.1 proc.). Toks respondentų darbo patirties pasiskirstymas taip pat svarbus tyrimo veiksnys, kadangi manoma, jog patyrę pedagogai jau turi atitinkamų žinių apie lyderystės kompetenciją kaip veiklos efektyvinimo veiksnį ir tyrime pateikia realia savo patirtimi pagrįstą informaciją. Tikėtina, jog mažiau patirties turintys mokytojai taip pat gali pademonstruoti savo potencialą lyderystės ugdymosi klausimais.

Apibendrinant tyrimo dalyvių demografinius duomenis, galima teigti, kad pagrindiniai tiriamieji buvo skirtingų Lietuvos miestų priešmokyklinio ugdymo pedagogės, turinčios aukštąjį universitetinį išsilavinimą, pedagoginį darbą dirbančios nuo 16 iki 20 metų, įgijusios mokytojo metodininko arba mokytojo kvalifikacinę kategoriją.

3.1.1. Priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencijos samprata ir raiška

Visų pirma tyrime buvo išsiaiškinta, *kaip priešmokyklinio ugdymo mokytojai supranta lyderystę* (žr. 6 pav.).

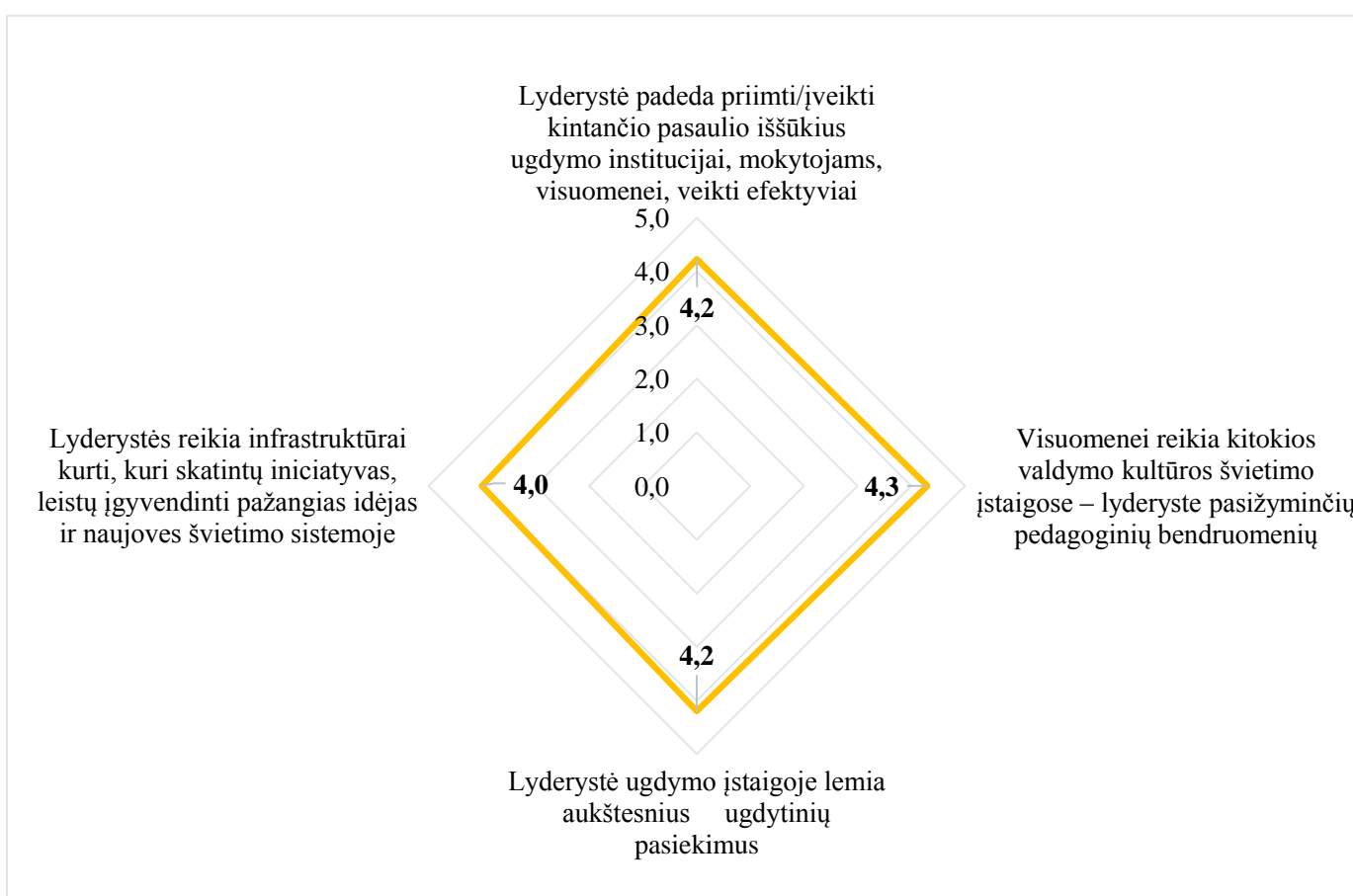


6 pav. Priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės samprata

Vertinant lyderystės sampratą, respondentai galėjo žymėti kelis šio klausimo atsakymų variantus. Daugiausiai apklaustų priešmokyklinio ugdymo mokytojų mano, kad lyderystė tai procesas ar savybė, įgalinanti žmogų suburti žmones, daryti jiems poveikį, formaliais ir neformaliais būdais uždegti bendram tikslui (57.4 proc.). Kita dalis apklaustųjų nurodė, kad tai procesas, kurio metu individas daro įtaką grupei ir siekia bendro tikslo (18.9 proc.). Dar kiti lyderystę įvardina kaip

priemonę formuoti ugdymą ir ugdymąsi, galimybę kurti aukštos kokybės ugdymosi aplinką (13.9 proc.). Mažiausia dalis respondentų mano, kad lyderystė yra neatsiejama nuo institucijos veiklos, asmeninių iššūkių įveikimo ir teigiamų rezultatų siekimo (9.8 proc.). Tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojai lyderystę suvokia įvairiai, kartu jų pasirinkti apibūdinimai atspindi visas lyderystės sampratos sąvokas, išskirtas mokslinėje literatūroje – P. Northouse (2016), M. Bujokaitė (2010), J. Scouller (2011).

Buvo svarbu įvertinti, *kodėl šiandien, mokytojų nuomone, lyderystės vis labiau reikia švietime*. Teiginius, labiausiai atitinkančius mokytojų nuomonę, respondentai galėjo vertinti nuo 5 iki 1, kai 5 reiškę visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku. Respondentų atsakymų vidurkių rangai matomi 7 paveiksle.



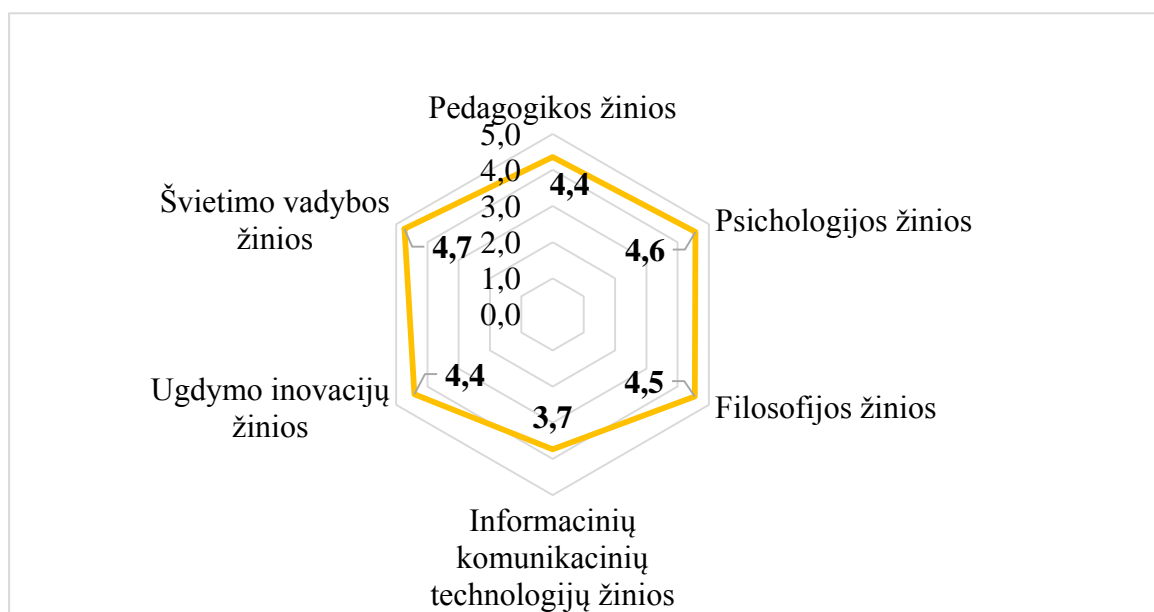
7 pav. Lyderystės kompetencijos svarba švietime

Priešmokyklinio ugdymo pedagogai vienareikšmiškai sutinka, kad lyderystės kompetencija šiandien švietime yra reikalinga. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys jos svarbą, anot respondentų, yra tai, kad visuomenei reikia kitokios valdymo kultūros švietimo įstaigose – lyderyste pasižyminčių pedagoginių bendruomenių (bendras vidurkis (*toliau* BV=4.3), lyderystė lemia aukštesnius ugdytinių pasiekimus (BV=4.2), padeda priimti/įveikti kintančio pasaulio iššūkius ugdymo institucijai, mokytojams, visuomenei bei padeda veikti efektyviai (BV=4.2) ir jos reikia, kad būtų skatinamos iniciatyvos, leidžiančios įgyvendinti pažangias idėjas ir naujoves švietimo sistemoje (BV=4.0).

Išanalizavus rezultatus galime daryti prielaidą, kad lyderystės kompetencija priešmokyklinio ugdymo mokytojams yra pagrindinė ikimokyklinio ugdymo įstaigos sėkmingo darbo sudedamoji dalis. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojams svarbi pedagoginė bendruomenė, kurioje jie dirba, didelis dėmesys skiriamas iššūkių įveikimui, efektyviai veiklai, aukštesniems ugdytinių pasiekimams. Taip pat mokytojai sutinka, kad naujovės švietimo sistemoje yra neišvengiamos, o jas įgyvendinti gali padėti lyderystės kompetencija.

Pritaikius *Spirmeno* koreliacijos koeficientą, nustatytas statistiškai reikšmingas, *silpnas teigiamas ryšys* tarp mokytojų išsilavinimo ir teiginio, kad lyderystė ugdymo įstaigoje lemia aukštesnius ugdytinių pasiekimus ($r = 0,208$; $p < 0,05$). Galima teigti, kad kuo aukštesnis pedagogų išsilavinimas, tuo jie labiau įsitikinę, kad lyderystė tiesiogiai susijusi su aukštesniais vaikų ugdymosi rezultatais.

Tyrimo metu priešmokyklinio ugdymo pedagogų buvo klausama, *kokie komponentai sudaro priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetenciją*. Iš viso respondentams buvo pateikta 19 komponentų, kurie suskirstyti į 3 grupes: žinios, gebėjimai ir taikymas praktikoje. Kiekvienai grupei atrinkti atitinkami, kompetenciją atspindintys komponentai, kuriuos respondentai vertino skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 reiškė visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku. Atsakymų vidurkių rangai pateikti 8 – 10 paveiksluose.



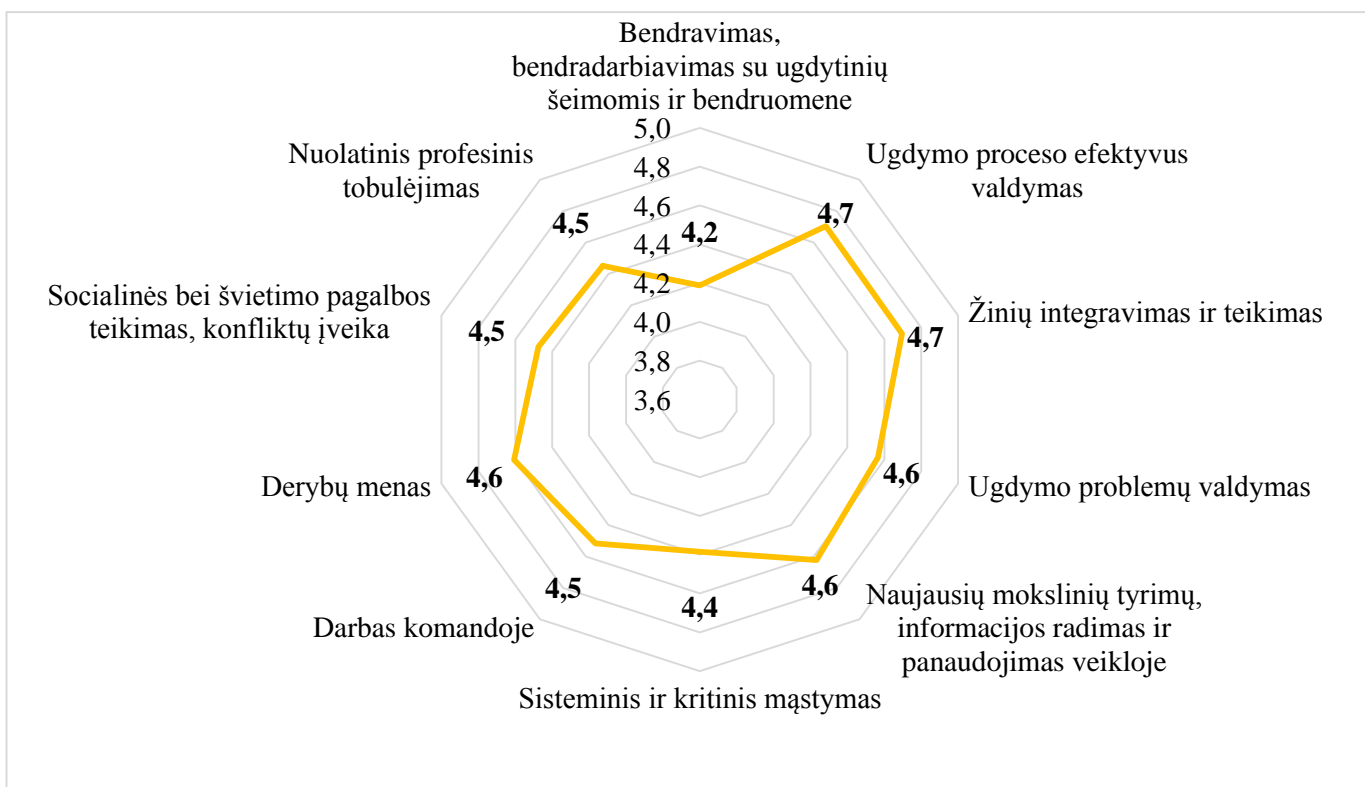
8 pav. Lyderystės kompetencijos komponentų vertinimas: ŽINIOS

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, tiriamieji sutinka, kad žinios yra neatsiejama lyderystės kompetencijos dalis (BV=4.4). Vertindami žinių grupei priskirtus lyderystės kompetencijos komponentus, respondentai nurodė, kad švietimo vadybos (BV=4.7), psichologijos (BV=4.6) ir filosofijos žinios (BV=4.5) yra būtinos, siekiant ugdyti lyderystės kompetenciją. Tai pat sutinka, kad lyderystės kompetenciją sudaro ir ugdymo inovacijų (BV=4.4) bei pedagogikos žinios (BV=4.4).

Apklaustųjų nuomonės išsiskyrė vertinant informacinių komunikacinių technologijų žinias (BV=3,7). Nemaža dalis respondentų abejojo, ar šis komponentas tikrai svarbus apibūdinant lyderystės kompetenciją. Išanalizavus kintamųjų vertinimo rezultatus galima teigti, kad priešmokyklinio ugdymo pedagogai vienareikšmiškai mano, jog žinios yra lyderystės kompetencijos pagrindas. Mažesnis dėmesys skiriamas informacinių komunikacinių technologijų žinioms gali reikšti, kad darbas kompiuteriu, internetu, daliai mokytojų vis dar yra iššūkis.

Pritaikius *Spirmeno* koreliacijos koeficientą, nustatyti statistiškai reikšmingi, *silpni teigiami ryšiai* tarp mokytojų išsilavinimo ir teiginio, kad vienas iš priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos komponentų yra pedagogikos žinios ($r = 0,204$; $p < 0,05$) bei ugdymo inovacijų žinios ($r = 0,202$; $p < 0,05$). Galima teigti, kad kuo aukštesnis pedagogų išsilavinimas, tuo jie labiau įsitikinę, kad lyderystės kompetencija neatsiejama nuo pedagogikos bei ugdymo inovacijų žinių.

Tyrimo metu buvo vertinama, *kokie gebėjimai sudaro lyderystės kompetenciją*. Šie komponentai vertinti tuo pačiu principu kaip ir žinios (žr. 9 pav.).

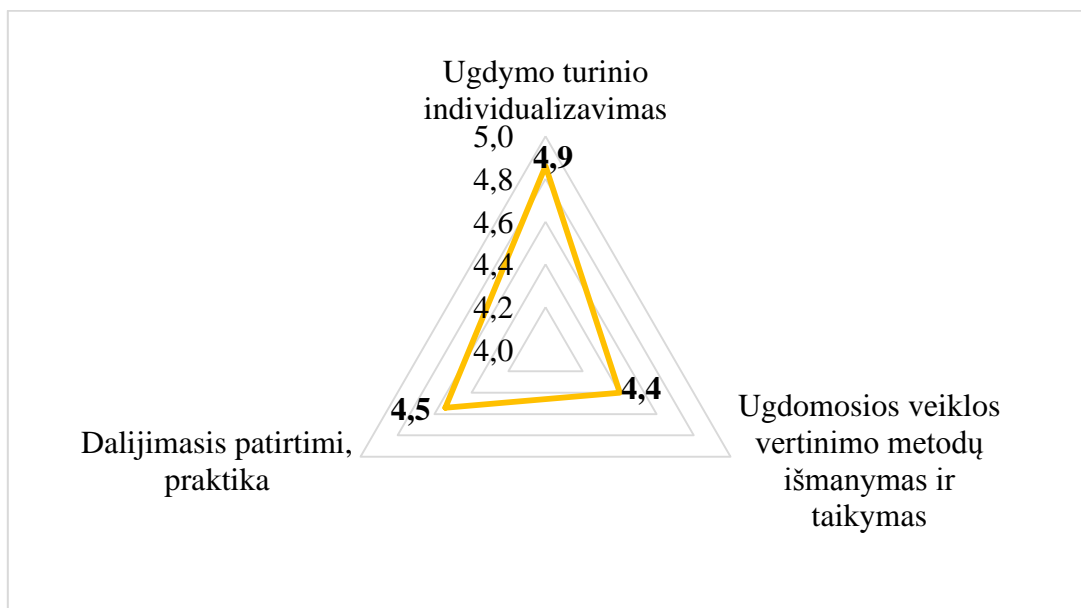


9 pav. Lyderystės kompetencijos komponentų vertinimas: GEBĖJIMAI

Tiriamieji visiškai sutinka, kad gebėjimai taip pat yra neatsiejama lyderystės kompetencijos dalis (BV=4.5). Vertindami gebėjimų grupei priskirtus lyderystės kompetencijos komponentus, respondentai nurodė, kad ugdymo proceso efektyvus valdymas (BV=4.7), žinių integravimas ir teikimas (BV=4.7), ugdymo problemų valdymas (BV=4.6), naujausių mokslinių tyrimų informacijos

radimas ir panaudojimas veikloje (BV=4.6), derybų menas ((BV=4.6), darbas komandoje (BV=4.5), socialinės bei švietimo pagalbos teikimas (BV=4.5) ir nuolatinis profesinis tobulėjimas (BV=4.5) yra būtini lyderystės kompetencijos gebėjimų komponentai. Taip pat mokytojai mano, kad lyderystės kompetenciją sudaro sisteminis ir kritinis mąstymas (BV=4.4) bei bendravimas, bendradarbiavimas su ugdytinių šeimomis ir bendruomene (BV=4.2).

Kita lyderystės kompetencijos komponentų grupė – gebėjimų taikymas praktikoje. Šie komponentai buvo vertinami tuo pačiu principu, kaip žinios ir gebėjimai (žr. 10 pav.).

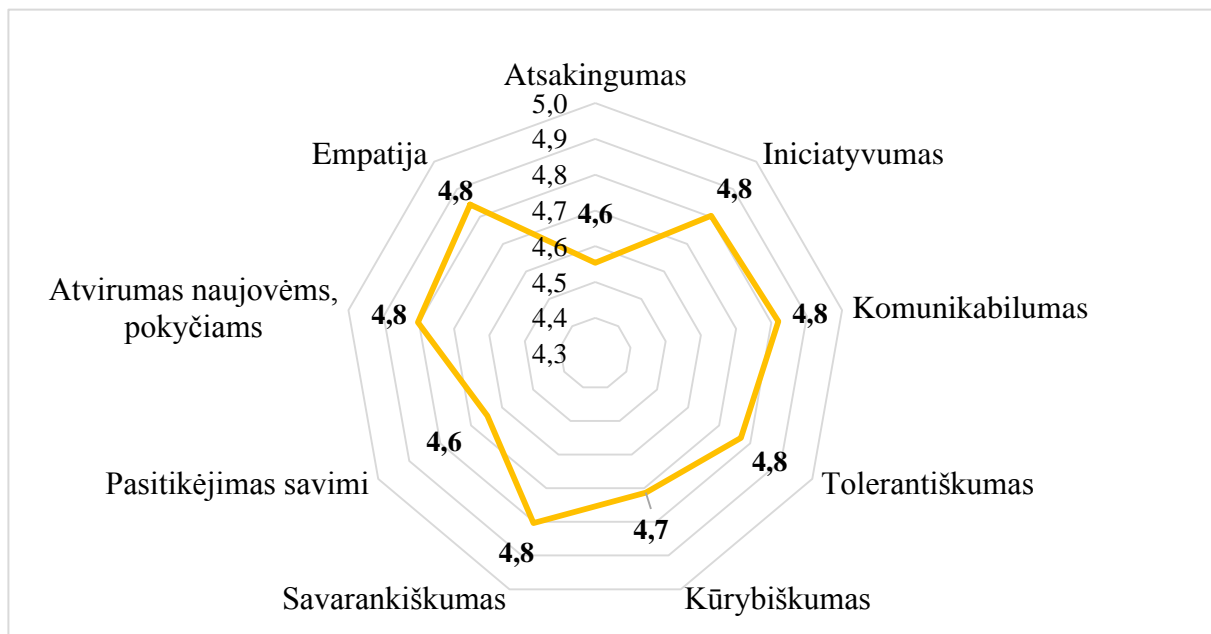


10 pav. Lyderystės kompetencijos komponentų vertinimas: TAIKYMAS PRAKTIKOJE

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, tiriamieji mano, kad žinių ir gebėjimų taikymas praktikoje yra svarbi lyderystės kompetencijos dalis (BV=4.6). Vertindami taikymo praktikoje grupei priskirtus lyderystės kompetencijos komponentus, respondentai visiškai sutiko, kad tokie gebėjimai kaip ugdymo turinio individualizavimas (BV=4.9) ir dalijimasis patirtimi (BV=4.5) yra itin svarbūs lyderystės kompetencijos komponentai. Taip pat respondentai mano, kad ugdomosios veiklos vertinimo metodų išmanymas ir taikymas (BV=4.4) yra būtinas komponentas pedagogų lyderystės kompetencijai ugdyti ir tobulinti.

Gauti rezultatai leidžia manyti, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojui, siekiančiam ugdyti lyderystės kompetenciją, svarbu turėti ne tik žinių ir gebėjimų, bet ne mažiau svarbu visa tai taikyti praktikoje. Pedagogų supratimu, mokytojas lyderis, išmanydamas naujus ugdomosios veiklos vertinimo metodus, dalindamasis patirtimi, praktika, geba individualizuoti ugdymo turinį, taip siekdamas aukštesnių ugdytinių pasiekimų, efektyvesnio veiklos valdymo.

Tyrimo metu respondentų buvo prašoma įvertinti, *kokiomis savybėmis turi pasižymėti priešmokyklinio ugdymo mokytojas, prisiimantis lyderio vaidmenį*. Iš viso respondentams buvo pateiktos 8 savybės. Kiekvieną iš jų apklaustieji vertino skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 reiškė visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku. Atsakymų vidurkių rangai pateikti 11 paveiksle.

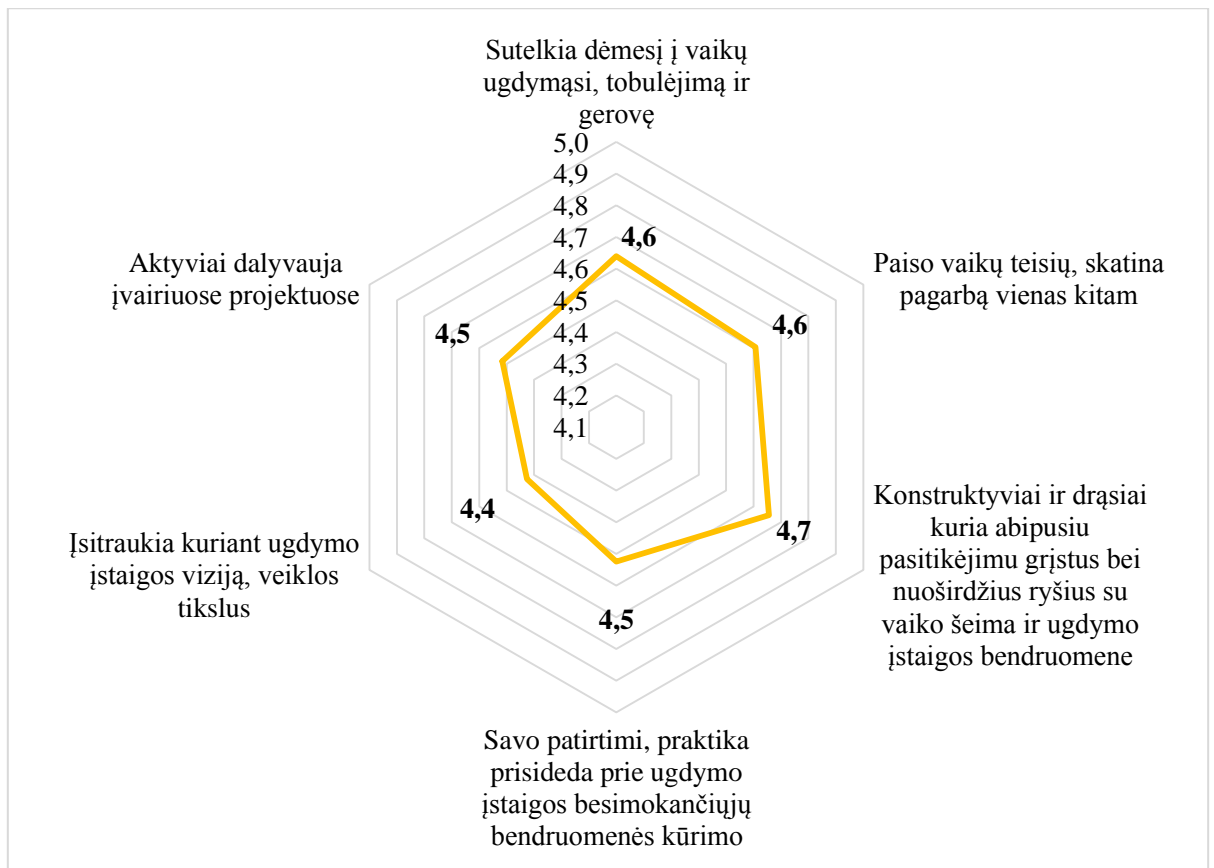


11 pav. Priešmokyklinio ugdymo mokytojo, prisiimančio lyderio vaidmenį, savybės

Tyrimo rezultatai atskleidė respondentų nuomonę – visos anketoje pateiktos lyderio savybės yra vienareikšmiškai svarbios. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima konstatuoti, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojas, prisiimantis lyderio vaidmenį, turi pasižymėti iniciatyvumu, komunikabilumu, tolerancija, būti savarankiškas, atviras naujovėms bei pokyčiams, empatiškas, atsakingas, kūrybiškas, pasitikintis savimi.

Pritaikius *Spirmeno* koreliacijos koeficientą, nustatytas statistiškai reikšmingas, *silpnas teigiamas ryšys* tarp pedagogų išsilavinimo ir teiginio, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojas, prisiimdamas lyderio vaidmenį, turi pasižymėti tolerancija ($r = 0,206$; $p < 0,05$). Interpretuojant šį ryšį, matyti, kad kuo aukštesnis mokytojų išsilavinimas, tuo labiau jie linkę manyti, jog mokytojui lyderiui labai svarbu pasižymėti tolerancija.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, *kaip priešmokyklinio ugdymo mokytojas išreiškia lyderystės kompetenciją savo darbe*. Respondentų atsakymų vidurkių rangai pateikti 12 paveiksle.



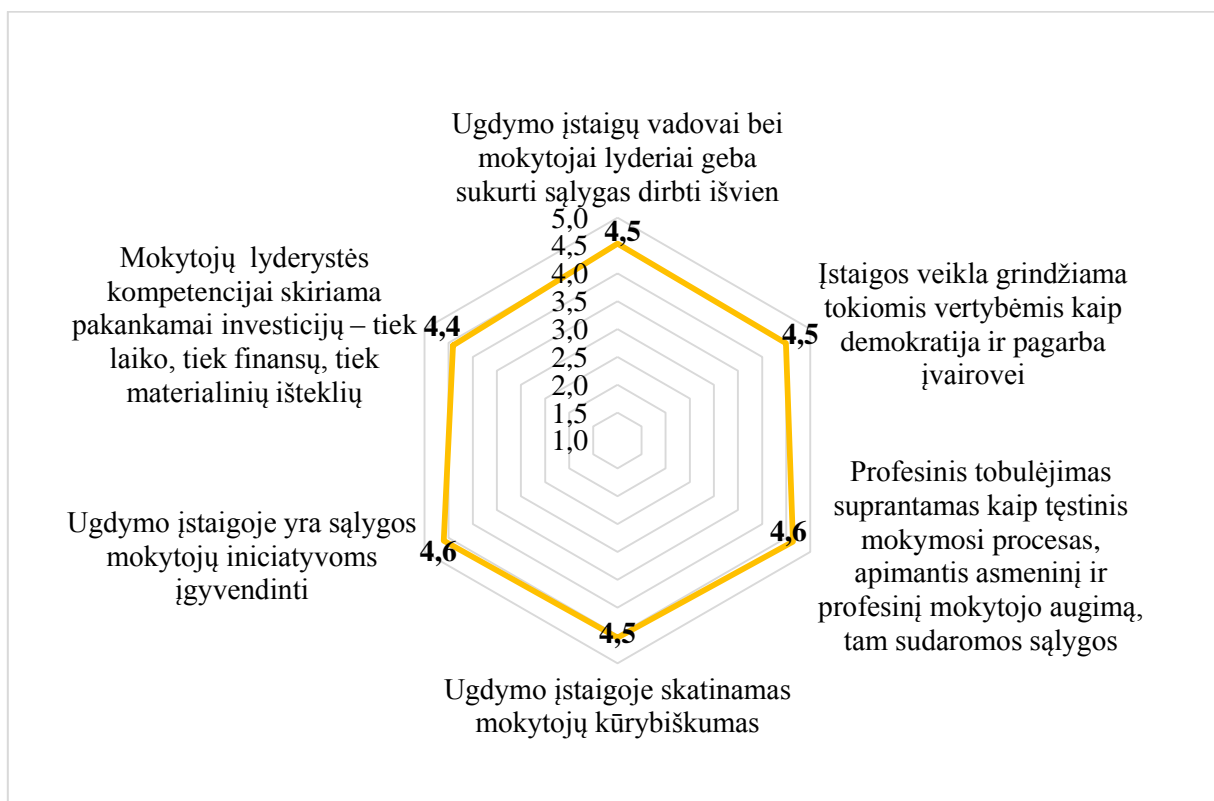
12 pav. Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos raiška darbe

Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai, visi respondentai sutiko, kad anketoje pateikti veiksniai atspindi priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetenciją. Anot apklaustųjų, pedagogai lyderiai turėtų nuolat konstruktyviai ir drąsiai kurti abipusiu pasitikėjimu grįstus bei nuoširdžius ryšius su vaiko šeima ir ugdymo įstaigos bendruomene (BV=4.7), paisyti vaiko teisių ir skatinti pagarbą vienas kitam (BV=4.6), sutelkti dėmesį į vaikų ugdymą, tobulėjimą ir gerovę (BV=4.6), aktyviai dalyvauti įvairiuose projektuose (BV=4.5) bei dalinantis savo sukauptą patirtimi, prisidėti prie ugdymo įstaigos besimokančiųjų bendruomenės kūrimo (BV=4.5). Taip pat respondentai mano, kad pedagogai lyderiai turi dalyvauti kuriant ugdymo įstaigos viziją, veiklos tikslus (BV=4.4).

Pritaikius *Spirmeno* koreliacijos koeficientą, nustatytas statistiškai reikšmingas, *silpnas teigiamas ryšys* tarp priešmokyklinio ugdymo mokytojų kvalifikacinės kategorijos ir teiginio, kad pedagogas lyderystės kompetenciją darbe išreiškia savo patirtimi, praktika prisidedamas prie ugdymo įstaigos besimokančiųjų bendruomenės kūrimo ($r = 0,220$; $p < 0,05$). Galima teigti, kad kuo aukštesnė priešmokyklinio ugdymo mokytojų kvalifikacinė kategorija, tuo labiau jie įsitikinę, kad lyderystės išraiškai svarbi mokytojo patirtis, jo indėlis kuriant sėkmingą ugdymo įstaigos bendruomenės veiklą.

Toliau tyrime buvo svarbu identifikuoti *sąlygas, padedančias ugdytis priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetenciją*. Iš viso respondentams buvo pateiktos 6 sąlygos, kurias jie vertino

skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 reiškė visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku. Atsakymų vidurkių rangai pateikti 13 paveiksle.



13 pav. Tinkamų sąlygų priešmokyklinio ugdymo pedagogo lyderystės kompetencijai ugdytis vertinimas

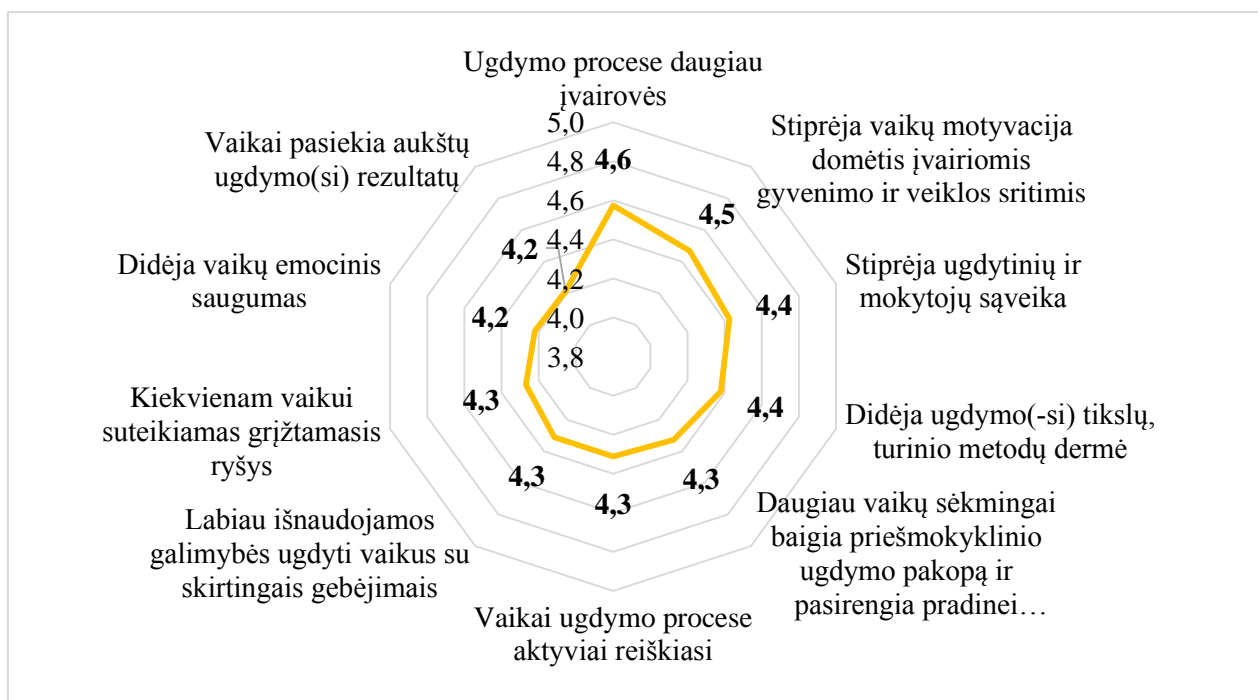
Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai, apklausti respondentai vienareikšmiškai sutiko, kad visos anketoje pateiktos sąlygos priešmokyklinio ugdymo pedagogo lyderystės kompetencijai ugdytis yra reikalingos ir turi būti užtikrintos. Anot respondentų, profesinis tobulėjimas ugdymo įstaigoje turi būti suprantamas kaip tęstinis mokymosi procesas, apimantis asmeninį ir profesinį mokytojo augimą, tam privaloma sudaryti sąlygas (BV=4.6). Taip pat mokytojai mano, kad ugdymo įstaigoje turi būti sudarytos sąlygos mokytojų iniciatyvoms įgyvendinti (BV=4.6), ugdymo įstaigų vadovai bei mokytojai lyderiai turi gebėti dirbti išvien (BV=4.5), įstaigos veikla turi būti grindžiama tokiomis vertybėmis kaip demokratija ir pagarba įvairovei (BV=4.5) bei ugdymo įstaigoje skatinamas mokytojų kūrybiškumas (BV=4.5). Taip pat sutinkama, kad mokytojų lyderystės kompetencijai ugdytis svarbu skirti pakankamai investicijų – tiek laiko, tiek finansų, tiek materialinių išteklių (BV=4.4). Išanalizavus tyrimo rezultatus galima teigti, kad pedagogų lyderystės kompetencijos ugdymasis tiesiogiai priklauso nuo ugdymo įstaigos kuriamų sąlygų. Mokytojams svarbu nuolat tobulintis, įgyvendinti idėjas, jausti aplinkinių pagarbą. Tyrimas parodė, kad pedagogams svarbus ugdymo įstaigų vadovų požiūris, santykių dermė tarp vadovo ir mokytojo.

Pritaikius *Spirmeno* koreliacijos koeficientą, nustatytas statistiškai reikšmingas, *silpnas teigiamas ryšys* tarp priešmokyklinio ugdymo mokytojų išsilavinimo ir teiginio, kad profesinis

tobulėjimas suprantamas kaip tęstinis mokymosi procesas, apimantis asmeninį ir profesinį mokytojo augimą, padeda ugdytis lyderystės kompetenciją ($r = 0,209$; $p < 0,05$). Galima teigti, kad kuo aukštesnis mokytojų išsilavinimas, tuo jie linkę manyti, kad ugdymo įstaigoje sudaromos sąlygos užtikrintų mokytojo tobulėjimą tiek asmenine, tiek profesine prasme.

3.1.2. Priešmokyklinio ugdymo mokytojų požiūris į savo lyderystės kompetenciją kaip veiklos efektyvinimo veiksnį

Tyrimo eigoje buvo siekiama išsiaiškinti, *kokią įtaką mokytojo lyderystės kompetencija turi priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimui*. Iš viso respondentų vertinimui buvo pateikta 19 veiksmų, kurie suskirstyti į 3 grupes: ugdymo procesas, bendradarbiavimas, mokytojų tobulinimasis. Kiekvieną grupę sudarė atitinkami veiksniai, kuriuos mokytojai vertino skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 reiškė visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku. Atsakymų vidurkių rangai pateikti 14–16 paveiksluose.



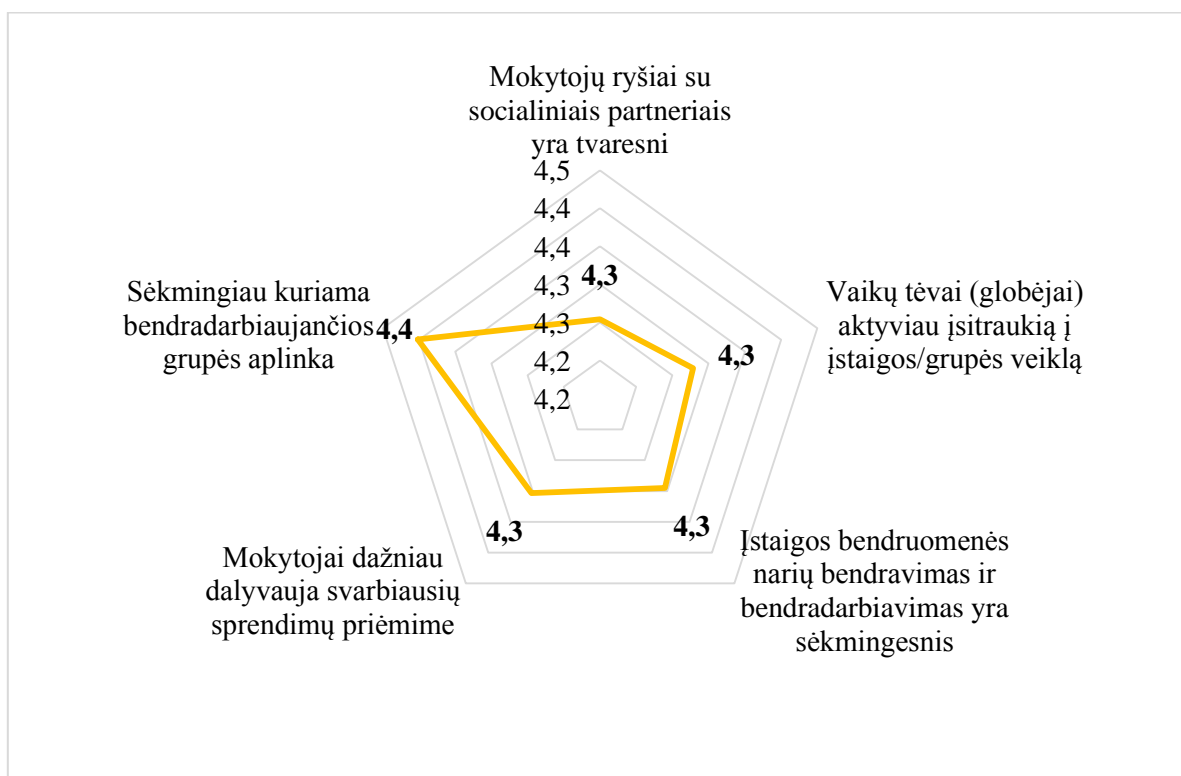
14 pav. Mokytojo lyderystės kompetencijos įtaka priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimui: UGDYMO PROCESAS

Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojų nuomone, mokytojo lyderystės kompetencija turi įtakos priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos efektyvinimui, vertinant ugdymo procesą (BV=4.4). Respondentai vienareikšmiškai sutinka, kad pedagogai, išugdę lyderystės kompetenciją, ugdymo procese taiko daugiau įvairovės (BV=4,6) bei stiprina vaikų motyvaciją domėtis įvairiomis gyvenimo ir veiklos sritimis (BV=4.5). Taip pat sutinka, kad pedagogai lyderiai stiprina ugdytinių ir mokytojų sąveiką bei didina ugdymo(-si) tikslų, turinio metodų dermę (BV=4.4). Be šių veiksmų respondentai taip pat mano, kad mokytojo lyderystės

kompetencijos dėka, vaikai aktyviau reiškiasi ugdymo procese, daugiau ugdytinių sėkmingai baigia priešmokyklinio ugdymo pakopą ir pasirengia pradinei mokyklai (BV=4.3). Priešmokyklinio ugdymo mokytojai nurodė, kad lyderystės kompetencija padeda labiau išnaudoti galimybes ugdyti vaikus su skirtingais gebėjimais bei kiekvienam vaikui suteikti grįžtamąjį ryšį (BV=4.3). Taip pat pedagogai nurodė, kad mokytojo lyderystės kompetencija didina vaikų emocinį saugumą bei padeda ugdytiniams pasiekti aukštų ugdymo(si) rezultatų (BV=4.3).

Pritaikius *Spirmeno* koreliacijos koeficientą, nustatytas statistiškai reikšmingas, *silpnas teigiamas ryšys* tarp priešmokyklinio ugdymo mokytojų išsilavinimo ir teiginio, kad mokytojo lyderystės kompetencija turi įtakos ugdymo procesui ugdytinių ir mokytojų sąveikos aspektu ($r = 0,295$; $p < 0,05$). Galima teigti, kad kuo aukštesnis pedagogų išsilavinimas, tuo labiau jie linkę manyti, kad lyderystės kompetencija ugdymo procese stiprina mokytojo ir vaikų sąveiką. Interpretuojant šį ryšį matyti, kad teigiama pedagogo ir ugdytinių sąveika padeda mokytojui efektyvinti ugdymo procesą.

15 pav. matyti, kaip *pedagogo lyderystės kompetencija lemia priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimą, vertinant bendradarbiavimą*.

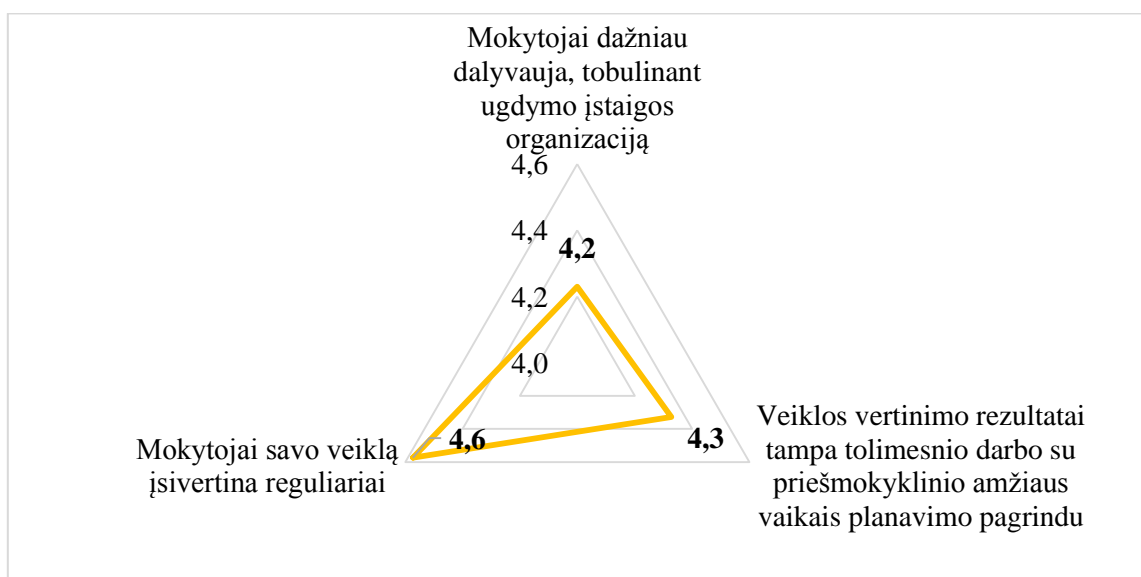


15 pav. Mokytojo lyderystės kompetencijos įtaka priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimui: BENDRADARBIAVIMAS

Remiantis gautais tyrimo rezultatais teigiame, kad, pedagogų nuomone, mokytojo lyderystės kompetencija turi įtakos priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimui, vertinant bendradarbiavimą (BV=4.3). Manoma, kad mokytojų lyderystės kompetencija padeda sėkmingiau

kurti bendradarbiaujančios grupės aplinką (BV= 4.4.). Be to, mokytojų ryšiai su socialiniais partneriais yra tvaresni, vaikų tėvai (globėjai) aktyviau įsitraukia į įstaigos/grupės veiklą, įstaigos bendruomenės narių bendravimas ir bendradarbiavimas yra sėkmingesnis, dažniau dalyvaujama svarbiausių sprendimų priėmimo (BV= 4.3). Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad bendradarbiauti gebantys mokytojai yra tiesiogiai susiję su ugdymo įstaigos bendruomenės gerovės kūrimu. Mokytojo lyderystės kompetencija svarbi tiek grupės aplinkoje, tiek už jos ribų. Sėkmingas bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais, socialiniais partneriais suteikia mokytojui galimybę veikti efektyviai, priimti svarbius sprendimus, gerinti ugdymo proceso kokybę.

16 pav. matyti, kaip *mokytojo lyderystės kompetencija lemia priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimą, vertinant mokytojų tobulinimąsi.*

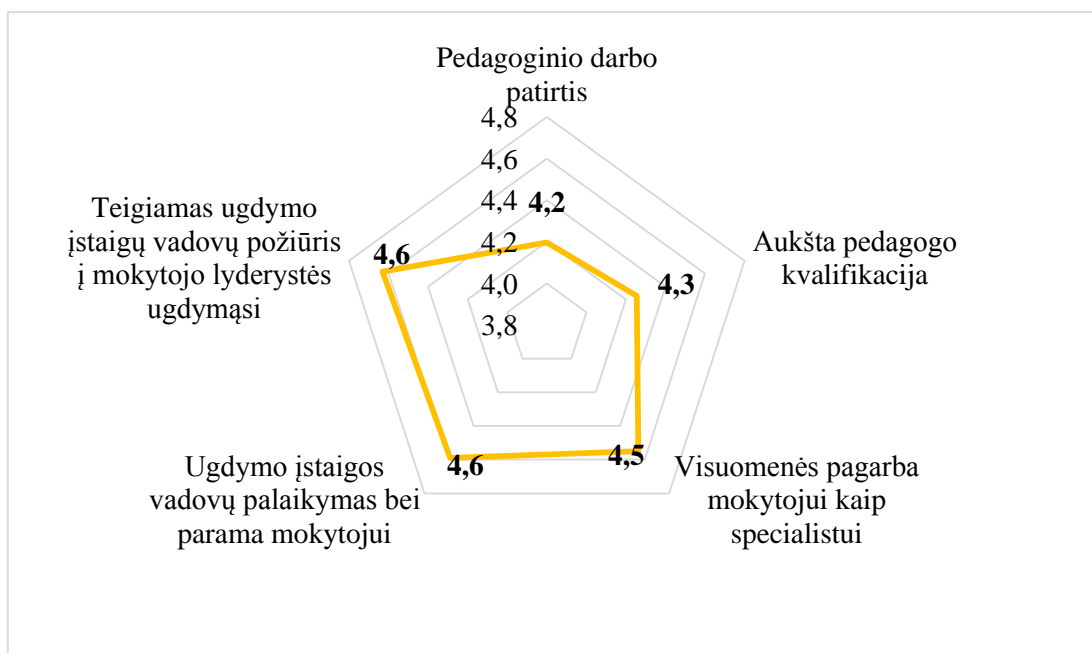


16 pav. Mokytojo lyderystės kompetencijos įtaka priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimui: MOKYTOJŲ TOBULINIMASIS

Pedagogai sutinka su mokytojo lyderystės kompetencijos įtaka priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimui, vertinant mokytojų tobulinimąsi (BV=4.4). Apklaustieji mano, kad mokytojai lyderiai savo veiklą įsivertina reguliariai (BV=4.6). Pedagogų požiūriu, mokytojo lyderystės kompetencijos dėka, veiklos vertinimo rezultatai tampa tolimesnio darbo su priešmokyklinio amžiaus vaikais planavimo pagrindu (BV=4.3), o pats mokytojas lyderis dažniau dalyvauja tobulinant ugdymo įstaigos organizaciją (BV=4.2). Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad mokytojo lyderystės kompetencija yra tiesiogiai susijusi su priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos efektyvinimu, kadangi skatina mokytojus vertinti savo veiklą, ugdymo procesą planuoti atsižvelgiant į veiklos rezultatus. Veiklos įsivertinimas skatina pedagogus lyderius ugdyti kritišką požiūrį į savo profesinį mokymąsi ir tobulėjimą.

Identifikavus priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos daromą įtaką ugdymo procesui, bendradarbiavimui ir pedagogų tobulėjimui, buvo svarbu išsiaiškinti, kokie

veiksniai labiausiai lemia priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymąsi, siekiant efektyviai ugdyti vaikus. Iš viso mokytojams buvo pateiktos 5 savybės, kurias jie vertino skalėje nuo 5 iki 1, kai 5 reiškė visiškai sutinku, o 1 – visiškai nesutinku. Atsakymų vidurkių rangai pateikti 17 paveiksle.



17 pav. Veiksnių, labiausiai lemiančių priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymąsi, siekiant efektyvaus vaikų ugdymo, vertinimas

Kaip rodo gauti tyrimo rezultatai, visus pateiktus veiksnius respondentai vertino teigiamai arba labai teigiamai ir sutiko, kad visi veiksniai svarbūs priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymuisi, siekiant efektyvaus vaikų ugdymo (BV=4.4). Anot apklaustųjų, ugdymo įstaigos vadovų palaikymas bei parama mokytojui, teigiamas ugdymo įstaigų vadovų požiūris į mokytojo lyderystės ugdymąsi (BV=4.6) bei visuomenės pagarba mokytojui kaip specialistui (BV=4.5), vienareikšmiškai lemia priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymąsi, siekiant efektyvaus vaikų ugdymo. Taip pat apklausti pedagogai mano, kad mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymąsi lemia ir aukšta pedagogo kvalifikacija (BV=4.3), ir pedagoginio darbo patirtis (BV=4.2).

Pritaikius *Spirmeno* koreliacijos koeficientą, nustatyti statistiškai reikšmingi, *silpni teigiami ryšiai* tarp priešmokyklinio ugdymo mokytojų pedagoginio darbo stažo ir teiginio, kad labiausiai priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymąsi, siekiant efektyvaus vaikų ugdymo, lemia pedagoginio darbo patirtis ($r = 0,255$; $p < 0,01$). Galima teigti, kad kuo didesnis priešmokyklinio ugdymo mokytojų pedagoginis darbo stažas, tuo labiau jie linkę manyti, jog lyderystės kompetencijos ugdymąsi, siekiant efektyvaus vaikų ugdymo, lemia pedagoginio darbo patirtis. Taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi, *silpni teigiami ryšiai* tarp priešmokyklinio ugdymo mokytojų kvalifikacinės kategorijos ir to paties teiginio ($r = 0,216$; $p < 0,05$). Galima teigti, kad kuo

aukštesnė mokytojų kvalifikacinė kategorija, tuo labiau jie linkę manyti, jog pagrindinis veiksnys lyderystės kompetencijos ugdymuisi, siekiant efektyvaus vaikų ugdymo, yra pedagoginio darbo patirtis.

Anketoje respondentams buvo pateiktas atviras klausimas, kuriuo buvo siekiama sužinoti respondentų pasiūlymus, kaip priešmokyklinio ugdymo mokytojai galėtų ugdytis lyderystės kompetenciją, siekdami efektyviau valdyti savo veiklą. Pasiūlymus pateikė 31 priešmokyklinio ugdymo mokytojas, jie matyti 2 lentelėje.

2 lentelė. Priešmokyklinio ugdymo mokytojų pateikti pasiūlymai, kaip ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyviau valdyti savo veiklą

Pasiūlymai	Ilustruojantys teiginiai	Skaičius
Profesinio tobulinimosi renginiai	„Nuolat kelti savo kompetenciją, lankytis įvairiuose seminaruose šia tema, skaityti literatūrą“ (Metodininkas); „(...) dalintis patirtimi su kitais pedagogais lankantis seminaruose, konferencijose“ (Metodininkas); „Paprasčiausiai pakanka profesionalių kursų“ (Vyr. mokytojas); „Manau, pirmiausia be pedagoginių žinių reikėtų ir sveikatos, vadybos pagrindų, juos derinti“ (Mokytojas); „Lankytis seminaruose šia tema“ (Mokytojas); „Kelti kvalifikaciją kursuose, dalyvauti savivaldos grupių veikloje“ (Metodininkas); „(...) įvairesnes galimybes tobulinti savo žinias“ (Metodininkas)	7
Lyderystės veiksniai	„Tam įtakos turi daug veiksnių: seminarų lankymas, dar jie turėtų atitikti šiandienos aktualijas, lektoriai turėtų būti ne tik teoretikai, nes praktika dažnai prasilenkia su teorija; laikas – pedagogai jo turi mažai: net bendravimas tarp kolegų, darbas įstaigos darbo grupėse yra problema! Kokių laiku diskutuoti, kurti, bendrinti daug planų, padaryti reikia, o kokių laiku – juk vaikams nepasakysi - „mes turime ruošti projektą“- mes už juos atsakingos, tiesiog tam nėra laiko“ (Metodininkas); „Lyderis turi pasekėjų. O tai reiškia, kad tai yra pedagogas, kuris kitiems yra pavyzdys, ir tie kiti siekia to paties, kaip ir jis. Žmogus mokosi visą gyvenimą, svarbiausia tikėjimas ir pasitikėjimas siekiant užsibrėžtų tikslų“ (Mokytojas)	2
Vertybių sistema	„Kiekvieno mokytojo aktyvi pozicija, aukšta motyvacija, moralės normos. Vertybių sistema, pozityvumas, emocinis stabilumas, aukštas intelektas, puikus humoro jausmas“ (Ekspertas)	1
Naujovės	„Drąsiau priimti naujoves ir jas įtraukti į ugdymo procesą“ (Mokytojas); „Domėtis naujovėmis, keistis patirtimi su kitais pedagogais“ (Metodininkas); „Domėtis įvairiomis naujovėmis“ (Metodininkas); „Domėtis visa naujausia informacija, kuri gali mus pasiekti dirbant tokiais dideliais darbo krūviais“ (Metodininkas)	4
Bendravimas ir bendradarbiavimas	„Tobulėti bendradarbiavime, dirbant komandoje, perprantant kolegų, vaikų, tėvų psichologiją“ (Mokytojas); „Bendrauti su kitų įstaigų ugdytojais“ (Mokytojas); „Nesusireikšminti, nesijausti visažiniu, ieškoti pagalbos susidūrus su problema“ (Metodininkas); „(...) bendradarbiauti su kitais PU pedagogais mieste ir respublikoje“ (Metodininkas); „Bendradarbiauti su neformaliojo ugdymo specialistais“ (Metodininkas)	5
Projektai	„Aktyviai dalyvauti projektuose“ (Mokytojas)	1
Dalijimasis patirtimi	„Dalintis gerąja patirtimi“ (Metodininkas); „Dalintis patirtimi praktikoje“ (Mokytojas); „(...) dalintis gerąja darbo patirtimi“ (Metodininkas)	3

Ugdymo įstaigos vadovo įtaka	„Ugdymo įstaigos vadovas turi skatinti bendruomenės narius, pedagogus tobulinti bei plėsti savo profesines žinias, kompetencijas, siekti, kad į ugdymo įstaigos gyvenimą būtų įtraukti ir tėvai, kurie taip pat rodytų savo kaip lyderių potencialą“ (Metodininkas); „Vadovo požiūris į pedagogą (patinka, nepatinka). Dauguma ikimokyklinių įstaigų vadovų jaučiasi kaip privačioje įstaigoje ir ignoruoja jiems neparankius pedagogus, kurie išdrįsta išsakyti savo nuomonę“ (Metodininkas); „Demokratiškesnis požiūris iš vadovų“ (Vyr. mokytojas); „Palaikyti idėjas ir sumanymus, netrukdyti veikti savarankiškai“ (Metodininkas); „Skirti daugiau lėšų kompetencijos gilinimui, seminarams“ (Mokytojas)	5
Įstaigos bendruomenės vaidmuo	„Tvarus kolegialus ryšys bendruomenėje. Įstaigos vadovybės ir mokytojų dėmė ugdymo procese“ (Mokytojas); „Žmogiško supratimo, pagarbos ir įvertinimo, paskatinimo iš visų pusių“ (Metodininkas); „Galėtų būti didesnė pagalba iš psichologų ir socialinių darbuotojų, bendradarbiavimas“ (Metodininkas); „Visos bendruomenės narių mokymasis – vaiko, pedagogo, vadovo, tėvų. Ypatingą dėmesį skirti galimybėms mokytis, paieškoms – kokiais būdais ir priemonėmis bus mokomasi“ (Metodininkas); „Dirbdamas komandoje su įstaigos administracija, kolegomis...“ (Metodininkas)	5
Vadovo lyderystė	„Lyderius augina lyderiai, tad turėtų įstaigoje vyrauti lyderystė, grindžiama pasitikėjimu“ (Mokytojas); „Savo lyderyste vadovai sukurtų teigiamą psichologinę darbo aplinką“ (Mokytojas)	2

Kaip matyti 2-je lentelėje, tyrimo dalyviai pateikė nemažai pasiūlymų, kaip priešmokyklinio ugdymo mokytojui būtų galima ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyviau valdyti savo veiklą. Pastebėtina, kad 8 mokytojai, pateikę pasiūlymus, turi mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją, dar 7 pedagogai – mokytojo kvalifikacinę kategoriją, taip pat ir 1 mokytojas ekspertas.

Būtent mokytojas ekspertas (1) pasiūlė atsigrežti į mokytojų vertybių sistemą, kuri yra pagrindas ugdytis lyderystės kompetenciją. Mokytojų teikiami pasiūlymai apima profesinio tobulinimosi renginius, domėjimąsi naujovėmis, dalyvavimą projektuose, dalijimąsi patirtimi. Tai parodo, kad mokytojai lyderystės kompetenciją sieja su vadybinėmis kompetencijomis ir ugdomosios veiklos efektyvinimu.

Tyrimo dalyvių požiūriu, lyderystės kompetencijai svarbus bendravimas ir bendradarbiavimas su tėvais, kolegomis ir visa įstaigos bendruomene. Čia galima įžvelgti, kad lyderystės kompetencijos raiška gali būti aktyvi ne tik dirbant su vaikais, bet ir santykiuose su bendruomenės nariais. Mokytojų nuomone, jų lyderystės kompetencijos ugdymuisi svarbi ugdymo įstaigos vadovo pozicija, jo kaip lyderio pavyzdys. Vienas mokytojas metodininkas pažymėjo, kad lyderystės ugdymuisi įtakos turi ne vienas, bet daug veiksnių: seminarai, atitinkantys šiandienos aktualijas, pasirengę lektoriai, laiko bendravimui, diskusijoms stoka, būtinų planų rengimas ir pan. (Metodininkas).

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderystės kompetencijos ugdymasis svarbus, siekiant efektyviai veikti sparčiai kintančiame pasaulyje, priimant svarbius sprendimus, augant ir

tobulėjant mokytojui kaip asmenybei, kaip savo srities profesionalui. Lyderystės kompetencija vertinama kaip veiksnys, lemiantis ugdymo procesų įvairovę, planavimą, veiklos vertinimą.

Lyderystė lemia konstruktyvią mokytojo ir ugdytinių sąveiką, bendravimą ir bendradarbiavimą su ugdytinių tėvais. Pedagogas, pasižymintis lyderystės kompetencija, gebės taikyti ugdymo būdus, skatinančius ugdytinius tyrinėti, eksperimentuoti, domėtis kintančia aplinka. Lyderystė įgalina mokytojus reflektuoti – analizuodami savo veiklą, permąstydami įvykius, tobulindami turimą patirtį, mokytojai lyderiai gali pritaikyti naujus sprendimo būdus, kurie ugdymo procese duoda teigiamų rezultatų.

Svarbu pažymėti, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojai lyderystę suvokia ne tik kaip asmeninių gebėjimų ir įgūdžių tobulinimą, savo pavyzdžiu jie geba įkvėpti kitus – motyvuoti imtis iniciatyvų, eiti pažangos keliu, taip siekiant visos ugdymo įstaigos sėkmės. Mokytojų požiūriu, siekiant skleisti lyderystės idėjas, svarbu aplinkos palaikymas, vieningas visos organizacijos sisteminis požiūris į lyderystę, kaip į būtiną ir reikšmingą reiškinį.

Tyrimo metu nustatyta, kad kuo aukštesnis tyrimo dalyvių išsilavinimas, tuo labiau jie įsitikinę, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojas, siekiantis lyderystės kompetencijos, privalo turėti pedagogikos bei ugdymo inovacijų žinių, būti tolerantišku. Svarbios ugdymo įstaigoje kuriamos sąlygos, kurios skatintų profesinį bei asmeninį pedagogo tobulėjimą, siekiant lyderystės kompetencijos. Mokytojų požiūriu, lyderystės kompetencija susijusi su aukštesniais vaikų ugdymosi rezultatais, stiprina ugdymo proceso dalyvių sąveiką.

Aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintys mokytojai labiau linkę manyti, kad pedagogo patirtis, dalijimasis praktika yra pagrindinis veiksnys, vertinant lyderystės kompetencijos raišką darbe. Lyderystės kompetencijos ugdymuisi, siekiant efektyvaus vaikų ugdymo, pagrindinis elementas yra priešmokyklinio ugdymo mokytojo pedagoginio darbo patirtis. Respondentų pasiūlymuose dėl lyderystės kompetencijos, siekiant efektyvaus savo veiklos valdymo, išskirtini du aspektai: paties mokytojo pasirengimas siekti lyderystės ir aplinkos sukurtos sąlygos.

3.2. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Tyrimo dalyvių charakteristika. Siekiant išanalizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų nuomonę, vertinant priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetenciją, kaip veiklos efektyvinimo veiksni, interviu dalyvavo 5 Klaipėdos ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai (žr. 3 lentelė). Visi vadovai dalyvauja nacionaliniame švietimo projekte „Lyderių laikas“.

3 lentelė. Informantų charakteristika

Informanto kodas	Vadybinio darbo stažas	Vadybinė kvalifikacinė kategorija	Amžius
Informantas 1 (I1)	15 metų	I	52 metai
Informantas 2(I2)	34 metai	I	62 metai
Informantas 3 (I3)	19 metų	II	47 metai
Informantas 4 (I4)	19 metų	II	62 metai
Informantas 5 (I5)	37 metai	II	65 metai

Iš 3-je lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad tyrime dalyvavo informantai, turintys ne žemesnę nei antrą kvalifikacinę vadybinę kategoriją: du vadovai įgiję aukščiausią – pirmąją vadybinę (I) kvalifikacinę kategoriją, trys informantai – antrąją (II). Vadovų amžiaus vidurkis – 57, 6 metai, vadybinio darbo stažo vidurkis – 24, 8 metai.

Kadangi informantų vadybinio darbo stažas ne mažesnis nei 15 metų, tikėtina, kad duodami interviu, vadovai pateikė ilgametę darbo patirtimi paremtą nuomonę, profesionaliai išreiškė savo poziciją. Informantų dalyvavimas „Lyderių laiko“ projekte leidžia manyti, kad jie yra įgiję žinių apie nuolatinio mokymosi kultūrą, bendradarbiavimo patirtį ir galimybes Lietuvoje bei tarptautiniu mastu, supranta pedagogų lyderystės kompetencijos ir ugdymo pokyčių sąsajas, priešmokyklinio ugdymo veiklos efektyvinimo būtinybę.

3.2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonė apie priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetenciją

Pirmoji interviu tema buvo skirta išsiaiškinti, kaip ugdymo įstaigų vadovai supranta lyderystę (žr. 4 lentelė). Analizuojant pirmąją interviu temą, buvo išskirtos dvi kategorijos: Lyderystė ir Lyderis. Lyderystės kategorijoje išskirtos trys subkategorijos: Procesas, Gebėjimas įkvėpti, Kūrybiškas mąstymas. Lyderio kategorijoje išskirtos dvi subkategorijos: Autoritetas, Vedlys.

4 lentelė. Informantų lyderystės samprata

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu	Pasisakiusiųjų skaičius
Lyderystė	Procesas	„Lyderystė procesas, kuris įgalina save ir kitus imtis naujų veiklų, idėjų įgyvendinimo“ (I1)	2
		„Lyderystė procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas tikslas, tai nuolatinis savęs tobulinimas, dvasinis augimas“ (I3)	
	Gebėjimas įkvėpti	„Lyderystė gebėjimas įkvėpti žmones, išvelgti naujas galimybes, įveikti iššūkius, suvokti įstaigos viziją, misiją, įkvėpti kolegas naujam darbui“ (I5)	1

	Kūrybiškas mąstymas	„Lyderystė yra kūrybiškas mąstymas, veikimas netradicinėse situacijose, įtraukiant kitus asmenis, turint aiškią viziją, suvokimą ko ir kodėl reikia siekti“ (I2)	1
Lyderis	Autoritetas	„Lyderis tas, paskui kurį eina žmonės, kiti jį tokiu laikydami seka įkandin, tam net nebūtina aukščiausio lygio kompetencija, svarbiausia – autoritetas“ (I1)	1
	Vedlys	„Lyderis yra vedlys, kūrybiškai dirbantis žmogus, sugebantis patraukti, vesti paskui save, užkrėsti savo pavyzdžiu“ (I4)	1

Kaip matyti 4-je lentelėje, ugdymo įstaigų vadovai lyderystę supranta kaip procesą, kuomet pats asmuo imasi naujų veiklų, idėjų įgyvendinimo (I1) ir skatina kitus nuolatiniam savęs tobulinimui, dvasiniam augimui (I3). Lyderystė taip pat suprantama kaip gebėjimas įkvėpti žmones, įveikiant iššūkius, suvokti įstaigos viziją ir misiją (I5). Lyderystės samprata siejama su kūrybišku mąstymu, įtraukiant kitus asmenis į netradicinius sprendimus (I2). Ugdymo įstaigų vadovai lyderystę supranta kaip lyderį, kurį apibūdina kaip autoritetą (I1) ir kaip vedlį (I4). Vienas iš informantų teigė, kad lyderiui „nebūtina aukščiausio lygio kompetencija, svarbiau – autoritetas“, kitas pabrėžė „gebėjimą vesti paskui save, rodyti pavyzdį“ (I4).

Remiantis vadovų nuomone, galima suprasti, kad lyderystė reiškiasi kaip procesas, gebėjimas daryti įtaką kitiems, kūrybiškai mąstyti. Lyderystė suprantama kaip vieno asmens netiesioginis vadovavimas kitiems – savo pavyzdžiu, įkvėpimu, aktyvia veikla, profesiniu tobulėjimu.

Antroji interviu tema skirta išsiaiškinti, kodėl švietimo sistemoje lyderystė šiandien tampa vis svarbesnė ir kuo lyderystė svarbi priešmokyklinio ugdymo mokytojui (žr. 5 lentelė). Analizuojant informantų pasisakymus, buvo išskirtos dvi kategorijos: Lyderystė švietimo kaitai ir kokybei, „Mokytojo lyderystės svarba“. Pirmoje kategorijoje išryškėjo 3 subkategorijos: Kaitos laikmetis, Švietimo kokybės didinimas, Iššūkių įveika. Antroje kategorijoje buvo išskirtos 4 subkategorijos: Kokybiška veikla, Ugdymosi rezultatai, Pasitenkinimas darbu, Priešmokyklinio ugdymo mokytojui svarbi savybė.

5 lentelė. Informantų nuomonė apie lyderystės svarbą švietimo sistemoje ir priešmokyklinio ugdymo mokytojui

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu	Pasisakiusiųjų skaičius
Lyderystė švietimo kaitai ir kokybei	Kaitos laikmetis	„Šiandien mes gyvename kaitos laikmetyje, kai ugdymo įstaiga turi keisti savo veidą, nuolat mokyti, ieškoti naujovių“ (I1)	1
	Švietimo kokybės didinimas	„Švietimo sistemoje lyderystė tampa vis svarbesnė, nes tiesiogiai susijusi su švietimo kokybės didinimu“ (I3)	1
	Iššūkių įveika	„Švietimo sistemoje nuolatinė kaita, norint efektyviai įveikti kylančius iššūkius, suvokti situaciją, būtina eiti lyderystės keliu“ (I2)	1
	Kokybiška veikla	„Mokytojo lyderystė – kokybiškos veiklos organizavimui, skleidžiant gerąją darbo patirtį“	2

Mokytojo lyderystės svarba		<i>(I5); „Mokytojai ugdo vaikus, prisideda prie veiklos kokybės, jie yra švietimo sistemos tobulinimo dalyviai“ (I2)</i>	
	Ugdymosi rezultatai	<i>„Mokytojų lyderystė daro teigiamą poveikį vaikų ugdymosi rezultatams bei svarbi mokyklai, nes propaguoja bendradarbiavimą“ (I3); „Mokytojas pasitelkdamas lyderystę, turi mokėti išmaniai derinti šiuolaikinės ugdytinių kartos polinkius ir sumaniai, kartais net gudriais metodais, ugdyti naujus gebėjimus, per savo asmeninį pavyzdį“ (I4)</i>	2
	Pasitenkinimas darbu	<i>„Mokytojo lyderystė svarbi pasitenkinimui darbu“ (I4)</i>	1
	Priešmokyklinio ugdymo mokytojui svarbi savybė	<i>„Lyderystė neatsiejamai svarbi priešmokyklinio ugdymo mokytojo savybė. Savo darbe mokytojas turi nuolat demonstruoti lyderio savybes: grupės valdymas, profesinės žinios, meistriškumas, vaikų sudominimas, ugdymo proceso organizavimas“ (I1)</i>	1

Kaip matyti 5-je lentelėje, ugdymo įstaigų vadovai įžvelgia, kad lyderystė yra svarbi švietimo kaitos ir kokybės atžvilgiu. Informantų teigimu, gyvenime vykstantys pokyčiai tarsi diktuoja ugdymo įstaigoms, jog pastarosios privalo keistis, nuolat mokytis: *„ugdymo įstaiga turi keisti savo veidą, nuolat mokytis, ieškoti naujovių“ (I1)*. Informantai įžvelgia lyderystės ryšį su švietimo kokybe, mano, kad ji *„ (...) tiesiogiai susijusi su švietimo kokybės didinimu“ (I3)*. Lyderystė, informantų nuomone, svarbi ir todėl, kad *padeda „(...) įveikti kylančius iššūkius (...)“ (I2)*.

Ugdymo įstaigų vadovai mokytojo lyderystės svarbą akcentuoja keliais aspektais: kokybiškos veiklos organizavimo, ugdymo rezultatų gerinimo, pasitenkinimo darbu. Informantų teigimu, *„mokytojai ugdo vaikus, prisideda prie veiklos kokybės, jie yra švietimo sistemos tobulinimo dalyviai“ (I2)*; *„mokytojų lyderystė svarbi mokyklai, nes propaguoja bendradarbiavimą“ (I3)*; *„mokytojas pasitelkdamas lyderystę, turi mokėti derinti šiuolaikinės ugdytinių kartos polinkius ir sumaniai, kartais net gudriais metodais, ugdyti naujus gebėjimus, per savo asmeninį pavyzdį“ (I4)*; *„mokytojo lyderystė svarbi pasitenkinimui darbu“ (I4)*.

Ugdymo įstaigų vadovų nuomone, lyderystė yra svarbi priešmokyklinio ugdymo mokytojo savybė, nes *„savo darbe turi nuolat demonstruoti lyderio savybes: grupės valdymas, profesinės žinios, meistriškumas, vaikų sudominimas, ugdymo proceso organizavimas“ (I1)*.

Vadovų pasisakymai parodo, kad nėra abejojančių lyderystės svarba šiandieninėje švietimo sistemoje, kad lyderystės reiškinys susijęs su kaita, vykstančia ugdymo įstaigose, taip pat ir su švietimo kokybe. Informantų pasisakymai atskleidė, kad lyderystė mokytojui svarbi, nes teigiamai veikia ugdymo procesą, skatina priešmokyklinio ugdymo mokytoją imtis įvairių ugdymo metodų, skleisti gerą patirtį. Mokytojas lyderis matomas kaip kokybiškos veiklos organizatorius, lemiantis geresnius vaikų ugdymo(si) pasiekimus.

Trečioji interviu tema numatyta, siekiant suprasti *priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderio savybes, jo kaip lyderio vaidmenį* (žr. 6 lentelė). Atlikus interviu duomenų analizę paaiškėjo dvi pagrindinės kategorijos: Lyderio asmeninės savybės ir Lyderio profesinės savybės. Pirmoje kategorijoje išskirtos 5 subkategorijos: Atsakingumas, Pavyzdys, Drąsa ir pasitikėjimas savimi, Bendruomeniškumas, Smalsumas ir reflektavimas. Antroje kategorijoje išskirtos 4 subkategorijos: Nuolat besiuogdantis, Atviras naujovėms, Kuriantis palankią aplinką, Vadovaujantis.

6 lentelė. Informantų nuomonė apie savybes, kuriomis turėtų pasižymėti priešmokyklinio ugdymo mokytojas – lyderis arba mokytojas, prisiimantis lyderio vaidmenį

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu	Pasisakiusiųjų skaičius
Lyderio asmeninės savybės	Atsakingumas	„Prisiima asmeninę atsakomybę už vaikų ugdymą“ (I3); „Atsakingas už savo pasiūlymus, juos įgyvendina iki galo“ (I1)	2
	Pavyzdys	„Ugdantis savo pavyzdžiu vaikus“ (I2); „Jis vaikams pavyzdys, su kuriuo jie nori kartu eiti ir būti“ (I4)	2
	Drąsa, pasitikėjimas savimi	„Pasitiki savimi“ (I3); „Turi turėti drąsos eiti prieš srovę, prieš rutiną“ (I2)	2
	Bendruomeniškas	„Mokantis bendrauti su įvairiais žmonėmis, klausti jų nuomonės, mokėti juokauti“ (I4); „Gebantis lyderiauti ne tik grupėje, bet ir bendruomenėje“ (I1); „Mokytojai lyderiai rūpinasi savo kolegomis mokytojais, puoselėja visos mokyklos sėkmę“ (I3); „Buriantis komandas“ (I2)	4
	Smalsumas ir reflektavimas	„Veiklus, smalsus, reflektuoja“ (I3); „Apmąstantis savo veiklą“ (I2); „Argumentuodamas savo nuomonę, pateikia aiškius argumentus“ (I4)	3
Lyderio profesinės savybės	Nuolat besiuogdantis	„Nuolat besimokantis“ (I1); „Įžvalgus, iniciatyvus, nuolat besimokantis, gebantis daryti įtaką kitiems, siekiantis tobulėti ir skatinantis kitus tobulintis“ (I2); „Jie veiklūs, smalsūs, tobulina darbo įgūdžius, yra pasirengę mokytis iš kitų“ (I3); „Tobulinasi, skatina kitus imtis geresnės mokymosi praktikos“ (I5)	4
	Atviras naujovėms	„Atviras naujovėms, pareigingas“ (I1); „Šiuolaikinis priešmokyklinio ugdymo mokytojas lyderis turi būti inovatyvus“ (I2); „Mokytojai lyderiai atviri naujoms idėjoms“ (I3); „Mokytojas lyderis geba rodyti pavyzdį, esant pokyčių ir naujovių poreikiui“ (I5)	4
	Kuriantis palankią aplinką	„Kuriantis palankią vaikų ugdymuisi ir savo veiklai aplinką, gebantis panaudoti aplinkos pokyčius“ (I2)	1
	Vadovaujantis	„Gebantis vadovauti grupei“ (I1)	1

Kaip matyti 6-oje lentelėje, mokytojas lyderis turi pasižymėti tokiomis asmeninėmis savybėmis kaip atsakingumas, drąsumas ir pasitikėjimas savimi, bendruomeniškumas, smalsumas. Ugdymo įstaigų vadovai mano, kad mokytojui svarbu būti pavyzdžiu, ugdant vaikus (I2); pasižymėti

bendruomeniškumu, „jis rūpinasi savo kolegomis mokytojais, puoselėja visos mokyklos sėkmę“ (I3); reflektuoti savo idėjas ir veiklą (I4). Informantai mano, kad mokytojo kaip lyderio profesinės savybės yra susijusios su nuolatinio ugdymusi, mokymusi iš kitų „(...) siekiantis tobulėti ir skatinantis kitus tobulintis“ (I2). Kaip vieną iš lyderio profesinių savybių informantai įvardija atvirumą naujovėms: „Mokytojas lyderis geba rodyti pavyzdį, esant pokyčių ir naujovių poreikiui“ (I5). Priešmokyklinio ugdymo mokytojai turi kurti palankią ugdymui ir ugdymuisi aplinką, prisiimti vadovaujančio asmens vaidmenį, „tobulintis, skatinti kitus imtis geresnės mokymosi praktikos“ (I5).

Apibendrinant trečiąją interviu temą, aiškėja, kad ugdymo įstaigų vadovų nuomone, mokytojo kaip lyderio savybės siejamos su gebėjimu savo pavyzdžiu ugdyti vaikus, prisiimti atsakomybę už jų ugdymą. Mokytojui lyderiui svarbu būti drąsiam ir smalsiam, pasižymėti bendruomeniškumo savybe. Mokytojas turi turėti norą nuolat ugdytis, atvirai žiūrėti į naujoves, gebėti kurti aplinką, kuri būtų palanki ne tik ugdytiniais, bet ir jam pačiam, gebėti toje aplinkoje vadovauti.

Ketvirtoji interviu tema skirta suprasti, priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos komponentus (žr. 7 lentelė). Atlikus interviu metu gautų duomenų analizę, paaiškėjo 3 esminės kategorijos: Žinios, Gebėjimai, Įgūdžiai. Pirmoje kategorijoje Žinios buvo išskirtos 2 subkategorijos: Saviugdos ir Profesinės žinios. Antroje kategorijoje Gebėjimai buvo išskirta 11 subkategorijų: Nuolatinio mokymosi, Bendradarbiavimo, Darbo komandoje, Kūrybiškumo, Inovatyvumo, Vaikų vertybinių nuostatų ugdymo, Saviraiškos, Ugdymo kokybės užtikrinimo, Vertinimo metodų taikymo, Iniciatyvumo, Įtaigos. Trečioje kategorijoje Įgūdžiai buvo išskirtos 3 subkategorijos: Savęs įsivertinimo, Darbo ugdymo įtaigos bendruomenėje, Patirties perėmimo.

7 lentelė. Informantų nuomonė apie priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos komponentus

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu	Pasisakiusių skaičius
Žinios	Saviugdos	„Asmeninės saviugdos žinios“ (I4); „Žinių, informacijos naudojimas savo veiklai gerinti“ (I3); „Žinios apie nuolatinį tobulėjimą šiandien“ (I5)	3
	Profesinės	„Savo srities profesinės žinios“ (I2); „Profesinės žinios, kurios leidžia pasitikėti savo jėgomis, jausmais, jais remtis“ (I1); „Naujausių mokslinių tyrimų, žinių, informacijos radimas“ (I3); „Profesinės žinios – vaiko amžiaus raidos ypatumų išmanymas“ (I4)	4
Gebėjimai	Nuolatinio mokymosi	„Gebėjimas nuolat mokytis, ieškoti profesinio tobulėjimo“ (I1); „Nuolatinio profesinio tobulėjimo gebėjimas“ (I3)	2
	Bendradarbiavim o	„Bendradarbiavimo kultūros kūrimas, bendradarbiavimo su vaikų šeimomis ir bendruomene gebėjimas“ (I3); „Gebėjimas bendradarbiauti“ (I4)	2
	Darbo komandoje	„Gebantis dirbti komandoje“ (I2); „Gebėjimas bendradarbiauti komandoje ir prisiimti atsakomybę“ (I4)	2
	Kūrybiškumo	„Gebėjimas veikti kūrybiškai“ (I2); „Reikalingas kūrybiškumas“ (I1)	2

	Inovatyvumo	„Gebėjimas dirbti su inovacijomis“ (I2); „Nuolat ieškoti naujovių“ (I1)	2
	Vaikų vertybinių nuostatų ugdymo	„Įvairiapusis ugdytinių vertybinių nuostatų puoselėjimas per patirtinį ugdymą“ (I5)	1
	Saviraiškos	„Asmeninių gebėjimų, galimybių atskleidimas“ (I1)	1
	Ugdymo kokybės užtikrinimo	„Vaikų ugdymo kokybės užtikrinimo gebėjimas“ (I3)	1
	Vertinimo metodų taikymo	„Įvairių vertinimo metodų išmanymas, taikymas“ (I3)	1
	Iniciatyvumo	„Gebėjimas veikti iniciatyviai“ (I2)	1
	Įtaigos	„Gebantis daryti įtaigą kitiems“ (I2)	1
Įgūdžiai	Savęs įsivertinimo	„Moka save vertinti, pasitikrinti savo kompetencijas“ (I1)	1
	Darbo ugdymo įstaigos bendruomenėje	„Specifiniai darbo įgūdžiai, dirbant su priešmokyklinio amžiaus vaikais, specialistais, vaikų tėvais ir kitais bendruomenės nariais (I4)	1
	Patirties perėmimo	„Moka mokytis iš kitų“ (I1)	1

Kaip matyti 7-oje lentelėje, informantų nuomone, priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetenciją sudaro žinios, gebėjimai ir įgūdžiai. Informantų teigimu, saviugda naudinga ne tik sau, kaip specialistui, tačiau padeda veiklai su vaikais (I3). Profesinės žinios (I1, I3, I4) mokytojo lyderystės kompetencijos kontekste svarbios dėl vaiko amžiaus raidos ypatumų išmanymo ir naujausių mokslinių tyrimų, informacijos panaudojimo.

Informantai išsamiau apibūdino gebėjimus, kurie sudaro mokytojo lyderystės kompetenciją. Vadovai lyderystės neatsieja nuo nuolatinio mokymosi gebėjimo (I1; I3). Vertinant bendradarbiavimo gebėjimą, išaiškėjo, kad informantai jį supranta plačiai, kaip bendradarbiavimo kultūros kūrimą, bendradarbiavimą su vaikų šeimomis ir visa ugdymo įstaigos bendruomene (I3). Taip pat vadovai išskiria gebėjimus dirbti komandoje, dirbti kūrybiškai bei inovatyviai. Informantų teigimu, vienas iš lyderystės gebėjimų yra „įvairiapusis ugdytinių vertybinių nuostatų puoselėjimas per patirtinį ugdymą“ (I5), jie įžvelgia, kad pasitelkiant lyderystės kompetenciją, yra gerinama vaikų ugdymo kokybė (I3). Vertinant *įgūdžių* kategoriją, vadovai išskyrė savęs įsivertinimo, patirties perėmimo ir darbo ugdymo įstaigos bendruomenėje įgūdžius, kurie su žiniomis ir gebėjimais yra tarpusavyje glaudžiai susiję: savirefleksijos įgūdžiai (I1), veiklos ugdymo įstaigos bendruomenėje įgūdžiai (I4) ir įgūdis naudotis gerąja patirtimi „mokytis iš kitų“ (I1).

Apibendrinant ketvirtąją interviu temą išaiškėjo, kad lyderystės kompetenciją pirmiausia sudaro saviugdą žinios, būtinos asmeniniam tobulėjimui, savo srities išmanymui, veiklos gerinimui. Taip pat svarbios profesinės žinios, kuriomis naudojantis randama naujausia informacija, moksliniai tyrimai, gilinamasi į vaiko amžiaus raidos specifiką. Lyderystės kompetenciją sudaro nuolatinio mokymosi, bendradarbiavimo kultūros kūrimo, darbo komandoje, kūrybiškumo bei inovatyvumo, ugdytinių vertybinių nuostatų formavimo, ugdymo kokybės užtikrinimo gebėjimai. Pastebėta, kad

nuolatinio ugdymosi gebėjimą informantai išskyrė kalbėdami ir apie mokytojo lyderio savybes, ir apie lyderystės gebėjimus. Ugdymo įstaigų vadovai lyderystės kompetenciją supranta kaip paties mokytojo gebėjimą tobulėti, siekti profesionalumo.

Penktoji interviu tema skirta sužinoti apie *priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos raišką* (žr. 8 lentelė). Analizuojant interviu metu gautus duomenis, buvo išskirtos 2 kategorijos: Lyderystės kompetencijos raiška ir Įstaigos vadovo lyderystė. Pirmoje kategorijoje išskirtos 5 subkategorijos: Ugdymo proceso organizavimas, Veikla bendruomenėje, Projektinė veikla, Bendradarbiavimas su tėvais, Veikla už įstaigos ribų. Antroje kategorijoje išskirtos 2 subkategorijos: Mokytojo lyderystės pripažinimas, Darbuotojų skatinimas pasitikėti lyderiu.

8 lentelė. Informantų nuomonė apie priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos raišką

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu	Pasisakiusiųjų skaičius
Lyderystės kompetencijos raiška	Ugdymo proceso organizavimas	„Lyderystė reiškiasi ugdymo procese, demonstruojant pedagoginę meistrystę“ (I1); „Teikiant pagalbą vaikui ugdymo procese“ (I2); „Organizuojant vaikų ugdymą ir vertinimą“ (I3); „Organizuojant ugdymo procesą taip, kad vaikams teiktų atradimo džiaugsmą“ (I5)	4
	Veikla bendruomenėje	„Į savo bendruomenę atnešti naujų idėjų, jas įgyvendinti“ (I1); „Dalyvaujant įstaigos darbo grupėse, įvairių veiklų inicijavimas įstaigos bendruomenėje“ (I2)	2
	Projektinė veikla	„Projektinėje veikloje reiškiasi lyderystė“ (I1); „Organizuojant renginius, projektus“ (I2)	2
	Bendradarbiavimas su tėvais	„Itraukimui tėvų į įstaigos veiklą reikia lyderystės“ (I2); „Bendradarbiauti ne tik su vaikais, bet ir tėvais“ (I3)	2
	Veikla už ugdymo įstaigos ribų	„Darbinės patirties skleidimas Respublikoje, mieste“ (I1)	1
Įstaigos vadovo lyderystė	Mokytojo lyderystės pripažinimas	„Norint padėti priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystei skleisti, pats vadovas turi būti lyderis, pripažįstantis mokytojo lyderystę“ (I4)	1
	Darbuotojų skatinimas pasitikėti lyderiu	„Įstaigos vadovas turi skatinti darbuotojus pasitikėti mokytoju lyderiu, kad jie taip pat taip pripažintų jo lyderystę“ (I4)	1

Kaip matyti 8-oje lentelėje, lyderystės kompetencija, informantų nuomone, priešmokyklinio ugdymo mokytojo darbe reiškiasi organizuojant ugdymo procesą (I3; I5). Įdomu tai, kad vadovai lyderystę sieja su pedagoginiu meistriškumu: „Lyderystė reiškiasi ugdymo procese, demonstruojant pedagoginę meistrystę“ (I1), „(...) vaikams teikiant atradimo džiaugsmą“ (I5). Taip pat lyderystės kompetencija gali reikštis per veiklą ugdymo įstaigos bendruomenėje, projektinę veiklą, bendradarbiavimą su tėvais, veiklą už įstaigos ribų, skleidžiant darbinę patirtį Respublikoje ir mieste (I1). Informantai įžvelgia sąsajas tarp mokytojo ir vadovo lyderystės. Jų nuomone, „(...) norint padėti

priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystei sleistis, pats vadovas turi būti lyderis, pripažįstantis mokytojo lyderystę“ (I4), o įstaigos „(...) vadovas turi skatinti darbuotojus pasitikėti mokytoju lyderiu, kad jie taip pat taip pripažintų jo lyderystę“ (I4).

Apibendrinant penktąją interviu temą, galima teigti, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija reiškiasi per ugdymo proceso organizavimą, per projektinę veiklą, per veiklą visos ugdymo įstaigos bendruomenės labui, bendradarbiaujant su tėvais bei veikloje už įstaigos ribų.

Šeštoji interviu tema skirta išsiaiškinti priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės gebėjimų pritaikymą ugdymo praktikoje (žr. 9 lentelė). Analizuojant pirmąją kategoriją *Lyderystės gebėjimai praktikoje*, buvo išskirtos 8 subkategorijos: Kokybiško ugdymo proceso kūrimas, Įtraukusis ugdymas, Bendradarbiavimas su tėvais, Patirtinis mokymas, Pasitikėjimas savimi, Vaikų motyvavimas, Kaitos inicijavimas, Bendradarbiavimas su specialistais.

9 lentelė. Informantų nuomonė apie priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės gebėjimų pritaikymą ugdymo praktikoje

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu	Pasisakiusiųjų skaičius
Lyderystės gebėjimai praktikoje	Kokybiško ugdymo proceso kūrimas	„Nuoseklumas, žingsnis po žingsnio vis kokybiškesnio, kūrybingesnio ugdymo link“ (I1); „Pasitelkdamas savo, kaip specialisto, žinias ir gebėjimus, kuria kokybišką ugdymo procesą“ (I3); „Siekis – gerinti ugdytinių pasirengimą mokytis mokykloje, sudominti vaikus ugdymosi procesu“ (I4)	3
	Įtraukusis ugdymas	„Siekti vaikų aktyvumo, įtraukiant į žaidimus, skatinti dalintis patirtimi, išsakyti nuomones“ (I2); „Įtraukti vaikus į ugdymo veiklą, pačiam pedagogui mažiau vadovauti, leisti reikštis vaikams“ (I3); „Skatinti vaikus ieškoti ir atrasti naujus dalykus“ (I4)	3
	Bendradarbiavimas su tėvais	„Turi grupę vaikų, tėvų, belieka kurti veiksmų planą ir jų imtis“ (I1); „Aktyviai bendradarbiauti su tėvais“ (I2); „Būtina tėvus supažindinti su ugdymo veikla, naudotis jų teikiama pagalba“ (I3)	3
	Patirtinis mokymas	„Žinias integruoti į gyvenimo patirtį, susieti su vaikų gyvenimu ir patirtimi, kad jie galėtų patys siūlyti idėjas, geriau suprastų“ (I2); „Skatinti vaikus patirti patiems“ (I4)	2
	Pasitikėjimas savimi	„Nebijoti rizikuoti, eksperimentuoti, negalvoti ar pavyks ar ne“ (I1); „Labai svarbu pasitikėti savimi, pelnyti vaikų pasitikėjimą ir meilę“ (I4)	2
	Vaikų motyvavimas	„Mokytojas turi vaikus įkvėpti, motyvuoti, padėti jiems, išvelgti vaikų stipriąsias puses“ (I2), „Motyvuoti, būti pavyzdžiu savo grupės vaikams“ (I5)	2
	Kaitos inicijavimas	„Dalyvauti įvairioje praktinėje įstaigos veikloje, inicijuoti kaitos procesus“ (I5)	1
	Bendradarbiavimas su specialistais	„Aktyviai bendradarbiaujant su švietimo pagalbos specialistais“ (I2)	1

Kaip matyti 9-oje lentelėje, priešmokyklinio ugdymo mokytojas lyderystės gebėjimus gali pritaikyti praktikoje kurdamas kokybišką ugdymo procesą: „Nuoseklumas, žingsnis po žingsnio vis kokybiškesnio, kūrybingesnio ugdymo link“ (I1); pasitelkdamas įtraukiojo ugdymo įrankius: „Įtraukti vaikus į ugdymo veiklą (...)“ (I3); bendradarbiaudamas su tėvais: „Aktyviai bendradarbiauti su tėvais“ (I2); patirtinio ugdymo metu: „Žinias integruoti į gyvenimo patirtį, susieti su vaikų gyvenimu ir patirtimi, kad jie galėtų patys siūlyti idėjas, geriau suprastų“ (I2). Lyderystės kompetenciją praktikoje mokytojas gali taikyti pasitikėdamas savo jėgomis ir motyvuodamas ugdytinius, inicijuodamas pokyčius: „(...) svarbu pasitikėti savimi, pelnyti vaikų pasitikėjimą ir meilę“ (I4); „Mokytojas turi vaikus įkvėpti, motyvuoti“ (I2); „Inicijuoti kaitos procesus“ (I5). Vienas iš vadovų teigė, kad lyderystės kompetenciją praktiškai panaudoti galima bendradarbiaujant su kitais specialistais: „Aktyviai bendradarbiauti su švietimo pagalbos specialistais“ (I2). Analizuojant vadovų nuomonę, išaiškėjo, kad ir lyderystės kompetencijos raiškos temoje, ir lyderystės kompetencijos taikymo praktikoje temoje, vadovai pirmiausia akcentuoja kokybiško ugdymo proceso organizavimą. Informantai tiki, kad ugdymo kokybė pasiekama tuomet, kai mokytojas pasitelkia lyderystės kompetenciją, savo kaip profesionalo žinias ir gebėjimus, veikia nuosekliai, rengia vaikus mokyklai.

Lyderystės kompetencija praktikoje siejama su įtraukioju bei patirtiniu ugdymu, su sąlygų vaikų idėjoms įgyvendinimu. Lyderystės kompetencijos pritaikymą praktikoje informantai įžvelgia ir bendradarbiavime su tėvais. Tai gali būti siejama su nuostata, jog vaiko šeima yra svarbus vaiko gerovės ir ugdymo veiksnys. Gebėjimas bendradarbiauti su švietimo specialistais, ugdymo įstaigos pokyčių inicijavimas taip pat parodo, kaip mokytojo lyderystė atsispindi praktikoje.

Septintoji interviu tema buvo skirta suprasti, kokias sąlygas turėtų sudaryti ugdymo įstaiga priešmokyklinio ugdymo mokytojui ugdytis lyderystės kompetenciją (žr. 10 lentelė). Išanalizavus informantų nuomonę, išskirtos 2 kategorijos: Sąlygos lyderystės kompetencijai ir Įstaigos vadovas. Pirmoje kategorijoje išskirtos 5 subkategorijos: Kūrybiškumo laisvė, Nuolatinis mokymasis, Vadovo pagalba, Patirties pasidalijimas, Finansinės galimybės. Antroje kategorijoje išskirta 1 subkategorija – Vadovo lyderystės kompetencija.

10 lentelė. Informantų nuomonė apie sąlygas mokytojui ugdytis lyderystės kompetenciją

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu	Pasisakiusių jų skaičius
Sąlygos lyderystės kompetencijai	Kūrybiškumo laisvė	„Sudaryti sąlygas laisvam, kūrybiškam veikimui įstaigoje“ (I1); „Sudaryti sąlygas būti lankstiems, kūrybingiems“ (I2); „Mokytojo nuožiūra, galimybė kūrybiškai išnaudoti vaikų mokymosi atostogų laikotarpį“ (I4)	3
	Nuolatinis mokymasis	„Sudaryti sąlygas nuolat mokytis, atnaujinti žinias“ (I2); „Svarbu paties asmens noras nuolat tobulėti“ (I5)	2

	Patirties pasidalijimas	„Suteikti laiko išvykti patobulinti kvalifikaciją, aplankyti kolegas kitose ugdymo įstaigose, pasidalinti patirtimi“ (I4);	1
	Vadovo pagalba	„Vadovas turi padėti, patarti jam, išvelgti asmenines savybes, kurios gali atsiskleisti, paskatinti imtis naujos veiklos, nuolat motyvuoti“ (I1); „Reikalingas vadovo paskatinimas, motyvavimas“ (I2); „Geras pedagogas, palaikomas vadovo, gali tapti lyderiu vienoje ar kitoje įstaigos veiklos srityje, o vėliau ir pats išaugti į gerą vadovą“ (I3)	3
	Finansinės galimybės	„Lyderystę galima ugdytis pagal esamas finansines galimybes“ (I5)	1
Įstaigos vadovas	Vadovo lyderystės kompetencija	„Vadovas lyderis, pasidalindamas darbais ir įpareigojimais su kitais mokytojais, turi daugiau laiko naujoms idėjoms generuoti, nepaskęsti tarp kasdienių smulkmenų“ (I3); „Vadovas turi pasitikėti mokytoju, pasižymėti lyderystės kompetencija“ (I1)	2

Kaip matyti 10-oje lentelėje, informantų manymu, mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymuisi reikia tam tikrų sąlygų. Vadovai yra linkę suteikti pedagogams laisvę patiems priimti sprendimus, kaip organizuoti ugdymo procesą, kokius metodus, būdus ir priemones taikyti, ugdymo įstaigoje mokytojams svarbi kūrybiškumo laisvė: „Sudaryti sąlygas laisvam, kūrybiškam veikimui įstaigoje“ (I1). Nuolatinio mokymosi, patirties pasidalijimo galimybė taip pat yra svarbios ugdantis lyderystės kompetenciją: „Sudaryti sąlygas nuolat mokytis, atnaujinti žinias“ (I2); „Suteikti laiko aplankyti kolegas kitose ugdymo įstaigose“ (I4). Informantų nuomone, vadovas gali padėti priešmokyklinio ugdymo mokytojui ugdytis lyderystės kompetenciją, jei jį motyvuoja imtis naujos veiklos, išvelgia teigiamas asmenines savybes ir padeda joms skleisti (I1; I2; I3). Vienas iš informantų vadovo pagalbą mato kaip tęstinį procesą, kuomet „(..) geras pedagogas, palaikomas vadovo, gali tapti lyderiu vienoje ar kitoje įstaigos veiklos srityje, o vėliau ir pats išaugti į gerą vadovą“ (I3). Informantų nuomone, priešmokyklinio ugdymo mokytojui ugdytis lyderystės kompetenciją ugdymo įstaigos kuriamos sąlygos priklauso nuo finansinių galimybių (I5). Viena iš sąlygų mokytojo lyderystei yra ugdymo įstaigos vadovo lyderystė: „Vadovas lyderis, pasidalindamas darbais ir įpareigojimais su kitais mokytojais, turi daugiau laiko naujoms idėjoms generuoti, nepaskęsti tarp kasdienių smulkmenų“ (I3).

Apibendrinant septintąją interviu temą, išaiškėjo, kad ugdymo įstaigų vadovai pripažįsta, jog priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymui reikia tokių sąlygų kaip kūrybiškumo laisvė, nuolatinio mokymosi ir patirties pasidalijimo galimybės, motyvavimo ir pagalbos lyderio savybių sklaidai. Sąlyga mokytojo lyderystei ugdytis yra ugdymo įstaigos vadovo lyderystės kompetencija.

3.2.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos kaip veiklos efektyvinimo veiksnio vertinimas

Aštuntoji interviu tema numatyta atskleisti, kokią įtaką mokytojo lyderystės kompetencija turi/gali turėti priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimui (ugdymo proceso, bendradarbiavimo, mokytojų tobulinimosi atžvilgiu) (žr. 11 lentelė). Analizuojant informantų pasisakymus, išskirtos 3 kategorijos: Lyderystės kompetencijos įtaka veiklos valdymui; Lyderystės kompetencija bendradarbiavimui; Lyderystės kompetencija mokytojo tobulėjimui. Pirmoje kategorijoje išskirtos 2 subkategorijos: Ugdymo proceso efektyvinimas ir Geresni vaikų ugdymosi pasiekimai. Antroje kategorijoje išskirta viena subkategorija: Efektyvesnis bendradarbiavimas. Trečioje kategorijoje išskirta viena subkategorija: Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo paskata.

11 lentelė. Informantų nuomonė apie mokytojo lyderystės kompetencijos įtaką priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvinimui

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu	Pasisakiusių skaičius
Lyderystės kompetencija veiklos valdymui	Ugdymo proceso efektyvinimas	„Vienareikšmiškai didžiulė įtaka, lyderis valdo grupę, vaikai juo tiki, sugeba efektyviau organizuoti grupių darbą, mato, numato vaikų veiksena būdus, mažiau reikia pastangų vaikų sukaupimui“ (I1); „Naujų, įvairesnių ugdymo strategijų, metodų paieška ir taikymas ugdymo procese, lyderystė efektyvina, lemia inovatyvumą, kūrybiškumą“ (I2); „Ugdymo procesas gali tapti efektyvesniu, smagia patirtine veikla, kurioje vaikai padeda vienas kitam atlikti bandymą, tyrimą, išreikšti džiaugsmą“ (I4); „Mokytojas lyderis organizuodamas ugdymo procesą, naudoja kuo įvairesnius metodus, taiko ugdymo turinio individualizavimą“ (I5)	4
	Geresni vaikų ugdymosi pasiekimai	„Lyderystės dėka sudaromos sąlygos siekti geresnių vaikų ugdymosi pasiekimų“ (I2); „Lyderystės įtaka vaikų pasiekimams yra netiesioginė: ji veikia suaugusiuosius, kurie savo ruožtu daro įtaką vaikams; pedagogai geba dirbti kūrybingai, veikia vaikus ugdytis, siekti gerų ugdymosi rezultatų“ (I3)	2
Lyderystės kompetencija bendradarbiavimui	Efektyvesnis bendradarbiavimas	„Sukuria tėvams pasitikėjimą, geba su jais bendradarbiauti, juos įtraukti į veiklas, telkia bendram darbui, tokia grupė yra labai aktyvi, organizuota, tėvai aktyvūs pagalbininkai, daug renginių, ekskursijų“ (I1); „Mokytis kartu su kitais ir kurti stiprią bendruomenę, kuri saistoma pagrindinio įsipareigojimo – siekti gerų ugdymosi rezultatų“ (I3); „Lyderystės kompetencija skatina įsitraukti į įstaigos sprendimų priėmimą, atlikti užduotis, taip skatinama mokytojų atsakomybė, rodomas pavyzdys vaikams, kaip bendra veikla atneša geresnius rezultatus“ (I4)	3
Lyderystės kompetencija mokytojo tobulėjimui	Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo paskata	„Lyderystė didina mokytojo norą patobulinti trūkstamus įgūdžius – naudoti naujas programėles, pasimokyti naujų dalykų“ (I4); „Lyderystė tiesiogiai susijusi su aukšta mokytojo kvalifikacija, įkvepia pedagogus nuolat mokytis, tobulėti, įgytas žinias ir gebėjimus pritaikyti, efektyvinant savo veiklą“ (I5)	2

Kaip matyti 11-oje lentelėje, vadovų nuomone, lyderystės kompetencija neabejotinai turi įtakos ugdymo proceso efektyvumui: „*Vienareikšmiškai didžiulė įtaka*“ (I1). Lyderystės kompetencija lemia įvairesnių ugdymo strategijų, metodų taikymą, ugdymo turinio individualizavimą, mokymąsi paverčia įdomia, įtraukiančia, smagia veikla. Informantų teigimu, priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija lemia ir geresnius vaikų ugdymosi rezultatus: „*Lyderystės dėka sudaromos sąlygos siekti geresnių vaikų ugdymosi pasiekimų*“ (I2). Tačiau, vienas iš vadovų mano, kad „*lyderystės įtaka vaikų pasiekimams yra netiesioginė: ji veikia suaugusiuosius, kurie daro įtaką vaikams; pedagogai geba dirbti kūrybingai, skatina siekti gerų ugdymosi rezultatų*“ (I3). Mokytojo lyderystės kompetencija turi įtakos bendradarbiavimo efektyvumui, nes „*(...) sukuria tėvams pasitikėjimą, skatina bendradarbiavimą, padeda juos įtraukti į veiklas*“ (I1). Lyderystės kompetencija gali turėti įtakos visai ugdymo įstaigos bendruomenei: „*Mokyti kartu su kitais ir kurti stiprią besimokančiųjų bendruomenę (...)*“ (I3). Mokytojų lyderystės kompetencija skatina jų nuolatinį tobulėjimą: „*Mokytojui atsiranda noras patobulinti trūkstamus įgūdžius – naudoti naujas programėles, pasimokyti naujų dalykų (...)*“ (I4). Mokytojų lyderystės kompetencija yra jų kvalifikacijos tobulinimo paskata: „*Lyderystė tiesiogiai susijusi su aukšta mokytojo kvalifikacija, įkvepia pedagogus nuolat mokytis, efektyvinti savo veiklą*“ (I5).

Apibendrinant aštuntąją interviu temą, paaiškėjo, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystė turi įtakos ugdymo proceso efektyvumui, siekiant geresnių vaikų ugdymosi rezultatų, bendradarbiavimui su vaiko tėvais, su kitais ugdymo įstaigos bendruomenės nariais. Ankstesni vadovų pasisakymai leidžia išvelgti nuolatinio mokymosi reikšmingumą, šioje temoje taip pat išryškėjo lyderystės kompetencijos įtaka mokytojo siekiui tobulėti, gilinti žinias, įgyti naujų gebėjimų, juos pritaikyti efektyvinant ugdymo procesą.

Devintoji interviu tema padėjo suprasti, kokie veiksniai skatina/gali skatinti priešmokyklinio ugdymo mokytoją ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyvaus veiklos valdymo (žr. 12 lentelė). Analizuojant informantų pasisakymus, išskirta viena kategorija – Lyderystės kompetencijos ugdymosi veiksniai ir atitinkamai keturios subkategorijos: Įstaigos vadovų palaikymas, prigimtinės mokytojo lyderio savybės, Kolegų komanda, Bendras požiūris į nuolatinį mokymąsi.

12 lentelė. Informantų nuomonė apie veiksniai, skatinančius priešmokyklinio ugdymo mokytoją ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyvaus veiklos valdymo

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu	Pasisakiusiųjų skaičius
Lyderystės kompetencijos ugdymosi veiksniai	Įstaigos vadovų palaikymas	„Ugdymo įstaigoje išugdytas lyderis, neturintis drašos veikti vienas, gali būti pastebėtas administracijos, nuolat kviečiamas į komandą, motyvuojamas, tai padeda jam atsiskleisti, ugdytis lyderystės kompetenciją“ (I1); „Įstaigos vadovų palaikymas“ (I2); „Vadovo palaikymas“ (I4); „Vadovų pasitikėjimas, palaikymas, įtraukimas į	4

		<i>ugdymo įstaigos sprendimų priėmimą, atsakomybių pasidalijimas, bendradarbiavimo skatinimas“ (I3)</i>	
	Prigimtinės mokytojo lyderio savybės	<i>„Mokytojas, kuris turi iš prigimties lyderio savybių, jam tik reikia duoti laisvę veikti, nenuvilti, nestabdyti jo veiklumo“ (I1); „Paties mokytojo vertybinės nuostatos, trauka pedagogo profesijai“ (I2); „Prigimtinis smalsumas, drąsa ir noras veikti, pasitikėjimas savo jėgomis, nebijojimas klysti, rizikuoti, pozityvumas, humoras“ (I4)</i>	3
	Kolegų komanda	<i>„Kolegos, komandos narių palaikymas“ (I4)</i>	1
	Bendras požiūris į nuolatinį mokymąsi	<i>„Svarbu vieningas požiūris į nuolatinį mokymąsi, tiek mokytojo, tiek įstaigos“ (I5)</i>	1

Kaip matyti 12-oje lentelėje, informantų nuomone, priešmokyklinio ugdymo mokytoją ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyvaus veiklos valdymo, skatina įstaigos „(...) vadovų pasitikėjimas, palaikymas, įtraukimas į ugdymo įstaigos sprendimų priėmimą, atsakomybių pasidalijimas, bendradarbiavimo skatinimas“ (I3); prigimtinės mokytojo lyderio savybės: „(...) mokytojas, kuris turi iš prigimties lyderio savybių, jam tik reikia duoti laisvę veikti, nenuvilti, nestabdyti jo veiklumo“ (I1); kolegų palaikymas, narių komanda (I4) ir mokytojo bei ugdymo įstaigos bendras požiūris į nuolatinį mokymąsi (I5). Vienas iš informantų paminėjo savybes, kurios, jo manymu, inspiruoja pedagogą lyderystės kompetencijos ugdymuisi: „smalsumas, drąsa ir noras veikti, pasitikėjimas savo jėgomis, nebijojimas klysti, rizikuoti, pozityvumas, humoras“ (I4). Nuolatinis mokymasis informantų suvokiamas kaip būtina sąlyga, siekiant tiek mokytojo lyderystės, tiek visos ugdymo įstaigos bendruomenės sėkmingos veiklos.

Apibendrinant devintąją interviu temą, galima teigti, kad ugdymo įstaigų vadovai, matantys save ugdymo įstaigos lyderiais, yra pasiryžę skatinti priešmokyklinio ugdymo mokytojus lyderystei, juos palaikyti, padėti lyderio savybėms skleisti, lyderystės kompetencijai formuoti.

Dešimtoji interviu tema buvo skirta išsiaiškinti vadovų siūlymus, kaip motyvuoti priešmokyklinio ugdymo mokytojus ugdytis lyderystės kompetenciją ir siekti efektyviau valdyti savo veiklą (žr. 13 lentelė). Analizuojant informantų pasisakymus, išskirtos 4 kategorijos.

Pirmoje kategorijoje Siūlymai ugdymo įstaigai išskirtos 3 subkategorijos: Ugdymo įstaigoje kuriamos sąlygos, Įstaigos vadovų įžvalgos, Administracijos ir mokytojų požiūrio dėmė. Antroje kategorijoje Siūlymai mokytojui išskirta 1 subkategorija – Mokytojo poreikis lyderystei. Trečioje kategorijoje Siūlymai dėl skatinimo išskirtos 2 subkategorijos: Finansinis skatinimas ir Įvertinimas. Ketvirtoje kategorijoje Siūlymai dėl bendradarbiavimo išskirta 1 subkategorija – Bendradarbiavimo erdvė.

13 lentelė. Informantų siūlymai, kaip motyvuoti priešmokyklinio ugdymo mokytojus ugdytis lyderystės kompetenciją ir siekti efektyviau valdyti ugdomąją veiklą

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš interviu	Pasisakiusiųjų skaičius
Siūlymai ugdymo įstaigai	Ugdymo įstaigoje kuriamos sąlygos	„Aiškiai suformuluota ugdymo įstaigos strategija, visiems aiškūs, prasmingi tikslai ir uždaviniai, tradicija dalintis lyderyste, pozityvi darbinė aplinka, pagarba“ (I2); „Įstaigoje skatinti bendradarbiauti, tobulėti, siekti geresnių įstaigos veiklos rezultatų“ (I3); „Ugdymo įstaiga turėtų motyvuoti pedagogus – suteikti galimybių išvykti į kitų šalių ugdymo įstaigas, pasisemti patirties“ (I4); „Organizuoti įstaigoje seminarus, mokymus suvokiant, kad lyderystė šiandien neišvengiama, jei nori efektyviai veikti greitai kintančiame pasaulyje“ (I5)	4
	Įstaigos vadovų įžvalgos	„Administracija turi pastebėti, išvelgti priešmokyklinio ugdymo mokytojo asmenines savybes, kompetencijas, kokių savybių žmogui reikia, kurias tobulinti, kurioje srityje gilinti profesinį meistriškumą, konsultuoti, patarti, sudaryti sąlygas kelti kvalifikaciją“ (I1)	1
	Administracijos ir mokytojų požiūrio dermė	„Mokytojas ir administracija turi pasitikėti vienas kitu, bendradarbiauti, jausti palaikymą“ (I1); „Tikslinga ir veiksminga suvienyti mokytojų ir administracijos požiūrį į lyderystę“ (I3)	2
Siūlymai mokytojui	Mokytojo poreikis lyderystei	„Ugdytis lyderystę pats mokytojas turi norėti, būti suinteresuotas, kitaip visas procesas tampa sunkus, o darbas nemielas“ (I1); „Aktyvus dalyvavimas įstaigos veikloje, reikia poreikio lyderystei, savo darbe išvelgti prasmę“ (I2); „Mokytojų dažnai kartojama frazė „vaikai jau kitokie“, turėtų būti pagrindas suvokti, kad jis ir pats privalo keistis, norėti keistis“ (I5)	3
Siūlymai dėl skatinimo	Finansinis skatinimas	„Skirti tikslines priemokas už pasiektus rezultatus“ (I4); „Pinigai gali padėti motyvuoti mokytoją siekti veikti profesionaliau“ (I2)	2
	Įvertinimas	„Pagyrimas, viešas pripažinimas“ (I2)	1
Siūlymai dėl bendradarbiavimo	Bendradarbiavimo erdvė	„Siūlyčiau priešmokyklinio ugdymo mokytojams registruotis į eTwinning bendradarbiavimo erdvę ir įsijungti į projektus Lietuvoje ir kitose šalyse“ (I4)	1

Kaip matyti 13-oje lentelėje, informantų nuomone, ugdytis lyderystės kompetenciją ir siekti efektyviau valdyti veiklą, būtinos sąlygos įstaigoje: „(...) aiškiai suformuluota įstaigos strategija, prasmingi tikslai, sukurta tradicija dalintis lyderyste, pozityvi aplinka (...)“ (I2); „ (...) įstaiga turi motyvuoti pedagogus – suteikti galimybių išvykti į kitų šalių ugdymo įstaigas, pasisemti patirties“ (I4). Vienas iš informantų pasiūlė „organizuoti įstaigoje seminarus, mokymus suvokiant, kad lyderystė šiandien neišvengiama, jei nori efektyviai veikti greitai kintančiame pasaulyje“ (I5). Vadovai siūlo atsižvelgti į administracijos ir mokytojų požiūrių dermę. Anot jų, „tikslinga ir veiksminga suvienyti mokytojų ir įstaigos administracijos požiūrį į lyderystę“ (I3); „(...) pastebėti mokytojo asmenines savybes, kompetencijas, patarti, kurioje srityje gilinti profesinį meistriškumą, konsultuoti“ (I1). Vadovai pabrėžia ir patį mokytoją, kuris, visų pirma, turi norėti ugdytis lyderystės

kompetenciją, siekiant efektyviai valdyti pedagoginę veiklą (I1). Vadovai siūlo skatinti pedagogus ugdytis lyderystės kompetenciją, taikant papildomas finansines išmokas už pasiektus rezultatus (I4), įvertinti jų pastangas ir pripažinti (I2). Bendradarbiavimo atžvilgiu vadovai siūlo plėsti bendradarbiavimo erdvę, dalyvaujant projektuose: „(...) *registruotis į eTwinning bendradarbiavimo erdvę ir įsijungti į projektus Lietuvoje ir kitose šalyse*“ (I4).

Apibendrinant dešimtąją interviu temą, išryškėjo vadovų siūlymai, kaip priešmokyklinio ugdymo mokytojams ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyvesnio veikos valdymo: ugdymo įstaigoje sudaromos sąlygos, paties mokytojos poreikis lyderystei, finansinės ir moralinės paskatos, bendradarbiavimo erdvės išplėtimas, dalyvaujant projektuose.

Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas. Kokybinis tyrimas padėjo išsiaiškinti, kad lyderystės kompetencija šiandien yra svarbi priešmokyklinio ugdymo mokytojui, nes pokyčiai švietimo sistemoje reikalauja kaitos visose ugdymo grandyse, mokytojams svarbu sugebėti tą kaitą paversti naudinga, efektyvia veikla, ruošiant vaikus pradinei mokyklai. Vadovai lyderystės kompetenciją mato ne tik kaip iššūkį, bet ir kaip galimybę mokytojui tobulėti, imtis naujų iniciatyvų ir jas įgyvendinti, paversti savo darbu įdomia, įtraukiančia veikla.

Lyderystė vadovų suprantama kaip procesas, pasireiškiantis naujų idėjų, veiklų įgyvendinimu, įtaka kitiems asmenims, kaip gebėjimas suvokti ugdymo įstaigos viziją, misiją ir nuosekliai įgyvendinti tikslus. Vadovai lyderį apibūdina kaip asmenį, kuris mąsto kūrybiškai, veikia netradiciniais būdais ir yra autoritetas. Pabrėžiama ypatinga saviugdų žinių reikšmė, paties mokytojo noras nuolat tobulintis, siekti darbo įgūdžių kokybės, gebėjimas savo pavyzdžiu paskatinti kitus.

Teorinėje darbo dalyje analizuotos priešmokyklinio ugdymo mokytojo kaip lyderio savybės, būtinos veiklos efektyvumui, remiantis Arkanzaso valstijos universiteto parengtu aprašu (What does it mean to be a leader in early childhood education, 2018), M. Mistry, K. Sood (2017), W. McKenzie (2014) tyrimais. Mokslininkų nuomone, mokytojai lyderiai veikia pasitelkdami įvairovę, yra organizuoti, lankstūs, kvalifikuoti, turi gerus bendradarbiavimo įgūdžius, geba perduoti bei integruoti žinias, valdyti sudėtingas problemas. UNICEF (2018) organizacijos duomenimis, priešmokyklinis ugdymas laikomas pagrindine priemone, norint pasiekti visuotinį pradinį ugdymą. Tyrime dalyvavusių ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų teigimu, priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystė siejama su teigiamu poveikiu vaikų ugdymosi rezultatams ir yra reikšminga visos švietimo sistemos aspektu. Anot vadovų, mokytojas lyderis yra atviras naujovėms, inovatyvus, ieškantis naujų ugdymo metodų ir gebantis juos taikyti, lyderystė turi įtakos sėkmingam ugdymo įstaigos bendruomenės kultūros kūrimui, bendravimui ir bendradarbiavimui. Reikšminga mokytojo lyderio savybė – gebėjimas reflektuoti, apmąstydamas veiklą, įsivertindamas save, pedagogas gali veikti pasitelkdamas skirtingus būdus, argumentuoti savo pasirinkimą, veikti drąsiai ir atsakingai. Vadovų

nuomone, lyderystės kompetencija apima profesinių bei saviugdos žinių kompleksą, mokytojo norą tobulėti, gebėjimą skleisti savo gerą patirtį ir perimti ją iš kitų. Pedagogų grupė „*Teachers united*“ (2011), remdamasi mokytojų profesijos stiprinimo centro (angl. Center for Strengthening the teaching profession) duomenimis (2009) nurodo, kad efektyviai mokytojo lyderystei reikalingos pedagogikos žinios, sisteminis mąstymas, darbas su kitais besimokančiais suaugusiais, bendravimo bei bendradarbiavimo įgūdžiai. Galima teigti, kad tiek analizuotų tyrimų, tiek kokybiniame tyrime dalyvavusių ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų duomenimis, priešmokyklinio ugdymo mokytojas, pasitelkdamas lyderystės kompetencijai būtinas savybes, žinias ir gebėjimus, gali suteikti ugdytiniams efektyvų ugdymą ir pasirengimą mokyklai paversti kokybiška veikla.

Tyrimas atskleidė, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija gali reikštis organizuojant ugdymo procesą, projektinėje veikloje, vertinant vaikų pasiekimus, taikant metodus, teikiančius vaikams atradimo džiaugsmą, žadinančius smalsumą, norą pažinti daugiau. Lyderystės kompetencija padeda mokytojui sėkmingai veikti visos bendruomenės labui, bendradarbiaujant su tėvais, dalijantis patirtimi už įstaigos ribų. Svarbu, kad ugdymo įstaigos vadovas pripažintų mokytojo lyderystę ir padėtų jai skleistis. Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija gali atsispindėti ugdymo praktikoje per kokybiško ugdymo proceso kūrimą. Vadovų nuomone, lyderystės kompetencija tiesiogiai susijusi su ugdytinių pasirengimo mokyklai gerinimu, pasitelkiant įtraukijį, patirtinį ugdymą, bendradarbiavimą su ugdytinių šeimomis. Vadovai teigiamai vertina ugdymo įstaigos funkciją – sąlygų sudarymą priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymui: įstaigoje turi būti skatinamas pedagogų kūrybiškumas, nuolatinis profesinis tobulėjimas, teikiama vadovo pagalba, palaikymas, motyvavimas, priimant sprendimus.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad lyderystės kompetencija turi įtakos ugdymo proceso efektyvumui, mokytojas lyderis, pasitelkdamas žinias, gebėjimus bei įgūdžius, geba vadovautis įvairiomis ugdymo strategijomis, numatyti ir taikyti efektyvius veiksens būdus, ugdyti žaismingai. Lyderystės kompetencija suteikia galimybę efektyvinti bendradarbiavimą su ugdytiniais, tėvais, visa ugdymo įstaigos bendruomene. Bendradarbiaudami, sąveikaudami, gebėdami rasti kompromisus, suaugusieji demonstruoja vaikams pavyzdį, kaip bendra veikla padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų. Vadovų manymu, lyderystės kompetencija skatina priešmokyklinio ugdymo mokytoją tobulinti savo veiklą, o įgūdžiai, kuriuos jis įgauna ugdydamasis, suteikia tvirtą pagrindą veiklos efektyvumui. Vadovų nuomonė atspindi teorinėje darbo dalyje analizuotus priešmokyklinio ugdymo veiklos efektyvaus valdymo aspektus – P. Strehmel (2016), remdamasi CORE (*Ankstyvojo ugdymo ir priežiūros reikalavimai*) duomenimis (2011) akcentavo bendrą pedagoginę sistemą – mokytojų ir ugdymo įstaigos bendruomenės sąveiką, asmeninį ir profesinį augimą, siekiant valdyti lyderystei reikalingus gebėjimus bei įgūdžius; K. Wojciechowska (2015) pabrėžė modernių metodų ir pedagoginių

strategijų taikymą, o A. M. Coughlin ir L. Baird (2013) teigimu, kokybiška, efektyvi veikla užtikrinama vykstant teigiamai sąveikai tarp suaugusiojo ir vaiko.

Vadovai mano, kad būtent jie atlieka skatintojų vaidmenį priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencijos ugdymesi, siekiant efektyvaus veiklos valdymo: motyvuodami mokytojus, išreikšdami pasitikėjimą jais, įpareigodami užsiimti svarbia įstaigai veikla, pasidalindami atsakomybes, įtraukdami į organizacijos sprendimų priėmimą. Lyderystės ugdymosi veiksniams vadovai priskiria paties mokytojo norą siekti lyderystės, asmeninių savybių įtaką, kolegų palaikymą.

Vadovai siūlo motyvuoti priešmokyklinio ugdymo mokytojus ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyvaus veiklos valdymo, ugdymo įstaigoje sukuriant tam palankias sąlygas: pateikti visiems pedagogams aiškiai suprantamus įstaigos tikslus bei uždavinius; sukurti pozityvią darbinę aplinką, grįstą pagarba vienas kitam; kurti tradiciją dalintis lyderyste; suteikti galimybes išvykti į užsienio šalis, pasisemti tarptautinės patirties; įstaigoje organizuoti seminarus, mokymus lyderystės tema.

Mokytojo norą tapti lyderiu gali motyvuoti administracijos ir mokytojo santykių dermė, abipusis pasitikėjimas, taip pat finansinis paskatinimas už pasiektus rezultatus, viešas mokytojo pagyrimas, įvertinimas. Vadovai mano, kad motyvacijos lyderystės kompetencijos ugdymuisi pedagogas turi ieškoti savyje, pedagoginiame darbe jis turi išvelgti prasmę, siekti dalyvauti įstaigos veiklose, suvokti saviugdos reikšmę, nebijoti keistis. Vadovai siūlo mokytojams užsiregistruoti į tarptautinę *eTwinning* pedagogų bendruomenę, tapti jos nariais.

DISKUSIJA

Darbe buvo siekiama išsiaiškinti priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos komponentus bei kokią įtaką lyderystės kompetencija turi veiklos efektyvumui. Atlikus priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės teorinę analizę paaiškėjo, kad lyderystė traktuojama kaip įtakos procesas, keičiantis individų ar jų grupių elgseną (Yukl, 2012), pokyčių ir procesų valdymas, gebėjimas motyvuoti, įkvėpti žmones (Barvydienė, Skaržauskienė, 2005). Durhamo universiteto (2016) mokslininkų teigimu, lyderystė įgalina žmogų įveikti asmeninius iššūkius ir siekti teigiamų rezultatų. Akcentuojama, kad lyderystė suburia asmenis siekti bendro tikslo (Northouse, 2016).

Siekiant ištirti priešmokyklinio ugdymo mokytojų požiūrį į lyderystės kompetenciją kaip veiklos efektyvumo veiksnį, atliktas kiekybinis tyrimas, kuris atskleidė, kad priešmokyklinio ugdymo pedagogai lyderystę apibūdina kaip procesą, kai vienas asmuo daro poveikį kitiems, uždega bendram tikslui, kaip priemonę, formuoti ugdymą ir ugdymąsi, kurti aukštos kokybės ugdymosi aplinką; kad lyderystė neatsiejama nuo asmeninių iššūkių įveikimo ir teigiamų rezultatų siekimo; kad lyderystė svarbi visai institucijos veiklai. Siekiant išanalizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų nuomonę, vertinant priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetenciją, kaip veiklos efektyvumo veiksnį, atliktas kokybinis tyrimas, kurio metu paaiškėjo vadovų nuomonė apie lyderystės kompetenciją. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovai lyderystę supranta kaip procesą, vieno asmens įtaką kitiems, kaip kūrybišką mąstymą, netradicinių sprendimų priėmimą, gebėjimą įgyvendinti naujas idėjas, nuolat tobulinti save ir savo pavyzdžiu skatinti kitus. Pastebėtina, kad vadovai, kalbėdami apie lyderystę, ją suvokia kaip lyderį, kurį įvardina kaip autoritetą bei vedlį. Šie tyrimo rezultatai patvirtina mokslininkų lyderystės kaip proceso sampratą (Yukl, 2012), kaip gebėjimą įkvėpti kitus (Barvydienė, Skaržauskienė, 2005), siekiant bendro tikslo (Northouse, 2016).

Mokslininkų teigimu (Kapur, 2018; Taguma, Litjens, Makowiecki, 2012; Bush, 2008, kt.), lyderystės kompetencijos poreikis išaugo kartu su suvokimu, kad švietimo institucijose būtini pokyčiai. Aukštos kvalifikacijos specialistai, pasižymintys lyderystės kompetencija, gali daryti teigiamą įtaką vaikų ugdymosi pasiekimams, kokybiškai veiklai, kuri tampa įdomi tiek mokytojui, tiek ugdytiniams. Iš mūsų tyrimo rezultatų matyti, kad priešmokyklinio ugdymo pedagogų nuostatos yra panašios – visuomenei reikalinga kitokia švietimo įstaigų valdymo kultūra, lyderyste pasižyminčios pedagoginės bendruomenės, siekiančios aukštesnių ugdytinių pasiekimų. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų nuomonė taip pat patvirtina lyderystės svarbą švietimo kaitai ir kokybei, jie įžvelgia ryšį tarp mokytojo lyderio gebėjimo organizuoti kokybišką ugdymosi veiklą ir geresnių vaikų ugdymosi rezultatų.

Literatūros analizė atskleidė, kad lyderystės kompetenciją sudaro pedagogikos žinios, sisteminis mąstymas, darbas su kitais besimokančiais suaugusiais, bendravimas ir bendradarbiavimas (Leading

from the classroom, 2017, remiantis Center for Strengthening the teaching profession, 2009). J. Kasiulis, V. Burvydienė (2005), E. Urnėžienė, J. Tučienė (2014) tarp lyderystės komponentų išvelgia ir gebėjimą valdyti konfliktus, spręsti problemas, savarankiškumo bei derybų meno įgūdžius.

Šiame tyrime dalyvavę priešmokyklinio ugdymo mokytojai pripažįsta ugdymo mokslų žinias kaip lyderystės kompetencijos pagrindą, tačiau taip pat akcentuoja ir ugdymo inovacijų svarbą. Jų požiūriu, tokie gebėjimai kaip efektyvus ugdymo proceso valdymas, žinių integravimas, ugdymo problemų valdymas, naujausių mokslinių tyrimų informacijos radimas ir panaudojimas veikloje yra neatsiejami lyderystės kompetencijos komponentai. Mažiau dėmesio mokytojai skiria derybų menui, darbui komandoje, sisteminiam mąstymui bei bendradarbiavimui su ugdytinių šeimomis, nors autorių K. Sylva, E. Melhuish, ir kt. (2010) atliktų tyrimų duomenimis, šeima vaiko vystymosi bei ugdymo procese užima ypatingą vietą, todėl labai svarbu stiprinti mokytojo ir tėvų bendradarbiavimą.

Šio tyrimo duomenys atskleidė, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojams labai svarbu lyderystės kompetencijos taikymas praktikoje, individualizuojant ugdymo turinį bei dalijantis gerąja patirtimi. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai akcentavo tokius lyderystės kompetencijos komponentus kaip *profesinės žinios*, kurios būtinos vaiko amžiaus raidos ypatumų pažinimui; *gebėjimą praktiniame darbe* tikslingai *panaudoti* atitinkamą informaciją bei *mokslinius tyrimus*; *saviugdos žinios*, kurios reikšmingos ne tik dėl paties mokytojo tobulėjimo, bet ir dėl veiklos su vaikais efektyvinimo. Vadovai nurodė ir kitus lyderystės kompetencijos komponentus, t. y. gebėjimą nuolat mokytis, kurti bendradarbiavimo kultūrą, dirbti kūrybiškai ir inovatyviai, skatinti ugdytinius formuoti vertybines nuostatas, užtikrinti ugdymosi kokybę.

Pastebėta, kad ugdymo įstaigų vadovai gebėjimą dirbti komandoje akcentuoja labiau nei priešmokyklinio ugdymo mokytojai, taip pat didesnę reikšmę teikia nuolatiniam pedagogų tobulinimuisi. Tai patvirtina P. Strehmel (2016) teiginį, kad profesinis tobulėjimas turi vykti nuolat, apimti tiek asmeninį, tiek profesinį augimą.

Užsienio autorių (Day, Sammons, 2014, Kapur, 2018) darbų analizė parodė, kad ugdytis lyderystės kompetenciją skatina švietimo lyderiai, kurių uždavinys – tobulinti ugdymo institucijų veiklą, efektyvinti ugdymo įstaigų vadovų darbą, formuoti aiškią įstaigos viziją ir veiklos kryptį. Lietuvoje švietimą reglamentuojantys dokumentai, pvz., Geros mokyklos koncepcija (2015) ir kt., taip pat akcentuoja švietimo įstaigų tapsmą besimokančiomis bendruomenėmis, valdymo kultūrą, sėkmingos lyderystės sklaidą, mokyklos veiklos kokybės svarbą.

Mokytojų lyderystės kompetencijos ugdymuisi reikšmės turi ugdymo įstaigoje sudaromos sąlygos/ galimybės, tam tikslui skiriamos investicijos (Hujala, Waniganayake, Rodd, 2014; McKenzie, 2014).

Šio tyrimo rezultatai patvirtina mokslininkų teiginius, kad labiausiai ugdytis lyderystę priešmokyklinio ugdymo mokytojus skatina ugdymo įstaigų vadovų palaikymas bei parama,

teigiamas požiūris į mokytojo lyderystę, kartu jie tikisi, kad įstaigoje profesiniam tobulėjimui bus nuolat sudaromos sąlygos, mokytojai galės įgyvendinti savo iniciatyvas, vyraus demokratija. Mažiau dėmesio mokytojai skyrė investicijoms, skirtoms lyderystės ugdymuisi – tiek laiko, tiek materialinių išteklių atžvilgiu. Tyrime dalyvavusių ugdymo įstaigų vadovų nuomone, būtent jie yra atsakingi už priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės skatinimą, savo kompetencijas mato kaip lyderystės pavyzdį pedagogams. Įstaigų vadovai yra pasirengę sudaryti sąlygas mokytojų kūrybiškumo laisvei, ugdymo proceso organizavimui, metodų taikymui, nuolatiniam mokymuisi, dalijimuisi patirtimi, kartu jie pastebi, kad mokytojų lyderystės kompetencijos ugdymąsi lemia ir įstaigos finansinės galimybės.

Kitų tyrimų duomenimis (Developing and Supporting Opportunities for Teacher Leadership, 2016, Taguma, Litjens, Makowiecki, 2012, NESSE Early Matters, 2014 m. ir kt.), aukštas pedagogų išsilavinimo lygis, kvalifikacija, pedagoginio darbo patirtis siejama su lyderystės kompetencija ir kokybišku ugdymu, o profesionaliai išvystyta ši kompetencija lemia efektyvią ugdymosi veiklą. Efektyvi lyderystė sudaro pagrindą ne tik ruošiant vaikus pradinei mokyklai, tačiau yra raktas į sėkmingą vaiko socializaciją, pozityvius vystymosi rezultatus, nuostatą mokytis visą gyvenimą.

Šio tyrimo rezultatai parodė, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojai, pasitelkę lyderystės kompetenciją, ugdymo procese siekia ugdymo(-si) tikslų, turinio metodų dermės, motyvuoja vaikus, stiprina sąveiką tarp savęs, kaip specialisto, ir ugdytinių. Juos lyderystė įkvepia bendradarbiavimui grupės aplinkoje, už jos ribų, megzti sėkmingus socialinius ryšius. Priešmokyklinio ugdymo mokytojų požiūriu, siekiant efektyvaus vaikų veiklos valdymo, reikia nuolat tobulintis, gebėti įsivertinti savo veiklą, paversti ją tolimesnio darbo su priešmokyklinio amžiaus vaikais planavimo pagrindu.

Tyrime dalyvavę ugdymo įstaigų vadovai mano, kad lyderystės kompetencija lemia ne tik efektyvų ugdymo procesą, tačiau ir sėkmingą bendravimą bei bendradarbiavimą su ugdytinių šeimomis, visa pedagogine bendruomene. Vadovų teigimu, priešmokyklinio ugdymo mokytojas lyderis, siekiantis efektyvaus veiklos su priešmokyklinio amžiaus vaikais valdymo, turėtų gebėti taikyti įvairias ugdymosi strategijas, individualizuoti ugdymo turinį, dirbti kūrybiškai, siūlyti įtraukiančius užsiėmimus ir pan.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojo vaidmuo šiandien tampa kompleksiškesnis nei bet kada anksčiau, tai sudaro pagrindą gilintis į šios grandies mokytojų lyderystės kompetenciją kaip prielaidą kokybiškam priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymo procesui. Mokytojo lyderystei reikštis svarbios pedagogikos žinios, bendradarbiavimo, problemų valdymo, sisteminio mąstymo įgūdžiai, gebėjimai spręsti konfliktus, vadovauti ugdymo procesui bei kurti aukštos kokybės ugdymosi aplinką. Šiems įgūdžiams bei gebėjimams susiformuoti būtinas nuolatinis asmeninis ir profesinis augimas. Mokytojų lyderystės kompetencija siejama su aukšta pedagogine kvalifikacija, patirtimi, refleksyviuoju mąstymu. Priešmokyklinio ugdymo mokytojų ugdytis lyderystės kompetenciją skatina ne tik paties pedagogo asmeninės savybės bei noras siekti aukštesnių rezultatų, bet ir gebėjimas kurti darnią, vieningą, tikslo siekiančią organizaciją, palaikant ugdymo įstaigų vadovams.

2. Lyderystės poreikis išaugo kartu su besikeičiančia švietimo sistema, o atlikti tyrimai įrodė, kad lyderystė užtikrina tinkamas sąlygas kaitos procesų įgyvendinimui. Moksliniai tyrimai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos, investuojančios į mokytojų lyderystės kompetencijos ugdymą, suteikia pagrindą visai organizacijai tapti besimokančia, aiškiai suvokiančia įstaigos viziją bei misiją, kryptingai tikslo siekiančia bendruomene. Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystė siejama su efektyviu ir pažangiu ugdymo procesu, su vaikų mokymosi motyvacija, su ugdymusi visą gyvenimą nuostata, aukštesnių rezultatų siekiu. Priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos profesionalus valdymas, pasitelkiant refleksyvų mąstymą, novatoriškas strategijas bei metodus, gali užtikrinti ugdytinių vystymąsi, ugdymą paversti organizuota, kūrybiška, motyvuojančia, efektyvia veikla.

3. Atlikus priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetenciją kaip veiklos efektyvinimo veiksnio *kiekybinį tyrimą*, nustatyta, kad pedagogai lyderystėje įžvelgia procesualumo bruožą, vieno asmens poveikį kitiems, uždegant bendram tikslui. Mokytojai turėtų gebėti lyderystės kompetenciją taikyti praktikoje, individualizuojant ugdymo turinį ir dalinantis gerąja patirtimi. Pagrindinė sąlyga, skatinanti mokytojus ugdytis lyderystės kompetenciją, yra teigiamas ugdymo įstaigų vadovų palaikymas, jų demokratiškas požiūris į mokytojų lyderį. Priešmokyklinio ugdymo pedagogai, įvaldę lyderystės kompetenciją, geba siekti dermės tarp šio amžiaus vaikų ugdymosi tikslų, turinio ir metodų, motyvuoti vaikus bei stiprinti sąveiką tarp savęs ir ugdytinių. Priešmokyklinio ugdymo mokytojų nuolatinis tobulinimasis, gebėjimas reflektuoti bei refleksijos pagrindu planuoti tolimesnę ugdomąją veiklą, išskiriami kaip esminiai veiksniai, efektyvinantys priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdomąją veiklą.

4. Atlikus *kokybinį tyrimą* ir išanalizavus ugdymo įstaigų vadovų nuomonę apie priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetenciją kaip veiklos efektyvinimo veiksnį, paaiškėjo, kad vadovai lyderystę supranta kaip procesą, kai vienas asmuo daro įtaką kitiems, kaip asmens gebėjimą įgyvendinti naujas idėjas. Vadovų nuomone, lyderystės kompetenciją sudaro gebėjimas nuolat mokytis, kurti bendradarbiavimo kultūrą, dirbti kūrybiškai ir inovatyviai, skatinti ugdytinius formuoti vertybines nuostatas, užtikrinti ugdymosi kokybę. Kaip svarbų aspektą, vadovai įvardijo priešmokyklinio ugdymo mokytojo gebėjimą lyderystės kompetenciją tikslingai išreikšti praktiniame darbe. Vadovai yra pasirengę skatinti priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencijos ugdymąsi, sudarydami sąlygas mokytojų kūrybiškumo laisvei, ugdymo proceso organizavimui, inovatyvių metodų taikymui, nuolatiniam mokymuisi, dalijimuisi patirtimi. Taip pat paaiškėjo, kad vadovai savo lyderystės kompetencija mato pavyzdžiu mokytojų lyderystei. Vadovų nuomonės tyrimas padėjo suprasti, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojas-lyderis, gebantis taikyti įvairias ugdymosi strategijas, individualizuoti ugdymo turinį, dirbti kūrybiškai, gali efektyviai valdyti priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdomąją veiklą.

Tyrimo hipotezė, kad profesionaliai išvystyta priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencija yra veiksnys, efektyvinantis šio amžiaus vaikų ugdymo procesą, pasitvirtino.

LITERATŪRA

1. Adams D., Kutty G. R., Z. M. Zabidi. 2017. Educational Leadership for the 21st Century. *International Online Journal of Educational Leadership*, Nr. 1 (1), 1 – 4 p.
2. Barvydienė V., Skaržauskienė A. 2005. Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 36, 7 – 17 p.
3. Beresnevičiūtė V., Dagytė V., Dapkus G. 2011. Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 14 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/438_LONGITUDINIS-LYDERYSTES-RAISKOS-SVIETIME-TYRIMAS.pdf>
4. Berry B., Daughtrey A., Wieder A. 2010. Teacher Leadership: Leading the Way to Effective Teaching and Learning. Center for Teacher Quality [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. gruodžio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509719.pdf>>
5. Bitinas B. 2013. Rinktiniai edukologiniai raštai. I tomas. Ugdymo filosofija. Ugdymo idėjos ir problemos. Vilnius: Edukologija.
6. Bitinas B. 2013. Rinktiniai edukologiniai raštai. II tomas. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Ugdymo tyrėjų idėjos ir problemos. Vilnius: Edukologija.
7. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. 2008. Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
8. Byham W., Smith A., Pease M. 2002. *Grow your Own Leaders*. New Jersey: Prentice-Hall.
9. Borich G. D. 2000. *Effective Teaching Methods*. 4 th edition, Upper Saddle River, NJ: Merrill.
10. Bujokaitė M. 2010. Mokytojo lyderystė: galimybės ir pavojai. Kauno technologijos universiteto Panevėžio instituto studentų mokslinė draugija. *Technologija*: Kaunas. 44 – 47 p.
11. Bush T. 2008. *Leadership and Management Development in Education*. Hawker Brownlow Education.
12. Burškaitienė R., Vilkonienė M. 2009. Priešmokyklinio ugdymo kokybė: samprata ir esminiai vadybos aspektai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2 (23). 111 – 117 p.
13. Cibulskas G., Žydžiūnaitė V. 2012. Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Monografija. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
14. Coughlin A. M., Baird. L. 2013. Pedagogical Leadership [interaktyvus]. London Bridge Child Care Services & Kawartha Child Care Services [žiūrėta 2018 m. gruodžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://edu.gov.on.ca/childcare/Baird_Coughlin.pdf>
15. Crawford P. A., Roberts S. K., Hickmann R. 2010. Nurturing Early Childhood Teachers as Leaders: Long-term Professional Development, 38 (3).
16. Čekanavičius V., Murauskas G. 2009. *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: leidykla TEV.

17. Day Ch., Sammons P. 2014. Successful school leadership. Education Development Trust. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą:<<https://www.educationdevelopmenttrust.com/EducationDevelopmentTrust/files/a3/a359e571-7033-41c7-8fe7-9ba60730082e.pdf>>
18. Dambrauskienė D. 2016. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės teorinės prielaidos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2 (46), 12 – 16 p.
19. Darling-Hammond L. 2011. Quality teaching: what is it and how can it be measured? [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. gruodžio 9 d.]. Prieiga per internetą:<<https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/events/materials/ldhscopeteacher-effectiveness.pdf>>
20. Darling-Hammond L., Rothman R. 2011. Teacher and Leader Effectiveness in High-Performing Education Systems. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gruodžio 9 d.]. Prieiga per internetą:<<https://pasisahlberg.com/wp-content/uploads/2012/12/Teacher-Leader-Effectiveness-Report-2011.pdf>>
21. Developing and Supporting Opportunities for Teacher Leadership. 2016. [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://coalitionforteachingquality.org/images/upload/201606_Leadership.pdf>
22. Developing Early Childhood Leaders to Support Strong, Equitable Systems. 2018. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. liepos 3 d.]. Prieiga per internetą:<https://www.arabellaadvisors.com/wp-content/uploads/2018/04/New-Venture-Fund_Packard_report_v7.pdf>
23. Durham University. 2016. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą <<http://dro.dur.ac.uk/20268/1/20268.pdf?DDD2+rcvj28>>
24. Creswell J. W. 2014. Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. SAGE publications. [interaktyvus]. [žiūrėta 2020 m. vasario 3 d.]. Prieiga per internetą:<<http://englishlangkan.com/produk/E%20Book%20Research%20Design%20Cresswell%202014.pdf>>
25. Yueth1 F. K. Ch., Yusof H., Mohamad S. Y. S. 2016. Development and validation of the teacher leadership competency scale. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*. Nr. 2, 43 – 69 p.
26. Yukl G. 2012. Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? *The Academy of Management Perspectives*.
27. Early learning and development: common understandings. 2015. [interaktyvus]. Network on early childhood education and care [žiūrėta 2018 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/education/school/ECEC-Network-Common-Understandings-on-Early-Learning-and-Development.pdf>>

28. Espinosa L. M. 2002. High-quality preschool: Why we need it and what it looks like. *Preschool Policy Matters. Policy Brief*. Issue 1, November. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 3 d.]. Prieiga per internetą: < <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED480816.pdf>>
29. Every Child Magazine. 2012. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. rugpjūčio 27 d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/our-publications/every-child-magazine/every-child-index/every-child-vol-18-4-2012/leadership-look-like-early-childhood-settings/>>
30. Florescu M. 2014. Portrait of teacher actions from the perspective of school managers. The 6th International Conference Edu World 2014 „*Education Facing Contemporary World Issues*”, 162 – 169 p.
31. Frost D. 2008. Teacher leadership: values and voice. *School Leadership and Management*, 4(28), 337 – 352 p.
32. Geros mokyklos koncepcija. 2015. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 12 d.]. Prieiga per internetą:<<https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/Geros%20mokyklos%20konceptija.pdf>>
33. Global Education Futures: Agenda. 2018. Agency for strategic initiatives. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. liepos 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www.globaledufutures.org/images/people/GEF_GlobalEducationFuturesAgenda_report.pdf>
34. Griffin D. 2011. Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos. UAB „Vitae Litera“.
35. Gudžinskas Z., Morkūnas V., Kvietkauskas V. ir kt. 2008. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma littera.
36. Hansen K. A., Kaufmann R. K., Saifer S. 1997. Ugdymas ir demokratijos kultūra. Vilnius: Lietus.
37. Harris A. 2010. Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas. Vilnius: Sapnų sala.
38. Harris A. 2003. Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 3-23, 313 – 324 p.
39. Harrison C., Killion J. 2007. Ten Roles for Teacher. *Leaders Teachers as Leaders*, No. 65(1), 74 – 77 p.
40. Heckmann J. 2016. There’s more to gain by taking a comprehensive approach to early childhood development [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: < https://heckmanequation.org/assets/2017/01/F_Heckman_CBAOnePager_120516.pdf>
41. Hujala E. 2016. Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore. *Journal of research in childhood education*, Nr. 3, 406 – 421 p.

42. Jacques C., Weber G., Bosso D. ir kt. 2016. Teacher Leaders' Roles in Supporting Instruction. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. lapkričio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED577279.pdf>>
43. Jurašaitė E. 2004. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos: struktūra, modelių realizavimas, įvertinimas. Vilnius: VPU Leidykla.
44. Kapur R. 2018. Educational Leadership [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 5 d.]. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/323691649_Educational_Leadership>
45. Kardelis K. 2016. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius, Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
46. Kasiulis J., Tarvydienė V. 2005. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
47. Katzenmeyer A., Moller G. 2001. Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop leaders, 2nd edn. CA.
48. Kietavičienė O. 2011. Ugdomojo vadovavimo taikymas kaip edukacinės praktikos naujovė mokant technologijų pagrindinėje mokykloje. *Pedagogika*, t. 102, 61 – 67 p.
49. Kivunja C. 2015. Leadership in Early Childhood Education Contexts: Looks, Roles, and Functions. [interaktyvus]. School of Education, The University of New England, Armidale, Australia [žiūrėta 2018 m. gruodžio 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://file.scirp.org/pdf/CE_2015091611423350.pdf>
50. Klingborg D. J., Moore D. A., Varea – Hammond S. 2006. What is Leadership? [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/6937144_What_Is_Leadership>
51. Lambert L. 2003. Leadership Redefined: an evocative context for teacher leadership. *School Leadership & Management*, 4(23), 421 – 430 p.
52. Leading from the classroom. Hybrid roles for Teacher Leaders. 2017. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <https://static1.squarespace.com/static/579ad890c534a56d0cd9ae67/t/5a9de96424a694b0e22bef1a/1520300037733/TU+Policy+Recommendation+Leading+from+the+Classroom+.pdf>>
53. Leading Education 2030. 2015. [interaktyvus]. UNESCO [žiūrėta 2018 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<https://en.unesco.org/education2030-sdg4>>
54. Learning through play. Strengthening learning through play in early childhood education programmes. UNICEF. 2018. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.unicef.org/sites/default/files/2018-12/UNICEF-Lego-Foundation-Learning-through-Play.pdf>>

55. Lepaitė D. 2001. Kompetencija kaip ugdymo tikslas: pagrindinių skirtumų profesinio, vidurinio ir aukštojo mokslo lygmenyse metodologinis pagrindimas. *Socialiniai mokslai. Edukologija*, Nr. 2(28), p. 39–43.
56. Leithwood K, Day C., Sammons P. ir kt. 2006. Seven strong claims about successful school leadership. England: National College for School Leadership.
57. Lewis J., Hill J. 2012. What does leadership look like in early childhood settings? *Every child*, Nr. 4, 10 – 11 p.
58. Lietuvos pažangos strategija. Lietuva 2030. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.docdroid.net/OHqeBsc/lietuva2030-pdf>>
59. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl 2014 – 2022 metų Nacionalinės pažangos strategijos patvirtinimo“, 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482, Vilnius. Prieiga per internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028>>
60. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl priešmokyklinio ugdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2013 m. lapkričio 21 d. Nr. V-1106, Vilnius. Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2018-02-06). Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3BD8DC009FDA/asr>>
61. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl priešmokyklinio ugdymo bendrosios programos patvirtinimo“, 2014 m. rugsėjo 2 d. , Nr. V-779, Vilnius. Prieiga per internetą: <[https://www.smm.lt/uploads/documents/Prie%20C5%A1mokyklinio%20ugdymo%20bendroji%20programa\(3\).pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/Prie%20C5%A1mokyklinio%20ugdymo%20bendroji%20programa(3).pdf)>
62. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl privalomo ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo nustatymo ir skyrimo tvarkos patvirtinimo“ pakeitimo, 2016 m. rugpjūčio 31 d. Nr. V-735/A1-459, Vilnius. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0c22e98070cd11e6a014b8463e530a88>>
63. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2013 m. lapkričio 21 d. įsakymu Nr. V-1106 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo įsakymas 2018 m. vasario 5 d. Nr. V-100. Prieiga per internetą: <<http://vilniausppt.lt/ikimokyklinio-ugdymo-istaigoms/>>
64. Lyderystės kompetencija: Kam? Kodėl? Kaip? 2012. Nr. 10 (74). 1 – 8 p. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_Lyderystes-kompetencija.pdf>

65. Lyderių laikas. 2017 – 2020 vykdomas projektas „Lyderių laikas 3" Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001 [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. spalio 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/apie-projekta>>
66. Marzano R. J., Waters T., McNulty B. A., 2011. Veiksminga mokyklų lyderystė: nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų. Vilnius: VPU leidykla.
67. Maxfield C. R., Ricks – Do nnen J. Klocko B. A. ir kt. 2016. Developing and Supporting Early Childhood Teacher Leaders: A Leadership Project Connecting University, Community and Public School Resources [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. lapkričio 19 d.]. Prieiga internetu: <https://pdfs.semanticscholar.org/9c0f/eeaf8f7a9854e5b3f3f4e4ed46ea9fe3136f.pdf>
68. McCauley C. 2006. Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership Press.
69. McKenzie W. 2014. Whole Child Symposium: (Re)Defining Teacher Leadership. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<https://inservice.ascd.org/whole-child-symposium-redefining-teacher-leadership/>>
70. Metzcar A. M. 2008. Servant Leadership and Effective Classroom teaching. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gruodžio 8 d.]. Prieiga per internetą: <https://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/1686174041/fmt/ai/rep/NPDF?_s=vD1hiB%2F2Mr3oXsRRhO8hxgtGCQA%3D>
71. Mistry M., Sood K. 2017. How can the skills of Early Years leaders support other leaders in a primary school setting? *Management in education*, 31(3), 125 – 134 p.
72. Mitgang L. 2012. The making of the principal: Five lessons in leadership training. Perspective: The Wallace Foundation, June.
73. Mokytojas kaip transformacinis lyderis: faktas ar fikcija. 2015. *Švietimo problemas analizė*, Nr. 5 (129), 1-8 p. ŠMM. Prieiga per internetą: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_SPA-2015-sausis-Nr5-129.pdf>
74. Morgan H. 2019. Does High-Quality Preschool Benefit Children? What the Research Shows. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.mdpi.com/2227-7102/9/1/19/htm>>
75. Murray J., Clark R. M. 2013. Reframing leadership as a participative pedagogy: The working theories of early years professionals. *Early Years*, Nr. 33 (3), 289 – 301 p.
76. Northouse P. G. 2016. Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
77. Northouse P. G. 2013. Leadership. Theory and practise. Sixth edition. Western Michigan University.

78. Odumeru, James A. 2013. Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.irnbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>>
79. Orhan – Karsak H. G. 2017. Reflections of the Changing Education System According to the Views of School Managers: Turkey Sample [interaktyvus]. *Universal Journal of Educational Research* [žiūrėta 2018 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hrpub.org/download/20170730/UJER4-19509376.pdf>>
80. Preschool educational practice. Guidelines for preschool teachers. 2010. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/education/school/48990155.pdf>>
81. Priešmokyklinis ugdymas. 2018. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimas-priesmokyklinis-ugdymas/priesmokyklinio-ugdymo-programa>>
82. Priešmokyklinio ugdymo bendroji programa. 2014. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija.
83. Priešmokyklinis ugdymas – nuo visuotinio iki privalomo. 2014. Švietimo problemos analizė, Nr. 11 (116), 1-8 p. ŠMM. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/teisine_informacija/svietimo_bukles_apzvalgos/2014%20%C5%A0PA%20Nr%2011.pdf
84. Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care. 2014. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. spalio 28 d.]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/assets/eac/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf>
85. Rao N., Li H. 2009. Quality matters: early childhood education policy in Hong Kong. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 3 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/247499594_Quality_matters_Early_childhood_education_policy_in_Hong_Kong>
86. Rice J. K. 2003. Teacher quality: Understanding the effectiveness of teacher attributes. Washington, D.C.: Economic Policy Institute.
87. Robbins S. P., Coulter M. 2007. Management (9th ed.). London: Prentice- Hall.
88. Rupšienė L. 2007. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: KU 1-kl.
89. Scouller J. 2011. The three levels of leadership. How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill. Gloucestershire: Management Books.

90. Sylva K., Melhuish E., Sammons P. 2010. Early Childhood Matters. Evidence from the Effective Pre-school and Primary Education project. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. rugpjūčio 26 d.]. Prieiga per internetą:
<https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=AWeLAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Early+Childhood+Matters:+Evidence+from+the+Effective+Preschool+and+Primary+Education+project.+London:+Routledge.&ots=kE6BiA-9nN&sig=QLNYjm9BaNM9FD-kIH9XQlcVZU8&redir_esc=y#v=onepage&q=Early%20Childhood%20Matters%3A%20Evidence%20from%20the%20Effective%20Preschool%20and%20Primary%20Education%20project.%20London%3A%20Routledge.&f=false>
91. Skarbalienė A. 2015. Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. LOGOS, Nr. 83. 140 – 147 p.
92. Skarbalienė A. 2015. Mokytojų mentorių lyderystės kompetencijos kaip studentų lyderystės kompetencijų ugdymo veiksnys: daktaro disertacija. Klaipėda. Klaipėdos universitetas.
93. Skarbalienė A., Rupšienė L. 2015. Education of leadership competencies in teacher's training. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 12 d.]. Prieiga per internetą:
<https://www.researchgate.net/profile/Aelita_Skarbaliene/publication/282817666_EDUCATION_OF_LEADERSHIP_COMPETENCIES_IN_TEACHER%27S_TRAINING_PROGRAMS/links/561d4f2708aec7945a253052/EDUCATION-OF-LEADERSHIP-COMPETENCIES-IN-TEACHERS-TRAINING-PROGRAMS.pdf>
94. Spillane J. P., Halverson, R., Diamond J. B. 2004. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective, *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 36, Nr. 1, 3 – 34 p.
95. Southworth G. 2002. Instructional Leadership in Schools: reflections and empirical Evidence. *School Leadership & Management*, 1(22), 73–91 p.
96. Strehmel P. 2016. Leadership in Early Childhood Education – Theoretical and Empirical Approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*. Vol. 5, Nr. 2. 344 – 355 p.
97. Taguma M., Litjens I. Makowiecki K. 2012. Quality matters in early childhood education and care: Slovak Republic. 2012. [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.oecd.org/education/school/49993618.pdf>>
98. Teacher Leadership. The What, Why, and How of Teachers as Leaders. A Report on the Fall 2014 ASCD Whole Child Symposium. 2014. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. spalio 28 d.]. Prieiga per internetą:
<<https://www.ascd.org/ASCD/pdf/siteASCD/wholechild/fall2014wcsreport.pdf>>
99. The future of education and skills. 2018. OECD. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą:
<[https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)>

100. Urban M., Vandebroek M., Lazzari A. 2011. Competence Requirements in Early Childhood Education and Care (CORE). [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. rugpjūčio 26 d.]. Prieiga per internetą: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED534599.pdf>>
101. Urnėžienė E., Tučienė J. 2014. Ikimokyklinio ugdymo pedagogo, kaip lyderio, vadybinis kompetentingumas. *Andragogika*, 1 (5), 180 – 196 p.
102. Vaitkevičius V. 2016. Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 76, 123 – 138 p.
103. Valackienė A., Mikėnė S. 2008. Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija
104. Valstybinė švietimo 2013 – 2022 metų strategija [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 12d.]. Prieiga per internetą: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf>
105. Valuckienė J., Balčiūnas S., Katiliūtė E. ir kt. 2015. Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai [interaktyvus] [žiūrėta 2019 m. birželio 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi_teorijs-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf>
106. Vandebroek M., Lenaerts K., Beblavy M. 2018. Benefits of Early Childhood Education and Care and the conditions for obtaining them. *EENEE Analytical Report*. Nr. 32.
107. Warrilow S. 2012. Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. rugpjūčio 26 d.]. Prieiga per internetą: <https://ezinearticles.com/?Transformational-Leadership-Theory---The-4-Key-Components-in-Leading-Change-and-Managing-Change&id=2755277>
108. Weihrich H., Cannice M.V., Koontz H. 2008. Management New Delhi: Mc Graw Hill.
109. Wenner, J. A., Campbell T. 2017. The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*, Nr.87(1), 134 – 171 p.
110. What Does It Mean to Be a Leader in Early Childhood Education. 2018. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019m. spalio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<https://degree.astate.edu/articles/k-12-education/being-a-leader-in-early-childhood-education.aspx>>
111. Wojciechowska K. 2015. Preschool teacher in modern educational strategy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Pedagogika*, Nr. 10, 160 –169 p.
112. Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. 2017. Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius: Vaga.

P R I E D A I

Gerbiamas (-a) priešmokyklinio ugdymo mokytojai (-a),

Klaipėdos universiteto, Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Švietimo vadybos studijų programos magistrantė Toma Bernatavičienė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką turi priešmokyklinio ugdymo mokytojų lyderystės kompetencijos ugdymasis jų veiklos su šio amžiaus vaikais valdymo efektyvumui. Tyrimo metu gauti duomenys bus pateikti apibendrinti, Jūsų konfidencialumas garantuojamas.

Iš anksto dėkojame Jums už bendradarbiavimą.

A N K E T A**1. Jūsų nuomone, koks teiginys labiausiai atitinka lyderystės sampratą (pasirinkite ir pažymėkite vieną teiginį):**

- tai procesas, savybė, įgalinanti žmogų suburti žmones, daryti jiems poveikį, formaliais ir neformaliais būdais uždegti bendram tikslui;
- lyderystė neatsiejama nuo institucijos veiklos, asmeninių iššūkių įveikimo ir teigiamų rezultatų siekimo;
- lyderystė padeda formuoti ugdymą ir ugdymąsi, galimybę kurti aukštos kokybės ugdymosi aplinką;
- lyderystė – tai procesas, kurio metu individas daro įtaką grupei, asmenys siekia bendro tikslo;
- kita (parašykite).....

2. Kaip Jūs manote, kodėl šiandien švietime vis labiau reikia lyderystės? (Ivertinkite kiekvieną teiginį, labiausiai atitinkantį jūsų nuomonę: 5 – visiškai pritariu, 1 – visiškai nepritariu teiginiui).

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Lyderystė padeda priimti/įveikti kintančio pasaulio iššūkius ugdymo institucijai, mokytojams, visuomenei, veikti efektyviai	5	4	3	2	1
2. Visuomenei reikia kitokios valdymo kultūros švietimo įstaigose – lyderyste pasižyminčių pedagoginių bendruomenių	5	4	3	2	1
3. Lyderystė ugdymo įstaigoje lemia aukštesnius ugdytinių pasiekimus	5	4	3	2	1
4. Lyderystės reikia infrastruktūrai kurti, kuri skatintų iniciatyvas, leistų įgyvendinti pažangias idėjas ir naujoves švietimo sistemoje	5	4	3	2	1
5. Kita (parašykite)					

3. Kokie komponentai, Jūsų nuomone, sudaro priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetenciją? (Ivertinkite kiekvieną teiginį, labiausiai atitinkantį jūsų nuomonę: 5 – visiškai pritariu, 1 – visiškai nepritariu teiginiui).

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
ŽINIOS					
1. Pedagogikos žinios	5	4	3	2	1
2. Psichologijos žinios	5	4	3	2	1

3. Filosofijos žinios	5	4	3	2	1
4. Informacinių komunikacinių technologijų žinios	5	4	3	2	1
5. Ugdymo inovacijų žinios	5	4	3	2	1
6. Švietimo vadybos žinios	5	4	3	2	1
7. Kita (<i>parašykite</i>)					
GEBĖJIMAI					
8. Bendravimas, bendradarbiavimas su ugdytinių šeimomis ir bendruomene	5	4	3	2	1
9. Ugdymo proceso efektyvus valdymas					
10. Žinių integravimas ir teikimas	5	4	3	2	1
11. Ugdymo problemų valdymas	5	4	3	2	1
12. Naujausių mokslinių tyrimų, informacijos radimas ir panaudojimas veikloje	5	4	3	2	1
13. Sisteminis ir kritinis mąstymas	5	4	3	2	1
14. Darbas komandoje					
15. Derybų menas	5		3	2	1
16. Socialinės bei švietimo pagalbos teikimas, konfliktų įveika	5	4	3	2	1
17. Nuolatinis profesinis tobulėjimas	5	4	3	2	1
18. Kita (<i>parašykite</i>)					
TAIKYMAS PRAKTIKOJE					
19. Ugdymo turinio individualizavimas	5	4	3	2	1
20. Ugdomosios veiklos vertinimo metodų išmanymas ir taikymas	5	4	3	2	1
21. Dalijimasis patirtimi, praktika	5	4	3	2	1
22. Kita (<i>parašykite</i>)					

4. Kaip manote, kokiomis savybėmis turi pasižymėti priešmokyklinio ugdymo mokytojas, priimančias lyderio vaidmenį? (*Ivertinkite kiekvieną teiginį, labiausiai atitinkantį jūsų nuomonę: 5 – visiškai pritariu, 1 – visiškai nepritariu teiginiui.*)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Atsakingumas	5	4	3	2	1
2. Iniciatyvumas	5	4	3	2	1
3. Komunikabilumas	5	4	3	2	1
4. Tolerantiškumas	5	4	3	2	1
5. Kūrybiškumas	5	4	3	2	1
6. Savarankiškumas	5	4	3	2	1
7. Pasitikėjimas savimi	5	4	3	2	1
8. Atvirumas naujovėms, patirčiai	5	4	3	2	1
9. Kita (<i>parašykite</i>)					

5. Kaip, Jūsų nuomone, priešmokyklinio ugdymo mokytojas išreiškia lyderystės kompetenciją savo darbe? (*Ivertinkite kiekvieną teiginį, labiausiai atitinkantį jūsų nuomonę: 5 – visiškai pritariu, 1 – visiškai nepritariu teiginiui.*)

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Sutelkia dėmesį į vaikų ugdymąsi, tobulėjimą ir gerovę	5	4	3	2	1
2. Paiso vaikų teisių, skatina pagarbą vienas kitam	5	4	3	2	1
3. Konstruktiviai ir drąsiai kuria abipusiu pasitikėjimu grįstus bei nuoširdžius ryšius su vaiko šeima ir ugdymo įstaigos bendruomene	5	4	3	2	1
4. Savo patirtimi, praktika prisideda prie ugdymo įstaigos besimokančiųjų bendruomenės kūrimo	5	4	3	2	1
5. Įsitraukia kuriant ugdymo įstaigos viziją, veiklos tikslus	5	4	3	2	1
6. Aktyviai dalyvauja įvairiuose projektuose	5	4	3	2	1
7. Kita (parašykite)					

6. Kokios sąlygos, Jūsų nuomone, labiausiai padeda priešmokyklinio ugdymo mokytojui ugdyti lyderystės kompetenciją? (Ivertinkite kiekvieną teiginį, labiausiai atitinkantį jūsų nuomonę: 5 – visiškai pritariu, 1 – visiškai prieštarauju teiginiui).

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Ugdymo įstaigų vadovai bei mokytojai lyderiai geba sukurti sąlygas dirbti išvien	5	4	3	2	1
2. Įstaigos veikla grindžiama tokiomis vertybėmis kaip demokratija ir pagarba įvairovei	5	4	3	2	1
3. Profesinis tobulėjimas suprantamas kaip tęstinis mokymosi procesas, apimantis asmeninį ir profesinį mokytojo augimą, tam sudaromos sąlygos	5	4	3	2	1
4. Ugdymo įstaigoje skatinamas mokytojų kūrybiškumas	5	4	3	2	1
5. Ugdymo įstaigoje yra sąlygos mokytojų iniciatyvoms įgyvendinti	5	4	3	2	1
6. Mokytojų lyderystės kompetencijai skiriama pakankamai investicijų – tiek laiko, tiek finansų, tiek materialinių išteklių	5	4	3	2	1
7. Kita (parašykite)					

7. Kaip manote, kokią įtaką mokytojo lyderystės kompetencija turi priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvumui? (Ivertinkite kiekvieną teiginį, labiausiai atitinkantį jūsų nuomonę: 5 – visiškai pritariu, 1 – visiškai prieštarauju teiginiui).

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
UGDYMO PROCESAS					
1. Vaikai pasiekia aukštų ugdymo(si) rezultatų	5	4	3	2	1

2. Daugiau vaikų sėkmingai baigia priešmokyklinio ugdymo pakopą ir pasirengia pradinei mokyklai	5	4	3	2	1
3. Stiprėja vaikų motyvacija domėtis įvairiomis gyvenimo ir veiklos sritimis	5	4	3	2	1
4. Ugdymo procese daugiau įvairovės					
5. Didėja ugdymo(-si) tikslų, turinio metodų dermė	5	4	3	2	1
6. Stiprėja ugdytinių ir mokytojų sąveika	5	4	3	2	1
7. Vaikai ugdymo procese aktyviai reiškiasi	5	4	3	2	1
8. Kiekvienam vaikui suteikiamas grįžtamasis ryšys	5	4	3	2	1
9. Labiau išnaudojamos galimybės ugdyti vaikus su skirtingais gebėjimais	5	4	3	2	1
10. Didėja vaikų emocinis saugumas	5	4	3	2	1
11. Kita (<i>parašykite</i>)					
BENDRADARBIAVIMAS					
12. Sėkmingiau kuriama bendradarbiaujančios grupės aplinka	5	4	3	2	1
13. Vaikų tėvai (globėjai) aktyviau įsitraukia į įstaigos/grupės veiklą	5	4	3	2	1
14. Įstaigos bendruomenės narių bendravimas ir bendradarbiavimas yra sėkmingesnis	5	4	3	2	1
15. Mokytojai dažniau dalyvauja svarbiausių sprendimų priėmime	5	4	3	2	1
16. Mokytojų ryšiai su socialiniais partneriais yra tvaresni					
MOKYTOJŲ TOBULINIMASIS					
17. Mokytojai noriai tobulina savo kvalifikaciją	5	4	3	2	1
18. Mokytojai savo veiklą įsivertina reguliariai	5	4	3	2	1
19. Veiklos vertinimo rezultatai tampa tolimesnio darbo su priešmokyklinio amžiaus vaikais planavimo pagrindu	5	4	3	2	1
20. Mokytojai dažniau dalyvauja, tobulinant ugdymo įstaigos organizaciją	5	4	3	2	1
21. Kita (<i>parašykite</i>)					

8. Kaip manote, kokie veiksniai labiausiai lemia priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencijos ugdymąsi, siekiant efektyviai ugdyti vaikus? (Įvertinkite kiekvieną teiginį, labiausiai atitinkantį jūsų nuomonę: 5 – visiškai pritariu, 1 – visiškai prieštarauju teiginiui).

Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Aukšta pedagogo kvalifikacija	5	4	3	2	1
2. Ugdymo įstaigos vadovų palaikymas bei parama mokytojui	5	4	3	2	1
3. Visuomenės pagarba mokytojui kaip specialistui	5	4	3	2	1
4. Pedagoginio darbo patirtis	5	4	3	2	1
5. Teigiamas ugdymo įstaigų vadovų požiūris į mokytojo lyderystės ugdymąsi	5	4	3	2	1
6. Kita (parašykite)					

9. Parašykite savo pasiūlymus, kaip priešmokyklinio ugdymo mokytojai galėtų ugdytis lyderystės kompetenciją, siekdami efektyviau valdyti savo veiklą _____

Keletas klausimų apie Jus:

Jūsų išsilavinimas:

- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis (bakalauras)
- Aukštasis universitetinis (magistras)

Jūsų kvalifikacinė kategorija

- Mokytojas
- Vyresnysis mokytojas
- Mokytojas metodininkas
- Mokytojas ekspertas

Jūsų pedagoginio darbo stažas:

- Iki 5 metų
- Nuo 6 iki 10 metų
- Nuo 11 iki 15 metų
- Nuo 16 iki 20 metų
- 21 metai ir daugiau

Jūsų amžius: (įrašykite) _____

Jūsų lytis :

- Vyras
- Moteris

AČIŪ už Jūsų atsakymus.

**INTERVIU SU UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVAIS
KLAUSIMYNAS**

1. Kaip apibūdintumėte žodį „lyderystė“ ?
2. Kaip manote, kodėl švietimo sistemoje lyderystė šiandien tampa vis svarbesnė? Ar lyderystė svarbi priešmokyklinio ugdymo mokytojui?
3. Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti priešmokyklinio ugdymo mokytojas – lyderis arba mokytojas, prisiimantis lyderio vaidmenį?
4. Jūsų nuomone, kokios žinios, gebėjimai ir įgūdžiai sudaro priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetenciją?
5. Kaip priešmokyklinio ugdymo mokytojo lyderystės kompetencija gali reikštis jo darbe?
6. Kaip priešmokyklinio ugdymo mokytojas lyderystės gebėjimus galėtų/turėtų pritaikyti ugdymo praktikoje?
7. Jūsų nuomone, kokias sąlygas turėtų sudaryti ugdymo įstaiga priešmokyklinio ugdymo mokytojui ugdytis lyderystės kompetenciją?
8. Jūsų nuomone, kokią įtaką mokytojo lyderystės kompetencija turi/gali turėti priešmokyklinio amžiaus vaikų veiklos valdymo efektyvumui (ugdymo proceso, bendradarbiavimo, mokytojų tobulinimosi atžvilgiu)?
9. Įvardinkite veiksnius, kurie, Jūsų nuomone, labiausiai skatina/gali skatinti priešmokyklinio ugdymo mokytoją ugdytis lyderystės kompetenciją, siekiant efektyvaus veiklos valdymo.
10. Kaip Jūs siūlytumėte motyvuoti priešmokyklinio ugdymo mokytojus ugdytis lyderystės kompetenciją ir siekti efektyviau valdyti ugdomąją veiklą?