



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

AUŠRA TAMOŠAUSKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKA SOCIALINIŲ PARTNERYSČIŲ
VYSTYMUI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE**

Darbo vadovas (ė): Doc. dr. Audronė Urmanavičienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Aušra Tamošauskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Vadovų lyderystės įtaka socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose <i>The influence of managerial leadership on the development of social partnerships in pre-school educational institutions</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, Aušra Tamošauskienė, 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:*

Tamošauskienė, A. (2025). *Vadovų lyderystės įtaka socialinių partnerystės vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama vadovo lyderystės įtaka socialinių partnerystės vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo tikslas - nustatyti vadovų, lyderystės įtaką vystant socialines partnerystes ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tikslui pasiekti formuojami darbo uždaviniai: išanalizuoti teorinius lyderystės ir socialinių partnerystės vystymo sąvokų aspektus; atskleisti vadovų lyderystės ir socialinių partnerystės raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigose; iširti, ar vadovų veikloje reiškiasi lyderystės penkių elementų sąveikos komponentai: lyderis, sekėjas, įtaka, procesas, tikslas; nustatyti ar vadovų lyderystė daro įtaką socialinių partnerystės vystymui. Darbo objektas - vadovų lyderystės įtaka socialinių partnerystės vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbas susideda iš trijų dalių: teorinės, metodologinės ir empirinės. Teorinėje dalyje analizuojamos lyderystės sampratos, nustatomi pagrindiniai lyderystės komponentai. Apibrėžiami vadovo lyderystės raiškos aspektai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Analizuojama socialinių partnerystės vystymo sampratos ir jų raiškos charakteristikos ikimokyklinio ugdymo įstaigose, apibrėžiami socialinių partnerystės vystymo lygiai. Apžvelgiamas ikimokyklinio ugdymo ir socialinių partnerystės vystymo kontekstas Lietuvoje.

Metodologinėje darbo dalyje pateikta empirinio tyrimo metodologija: tyrimo dizainas, kuriame aprašomos kokybinį tyrimą grindžiančios filosofinės ir vadybinės koncepcijos, bei jas atitinkančios teorinės nuostatos; tyrimo metodai, kuriuose nustatyta kokybinio tyrimo imtis, tyrimo strategija, respondentų charakteristikos; tyrimo organizavimas ir etika.

Empirinėje darbo dalyje analizuojami, interviu metu gauti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir ekspertų, duomenys, kurie yra susiję su vadovų lyderystės įtaka socialinių partnerystės vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šioje dalyje pateikta kokybinio tyrimo surinktų duomenų analizė, rezultatai ir diskusija.

Tyrimas atskleidė kad socialinės partnerystės suprantamos kaip bendradarbiavimo ryšių formos, darbo santykiai ir sąlygos, socialinės iniciatyvos ir socialiniai projektai. Jų pagrindas yra dialogas ir bendradarbiavimas. Vadovai šiame procese teikia paramą, atstovauja įstaigos interesams, koordinuoja ir vertina socialinių partnerystės poreikį, kuris yra geriausias įstaigos veiklos kokybei. Vadovai savo veikloje skatina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais. Stiprina esamas socialines partnerystes, vykdo aktyvią naujų partnerystės paiešką. Socialiniai partneriai, nuosekliai arba pagal poreikį, įtraukiami į veiklų planavimą ir įgyvendinimą, gaunamas grįžtamasis ryšys. Socialinių partnerių įsitraukimas į įstaigos veiklas, gerina įstaigos veiklos kokybę, skatina pokyčius ir atsinaujinimą, teikia naudą, naujas idėjas ir patirčių mainus. Vadovai lyderiai įtakodami socialinių partnerystės vystymą pasižymi tokiais savybėmis kaip komunikaciniai gebėjimai, asmeninis pavyzdys ir palaikymas, strateginis mąstymas, tobulėjimas ir pokyčių valdymas. Remiantis šiais gebėjimais kuriami ir palaikomi ryšiai, žinant socialinių partnerystės tikslumą. Šie gebėjimai atitinka mokslininkų suformuotas lyderystės charakteristikas.

Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams: stiprinti vadovų lyderystės įgūdžius, skatinti darbuotojų lyderystę, siekti kryptingo, tikslingo socialinių partnerystės vystymo, siekiant platesnės įtakos, naujų galimybių, naudos ugdymo kokybei rekomenduojama vykdyti socialines partnerystes instituciniame, regioniniame, nacionaliniame lygmenyse.

Darbe pateikta: 25 lentelės, 4 paveikslai, 6 priedai. Darbo apimtis – 64 puslapiai. Panaudoti – 77 literatūros šaltiniai, iš kurių 48 užsienio kalba.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, vadovų lyderystė, įtaka, socialinės partnerystės, socialinių partnerystės vystymas, vystymas.

Tamošauskienė, A. (2025). *The influence of leadership on the development of social partnerships in preschool institutions*. Master's Thesis. Vilnius University, Šiauliai Academy, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the influence of leadership on the development of social partnerships in preschool institutions. The aim of the work is to determine the influence of leadership on the development of social partnerships in preschool institutions. To achieve such goal, the following tasks were formulated: to analyze the theoretical aspects of the concepts of leadership and the development of social partnerships; to reveal the expression of leadership and social partnerships in preschool institutions; to investigate whether the components of the interaction of the five elements of leadership (leader, follower, influence, process, goal) are manifested in the activities of leaders; to determine whether leadership influences the development of social partnerships. The object of the work is the influence of leadership on the development of social partnerships in preschool institutions.

The work consists of three parts: theoretical, methodological, and empirical. In the theoretical part there is analyses of the concepts of leadership, identifying the main components of leadership. It defines the aspects of leadership expression in preschool institutions. It analyzes the concepts of the development of social partnerships and their characteristics in preschool institutions, defining the levels of development of social partnerships. It reviews the context of preschool education and the development of social partnerships in Lithuania.

The methodological part of the work presents the methodology of empirical research: the research design, which describes the philosophical and managerial concepts underlying the qualitative research, and the corresponding theoretical assumptions; the research methods, which determine the sample of qualitative research, the research strategy, and the characteristics of the respondents; the ethics and organization of the research.

The empirical part of the work analyses the data obtained from interviews with the heads and experts of preschool institutions, which are related to the influence of leadership on the development of social partnerships in preschool institutions. This part presents the analysis of qualitative research data, results, and discussion.

The research revealed that social partnerships are understood as forms of cooperation, working relationships and conditions, social initiatives, and social projects. Their basis is dialogue and cooperation. Leaders in this process provide support, represent the interests of the institution, evaluate and coordinate the need for social partnerships, which is best for the quality of the institution's activities. Leaders in their activities encourage cooperation with social partners, strengthen existing social partnerships, and actively seek new partnerships. Social partners are consistently or as needed involved in the planning and implementation of activities, and feedback is received. The involvement of social partners in the activities of the institution improves the quality of the institution's activities, promotes changes and renewal, provides benefits, new ideas, and exchanges of experiences. Leaders influencing the development of social partnerships are characterized by communication skills, personal example and support, strategic thinking, development, and change management. Based on these skills, relationships are created and maintained, knowing the purposefulness of social partnerships. These skills correspond to the characteristics of leadership formed by scientists.

At the end of the work, conclusions and recommendations are presented to the heads of preschool institutions: to strengthen leadership skills, to encourage employee leadership, to aim for purposeful and targeted development of social partnerships, seeking broader influence, new opportunities, and benefits for the quality of education. It is recommended to implement social partnerships at institutional, regional, and national levels.

The work includes: 25 tables, 4 figures, 6 appendices. The scope of the work is 64 pages. 77 literature sources were used, of which 48 are in foreign languages.

Keywords: leadership, leadership of heads, influence, social partnerships, development of social partnerships, development.

TURINYS

IVADAS.....	8
1. VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKA SOCIALINIŲ PARTNERYSČIŲ VYSTYMOUI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TEORINĖ ANALIZĖ	11
1.1. Lyderystė	11
1.1.1. Lyderystės samprata, lyderystės stiliai	11
1.2. Socialinių partnerysčių vystymas ir jo raiškos charakteristikos ikimokyklinio ugdymo įstaigose	24
1.2.1. Socialinių partnerysčių vystymo samprata	24
1.2.2. Socialinių partnerysčių vystymas ir jo raiškos charakteristikos ikimokyklinio ugdymo įstaigose	26
1.3. Ikimokyklinio ugdymo ir socialinių partnerysčių kontekstas Lietuvoje	30
2. TYRIMO METODOLOGIJA	33
2.1. Tyrimo dizainas	33
2.2. Tyrimo metodai	34
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika.....	36
3. VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKOS SOCIALINIŲ PARTNERYSČIŲ VYSTYMOUI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI.....	39
3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir ekspertų nuomonių, apie vadovų lyderystės įtaką, socialinių partnerysčių vystymui, analizė	39
3.2. Ekspertų nuomonių, apie vadovo lyderystės įtaka socialinių partnerysčių vystymui, analizė	60
IŠVADOS	70
REKOMENDACIJOS	72
LITERATŪROS SĄRAŠAS	73
PRIEDAI.....	76
1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams	76
2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai ekspertams.....	77
3 priedas. Interviu klausimai ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, klausimų siekiniai ir ryšys su tyrimo problema.....	78
4 priedas. Interviu klausimai ekspertams, klausimų siekiniai ir ryšys su tyrimo problema	81
5 priedas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų charakteristika	83
6 priedas. Lyderystės teorijų tipai.....	84

LENTELĖS

1.1.1	lentelė. Lyderystės teorijų raida.....	11
1.1.2	lentelė. Požiūriai į lyderystę.....	12
1.1.3	lentelė. Vadovavimo ir lyderystės skirtumų sritys.....	15
1.1.4	lentelė. Vadovavimo ir lyderystės charakteristikos.....	15
1.1.5	lentelė. Vadovo vaidmenų kategorijos.....	18
1.1.6	lentelė. Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijų struktūroje.....	20
1.2.1	lentelė. Bendruomenės įtaka organizacijų vadovų lyderystės raiškai.....	27
1.3.1	lentelė. Lietuvos švietimo sistema.....	31
3.1.1	lentelė. Respondentų samprata apie lyderystę.....	39
3.1.2	lentelė. Darbuotojų įsitraukimas į vadovų inicijuotas veiklas.....	41
3.1.3	lentelė. Planavimas ir darbų paskirstymas, siekiant bendrų tikslų.....	43
3.1.4	lentelė. Būdai, kuriais užmezgama veiksminga sąveika su įstaigos darbuotojais.....	46
3.1.5	lentelė. Veiksmai, kuriais kasdienėje veikloje padedama įstaigos darbuotojams priimti sprendimus	48
3.1.6	lentelė. Veiklos tikslų nustatymas ir darbuotojų motyvavimas jų siekti.....	50
3.1.7	lentelė. Respondentų samprata apie socialinę partnerystę.....	52
3.1.8	lentelė. Respondentų bendradarbiavimo skatinimas su socialiniais partneriais ir naujų socialinių partnerystės paieška.....	54
3.1.9	lentelė. Socialinių partnerystės vykdymas pagal lygmenis.....	56
3.1.10	lentelė. Socialinių partnerių įtraukimas į veiklų planavimą, jų įgyvendinimą.....	57
3.1.11	lentelė. Socialinių partnerių įtraukimas atliekant Mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir grįžtamasis ryšys.....	58
3.1.12	lentelė. Socialinių partnerių įsitraukimas į veiklą ir veiklos kokybės gerinimas.....	59
3.2.1	lentelė. Ekspertų samprata apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystę.....	61
3.2.2	lentelė. Ekspertų sampratos apie socialines partnerystes ir jų vystymą.....	62
3.2.3	lentelė. Ekspertų nuomonės kokią įtaką daro vadovo lyderystė vystant socialines partnerystes.....	64
3.2.4	lentelė. Gebėjimai, savybės ir įgūdžiai, kurių reikia vadovui lyderiui, sėkmingam socialinių partnerystės vystymui.....	65
3.2.5	lentelė. Socialinių partnerystės svarba pagal lygmenis.....	66

PAVEIKSLAI

1 pav. Lyderystės penkių elementų sąveika.....	14
2 pav. Įgūdžiais grįstas lyderystės modelis.....	19
3 pav. Socialinių partnerystės vystymo modelis ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....	29
4 pav. Teorinis tyrimo modelis.....	36

IVADAS

Temos aktualumas. Dėl pastovių XXI a. kaitos procesų keičiasi organizacijų valdymo prioritetai, tokiu būdu jų vadovams sukuriant naujus iššūkius. Vis dažniau pripažįstama, jog ateityje sąlygos taps dar labiau sudėtingesnės, organizacijoms ir įmonėms vis dažniau reikės lyderių, kurie turi ne vien tik tradicinių verslo administratoriaus įgūdžių, tačiau ir kurie sugebės balansuoti tarp pastovios kaitos-būtinybės, valdyti netikėtus galimus pokyčius ir tęstinumo bei stabilumo garantavimo. Vadovams privalu patiems inicijuoti pokyčius, skatinti naujoves ir inovacijas, vietoj tradicinės vadovų atsakomybės tik stabilizuoti organizacijos esamą padėtį ir palaikyti pastovią pusiausvyrą. Sėkmingam veiklos plėtojimui jau nebepakanka asmeninės intuicijos arba verslo nuojaautos. Privalomas ir darbuotojų palaikymas. Neretai susiklosto situacija, kada lemiamas vaidmuo, garantuojant atskirų komandų, žmonių, organizacijų kokybiškumą, tenka lyderystei, kuri yra dvasinė ir kūrybinė galia, kada lyderiui paklūstama ne vien dėl to, jog tai privaloma, o dėl to, jog to norima. Kada veikiamas asmeniniu pavyzdžiu, inspiruojant pokyčius ir vizijas, pritraukiant kitus eiti kartu - poveikio žmonėms menas (Šilingienė, 2012).

Mokyklų vadovų lyderystės iššūkis laikomas prioritetiniu visose Ekonominio bendradarbiavimo plėtros organizacijos narių ir šalių partnerių švietimo politikos darbotvarkėse. Vadovai atlieka vieną iš pagrindinių vaidmenų tobulinant mokymo ir mokymosi praktiką, mokyklos politiką, palaikant ryšius tarp išorinio pasaulio ir atskirų mokyklų, kas parodo kitą pagrindinį iššūkį - rūpintis švietimo kokybe ir garantuoti pažangos tvarumą. Abu išskirtus švietimo įstaigos vadovo iššūkius lydi pastovi keleriopa kaita. Taip pat ryški švietimo įstaigų vadovų atsakomybės kaita. Stebint reikalavimų švietimo įstaigų vadovams chronologinę kaitą, galima aiškiai matyti, jog skiriamų jiems pareigų daugėja. Decentralizacijos sąlygomis švietimo įstaigų vadovų veiklos sritys tampa skirtingos, gerokai padaugėja funkcijų. Vadovas privalo sugebėti valdyti ne vien tik materialiuosius, žmogiškuosius ir finansinius mokyklos turimus išteklius, tačiau ir parengti bei valdyti mokyklos tobulinimo planą, telkti bendruomenę, plėtoti partnerystes. Švietimo įstaigų vadovas apibrėžiamas, kaip asmuo, kuris turi daugiausiai atsakomybės ir valdžios mokykloje. Tikimasi, jog vadovas turės atitinkamų vadybos sugebėjimų, sugebės profesionaliai vadovauti, kurs atitinkamas sąlygas ir skatins visą bendruomenę siekti aukštų rezultatų (Survutaitė, 2021).

Švietimo organizacijos – organizacijos, kuriose pastoviai bendraujama ir yra keletas tarp žmogiškųjų santykių klodų: vadovo ir jo pavaldinių, pedagogų ir vaikų, vadovo ir bendruomenės, pedagogų ir bendruomenės ir t.t.. Ypatingai tai galima aiškiai pastebėti ikimokyklinio ugdymo įstaigose, funkcionuojančiose tarsi mažos bendruomenės. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas visų šitų procesų moderatorius. Vadovas - tas, kurio požiūris į riziką, motyvaciją, apdovanojimus, kurio nuomonė apie žmones ir jų darbo organizavimą, kurio ištikimybė ir drąsa lemia visą ugdymo įstaigos darbą. XXI amžiaus ugdymo įstaigų vadovai privalo nepamiršti, jog visų pirma jie dirba su žmonėmis: siekdami sukurti žmones puoselėjančią aplinką, jie privalo žvelgti į vaikus, tėvus, pedagogus ir kitus bendruomenės narius kaip į savo partnerius, kolegas ir galbūt net draugus. Ugdymo įstaigų vadovai galės mėgautis savo atliekamu darbu tik atsižvelgdami į žmones bei jų turimus poreikius (Landsbergienė, 2005). Šiuo metu ikimokyklinis ugdymas akcentuojamas kaip itin svarbus periodas, padedantis pagrindus sėkmingam mokymuisi visą gyvenimą. Visose demokratinėse šalyse pabrėžiama asmenų, kurie realizuoja ikimokyklinį ugdymą, kompetencija ir brandinimo mokykliniam ugdymui kokybė. Dėl šitos priežasties ikimokyklinio ugdymo kokybės garantavimas - vienas iš svarbiausių ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovų – prioritetų, kuris padeda išlikti konkurencinėmis sąlygomis. Pripažįstama, jog švietimo organizacijos vadovo lyderystė - vienas iš

svarbiausių veiksnių, kurie lemia daugumos ugdymo įstaigos sričių sėkmę. Visos kokybišku ugdymu suinteresuotos šalys: ugdytinių tėvai, ikimokyklinio ugdymo pedagogai, švietimo strategai, socialiniai partneriai ir kiti specialistai privalo susitarti siekiant teikti kokybišką ikimokyklinį ugdymą. Tariantis turėtų būti atsižvelgta į visų šitų grupių turimus prioritetus, lūkesčius ir poreikius. Vadovų, kaip lyderių, vaidmuo - suderinti skirtingai suvokiamus kokybiško ugdymo kriterijus, jog ugdymo programa patenkintų visų kokybišku ikimokykliniu ugdymu suinteresuotų šalių turimus lūkesčius ir poreikius. Ikimokyklinės įstaigos vadovas privalo būti geras strategas: numatyti ugdymo įstaigos misiją, viziją, sugebėti atlikti esamos situacijos analizę, numatyti privalomą vykdomos veiklos planą, koordinuoti, mokyti, skatinti, pastoviai kelti savo ir darbuotojų turimą kvalifikaciją, spręsti iškilusius konfliktus, sugebėti valdyti stresą, vykdyti kontrolę ir t.t. (Baltrušaitienė, 2020).

Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais pastoviai atsinaujinančioje, tobulėjančioje švietimo organizacijoje - tiesiogiai susietas su institucijos turima misija, vizija, plėtojama darbo tikslais, skirtingomis strategijomis, uždaviniais ir kitokiais parametrais, o svarbiausią vaidmenį atlieka įstaigos vadovas, kaip šitokios partnerystės lyderis, nuo kurio priklauso kryptinga ir sklandi šitokio proceso plėtotė (Simonaitienė, 2007).

Visuomenėje su socialinės sanglaudos vystymusi glaudžiai susieta lyderystės raiška. Bendruomenės narių įsitraukimas ir dalyvavimas organizacijos vykdomoje veikloje - būtini veiksniai, didinantys ir skatinantys asmenų pilietinį, socialinį ir ekonominį aktyvumą, kuris pagrįstas, visų bendruomenės narių tarpusavio supratimu, bendromis turimomis vertybėmis ir tikslais. Taigi vadovų lyderystė privalo apimti socialinės sanglaudos koncepciją, kuri dažniausiai apibrėžiama kaip aplinkos sąlygų sudarymas. Pagal šitą koncepciją, grupės, bendruomenės, asmenys, organizacijos privalo norėti bendradarbiauti ir pasitikėti siekdami bendrų tikslų, suteikti pagalbą ir paramą, bei padėti spręsti iškilusias problemas, o glaudžios socialinės sanglaudos vidinės ir išorinės aplinkos ir vystymosi sąsajos galėtų padėti išspręsti problemas, kurios iškyla organizacijos bendruomenėje (Čižikienė, 2020).

Socialinę partnerystę švietime mokymo turinio procesinis parametras leidžia sieti su besimokančia, atvira švietimo organizacija. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais besimokančioje organizacijoje tiesiogiai susietas su institucijos vizija, strategija pastoviu mokymusi ir kitokiais parametrais. Dar vienas svarbus momentas - mokyklos vadovo, kaip vieno iš lyderių, vaidmuo, sudarant atitinkamas sąlygas, inicijuojant konkrečias priemones aktyviam bendradarbiavimui su socialiniais partneriais. Besimokančioje ir atviroje organizacijoje vadovas ne vien tik atlieka savo vadybines funkcijas, tačiau ir prisideda prie organizacijos užsibrėžtų tikslų, vizijos, uždavinių formavimo. Šitokia atviros organizacijos, ir lyderio vaidmens ir mokymo turinio sąveika leidžia teigti, jog švietimo sistemos (jos struktūrinių elementų ir požiūrio, nuostatų, dalyvių) atvirumas tampa sėkmingos socialinės partnerystės prielaida (Simonaitienė, 2007).

Socialinių partnerysčių vystymas yra svarbus kokybiškų švietimo paslaugų teikimui, jis yra tiesiogiai susijęs su įstaigos vizija, misija, plėtojama darbo tikslais uždaviniais ir strategijomis. Kryptingoje, ilgalaikėje ir tvarioje šio proceso plėtotėje, svariausias vaidmuo atitenka įstaigos vadovui, kaip socialinių partnerysčių vystymo lyderiui.

Socialinių partnerysčių vystymas švietimo srityje plačiau nagrinėjamas aukštojo mokslo ir mokyklinio profesinio rengimo lygmenyse, o ikimokyklinio ugdymo kontekste tyrimų stokojama, todėl tema yra aktuali.

Tyrimo problema. Nėra aišku kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Siekiant kokybiško ikimokyklinio ugdymo, labai svarbu koks vadovas vadovauja įstaigai. Kaip vadovo veikla pasižymi lyderystės raiškai būdingomis charakteristikomis, koks vadovo požiūris į socialines partnerystes ir jų vystymą? Kaip sudaromos sąlygos socialinių partnerysčių vystymui? Taigi išryškėja tyrimo problema, kuri formuluojama klausimu: *kaip vadovų, lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose?*

Tyrimo objektas: *vadovų lyderystės įtaka socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose.*

Tyrimo tikslas: *nustatyti vadovų, lyderystės įtaką vystant socialines partnerystes ikimokyklinio ugdymo įstaigose.*

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius lyderystės ir socialinių partnerysčių vystymo sąvokų aspektus;
2. Atskleisti vadovų lyderystės ir socialinių partnerysčių raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
3. Ištirti, kaip vadovų veikloje reiškiasi lyderystės penkių elementų sąveikos komponentai: lyderis, sekėjas, įtaka, procesas, tikslas.
4. Nustatyti kaip vadovų lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu (ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams ir ekspertams);
3. Duomenų analizės metodas - kokybinė turinio analizė.

Tyrimo imtis: tyrime dalyvavo 15 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir 3 ekspertai.

Darbo struktūra: darbas sudarytas iš santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvado, trijų skyrių su poskyriais, išvadų, rekomendacijų, literatūros šaltinių sąrašo ir priedų. Darbe pateikiamos 25 lentelės ir 4 paveikslai. Darbo apimtis 64 puslapiai (be priedų).

1. VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKA SOCIALINIŲ PARTNERYSČIŲ VYSTYMOUI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TEORINĖ ANALIZĖ

Šitame skyriuje pagrindinis dėmesys skirtas tam, kokią įtaką vadovo lyderystė gali turėti socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose, dėl to, jog yra svarbu sukurti tinkamą teorinį pagrindą atliktam tyrimui, sutelkiant dėmesį į su vadovų lyderyste ir socialinių partnerysčių vystymu susietus aspektus.

1.1. Lyderystė

1.1.1. Lyderystės samprata, lyderystės stiliai

Dauguma mokslininkų, kurie analizuoja sąvokos „lyderystė“ prasmę, priima jau kaip suprantamą ar žinomą dalyką ir per daug nesigilina į jos etimologiją, tačiau atsižvelgus į mokslininkus, skirtingai analizuojančius lyderystę, pastebima, kaip išskirtos vis kitokios savybės ar jų rinkinys, pabrėžtos aplinkybės ar situacijų svarba siekiant lyderystei tinkamai pasireikšti. Daugelis mokslininkų lyderystę sieja su daroma įtaka, turima galia, motyvavimu, įkvėpimu, asmeninėmis savybėmis, charizma, taip pat ją būtų galima apibūdinti kaip santykį tarp vedlio ir jo sekėjų (angl. followers). Nors konkreti sąvoka „lyderystė“ (angl. leadership) egzistuoja tūkstančius metų, jos ištakos sietinos su anglų kalba. Apytiksliai prieš 200 metų šitas išsireiškimas pirmą kartą pavartotas dokumentuose, kuriuose išanalizuota Anglijos parlamento politikų daroma įtaka (Šilingienė, 2012). Jei pažvelgsime į lyderystės teorijos ir jos modelių raidą verslo ir pramonės pasaulyje, galima būtų pastebėti aiškius lyderystės požiūrius rezonuojančius raidos etapus, kurie gali paaiškinti efektyvaus vadovavimo ypatybes.

1.1.1 lentelė

Lyderystės teorijų raida

Laikotarpis	Lyderystės teorijos	Turinys
Iki 1970	Bruožų teorija	Lyderystės veiksmingumas tiesiogiai priklauso nuo lyderio elgesio. Vadovo bendravimo su darbuotojais ypatybės lemia jo vadovavimo stilių.
Nuo 1970 m. iki 1990 m.	Elgesio teorija	Lyderystės veiksmingumas susietas su lyderio elgesiu. Nuo vadovo elgesio su darbuotojais priklauso vadovavimo stilius.
Nuo 1990 m. iki 2010 m.	Situacijų teorija	Veiksmingiausias sprendimas – įgyvendinamas atsižvelgiant į esamą aplinkybių kontekstą, nulemtas lyderių ir sekėjų, bei situacijos veiksmių.
Nuo 2010 m. iki 2020 m.	Šiuolaikinės lyderystės teorijos	Lyderiai, geba įtikinti savo sekėjus, žino būdus kaip juos įtraukti. Turi viziją.

Šaltinis: Čižikienė (2020).

Čižikienės (2020), kuri rėmėsi Bargal, Schmid (1989), Chang, Shih, Liu (2019), Hunt, Fedynich (2019) nuomone, dauguma pirmųjų lyderystės teorijų buvo orientuotos į lyderio asmenybės bruožus ir jo tam tikru elgesiu skirtingose situacijose. Kurį laiką lyderystės teorijos, aiškinančios įgimtas asmenybės savybes, buvo gana populiarios. Nuo devintojo dešimtmečio mokslininkai įvairiais aspektais tyrinėjo lyderių emocijų ir situacijų įtaką bei jos galimas sąsajas sekėjams. Skirtingos

lyderystės teorijos dabartiniame etape orientuotos į lyderių ir sekėjų poreikių bei asmenybės savybių sąveiką, taip pat į aplinkos veiksnį ir kultūrinių veiksnį daromą įtaką lyderio tam tikram elgesiui. Čižikienė (2020) išnagrinėjusi mokslines literatūros šaltinius pastebėjo, jog vadybos mokslų laimėjimais daugiausiai rėmėsi verslo organizacijų augimas ir plėtra, kadangi šitokios organizacijos siekė sustiprinti organizacijos kultūrą ir įgyti kiek galimą didesnę konkurencinį pranašumą. Vadybos idėjoms vystantis, dauguma verslo organizacijų atstovų visiškai atsisakė „didžiojo žmogaus“ koncepcija paremtų vadovavimo teorijų, kurios labiausiai akcentavo įgimtus didžiųjų lyderių bruožus ir savybes, ir savo valdymo procesuose pradėjo taikyti principus, kurie pagrįsti vadybos teorijos koncepcija, atliepiančia žmogiškuosius santykius. Atsižvelgus į lyderystės teorijų raidą, galima būtų pastebėti, jog lyderystę nulėmė pasirenkamas vienas veiksnys, kaip pavyzdžiui: asmeninės savybės, situacijos ypatybės, elgesio stilius ir pan. Supratus vienpusio požiūrio trūkumus, pradėti derinti lyderystės modeliai, kurie apima kelias veiksnų sąvokas, kaip pavyzdžiui, elgesio-situacinės, asmeninės-situacinės, asmenybės-elgesio. Šiuolaikinėje lyderystėje vyrauja sisteminis požiūris, kuris apima individo asmenybės bruožus, jo situaciją, kurioje jis realizuojamas ir elgesį.

Lyderystė – dažniausiai tyrinėjamas reiškinys ir vis dar išlieka neatsakyta šitokio reiškinio dalis. Šiandien lyderystė suvokiama kaip procesas (tai pabrėžė dauguma lyderystės tyrėjų, turėdami omenyje ir tai, jog laikui bėgant ji vystosi), kada asmuo turi įtakos grupei, ją sutelkia ir nukreipia ją siekti bendro užsibrėžto tikslo. Šitoks subūrimas - įtaka, ta lyderystės dalis, į kurią labiausiai vertėtų atkreipti dėmesį (Miniotaitė, 2019). Pasak Abbasialiya (2010): „Lyderystė - vienas labiausiai stebimų, tačiau mažiausiai suprantamų reiškinų žemėje“.

Žvelgiant iš darbuotojų perspektyvos, lyderystę sudaro viskas, ką daro vadovas, kas turi įtakos tikslų pasiekimui ir organizacijos ir darbuotojų gerovei (Abbasialiya, 2010). Northhouse (2007) ir Row (2007) lyderystę apibūdino kaip procesą, per kurį asmuo turi įtakos asmenų grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Jų straipsnyje teigiama, kad veiksminga lyderystė yra ypatingai reikšminga ne pelno siekiančios organizacijos veikimui ir išgyvenimui. Efektyvi lyderystė ir valdymas reiškia mažiau vadovavimo ir valdymo (Wallace ir Hoyle, 2005).

Iki šiol nėra vienodo, visaapimančio lyderystės apibrėžimo. Šilingienė (2012), remdamasi Stogdilo (1974) lyderystės mokslinių atliktų tyrimų apžvalga teigė, jog įvairių lyderystės apibrėžimų yra tiek, kiek tyrėjų bandė šią sąvoką apibrėžti. Nors intuityviai lyderystės sąvoką supranta visi žmonės, vis dėl to dauguma žmonių lyderystę suvokia itin skirtingai. Egzistuoja daug lyderystės teorijų, kuriose apibendrintos įvairios lyderystės sampratos. Lyderystė sietina su gebėjimu sukurti viziją, su lyderio turima įtaka ir panaudojamomis galiomis, su konkrečiomis aplinkybėmis susiklosčiusiais įvykiais. Steers ir kt. (2012) išskyrė tris požiūrius, kurie išplaukia iš pradinių prielaidų apie lyderystę.

1.1.2 lentelė

Požiūriai į lyderystę

Universalus požiūris	Lyderystė laikoma apibendrinamu elgesiu, nepriklausomai nuo to kur ji vykdoma, o lyderystės bruožai ir procesai yra santykinai pastovūs įvairiose kultūrose.
Normatyvinis požiūris	Daugiausiai dėmesio skiriama asmeniniams įgūdžiams ir gebėjimams, kurie kaip manoma būdingi lyderiams.
Nenumatytų aplinkybių požiūris	Daroma prielaida, kad nėra universalių principų, lyderystė yra kultūriškai įsišaknijęs procesas, kuriame svarbus vaidmuo tenka situacijai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis, Steers ir kt. (2012).

Anot Šilingienės (2012) skiriami ir įvairūs lyderystės lygiai: metalyderystė – numatoma vizija, kryptis, įkvėpiami sekėjai. Makrolyderystė – ieškoma, koku būdu įgyvendinti viziją. Mikrolyderystė – susikoncentruojama į adekvataus lyderystės stiliaus pasirinkimą. Dėl šitos priežasties skirtingose mokslinėse studijose pateikti lyderystės apibrėžimai skiriasi priklausomai nuo to, kokiam pagrindiniam lyderystės objektui skiriamas dėmesys:

- lyderystė – gebėjimas paveikti sekėjus;
- lyderystė - lyderio asmenybė ir jo pateikiamas asmeninis pavyzdys sekėjams;
- lyderystė - sąveika tarp asmenų, kurie pasirinko lyderio ir sekėjo vaidmenis;
- lyderystė – procesas, kuriuo siekiama nustatytų tikslų.

Atidžiai analizuojant lyderystę apibūdinančių apibrėžimų esmę, galima būtų pastebėti, jog jie turi bendrą pagrindą. Lyderystė kaip procesas, kuriuo siekiama daryti įtaką sekėjų grupėms ar pavieniams asmenims, kad jie pasiektų nustatytus tikslus. Taip pat apibrėžimuose akcentuoti skirtingi lyderystės aspektai:

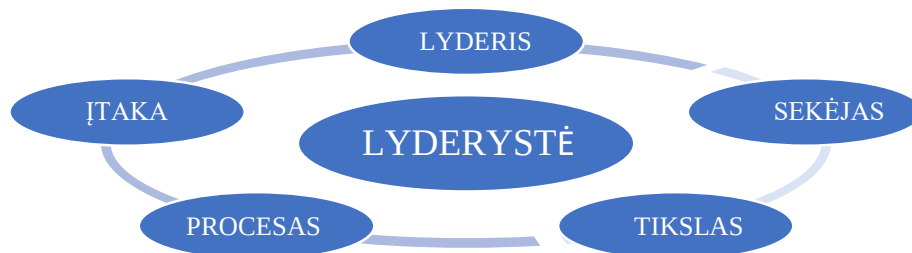
- individo sugebėjimas paveikti kitus, juos įgalinti ir motyvuoti, garantuojant organizacijos sėkmę ir veiklos veiksmingumą;
- asmenų tarpusavio sąveika, kurie pasirinko būti lyderiu ir kurie pasirinko būti sekėju vaidmuo;
- procesas, kuriame lyderis įtikinamu rodomu asmeniniu pavyzdžiu paskatina savo sekėjus siekti lyderio iškeltų ar bendrų sekėjo ir lyderio tikslų;
- sugebėjimas paveikti žmones;
- asmeninė jėga, kuri skatina ir koordinuoja organizacijos narius siekti nustatytų tikslų;
- meilė ir grožis, ko niekas neįstengia tiksliai apibūdinti, tačiau tai pamatę atpažįsta;
- ryšio su kitais asmenimis užmezgimas, rūpinantis savo ir kitų dvasiniu tobulėjimu ir užsiimant visapusiško žmogaus kūrimu;
- santykis tarp asmenų, nusprendusių sekti lyderį;
- žmogiškasis menas, kuris apima iššūkių ieškojimą, tarnavimą žmonėms, jų motyvavimą, įkvėpimą ir jų pagrindinių ir aukštesnių turimų poreikių patenkinimą.

Stoner ir kt. (2006) teigimu, lyderystė suvokiama kaip procesas, kuriuo grupės nariai yra nukreipiami ir paveikiami veikti tam tikru būdu. Autoriai išskyrė keturis pagrindinius aspektus:

1. Lyderystė įtraukianti kitus: sekėjus ir darbuotojus. Komandos nariai padeda nustatyti ir įtvirtinti lyderio statusą, taip pat sudaro tinkamas aplinkos sąlygas jo lyderystei reikštis, savo turimu pasiryžimu ir noru paklusti lyderio pateikiamiems nurodymams.
2. Lyderystė tai skirtingos turimos galios (jėgos) pasiskirstymas tarp konkrečios grupės narių ir lyderio. Grupės narių turima galia: jie geba konstruoti ir iš tikro ne vienodais būdais konstruoja grupės vykdomą veiklą. Vis dėl to grupės lyderis dažnu atveju turi didesnę įtakos galia.
3. Įgūdis panaudoti įvairias turimos galios formas, darant įtaką sekėjų elgesiui įvairiais būdais.
4. Ketvirtas aspektas sujungia pirmus tris ir pripažįsta, jog lyderystė susieta su turimomis vertybėmis. Vertybėmis pagrįsta, morali lyderystė reikalauja atsižvelgti į turimas vertybes ir suteikti sekėjams pakankamai žinių apie galimas alternatyvas, kad jie galėtų sąmoningai priimti sprendimus, kada reikės sekti paskui lyderį, o kada ne.

Remiantis Minelgaite (2021) bendruoju atveju lyderystė – asmeninės lyderio įtakos sekėjams turėjimas, inspiruojant pokyčius ir vizijas, būdas ir rezultatas, kuris pasireiškia kaip lyderio ir sekėjų, kurie siekia bendrų tikslų, sąveikos procesas.

Pateikus pagrindinius lyderystės elementus ir modeliuojant jų tarpusavio sąveiką geriausiai atskleidžiama lyderystės esmė, kuri suvokiama kaip penkių elementų – 1 lyderio, 2 sekėjo, 3 tikslo, 4 proceso, 5 įtakos – sąveika. Modelis pateiktas 1 paveiksle.



1 pav. Lyderystės penkių elementų sąveika

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Minelgaite, I. (2016), Šilingiene (2012).

Šitame modelyje galima apibūdinti esminius specifinius ryšius, kurie sieja lyderystės elementus:

- atributų priskyrimas asmeniui, kuriuos priskiria sekėjai, lemia lyderio statuso nustatymą ir pasirinkimą jį sekti (Šilingienė, 2012);
- sekėjų ir lyderio sąveika kaip lyderio poveikis sekėjams panaudojant skirtingas galias (Minelgaite, 2016);
- sekėjų ir lyderio sąveika kaip grįžtamasis sekėjų atsakas į šitokią įtaką (Šilingienė, 2012);
- tikslas - tai konkretus rezultatas ar pasiekimas, kurio siekia lyderis ir jo sekėjai. Tikslai gali būti trumpalaikiai ar ilgalaikiai, tačiau jie visada turi būti aiškiai apibrėžti ir išmatuojami. Tikslas suteikia kryptį ir motyvaciją visai komandai (Locke, Latham, 1991);
- procesas - tai veiksmų seka, kuria lyderis ir sekėjai vykdo darbą siekdami tikslo. Procesas sudarytas iš planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės. Veiksmingas procesas užtikrina, kad ištekliai bus naudojami efektyviai ir rezultatai bus pasiekti (Kaziliūnas, 2004);
- įtaka - sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį, požiūrį ir veiksmus. Įtaka gali būti formali, pagrįsta lyderio pozicija ir galia, arba neformali, pagrįsta asmeniniais santykiais ir charizma. Įtaka yra esminis elementas, nes be jos lyderis negalėtų motyvuoti ir įkvėpti savo sekėjų (Bass, 1985).

Charry (2012), pažymėdamas, kad XX amžiaus pradžioje mokslininkų susidomėjimas lyderyste labai išaugo, išskyrė pagrindines aštuonias lyderystės teorijas. Ankstesnėse teorijose daugiausiai dėmesio buvo skiriama savybėms, skiriančioms lyderius nuo pasekėjų, o vėlesnėse teorijose buvo nagrinėjami kiti kintamieji įskaitant situacinius veiksnius ir įgūdžių lygį. Nors nuolat atsiranda naujų teorijų, daugumą jų galima priskirti vienam iš aštuonių pagrindinių Charry tipų: „Didžiojo žmogaus“ teorija, savybių teorija, nenumatytų atvejų teorija, situacijų teorija, elgsenos teorija, dalyvavimo teorija, transakcinė teorija, transformacijos teorija, įgūdžių teorija (teorijų apibūdinimai pateikiami 6 priede). „Lyderystė ir vadovavimas, šitos dvi sąvokos praktikoje neretai tarpusavyje susipina ir yra neretai painiojamos. Sąvokos „lyderystė“, „lyderis“ iki aštuntojo dešimtmečio praėjusio šimtmečio, buvo vartojamos kaip sinonimai „vadovavimas“, „vadovas“. Ir tai ne vienintelė tik paminėtos lingvistinės termino „leadership“ vertimo iš anglų kalbos problemos pasekmė. Iš dalies tai gali būti paaiškinta tuo, jog skiriamąją „lyderystės“ ir „vadovavimo“ sąvokų ribą ganėtinai sudėtinga tiksliai nusakyti. Jų griežtas pasipriešinimas vargu ar gali būti pagrįstas, kadangi abi sąvokos yra artimos ir jokių būdu nepaneigia viena kitos. Nors galima surasti nemažai vadovo ir lyderio bendrumų, vis dėl to tai nėra tos pačios sąvokos“ (Šilingienė, 2012).

Lyderystė pagrįsta savanoriška sekėjyste, vadovavimas - formalia galia. Tam tikri mokslininkai kritikuoja lyderystės tyrimus, teigdami, jog lyderystės neįmanoma tirti verslo organizacijose, dėl to, jog joje sekėjo ir lyderio santykis pagrįstas formalia galia. Dėl šitos priežasties tikrą lyderystę galima tirti neformaliose ar nevyriausybinėse organizacijose, kur savo noru sekama paskui lyderį (Miniotaite 2021).

Kotter (1990) pritarė tam, jog reikėtų atskirti „vadovavimo“ ir „lyderystės“ terminus. Autorius pažymėjo, jog vadovams visų pirma rūpi veikla, kurios dėka organizacijoje siekiama skurti palankią darbo aplinką, o lyderiams daugiau rūpi organizacijos konstruktyvios permainos. Išskirtos 4 vadovavimo ir lyderystės skirtumų sritys.

1.1.3 lentelė

Vadovavimo ir lyderystės skirtumų sritys

Vadovavimas	Lyderystė
<u>Planavimas ir samatų sudarymas</u> Tikslų siekimui skirtas nuoseklių planų ir veiksmų rengimas	<u>Krypties formulavimas</u> Ateities vizijos formavimas ir veiksmų planų rengimas jos įgyvendinimui.
<u>Organizavimas ir personalo parinkimas</u> Darbuotojų atranka, užduočių paskirstymas ir atsakomybės perdavimas.	<u>Žmonių suvienijimas</u> Vizijos pristatymas taip, kad kiti ją suprastų ir priimtų.
<u>Kontrolė ir problemų sprendimas</u> Plano vykdymo priežiūra, problemų ir rizikų numatymas, jų sprendimas ir kontrolė.	<u>Motyvavimas ir įkvėpimas</u> Žmonių mobilizavimas vizijos sklaidai, kad jie galėtų įveikti galimas pokyčių kliūtis.
<u>Rezultatai: tvarka ir nuspėjamumas</u> Užtikrintas prognozuojamumas, leidžiantis kitiems pasikliauti nuosekliais rezultatais.	<u>Rezultatai: permainos</u> Įvyksta aiškios permainos: naujos strategijos ar nauji produktai.

Šaltinis: Kotter (1990).

Anot Kotter (1990) lyderystė ir vadovavimas yra kitokie aspektai, bet ne dėl to kaip daugelis galvoja. Lyderystė nėra mistiška ar paslaptinga. Ji neturi nieko bendra su charizma ar kitais egzotiškais asmenybės bruožais. Tai nėra išrinktųjų sritis. Taip pat lyderystė nebūtinai geresnė už vadovavimą, arba nebūtinai jos pakaitalas: lyderystė ir vadovavimas yra dvi skirtingos, vieną kitą papildančios, veiklos rūšys. Abi jos yra būtinos norint sėkmingai dirbti vis sudėtingesnėje ir nepastovioje verslo aplinkoje. Clemmer (2003) taip pat teigia: „<...> vadovavimas ir lyderystė, turi labai didelę reikšmę organizacijai, tačiau jie atlieka skirtingas funkcijas. Kad pamatyti skirtumus, jis palygina vadovavimo ir lyderystės veiklos charakteristikas“.

1.1.4 lentelė

Vadovavimo ir lyderystės charakteristikos

Vadovavimas	Lyderystė
Procesai	Žmonės
Faktai	Jausmai
Intelektualus	Emocionalus
Galva	Širdis
Pozicijos galia	Įtikinimo galia
Kontrolė	Įsipareigojimas
Problemų sprendimas	Galimybių apsvarstymas
Reaktyvus	Proaktyvus
Taisyklės	Vertybės
Darantis dalykus teisingai	Darantis teisingus dalykus
Tikslai	Vizija
Rašytinė komunikacija	Žodinė komunikacija
Standartizavimas	Inovatyvumas

Šaltinis: Clemmer (2003)

Lyderis tai yra individas, kuris turi savybių, įgūdžių ir gebėjimų, kad galėtų įkvėpti, motyvuoti ir vadovauti kitų žmonių grupėms ar organizacijoms norint pasiekti bendrus tikslus. Lyderio vaidmuo gali būti įvairus, nuo formaliai paskirtos vadovavimo pareigos iki neformalios įtakos, grindžiamos charizma arba specialiomis žiniomis (Bass 1985).

Vadovas – tai individualus asmuo, jis geba kurti viziją, ją komunikuoja ir įgalina kitus veikti pagal šią viziją. Vadovai taip pat užtikrina, kad organizacija būtų pasirengusi pokyčiams ir veiksmingai reaguotų į išorinius ir vidinius iššūkius (Kotter, 1990). Bass (1985) apibrėžia vadovą kaip asmenį, kuris turi įtaką grupės nariams siekiant organizacijos tikslų. Vadovas turi galią, paremtą oficialia pozicija taip pat asmeniniais bruožais ir taiko šią galią motyvuodamas ir įkvėpdamas kitus. Yukl (2013) apibrėžia vadovą kaip asmenį, kuris turi įtakos kitiems, vadovauja jų veiklai ir koordinuoja jų pastangas siekiant grupės ar organizacijos tikslų. Vadovai atlieka daug skirtingų funkcijų, kaip pavyzdžiui, komunikavimas, motyvavimas ir problemų sprendimas.

Nors mokslinėse diskusijose lyderystė traktuojama nevienareikšmiškai, tačiau vienu klausimu tyrėjai sutaria – lyderystė ir lyderiai visada sietini su stipriomis asmenybėmis, kurios gali žavėti ir sugeba daryti įtaką kitiems, jog šitie siektų aukštesnių tikslų. Nenuginčijamas įtakos sekėjams šaltinis - lyderystės proceso lyderio asmenybė ir jos asmeninis rodomas pavyzdys. Dėl šitos priežasties lyderio asmenybės ypatumų ir prigimties analizė išlieka aktualiu ir reikšmingu lyderystės tyrimo objektu (Šilingienė, 2012).

Lyderis (kaip pareigų turėtojas) dažnai yra iškeliamas kaip lyderystės šaltinis. Jis laikomas energizatoriumi, katalizatoriumi ir vizionieriumi turinčiu tam tikrų gebėjimų (bendravimo, problemų sprendimo, žmonių valdymo, sprendimų priėmimo), kuriuos galima pritaikyti įvairiose srityse, situacijose ir kontekste. Nors nenumatytų atvejų ir situacinio vadovavimo veiksniai gali būti apsvarstyti, paprastai jie nėra laikomi kliūtimis, trukdančiomis individo gebėjimui vadovauti esant skirtingoms aplinkybėms (jie tiesiog turi derinti kitokį įgūdžių derinį). Be „minkštųjų“ įgūdžių, iš lyderio taip pat tikimasi, kad jis pasižymės puikiais informacijos apdorojimo, projektų valdymo, klientų aptarnavimo įgūdžiais, puikiu verslo ir politiniu įžvalgumu. Jie užmezga partnerystę, rodo neįtikėtiną užsidegimą ir entuziazmą. Be to lyderis demonstruoja novatoriškumą, kūrybiškumą ir nestandartinį mąstymą. Jie yra verslininkai, kurie atranda galimybes. Jiems patinka, kai jiems metami iššūkiai ir jie yra pasirengę rizikuoti (Bolden, 2004). Taip pat įdomu tai, kad pabrėžiama tokių savybių kaip sąžiningumas, empatija, pasitikėjimas, vertinimas svarba. Tikimasi, kad lyderis rodys tikrą rūpestį žmonėmis, kuris yra kylantis iš gilaus savęs pažinimo, asmeninės refleksijos, emocinio intelekto (Goleman, 1998). Ši beveik ikonografinė lyderio sąvoka, kaip įvairiapusiškai talentinga asmenybė, turinti įvairių įgūdžių, asmeninių savybių ir didelę socialinę sąmonę, turi sunkumų. Pirma, tai beveik grįžimas prie „didžiojo didvyriškumo“ arba „herojiškumo“ sampratų, kurios išskirtinai garbina asmenį, o ne komandą ar organizaciją. Antra, kai bandoma išskirti savybes, rezultatas dažnai būna nepatogus, nes tai per didelis savybių sąrašas. Trečia, praktikoje yra mažai įrodymų, jog „transformacinis“ lyderis efektyviau pagerina įstaigos veiklos rezultatus, nei kiti alternatyvūs lyderiai (Gronn, 1995). Nors lyderio asmeninės savybės yra neabejotinai svarbios, mažai tikėtina, kad lyderio atsiradimui ir veikimui vien jų pakas. Be to būdas, kuriuo šios savybės virsta į elgesį ir sąveiką grupėje, greičiausiai gali būti kultūriškai specifinis ir priklausyti nuo daugybės veiksnių pvz.: lyderio, sekėjų, užduoties pobūdžio, organizacinės struktūros ir kultūros (Bolden, 2004). Taip pat anot Šilingienės (2012) asmuo tikrai gali būti geras vadovas, tačiau jam gali stigti lyderiui reikalingų įkvėpimo ir motyvavimo gebėjimų. Gali būti efektingi lyderiai, sugebantys įžiebt žmonių

pasišventimą, entuziazmą, tačiau jiems gali trūkti vadovui būtinų įgūdžių sukeltą energiją nukreipti reikalinga linkme.

Endriulaitienė ir kt. (2016) cituojančių Uhl-Bien ir kt. (2014), Snaebjornsson ir kt. (2015), nuomone, vadovavimo tyrimų kryptys akcentuoja pavaldinių turimos nuomonės apie lyderio veiksmingumą svarbą, o anot Andreesc ir Vito (2010) vadovavimas būtų veiksmingesnis, jeigu vadovai žinotų savo pavaldinių požiūrį į pageidaujamą ir (arba) jų manymu idealų lyderį. Atsižvelgiant į tai, koks vadovas pavaldinių vertinamas kaip pageidaujamas ar idealus, priklauso kiek darbuotojas realiai vertina vadovą kaip sėkmingą ir veiksmingą bei kiek jis nori juo sekti. Kaip teigia lyderystės kategorizavimo teorija, asmens kaip lyderio suvokimas - tiesiogiai susietas su pavaldinio turimu „lyderio prototipu“ – kuomet įvertinimas yra artimesnis turimam jo idealui, tuo jis labiau suvokiamas kaip veiksmingas lyderis (Lord ir Maher, 1991). Dėl šitos priežasties pasak Quaquebeke ir kt. (2009), nuo turimo idealaus lyderio įsivaizdavimo, priklauso ir vadovo daromos įtakos dydis, darbuotojų produktyvumas. Kada pavaldiniai dirba su savo subjektyviai vertinamu veiksmingu vadovu, išauga jų dedamos pastangos į atliekamą darbą, jaučiamas pasitenkinimas atliekamu darbu, įsipareigojimas profesijai bei konkrečiai organizacijai, sumažėja pervargimo tikimybė (Archer, 2013). Bellou (2011), Owusu-Bempah ir kt. (2013), atliko skirtingus tyrimus, patvirtinančius, jog darbuotojai lyderio orientaciją į santykius laiko vienu svarbiausiu ir efektyviausiu lyderio elgesio bruožu. Iš vadovo lyderio tikimasi pasitikėjimo ir supratingumo, abipusių santykių, dėmesingumo ir paramos. Endriulaitienė ir kt. (2016) remdamiesi Yukl ir kt. (2002), Decker (2006), Yukl (2012) tyrėjų išvalgomis pabrėžia orientacijos į pokyčius bei atstovavimo ir (ar) reprezentavimo svarbą dirbant organizacijose, kuriose pastoviai vyksta įvairūs pokyčiai.

Amanchukwu, Stanley (2015), remdamiesi Avolio, Walumbwa, Weber, (2009) teigia, kad yra tiek daug skirtingų požiūrių į lyderystę, kiek yra ir savybių skiriančių lyderius nuo ne lyderių. Nors dauguma tyrimų šiandien nuo tradicinių bruožais ar asmenybe pagrįstų teorijų perėjo prie situacijos teorijos, kuri teigia, kad situaciją, kurioje vykdoma lyderystė lemia lyderio savybės ir įgūdžiai, visos šiuolaikinės lyderystės teorijos galėtų būti priskiriamos vienai iš šių trijų: lyderystė tai procesas ar santykis, lyderystė tai bruožų ar asmenybės savybių rinkinys arba lyderystė tai tam tikras elgesys arba, kaip dažnai vadinama, lyderystės įgūdžiai. Labiau vyraujančiose lyderystės teorijose nusistovėjusi nuostata, jog lyderystė, tai veiksmų seka apimanti daromą įtaką asmenų grupei, siekiant įgyvendinti bendrus organizacijos užsibrėžtus tikslus (Wolinski, 2010). Anot Miniotaitės (2021) svarbiausia ne vadovų ir lyderių bruožai, bet ką vadovas ir lyderis daro - tai yra jo elgesys. 1991 m. Shelley, Kirkpatrick ir Locke'as atliko metatyrimus (taikė jau esamų tyrimų duomenis savo tyrinėjimams), kuriuose išgrynintos penkios universalios vadovų ir lyderių savybės: intelektas, pasitikėjimas savimi, sąžiningumas ir teisingumas, bendradarbiavimas, socialinė atsakomybė, apsisprendimas. Lyderiui intelektas padeda tapti kompetentingam, giliau suvokti organizacijos vykdomos veiklos, konteksto ypatumus ir daryti išvalgius sprendimus. Žmonės nepasitikės lyderiu, jei jis pats nepasitikės savimi. Jei lyderis yra nesąžiningas ir neteisingas, jis niekada negalės būti autoritetas savo sekėjams, nes žmonėms yra svarbu atskirti gera nuo blogo. Socialumas suprantamas kaip meilė žmogui. Apsisprendimas suvokiamas kaip orientacija į pasiekimus, užsispyrimas, valia, atsakomybės prisiėmimas. Lyderis dažnai susiduria su įtampa, nežinomybe, iššūkiais ir sprendžia vidinį konfliktą. Lyderis tampa lyderiu, kai išsprendžia vidinį moralinį atsakomybės konfliktą – prisiima atsakomybę.

McCrae, ir Costa (1987) sukūrė asmenybės vertinimo testą. Šis testas tiria penkias žmogaus dimensijas (savybes): neurotiškumą, ekstrasversiją, atvirumą, prisitaikymą, sąmoningumą. Nustatyta

šių savybių koreliacija su lyderio gebėjimais. Neurotiškumas – tai jautrumas, labai susijęs su nepasitikėjimu savimi. Tad neurotiškumas neigiamai koreliuoja su lyderyste. Ekstraversija susijusi su socialumu ir energingumu. Atlikti moksliniai tyrimai įrodo, kad ekstraversija stipriausiai koreliuoja su lyderyste. Lyderis turi turėti energijos uždegti kitus. Atvirumas – tai smalsumas, atvirumas gyvenimui, galimybėms. Atvirumas koreliuoja su kūrybiškumu, taip pat ir lyderyste – neatviras, nekūrybiškas lyderis negebės svajoti, kurti vizijos. Intelektualūs žmonės yra atviresni, tačiau yra pavyzdžių kai intelektualių žmonių pasaulėžiūra yra siaura. Geras vadovas moka smalsiai žvelgti į ateitį, svajoti, kurti viziją, matyti galimybes ir jomis pasinaudoti. Prisitaikymas dažniausiai nesiejamas su lyderyste. Sąmoningumas – valia siekti. Ši savybė apima organizuotumą, kontrolę, ryžtą, atkaklumą, orientaciją į rezultatą. Jaunų žmonių sąmoningumo balai žemesni, vadinasi, šią savybę it raumenį ugdome per gyvenimą. Mokslas įrodė: lyderiu ne gimstama, o tampama. Galime mokytis ir išmokyti gerų lyderio savybių ir įgūdžių (Miniotaitė, 2021). Anot Judge, Ilies, Bono ir Gerhardt (2002) savybės tai išskirtinės asmeninės charakteristikos. Asmenybė – tai bruožų derinys, klasifikuojantis individo elgesį. Asmenybės profiliuose nustatomi individualūs silpnėsni ir stipresni bruožai. Lyderystės stilius yra derinys bruožų, įgūdžių ir elgesio, kuriuos lyderiai naudoja bendraudami su sekėjais.

Oberer ir Erkollar (2018) remiantis DeRue ir Ashford (2010) apibrėžia šiuos lyderio įgūdžius: tarpasmeniniai įgūdžiai (žmonių) apima gebėjimą bendrauti ir puikiai veikti su atskirais asmenimis ar grupėmis, plėtojant kokybiškus, veiksmingus ir produktyvius santykius, suprasti, bendrauti. Techniniai įgūdžiai apima gebėjimą naudoti metodus, technikas užduotims atlikti. Lyderių koncepcinės idėjos grindžiamos gebėjimu conceptualizuoti situacijas ir pasirinkti alternatyvas problemoms spręsti ir pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis. Vadybinių vaidmenų kategorijos apima tarpasmeninius vaidmenis, informacinius vaidmenis ir sprendimo priėmimo vaidmenis. Vadybiniai vaidmenys gali būti: figūrinis vadovas, lyderis, ryšininkas, stebėtojas, skleidėjas, atstovas spaudai, verslininkas, trikdytojas, tvarkytojas, išteklių skirstytojas arba derybininkas.

1.1.5 lentelė

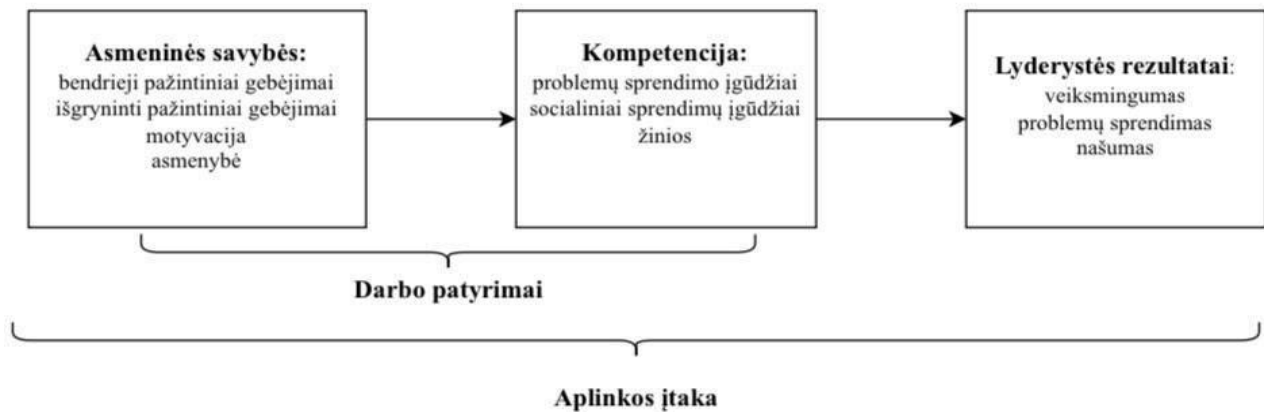
Vadovo vaidmenų kategorijos

Kategorija	Vaidmuo	Apibūdinimas
Tarpasmeninis	Figūra	Vadovas atstovauja organizacijai ar skyriui teisinėse, socialinėse, ceremonialinėse ir simbolinėse veiklose.
	Lyderis	Atlieka valdymo funkcijas, kad organizacija veiktų efektyviai. Lyderio vaidmuo įtakoja, kaip lyderis atlieka kitus vaidmenis.
	Ryšys	Bendravimas su žmonėmis už įstaigos ribų, santykių kūrimas ir palaikymas lemia galią ir įtaką.
	Stebėtojas	Informacijos rinkimas
Informacinis	Skleidėjas	Informacijos siuntimas kitiems organizacijos nariams, žinių valdymas
	Atstovas spaudai	Informacijos siuntimas kitiems, už organizacijos ribų
	Verslininkas	Naujovių diegimas ir tobulinimų inicijavimas
Sprendimų priėmimo	Trikdžių tvarkytojas	Koregavimo veiksmai konfliktinėse situacijose
	Išteklių skirstytojas	Tvarkaraščių sudarymas, leidimų prašymas, biudžeto sudarymas
	Derybininkas	Atstovauti organizacijai atliekant įprastines ir neįprastines situacijas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Mintzberg (1973), Stackman & Devine (2011), Wyld (2009), Oberer ir Erkollar (2018).

Mumford, Zaccaro, Harding ir kt. (2000) atliko tyrimus, kurie buvo atliekami kelerius metus, pasitelkiant daugiau kaip 1800 armijos karininkų, atstovaujamų šešioms rangams, nuo jaunesniojo leitenanto iki pulkininko. Mokslininkų pagrindinis tikslas buvo išaiškinti, kas sudaro veiklos veiksmingumą. Jie kėlė tokius klausimus: kodėl vieni lyderiai sėkmingai sprendžia problemas, o kiti – ne? Kokie konkretūs įgūdžiai yra būdingi lyderiams, kuriems sekasi? Remdamiesi gautais

duomenimis, mokslininkai suformulavo įgūdžiais pagrįstą lyderystės modelį, kuris vadinamas gebėjimų modeliu, nes jame analizuojamas santykis tarp lyderio žinių ir įgūdžių (t.y. sugebėjimų) ir jo pasiekiamų rezultatų. Lyderystės sugebėjimų galima įgyti mokantis ir remiantis patyrimais. Mokslininkų grupės įgūdžiais grindžiamą modelį sudaro penkios sudedamosios dalys: kompetencija, lyderystės rezultatai, asmeninės savybės, darbo patirtis ir aplinkos poveikis.



2 pav. Įgūdžiais grįstas lyderystės modelis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Mumford, Zaccaro, Harding ir kt. (2000)

Pasak Šilingienės (2012) atliktuose moksliniuose tyrimuose lyderystė traktuojama jau ne vien tik kaip įgūdžiai, tačiau ir kaip kompetencija. Kompetencijos sąvoka akademinėje literatūroje ir kasdienėje kalboje vartojama apibrėžti plataus diapazono sugebėjimus, kurie vienu ar kitu būdu susieti su patirtimi: specializacija, meistriškumu, problemų sprendimu ir pan. Kitaip sakant, kompetencija reiškia būtinų darbo vaidmeniui ar uždaviniui atlikti mokėjimo, žinių, sugebėjimų ir įgūdžių derinį (Skaržauskienė, 2008). Taip pat moksliniuose šaltiniuose randami tokie kompetencijų apibrėžimai:

- kompetencija – veiksmingas rezultatyvumas ir sugebėjimas darbe atlikti būtinas užduotis (Ivanovic, Collin, 1997);
- kompetencija – būtina darbo vaidmenims ir uždaviniams įvykdyti, gūdžių, žinių ir gebėjimų junginys (Sokol, 2001);
- kompetencijos - įgūdžių ir žinių suderinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti tam tikroms aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgus į aplinkos ir situacijos galimus apribojimus (Martinkus, Sakalas, Neverauskas, 2003).

Nors skirtingų mokslininkų darbuose lyderystė kaip kompetencija traktuojama pakankamai įvairiai, tačiau bet kokių atveju ji apibūdinama elgsenos, žinių ir motyvacijos grupėmis, susijusiomis su sėkme arba nesėkme darbe. Dažniausiai lyderystė įtraukiama į vadovo kompetencijų struktūrą. Lyderystė organizacijų valdymo kontekste ne pagrindinis procesas, o privaloma sėkmingai veiklai vadovo turima kompetencija. Lyderystės kompetencija – vadovo sugebėjimas sutelkti žmones ir įprasminti jų vykdomą veiklą, sėkmingai įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. Šitoks sugebėjimas vienas reikšmingiausių efektyvaus vadovavimo sudedamųjų dalių. Norint nustatyti lyderystės kompetencijos vietą bendroje kompetencijų struktūroje, buvo taikomas kompetencijų piramidės kūrimo principas (Šilingienė, 2012).

Katz (1955) pasiūlytas trijų įgūdžių modelis, pagal kurį veiksminga lyderystė priklauso nuo trijų pagrindinių įgūdžių grupių: techniniai, conceptualūs ir komunikaciniai. Šios trys įgūdžių grupės yra svarbios, vis dėl to kiekvienos iš jų reikšmė gali skirtis pagal asmens užimamą padėtį organizacijos struktūroje, žemesniems vadovavimo lygmenims svarbiausi komunikavimo ir techniniai įgūdžiai,

vidurinio lygio vadovams – visi trys įgūdžių tipai lygiaverčiai, o aukščiausio lygio vadovams – komunikaciniai, konceptualūs, idėjų formavimo įgūdžiai. 1.1.6 lentelėje apibūdinta lyderystės kompetencijos vieta bendrojoje penkių lygių kompetencijos struktūroje.

1.1.6 lentelė

Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijų struktūroje

Kompetencija	Lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
Dalykinė kompetencija	I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	Patirtis; srities žinios; darbo atlikimo metodai ir procedūros; sugebėjimas atnaujinti turimas žinias.
Socialinė kompetencija	II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Komunikacija; gebėjimas klausytis; atsakas į grįžtamąjį ryšį ir klaidas; atvirumas įvairovei; gebėjimas dirbti komandoje, motyvuoti ir suprasti kitus.
Vadovavimo kompetencija	III	Vadovavimo įgūdžiai	Globalusis mąstymas; verslo išmanymas; strateginis požiūris; sprendimų priėmimo gebėjimai; komandų kūrimas ir valdymas, organizaciniai gebėjimai.
Lyderystės kompetencija	IV	Asmeninės lyderystės savybės	Charizma; pasitikėjimas savimi ir atsakomybė; įkvėpimas motyvuoti kitus; gebėjimas užjausti; sąžiningumas; optimizmas; iniciatyvumas; drąsa; tvirtas apsisprendimas.
	V	Lyderystės įgūdžiai	Vizijos ir tikslų nustatymas, tinkamas jų komunikavimas; emocinis intelektas; įvaizdžio kūrimas; gebėjimas pristatyti save; viešojo kalbėjimo gebėjimai; užduočių delegavimas ir įgalinimas.

Šaltinis: Šilingienė (2012).

Apibendrinant lyderystės, lyderio, vadovo sampratą mokslinėje literatūroje, galime išskirti tai, kad mokslinėje bendruomenėje vieningų nuomonių dėl bendrų apibrėžimų nėra. Todėl skirtingų autorių pateikiami apibrėžimai gali skirtis. Pagrindinė priežastis skirtingi faktoriai, aplinka ir kiti kintamieji. Atsižvelgus į skirtingus apibrėžimus ir mokslines diskusijas, nustatyti dažniausiai pasikartojantys lyderystės apibrėžimų komponentai (dimensijos, kurios bus naudojamos tolimesniame tyrime): charizma; motyvacija; atsakingumas ir savimi pasitikėjimas; optimizmas; empatija; sąžiningumas; iniciatyvumas; ryžtingumas, tikslų ir vizijos formulavimas; drąsa; sugebėjimas perteikti viziją ir tikslus; emocinė kompetencija; gebėjimas pristatyti save; įvaizdžio kūrimas; kalbėjimo viešai įgūdžiai; užduočių paskirstymas ir įgalinimas.

1.1.2. Vadovų lyderystės raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Švietimo organizacijos, tai organizacijos, kuriose yra pastoviai bendraujama ir yra keli tarp žmogiškųjų santykių klodai: vadovo ir bendruomenės, vadovo ir darbuotojų, pedagogų ir mokinių, pedagogų ir bendruomenės narių bei t.t. Ypatingai tai ryškiai matosi ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kurios gyvuoja ir funkcionuoja tarsi mažos bendruomenės. Visų šitokių procesų koordinatorius - įstaigos vadovas, jo turimas požiūris į motyvaciją, apdovanojimus, riziką, manymas apie darbuotojus ir jų atliekamo darbo organizavimą, ištikimybė ir drąsa nulemia visą švietimo įstaigos veiklą (Landsbergienė, 2005). Hallinger ir Heck (1998) nuomone, mokyklų vadovų vadovavimas - plačiai pripažįstamas kaip itin reikšmingas veiksnys, kuris gali lemti ugdymo kokybę ir bendrą mokyklų funkcionavimą. Vis dėl to vadovavimo efektyvumą lemia skirtingi veiksniai, t.y. ne vien tik elgesys ir individualios kompetencijos, tačiau ir mokyklos aplinkai būdingi veiksniai (Spillane, 2006). Langloisas (1992) teigimu, priklausomai nuo vadovo vadovavimo stiliaus, priklauso visas švietimo įstaigos mikroklimatas. Keller (2003) nuomone, švietimo įstaigos sėkmė priklauso nuo jos vadovo darbo.

Mokslininkų teigimu vadovavimas - vienas reikšmingiausių faktorių, kuriančių įstaigos tapatybę, kultūrą ir galiausiai nulemiančių ar institucija patirs sėkmę, ar žlugimą. Patys įstaigų vadovai yra nagrinėjami per vadovavimo teorijų požiūrį: stilių, bruožų, situacijų, transformacinio, transakcinio vadovavimo teorijos ir t.t., vis dėl to istorinėse bei daugelio atliktų tyrimų aplinkybėse apibendrinimas, kurį būtų galima padaryti, yra tas, jog veiksmingas vadovas turi atsižvelgti į visus galimus veiksnius, kurie turi įtakos esamoje situacijoje, kad sugebėtų įkvėpti aplinkinius, susivienijimui ir kartu siektų nustatytų tikslų. Dabartiniai švietimo įstaigų vadovai privalo neužmiršti, jog pirmiausia jie dirba su žmonėmis: puoselėdami palankią aplinką, jie privalo žvelgti į pedagogus, tėvus, vaikus ir visus kitus bendruomenės narius kaip į partnerius, kolegas ar net draugus. „Vadovai tik atsižvelgdami į aplink esančius žmones bei jų turimus poreikius galės mėgautis savo atliekamu darbu“ (Landsbergienė, 2005). Amanchukwu ir kt. (2015) remdamiesi Warren (2004), teigia, kad švietimo lyderystė yra kūrybinė veikla įtraukianti visus į naujovių diegimą ir inicijavimą. Lyderystė žvelgia į horizontą, o ne tik į galutinį rezultatą. Lyderis priima gerus sprendimus, kurie reiškia tikslą, kryptį, uždavinį, viziją, svajonę, kelią ir pasiekiamumą. Pasak autoriaus švietimo lyderis daro šiuos dalykus:

- Sukuria įtikinamą viziją: vadovai lyderiai turi įtikinti mokyklos darbuotojus pritarti bendrai vizijai ir paversti ją realybe. Jie motyvuoja žmones padėdami jiems susitapatinti su užduotimi ir tikslu, o ne apdovanodami ar bausdami. Jie traukia, o ne stumia.
- Sukuria pasitikėjimo atmosferą: vadovai lyderiai turi žinoti kaip sukurti ir palaikyti pasitikėjimą. Kad tai pasiektų, vadovai turi atlyginti žmonėms, už tai, kad jie nesutaria, skatinti naujoves ir toleruoti nesėkmes.
- Kuria prasmę: vadovas lyderis kuria prasmę, palaikydamas aplinką, kurioje primenama, kas yra svarbu. Lyderis padeda apibrėžti mokyklos misiją ir modeliuoja elgesį, kuris padėtų siekti numatytų tikslų. Lyderiai – tai žmonės, kurie moka iškalbingai vartoti žodžius kolektyviniams tikslams išreikšti.
- Sukuria sėkmę: efektyvūs lyderiai nesėkmes suvokia ir sprendžia kitaip – jie priima klaidas ir iš jų mokosi.
- Kuria sveiką ir įgalinančią aplinką: efektyvi lyderystė suteikia darbuotojams galimybę įsipareigoti ir sukuria jausmą, kad mokyklos nariai mokosi ir yra kompetentingi. Geri lyderiai leidžia žmonėms jausti, kad jie yra pačiame įvykių centre, o ne periferijoje.
- Kuriamos plokščios, prisitaikančios, decentralizuotos sistemos: biurokratija nekuria lyderių, biurokratija kuria vadovus ir biurokratus. Pokyčių valdymas yra bene svarbiausias lyderystės iššūkis. Stiprią lyderystę dažnai galima įžvelgti mokyklose, pagrįstose tinklo arba plokščios hierarchijos modeliu – labiau centralizuotu modeliu, kuriame svarbiausi žodžiai yra pripažinti, įgalinti ir kurti.

Amanchukwu ir kt. (2015) remdamiesi Ololube (2004) taip pat teigia, kad vizija ir tikslo pastovumas yra svarbiausi švietimo vadybos ir planavimo lyderių rūpesčiai. Jie siekia sukurti geriausią švietimo politiką ir strategijas, kurios apima švietimo programų ir administracinių paslaugų tobulinimą. O remdamiesi Wallace ir Hoyle (2005) teigia, kad norint veiksmingai vadovauti švietimo sistemoms ir jas valdyti, reikia keisti kryptį – nuo dabartinių ortodoksinių radikalių pertvarkų, kurias skatina reformų politika, pereiti prie nuosaikesnio požiūrio. Veiksmingas vadovavimas ir valdymas reiškia mažiau vadovavimo ir valdymo. Mokytojai yra įsitraukę į konkrečius vadybinius vaidmenis ir paskirstytą vadovavimą, mokytojų atleidimas nuo su mokymu nesusijusių užduočių, kai tai įmanoma, leistų jiems daugiau dėmesio skirti mokymui, reiškia mažiau vadovavimo ir valdymo mokyklų sistemose. Taip pat autoriai teigia, kad efektyvios lyderystės principų ir stilių pritaikymo mokyklų

valdyme nauda yra tiesioginė ir reali, nes efektyvus vadovavimas pasižymi keliomis pagrindinėmis savybėmis, kurios kaip įrodyta yra labai vertingos:

- Efektyvi lyderystė švietime, suteikia švietimo įstaigoms holistinį požiūrį į nuoseklų mokyklos valdymo reikalų tvarkymą.
- Veiksmingi lyderystės stiliai švietime turi būti pagrįsti objektyviais kriterijais. Tačiau metodus galima apibrėžti atsižvelgiant į konkrečios mokyklos aplinkybes.
- Veiksmingas lyderystės stilius švietime turėtų būti orientuotas į sistemą, kuri leistų nustatyti ir nuolat tobulinti pagrindinius mokyklos valdymo aspektus.
- Veiksminga lyderystė švietime turėtų suteikti galimybę atlikti lyginamąją analizę su kitais mokyklų sistemos nariais ir už jos ribų.
- Veiksminga švietimo lyderystė ir valdymas mokyklose sukuria struktūras ir procesus bei užmezga santykius, leidžiančius mokytojams visapusiškai įsitraukti į mokymą.

Nėra gausu atliktų vadovų lyderystės tyrimų, ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Vis dėl to svarbu suprasti, jog šitokios įstaigos vadovo lyderystė kaip ir kitokiose švietimo įstaigose neatsietina nuo juos supančių švietimo subjektų – vaikų ir jų tėvų (globėjų), pedagogų turimų interesų. Šiuo metu ikimokyklinis ugdymas - pabrėžiamas kaip itin reikšmingas periodas, padedantis pamatus sėkmingam tolesniam mokymuisi visą gyvenimą. Visose demokratinėse šalyse pabrėžiama asmenų vykdančių ikimokyklinį ugdymą aukšta kompetencija ir ruošimo mokykliniam ugdymui kokybė. Dėl šitos priežasties vaiko ikimokyklinio ugdymo kokybės garantavimas - vienas iš reikšmingiausių šitokios ugdymo įstaigos vadovų turimų prioritetų, kuris padeda išlikti konkurencinėmis aplinkos sąlygomis. Pripažįstama, jog švietimo įstaigos vadovo lyderystė - vienas iš reikšmingiausių elementų, kuris lemia daugumos ugdymo įstaigos sričių sėkmę (Baltrušaitienė, 2020). Mačiūnienė ir kt. (2024), remdamiesi Hallinger (2011), Minelgaite ir kt. (2013), teigia, kad yra nemažai mokslinių tyrimų, įrodančių, kad mokyklų vadovų lyderystė priklauso nuo vadovų asmeninių savybių. Pavyzdžiui, lyties, tautybės kultūros, veiklumo, optimizmo, atsparumo ir pan. Talan ir kt. (2014) remdamiesi Rafanello (1997), teigia, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai pasirinko šį darbą kaip karjeros tikslą, tačiau dauguma vadovų į savo vadovaujamąs pareigas pateko ne dėl aktyvaus jų siekimo, bet dėl to kad kiti pastebėjo jų lyderystės gebėjimus ir paskatino siekti šių pareigų. Tyrimas atliktas Jungtinėse Amerikos Valstijose, Ilinojaus valstijoje, parodė, kad apie 90 procentų ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų buvo mokytojai, tačiau tik penktadalis jų aktyviai siekė vadovaujamų pareigų. Tyrimo metu tik 27 procentai vadovų teigė, kad buvo gerai pasiruošę vadovo pareigoms. Daugiau nei pusė vadovų perėjimą į vadovo pareigas apibūdino kaip kupiną iššūkių ir sunkumų.

Čizikienė (2020) remdamasi Lynch-Cerullo, Cooney (2011), Carnochan ir kt. (2014), Christensen, Lagreid (2017) ir Hwang (2019) teigia, kad pastoviai besikeičianti socialinė aplinka kelia naujų iššūkių socialiniam sektoriui, bendruomenei, visuomenei dėl šitos priežasties vadovas privalo ne vien tik atlikti savo tiesiogines valdymo ir vadovavimo funkcijas, tačiau ir tapti vadybos praktikos taikymo novatoriumi ir organizatoriumi. Baltrušaitienės ir Stanikūnienės (2020) teigia: „<...> kokybiško ikimokyklinio ugdymo teikimui būtina, kad visos suinteresuotos šalys – ikimokyklinio ugdymo pedagogai, švietimo institucijos, strategai, ugdytinių tėvai ir kitokie specialistai – susitartų tarpusavyje. Siekiant privalo būti atsižvelgta į visų šitų suinteresuotų grupių turimus prioritetus, lūkesčius ir poreikius“. Vadovų lyderių, vaidmuo - suderinti skirtingai suprantamus veiksmingo ugdymo požymius, jog ugdymo programa patenkintų visų, kurie suinteresuoti kokybišku ir veiksmingu ikimokykliniu ugdymu, turimus poreikius ir taip pat lūkesčius. Vadovas pasižymėti geru strateginiu mąstymu: gebėti numatyti įstaigos misiją, viziją, sugebėti atlikti esamos padėties analizę, sudaryti vykdomos veiklos planą, mokyti, skatinti, koordinuoti, pastoviai didinti savo ir darbuotojų

kvalifikaciją, spręsti kilusius konfliktus, gebėti valdyti stresą, atlikti kontrolę ir t. t. „Ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų sąveika su tėvais yra svarbiausias veiksnys, siekiant užtikrinti vaiko gerovę konkrečioje ugdymo įstaigoje. Vadovo lyderystė šituo požiūriu itin reikšminga, kaip visų suinteresuotų šalių interesų suderinimo prielaida“ (Mahmood, 2012). Anot Baltrušaitienės (2020): „<...>šitokiame kontekste galima svarstyti apie pasidalytosios lyderystės taikymą, kai įstaigos vadovas kaip lyderis suteikia tėvams galimybę tapti aktyviais ikimokyklinės įstaigos veiklos lyderiais“. Miniotaitė (2021) teigimu XXI amžiuje lyderystė kaip niekada horizontali. Tokią lyderystės plėtros tendenciją lemia augantis darbuotojų išsilavinimas ir išsilaisvinimas (jaunoji karta raginama daryti ne tai, ką reikia, o tai ką nori), technologijų pažanga. Intelektualesniam darbuotojui reikia ir intelektualesnės, įgalinančios lyderystės. Tokia ir yra pasidalytoji lyderystė – interaktyvus, dinamiškas grupėje vykstantis procesas, kuriame kiekvienas iš grupės narių turi įtaką vienas kitam, visi kartu siekia bendro grupės ar organizacijos užsibrėžto tikslo. Šitokiame veiksmo daroma įtaka yra abipusė, gali būti ir iš apačios, ir iš viršaus, ir horizontali. Pasidalytoji lyderystė apibrėžiama kaip dalijimosi procesas, kada kiekvienas iš narių prisiima atsakomybę, kada galia kyla ne vien tik iš lyderio, tačiau ir iš kiekvieno grupės nario. Tikėtina, jog pasidalytoji lyderystė – ateityje vyrausianti lyderystė. Tūkstantmečio karta nori būti reikšminga ji yra optimistiška, motyvuojama suteikta atsakomybe ir galimybe būti įtrauktiems į sprendimų priėmimo procesą, saviraiškos laisve. Pasidalytoji lyderystė tai ne aktas, kylantis iš vieno žmogaus, o visas reiškinys, vykstantis įstaigoje arba komandoje. Šios pasidalytosios lyderystės organizatorius – lyderis. Tai yra organizacijos kultūra, kurioje kiekvienas nori imtis ir imasi lyderystės, o organizacija ir vadovas suteikia tam galimybę. Barnes ir kt. (2016) pažymi, kad vaiko atstovai švietimo įstaigoje tai yra tėvai (globėjai), todėl jų bendravimas ir bendradarbiavimas su įstaigos darbuotojais veikimas ir dalyvavimas ugdymo (si) veikloje, tam tikrame vaiko gyvenime etape, priimant skirtingus sprendimus būtinas. Autoriai nurodė, jog bendradarbiavimas ir bendravimas privalo būti pagrįstas pasitikėjimu vienais kitais. Pasitikėjimo kūrimas įstaigoje tarp lyderio ir sekėjų, šiuo atveju tarp įstaigos vadovo, tėvų ir pedagogų, yra vienas iš pagrindinių sėkmingos lyderystės elementų. Tarpusavio pasitikėjimo kūrimas, daugumos lyderystės tyrėjų teigimu, privalo būti pagrįstas vadovo tikrumu, jo kompetencija (profesionalumu), sąžiningumu, draugiškumu ir patikimumu.

Apibendrinant vadovų lyderystės raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigose galima teigti, jog mokslininkų tirama švietimo įstaigų vadovų lyderystė yra apibūdinama kaip komunikacijos, sąveikos, bendradarbiavimo, tarpusavio pasitikėjimo, bendrų susitarimų, atsakomybės prisiėmimo, lyderių ugdymo organizacija. Pagrindinė ikimokyklinio ugdymo įstaigos lyderio užduotis – suvienyti visą įstaigos bendruomenę bendrų tikslų siekimui, siekti harmoningos ir pasitikėjimu pagrįstos bendradarbiavimo atmosferos, įgalinti kiekvieną įstaigos narį asmeninei lyderystei ir efektyviai organizuoti mokymo ir mokymosi veiklos etapus, siekiant kokybiško ugdymo ir pažangos. Ikimokyklinės įstaigos lyderis vadovas veikloje turi gebėti vadovautis demokratijos principais ir ideologijomis, tokiomis kaip socialinė lygybė ir žmonių gyvenimo kokybė, gebėjimas skatinti ir įtraukti visas suinteresuotas šalis aktyviai prisidėti prie įstaigos veiklos. Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas ir bendravimas privalo būti pagrįstas tarpusavio pasitikėjimu, dėl to įstaigos vadovas - lyderis privalo būti profesionalus, turėti stiprias vadybos kompetencijas, būti lankstus, optimistiškas, inicijuojantis ir puikiai gebantis valdyti pokyčius.

1.2. Socialinių partnerysčių vystymas ir jo raiškos charakteristikos ikimokyklinio ugdymo įstaigose

1.2.1. Socialinių partnerysčių vystymo samprata

Kaminskienės (2008), kuri rėmėsi Boyd (2002) teigimu socialinės partnerystės samprata pirmą kartą buvo panaudota Austrijoje po antrojo pasaulinio karo, kada vyriausybė, darbdaviai ir profesinės sąjungos susitarė dėl kompromisų ieškojimo ir derybų schemos. Taip pat ji pastebėjo, jog įvairiose šalyse sutinkamos itin skirtingos socialinės partnerystės sąvokos paaiškinimai, priklausantys nuo tos šalies nacionalinio konteksto, vykdomos valstybės socialinės politikos ir darbo santykių reglamentavimo taikomos praktikos. Pastoviai besikeičianti ir kompleksinė sąvoka - socialinė partnerystė, jos kaip reiškinių, apibrėžimui nemažą įtaką daro jos forma (koku būdu ji vyksta), raiškos sfera (vieta kur ji vyksta), dalyviai ir tikslas.

Socialinė partnerystė suvokiama kaip organizacinis principas, kuris apima partnerių veikimą kartu ir kolektyvinių santykių sąveiką. Tik demokratinėse šalyse egzistuoja tam tikra socialinių partnerysčių forma. Socialinių partnerysčių nebuvimas šalyje demonstruoja demokratijos trūkumą (Petrylaitė, 2006). Genevičiūtės ir Vasiljevo (2007) teigimu: „Socialinė partnerystė – tai yra galios paskirstymo klausimas“. Tissot (2004) socialinę partnerystę apibrėžia kaip „<...> procesą, kada socialiniai partneriai vykdo tarpusavio konsultacijas, kolektyvines derybas ir dialogą“. Kaminskienė (2008) remdamasi Andersen ir Mailand (2001) mano, jog socialinė partnerystė tai tam tikros veiklos etapai, kada asmenys ir organizacijos, taip pat įvairios visuomeninės, valdžios ir verslo institucijos, sudaro savanorišką ir naudingą viena kitai partnerystę, kurioje sujungia savo išteklius ir kompetencijas, siekdamos bendrų visuomenės tikslų ir inovatyvių sprendimų. Socialinė partnerystė – struktūruotas suinteresuotų profesinio mokymo, švietimo institucijų, profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimas instituciniu, tarpinstituciniu, regioniniu, nacionaliniu ir pasauliniu lygiu, siekiant bendrų užsibrėžtų tikslų ir naujos vykdomos veiklos kokybės. Socialinė partnerystė suprantama kaip įvairių visuomenės grupių bendradarbiavimas ir sąveika, siekiant formuoti valstybės ar vietos lygmens politiką ir vykdyti tam tikras veiklas (Laužackas, 2005).

Kvieskienė ir kt. (2012) remdamiesi Mickiene (2007) teigia: „Socialinė partnerystė švietimo sistemoje visų pirma sietina su kokybės gerinimu ir garantavimu. Jei asmuo ar organizacija kartu įsitraukia į bendrą vykdomą veiklą ir prisiima tam tikrą riziką, kas reiškia kokybinį skirtumą tarp buvimo paprastu veikėju, turinčio vaidmenį, ir partneriu, kuris pasirinktas profesionaliu atstovu“.

Bučaitė – Vilkė ir Motiejūnaitė (2011) remiasi Walker, O'Toole, Meier, (2007) teigia, kad socialinė partnerystė nagrinėjama kaip procesas, per kurį remiantis socialiniais tinklais suderinami ir koordinuojami įvairūs požiūriai ir interesai. Dėl šitos priežasties vyksta diskusijos. Veikėjai, dalyvaudami skirtinguose socialiniuose tinkluose, įgyja skirtingų išteklių bei galios. Tradicinę demokratinę institucijų sampratą pakeičia šitoks galios balansavimo mechanizmas, į veiksmo lauką įtraukdamas privačiam, pilietiniam ir viešajam sektoriui atstovaujančius veikėjus. Keletas charakteristikų būdinga socialinėms partnerystėms, jos perimtos iš socialinių tinklų požiūrio. Viena vertus, nenutrūkstanta „žaidimo“ pobūdžio sąveika tarp konkretaus tinklo narių ir abipusė priklausomybė tarp tinklą sudarančių organizacijų. Kita vertus, valstybės atžvilgiu šitokie partnerystės tinklai turi svarbią autonomiją. Bučaitė – Vilkė ir Motiejūnaitė (2011) remiasi Kersbergen, Waarden (2004) ir taip pat analizuoja mažų vietos bendruomenių turimas žinias, kurios parodo, jog grupės žmonių vietos išteklius sugeba surinkti, pasitelkdamos ne formalias valdžios

institucijas, tačiau vietinės savivaldos institucijas per neformalius kontaktus, asociacijas, derybas, pasitikėjimą, susitikimus. Reikšmingas esminis teiginys, jog kiekvieną veikėjų, kurie dalyvauja partnerystės tinkluose veiksmą, nulemia institucinės sąveikos. Tinklai, kurie savarankiškai organizuojasi - būtent šitokia institucinė struktūra, paveikia asmens konkretų elgesį. Derybos, daugiausiai santykių pobūdis, vykstantis tinkluose.

Remiantis Mickiene (2007): „<..> būti socialiniu partneriu reiškia bendrą dalyvavimą (įtraukimas), prisijungimą (įsipareigojimas), priklausymą (pasirinkimas), perteikimą (bendravimas)“. Atvirkščiai nuo bendrosios ekonominės veiklos, socialinė partnerystė išreiškia norą kurti ar atkurti socialinį ryšį, o gal ir ieškoti identiško. Įvairovė, kuriant partnerystę, sudaro tinkamas sąlygas suburti skirtingų sektorių asmenis, turinčius įvairių sugebėjimų, leidžia naudotis skirtingais lėšų gavimo būdais, atveria galimybę veikėjams siūlyti savo turimas idėjas, pažvelgti į egzistuojančias problemas naujoviškai, ko jie pavieniui neturėtų galimybės padaryti. Kaip pavyzdys galėtų būti, kiekviena siekiamybė priklauso nuo skirtingų sugebėjimų, vis dėl to socialinė partnerystė kuria tų sugebėjimų įvairovės savitą vaizdą. Skirtingų samprotavimo būdų ir matymo susiejimas - lemiamas, kuriant ir plėtojant socialinę partnerystę. Dėl socialinių partnerių įvairovės atsiranda galimybės sujungti skirtingus veiklos sektorius ir priemones, ypatingai žmones bei materialiuosius išteklius. Šitoks sujungimas - visos švietimo sistemos plėtos kūrybos veiksnys. Kaminskienės (2008) nuomone, socialinė partnerystė tai valstybės, darbdavių ir darbuotojų organizacijų bendradarbiavimas, kuris pasireiškia skirtingose visuomeninio gyvenimo srityse: politikoje, švietime, ekonomikoje. Vienas reikšmingiausių socialinės partnerystės principų - skirtingų institucijų ir organizacijų tarpusavio interesų ir poreikių koordinavimas ir derinimas, taip pat valstybinių funkcijų paskyrimas socialiniams partneriams. Vis dėl to apibrėžiant sąvoką socialinė partnerystė, išryškėja keletas esminių bruožų: įstaigų veiklos sričių derinimas, kompromisų per diskusijas ieškojimas, bendradarbiavimas ir atsakomybių pasidalinimas, siekimas svarbių, bendrų tikslų, kuriuos lemia bendri valstybės interesai, esantys to laikotarpio rinkos poreikiai, turimi resursai ir galimybės.

Priežastys socialinėms partnerystėms atsirasti: daugiausiai ieškoma teisėtumo, teisingumo ir/ar pagrįstumo ar bendrystės, konflikto vengimas, nesuderinamumo tarp švietimo sistemos ir vykdomos veiklos srities bei ieškant skirtingų būdų plėsti partnerių turimas žinias ir suvokimą. Įvairovė socialinėse partnerystėse, tai vienas iš sėkmės elementų, kadangi ji padidina kūrybiškumą, paskatina naujovių įdiegimą, prisitaikymą prie galimų aplinkos pokyčių. Socialinės partnerystės tvarumas ir ilgalaikiškumas priklauso nuo jos iniciatorių ir nuo kitokių aplinkos veiksnių. Neretai į partnerystės instituciją įsitraukia įvairios prigimtės partneriai, tada veiklos tikslai plečiasi ar net keičiasi. Šitokia padėtis ilgainiui gali sumažinti partnerystės sąlygotą įvairių interesų vienybės poreikį dėl:

- Partnerystės (ne) naudingumo, siekiant kiekvienam iš partnerių savo turimų tikslų;
- Partnerių (ne) suinteresuotumo laukiamais rezultatais;
- Partnerių motyvacijos, kuri reikalinga vadovauti bendriems projektams, (ne) buvimas;
- Bendros veiklos (ne) veiksmingumo, kuris reikalingas sėkmingai įvykdyti suplanuotus veiksmus;
- Partnerių (ne) prisitaikymo prie pokyčių, nulemtų bendros veiklos trukmės.

Kaip dinaminis švietimo sistemos ir vykdomos veiklos pasaulio plėtos aspektas gali pasireikšti sėkminga, ilgalaikė socialinė partnerystė, mobilizuojanti žmonių turimus išteklius, kiekvienu atveju atspindinti nacionalines tradicijas ir galinti turėti specifinių bruožų. Akivaizdu, jog nors ir yra vienu ar kitu veiksniu (iniciatorių turimi sugebėjimai, vietos istorijos ir t.t.), socialinė partnerystė privalo

palaipsniui peraugti į plėtros poreikių nustatymą. Pastovi socialinių partnerių adaptacija gali garantuoti socialinės partnerystės tvarumą ir ilgaamžiškumą (Mickienė 2007).

„Development“ - Lietuvoje šis žodis verčiamas į žodį „plėtra“ (plėtimasis, ekspansija), tačiau šis žodis visiškai neatitinka socialinių partnerysčių vystymo koncepcijos, nes orientuotas į kiekybinius, o ne į kokybinius parametrus. Svarbu pabrėžti, jog vystymo sąvoka gerokai gilesnė ir platesnė nei vien tik ekonominis augimas ir plėtra. Pastarosios terminas sietinas su kiekybiniais, o vystymas su kokybiniais pokyčiais ir vystymo esmė nukreipta į kokybinius aspektus. Todėl vystymą galime įvardinti kaip daromą pažangą, raidą, modernizavimą, pastovų augimo procesą bei kokybinius pokyčius, vykstant ekonomikos ir žinių pažangai (Petkevičiūtė, 2018).

Reziumuojant galima būtų teigti, jog socialinių partnerysčių vystymas, tai procesas, kurio metu suinteresuotos šalys t.y. darbuotojai, darbdaviai, profesinės sąjungos, vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos, kartu kokybiškai ir tvariai siekia stiprinti, plėsti ir gerinti bendradarbiavimo mechanizmus bei struktūras, taip pat prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, spręsti kylančius iššūkius, efektyviai koordinuoti veiklas, kad būtų pasiekti ilgalaikiai rezultatai, naudingi visoms dalyvaujančioms šalims. Socialinės partnerystės vystymas apima:

- Naujų partnerių įtraukimą: įtraukiamos naujos organizacijos ar grupės, kurios gali pateikti naujų idėjų, pasidalinti patirtimi. Kiekvienas naujas partneris suteikia naujas galimybes ir išplečia bendradarbiavimo tinklą;
- Esamų ryšių stiprinimą: pasitikėjimo kūrimas, kad visi partneriai jaustųsi vertinami ir įtraukti, didinamas partnerystės veiksmingumas, siekiant ilgalaikės ir tvarios socialinės partnerystės;
- Socialinių partnerių veiklos srities plėtra: partnerystė plečiama ir brandinama, stiprioje partnerystėje atsiranda naujų galimybių įtraukti naujas veiklos sritis ir jas vystyti, taip atsiranda galimybė augti ir daryti didesnę poveikį;
- Tvarių sprendimų kūrimas: vystymo procese siekiama sukurti ilgalaikius sprendimus, kurie užtikrina tvarią visoms pusėms naudingą ateitį.

1.2.2. Socialinių partnerysčių vystymas ir jo raiškos charakteristikos ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais pastoviai besimokančioje, tobulėjančioje švietimo organizacijoje tiesiogiai susietas su institucijos turima misija, vizija, darbo tikslais, strategijomis, uždaviniais ir kitokiais įstaigos parametrais, o svarbiausią vaidmenį atlieka vadovas, kaip vienas iš partnerystės lyderių, nuo kurio priklauso tvari, sklandi ir kryptinga šitokio proceso plėtra (Simonaitienė, 2007). Čižikienė (2020) remdamasi Onyx ir kt. (2004) pažymėjo, jog siekiant bendruomenės vystymosi ir išskylančių problemų sprendimo, būtina pastovi bendruomenės narių tarpusavio sąveika, dėl to kuriamiems ryšiams kurti, plėtoti ir palaikyti galėtų padėti vadovų, geriausiai žinančių socialines problemas ir jų galimus sprendimo būdus, lyderystė. Autorė remdamasi Jankauskiene, Ališausku (2008), Sadauskas, Leliūgienė (2010), Milner (2017), McDermott, Bawden (2017) taip pat apibrėžė pagrindinius veiksnius, kurie sąlygoja sėkmingą bendruomenės plėtrą, įtraukdami vidinius bendruomenės ir organizacijos turimus išteklius, lemiančius lyderystės raišką ir prisidedančius prie sprendimų priėmimo ir problemų sumažinimo.

Bendruomenės įtaka organizacijų vadovų lyderystės raiškai

Veiksniai	Apibūdinimas
Lyderis	Atsidavęs organizacijos bendruomenei ir žinantis jos turimas problemas, sugebantis telkti žmogiškąjį ir socialinį kapitalą.
Vadyba	Strateginis požiūris, vidinių ir išorinių turimų išteklių panaudojimas, motyvacija ir darbo pasidalijimas.
Bendruomenės narių įtraukimas ir dalyvavimas	Gyventojų įtraukimas į organizacijos bendruomenės vykdomą veiklą ir vystymą, sudaro prielaidas vykdomos veiklos efektyvumui.
Išteklių įvertinimas ir pritraukimas	Išteklių vertinimas, sugebėjimas pritraukti finansuoti numatytas veiklas.
Motyvacija	Nuoširdus, geranoriškas darbas, poreikis veikti, siekiant išsaugoti pasitikėjimą pasirinkta vykdoma veikla privalo būti tinkamai motyvuojamas.
Planavimas	Bendruomenės įsitraukimas į veiksmų planavimą, realistiškas, besiremiantis organizacijos bendruomenės situacija, turimais poreikiais.
Bendradarbiavimas, tinklas	Glaudus bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis. Bendruomenės tinklo vystymasis, kuris leidžia dalytis patirtimi ir informacija.
Kūrybiškumas	Kūrybiška veikla, inovatyvus turimų vietos išteklių panaudojimas, pokyčių įvertinimas ir prisitaikymas, inovacijų įdiegimas savo vykdomoje veikloje, atvirumas naujovėms.

Šaltinis: Čižikienė (2020).

Reziumuojant 1.2.1 lentelėje nurodytą informaciją, galima daryti prielaidą, kad lyderystės raiška yra glaudžiai susieta su socialinės sanglaudos vystymusi visuomenėje. Bendruomenės narių įsitraukimas, įtraukimas ir dalyvavimas įstaigos vykdomoje veikloje būtini veiksniai, skatinantys ir didinantys asmenų pilietinį, socialinį ir ekonominį aktyvumą, pagrįstą bendruomenės narių tarpusavio supratimu, bendrais turimais tikslais ir vertybėmis. Taigi vadovų lyderystė privalo apimti socialinės sanglaudos koncepciją, apibrėžtą kaip palankių aplinkos sąlygų sudarymą. Pagal šitokią koncepciją, grupės, bendruomenės, organizacijos, asmenys privalo norėti pasitikėti ir bendradarbiauti siekdami bendrų tikslų, suteikti pagalbą ir paramą bei padėti rasti sprendimus problemoms spręsti, o glaudžios socialinės sanglaudos vystymosi bei vidinės ir išorinės aplinkos sąsajos privalo padėti spręsti problemas išskylančias organizacijos bendruomenėje (Čižikienė, 2020).

Carson (2011) remdamasi Selden ir kt. (2006) teigia, kad skirtingų organizacijų socialinė partnerystė užtikrina didesnę paslaugų spektrą jau teikiamoms paslaugoms. Ikimokyklinio ugdymo srityje tai gali reikšti, kad šeimoms suteikiama daugiau galimybių gauti ne tik ugdymo paslaugas bet ir kitas pvz. socialines paslaugas ir tėvų švietimo paslaugas. Kiekviena organizacija, partnerė siūlo unikalias paslaugas klientams, kurių viena pati švietimo įstaiga negali pasiūlyti. Taigi bendradarbiavimo intensyvumas (daugiau dalyvaujančių partnerių) turi įtakos bendradarbiaujančių organizacijų teikiamų paslaugų įvairovei. Kaminskienė (2008) remdamasi Laužacku (2000), Fullan (1982) ir Simonaitiene (2007) teigia: „<...> partnerių vykdoma tarpusavio sąveika sietina ir su „atviro“ bei „uždaro“ ugdymo (si) turinio problematika. Centralizuotos mokymo sistemos situaciją atspindi „uždaras“ ugdymo (si) turinys, kada mokymo programos ir jų medžiaga itin detalios, o laisvei ir interpretacijai palikta mažai erdvės mokymo procese“. „Atviram“ ugdymo (si) turiniui būdinga nuosekli kaita ir atsinaujinimas, ugdymo (si) turinys pastoviai besikeičianti į skirtingus pokyčius reaguojanti sistema, kurioje atsinaujinimas vykdomas spiralės būdu. Nuoseklus ir pastovus kokybės siekimas – tai nuolatinė ugdymo (si) turinio kaita. Tai, jog JAV San Francisko regione septintajame dešimtmetyje 62 % mokymo turinio kurta be visuomenės atstovų, sudarė tokią situaciją, kad mokytojų siūlomos naujovės dažniausiai būdavo nepalaikomos ir neįgyvendinamos, nes jos nesulakdavo bendruomenės narių palaikymo. „Atviro“ ugdymo (si) esmė yra atsižvelgti į regiono,

vietos turimus lūkesčius, socialinių partnerių pateikiamus pasiūlymus. Ugdymo (si) turinio aspektas suteikia galimybę socialinę partnerystę švietime susieti su besimokančia, atvira ugdymo įstaiga.

Simonaitienė (2007) pateikė penkis besimokančios švietimo organizacijos (mokyklos) požymius:

1. Vizijos, strategijos formavimas kada dalyvauja visi organizacijos nariai;
2. Grupių, padalinių ir individų mokymasis ir aktyvi komunikacija;
3. Atvirumas ir prisitaikymas, informacijos surinkimas, analizavimas ir dalijimasis;
4. Mikroklimato, skatinančio mokymąsi kūrimas;
5. Galimybė tobulėti ir palaikymas kiekvienam iš organizacijos narių.

Besimokančioje organizacijoje sąveika su socialiniais partneriais susietas su įstaigos strategija, vizija pastoviu mokymusi. Taip pat svarbus įstaigos vadovo, kaip lyderio, vykdomas vaidmuo, inicijuojant priemones ir sudarant palankias sąlygas aktyviai bendrystei su socialiniais partneriais. Simonaitienė (2007) remdamasi Kotter (1990) teigia, jog besimokančioje ir atviroje organizacijoje vadovas ne vien tik atlieka savo vadybines funkcijas, tačiau ir inicijuoja organizacijos tikslų, vizijos ir uždavinių suformavimą. Šitokia atviros organizacijos, lyderio vaidmenų ir mokymo turinio tarpusavio sąveika - sėkmingos socialinės partnerystės vystymo prielaida.

Socialinių partnerystės vystymas mažai nagrinėtas ikimokyklinio ugdymo kontekste, kadangi tyrimų stokoja, todėl tema yra aktuali. Socialinių partnerystės vystymas plačiau nagrinėjamas aukštojo mokslo ir mokyklinio profesinio rengimo lygmenyse. Kaminskienė (2008), remdamasi Lassnigg (2001), Bloom, Meyers (2003), Clark (1983), Šileikis (1999, 2002) pateikia socialinės partnerystės modelį profesinio rengimo srityje, kuriame remiantis Lassing (2001) profesinio rengimo ir veiklos sistemų atsakomybių ir funkcijų koordinavimo vykdomos veiklos išskaidomos į tris lygius: politinis, mokymo procesas ir mokymo turinys. Modelyje nurodyti koordinavimo etapai, koordinavimo veiklos organizavimas ir vykdomos veiklos. Koordinavimo veiklos struktūros yra padalytos į neformaliąsias (kuriose koordinavimas atvaizduojamas kaip procesų modelis) ir formaliąsias. Organizacinių koordinavimo mechanizmų atspindys – koordinavimo veiklos struktūra modelyje. Koordinatoriai būna tokie: vyraujanti rinka, asociacijos biurokratija, tinklai. Nacionaliniu lygmeniu dažniausiai dominuoja biurokratiniai tvarkymo mechanizmai (planavimas), valstybės institucijoms vykdamas įvairią veiklą, tinklai – projektinėse veiklose, o rinkos mechanizmai – organizuojant pameistrystę ir panašiai. Koordinavimo mechanizmų įvairovė (mokykliniame profesinio rengimo modelyje vyrauja biurokratiniai koordinavimo mechanizmai) yra būdinga švietimo sistemų ir koordinacinė veiklos sąveika, dėl šitos priežasties, kuri yra priklausoma nuo koordinavimo uždavinių ir tikslų, struktūros, tarp kurių ir kuriose yra koordinavimas, taip pat yra įvairiapusės. Politiniame lygyje koordinuojančios struktūros dažnai pasižymi formaliųjų struktūrų bruožais, turėdamos apibrėžtą galią, nuostatus, veiklos sritį, teisinę formą, aiškią narių struktūrą, resursus ir palaikančią infrastruktūrą. Neformaliosios koordinuojančios struktūros apima darbdavių ir darbuotojų bei valstybės ryšius, kurie atsiranda siekiant bendro tikslo. Skirtingai nei neformaliosios organizacijos, šie ryšiai ir veiklos sritys gali būti įteisinti oficialiais dokumentais, pavyzdžiui, projektinė grupė gali būti įtvirtinta sutartimi ir pan. Svarbu pažymėti, kad šios struktūros gali būti ne tik neformaliosios ir formaliosios, bet taip pat skirtingos savo dydžiu. Pavyzdžiui, konkretus koordinuojantis vienetas gali būti projektinė grupė arba praktinio mokymo komanda, sudaryta iš mokytojo, meistro ir mokinio. Be to, jos gali skirtis ir pagal koordinavimo uždavinius.

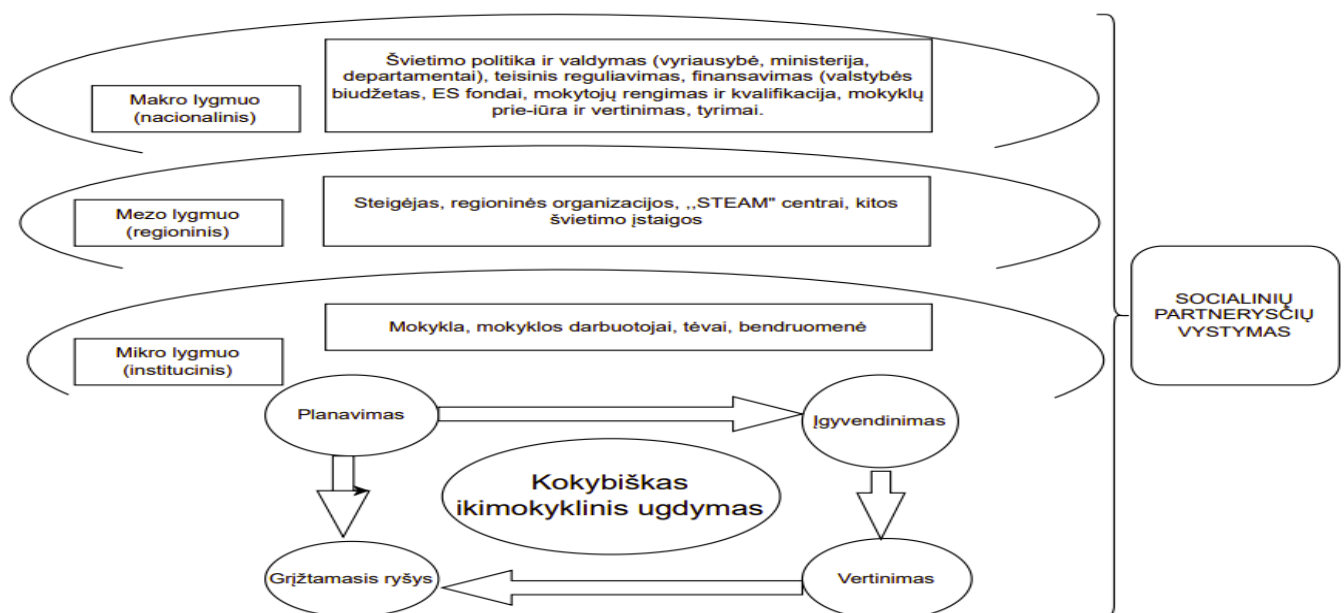
Nacionaliniame (makro) lygyje profesinio rengimo politikos planavimas apima strategijų kūrimą, įvairių nutarimų, įstatymų ir norminių dokumentų svarstymą, jų inicijavimą bei veiksmų programų rengimą. Planuojant profesinio rengimo turinį priskirtinas kvalifikacijų inicijavimas ir planavimas,

kvalifikacijų pripažinimas, standartų rengimas. Nors šiam lygmeniui būdinga, jog skirtinga veikla susieta su planavimu, vis dėl to nemažas dėmesys turi būti skiriamas vertinimo ir grįžtamojo ryšio užtikrinimo veiklai (įvertinimai, tyrimai), kurios padeda tobulinti egzistuojančias profesinio rengimo programas, priemones ar kurti naujas. Regioniniame (mezo) lygyje profesinio rengimo politikos koordinavimas gali būti vykdomas per regionines ir savivaldybių organizacijas. Tačiau labiau tikėtina, kad bus kuriamos naujos stiprios regioninės struktūros, kurios ne tik formuos profesinio rengimo politiką, bet ir įgyvendins konkrečias priemones. Instituciniame (mikro) lygyje socialinių partnerių dalyvavimas profesinio rengimo politikoje turėtų apimti jų išitraukimą į mokyklą, profesinio rengimo centrų tarybas ar kitas panašias struktūras. Šiame lygyje socialinių partnerių dalyvavimas leistų suderinti interesus, poreikius ir siekius, formuojant bendrą strategiją arba inicijuojant naujas mokymo programas ir kt.

Aukštojo mokslo lygmenyje Mukhopadhyay (2005) socialiniai partneriai apibrėžiami kaip socialiniai dalininkai ir skirstomi į dvi grupes: vidiniai ir išoriniai. Vidiniams socialiniams dalininkams priskiriamas administracinis personalas, dėstytojai, techniniai darbuotojai, o išoriniams - darbdaviai, profesinės sąjungos, politikai, profesinės asociacijos, visuomenė, kai kuriais atvejais, kada už studijas moka tėvai - ir studentų tėvai. Studentas tuo pačiu metu yra išorinis ir vidinis socialinis dalininkas.

Ruževičius (2011) teigimu, suinteresuotomis šalimis vadinami fiziniai ir juridiniai asmenys, turintys vienokį ar kitokį „suinteresuotumą“ su konkrečia įstaigos vykdoma veikla. Šitai kategorijai priklauso steigėjai, labdarą teikiančios organizacijos, rėmėjai ir kitokie fiziniai ar juridiniai asmenys. Visuomeninėse organizacijose suinteresuotosios šalys - mokesčių mokėtojai (jie finansuoja organizacijos veiklą), piliečiai (per savo pasirinktus atstovus) ir naudos gavėjai (šitų visuomeninių organizacijų klientai).

Kadangi, socialinių partnerystės vystymas mažai nagrinėtas ikimokyklinio ugdymo srityje, apžvelgti mokyklinio profesinio ugdymo ir aukštųjų mokyklų socialinių partnerystės vystymo modeliai. Remiantis Kaminskiene (2008) ir Mukhopadhyay (2005) sudarytas ikimokyklinio ugdymo socialinių partnerystės vystymo modelis (3 pav.).



3 pav. Socialinių partnerystės vystymo modelis ikimokyklinio ugdymo įstaigose
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kaminskiene, 2008 ir Mukhopadhyay, 2005.

Išanalizavus literatūrą, Simonaitienė (2007), Čižikienė (2020), Carson (2011), galima daryti prielaidą, kad socialinės partnerystės vystymas yra svarbus kokybiškų švietimo paslaugų teikimui, jis yra tiesiogiai susijęs su įstaigos vizija, misija, plėtojama darbo tikslais uždaviniais ir strategijomis. Kryptingoje, ilgalaikėje ir tvarioje šio proceso plėtotėje, svariausias vaidmuo atitenka įstaigos vadovui, kaip socialinių partnerysčių vystymo lyderiui.

1.3. Ikimokyklinio ugdymo ir socialinių partnerysčių kontekstas Lietuvoje

Remiantis LR švietimo įstatymu (1991), Lietuvoje švietimo sistema apima formalųjį ir neformalų švietimą. Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas priskiriamas neformaliajam švietimui. Jo paskirtis: „padėti vaikui patenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, pažintinius, socialinius gebėjimus, ugdyti jo turimus kognityvinius įgūdžius, padėti jam pasiruošti ugdytis pagal priešmokyklinio ugdymo programą“ (LR švietimo įstatymas, 1991).

Ikimokyklinio ugdymo programą, kurią įstaigos parengia pagal švietimo, mokslo ir sporto ministro patvirtintas ikimokyklinio ugdymo programos gaires, vykdo ikimokyklinio, bendrojo ugdymo mokyklos, laisvieji mokytojai arba kitoks švietimo teikėjas. Tėvų (globėjų) pageidavimu – pagal programą ugdytis vaikas gali ir šeimoje. Lietuvoje neformaliojo ugdymo mokyklas gali steigti: savivaldybės taryba, vyriausybė, kiti LR įsteigti juridiniai asmenys, valstybės narės juridiniai asmenys arba kitokios organizacijos, fiziniai asmenys. „Valstybinė ir savivaldybės mokykla - viešasis juridinis asmuo, kuris veikia kaip biudžetinė ar viešoji įstaiga. Nevalstybinė mokykla - juridinis asmuo, kurio teisinę formą pasirenka savininkas (dalyvių susirinkimas)“ (LR švietimo įstatymas, 1991). Mokykla veiklą pradeda vykdyti pagal steigimo sandorį, įstatų, nuostatų, statutą. Eurydice remdamasis švietimo valdymo informacinės sistemos pateiktais duomenimis, pateikia statistinius duomenis, kuriuose nurodoma, kad 2024 metais Lietuvoje veikė 754 ikimokyklinio ugdymo įstaigos (541 valstybės/savivaldybės, 213 privačios).

Lietuvos ateities vizijoje „Lietuva 2050“, kaip ir LR Švietimo įstatyme, pabrėžta, jog švietimas veiksmingai vykdo savo funkcijas ir kreipia visuomenę į priekį tik tada, kada jo raida pranoksta bendrąją visuomenės raidą. Šitame strateginiame dokumente pagrindinis konkrečiai švietimui iškeltas siekis – visiems prieinamas veiksmingas ir kokybiškas švietimas, kuris sudaro atitinkamas galimybes kiekvienam ugdyti asmeninius gebėjimus ir formuoti savo, kaip Lietuvos piliečio, kultūrinį identitetą, pasirinkti savo gyvenimo kelią ir gyventi kokybišką ir prasmingą gyvenimą. Numatyta, jog Lietuva, garantuodama savarankiškam gyvenimui ir ateičiai gerai pasirėngusio asmens ugdymą, sudarys visas galimas teises ir finansines prielaidas švietimo sistemos pokyčiams; nuo ikimokyklinio ugdymo orientuosis į asmenybių ugdymą, kurios atsparios, kūrybingos, ateičiai pasirėngusius, atsakingos, demokratines vertybes išpažįstančios; gerins teikiamų paslaugų (ikimokyklinio ugdymo) teikiamą kokybę; skirs lėšų tinkamam pedagogų parengimui, didaktiką, edukologiją, didins pedagogo profesijos patrauklumą; garantuos, jog mokykla sugebės kompensuoti mokymosi galimybių stoką, nulemtą nepalankios aplinkos; ugdymas bus personalizuotas ir individualizuotas ir pan. (LR ŠMSM, NŠA, 2024).

Ankstysis ugdymas Lietuvoje priskiriamas neformaliajam švietimui ir jis sudarytas iš ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, tai yra pirmasis švietimo sistemos etapas Lietuvoje. Ikimokyklinis ugdymas šiuo metu nėra privalomas. „Vaikams nuo gimimo iki jiems pradedamas teikti priešmokyklinis ugdymas teikiamas ikimokyklinis ugdymas. Siekiant, jog vaikas galėtų sėkmingai pasiruošti mokytis pagal pradinio ugdymo programą, įsteigtos priešmokyklinio ugdymo

grupės, kurias privaloma lankyti tiems vaikams, kuriems konkrečiais kalendoriniais metais iki balandžio 30 dienos sueis 5 metai. Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas vaikams gali būti teikiamas bendrojo ugdymo įstaigose, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose. Jį gali teikti laisvieji mokytojai ar kitokie švietimo teikėjai, kurie atitinka teisės aktus. Savivaldybių savarankiškoji funkcija - ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas“ (Eurydice, 2024).

1.3.1 lentelė

Lietuvos švietimo sistema

Eil. Nr.	Švietimo sistemos lygmenys	Mokinių amžius (metai)
1.	Ikimokyklinio ugdymo mokykla	0 - 6 (7)
2.	Pradinė mokykla	7 - 11
3.	Pagrindinė mokykla	11 - 17
4.	Progimnazija	11 - 15
5.	Gimnazija	15 - 19
6.	Profesinė mokykla	14 - 21
7.	Kolegija	nuo 18
8.	Universitetas	nuo 18

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Eurydice (2024)

Tarptautiniu ir nacionaliniu lygiu siekiama, jog vis daugiau vaikų dalyvautų švietimo programose. Lietuvoje 2025 metais numatyta pasiekti, jog ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programose dalyvautų 90 procentų, o 2030 metais – 95 procentai vaikų nuo 3 metų. ES strateginės programos „Europa 2030“ (2021) šitokio rodiklio siekinys – 96 procentai 2030 metais vidutiniškai Europos sąjungoje. Lietuvoje 2022 metais šitas rodiklis pasiekė 96,7 procentus ir viršijo Nacionalinio pažangos plano (2020) 2030 metų siekinį ir Europos Sąjungos šalių vidurkį. Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenimis, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programose dalyvaujančių vaikų (0–6 metų amžiaus) dalis 2020–2023 metų laikotarpiu padidėjo 2,3 procentinio punkto: 2020 metais jų buvo 67,8 procentai, 2023 metais – 70,1 procentai, 2023 metais ikimokyklinio ugdymo programoje dalyvavo 102,1 tūkstančiai, priešmokyklinio ugdymo programoje – 29,9 tūkstančiai vaikų (LR ŠMSM, NŠA, 2024).

Dabartiniu metu LR švietimo įstatymas (1991) numato: „<...> ikimokyklinis ugdymas teikiamas vaikui nuo jo gimimo iki jam bus pradėtas teikti priešmokyklinis ugdymas. Nuo 2025 m. rugsėjo 1 d. švietimo įstatymo pakeitimu nustatyta, ugdymas pagal ikimokyklinio ugdymo programą - visuotinis vaikams nuo 2 metų amžiaus“. Taip pat šitokia nuostata dėl visuotinio ikimokyklinio ugdymo privalo būti įgyvendinta palaipsniui: nuo 2023 m. rugsėjo 1 d. visuotinis ikimokyklinis ugdymas nustatytas vaikams nuo 4 metų amžiaus, o nuo 2024 m. rugsėjo 1 d. – vaikams nuo 3 metų amžiaus.

Malinauskienės (2020), kuri rėmėsi Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita „Ar pokyčiai švietime lemia geresnius mokinių pasiekimus“ (2020) teigia: „<...> iš visų švietimo pakopų daugiausiai ekonominės grąžos duoda investicijos į ugdymą nuo gimimo iki 5 metų. Ankstyvoji vaikystė ar ankstyvasis ugdymas - labiausiai tinkamas laikas teigiamai paveikti vaiko raidą ir pašalinti sunkumus švietimo priemonėmis. Netaikant prevencinių priemonių ir nesiimant edukacinių veiksmų iki 5 metų, sunkumai dažnu atveju vis daugiau ryškėja. Dėl šitos priežasties ikimokyklinis ugdymas gali būti apibrėžtas ir kaip profesionali institucinė ugdymo bei priežiūros paslauga šeimai, kuri augina ikimokyklinio amžiaus vaikus“. Ikimokyklinis ugdymas pagrįstai, kaip pirminė švietimo sistemos grandis, tampa vis svarbesnis vaiko ir jo šeimos gyvenime. Vienu iš reikšmingiausių prioritetų - nacionalinėje švietimo politikoje.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (1991), viena iš švietimo įstaigos vadovo funkcijų apibrėžiama kaip bendravimas ir bendradarbiavimas su mokinių tėvais (rūpintojais, globėjais), vietos bendruomene ir partneriais, siekiant švietimo įstaigos užsibrėžtų tikslų, drauge su švietimo įstaigos savivaldos institucijomis gali išspręsti reikšmingiausius įstaigos vykdomos veiklos klausimus; bendradarbiauja su įstaigomis, institucijomis, organizacijomis ir įmonėmis siekdamas veiksmingo įstaigos valdymo, mokinių saugumo ir ugdymo kokybės. Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje patvirtintas bendradarbiavimo, bendro darbo ir skirtingų visuomenės grupių nuomonių pastovaus keitimosi ir indėlio į bendrus tikslus principas. Strategijoje taip pat teigiama, jog pernelyg silpnai išplėtotą visais švietimo lygiais kokybės kultūra, ne aktyviai įsitraukusios mokyklų bendruomenės į kokybės, įsivertinimo ir įrodymais pagrįstos vadybos kūrimo procesus, kaip galimų sprendimų siūlytojai ir jų priėmėjai. Dėl šitos priežasties vertėtų skatinti tokios kultūros vystymą, kaip pavyzdžiui atliekamų tyrimų ir vertinimų, kurie būtų nukreipiami į tai, jog atsirastų įrodymais, žinojimu ir patirtimi pagrįsta lyderystė, pastovus tobulinimas ir siekis aukštos kokybės. Tokio pobūdžio lyderystė turi būti grindžiama atsakomybe ir įsitraukimu, įtraukiant visų švietimo valdymo lygių, dalyvių ir socialinių partnerių turimus gebėjimus siekiant švietimo kokybės tikslų.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Analizuojant vadovo lyderystės įtaką socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga. Šiame skyriuje pristatomas kokybinis tyrimas: tyrimo dizainas, tyrimo metodai ir tyrimo organizavimas bei etika.

2.1. Tyrimo dizainas

Nėra aišku kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Siekiant kokybiško ikimokyklinio ugdymo, labai svarbu koks vadovas vadovauja įstaigai. Kaip vadovo veikla pasižymi lyderystės raiškai būdingomis charakteristikomis, koks vadovo požiūris į socialines partnerystes ir jų vystymą? Sudaromos sąlygos socialinių partnerysčių vystymui? Taigi išryškėja tyrimo problema, kuri formuluojama klausimu: kaip vadovų, lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose?

Atsižvelgiant į tyrime iškeltą tikslą ir suformuotus uždavinius, šitame darbe atliktas kokybinis tyrimas, kuris suteiks galimybę giliau pažvelgti į ikimokyklinio ugdymo vadovų patirtis, požiūrius ir lyderystės raišką. Kokybinio tyrimo metu siekta atskleisti vadovų suvokimą apie lyderystę, įtaką sekėjams, socialinę partnerystę ir jos vystymą. Taip pat siekta įvertinti, kaip vadovų lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

Vadovo lyderystės įtakos socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose empirinis tyrimas grindžiamas filosofinėmis ir vadybinėmis koncepcijomis, bei jas atitinkančiomis teorinėmis nuostatomis.

Suinteresuotųjų šalių teorija (angl. Stakeholder Theory), kuri teigia, kad organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo jos akcininkų, bet ir nuo visų suinteresuotų šalių - asmenų ar grupių, kuriems organizacijos veikla turi įtakos arba kurie daro įtaką jos veiklai. Šios suinteresuotosios šalys gali būti darbuotojai, klientai, tiekėjai, vietos bendruomenės, vyriausybės institucijos ir kt. Teorija išvystyta siekiant pabrėžti, kad organizacijų vadovai turi atsižvelgti ne tik į finansinę naudą akcininkams, bet ir į platesnę suinteresuotųjų šalių aplinką, nes būtent jų palaikymas lemia ilgalaikę organizacijos sėkmę (Freeman, 1984). Pagrindinės suinteresuotųjų šalių teorijos idėjos:

- Visuomeninė atsakomybė - švietimo įstaigų vadovai turi atsižvelgti į savo įstaigos veiklos poveikį platesnei bendruomenei - mokiniams, tėvams, bendruomenei, visuomenei. Įstaiga turi skatinti socialinę įtrauktį, kurti pozityvią mokymosi aplinką.
- Sąveika ir derybos - vadovai turi užtikrinti sklandų bendradarbiavimą su visomis suinteresuotomis grupėmis - tėvais, mokytojais, valdžios institucijomis ir kitais socialiniais partneriais. Vadovai turi ieškoti ir rasti balansą tarp įvairių grupių lūkesčių.
- Ilgalaikė vertė - tai įsipareigojimas ilgalaikiai sėkmei ir darniai plėtrai. Vadovai turi siekti ne tik greitų rezultatų, bet ir investuoti į ilgalaikius tęstinius projektus, tokius kaip ugdymo kokybės ar aplinkų gerinimas, plečiant bendradarbiavimo tinklus su kitomis įstaigomis ar socialiniais partneriais. Tai padeda stiprinti įstaigą ir užtikrina, kad ji ir ateityje išliks stipri.

Konstruktivistinė filosofija, kurios nuostatos sudaro galimybę formuoti atliekamo tyrimo kryptį, jos inkorporuotos į tyrėjų interpretacines sandaras, kurios taikomos socialinių mokslų teorijoms (lyderystės, politikos įtakos ir kontrolės), uždedant tyrėjui „teorinius akinius tyrimo metu“. Remiantis konstruktyvistine nuostata, taikomi interpretaciniai metodai, kuriais pasaulio prasmės aiškinamos iš socialinių veikėjų pozicijų (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas 2017). Interpretacinei paradigmai svarbus

individas, bandymas suvokti subjektyvų žmogiškosios patirties pasaulį, bandant įeiti į žmogaus vidų (Kardelis, 2002). Todėl interpretacinės paradigmos plėtojimas kokybiniais metodais, skatina sutelkti dėmesį į kalbą. Kokybinio tyrimo gauti rezultatai įgalina atskleisti priežastinius ryšius, padeda kontekstualiai ir lokaliai suvokti priežasties ir pasekmės procesus, parodydami, koku būdu vieni įvykiai paveikia kitus (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas 2017).

Socialinio konstruktyvizmo nuostata - jos požiūris į pažinimą grįstas teiginiais, kad bet kurios žinios, pažinimas bei pati realybė - bendros žmonių socialinės vykdomos veiklos konstruktas (Gedvilienė, Kankevičienė, 2014). Ši nuostata pabrėžia, kad žmonių sąveika skatina žinių konstravimą ir transformavimą. Besimokantieji bendradarbiaudami kuria naujas koncepcijas ir tobulina savo gebėjimus diskutuodami ir klausinėdami. Bendraudami jie dalijasi idėjomis, gerą patirtimi ir mokosi bendradarbiavimo kontekste (Teresevičienė, Gedvilienė, 1999). Žydžiūnaitė, Sabaliauskas (2017) socialinio konstruktyvizmo nuostatą metodologiškai apibrėžė taip: „<...> svarbiausia - suprasti pasaulį, kuriame žmogus gyvena ir dirba; nuomonių kompleksiskumas aktualus, užduodami klausimai, kurie yra atviri ir plačios apimties; plėtojamos įvairialypės prasmės; susitelkiama į sąveikas, kultūrines ir istorines sąveikas, kuriose atliekamo tyrimo dalyviai gyvena ir veikia; atkreipiamas dėmesys į tai, koku būdu patirtys formuoja asmenines galimas prasmų interpretacijas“.

Siekiant išnagrinėti ir spręsti identifikuotą problemą pasinaudota mokslinėje socialinių tyrimų metodologijoje aprašytu kokybinio tyrimo metodu (Kardelis, 2002; Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017), kurie rėmėsi Burns ir Grove (2007), kokybinį tyrimą apibrėžė kaip susitelkimą į žmogiškąsias patirtis, kuris paremtas sąveikomis ir sisteminėmis pagrįstomis nuostatomis. Kokybinio tyrimo metodai dažnu atveju taikomi tada, kada atliekamo tyrimo tema mažai ištyrinėta, o šiuo atveju taip ir yra. Tema mažai nagrinėta ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste. Atliekant šitokį tyrimą, atskleidžiamos konstruktyvūs, kuriuos sudėtinga išanalizuoti kiekybiškai, interpretacijos ir prasmės. Kardelis (2002) remdamasis Smith, Glass (1987), teigia: „<...> kokybiniai tyrimai neretai apibrėžiami, kaip natūralistiniai. Jie apima ilgalaikį objekto (grupės, organizacijos, asmens) tyrimą, kurio pagrindinis tikslas - suprasti asmenį, jo tam tikrą elgesį ir jautumus bei socialinės, fizinės ir psichologinės aplinkos daromą jam poveikį“. Kokybiniai tyrimai suteikia galimybes pažvelgti į pasaulį realių žmonių, kurie jame gyvena akimis. Neretai jų požiūriai, nuomonės gali skirtis (ar skiriasi) nuo visuotinai priimtų stereotipų arba konkretaus mokslininko nuomonės. Dėl šitos priežasties šitokie tyrimai, gali būti įdomūs ir patrauklūs (Kardelis, 2002). Tyrimo duomenų analizei atlikti panaudota kokybinė turinio analizė, kurią atliekant sistemingai išanalizuoti tekstinių duomenų turiniai. Siekta nustatyti tekstų, savybių, prasmų ar bendrinių temų ryšius ir juos išnagrinėti pasirinktame tyrimo lauke. „Kaip socialinės aplinkos pažinimo metodas, kokybinė turinio analizė, įgalina paaiškinti ir interpretuoti turimus teksto duomenis, juos sistemingai klasifikuojant“ (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

2.2. Tyrimo metodai

Atliekamo tyrimo tikslas, uždaviniai, probleminis klausimas ir jų nulemtas kokybinio tyrimo modelis turėjo įtakos duomenų rinkimo metodo pasirinkimui. Atskleidžiant vadovų lyderystės įtaką socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose, taikytas pusiau struktūruotas interviu, per kurį pateikti atvirojo tipo klausimai. Rupšienė ir kt. (2008), kurie rėmėsi Frechtling, Sharp (1997) teigia: „<...> interviu, kaip kokybinių duomenų surinkimo metodo, pritaikymas pagrįstas prielaida, jog yra svarbu žinoti respondentų turimą požiūrį, vertinimą ir nuomonę. Interviu metu siekta sužinoti

respondentų turimas patirtis, nuomonę tiriamuoju klausimu, kurią jie išsakė savais žodžiais. Kiekvienas žmogus vartoja konkrečius terminus gyvenimo įvykiams aprašyti, savo turimam požiūriui išsakyti. Interviu metodo taikymas suteikia labai daug galimybių ir svarbiausia, kad padeda suvokti respondentų požiūrius, nuomones, įsitikinimus“.

Tyrimo metu atlikti interviu, respondentams patogiu laiku ir būdu (telefonu, kontaktiniu būdu, kitomis elektroninėmis priemonėmis). Buvo vykdomi kryptingi, pusiau struktūruoti interviu.

Šiam tyrimui atlikti buvo suformuota 15 klausimų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams (priedas Nr. 1) ir 4 klausimai ekspertams (priedas Nr. 2). Anksčiau minėtų mokslininkų teigimu, interviu klausimai atlieka svarbiausią vaidmenį tyrime, nes nurodo tyrimo esmę, kryptį, bei nubrėžia ribas. Interviu klausimynas vadovams sudarytas iš trijų dalių. Pirmos dalies klausimais siekiama atskleisti vadovų sampratą apie vadovų lyderystę ir jos raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigose, antros - vadovų turimą sampratą apie socialines partnerystes ir jų galimą vystymo raišką ikimokyklinio ugdymo įstaigose, trečia dalis - demografiniai klausimai, skirti surinkti informaciją apie respondentų asmenines savybes tokias kaip amžius, turimas vadovaujamo darbo stažas, kuriame regione yra jų vadovaujama ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Šitie klausimai padeda suprasti kokia dalyvių patirtis, socialinė aplinka, ir kaip tai gali daryti įtaką jų atsakymams. Interviu klausimai ekspertams taip pat sudaryti iš trijų dalių. Pirmą dalį - ekspertų įžvalgos apie vadovų lyderystės sampratą, antrą dalį - ekspertų įžvalgos apie socialinių partnerysčių vystymą ir įtaką veiklos kokybės gerinimui, trečią - ekspertų nuomonę apie vadovų lyderystės įtaką vystant socialines partnerystes. Ši informacija leidžia detaliau analizuoti ir nustatyti galimus skirtumus tarp skirtingų grupių dalyvių. Interviu klausimų siekiniai ir ryšys su tyrimo problema pateikiami 3 ir 4 prieduose.

Kokybinio tyrimo imtis - tai kriterijais grindžiama atranka. Tai suformuota strategija, pagal kurią tyrimo dalyviai atrinkti apgalvotai, norint gauti iš jų svarbią informaciją, susietą su tyrimo kontekstu, šiuo konkrečiu atveju apie vadovo lyderystės įtaką socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) teigimu: „Pats tyrėjas turi nutarti, koks imties pasirinkimo būdas labiausiai tinka tyrimo problemai nagrinėti ir kokie asmenys gali suteikti vertingos informacijos apie atliekamo tyrimo objektą. Svarbu įvertinti, kiek respondentų tikslinga apklausti, kadangi tyrimo surinktų duomenų patikimumas tiesiogiai priklauso nuo to, ar atrinkti tinkami tiriamieji ir sukaupta pakankamai duomenų. Priimtas sprendimas formuoti imtį įgalinančią atrinkti tuos atvejus, kurie labiausiai atspindi konkrečios grupės ypatumus ir suteikia vertingos informacijos apie tyrimo objektą ar aplinką“. Dėl šitos priežasties pasirinkta tikslinė dalyvių atranka, kadangi tyrimo dalyviai atrinkti tikslingai, norint, kad respondentų asmeninė ir profesinė patirtis prisidėtų prie geresnio tiriamojo reiškinių supratimo ir leistų kaip galima tiksliau ir išsamiau atsakyti į tyrimo klausimus. Būtent tikslinė atranka padeda iš tyrimo respondentų gauti daugiausia specifinių, naujų žinių ir informacijos, susietos su analizuojama tema.

Respondentai, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, pasirinkti iš skirtingų Lietuvos regionų, atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos teritorijos administracinę suskirstymą. Po penkis respondentus pasirinkta iš didžiųjų Lietuvos miestų, miestų ir miestelių. Tačiau akcentuotina, kad empirinio tyrimo metu nagrinėjant duomenis siekta atskleisti bendras tendencijas Lietuvoje, o ne vien tik atlikti lyginamąją šitų regionų analizę.

Respondentai ekspertai, pasirinkti atsižvelgiant į socialinių partnerysčių vystymo modelį ikimokyklinėse ugdymo įstaigose (3 pav.). Du respondentas iš mezo lygmens - steigėjo atstovas, kuriojantis ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą ir švietimo pagalbos teikimo įstaigos vadovas.

Vienas respondentas iš makro lygmens, nacionalinio lygmens įstaigos, kurios veikla tiesiogiai susijusi su švietimo įstaigų kontrolės, priežiūros ir vertinimo veikla, atstovas.

Tyrimo imties dalyviai privalo atitikti sekančius tyrėjo nustatytus kriterijus (ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai):

1. Dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovu;
2. Dalyvis turi turėti ne mažesnę kaip 2 metų patirtį vystant socialines partnerystes;
3. Dalyvių vadovaujamo darbo stažas ne mažesnis kaip 2 metai;

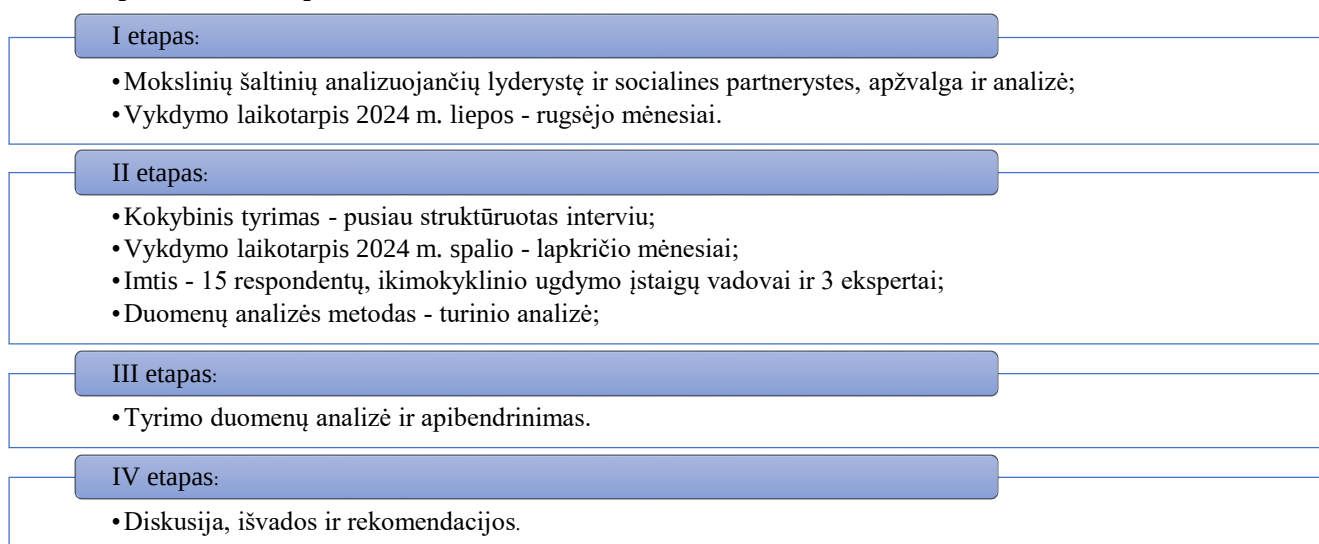
Tyrimo imties dalyviai privalo atitikti sekančius tyrėjo nustatytus kriterijus (ekspertai):

1. Ekspertas turi turėti patirties vystant socialines partnerystes švietimo sistemos kontekste;
2. Dirbti įstaigoje tiesiogiai susijusioje su ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontrolės, priežiūros ir vertinimo veikla;
3. Turėti ne mažesnę kaip 5 metų profesinio darbo stažą.

Taikant individualų interviu metodą, rekomenduotinas imties dydis nuo 5 iki 30 respondentų, tam tikri mokslininkai siūlo konkrečius kokybinio tyrimo imties dydžio skaičius, kaip pavyzdžiui: Nielsen (2003) siūlo penkis, kadangi, jo teigimu: „<...> teorija, kuri paaiškina 85% tiriamo objekto problemų, gali būti sukurta net jei dalyvių imtis mažesnė nei penki respondentai“. Neal (2005) pateikia rekomendaciją padidinti šitą skaičių iki 15 respondentų (Rupšienė ir kt. 2008). Tyrime nuspręsta vadovautis Neal (2005) rekomendacija ir atlikti 15 individualių interviu. Tyrimo metu taip pat remiamasi nuostata, kad imtis neprivalo būti baigtinė, ji gali būti didinama iki tokio momento, kai iš respondentų daugiau nebegaunama naujos informacijos apie tyrimo objektą.

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Teorinis vadovo lyderystės įtakos socialinių partnerystėms vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose modelis pateikiamas 4 paveiksle.



4 pav. Teorinis tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pirmajame etape atlikta mokslinių literatūros šaltinių analizė. Analizės laikotarpis nuo 2024 metų liepos mėnesio iki 2024 metų rugsėjo mėnesio pabaigos.

Antrasis etapas prasidėjo 2024 metų spalio mėnesį. Etapas prasidėjo tyrimo metodologijos kūrimu, interviu klausimų sudarymu, remiantis atlikta mokslinių literatūros šaltinių analize, buvo nustatyta kokybinio tyrimo imtis. Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) teigimu: „<...> pats tyrėjas turi nutarti, koks imties pasirinkimo būdas labiausiai tinka tyrimo problemai nagrinėti ir kokie asmenys galėtų suteikti vertingos informacijos apie atliekamo tyrimo objektą. Taip pat itin svarbu įvertinti, kokių skaičių respondentų būtų tikslinga apklausti, kadangi tyrimo surinktų duomenų patikimumas tiesiogiai priklauso nuo to, ar atrinkti tinkami tiriamieji ir sukaupta pakankamai duomenų“. Priimtas sprendimas formuoti imtį įgalinančią atrinkti tuos atvejus, kurie labiausiai atspindi konkrečios grupės ypatumus ir teikia naudingos informacijos apie tyrimo objektą ar aplinką. Dėl šitos priežasties pasirinkta tikslinė dalyvių atranka, kadangi tyrimo dalyviai atrinkti tikslingai, norint, kad respondentų asmeninė patirtis prisidėtų prie geresnio tiriamojo reiškinių supratimo ir leistų kaip galima tiksliau ir išsamiau atsakyti į tyrimo klausimą. Būtent tikslinė atranka įgalina iš respondentų gauti daugiausia specifinių, naujų žinių ir informacijos, susietos su analizuojama tema.

2024 m. spalio - lapkričio mėnesiais buvo vykdomi interviu su respondentais. Šioje antrojo etapo dalyje atlikta 15 interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais, pagal tyrimo autorės sudarytus, pusiau struktūruoto interviu, klausimus. Su respondentais susisiekti telefonu, asmeniškai, elektroniniu paštu. Vidutinė vykusių interviu trukmė 45 minutės. Buvo laikomasi nuostatos, kad trukmė būtų patogi respondentui tiksliai ir išsamiai atsakyti į pateikiamus klausimus ir netektų skubėti. Prieš vykdant interviu su respondentais susitarta dėl interviu datos, būdo ir vietos.

Interviu vykdyti laikantis etikos principų, respondentai supažindinti su atliekamo tyrimo tikslu, taip pat garantuotas anonimiškumas. Per interviu stengtasi išlaikyti neutralumą, rodyti aktyvų dėmesį ir empatiją, kad respondentas laisvai išsakytų savo nuomonę.

Siekiant identifikuoti ar vadovų veikloje reiškiasi lyderystės raiškos elementai ir kaip tai daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose, buvo atliekama duomenų analizė. Šiuo atveju buvo realizuojami lankstumo bei adaptyvumo principai. Buvo remiamasi duomenų rinkimo ir analizės suderinamumo principu, kai duomenys renkami ir analizuojami vienu metu. Renkant duomenis buvo atliekama analizė, jie koduojami, rašomos atmintinės, sudaromos kategorijos ir subkategorijos, nagrinėjami ir sisteminami gauti duomenys.

Trečiajame etape 2024 metų lapkričio - gruodžio mėnesiais vyko duomenų apdorojimas, analizavimas, interpretavimas ir aprašymas.

Ketvirtajame etape 2024 metų gruodžio mėnesį parengta diskusija, išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo etika. Socialiniai mokslai remiasi įvairiomis teorinėmis perspektyvomis ir metodologijomis. Atliekant kokybinius tyrimus, analizuojami privatūs žmonių gyvenimai, todėl tyrimuose persipina epistemologinės ir etinės perspektyvos. Tyrėjui vienodai svarbu išugdyti etiško elgesio kompetencijų ir įvaldyti kokybinių tyrimų metodologijos technikas. „Mokslinio tyrimo etika susieta su moraliniais principais, kuriais tyrėjas privalo vadovautis, tik pradėjęs savo veiklą, rengdamasis tyrimui, iki tol, kol bus paskelbti tyrimo rezultatai. Tyrėjas ne vien tik turi būti jautrus stebėdamas ir nagrinėdamas tyrimo lauke vykstančias sąveikas, tačiau ir kritiškai įvertinti savo santykius su dalyviais“ (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Vykdam tyrimą buvo vadovaujamosi šiais principais:

- *Pagarbos asmens privatumui principas* -pamatinis principas tiriant žmogaus suvokimą ir pažinimą, žmonių sąveikas, bendruomenių turimas vertybes bei kultūras. Atliekant tyrimą tyrimo dalyviai vertinami kaip savarankiški asmenys, kurie gali priimti sprendimus, turintys

teisę į konfidencialumą ir privatumą. Dalyviai informuoti, jog jie gali pasitraukti iš tyrimo, o surinkta informacija bus nenaudojama kaip atliekamo tyrimo duomenys ir sunaikinta.

- *Konfidencialumo ir anonimiškumo principas*, dalyviai informuoti, jog visa informacija gauta iš respondentų, laikoma konfidencialia. Konfidencialumas garantuoja, jog informacija apie tyrimo dalyvius ir analizuojamą medžiagą bus prieinama tik tyrėjui.
- *Geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti principas*. Šitas principas pagrįstas tyrėjo pagarba respondentų privatumui. Tyrėjas remdamasis šiuo principu, nagrinėja tyrimo rezultatus, omenyje turėdamas ne vien tik atliekamo tyrimo dalyvių, tačiau ir bendruomenių, kurioms šitokie rezultatai galėtų sukelti pavojų ar suteikti naudos, perspektyvas. Atlikto tyrimo metu, tyrėjas - tyrimo instrumentas, kuriantis atvirumą ir pasitikėjimu pagrįstą tyrimo aplinką.
- *Teisingumo principas*. Šitas principas paremtas lygių teisių, ar lygių galimybių nuostata. Tyrėjas atlikdamas tyrimą vadovaudamasis šiuo principu ir gerbdamas dalyvio autonomiją, suteikė jam teisę rinktis, dalyvauti tyrime ar ne. Tyrėjas užtikrina, kad tyrime dalyvavę respondentai tai atliko savo noru, nebuvo išnaudojami ar varžomi.

3.VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKOS SOCIALINIŲ PARTNERYSČIŲ VYSTYMOUI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje analizuojami kokybinio tyrimo, pusiau struktūruoto interviu metodu surinkti duomenys, per interviu apklausti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir ekspertai. Pagrindinis šio tyrimo tikslas nustatyti vadovų lyderystės įtaką socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Atliktu kokybiniu tyrimu siekta atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir ekspertų požiūrį į vadovų lyderystę ir jos raišką, taip pat nustatyti požiūrį į socialines partnerystes, jų vystymą ir plėtojimą. Įvertinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir ekspertų nuomonių, apie vadovų lyderystės įtaką, socialinių partnerysčių vystymui, analizė

Tyrimo metu pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų sampratą apie lyderystę. Klausimas susietas su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui. Išryškėję duomenys pateikiami 3.1.1. lentelėje.

3.1.1 lentelė

Respondentų samprata apie lyderystę

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Vizija ir kryptis	Ateities vizija	<i>Mintis, idėja ir kryptis <...> A1. Aiškus ateities vaizdinio piešinys <...> lyderis turėtų būti orientuotas į ateitį, matyti patrauklias galimybes <...> A6. <...> siekti savo svajonių <...> A7. <...> pasiruošti iššūkiams<...> numatyti <...> pokyčių integravimą <...> A12. Turintis aiškią ir įkvepiančią ateities viziją <...> A14.</i>
	Krypties suteikimas	<i><...> kryptis <...> A1. <...> apjungti žmones <...> tikslui pasiekti <...> A2. <...> tai naujos krypties radimas<...> A3. <...> siekti bendrų tikslų <...> A4. <...> Lyderiai dažnai: mato didesnę vaizdą <...> A8.</i>
Įgalinimas ir motyvacija	Gebėjimas įkvėpti	<i><...> aplink esančių žmonių inicijavimas “uždegimas veikti” <...> A1. Lyderystė - tai gebėjimas apjungti žmones <...> A2. <...> drąsinant, įgalinant kitus <...> A3. Gebėjimas <...> įkvėpti <...> A4.<...> įkvepia darbuotojus<...>A5. Lyderystė: tai gebėjimas įkvėpti <...> vesti žmones <...> A8. Tikroji lyderystė įkvepianti žmones nuolatos augti, tobulėti <...> A10. Lyderis motyvuoja darbuotojus, įkvepia veiklai A11. <...> natūraliai įtakoja kitus žmones <...> A11. Lyderystė – tai gebėjimas įkvėpti <...> A14. <...> gebantis įtikinti ir įkvėpti kitus <...> A14. <...> užkrėsti Juos savo sumanymais, idėjomis <...> A15.</i>
	Darbuotojų įtraukimas	<i><...> suburti ir įgalinti šalia esančius <...> A4. <...>įtraukti kitus<...> A6. <...>vesti žmones bendro tikslo link<...> A8. Lyderystė - tai darbuotojų<...> subūrimas, sutelkimas <...> A9. Lyderis turi natūraliai įtraukti žmones<...>A11.<...> siekiama įtraukti ir sujungti žmones<...> A14.</i>
	Atsakomybės delegavimas	<i><...>skatina žmones prisiimti atsakomybę <...> A10. <...>lyderystės organizacijoje gali imtis bet kuris narys<...> A12.</i>

Lentelės tęsinys 40 psl.

3.1.1 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Asmeninis pavyzdys ir atsakomybė	Asmeninis pavyzdys	<i>Lyderystė - tai asmeninis pavyzdys siekiant bendrų tikslų A7. Lyderystė: tai <...> elgesio būdas<...> A8. Lyderis savo pavyzdžiu ir asmeninėmis savybėmis <...> A10. Tai menas, meistriškumas, talentas <...> A13. <...> rodo teigiamą pavyzdį<...> A15.</i>
	Atsakomybės prisiėmimas	<i><...>prisiėmiant atsakomybę už rezultatą<...> A3. <...>atsakomybės prisiėmimas<...> A4.</i>
	Drąsa ir teisingumas	<i>Mano supratimu lyderystė - tai<...>veikiant ir drąsinant<...>A3. Lyderystė tai <...>drąsa pripažinti klaidas, teisingumas<...>A4. Drąsus priimančias sprendimus A14. Lyderis sugeba<...>pakreipti teisinga linkme<...>A15.</i>
Komandos subūrimas ir pasitikėjimo kūrimas	Bendruomeniškumas ir komandos formavimas	<i>Lyderystė - tai gebėjimas apjungti žmones<...>A1.<...>suburti ir įgalinti šalia esančius<...>A4.<...>įtraukti kitus į pasidalytą ateitį<...>A6. Lyderiai dažnai: <...>kuria santykius<...> A8. Lyderystė - tai<...>subūrimas, sutelkimas įstaigos bendruomenės <...> A9. Lyderystė – tai <...> sujungti žmones <...> A14. Lyderystė, tai gebėjimas aplink save suburti kitus <...>A15.</i>
	Pasitikėjimo kūrimas	<i>Lyderystė tai pirmiausia pasitikėjimas savimi<...>A4. <...>lyderystė<...>padeda suprasti<...>A5. Darbuotojai juo pasitiki, klauso<...>A11. <...> skatinant jų pasitikėjimą ir lojalumą A14.</i>
Gebėjimas veikti pokyčiuose	Pokyčių valdymas	<i>Lyderiai dažnai: mato didesnę viziją<...>priima sprendimus<...>A8. Lyderystė yra veiklos procesas, kuris skatina iš anksto pasiruošti iššūkiams<...> pokyčių integravimą <...> A12. Lyderystė – tai gebėjimas<...>žmones<...>vedant juos per pokyčius ir iššūkius A14.</i>
	Prioritetų nustatymas	<i><...> lyderystė yra kai vadovas nustato aiškius ir prasmingus tikslus <...> A5. Aiškus <...>vizdinio piešinys ir perdavimas kitiems<...>A6. <...>skaidrų prioritetų teikimą organizacijoje<...>A12.</i>

Analizuojant atliktus interviu, atskleista jog lyderystės samprata yra suvokiama gana plačiai, todėl buvo išskirtos penkios kategorijos: vizija ir kryptis, įgalinimas ir motyvacija, asmeninis pavyzdys ir atsakomybė, komandos subūrimas ir pasitikėjimo kūrimas, gebėjimas veikti pokyčiuose.

Pirmoji kategorija „Vizija ir kryptis“ yra labai svarbi. Kotter (1990) šią kategoriją pateikia pirmuoju punktu aprašydamas lyderystės charakteristikas: „krypties formulavimas, ateities vizijos sukūrimas ir planų įgyvendinti šią viziją sudarymas“. Tai akcentuoja ir respondentai: „Mintis, idėja ir kryptis<...>A1“, „Turintis aiškią ir įkvėpiančią ateities viziją <...> A14“, „lyderis turėtų būti orientuotas į ateitį, matyti patrauklias galimybes <...> A6“, „tai naujos krypties radimas<...> A3“. Dėl šių ir kitų lentelėje minimų teiginių išskiriamos dvi šios kategorijos subkategorijos tai, „Ateities vizija“ ir „Krypties suteikimas“. Taigi vadovo lyderystei priskirti galėtų elgesio taisyklių ir bendrų siekiamų tikslų visumą. Vadovas savo veikloje veikiantis pagal lyderystės principus, formuoja ateities perspektyvą, kurią įstaigoje palankią atmosferą, įtraukia, įgalina ir vienija darbuotojus siekiant bendrų tikslų. Taigi, išanalizavus interviu antroji kategorija „Įgalinimas ir motyvacija“, kuri skiriama į tris subkategorijas, tai „Gebėjimas įkvėpti“, „Darbuotojų įtraukimas“ ir „Atsakomybės delegavimas“. Trečioji kategorija „Asmeninis pavyzdys ir atsakomybė“, skirstoma į tris subkategorijas tai, „Asmeninis pavyzdys“, „Atsakomybės prisiėmimas“, „Drąsa ir teisingumas“. Ketvirtoji kategorija „Komandos subūrimas ir pasitikėjimo kūrimas“ skirstoma į dvi subkategorijas tai, „Bendruomeniškumas ir komandos formavimas“ ir „Pasitikėjimo kūrimas“. Penktoji kategorija „Gebėjimas veikti pokyčiuose“, taip pat skirstoma į dvi subkategorijas tai, „Pokyčių valdymas“ ir „Prioritetų nustatymas“.

Išanalizavus teoriją ir remiantis Minelgaite (2020), kuri teigia jog bendruoju atveju lyderystė – asmeninės lyderio įtakos darymas sekėjams, inspiruojant pokyčius ir vizijas, būdas ir rezultatas, kuris pasireiškia kaip lyderio ir sekėjų, kurie siekia bendrų užsibrėžtų tikslų, sąveikos procesas. Remiantis sudarytu penkių elementų lyderystės modeliu (1 paveikslas). Respondentų atsakymai atskleidė, jog jų sampratą apie lyderystę atitinka mokslininkų suformuotą lyderystės sampratą.

Išsiaiškinus vadovų sampratą apie lyderystę, siekta atskleisti respondentų patirtį, kiek aktyviai darbuotojai įsitraukia į jų inicijuotas veiklas (3.1.2. lentelė). Klausimas susietas su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.1.2 lentelė

Darbuotojų įsitraukimas į vadovų inicijuotas veiklas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Įsitraukimo lygis	Aukštas įsitraukimo lygis	<i>Aktyviai, apie 80 procentų A2. Manau kad 70-80 proc. darbuotojai įsitraukia A3. Darbuotojai aktyviai įsitraukia į mano, kaip vadovės inicijuojamas veiklas A7. Darbuotojai labai aktyviai dalyvauja mano inicijuojamose veiklose <...> A8. Įsitraukia visada<...>A10. Darbuotojai visada įsitraukia į inicijuojamas veiklas<...>A12. Mūsų įstaigoje darbuotojai yra aktyvūs, mielai įsitraukia į visas iniciatyvas A13.</i>
	Vidutinis įsitraukimo lygis	<i>Labai priklauso nuo idėjos<...>A1. Darbuotojai visumoje yra aktyvūs, bet žiūrint į kiekvieną atskirai žinoma, kad skirtumų yra nemažai A4. Labai įvairiai<...>A6. <...>kartais kyla trumpalaikė audra „kam to reikia“<...>A10. Lengviau įtraukti pedagogus, kai išsiaiškinti ar veikla susijusi su kasdienėmis užduotimis <...> A14. Tai priklauso nuo darbuotojų. Yra darbuotojų, su kuriais reikia tartis asmeniškai<...>A15.</i>
	Žemas įsitraukimas	<i><...>atsargiai priėmė siūlomas iniciatyvas ar naujoves<...>A5. Didelio aktyvumo nepastebiu, įsitraukia ir dirba, tiek kiek yra reikalinga <...>A11.</i>
Įsitraukimą lemiantys veiksniai	Idėjos ir komunikacija	<i>Labai priklauso nuo idėjos, gebėjimo ją ištransliuoti <...>A1. Nuoseklumas yra svarbus, kad darbuotojai žinotų, ko tikėtis iš vadovo<...>A5.<...> įsitraukia tuomet<...>kai iš anksto yra supažindinami su veiklos rezultatais<...>A7. Dažniausiai prieš iniciatyvą supažindinu darbuotojus, kas tai per iniciatyva, kodėl mums, kaip organizacijai jos reikia, kokių rezultatų tikimės A7. Yra darbuotojų, su kuriais reikia tartis asmeniškai, paskatinti geru žodžiu, pagirti, patarti ir įkvėpti A15.</i>
	Veiklos nauda	<i><...>laukiamo rezultato naudos bendruomenei ir darbuotojų savirealizacijai A1<...>.Dažniausiai prieš iniciatyvą supažindinu darbuotojus, kas tai per iniciatyva, kodėl mums, kaip organizacijai jos reikia, kokių rezultatų tikimės A7. Kiekvienas darbuotojas pasirenka jam labiau aktualias veiklas, nes tai įdomu, atitinka jo vertybes ir padeda augti profesionaliai A8. Aiškiai supranta veiklos tikslus, naudą ir savo vaidmenį numatomoje veikloje A14.</i>
	Pasitikėjimas	<i><...> ko tikėtis iš vadovo ir galėtų juo pasitikėti A5. Aktyviam darbuotojų įsitraukimui taikau pasidalytosios lyderystės metodus A7.</i>
Darbuotojų motyvaciją skatinantys veiksniai	Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą	<i><...> imasi iniciatyvos, siūlo idėjas, sprendžia problemas <...> A8. <...>kolektyve yra iniciatyvių, kūrybiškų, generuojančių idėjas, darbuotojų <...> A9. Pedagogai jaučia, kad jų nuomonė yra svarbi A14. <...> darbuotojai patys iš savęs yra motyvuoti, entuziastingi, pilni idėjų ir sumanymų. Tokie darbuotojai stengiasi viską atlikti laiku, į procesą žiūri kūrybiškai ir sumaniai A15.</i>

Lentelės tęsinys 42 psl.

3.1.2 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	Asmeninis vadovo palaikymas	<i>Nuoseklumas yra svarbus, kad darbuotojai žinotų, ko tikėtis iš vadovo ir galėtų juo pasitikėti A5. Aktyviam darbuotojų įsitraukimui taikau pasidalytosios lyderystės metodus A7. Dar darbuotojams kelia susidomėjimą mano pasiūlytos galimybės mokytis ir tobulėti A8. <...> pasitariame, kaip sekasi A11. Yra darbuotojų, su kuriais reikia tartis asmeniškai, paskatinti geru žodžiu, pagirti, patarti ir įkvėpti A15.</i>
	Darbas grupėse	<i><...> sudarant kūrybines darbo grupes A6. Atskiriems darbams sudaromos atskiros darbo grupės, komitetai <...> A7.</i>
Kliūtyt darbuotojų įsitraukimui	Darbo krūvis ir asmeniniai veiksniai	<i>Vieni yra aktyvūs, iniciatyvūs, motyvuoti, kiti dėl vienokių ar kitokių priežasčių priešingai. Tai lemia ir darbuotojų asmeninės savybės, vertybinės nuostatos ir kitos priežastys kaip darbo krūvis, didesnis ar mažesnis, keletas darboviečių, pirmąsias ar antrąsias pareigas A4. Šioje įstaigoje kaip vadovas dirbu ketvirtį metų, žinoma daug ką atsinešiau iš kitų ugdymo įstaigų gerosios patirties. Norėjęs, kad darbuotojai dažniau patys imtųsi iniciatyvų A11. <...> kaip organizuoti veiklas, kad nenukentėtų darbas grupėse <...> A12.</i>
	Abejonės dėl veiklos naudos	<i>Kolektyvo nariai pradžioje atsargiai priėmė siūlomas iniciatyvas ar naujoves A5. <...> kyla trumpalaikė audra „kam to reikia“ <...> A10. <...> dirba tiek, kiek yra reikalinga <...> A11.</i>

Miniotaitės teigimu (2019): „Dabartiniu metu lyderystė suprantama kaip procesas (tai pabrėžė dauguma lyderystės tyrėjų, atsižvelgiant į tai, jog laikui bėgant ji vystosi), kada asmuo turi tam tikros įtakos grupei, nukreipia ją siekti bendro užsibrėžto tikslo. Kitaip sakant, lyderis suburia grupę siekti bendro užsibrėžto tikslo. Šitoks subūrimas ir jo daroma įtaka- lyderystės dalis, į kurią labiausiai kreipiame žvilgsnį“. O Minelgaitė (2021) akcentuoja, kad bendruoju atveju lyderystė – asmeninės lyderio daromos įtakos sekėjams, įkvėpiant pokyčius ir vizijas, būdas ir rezultatas, kuris pasireiškia kaip lyderio ir jo sekėjų, kurie siekia bendrų užsibrėžtų tikslų, sąveikos procesas. Šitoks procesas atsispindi ir lyderystės penkių elementų sąveikoje (žr. 1 pav.).

Analizuojant atlikto interviu antrojo klausimo atsakymus, išskirtos keturios kategorijos: įsitraukimo lygis, įsitraukimą lemiantys veiksniai, darbuotojų motyvaciją skatinantys veiksniai, kliūtyt darbuotojų įsitraukimui.

Pirmoji kategorija „Įsitraukimo lygis“, suskirstyta į tris subkategorijas: aukštas, vidutinis ir žemas įsitraukimo lygis. Dauguma respondentų teigė, kad darbuotojai aktyviai įsitraukia į vadovo inicijuotas veiklas, pavyzdžiui: „Darbuotojai aktyviai įsitraukia į mano, kaip vadovės inicijuojamas veiklas“ (A7); „Darbuotojai labai aktyviai dalyvauja mano inicijuojamose veiklose <...>“ (A8); „Darbuotojai visada įsitraukia į inicijuojamas veiklas <...>“ (A12). Penki respondentai nurodė, kad darbuotojai vidutiniškai įsitraukia, pavyzdžiui: „Labai priklauso nuo idėjos <...>“ (A1); „Tai priklauso nuo darbuotojų. Yra darbuotojų, su kuriais reikia tartis asmeniškai <...>“ (A15). Du respondentai nurodė, kad darbuotojai sunkiai įsitraukia į vadovo inicijuotas veiklas.

Antroji kategorija „Įsitraukimą lemiantys veiksniai“, suskirstyta į tris subkategorijas: idėjos ir komunikacija, veiklos nauda ir pasitikėjimas. Respondentai teigia, kad įsitraukimas priklauso nuo idėjos ir jos iškomunikavimo, pavyzdžiui: „Labai priklauso nuo idėjos, gebėjimo ją ištransliuoti <...>“ (A1). Taip pat vienas iš svarbių veiksnių tai veiklos naudos žinojimas: „Dažniausiai prieš iniciatyvą supažindinu darbuotojus, kas tai per iniciatyva, kodėl mums, kaip organizacijai jos reikia, kokių rezultatų tikimės“ (A7). Respondentai įvardijo ir pasitikėjimą: „<...> ko tikėtis iš vadovo ir galėtų juo pasitikėti“ (A5). Goleman (1998) pabrėžia tokių lyderio savybių kaip sąžiningumas,

empatija, pasitikėjimas, vertinimas svarbą. Tikimasi, kad lyderis rodys tikrą rūpestį žmonėmis, kuris yra kylantis iš gilaus savęs pažinimo, asmeninės refleksijos, emocinio intelekto.

Trečioji kategorija “Darbuotojų motyvaciją skatinantys veiksniai” suskirstyta į tris subkategorijas: darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, asmeninis vadovo palaikymas, darbas grupėse. Šilingienė (2012) išskiria lyderystės aspektus, kurių vienas teigia, kad lyderystė tai menas, kuris apima tarnavimą žmonėms, jų motyvavimą, įkvėpimą, iššūkių ieškojimą ir jų esminių ir aukštesnių poreikių patenkinimą. Tyrimo respondentai kaip labiausiai darbuotojų motyvaciją skatinančius veiksnius nurodė būtent darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą „<...> imasi iniciatyvos, siūlo idėjas, sprendžia problemas <...>” (A8), jaučiamą vadovo asmeninį palaikymą „Yra darbuotojų, su kuriais reikia tartis asmeniškai, paskatinti geru žodžiu, pagirti, patarti ir įkvėpti” (A15) ir grupinis darbas.

Ketvirtoji kategorija “Kliūtys darbuotojų įsitraukimui” suskirstyta į dvi subkategorijas: darbo krūvis ir asmeniniai veiksniai ir abejonės dėl veiklos naudos. Įvardintos respondentų kliūtis mažai priklauso nuo vadovo veiklos „tai lemia ir darbuotojų asmeninės savybės, vertybinės nuostatos ir kitos priežastys kaip darbo krūvis, didesnis ar mažesnis, keletas darboviečių, pirmaeilės ar antraeilės pareigos” (A4).

Taigi apibendrinant galima būtų teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomone, jie daro įtaką savo darbuotojams ir jie įsitraukia į jų inicijuotas veiklas. Darbuotojai įsitraukia kai idėjos yra aiškos ir teisingai iškomunikuotos, darbuotojai žino veiklą naudą, pasitiki vadovu. O vadovas įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, asmeniškai palaiko, skatina komandinį darbą.

Išanalizavus respondentų patirtį, apie darbuotojų įsitraukimą į jų inicijuotas veiklas, toliau siekta išnagrinėti respondentų patirtį kaip jie planuoja ir paskirsto darbus, kad visi kartu siektų bendrų tikslų (3.1.3. lentelė). Klausimo atsakymai atskleidžia kaip vadovai priima sprendimas, ar geba įtraukti darbuotojus. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.1.3 lentelė

Planavimas ir darbų paskirstymas, siekiant bendrų tikslų

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendri tikslai ir jų siekimo planavimas	Tikslų nustatymas ir susitarimai dėl įgyvendinimo	<...> numatome tikslus, būdus, priemones<...>A2. Nusimatant <...> tikslus bei uždavinius dalyvauja įstaigos savivaldos institucijos: mokyklos taryba, mokytojų taryba, tėvų komitetas, bei mokyklos darbo taryba, mokytojų metodinė grupė. Už planų priemonių įgyvendinimą yra paskirti darbuotojai, darbuotojams paskirtos metinės užduotys <...>A6. Metų pradžioje kartu su visais darbuotojais formuluojame aiškius ir išmatuojamus tikslus <...>. Bendrus tikslus skaidome į konkrečias užduotis, kurias kiekvienas darbuotojas gali suprasti ir įgyvendinti A8. <...> aiškiai apsibrėžiame bendrus tikslus<...> kartu apsitariame, ką turime atlikti, numatome atlikimo terminus ir tada kartu tariamės, kaip ir kokiais būdais mes tai atliksime, kas už ką atsakingas <...> A15.
	Planų sudarymas	<...> veiksmų planas<...> A4. Kiekviena grupė pasirenkia savo metinius planus, metų eigoje juos įgyvendina<...>A5. Sudarau kūrybines darbo grupes, kurios rengia strateginius, metinius veiklos planus<...>veiklas<...>kurios numatytos mėnesio veiklos planuose A6. Mokslo metų pradžioje aptariame įstaigos metų veiklos planą<...>A15.

Lentelės tęsinys 44 psl.

3.1.3 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	Kompromisai ir bendri sprendimai	<i>Tik per diskusijas suburtose komandose <...> A1. Sutariame tarpinius susitikimus rezultatų pamatavimams ir sprendinių korekcijai A3. <...>kur reikia ieškoti kompromisų <...> susitarimai su darbuotojais<...> A4. <...>posėdžių, susirinkimų, pasitarimų metu aptariame visus klausimus<...>diskutuojame<...> mokomės iš klaidų A7. <...> sprendžiame iškilusias problemas<...>A8. <...>pedagogai<...> diskutuoja <...> ieško naujų sprendimų A8. <...> kviečiami visi darbuotojai burtis į darbo grupę, kurioje generuojamos idėjos<...> A9. <...>kartu apsitariame<...>A15.</i>
Darbų ir atsakomybių paskirstymas	Darbo grupių sudarymas	<i><...>suburtose komandose<...>A1. Sudaromos darbo grupės, komandos A5. Sudarau kūrybines darbo grupes A6. Sklandesnei komunikacijai naudojame uždaras grupes, turime tris atskiras grupes, vieną su darbuotojais, su mokytojais ir su administracija A7. taikome įvairias darbo formas<...> porinis darbas A8. <...>kviečiami visi darbuotojai burtis į darbo grupę<...> A9. <...> vadovavimą ir atsakomybę grupėje padalinti visiems nariams<...> A10. Dažniausiai sudarau darbo grupes <...> A12. <...>sukuriama darbo grupė<...> A13. Turime darbo grupes <...> A15.</i>
	Atsakomybių delegavimas	<i>Skatiname pasitikėjimą vieni kitais A2. <...> vienodai visiems suprasti <...> A4. Už planų priemonių įgyvendinimą yra paskirti darbuotojai A6. <...> kartu džiaugiamės pasiekimais ir mokomės iš klaidų A7. Kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už savo užduočių įvykdymą ir informuoja kolegas apie pasiektus rezultatus A8. Kiekvienas darbuotojas gerai žino savo funkcijas, kurias jas vykdo kasdienėje veikloje A9. <...> atsakomybę grupėje padalinti visiems nariams, skatinant atsakomybę ne tik už savo, bet ir už bendrus rezultatus A10. Siekiu, kad kiekvienas komandos narys jaustų asmeninį įsipareigojimą A14. Mokslo metų pradžioje<...> pasiskirstome atsakomybes <...> kas už ką atsakingas <...> A15.</i>
Efektyvi komunikacija	Susirinkimai ir pasitarimai	<i>Sutariame tarpinius susitikimus <...> A3. <...> svarbu visiems kartu juos aptarti<...> A4. Kiekvieno mėnesio pirmadieniais vyksta administracijos pasitarimai <...> A6. Labai svarbi nuosekli komunikacija, posėdžių, susirinkimų, pasitarimų metu <...> A7. Organizuojame reguliarius komandos susitikimus <...> A8. Pasitariame <...> aptariame veiklas <...> A11. Pasitariu <...> A12. <...> kartu apsitariame <...> A15.</i>
	Aiškiai pateikiama informacija	<i><...>iškomunikuojant bendruomenei A1. Su komanda <...>aptariame<...>prioritetus ir kryptis. Atsirenkame ko ir kaip sieksime A2. <...> svarbu visiems kartu juos aptarti, vienodai visiems suprasti. Siekiant bendrų tikslų reikia aiškiai pristatyti naują pokytį, kad nekiltų neaiškumų visa tai įgyvendinant A3. Labai svarbi nuosekli komunikacija A7. Pristatome norimą įgyvendinti idėją A13. Visada aiškiai ir konkrečiai, kiek leidžia galimybės ir užduoties pobūdis, kartu apsitariame, ką turime atlikti<...>A15.</i>
	Grįžtamasis ryšys	<i><...> susitarimai su darbuotojais ir veiksmų planas ir žinoma grįžtamasis ryšys A4. Kiekvieno mėnesio pirmadieniais vyksta administracijos pasitarimai, jų metu aptariame kasdienesius darbus bei veiklas <...> A6. <...>gauname grįžtamąjį ryši, kartu džiaugiamės pasiekimais ir mokomės iš klaidų A7. <...> aptariame darbo progresą, sprendžiame iškilusias problemas<...> A8.</i>
	Motyvacijos suteikimas	<i>Skatiname pasitikėjimą vieni kitais A1. <...> sėkmės istorijų prisiminimas ar geros tradicijos yra pamatas ant kurio galima planuoti ateities darbus <...> A4. <...> kartu džiaugiamės pasiekimais <...> A7. Mūsų įstaigoje stengiamės, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi svarbus <...> Reguliariai vertiname kiekvieno darbuotojo darbą ir teikiame atsiliepimus. Tai padeda darbuotojams tobulėti ir didinti savo motyvaciją. Kai darbuotojai jaučia, kad jų darbas yra svarbus ir prisideda prie bendrų tikslų, jie yra labiau motyvuoti ir įsipareigoję. Kai darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi, darbe vyrauja pozityvi atmosfera A8.</i>

Kaziliūno (2004) teigimu: „Procesas - tai veiksmų seka, kuria lyderis ir sekėjai vykdo darbą siekdami tikslo. Procesas apima planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Efektyvus procesas užtikrina, kad ištekliai bus naudojami efektyviai ir rezultatai bus pasiekti“. Procesas atspindi lyderystės penkių elementų sąveikos modelyje (žr. 1 pav.). Analizuojant atlikto interviu trečiojo klausimo atsakymus, išskirtos trys kategorijos: bendri tikslai ir jų siekimo planavimas, darbų ir atsakomybių paskirstymas, efektyvi komunikacija.

Pirmoji kategorija „Bendri tikslai ir jų siekimo planavimas“ suskirstyta į tris subkategorijas: tikslų nustatymas ir susitarimai dėl įgyvendinimo, planų sudarymas, kompromisiniai ir bendri sprendimai. Bendri tikslai ir jų siekimo planavimas, anot respondentų prasideda nuo jų nustatymo ir susitarimų dėl įgyvendinimo <...> *numatome tikslus, būdus, priemones* <...> A2. . *Nusimatant <...> tikslus bei uždavinius dalyvauja įstaigos savivaldos institucijos: mokyklos taryba, mokytojų taryba, tėvų komitetas, bei mokyklos darbo taryba, mokytojų metodinė grupė. Už planų priemonių įgyvendinimą yra paskirti darbuotojai, darbuotojams paskirtos metinės užduotys* <...> A6. „*aiškiai apsibrėžiame bendrus tikslus* <...> *kartu aptariame, ką turime atlikti*“ (A15). Toliau seka planų sudarymas „*numatome atlikimo terminus ir tada kartu tariamės, kaip ir kokiais būdais mes tai atliksime, kas už ką atsakingas* <...>“ (A15). Ir galiausiai priimami bendri sprendimai „*<...> posėdžių, susirinkimų, pasitarimų metu aptariame visus klausimus* <...> *diskutuojame* <...> *mokomės iš klaidų*“ (A7).

Antroji kategorija „Darbų ir atsakomybių paskirstymas“ suskirstyta į dvi subkategorijas: darbo grupių sudarymas, atsakomybių delegavimas. Respondentai teigia, kad skirstydami darbus sudaro darbo grupes, o tai yra vienas iš darbuotojų motyvavimo veiksnių. Devyni respondentai teigia, kad deleguoja atsakomybes darbuotojams „*Siekiu, kad kiekvienas komandos narys jaustų asmeninį įsipareigojimą*“ (A14), „*Labai svarbi nuosekli komunikacija, posėdžių, susirinkimų, pasitarimų metu* <...> „ (A7), „*Siekiu, kad kiekvienas komandos narys jaustų asmeninį įsipareigojimą*“ (A14).

Trečioji kategorija „Efektyvi komunikacija“ suskirstyta į keturias subkategorijas: susirinkimai ir pasitarimai, aiškiai pateikiama informacija, grįžtamasis ryšis, motyvacijos suteikimas. Kaip efektyvios komunikacijos dalis respondentai įvardijo susirinkimai ir pasitarimai „*Organizuojame reguliarius komandos susitikimus* <...>“ (A8), aiškiai pateikiama informacija „*Siekiant bendrų tikslų reikia aiškiai pristatyti naują pokytį, kad nekiltų neaiškumų visa tai įgyvendinant* (A3), grįžtamasis ryšys „*<...> aptariame darbo progresą, sprendžiame iškilusias problemas* <...>“ (A8), motyvacijos suteikimas „*Skatiname pasitikėjimą vieni kitais*“ (A1), „*<...> sėkmės istorijų prisiminimas ar geros tradicijos yra pamatas ant kurio galima planuoti ateities darbus* <...>“ (A4), „*<...> kartu džiaugiamės pasiekimais* <...>“ (A7).

Taigi reziumuojant galima būtų teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų manymu, planuodami ir paskirstydami darbus, jie siekia bendrų įstaigos tikslų. Tai daro bendrai nustatydami ir planuodami kaip sieks įgyvendinti tikslus, paskirstydami darbus, deleguodami atsakomybes ir efektyviai komunikuodami.

Išanalizavus respondentų patirtį, apie planavimą ir darbų paskirstymą siekiant bendrų tikslų, toliau buvo siekiama išanalizuoti respondentų patirtį kokiais būdais jie siekia užmegzti veiksmingą sąveiką su darbuotojais, kad jie jais pasitikėtų ir gerai jaustųsi (3.1.4. lentelė). Klausimo atsakymas atskleidžia sąveikos kūrimo procesus tarp vadovo ir darbuotojų, bei įtaką tarpusavio pasitikėjimui kurti. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.1.4 lentelė

Būdai, kuriais užmezgama veiksminga sąveika su įstaigos darbuotojais

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendravimas ir dialogo kūrimas	Nuoširdus ir atviras bendravimas	<i>Su darbuotojais elgiuosi mandagiai, gerbiu jų darbą ir savijautą<...>. Esu nuoširdi ir atvira A7. Su darbuotojais bendrauju atvirai ir nuoširdžiai <...> A8. Paprastu ir nuoširdžiu bendravimu „be sienų“, sudarydama galimybes būti išgirstam ir išklausytam „Čia ir dabar“ A15.</i>
	Skiriamas individualus dėmesys	<i><...>skiriu jiems dėmesio, išklausau<...> A2. Stengiuosi pakalbinti, paklausti kaip jiems sekasi A3. Kasmet atlieku su mokytojais metinį pokalbį<...>A6. <...> pasidomiu kaip jaučiasi <...> A7. Domiuosi darbuotojų asmeniniu gyvenimu ir jų poreikiais A8. Stengiuosi nors kartą per savaitę juos aplankyti jų darbo vietoje, pakalbėti apie tai, kaip jiems sekasi, kokios kyla problemos, kokia vadovo pagalba jiems reikalinga <...> A9. Aš asmeniškai domiuosi kaip sekasi mūsų pedagogams, kitiems specialistams A10. Kalbuosi su darbuotojais jų darbo vietoje <...> A11. Organizuoju <...> individualius pokalbius <...> A12. <...> darbuotojas pats nori kalbėtis rūpimu klausimu ir skiriu tam laiko <...> A15.</i>
	Periodiniai susitikimai ir refleksijos	<i>Pati dalyvauju darbuotojų vertinimo metiniuose pokalbiuose ir aptariame jų reikšmingą indėlį įstaigai A3. Kasmet atlieku su mokytojais metinį pokalbį, kurio metu aptariu jų metinę veiklą, pateiktą metinį įsivertinimą <...> A6. Organizuoju reguliarius susirinkimus, kurių metu kiekvienas gali išsakyti savo nuomonę <...> A8. Organizuoju susirinkimus, metinius pokalbius, diskusijas <...> A9. Organizuoju susitikimus ir pokalbius <...> sudarydama galimybes kartu aptarti rūpimus klausimus, pasidžiaugti pasiekimais A15.</i>
Įsitraukimo į kolektyvinę veiklą skatinimas	Įtraukimas į veiklų planavimą ir įgyvendinimą	<i>Įtraukiame į savo, kaip darbuotojo, poreikių planavimą ir atsakomybės priėmimą už pasirinkimus A3. Skatinti visų Mokyklos bendruomenės narių saviraišką, aktyvų dalyvavimą Mokyklos gyvenime (įvairiuose projektuose, teminiuose renginiuose, išvykose, šventėse ir pan.) A4. <...> suteikiu jiems galimybę priimti sprendimus, skatinu imtis iniciatyvos ir siūlyti naujas idėjas <...> A8. Prašau mūsų pedagogų ir kitų specialistų pateikti idėjas kaip būtų galima tobulinti ugdymą <...> A10.</i>
	Tarpusavio pasitikėjimo kūrimas	<i>Per nuolatinį santykių kūrimą, paremtą <...> pasitikėjimu <...> A1. Skatinti visų Mokyklos bendruomenės narių saviraišką <...> nebijoti priimti sunkius sprendimus A5. Visiems darbuotojams, pagal jų kompetencijas taikau vienodas sąlygas, laikausi susitarimų A7. <...> sukuriu pasitikėjimo atmosferą. Pasitikiu savo darbuotojais ir suteikiu jiems galimybę priimti sprendimus, skatinu imtis iniciatyvos ir siūlyti naujas idėjas A8. Stengiuosi kurti pasitikėjimu vienas kitu grįsta darbo aplinką A9. Pati laikausi tarpusavio susitarimų, tam tikrų taisyklių. Nereikalauju to, ko pati negalėčiau įvykdyti A15.</i>
	Bendradarbiavimo stiprinimas	<i>Organizuojame bendras apskrito stalo diskusijas <...> A3. Mokytis su kitais ir iš kitų A4. Labai daug bendrauju ir bendradarbiauju su Mokyklos taryba, sprendžiamame aktualius įstaigai klausimus <...> A6. Organizuoju komandos formavimo veiklas, kurios padėtų darbuotojams geriau pažinti vieni kitus ir dirbti kartu. Patyrę darbuotojai gali padėti naujiems darbuotojams integruotis į komandą ir ugdyti savo įgūdžius A8. Mūsų pagrindinis toks kaip ir tikslas – tai pagalba vieni kitiems, dalijimasis patirtimi. Komandinis darbas būtinas siekiant tokio efektyvaus pedagogų tarpusavio bendradarbiavimo A10.</i>

Lentelės tęsinys 47 psl.

3.1.4 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbuotojų vertinimas ir pripažinimas	Pasiekimų įvertinimas	<i>atlieku <...> metinį pokalbį, kurio metu aptariu jų metinę veiklą, pateiktą metinį įsivertinimą. Taip pat vertinu administracijos darbuotojus A6. Būtinai padėkoju darbuotojams už jų pasiekimus <...> A8. Dalyvauju <...> įstaigos renginiuose, kad pastebėti ir įvertinti darbuotojų pastangas ir darbą A9. Aptariame projekto metu pasiektus rezultatus, pasidžiaugiame projekto dalyvių pasiekimais <...> A14.</i>
	Asmeninis darbuotojų vertinimas	<i><...> aptariame jų reikšmingą indėlį įstaigai A3. <...> niekada nekeliu balso, atkreipiu dėmesį ir pagiriu, dažnai padėkoju <...> A7. Būtinai padėkoju darbuotojams už jų <...> indėlį. <...> suteikiu jiems galimybę priimti sprendimus, skatinu imtis iniciatyvos ir siūlyti naujas idėjas <...>. Padedu darbuotojams suderinti darbą ir asmeninius įsipareigojimus A8. Po renginio stengiuosi pasakyti keletą gražių, pagiriančių žodžių A9. Vertiname darbuotojus, jų iniciatyvas, viešas pripažinimas, paskatinimas, visų darbuotojų <...> A13. <...> išreiškiu padėką dalyviams už jų darbą ir indėlį į bendrą tikslą A14.</i>
Palankaus mikroklimato kūrimas	Teigiamas psichosocialinis aplinkos kontekstas	<i>Vienas iš mano tikslų<...> yra geros emocinės savijautos ir mikroklimato įstaigoje gerinimas. Įstaigoje veikia geros emocinės savijautos ir mikroklimato gerinimo programa, kuria siekiame vienodą dėmesį skirti visiems Mokyklos bendruomenės nariams <...> A4. <...> įsiklausyti į darbuotojų iniciatyvas <...> A5. <...> elgiuosi mandagiai, gerbiu kiekvieno darbuotojo darbą ir savijautą, niekada nekeliu balso <...> A7. <...> bendrauju atvirai ir nuoširdžiai<...>. Kuriu aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi laisvai. Reguliarios apklausos padeda suprasti, ką darbuotojai galvoja apie savo darbą ir ką galima būtų pagerinti. A8. Aš kaip vadovas, siekiu, kad mūsų santykiai nebūtų visiškai tokie dalykiniai <...> A10. Organizuoju <...> pokalbius prie arbatos <...> A15.</i>
	Profesinio ir asmeninio tobulėjimo skatinimas	<i>Skatinti visų Mokyklos bendruomenės narių saviraišką <...> Puoselėti pozityvias vertybes, skatinti sveiką gyvenimo būdą A4. Investuoju į darbuotojų tobulėjimą ir karjeros augimą, skatinu mokytis naujų įgūdžių ir technologijų A8.</i>
	Neformalus santykiai ir asmeninio gyvenimo balansas	<i><...> pasidomiu ne tik darbo klausimais, bet ir šeimos<...> A2. Organizuojame<...> vakarėlius, išvykas, kurių organizavime ir planavime dalyvauja patys darbuotojai A3. Skatinti <...> aktyvų dalyvavimą Mokyklos gyvenime (įvairiuose projektuose, teminiuose renginiuose, išvykose, šventėse ir pan.) <...> A4. <...> organizuojame darbuotojų kalėdines vakarones, įstaigos gimtadienio šventes, pažintines keliones, plaukimą baidarėmis, talkas „Darom“ A6. Domiuosi darbuotojų asmeniniu gyvenimu ir jų poreikiais. Padedu darbuotojams suderinti darbą ir asmeninius įsipareigojimus A8. <...> norisi, kad visiems atsipalaiduoti kažkur pasibūti, geriau pažinti vienas kitą, tai būna kad išvykstam į kokią ekskursiją, pasidarome šventę (pedagogų), sveikiname jubiliatų <...> A10. <...> visų darbuotojų subūrimas (pvz. šventiniai pietūs, bendros išvykos ir kt.) <...> A13.</i>

Lyderystės penkių elementų sąveikos modelyje (žr. 1 pav.), „<...>“ vienas iš specifinių ryšių siejančius lyderystės elementus, tai lyderio ir sekėjų sąveika kaip grįžtamoji sekėjų reakcija į šią įtaką“ (Šilingienė, 2012).

Analizuojant atlikto interviu ketvirtojo klausimo atsakymus, išskirtos keturios kategorijos: bendravimas ir dialogo kūrimas, įsitraukimo į kolektyvinę veiklą skatinimas, darbuotojų vertinimas ir pripažinimas, palankaus mikroklimato kūrimas.

Pirmoji kategorija „Bendravimas ir dialogo kūrimas“ suskirstyta į tris subkategorijas: nuoširdus ir atviras bendravimas, skiriamas individualus dėmesys, periodiniai susitikimai ir refleksijos. Bendraujant ir kuriant dialogą respondentai įvardijo, kad reikia nuoširdaus ir atviro bendravimo „Paprastu ir nuoširdžiu bendravimu „be sienų“, sudarydama galimybes būti išgirstam ir išklausytam

„Čia ir dabar“ “ (A15), skirti darbuotojams individualų dėmesį „Domiuosi darbuotojų asmeniniu gyvenimu ir jų poreikiais” (A8), periodiškai susitikti ir reflektuoti „Organizuojau susitikimus ir pokalbius <...> sudarydama galimybes kartu aptarti rūpimus klausimus, pasidžiaugti pasiekimais” (A15).

Antroji kategorija „Įsitraukimo į kolektyvinę veiklą skatinimas” suskirstyta į tris subkategorijas: įtraukimas į veiklų planavimą ir įgyvendinimą, tarpusavio pasitikėjimo kūrimas, bendradarbiavimo stiprinimas. Respondentai skatindami darbuotojus įsitraukti į kolektyvinę veiklą, įtraukia darbuotojus į veiklų planavimą ir įgyvendinimą „<...> suteikiu jiems galimybę priimti sprendimus, skatinu imtis iniciatyvos ir siūlyti naujas idėjas <...>” (A8), kuria tarpusavio pasitikėjimą „Stengiuosi kurti pasitikėjimu vienas kitu grįsta darbo aplinką” (A9), stiprina bendradarbiavimą „Mūsų pagrindinis toks kaip ir tikslas – tai pagalba vieni kitiems, dalijimasis patirtimi” (A10).

Trečioji kategorija „Darbuotojų vertinimas ir pripažinimas” suskirstyta į dvi subkategorijas: pasiekimų įvertinimas ir asmeninis darbuotojų vertinimas. Respondentai įvertina darbuotojų profesinius pasiekimus „Dalyvauju <...> įstaigos renginiuose, kad pastebėti ir įvertinti darbuotojų pastangas ir darbą” (A9), ir asmeninius pasiekimus „<...> niekada nekeliu balso, atkreipiu dėmesį ir pagiriu, dažnai padėkoju <...>” (A7).

Ketvirtoji kategorija „Palankaus mikroklimato kūrimas”, suskirstyta į tris subkategorijas: teigiamas psichosocialinis aplinkos kontekstas, profesinio ir asmeninio tobulėjimo skatinimas, neformalus santykiai ir asmeninio santykio balansas. Respondentai kurdami palankų klimatą, siekia teigiamo psichosocialinio aplinkos konteksto „Vienas iš mano tikslų<...> yra geros emocinės savijautos ir mikroklimato įstaigoje gerinimas” (A4), skatina darbuotojų asmeninį ir profesinį tobulėjimą „Investuoju į darbuotojų tobulėjimą ir karjeros augimą, skatinu mokytis naujų įgūdžių ir technologijų” (A8), palaiko neformalių ir asmeninių santykių balansą „Organizuojame vakarėlius, išvykas, kurių organizavime ir planavime dalyvauja patys darbuotojai” (A3).

Taigi apibendrinant galima teigti, kad ugdymo įstaigų vadovų manymu, jie užmezga veiksmingą sąveiką su įstaigos darbuotojais bendraudami ir kurdami dialogą, skatindami darbuotojus įsitraukti į kolektyvinę veiklą, vertindami ir pripažindami darbuotojus bei kurdami palankų mikroklimatą.

Išanalizavus respondentų patirtį, apie būdus, kuriais užmezgama veiksminga sąveika su įstaigos darbuotojais, kad jie pasitikėtų vadovu ir jaustųsi gerai, toliau buvo siekiama išanalizuoti respondentų patirtį kaip jie savo kasdienėje veikloje padeda įstaigos darbuotojams priimti sprendimus ir imtis veiksmų (3.1.5. lentelė). Klausimo atsakymas atskleidžia, kaip vadovas naudoja savo įtaką, kad paveiktų įstaigos darbuotojus. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.1.5 lentelė

Veiksmai, kuriais kasdienėje veikloje padedama įstaigos darbuotojams priimti sprendimus

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Savarankiškumas ir atsakomybė	Pasitikėjimas darbuotojų atsakingumu	<...>pasitikiu darbuotojais A1. Skatinu patiems priimti sprendimus savo atsakomybių ribose A4. Dalinuosi atsakomybe, pasidalinta lyderyste A6. <...> suteikiu komandos nariams daugiau <...> atsakomybės už savo darbo rezultatus A8. <...> pasitikiu darbuotojų kompetencija ir priimtų sprendimų teisingumu A9.

Lentelės tęsinys 49 psl.

3.1.5 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	Skatinimas veikti savarankiškai	<i><...> jie patys turi priimti sprendimus <...> A7. Skatinu veikti savarankiškai, patiems priimti sprendimus A4. Asmeniniu pavyzdžiu, patariant skatinu priimti sprendimus, imtis veiksmų <...> A6. <...> suteikiu komandos nariams daugiau savarankiškumo <...> A8. Visada siekiu, kad darbuotojas pats ištaisytų susiklosčiusią situaciją <...> A9.</i>
	Analizuoti klaidas ir mokytis iš jų	<i><...> visada skatinu užėti pokalbiiui A2. <...> parodymas, kad ir aš nežinau, kad turiu klausimų – padrąsina žmones <...> A3. <...> kartu aptariame tikslus, veiksmus, problemas <...> A4. Svarbu, kad darbuotojai nebijotų klysti. Jei kažkas nepavyksta, arba nepasiseka, kalbamės apie tai, ką galima būtų daryti kitaip, kokios priemonės gali padėti <...> A7. Kviečiu darbuotojus dalintis savo idėjomis, kaip pagerinti darbo procesus ar paslaugas A8. Iškilus problemoms su darbuotoju aptariame kaip galime šią problemą išspręsti. Visada siekiu, kad darbuotojas pats ištaisytų susiklosčiusią situaciją <...> A9.</i>
Bendravimas ir bendradarbiavimas	Asmeninis dėmesys ir palaikymas	<i>Komunikuojau kaip galima dažniau, pagiriu ir paskatinu A2. <...> padrąsinu, dažnai klausiu ar gal kažko reikia <...> A3. Asmeniniu pavyzdžiu, patariant skatinu priimti sprendimus <...> A6. <...> padedu susirinkti reikiamą informaciją <...> A7. Esu pasiekiamas savo komandos nariams, teikiu jiems patarimus ir palaikymą, kai to reikia A8. <...> palaikyti atmosferą, kad darbuotojai jaustųsi įvertinti, jiems būtų įdomu <...> A10. <...> paskatinu, pagiriu už jau atliktus darbus <...> A12. Pirmiausia išklausau <...> galbūt reikia patarimo ar pagalbos <...> A15.</i>
	Bendruomeniškumo skatinimas	<i>Renkant darbo grupes vienam ar kitam projektui <...>. Esu komandos dalis <...> A3. Labai svarbu, kad įstaigoje būtų išvystyti komandinio darbo įgūdžiai <...> dėmesio centre turi būti ne individualus, bet grupinis darbas <...> A5. Labai svarbu ugdyti darbuotojų sąmoningumą, kad įstaigoje visų darbuotojų tikslai yra tie patys, kad visi turime laikyti tų pačių susitarimų. Jei visi darbuotojai bus vieningi, tai ir kiti bendruomenės nariai (tėvai, globėjai, ar kt.) priims naujus sprendimus, įsitrauks į veiklas, bei iniciatyvas A7. Suporuojau patyrusius darbuotojus su naujokais <...> A8.</i>
	Darbuotojų motyvavimas ir pripažinimas	<i>Pripažįstu ir švenčiu komandos pasiekimus, taip stiprindama motyvaciją ir skatindama siekti dar geresnių rezultatų A8. Darbuotojų skatinimas – viena iš priemonių juos išlaikyti ir padidinti motyvaciją. Darbuotojų motyvacija turi būti nuolat palaikoma ir, laikui bėgant, motyvacijos priemonės turėtų kisti A10. <...> motyvuojau, kodėl siūlau imtis, tiesiogiai nesikišu <...> A11. Metų pabaigoje skiriamos premijos už atliktus darbus, už iniciatyvumą A12. <...> įvardijame kokią konkrečią naudą galėtų duoti vienas ar kitas sprendimas A13. Padedu suformuluoti aiškius tikslus, kurie motyvuoja pedagogus <...> A14. <...> kitus reikia motyvuoti ir skatinti A15.</i>

Remiantis Bass (1985) įtaka - tai gebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį, požiūrį ir veiksmus. Įtaka gali būti formali, pagrįsta lyderio pozicija ir galia, arba neformali, pagrįsta asmeniniais santykiais ir charizma. Įtaka yra esminis elementas, nes be jos lyderis negalėtų motyvuoti ir įkvėpti savo sekėjų.

Analizuojant atlikto interviu penktojo klausimo atsakymus, išskirtos dvi kategorijos: savarankiškumas ir atsakomybė, bendravimas ir bendradarbiavimas.

Pirmoji kategorija „Savarankiškumas ir atsakomybė“ suskirstyta į tris subkategorijas: pasitikėjimas darbuotojų atsakingumu, skatinimas veikti savarankiškai, analizuoti klaidas ir mokytis iš jų. Respondentai skatindami darbuotojų savarankiškumą ir atsakomybę turi pasitikėti darbuotojų atsakingumu „<...> pasitikiu darbuotojų kompetencija ir priimtų sprendimų teisingumu“ A9, skatinti juos veikti savarankiškai „Skatinu veikti savarankiškai, patiems priimti sprendimus“ A4, analizuoti

klaidas ir mokytis iš jų „*Iškilus problemoms su darbuotoju aptariame kaip galime šią problemą išspręsti. Visada siekiu, kad darbuotojas pats ištaisytų susiklosčiusią situaciją <...>*” A9.

Antroji kategorija „Bendravimas ir bendradarbiavimas” suskirstyta į tris subkategorijas: asmeninis dėmesys ir palaikymas, bendruomeniškumo skatinimas, darbuotojų motyvavimas ir pripažinimas. Respondentai skatindami bendravimą ir bendradarbiavimą rodo asmeninį dėmesį ir palaiko darbuotojus „*Esu pasiekiamas savo komandos nariams, teikiu jiems patarimus ir palaikymą, kai to reikia*” A8, skatina bendruomeniškumą „*Labai svarbu, kad įstaigoje būtų išvystyti komandinio darbo įgūdžiai <...> dėmesio centre turi būti ne individualus, bet grupinis darbas <...>*” A5, motyvuoja ir pripažįsta „*Pripažįstu ir švenčiu komandos pasiekimus, taip stiprindama motyvaciją ir skatindama siekti dar geresnių rezultatų*” A8.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų manymu, jie daro įtaką ir padeda darbuotojams priimti sprendimus ar imtis veiksmų, skatindami jų savarankiškumą ir atsakomybę, pasitikėdami jų atsakingumu, skatindami veikti savarankiškai, analizuodami klaidas ir besimokydami iš jų. Taip pat bendraudami ir bendradarbiaudami, rodydami asmeninį dėmesį ir palaikydami, skatindami bendruomeniškumą, motyvuodami ir pripažindami darbuotojus.

Išanalizavus respondentų patirtį, apie veiksmus, kuriais kasdienėje veikloje padeda įstaigos darbuotojams priimti sprendimus ar imtis veiksmų, toliau buvo siekiama išanalizuoti respondentų patirtį kaip jie nustato įstaigos veiklos tikslus ir motyvuoja darbuotojus jų siekti (3.1.6. lentelė). Klausimo atsakymas atskleidžia, kaip vadovas nustato veiklos tikslus ir įtraukia darbuotojus į bendrą tikslų siekimą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.1.6 lentelė

Veiklos tikslų nustatymas ir darbuotojų motyvavimas jų siekti

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Įstaigos veiklos tikslų nustatymas	Kolektyvinis tikslų formavimas	<i>Tariamės, priimame bendrus sprendimus <...> A1. Nustatant <...> tikslus <...> aktyviai dalyvauja įstaigos savivaldos institucijos: mokyklos taryba, mokytojų taryba, tėvų komitetas, bei mokyklos darbo taryba, mokytojų metodinė grupė A6. Nustatant tikslus įtraukiami bendruomenės nariai <...> A7. <...> įtraukiu visą komandą į tikslų nustatymo procesą <...> A8. <...> įtraukiu visas veikiančias savivaldos grupes, komisijos narius (Mokyklos tarybą, Mokytojų tarybą, Metodinę tarybą, metodines grupes, Vaiko gerovės komisiją, Atestacijos komisijas, Tėvų komitetą ir kt.) <...> A9. Veiklos tikslus nustatome tikrai bendrai <...> A10. Aš viena nenustatau veiklos tikslų, kartu nusprendžiame, ko sieksime A11. Bendrus tikslus nusistatome kartu <...> A13. Tikslus aptariame kartu su darbuotojais <...> A15.</i>
	Tikslų formavimas, remiantis įstaigos veiklos įsivertinimo rezultatais	<i>Įstaigos veiklos įsivertinimo metu pastebėtos silpniausios veiklos sritys tampa kitais tikslais A2. Veiklos tikslus numatome atsižvelgiant į mokyklos veiklos įsivertinimo rezultatus A4. Atliekame įstaigos veiklos kokybės įsivertinimą, analizuojame rodiklius ir nusimatome įstaigos veiklos tobulinimo sritis A5. Buvo atliktas įstaigos išorės vertinimas, kuris taip pat nurodė įstaigos tobulintinas sritis A6. Atliekame įstaigos įsivertinimą, kartu su darbuotojais analizuojame gautus atsakymus A7.</i>
	Aiškių ir konkrečių tikslų formavimas	<i>Nustatyti aiškius ir įkvepiančius veiklos tikslus <...>. Užtikrinu, kad mūsų tikslai būtų konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir turintys aiškų terminą. Tai padeda tiksliai suprasti, ko siekiame ir kaip matuosime pažangą A8. Sutarus dėl veiklos tikslų ir jų įgyvendinimo nebelieka prieštaraujančių, nes visi laikosi susitarimų A9. Dažniausiai tikslai būna tie patys, tik priemonės skiriasi A11. Visada nusimatome, kokiais būdais išmatuosime, kad tikslas pasiektas A15.</i>

Lentelės tęsinys 51 psl.

3.1.6 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbuotojų motyvavimo strategijos ir priemonės	Skatinimas ir pripažinimas	<i>Stengiuosi visada padėti už vieną ar kitą organizuotą veiklą viešai (turime įstaigos darbuotojų pokalbių grupę, socialiniame tinkle), pasidžiaugiu sėkmėmis A3. <...> dažniausiai pritariu visiems darbuotojų pasiūlymams, kuo greičiau stengiuosi juos įgyvendinti ir parodyti, kad jų nuomonė yra svarbi A4. Įtraikiu darbuotojus į sprendimų priėmimą <...> Teikiu paraišką dėl apdovanojimo tarptautinės mokytojų dienos proga. Darbuotojai, atsižvelgiant į atliktų darbų reikšmę, atlikto darbo skubą, darbo apimtį ir sudėtingumą, skatinami šiomis priemonėmis: padėka, kintamąja dalimi, vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka (priklausomai nuo įstaigos sutaupytų darbo užmokesčių lėšų) A6. Įdiegiu motyvacines sistemas, tokias kaip pripažinimas, atlygiai <...>. Skatinu darbuotojus būti kūrybiškais ir ieškoti naujų sprendimų A8. Kai darbuotojai patys nusimato tikslus juos motyvuoti yra lengviau (padėkos, pasisėdėjimai prie kavos puodelio aptariant veiklas, edukacijos, ekskursijos, neišskiriant mokytojų ir kitų darbuotojų) A10. Visada stengiuosi padėti už atliktus darbus ir kaip jau rašiau, metų pabaigoje skiriamos premijos arba metų eigoje pagal galimybę priemonės už papildomus darbus A12. Motyvuojau darbuotojus geru žodžiu, pagyrimu, siūlau pagalbą, jeigu matau, kad nediršta patys prašyti A14.</i>
	Suteikiamos tobulėjimo galimybės	<i><...> sudarau sąlygas kelti kvalifikaciją, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, skatinu mokytis, siekti įgyti mokytojo specialybę A6. Įdiegiu motyvacines sistemas <...> karjeros galimybes <...>. Investuoju į darbuotojų mokymą ir tobulėjimą, kad jie turėtų reikiamas žinias ir įgūdžius tikslams pasiekti A8.</i>
	Darbo sąlygų ir aplinkos gerinimas	<i>Jei darbuotojas kreipiasi pagalbos - priemonių trūkumas, pagalbos stoka - stengiamės reaguoti ir sutariame kuo galime padėti ir kada jis sulauks pagalbos A3. <...> užtikrinti bendrą darbo efektyvumą ir kolektyvo gerovę A5.</i>

Remiantis Locke, Lathan (1991) tikslas - tai konkretus rezultatas ar pasiekimas, kurio siekia lyderis ir jo sekėjai. Tikslai gali būti trumpalaikiai ir ilgalaikiai, tačiau jie visada turi būti aiškiai apibrėžti ir išmatuojami. Tikslas suteikia kryptį ir motyvaciją visai komandai.

Analizuojant atlikto interviu šeštojo klausimo atsakymus, išskirtos dvi kategorijos: įstaigos veiklos tikslų nustatymas, darbuotojų motyvavimo strategijos ir priemonės.

Pirmoji kategorija „Įstaigos veiklos tikslų nustatymas“ suskirstyta į tris subkategorijas: kolektyvinis tikslų formavimas, tikslų formavimas remiantis įstaigos veiklos įsivertinimo rezultatais, aiškių ir konkrečių tikslų formavimas. Respondentų teigimų nustatant įstaigos tikslus jie remiasi kolektyviniais tikslų formavimo principais „Nustatant tikslus įtraukiami bendruomenės nariai <...>” A7, remiasi įstaigos veiklos įsivertinimo rezultatais „Įstaigos veiklos įsivertinimo metu pastebėtos silpniausios veiklos sritys tampa kitais tikslais” A2, formuoja aiškius ir konkrečius tikslus „Užtikrinu, kad mūsų tikslai būtų konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs ir turintys aiškų terminą. Tai padeda tiksliai suprasti, ko siekiame ir kaip matuosime pažangą” A8.

Antroji kategorija „Darbuotojų motyvavimo strategijos ir priemonės“ suskirstyta į tris subkategorijas: skatinimas ir pripažinimas, suteikiamos tobulėjimo galimybės, darbo sąlygų ir aplinkos gerinimas. Respondentų teigimu dažniausiai taikomos motyvavimo strategijos ir priemonės yra skatinimas ir pripažinimas „Teikiu paraišką dėl apdovanojimo tarptautinės mokytojų dienos proga. Darbuotojai, atsižvelgiant į atliktų darbų reikšmę, atlikto darbo skubą, darbo apimtį ir sudėtingumą, skatinami šiomis priemonėmis: padėka, kintamąja dalimi, vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka (priklausomai nuo įstaigos sutaupytų darbo užmokesčių lėšų)” A6, suteikiamos tobulėjimo galimybės „Investuoju į darbuotojų mokymą ir tobulėjimą, kad jie turėtų reikiamas žinias ir įgūdžius tikslams pasiekti” A8, gerinamos darbo ir aplinkos sąlygos „<...> užtikrinti bendrą darbo efektyvumą ir kolektyvo gerovę” A5.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai nustatydami veiklos tikslus įtraukia darbuotojus į tikslų formavimo procesus, remiasi įstaigos veiklos įsivertinimo rezultatais, formuoja konkrečius ir aiškius tikslus. Darbuotojų motyvavimui siekiant bendrų tikslų taiko skatinimo ir pripažinimo, tobulėjimo galimybių, darbo sąlygų ir aplinkos gerinimo strategijas ir priemones.

Išanalizavus respondentų patirtį, apie įstaigos veiklą nustatymą ir darbuotojų motyvavimą jų siekti, toliau buvo siekiama išanalizuoti respondentų įžvalgas apie socialinių partnerysčių sampratą, bei jų pateiktus socialinių partnerių pavyzdžius (3.1.7. lentelė). Klausimo atsakymas atskleidžia, kaip vadovas supranta socialinės partnerystės sampratą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.1.7 lentelė

Respondentų samprata apie socialinę partnerystę

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendradarbiavimo ryšių formavimas	Dalijimasis patirtimis	<...> patirčių pasidalinimas <...> A1. bendradarbiavimo ryšys siekiant dalinimosi <...> A2. Bendradarbiavimas, gerosios patirties pasidalijimas <...> A4. <...> mokytojai dalinasi patirtimi organizuojamuose renginiuose <...> A11. <...> dalinamės patirtimi <...> A14. <...> dalinantis gerą patirtimi <...> A15.
	Tarpusavio bendradarbiavimas	Bendrystė <...> su socialiniais partneriais <...> A1. <...> bendravimo ir bendradarbiavimo ryšys <...> A2. <...> bendravimas, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais <...> A3. Bendradarbiavimas <...>. <...> bendradarbiavimo forma tarp įvairių visuomenės sektorių <...> A5. Tai yra būdas socialiniams partneriams bendradarbiauti <...> A7. Socialinė partnerystė – tai bendradarbiavimas tarp skirtingų institucijų A8. <...> tai darbuotojų ir darbdavių atstovų bei jų organizacijų tarpusavio santykių sistema, kuria siekiama bendradarbiauti <...> A10. <...> įstaiga bendrauja su kitomis įstaigomis A11.
	Bendros veiklos	Mokykla kartu su partneriais veiklas vykdo įvairiose mokyklos erdvėse ir už mokyklos ribų, dalyvavome projektuose, socialinėse, akcijose <...> A4. Apibūdinčiau kaip bendrą darbo santykių dalyvių veiklą <...> A6. <...> tai bendros veiklos <...> A9. <...> vykdome bendras projektines veiklas, dalyvaujame sportinėse varžybose, viktorinose, konkursuose <...> A11.
Darbo santykiai ir darbo sąlygos	Darbo sąlygos	<...> siekiant patenkinti savo ir atstovaujamo asmens interesus <...> A6. <...> aptariamos ir sprendžiamos darbuotojų darbo sąlygos, darbuotojų darbo apmokėjimo klausimai A9. Socialinė partnerystė yra svarbi, nes padeda kurti teisingą darbo atmosferą, padeda išvengti konfliktų A14.
	Profesinės sąjungos ir kolektyviniai susitarimai	Apibūdinčiau kaip bendrą darbo santykių dalyvių veiklą A6. Tai yra būdas <...> reguliuoti darbo ir su jais susijusius santykius derybų būdu A7. tai darbuotojų ir darbdavių atstovų <...> tarpusavio santykių sistema A10. Įstaigoje veikia LŠMPS profsąjunga A14.
Socialinės iniciatyvos ir projektai	Socialinės iniciatyvos	<...> dalyvavome <...> socialinėse akcijose. Ypatingą patirtį gauna bendradarbiaujančių mokyklų mokiniai: ugdomos tokios vertybės kaip pagalba vienas kitam, bendrystė, bendradarbiavimas, savarankiškumas, saviraiška A4. <...> organizuojame išvykas į svečius <...> A12. organizuojami <...> prevenciniai renginiai A15.

Lentelės tęsinys 53 psl.

3.1.7 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	Projektų įgyvendinimas	<i>Socialinis projektas „Mano ateities pasaulis“ skirtas bendradarbiauti su VU Geomokslų instituto kartografijos ir geoinformatikos katedros dėstytojais ir studentais <...>. Pasirašytos bendradarbiavimo sutartys <...>. Įgyvendinti bendradarbiavimo projektai A4. Esame sudarę bendradarbiavimo sutartis <...> Dalyvaujame projektuose A6. <...> įgyvendinami ikimokyklinio ugdymo projektai A9. <...> vykdomas bendras projektines veiklas A11. Su socialiniais partneriais vykdomas projektus <...> A12. Socialinė partnerystė yra svarbi, nes padeda <...> vykdyti respublikinius projektus <...> A14.</i>
Socialinių partnerių pavyzdžiai	Švietimo ir ugdymo įstaigos bei jų asociacijos	<i><...> ugdymo įstaigos skirtingais lygmenimis, ugdymo įstaigos ir pedagogų rengimo ir tobulinimo institucijos <...> A2. Vilniaus paslaugų verslo profesinio mokymo centru, Senųjų Trakų Kęstučio pagrindinė mokykla, „EdTech“, VŠĮ Markučių dienos centru, Vilniaus Šilo mokykla <...> VU Geomokslų institutu A4. Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigomis „Pasaka“, kitomis Lietuvos ir Palangos ikimokyklinėmis įstaigomis bei Palangos moksleivių klubu, švietimo pagalbos tarnyba, <...> Klaipėdos universiteto, Klaipėdos valstybinės kolegijos <...> Lietuvos masinio futbolo asociacija, Lietuvos futbolo federacija, Respublikinė ikimokyklinio ugdymo kūno kultūros pedagogų asociacija, Lietuvos neformaliojo švietimo agentūra, NŠA bei „Ugdymo meistrai“ A6.. <...>, mokyklomis ir t.t. A8. <...> ikimokyklinio ugdymo įstaigos <...>. Krekenavos Mykolo Antanaičio gimnazija <...> Ramygalos lopšelis-darželis „Gandriukas“, Panevėžio miesto 3 darželiai <...> A11. Ramygalos gimnazija, Ramygalos kultūros centras, Krekenavos lopšelis-darželis „Sigutė“, kitos Panevėžio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos <...> A12. <...> bendradarbiaujame su švietimo centru, Pedagogine psichologine tarnyba, progimnazija, Lietuvos ikimokyklinėmis įstaigomis, mokyklomis <...> A14.</i>
	Valstybinės institucijos, visuomeninės organizacijos ir nevyriausybiniai partneriai	<i>visuomenės sveikatos biuru A6 Savivaldybės taryba, Darbo taryba, Profesinė sąjunga <...> A7. <...> savivaldybė, tėvų bendruomenė <...> A8. Mokyklos darbo taryba <...> švietimo darbuotojų profesinė sąjunga <...> A9. <...> nevyriausybėmis organizacijomis, verslo įmonėmis A13. <...> LŠMPS profsąjunga <...> viešąja biblioteka <...> A14.</i>

Kaminskienės (2008) teigimu: „Socialinė partnerystė – organizuotas švietimo institucijų, suinteresuotų profesinio mokymo, profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimas instituciniu, regioniniu, nacionaliniu mastu siekiant bendrų užsibrėžtų tikslų ir naujos vykdomos veiklos kokybės“.

Analizuojant atlikto interviu septintojo klausimo atsakymus, išskirtos keturios kategorijos: bendradarbiavimo ryšių formavimas, darbo santykiai ir darbo sąlygos, socialinės iniciatyvos ir projektai, socialinių partnerių pavyzdžiai.

Pirmoji kategorija „Bendradarbiavimas ir ryšių formavimas“ suskirstyta į tris subkategorijas: dalijimasis patirtimi, tarpusavio bendradarbiavimas, bendros veiklos. Respondentų teigimu bendravimas ir bendradarbiavimas remiasi dalijimosi patirtimi „gerosios patirties pasidalijimas <...>“ A4, tarpusavio bendradarbiavimu „Socialinė partnerystė – tai bendradarbiavimas tarp skirtingų institucijų“ A8, bendromis veiklomis „Mokykla kartu su partneriais veiklas vykdo įvairiose mokyklos erdvėse ir už mokyklos ribų, dalyvavome projektuose, socialinėse, akcijose <...>“ A4.

Antroji kategorija „Darbo santykiai ir darbo sąlygos“ suskirstyta į dvi subkategorijas: darbo sąlygos, profesinės sąjungos ir kolektyviniai susitarimai. Respondentai kaip vieną iš sudedamųjų socialinių

partnerystės sampratos dalių įvardija darbo santykius ir darbo sąlygas „<...> aptariamoms ir sprendžiamoms darbuotojų darbo sąlygoms, darbuotojų darbo apmokėjimo klausimai A9, profesinės sąjungos ir kolektyviniai susitarimai „Tai yra būdas <...> reguliuoti darbo ir su jais susijusius santykius derybų būdu” A7; „tai darbuotojų ir darbdavių atstovų <...> tarpusavio santykių sistema” A10.

Trečioji kategorija “Socialinės iniciatyvos ir projektai” skirstoma į dvi subkategorijas: socialinės iniciatyvos ir socialiniai projektai. Respondentai taip pat kaip vieną iš sudedamųjų socialinių partnerystės sampratos dalių įvardija socialines iniciatyvas „dalyvavome <...> socialinėse akcijose. Ypatingą patirtį gauna bendradarbiaujančių mokyklų mokiniai: ugdomos tokios vertybės kaip pagalba vienas kitam, bendrystė, bendradarbiavimas, savarankiškumas, saviraiška” A4 ir socialinius projektus, jų įgyvendinimą „Socialinis projektas „Mano ateities pasaulis“ skirtas bendradarbiauti su VU Geomokslų instituto kartografijos ir geoinformatikos katedros dėstytojais ir studentais <...>. Pasirašytos bendradarbiavimo sutartys <...>.

Ketvirtoji kategorija „Socialinių partnerių pavyzdžiai”, suskirstyta į dvi subkategorijas: švietimo ir ugdymo įstaigos bei jų organizacijos „<...> ugdymo įstaigos skirtingais lygmenimis, ugdymo įstaigos ir pedagogų rengimo ir tobulinimo institucijos <...> A2 ir valstybinės institucijos, visuomeninės organizacijos ir nevyriausybiniai partneriai „nevyriausybėmis organizacijomis, verslo įmonėmis A13. <...> LŠMPS profsąjunga <...> viešąja biblioteka <...>” A14.

Taigi reziumuojant galima būtų teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai socialines partnerystes supranta kaip bendradarbiavimo ryšių formas (dalijantis patirtimi, bendradarbiaujant tarpusavyje, vykdamas bendras veiklas), darbo santykius ir sąlygas (darbo sąlygų gerinimas, susitarimai, dialogas su profesinėmis sąjungomis), vykdomas socialines iniciatyvas ir socialinius projektus.

Išanalizavus sampratas, apie socialines partnerystes ir jų pavyzdžius, toliau buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai aktyviai skatina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais ir ieško naujų partnerystės (3.1.8. lentelė). Klausimo atsakymas atskleidžia kaip vadovas vertina socialines partnerystes įstaigoje ir ar ieško būdų jas vystyti. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerystės vystymui.

3.1.8 lentelė

Respondentų bendradarbiavimo skatinimas su socialiniais partneriais ir naujų socialinių partnerystės paieška

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendradarbiavimo skatinimas ir naujų partnerių paieška	Esamų partnerystės stiprinimas	<...> tai vienas iš mūsų strateginių tikslų <...> tęsiamas ir plėtojamas bendradarbiavimas su jau esančiais partneriais <...> A4. Svarbu bendradarbiauti su artimiausiais socialiniais partneriais <...> A5. <...> aktyviai palaikome bendradarbiavimą su turimais socialiniais partneriais <...> A6. <...> skatinu bendradarbiavimą su socialiniais partneriais <...> A7. <...> įtraukiame į šias veiklas socialinius partnerius <...> A9. Bendradarbiavimą skatiname aktyviai <...> A10. Aktyviau bendraujame su arti esančiais socialiniais partneriais <...> A11. Su jau turimais socialiniais partneriais turime tradicines projektines veiklas, organizuojame papildomus susitikimus, renginius. Vyksta aktyvus bendradarbiavimas su artimais socialiniais partneriais A12. <...> aktyviai bendraujame su socialiniais partneriais, skatinu įtraukti į įvairias organizuojamas veiklas <...> A13.

Lentelės tęsinys 55 psl.

3.1.8 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
	Aktyvi partnerių paieška	<...> tai vienas iš mūsų strateginių tikslų, juos žino visa mokyklos bendruomenė ir kiekvienais metais socialinių partnerių ratas plečiasi, pasirašomos vis naujos bendradarbiavimo sutartys <...> A4. ieškau naujų socialinių partnerystės A7. Aktyviai ieškau naujų partnerių: reguliariai bendrauju, dalyvauju susitikimuose, informuoju apie pasiekimus ir iššūkius. Ieškau naujų bendrų veiklų, kurios būtų naudingos visiems partneriams A8. <...> aktyviai ieškome naujų socialinių partnerystės A9. <...> visada ieškome naujų socialinių partnerystės A10. nuolat ieškome naujų ryšių, kurie praturtina naujomis idėjomis, bendrais renginiais, skatina bendradarbiavimą A15.
	Veiksniai stabdantys socialinių partnerystės plėtrą	Ne visada gauna socialinių partnerių duoda norimą rezultatą <...> A1. Labai aktyviai naujų socialinių partnerių neieškome, nes manome, kad ne jų kiekis o bendradarbiavimo kokybė lemia sėkmę A3. <...> jų gauna nėra privalumas, todėl naujų partnerystės aktyviai neieškome. Siekiame maksimaliai kokybiško bendradarbiavimo su turimais partneriais A6. Naujų partnerystės neieškome, nes darbų, įvairių veiklų ir taip jau daug turime. Esame rajono darželis, su vaikais toliau nuvažiuoti sunkiau A11. Šiai dienai naujų partnerystės neieškome. Veiklos turime pakankamai A12.
Bendradarbiavimo formos ir metodai	Formalūs bendradarbiavimo būdai	<...> rengiame bendrus seminarus <...> A2. <...> pasirašomos vis naujos bendradarbiavimo sutartys <...> A4. Vykdomė projektus, saviraiškos programas, parodas <...> A9.
	Neformalūs bendradarbiavimo būdai	<...> dalinamės gerąja patirtimi <...> A2. reguliariai bendrauju <...>. Dalinuosi gerąja patirtimi <...> A8. <...> turime tradicines veiklas, organizuojame papildomus susitikimus, renginius <...> A12. <...> praturtina naujomis idėjomis, bendrais renginiais <...> A15.

Anot Simonaitienės (2007): „Bendradarbiavimas besimokančioje organizacijoje su socialiniais partneriais tiesiogiai susietas su institucijos vizija, strategija, pastoviu mokymusi ir kitokiais parametrais. Dar vienas svarbus momentas - mokyklos vadovo, kaip lyderio, vaidmuo, sudarant atitinkamas sąlygas, inicijuojant konkrečias priemones aktyviam bendradarbiavimui su socialiniais partneriais“.

Analizuojant atlikto interviu aštuntojo klausimo atsakymus, išskirtos dvi kategorijos: bendradarbiavimo skatinimas ir naujų partnerių paieška, bendradarbiavimo formos ir metodai.

Pirmoji kategorija „Bendradarbiavimo skatinimas ir naujų partnerių paieška“ suskirstyta į tris subkategorijas: esamų partnerystės stiprinimas, aktyvi partnerių paieška, veiksniai stabdantys socialinių partnerystės plėtrą. Respondentai nurodė, kad skatindami bendradarbiavimą stiprina esamas partnerystes „<...> tai vienas iš mūsų strateginių tikslų <...> tęsiamas ir plėtojamas bendradarbiavimas su jau esančiais partneriais <...>” A4, taip pat aktyviai vykdo partnerių paiešką „nuolat ieškome naujų ryšių, kurie praturtina naujomis idėjomis, bendrais renginiais, skatina bendradarbiavimą” A15, tačiau dalis respondentų įvardijo ir veiksniai kurie stabdo socialinių partnerystės plėtrą „Šiai dienai naujų partnerystės neieškome. Veiklos turime pakankamai” A12.

Antroji kategorija „Bendradarbiavimo formos ir metodai“ skirstomi į dvi subkategorijas: formalūs bendradarbiavimo būdai ir neformalūs bendradarbiavimo būdai. Respondentų teigimu bendradarbiavimas su socialiniais partneriais vyksta formaliais būdais „<...> pasirašomos vis naujos bendradarbiavimo sutartys <...>” A4 ir neformaliais būdais „<...> turime tradicines veiklas, organizuojame papildomus susitikimus, renginius <...> A12.

Apibendrinant galima būtų teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai skatina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais stiprindami jau esamas partnerystes, bendraudami formaliais ir neformaliais būdais, taip pat vykdo aktyvią naujų socialinių partnerių paiešką. Vadovai taip pat įvardija ir veiksnius, kurie stabdo socialinių partnerystės plėtrą.

Išanalizavus respondentų patirti skatinant bendradarbiavimą su socialiniais partneriais ir ieškant naujų socialinių partnerystės, toliau buvo siekiama išanalizuoti su kurio lygmens, institucinio, regioninio ar nacionalinio, socialiniais partneriais vykdomos socialinės partnerystės ir su kuriuo lygmeniu aktyviausiai (3.1.9. lentelė). Klausimo atsakymas atskleis, su kurio lygmens socialiniai partneriais įstaiga bendrauja aktyviausiai. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerystės vystymui.

3.1.9 lentelė

Socialinių partnerystės vykdymas pagal lygmenis

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Socialinių partnerystės lygmenys	Institucinis lygmuo	<i>Institucinio A1. Socialinės partnerystės ryšiai dažniausiai vykdomi su vienodo lygmens institucijomis <...> A2. Aktyviausiai bendradarbiaujame su institucinio lygmens socialiniais partneriais <...> A3. Socialines partnerystes vykdome visais jūsų įvardintais lygmenimis A4. Su institucinio <...> lygmens socialiniais partneriais A6. Su darbdavio, darbovietės <...> A7. Institucinė partnerystė A9. Partnerystes dažniausiai vykdome institucinio lygmens <...> A11. Partnerystes vykdome institucinio lygmens A12. Veiklas vykdome su visų lygmenų socialiniais partneriais vienodai A13. <...> vykdome su institucinio <...> lygmens socialiniais partneriais A15.</i>
	Regioninis lygmuo	<i>Socialines partnerystes vykdome visais jūsų įvardintais lygmenimis A4. <...> vykdome partnerystės ryšius rajoniniu, bei regioniniu lygmeniu A5. Su teritoriniu (savivaldybės) Dažniau taip <...> A7. Bendradarbiaujant su savivaldybės švietimo skyriumi <...> kitomis Plungės rajono mokyklomis, darželiais <...>. Bendradarbiaujant su kultūros centru <...> su šeimos gydytojais, odontologais <...> su socialiniais darbuotojais <...> su regioniniu švietimo centru <...> su bibliotekomis <...> A8. <...> regioninė partnerystė A9. <...> su ikimokyklinio ugdymo įstaigomis A10. Veiklas vykdome su visų lygmenų socialiniais partneriais vienodai A13. <...> vykdome su regiono lygmens socialiniais partneriais A14. <...> regioninio lygio socialiniais partneriais A15.</i>
	Nacionalinis lygmuo	<i>Socialines partnerystes vykdome visais jūsų įvardintais lygmenimis A4. Su nacionalinio lygmens socialiniais partneriais <...> A6. Nacionaliniu lygmeniu <...> kultūros ministerija, socialinės apsaugos ir darbo ministerija <...> A8. Veiklas vykdome su visų lygmenų socialiniais partneriais vienodai A13. <...> nacionalinio lygmens partneriais A14.</i>

Klausimas sudarytas remiantis socialinių partnerystės vystymo ikimokyklinio ugdymo modeliu (žr. 3 pav.), kuris sudarytas darbo autorės remiantis Kaminskiene (2008), Mukhopadhyay (2005). Modelyje socialiniai partneriai suskirstyti į mikro (institucinis), mezo (regioninis), makro (nacionalinis) lygmenis.

Analizuojant atlikto interviu devintojo klausimo atsakymus, išskirta viena kategorija: socialinių partnerystės lygmenys.

Kategorija „Socialinių partnerystės lygmenys“ suskirstyta į tris subkategorijas: institucinis lygmuo, regioninis lygmuo, nacionalinis lygmuo. Respondentai dažnai nurodė, kad socialines partnerystes vykdo visais lygmenimis, tačiau aktyviausiai socialinės partnerystės visgi, vadovų teigimu, vykdomos instituciniu lygmeniu „Socialines partnerystes vykdome visais jūsų įvardintais

lygmenimis” A4; „Aktyviausiai bendradarbiaujame su institucinio lygmens socialiniais partneriais <...>” A3.

Apibendrinant galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai socialines partnerystes vykdo visuose trijuose lygmenyse, tačiau daugiausiai vadovų nurodo, kad socialines partnerystes aktyviausiai vykdo instituciniame lygmenyje.

Išanalizavus respondentų patirtis su kurio lygmens, institucinio, regioninio ar nacionalinio, socialiniais partneriais vykdomos socialinės partnerystės ir su kuriuo lygmeniu aktyviausiai, toliau buvo siekiama atskleisti ar respondentai įtraukia socialinius partnerius į įstaigos veiklų planavimą, jų įgyvendinimą (3.1.10 lentelė). Klausimo atsakymas atskleis kaip vadovas vertina socialinių partnerių indėlį į kokybišką ikimokyklinį ugdymą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerystės vystymui.

3.1.10 lentelė

Socialinių partnerių įtraukimas į veiklų planavimą, jų įgyvendinimą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Socialinių partnerių įtraukimo dažnumas	Nuoseklus įtraukimas	<i>Dažniau taip <...> A1. Socialinius partnerius dažniausiai įtraukiame <...> A3. Taip <...> įtraukti į įstaigos veiklos planus A4. Rengiant <...> planus <...> įtraukiami socialiniai partneriai A5. Socialiniai partneriai yra neatskiriama mūsų įstaigos dalis. Jų įtraukimas į visus veiklos etapus padeda mums užtikrinti, kad mūsų teikiamos paslaugos būtų kokybiškos <...> A8. Taip, įtraukiame. Rengiant įstaigos metinį veiklos planą <...> A9. konsultuojamės dėl planuojamų veiklų ir tik tada įtraukiame į veiklos planą <...> A12.</i>
	Situacinis įtraukimas	<i><...> pagal poreikį <...> A2. Taip įtraukiame <...> į renginius <...> projektus A7. <...> įtraukiame į veiklų įgyvendinimą <...> A11. <...> įtraukiame į projektines veiklas <...> A13. <...> socialinius partnerius įtraukiame į ilgalaikių projektų vykdymą, bendrus renginius <...> A15.</i>
Veiklų įgyvendinimo formos	Formalios veiklos	<i>Bendros veiklos, projektai <...>. Juos įgyvendiname kartu su socialiniais partneriais A4. Tėvų, vaikų ir pedagogų apklausos <...> įvairių sričių specialistus, kurie konsultuoja pedagogus ir tėvus <...> A8. projektines veiklas A13. <...> organizuojame darbo patirties pasidalijimo stažuotes A15.</i>
	Neformalios veiklos	<i>Reguliariai susitinkame <...>. Šių susitikimų metu diskutuojame apie būsimas veiklas, keičiamės idėjomis ir planuojame bendrus projektus <...> aplinkos tvarkymo akcijos, šventės, edukacinės programos <...> A8. <...> bendri renginiai <...> A15.</i>

Kvieskienė ir kt. (2012) remdamiesi Mickiene (2007) teigia, jog socialinė partnerystė švietimo sistemoje visų pirma sietina su kokybės gerinimu ir garantavimu. Jei asmuo ar organizacija įsitraukia į bendrą veiklą ir prisiima tam tikrą riziką, reiškia kokybinį skirtumą tarp buvimo tik paprastu veikėju, kuris turi vaidmenį, ir partneriu, kuris išrinktas, profesionaliu atstovu. Klausimas buvo sudarytas remiantis socialinių partnerystės vystymo ikimokyklinio ugdymo modeliu (žr. 3 pav.), kuris sudarytas darbo autorės remiantis Kaminskiene (2008), Mukhopadhyay (2005). Modelyje socialiniai partneriai suskirstyti į mikro (institucinis), mezo (regioninis), makro (nacionalinis) lygmenis.

Analizuojant atlikto interviu dešimtojo klausimo atsakymus, išskirtos dvi kategorijos: socialinių partnerių įtraukimo dažnumas, veiklų įgyvendinimo formos.

Pirmoji kategorija „Socialinių partnerių įtraukimo dažnumas” suskirstyta į dvi subkategorijas: nuoseklus įtraukimas, situacinis įtraukimas. Respondentai nurodė, kad įtraukiant socialinius partnerius į veiklų planavimą ir įgyvendinimą tai daro nuosekliai „Socialiniai partneriai yra

neatskiriama mūsų įstaigos dalis. Jų įtraukimas į visus veiklos etapus padeda mums užtikrinti, kad mūsų teikiamos paslaugos būtų kokybiškos <...>” A8 ir atsižvelgdami į situacinį poreikį „<...> pagal poreikį <...>” A2.

Antroji kategorija „Veiklų įgyvendinimo formos” suskirstyta į dvi subkategorijas: Formalios veiklos ir neformalios veiklos. Respondentai įvardindami kaip įgyvendina veiklas, nurodė, kad tai vykdo per formalias veiklas „*Tėvų, vaikų ir pedagogų apklausos <...> įvairių sričių specialistus, kurie konsultuoja pedagogus ir tėvus <...>” A8 ir per neformalias veiklas „<...> aplinkos tvarkymo akcijos, šventės, edukacinės programos <...>” A8; „<...> bendri renginiai <...>” A15.*

Apibendrinant galima būtų teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai socialinius partnerius į veiklų planavimą ir įgyvendinimą įtraukia nuosekliai arba per situacinį poreikį. Veiklos įgyvendinamos formaliais ir neformaliais būdais.

Išanalizavus respondentų patirtis apie socialinių partnerių įtraukimą į veiklų planavimą ir jų įgyvendinimą, toliau buvo siekiama atskleisti ar respondentai įtraukia socialinius partnerius atliekant Mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir ar gauna grįžtamąjį ryšį (3.1.11. lentelė). Klausimo atsakymas atskleis kaip vadovas vertina socialinių partnerių indėlį į kokybišką ikimokyklinį ugdymą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.1.11 lentelė

Socialinių partnerių įtraukimas atliekant Mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir grįžtamasis ryšys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Socialinių partnerių įtraukimas į veiklos kokybės vertinimą	Reguliarus įtraukimas	<i>Taip. Mokyklos veiklos kokybės vertinime atsispindi bendradarbiavimas su socialiniais partneriais A4. Taip įtraukiame A6. Taip A7. Reguliariai renkame tėvų atsiliepimus <...>. Atliekame bendruomenės apklausas. Organizuojame atvirus susitikimus su tėvais, kurių metu jie gali išsakyti savo nuomonę ir pasiūlymus <...> A8. Mokyklos veiklos kokybės vertinimą <...> dalyvauja pedagogai ir vaikų tėvai A9.</i>
	Minimalus arba epizodinis įtraukimas	<i>Dažniau taip, nei ne A1. Minimaliai A3. <...> gauname padėkas už bendradarbiavimą, už bendrus svarių pasiekimus, tokiu būdu prisideda prie įstaigos veiklos kokybės vertinimo <...> A13. Nuolat įtraukti socialinių partnerių nepavyksta A14. <...> galima teigti, kad socialiniai partneriai neformaliai dalyvauja Mokyklos veiklos kokybės vertinime <...> A15.</i>
	Neįtraukiami	<i>Neįtraukiame A5. Ne, neįtraukiame A10. Socialinių partnerių neįtraukiame A11. Ne, neįtraukiame A12.</i>
Grįžtamojo ryšio gavimas iš socialinių partnerių	Struktūruotas ir nuoseklus grįžtamasis ryšys	<i>Gauname grįžtamąjį ryšį ir tai yra smagu A2. Nuolat vyksta susitikimai, aptarimai, teikiamas grįžtamasis ryšys, planuojamos naujos bendradarbiavimo kryptys ar naujos konkrečios veiklos A4. <...> gauname grįžtamąjį ryšį <...> A6. Atliekame bendruomenės apklausas, kurios leidžia mums įvertinti, kaip mūsų veikla atitinka bendruomenės lūkesčius. Organizuojame atvirus susitikimus su tėvais, kurių metu jie gali išsakyti savo nuomonę ir pasiūlymus. Informuojame socialinius partnerius apie mūsų įstaigos veiklos rezultatus, pasiekimus ir iššūkius A8. Grįžtamasis ryšys visada būna, nes apklausose pateikia vertinimą apie Mokykloje organizuojamų veiklų kokybę, pateikia pasiūlymus, ką galima būtų tobulinti A15.</i>
	Neformalus, epizodinis grįžtamasis ryšys	<i>Iš kitų seniūnijos įstaigų (mūsų miestelio gimnazija, kultūros centras, biblioteka, seniūnija, bazilika) sulaukiame šiltų atsiliepimų apie mūsų darbuotojų darbą, darželio veiklas, vaikų pasirodymus renginiuose A11. Turime atsiliepimų knygą, gauname padėkas už bendradarbiavimą, už bendrus svarių pasiekimus <...> A13.</i>

Klausimas sudarytas remiantis socialinių partnerysčių vystymo ikimokyklinio ugdymo modeliu (žr. 3 pav.), kuris sudarytas darbo autorės remiantis Kaminskiene (2008), Mukhopadhyay (2005). Įgyvendinimas ir vertinimas yra sudėtinės modelio dalys. Kvieskienė ir kt. (2012) remdamiesi Mickienės (2007) nuomone, socialinė partnerystė švietimo sistemoje visų pirma sietina su kokybės gerinimu ir garantavimu. Nagrinėjant atlikto interviu vienuoliktojo klausimo atsakymus, išskirtos dvi kategorijos: socialinių partnerių įtraukimas į veiklos kokybės vertinimą ir grįžtamojo ryšio gavimas iš socialinių partnerių.

Pirmoji kategorija „Socialinių partnerių įtraukimas į veiklos kokybės vertinimą“ suskirstyta į tris kategorijas: reguliarus įtraukimas, minimalus arba epizodinis įtraukimas, neįtraukiami. Respondentai atsakymai pasiskirstė vienodai tarp reguliaraus įtraukimo „*Taip. Mokyklos veiklos kokybės vertinime atsispindi bendradarbiavimas su socialiniais partneriais*“ A4 ir minimalaus epizodinio įtraukimo „*Nuolat įtraukti socialinių partnerių nepavyksta*“ A14.

Antroji kategorija „Grįžtamojo ryšio gavimas iš socialinių partnerių“ suskirstyta į dvi subkategorijas: struktūruotas ir nuoseklus grįžtamasis ryšys ir neformalus epizodinis grįžtamasis ryšys. Respondentai nurodė, kad iš socialinių partnerių gauną struktūruotą ir nuoseklų grįžtamąjį ryšį „*Nuolat vyksta susitikimai, aptarimai, teikiamas grįžtamasis ryšys, planuojamos naujos bendradarbiavimo kryptys ar naujos konkrečios veiklos*“ A4, taip pat ir neformalų epizodinį grįžtamąjį ryšį „*Turime atsiliepiamų knygą, gauname padėkas už bendradarbiavimą, už bendrus svarių pasiekimus <...>*“ A13.

Apibendrinant galima būtų teigti, jog ne visi respondentai, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, socialinius partnerius reguliariai įtraukia į veiklos kokybės vertinimą, o grįžtamąjį ryšį vadovai gauna struktūruotai ir nuosekliai bei neformaliais būdais.

Išanalizavus respondentų patirtis apie socialinių partnerių įtraukimą atliekant Mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir grįžtamojo ryšio gavimą, toliau buvo siekiama atskleisti respondentų nuomonę ar socialinių partnerių įsitraukimas į įstaigos veiklą gerina jų veiklos kokybę (3.1.12. lentelė). Klausimo atsakymas atskleis kaip vadovas vertina socialinių partnerių indėlį į kokybišką ikimokyklinį ugdymą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.1.12 lentelė

Socialinių partnerių įsitraukimas į veiklą ir veiklos kokybės gerinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Veiklos kokybės gerinimas	Gerėja veiklos kokybė	<i>Tikrai, taip <...> A2. Vienareikšmiškai taip A4. Taip A6. Taip, gerina įstaigos veiklos kokybę A7. <...> partnerių įsitraukimas yra svarbus mūsų lopšelio-darželio veiklai <...> A8. Taip A9. Tikrai gerina A10. Taip. Veiklos yra labiau apgalvotos, kokybiškesnės A11. Taip. Bendravimas ir bendradarbiavimas įtakoja veiklos kokybę ir yra labai reikalingas A12. Taip, gerina mūsų įstaigos veiklą <...> A13. Taip A14. Taip ir labai prisideda prie įstaigos veiklos tobulinimo <...> A15.</i>
	Skatinami pokyčiai ir atsinaujinimas	<i><...> sąlygoja kaitos ir atsinaujinimo procesus A2. <...> veiklos skatina kaip besimokančios organizacijos darbą, jos puoselėjimą kultūrą <...> A5. <...> padeda mums kurti kokybišką ir visapusišką ugdymo aplinką <...> A8. Covid-19 laikotarpiu buvo peržiūrėtas darbo organizavimas. Kartu su Darbo tarybos ir profesinės sąjungos atstovais daug diskutavome apie darbuotojų darbo grafikus, svarstėme darbuotojų pasiūlymus. Buvo priimtas bendras sprendimas, kurio visi laikėsi A9. Mokytojai gauna naujų idėjų, semiasi gerosios darbo patirties A12.</i>

Lentelės tęsinys 60 psl.

3.1.12 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Partnerystės plėtra ir ryšių gilinimas	Partnerystės plėtra su socialiniais partneriais nauda	<i>Bendri įgyvendinami projektai, veiklos <...> A5. Pasiekama daugiau tikslų: vaikai mokosi bendrauti su nepažįstamais vaikais, kitose edukacinėse aplinkose, tobulina gebėjimus ir kompetencijas <...> A11. Mūsų įstaigos vaikai mokosi bendrauti su kitų įstaigų vaikais, veiklos organizuojamos kitose edukacinėse aplinkose, o tai tobulina socializacijos kompetencijas A12. sudaro galimybę organizuoti bendras veiklas <...> vesti ugdymo veiklas kitose, netradicinėse erdvėse A14. skatina <...> aktyvesnį ir atviresnį bendradarbiavimą su socialiniais partneriais. Praplečia žinojimą apie įvairesnio pobūdžio veiklas, kurias puikiai galima pritaikyti savo įstaigoje. Skatina bendradarbiavimą ir aktyvesnį bendruomenės įsitraukimą, prisideda prie įstaigos įvaizdžio gerinimo A15.</i>
	Idėjų ir patirties mainai	<i><...> gauna daugiau idėjų, semiasi patirties <...> A11. Mokytojai gauna naujų idėjų, semiasi gerosios darbo patirties A12. <...> norime išsiskirti, galime pasidalinti patirtimi A13. <...> sudaro galimybę <...> dalintis patirtimi <...> A14. dalijimasi patirtimi, idėjomis <...> A15.</i>

Klausimas sudarytas remiantis socialinių partnerystės vystymo ikimokyklinio ugdymo modeliu (žr. 3 pav.), kuris sudarytas darbo autorės remiantis Kaminskiene (2008), Mukhopadhyay (2005). Veiklos kokybė yra centrinė modelio ašis. Kvieskienė ir kt. (2012) remdamiesi Mickiene (2007) teigia, jog socialinė partnerystė švietimo sistemoje visų pirma siejama su kokybės gerinimu ir garantavimu.

Analizuojant atlikto interviu dvyliktojo klausimo atsakymus, išskirtos dvi kategorijos: veiklos kokybės gerinimas, partnerystės plėtra ir ryšių gilinimas.

Pirmoji kategorija „Veiklos kokybės gerinimas“ suskirstyta į dvi subkategorijas: gerėja veiklos kokybė, skatinami pokyčiai ir atsinaujinimas. Respondentai įvardijo, kad įsitraukus socialiniams partneriams į veiklas gerėja veiklos kokybė „*Taip, socialinių partnerių įsitraukimas gerina įstaigos veiklos kokybę*“ A7 ir skatina pokyčius ir atsinaujinimą „*<...> sąlygoja kaitos ir atsinaujinimo procesus*“ A2.

Antroji kategorija „Partnerystės plėtra ir ryšių gilinimas“ skirstoma į dvi kategorijas: partnerystės naudos su socialiniais partneriais nauda, idėjų ir patirties mainai. Respondentai nurodė, kad plėtodami ir gilindami partnerystės ryšius, gauna naudą „*Praplečia žinojimą apie įvairesnio pobūdžio veiklas, kurias puikiai galima pritaikyti savo įstaigoje. Skatina bendradarbiavimą ir aktyvesnį bendruomenės įsitraukimą, prisideda prie įstaigos įvaizdžio gerinimo*“ A15, naujų idėjų ir patirties mainus „*Mokytojai gauna naujų idėjų, semiasi gerosios darbo patirties*“ A12.

Apibendrinant galima būtų teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomone, socialinių partnerių įsitraukimas į veiklas, gerina įstaigos veiklos kokybę, skatina pokyčius ir atsinaujinimą, teikia naudą, naujas idėjas ir patirčių mainus.

3.2. Ekspertų nuomonių, apie vadovo lyderystės įtaka socialinių partnerystės vystymui, analizė

Išnagrinėjus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų turimas patirtis. Toliau buvo analizuojamos ekspertų įžvalgos. Pirmuoju klausimu siekiama atskleisti ekspertų sampratas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystę (3.2.1. lentelė). Klausimo atsakymas atskleidžia eksperto įžvalgas apie lyderystę sampratą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerystės vystymui.

Ekspertų samprata apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystę

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Lyderystės principai ir funkcijos	Vizijos kūrimas ir tikslų siekimas	<i><...> formuoti įstaigos viziją ir užtikrinant, kad visi darbuotojai vienodai suprastų ir siektų to paties tikslo <...> B1. <...> kartu su komanda kuriantis kokybę ir vertę <...> B2. <...> tai sugebėjimas motyvuoti žmones siekti bendrų tikslų <...> suburti komandą, kurioje kiekvienas narys siekia įgyvendinti įstaigos tikslus B3.</i>
	Pokyčių ir išteklių valdymas	<i><...> būtina tinkamai suplanuoti išteklius, valdyti rizikas, sekti pokyčius <...> B1. <...> inicijuojantis pokyčius, ieškantis inovacijų <...> B2.</i>
Komandos formavimas ir bendradarbiavimo skatinimas	Darbuotojų įtraukimas į komandinį darbą	<i><...> lyderystė tai <...> komandos narių sutelkimas <...> B1. kartu su komanda kuriantis kokybę ir vertę <...> B2. <...> jis siekia ne tik turėti darbuotojus, o nori suburti komandą <...> B3.</i>
	Bendradarbiaujančios aplinkos kūrimas	<i><...> užtikrinant, kad visi darbuotojai vienodai suprastų ir siektų to paties tikslo <...>. Pirmiausiai, lyderystė tai bendradarbiavimas <...> B1. <...> palaikantis idėjas <...> B2. pasidalina atsakomybėmis su komandos nariais. Įstaigoje palaikomos darbuotojų iniciatyvos <...> mažai kontrolės ir daug bendradarbiavimo, laikomasi susitarimų B3.</i>
Kuriama darbo aplinka	Motyvacija	<i><...> kuriantis atvirą ir motyvuojančią veikti aplinką <...> B2. Įstaigoje palaikomos darbuotojų iniciatyvos, todėl gausu renginių, įgyvendinamų projektų. <...> jaučiasi bendra atsakomybė už galutinį rezultatą. <...> ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė <...> tai sugebėjimas motyvuoti žmones B3.</i>
	Darbuotojų gerovė	<i>Lyderiui svarbūs žmonės su kuriais jis dirba <...>. kiekvienas narys siekia įgyvendinti įstaigos tikslus, puoselėja vertybes. Darbuotojų kaita tokioje įstaigoje labai maža. Įstaigose su vadovu lyderiu ypatingai palankus mikroklimatas, nes yra rūpinamasi darbuotojų fizine ir emocine savijauta. Psichologinė darbuotojų savijauta palankiai persiduoda ir ugdytiniams, todėl tokia ugdymo įstaiga dažnai būna populiari tarp tėvų B3.</i>

Amanchukwu ir kt. (2015) remdamiesi Warren (2004), teigia, kad švietimo lyderystė yra kūrybinė veikla įtraukianti visus į naujovių diegimą ir inicijavimą. Lyderystė žvelgia į horizontą, o ne tik į galutinį rezultatą. Lyderis priima gerus sprendimus, kurie reiškia tikslą, kryptį, uždavinį, viziją, svajonę, kelią ir pasiekiamumą. Pasak autoriaus švietimo lyderis daro šiuos dalykus: sukuria įtikinamą viziją, pasitikėjimo atmosferą, prasmę, sėkmę, sveiką ir įgalinančią aplinką. Kuria plokščias, prisitaikančias, decentralizuotas sistemas.

Analizuojant atlikto ekspertų interviu pirmojo klausimo atsakymus, išskirtos trys kategorijos: lyderystės principai ir funkcijos, komandos formavimas ir bendradarbiavimo skatinimas, kuriama darbo aplinka.

Pirmoji kategorija „Lyderystės principai ir funkcijos“ suskirstyta į dvi subkategorijas: vizijos kūrimas ir tikslų siekimas, pokyčių ir išteklių valdymas. Respondentų nuomone pagrindiniai vadovo lyderystės principai ir funkcijos tai vizijos kūrimas ir tikslų siekimas „<...> formuoti įstaigos viziją ir užtikrinant, kad visi darbuotojai vienodai suprastų ir siektų to paties tikslo <...>” B1; „<...> suburti komandą, kurioje kiekvienas narys siekia įgyvendinti įstaigos tikslus” B3, taip pat pokyčių ir išteklių valdymas „<...> būtina tinkamai suplanuoti išteklius, valdyti rizikas, sekti pokyčius <...>” B1.

Antroji kategorija „Komandos formavimas ir bendradarbiavimo skatinimas“ suskirstyta dvi subkategorijas: darbuotojų įtraukimas į komandinį darbą, bendradarbiaujančios aplinkos kūrimas. Respondentų nuomone komandos formavimas ir bendradarbiavimo skatinimas grindžiamas darbuotojų įtraukimu į komandinį darbą „<...> lyderystė tai <...> komandos narių sutelkimas” B1; „<...> jis siekia ne tik turėti darbuotojus, o nori suburti komandą <...> B3” ir bendradarbiaujančios aplinkos kūrimu „pasidalina atsakomybėmis su komandos nariais. Įstaigoje palaikomos darbuotojų iniciatyvos <...> mažai kontrolės ir daug bendradarbiavimo, laikomasi susitarimų” B3.

Trečioji kategorija “Kuriama darbo aplinka” suskirstyta į dvi subkategorijas: motyvacija ir darbuotojų gerovė. Respondentų manymu, palanki darbo aplinka susideda iš darbuotojų motyvavimo „Įstaigoje palaikomos darbuotojų iniciatyvos, todėl gausu renginių, įgyvendinamų projektų. <...> jaučiasi bendra atsakomybė už galutinį rezultatą. <...> ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė <...> tai sugebėjimas motyvuoti žmones “ B3 ir darbuotojų gerovės „Įstaigose su vadovu lyderiu ypatingai palankus mikroklimatas, nes yra rūpinamasi darbuotojų fizine ir emocine savijauta. Psichologinė darbuotojų savijauta palankiai persiduoda ir ugdytiniams, todėl tokia ugdymo įstaiga dažnai būna populiari tarp tėvų” B3.

Remiantis Minelgaite (2020), kuri teigia jog bendruoju atveju lyderystė – asmeninės lyderio daromos įtakos sekėjams, inspiruojant pokyčius ir vizijas, būdas ir rezultatas, kuris pasireiškia kaip lyderio ir sekėjų, kurie siekia bendrų užsibrėžtų tikslų, sąveikos procesas. Taip pat remiantis sudarytu penkių elementų lyderystės modeliu (žr. 1 pav.) ir Amanchukwu ir kt. (2015) teigimu, kad švietimo lyderystė yra kūrybinė veikla įtraukianti visus į naujovių diegimą ir inicijavimą, ekspertų įžvalgos atskleidė, jog jų sampratą apie lyderystę atitinka mokslininkų suformuotą lyderystės sampratą.

Išanalizavus ekspertų įžvalgas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystę, toliau buvo siekiama sužinoti ekspertų įžvalgas apie socialines partnerystes ir jų vystymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose (3.2.2. lentelė). Klausimo atsakymas atskleidžia, ekspertų įžvalgas apie socialinės partnerystės sampratą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.2.2 lentelė

Ekspertų sampratos apie socialines partnerystes ir jų vystymą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Socialinių partnerysčių pagrindai ir svarba	Dialogas ir bendradarbiavimas	<...> tai vadovo ir įstaigos darbuotojų tarpusavio dialogas ir susitarimai <...>. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje labai svarbu, kiek vadovas skiria dėmesio susitarimams su įvairiomis žmonių grupėmis B1. Socialinė partnerystė tai <...> bendradarbiavimas <...>. Jokios įstaigos neįsivaizduoju veikiančios izoliuotai B2.
	Atsakomybė ir vertės kūrimas	Socialinė partnerystė tai <...> abipusė atsakomybė. Todėl pasirenkant socialinius partnerius, reikėtų apmąstyti kokios vertės bus kuriamos vaikams, įstaigai, bendruomenei B2. <...> visų pirma turi galvoti apie naudą ugdytiniams, galutinis naudos gavėjas visada turėtų būti vaikas B3.
	Tikslas ir nauda	kuriamos vertės <...> vaikams, bendruomenei, įstaigai <...> B2. Vykdam įvairias veiklas <...> labai svarbu, kad nebūtų pamirštas pagrindinis tikslas, kam tai daroma. Socialinės partnerystės vystymas turėtų atitikti įstaigos tikslus (strateginius ir veiklos). <...> galvoti apie naudą ugdytiniams B3.

Lentelės tęsinys 63 psl.

3.2.2 lentelės tęsinys

Vadovo vaidmuo vystant socialines partnerystes	Parama ir atstovavimas interesams	<i>Svarbu, kad bendruomenė jaustų vidinį pasitenkinimą, kad suprastų, jog vadovas atstovauja jų interesus, jaustų vadovo palaikymą B1.</i>
	Socialinių partnerių pasirinkimas	<i><...> svarbu, kiek vadovas skiria dėmesio susitarimams su įvairiomis žmonių grupėmis, pvz., su pedagoginiu personalu, administracijos darbuotojais, ugdytinių tėvais, kitomis institucijomis B1. <...> pasirenkant socialinius partnerius, reikėtų apmąstyti kokios vertės bus kuriamos <...> B2. Socialinės partnerystės neturėtų būti kuriamos siekiant gausos, tik teoriškai suprantant prasmę arba neturint jokių konkrečių tikslų <...> B3.</i>

Remiantis Kaminskiene (2008): „Socialinė partnerystė – organizuotas švietimo institucijų, kurios suinteresuotos profesinio mokymo, darbdavių ir profesinių sąjungų, bendradarbiavimas instituciniu, regioniniu, nacionaliniu mastu, siekiant bendrų užsibrėžtų tikslų ir naujos vykdomos veiklos kokybės“.

Analizuojant atlikto interviu antrojo klausimo atsakymus, išskirtos dvi kategorijos: socialinių partnerystės pagrindai ir svarba, vadovo vaidmuo vystant socialines partnerystes.

Pirmoji kategorija „Socialinių partnerystės pagrindai ir svarba“ suskirstyta į tris subkategorijas: dialogas ir bendradarbiavimas, atsakomybė ir vertės kūrimas, tikslas ir nauda. Respondentų manymu socialinių partnerystės pagrindai, tai dialogas ir bendradarbiavimas „Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje labai svarbu, kiek vadovas skiria dėmesio susitarimams su įvairiomis žmonių grupėmis“ B1; „Socialinė partnerystė tai <...> bendradarbiavimas <...>“ B2, atsakomybė ir vertės kūrimas „Socialinė partnerystė tai <...> abipusė atsakomybė. Todėl pasirenkant socialinius partnerius, reikėtų apmąstyti kokios vertės bus kuriamos vaikams, įstaigai, bendruomenei“ B2, taip pat bendras tikslas ir nauda „Vykdamas įvairias veiklas <...> labai svarbu, kad nebūtų pamirštas pagrindinis tikslas, kam tai daroma. Socialinės partnerystės vystymas turėtų atitikti įstaigos tikslus (strateginius ir veiklos). <...> galvoti apie naudą ugdytiniais <...>“ B3.

Antroji kategorija „Vadovo vaidmuo vystant socialines partnerystes“ suskirstyta į dvi subkategorijas: parama ir atstovavimas interesams, socialinių partnerių pasirinkimas. Respondentų manymu vadovas vystydamas socialines partnerystes teikia paramą ir atstovauja įstaigos interesams „Svarbu, kad bendruomenė jaustų vidinį pasitenkinimą, kad suprastų, jog vadovas atstovauja jų interesus, jaustų vadovo palaikymą“ B1, taip pat koordinuoja reikiamų socialinių partnerių pasirinkimą „<...> svarbu, kiek vadovas skiria dėmesio susitarimams su įvairiomis žmonių grupėmis, pvz., su pedagoginiu personalu, administracijos darbuotojais, ugdytinių tėvais, kitomis institucijomis“ B1.

Reziumuojant galima būtų teigti, jog socialinių partnerystės pagrindas yra dialogas ir bendradarbiavimas, taip pat svarbus yra įstaigos vadovo vaidmuo teikiant paramą, atstovaujant įstaigos interesams, taip pat koordinuojant ir įvertinant socialinių partnerystės poreikį, kurios būtų geriausios įstaigos veiklos kokybei.

Išanalizavus ekspertų sampratą apie socialines partnerystes ir jų vystymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, toliau buvo siekiama išanalizuoti ekspertų nuomonės kokią įtaką daro vadovo lyderystė vystant socialines partnerystes ikimokyklinio ugdymo įstaigose (3.2.3. lentelė). Klausimo atsakymas atskleidžia ekspertų įžvalgas apie vadovo lyderystės daromą įtaką vystant socialines partnerystes. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerystės vystymui.

Ekspertų nuomonės kokią įtaką daro vadovo lyderystė vystant socialines partnerystes

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Vadovo lyderystės įtaka vystant socialines partnerystes	Ryšių kūrimas ir palaikymas	<i>Vadovas lyderis inicijuodamas bendradarbiavimą <...> B2. Vadovo lyderystė tiesiogiai įtakoja socialinę partnerystę ir jos vystymą. Vadovas pats sėkmingai gali ieškoti ir kurti įstaigai reikalingus bendradarbiavimo ryšius atsižvelgdamas į įstaigos poreikius <...> B3.</i>
	Bendruomeninis ryšys	<i><...> darbuotojai jausis labiau saugūs ir bus lojalūs įstaigai, stiprės tapatumo su įstaiga jausmas <...> B1. <...> svarbu, kad palaikytu kitų savo komandos (kolektyvo) narių iniciatyvas kuriant tokio pobūdžio partnerystes <...>. Reikalingas ir vadovo sugebėjimas motyvuoti savo darbuotojus dalyvauti socialinės partnerystės veiklose. B3.</i>
	Socialinių partnerystės tikslingumas	<i><...> vadovui bus lengviau siekti iškeltų tikslų ir numatytų rezultatų <...> B1. <...> didina įstaigos produktyvumą, patrauklumą, žinomumą, praplečia galimybes kūrybiškam veikimui B2. Svarbu ne tik kurti ryšius, bet juos sėkmingai išnaudoti įvairiose veiklos srityse (pvz. darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui) B3.</i>

Remiantis Simonaitiene (2007): „Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais pastoviai atsinaujinančioje, tobulėjančioje švietimo organizacijoje tiesiogiai susietas su institucijos turima misija, vizija, plėtojama darbo uždaviniais, tikslais, strategijomis ir kitokiais parametrais, o svarbiausią vaidmenį atlieka įstaigos vadovas, kaip partnerystės lyderis, nuo kurio priklauso kryptinga ir sklandi šitokio proceso plėtotė“. Čižikienės (2020) teigimu: „Vadovų lyderystė turi apimti socialinės sanglaudos koncepciją, apibrėžiančią kaip aplinkos sąlygų sudarymą. Pagal šitokią koncepciją organizacijos, asmenys, grupės, bendruomenės turi norėti pasitikėti ir bendradarbiauti siekdami bendrų užsibrėžtų tikslų, suteikti pagalbą ir paramą, bei padėti spręsti iškilusias problemas, o glaudžios socialinės sanglaudos vystymosi bei vidinės ir išorinės aplinkos sąsajos galėtų padėti išspręsti problemas iškylančias organizacijos bendruomenėje“.

Analizuojant atlikto interviu trečiojo klausimo atsakymus, išskirta viena kategorija: vadovo lyderystės įtaka vystant socialines partnerystes. Šita kategorija suskirstyta į tris subkategorijas: ryšių kūrimas ir palaikymas, bendruomeninis ryšys, socialinių partnerystės tikslingumas. Respondentų manymu vadovų lyderystė daro įtaką socialinių partnerystės vystymui kuriant ir palaikant ryšius su socialiniais partneriais „Vadovo lyderystė tiesiogiai įtakoja socialinę partnerystę ir jos vystymą. Vadovas pats sėkmingai gali ieškoti ir kurti įstaigai reikalingus bendradarbiavimo ryšius atsižvelgdamas į įstaigos poreikius“ <...> B3, vystant bendruomeninius ryšius „<...> darbuotojai jausis labiau saugūs ir bus lojalūs įstaigai, stiprės tapatumo su įstaiga jausmas“ <...> B1, tikslingai vystant socialines partnerystes „Svarbu ne tik kurti ryšius, bet juos sėkmingai išnaudoti įvairiose veiklos srityse (pvz. darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui)“ B3.

Apibendrinant galima būtų teigti, jog vadovų lyderystė daro įtaką socialinių partnerystės vystymui, kuriant ir palaikant ryšius, plėtojant bendruomeniškumo ryšį žinant socialinių partnerystės tikslingumą.

Išanalizavus ekspertų nuomones kokią įtaką daro vadovo lyderystė vystant socialines partnerystes ikimokyklinio ugdymo įstaigose, toliau buvo siekiama išanalizuoti ekspertų nuomones kokių gebėjimų, savybių ir įgūdžių reikia vadovui lyderiui, sėkmingam socialinių partnerystės vystymui (3.2.4. lentelė). Klausimo atsakymas atskleidžia ekspertų įžvalgas apie vadovo lyderio gebėjimus, savybes ir įgūdžius darančius įtaką sėkmingam socialinių partnerystės vystymui. Klausimas susijęs

su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerystėms vystymui.

3.2.4 lentelė

Gebėjimai, savybės ir įgūdžiai, kurių reikia vadovui lyderiui, sėkmingam socialinių partnerystėms vystymui

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Komunikaciniai gebėjimai	Dialogo kūrimas	<i>Vadovas lyderis visų pirma turi turėti puikius komunikacinius gebėjimus <...> mokėti ne tik kalbėti, bet ir klausytis darbuotojų ir kitų bendruomenės narių <...> B1. Tada svarbūs komunikaciniai įgūdžiai <...> B2. <...> svarbūs yra komunikaciniai sugebėjimai ir drąsa bendrauti <...> B3.</i>
	Bendruomenės įtraukimas	<i>kad mokėtų telkti komandas bendram darbui ir tikslui pasiekti <...> B1. <...> įtikinti savo įstaigos darbuotojus <...> B2. Sėkmę lemia ir vidinės įstaigos komunikacijos ypatumai, kai veiksmai yra skaidrūs, žinomi komandos nariams. Darbuotojai noriai palaikys tokius socialinius ryšius, kuriems pritaria, supranta ir laiko vertingais B3.</i>
	Grįžtamasis ryšys	<i>Būtinai gebėjimas reflektuoti, gauti ir priimti grįžtamąjį ryšį B2. <...> svarbi vadovo savybė yra savistaba <...> B3.</i>
Asmeninis pavyzdys ir palaikymas	Asmeninis pavyzdys	<i>Vadovas – turi būti pavyzdžiu šalia esantiems žmonėms, ne tik žodžiais, bet ir savo elgesiu bei atliekamu darbu <...> B1. Turėti drąsos <...> B2. Labai svarbi vadovo savybė yra savistaba <...> B3.</i>
	Palaikymas	<i><...> turi mokėti paskatinti ir palaikyti savo darbuotojus, dalintis su jais sukaupta savo patirtimi <...> B1.</i>
Strateginis mąstymas	Tikslų aiškumas	<i><...> tikslui pasiekti <...> teisingas suvokimas kokio pobūdžio partnerių reikia įstaigai. Geriausia, jei tokie poreikiai yra analizuojami pasitelkiant konkrečius duomenis (tyrimus, apklausas, vertinimus ir pan.) B3.</i>
	Veiklų nuoseklumas	<i>Sėkmingas socialinių partnerystėms vystymas yra, kai susidėlioja atsakymai į šiuos klausimus: ką darome? kaip darome? kodėl darome? Tai yra strateginio mąstymo/planavimo savybė B2.</i>
Tobulėjimas ir pokyčių valdymas	Tobulėjimas	<i><...> dalintis su jais sukaupta savo patirtimi <...> B1. Svarbi vadovo savybė yra <...> gebėjimas mokytis, visko galima išmokyti, jei tik žinai ko trūksta B3.</i>
	Pokyčių valdymas	<i><...> būti atviras pokyčiams <...> B1. Turėti drąsos keisti procesus, partnerius, kad bendradarbiavimas sukurtų vertę B2.</i>

Clemmer (2003) pateikia tokias lyderystės charakteristikas: žmonės, emocionalumas, vertybės, jausmai, širdis, įtikinimo galia, galimybių apsvaistymas, žodinė komunikacija, išipareigojimas, proaktyvumas, darantis teisingus dalykus, vizija, inovatyvumas.

Analizuojant atlikto interviu ketvirtojo klausimo atsakymus, išskirtos keturios kategorijos: komunikaciniai gebėjimai, asmeninis pavyzdys ir palaikymas, strateginis mąstymas, tobulėjimas ir pokyčių valdymas.

Pirmoji kategorija „Komunikaciniai gebėjimai“ suskirstyta į tris subkategorijas: dialogo kūrimas, bendruomenės įtraukimas, grįžtamasis ryšys. Respondentų nuomone sėkmingam socialinių partnerystėms vystymui, lyderiui reikalingi geri komunikaciniai gebėjimai „Vadovas lyderis visų pirma turi turėti puikius komunikacinius gebėjimus <...> mokėti ne tik kalbėti, bet ir klausytis darbuotojų ir kitų bendruomenės narių <...>” B1, gebėjimas įtraukti bendruomenę „<...> įtikinti savo įstaigos darbuotojus <...>” B2; „ Darbuotojai noriai palaikys tokius socialinius ryšius, kuriems pritaria,

supranta ir laiko vertingais” B3, taip pat gebėti teikti ir gauti grįžtamąjį ryšį „Būtinąs gebėjimas reflektuoti, gauti ir priimti grįžtamąjį ryšį” B2.

Antroji kategorija „Asmeninis pavyzdys ir palaikymas” suskirstyta į dvi subkategorijas: asmeninis pavyzdys ir palaikymas. Respondentų manymų, sėkmingam socialinių partnerysčių vystymui, lyderis turi rodyti gerą asmeninį pavyzdį *„Vadovas – turi būti pavyzdžiu šalia esantiems žmonėms, ne tik žodžiais, bet ir savo elgesiu bei atliekamam darbu <...>” B1*, taip pat turi gebėti palaikyti savo darbuotojus *„<...> turi mokėti paskatinti ir palaikyti savo darbuotojus, dalintis su jais sukaupta savo patirtimi <...>” B1.*

Trečioji kategorija „Strateginis mąstymas” suskirstyta į dvi subkategorijas: tikslų aiškumas, veiklų nuoseklumas. Respondentų nuomone sėkmingam socialinių partnerysčių vystymui lyderis turi pasižymėti geru strateginiu mąstymu, formuoti aiškius tikslus, kokių socialinių partnerysčių įstaigai reikia *„<...> teisingas suvokimas kokio pobūdžio partnerių reikia įstaigai. Geriausia, jei tokie poreikiai yra analizuojami pasitelkiant konkrečius duomenis (tyrimus, apklausas, vertinimus ir pan.)” B3*, gebėti nuosekliai vykdyti veiklas *„Sėkmingas socialinių partnerysčių vystymas yra, kai susidėlioja atsakymai į šiuos klausimus: ką darome? kaip darome? kodėl darome? Tai yra strateginio mąstymo/planavimo savybė” B2.*

Ketvirtojo kategorija „Tobulėjimas ir pokyčių valdymas” skirstoma į dvi subkategorijas: tobulėjimas, pokyčių valdymas. Respondentų nuomone sėkmingam socialinių partnerysčių vystymui lyderis turi gebėti tobulėti ir inicijuoti tobulintis kitus *„<...> dalintis su jais sukaupta savo patirtimi <...> B1. Labai svarbi vadovo savybė yra <...> gebėjimas mokytis, visko galima išmokyti, jei tik žinai ko trūksta” B3*, taip pat gebėti inicijuoti valdyti pokyčius *„<...> būti atviras pokyčiams <...> B1. Turėti drąsos keisti procesus, partnerius, kad bendradarbiavimas sukurtų vertę” B2.*

Reziumuojant galima būtų teigti, jog ekspertų įvardinti vadovų lyderių gebėjimai, savybės, įgūdžiai, reikalingi sėkmingam socialinių partnerysčių vystymui, atitinka mokslininkų suformuotas lyderystės charakteristikas.

Išanalizavus ekspertų nuomones kokių gebėjimų, savybių ir įgūdžių reikia vadovui lyderiui, sėkmingam socialinių partnerysčių vystymui, toliau buvo siekiama išanalizuoti ekspertų nuomones kurio lygmens (institucinio, regioninio ar nacionalinio) socialinės partnerystės yra svarbiausios ikimokykliniame ugdyme ir kodėl (3.2.5. lentelė). Klausimo atsakymas atskleidžia, su kurio lygmens socialiniai partneriais ikimokyklinio ugdymo įstaigai svarbiausia vykdyti socialines partnerystes. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.

3.2.5 lentelė

Socialinių partnerysčių svarba pagal lygmenis

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Socialinių partnerysčių svarba pagal lygmenį	Institucinis lygmuo	<i>Manyčiau, labiausiai svarbi institucinio lygmens vadovo lyderystė <...> B1. Įstaiga, turi nusistatyti kokias vertes kuria instituciniu <...> lygmeniu B2.</i>
	Regioninis ir nacionalinis lygmuo	<i><...> tik tapęs savo įstaigos stipriu lyderiu, vadovas gali plėtoti socialinę partnerystę regiono ar nacionaliniu lygmeniu B1. Įstaiga, turi nusistatyti kokias vertes kuria <...> regioniniu, nacionaliniu lygmeniu B2.</i>

Lentelės tęsinys 67 psl.

3.2.5 lentelės tęsinys

Vertės kūrimas	Pridėtinės vertės kūrimas	<i>Svarbiausia būtų ta partnerystė, kuri sukuria didžiausią pridėtinę vertę ikimokyklinio ugdymo įstaigai. Kiekviena įstaiga, turi nusistatyti <...> kokia partnerystė prisidėtų prie verčių kūrimo B2.</i>
	Nauda vaikui	<i>Svarbiausios yra tos, kurios kuria didžiausią naudą vaikui <...>. Svarbiausi dalykai, kuriuos vaikas išmoka savo gyvenime yra ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, todėl būdai, priemonės ir metodai svarbūs visi <...> B3.</i>
	Iniciatyvų nauda	<i>Svarbu dalyvauti, prisijungti prie iniciatyvų ir kurti socialinės partnerystės veiklas patiems B3.</i>

Klausimas sudarytas remiantis socialinių partnerysčių vystymo ikimokyklinio ugdymo modeliu (žr. 3 pav.), kuris sudarytas darbo autorės remiantis Kaminskiene (2008), Mukhopadhyay (2005). Modelyje socialiniai partneriai suskirstyti į mikro (institucinis), mezo (regioninis), makro (nacionalinis) lygmenis.

Analizuojant atlikto interviu penktojo klausimo atsakymus, išskirtos dvi kategorijos: socialinių partnerysčių svarba pagal lygmenis, vertės kūrimas.

Pirmoji kategorija „Socialinių partnerysčių svarba pagal lygmenis“ suskirstyta į dvi subkategorijas: institucinis lygmuo, regioninis ir nacionalinis lygmuo. Respondentų nuomone svarbi yra institucinio lygmens socialinė partnerystė „*Manyčiau, labiausiai svarbi institucinio lygmens vadovo lyderystė <...> B1, ir tik po to regioninio ir nacionalinio lygmens socialinė partnerystė „<...> tik tapęs savo įstaigos stipriu lyderiu, vadovas gali plėtoti socialinę partnerystę regiono ar nacionaliniu lygmeniu“ B1.*

Antroji kategorija „Vertės kūrimas“ suskirstyta tris subkategorijas: pridėtinės vertės kūrimas, nauda vaikui, iniciatyvų nauda. Respondentų manymu socialinės partnerystės ir jų vystymas visais įstaigai prioritetiškais nusistatytais lygmenimis kuria vertę „*Svarbiausia būtų ta partnerystė, kuri sukuria didžiausią pridėtinę vertę ikimokyklinio ugdymo įstaigai. Kiekviena įstaiga, turi nusistatyti <...> kokia partnerystė prisidėtų prie verčių kūrimo“ B2, teikia naudą vaikui „Svarbiausios yra tos, kurios kuria didžiausią naudą vaikui <...>. Svarbiausi dalykai, kuriuos vaikas išmoka savo gyvenime yra ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, todėl būdai, priemonės ir metodai svarbūs visi <...>“ B3.* Taip pat respondentų nuomone svarbu kurti iniciatyvas.

Reziumuojant ekspertų nuomones galima būtų teigti, jog socialinių partnerysčių vystymas yra svarbus visais lygmenimis, tačiau įstaiga pati turi nusistatyti socialinių partnerysčių vystymo prioritetus, kurio lygmens socialinė partnerystė jiems yra reikalingiausia, kurianti vertę ir naudą vaikams.

Taigi, apibendrinant visų respondentų atsakymus, galime daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo vadovo lyderystė apima vizijos ir krypties formavimą, darbuotojų įgalinimą ir motyvaciją. Vadovas lyderis turi rodyti asmeninį pavyzdį, skatinti darbuotojus drąsiai ir teisingai priimti sprendimus, prisiimti atsakomybę. Svarbu gebėti bendradarbiauti, burti komandą, kurti pasitikėjimo atmosferą, veikti pokyčiuose. Toliau plėtojant šią mintį, galima būtų teigti, jog sugebėjimas įtraukti darbuotojus, juos motyvuoti, efektyviai komunikuoti, kurti palankų mikroklimatą yra neatsiejama vadovų lyderystės kompetencijų dalis. Tai patvirtina mokslines prielaidas, kad lyderystės kompetencija susideda iš asmeninių lyderystės savybių (pasitikėjimas savimi ir atsakomybė; empatija; charizma; įkvepianti motyvacija; teigiamas mąstymas; gebėjimas priimti sprendimus; komandų formavimas ir valdymas; organizaciniai įgūdžiai;) ir lyderystės įgūdžių (tikslų ir vizijos formavimas; tikslų ir vizijos

perteikimas; emocinė kompetencija; įvaizdžio formavimas; sugebėjimas save pateikti; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas ir delegavimas) ir pagrindžiama lyderystės penkių elementų sąveika (žr. 1 pav.). Ir čia išryškėja, kad vadovas lyderis, tai: „Komandinio darbo skatintojas“, „Veiklų ir pokyčių iniciatyvų skatintojas ir palaikytojas“, „Bendradarbiaujančios ir palankios aplinkos kūrėjas“, „Efektyvus komunikatorius, strategas ir motyvatorius“. Atsižvelgus į tai vadovas lyderis turi įtakoti socialinių partnerystės vystymą formuojant bendradarbiavimo ryšius, gerinant darbo sąlygas ir darbo santykius. Vadovas lyderis turi palaikyti socialines iniciatyvas, taikyti formalius ir neformalius bendradarbiavimo būdus. Siekti ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos kokybės, tikslingai pasirenkant ir įtraukiant socialinius partnerius į veiklų planavimą, veiklos kokybės vertinimą, gauti grįžtamąjį ryšį. Dėl šių suformuotų išvalgų, galima teigti, kad pagrindžiamas socialinių partnerystės vystymo modelis ikimokyklinio ugdymo įstaigose (žr. 3 pav.).

3.3. Diskusija

Mokslinės literatūros ir straipsnių analizė atskleidė, kad vieningų nuomonių mokslinėje bendruomenėje dėl lyderystės, lyderio, vadovo sampratų nėra. Dėl šios priežasties skirtingų autorių pateikiami apibrėžimai gali skirtis. Pagrindinės priežastys yra skirtingi faktoriai, aplinka ir kintamieji. Bendruoju atveju lyderystė – asmeninės lyderio įtakos darymas sekėjams, inspiruojant pokyčius ir vizijas, būdas ir rezultatas, kuris pasireiškia kaip lyderio ir sekėjų, kurie siekia bendrų užsibrėžtų tikslų, sąveikos procesas (Minelgaitė, 2021). O Wolinski (2010) teigimu labiau vyraujančiose lyderystės teorijose nusistovėjusi nuostata, kad lyderystė yra procesas, apimantis įtaką su asmenų grupe, siekiant įgyvendinti bendrus organizacijos tikslus. Išanalizavus skirtingus apibrėžimus ir mokslines diskusijas, nustatyti dažniausiai pasikartojantys lyderystės apibrėžimų komponentai: atsakomybė ir pasitikėjimas savimi; charizma; empatija; įgalinimas ir delegavimas; įkvepianti motyvacija; pozityvus mąstymas; iniciatyvumas; drąsa; ryžtingumas; sąžiningumas; emocinė kompetencija; įvaizdžio formavimas; sugebėjimas save pateikti; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; vizijos ir tikslų formulavimas, jų perteikimas.

Ikimokyklinio ugdymo vadovo lyderystė apibūdinama, kaip bendradarbiavimo, pasitikėjimo, bendrų susitarimų, atsakomybės prisiėmimo ir delegavimo procesas. Langloisas (1992) teigia, kad nuo to kaip vadovas vadovauja priklauso visas švietimo įstaigos mikroklimatas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderio misija - sutelkti visą įstaigos bendruomenę bendrų tikslų siekimui, siekti darnos ir pasitikėjimu grįsto bendradarbiavimo, įgalinti kiekvieną įstaigos narį asmeninei lyderystei ir efektyviai organizuoti ugdymo ir ugdymosi procesus pažangai ir kokybei pasiekti. Vadovas lyderis savo veikloje turi vadovautis demokratijos principais bei vertybėmis, tokiomis kaip socialinis teisingumas ir žmonių gerovė, gebėti įgalinti visų suinteresuotų pusių aktyvų dalyvavimą įstaigos veikloje. Suinteresuotų pusių bendradarbiavimas turi būti grindžiamas pasitikėjimu, todėl vadovas lyderis turi būti profesionalus, turintis aukštas vadybines kompetencijas, lankstus, optimistiškas, inicijuojantis ir puikiai gebantis valdyti pokyčius. Atlikus tyrimą pastebėta, kad ikimokyklinio ugdymo vadovai ir ekspertai turi labai panašų suvokimą apie vadovo lyderystės sampratą, kaip ir išdėstyta mokslinės literatūros analizėje ir suformuotoje lyderystės penkių elementų sąveikoje (žr. 1 pav.), nes respondentai vadovo lyderystę sieja su įstaigos vizijos ir krypties formavimu ir ateities vizijos numatymu, komandos formavimu ir bendradarbiavimo skatinimu, darbuotojų įtraukimu ir jų motyvavimu, palankaus mikroklimato kūrimu, gebėjimu veikti pokyčiuose.

Socialinės partnerystės vystymas, tai procesas, kai suinteresuotos šalys, kartu kokybiškai ir tvariai siekia stiprinti, plėsti ir gerinti bendradarbiavimo mechanizmus ir struktūras, taip pat prisitaikyti prie

aplinkos pokyčių, spręsti kylančius iššūkius, efektyviai koordinuoti veiklas, kad būtų pasiekti ilgalaikiai rezultatai, naudingi visoms dalyvaujančioms šalims. Socialinės partnerystės vystymas apima: naujų partnerių įtraukimą, esamų ryšių stiprinimą, socialinių partnerių veiklos srities plėtrą, tvarių sprendimų kūrimą. O anot Simonaitienės (2007), Čižikienės (2020), Carson (2011): „Socialinės partnerystės vystymas yra svarbus kokybiškų švietimo paslaugų kokybei, jis yra tiesiogiai susijęs su įstaigos vizija, misija, plėtojama darbo tikslais, uždaviniais ir strategijomis. Kryptingoje, ilgalaikėje ir tvarioje šio proceso plėtotėje, svariausias vaidmuo atitenka įstaigos vadovui, kaip socialinių partnerystės vystymo lyderiui“. O remiantis Kaminskiene (2008): „Socialinė partnerystė, tai organizuotas švietimo institucijų, kurios suinteresuotos profesinio mokymo, profesinių sąjungų ir darbdavių, bendradarbiavimas instituciniu, nacionaliniu ir regioniniu mastu, siekiant bendrų užsibrėžtų tikslų ir naujos veiklos kokybės“. Atlikus tyrimą pastebėta, kad respondentai socialinių partnerystės sampratą apibūdina kaip bendradarbiavimo ryšių formavimą, dalijantis patirtimi, bendradarbiaujant tarpusavyje, vykdamas bendras veiklas, taip pat darbo santykius ir darbo sąlygas, socialines iniciatyvas ir projektus. Ekspertai išskiria bendrų tikslų nustatymą ir įgyvendinimą, taip pat naudą ir vertės kūrimą. Kaip ir paminėta aukščiau socialinė partnerystė tai procesas, kurio metu siekiama stiprinti, plėsti ir gerinti bendradarbiavimo mechanizmus, respondentai šį teiginį patvirtina teigdami, kad stiprina esamas socialines partnerystes, aktyviai įsitraukia į naujų partnerystės paiešką, o tai atlieka formaliais ir neformaliais bendradarbiavimo būdais. Tyrimo metu išryškėjo, kad socialinės partnerystės vykdomos visais trimis lygmenimis (instituciniu, nacionaliniu ir regioniniu), tačiau aktyviausiai su regioniniu lygmeniu. Kaminskiene (2008) remdamasi Laužacku (2000), Fullan (1982) ir Simonaitiene (2007) teigia: „<...> socialinių partnerių veikla sietina ir su „atviro“ bei „uždaro“ mokymų turinio problematika. „Atviram“ mokymo turiniui būdingas pastovus atsinaujinimas ir kaita, mokymo turinys pastoviai besikeičiantis į pokyčius reaguojanti sistema, kurioje atsinaujinimas vyksta spiralės principu. Mokymo turinio kaita siejama su pastoviu kokybės siekimu. Norint nuolat gerinti kokybę vadovai lyderiai turi įtraukti socialinius partnerius į įstaigos veiklą planavimą ir įgyvendinimą, tai atsiskleidė ir tyrimo metu“. Respondentai nurodė, kad tai atlieka nuosekliai arba atsižvelgdami į susiklosčiusią situaciją per formalias ir neformalias veiklas. Veiklos kokybei įvertinti, socialiniai partneriai reguliariai arba epizodiškai įtraukiami į Mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir tokiu būdu yra gaunamas struktūruotas ir nuoseklus, arba neformalus ir epizodinis grįžtamasis ryšys. Atsižvelgiant į tai daroma prielaida, kad veiklos kokybė gerėja, skatinami pokyčiai ir nuolatinis atsinaujinimas. Gaunama abipusė nauda per idėjų ir patirties mainus. Vadovas lyderis darydamas įtaką socialinių partnerystės vystymui turi įvertinti poreikį, tikslingumą, naudą ir suprasti kurią vertę, gebėti atstovauti įstaigos interesams. Anot tyrimo dalyvavusių ekspertų, vadovas lyderis, kuris daro įtaką socialinių partnerystės vystymui, turi turėti puikius komunikacinius gebėjimus, rodyti asmeninį pavyzdį ir teikti palaikymą, gebėti strategiškai mąstyti, valdyti pokyčius ir nuolat tobulėti. Tai išryškėjo ir vadovų respondentų įžvalgose apie lyderystės procesą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus tyrimą, galima būtų teigti, jog vadovų lyderystė daro įtaką socialinių partnerystės vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Vis dėl to buvo nustatytas gautų rezultatų ribotumas, kadangi siekiant geriau įsigilinti ir atskleisti vadovų lyderystės turimą įtaką socialinių partnerystės vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertėtų atlikti interviu ne vien tik su ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais ir ekspertais, tačiau ir su ikimokyklinio ugdymo įstaigų socialiniais partneriais.

IŠVADOS

- Mokslinėje literatūroje vieningos nuomonės apie lyderystės sampratą nėra. Dėl šios priežasties skirtingų autorių pateikiami apibrėžimai skiriasi. Pagrindinė priežastis skirtingi faktoriai, aplinka ir kiti kintamieji. Bendruoju atveju daroma išvada, kad lyderystė tai sąveikos procesas susidedantis iš asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant pokyčius ir vizijas, būdas ir rezultatas, kuris pasireiškia kaip sekėjų ir lyderio, kurie siekia bendrų užsibrėžtų tikslų, sąveika. Lyderystės penkių elementų sąveika susideda iš lyderio, sekėjų, tikslo, proceso ir įtakos. Socialinių partnerysčių vystymas, tai procesas, kurio metu suinteresuotos šalys t.y. darbuotojai, darbdaviai, profesinės sąjungos, vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos, kartu kokybiškai ir tvariai siekia stiprinti, plėsti ir gerinti bendradarbiavimo mechanizmus bei struktūras, taip pat prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, spręsti kylančius iššūkius, efektyviai koordinuoti veiklas, kad būtų pasiekti ilgalaikiai rezultatai, naudingi visoms dalyvaujančioms šalims. Tai kokybiniai pokyčiai, kurių pagrindinė esmė nukreipta į kokybinius aspektus, tokius kaip pažanga, modernizavimas, raida, nuolatinis augimo procesas. Socialinių partnerysčių vystymas apima: naujų partnerių įtraukimą, kai įtraukiamos naujos organizacijos ar grupės, kurios gali pateikti naujų idėjų, pasidalinti patirtimi; esamų ryšių stiprinimą, kada kuriamas pasitikėjimas, kad visi partneriai jaustųsi vertinami ir įtraukti, didinamas partnerystės veiksmingumas, siekiama ilgalaikės ir tvarios socialinės partnerystės; socialinių partnerių veiklos srities plėtrą, kai partnerystė plečiama ir brandinama, stiprioje partnerystėje atsiranda naujų galimybių įtraukti naujas veiklos sritis ir jas vystyti, taip atsiranda galimybė augti ir daryti didesnę poveikį; tvarių sprendimų kūrimą kai vystymo procese siekiama sukurti ilgalaikius sprendimus, kurie užtikrintų tvarią visoms pusėms naudingą ateitį.
- Atlikus, vadovų lyderystės raiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigose, mokslinės literatūros šaltinių analizę galima padaryti išvadą, jog mokslininkų tyrinėjama švietimo lyderystė yra apibrėžiama kaip bendradarbiavimo, pasitikėjimo, bendrų susitarimų, atsakomybės prisiėmimo, lyderių ugdymo organizacija. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos lyderio misija – sutelkti visą įstaigos bendruomenę bendrų tikslų siekimui, siekti darnos ir pasitikėjimu grįsto bendradarbiavimo, įgalinti kiekvieną įstaigos narį asmeninei lyderystei ir efektyviai organizuoti ugdymo ir ugdymosi procesus pažangai pasiekti. Ikimokyklinės įstaigos vadovas lyderis veikloje turi vadovautis demokratijos principais ir vertybėmis, tokiomis kaip socialinis teisingumas ir žmonių gerovė, gebėti įgalinti visų suinteresuotųjų šalių aktyvų dalyvavimą įstaigos veikloje. Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas turi būti grindžiamas pasitikėjimu, todėl įstaigos vadovas lyderis turi būti profesionalus, turintis aukštas vadybines kompetencijas, lankstus, optimistiškas, inicijuojantis ir puikiai gebantis valdyti pokyčius. Socialinės partnerystės vystymas yra svarbus kokybiškų švietimo paslaugų teikimui, jis yra tiesiogiai susijęs su įstaigos vizija, misija, plėtojama darbo tikslais uždaviniais ir strategijomis. Kryptingame, ilgalaikiame ir tvariame šio proceso vystyme, svariausias vaidmuo atitenka įstaigos vadovui, kaip socialinių partnerysčių vystymo lyderiui. Įstaigos vadovas, kaip lyderis turi sudaryti sąlygas, inicijuoti priemones aktyviam bendradarbiavimui su socialiniais partneriais, siekiant efektyvaus valdymo ir ugdymo kokybės.
- Kokybinio tyrimo gautų duomenų analizė atskleidė, jog lyderystės sampratą respondentai suvokia gana plačiai ir ji atitinka mokslininkų suformuotą lyderystės sampratą. Išskirti dažniausiai pasikartojantys komponentai: vizija ir kryptis, įgalinimas ir motyvacija, asmeninis pavyzdys ir atsakomybė, komandos subūrimas ir pasitikėjimo kūrimas, gebėjimas veikti

pokyčiuose. Vadovai daro įtaką darbuotojams, jie įsitraukia į vadovų iniciatyvas. Efektyviai komunikuodami ir deleguodami atsakomybes, kartu planuoja ir paskirsto darbus. Vadovai užmezga veiksmingą sąveiką su darbuotojais bendraudami ir kurdami dialogą, skatina darbuotojus įsitraukti į kolektyvinę veiklą, vertina ir pripažįsta darbuotojus bei kuria palankų mikroklimatą. Taip pat jie daro įtaką ir padeda darbuotojams priimti sprendimus ar imtis veiksmų, skatina savarankiškumą ir atsakomybę, pasitiki, analizuoja klaidas ir mokosi iš jų. Vadovai bendrauja, bendradarbiauja, rodydami asmeninį dėmesį, palaiko ir motyvuoja. Į tikslų formavimo procesus įtraukia darbuotojus, taiko skatinimo, tobulėjimo galimybių, darbo sąlygų, aplinkos gerinimo strategijas ir priemones. Taigi daroma išvada, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų veikloje reiškiasi lyderystės penkių elementų sąveika: lyderis, sekėjas, tikslas, procesas, įtaka.

- Vadovų lyderystės įtakos socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose atlikto empirinio tyrimo gautų duomenų analizė atskleidė, jog respondentai socialines partnerystes supranta kaip bendradarbiavimo ryšių formas (dalijantis patirtimi, bendradarbiaujant tarpusavyje, vykdamas bendras veiklas), darbo santykius ir sąlygas (darbo sąlygų gerinimas, kolektyviniai susitarimai, dialogas su profesinėmis sąjungomis), vykdomas socialines iniciatyvas ir socialinius projektus. Jų pagrindas yra dialogas ir bendradarbiavimas. Vadovai šiame procese teikia paramą, atstovauja įstaigos interesams, koordinuoja ir vertina socialinių partnerysčių poreikį, kuris būtų geriausias įstaigos veiklos kokybei. Vadovai savo veikloje skatina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, stiprina esamas socialines partnerystes formaliais ir neformaliais būdais, vykdo aktyvią naujų partnerysčių paiešką. Socialinės partnerystės vykdomos visuose trijuose lygmenyse: mikro (institucinis), mezo (regioninis), makro (nacionalinis). Socialiniai partneriai, nuosekliai arba pagal poreikį, įtraukiami į veiklų planavimą ir įgyvendinimą, gaunamas grįžtamasis ryšys. Socialinių partnerių įsitraukimas į įstaigos veiklas, gerina įstaigos veiklos kokybę, skatina pokyčius ir atsinaujinimą, teikia naudą, naujas idėjas ir patirčių mainus. Vadovai lyderiai įtakodami socialinių partnerysčių vystymą pasižymi tokiomis savybėmis kaip komunikaciniai gebėjimai, asmeninis pavyzdys ir palaikymas, strateginis mąstymas, tobulėjimas ir pokyčių valdymas. Remiantis šiais gebėjimais kuriamos ir palaikomos tikslingos, vertę kuriančios socialinės partnerystės. Šie gebėjimai atitinka mokslininkų suformuotas lyderystės charakteristikas. Taigi daroma išvada, kad vadovų lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

REKOMENDACIJOS

Siekiant ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos kokybiškumo būtina akcentuoti socialinių partnerystės ir vadovų lyderystės įtaką jų vystymui svarbą. Socialinių partnerystės vystymas svarbus visapusiškai ugdymo kokybei užtikrinti, o viena esminių švietimo įstaigos vadovo funkcijų yra apibrėžiama kaip bendradarbiavimas su socialiniais partneriais (mokinių tėvais, vietos bendruomene, savivaldos institucijomis, įstaigomis, įmonėmis ir kt.), siekiant švietimo įstaigos tikslų, veiksmingo valdymo, ugdymo kokybės ir mokinių saugumo. Todėl, atsižvelgiant į atlikto kokybinio tyrimo rezultatus yra formuojamos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams šios rekomendacijos:

- Stiprinti vadovo lyderystės įgūdžius, nuolat tobulinant komunikacinius gebėjimus, įtakojimo ir įtraukimo gebėjimus, rodyti asmeninį pavyzdį ir palaikyti, tai skatina pasitikėjimą ir įkvepia darbuotojus kartu veikti. Plėtoti strateginį mąstymą, orientuojantis į ilgalaikius ir tvarius tikslus ir darnius pokyčius. Puoselėti aplinką, kurioje kiekvienas iš bendruomenės narių jaustųsi vertinamas, palaikomas.
- Rekomenduojama skatinti darbuotojų lyderystę, įgalinant darbuotojus prisiimti atsakomybę ir veikti savarankiškai, įtraukti juos į sprendimų priėmimą, veiklų planavimą ir įgyvendinimą. Suteikti profesinio ir asmeninio tobulėjimo galimybes.
- Tyrimo gauti rezultatai atskleidė, jog svarbus kokybiškas socialinių partnerystės vystymas. Ne kiekybėje yra kokybė. Todėl inicijuojant naujų socialinių partnerių įtraukimą, vadovui svarbu numatyti socialinių partnerystės vystymo tikslumą ir partnerystės vystyti kryptingai, jog tai būtų naudinga įstaigai. Stiprinant ryšius su esamais socialiniais partneriais rekomenduotina organizuoti bendras veiklas, formalų ir neformalų bendravimą. Siekiant platesnės įtakos, naujų galimybių, naudos ugdymo kokybei rekomenduojama vykdyti socialines partnerystes mikro (instituciniame), mezo (regioniniame), makro (nacionaliniame) lygmenyse.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abbasialiya, A. (2010). The Concept of Leadership. Prieiga per internetą: <http://expertscolumn.com/content/concept-leadership>.
2. Antonakis, J., Cianciolo, T. A., Sternberg, Dubrin, A. J. (1994). Leadership: Research Findings Practice and Skills. Boston: Cengage Learning.
3. Amanchukwu, N. G., Stanley, J. G. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Managment. Department of Educational Foundations and Management, Faculty of Education, Ignatius Ajuru University of Education, Port Harcourt, Nigeria.
4. Archer, S. (2013). Leadership Development – Can there be a Return on Investment? Development and Learning in Organizations: An International Journal.
5. Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Baltrušaitienė, J., Stanikūnaitė, B. (2020). Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo lyderystės ypatumai. KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, Panevėžys.
7. Barnes, J. K., Guin, A., Allen, K., Jolly, Ch. (2016). Engaging Parents in Early Childhood Education: Perspectives of Childcare Providers. Journal: Early Childhood Education Journal. Springer, USA.
8. Bass, B. M. (1985). Transformational Leadership. New York: Free Press.
9. Bellou, V. (2011). Do Women Followers Prefer a Different Leadership Style than Men? The International Journal of Human Resource Management.
10. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybiniai tyrimai: metodologija ir praktika*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
11. Bolden, R. (2004). What is leadership? Leadership South West. Research Report 1. University of Exeter. Prieiga per internetą: https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17493/what_is_leadership.pdf.
12. Bučaitė-Vilkė, J., Motiejūnaitė, D. (2011). Tarpinstitucinės partnerystės ir pilietinio sektoriaus vaidmuo, sprendžiant vietos problemas. Žurnalas: Socialinis darbas. Mykolo Romerio Universitetas, Vilnius.
13. Carson, E. D. (2011). Public-Private Partnerships in Early Childhood Education and Preschool Preparedness Programs. Texas State University-San Marcos, USA.
14. Clemmer, J. (2003). The leader's digest: timeless principles for team and organizations success. TCG Press.
15. Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). "Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual." Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
16. Čižikienė J. (2020). Vadovų lyderystė pasirenkant diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą. Mykolo Romerio Universitetas, Vilnius.
17. DeRue, D., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? Social process of leadership identity construction in organizations. Academy of Management Review.
18. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman publishing, UK.
19. Gedvilienė, G., Kankevičienė, L. (2014). Informacinės visuomenės technologijos ir jų kaita švietimo sistemoje. Mokslo monografija. Kaunas: VDU.
20. Genevičiūtė N., Vasiljevas A. (2007). Institucinė etika kaip socialinės partnerystės formavimo priemonė. Socialinė partnerystė: prielaidos sėkmingai veiklos plėtrai. Respublikinės mokslinės praktinės konferencijos Studijų ir verslo integracija straipsnių rinkinys. Kauno kolegija, Kaunas.
21. Goleman, D. (1998) What makes a leader? Harvard Business Review: 1998; Reprinted, 2004.
22. Gronn, P. (1995) Greatness revisited: the current obsession with transformational leadership. Journal: Leading and Managing.
23. Hallinger, P., Heck, R. (1996) Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. Educational Administration Quarterly. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X96032001002>
24. Hoyle, E., Wallace, M. (2005). Educational leadership. United Kingdom.
25. Ivanovic, A., Collin P. (1997). Dictionary of Human Resources&Personnel Management, Peter Collin Publishing Ltd. United Kingdom.
26. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
27. Judge, T., Ilies, R., Bono, J., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology.
28. Kaminskienė, L. (2008). Socialinė partnerystė mokyklinėje profesinio rengimo sistemoje. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo Universitetas, Kaunas.
29. Katz, R. L. (1955). Skills fo an effective administrator. Harvard Business review.
30. Kaziliūnas, A. (2004). Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. Lietuvos teisės universitetas, Vilnius.
31. Kotter, J. P. (1990). Force for change: how leadership differs from managment. New York: Free Press.
32. Keller, B. (2003). Building the experiance. Journal: Education week. Bethesda, Maryland.
33. Kvieskienė, G., Kvieska, V. (2012). Socialinės partnerystės įtaka inovacijoms: monografija. Vilnius: Edukologija.

34. Landsbergienė, A. (2005). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūris į vadovo elgesio bei bendravimo ypatumų veiksnius. Žurnalas: Pedagogika.
35. Langlois, D. E., McAdams, R. P. (1992). Performance Appraisal of School Management – Evaluating the Administrative Team. Techomic Publishing company. Lancaster, Pennsylvania.
36. Lamb, R. (2013). How can Managers Use Participative Leadership Effectively? Prieiga per internetą: <https://www.task.fm/participative-leadership>.
37. Laužackas, R. (2005). Profesinio rengimo metodologija: monografija. Kaunas: VDU leidykla.
38. Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas (1994-07-19, Nr. I-558, suvestinė redakcija nuo 2022-01-28). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5911/RwRFZwoBPA?jfwid=9tq148gd9>
39. Lietuvos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Nacionalinė švietimo agentūra (2024). Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose I dalis. Vilnius.
40. Locke, E. A., Latham, G. P. (1991). Self - regulation through Goal Setting. University of Toronto, University of Maryland. Organizational behavior and human decision processes 50 (p.p. 212-247).
41. Lord, R. G., Maher, K. J. (1991). Cognitive Theory in Industrial and Organizational Psychology. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. California, USA.
42. Mačiūnienė, R., Stasiūnaitienė, E., Česnavičienė, J. (2024). Vadovo lyderiavimo stiliaus ir kontekstinių kintamųjų sąsajos. Žurnalas: Pedagogika. Vytauto Didžiojo Universitetas, Kaunas.
43. Mahmood, S. (2012). First –year preschool and kindergarten teachers: challenge of working with parents. School Community Journal. Academic Development Institute, USA.
44. Malinauskienė, D. (2020). Ikimokyklinio ugdymo pokyčiai: Europos ir Lietuvos kontekstas. Šiaulių Universitetas.
45. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2003). Vadyba: Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. Kaunas: Socialiniai tyrimai.
46. Mickienė, R. (2007). Teorinės socialinės partnerystės profesiniame rengime koncepcijos. Vytauto Didžiojo Universitetas, Kaunas.
47. Minelgaitė, I., Vaičiukynaitė, E. (2016). Emotion contagion in leadership: Followercentric approach. University of Iceland, Kaunas University of Technology. Publication: Business and economic horizons.
48. Miniotaitė, A., Staškevičius, I. (2019). Lyderystė. Vilnius.
49. Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper and Row.
50. Mukhopadhyay. Total Quality Management in Education. Sage Publications, New Delhi, London: Thousand Oaks, 2005, 67 p.
51. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills: conclusions and future directions. Journal: The Leadership Quarterly, Netherlands.
52. Naylor, J. (1999). Management. Harlow, England: Prentice Hall.
53. Northouse, G. (2007). *Leadership Theory and Practice* (3rd ed.). Thousand Oak: Sage Publications.
54. Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oak: Sage Publication.
55. Owusu-Bempah, J., Addison, R., Ade, F. S. (2013). Effective Leadership in the Eyes of Followers: An Empirical Study in Indonesia. Journal of Transformative Entrepreneurship.
56. Petrylaitė, D. (2006). Socialinis dialogas darbo santykiuose. Žurnalas: Jurisprudencija. Mykolas Romeris Universitetas, Vilnius.
57. Petkevičiūtė, N. (2018). Darnumo vystymas organizacijose: problemos ir iššūkiai. Vytauto Didžiojo Universitetas, Kaunas.
58. Rowe, W. G. (2007). Cases in Leadership. Thousand Oak CA: Sage Publications.
59. Simonaitienė B. (2007). Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas. Kaunas: Technologija.
60. Skaržauskienė, A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje. Daktaro disertacija, Kaunas.
61. Sokol J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. Žurnalas: Vadovo pasaulis. Vilnius.
62. Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. Jossey-Bass. San Francisco.
63. Stackman, R., & Devine, K. (2011). Leadership and emotional - rational coherence: A start? Academy of Management Perspectives.
64. Steers, R.M., Sanchez-Runde, C., Nardon, L. 2012. “Leadership in a Global Context: New directions in research and theory”, Journal of World Business.
65. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: a survey of theory and research. New York: Free Press.
66. Stoner, J. A. F, Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2006). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
67. Structure of the national education system. Prieiga per internetą: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/lithuania/overview>
68. Survutaitė, D. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. Vytauto Didžiojo Universitetas, Vilnius.
69. Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Technologija.
70. Švietimas ir mokymas. Duomenų bazė. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/database>
71. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G. (1999). Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius: Garnelis.

72. Tissot, P. (2004). Terminology of vocational training policy. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
73. Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija (2013). Prieiga per internetą: <https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/kiti/strategija.pdf>
74. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai. Vilnius: Vaga.
75. Quaquebeke, N., Eckloff, T., Zenker, S., Giessner, S. (2009). Leadership is in the Eye of the Beholder: Cognitive Construction, Recognition, and Interpretation of Leadership. Journal: Zeitschrift für Personalführung.
76. Wyld, D. (2009). What matters more in growth companies: leader or idea? Academy of Management Perspectives.
77. Wolinski, S. (2010). Leadership Theories. Prieiga per internetą: <http://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/>.

PRIEDAI

1 priedas

Pusiau struktūruoto interviu klausimai ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams

1. Kaip apibūdintumėte, kas tai yra lyderystė?
2. Kiek aktyviai darbuotojai įsitraukia į Jūsų inicijuotas veiklas?
3. Kaip Jūs planuojate ir paskirstote darbus, kad visi kartu siektumėte bendrų tikslų?
4. Kokiais būdais užmezgate veiksmingą sąveiką su įstaigos darbuotojais, kad jie jumis pasitikėtų ir gerai jaustųsi?
5. Kaip Jūs savo kasdienėje veikloje padedate įstaigos nariams priimti sprendimus ar skatinate imtis veiksmų?
6. Kaip Jūs nustatote veiklos tikslus savo įstaigoje ir motyvuojate darbuotojus jų siekti?
7. Kaip galėtumėte apibūdinti, kas tai yra socialinė partnerystė? Pateikite socialinių partnerių pavyzdžių.
8. Ar aktyviai skatinate bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, ieškote naujų socialinių partnerystės?
9. Su kurio lygmens, institucinio, regioninio ar nacionalinio, socialiniais partneriais jūsų įstaiga vykdo socialines partnerystes? Su kuriuo lygmeniu aktyviausiai?
10. Ar įtraukiate socialinius partnerius į įstaigos veiklų planavimą, jų įgyvendinimą?
11. Ar įtraukiate socialinius partnerius į Mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir ar gaunate grįžtamąjį ryšį?
12. Ar socialinių partnerių įsitraukimas į įstaigos veiklą gerina Jūsų įstaigos veiklos kokybę?
13. Koks Jūsų amžius?
14. Koks Jūsų vadovaujamo darbo stažas?
15. Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga:
 - Miestelis (iki 3000 gyventojų);
 - Miestas (virš 3000 gyventojų);
 - Didieji Lietuvos miestai (Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys).

2 priedas

Pusiau struktūruoto interviu klausimai ekspertams

1. Kaip galėtumėte apibūdinti, kas tai yra ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė?
2. Kaip galėtumėte apibūdinti socialines partnerystes ir jų vystymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose?
3. Kaip manote kokią įtaką daro vadovo lyderystė vystant socialines partnerystes ikimokyklinio ugdymo įstaigose?
4. Kokių gebėjimų, savybių ir įgūdžių reikia vadovui lyderiui, sėkmingam socialinių partnerysčių vystymui?
5. Kurio lygmens (institucinio, regioninio ar nacionalinio) socialinės partnerystės yra svarbiausios ikimokykliniame ugdyme, kodėl?

3 priedas

Interviu klausimai ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, klausimų siekiniai ir ryšys su tyrimo problema

Eil. Nr.	Klausimas	Klausimo siekiniai	Klausimo ryšys su tyrimo problema	Lyderystės elementas (1 pav.); Socialinių partnerysčių vystymo modelis (3 pav.)
1.	Kaip apibūdintumėte, kas tai yra lyderystė?	Atskleisti respondentų nuomonę apie lyderystę	Klausimo atsakymas atskleidžia vadovo suvokimą apie lyderystę sampratą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	1 pav. Lyderystės penkių elementų sąveika.
2.	Kaip aktyviai darbuotojai įsitraukia į jūsų inicijuotas veiklas?	Atskleisti vadovų požiūrį į santykį su įstaigos darbuotojais tarp lyderio ir sekėjų.	Klausimo atsakymas atskleidžia sąveikos kūrimo procesus tarp vadovo ir darbuotojų, bei įtaką tarpusavio pasitikėjimui kurti. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	Sekėjystė - lyderio ir sekėjų sąveika kaip lyderio įtaka sekėjams naudojant įvairias galias (Minelgaitė, 2016).
3.	Kaip Jūs planuojate ir paskirstote darbus, kad visi kartu siektumėte bendrų tikslų?	Išsiaiškinti kaip respondentai planuoja ir organizuoja veiklos procesus komandoje, kad būtų pasiekti tikslai.	Klausimo atsakymas atskleidžia kaip vadovas priima sprendimas, ar geba įtraukti darbuotojus. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	Procesas - tai veiksmų seka, kuria lyderis ir sekėjai vykdo darbą siekdami tikslo. Procesas apima planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę (Kaziliūnas, 2004).
4.	Kokiais būdais užmezgate veiksmingą sąveiką su įstaigos darbuotojais, kad jie jumis pasitikėtų ir gerai jaustųsi?	Atskleisti vadovų požiūrį į santykį su įstaigos darbuotojais tarp lyderio ir sekėjų.	Klausimo atsakymas atskleidžia sąveikos kūrimo procesus tarp vadovo ir darbuotojų, bei įtaką tarpusavio pasitikėjimui kurti. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	Sekėjystė - lyderio ir sekėjų sąveika kaip lyderio įtaka sekėjams naudojant įvairias galias (Minelgaitė, 2016).
5.	Kaip Jūs savo kasdienėje veikloje padedate įstaigos nariams priimti sprendimus ar skatinate imtis veiksmų?	Atskleisti vadovų požiūrį į paramos teikimą darbuotojams	Klausimo atsakymas atskleidžia, kaip vadovas naudoja savo įtaką, kad paveiktų įstaigos darbuotojus. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	Įtaka - tai gebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį, požiūrį ir veiksmus (Bass, 1985).

6.	Kaip Jūs nustatote veiklos tikslus savo įstaigoje ir motyvuojate darbuotojus jų siekti?	Išsiaiškinti vadovų požiūrį į darbuotojų įtraukimą ir bendrų tikslų siekimą	Klausimo atsakymas atskleidžia, kaip vadovas nustato veiklos tikslus ir įtraukia darbuotojus į bendrų tikslų siekimą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	Tikslas - tai konkretus rezultatas ar pasiekimas, kurio siekia lyderis ir jo sekėjai. Tikslai gali būti trumpalaikiai ir ilgalaikiai, tačiau jie visada turi būti aiškiai apibrėžti ir išmatuojami (Locke, Latham, 1991).
7.	Kaip galėtumėte apibūdinti, kas tai yra socialinė partnerystė? Pateikite socialinių partnerių pavyzdžių.	Atskleisti vadovo supratimą apie socialinės partnerystės sampratą	Klausimo atsakymas atskleidžia, kaip vadovas supranta socialinės partnerystės sampratą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	Socialinė partnerystė – organizuotas švietimo institucijų, suinteresuotų profesinio mokymo, darbdavių ir profesinių sąjungų bendradarbiavimas instituciniu, regioniniu, nacionaliniu mastu siekiant bendrų tikslų ir naujos veiklos kokybės (Kaminskienė, 2008).
8.	Ar aktyviai skatinate bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, ieškote naujų socialinių partnerysčių?	Atskleisti vadovo požiūrį į socialines partnerystes ir jų vystymą.	Klausimo atsakymas atskleidžia kaip vadovas vertina socialines partnerystes įstaigoje ir ar ieško būdų jas vystyti. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	3 pav. Socialinių partnerysčių vystymo modelis ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais besimokančioje organizacijoje tiesiogiai susijęs su institucijos strategija, vizija, nuolatiniu mokymusi ir kitais parametrais. Kitas svarbus momentas - mokyklos vadovo, kaip lyderio, vaidmuo, sudarant sąlygas, inicijuojant priemones aktyviam bendradarbiavimui su socialiniais partneriais (Simonaitienė, 2007).
9.	Su kurio lygmens, institucinio, regioninio ar nacionalinio, socialiniais partneriais jūsų įstaiga vykdo socialines partnerystes? Su kuriuo lygmeniu aktyviausiai?	Nustatyti su kurio lygmens socialiniais partneriais įstaiga socialines partnerystes vykdo aktyviausiai	Klausimo atsakymas atskleis, su kurio lygmens socialiniai partneriais įstaiga bendrauja aktyviausiai. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	3 pav. Socialinių partnerysčių vystymo modelis ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kaminskiene, 2008 ir Mukhopadhyay, 2005.

10.	Ar įtraukiate socialinius partnerius į įstaigos veiklą planavimą, jų įgyvendinimą?	Atskleisti ar socialiniai partneriai įtraukiami į įstaigos veiklą.	Klausimo atsakymas atskleis kaip vadovas vertina socialinių partnerių indėlį į kokybišką ikimokyklinį ugdymą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	3 pav. Socialinių partnerysčių vystymo modelis ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kaminskiene, 2008 ir Mukhopadhyay, 2005.
11.	Ar įtraukiate socialinius partnerius į Mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir ar gaunate grįžtamąjį ryšį?	Atskleisti ar socialiniai partneriai įtraukiami atliekant Mokyklos veiklos kokybės vertinimą, ar gauna grįžtamąjį ryšį.	Klausimo atsakymas atskleis kaip vadovas vertina socialinių partnerių indėlį į kokybišką ikimokyklinį ugdymą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	3 pav. Socialinių partnerysčių vystymo modelis ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kaminskiene, 2008 ir Mukhopadhyay, 2005.
12.	Ar socialinių partnerių įsitraukimas į įstaigos veiklą gerina įstaigos veiklos kokybę?	Atskleisti ar socialinių partnerių įsitraukimas prisideda prie kokybiško ikimokyklinio ugdymo.	Klausimo atsakymas atskleis kaip vadovas vertina socialinių partnerių įsitraukimą, ir jo poveikį veiklos kokybei. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	3 pav. Socialinių partnerysčių vystymo modelis ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kaminskiene, 2008 ir Mukhopadhyay, 2005.

Demografiniai klausimai

Eil. Nr.	Klausimas	Siekinys
1.	Koks Jūsų amžius?	Nustatyti respondento amžių
2.	Koks Jūsų vadovaujamo darbo stažas?	Nustatyti respondento patirtį
3.	Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga?	Nustatyti veiklos aplinką

4 priedas

Interviu klausimai ekspertams, klausimų siekiniai ir ryšys su tyrimo problema

Eil. Nr.	Klausimas	Klausimo siekiniai	Klausimo ryšys su tyrimo problema	Lyderystės elementas (1 paveikslas); Socialinių partnerysčių vystymo modelis (x paveikslas)
1.	Kaip galėtumėte apibūdinti, kas tai yra ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė?	Atskleisti respondentų nuomonę apie lyderystę	Klausimo atsakymas atskleidžia eksperto įžvalgas apie lyderystę sampratą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	1 pav. Lyderystės penkių elementų sąveika.
2.	Kaip galėtumėte apibūdinti socialines partnerystes ir jų vystymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose?	Atskleisti respondentų nuomonę apie socialines partnerystes	Klausimo atsakymas atskleidžia, ekspertų įžvalgas apie socialinės partnerystės sampratą. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	Socialinė partnerystė – organizuotas švietimo institucijų, suinteresuotų profesinio mokymo, darbdavių ir profesinių sąjungų bendradarbiavimas instituciniu, regioniniu, nacionaliniu mastu siekiant bendrų tikslų ir naujos veiklos kokybės (Kaminskienė, 2008).
3.	Kaip manote kokią įtaką daro vadovo lyderystė vystant socialines partnerystes ikimokyklinio ugdymo įstaigose?	Atskleisti respondentų nuomonę apie vadovo lyderystės įtaką vystant socialines partnerystes.	Klausimo atsakymas atskleidžia ekspertų įžvalgas apie vadovo lyderystės daromą įtaką vystant socialines partnerystes. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	1 pav. Lyderystės penkių elementų sąveika. 3 pav. Socialinių partnerysčių vystymo modelis ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kaminskiene, 2008 ir Mukhopadhyay, 2005.
4.	Kokių gebėjimų, savybių ir įgūdžių reikia vadovui lyderiui, sėkmingam socialinių partnerysčių vystymui?	Atskleisti respondentų nuomonę apie vadovų lyderių gebėjimus, savybes ir įgūdžius, kurių reikia sėkmingam socialinių partnerysčių vystymui.	Klausimo atsakymas atskleidžia ekspertų įžvalgas apie vadovo lyderio gebėjimus, savybes ir įgūdžius darančius įtaką sėkmingam socialinių partnerysčių vystymui. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	1.1.5 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės charakteristikos. Šaltinis: Clemmer, 2003.
5.	Kurio lygmens (institucinio,	Nustatyti su kurio lygmens socialiniais partneriais svarbiausia	Klausimo atsakymas atskleidžia, su kurio lygmens socialiniais partneriais ikimokyklinio ugdymo	3 pav. Socialinių partnerysčių vystymo

	regioninio ar nacionalinio) socialinės partnerystės yra svarbiausios ikimokykliniame ugdyme, kodėl?	vykdyti socialines partnerystes.	įstaigai svarbiausia vykdyti socialines partnerystes. Klausimas susijęs su tyrimo problema, kurios siekinys yra atskleisti/išsiaiškinti kaip vadovo lyderystė daro įtaką socialinių partnerysčių vystymui.	modelis ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kaminskiene, 2008 ir Mukhopadhyay, 2005.
--	---	----------------------------------	--	--

5 priedas

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų charakteristika

Eil. Nr.	Pareigos	Darbo stažas	Regionas	Respondento kodas
1.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	18 metų	Didieji Lietuvos miestai	A1
2.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	15 metų	Didieji Lietuvos miestai	A2
3.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	7 metai	Didieji Lietuvos miestai	A3
4.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	3 metai	Didieji Lietuvos miestai	A4
5.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	4 metai	Didieji Lietuvos miestai	A5
6.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	24 metai	Miestas	A6
7.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	5 metai	Miestas	A7
8.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	10 metų	Miestas	A8
9.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	14 metų	Miestas	A9
10.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	16 metų	Miestas	A10
11.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	7 metai	Miestelis	A11
12.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	7 metai	Miestelis	A12
13.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	16 metų	Miestelis	A13
14.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	26 metai	Miestelis	A14
15.	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos direktorė	6 metai	Miestelis	A15

Ekspertų charakteristika

Eil. Nr.	Pareigos	Darbo stažas	Respondento kodas
1.	Miesto savivaldybės švietimo skyriaus vedėjas	15	B1
2.	Miesto švietimo pagalbos tarnybos direktorius	12	B2
3.	Nacionalinio lygmens įstaigos tiesiogiai susijusios su ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontrolės, priežiūros ir vertinimo veikla, vyriausiasis specialistas	5	B3

Lyderystės teorijų tipai

Teorija	Teorijos apibūdinimas
„Didžiojo žmogaus“ teorija	Didžiųjų žmonių teorijose teigiama, kad gebėjimas vadovauti yra įgimtas, kad didžiais lyderiais yra gimstama, o ne tampama. Šiose teorijose lyderiai dažnai vaizduojami kaip didvyriai, mitiniai žmonės, kuriems lemta iškilti į lyderius kai to prireiks. Terminas „didis žmogus“ buvo vartojamas todėl, kad tuo metu lyderystė pirmiausia buvo laikoma vyriška savybe, ypač karinė lyderystė.
Savybių teorija	Panašiai kaip ir didžiųjų žmonių teorijos, savybių teorija numato, kad žmonės paveldi tam tikras savybes ar bruožus, dėl kurių jie yra tinkamesni vadovauti. Savybių teorijose dažnai nurodomos tam tikros asmenybės ar elgesio savybės, kurios būdingos lyderiams. Tačiau daugelis šios teorijos atžvilgiu ėmė kelti klausimą, jei tam tikri bruožai yra pagrindiniai lyderių ir lyderystės bruožai, kaip paaiškinti žmones, kurie pasižymi šiomis savybėmis, bet nėra lyderiai? Lyderio bruožų ir lyderystės efektyvumo ryšio nenuoseklumas, galiausiai paskatino mokslininkus keisti paradigmas ir ieškoti naujų efektyvaus vadovavimo paaiškinimų. Pagrindiniai lyderystės bruožų teorijos bruožai: intelektas, pasitikėjimas savimi, ryžtas, sąžiningumas, socialumas (Northouse, 2013).
Nenumatytų atvejų teorija	Nenumatytų aplinkybių lyderystės teorijose daugiausiai dėmesio skiriama tam tikriems su aplinka susijusiems kintamiesiems, kurie gali lemti, koks lyderystės stilius geriausiai tinka konkrečioje darbo situacijoje. Remiantis šia teorija, nė vienas lyderystės stilius netinka visose situacijose. Sėkmė priklauso nuo daugelio kintamųjų, įskaitant lyderystės stilių, sekėjų savybes ir situacijos ypatumus. Taigi nenumatytų aplinkybių veiksnys – tai bet kuri, bet kurios atitinkamos aplinkos sąlyga į kurią reikia atsižvelgti projektuojant organizaciją ar vieną iš jos elementų (Naylor, 1999). Nenumatytų aplinkybių teorijoje teigiama, kad veiksminga lyderystė priklauso nuo to kiek lyderio savybės ir lyderystės stilius atitinka tai, ko reikalauja konkreti situacija (Lamb, 2013).
Situacijų teorija	Situacijų teorija teigia, kad lyderiai pasirenka geriausią veiksmų kryptį, remdamiesi situacijos sąlygomis arba aplinkybėmis. Skirtingi lyderystės stiliai gali būti tinkamesni skirtingiems sprendimų priėmimo būdams. Pavyzdžiui, situacijose, kai iš lyderio tikimasi, kad jis bus labiausiai išmanantis ir patyręs grupės narys, gali būti autoritarinis lyderystės stilius. Kitais atvejais, kai grupės nariai yra kvalifikuoti ekspertai ir tikisi, kad su jais bus taip elgiama, demokratinis stilius gali būti veiksmingesnis. Situacinė teorija sutelkia dėmesį į situacijas, kurioms reikia skirtingų vadovavimo stilių. Sutelkiamas dėmesys į prisitaikymą prie situacijų; užduočių atlikimą, o ne žmonių įgūdžių ugdymą (Antonakis ir kt., 2004).
Elgsenos teorija	Elgsenos teorijos apie lyderystę grindžiamos įsitikinimu, kad puikiai lyderiais tampama, o ne gimstama. Ši lyderystės teorija orientuojasi į lyderių veiksmus, o ne į intelektines savybes ar vidines būsenas. Remiantis elgsenos teorijomis žmonės gali išmokyti tapti lyderiais mokydami ir stebėdami. Elgsenos teorijos pabrėžia lyderio elgesį, sutelkiant dėmesį į tai, ką lyderiai daro ir kaip jie veikia (Northouse, 2013). Lyderio elgesys laikomas „santykiniu nuosekliu lyderiui būdingu elgesio modeliu“ (Dubrin, 1994). Lyderiai elgiasi dviem būdais – užduočių elgesiu ir santykių elgesiu. Šių dviejų elgsenų derinys, darant įtaką kitiems, yra pagrindinis šios lyderystės teorijos akcentas (Northouse 2013). Naylor (1999) pažymi, kad susidomėjimą lyderių elgesiu paskatino sistemingas autokratių ir demokratių lyderystės stilių palyginimas. Pastebėta, kad šių tipų vadovų vadovaujamos grupės veikia skirtingai: • autokratiškai vadovaujamos grupės gerai veikia tol, kol jose dalyvauja vadovas. Tačiau grupės nariai būna nepatenkinti tokiu lyderystės stiliumi ir išreiškia priešiskumą; • demokratiškai vadovaujamoms grupėms sekasi beveik taip pat gerai, kaip ir autokratinėms grupėms. Tačiau grupės nariai jaučia daugiau teigiamų jausmų ir nejaučia priešiskumo. Svarbiausia, kad grupės narių pastangos tęsiasi net ir tada kai vadovo nėra.
Dalyvavimo teorija	Dalyvavimo lyderystės teorijos teigia, kad idealus lyderystės stilius yra toks, kai atsižvelgiama į kitų žmonių indėlį. Dalyvaujantys lyderiai skatina grupės narių dalyvavimą ir indėlį, padeda grupės nariams jaustis svarbiais ir įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą. Dalyvavimo lyderystės stilių taikantis vadovas užuot priėmęs visus sprendimus, siekia įtraukti kitus žmones, taip didindamas įsipareigojimą ir stiprindamas bendradarbiavimą, o tai lemia geresnę sprendimų kokybę ir sėkmingesnę verslą (Lamb, 2013).

Transakcinė teorija	Transakcinės teorijos dar vadinamos vadybos teorijomis, daugiausiai dėmesio skiria priežiūros vaidmeniui, organizacijos ar grupės veiklos rezultatams bei mainams, vykstantiems tarp lyderių ir sekėjų. Šioje teorijoje taikoma apdovanojimų ir bausmių sistema. Kitaip tariant, nuostata, kad lyderio darbas yra sukurti struktūras, kuriose būtų visiškai aišku, ko tikimasi iš sekėjų ir pasekmės (atlygis ir bausmės), susijusios su lūkesčių taikymu arba netenkinimu (Lamb, 2013). Kai darbuotojams sekasi, jie yra apdovanojami, o kai nesiseka jie yra barami arba baudžiami (Charry, 2012). Transakcinė teorija yra dažnai lyginama su vadybos samprata, praktika ir tebėra labai itin paplitusi daugelio vadovavimo modelių ir organizacinių struktūrų sudedamoji dalis (Lamb, 2013).
Transformacijos teorija	Santykių teorijos dar vadinamos transformacijos teorijomis, daugiausiai dėmesio skiria ryšiams, susiformavusiems tarp lyderių ir sekėjų. Šioje teorijoje lyderystė yra procesas, kurio metu asmuo bendrauja su kitais ir sugeba sukurti ryšį, dėl kurio didėja tiek sekėjų, tiek lyderių motyvacija ir moralė. Ryšio teorijos dažnai lyginamos su charizmatinės lyderystės teorijomis, kuriose lyderiai, pasižymintys tam tikromis savybėmis, pavyzdžiui pasitikėjimu savimi, ekstraversija ir aiškiai išreikštomis vertybėmis, laikomi geriausiai gebančiais motyvuoti sekėjus (Lamb, 2013). Transformaciniai lyderiai motyvuoja ir įkvepia žmones, padėdami grupės nariams suvokti užduoties svarbą ir aukštesnius tikslus. Šie lyderiai orientuojasi į grupės narių veiklos rezultatus, taip pat į tai, kad kiekvienas žmogus išnaudotų savo potencialą. Šio stiliaus lyderiams dažnai būdingi aukšti etiniai ir moraliniai standartai (Charry, 2012). Avolio (1999) teigimu transformacijos teorijos lyderis yra įkvepiantis ir motyvuojantis pasekėjus išnaudoti visas savo galimybes ir viršyti savo pačių lūkesčius.
Įgūdžių teorija	Ši teorija teigia, kad išmoktos žinios ir įgyti įgūdžiai (gebėjimai) yra svarbūs veiksmingo vadovavimo praktikos veiksniai. Įgūdžių teorija jokių būdų neatsisako pripažinti ryšio tarp paveldėtų savybių ir gebėjimo efektyviai vadovauti, tačiau teigia, kad išmokti įgūdžiai išvystytas stilius ir įgytos žinios yra tikrieji raktai į vadovavimo efektyvumą. Tvirtas tikėjimas įgūdžių teorija dažnai reikalauja, kad vadovavimo mokymui ir ugdymui būtų skiriama daug pastangų ir išteklių (Wolinski, 2010). Kai lyderystė suvokiama kaip įgūdžių visuma, ji tampa procesu, kurį galima studijuoti ir jo mokytis: taip išugdomi būtini gebėjimai darbui atlikti (Šilingienė, 2012).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Amanchukwu ir kt. (2015), Chary (2012), Lamb (2013) ir kt.