



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

INETA LABANAUSKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

LYDERYSTĖS STILIŲ IR SOCIALINIO KAPITALO SĄSAJOS

Darbo vadovas (-ė): dr. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2024

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Ineta Labanauskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Management Master studies programme</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo sąsajos <i>Leadership Styles and Social Capital Interrelations</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Ineta Labanauskienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY	5
LENTELĖS.....	7
PAVEIKSLAI.....	9
ĮVADAS.....	10
1. TEORINĖ LYDERYSTĖS STILIŲ IR SOCIALINIO KAPITALO SAMPRATA.....	13
1.1. Lyderystės stilių teorinis pagrindimas	13
1.2. Socialinio kapitalo teorinis pagrindimas	23
1.3. Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo sąsajų teorinis pagrindimas	30
2. METODOLOGIJA.....	33
2.1. Koncepto analizė	33
2.2. Tyrimo metodika	35
2.3. Statistinė duomenų analizė	37
3. TYRIMO REZULTATAI.....	38
3.1. Statistiniai tyrime dalyvavusių respondentų duomenys	38
3.2. Lyderystės stilių raiška	40
3.3. Socialinio kapitalo raiška.....	49
3.4. Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo sąsajos.....	52
3.5. Diskusija	53
IŠVADOS	55
REKOMENDACIJOS	56
LITERATŪRA.....	57
1 PRIEDAS. ANKETA ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PEDAGOGAMS IR NEPEDAGOGINIAMS DARBUOTOJAMS.....	62
2 PRIEDAS. ANKETA ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVAMS.....	64

SANTRAUKA

Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos atlieka svarbų vaidmenį formuojant vaikų ugdymą, tačiau jų veiksmingumas ir sėkmė priklauso ne tik nuo švietimo programų, bet ir nuo organizacijos vidinės struktūros, vadovavimo stiliaus ir darbuotojų bendradarbiavimo. Tyrimo problema kyla iš poreikio suprasti, kokie lyderystės stiliai yra taikomi šiose įstaigose ir kaip jie veikia socialinio kapitalo vystymąsi.

Šis magistro darbas nagrinėja lyderystės stilių ir socialinio kapitalo sąsajas, siekiant išsiaiškinti, kaip įvairūs lyderystės stiliai prisideda prie socialinio kapitalo formavimo organizacijose. Darbo teorinėje dalyje aptariami pagrindiniai lyderystės stiliai pagal vieną iš situacinių aplinkybių lyderystės teorijų grupės – Kelio-tikslo lyderystės - teorijos bei socialinio kapitalo sąvokos ir jų komponentų teoriniai pagrindai. Šiame magistro darbe remiamasi P. G. Northouse (2009) lyderystės bei Hargreaves ir Fullan (2012) socialinio kapitalo samprata. Ši socialinio kapitalo teorija pabrėžia, kad lyderystė yra vienas iš pagrindinių veiksmų, lemiančių socialinio kapitalo formavimąsi, nes lyderiai kuria pasitikėjimo ir bendradarbiavimo atmosferą. Empirinė tyrimo dalis pagrįsta kiekybinio tyrimo duomenimis, gautais iš Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir darbuotojų apklausos.

Tyrimo problema analizuojama siekiant atsakyti į klausimus: *Kokius lyderystės stilius dažniausiai naudoja Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo vadovai? Ar Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose yra išvystytas socialinis kapitalas? Kokios yra skirtingų lyderystės stilių ir socialinio kapitalo komponentų sąsajos?* **Tyrimo objektas:** lyderystės stilių ir socialinio kapitalo sąsajos. **Tyrimo tikslas** – nustatyti sąsajas tarp lyderystės stilių ir socialinio kapitalo.

Empiriniame tyrime dalyvavo vadovai, pedagogai ir mokinio padėjėjai iš Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Tyrimo metu apklausti 302 tiriamieji (20 vadovų, 241 pedagogai ir 41 mokinio bei mokytojo padėjėjas).

Empirinio tyrimo metu atskleista, kad ikimokyklinio ugdymo vadovai pagal situaciją renkasi visus lyderystės stilius ir visi lyderystės stiliai yra aukštai išreikšti. Dažniausiai vadovai renkasi į pasiekimus orientuotą lyderystės stilių, rečiausiai – paramos lyderystės stilių. Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų socialinis kapitalas yra pakankamai išvystytas, jo raiška yra gerokai didesnė nei vidutinė. Mažesnę patirtį (iki 10 metų) vienoje darbovietėje turinčių respondentų socialinis kapitalas yra šiek tiek labiau išreikštas, nei darbovietėje išdirbusių daugiau nei 10 metų. Tyrimo metu nustatyta, kad kuo labiau išreikštas vadovo lyderystės stilius, tuo daugiau išreikštos beveik visos socialinio kapitalo komponentės.

Darbo rezultatai yra svarbūs ne tik akademinėi bendruomenei, bet ir visose švietimo įstaigose dirbantiems vadovams. Tyrimu patvirtinta, kad tinkamai parinkti ir vadovo naudojami lyderystės stiliai didina socialinio kapitalo formavimąsi ir vystymąsi. Taigi, darbas pateikia teorines ir praktines įžvalgas apie tai, kaip vadovai gali pritaikyti Kelio-tikslo lyderystės principus siekdami efektyviai kurti ir stiprinti socialinį kapitalą savo organizacijose.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, lyderystės stiliai, socialinis kapitalas.

SUMMARY

Pre-school educational institutions in Šiauliai town play an important role in shaping children's education, but their effectiveness and success depend not only on their educational programmes, but also on the organisation's internal structure, management style and staff cooperation. The research problem arises from the need to understand what leadership styles are used in these institutions and how they affect the development of social capital.

The Master's thesis explores the links between leadership styles and social capital in order to investigate how different leadership styles contribute to the formation of social capital. The theoretical part of the thesis discusses the main leadership styles based on one of the situational leadership theory groups – the Path-goal leadership model – as well as the theoretical foundations of the concept of social capital and its components. This Master's thesis bases on P. G. Northouse's (2009) concept of leadership and Hargreaves and Fullan (2012) concept of social capital. This social capital theory emphasises that leadership is one of the key factors in the formation of social capital, as leaders create an atmosphere of trust and cooperation. The empirical part of the research is based on quantitative data obtained from a survey of managers and employees of pre-school educational institutions in Šiauliai.

The research problem is analysed in order to answer the following questions: *what leadership styles are most often used by pre-school leaders in Šiauliai city? Is social capital developed in pre-school institutions in Šiauliai city? What are the correlations between different leadership styles and social capital components?* **The object** of the study: the relationship between leadership styles and social capital. **The task** of the study is to identify the correlation between leadership styles and social capital.

The empirical study was carried out with the participation of leaders, teachers and teaching assistants from pre-school educational institutions in Šiauliai. 302 participants (20 managers, 241 teachers and 41 teaching assistants) were interviewed. Theoretical, empirical and statistical research methods were used.

The empirical study revealed that pre-school institutional leaders choose all leadership styles according to the situation and all leadership styles are highly expressed from both the employees' and managers' perspectives. The most frequent leadership style is achievement-oriented and the least frequent is supportive leadership. The social capital of pre-school institutions in Šiauliai is sufficiently developed and its expression is much higher than average. Respondents with less experience (up to 10 years) in one workplace have a slightly higher level of social capital than respondents with more than 10 years of experience. The study found that the more pronounced a manager's leadership style, the more evident almost all components of social capital.

The research results are important not only for the academic community, but also for managers working in all educational institutions. The study confirms that leadership styles, when appropriately selected and used by leaders, enhance the formation and development of social capital. Thus, the thesis provides theoretical and practical insights into how managers can apply the principles of path-goal leadership to effectively build and strengthen social capital in their organisations.

Keywords: leadership, leadership styles, social capital.

LENTELĖS

1.1.1 lentelė. Lyderio vaidmens kaita XX amžiuje.....	14
1.1.2 lentelė. Lyderystės apibrėžimai mokslinėje literatūroje.....	16
1.1.3 lentelė. Lyderystės stiliaus apibrėžimai.....	18
1.1.4 lentelė. Darbuotojų savybės, lyderio elgesys ir lyderystės stilius.....	22
1.2.1 lentelė. Socialinio kapitalo sąvokos mokslinėje literatūroje.....	24
2.2.1 lentelė. Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo dimensių matavimo skalių turinys.....	36
3.1.1 lentelė. Pedagogų pasiskirstymas pagal amžių.....	38
3.1.2 lentelė. Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo patirtį dabartinėje organizacijoje.....	38
3.1.3. lentelė. Pedagogų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje.....	39
3.1.4. lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių.....	39
3.1.5 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal darbo patirtį dabartinėje organizacijoje.....	39
3.1.6 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje.....	40
3.2.1 lentelė. Pedagogų vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymas.....	40
3.2.2 lentelė. Pedagogų vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymas, kai darbuotojo darbinė patirtis mažesnė nei vieneri metai toje organizacijoje.....	41
3.2.3 lentelė. Pedagogų vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymas, kai darbuotojo darbinė patirtis nuo 1 iki 5 metų toje organizacijoje.....	42
3.2.4 lentelė. Pedagogų vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymas, kai darbuotojo darbinė patirtis nuo 6 iki 10 metų toje organizacijoje.....	42
3.2.5 lentelė. Pedagogų vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymas, kai darbuotojo darbinė patirtis didesnė nei 10 metų toje organizacijoje.....	43
3.2.6 lentelė. Lyderystės stilių išreikštumo skirtumai tarp darbo stažo toje pačioje organizacijoje..	43
3.2.7 lentelė. Lyderystės stilių skirtumai tarp darbo stažo konkrečioje organizacijoje skirtumai pritaikius Bonfferroni Post Hoc kriterijų.....	44
3.2.8 lentelė. Direktyvinės lyderystės raiška.....	45
3.2.9 lentelė. Paramos lyderystės raiška.....	45
3.2.10 lentelė. Aktyvumą skatinančios lyderystės raiška.....	46
3.2.11 lentelė. Į pasiekimus orientuotos lyderystės raiška.....	46
3.2.12 lentelė. Vadovų lyderystės stilių pasiskirstymas.....	46
3.2.13 lentelė. Vadovų lyderystės stiliaus sąsajos su amžiumi.....	47
3.2.14 lentelė. Direktyvinės lyderystės raiška.....	48
3.2.15 lentelė. Paramos lyderystės raiška.....	48
3.2.16 lentelė. Aktyvumą skatinančios lyderystės raiška.....	48
3.2.17 lentelė. Į pasiekimus orientuotos lyderystės raiška.....	48
3.3.1 lentelė. Socialinio kapitalo komponentų pasiskirstymas pedagogų imtyje.....	49
3.3.2 lentelė. Bendro socialinio kapitalo pasiskirstymas pagal darbuotojo pareigas.....	49

3.3.3 lentelė. Bendro socialinio kapitalo pasiskirstymas pagal darbuotojo išdirbtą laiką organizacijoje.....	50
3.3.4 lentelė. Bendro socialinio kapitalo sąajos su darbuotojo pareigomis ir išdirbtu laiku dabartinėje organizacijoje.....	51
3.3.5 lentelė. Socialinio kapitalo komponentų pasiskirstymas vadovų imtyje.....	51
3.3.6 lentelė. Bendro socialinio kapitalo sąajos su darbuotojo pareigomis ir išdirbtu laiku dabartinėje organizacijoje.....	51
3.4.1 lentelė. Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo komponentų sąaja.....	52

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Lyderio, jo pozicijos ir sekėjų ryšys.....	18
1.2 pav. Kelio-tikslo lyderystės komponentai.....	21

IVADAS

Mokslinėje literatūroje yra daug skirtingų lyderystės teorinių požiūrių. Vieni mokslininkai (Ralph Stogdill, James M. Kouzes ir Barry Z. Posner, Francis Galton) lyderystės sampratą aiškina kaip savybių ar bruožų derinį, kiti (Kurt Lewin, Robert Blake ir Jane Mouton, Douglas McGregor) apibrėžia kaip veiksmo ar elgesio pasirinkimą, dar kiti (Victor H. Vroom ir Philip W. Yetton, Gary Yukl) į lyderystę žiūri kaip į informacijos apdorojimo perspektyvą. Lyderystės stiliai paprastai suprantami kaip būdai arba elgesys, kuriais vadovai organizuoja, motyvuoja ir nukreipia savo komandas tikslui pasiekti. Mokslinėje literatūroje aprašomi dviejų tipų lyderiai: paskirtieji ir iškilę. Šis magistro darbas grindžiamas paskirtųjų lyderių, kurie yra tapę lyderiais dėl savo formalių pareigų įstaigoje, aspektu. Vadovai skiriasi ne tik lyderystės formavimosi tipu, bet ir savo elgesio tipu. Mokslininkai (Ralph Stogdill, Paul Hersey ir Ken Blanchard ir kt.) išskiria dvi lyderio elgesio rūšis – orientuotą į užduotį ir orientuotą į santykius. Šiame magistro darbe bus remiamasi viena iš lyderystės teorijų grupių – situacinių aplinkybių, kuri teigia, kad nėra gero ar blogo vadovavimo stiliaus. Svarbu, kad lyderis savo veiksmus keistų, atsižvelgdamas į susidariusią situaciją, pasirinkdamas vieną ar derindamas kelis skirtingus stilius. Situacinių aplinkybių lyderystės teorijų grupė pabrėžia tiek direktyvinį, tiek ir paramos aspektą (Northouse, 2009). Empirinė tyrimo dalis paremta viena iš situacinių aplinkybių lyderystės teorija – Kelio-tikslo lyderystės teorija, kuri remiasi prielaida, kad lyderystės stilius priklauso nuo sekėjų ir užduoties savybių ir veikia pavaldinių motyvaciją įgyvendinant tikslus. Šioje teorijoje išskiriami keturi lyderystės stiliai, kuriuos lyderis galėtų rinktis – direktyvinė lyderystė, paramos lyderystė, aktyvumą skatinanti lyderystė, orientuota į laimėjimus lyderystė (Northouse, 2009). Ši teorija nurodo praktinius veiksmus, kaip lyderis, pasirinkdamas vieną iš lyderystės stilių, galėtų padėti sekėjams įveikti kliūtis, kad šie atliktų darbą su dideliu pasitenkinimu.

Socialinis kapitalas – tai organizacijoje ar visuomenėje egzistuojantys socialiniai ryšiai, pasitikėjimu grindžiami tarpusavio sąveikos tinklai, kurie stiprina bendradarbiavimą ir palengvina kolektyvinį tikslų siekimą (Putnam, 1995).

Socialiniai tinklai ir pasitikėjimas gali skatinti informacijos ir žinių sklaidą, sumažinti sandorių išlaidas. Empiriniais tyrimais įrodyta, kad socialinio kapitalo komponentai – pasitikėjimas ir bendradarbiavimas – susiję su geresniais veiklos rezultatais. Kaip panaudoti socialinį kapitalą, siekiant geresnių veiklos rezultatų, analizuoja tokie mokslininkai, kaip Dasgupta ir Serageldin (2000), Grootaert ir Bastelaer (2002), Sabatini (2005). Socialinį kapitalą švietimo sektoriuje tyrinėjo Coleman (1990), Putnam (2000), Gerhards (2007), Hargreaves (2016), Urbonaitė (2013), Krikščiūnaitė (2016), Damkuvienė ir kt. (2021).

Šiame magistro darbe bus remiamasi Hargreaves (2016), kuris nagrinėjo socialinį kapitalą švietimo sektoriuje, socialinio kapitalo sampratą. Socialinį kapitalą jis apibūdina, kaip socialinius ryšius, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą, kurie yra būtini veiksmingai kolektyvinei veiklai ir organizacinei mokymosi kultūrai. Jis pabrėžia, kad socialinis kapitalas švietimo sektoriuje apima ne tik formalius ryšius tarp mokytojų, mokinių ir tėvų, bet ir pasitikėjimą bei bendradarbiavimo kultūrą, kuri leidžia organizacijoms ir bendruomenėms dalintis žiniomis, ištekliais ir praktika. Socialinis kapitalas yra esminis veiksnys, skatinantis mokytojus dirbti kartu ir dalytis savo patirtimi bei ištekliais, kas lemia geresnius mokinių pasiekimus ir efektyvesnį švietimo procesą (Hargreaves, 2016). Empirinėje dalyje bus remiamasi Hargreaves (2016) išskirtomis socialinio kapitalo komponentėmis - tarpusavio ryšiai ir bendravimas, bendradarbiavimas, profesinis augimas ir mokymasis.

Temos aktualumas. Nors Kelio-tikslo teorija yra pakankamai sena, tačiau ir dabar ikimokyklinio ugdymo įstaigose, vykstant esminėms ugdymo turinio kaitos permainoms, yra aktualu, kad mokytojai su pasitenkinimu kuo efektyviau atliktų darbą. Taip pat ši teorija yra vienintelė, kuri taip tiesiogiai atsižvelgia į sekėjų motyvaciją ir motyvacijos principus taiko lyderystės teorijoje. Nors yra atlikta daug Kelio-tikslo lyderystės tyrimų, tačiau beveik visi jie tyrinėjo, kaip lyderio elgesys veikia darbuotojų pasitenkinimą, motyvaciją ir pasiekimus (Evans (1970); Schriesheim ir Patti (1979); Martinko ir Gardner (1984); Northouse (2016); Karpavičius (2000); Krikščiūnaitė (2016); Gudaitytė (2020)), tačiau mažai tyrinėta, kaip skirtingi stiliai veikia socialinio kapitalo formavimąsi (Golmoradi, Ardabili (2016); Won, Wan, Sharif (2017); Damkuvienė ir kt. (2021)) ir beveik nėra tyrimų, kaip skirtingi lyderystės stiliai siejasi su socialinio kapitalo komponentėmis.

Empirinių tyrimų rezultatų analizė parodė, kad socialinio kapitalo neįmanoma išmatuoti vienu rodikliu. Pagrindinė socialinio kapitalo vertinimo problema yra ta, kad nėra susitarta dėl bendrų vertinimo rodiklių. Socialinis kapitalas nagrinėjamas įvairiais aspektais, taikant skirtingus socialinio kapitalo matavimo rodiklius, todėl tyrimų rezultatai yra sunkiai tarpusavyje palyginami. Anot Krikščiūnaitės (2016) norint veiksmingai palyginti tyrimus, reikia standartizuotų matavimo metodų. Taigi, mokslinėje literatūroje trūksta tyrimų atliktų šia tema. Šių dviejų aspektų - lyderystės stilių ir socialinio kapitalo - sąsajos tyrinėjimas yra aktualus dėl jų potencialaus poveikio organizacijos tikslams, rezultatams, darbuotojų pasitenkinimui darbu ir inovatyvumui (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Tyrimo problema: Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos atlieka svarbų vaidmenį formuojant vaikų ugdymą, tačiau jų veiksmingumas ir sėkmė priklauso ne tik nuo švietimo programų, bet ir nuo organizacijos vidinės struktūros, vadovavimo stiliaus ir darbuotojų bendradarbiavimo. Tyrimo problema kyla iš poreikio suprasti, kokie lyderystės stiliai yra taikomi šiose įstaigose ir kaip jie veikia socialinio kapitalo vystymąsi.

Tyrimas padės išsiaiškinti, kokie lyderystės stiliai vyrauja tarp Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo vadovų ir kaip šie stiliai susiję su organizacijoje susiformavusiu socialiniu kapitalu, įskaitant bendravimą, bendradarbiavimą ir kolegialų mokymąsi. Tyrimo rezultatai gali padėti identifikuoti, kokios lyderystės praktikos labiausiai prisideda prie efektyvaus socialinio kapitalo kūrimo. Šis kapitalas, gali prisidėti prie geresnės organizacijos veiklos ir švietimo rezultatų, tad yra svarbus rengiant praktines rekomendacijas ugdymo įstaigų vadovams.

Ši problema yra aktuali, nes padės geriau suprasti lyderystės ir socialinio kapitalo sąsajas, suteikdama įžvalgų, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali optimizuoti savo vadovavimo praktiką ir gerinti darbo aplinką, kas turi tiesioginės įtakos tiek mokytojų gerovei, tiek vaikų ugdymo kokybei.

Probleminiai klausimai: Kokius lyderystės stilius dažniausiai naudoja Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo vadovai? Ar Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose yra išvystytas socialinis kapitalas? Kokios yra skirtingų lyderystės stilių ir socialinio kapitalo komponentių sąsajos?

Tyrimo objektas: Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo sąsajos.

Tyrimo tikslas – Nustatyti sąsajas tarp lyderystės stilių ir socialinio kapitalo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti lyderystės stilių sampratos teorinius aspektus;
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, atskleisti socialinio kapitalo sampratos esmę;

3. Nustatyti dominuojančius lyderystės tipus Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose pagal Kelio-tikslo lyderystės stilių klasifikavimą;
4. Identifikuoti, kiek stiprus socialinis kapitalas yra Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose;
5. Nustatyti sąsajas tarp direktyvinio (angl. *Directive*), palaikomojo (angl. *Supportive*), aktyvumą skatinančio (angl. *Participating*), į pasiekimus orientuoto (angl. *Achievement-Oriented*) lyderystės stilių ir socialinio kapitalo komponentų - tarpusavio ryšiai ir bendravimas, bendradarbiavimas, profesinis augimas ir mokymasis.

Tyrimo metodologija. Darbe atliekama mokslinės literatūros analizė, taikomas kiekybinis tyrimo metodas. Vykdoma Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų respondentų apklausa, naudojant internetinę anketą. Tyrimas grindžiamas Northouse (2009) pateiktais klausimynais, pritaikytais pagal J. Indvik (1988) nepaskeltą daktaro disertaciją, tiriant vadovų lyderystės stilių raišką, bei Damkuvienė ir kt. (2021) naudotais klausimynais, kurie sudaryti remiantis Hargreaves ir Fullan (2012) socialinio kapitalo samprata ir originaliais klausimynais, adaptuojant teiginius ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams ir vadovams. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant „IBM SPSS Statistics“ programą.

Tyrimo imtis. Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose dirba 854 darbuotojų, iš jų 26 vadovai, 24 direktoriaus pavaduotojai, 139 nepedagoginiai darbuotojai (2024-2025 m.m. ŠVIS duomenys). Tyrime dalyvavo vadovai, pedagogai ir mokinio padėjėjai iš Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Tiriamieji atrinkti taikant patogiosios atrankos būdą. Tyrimo metu apklausti 302 tiriamieji (20 vadovų, 241 pedagogai ir 41 mokinio bei mokytojo padėjėjas).

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Nėra gausu mokslinės informacijos, kurioje išryškėtų, kaip siejasi skirtingi lyderystės stiliai su socialinio kapitalo komponentėmis. Išanalizavus ir apibendrinus mokslinę literatūrą, išryškintas teigiamas skirtingų lyderystės stilių pasirinkimas motyvuojant pedagogus siekti tikslų, bei socialinio kapitalo reikšmė gerinant veiklos rezultatus. Dėl tyrimų trūkumo ir nevienareikšmiškų atliktų tyrimų rezultatų lieka neaišku, kaip skirtingi lyderystės stiliai įtakoja socialinio kapitalo formavimąsi įstaigoje ir kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia socialinio kapitalo komponentes.

Remiantis gautais duomenimis, parengtos rekomendacijos, kuriomis galima pasinaudoti, gerinant ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialinio kapitalo formavimąsi bei lyderystės stilių pasirinkimą, siekiant veiksmingesnio tikslų siekimo.

1. Teorinė lyderystės stilių ir socialinio kapitalo samprata

1.1. Lyderystės stilių teorinis pagrindimas

1.1.1. Lyderystės samprata

Lyderystės atsiradimas yra siejamas su žmonių bendruomenės atsiradimu. Nuo pat žmonijos aušros lyderystė buvo žinoma kaip svarbi žmonių bendruomenės gyvenimo sudedamoji dalis. Moksliniai tyrimai ir studijos įrodė, kad didieji kiekvienos visuomenės tikslai neapsieina be grupės, o grupė nedaro pažangos be lyderio, kuris koordinuoja jos pastangas siekiant tikslo. Visuomenės civilizacija sutelkta lyderių rankose, nes lyderystė yra vienas iš svarbių veiksmų, lemiančių sąveikos grupėje pobūdį. Sąvoka „lyderystė“ buvo žinoma jau nuo seniausių laikų, ji buvo žinoma senovės Egipto, Šumerų civilizacijose, Graikijos ir Romėnų imperijų laikais. Tačiau kaip mokslinis konceptas, kaip sąvoka lyderystė pradėta apibrėžti tik 19-ojo amžiaus viduryje, o lyderystės procesų intensyvūs tyrinėjimai pradėti tik 20-ojo amžiaus pradžioje (Bass, 1981). Šiuolaikinė „lyderystės“ sąvoka kildinama iš anglų kalbos žodžių „leadership“, „lead“ ir „leader“, kurie reiškia vadovavimą, kelią ir vedimą (Dukynaitė, 2015). Angliškas žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas dvejopai – kaip „vadovavimas“, kuris labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, arba „lyderiavimas“, suvokiamas kaip grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veikla, telkiant žmones užbrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti.

Pats žodis „lyderystė“ pirmą kartą pavartotas dokumentuose, kuriuose analizuojama politikų įtaka Anglijos parlamente. Nepaisant istorijos laikotarpiu ilgai truncančių diskusijų šia tema, mokslinėje bendruomenėje vieningo lyderystės apibrėžimo nėra. Lyderystė yra daugiaprasmė sąvoka, kuri apibūdinama skirtingai priklausomai nuo konteksto, aplinkos ir autorių požiūrio. Ralph M. Stogdill (1990), kuris apžvelgė lyderiavimo teorijas ir tyrimus, pastebėjo, kad yra beveik tiek pat skirtingų lyderiavimo terminų apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžiusių jį apibūdinti (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Lyderystę galima apibrėžti kaip gebėjimą viziją paversti realybe (Bennis, 1989) ar padaryti teisingus dalykus (Drucker, 1999). John C. Maxwell teigė, kad lyderystė yra įtaka. Niekas daugiau ir niekas mažiau (Maxwell, 1993). James MacGregor Burns lyderystę apibūdino kaip abipusį įtakos procesą, kuriuo lyderiai ir sekėjai skatina vieni kitus siekti aukštesnių motyvacijos ir moralės tikslų. Tuo tarpu Richard L. Daft pabrėžė, kad lyderystė yra žmonių veiksmai, nukreipti paveikti kitų elgesį ir veiksmus. Lyderystė - tai individo gebėjimas daryti įtaką, vadovauti ir nukreipti asmenį ar grupę, siekiant įgyti jų bendradarbiavimą ir motyvuoti juos dirbti kuo efektyviau, kad būtų pasiekti norimi tikslai (Likert, R. ir likert, 1981).

Analizuojant lyderystės sampratą, svarbu atkreipti dėmesį į skirtingas lyderystės formas. Northouse (2009) išskiria dvi pagrindines lyderių rūšis: paskirtuosius ir iškilusiuosius. Paskirtoji lyderystė reiškia oficialų lyderio vaidmenį, kuris suteikiamas vadovo pozicijai organizacijoje. Tačiau ne visada vadovas, kuriam formaliai suteiktas lyderio statusas, realiai tampa lyderiu dėl asmeninių savybių ar kitų veiksmų (Northouse, 2009). Iškilusioji lyderystė, priešingai, atsiranda natūraliai, kai individas, bendraudamas su kitais organizacijos nariais, pelno jų palaikymą ir pripažinimą. Ji nėra formaliai suteikiama, o vystosi remiantis individo elgesiu ir asmenybės bruožais (Northouse, 2009). Bendravimas su kitais organizacijos nariais leidžia jam įgyti lyderio vaidmenį, kai kiti pradeda priimti jo nuomonę ir elgesį. Šiame darbe pagrindinis dėmesys skiriamas paskirtajai lyderystei, kai lyderio vaidmuo tiesiogiai siejamas su organizacijoje užimama pozicija.

Pasak Beck ir Murphy (1993), lyderio vaidmuo XX amžiuje kito, atspindėdamas visuomenės pokyčius, švietimo poreikius ir organizacijų valdymo transformacijas. Jie savo tyrimuose išskyrė kelis lyderystės evoliucijos etapus, pabrėždami, kaip skirtingais laikotarpiais buvo suprantamas lyderio vaidmuo. Beck ir Murphy (1993) savo analizėje pabrėžė, kad XX amžiaus lyderystės raida buvo tiesiogiai susijusi su visuomenės, ekonomikos ir technologijų pokyčiais. Jie taip pat nurodė, kad lyderiai, ypač švietimo srityje, turėjo prisitaikyti prie įvairių iššūkių ir reaguoti į kintančius aplinkos poreikius, kad užtikrintų organizacijos sėkmę.

XX amžiuje vadovo pareigų svarba buvo labiau transformacinio, o ne tik paskirstomojo (*Delegative Leadership*) pobūdžio. Transformacinis lyderiavimas reiškia, kad vadovas siekia įkvėpti ir motyvuoti savo komandą pasiekti aukštesnius tikslus, skatindamas pokyčius ir inovacijas. Tokie vadovai dažnai būna vizionieriai, kurie stengiasi įtakoti ir keisti organizacijos kultūrą bei vertybes, kad pasiektų ilgalaikį augimą ir sėkmę. Paskirstomasis lyderiavimas (*Delegative Leadership*) (arba valdymas) labiau orientuotas į užduočių paskirstymą, kontrolę ir efektyvumą. Tai susiję su tradiciniu požiūriu, kai vadovas rūpinasi organizacijos kasdieniu valdymu, užtikrina, kad viskas būtų atlikta pagal nustatytus standartus. XX amžiuje vadovų vaidmuo buvo daugiau susijęs su gebėjimu kurti pokyčius ir įkvėpti žmones, o ne tik paskirstyti užduotis ir kontroliuoti darbą. XX a. trečiajame dešimtmetyje direktoriaus vaidmuo buvo tik mokslinio vadovo. Ketvirtajame dešimtmetyje šis vaidmuo pasikeitė į demokratinio vadovo vaidmenį. Septintajame dešimtmetyje direktorius buvo humanistinis tarpininkas, o vėliau, aštuntajame dešimtmetyje, jo vaidmuo pasikeitė į mokymo lyderio (Beck ir Murphy, 1993).

1.1.1 lentelė

Lyderio vaidmens kaita XX amžiuje

Laikotarpis	Lyderio apibūdinimas	Lyderio funkcijos
1920–1950 m.	Lyderis kaip vadovas-administratorius	- Lyderio vaidmuo suvokiamas kaip griežtai techninis. Lyderis atsakingas už taisyklių laikymosi užtikrinimą, organizacijos veiklos koordinavimą ir administracinių užduočių atlikimą. - Prioritezuojamos administracinės funkcijos, dėmesys sutelktas į efektyvumą ir racionalų išteklių valdymą. - Švietimo srityje mokyklų vadovai laikomi „biurokratais“, turinčiais užtikrinti standartų laikymąsi ir efektyvų mokyklos valdymą.
1950–1970 m.	Lyderis kaip humanistas	- Pokario laikotarpis ir socialiniai pokyčiai paskatina atsigręžti į žmogų. Lyderis tampa „humanistu“, kurio tikslas - skatinti tarpusavio santykius, darbuotojų gerovę ir socialinį dialogą. - Pabrėžtas lyderio gebėjimas kurti palankią atmosferą ir motyvuoti darbuotojus. - Švietimo srityje vadovai pradeda daugiau dėmesio skirti mokytojų ir mokinių gerovei, mažiau susitelkdami į administravimą.
1970–1990 m.	Lyderis kaip pokyčių agentas	- Lyderis tampa pokyčių agentu, kuris inicijuoja, įgyvendina ir valdo pokyčius organizacijoje. - Dėmesys skiriamas lyderio gebėjimui adaptuotis, įvertinti situaciją ir pritaikyti strategijas pagal

		kintančius poreikius. • Švietime vadovai buvo skatinami diegti naujas mokymo praktikas, technologijas ir ugdyti inovacijas.
XX a. pabaiga	Lyderis kaip vizionierius	• Lyderystės samprata transformuojasi į lyderį-vizionierių, kuris turi gebėjimą įkvėpti komandą, nustatyti ilgalaikę organizacijos viziją ir sutelkti narius jos siekimui. • Švietimo lyderiai šiuo laikotarpiu tampa pagrindiniais veikėjais, kurie formuoja mokyklų kultūrą, skatina bendruomenės įtraukimą ir orientuojasi į mokinių pasiekimų gerinimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės autoriaus pagal Beck ir Murphy, 1993

Taigi, XX amžiuje lyderio vaidmuo keitėsi nuo lyderio kaip administratoriaus iki lyderio vizionieriaus, pagal to meto visuomenės, organizacijų, švietimo pokyčius bei poreikius. Tuo tarpu XXI amžiaus iššūkiai lyderį verčia prisiimti visus šiuos vaidmenis. Lyderis tampa administracinių funkcijų vykdytoju, inovacinių idėjų diegėju ir skatintoju, komandų formuotoju ir palaikytoju, palankios atmosferos ir motyvacinio lauko kūrėju. XXI a. keičiasi požiūris į lyderystę - ji suvokiama ne kaip vieno žmogaus prerogatyva, o kaip kolektyvinė atsakomybė, pasiskirstanti tarp komandos narių, siekiant bendrų tikslų (Pearce & Conger, 2003). Dabartiniai lyderiai elgiasi atvirai ir kuria pasitikėjimo kultūrą (Avolio & Gardner, 2005), pabrėžia kiekvieno darbuotojo vertės ir unikalaus indėlio pripažinimą“ (Nishii & Leroy, 2018), skatina savo pasekėjus viršyti lūkesčius, kuria įkvepiančias vizijas ir stiprina sekėjų įsipareigojimą organizacijos tikslams (Bass & Riggio, 2006). Labai paprastai lyderystę galime apibrėžti kaip žmogaus lyderio ir sekėjų daromą abipusę įtaką, siekiant tam tikrų tikslų.

Kiekvienas apibrėžimas pateikia skirtingą lyderystės aspektą, atspindėdamas įvairias teorijas ir požiūrius į šią sąvoką. Situacinių aplinkybių lyderystės teorijų atstovai teigia, kad lyderystė yra procesas, kurio metu lyderis daro tam tikrą socialinę įtaką kitiems grupės nariams, naudodamasis organizacijos jam suteikta jėga, kuri įtakoja jo ir kitų grupės narių elgesį (Baira, 1988), taip pat lyderis vadovauja individų elgesiui, koordinuoja jų pastangas, aiškinasi ir nukreipia jų mintis ir požiūrius tam tikroje situacijoje, siekdamas konkretaus tikslo (Abdel Wahab, 1975). Lyderystė - tai lyderio praktikuojamo elgesio grupėje visuma, kuri yra lyderio asmenybės savybių, pavaldumo, organizacinės struktūros ir supančio kultūrinio konteksto sąveikos rezultatas, skatinantis individus siekti tikslų veiksmingiausiu būdu, kuris reiškia aukštą individų veiklos efektyvumą. (Shawky, 1992). XXI a. situacinių aplinkybių lyderystės teorijų pagrindas išliko tas pats – lankstumas ir prisitaikymas prie aplinkybių. Tačiau šiuolaikinė įvairialypė darbo aplinka, kuri keičiasi greičiau nei bet kada anksčiau (Yukl, 2010), įskaitant technologijų pažangą, globalizaciją ir kultūrinius skirtumus, į teorijas įtraukė naujus aspektus, pabrėžiančius adaptacijos, įtraukties ir tarpkultūrinio sąmoningumo svarbą. Lyderystės stilius turi būti dinamiškas ir orientuotas į darbuotojų pasirengimą atlikti tam tikrą užduotį (Blanchard et al., 2007), skatinantis atsitraukti nuo techninių sprendimų ir spręsti gilumines adaptacines problemas (Heifetz et al., 2009), kita vertus vadovai turi valdyti hibridines komandas ir užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą per technologinius įrankius (Avolio et al., 2014). Kaip ir bendrai mokslinėje bendruomenėje nėra susitarta dėl vieningo „lyderystės“ apibrėžimo, taip ir situacinių aplinkybių lyderystės atstovai skirtingai apibrėžia šią sąvoką, nors ir

pripažindami, kad lyderio elgesys turi skirtis tam tikrose situacijose, taip pat atsižvelgiant į sekėjų ar grupės gebėjimus ir motyvaciją veikti ir siekti organizacijos tikslų (2 lentelė). Situacinių aplinkybių lyderystės modeliai yra pagrįsti svarbiomis prielaidomis, kad: (1) nėra vieno idealaus vadovavimo metodo, nes aplinkybės skiriasi; (2) efektyvūs lyderiai turi keisti savo elgesį pagal situaciją.

1.1.2 lentelė

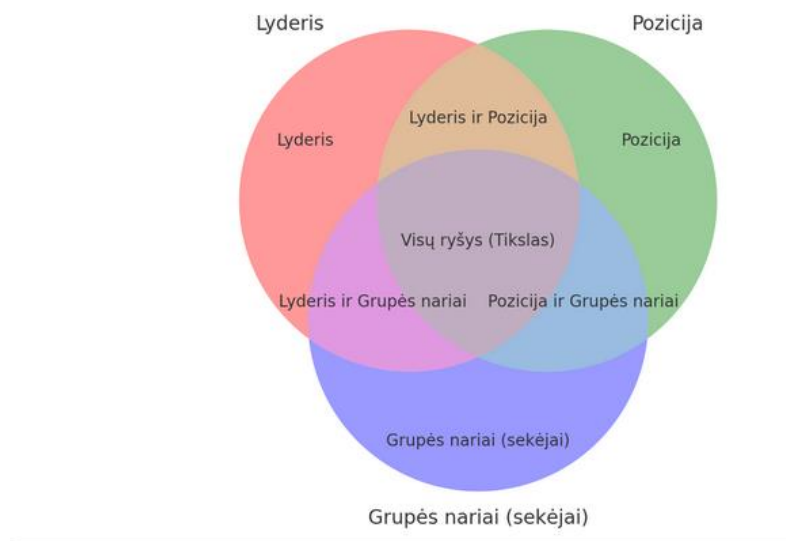
Lyderystės apibrėžimai mokslinėje literatūroje

Lyderystės apibrėžimas	Autorius
Socialinis procesas, kurio metu lyderis nukreipia grupės veiklą ir sprendimų priėmimo procesus, skatindamas pasitikėjimą, motyvaciją ir bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų.	Lewin, K. (1947)
Procesas, kuriuo metu asmuo vadovauja ir įtakoja grupę siekti tikslų, naudodant įvairius lyderystės stilius, atsižvelgiant į aplinkybes.	Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969)
Procesas, kuriame lyderis veikia kaip kelrodė žvaigždė, kuri padeda darbuotojams pasiekti tikslus, skatindamas juos per motyvaciją, skatinimą ir tinkamą užduočių atlikimo paramą.	House, R. J. (1971)
Sprendimų priėmimo procesas, kurio metu lyderis, atsižvelgdamas į situaciją, pasirenka tinkamą metodą, kaip įtraukti komandos narius į sprendimų priėmimo procesą.	Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973)
Lyderystė apima įvairius lyderio stilius, kuriuos reikia pritaikyti atsižvelgiant į darbuotojų patirtį, užduočių sudėtingumą ir aplinkos sąlygas. Lyderystė - procesas, kuriame lyderis veikia kaip „gidas“, padedantis sekėjams įveikti kliūtis ir sėkmingai pasiekti tikslus.	Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1988)
Dinamiškas procesas, kuriame lyderis pasirenka tinkamą stilių priklausomai nuo to, kaip elgiasi grupės nariai ir kokie yra organizacijos tikslai.	Graeff, C. L. (1997)
Procesas, kuriame lyderis teikia aiškias nuorodas, motyvaciją ir paramą, kad darbuotojai pasiektų savo tikslus, rūpinantis darbuotojų psichologine gerove bei pasitenkinimu.	Chemers, M. M. (1997)
Lyderio gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių ir žmonių poreikių, kad efektyviai vadovautų tam tikroje situacijoje.	Blanchard, K. H. (2007)
Lyderystės modelis, kuriame lyderis prisitaiko prie darbuotojų poreikių ir darbo aplinkos, kad padėtų sekėjams pasiekti organizacijos tikslus. Lyderio tikslas yra užtikrinti, kad darbuotojai turėtų reikiamus išteklius ir motyvaciją sėkmingai atlikti užduotis	Northouse, P. G. (2018)
Šaltinis: sudaryta darbo autorės	

Analizuojant lyderystės apibrėžimus mokslinėje literatūroje, bei kaip matosi iš antroje lentelėje pateiktų pavyzdžių, galima išskirti pagrindinius pasikartojančius elementus, kuriais grindžiami šie apibrėžimai. **Procesas** – dinamiška ir nuosekli veiksmų seka, kuri vyksta laike ir susijusi su tikslų siekimu, apimančiu tarpusavio sąveikas tarp sistemos elementų (Northouse, 2018). **Asmenų grupė** - tai socialinė struktūra, kurioje individai, susiję tarpusavio priklausomybės ryšiais, bendrauja, veikia tarpusavyje ir dalijasi bendrais tikslais. o jų sąveika formuoja elgesio normas, vaidmenis bei tarpusavio santykių dinamiką (Forsyth, 2018). **Įtaka** yra procesas, kurio metu vieno asmens veiksmai ar nuomonės keičia kitų žmonių požiūrį, sprendimus ar elgesį per komunikaciją, pasitikėjimą ir lyderio autoritetą, nesukeliant priverstinių veiksmų“ (Yukl, 2013). **Bendri tikslai** yra esminis lyderystės elementas, apibrėžiantis grupės ar organizacijos kryptį ir motyvuojantis narius dirbti kartu siekiant norimų rezultatų (Northouse, 2018).

Kiekvienas iš lentelėje pateiktų situacinių aplinkybių lyderystės teorijų apibrėžimų akcentuoja įvairius lyderystės aspektus, tačiau bendras bruožas yra tai, kad lyderystė yra procesas, kai lyderiai turi gebėti prisitaikyti ir keisti savo elgesį, atsižvelgiant į situaciją ir žmonių poreikius bei užtikrinti sekėjų motyvaciją, bei gerą savijautą.

Situacinių aplinkybių lyderystė grindžiama lyderio kognityviniais, emociniais ir motyvaciniais aspektais daryti įtaką grupės nariams, tiksliai nusakant tikslus, kurių jie siekia. Lyderio sėkmė priklauso nuo jo gebėjimo susidurti su problemomis ir jas spręsti pasirinktais veiksmingais būdais, be to, įtikinti grupės narius priimti tikslus ir paraginti juos jų siekti. Norint suprasti lyderystę, būtina suprasti trijų persidengiančių lyderystės elementų, t. y. lyderio, jo pozicijos ir grupės narių (sekėjų) ryšį. Ši sąveika lemia efektyvų lyderystės procesą, kuriame lyderis, remdamasis savo pozicija, daro įtaką sekėjams, o šie savo ruožtu formuoja lyderio veiksmus ir sprendimus (1 pav.). Šių trijų elementų sąveika yra esminė siekiant efektyvios lyderystės. Lyderio gebėjimas prisitaikyti prie sekėjų poreikių ir esamos situacijos, taip pat sekėjų aktyvus įsitraukimas ir pasitikėjimas lyderiu, lemia bendrą tikslų pasiekimą (Minelgaitė, Vaičiukynaitė, 2017).



1.1 pav. Lyderio, jo pozicijos ir sekėjų ryšys

Praktikoje lyderiai stengiasi rodyti pavyzdį, o pavaldiniai paprastai juo seka. Šiandien lyderiai stengiasi pirmiausia prisitaikyti prie savo pavaldinių poreikių ir vadovauja rodydami pavyzdį (Adkins, 2015). Įvairių lyderystės stilių tyrimai gali padėti vadovams atlikti savo vaidmenis ir padėti pavaldiniams greitai besikeičiančiame pasaulyje. Operatyvus vadovavimas prasideda nuo supratimo, kokių poreikių, asmeninių savybių ir gebėjimų turi tie, kuriems vadovaujama.

1.1.2. Lyderystės stiliai situacinių aplinkybių teorijų kontekste

Lyderystė šiame darbe apibrėžiama kaip žmogaus lyderio ir sekėjų grupių daroma abipusė įtaka, siekiant tam tikrų tikslų. Taigi galima teigti, kad lyderystės stilius yra lyderio elgesio modelis, vadovavimo būdas, kaip lyderis įgyvendina lyderystės procesą. Lyderystės stilius apibūdina, kaip lyderis sąveikauja su savo pavaldiniais, kaip formuoja santykius bei kokius metodus naudoja paveikti kitų žmonių elgesį ir motyvaciją. Tačiau Northouse (2009) pažymi, kad didėjantis lyderystės populiarumas įvairiose disciplinose paskatino aktyvius tyrimus šioje srityje, o tai savo ruožtu lėmė skirtingų lyderystės teorijų ir sampratų, paremtų skirtingomis teorinėmis prielaidomis, aiškinimą. Todėl svarbu atkreipti dėmesį, jog lyderystės tyrimų rezultatai iš įvairių sričių pateikia daugialypį proceso vaizdą, kuris dažnai yra daug sudėtingesnis nei tai, kas paprastai pateikiama

populiariojoje literatūroje apie lyderystę (Northouse, 2009). Remiantis tuo galima teigti, kad ne tik lyderystės sąvokos apibrėžimas, bet ir lyderystės stiliaus samprata mokslinėje literatūroje kelia daug iššūkių. 3 lentelėje pateikiama lyderystės stilių sąvokos analizė mokslinėje literatūroje.

1.1.3 lentelė

Lyderystės stiliaus apibrėžimai

Lyderystės stiliaus apibrėžimas	Autorius
Lyderio elgesio modelis, kuris apima užduočių orientuotą ir santykių orientuotą veiklą, naudojamą įtakoti grupės veiklą siekiant tikslų.	Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969)
Lyderio elgesio tipas, kuris padeda sekėjams pasiekti jų tikslus, pašalinant kliūtis, suteikiant reikiamą paramą bei užtikrinant motyvaciją.	House, R. J. (1971)
Įvairūs elgesio būdai, kuriuos pasirenka lyderiai nukreipdami žmones ir jiems darydami įtaką konkrečioje situacijoje.	Masiulis ir Sudnickas (2008)
Santykių formavimo ir užduočių vykdymo būdai, kuriuos lyderis taiko vadovavimo procese.	Yukl, G. (2013)
Lyderio elgesio modelis, kurį jis naudoja, siekdamas paveikti kitus žmones, pasitelkdamas įvairius metodus ir strategijas.	Northouse, P. G. (2018)

Šaltinis: parengta darbo autorės

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad lyderystės stiliaus samprata, situacinių aplinkybių lyderystės teorijų kontekste, yra suprantama kaip lyderio elgesio ir santykių formavimo derinys, kuris yra naudojamas įvairiose situacijose, siekiant daryti įtaką sekėjams.

Lyderystės stilius dažnai vertinamas situaciniame kontekste – kurį stilių geriausia naudoti, priklauso nuo aplinkybių, pvz., grupės narių kompetencijos lygio, užduočių pobūdžio ar organizacinės kultūros. Lyderystės teorijos suteikia supratimą ir pagrindą, kaip padėti organizacijai patenkinti pavaldinių poreikius. Situacinis vadovavimo stilius leidžia vadovui prisitaikyti prie aplinkybių. Silverthorne ir Ting-Hsin (2001) tyrinėjo situacinį vadovavimo stilių ir jo poveikį organizacijai. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad pramonės šakose, kuriose veikia adaptyvūs lyderiai, suteikiama daugiau galių darbuotojams ir stiprinamas jų pasitikėjimas, organizacija yra sėkmingesnė ir pasiekia geresnių rezultatų. Kiek efektyvus yra lyderis, nustatyti sunku, o atlikti tyrimai ir jų gausa šia tema nenurodė vieningo atsakymo, kuris lyderystės stilius garantuotų sėkmę. Tačiau tendencijas įžvelgti galima: turi būti pagarba pavaldiniams ir užduočių struktūrizavimas (Dereškevičiūtė, 2000). Remiantis Nihavandi (2003) darytais tyrimais, lyderystės stilius, orientuotas į tikslų siekimą, iš anksto numatant galimas kliūtis ir būdus jų išvengti, ir lyderystės stilius, orientuotas į darbuotoją, yra vienos aktualiausių teorijų, tačiau kai kurie mokslininkai teigia, kad situacinių aplinkybių lyderystės modeliai labiau tinka vyresnės kartos atstovams, o socialinės sąveikos lyderystės stilius – jaunesnės kartos atstovams ir atitinkamus modelius taiko vyresni ir jaunesni lyderiai (Yu and Miller, 2005).

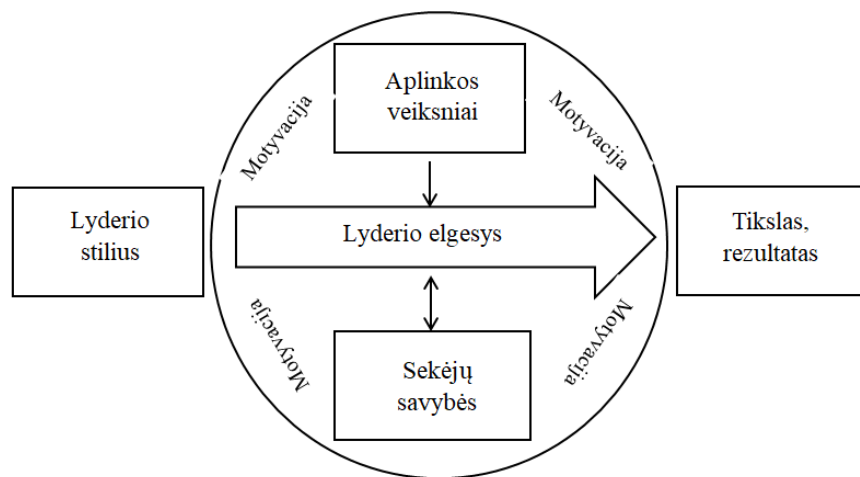
Atliekant lyderių elgesio tyrimus, kyla iššūkis, nes nėra vieningos lyderystės stilių klasifikacijos. Dėl to mokslininkai nuolat kuria naujas lyderystės teorijas, kurios padeda lengviau suprasti ir atpažinti įvairius lyderystės stilius (Cherry, 2018). Pasak Šilingienės (2012), efektyvi lyderystė apima lyderio asmenines savybes, jo elgesį, pasiektus rezultatus bei tam tikras situacines aplinkybes. Svarbu gebėti pasirinkti ir pritaikyti tinkamą lyderystės stilių pagal esamą situaciją. Pasirenkant lyderystės stilių svarbu identifikuoti ir įvertinti bei atsižvelgti į sekėjų poreikius ir jų asmenines savybes, užduoties pobūdį bei struktūrą bei aplinkos įtaką. M. Stogdillas (1963) vienas

pirmųjų atkreipė dėmesį į tai, kad žmogus netampa efektyviu lyderiu vien dėl tam tikrų savybių turėjimo. Jis teigė, kad efektyvus lyderis turi turėti savybes, kurios būtų susijusios su konkrečiais iššūkiais, su kuriais susiduriama, ir pasekėjų gebėjimu, viltimis, vertybėmis ir rūpesčiais. Ir gebėtų keisti savo elgesį, atsižvelgdamas į pasikeitusią situaciją. Hersey ir Blanchard (1969) lyderio efektyvumą apibrėžia kaip lyderio, sekėjų ir kitų situacinių kintamųjų funkciją. Jie teigė, kad kuo labiau vadovai pritaiko savo lyderio elgesio stilių prie konkrečios situacijos ir sekėjų poreikių, tuo labiau sekėjai bus linkę siekti asmeninių ir organizacijos tikslų (Hersey ir Blanchard, 1969). M. Stogdillas vienas pirmųjų, išsamiai analizavęs situacinę lyderystę, išskyrė veiksnius darančius teigiamą įtaką veiksmingai lyderystei:

1. **Grupės narių ypatumai** – skirtingų asmenų poreikiai ir charakteristikos gali reikalauti skirtingų lyderystės stilių.
2. **Užduoties struktūra** – aiški, apibrėžta užduotis reikalauja mažiau lyderio kontrolės nei neapibrėžtos ar kompleksiškos užduotys.
3. **Lyderio ir sekėjų santykiai** – stiprus pasitikėjimo ir bendradarbiavimo santykis palengvina lyderio darbą ir daro jį veiksmingesniu.
4. **Organizacinis kontekstas** – kultūriniai ir organizaciniai veiksniai taip pat turi įtakos, kaip turėtų elgtis lyderis.

Atsižvelgdamas į šiuos veiksnius, lyderis turi koreguoti savo elgesį ir taikyti tokį lyderystės stilių, kuris padėtų pasiekti iškeltus tikslus ir atitiktų tiek sekėjų, tiek aplinkos poreikius. Viena iš plačiausiai naudojamų situacinių aplinkybių lyderystės teorijų, leidžianti įvertinti lyderystės stiliaus veiksmingumą skirtingose situacijose yra Kelio-tikslo teorija.

Kelio-tikslo lyderystės modelis. Šią teoriją 1974 m. sukūrė R. J. House, ir ji pabrėžia lyderio elgesį, kuris skatina pavaldinius siekti tikslų bei padeda numatyti vadovavimo efektyvumą įvairiomis aplinkybėmis (Phillips ir Phillips, 2016). Šioje teorijoje nagrinėjamas lyderio elgesys, sekėjų asmeninės savybės bei situacijų įvairovė, siekiant suprasti, analizuoti ir paveikti sekėjų elgesį (2 pav.). Vadovaudamasis Kelio-tikslo teorija, lyderis teikia pavaldiniams paramą, padeda jiems įveikti kliūtis, motyvuoja ir užtikrina atitinkamą atlygį, kuris padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus. Lyderio pagrindinė užduotis – sukurti sąlygas, kuriose darbuotojai būtų motyvuoti dirbti, nes motyvacija yra esminis šios teorijos komponentas. Motyvacija - tai pastangos nukreipti darbuotojus, kad jie galėtų dirbti nuoširdžiau ir optimaliau, siekiant kad organizacijos tikslai būtų pasiekti efektyviai ir ekonomiškai. Ji didina individų pastangas ir aktyvina elgesį, siekiant konkretaus tikslo. McClellandas (1961) teigė, kad žmogaus motyvacija remiasi trimis pagrindiniais dalykais - pasiekimų poreikiu, galios poreikiu ir poreikiu kažkam priklausyti. Darbo motyvacijos veiksniai žmogui lemia psichologiniai poreikiai, susiję su noru gerai atlikti darbą ir įvertinimo troškimu. Praktikoje yra dvi motyvacijos veiksmų kategorijos, t. y. vidiniai ir išoriniai veiksniai. Išorinė motyvacija kyla dėl stimuliuojančių veiksmų, esančių už individo ribų - kvietimų, nurodymų ar palaikymo ar pagalbos iš kitų asmenų. Pagal Herzbergą, kaip teigia Fernadi ir kiti (2017), išoriniai veiksniai yra darbo užmokestis, darbo vietos saugumas, darbo sąlygos, priežiūra, tarpasmeniniai santykiai, politika ir administracija. Darbuotojų ar grupių motyvaciją tiesiogiai veikia tinkamai pritaikytas vadovo lyderystės stilius ir elgesys.



1.2 pav. Kelio-tikslo lyderystės komponentai

Norint motyvuoti darbuotoją darbui ir asmeninių bei organizacijos tikslų siekimui, lyderis turi pasirinkti vieną iš keturių stilių arba derinti kelis vienu metu. Labai svarbu, kad lyderis sugebėtų pasirinkti tokį stilių, kuris geriausiai atitiktų sekėjų poreikius bei jų atliekamą darbą. Šie lyderystės stiliai padeda lyderiui suvokti, kuria kryptimi gali padėti darbuotojams, kad šie darbą atliktu su pasitenkinimu. Išskiriami keturi lyderystės stiliai arba elgesio tipai. Mokslinėje literatūroje šių stilių sąvokos šiek tiek skiriasi pagal tai, kas išplėtojo šį modelį. Gali būti skiriami šie stiliai – nukreipiantis, palaikantis, bendraujantis, orientuotas į laimėjimus stilius (Šalčius, 2009). Šiame darbe bus remiamasi House (1971) sukurtais ir Northouse (2009) išplėtotais Kelio - tikslo teorijos keturiais stiliaus modeliais: direktyvus, paramos, aktyvumą skatinantis, orientuotas į pasiekimus.

Direktyvus lyderiavimas (*angl. Directive Leadership*) – reiškia nurodyti, kontroliuoti ir nukreipti darbuotojus pagal aiškų planą. Šis stilius gali būti naudojamas, kai darbuotojai yra dogmatiški ir autoritariški. Darbuotojams yra aiškiai pasakoma, ką ir kaip jie turi padaryti, pasakoma, ko iš jų tikimasi, nurodomi terminai, yra vykdoma nuolatinė kontrolė. Lyderis suteikia aiškius nurodymus, apibrėžia užduotis, aptaria procedūras ir išsako lūkesčius, užtikrindamas, kad darbuotojai tiksliai žinotų, ko iš jų tikimasi. Direktyvus stilius yra naudingas, kai užduotys yra sudėtingos ar neapibrėžtos, nes tai padeda darbuotojams įgyti aiškumo ir jaustis labiau pasitikinčiams savo veiksmais (House, 1971; House & Mitchell, 1974, Northouse, 2009). Šis stilius gali būti sėkmingai naudojamas, kai darbuotojai dar neturi patirties ir neturi vidinės motyvacijos siekti rezultato. Taip pat naudojamas ekstremaliose situacijose, kai nėra laiko deleguoti ir gilintis į užduotis.

Paramos lyderiavimas (*angl. Supportive Leadership*) – didelis dėmesys skiriamas pavaldinių poreikių aiškinimuisi bei užtikrinimui ir jų geros savijautos užtikrinimui. Lyderis kuria draugišką ir palaikančią darbo aplinką, domisi asmeniniais darbuotojų poreikiais. Į pavaldinius žiūrima su pagarba ir teikiamas palaikymas, kai jo reikia. Šis stilius pasiteisina, kai darbas yra monotoniškas arba įtemptas, neteikia pasitenkinimo ar erzina. Šis stilius padeda darbuotojams jaustis vertinamiems, teikia žmogiškumo pojūtį ir didina jų pasitenkinimą darbu (Northouse, 2009).

Aktyvumą skatinantis lyderiavimas (*angl. Participative Leadership*) – lyderis konsultuojasi su pavaldiniais, iškylus problemoms, ragina juos prisidėti prie sprendimų priėmimo, įtraukia juos į diskusijas ir vertina jų, kaip kompetentingų asmenų, nuomones. Darbuotojų idėjos yra įtraukiamos į galutinį sprendimų priėmimą. Šis stilius tinka, kai užduotis yra paini, o darbuotojai yra patyrę, nori dalyvauti veikloje ir, kai reikia, spręsti problemas, kurioms reikalingi kūrybiški sprendimai. Čia

lyderis turi paaiškinti, koks konkretus kelias veda į konkretų tikslą. Tai padeda sekėjams atrasti užduoties aiškumą. Aktyvumą skatinantis lyderiavimas didina darbuotojų įsitraukimą ir atsakomybės jausmą (House & Mitchell, 1974, Northouse, 2009).

Orientuotas į pasiekimus lyderiavimas (*angl. Achievement-Oriented Leadership*) – tai reiškia, kad vadovas skatina darbuotojus prisiimti atsakomybę, dėti pastangas ir tobulinti darbuotojų veiklos metodus. Lyderis nustato aukštus tikslus, tikisi geriausių rezultatų, skatina darbuotojus siekti aukštų standartų ir užduotis įvykdyti efektyviai. Pasitikima darbuotojų kompetencija. Šis stilius yra naudingas, kai darbuotojai yra motyvuoti siekti iššūkių, nes skatina juos peržengti įprastus savo gebėjimų ribas ir siekti ambicingų tikslų (House, 1971; House & Mitchell, 1974, Northouse, 2009). Kelio-tikslo modelyje išskiriamos dvi pagrindinės veiksmų grupės, į kurias lyderis turėtų atsižvelgti koreguodamas savo elgesį. Pirmoji grupė apima aplinkos veiksmus, tokius kaip formali valdžios sistema, užduoties struktūra ir darbo grupės. Šios savybės kartu gali sekėjams kelti motyvaciją. Kai užduotis aiški, grupės normos tvirtos, o organizacinė sistema nusistovėjusi, darbuotojams bus aišku, ką reikia daryti, įgyvendinant tikslus. Todėl lyderio dėmesio gali ir neprireikti. Tačiau, kai formali valdžia yra silpna, lyderis gali padėti aiškiai suprasti darbo taisykles ir reikalavimus. Kai grupės normos yra silpnos, kai nėra tarpusavio paramos, lyderis padeda stabilizuoti padėti bei pasiskirstyti vaidmenis ir užduotimis bei jausti atsakomybę. Užduoties savybės yra vienas iš pagrindinių situacinių veiksmų, darančių įtaką lyderystės procesui ir jo rezultatams. Šios savybės apima keletą esminių aspektų, lemiančių, kaip sekėjai supranta ir vykdo užduotis, taip pat kaip efektyviai lyderis gali padėti savo komandai pasiekti tikslus. Northouse (2009) išskiria 5 pagrindines užduoties savybes: (1) Užduoties aiškumas ir struktūra (aiškiai apibrėžtos ir struktūruotos užduotys leidžia sekėjams lengviau suprasti, ką reikia atlikti, kokių rezultatų tikimasi, ir kaip jie bus pasiekti; kai užduotys yra gerai struktūruotos, lyderio įsikišimas gali būti mažiau reikalingas, nes darbuotojai geba dirbti savarankiškai), (2) Užduoties sudėtingumas (sudėtingesnės užduotys, reikalaujančios aukšto lygio žinių ar sprendimų priėmimo, dažnai reikalauja didesnio lyderio įsitraukimo; lyderiai turi teikti paramą, kad sumažintų darbuotojų patiriamą stresą ir neapibrėžtumą), (3) Užduoties reikšmingumas (sekėjų suvokimas apie užduoties svarbą ir poveikį organizacijos ar grupės tikslams daro įtaką jų motyvacijai ir įsipareigojimui; lyderiai, pabrėžiantys užduoties reikšmę, padeda darbuotojams jausti prasmę ir asmeninę atsakomybę), (4) Užduoties aiškumo trūkumas (kai užduotys nėra aiškiai apibrėžtos arba turi daug neapibrėžtumo, sekėjai gali jausti didesnę stresą, tokiais atvejais lyderis turi imtis direktyvinio vaidmens, teikti aiškias instrukcijas ir pašalinti kliūti), (5) Užduoties nepriklausomumo lygis (užduotys, kurias galima atlikti savarankiškai, reikalauja mažiau lyderio įsikišimo, o tos, kurios reikalauja daug tarpusavio priklausomybės, didina lyderystės poreikį). Lyderiai, gebantys įvertinti užduoties pobūdį ir pritaikyti savo vadovavimo stilių, prisideda prie didesnio efektyvumo, darbuotojų pasitenkinimo ir tikslų pasiekimo. Kelio-tikslo teorijoje labai svarbi pagalba darbuotojams įveikiant arba apeinant kliūti. Kliūtys gali būti bet kokios darbo aplinkybės, trukdančios darbuotojams siekti tikslų. Lyderiui padedant įveikti kliūtis didėja darbuotojų pasitikėjimas, kad įgyvendins užduotį, didėja lūkesčiai bei pasitenkinimas darbu.

Antroji Kelio-tikslo modelio veiksmų grupė – tai darbuotojų asmeninės savybės, įskaitant jų patirtį, gebėjimus bei motyvaciją atlikti užduotis (Šalčius, 2009). Northouse (2018) pabrėžia, kad pavaldinių savybės – tai individualios charakteristikos ir poreikiai, kurie lemia jų reakciją į vadovavimo stilių. Šios savybės yra reikšmingos nustatant, kokios lyderio savybės ir elgsena bus veiksmingiausios kiekvienoje situacijoje. Štai keturios svarbios pavaldinių savybės: (1) Poreikis priklausyti - tai pavaldinio troškimas jaustis grupės dalimi, turėti emocinį ryšį su kolegomis ir vadovu bei būti pripažintam už savo indėlį, (2) Pageidavimas, kad užduotys būtų struktūrizuotos-

pavaldiniai, kurie pageidauja struktūruotų užduočių, siekia aiškių instrukcijų, gairių ir tiksliai apibrėžtų veiksmų sekos, (3) Kontrolės troškimas - tai pavaldinio noras valdyti savo darbo eigą, priimti sprendimus ir turėti autonomiją, (4) Pačių suvoktas gebėjimas atlikti užduotį - tai pavaldinio suvokimas apie savo kompetenciją ir gebėjimus sėkmingai atlikti pavestas užduotis. Aukštas suvoktas gebėjimas didina pasitikėjimą ir motyvaciją. Tad atsižvelgiant į aplinkos ir pavaldinių savybes, Kelio-tikslo teorija nurodo kokį stilių taikyti (4 lentelė).

1.1.4 lentelė

Darbuotojų savybės, lyderio elgesys ir lyderystės stilius

Darbuotojų savybės	Lyderystės stilius	Lyderio elgesys
Žema kompetencija. Nuolat abejojama. Nepasitikima savimi. Išorinė kontrolė.	Direktyvus stilius (<i>angl. directive</i>)	Daug nurodymų, aiškūs, konkretūs paliepimai, kontrolė ir mažai pasitikėjimo
Vidutinė kompetencija. Stresinė savijauta. Pasitiki savo žiniomis bei gebėjimais. Priešinasi kontrolei.	Paramos stilius (<i>angl. supportive</i>)	Konkretūs nurodymai ir palaikymas, draugiški santykiai
Didelė kompetencija. Sprendimų priėmimo ir atsakomybės svarba. Didelis pasitikėjimas savimi. Vidinė kontrolė.	Aktyvumą skatinantis stilius (<i>angl. participative</i>)	Mažai nurodymų, parama, paskatinimas, kartu aptariant užduotis, sprendimus ir rezultatus
Didelė kompetencija. Didelis pasitikėjimas savimi. Noras įtakoti sprendimus. Pasiekto tikslo svarba. Pasitikėjimas lyderiu.	Orientuotas į pasiekimus stilius (<i>angl. achievement-oriented</i>)	Nesikišti, veiksmų laisvę paliekant darbuotojams, aptarti galutinius tikslus ir laukiamus rezultatus, kelti aukštus lūkesčius, nebūtina užmegzti šiltus santykius.

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal Northouse (2016)

Robbinsas ir Judge (2021) teigia, kad sėkmingam vadovavimui įtakos turi tinkamo vadovavimo stiliaus pasirinkimas ir jis priklauso nuo sekėjų pasirengimo, arba nuo to, kiek jie nori ir gali atlikti tam tikras užduotis. Todėl pagrindinė užduotis lyderiui ir vadovui - formuojant darbuotojams aiškius, suprantamus tikslus bei užduotis, nustatyti darbuotojų lūkesčius, poreikius, turimas žinias bei padėti pašalinant susiklosčiusius nesklandumus ir motyvuojant dirbti toliau.

Apibendrinant, Kelio-tikslo teorija yra situacinių aplinkybių lyderystės teorija, kuri, be vadovavimo stilių suderinimo tam tikrose situacijose, taip pat pasisako už vadovavimo stilių keitimą atsižvelgiant į besikeičiančias situacijas bei sekėjų savybes. Kelio-tikslo teorijoje išskiriami keturi pagrindiniai veiksniai lemiantys priežastinius-pasekminius ryšius, tai: lyderio elgesys, pavaldinių savybės, užduoties savybės, motyvacija. House (1974) Kelio-tikslo teorija, teigia, kad tinkamas lyderio elgesys padės darbuotojams pasiekti tikslus, patirti mažiau streso ir jaustis labiau motyvuotiems. Keturi šio modelio lyderystės stiliai (direktyvus, paramos, aktyvumą skatinantis, į pasiekimus orientuotas) leidžia lyderiui pasirinkti tinkamiausią stilių pagal darbuotojų poreikius ir situacijos reikalavimus.

1.2. Socialinio kapitalo teorinis pagrindimas

1.2.1. Socialinio kapitalo sąvoka

Norint pradėti socialinio kapitalo dimensijų analizę, svarbu pirmiausia aptarti socialinio kapitalo sąvoką ir jos vystymą laikui bėgant. Socialinis kapitalas, kaip ir daugelis mokslinių terminų, priklausomai nuo mokslininkų požiūrio, turi įvairių interpretacijų. Vieni mokslininkai (Nan Lin, Pierre Bourdieu) socialinį kapitalą apibrėžia, kaip socialinių ryšių tinklą, kurį turi ir kuriame dalyvauja asmuo, kiti (James S. Coleman, Robert D. Putnam), kaip socialinių struktūrų išteklius, kurie palengvina tam tikrus veiksmus individams ar grupėms. Dar kiti (Francis Fukuyama, Elinor Ostrom) socialinį kapitalą apibrėžia, kaip socialinių organizacijų ypatybes, tokias kaip pasitikėjimas, normos ir tinklai, kurie gali pagerinti visuomenės efektyvumą, palengvindami koordinuotus veiksmus. Šie apibrėžimai pabrėžia socialinių ryšių, pasitikėjimo, bendrų vertybių ir normų svarbą, kurie kartu sukuria socialinę naudą per tarpusavio sąveiką ir gebėjimą dirbti kartu siekiant bendrų tikslų. Socialinis kapitalas yra žmonių grupė, kuriuos sieja neformalus ryšys, apimantis įvairius elementus, tokius kaip ryšių tinklai, pasitikėjimas, socialinė atsakomybė, bendros vertybės bei normos, kurios kartu sukuria socialinę naudą per jų tarpusavio sąveiką ir kuriuos sieja gebėjimas kartu dirbti, siekiant bendrų tikslų (Bourdieu, 1977, Putnam, 1993, Coleman, 1988). Vis dažniau socialinio kapitalo sąvoka naudojama, analizuojant įvairius socialinius procesus, taip pat sprendžiant klausimus sociologijoje, politologijoje, o ypač švietimo bei vadybos srityse.

Mokslininkai pateikia skirtingus įvairių autorių požiūrius į socialinį kapitalą. Socialinio kapitalo sąvoka dar pakankamai jauna. Pirmasis socialinio kapitalo sąvoką apibrėžė L. J. Hanifan (1916) kaip pavienių asmenų ar šeimų, kurios sudaro socialinį vienetą, bendravimą, nagrinėdamas bendruomenės dalyvavimo reikšmę švietimo sistemoje. Socialinio kapitalo terminą mokslinėje literatūroje įvedė Pierre'as Bourdieu (1977). Šią sąvoką išplėtojo Jamesas Colemanas (1988) ir Robertas Putnamas (1993, 2000). XX a. pabaigoje tarp socialinės srities mokslininkų vyko diskusijos dėl socialinio kapitalo sampratos. Tačiau kad ir kaip plačiai socialinio kapitalo sąvoka vartojama moksliniuose šaltiniuose, aiškumo ir nuoseklumo dėl šios sąvokos apibrėžimo dar nėra.

Socialinis kapitalas, kaip neformalus santykius apimantis ryšys yra raktas į sėkmingą organizacijų veiklos gerinimą (Tjahjono, 2017). Dėl savo kompleksiško ir įvairiapusiško socialinis kapitalas kaip sąvoka tapo tema, kuria vyksta nuolatinės tarpdisciplininės diskusijos, siekiant sukurti bendrą šios sąvokos apibrėžimą. Svarbu paminėti, kad socialinio kapitalo samprata visuomet yra susijusi su tam tikromis dimensijomis. Socialinis kapitalas – viena iš profesinio kapitalo dimensijų. Ir nors žmogiškasis, socialinis ir sprendimų priėmimo kapitalas organizacijoje neegzistuoja po vieną - jie persidengia, papildo ir stiprina vienas kitą, tačiau mokslinėje literatūroje (DuFour ir DuFour, 2008; DuFour ir kt., 2016; Stoll ir kt., 2006) socialinis kapitalas dažnai nurodomas kaip svarbiausia profesinio kapitalo dimensija. Socialinis kapitalas apima socialinius ryšius, pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir dalinimąsi žiniomis bei mokymąsi vieniems iš kitų tarp organizacijos narių. Anot Putnam (2000), socialinis kapitalas stiprina organizacijos veiksmingumą, nes padeda sukurti abipusį pasitikėjimą ir bendrą atsakomybės jausmą. Jis apima tokias dimensijas kaip ryšiai tarp darbuotojų, socialinės normos, abipusė pagalba ir įsitraukimas.

Socialinio kapitalo sąvokos mokslinėje literatūroje

Socialinio kapitalo sąvoka	Autorius
Suminis individualių socialinių ryšių, kurie gali būti panaudoti įvairių rūšių naudos gavimui, rinkinys.	Bourdieu, P. (1986)
Socialinės struktūros, kurios teikia vertingą pagalbą individams, leidžiant jiems pasiekti tikslus, kurių jie negalėtų pasiekti be šios pagalbos.	Coleman, J. S. (1988)
Socialiniai tinklai, normų ir pasitikėjimo struktūros, kurios palengvina bendradarbiavimą ir koordinavimą tarp žmonių.	Putnam, R. D. (1993)
Pasitikėjimo lygis, kuris egzistuoja tarp asmenų ir grupių tam tikroje visuomenėje.	Fukuyama, F. (2000)
Apima išteklius, kurie yra prieinami per asmens socialinius ryšius ir jų galimybę pasiekti tuos išteklius	Lin, N. (2001)
Kolegialumo, bendradarbiavimo ir pasitikėjimo tinklai, kurie skatina organizacinius pokyčius ir inovacijas.	Fullan, M. (2012)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matome iš penktoje lentelėje pateiktų pavyzdžių, skirtingi autoriai akcentuoja skirtingas socialinio kapitalo savybes - produktyvias ir bendradarbiaujančias bendruomenes, galimybes gauti naudą iš socialinių tinklų, socialinius santykius, kurie leidžia dalintis ištekliais ir suteikia galimybes bendradarbiauti, pasitikėjimą kaip pagrindinį elementą, leidžiantį veiksmingai bendradarbiauti ir kurti tvarias ekonomines bei socialines struktūras, dalinimąsi žiniomis, ištekliais ir gerąją praktiką, padedant organizacijoms spręsti problemas ir siekti bendrų tikslų. Mokslinės literatūros šaltiniuose išskiriami trys pagrindiniai socialinio kapitalo komponentai: pasitikėjimas, socialiniai tinklai ir normos bei vertybės. Putnam (2000) atkreipia dėmesį, kad vertybės - pasitikėjimas, patikimumas abipusiškumas - ypač veiksmingos, kai priklauso abipusių socialinių santykių tinklui. Tuo tarpu Bourdieu (1986) teigia, kad socialiniuose tinkluose solidarumas galimas tikrai todėl, kad narystė šiuose tinkluose suteikia materialinę ir simbolinę naudą ir visiškai ignoruoja faktą, kad žmonės gali burtis į grupes, nes mėgsta vieni kitus ir gali turėti panašius požiūrius (Field, 2003). Anot Tijūnaitienės (2008) socialinis kapitalas susiformuoja tada, kai sukuriama sąlyga susibūrusiems tinklams kontroliuoti kapitalo srautus ir galios procesus. Nauda, gaunama dėl narystės žmonių grupėje, pasak Marginson (2004), tampa solidarumo pagrindu (Skačkauskienė, Bytautė, 2012). Bourdieu (1986) požiūris yra kritikuojamas, nes jo nuomone, socialinis kapitalas priklauso ir ryšiai intensyviau kuriami labiau išsilavinusių žmonių. Socialinis kapitalas yra veiksmą skatinantis socialinės struktūros aspektas (Coleman 1990). Jis pasireiškia bet kokiuose socialiniuose ryšiuose, kurie teikia išteklius veiksams įgyvendinti. Socialinis kapitalas nėra susijęs su individų asmeninėmis normomis ir vertybėmis; jis yra pagrįstas tam tikro socialinio konteksto normomis ir vertybėmis, kurios tampa prieinamos tiems asmenims, kurie turi prieigą prie šio konteksto.

Nors galima skirti 3 klasikinės socialinio kapitalo sampratos grupes, kurios siejamos su Bourdieu, Colemano ir Putnamo vardais (Field 2003), kurie socialinį kapitalą nagrinėjo įvairiose organizacijose. Šiame darbe bus remiamasi Hargreaves ir Fullan (2012) socialinio kapitalo apibrėžimu, nes šie autoriai tyrinėjo socialinį kapitalą būtent švietimo sistemos kontekste. Pagal Hargreaves ir Fullan (2012) socialinis kapitalas, tai pasitikėjimu grindžiamų asmenų tarpusavio ryšių ir santykių visuma, bendradarbiavimas, savitarpio pagalba.

1.2.2. Socialinio kapitalo dimensijų teorinis pagrindimas

Socialinio kapitalo teorija neseniai buvo išvesta iš sociologijos kaip potencialios galios, darančios įtaką organizacijos veiklos rezultatams ir veiksmingumui. Socialinis kapitalas gali būti laikomas investicija į tarpasmeninius santykius organizacijose. Tai nėra žmogiškojo kapitalo subkategorija, nes šį kapitalą kuria grupė žmonių, o ne pavieniai asmenys. Tos normos, kurios sudaro socialinio kapitalo pagrindą, yra reikšmingos, kai juo dalijasi daugiau nei vienas asmuo. Grupė, kuri palaiko socialinį kapitalą, svyruoja nuo dviejų draugų, kurie keičiasi informacija ar bendradarbiauja projekte, iki organizacijų (Andishmand, 2009). Socialinis kapitalas gali palengvinti prieigą prie informacijos ir gyvybiškai svarbių šaltinių, kad būtų skatinama veikla ir naudojamosi aplinkos galimybėmis (Johnson, Schnatterly ir Hill, 2013). Organizacija, turinti galingą socialinį kapitalą, gali turėti tiesioginę prieigą prie įvairios informacijos, kad galėtų kurti inovatyvius veiklos rezultatus. Šis kapitalas yra organizacijų nematerialusis turtas, o sėkmingos organizacijos gali jį tinkamai ir nedelsiant panaudoti. Socialinis kapitalas dalijasi žiniomis ir didina organizacijos mokymąsi per tam tikrus komponentus, pavyzdžiui, bendradarbiavimą, todėl jis tiesiogiai pagerina organizacijos inovacinę veiklą. Socialinis kapitalas laikomas vertybe, kuria dalijasi socialiniuose tinkluose dalyvaujantys žmonės dėl bendrų kultūrinių normų, veiksmingos sąveikos, abipusio pasitikėjimo ir asmeninių santykių (Alvani, Nategh & Farahi, 2007). Socialinis kapitalas daro įtaką organizacijų efektyvumui įvairiais būdais. Šie būdai apima mažesnes mainų išlaidas, mažesnę žmonių darbo keitimo lygį, dalijimąsi žiniomis ir naujovėmis, rizikos prisiėmimą ir produktų, paslaugų kokybės gerinimą. Efektyvi lyderystė, remdama grupės kūrimo ir pokyčių procesus, gali pagerinti organizacijos mokymąsi bei tikslų siekimą (McDonough, 2000). Ji taip pat gali skatinti darbuotojų mokymąsi, kūrybiškumą ir novatoriškumą bei didinti jų pasitikėjimą savimi. Socialinio kapitalo teorijas sudaro abstraktūs konstruktai, todėl siekiant apibūdinti socialinį kapitalą, yra tikslingas socialinio kapitalo dimensijų išskyrimas. Kaip mokslininkai nesutaria dėl vieningos apibrėžties, taip ir socialinio kapitalo dimensijas skirtingi autoriai išskiria kitas. Pavyzdžiui, Narayan ir Cassidy (2001), išanalizavę socialinio kapitalo tyrimuose naudotus klausimynus ir vėliau empiriškai patikrinę jų sudarytos socialinio kapitalo skalės statistinį patikimumą, išskyrė septynias socialinio kapitalo dimensijas – grupės charakteristikos, bendros normos, buvimas kartu, kasdieninis socialumas, kaimynystės ryšiai, savanoriška veikla, pasitikėjimas.

Remiantis Colemano (1999), Rapih ir kiti (2015) socialinio kapitalo teorija, apibūdinančia jį, kaip žmonių gebėjimą dirbti kartu siekiant bendrų tikslų įvairiose grupėse ir organizacijose, išskiriami trys socialinio kapitalo modeliai arba dimensijos, tai:

- Struktūrinis modelis, atskleidžiantis santykį tarp žmonių ir jų socialines sąveikas organizacijose.
- Santykių modelis, atskleidžiantis socialinį turtą, kuris sukuriamas ir auga organizacijose, toks kaip pasitikėjimas ir patikimumas.
- Kognityvinis modelis, atskleidžiantis socialinius išteklius, tokius, kaip atstovavimas ir bendras požiūris įgalinantis bendras prasmes ir organizacinius tikslus.

Colemano (1999) ir Rapih (2015) požiūriu, socialinis kapitalas apima ne tik pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir tarpusavio ryšius, bet ir apibrėžia kultūrinius bei organizacinius kontekstus, kuriuose mokytojai ir mokyklos bendruomenė gali pasiekti aukščiausius tikslus. Jie pabrėžia, kad socialinis kapitalas gali būti laikomas „bendradarbiavimo ir profesionalumo pagrindu“, kuriame stiprūs socialiniai ryšiai ir pasitikėjimas tarp kolegų ir organizacijos narių leidžia tobulėti ir augti tiek individualiam, tiek kolektyviniam lygmeniui (Colemano, 1999; Rapih, 2015).

Panašų požiūrį į socialinį kapitalą atskleidžia ir kiti autoriai. Jie išskiria tris pagrindines socialinio kapitalo dimensijas, į kurias reikia atsižvelgti tyrinėjant organizacijos socialinį kapitalą, bei taikant praktinį modelį, tai:

- Struktūrinis kapitalas (*angl. Structural capital*) – socialinių tinklų ir ryšių struktūra, tinklo dydis, tankumas ir hierarchija (Burt, 1992).
- Santykių kapitalas (*angl. Relational capital*) – tarpasmeniniai santykiai, pasitikėjimas, solidarumas ir abipusė pagarba tarp tinklo narių (Putnam, 2000).
- Kognityvinis kapitalas (*angl. Cognitive capital*) – bendros vertybės, normos ir įsitikinimai, kas ir lemia tinklo narių tarpusavio supratimą (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Hargreaves ir Fullan (2012) pateikė socialinio kapitalo komponentes, atsižvelgdami į švietimo kontekstą:

- Tarpusavio ryšius ir bendravimą. Tai apima santykius tarp mokytojų, mokytojų ir vadovų, mokytojų ir mokinių bei visos mokyklos bendruomenės. Kuo stipresni šie santykiai, tuo didesnis socialinis kapitalas. Tyrimai rodo, kad efektyvus bendravimas tarp mokytojų ir vadovų yra pagrindinis veiksnys, prisidedantis prie teigiamos mokyklos kultūros kūrimo. Pavyzdžiui, Bryk ir Schneider (2002) savo darbe pabrėžė, kad stiprūs socialiniai ryšiai tarp mokytojų, vadovų ir mokinių tiesiogiai koreliuoja su mokinių pasiekimais. Mokyklos, kuriose egzistuoja stiprūs ryšiai, dažniau pasižymi geresniais mokymosi rezultatais. Lietuvoje taip pat buvo atlikti tyrimai, analizuojantys profesinio kapitalo, įskaitant socialinį kapitalą, vystymą švietimo įstaigose. Pavyzdžiui, projekte "Lyderių laikas 3" buvo nagrinėjama, kaip socialinis kapitalas, kartu su žmogiškuoju ir sprendimų priėmimo kapitalu, prisideda prie mokyklų, kaip kompleksinių adaptyvių sistemų, pajėgumo didinimo. Tyrimo rezultatai parodė, kad stiprūs tarpusavio ryšiai ir bendradarbiavimas tarp mokytojų bei vadovų skatina inovacijas ir gerina mokinių mokymosi rezultatus (Damkuvienė ir kt., 2021).
- Pasitikėjimą. Svarbu, kad mokytojai ir kiti švietimo sektoriaus dalyviai pasitikėtų vienas kitu ir mokyklos vadovais. Pasitikėjimas skatina bendradarbiavimą ir bendrų tikslų siekimą. Pasitikėjimas yra esminis komponentas, kuris skatina bendradarbiavimą ir mažina įtampą tarp mokytojų bei vadovų. Tschannen-Moran (2014) tyrime pastebėta, kad mokyklos, kuriose pasitikėjimas yra aukštas, demonstruoja didesnę personalo įsitraukimą ir mažesnę atsparumą pokyčiams. Be to, mokytojai labiau linkę dalytis savo praktika ir prisiimti atsakomybę už kolektyvinius rezultatus.
- Bendradarbiavimą. Tai gebėjimas veikti kartu ir dalytis atsakomybe siekiant bendrų tikslų. Efektyvus bendradarbiavimas leidžia mokytojams veikti kaip komanda, o ne kaip atskiri individai. Projekto „Lyderių laikas 3“ tyrimo rezultatai parodė, kad socialinio kapitalo stiprinimas per bendradarbiavimą ir pasitikėjimą tarp švietimo bendruomenės narių yra esminis veiksnys, siekiant švietimo kokybės gerinimo (Damkuvienė ir kt., 2021). Timperley ir Robinson (2000) analizė parodė, kad mokytojai, kurie aktyviai bendradarbiauja, yra labiau linkę integruoti įrodymais pagrįstas praktikas į savo darbą. Be to, bendradarbiavimas sustiprina kolektyvinį efektyvumą.
- Sanglaudą ir solidarumą. Tai apima bendruomenės vienybę ir ryžtą veikti kartu siekiant bendrų tikslų, net ir susidūrus su iššūkiais ar sunkumais. Vieningas kolektyvas yra gebantis veikti kartu net sudėtingose situacijose. Hargreaves ir Fink (2006) analizavo mokyklas, kurios patyrė struktūrinius pokyčius, ir nustatė, kad sanglauda bei solidarumas buvo lemiami veiksniai, padėję išlaikyti aukštus mokymo standartus bei moralę.

- Profesinį augimą ir mokymąsi. Socialinis kapitalas skatina mokytojų profesinį tobulėjimą ir mokymąsi iš vienas kitų. Tai apima dalijimąsi gerąja patirtimi, praktikų mainus ir kitas profesinio mokymosi galimybes. Tyrimai atskleidžia, kad profesinio mokymosi galimybės, kurios remiasi kolegų bendradarbiavimu, mokymusi vienas iš kito daro didesnę poveikį nei individualios mokymosi iniciatyvos. Darling-Hammond ir McLaughlin (1995) pabrėžė, kad profesinės bendruomenės skatina dalijimąsi gerosiomis praktikomis, mažina profesinę izoliaciją ir skatina inovacijų diegimą mokyklų viduje. Projekto „Lyderių laikas 3“ tyrimas atskleidė, kad kolegialus mokymasis skatina profesinį tobulėjimą, bendradarbiavimą ir inovacijas švietimo srityje. Tai padeda kurti stiprias ir vieningas mokyklų bendruomenes, orientuotas į nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą.

Išnagrinėjus mokslininkų aptartas socialinio kapitalo dimensijas, galime išskirti keturias socialinio kapitalo teorijos pagrindines prielaidas. (1) Socialiniai tinklai ir ryšiai yra vertingi. Socialiniai tinklai suteikia galimybę dalintis informacija, resursais ir pagalba, taip stiprinant individualų ir kolektyvinį efektyvumą (Lin, 2001). Socialinio kapitalo teorijos pradininkai Bourdieu (1986) ir Coleman (1988) atkreipė dėmesį į tai, kad socialinis kapitalas gali būti kuriamas tik per aktyvius socialinius santykius, o Coleman (1988) įrodė jo svarbą švietimo sistemoje, kur pasitikėjimas ir bendruomenės ryšiai gali tiesiogiai įtakoti mokinių pasiekimus. Fullanas (2008) akcentuoja, kad sėkminga organizacijos lyderystė priklauso nuo gebėjimo užmegzti ir palaikyti stiprius socialinius ryšius. Jis teigia, kad lyderiai turi aktyviai skatinti bendradarbiavimą ir dalijimąsi žiniomis, siekiant išnaudoti socialinių tinklų potencialą. Sėkmingi lyderiai sukuria tinklus, kurie ne tik perduoda žinias, bet ir stiprina pasitikėjimą bei emocinį ryšį tarp organizacijos narių. Tai suponuoja, kad bet kurios organizacijos tikslas yra stiprinti bei plėsti socialinius tinklus bei tarpasmeninius ryšius. (2) Pasitikėjimas yra esminis socialinio kapitalo komponentas. Pasitikėjimas apibrėžiamas kaip pasiryžimas priimti pažeidžiamumo riziką, pagrįstą įsitikinimu, kad kita šalis elgsis teigiamai, nepaisant galimų jų veiksmų pasekmių (Mayer, Davis ir Schoorman, 1995). Lewicki, McAllister ir Bies (1998) pasitikėjimą apibūdina, kaip teigiamus lūkesčius apie kito asmens ar grupės ketinimus ir elgesį, grindžiamus praeities patirtimi ir santykių istorija. Anot Putnam (1993), tai socialinio kapitalo komponentas, lemiantis sklandžią socialinę sąveiką ir bendradarbiavimą grupėse ar bendruomenėse. Hargreaves ir Fullan (2012) nepateikia vieno formalaus pasitikėjimo apibrėžimo, tačiau jų analizė atskleidžia, kad pasitikėjimas skatina efektyvų bendradarbiavimą, dalijimąsi žiniomis ir kolektyvinę atsakomybę mokyklose. Jie teigia, kad pasitikėjimas tarp mokytojų ir vadovų sukuria aplinką, kurioje pedagogai jaučiasi saugūs dalytis idėjomis, rizikuoti ir diegti naujoves, siekdami pagerinti mokymo praktiką ir mokinių pasiekimus. Pasitikėjimas didina bendradarbiavimo galimybes tarp žmonių, kurie yra mažai pažįstami, taip pat mažina socialinį kompleksumą. Pasitikėjimas mažina tikslų pasiekimo kaštus, didina organizacinį solidarumą ir skatina bendradarbiavimą (Fukuyama, 1995), o Bourdieu (1986) daro prielaidą, kad socialinis kapitalas yra glaudžiai susijęs su ekonominiu ir kultūriniu kapitalu. Socialinis kapitalas apima socialinius ryšius, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą tarp organizacijos narių. Kiekvienos organizacinės struktūros tikslas yra kaštų mažinimas ir efektyvumo didinimas, todėl verta investuoti į pasitikėjimo paieškas siekiant kolektyvinio bendradarbiavimo, lojalumo didinimo. Pasitikėjimas hierarchinėje struktūroje leidžia lyderiui geriau deleguoti užduotis, priimti sprendimus. (3) Bendros normos ir vertybės sudaro pagrindą socialiniam kapitalui kurti. Vertybinė bendrystė padeda kurti tarpusavio supratimą ir harmonizuoti veiklą bendruomenėje ar organizacijoje (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Anot Putnam (2000), socialinis kapitalas stiprina organizacijos veiksmingumą, nes padeda sukurti bendrą atsakomybės jausmą. Tai apima tokias dimensijas kaip ryšiai tarp darbuotojų,

socialinės normos ir įsitraukimas. Pastaruoju metu dauguma organizacijų turi aiškiai išreikštas ir viešai deklaruojamas jų vizijas, misijas ir tikslus. Jos turi būti priimtinos ir organizacijos nariams ir ypač naujai formuojamame kolektyve, jei šios vertybė prieštarauja asmens įsitikinimams, tai lems neigiamą įtaką lojalumui bei pasitenkinimui darbu. (4) Mokymasis kartu skatina tarpusavio ryšius, sukuria bendrystės atmosferą kolektyve. Hargreaves ir Fullan (2012) analizuoja, kaip mokytojų profesinės bendruomenės ir socialiniai tinklai gali tapti pagrindine jėga, skatinančia pokyčius mokyklų sistemoje. Jie apibūdina, kad efektyvūs tinklai leidžia mokytojams dalytis žiniomis, resursais ir geriausiomis praktikomis, kas stiprina mokymosi kultūrą ir gerina ugdymo rezultatus. Socialiniai tinklai suteikia platformą, per kurią žmonės gali mokytis vieni iš kitų, dalytis patirtimi ir kurti naujas žinias. Tai yra pokyčio pagrindas. Mokymosi kartu aktualumas įgavo ypatingą svarbą pastaraisiais dešimtmečiais. Vystantis informacinėms technologijoms, didėjant gyvenimo tempui atsiranda poreikis mokytis visą gyvenimą. Organizacijose darbuotojų amžius dažnai varijuoja, todėl atsiranda takoskyra tarp skirtingų kartų sugebėjimų bei įgūdžių, tad mokymosi kartu potencialas leidžia perduoti vieni kitiems, tai ką žinome ir mokame geriausiai. Jei vyresnioji karta turi daugiau praktinės patirties, tai jaunesnioji geriau įvaldžiusi technologijas. Dalinantis patirtimis ir mokantis kartu stiprinamas bendras organizacijos socialinis kapitalas.

Šiame kontekste socialinis kapitalas apima ne tik formalų bendradarbiavimą, bet ir emocinį ryšį, kolektyvinę atsakomybę, bendrą tikslų siekimą ir tikėjimą kolektyvine galimybe pasiekti pokyčius. Tai yra tarsi tam tikras „kolektyvinis intelektas“, kuris atsiranda, kai žmonės kartu dalijasi žiniomis, resursais ir patirtimi, skatindami mokymo ir mokymosi pokyčius bei inovacijas.

Vertinant organizacijos socialinį kapitalą, svarbu atsižvelgti į visas keturias dimensijas, kolektyvinei sąmonei, psichologiniam klimatui, lojalumui, ir panašiai. Visa ši bendra socialinio kapitalo struktūra, leidžia suprasti, kaip socialiniai tinklai ir ryšiai stiprina kolektyvinę veiklą bei palaiko organizacijos ar visuomenės funkcionavimą, didina ar mažina efektyvumą, ar reikalingi sprendimai kaitai, ar organizacijos socialinis kapitalas yra darnus.

Socialinio kapitalo reikšmė organizacijoms. Socialinis kapitalas, kaip esminis veiksnys, skatinantis organizacijų veiksmingumą, inovacijas ir darnią veiklą, anot Nahapiet ir Ghoshal (1998), prisideda prie žinių kūrimo ir dalijimosi procesų, kurie yra būtini inovacijų kūrimui ir organizaciniam mokymuisi. Jie pabrėžė, kad socialinis kapitalas yra ne tik individualus, bet ir kolektyvinis turtas, kuris stiprina bendrą organizacijos konkurencingumą. Pavyzdžiui, Putnam (2000) nurodė, kad organizacijos su stipriais socialiniais tinklais ir pasitikėjimu tarp darbuotojų pasiekia geresnių rezultatų, nes tokia aplinka skatina bendradarbiavimą ir sprendimų priėmimą. Be to, socialinis kapitalas leidžia efektyviau reaguoti į pokyčius, nes darbuotojai yra labiau įsipareigoję ir pasirengę dirbti kartu. Fullanas ir Hargreaves (2012) akcentuoja, kad socialinis kapitalas sukuria pridėtinę vertę, kuri leidžia organizacijoms veikti kaip darniai sistemai. Tai ypač aktualu švietimo sektoriuje, kur mokyklos bendruomenės tarpusavio ryšiai lemia ne tik ugdymo kokybę, bet ir bendrą mokyklos kultūrą. Profesinių bendruomenių modeliai, paremti socialiniu kapitalu, skatina mokytojus mokytis vieniems iš kitų, dalytis gerosiomis praktikomis ir kurti inovatyvias ugdymo strategijas (Timperley & Robinson, 2000).

Nepaisant socialinio kapitalo naudos, jo kūrimas ir išlaikymas susiduria ir su iššūkiais. Anot Adler ir Kwon (2002), per didelė socialinio kapitalo raiška gali sukelti grupinį mąstymą (*angl. groupthink*) ir riboti kūrybiškumą. Be to, socialinis kapitalas gali būti nevienodai pasiskirstęs tarp organizacijos narių, o tai gali sukelti įtampą ir nesutarimus. Fukuyama (1995) pažymi, kad pasitikėjimo stoka arba silpni socialiniai ryšiai gali tapti kliūtimi organizacijoms, nes jie mažina

darbuotojų motyvaciją ir trukdo bendradarbiavimui. Todėl būtina nuolat stiprinti socialinius tinklus, užtikrinant jų efektyvumą, įtraukiant visus organizacijos narius. Socialinis kapitalas teikia ypatingos naudos individams ir bendruomenėms.

Hargreaves ir Fullan (2012) apibrėžia socialinį kapitalą kaip pasitikėjimu grindžiamų asmenų tarpusavio ryšių ir santykių visumą, kuri skatina bendradarbiavimą, savitarpio pagalbą ir kolektyvinę atsakomybę. Mokslininkų teigimu, stiprūs tarpusavio ryšiai organizacijose kuria bendradarbiavimo kultūrą, kurioje individai ne tik dalijasi informacija ir resursais, bet ir remia vieni kitus siekiant bendrų tikslų. Pasitikėjimas yra pagrindinis socialinio kapitalo elementas, kurį Hargreaves ir Fullan (2012) apibūdina kaip esminį veiksnį, užtikrinantį sklandžią socialinę sąveiką. Jie teigia, kad pasitikėjimu grindžiami santykiai leidžia organizacijoms įveikti konfliktus, skatinti atvirą komunikaciją ir dalijimąsi patirtimi. Pavyzdžiui, Tschannen-Moran (2014) tyrime nustatyta, kad aukštas pasitikėjimo lygis tarp mokytojų ir vadovų yra tiesiogiai susijęs su didesniu darbuotojų įsitraukimu bei organizacijos inovacijų potencialu. Pasitikėjimo aplinka taip pat skatina rizikos prisiėmimą, kas yra būtina inovacijoms ir pokyčių diegimui. Hargreaves ir Fullan (2012) pabrėžia, kad socialinis kapitalas nėra tik ryšių tinklas, bet ir aktyvus bendradarbiavimas, grindžiamas savitarpio pagalba. Jų požiūriu, kolektyvinis mokymasis, dalijimasis žiniomis ir resursais yra būtinos sąlygos profesiniam augimui ir organizacijos sėkmei. Bryk ir Schneider (2002) tyrime pabrėžiama, kad bendradarbiavimas mokyklų bendruomenėse ne tik stiprina tarpusavio ryšius, bet ir gerina mokinių pasiekimus. Jie nustatė, kad mokyklos, kuriose egzistuoja stiprūs socialiniai ryšiai tarp mokytojų, mokinių ir tėvų, pasižymi didesniu bendruomenės efektyvumu ir tvaresniais rezultatais. Hargreaves ir Fullan (2012) išskiria kelias socialinio kapitalo dimensijas, įskaitant pasitikėjimą, kolektyvinę atsakomybę, emocinį ryšį ir bendrą tikėjimą kolektyvinių tikslų siekimu. Šios dimensijos kuria vadinamąjį „kolektyvinį intelektą“, kuris leidžia organizacijoms efektyviai spręsti problemas ir adaptuotis prie besikeičiančių sąlygų. Pavyzdžiui, Darling-Hammond ir McLaughlin (1995) nustatė, kad socialinis kapitalas mažina profesinę izoliaciją ir didina organizacijos gebėjimą integruoti naujoves. Taigi, Hargreaves ir Fullan (2012) socialinio kapitalo teorija pabrėžia, kad pasitikėjimu grindžiami tarpusavio ryšiai ir santykiai yra būtini efektyviam organizacijų funkcionavimui. Socialinis kapitalas skatina bendradarbiavimą, savitarpio pagalbą ir kolektyvinę atsakomybę, kas lemia didesnę darbuotojų įsitraukimą, geresnius rezultatus ir tvaresnius pokyčius. Šis požiūris yra ypač aktualus švietimo sektoriuje, kur socialinis kapitalas ne tik skatina mokytojų profesinį augimą, bet ir gerina mokinių mokymosi rezultatus. Tyrimai patvirtina, kad stiprus socialinis kapitalas yra nepakeičiamas išteklius siekiant organizacijos sėkmės ir tvarumo.

Hargreaves ir Fullan (2012) teigia, kad lyderystė yra pagrindinė socialinio kapitalo kūrimo priemonė. Lyderiai, kurie skatina bendradarbiavimą ir kolektyvinę atsakomybę, gali sukurti organizacijas, kuriose socialinis kapitalas yra ne tik stiprus, bet ir nuolat auga. Jie pabrėžia, kad socialinis kapitalas nėra tik įrankis, bet ir pagrindas ilgalaikei organizacijos sėkmei, o lyderystė yra jėga, kuri užtikrina šio kapitalo plėtrą ir tvarumą. Šie mokslininkai remiasi Bryk ir Schneider (2002) tyrimu, kuris atskleidė, kad pasitikėjimas tarp mokyklos vadovų, mokytojų ir tėvų yra svarbus faktorius, lemiantis mokyklos sėkmę. Šiame tyrime pabrėžiama, kad lyderystė, orientuota į socialinių ryšių stiprinimą, turi ilgalaiķį poveikį visos bendruomenės veiksmingumui. Lyderis gali aktyviai skatinti pasitikėjimą, stiprinti socialinius ryšius ir kurti bendras normas bei praktikas. Lyderio gebėjimas taikyti įvairius lyderystės stilius prisideda prie socialinio kapitalo stiprinimo. Pavyzdžiui, palaikomas lyderiavimas skatina empatiją ir solidarumą, o aktyvumą skatinantis lyderiavimas padeda įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, didinant jų įsipareigojimą.

Šiuolaikinėje organizacijoje socialinis kapitalas tampa vis svarbesnis dėl globalizacijos, technologinių pokyčių ir darbo rinkos dinamikos. Organizacijos, kurios skatina socialinio kapitalo augimą, sugeba greičiau prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinti ilgalaikį sėkmingumą. Be to, socialinis kapitalas yra kertinis komponentas, siekiant puoselėti inovacijų kultūrą, skatinti darbuotojų motyvaciją ir užtikrinti efektyvią komunikaciją.

1.3. Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo sąsajų teorinis pagrindimas

Kelio-tikslo lyderystės poveikis organizacijos socialiniam kapitalui. Kiekvienoje organizacijoje, siekiant bendrų tikslų, kuriasi darbuotojų grupės, tinklai, kurias vienija bendradarbiavimas, pasitikėjimas, dalinimasis žiniomis bei informacija, mokymasis kartu ir vieniems iš kitų. Įvairūs vadovo taikomi lyderystės stiliai skirtingai veikia organizacijos socialinį kapitalą. Paramos lyderystė skatina socialinio kapitalo formavimąsi, nes vadovai siekia įkvėpti darbuotojus, sukurti pasitikėjimą ir stiprinti kolektyvą (Bass, 1985). Aktyvumą skatinantis lyderis dažnai stengiasi užmegzti ir palaikyti pasitikėjimo ryšius, kurie tampa pagrindu stipriam socialiniam kapitalui. Priešingai, direktyvus lyderystės stilius gali trukdyti socialinio kapitalo kūrimui, nes per daug kontroliuojanti lyderystė gali skatinti mažesnę pasitikėjimą ir bendradarbiavimą (Hogan & Kaiser, 2005). Gilesni tyrimai šioje srityje galėtų atskleisti, kaip tam tikri lyderystės stiliai gali būti naudingi, siekiant optimizuoti socialinio kapitalo kūrimą ir taip prisidėti prie organizacijos efektyvumo bei inovatyvumo. Pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad socialinis kapitalas yra reikšmingas veiksnys, skatinantis organizacijų ir komandų inovatyvumą bei bendradarbiavimą (Adler & Kwon, 2002), todėl lyderystės stilių analizė tampa esmine sąlyga, siekiant sukurti produktyvią ir kūrybišką darbo aplinką. House ir Mitchello (1974) sukurta Kelio-tikslo teorija gali būti taikoma komandų, grupių, t.y. socialinio kapitalo stiprinimui organizacijose.

Socialinis kapitalas apima socialinių ryšių, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo kūrimą tarp darbuotojų, o Kelio-tikslo teorija gali padėti formuoti ir stiprinti šiuos elementus.

Nors ne visi Kelio-tikslo lyderystės stiliai idealiai tinka socialinio kapitalo stiprinimui, tokie stiliai kaip paramos ir aktyvumą skatinantis lyderiavimas yra ypač naudingi socialiniams ryšiams bei pasitikėjimui didinti. Esant tinkamoms aplinkybėms, direktyvus ir į pasiekimus orientuotas lyderystės stiliai gali papildyti šiuos procesus, stiprindami komandos narių bendrumo jausmą, mokymąsi bei tikslų siekimo motyvaciją. Situacinės lyderystės lyderio gebėjimas prisitaikyti prie darbuotojų poreikių ir situacijų, leidžia ne tik užtikrinti užduočių įgyvendinimą, bet ir stiprinti organizacijos socialinį kapitalą. Tai ypač svarbu šiuolaikiniame, nuolat besikeičiančiame organizaciniame pasaulyje, kur darbuotojų įtraukimas ir bendradarbiavimas tampa vienu pagrindinių organizacijos sėkmės veiksnių. Todėl yra prasminga išsamiau apžvelgti „Kelio-tikslo“ lyderystės teorijos komponentų ryšį su socialinio kapitalo dimensijomis.

Direktyvus lyderiavimas ir socialinio kapitalo komponentai. Direktyvus lyderiavimas, apibrėžiamas kaip aiškių užduočių, instrukcijų ir standartų suteikimas (House & Mitchell, 1974), daro reikšmingą poveikį socialinio kapitalo struktūriniais aspektams. Toks lyderiavimas prisideda prie:

- Tarpusavio ryšių ir bendravimo - aiškiai nurodydamas užduotis, lyderis struktūrizuoja bendravimą tarp komandos narių. Švietimo kontekste tai gali reikšti mokytojų susirinkimus ar darbo grupes, kuriose aptariamos veiklos kryptys ir tikslai (Hargreaves & Fullan, 2012). Nors šis stilius mažiau skatina kūrybišką bendradarbiavimą, jis užtikrina, kad komunikacija būtų struktūruota ir tikslinė.

- Sanglaudos ir solidarumo - direktyvus lyderiavimas sukuria aiškas ribas ir lūkesčius, kurie stiprina grupės narių vienybę krizės ar neapibrėžtumo metu. Tai ypač svarbu situacijose, kai reikia greito sprendimų priėmimo ir aiškumo.
- Pasitikėjimo - lyderiui pateikus aiškas gaires ir standartus, komandos nariai jaučiasi saugiau, nes aiškiai supranta, ko tikimasi. Tai sustiprina pasitikėjimą vadovu.

Tyrimai rodo, kad direktyvus lyderiavimas efektyviausias situacijose, kuriose komanda susiduria su neapibrėžtumu ar neturi patirties (House & Mitchell, 1974). Tačiau šio stiliaus ilgalaikis naudojimas gali riboti socialinį kapitalą, jei darbuotojai jaučiasi per daug kontroliuojami ir praranda savarankiškumą (Hargreaves & Fullan, 2012).

Palaikomasis lyderiavimas ir socialinio kapitalo komponentai. Palaikomasis lyderiavimas, akcentuojantis darbuotojų gerovę ir pozityvios darbo aplinkos kūrimą, stipriai veikia emocinius ir socialinius socialinio kapitalo aspektus:

- Pasitikėjimą - lyderis, rūpindamasis darbuotojų poreikiais, kuria bei stiprina pasitikėjimą tiek vadovu, tiek grupės tarpusavio pasitikėjimą. Švietimo kontekste tai reiškia mokytojų palaikymą jų profesiniuose iššūkiuose, leidžiant jiems jaustis vertinamiems ir remiamiems (Hargreaves & Fullan, 2012).
- Tarpusavio ryšius ir bendravimą - draugiškas ir atviras lyderio bendravimas skatina darbuotojus atvirai dalytis idėjomis ir patirtimi, stiprindamas socialinius ryšius.
- Sanglaudą ir solidarumą - lyderio empatija ir rūpestis sukuria solidarumo jausmą komandoje, motyvuodamas narius siekti bendrų tikslų.

Empiriniai tyrimai patvirtina, kad palaikomasis lyderiavimas ypač veiksmingas, kai darbuotojai patiria stresą ar demotyvaciją, nes jis padeda atkurti pasitikėjimą ir sustiprinti tarpusavio santykius (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Aktyvumą skatinantis lyderiavimas ir socialinio kapitalo komponentai. Dalyvaujantis lyderiavimas, kuris skatina darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, turi gilų poveikį socialinio kapitalo komponentams, tokiems kaip:

- Bendradarbiavimas - dalyvaujantis lyderis skatina mokytojus kartu spręsti problemas ir dalytis atsakomybe. Tai stiprina komandinį darbą ir leidžia efektyviau siekti bendrų tikslų (Hargreaves & Fullan, 2012).
- Pasitikėjimas - skatindamas dalyvavimą, lyderis parodo pagarbą darbuotojų idėjoms, o tai stiprina pasitikėjimą tiek vadovu, tiek tarpasmeniniuose santykiuose.
- Tarpusavio ryšiai ir bendravimas - diskusijos ir bendras sprendimų priėmimas skatina atvirą ir konstruktyvų bendravimą tarp komandos narių.

Tyrimai rodo, kad dalyvaujantis lyderiavimas stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijos tikslams ir skatina jų profesinį augimą (House & Mitchell, 1974). Švietimo kontekste tai reiškia, kad mokytojai aktyviai prisideda prie mokyklos strateginių sprendimų, kas didina jų motyvaciją ir bendruomenės vienybę.

Į pasiekimus orientuotas lyderiavimas ir socialinio kapitalo komponentai. Į pasiekimus orientuotas lyderiavimas, akcentuojantis aukštų tikslų nustatymą ir darbuotojų motyvavimą juos pasiekti, stipriai veikia šiuos socialinio kapitalo dimensijas:

- Profesinį augimą ir mokymąsi - aukštų standartų nustatymas skatina mokytojus ugdyti savo įgūdžius, siekti geresnių rezultatų ir tobulėti profesinėje srityje (Hargreaves & Fullan, 2012).
- Bendradarbiavimą - nors šis stilius labiau orientuotas į individualius pasiekimus, jis gali paskatinti bendrą pastangų telkimą, kai tikslai reikalauja komandinių pastangų.

- Sanglaudą ir solidarumą - bendri ambicingi tikslai motyvuoja grupę dirbti kartu, kad būtų pasiekti reikšmingi rezultatai.

Empiriniai tyrimai rodo, kad šis lyderystės stilius efektyviausias, kai komanda yra kompetentinga ir pasirengusi priimti iššūkius (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Tačiau reikia atsižvelgti į galimą perdegimo riziką, kai tikslai tampa pernelyg sudėtingi.

Kaip matome iš mokslinės literatūros analizės situacinės lyderystės stiliai daro skirtingą poveikį socialinio kapitalo dimensijoms. Direktyvus lyderiavimas stiprina struktūrinį aspektą, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje gali riboti kūrybiškumą. Paramos lyderiavimas tiesiogiai stiprina pasitikėjimą, sanglaudą ir tarpusavio ryšius. Aktyvumą skatinantis lyderiavimas yra efektyviausias, siekiant sustiprinti bendradarbiavimą ir profesinį augimą. Į pasiekimus orientuotas lyderiavimas motyvuoja profesiniam tobulėjimui, tačiau gali būti rizikingas emocinio streso kontekste. Ir nors Hargreaves & Fullan, (2012) bei Northouse (2009) tyrimų duomenys patvirtina, kad lyderio gebėjimas dinamiškai pritaikyti savo elgesį pagal situaciją ir komandos poreikius yra esminis siekiant stiprinti socialinį kapitalą švietimo ar kitame kontekste. Tačiau reikia nepamiršti, kad Kelio-tikslo lyderystė gali slopinti komandos savarankiškumą ir didinti priklausomybę nuo lyderio, kai šis pašalina visas kliūtis, siekiant tikslo. Netinkamai pasirinktas lyderio elgesys arba per daug išreikštas lyderystės stilius gali priešingai veikti socialinio kapitalo formavimąsi (Northouse, 2009).

XXI amžiuje lyderystė tampa dinamiška, orientuota į žmones ir technologijas. Lyderiai privalo gebėti kurti stiprias komandas, skatinti inovacijas, prisitaikyti prie globalių iššūkių ir tuo pačiu rūpintis socialinio teisingumo principais. Šios tendencijos atspindi lyderystės svarbą ne tik organizacijos sėkmei, bet ir platesniam visuomenės kontekstui. Žmogiškasis kapitalas, kuriame telkiasi individualios kompetencijos ir gebėjimai, pats savaime negali garantuoti organizacijos sėkmės, jei nėra socialinės sąveikos, leidžiančios efektyviai perduoti žinias tarp darbuotojų. Socialinis kapitalas, grindžiamas tarpusavio ryšiais ir pasitikėjimu turi didelę įtaką organizacijų veikimui. Socialinis kapitalas, apibrėžiamas kaip stiprūs tarpasmeniniai ryšiai, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas. Organizacijos, kurios skatina stiprų socialinį kapitalą, dažniau pasiekia savo tikslus efektyviau, skatina inovacijas ir lengviau prisitaiko prie pokyčių. Socialinis kapitalas teikia pagrindą žinių kūrimui ir dalijimuisi, kas yra būtina inovacijų plėtrai ir organizaciniam mokymuisi. Kalbant apie efektyvią lyderystę nėra vieno visur tinkančio stiliaus, ji turi būti pritaikyta pagal situaciją ir komandos poreikius. Šis dinamiškas požiūris gali sustiprinti organizacijos socialinį kapitalą, skatindamas stipresnius socialinius tinklus ir didesnę bendradarbiavimą. Situacinė lyderystė, ypač kai ji taikoma atsižvelgiant į aplinkybes, tiesiogiai veikia organizacijos socialinį kapitalą. Lyderiai gali naudoti direktyvinį, palaikantį, dalyvaujantį ir orientuotą į pasiekimus stilius, kad sukurtų aplinką, kuri skatintų bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir bendras pastangas siekti tikslų. Efektyvūs lyderystės stiliai vaidina svarbų vaidmenį stiprinant socialinį kapitalą, formuojant organizacijos kultūrą ir skatinant pasitikėjimą. Pavyzdžiui, dalyvaujanti lyderystė, kuri įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, gali sustiprinti socialinius tinklus ir padidinti darbuotojų įsipareigojimą. Tuo tarpu lyderiai, orientuoti į pasiekimus ir nustatantys aukštus tikslus, gali motyvuoti darbuotojus siekti aukštų rezultatų, kas taip pat prisideda prie socialinio kapitalo stiprinimo. Šios išvados rodo, kad lyderystė turėtų būti pritaikyta pagal situaciją, o socialinis kapitalas yra esminė organizacijos veiklos, konkurencingumo ir inovacijų sėkmės sąlyga. Lyderiai, pasirinkdami tinkamą lyderystės stilių, gali žymiai sustiprinti socialinius ryšius ir dalijimosi kultūrą organizacijoje.

2. Metodologija

2.1. Koncepto analizė

Tyrimo probleminiai klausimai: Kokius lyderystės stilius dažniausiai naudoja Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo vadovai? Ar Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose yra išvystytas socialinis kapitalas? Kokios yra skirtingų lyderystės stilių ir socialinio kapitalo komponentų sąsajos?

Pagrindiniai konceptai:

- Lyderystės stiliai,
- Socialinis kapitalas.

Tyrimo objektas: Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo sąsajos.

Lyderystę P. G. Northouse (2009) apibrėžia, kaip procesą, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Lyderystės stiliai yra apibūdinami kaip įvairūs elgsenos būdai, kuriuos pasirenka lyderiai, darydami įtaką sekėjams ir juos nukreipdami. (V. Šilingienė, 2012). Šiame rašto darbe remiamasi Robert House Kelio-tikslo (*angl. Path-Goal Theory*) lyderystės teorija, kuri akcentuoja vadovo vaidmenį padedant darbuotojams pasiekti savo tikslus, pašalinant kliūtis ir suteikiant reikalingus išteklius ar paramą. Remiantis šia teorija, vadovas turi: nustatyti kelią – aiškiai parodyti, kaip darbuotojai gali pasiekti savo tikslus, suderindamas juos su organizacijos tikslais; pašalinti kliūtis – užtikrinti, kad darbuotojai nesusidurtų su nereikalingais trukdžiais, kurie galėtų stabdyti jų progresą; motyvuoti ir paremti – suteikti paskatas, palaikymą ir pripažinimą, kad padėtų darbuotojams pasiekti sėkmę. Šioje teorijoje išskiriami keturi lyderystės stiliai, kuriuos lyderis galėtų rinktis – direktyvinė lyderystė, paramos lyderystė, aktyvumą skatinanti lyderystė, orientuota į laimėjimus lyderystė. Pasirenkamas stilius priklauso nuo sekėjų ir užduoties savybių ir veikia pavaldinių motyvaciją įgyvendinant tikslus.

Antras svarbus konceptas – socialinis kapitalas. Mokslinėje literatūroje (DuFour ir DuFour, 2008; DuFour ir kt., 2016; Stoll ir kt., 2006) socialinis kapitalas dažnai nurodomas kaip svarbiausia profesinio kapitalo dimensija.

Socialinis kapitalas yra kokybiški ir išplėtoti tarpusavio santykiai, dalijimasis žiniomis, patirtimi ir ryšiais. Tvirtas socialinis kapitalas organizacijoje reiškia kolegų palaikymą bei bendrą įkvėpimą imtis naujų iššūkių bei pokyčių. Socialinis kapitalas reiškia bendrą tapatinimąsi su profesija, pastangas ją tobulinti naudojant refleksiją, kolegų palaikymą, įkvėpimą siekti naujų iššūkių ir pokyčių. Veikiant kartu, dėmesio centras persikelia nuo asmeninės atskaitomybės prie kolektyvinės atsakomybės. Socialinis kapitalas gali palengvinti prieigą prie informacijos šaltinių, kad būtų skatinama veikla ir naudojamas aplinkos galimybės.

Socialinį kapitalą galima laikyti investicija į tarpasmeninius santykius organizacijose, turintį galią daryti veiksmingą įtaką organizacijos veiklai ir efektyvumui.

Šiame rašto darbe bus naudojamas Hargreaves ir Fullan (2012) socialinio kapitalo apibūdinimas. Pagal Hargreaves ir Fullan (2012) socialinis kapitalas, tai pasitikėjimu grindžiamų asmenų tarpusavio ryšių ir santykių visuma, bendradarbiavimas, savitarpio pagalba. Jų pateiktos komponentės, nagrinėjamos socialinio kapitalo kontekste, padeda suprasti, kaip tarpusavio ryšiai, pasitikėjimas ir bendradarbiavimas įtakoja mokyklos veiklą ir jos rezultatus.

Koncepto požymiai/kintamieji. Šiuolaikinėje organizacinėje literatūroje plačiai pripažįstama socialinio kapitalo svarba skatinant įvairius organizacinius procesus ir rezultatus. Panašiai ir vadovavimo stilius pripažįstamas esminiu veiksniu, darančiu įtaką organizacijos dinamikai. Remiantis išsamia esamos literatūros apžvalga, šiame tyrime bus gilinama, koks yra ryšys tarp

direktyvinės, paramos, aktyvumą skatinančios, orientuotos į laimėjimus lyderystės ir socialinio kapitalo komponentių.

- Direktyvi lyderystė (*angl. Directive Leadership*) suteikia aiškias instrukcijas ir tiksliai apibrėžia užduotis.
- Paramos lyderystė (*angl. Supportive Leadership*) rodo rūpestį darbuotojų gerove ir kuria draugišką atmosferą.
- Aktyvumą skatinanti lyderystė (*angl. Participative Leadership*) įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą ir skatina jų įsitraukimą.
- Į pasiekimus orientuota lyderystė (*angl. Achievement-Oriented Leadership*) nustato aukštus tikslus, tikėdamasi, kad darbuotojai pasieks geriausių rezultatų.

Hargreaves ir Fullan (2012) pateikė socialinio kapitalo komponentes, atsižvelgdami į švietimo kontekstą:

- Tarpusavio ryšius ir bendravimą: Tai apima santykius tarp mokytojų, mokytojų ir vadovų, mokytojų ir mokinių bei visos mokyklos bendruomenės. Kuo stipresni šie ryšiai, tuo didesnis socialinis kapitalas.
- Pasitikėjimą: Svarbu, kad mokytojai ir kiti švietimo sektoriaus dalyviai pasitikėtų vienas kitu ir mokyklos vadovais. Pasitikėjimas skatina bendradarbiavimą ir bendrų tikslų siekimą.
- Bendradarbiavimą: Tai gebėjimas veikti kartu ir dalytis atsakomybe siekiant bendrų tikslų. Efektyvus bendradarbiavimas leidžia mokytojams veikti kaip komanda, o ne kaip atskiri individai.
- Sanglaudą ir solidarumą: Tai apima bendruomenės vienybę ir ryžtą veikti kartu siekiant bendrų tikslų, net ir susidūrus su iššūkiais ar sunkumais.
- Profesinį augimą ir mokymąsi: Socialinis kapitalas skatina mokytojų profesinį tobulėjimą ir mokymąsi iš vienas kitų. Tai apima dalijimąsi gerąja patirtimi, praktikų mainus ir kitas profesinio mokymosi galimybes.

Šios komponentės yra svarbios siekiant efektyviai kurti ir panaudoti socialinį kapitalą švietimo srityje bei siekiant gerinti mokyklos veiklą ir rezultatus.

Remiantis Damkuvienė ir kt. (2021) bei atsižvelgiant į socialinio kapitalo apibrėžtis ir aukščiau aprašytas socialinio kapitalo savybes, socialinio kapitalo dimensijoje bus tiriamos tokios komponentės: bendradarbiavimo įgalinimas; aktyvus veikimas kartu; kolegialios sąveikos rezultatyvumas.

Bendradarbiavimo įgalinimas parodo mokyklos sukuriamas sąlygas pedagogams mokytis vieniems iš kitų, stebėti vieniems kitų veiklas, kartu aptarti vaikų pasiekimus, vadovo sudarytas sąlygas ir įsitraukimą, numatytą laiką bendroms profesinėms diskusijoms.

Aktyvus veikimas kartu nusako pedagogo įsitraukimą į bendrą mokymosi, tobulėjimo procesą, mokytojų atvirai išsakomą nuomonę apie kolegų profesinę veiklą ir grįžamojo ryšio priėmimą iš kolegų, tobulėjimo tikslais.

Kolegialios sąveikos rezultatyvumas apima mokytojų bendradarbiavimą, siekiant geresnių vaikų ugdymosi pasiekimų ir ugdymo kokybės gerinimo.

Pasirinkti lyderystės stilių konstruktai - direktyvinis, paramos, skatinantis aktyvumą ir orientuotas į pasiekimus.

Direktyvinis stilius reikalauja standartinių veiksmų ir taisyklių laikymosi, aiškai pasakoma, ko iš mokytojų tikimasi, gaunant tikslus nurodymus ką ir kaip reikia padaryti ir kokių rezultatų laukiama.

Paramos stilius reikalauja, kad lyderis stengtųsi palaikyti gerus santykius su mokytojais, rūpintųsi, kad priklausyti komandai būtų malonu, domėtųsi asmeniniais poreikiais.

Aktyvumą skatinantis stilius siekia, kad lyderis įdėmiai išklaustų mokytojų nuomones, klaustų jų patarimo, iškilus problemoms, prašo, kad mokytojai teiktų pasiūlymus, kaip įgyvendinti užduotis.

Į pasiekimus orientuotas stilius leidžia mokytojams suprasti, kad iš jų tikimasi aukščiausių veiklos rezultatų, iškelia gana ambicingus darbuotojų ir visos mokyklos veiklos tikslus, skatina mokytis ir tobulėti.

2.2. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – Nustatyti sąsajas tarp lyderystės stilių ir socialinio kapitalo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti dominuojančius lyderystės tipus Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose pagal Kelio-tikslo lyderystės stilių klasifikavimą;
2. Identifikuoti, kiek stiprus socialinis kapitalas yra Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose;
3. Nustatyti sąsajas tarp direktyvinio (*angl. Directive*), palaikomojo (*angl. Supportive*), dalyvaujančio (*angl. Participating*), į pasiekimus orientuoto (*angl. Achievement-Oriented*) lyderystės stilių ir socialinio kapitalo komponentų – tarpusavio ryšiai ir bendravimas, bendradarbiavimas, profesinis augimas ir mokymasis.

Tyrimo metodas. Darbe taikomas kiekybinio tyrimo metodas. Pasak Kardelio (2002), kiekybinis tyrimo metodas dažnai naudojamas ir daugiausia taikomas socialiniuose tyrimuose. Naudojimo dažnumą galime paaiškinti tuo, kad pakankamai greitai galima surinkti didelį kiekį duomenų, reikalingų tyrėjui. Vykdoma Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų respondentų apklausa, naudojant internetinę anketą. Statistinė duomenų analizė atliekama naudojant „IBM SPSS Statistics“ programą.

Anketa pedagogams (1 priedas) ir anketa vadovams (2 priedas) sudaryta remiantis literatūros analize. Tyrimas grindžiamas Northouse (2009) pateiktais klausimynais, pritaikytais pagal J. Indvik (1988) nepaskeltą daktaro disertaciją, tiriant vadovų lyderystės stilių raišką, bei Damkuvienė ir kt. (2021) naudotais klausimynais, kurie sudaryti remiantis Hargreaves ir Fullan (2012) socialinio kapitalo samprata ir originaliais klausimynais, adaptuojant teiginius ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams ir vadovams.

Anketą pedagogams, mokinio padėjėjams bei vadovams sudaro: demografinis ir diagnostinis blokas. Demografiniame bloke pateikti 3 klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų amžių, pareigas, darbo patirtį dabartinėje darbovietėje. Diagnostinį bloką sudaro 2 dalys. 1 dalyje, kurią sudaro 20 klausimų, siekiama išsiaiškinti, koks vadovo lyderystės stilius yra dažniau išreikštas. Kiekvieną teiginį respondentai galėjo įvertinti pasirinkdami vieną iš atsakymų variantų: *Niekada*, *Labai retai*, *Retai*, *Kartais*, *Dažnai*, *Beveik visada*, *Visada*. Kai 1=niekada, o 7=visada. Teiginių „Miglotai paaiškina, ko iš darbuotojų tikimasi darbe“, „Sako dalykus, kurie žeidžia darbuotojų jausmus“, „Veikia nepasitaręs su darbuotojais“, „Reiškia savo abejones dėl to, ar darbuotojai pajėgs įgyvendinti daugumą tikslų“ įverčiai buvo surašyti atvirkštine tvarka. Pagal Northouse (2009) naudoto klausimyno įverčių aiškinimą, direktyvinio stiliaus įprastas įvertis yra 23, didesni už 28 įverčiai laikomi aukštais, mažesni už 18 laikomi žemais; paramos stiliaus įprastas įvertis yra 28, didesni už 33 laikomi aukštais, mažesni už 23 laikomi žemais; aktyvumą skatinančio stiliaus įprastas įvertis yra 21, didesni už 26 įverčiai laikomi aukštais, mažesni už 16 laikomi žemais; į laimėjimus orientuoto stiliaus įprastas įvertis yra 19, didesni už 24 įverčiai laikomi aukštais,

mažesni už 14 laikomi žemais. 2 dalyje, kurią sudaro 11 klausimų, buvo siekiama išsiaiškinti socialinio kapitalo bei socialinio kapitalo komponentų - bendradarbiavimo įgalinimas; aktyvus veikimas kartu; kolegialios sąveikos rezultatyvumas – raišką. Savo pritarimą ar nepritaringumą kiekvienam anketoje pateiktam teiginiui respondentai galėjo išreikšti, pasirinkdami vieną iš atsakymo variantų: *Tikrai taip, Lyg ir taip, Nei taip, nei ne, Lyg ir ne, Tikrai ne*. Kai tikrai taip=5, o tikrai ne=1. Sudarant klausimyną vadovams, klausimai buvo modifikuoti, pritaikant juos pagal šios respondentų grupės specifiką.

2.2.1 lentelė

Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo dimensijų matavimo skalių turinys

Lyderystės stiliai
Direktyvinis lyderystės stilius
Pasako darbuotojams ko iš jų tikimasi. Darbuotojus informuoja, kas ir kaip turi būti padaryta. Reikalauja, kad darbuotojai laikytųsi standartinių taisyklių bei nurodymų. Darbuotojams paaiškina, kokio lygio rezultatų iš jų tikimasi. Miglotai paaiškina, ko iš darbuotojų tikimasi darbe.
Paramos lyderystės stilius
Su darbuotojais palaiko draugiškus santykius. Įvairiais būdais stengiasi pasiekti, kad priklausyti komandai būtų malonu. Sako dalykus, kurie žeidžia darbuotojų jausmus. Padeda darbuotojams įveikti problemas, trukdančias vykdyti užduotis. Rodo dėmesį darbuotojų asmeniniams poreikiams.
Aktyvumą skatinantis stilius
Susidūręs su problema, tariasi su darbuotojais. Įdėmiai išklauso darbuotojų mintis bei siūlymus. Veikia nepasitaręs su darbuotojais. Prašo, kad darbuotojai teiktų siūlymus, kaip vykdyti užduotis. Klausia darbuotojų nuomonės apie tai, kokias užduotis reikėtų skirti.
Į laimėjimus orientuotas lyderystės stilius
Leidžia darbuotojams suprasti, kad iš jų tikimasi aukščiausių veiklos rezultatų. Iškelia gana ambicingus darbuotojų veiklos tikslus. Skatina pavaldinius nuolat tobulinti savo veiklą. Reiškia savo abejones dėl to, ar darbuotojai pajėgs įgyvendinti daugumą tikslų. Darbuotojams nuolat kelia ambicingus organizacijos tikslus.
Socialinis kapitalas
Bendradarbiavimo įgalinimas
Man sudarytos visos sąlygos stebėti kitų kolegų veiklas. Kartu su kolegomis analizuoju, kodėl vaikams nevienodai sekasi ugdymosi veiklose. Į mūsų su kolegomis darbinis susitikimus sistemingai įsitraukia ir direktorius. Mano tvarkaraštyje yra konkretus laikas, skirtas vaikų pasiekimų aptarimui su kolegomis. Nuolat kartu su kolegomis analizuoju vaikų ugdymosi pasiekimus.
Aktyvus veikimas kartu
Aš skatinu kolegas kartu bandyti ugdymo naujoves. Siekdamas pagerinti savo ir kitų darbą, aš aktyviai bendradarbiauju su kolegomis iš kitų įstaigų. Aš visada atvirai išsakau savo nuomonę kolegomis apie jų profesinę veiklą. Aš pasikliauju kolegų profesiniais patarimais ir pagalba.
Kolegialios sąveikos rezultatyvumas
Bendradarbiaudamas su įstaigos kolegomis, aš tikrai tobulinu savo darbą. Bendradarbiaudamas su savo mokyklos kolegomis aš tikrai tobulinu savo darbą grupėje.

Tyrimo imtis. Empirinis tyrimas organizuotas 2024 metų lapkričio mėnesį.

Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose dirba 854 darbuotojų, iš jų 26 vadovai, 24 direktoriaus pavaduotojai, 139 nepedagoginiai darbuotojai (2024-2025 m.m. ŠVIS duomenys). Tyrimo imtis apskaičiuota pagal formulę:

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

kur :

n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis (0,05)

N – generalinis visumos dydis (Kardelis, 2007).

Pagal formulę su 5% paklaida ir 95% patikimumu tyrime turi dalyvauti 261 tyrimo dalyvis, iš jų 3% (8) vadovų ir 13% (34) nepedagoginių darbuotojų. Odeh ir McCoy (1992) nurodė, kad nedidelė tiriamosios imties proporcija yra tinkama, kai bendruomenė yra nedidelė ir skaičiuojama šimtais.

Taikoma patogioji kriterinė atranka. Tyrimo dalyviai atsirenkami pagal šiuos kriterijus: dirba Šiaulių miesto ikimokyklinėje įstaigoje, yra Šiaulių miesto ikimokyklinės įstaigos vadovas (direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, skyriaus vadovas), yra Šiaulių miesto ikimokyklinės įstaigos darbuotojas, tiesiogiai prisidedantis prie vaikų ugdymo.

Tyrimo dalyvavo vadovai, pedagogai ir mokinio padėjėjai iš Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Tyrimo metu apklausti 302 tiriamieji (20 vadovų, 241 pedagogai ir 41 mokinio bei mokytojo padėjėjas).

Tyrimo etika. Tyrimo metu remiamasi respondentų savanoriškumo, anonimiškumo, objektyvumo ir informavimo principais (Kardelis, 2017).

2.3. Statistinė duomenų analizė

Duomenų apdorojimas/analizė. Statistiškai duomenys apdoroti „IBM SPSS Statistics“ statistine programa. Buvo nustatytos vidutinės išreikštumo reikšmės, procentinis pasiskirstymas. Tiesinės dviejų kintamųjų priklausomybės ryšiui (koreliacijos koeficiento r) tarp dviejų ranginių kintamųjų analizei atlikti buvo naudojamas Spirmeno (Spearman) koreliacijos metodas. Kelių nepriklausomų kintamųjų (faktorių) įtaka vienam priklausomam kintamajam, buvo matuota vienfaktorine dispersija, kuriai žymėti vartojama santrumpa ANOVA (angl. – ANalysis Of VAriance). Poveikio dydžio eta kvadratu interpretavimas nusakomas $\eta^2 = 0,01$ – skirtumai tarp grupių maži, $\eta^2 = 0,06$ – skirtumai tarp grupių vidutiniai, $\eta^2 = 0,14$ – skirtumai tarp grupių dideli. (Cohen, 2010, Hair et al, 2013).

Buvo tikrinama ar analizuojamo kintamojo vidurkis bent vienoje grupėje statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų parametrinių testų (ANOVA), o kurių konkrečiai grupių vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi buvo nustatoma pagal Post Hoc testą Bonfferoni kriterijų.

Paskaičiuotas apibendrintų lyderystės stilių ir apibendrintų socialinio kapitalo išskirtų komponentų skalių patikimumas duomenys. Skalių vidinis suderinamumas yra patenkinamas ar aukštesnis. Paskaičiuotas vadovavimo stiliaus skalės subskalių patikimumas vidinio suderintumo būdu. Direktyvinio vadovavimo stiliaus subskalės Cronbach α lygi 0,66, paramos vadovavimo stiliaus subskalės Cronbach α lygi 0,61, aktyvumą skatinančio vadovavimo stiliaus subskalės Cronbach α lygi 0,76, į laimėjimus orientuoto vadovavimo stiliaus subskalės Cronbach α lygi 0,40. Paskaičiuotas mokytojų socialinio kapitalo skalės subskalių patikimumas vidinio suderintumo būdu. Bendradarbiavimo įgalinimo subskalės Cronbach α lygi 0,84. Veikimo kartu subskalės Cronbach α lygi 0,79. Paveikios bendradarbiavimo subskalės Cronbach α lygi 0,67.

Paskaičiuotas vadovų socialinio kapitalo skalės subskalių patikimumas vidinio suderintumo būdu. Tinklaveikos už mokyklos ribų subskalės Cronbach α lygi 0,74.

3. Tyrimo rezultatai

3.1. Statistiniai tyrimo dalyvavusių respondentų duomenys

Respondentų demografiniai duomenys, tokie kaip amžius, darbo stažas dabartinėje organizacijoje bei užimamos pareigos pavaizduoti 3.1.1-3.1.6 lentelėse. 3.1.1-3.1.3 lentelėse pavaizduotas tirtų pedagogų demografinių duomenų pasiskirstymas. 3.1.4-3.1.6 lentelėse vaizduojamas tirtų vadovų demografinių duomenų pasiskirstymas.

3.1.1 lentelė

Pedagogų pasiskirstymas pagal amžių

Amžius	Respondentų skaičius	Pasiskirstymo procentinė išraiška
Iki 35 metų	109	38,7
36-55 metai	106	37,6
Virš 55 metų	66	23,4
Viso	281	99,6
Atmesta	1	0,4
Viso	282	100,0

Lentelės duomenys rodo, kad apklausoje dalyvavo 109 respondentai iki 35 metų, 106 respondentai nuo 36 iki 55 metų ir tik 66 respondentai vyresni nei 55 metų. Didžiąją dalį respondentų sudarė jauni ir vidutinio amžiaus žmonės.

3.1.2 lentelė

Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo patirtį dabartinėje organizacijoje

Išdirbtų metų skaičius dabartinėje organizacijoje	Respondentų skaičius	Pasiskirstymo procentinė išraiška
Mažiau nei 1 metai	35	12,4
1 - 5 metai	70	24,9
6-10 metų	64	22,7
Daugiau nei 10 metų	112	39,7
Viso	281	99,6
Atmesta	1	0,4
	282	100,0

Iš 3.1.2 lentelės duomenų matome, kad daugiausia anketas pildė respondentai toje pačioje darbovietėje išdirbę daugiau nei 10 metų (112 respondentų), 1-5 metus išdirbusių ir 6-10 metų išdirbusių pasiskirstymas panašus, atitinkamai 70 ir 64 respondentai, mažiausiai apklausoje dalyvavo respondentų, išdirbusių dabartinėje darbovietėje mažiau nei 1 metus – 35 respondentai.

3.1.3 lentelė

Pedagogų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje

Pareigybė	Respondentų skaičius	Pasiskirstymo procentinė išraiška
Mokytojas	191	67,7
Pagalbos specialistas	50	17,7
Mokinio ar mokytojo padėjėjas	41	14,5
Viso	282	100,0

Apklausoje daugiausiai dalyvavo mokytojai – 191, pagalbos specialistų bei mokinio ar mokytojo padėjėjų pasiskirstymas labai panašus, atitinkamai 50 ir 41 respondentas.

3.1.4 lentelė

Vadovų pasiskirstymas pagal amžių

Amžius	Respondentų skaičius	Pasiskirstymo procentinė išraiška
Iki 35 metų	2	9,5
36-55 metai	15	71,4
Virš 55 metų	3	14,3
Viso	20	95,2
Atmesta	1	4,8
Viso	21	100,0

Apklausoje dalyvavo 20 vadovų. Iš 3.1.4 lentelės matome vadovų pasiskirstymą pagal amžių. Daugiausia dalyvavo vadovų nuo 36 iki 55 metų amžiaus, jaunų vadovų (iki 35 metų) dalyvavo tik 2, vyresnio amžiaus (virš 55 metų) dalyvavo 3 respondentai.

3.1.5 lentelė

Vadovų pasiskirstymas pagal darbo patirtį dabartinėje organizacijoje

Išdirbtų metų skaičius dabartinėje organizacijoje	Respondentų skaičius	Pasiskirstymo procentinė išraiška
1-5 metai	2	9,5
6-10 metų	9	42,9
Daugiau nei 10 metų	9	42,9
Viso	20	95,2
Atmesta	1	4,8
Viso	21	100,0

3.1.5 lentelėje matome vadovų pasiskirstymą pagal dirbtus metus dabartinėje darbovietėje. Apklausoje dalyvavusių vadovų pasiskirstymas nuo 6 iki 10 metų ir dirbančių daugiau nei 10 metų vienodas – po 9 vadovus, nuo 1 iki 5 metų toje pačioje įstaigoje išdirbusių vadovų - 2.

3.1.6 lentelė

Vadovų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje

Pareigos	Respondentų skaičius	Pasiskirstymo procentinė išraiška
Direktorius	8	38,1
Skyriaus vadovas	1	4,8
Pavadootojas ugdymui	11	52,4
Viso	20	95,2
Atmesta	1	4,8
Viso	21	100,0

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad daugiau nei pusė tyrime dalyvavusiųjų (11) - direktoriaus pavadootojai ugdymui, 8 direktoriai ir 1 skyriaus vadovas.

3.2. Lyderystės stilių raiška

3.2.1. Pedagogų vertinama lyderystės stilių raiška

Buvo nustatytas pedagogų vertinamas lyderystės stilių pasiskirstymas (3.2.1 lentelė). Lyderystės raiška aptariama, analizuojant darbinę patirtį konkrečioje įstaigoje (3.2.2-3.2.5 lentelės). Atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė bei Bonfferroni Post Hoc kriterijus nustatyti statistiškai reikšmingiems skirtumams tarp skirtingą patirtį toje organizacijoje turinčių pedagogų lyderystės stiliaus vertinimo (3.2.6-3.2.7 lentelės). Taip pat, pamatuota kiekvieno stiliaus vertinimo raiška (3.2.8-3.2.11 lentelės).

3.2.1 lentelė

Pedagogų vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymas

Lyderystės stilius	Respondentų skaičius	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Direktyvinė lyderystė	275	11,00	35,00	25,215	4,952
Paramos lyderystė	270	10,00	35,00	24,970	4,865
Aktyvumą skatinanti lyderystė	277	9,00	35,00	24,946	5,420
I pasiekimus orientuota lyderystė	275	10,00	35,00	24,360	4,300

3.2.1 lentelėje pateiktų duomenų analizė rodo, kad direktyvinės lyderystės stilius pasižymi gana aukšta vidutine reikšme (25,21), o standartinis nuokrypis (4,952) rodo vidutinį rezultatų išsibarstymą. Paramos lyderystės stiliaus vidutinė reikšmė šiek tiek žemesnė nei direktyvinės

lyderystės (24,97), o nuokrypis taip pat mažesnis (4,865), kas rodo mažesnę duomenų dispersiją. Aktyvumą skatinančios lyderystės vidutinė reikšmė (24,946) yra artima paramos lyderystės reikšmei, tačiau didesnis standartinis nuokrypis (5,42010) rodo didesnę rezultatų svyravimą. Į pasiekimus orientuotos lyderystės vidutinė reikšmė yra mažiausia tarp visų lyderystės stilių (24,36), o standartinis nuokrypis (4,300) yra mažiausias, kas rodo didesnę respondentų atsakymų panašumą. 3.2.1 lentelės duomenys atskleidžia, kad vidutinės reikšmės skirtingiems lyderystės stiliams yra labai artimos, su mažiausia vidutine reikšme „į pasiekimus orientuotai lyderystei“. Direktyvinė lyderystė pasižymi didesne vidutine reikšme ir didesniu standartiniu nuokrypiu, kas rodo didesnę rezultatų įvairovę. Aktyvumą skatinanti lyderystė turi didžiausią standartinį nuokrypį, todėl šio stiliaus respondentų atsakymuose gali būti daugiau svyravimų. Pagal Northouse (2009) naudoto klausimyno įverčių aiškinimą direktyvinio stiliaus įprastas įvertis yra 23, didesni už 28 įverčiai laikomi aukštais; paramos stiliaus įprastas įvertis yra 28 aktyvumą skatinančio stiliaus įprastas įvertis yra 21, didesni už 26 įverčiai laikomi aukštais; į laimėjimus orientuoto stiliaus įprastas įvertis yra 19, didesni už 24 įverčiai laikomi aukštais. Taigi, pedagogų vertinimu vadovai savo veikloje apima visų lyderystės stilių charakteristikas. Visi lyderystės stilių, išskyrus paramos stilių, įverčiai yra aukščiau išreikšti nei įprasti įverčiai. Į laimėjimus orientuotą stilių vadovai renkasi dažniausiai ir įverčiai rodo, kad šis stilius yra aukštai išreikštas. Paramos stiliaus įvertis yra šiek tiek mažesnis nei įprastas, tai reiškia, kad šį stilių, anot pedagogų, vadovai renkasi šiek tiek rečiau.

Darbuotojo darbinė patirtis vienoje organizacijoje susijusi su jo profesine kompetencija ir reikalauja skirtingų lyderystės stilių taikymo jo atžvilgiu, todėl respondentai buvo suskirstyti į keturias grupes pagal darbinę patirtį: (1) darbuotojai, kurių darbinė patirtis iki 1 metų, (2) darbuotojai, kurių darbinė patirtis nuo 1 iki 5 metų, (3) darbuotojai, kurių darbinė patirtis nuo 6 iki 10 metų ir (4) darbuotojai, kurių darbinė patirtis virš 10 metų. Susisteminti statistiniai duomenys pateikiami 3.2.2-3.2.5 lentelėse.

3.2.2 lentelė

Pedagogų vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymas, kai darbuotojo darbinė patirtis mažesnė nei vieneri metai toje organizacijoje

Lyderystės stilius	Respondentų skaičius	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Direktyvinė lyderystė	35	25,00	35,00	27,629	2,658
Paramos lyderystė	34	14,00	35,00	26,941	3,446
Aktyvumą skatinanti lyderystė	34	17,00	35,00	27,647	4,418
Į pasiekimus orientuota lyderystė	32	17,00	33,00	25,029	3,407

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad į mažą patirtį (iki 1 metų) turinčius darbuotojus orientuoti lyderystės stiliai pasiskirsto taip: direktyvinės lyderystės, aktyvumą skatinančios lyderystės ir į pasiekimus orientuotos lyderystės įverčiai rodo, kad šie stiliai yra aukštai išreikšti, tačiau skiriasi jų variacija. Direktyvinės lyderystės variacija (2,658) mažiausia ir tai rodo, kad direktyvinė lyderystė yra taikoma daugumai mažą patirtį turinčių darbuotojų. Aktyvumą skatinančios lyderystės variacija didžiausia (4,417), kas suponuoja, jog skirtingose įstaigose vadovų pasirinkimas skatinti mažą

patirtį turinčių darbuotojų aktyvumą varijuoja. Paramos lyderystė atitinka įprastus stiliaus įverčius, kas rodo, šio lyderystės stiliaus rečiausią taikymą pagal pedagogus, kurių patirtis mažesnė nei 1 metai. Taip pat šis stilius pasižymi platesniu vertinimų diapazonu ir didesne variacija nei direktyvinė lyderystė.

3.2.3 lentelė

Pedagogų vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymas, kai darbuotojo darbinė patirtis nuo 1 iki 5 metų toje organizacijoje

Lyderystės stilius	Respondentų skaičius	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Direktyvinė lyderystė	69	12,00	34,00	26,159	4,224
Paramos lyderystė	68	14,00	35,00	26,161	4,062
Aktyvumą skatinanti lyderystė	69	12,00	34,00	25,899	5,056
Į pasiekimus orientuota lyderystė	68	10,00	35,00	24,912	4,106

3.2.3 lentelėje pateikti tyrimo duomenys rodo, kaip lyderystės stiliai pasiskirsto pagal darbuotojus, kurių patirtis toje pačioje darbovietėje nuo vienerių iki penkių metų. Aktyvumą skatinantis ir į pasiekimus orientuotas lyderystės stiliai turi aukštai išreikštus įverčius, reiškiančius, kad šiuos stilius vadovai dažnai taiko praktikoje su darbuotojais, išdirbusiais toje pačioje darbovietėje nuo 1 iki 5 metų. Direktyvinės lyderystės įvertis yra įprastas, paramos lyderystė taikoma šiek tiek rečiau, nes įvertis yra mažesnis už įprastą, tačiau ji turi mažesnę variaciją, kas rodo didesnę stabilumą darbuotojų vertinimuose (3.2.3 lentelė). Tai leidžia teigti, kad didesnei daliai darbuotojų įgijusių nuo vienerių iki penkerių metų darbo patirtį paramos lyderystė, nors ir ne taip dažnai, kaip kiti lyderystės stiliai, atrodo taikoma jų vadovų. Aktyvumą skatinanti lyderystė pasižymi didžiausia variacija (5,056) - labiau prieštaringus vertinimus, ir suponuoja prielaidą, kad vadovai su skirtingiems darbuotojams šį lyderiavimo stilių taiko skirtingai.

3.2.4 lentelė

Pedagogų vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymas, kai darbuotojo darbinė patirtis nuo 6 iki 10 metų toje organizacijoje

Lyderystės stilius	Respondentų skaičius	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Direktyvinė lyderystė	63	11,00	35,00	25,191	5,334
Paramos lyderystė	62	12,00	35,00	25,129	4,597
Aktyvumą skatinanti lyderystė	63	10,00	34,00	25,365	5,081
Į pasiekimus orientuota lyderystė	63	14,00	35,00	25,079	4,289

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad pedagogų, kurių darbo patirtis toje pačioje organizacijoje nuo šešių iki dešimties metų, vertinamų lyderystės stilių raiška yra panaši (3.2.4 lentelė). Aktyvumą skatinanti lyderystė šiek tiek išsiskiria aukštesniu vidurkiu (25,365). Direktyvinė lyderystė ir aktyvumą skatinanti lyderystė turi didesnes variacijas, rodančias respondentų nuomonių įvairovę ir atskleidžiančias šių stilių raiškos skirtingą pasiskirstymą. Į pasiekimus orientuota lyderystė turi mažiausią standartinį nuokrypį (4,289), rodantį nuoseklesnį vertinimą. Paramos lyderystė rodo stabiliausią vidurkio ir variacijos balansą. Pagal Northouse (2009) sudarytą įverčių aiškinimą, šioje stažo kategorijoje dažniausiai naudojamos į pasiekimus orientuotas ir aktyvumą skatinantis lyderystės stiliai, mažiausiai taikomas paramos lyderystės stilius.

3.2.5 lentelė

Pedagogų vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymas, kai darbuotojo darbinė patirtis didesnė nei 10 metų toje organizacijoje

Lyderystės stilius	Respondentų skaičius	Mažiausia reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Direktyvinė lyderystė	107	13,00	35,00	23,813	5,341
Palaikomoji lyderystė	105	10,00	35,00	23,429	5,447
Aktyvumą skatinanti lyderystė	110	9,00	34,00	23,255	5,654
Į pasiekimus orientuota lyderystė	109	12,00	35,00	23,395	4,558

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad pedagogų, kurių darbo patirtis toje pačioje organizacijoje daugiau nei dešimt metų, vertinamų lyderystės stilių pasiskirstymo vidurkiai yra panašūs (3.2.5 lentelė). Rečiausiai šioje grupėje yra taikoma paramos lyderystė, kurios įvertis nesiekia įprasto (28), remiantis Northouse (2009) įverčių aiškinimu, įverčio. Direktyvinė, aktyvumą skatinanti ir į pasiekimus orientuota lyderystės stiliai turi įprastus įverčius. Aktyvumą skatinančios lyderystės variacija didžiausia (5,654), kas rodo šio lyderystės stiliaus didesnį pasiskirstymą. Į pasiekimus orientuota lyderystė turi mažiausią variaciją (4,558) - stabilesnį ir nuoseklesnį vertinimą, reiškiantį, kad šios kategorijos daugumai darbuotojų taikomas šis lyderystės stilius.

Siekiant nustatyti skirtumus tarp pedagogų vertinamo lyderystės stiliaus pasiskirstymo pagal jų darbo patirtį konkrečioje įstaigoje buvo pritaikyta vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA) (3.2.6 lentelė) ir Bonferroni Post Hoc kriterijus (3.2.7 lentelė).

3.2.6 lentelė

Lyderystės stilių išreikštumo skirtumai tarp darbo stažo toje pačioje organizacijoje

	Mažiau nei 1 metai	1-5 metai	6-10 metų	Daugiau nei 10 metų	F	df	p
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)			
Direktyvinė lyderystė	27,629 (2,658)	26,159 (4,224)	25,191 (5,334)	23,813 (5,341)	6,68	3	< 0,001

Paramos lyderystė	26,941 (3,446)	26,161 (4,062)	25,129 (4,597)	23,429 (5,447)	7,22	3	< 0,001
Aktyvumą skatinanti lyderystė	27,647 (4,418)	25,899 (5,056)	25,079 (5,081)	23,255 (5,654)	7,73	3	< 0,001
Į pasiekimus orientuota lyderystė	25,029 (3,407)	24,912 (4,106)	25,079 (4,289)	23,395 (4,558)	3,13	3	0,03

M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; F – pasiskirstymo diferencialas; df – laisvės laipsniai; p – reikšmingumo lygis; p reikšmingas, kai $p < 0,05$.

3.2.6 lentelėje pateikti duomenys, rodo reikšmingus skirtumus tarp darbuotojų darbinės patirties toje pačioje įstaigoje ir priklausomų kintamųjų: direktyvinės lyderystės ($F(3) = 6,68$, $p < 0,001$), paramos lyderystės ($F(3) = 7,22$, $p < 0,001$), aktyvumą skatinančios lyderystės ($F(3) = 7,73$, $p < 0,001$), į laimėjimus orientuotos lyderystės ($F(3) = 3,13$, $p = 0,03$).

3.2.7 lentelė

Lyderystės stilių skirtumai tarp darbo stažo konkrečioje organizacijoje skirtumai pritaikius Bonfferroni Post Hoc kriterijų

			MD (SD)	p
Direktyvinė lyderystė	Mažiau nei 1 metai	1-5 metai	1,469 (0,910)	0,852
		6-10 metų	2,438 (1,104)	0,101
		Daugiau nei 10 metų	3,815 (0,936)	<0,001
	1-5 metai	6-10 metų	0,969 (0,838)	1,000
		Daugiau nei 10 metų	2,346 (0,742)	0,011
	6-10 metų	Daugiau nei 10 metų	1,378 (0,764)	0,434
Paramos lyderystė	Mažiau nei 1 metai	1-5 metai	0,779 (0,989)	1,000
		6-10 metų	1,812 (1,004)	0,434
		Daugiau nei 10 metų	3,513 (0,929)	0,001
	1-5 metai	6-10 metų	1,033 (0,827)	1,000
		Daugiau nei 10 metų	2,733 (0,733)	0,001
	6-10 metų	Daugiau nei 10 metų	1,700 (0,754)	0,150
Aktyvumą skatinanti lyderystė	Mažiau nei 1 metai	1-5 metai	1,749 (1,098)	0,674
		6-10 metų	2,282 (1,115)	0,250
		Daugiau nei 10 metų	4,393 (1,028)	<0,001
	1-5 metai	6-10 metų	0,533 (0,913)	1,000
		Daugiau nei 10 metų	2,644 (0,805)	0,007
	6-10 metų	Daugiau nei 10 metų	2,111 (0,828)	0,068
Į pasiekimus orientuota lyderystė	Mažiau nei 1 metai	1-5 metai	0,118 (0,895)	1,000
		6-10 metų	-0,050 (0,906)	1,000
		Daugiau nei 10 metų	1,635 (0,837)	0,310

1-5 metai	6-10 metų	-0,168 (0,745)	1,000
	Daugiau nei 10 metų	1,517 (0,658)	0,131
6-10 metų	Daugiau nei 10 metų	-1,685 (0,674)	0,078

MD – vidurkių skirtumas, SD – standartinis nuokrypis, p – reikšmingumo lygmuo

Pritaikius Bonfferroni Post Hoc kriterijų buvo nustatyta, kad skirtumai yra tarp direktyvinio stiliaus lyderio vertinimo tarp mažiau nei metus, 1-5 metus ir daugiau nei 10 metų dirbančių toje įstaigoje pedagogų (3.2.7 lentelė). Pedagogai dirbantys mažiau nei 1 ar 1-5 metus toje organizacijoje vadovą vertino naudojant direktyvinį stilių labiau nei daugiau nei 10 metų dirbantys. Panašus efektas matomas ir tarp paramos stiliaus lyderio vertinimo tarp mažiau nei metus, 1-5 metus ir daugiau nei 10 metų dirbančių toje įstaigoje pedagogų (3.2.7 lentelė). Pedagogai dirbantys mažiau nei 1 ar 1-5 metus toje organizacijoje vadovą vertino naudojant paramos stilių labiau nei daugiau nei 10 metų dirbantys. Skirtumai tarp mažiau nei metus, 1-5 metus ir daugiau nei 10 metų dirbančių toje įstaigoje pedagogų rasti ir vertinant aktyvumą skatinantį stilių (3.2.7 lentelė). Pedagogai dirbantys mažiau nei 1 ar 1-5 metus toje organizacijoje vadovą vertino naudojant aktyvumą skatinantį stilių labiau nei daugiau nei 10 metų dirbantys. Į laimėjimus orientuoto lyderystės stiliaus vertinimo tarp pedagogų dirbančių skirtingą laiką toje organizacijoje nebuvo rasta (3.2.7 lentelė).

Siekiant atskleisti lyderystės stilių dominavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose atlikta pedagogų vertinamo lyderystės stilių išreikštumo analizė. Lyderystės stilių išreikštumą leidžia atskleisti anketoje naudota ranginė teiginių vertinimų skalė. Atsižvelgiant į tai, kaip pasiskirsto tiriamųjų atsakymai ranginėje skalėje, remiantis Northouse (2009) įverčių aiškinimu, duomenys sugrupuoti į „žemą“, „vidutinį“ ar „aukštą“ išreikštumą turinčius respondentų atsakymus. Šie duomenys neatskleidžia, kurį lyderystės stilių renkasi respondentai, tačiau parodo, kiek apklaustųjų pasirinko „žemą“, „vidutinį“ ar „aukštą“ kintamojo raišką.

3.2.8 lentelė

Direktyvinės lyderystės raiška

	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius procentais
Žemas išreikštumas	33	10,8
Vidutinis išreikštumas	220	52,8
Aukštas išreikštumas	8	34,1
Viso	293	97,7

Direktyvinę lyderystę dauguma respondentų (65,1%) vertina kaip vidutiniškai išreikštą (3.2.8 lentelė). Aukšto išreikštumo lygis yra pastebimas (34,9%), tačiau žemas išreikštumas gana retas (11,1%) (3.2.8 lentelė).

3.2.9 lentelė

Paramos lyderystės raiška

	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius procentais
Žemas išreikštumas	65	21,3
Vidutinis išreikštumas	220	72,1
Aukštas išreikštumas	8	2,6
Viso	293	96,1

Paramos lyderystę dauguma respondentų (75,1%) vertina kaip vidutiniškai išreikštą (3.2.9 lentelė). Žemas išreikštumas yra gana retas (22,2%), o aukštas išreikštumas yra retas (2,7%) (3.2.9 lentelė).

3.2.10 lentelė

Aktyvumą skatinančios lyderystės raiška

	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius procentais
Žemas išreikštumas	12	3,9
Vidutinis išreikštumas	151	49,5
Aukštas išreikštumas	136	44,6
Viso	299	98,0

Aktyvumą skatinančios lyderystės raiška pasiskirsto labiau tolygiai tarp vidutinio (50,5%) ir aukšto (45,5%) išreikštumo. Žemas išreikštumas yra retas (4%).

3.2.11 lentelė

Į pasiekimus orientuotos lyderystės raiška

	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius procentais
Žemas išreikštumas	3	1,0
Vidutinis išreikštumas	167	54,8
Aukštas išreikštumas	127	41,6
Viso	297	97,4

Į pasiekimus orientuota lyderystė turi aiškią orientaciją į vidutinį (56,2%) ir aukštą (42,8%) išreikštumą, o žemas yra beveik neaptinkamas (1%).

Iš 3.2.7-3.2.11 lentelių yra matoma, kad vidutinis išreikštumas yra dominuojantis daugelyje lyderystės stilių. Direktyvinė, aktyvumą skatinanti ir į pasiekimus orientuota lyderystė dažniau pasireiškia aukštu lygiu, nei paramos lyderystė. Žemas išreikštumas yra retas beveik visuose stiliuose, išskyrus paramos lyderystę, kur jis pasitaiko dažniau.

3.2.2. Subjektyviai vertinama vadovų lyderystės raiška

Buvo nustatytas vadovų vertinamas lyderystės stilių pasiskirstymas (3.2.12 lentelė), vadovų lyderystės stiliaus sąsajos su vadovų amžiumi pagal Spearman koreliaciją (3.2.13 lentelė) bei lyderystės stilių išreikštumas (3.2.14-3.2.17 lentelės).

3.2.12 lentelė

Vadovų lyderystės stilių pasiskirstymas

Lyderystės stilius	Respondentų skaičius	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Direktyvinė lyderystė	21	23,00	35,00	28,952	3,761

Paramos lyderystė	21	22,00	34,00	29,429	3,010
Aktyvumą skatinanti lyderystė	20	17,00	34,00	28,850	4,428
Į pasiekimus orientuota lyderystė	20	18,00	34,00	26,700	4,532

Analizuojant vadovų lyderystės stilių pasiskirstymą, galima pastebėti keletą svarbių tendencijų ir skirtumų. Statistinių duomenų analizė kiekvienam lyderystės stiliui: direktyvinės lyderystės vidutinė reikšmės įvertis (28,95) yra aukštas, o standartinis nuokrypis rodo vidutinį rezultatų išsibarstymą (3.2.12 lentelė). Tai reiškia, kad vadovai linkę išlaikyti panašų direktyvinės lyderystės intensyvumo lygį. Paramos lyderystė nors pasižymi aukščiausia vidutine reikšme (29,43), bet laikoma įprastu įverčiu tarp visų stilių ir turi mažiausią standartinį nuokrypį (3,01) (3.2.12 lentelė), kas rodo, kad paramos lyderystė yra gana vienodai taikoma tarp vadovų. Aktyvumą skatinančios lyderystės vidutinė reikšmė (28,85) yra panaši į direktyvinės lyderystės, tačiau standartinis nuokrypis (4,43) yra didesnis (3.2.12 lentelė), tad matomas didesnis pasiskirstymas tarp respondentų, taikančių šį vadovavimo stilių. Į pasiekimus orientuotos lyderystės vidutinė reikšmė yra mažiausia (26,70) tarp visų lyderystės stilių, o standartinis nuokrypis yra didžiausias (4,53) (3.2.12 lentelė), reiškia vadovai skirtingai taiko šį stilių, ir tarp jų yra didesnė variacija. Tačiau tiek aktyvumą skatinanti, tiek į pasiekimus orientuota lyderystė taikomos dažnai, nes turi aukštą įvertį. Apibendrinant, visi lyderystės stiliai, vadovų požiūriu, turi aukštą įvertį, tai reiškia, kad vadovai visus stilius taiko dažnai. Paramos lyderystė turi mažiausią standartinį nuokrypį (3,01), rodantį, kad vadovai šį stilių taiko gana vienodai. Į pasiekimus orientuota lyderystė pasižymi didžiausiu rezultatų svyravimu (4,53), kas rodo nevienodą šio stiliaus taikymą vadovų tarpe. Direktyvinė ir aktyvumą skatinanti lyderystė turi panašias vidutines reikšmes (apie 28,85–28,95), tačiau aktyvumą skatinanti lyderystė turi didesnį rezultatų išsibarstymą (3.2.12 lentelė).

3.2.13 lentelė

Vadovų lyderystės stiliaus sąsajos su amžiumi (Spearman koreliacija)

		Amžius	Direktyvinė lyderystė	Paramos lyderystė	Aktyvumą skatinanti lyderystė	Į pasiekimus orientuota lyderystė
Amžius	Koreliacijos koeficientas	1,000	0,291	-0,061	0,324	0,440
	p		0,200	0,792	0,164	0,052

3.2.13 lentelė parodo, kad vadovų taikomas vadovavimo stilius nėra susijęs su vadovo amžiumi. Buvo atlikta subjektyviai vertinamų lyderystės stilių išreikštumo analizė (3.2.14-3.2.17 lentelės). Šie duomenys neatskleidžia, kurį lyderystės stilių renkasi respondentai, tačiau parodo kiek apklaustųjų nurodė „žemą“, „vidutinį“ ar „aukštą“ kintamojo reikšmę.

3.2.14 lentelė

Direktyvinės lyderystės raiška

	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius procentais
Žemas išreikštumas	0	0
Vidutinis išreikštumas	7	35
Aukštas išreikštumas	13	65
Viso	20	100

Direktyvinę lyderystę dauguma respondentų (65%) vertina kaip aukštai išreikštą (3.2.14 lentelė). Vidutinio išreikštumo lygis yra pastebimas (35%), tačiau žemo išreikštumo respondentai nėra pasirinkę (3.2.14 lentelė).

3.2.15 lentelė

Paramos lyderystės raiška

	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius procentais
Žemas išreikštumas	0	0
Vidutinis išreikštumas	18	90
Aukštas išreikštumas	2	10
Viso	20	100

Paramos lyderystę dauguma respondentų (90%) vertina kaip vidutiniškai išreikštą (3.2.15 lentelė). Aukštas išreikštumas yra retas (10%), o žemas nėra išreikštas (3.2.15 lentelė).

3.2.16 lentelė

Aktyvumą skatinančios lyderystės raiška

	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius procentais
Žemas išreikštumas	0	0
Vidutinis išreikštumas	3	15
Aukštas išreikštumas	16	80
Viso	20	100

Aktyvumą skatinančios lyderystės raišką respondentai daugiausia išreiškia kaip aukštą (84,2%) (3.2.16 lentelė). Vidutinis išreikštumas yra gana retas (15,8%), o žemas nėra išreikštas (3.2.15 lentelė).

3.2.17 lentelė

Į pasiekimus orientuotos lyderystės raiška

	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius procentais
Žemas išreikštumas	0	0
Vidutinis išreikštumas	8	40
Aukštas išreikštumas	11	55
Viso	20	

Į laimėjimus orientuotos lyderystės raiška pasiskirsto labiau tolygiai tarp vidutinio (42,1%) ir aukšto (57,9%) išreikštumo (3.2.16 lentelė). Žemas išreikštumas nėra pastebimas (3.2.17 lentelė).

Tad tarp vadovų subjektyviai vertinamos kiekvieno stiliaus raiškos dominuoja aukštas stilių išreikštumas (direktyvinės ir aktyvumą skatinančios lyderystės). Maždaug vienodai tarp vidutinės ir aukštos raiškos pasiskirsto į laimėjimus orientuotos lyderystės raiška, o paramos lyderystės stilius yra labiau vidutiniškai išreikštas. Nei vieno lyderystės stiliaus vadovai nevertino kaip išreikšto žemai.

3.3. Socialinio kapitalo raiška

3.3.1. Socialinio kapitalo raiška tarp pedagogų

Buvo paskaičiuotas socialinio kapitalo komponentų pasiskirstymas pedagogų imtyje (3.3.1 lentelė), bendro socialinio kapitalo pasiskirstymas pagal darbuotojų pareigas (3.3.2 lentelė) ir darbo stažą toje pačioje įstaigoje (3.3.3 lentelė) bei bendro socialinio kapitalo ir užimamų pareigų, darbo stažo sąsajos (3.3.4 lentelė).

3.3.1 lentelė

Socialinio kapitalo komponentų pasiskirstymas pedagogų imtyje

	Respondentų skaičius	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Bendradarbiavimo įgalinimas	278	1,00	5,00	3,767	,760
Veikimas kartu	279	1,00	4,60	3,787	,719
Kolegiali sąveika	284	1,00	5,00	4,053	,910
Bendras socialinis kapitalas	268	1,00	4,47	3,811	,672

Lygindami pateiktus rodiklius, matome, kad didžiausią vidurkį turi kolegiali sąveika (4,053), o mažiausią — bendradarbiavimo įgalinimas (3,767). Kolegiali sąveika turi didžiausią sklaidą (0,910), o tai reiškia, kad respondentų nuomonės šiuo klausimu buvo įvairiausios. Bendro socialinio kapitalo vidurkis - 3,811 (iš 5 maksimalių balų), standartinis nuokrypis - 0,672. Atsakymai šiuo klausimu yra santykinai homogeniški, tačiau vidurkis gana aukštas. Tai rodo, kad socialinis kapitalas tarp respondentų yra pakankamai išvystytas.

Buvo paskaičiuotas bendras socialinio kapitalo įvertis ir nustatytas socialinio kapitalo pasiskirstymas tarp pedagogų pareigų (3.3.2 lentelė) ir darbo stažo konkrečioje įstaigoje (3.3.3 lentelė).

3.3.2 lentelė

Bendro socialinio kapitalo pasiskirstymas pagal darbuotojo pareigas

	Respondentų skaičius	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Mokytojai	178	1,00	4,47	3,867	0,669
Pagalbos specialistai	50	1,00	4,47	3,728	0,670
Mokinio ar mokytojo padėjėjai	38	1,33	4,13	3,656	0,685

Duomenys atskleidžiantys mokytojų, pagalbos specialistų ir mokinio ar mokytojo padėjėjų socialinio kapitalo pasiskirstymą rodo, kad mokytojų atsakymai turi didžiausią vidurkį (3,867) ir mažiausią standartinę deviaciją (0,669), parodančią mažesnę atsakymų sklaidą (3.3.2 lentelė). Pagalbos specialistų vidurkis (3,728) šiek tiek mažesnis, o standartinė deviacija (0,670) yra panaši į mokytojų (3.3.2 lentelė). Mokinio ar mokytojo padėjėjų atsakymai turi mažiausią vidurkį (3,656) ir didžiausią standartinę deviaciją (0,685), tai rodo didesnę atsakymų variabilumą (3.3.2 lentelė). Tad mokytojų atsakymai yra labiausiai sutelkti (mažiausia atsakymų sklaida) ir orientuoti į didesnes vertes, kas reiškia labiausiai išvystytą socialinį kapitalą ir vieningesnę požiūrį. Tuo tarpu mokinio ar mokytojo padėjėjų atsakymai yra labiau išsibarstę ir linkę į žemesnes vertes, kas rodo didesnę nuomonių įvairovę ar skirtingas darbo patirtis. Pagalbos specialistų atsakymai yra tarpiniai tarp mokytojų ir padėjėjų, tiek pagal vidurkį, tiek pagal standartinę deviaciją. Tai reiškia, kad jų požiūriai ar patirtis yra mišrūs, priklausanti nuo jų darbo pobūdžio. Duomenys atskleidžia skirtingas tendencijas tarp trijų profesinių grupių, atsižvelgiant į jų patirtį, atsakymų sklaidą ir vertinimų nuoseklumą. Mokytojų atsakymai yra nuosaikesni, o padėjėjai išsiskiria didesne įvairove. Visgi, visų trijų profesijos kategorijų socialinio kapitalo išsivystymas skiriasi labai nedaug ir raiška siekia beveik 4 iš 5, kas parodo gana aukštą socialinio kapitalo raišką ugdymo įstaigose.

3.3.3 lentelė

Bendras socialinio kapitalo pasiskirstymas pagal darbuotojo išdirbtą laiką organizacijoje

	Respondentų skaičius	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Iki 1 metų	35	1,33	4,47	3,863	0,691
Nuo 1 iki 5 metų	65	1,00	4,13	3,885	0,587
Nuo 6 iki 10 metų	63	1,00	4,47	3,923	0,621
Virš 10 metų	104	1,00	4,47	3,674	0,728

Didžiausias socialinio kapitalo vidurkis yra grupėje, kurią sudaro respondentai, turintys nuo 6 iki 10 metų patirties (3,923), mažiausias vidurkis pastebimas respondentų grupėje turinčioje daugiau nei 10 metų patirties (3,674) (3.3.3 lentelė). Didžiausia standartinė deviacija pastebima grupėje respondentų turinčių daugiau nei 10 metų patirties (0,728), kas rodo didesnę atsakymų įvairovę šioje grupėje. Mažiausias standartinis nuokrypis yra respondentų grupėje, turinčioje nuo 1 iki 5 metų patirties (0,587), kas rodo didesnę atsakymų nuoseklumą šioje grupėje. Iš 3.3.3 lentelės matyti, kad ilgesnį laiką toje pačioje ikimokyklinėje įstaigoje dirbantys respondentai (virš 10 metų) turi mažiau išvystytą socialinį kapitalą, nei mažesnę stažą toje pačioje įstaigoje turintys respondentai (iki 10 metų). Jie turi panašius, tačiau šiek tiek didesnius socialinio kapitalo raiškos vidurkius. Trumpiau įstaigoje dirbantys respondentai (ypač nuo 1 iki 5 metų) pateikia nuoseklesnius atsakymus (maža standartinė deviacija), o ilgesnį laiką toje pačioje darbovietėje dirbusių respondentų (virš 10 metų) atsakymai yra labiau išsibarstę. Tad didesnę patirtį vienoje darbovietėje turinčių respondentų socialinio kapitalo bendras įvertis yra šiek tiek didesnis, nei kitų grupių. Taigi, socialinio kapitalo įverčiai tarp visų darbo stažo konkrečioje įstaigoje grupių yra gana dideli.

Bendro socialinio kapitalo sąsajos su darbuotojų išdirbtu laiku dabartinėje organizacijoje

		Socialinis kapitalas	
		rs	p
Darbo	laikas	0,143	0,020
dabartinėje			
organizacijoje			

rs – koreliacijos koeficientas; p – reikšmingumo lygmuo

Sąsaja tarp socialinio kapitalo ir išdirbtą laiką vienoje organizacijoje yra statistiškai reikšminga. Tačiau koreliacija yra gana silpna, nes koeficientas yra nedidelis. Tai leidžia daryti prielaidą, kad nors socialinis kapitalas turi tam tikrą ryšį su išdirbiu organizacijoje, šis ryšys nėra labai stiprus.

3.3.2. Socialinio kapitalo raiška tarp vadovų

Buvo paskaičiuotas socialinio kapitalo komponentų pasiskirstymas vadovų imtyje (3.3.5 lentelė) ir bendro socialinio kapitalo ir užimamų pareigų bei darbo stažo sąsajos (3.3.6 lentelė).

Socialinio kapitalo komponentų pasiskirstymas vadovų imtyje

		Respondentų skaičius	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Tinklaveika	už	21	1,00	4,00	3,619	0,793
mokyklos ribų						
Paveiki		21	1,00	2,33	4,587	0,407
bendradarbiystė						
Bendras	socialinis	21	1,00	3,25	4,008	0,541
kapitalas						

3.3.5 lentelės duomenys parodo, kad tinklaveika už mokyklos ribų yra išreikšta mažiau nei paveiki bendradarbiystė ar bendras socialinis kapitalas. Tačiau tinklaveikos už mokyklos ribų duomenų sklaida yra didžiausia (0,793), o tai parodo atsakymų svyravimą (3.3.5 lentelė). Ypač aukštai išreikštas vadovų paveikios bendradarbiystės socialinio kapitalo aspektas (4,587), o jo sklaida yra mažiausia (0,407), o tai parodo, kad vadovai stabiliai aukštai įvertino šį socialinio kapitalo komponentą (3.3.5 lentelė). Visi socialinio kapitalo komponentai yra aukštų (2,5) vidurkių, o tai parodo gerai išvystytą socialinio kapitalo skatinimo raišką tarp vadovų.

Bendro socialinio kapitalo sąsajos su vadovo išdirbtu laiku dabartinėje organizacijoje

		Socialinis kapitalas	
		rs	p
Darbo	laikas	-0,158	0,493
dabartinėje			
organizacijoje			

rs – koreliacijos koeficientas; p – reikšmingumo lygmuo

Vadovų darbo laikas dabartinėje organizacijoje nerodo reikšmingų sąsajų su socialiniu kapitalu (3.3.6 lentelė).

3.4. Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo sąsajos

Sąsajos tarp lyderystės stilių ir socialinio kapitalo komponentų pedagogų imtyje atskleisti atlikta Spearman'o ranginės koreliacijos analizė (3.4.1 lentelė). Remiantis Cohen (1988) nuo 0 iki 0,1 ryšio iš esmės nėra, nuo 0,1 iki 0,3 - ryšys silpnas, nuo 0,3 iki 0,5 - ryšys vidutinio stiprumo, nuo 0,5 iki 1 - ryšys stiprus; $r > 0$ ryšys tiesioginis, $r < 0$ ryšys atvirkštinis.

3.4.1 lentelė

Lyderystės stilių ir socialinio kapitalo komponentų sąsaja

		Bendradarbiavimo įgalinimas	Veikimas kartu	Kolegiali sąveika
Direktyvi lyderystė	Koreliacijos koeficientas	0,379	0,236	0,373
	Reikšmingumo lygmuo	<0,001	<0,001	<0,001
Paramos lyderystė	Koreliacijos koeficientas	0,453	0,411	0,378
	Reikšmingumo lygmuo	<0,001	<0,001	<0,001
Aktyvumą skatinanti lyderystė	Koreliacijos koeficientas	0,412	0,431	0,194
	Reikšmingumo lygmuo	<0,001	<0,001	<0,001
Į pasiekimus orientuota lyderystė	Koreliacijos koeficientas	0,270	0,350	-0,243
	Reikšmingumo lygmuo	<0,001	<0,001	<0,001

Kintamųjų ryšio analizė rodo, kad direktyvinė lyderystė ir bendradarbiavimo įgalinimas turi statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo koreliaciją ($r_s = 0,379$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad labiau išreikšta direktyvinė lyderystė siejama su didesniu bendradarbiavimo įgalinimu. Veikimas kartu su direktyviniu lyderystės stiliumi yra susijęs silpna teigiama koreliacija ($r_s = 0,236$; $p < 0,001$), tačiau reikšmė mažesnė už bendradarbiavimo įgalinimą ir kolegialią sąveiką. Tad, didesni direktyvinės lyderystės įverčiai susiję su didesniu veikimu kartu. Kolegialios sąveikos rezultatai yra susiję statistiškai reikšminga vidutinio stiprumo koreliacija ($r_s = 0,373$; $p < 0,001$) su direktyviniu lyderystės stiliumi. Tai rodo, kad didesni direktyvinio stiliaus įverčiai yra susiję su didesniais kolegialios sąveikos įverčiais.

Paramos lyderystės kintamųjų ryšio analizė rodo teigiamą reikšmingą vidutinio stiprumo koreliaciją su visomis socialinio kapitalo komponentėmis: bendradarbiavimo įgalinimu ($r_s = 0,453$; $p < 0,001$), veikimu kartu ($r_s = 0,411$; $p < 0,001$) bei kolegialia sąveika ($r_s = 0,378$; $p < 0,001$). Tad kuo stipriau išreikštas vadovo paramos lyderystės stilius, tuo didesni socialinio kapitalo komponentų įverčiai.

Aktyvumą skatinančios lyderystės kintamųjų ryšio analizė rodo, kad bendradarbiavimo įgalinimas turi teigiamą statistiškai reikšmingą taip pat vidutinio stiprumo koreliaciją ($r_s = 0,412$; $p < 0,001$) - didesnis aktyvumo skatinimas yra susijęs su didesniu bendradarbiavimu. Veikimas kartu taip pat pasižymi reikšminga vidutine koreliacija ($r_s = 0,431$; $p < 0,001$) su aktyvumą skatinančia lyderyste. Tai indikuoja apie aukštai išreikšto aktyvumą skatinančio lyderystės stiliaus sąsają su didesniu pedagogų suvokiamu veikimu kartu. Kolegialios sąveikos rezultatai - silpna teigiama koreliacija (r_s

= 0,194; $p < 0,001$), rodanti, kad esant aukštesniems aktyvumą skatinančios lyderystės įverčiams, kolegiali sąveika didėja.

Į pasiekimus orientuotos lyderystės kintamųjų ryšio analizė rodo statistiškai reikšmingą koreliaciją ($r_s = 0,270$, $p < 0,01$) bendradarbiavimo įgalinimui - silpnas, bet reikšmingas teigiamas ryšys. Veikimas kartu su į pasiekimus orientuota lyderyste yra susijęs vidutine koreliacija ($r_s = 0,350$, $p < 0,001$). Kolegiali sąveika su į pasiekimus orientuota lyderyste yra susijusi neigiama silpna koreliacija ($r_s = -0,243$, $p < 0,001$). Tai rodo, kad kuo labiau išreikštas į pasiekimus orientuotas lyderystės stilius, tuo mažiau yra kolegialios sąveikos tarp pedagogų.

Taigi, beveik visi lyderystės stiliai buvo teigiamai ir reikšmingai susiję su socialinio kapitalo komponentėmis. Tai yra, kuo labiau išreikštas darbuotojų vertinamas vadovo lyderystės stilius, tuo daugiau išreikštos socialinio kapitalo komponentės. Paramos ir aktyvumą skatinanti lyderystės stiliai turi didžiausią skaitinę reikšmę susijusią su socialinio kapitalo komponentėmis. Taigi paramos ir aktyvumą skatinantys stiliai turi didžiausią reikšmę socialinio kapitalo formavimuisi ir stiprinimui. Visgi, į laimėjimus orientuotas lyderystės stilius buvo neigiamai ir reikšmingai susijęs su kolegialia sąveika, o tai reiškia, kad didesnis į laimėjimus orientuotos lyderystės stiliaus išreikštumas yra susijęs su mažesne kolegialia darbuotojų sąveika. Tai suponuoja mintį, kad, pedagogų manymu, didžiausią tiesioginę įtaką ugdymo proceso kokybei ir vaikų ugdymosi pasiekimams daro ne kolegialios sąveikos, o individualus ekspertinis mokytojų darbas. Taigi, visi lyderystės stiliai yra reikšmingai susiję su didesniu bendru profesiniu mokymusi, naujovių išbandymu kartu, mokymusi vieniems iš kitų, vaikų pasiekimų aptarimu, tačiau mokytojai, savo srities ekspertai, turintys žinių, gebėjimų ir pasitikėjimo (dažniausios į pasiekimus orientuotos lyderystės charakteristikos) yra linkę manyti, jog jų individualus ekspertiškumas, bet ne mokymasis kartu su kolegomis, yra susijęs su geresniais mokinių pasiekimais.

3.5. Diskusija

Mokslinių empirinių tyrimų, tiriančių lyderystės stilių taikymą organizacijose, remiantis Kelio-tikslo teorija, bei jų sąsają su socialiniu kapitalu, yra nedaug. Didžioji dalis publikuojamų tyrimų remiasi teorine diskutuojamos temos analize. Socialinio kapitalo komponentės pasirenkamos, atsižvelgiant į skirtingą įvairių organizacijų struktūrą, uždavinius, tikslus bei siekius.

Šio magistrinio darbo tyrimo metu atskleista, kad tiek pedagogų, tiek ir vadovų vertinimuose lyderystės stilių raiškos įverčiai yra aukšti. Tai reiškia, kad lyderystės stilių charakteristikos yra gerai suvokiamos pačių vadovų bei akivaizdžiai matomos darbuotojų. Vienas iš naujausių tyrimų, nagrinėjančių Kelio-tikslo lyderystės teorijos taikymą, yra atliktas 2021 m. Zheng ir kt. (2021). Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai, taikantys Kelio-tikslo lyderystės principus, aiškiai nustato tikslus ir nurodo veiksmų kelius, padėdami darbuotojams efektyviau atlikti savo darbą. Tai lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, geresnę darbo klimata ir optimalius darbo rezultatus. Be to, tyrimas atskleidė, kad šio lyderystės stiliaus taikymas skatina darbuotojų profesinį augimą ir bendradarbiavimą, nes vadovai suteikia reikiamą paramą ir išteklius, pašalina kliūtis, trukdančias siekti tikslų, ir motyvuoja darbuotojus, paversdami darbą prasmingu ir teikiančiu pasitenkinimą. Šis tyrimas pabrėžia, kaip skirtingi lyderystės stiliai gali būti pritaikomi projektų valdyme, siekiant padidinti komandos efektyvumą ir pasiekti geresnių rezultatų.

Socialinio kapitalo įverčiai taip pat yra aukšti, jie beveik sutampa su Damkuvienės ir kt. (2021) atlikto tyrimo rezultatais, atskleidžiančiais visų Lietuvos ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogų socialinio kapitalo vertinimą: įgalinimas bendradarbystei - 4,03 Lietuvos mąstu, 3,77 – Šiaulių

mieste; aktyvus veikimas kartu - 3,91 Lietuvos mastu, 3,79 – Šiaulių mieste; kolegialios sąveikos rezultatyvumas - 4,15 Lietuvos mastu, 4,05 – Šiaulių mieste.

Naujausi empiriniai tyrimai, nagrinėjantys Kelio-tikslo lyderystės taikymą, atskleidžia teigiamą įtaką socialiniam kapitalui įstaigose - bendradarbiavimo įgalinimui, skatinimui, aktyvumui, pagrindžiantys šio darbo tyrimo rezultatus. D. Pacia ir P. M. Guevarra 2023 m. atliktas didelės imties tyrimas San Pablo (Filipinai) mokyklose, atskleidžia stiprų teigiamą ryšį tarp Kelio-tikslo teorijoje nagrinėjamų lyderystės stilių taikymo ir mokytojų motyvacijos bei pasitenkinimo darbu. Pacia ir Guevarra tyrimas patvirtino, kad šios teorijos principų įgyvendinimas stipriai prisideda prie mokytojų profesinio pasitenkinimo. Tyrimas atskleidė, jog lyderiai, kurie demonstruoja kryptingą ir palaikantį vadovavimą, ne tik didina mokytojų motyvaciją, bet ir kuria palankią atmosferą organizacijoje, stiprinančią jų įsipareigojimą bei darbo efektyvumą. Šio tyrimo rezultatai yra reikšmingi švietimo sektoriui, nes pabrėžia lyderystės svarbą, siekiant ne tik aukštesnės darbuotojų motyvacijos, bet ir bendro mokyklos veiklos gerinimo. Tai rodo, jog sąmoningai taikomi lyderystės metodai gali tapti vienu iš pagrindinių veiksnių, gerinančių darbo aplinkos sąlygas ir rezultatus ugdymo įstaigose. M.L. Dixon ir L. Kozloski Hart 2010 m. atliktas tyrimas, surinkus duomenis iš skirtingų pietryčių JAV gamybos įmonių, kuriose yra didelis rasis darbuotojų pasiskirstymas, atskleidė kad trys lyderystės stiliai – direktyvus, aktyvumą skatinantis bei į pasiekimus orientuotas - turi teigiamą koreliaciją darbuotojų lojalumui (kaitai) bei grupiniam bendradarbiavimui, bendrų tikslų siekimui. A.Saleem, S. Aslam, Hong-biaoYin, C. Rao 2020 m. atliktas empirinis tyrimas Lahore, Pakistane privačiose mokyklose atskleidė teigiamą koreliaciją tarp Kelio-tikslo teorijos lyderystės stilių taikymo ir didesnio mokytojų darbo efektyvumo. Taikant šį stilių išskiriami efektyvesni: mokymo planavimas, monitoringas ir vertinimas, užklasinį veiklų organizavimas bei geresnė atmosfera. Won, Wan ir Sharif (2017) tyrimų įžvalgos pateikė svarbų teorinį pagrindą lyderystės stilių ir socialinio kapitalo sąsajoms. Šių mokslininkų atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad aktyvumą skatinantis lyderystės stilius yra itin efektyvus, skatinant darbuotojų įsitraukimą ir profesinį augimą. Tai ypač aktualu švietimo sektoriuje, kur bendradarbiavimas ir dalijimasis žiniomis yra pagrindiniai profesinio augimo aspektai. Šių įžvalgų reikšmė šiam darbui reikšminga tuo, kad aktyvumą skatinantis stilius, kaip parodė tyrimas, yra vienas iš turinčių didžiausią raišką Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tai rodo teorijos ir praktikos dermę bei patvirtina, kad šis lyderystės stilius turi universalaus taikymo potencialą organizacijose, kuriose siekiama stiprinti socialinį kapitalą.

Šio magistrinio darbo tyrimas suteikia detalesnę požiūrį apie lyderystės stilių (direktyvinės, paramos, aktyvumą skatinančios ir į pasiekimus orientuotos) ir socialinio kapitalo ir jo komponentų (bendravimo įgalinimo, veikimas kartu ir kolegialaus mokymosi) sąsajas bei svarbą ikimokyklinių įstaigų vadovams, pedagogams bei darbuotojams, tiesiogiai prisidedantiems prie vaikų ugdymo.

Tyrimo ribotumai ir galimos tolesnės analizės kryptys. Vienas kertinių tyrimo ribotumų – maža tiriamų vadovų imtis. Tai apsunkino statistinės analizės galimybes. Ateityje atliekami tyrimai galėtų įtraukti daugiau įstaigų vadovų ir taip sudaryti galimybes gilesnei lyderystės stilių ir socialinio kapitalo raiškos analizei bei lyginamajai statistinei analizei tarp vadovų ir darbuotojų. Taip pat, ateityje atliekamuose tyrimuose būtų pravartu derinti kiekybinę ir kokybinę tyrimo strategijas. Tai leistų ne tik atkreipti dėmesį į dėsningumus, bet ir pamatyti įvairiapusiškesnius lyderystės stilių bei socialinio kapitalo raiškos mechanizmus.

IŠVADOS

Atlikus teorinę Kelio-tikslo lyderystės analizę, nustatyta, kad lyderis turėtų savo veiksmus ir elgesį keisti, atsižvelgdamas į susidariusią situaciją, pasirinkdamas vieną ar derindamas kelis skirtingus stilius - direktyvinę lyderystę, paramos lyderystę, aktyvumą skatinančią lyderystę arba orientuotą į pasiekimus lyderystę. Kokį lyderystės stilių pasirinkti priklauso nuo sekėjų ir užduoties savybių, įvertinant kaip lyderis, pasirinkdamas vieną iš lyderystės stilių, galėtų padėti sekėjams įveikti kliūtis, kad šie atliktų darbą su dideliu pasitenkinimu ir taip veiktų pavaldinių motyvaciją įgyvendinant tikslus.

Socialinio kapitalo samprata apima įgalinimą bendrystei, aktyvų veikimą kartu ir kolegialios sąveikos rezultatyvumą, kurie yra pagrindiniai faktoriai švietimo įstaigos veiklos sėkmei ir efektyvumui.

Visi vadovai pagal situaciją renka visus lyderystės stilius ir visi lyderystės stiliai, vertinant tiek darbuotojų, tiek vadovų požiūriu yra aukštai išreikšti. Dažniausiai vadovai renka į pasiekimus orientuotą lyderystės stilių, rečiausiai – paramos lyderystės stilių. Darbuotojams, dirbantiems toje pačioje įstaigoje iki 1 metų ir nuo 1 iki 5 metų, vadovai dažniausiai taiko direktyvinį, paramos ir aktyvumą skatinantį stilių. Vadovai daug dėmesio skiria pakankamai neseniai įstaigoje pradėjusiems dirbti pedagogams ir mažiau lyderystės elementų taiko darbuotojams, išdirbusiems tose pačiose įstaigose daugiau nei 10 metų. Į pasiekimus orientuotą lyderystės stilių vadovai taiko dažnai, neatsižvelgiant į darbuotojų stažą toje pačioje ikimokyklinėje įstaigoje.

Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų socialinis kapitalas yra pakankamai išvystytas, jo raiška yra gerokai didesnė nei vidutinė. Mažesnę patirtį (iki 10 metų) vienoje darbovietėje turinčių respondentų socialinis kapitalas yra šiek tiek labiau išreikštas, nei darbovietėje išdirbusių daugiau nei 10 metų. Socialinis kapitalas mokytojų požiūriu yra šiek tiek labiau išreikštas nei kitų darbuotojų grupių. Vadovai socialinį kapitalą vertina aukščiausiai iš visų darbuotojų grupių. Geriausiai išvystyta socialinio kapitalo komponentė tarp pedagogų ir nepedagoginių darbuotojų yra kolegialios sąveikos rezultatyvumas. Vadovų geriausiai vertinama socialinio kapitalo komponentė – bendradarbiavimo įgalinimas.

Tyrimu įrodyta, kad kuo labiau išreikštas vadovo lyderystės stilius, tuo daugiau išreikštos socialinio kapitalo komponentės. Paramos ir aktyvumą skatinančios lyderystės stiliai turi didžiausią raišką visoms socialinio kapitalo komponentėms. Į laimėjimus orientuotas lyderystės stilius yra neigiamai ir reikšmingai susijęs su kolegialia sąveika, o tai reiškia, kad kuo didesnė į laimėjimus orientuotos lyderystės stiliaus raiška, tuo mažesnis kolegialios darbuotojų sąveikos rezultatyvumas.

REKOMENDACIJOS

1. Dėl mažos, ypač vadovų kategorijoje, imties duomenys gali būti nevalidūs. Dėl imčių skirtumų (vadovų ir kitų darbuotojų) duomenų palyginimas gali būti netikslus. Todėl vertėtų atlikti daugiau tyrimų su didesne imtimi, užtikrinant, kad tyrime dalyvautų didžioji dalis Šiaulių miesto ikimokyklinių įstaigų.
2. Norint atlikti gilesnę ir išsamesnę lyderystės stilių ir socialinio kapitalo konstrukto analizę, vertėtų kiekybinį tyrimą papildyti kokybiniu ekspertiniu vertinimu.
3. Vadovams:
 - Direktyvinį stilių taikyti situacijose, kai reikia aiškumo ir tvarkos, ypač naujiems darbuotojams arba kritinėse situacijose.
 - Dėmesį telkti į paramos stiliaus plėtojimą, skatinant pasitikėjimo ir palaikančių santykių vystymą darbo aplinkoje, nes tyrimu įrodyta, kad šis stilius turi didžiausią ryšį su socialinio kapitalo išsivystymu.
 - Sudaryti sąlygas darbuotojų bendradarbiavimui, nustatant konkretų laiką profesiniam tobulėjimui, kolegialiam mokymuisi ir vaikų pasiekimų aptarimui.
 - Padėti pedagogams užmegzti ryšius su kitų įstaigų darbuotojais, vystant tinklaveiką už institucijos ribų.
4. Pedagogams:
 - Skatinti kolegialų mokymąsi dalijantis patirtimi ir resursais su kolegomis.
 - Teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį vadovams apie lyderystės stilių poveikį darbo aplinkai.
 - Vystyti konstruktyvius santykius institucijose ir už jos ribų bei aktyviai prisidėti prie bendradarbiavimo iniciatyvų.
5. Supažindinti su tyrimo medžiaga vadovus, atkreipiant dėmesį, kad kuo labiau išreikštas vadovavimo stilius, tuo daugiau išreikštas socialinis kapitalas, tad vadovaujant įstaigoms, derėtų atsižvelgti į lyderiavimo strategijas – labiau gilintis į situacijas, pasitikėjimo tarp lyderių ir sekėjų stiprinimą ir sekėjų motyvaciją siekti tikslų.

LITERATŪRA

1. Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
2. Alvani, M., Nategh, T., & Farahi, M. M. (2007). The role of social capital in the development of organizational knowledge management. *Iranian journal of management sciences*, 2(5), 35-70.
3. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
4. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
5. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
6. Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Theory, research, and managerial applications. *Bass, B et Stogdill, (Eds), Handbook of Leadership*, 634-657.
7. Beck, L. G., & Murphy, J. (1993). Preparing Ethical Leaders: Overviewing Current Efforts and Analyzing Forces That Have Shaped Them.
8. Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley.
9. Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), 42-48.
10. Blank, W., Green, S. G., & Weitzel, J. R. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43(3), 579-597.
11. Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood Press.
12. Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. – Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*.
13. Burgess, CT, Adkins, J. ir Suniga, N. (2021). Vadyba ir lyderystė: praktinė organizacijos kultūros apžvalga. *Vadovavimo ir lyderystės psichologijos daugiadisciplininių perspektyvų tyrimų vadovas* , 396-412.
14. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
15. Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
16. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.
17. Coleman, J. S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
18. Coleman, J. S. (1990). Commentary: Social institutions and social theory. *American sociological review*, 55(3), 333-339.
19. Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*. Cengage Learning.
20. Damkuvienė, M., Balčiūnas, S., Valuckienė, J., Petukienė, E., & Pranckūnienė, E. (2021). Profesinio kapitalo, kaip kompleksinės adaptyvios sistemos pajėgumo, vystymas.
21. Dasgupta, P., & Serageldin, I. (Eds.). (2000). *Social capital: a multifaceted perspective*. World Bank Publications.
22. Dereškevičiūtė, E. (2000). Psichologiniai vadovavimo efektyvumo matmenys. *Psichologija*, 21, 7-20.

23. Dixon, M. L., & Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of managerial issues*, 52-69.
24. Dixon, M. L., Kozloski Hart, L. (2010). The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Managerial Issues Vol. 22, No. 1 (Spring 2010), pp. 52-69 (18 pages)*
25. Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.
26. DuFour, R., & DuFour, R. (2012). *The school leader's guide to professional learning communities at work tm*. Solution Tree Press.
27. Dukynaitė, R. (2014). *Lyderystė. Sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Edukologija.
28. Dukynaitė, R. (2015). *Lyderystė. Sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
29. Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational behavior and human performance*, 5(3), 277-298.
30. Fukuyama, F. (2000). Social capital and civil society.
31. Fullan, M. (2012). *Change forces: Probing the depths of educational reform*. Routledge.
32. Gerhards, J. (2007). *Social Capital and Social Movements in Contemporary Europe. Sociological Review*, 55(4), 649-670.
33. Golmoradi, R., & Ardabili, F. S. (2016). The effects of social capital and leadership styles on organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 372-378.
34. Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
35. Grootaert, C., & Van Bastelaer, T. (2002). Understanding and measuring social capital.
36. Gudaitytė, D. (2020). Personalo motyvavimo priemonių tobulinimas UAB „Manvesta“.
37. Hair, J. F., Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2010). *Essentials of Marketing Research (Vol. 2)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
38. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
39. Hargreaves, A., Fink, D. (2007). Pranešimas: *Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį*. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/straipsniai/projekto-ivesrti-straipsniai/294-tvarioji-lyderyst-ir-augimas-vietime-kuriant-ateit-ir-isaugant-praeit> [žiūrėta 2024 10 05].
40. Heifetz, R. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world.
41. Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
42. House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
43. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81-97.
44. Imbrasaitė, J. (2004). Socialinis kapitalas ir politinis dalyvavimas Lietuvoje. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 13, 38-50.

45. Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
46. Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. New Jersey
47. Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of management*, 39(1), 232-262.
48. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
49. Kilpatrick, S. U. E., Field, J., & Falk, I. A. N. (2003). Social capital: An analytical tool for exploring lifelong learning and community development. *British educational research journal*, 29(3), 417-433.
50. Krikščiūnaitė, I. (2016). *Socialinio kapitalo svarba švietimo organizacijose. Lietuvos edukologijos universitetas*.
51. Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.
52. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), 143-153.
53. Likert, R. (1981). System 4: A resource for improving public administration. *Public Administration Review*, 41(6), 674-678.
54. Lin, Nan, Karen S. Cook, and Ronald S. Burt, eds. *Social capital: Theory and research*. Transaction Publishers, 2001.
55. Mayer, D., & Davis, J. Schoorman.(1995). *The Evolution and Use of Communication and Information Technology in Marketing*, Oxford: Butterworth Heinemann.
56. Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1984). The observation of high-performing educational managers: Methodological issues and managerial implications. *Leaders and managers*, 142-162.
57. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
58. Matonytė, I. (2004). Socialinis kapitalas: nuo mokslinių tyrimo perspektyvų prie empirinių pastebėjimų. Gero valdymo klausimas. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, 1(13), 22-37.
59. Maxwell, J. C. (1993). *Developing the Leader Within You*. Thomas Nelson.
60. McDonough III, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 17(3), 221-235.
61. Minelgaitė, I., Vaičiukynaitė, E. (2017). Į sekėją orientuota lyderystė ir emocijos: tarpdisciplininė perspektyva. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, Vol. 40 (1), 38–46
62. Musa, Finjan, G. (1990). *Modern Trends in Human Resources Management*. Al-Raya Press, Baghdad, Iraq
63. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
64. Narayan, D., & Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory. *Current sociology*, 49(2), 59-102.
65. Narto, N., & Junianto, D. (2020, October). Effects of Situational Leadership, Motivation, and Social Capital on Organizational Citizenship Behavior. In *International Conference of Business and Social Sciences*.

66. Naseer, S., Akhtar, H. (2013). The Impact of Leadership Styles in Creating Social Capital. *International Research Conference on Contemporary Management Practices. Suleman Dawood School of Business, LUMS, Pakistan from 16th to 17th January, 2013.*
67. Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722.
68. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika,
69. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
70. Pacia, D. R., & Guevarra, P. M. (2023). Influence of path-goal theory of leadership styles and the moderating role of task structure in leadership on teachers' satisfaction, motivation, and performance. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(7), 2330-2345.
71. Paulas Hersey ir Kennethas Blanchardas 1969 "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources",
72. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 1-18.
73. Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
74. Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics: A reader* (pp. 223-234). New York: Palgrave Macmillan US.
75. Ramakanth, J. (2020) On the Situational Leadership Theory of Hersey and Blanchard. *Indian Journal of Industrial Relations*, 24(1), 1-16 (16 pages)
76. Rana, R., K'aol, G., & Kirubi, M. (2019). Influence of supportive and participative path-goal leadership styles and the moderating role of task structure on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 8(5), 76-87.
77. Robbins, S., & Judge, M. (2021). The influence of reward system on employee job satisfaction with work motivation as intervening variables (Case Study on Employees of Medical Department United States). *Medalion journal: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 2(2), 53-71.
78. Sabatini, F. (2005). The role of social capital in economic development: Investigating the causal nexus through structural equations models. *Available at SSRN 901361*.
79. Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12(8), 3390.
80. Schneider, B., & Bryk, A. (2002). Trust in schools: A core resource for improvement.
81. Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1988). *Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analytic Comparison of Theoretical and Empirical Findings*. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 469-481
82. Silverthorne, C., & Wang, T. H. (2001). Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. *The Journal of Psychology*, 135(4), 399-412.
83. Skačkauskienė, I., & Bytautė, S. (2012). Socialinio kapitalo apibrėžties ir matavimo problematika. *Verslas: teorija ir praktika*, 13(3), 208-216.
84. Stogdill, Ralph, M. (1963): *Manual of (LBD& – XII) Bureau of business Research*, The Ohio state University Columbus, Ohio
85. Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of educational change*, 7(4), 221-258.

86. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1999). *Lyderiavimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.*
87. Šalčius, A. (2009). *Vadyba: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika.
88. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
89. Tijūnaitienė, R. 2008. Socialinio kapitalo konceptas: dalyvavimo konceptas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 10(1): 186–192
90. Timperley, H., & Robinson, V. (2000). Workload and the professional culture of teachers. *Educational Management & Administration*, 28(1), 47-62.
91. Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust Matters: Leadership for Successful Schools*.
92. Urbonaitė, Ž. (2013). *Socialinis kapitalas ir jo įtaka švietimo sektoriui. Socialinių mokslų studijos*, 7(1), 99-111.
93. Valiulė, V., & Vaikšnoras, M. (2018). Vadovų vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius. *Regional formation and development studies: journal of social sciences.*, (2), 91-105.
94. Vroom, V., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
95. Won, N. C., Wan, C. Y., & Sharif, M. Y. (2017). Effect of leadership styles, social capital, and social entrepreneurship on organizational effectiveness of social welfare organization in Malaysia: Data screening and preliminary analysis. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 117-122.
96. Woodard, D., (1994) "Principals leader ship styles and teacher work motivation their relationship to middle school program impel mentation", D.A.I, Vol 5, No(5).
97. Zaman, G., Siddiqi, T. A., Gul, M., Subhani, M., & Shah, M. (2023). Relationship of situational leadership with interpersonal relations and group dynamics at Gomal University DIKhan, KPK, Pakistan. *OEconomia*, 6(2), 393-404.
98. Zheng, J., Gou, X., Wu, G., Zhao, X., Li, H., Liu, B. (2021). The ambidextrous and differential effects of directive versus empowering leadership: a study from project context. *Leadership & Organization Development Journal*
99. Žydzūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
100. Žvirdauskas, D., Jucevičienė P. (2004). *Mokyklos vadovas kaip lyderis mokyklos bendruomenės vertinimuose: vyraujančios lyderystės teorijos paieška*. Socialiniai mokslai Nr. 3 (45).

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ PEDAGOGAMS IR NEPEDAGOGINIAMS DARBUOTOJAMS

Mielas kolega,

kviečiu dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – atskleisti Jūsų patirtis plėtojant socialinį kapitalą ir lyderystę organizacijoje. Apklausa konfidenciali, visi atsakymai bus analizuojami ir pateikiami apibendrintai.

Pasirinkdamas (-a) anketos pildymo mygtuką „Kitas“ išreiškiate savo savanorišką sutikimą dalyvauti šiame tyrime ir patvirtinate, kad esate informuotas (-a), kad galite iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas (-a) priežasties, bei suteikiate leidimą apibendrintai naudoti Jūsų pateiktą informaciją.

Kilus klausimams susisieki su manimi el. paštu ineta.labanauskiene@gmail.com.

Dėkoju už atsakymus!

1. Klausimai apie Jus.

- Jūsų amžius:
 - a) Iki 35 metų
 - b) 36–55 metai
 - c) Virš 55 metų
- Jūsų darbo patirtis organizacijoje (metais):
 - a) Mažiau nei 1
 - b) 1–5
 - c) 6–10
 - d) Daugiau nei 10
- Jūsų pareigos organizacijoje:
 - a) Mokytojas
 - b) Pagalbos specialistas
 - c) Darbuotojas

2. Nurodykite kaip dažnai kiekvienas teiginys atitinka jūsų vadovo elgesį.

1-niekada, 2-labai retai, 3-retai, 4-kartais, 5-dažnai, 6-paprastai, 7-visada

- Pasako pavaldiniams ko iš jų tikimasi
- Su pavaldiniais palaiko draugiškus santykius
- Susidūręs su problema, tariasi su pavaldiniais

- Įdėmiai išklauso pavaldinių minčių bei siūlymų
- Pavaldiniams praneša, kas ir kaip turi būti padaryta
- Leidžia pavaldiniams suprasti, kad iš jų tikimasi aukščiausių veiklos rezultatų
- Veikia nepasitaręs su savo pavaldiniais
- Įvairiomis smulkmenomis stengiasi pasiekti, kad priklausyti grupei būtų malonu
- Reikalauja, kad pavaldiniai laikytųsi standartinių taisyklių bei nurodymų
- Iškelia gana ambicingus pavaldinių veiklos tikslus
- Sako dalykus, kurie žeidžia pavaldinių jausmus
- Prašo, kad pavaldiniai teiktų siūlymus, kaip vykdyti užduotis
- Skatina pavaldinius nuolat tobulinti savo veiklą
- Pavaldiniams paaiškina, kokio lygio rezultatų iš jų tikimasi
- Padeda pavaldiniams įveikti problemas, trukdančias vykdyti užduotis
- Reiškia savo abejones dėl to, ar pavaldiniai pajėgs įgyvendinti daugumą tikslų
- Klausia pavaldinių nuomonės apie tai, kokias užduotis reikėtų skirti
- Miglotai paaiškina, ko iš pavaldinių tikimasi darbe
- Pavaldiniams nuolat kelia ambicingus tikslus
- Rodo dėmesį pavaldinių asmeniniams poreikiams

3. Nurodykite kaip dažnai kiekvienas teiginys atitinka nuomonę apie Jus ir Jūsų kolegas:

Tikrai taip-5, Lyg ir taip-4, Nei taip, nei ne-3 Lyg ir ne-2 Tikrai ne-1

- Mes su kolegomis daug tikimės iš kiekvieno vaiko
- Nuolat kartu su kolegomis analizuojame vaikų ugdymosi pasiekimus
- Mano darbotvarkėje yra susitartas konkretus laikas, skirtas vaikų ugdymosi aptarimui su kolegomis
- Man sudarytos visos sąlygos stebėti kitų kolegų veiklas
- Kartu su kolegomis analizuojame, kodėl vaikams nevienodai sekasi ugdymosi veiklose
- Aš visada atvirai išsakau savo nuomonę kolegomis apie jų profesinę veiklą
- Aš skatinu kolegas kartu bandyti ugdymo naujoves
- Aš pasikliauju savo kolegų profesiniais patarimais ir pagalba
- Į mūsų su kolegomis darbinį susitikimą sistemingai įsitraukia ir vadovas
- Bendradarbiaudamas su savo įstaigos kolegomis, aš tikrai tobulinu savo darbą grupėje
- Siekdamas pagerinti savo ir kitų darbą, aš aktyviai bendradarbiauju su kolegomis iš kitų įstaigų

ANKETA ŠIAULIŲ MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVAMS

Mielas kolega,

kviečiu dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – atskleisti Jūsų patirtis plėtojant socialinį kapitalą ir lyderystę organizacijoje. Apklausa konfidenciali, visi atsakymai bus analizuojami ir pateikiami apibendrintai.

Pasirinkdamas (-a) anketos pildymo mygtuką „Kitas“ išreiškiate savo savanorišką sutikimą dalyvauti šiame tyrime ir patvirtinate, kad esate informuotas (-a), kad galite iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas (-a) priežasties, bei suteikiate leidimą apibendrintai naudoti Jūsų pateiktą informaciją.

Kilus klausimams susisieki su manimi el. paštu ineta.labanauskiene@gmail.com.

Dėkoju už atsakymus!

1. Klausimai apie Jus:

- Jūsų amžius:
 - a) Iki 35 metų
 - b) 36–55 metai
 - c) Virš 55 metų
- Jūsų darbo patirtis organizacijoje (metais):
 - a) Mažiau nei 1
 - b) 1–5
 - c) 6–10
 - d) Daugiau nei 10
- Jūsų pareigos organizacijoje:
 - a) Direktorius
 - b) Skyriaus vadovas
 - c) Pavaduotojas ugdymui

2. Nurodykite kaip dažnai kiekvienas teiginys atitinka Jūsų elgesį.

1-niekada, 2-labai retai, 3-retai, 4-kartais, 5-dažnai, 6-paprastai, 7-visada

- Pasakau pavaldiniams ko iš jų tikimasi
- Su pavaldiniais palaikau draugiškus santykius
- Susidūręs su problema, tariausi su pavaldiniais
- Įdėmiai išklausau pavaldinių minčių bei siūlymų
- Pavaldiniams pranešu, kas ir kaip turi būti padaryta

- Leidžiu pavaldiniams suprasti, kad iš jų tikimasi aukščiausių veiklos rezultatų
- Veikiu nepasitaręs su savo pavaldiniais
- Įvairiomis smulkmenomis stengiuosi pasiekti, kad priklausyti grupei būtų malonu
- Reikalauju, kad pavaldiniai laikytųsi standartinių taisyklių bei nurodymų
- Iškeliau gana ambicingus pavaldinių veiklos tikslus
- Sakau dalykus, kurie žeidžia pavaldinių jausmus
- Prašau, kad pavaldiniai teiktų siūlymus, kaip vykdyti užduotis
- Skatinu pavaldinius nuolat tobulinti savo veiklą
- Pavaldiniams paaiškinu, kokio lygio rezultatų iš jų tikimasi
- Padedu pavaldiniams įveikti problemas, trukdančias vykdyti užduotis
- Reiškiu savo abejones dėl to, ar pavaldiniai pajėgs įgyvendinti daugumą tikslų
- Klausiu pavaldinių nuomonės apie tai, kokias užduotis reikėtų jiems skirti
- Miglotai paaiškinu, ko iš pavaldinių tikimasi darbe
- Pavaldiniams nuolat keliu ambicingus tikslus
- Rodau dėmesį pavaldinių asmeniniams poreikiams

3. Nurodykite kaip dažnai kiekvienas teiginys atitinka nuomonę apie Jus ir Jūsų kolegas:

Tikrai taip Lyg ir taip Nei taip, nei ne Lyg ir ne Tikrai ne

- Mūsų įstaigoje visi daug tikimės iš kiekvieno vaiko
- Visi įstaigos darbuotojai turi bendrą požiūrį į ugdymą ir juo vadovaujasi savo darbe
- Mūsų įstaigoje visi darbuotojai pripažįstami ir gerbiami kaip profesionalai
- Savo įstaigos darbuotojams esu paskyręs laiką, kuomet jie dirba kartu ir mokosi vienas iš kito
- Sistemingai dalyvauju darbuotojų susitikimuose, kurie skirti ugdymo bei kitoms veikloms tobulinti
- Mūsų įstaigoje sprendimai, kaip tobulinti konkrečių vaikų ugdymą, yra priimami darbuotojams bendradarbiaujant
- Darbuotojai noriai priima mano pastebėjimus apie jų profesinę praktiką
- Manau, kad daug mano įstaigos darbuotojų bendradarbiaudami profesiskai augina vienas kitą
- Savo darbuotojams dažnai padedu užmegzti ryšius su kitomis įstaigomis
- Esu pagrindinis asmuo, kuris kuria ir palaiko įstaigos ryšius su vietos / miesto bendruomene
- Man pavyksta palaikyti įstaigai naudingus ryšius su švietimo administratoriais ir politikais
- Manau, kad mano pareiga padėti tobulėti ne tik savo, bet ir kitoms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.