



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ASTA BALTUONIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKA SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PLĖTRAI
IKIMOKYKLINĖSE 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>	Asta Baltuonienė
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 socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose“ „The influence of leaders' leadership on the development of social responsibility in preschool educational institutions“
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, Asta Baltuonienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



Embargo laikotarpis
Embargo Period

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



_____ mėnesių / *months*

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



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

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

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
ŽODYNĖLIS.....	5
IVADAS	8
I. VADOVŲ LYDERYSTĖ IR SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ.....	13
1.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas ir jo vaidmuo	13
1.2. Lyderystės teorijos ir modeliai.....	16
1.3. Socialinės atsakomybės samprata ir jos plėtra ikimokyklinėse įstaigose.....	18
1.4. Vadovų lyderystės ir socialinės atsakomybės sąsajos.....	21
II. TYRIMO METODOLOGIJA	23
2.1. Metodologinis tyrimo pagrindas.....	23
2.2.1. Tyrimo duomenų rinkimo metodas.....	24
2.2.2. Tyrimo duomenų apdorojimo metodas.....	25
2.3. Tyrimo instrumento pristatymas ir pagrindimas.....	26
2.4. Tyrimo organizavimas, imtis ir etika.....	27
III. VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKA SOCIALINĖS ATSAKOMYBĖS PLĖTRAI IKIMOKYKLINĖSE UGDYMO ĮSTAIGOSE: TYRIMO REZULTATAI	28
3.1. Vadovavimo stiliaus aprašymas	28
3.2. Darbuotojų įtraukimo sprendimų priėmimui strategijos.....	30
3.3. Socialinės atsakomybės apibrėžimas.....	32
3.4. Socialiai atsakingos praktikos.....	34
3.5. Vadovo vaidmuo socialinės atsakomybės iniciatyvose.....	36
3.6. Vadovavimo sprendimų indėlis į socialinę atsakomybę.....	38
3.7. Pagrindiniai iššūkiai socialinės atsakomybės skatinime.....	40
3.8. Ilgalaikio socialiai atsakingų veiklų tęstinumo užtikrinimas.....	41
3.9. Galimybės socialinės atsakomybės veiklų plėtrai.....	43
3.10. Bendruomenės vaidmens vertinimas.....	45
3.11. Vadovavimo darbo stažas.....	47
3.12. Regionai, kuriuose veikia ikimokyklinio ugdymo įstaigos.....	48
DISKUSIJA.....	50
IŠVADOS.....	53
REKOMENDACIJOS.....	55
LITERATŪRA	56
PRIEDAI.....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Struktūruoto rašytinio interviu klausimų temų ir teorinio pagrindo struktūra.....	26
2 lentelė. Vadovavimo stiliaus aprašymas	28
3 lentelė. Darbuotojų įtraukimo sprendimų priėmimui strategijos.....	30
4 lentelė. Socialinės atsakomybės apibrėžimas	32
5 lentelė. Socialiai atsakingos praktikos	34
6 lentelė. Vadovo vaidmuo socialinės atsakomybės iniciatyvose.....	36
7 lentelė. Vadovavimo sprendimų indėlis į socialinę atsakomybę	38
8 lentelė. Pagrindiniai iššūkiai socialinės atsakomybės skatinime.....	40
9 lentelė. Ilgalaikio socialiai atsakingų veiklų tęstinumo užtikrinimas	41
10 lentelė. Galimybės socialinės atsakomybės veiklų plėtrai	43
11 lentelė. Bendruomenės vaidmens vertinimas	45
12 lentelė. Vadovavimo darbo stažas	47
13 lentelė. Regionai, kuriuose veikia ikimokyklinės ugdymo įstaigos	48

ŽODYNĖLIS

Vadovas lyderis - asmuo, atliekantis ne tik administracines funkcijas, bet ir įkvepiantis bei motyvuojantis kitus siekti organizacijos tikslų, orientuotas į žmonių ir jų vertybių sąveiką (Northouse, 2009).

Socialinė atsakomybė - organizacijos veiklos principas, apimantis įsipareigojimą prisidėti prie visuomenės ir aplinkos gerovės, įtraukiant vertybes, etišką veiklą ir ilgalaikių projektų kūrimą (Carroll, 1991).

Transformacinė lyderystė - lyderystės stilius, kai vadovas įkvepia pasekėjus įgyvendinti pokyčius ir siekti aukštesnių tikslų per pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir kūrybiškumą (Burns, 1978).

Tvari mokykla - mokymo įstaiga, orientuota į darnaus vystymosi principų įgyvendinimą per aplinkosaugos, sveikatos ir socialinės atsakomybės iniciatyvas (Hargreaves ir Fink, 2006).

Kategorijos ir subkategorijos - duomenų analizės metodas, leidžiantis struktūrizuoti informaciją į pagrindines ir mažesnes temines grupes, siekiant atskleisti tyrimo objektų dėsninumus ir sąryšius (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008).

Vertybinis vadovavimas - vadovavimo modelis, grindžiamas moraliniais principais ir etikos standartais, siekiant ilgalaikių rezultatų organizacijoje (Bass ir Steidlmeier, 1999).

Demokratinė lyderystė - lyderystės stilius, kurio metu vadovas įtraukia pasekėjus į sprendimų priėmimą, skatina jų dalyvavimą ir bendradarbiavimą (Tannenbaum ir Schmidt, 1973).

Situacinė lyderystė - lyderystės modelis, kuriame vadovas prisitaiko prie pasekėjų brandos lygio, taikydamas skirtingas lyderystės strategijas, priklausomai nuo situacijos (Hersey ir Blanchard, 1977).

Laissez-faire lyderystė - pasyvus lyderystės stilius, kai vadovas suteikia daug autonomijos pasekėjams, tačiau nurodymai ir kontrolė yra minimali (Skogstad et al., 2007).

Etinė lyderystė - vadovavimo stilius, kai vadovas elgiasi sąžiningai, vadovaujasi moralinėmis vertybėmis ir pabrėžia atsakomybę prieš organizaciją ir visuomenę (Brown ir Treviño, 2006).

Empatija - gebėjimas suprasti ir jausti kitų žmonių emocijas bei rūpintis jų gerove, esminė lyderystės savybė kuriant bendradarbiavimu grįstus santykius (Goleman, 1995).

Atsakingas ugdymas - ugdymo procesas, kurio tikslas yra skatinti vaikų socialinį, emocinį ir pilietinį sąmoningumą bei atsakingumą (Noddings, 2005).

Ekologinės iniciatyvos - veiklos, skirtos aplinkosaugos sąmoningumui ugdyti ir darniam išteklių naudojimui skatinti (Rayner ir Wilson, 2006).

Socialinės atsakomybės dimensijos - trys pagrindinės socialinės atsakomybės sudedamosios dalys: socialinė, ekonominė ir aplinkosauginė (Carroll, 1991).

Lyderystės stilius - specifinis vadovo elgsenos modelis, apibūdinantis jo darbo su pasekėjais strategiją ir sprendimų priėmimo būdą (Northouse, 2016).

Bendruomenės stiprinimas - procesas, kurio metu siekiama didinti bendruomenės narių įsitraukimą ir įgalinimą kurti bendrą gerovę (Putnam, 2000).

SANTRAUKA

Baltuonienė, A. (2024). Vadovų lyderystės įtaka socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

Magistro baigiamajame darbe analizuojama vadovų lyderystės įtaka socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Darbo tikslas – ištirti, kaip vadovų lyderystės stiliai ir praktikos prisideda prie socialiai atsakingų veiklų integracijos į ugdymo įstaigų veiklą, bei atskleisti veiksnius, lemiančius jų sėkmę ar iššūkius. Ši tema yra aktuali, nes socialinės atsakomybės principų diegimas tampa neatsiejama tvaros švietimo sistemos dalimi. Tyrimas atskleidžia lyderystės svarbą socialinės atsakomybės iniciatyvose, akcentuojant vadovų vaidmenį ne tik ugdymo kokybės, bet ir visuomenės gerovės kūrime.

Teorinėje darbo dalyje aptariama lyderystės samprata ir jos transformacija organizaciniame kontekste. Analizuojami pagrindiniai vadovavimo stiliai, tokie kaip transformacinė, demokratinė, autokratinė bei situacinė lyderystė, jų poveikis darbuotojų motyvacijai ir bendruomenės įsitraukimui. Atskirai akcentuojamos transformacinės ir demokratinės lyderystės savybės, kurios, kaip rodo moksliniai tyrimai, yra efektyviausios skatinant socialinės atsakomybės veiklas. Socialinės atsakomybės sąvoka nagrinėjama kaip visapusiškas procesas, apimantis tris pagrindines dimensijas: socialinę, ekonominę ir aplinkosauginę. Aptariama, kaip šios dimensijos tarpusavyje sąveikauja ir lemia organizacijos poveikį visuomenei.

Empirinis tyrimas atliktas naudojant kokybinės daugelio atvejų analizės metodą. Tyrimo metu buvo apklausta 9 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, atrinkti remiantis aiškiai apibrėžtais kriterijais: darbo stažas – daugiau nei 10 metų, vadovaujamos įstaigos dydis – nemažiau kaip 10 grupių, o veikla apėmė skirtingus Lietuvos regionus. Duomenys surinkti struktūrizuoto rašytinio interviu būdu, kas leido užtikrinti respondentų patogumą ir gauti išsamius bei apgalvotus atsakymus. Interviu klausimai buvo suskirstyti į keturias pagrindines temas: vadovų lyderystės praktikos, socialinės atsakomybės suvokimas, vadovų įtaka socialinės atsakomybės plėtrai ir galimi iššūkiai bei sprendimai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad transformacinė ir demokratinė lyderystė turi įtakos socialinei atsakomybės iniciatyvų sėkmei. Vadovai, kurie orientuojasi į komandų stiprinimą, darbuotojų įgalinimą ir bendruomenės įtraukimą, pasiekia reikšmingų rezultatų kuriant socialiai atsakingą organizacijos kultūrą. Nustatyta, kad vadovų asmeninės vertybės – empatija, atsakomybė ir rūpestis aplinka – yra esminis veiksnys, lemiantis socialinės atsakomybės veiksmingumą. Išanalizavus duomenis taip pat paaiškėjo, kad socialiai atsakingos iniciatyvos dažnai priklauso nuo išorinių veiksnių, tokių kaip institucinis palaikymas, finansiniai ištekliai ir visuomenės požiūris.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir praktinės rekomendacijos, skirtos ugdymo įstaigų vadovams bei švietimo politikos formuotojams. Siūloma daugiau dėmesio skirti vadovų mokymams, siekiant sustiprinti jų gebėjimus inicijuoti ir palaikyti socialiai atsakingas veiklas. Rekomenduojama diegti ilgalaikes strategijas, kurios apimtų aiškų socialinės atsakomybės tikslų nustatymą, nuoseklų bendradarbiavimą su bendruomene bei atvirą komunikaciją su darbuotojais. Akcentuojama, kad socialinės atsakomybės plėtra turėtų būti neatsiejama švietimo sistemos dalis, padedanti formuoti atsakingą ir tvarią visuomenę.

Tyrimas įrodo, kad vadovų lyderystė yra svarbus veiksnys, darantis tiesioginę įtaką socialinės atsakomybės iniciatyvų sėkmei. Transformacinės lyderystės metodai ir vadovų gebėjimas suburti bendruomenę yra pagrindinės sąlygos ilgalaikių pokyčių užtikrinimui. Šie rezultatai gali būti naudingi ne tik švietimo įstaigoms, bet ir kitoms organizacijoms, siekiančioms plėtoti socialinės atsakomybės principus.

Raktiniai žodžiai: vadovavimas, lyderystė, socialinė atsakomybė, ikimokyklinis ugdymas, švietimas, tvarumas, darbuotojų įgalinimas, organizacinė kultūra.

SUMMARY

Baltuonienė, A. (2024). The influence of leaders' leadership on the development of social responsibility in preschool educational institutions. Master's Thesis. Vilnius University, Šiauliai Academy, Šiauliai.

This master's thesis analyzes the impact of leadership on the development of social responsibility in preschool education institutions. The aim of the study is to explore how leadership styles and practices contribute to the integration of socially responsible activities into the operations of educational institutions and to identify the factors influencing their success or challenges. The topic is relevant as the implementation of social responsibility principles has become an integral part of a sustainable education system. The study emphasizes the importance of leadership in social responsibility initiatives, highlighting the role of leaders not only in improving the quality of education but also in contributing to societal well-being.

The theoretical part of the thesis examines the concept of leadership and its transformation within organizational contexts. The main leadership styles, such as transformational, democratic, autocratic, and situational leadership, are analyzed with a focus on their impact on employee motivation and community engagement. Particular emphasis is placed on transformational and democratic leadership traits, which, according to scientific research, are the most effective in promoting social responsibility initiatives. Social responsibility is addressed as a comprehensive process encompassing three main dimensions: social, economic, and environmental. The interactions among these dimensions and their influence on the organization's impact on society are also discussed.

The empirical part of the thesis employs a qualitative multiple case study method. Data were collected through structured written interviews with nine preschool education institution leaders, who were selected based on clear criteria: at least 10 years of professional experience, managing institutions with at least 10 groups, and representing various regions of Lithuania. The structured written interview method ensured respondents' convenience and provided comprehensive and thoughtful responses. The interview questions were divided into four main themes: leadership practices, perceptions of social responsibility, the impact of leaders on the development of social responsibility, and potential challenges and solutions.

The research results revealed several key aspects. Transformational and democratic leadership styles significantly contribute to the success of social responsibility initiatives. Leaders who focus on team building, employee empowerment, and community engagement achieve meaningful outcomes in creating a socially responsible organizational culture. Furthermore, leaders' personal values, such as empathy, responsibility, and environmental care, are crucial factors influencing the effectiveness of social responsibility efforts. Additionally, socially responsible initiatives are often dependent on external factors, such as institutional support, financial resources, and societal attitudes.

The thesis concludes with findings and practical recommendations for preschool education institution leaders and education policymakers. It is recommended to place greater emphasis on leadership training to enhance leaders' abilities to initiate and sustain socially responsible activities. The adoption of long-term strategies, including clear social responsibility goals, consistent collaboration with the community, and open communication with employees, is also encouraged. The thesis highlights that the development of social responsibility should be an integral part of the education system, helping to shape a responsible and sustainable society.

The study demonstrates that leadership is a critical factor directly influencing the success of social responsibility initiatives. Transformational leadership methods and the ability of leaders to engage communities are fundamental conditions for ensuring long-term change. These findings can be valuable not only for educational institutions but also for other organizations seeking to promote social responsibility principles.

Keywords: leadership, social responsibility, preschool education, education, sustainability, employee empowerment, organizational culture.

IVADAS

Temos aktualumas. Vadovų lyderystės įtaka socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra aktuali tema, nagrinėjama tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų darbuose. Lyderystė švietimo įstaigose dažnai apibrėžiama kaip procesas, kuriame vadovai daro įtaką darbuotojams, siekdami bendrų tikslų ir organizacijos tobulėjimo. Pasak Yukl (2012), lyderystė yra procesas, keičiantis individų ar grupių elgseną. Lietuvos mokslininkai taip pat pabrėžia lyderystės svarbą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Valuckienė et al. (2015) teigia, kad švietimo įstaigų vadovai turi suvokti bendruomenės narių lyderystės svarbą, gebėti pasidalyti atsakomybe ir skatinti kitus aktyviai veikti įstaigos pažangos labui. Tai atitinka *Geros mokyklos koncepcijoje* (2015) išdėstytas nuostatas, kuriose pabrėžiama bendruomenės įtraukimo į sprendimų priėmimą svarbą.

Vadovų lyderystė tiesiogiai veikia socialinės atsakomybės plėtrą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Lyderiai, kurie skatina bendradarbiavimą, atvirumą ir įsitraukimą, kuria palankią aplinką socialinės atsakomybės iniciatyvoms. Pasak Northouse (2009), lyderystė yra procesas, kurio metu individas daro įtaką grupei, siekdamas bendro tikslo. Tai reiškia, kad vadovai, demonstruojantys socialiai atsakingą elgesį, gali įkvėpti darbuotojus ir bendruomenę sekti jų pavyzdžiu.

Užsienio mokslininkai taip pat pabrėžia lyderystės svarbą socialinės atsakomybės kontekste Banks (2015) teigia, kad švietimo lyderiai, kurie skatina kultūrinį supratimą ir įvairovę, prisideda prie socialiai atsakingos bendruomenės kūrimo. Tai ypač svarbu ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kuriose formuojami vaikų socialiniai įgūdžiai ir vertybės.

Apibendrinant, vadovų lyderystė yra esminis veiksnys, skatinantis socialinės atsakomybės plėtrą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Mokslininkai pabrėžia, kad lyderiai, kurie įtraukia bendruomenę, skatina bendradarbiavimą ir dalijasi atsakomybe, sukuria palankią aplinką socialinės atsakomybės iniciatyvoms. Tai atitinka šiuolaikines švietimo tendencijas, kuriose akcentuojamas bendruomenės įsitraukimas ir atsakomybės pasidalijimas.

Pastaruoju metu vis didesnis dėmesys skiriamas organizacijų socialinei atsakomybei. Socialinė atsakomybė organizacijoms leidžia kurti ilgalaikius santykius su suinteresuotomis šalimis, stiprinti savo reputaciją ir prisidėti prie visuomenės gerovės. Šis teiginys puikiai iliustruoja, kaip svarbu organizacijoms, įskaitant ir ikimokyklines ugdymo įstaigas, imtis socialinės atsakomybės iniciatyvų. Tačiau kaip vadovai gali paskatinti savo komandas aktyviai dalyvauti šiose veiklose? Vadovas yra svarbiausias veiksnys, lemiantis organizacijos kultūrą ir klimatą. Pasak Valuckienės et al. (2015), „vadovo lyderystės stilius tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir jų įsitraukimą į organizacijos veiklas“. Taigi, vadovo lyderystė yra kertinis akmuo kuriant organizaciją, kurioje socialinė atsakomybė yra neatsiejama veiklos dalis.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos užima ypatingą vietą visuomenėje. Būtent čia vaikai pirmą kartą susiduria su formaliojo ugdymo principais ir formuojasi jų asmenybės pagrindai. Aunola (2010) pažymi, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi ne tik perduoti žinias ir ugdyti įgūdžius, bet ir formuoti socialiai atsakingą asmenybę.

Nors užsienio šalyse atlikta nemažai tyrimų, nagrinėjančių vadovų lyderystės įtaką socialinei atsakomybei įvairiose organizacijose, Lietuvoje šia tema atlikta santykinai nedaug tyrimų, ypač kalbant apie ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Pavyzdžiui, Banks (2015) tyrimas parodė, kad švietimo lyderiai, skatinantys kultūrinį supratimą ir įvairovę, prisideda prie socialiai atsakingos

bendruomenės kūrimo. Tuo tarpu Lietuvoje Valuckienė ir bendraautorai (2015) nagrinėjo vadovo lyderystės stiliaus įtaką darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į organizacijos veiklą, tačiau tyrimai, skirti socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinio ugdymo įstaigose, vis dar yra reti. Šis faktas dar labiau pabrėžia mano tyrimo aktualumą. Šio tyrimo tikslas – užpildyti šią žinių spragą ir ištirti, kaip vadovų lyderystė veikia socialinės atsakomybės plėtrą būtent ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Tyrimo rezultatai gali padėti geriau suprasti, kaip vadovai gali skatinti socialinę atsakomybę ikimokyklinėse įstaigose, ir taip prisidėti prie tvaresnės ir socialiai atsakingesnės visuomenės kūrimo.

Šiandien socialinė atsakomybė nebesusiejama tik su didžiuoju verslu. Vis daugiau organizacijų, įskaitant ir švietimo įstaigas, supranta savo vaidmenį kuriant tvarią visuomenę. Ikimokyklinės įstaigos, kaip pirmosios vaikų socializacijos aplinkos, turi ypatingą atsakomybę formuoti jaunų žmonių vertybes ir požiūrį į aplinką.

Šiuolaikinio vadovo vaidmuo gerokai skiriasi nuo tradicinio. Vadovai ne tik valdo, bet ir įkvepia, skatina inovacijas ir kuria teigiamą organizacinę kultūrą. Jie yra atsakingi už organizacijos vizijos įgyvendinimą ir darbuotojų motyvavimą.

Šiuolaikiniai darbuotojai vis dažniau ieško darbo organizacijose, kurios dalijasi jų vertybėmis ir kurios prisideda prie socialinės gerovės. Jie nori dirbti įmonėse, kuriose jų darbas turi prasmę ir kuriose jie gali prisidėti prie pozityvių pokyčių.

Tėvai vis labiau domisi, kokioje aplinkoje auga jų vaikai. Jie vertina ikimokyklinės įstaigos, kurios ugdo ne tik pažintinius, bet ir socialinius bei emocinius įgūdžius. Jie taip pat nori, kad jų vaikų ugdymas būtų susijęs su aplinkosauga ir socialine atsakomybe.

Vis daugiau šalių priima įstatymus ir politiką, skatinančią socialinę atsakomybę versle ir visuomenėje. Tai sukuria palankesnę aplinką socialinės atsakomybės iniciatyvoms ir skatina organizacijas imtis aktyvesnių veiksmų.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas nėra vien organizacijos administracinis vadovas; jis taip pat yra lyderis, formuojantis organizacijos kultūrą, vertybes ir strateginius tikslus. Tačiau literatūroje pastebima, kad lyderystės sąvoka dažnai interpretuojama skirtingai, o vadovų gebėjimas efektyviai veikti šioje pozicijoje labai priklauso nuo jų asmeninių savybių, vertybių ir išmanymo. Problema slypi tame, kad nėra vieno universalaus modelio, kaip lyderystė turėtų būti įgyvendinama švietimo įstaigose, o tai apsunkina vienodą socialinės atsakomybės praktikų taikymą.

Socialinė atsakomybė švietimo kontekste apima atsakingą bendruomenės narių įtraukimą, vertybinį ugdymą, aplinkosaugos iniciatyvas bei etišką organizacijos valdymą. Tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaigose socialinė atsakomybė dažnai suvokiama fragmentiškai, orientuojantis į pavienes veiklas, tokias kaip paramos akcijos ar aplinkos tvarkymas. Trūksta strateginio požiūrio ir ilgalaikių veiksmų plano, o tai rodo, kad vadovų lyderystė šioje srityje nėra pakankamai stipriai išvystyta.

Tyrimai rodo, kad vadovo asmeninės ir profesinės kompetencijos bei jo taikomas lyderystės stilius tiesiogiai veikia organizacijos socialinės atsakomybės plėtrą. Pavyzdžiui, Valuckienė ir Jucevičienė (2015) savo darbe atskleidė, kad lyderystės raiška švietimo įstaigose daro reikšmingą poveikį organizacijos kultūrai, darbuotojų įsitraukimui ir bendruomenės įtraukimui į veiklas. Šios savybės yra ypač svarbios įgyvendinant socialinės atsakomybės iniciatyvas. Problema kyla tuomet, kai vadovai stokoja įgūdžių efektyviai vadovauti įvairiausiui kolektyvui, deleguoti atsakomybę ar skatinti bendruomenės narius aktyviai įsitraukti. Ypač ikimokyklinio ugdymo sektoriuje dažnai

susiduriama su situacijomis, kai vadovai yra labiau orientuoti į administracines funkcijas nei į lyderystės plėtojimą, kas apsunkina socialinės atsakomybės veiklų įgyvendinimą.

Socialinės atsakomybės iniciatyvų plėtrai svarbus tiek darbuotojų, tiek tėvų ir kitų bendruomenės narių įsitraukimas. Tačiau praktikoje pastebima, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose bendruomenė dažnai nėra pakankamai aktyviai įtraukiama į sprendimų priėmimą ir organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. Tai gali būti vadovų komunikacijos trūkumo arba nepakankamo pasitikėjimo rezultatas.

Moksliniuose tyrimuose socialinės atsakomybės ir lyderystės ryšys švietimo įstaigose dažniausiai nagrinėjamas bendrame kontekste, mažai dėmesio skiriant specifiniam ikimokyklinio ugdymo sektoriui. Praktikoje kyla problemų dėl socialinės atsakomybės politikos diegimo įvairovės ir veiksmingumo įvertinimo metodų stygiaus. Dėl to sudėtinga įvertinti, kaip vadovų lyderystė daro įtaką šių iniciatyvų sėkmei.

Taigi tai leidžia formuluoti probleminį klausimą: kokią įtaką vadovų lyderystė turi socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose?

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie lyderystės ir socialinės atsakomybės sąvokas bei jų tarpusavio ryšį ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste.
2. Įvertinti esamą situaciją ikimokyklinio ugdymo įstaigose, analizuojant vadovų lyderystės praktikų įtaką socialinės atsakomybės veiklų plėtrai.
3. Pasiūlyti praktines rekomendacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, kaip efektyviau įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas, remiantis lyderystės principais.

Darbo metodai

Šiame tyrime buvo taikomi trys pagrindiniai metodai: teorinis, empiriniai ir duomenų analizės metodai. Mokslinis tyrimas apima sistemingą ir kryptingą reiškinių nagrinėjimą, siekiant sukurti naujas žinias apie vadovų lyderystės įtaką socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Pasak Žydžiūnaitės (2006), moksliniai tyrimai leidžia gilintis į tiriamų reiškinių esmę. Rupšienė (2007) pabrėžia empirinio tyrimo svarbą, siekiant nustatyti praktinius šių reiškinių aspektus. Bitinas (2013) pažymi, kad tyrimų pagrįstumas remiasi taikant duomenų analizės metodus, kurie padeda sisteminti ir interpretuoti rezultatus.

1. **Teoriniai metodai.** Mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė buvo taikoma siekiant išsiaiškinti teorinius vadovų lyderystės ir socialinės atsakomybės aspektus. Analizuoti šaltiniai padėjo formuoti teorinį pagrindą, kuriuo remtasi interpretuojant tyrimo duomenis.
2. **Empiriniai metodai.** Tyrimas atliktas naudojant kokybinio daugelio atvejų analizės metodą. Šis metodas pasirinktas siekiant gauti gilų supratimą apie vadovų lyderystės įtaką socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrime buvo apklausta 9 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Duomenų rinkimo metodas – struktūruotas interviu, kuris leido sistemingai ir nuosekliai rinkti informaciją apie vadovų lyderystės strategijas, veiklos metodus ir jų poveikį socialinei atsakomybei.

Dalyviai buvo atrinkti remiantis tikslingos atrankos principu, siekiant užtikrinti, kad tyrimo duomenys atspindėtų įvairių ugdymo įstaigų vadovų patirtis. Interviu klausimai buvo

sudaryti pagal tyrimo tikslą ir uždavinius, apimant tokias sritis kaip lyderystės bruožai, vadovo iniciatyvos socialinės atsakomybės srityje ir jų taikymo ypatumai.

3. **Duomenys buvo analizuojami** taikant **kokybinės turinio analizės metodą**. Šis metodas leido sistemingai apdoroti interviu duomenis, išskirti pagrindines tendencijas ir nustatyti, kaip vadovų lyderystė prisideda prie socialinės atsakomybės plėtos. Analizė buvo grindžiama tyrimo kategorijomis ir leido pateikti pagrįstus duomenų interpretacijas, atspindinčias vadovų veiklos poveikį socialiai atsakingų praktikų įgyvendinimui.

Darbo naujumas. Šio tyrimo naujumas slypi dėmesyje vadovų lyderystei ikimokyklinio ugdymo įstaigose – kontekste, kuris mokslinėje literatūroje nagrinėjamas gana retai. Dauguma lyderystės ir socialinės atsakomybės tyrimų orientuojasi į bendrąjį švietimą ar verslo organizacijas. Valuckienė ir Jucevičienė (2015) savo darbe analizuoja lyderystės svarbą švietimo įstaigose, tačiau specifinis dėmesys ikimokykliniam ugdymui yra mažiau išplėtotas. Šis darbas siekia užpildyti šią spragą, pabrėždamas unikalią ikimokyklinių įstaigų socialinę, kultūrinę ir organizacinę aplinką. Tyrime nagrinėjamas tiesioginis vadovų lyderystės poveikis socialinės atsakomybės iniciatyvoms. Ši tema vis labiau aktuali dėl didėjančio socialinės atsakomybės vaidmens ugdymo įstaigų veikloje. Yukl (2012) pabrėžia vadovų vaidmenį skatinant socialinę atsakomybę ir etišką elgesį organizacijose. Ši sąsaja yra mažai ištirta švietimo įstaigų kontekste, todėl šio darbo naujovė – gilesnis vadovų lyderystės ir socialinės atsakomybės ryšio atskleidimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai daro įtaką ne tik darbuotojų veiklai, bet ir vaikų bei jų tėvų bendruomenės socialinėms vertybėms. Tai unikali vadovavimo dimensija, apie kurią trūksta mokslinės literatūros. Gumuliauskienė (2012) akcentuoja vadovų įtaką ugdymo kokybei, tačiau šio darbo naujovė – lyderystės analizė platesnėje bendruomenės dimensijoje. Darbas jungia lyderystės teorijas, švietimo vadybą ir socialinės atsakomybės koncepcijas, sukuriant naują tarpdisciplininę žinių sritį. Northouse (2009) pateikia universalius lyderystės teorijų modelius, kuriuos šiame darbe siekiama pritaikyti ikimokyklinio ugdymo sektoriui. Tai leidžia lyderystę vertinti ne tik kaip administracinę funkciją, bet ir kaip strateginį įrankį socialinės atsakomybės plėtrai. Ši tema glaudžiai siejasi su šiuolaikinėmis švietimo politikos tendencijomis, akcentuojančiomis įtraukųjį ugdymą, aplinkosaugą ir socialinę atsakomybę. Banks (2015) nagrinėja kultūrinės įvairovės valdymo svarbą, pabrėždamas lyderystės vaidmenį formuojant socialiai atsakingą bendruomenę. Šio darbo praktinės rekomendacijos prisidės prie švietimo politikos tikslų įgyvendinimo. Darbe bus atliktas originalus empirinis tyrimas, nagrinėjantis vadovų lyderystės stilių poveikį socialinės atsakomybės iniciatyvoms ikimokyklinėse įstaigose. Šis tyrimas remiasi teorinėmis įžvalgomis iš minėtų mokslininkų darbų, suteikdamas naujus duomenis, kurie bus naudingi tiek mokslui, tiek praktikai. Šis magistrinis darbas yra naujas ne tik dėl specifinio tyrimo objekto, bet ir dėl tarpdisciplininio požiūrio, unikalaus empirinio tyrimo ir praktinių sprendimų, kurie prisidės prie ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų veiklos tobulinimo.

Darbo teorinis aktualumas. Lyderystės teorijos dažnai yra orientuotos į bendrąsias organizacijas arba verslo sektorių (Yukl, 2012; Northouse, 2009). Švietimo kontekste, ypač ikimokyklinio ugdymo sektoriuje, vadovų lyderystės reikšmė išlieka mažai išnagrinėta. Šis darbas siekia gilinti teorinį supratimą apie tai, kaip lyderystės principai gali būti pritaikomi ugdymo įstaigose, kuriose pagrindinis dėmesys skiriamas ankstyvajam vaikų ugdymui, jų socialinių vertybių formavimui bei bendruomenės kūrimui. Socialinė atsakomybė daugiausia nagrinėjama verslo sektoriuje (Carroll, 1991; Freeman, 1984), tačiau švietimo įstaigose šios koncepcijos plėtojimas tebėra ankstyvoje stadijoje. Banks (2015) teigia, kad socialinės atsakomybės ugdymas švietime yra esminis veiksnys,

formuojantis socialiai sąmoningą visuomenę. Šis darbas praplečia teorines žinias, nagrinėdamas, kaip socialinė atsakomybė gali būti sistemingai diegiama švietimo įstaigose per vadovų lyderystės principus. Teorijoje vis labiau akcentuojamas vadovų lyderystės stilių poveikis organizacijos kultūrai, darbuotojų motyvacijai ir bendruomenės įsitraukimui (Northouse, 2009; Yukl, 2012). Šis darbas nagrinėja transformacinės, sandorinės ir laissez-faire lyderystės įtaką socialinės atsakomybės plėtrai švietimo kontekste. Pasak Valuckienės ir Jucevičienės (2015), tarpdisciplininis požiūris leidžia geriau suprasti švietimo įstaigų vadovų vaidmenį ir jų veiklos poveikį bendruomenei. Šis darbas prisideda prie teorinės bazės plėtros, nagrinėjant lyderystės ir socialinės atsakomybės sąsajas specifiniame švietimo kontekste.

Darbo praktinis aktualumas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai susiduria su iššūkiu derinti administracinį vadovavimą ir lyderystės principus. Šis darbas suteikia praktinių įžvalgų apie efektyvių lyderystės stilių, tokių kaip transformacinė ar dalyvavimo lyderystė, taikymą siekiant socialinės atsakomybės tikslų. Vadovai galės naudotis šio tyrimo rekomendacijomis, siekdami įtraukti pedagogus, tėvus ir bendruomenės narius į socialiai atsakingas veiklas.

Darbe siūlomos praktinės priemonės, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali efektyviai įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas – nuo aplinkosaugos projektų iki socialinio teisingumo ugdymo vaikams. Tai svarbu ne tik ugdymo įstaigų veiklos kokybės gerinimui, bet ir bendruomenės sąmoningumo bei vertybių formavimui.

Socialinė atsakomybė reikalauja glaudaus vadovų, pedagogų, tėvų ir vietos bendruomenės bendradarbiavimo. Darbo rezultatai gali būti naudojami stiprinant vadovų komunikacijos su bendruomene įgūdžius, formuojant tarpusavio pasitikėjimą ir įtraukiant bendruomenę į bendrų tikslų siekimą. Tai ypač aktualu sprendžiant vaikų socialinės įtraukties, įvairovės pripažinimo ir tvarumo problemas.

Tyrimo metu pateikti duomenys ir rekomendacijos padės ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams kurti ilgalaikės strategijas, skirtas socialiai atsakingos kultūros diegimui organizacijoje. Šios strategijos gali būti susijusios su darbuotojų profesiniu tobulėjimu, etinio ugdymo programomis ir tvarumo iniciatyvomis, kurios turės ilgalaikį poveikį įstaigos veiklai.

Šiuolaikinėje švietimo politikoje vis daugiau dėmesio skiriama vertybių ugdymui, socialinei atsakomybei ir įtraukiamam ugdymui. Magistrinio darbo rezultatai padės vadovams geriau suprasti, kaip šie politikos prioritetai gali būti įgyvendinami ikimokyklinio ugdymo įstaigose per lyderystę. Praktinės rekomendacijos galės būti pritaikomos švietimo įstaigų veiklos planuose ir strategijose.

Šio darbo išvados ir rekomendacijos gali būti panaudotos rengiant mokymų programas švietimo vadovams. Konkrečios įžvalgos apie lyderystės stilius, darbuotojų įtraukimą ir socialinės atsakomybės iniciatyvų plėtojimą padės švietimo vadovams gerinti savo profesinius gebėjimus ir efektyviau įgyvendinti šiuolaikinius švietimo tikslus.

Vadovų gebėjimas įgyvendinti socialinės atsakomybės principus tiesiogiai veikia ikimokyklinio ugdymo kokybę ir aplinką, kurioje ugdomi vaikai. Šio darbo praktinė reikšmė atsiskleidžia per vaikų socialinių ir emocinių įgūdžių ugdymą, atsakingumo skatinimą bei jų šeimų įtraukimą į ugdymo procesą.

Šio darbo praktinė svarba atsispindi galimybe teikti tiesiogines rekomendacijas, kaip efektyviai integruoti lyderystės ir socialinės atsakomybės principus ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimo rezultatai prisidės prie švietimo įstaigų vadovų profesinio tobulėjimo, bendruomenės stiprinimo ir

vaikų ugdymo kokybės gerinimo, taip pat skatins ilgalaikius pokyčius socialiai atsakingos kultūros kūrimo.

Tyrimo reikšmingumas. Tyrimas apie vadovų lyderystės įtaką socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra reikšmingas dėl kelių svarbių aspektų, kurie daro įtaką tiek teorinei, tiek praktinei sričiai. Tyrimas prisideda prie mokslinių žinių gilinimo apie tai, kaip vadovų lyderystės stiliai ir sprendimai daro įtaką socialinei atsakomybei organizacijose. Kadangi socialinės atsakomybės ir lyderystės sąajos dar nėra iki galo išnagrinėtos ikimokyklinio ugdymo kontekste, šis tyrimas užpildo šią spragą. Mokslinė literatūra apie švietimo vadybą dažnai apsiriboja bendrais organizacijų vadybos aspektais. Tyrimas suteikia naujų įžvalgų apie lyderystės ir socialinės atsakomybės integraciją specifiniame kontekste – ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Šis tyrimas gali tapti pagrindu tolesniems tyrimams, demonstruodamas, kaip struktūrizuotas rašytinis interviu gali būti taikomas socialinės atsakomybės ir lyderystės tyrimams. Jis taip pat suteikia vadovams žinių apie jų lyderystės poveikį socialinės atsakomybės plėtrai, kas gali padėti efektyviau planuoti ir įgyvendinti socialiai atsakingas iniciatyvas. Be to, tyrimas siūlo konkrečias rekomendacijas, kaip integruoti socialinės atsakomybės principus į ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklas, pavyzdžiui, per bendruomenės įtraukimą, tvarumą ir vaikų ugdymą socialiai atsakingomis vertybėmis.

Socialiai atsakingos veiklos ikimokyklinio ugdymo įstaigose gali skatinti geresnę bendruomenės atmosferą, stiprinti įstaigos reputaciją ir teigiamai paveikti ugdymo kokybę. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos dažnai yra glaudžiai susijusios su savo bendruomene. Tyrimo rezultatai gali padėti vadovams suprasti, kaip jų lyderystė gali paskatinti bendruomenės narius aktyviau įsitraukti į socialiai atsakingas veiklas. Be to, tyrimas pabrėžia, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai gali skatinti socialiai atsakingą elgesį ne tik tarp darbuotojų, bet ir tarp vaikų bei jų tėvų. Tai prisideda prie socialiai atsakingų vertybių diegimo visuomenėje jau ankstyvame vaikų ugdymo etape.

Socialinės atsakomybės iniciatyvos, įgyvendinamos vadovų lyderystės dėka, gali apimti ekologinius, socialinius ir ekonominius aspektus, taip prisidedant prie tvarios aplinkos kūrimo. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi politikos formuotojams, kurie siekia stiprinti socialinę atsakomybę švietimo sektoriuje. Jie gali remtis tyrimo įžvalgomis kurdami vadovų mokymo ir ugdymo programas arba įgyvendindami socialiai atsakingos veiklos reikalavimus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Vadovų pastangos plėtoti socialinę atsakomybę gali turėti ilgalaikį poveikį, ugdant empatiškus, atsakingus ir aplinką tausojančius vaikus, kurie taps ateities visuomenės dalimi. Todėl šis tyrimas yra svarbus tiek akademinėi bendruomenei, tiek švietimo vadybos praktikai. Jis ne tik gilina žinias apie lyderystės ir socialinės atsakomybės sąveiką, bet ir suteikia praktinių įrankių, padedančių stiprinti socialinę atsakomybę ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

I. Vadovų lyderystė ir socialinė atsakomybė

1.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas ir jo vaidmuo

Šioje dalyje aptariamas vadovo darbas, vadovavimo stilių klasifikacijos ir veiksniai, lemiantys jų kaitą. Vadovas yra asmuo, atsakingas už bendro darbo rezultatus ir turintis įgaliojimus paskirstyti darbą bei jį koordinuoti. Pasak Butkaus (2007, p. 112), „vadovas atlieka svarbiausią vadybos darbo

dalį, o kartais ir visą vadybos darbą“. Nepriklausomai nuo organizacijos tipo, jos valdymo struktūros ar krypties, vadovas paprastai yra organizacijos viršūnėje.

Susitarime dėl Lietuvos švietimo politikos 2021–2030 (2021, p.5) teigiama, kad „ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmuo yra imtis kompleksinių veiksmų ir sudaryti sąlygas visiems vaikams būti ugdomiems pagal ikimokyklinio ugdymo programą, užtikrinti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programų dermę ir įgalinti pedagogus ugdymo procese taikyti įvairius ugdymo metodus“. Šiame laikmetyje, kai naujovės veja viena kitą, didelis uždavinys tenka vadovams.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas yra atsakingas už organizacijos ir jos veiklos valdymą. Pagal Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymą (2020), švietimo įstaigos vadovas yra vienas iš centrinių švietimo sistemos narių, nuo kurio priklauso ne tik žmogiškųjų išteklių politika, bet ir veiklos kokybė, vertinimas bei profesinis augimas. Kaip nurodoma Survutaitės (2021, p.2) darbe, „švietimo įstaigos vadovas – asmuo, turintis daugiausia valdžios ir atsakomybės mokyklose. Tikimasi, kad vadovas turės vadybos gebėjimų, sugebės profesionaliai vadovauti, kurs sąlygas ir skatins visą bendruomenę siekti aukštų rezultatų“.

Stebint švietimo valdymo kaitos procesus, aiškiai matoma, kad vadovų vaidmuo plečiasi. Švietimo politika Lietuvoje remiasi pagrindiniais dokumentais, tokiais kaip Konstitucija, švietimo įstatymas ir Valstybinė švietimo strategija *Lietuva 2030* (Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai, 2021). Pagal Survutaitę (2021), *Geros mokyklos koncepcija* akcentuoja vadovų lyderystės transformaciją nuo mokyklos administratoriaus iki reformos vadovo, kuris įgyvendina sisteminius pokyčius.

Pagal Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymą (2011), bendrieji kvalifikacijos reikalavimai vadovams apima gebėjimą bendrauti, valdyti konfliktus, rengti ataskaitas bei pristatymus, taip pat valdyti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius išteklius. Vadovas turi ne tik užtikrinti darbuotojų sėkmingą veiklą, bet ir skatinti juos aktyviai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Žvirdauskas (2006, p.2) išskiria tris pagrindines vadovo veiklos kategorijas:

- **Vadyba**, kaip išteklių kaupimas ir efektyvus naudojimas tikslams pasiekti.
- **Vadovavimas**, kuris reiškia poveikį organizacijos nariams per išteklių nukreipimą organizacijos tikslams.
- **Lyderystė**, kaip gebėjimas suburti žmones įgyvendinti organizacijos viziją.

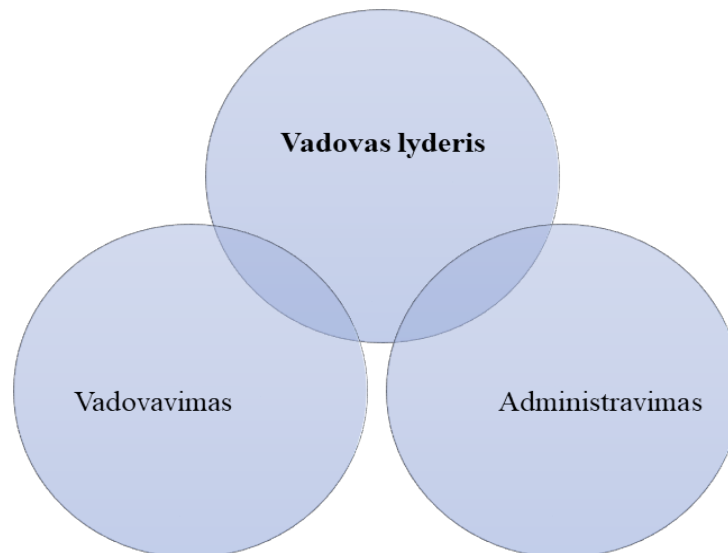
Pagal Valuckienę ir kt. (2015, p. 25)., „sistemini lyderystės mąstymas apima ne tik linijinius priežasties ir pasekmės ryšius, bet ir dinamiškų socialinių sistemų valdymą“. Ši lyderystės samprata ypač svarbi įgyvendinant ilgalaikius pokyčius švietimo sistemoje.

Martišauskienė (2009, p.42) teigia, kad kokybiškas vadovavimas turi būti grindžiamas lyderyste, kuri apima gebėjimą suburti bendruomenę ir sėkmingai realizuoti organizacijos tikslus. Ji taip pat pastebi, kad „tik kūrybiškas darbuotojas, turintis sąlygas realizuoti savo gebėjimus, gali užtikrinti vaikų ugdymo kokybę“.

Vadovai yra žmonės, kurie daro dalykus teisingai, o lyderis – vadovas, kuris daro teisingus dalykus. Skirtumas gali būti apibendrintas kaip vizijos ir sprendimo veikla – efektyvumas – palyginti su rutinos įsisavinimo veikla – efektyvumas. S. Norton (2015) pateikia pagrindinius skirtumus tarp vadovo ir vadovo lyderio, kurie dar labiau išskiria dvi funkcijas tarp jų:

- **vadovas** administruoja, o **lyderis** kuria naujoves;
- **vadovas** palaiko esamą lygį, o **lyderis** jį kelia;

- **vadovas** perima tiesą iš kitų ir ją įgyvendina neieškodamas faktų, kurie atskleidžia tikrovę, **lyderis** tiria tikrovę, atsižvelgdamas į susijusius veiksnius ir atidžiai juos analizuodamas.
- **vadovas** pagrindinį dėmesį skiria sistemoms ir struktūrai, o **lyderis** – žmonėms;
- **vadovas** remiasi kontrole, **lyderis** – pasitikėjimu;
- geras **vadovas** viską daro teisingai, **lyderis** daro teisingus dalykus;
- **vadovas** turi trumpo nuotolio vaizdą, **lyderis** turi ilgalaikę perspektyvą;



1 pav. Vadovo ir vadovo lyderio funkcijų skirtumai ir sąveika.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taigi vadovas lyderis tampa pagrindine kokybiško vadovavimo ir administravimo grandimi. Vadovavimas nuo lyderystės pirmiausia skiriasi tuo, kad vadovavimo rezultatas yra tvarkos, stabilumo ir nuoseklumo palaikymas, tuo tarpu vadovo lyderystės rezultatas – adaptyvių ir konstruktyvių permainų bei pokyčių inicijavimas (Northouse, 2009). Siekiant dar tiksliau atskirti vadovą nuo vadovo lyderio galime įžvelgti vadovo darbo specifiką, kaip administratoriaus funkcijų atlikimą, kuris siektinas atlikti sistemoms ir struktūrai, o vadovas lyderis orientuotas į įstaigos žmones, jų vertybių sąveiką.

Apibendrinant galima teigti, kad su laikmečio pokyčiais keičiasi ir vadovų pareigybės vadovavimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo pirminė pareiga sugebėti valdyti žmogiškuosius, materialinius ir finansinius įstaigos išteklius, kad galėtų pasiruošti reikiamam ugdymui ir ugdymo priemonių įsigijimui. Parengti ir valdyti įstaigos tobulinimo planą, vadovas turi užtikrinti teisės aktų, nuostatų, kurios reglamentuoja ugdymo įstaigos veiklos palaikymą bei kurti ir burti įstaigos bendruomenę, plėtoti partnerystę. Vadovai turi išmanyti savo pareigas, vis akcentuojama - vadovo lyderio poziciją pasirinkęs vadovas, kuris turi galimybę suteikti pedagogams pasitenkinimu darbu ir jų darbo funkcijų kokybišku atlikimu, taip gerinant visos įstaigos kokybišką veiklos procesą. Vadovavimo jėga kyla iš formalios vadovo pozicijos, o lyderystės jėga – iš vadovo asmenybės bei organizacijos narių lūkesčių šios asmenybės atžvilgiu. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais, susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu, pripažinimu. Vadovo lyderystę galima vertinti kaip vadovavimo viršūnę, įstaigos bendruomenės sutelkimo jėga, kylanti iš vadovo asmenybės savybių, požiūrio ir vertybių.

1.2. Lyderystės teorijos ir modeliai

Lyderystė yra raktas į bet kurios organizacijos pažangą ir išlikimą (Shamaki, 2015). Labiau organizacijos nustatytų tikslų (Wilson, 2017). S. Norton (2015) teigimu, lyderiai tiria tikrovę, atsižvelgdami į susijusius veiksnius ir atidžiai juos analizuodami. Tuo remdamiesi jie kuria vizijas, koncepcijas, planus ir programas. Vadovai perima tiesą iš kitų ir ją įgyvendina neieškodami faktų, kurie atskleidžia tikrovę. Tenkinant XXI a. švietimo sistemos poreikius, labiau nei kada nors anksčiau kyla poreikis turėti didesnių gebėjimų ir galimybių lyderiams vadovavimo sferoje. Nwamae ir Kayii (2018) teigė, kad švietimo įstaigos vadovas turėtų turėti pagrindinių žinių, kaip koordinuoti veiklą savo įstaigoje, išvesti įtaką, tikslus, politiką ir programas, įsigyti ir valdyti turimus išteklius, kad būtų pasiektas pagrindinis įstaigos tikslas. Taip sėkmė daugiausia priklauso nuo efektyvaus bendruomenės patikimų santykių. Švietimo įstaigoms, kurios laipsniškai idealizuoja pažangą ir tobulėjimą, reikalinga lyderystė, kuri tikrai atlieka savo vaidmenį ir funkcionuoja profesionaliai (Amtu, Siahaya, Taliak, 2015). Vadovams iškyla būtinybė savo lyderio pozicija dėmesį skirti kitų bendruomenės, komandos narių gebėjimams ir galimybėms plėtoti. Lyderystės kompleksiško teorijoje taip pat akcentuojama, kad lyderių sisteminis mąstymas yra esminis. Braunas (Brown) teigia, nors lyderiams vadovams, efektyvaus bendruomenės patikimų, jį pasiekti yra sudėtinga, bet gyvybiškai svarbu, siekiant pamatyti platesnį situacijos vaizdą ir suprasti įvykių, sukėlusių problemą, lauką (Brown, 2011, cit. iš Dambrauskienė D, 2021, p. 43). Vadovo lyderystės tema tampa viena iš būtinybių (Švietimo naujienos 2021).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystė yra neatsiejama įstaigos kokybiško ir veiksmingo ugdymo sąlyga (Laurinčiukienė ir Šiurkienė, 2012). Kaip teigiama *Lyderystės modelio taikyme ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kaip besimokančiojoje organizacijoje* (2021), palankaus mokymuisi klimato kūrimo užtikrinimo dimensijai priklauso nemažai vadovo lyderio atliekamų funkcijų, tarp jų:

- prižiūrėti (saugoti) ugdymui skirtą laiką,
- remti profesinį tobulėjimą,
- palaikyti aukštą skaidrumo lygį,
- skatinti pedagogus,
- skatinti ugdymą(si).

Apie lyderystę ir vadovavimo kompetencijų svarbą bendruomenėse ir institucijose kalbama Lietuvos pažangos strategijoje *Lietuva 2030* (Lietuva 2030, 2012). Vienas iš svarbiausių ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo uždavinių – įgalinti savo darbuotojų kūrybiškumo galias ir jas atskleisti profesinėje veikloje. Tam didelę reikšmę turi vadovo santykis su darbuotojais – reikia pažinti darbuotojus, patenkinti jų poreikius, suprasti jų psichologiją, kas padeda pasiekti kokybiškų rezultatų. Vadovavimui, vadovo psichologijai ir jo asmeninėms savybėms yra skiriama daug dėmesio. Pasak Valuckienės, Balčiūno, Katiliūtės, Simonaitienės ir Stanikūnienės (2015), švietimo įstaigų vadovai turi suvokti kitų bendruomenės narių lyderystės svarbą, gebėti pasidalyti atsakomybe ir skatinti kitų aktyvų dalyvavimą organizacijos pažangos procese.

Vadovų lyderystė yra esminis organizacijų sėkmės veiksnys. Efektyvūs lyderiai geba įkvėpti, motyvuoti ir nukreipti savo komandas siekti bendrų tikslų, kurti palankią darbo aplinką ir skatinti socialiai atsakingą elgesį. Pasak Northouse (2016), „Lyderystė yra procesas, kurio metu lyderis daro įtaką pasekėjams, kad jie pasiektų bendrus organizacijos tikslus“. Yukl (2013) taip pat pabrėžia, kad „lyderystė yra gebėjimas daryti įtaką kitiems, kad jie sutiktų dirbti siekiant bendrų tikslų“. Tuo

tarpu Avolio, Bass ir Jung (2004) pažymi, kad „lyderystė – tai gebėjimas įkvėpti pasekėjus siekti aukštesnių tikslų, skatindami aukštesnio lygio moralę, pasiaukojimą ir bendradarbiavimą“.

Lietuvių autorių darbuose taip pat gausu įžvalgų apie vadovų lyderystę. Paulauskaitė (2012) pabrėžia, kad vadovų lyderystė yra ypatingai svarbi, siekiant skatinti socialiai atsakingą elgesį organizacijose. Ji teigia, kad vadovai, demonstruojantys aukštas moralines vertybes, sąžiningumą ir atsakomybę, gali įkvėpti savo komandą elgtis panašiai, prisidedant prie teigiamų pokyčių visuomenėje. Žukauskienė (2015) savo tyrimuose analizuoja vadovų lyderystės įtaką organizacijų inovatyvumui ir pabrėžia, kad transformaciniai ir charizmatiški lyderiai gali skatinti kūrybiškumą bei inovatyvų mąstymą, kuris prisideda prie organizacijos sėkmės.

Užsienio autorių darbuose pateikiami įvairūs lyderystės modeliai ir teorijos. Burns (1978) išskiria transformacinę ir transakcinę lyderystę. Transformaciniai lyderiai įkvepia pasekėjus siekti aukštesnių tikslų, o transakciniai vadovaujasi mainų principu – siūlo atlygį už pastangas. Goleman (2000) pabrėžia emocinio intelekto svarbą lyderystei, teigdamas, kad efektyvūs lyderiai geba suprasti savo ir kitų emocijas bei motyvuoti ir įkvėpti savo komandą. Blanchard ir Johnson (1982) siūlo situacinės lyderystės modelį, pabrėždami, kad efektyviausias lyderystės stilius priklauso nuo pasekėjų brandos lygio.

Atsižvelgiant į magistrinio darbo temą *Vadovų lyderystės įtaka socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose*, svarbu analizuoti įvairius lyderystės tipus ir stilius, kurie gali daryti įtaką socialinės atsakomybės plėtrai. Lyderystė dažnai apima įvairių tipų ir stilių derinį, todėl tyrime analizuojama, kaip skirtingi lyderystės tipai veikia socialinės atsakomybės plėtrą ikimokyklinėse įstaigose.

Lyderystės tipai:

- Transformacinė lyderystė (Bass ir Avolio, 1994): Šio tipo lyderiai įkvepia ir motyvuoja pasekėjus siekti aukštesnių tikslų, skatindami pokyčius ir viziją. Jie sugeba sukurti bendrą viziją, kurioje socialinė atsakomybė yra esminis organizacijos komponentas, ir įgalina pasekėjus ją įgyvendinti.
- Charizmatiška lyderystė (House, 1977): Charizmatiški lyderiai žavi savo pasekėjus savo asmenine energija, entuziazmu ir vizija. Jie gali įkvėpti pasekėjus pasiaukoti socialinės atsakomybės veiklai, net jei tai reiškia papildomų pastangų ar asmeninio laiko skyrimą.
- Mokomoji lyderystė (Bass ir Avolio, 1994): Mokomieji lyderiai nuolat mokosi ir tobulėja patys, kartu skatindami tai daryti ir savo pasekėjus. Jie kuria mokymosi aplinką, kurioje pasekėjai gali įgyti žinių ir įgūdžių, reikalingų socialinės atsakomybės veiklai vykdyti.
- Tarnaujanti lyderystė (Greenleaf, 1977): Tarnaujantys lyderiai prioritetą teikia savo pasekėjų ir bendruomenės poreikiams. Jie sukuria aplinką, kurioje pasekėjai jaučiasi vertinami ir palaikomi, ir skatina juos dalyvauti socialinės atsakomybės veikloje, kuri atitinka bendruomenės poreikius.
- Etika lyderystė (Brown ir Trevino, 2006): Etiški lyderiai vadovaujasi tvirtomis moralinėmis vertybėmis ir elgiasi sąžiningai bei atsakingai. Jie skatina socialinės atsakomybės veiklą, kuri yra grindžiama pagarba, teisingumu ir tvarumu.
- Autokratinė lyderystė (Tannenbaum ir Schein, 1962): Autokratiniai lyderiai centralizuoja valdžią ir priima sprendimus patys, mažai konsultuodamiesi su pasekėjais. Šis lyderystės tipas gali būti neefektyvus skatinant socialinės atsakomybės plėtrą, nes jis gali slopinti pasekėjų kūrybiškumą ir iniciatyvą.

- Demokratinė lyderystė (Tannenbaum ir Schein, 1962): Demokratiniai lyderiai įtraukia pasekėjus į sprendimų priėmimo procesą ir skatina jų dalyvavimą. Šis lyderystės tipas gali būti palankesnis socialinės atsakomybės plėtrai, nes jis skatina bendradarbiavimą ir savininkiškumo jausmą.
- Laissez-faire lyderystė (Tannenbaum ir Schein, 1962): Laissez-faire lyderiai suteikia pasekėjams didelę laisvę ir autonomiją. Šis lyderystės tipas gali būti efektyvus tam tikrose situacijose, tačiau jis gali būti neefektyvus skatinant socialinės atsakomybės plėtrą, nes jis gali trūkti aiškos krypties ir motyvacijos.
- Situacinė lyderystė (Hersey ir Blanchard, 1977): Ši teorija teigia, kad efektyviausias lyderystės stilius priklauso nuo pasekėjų brandos lygio (kompetencijos ir pasitikėjimo savimi lygio). Situaciniai lyderiai gali pritaikyti savo lyderystės stilių pagal konkrečią situaciją ir pasekėjų poreikius. Pavyzdžiui, neseniai pradėjusiems dirbti darbuotojams gali būti reikalinga daugiau nurodymų ir palaikymo (direktyvus lyderystės stilius), o labiau patyrusiems darbuotojams gali būti suteikta daugiau autonomijos ir laisvės (deleguojantis lyderystės stilius).

1.3. Socialinės atsakomybės samprata ir jos plėtra ikimokyklinėse įstaigose

Šiandienos visuomenėje socialinė atsakomybė tampa vis aktualesnė. Tai ypač svarbu ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kur formuojasi būsimų piliečių vertybės ir požiūris į aplinką. Socialinė atsakomybė – tai platus terminas, apimantis organizacijos įsipareigojimą teigiamai veikti visuomenę ir aplinką, tuo pačiu metu kuriant ilgalaikę ekonominę vertę savo savininkams.

Noddings (2002): Teigia, kad rūpestis yra esminė socialinės atsakomybės sąvoka. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose rūpestis gali pasireikšti rūpinantis vaikais, darbuotojais, bendruomene ir aplinka. Honneth ir Fraser (2000): Teigia, kad socialinė atsakomybė yra susijusi su pripažinimu. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose pripažinimas gali pasireikšti pripažįstant vaikų individualumą, jų poreikius ir interesus. Rayner ir Wilson (2006): Teigia, kad socialinė atsakomybė yra susijusi su teisingumu ir lygybe. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose tai gali pasireikšti užtikrinant, kad visi vaikai turėtų vienodas galimybes mokytis ir dalyvauti veikloje, nepaisant jų socialinės ar ekonominės padėties, rasės, lyties ar kitų skirtumų. Goleman et al. (2013): Teigia, kad emocinis intelektas (EQ) yra svarbus ugdyti socialiai atsakingus asmenis. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose galima ugdyti vaikų EQ, mokant juos suprasti savo ir kitų emocijas, bei konstruktyviai jas išreikšti.

Socialinės atsakomybės plėtra ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra nuolatinis procesas, apimantis įvairias veiklas, kuriomis siekiama skatinti vaikų socialinį, aplinkosauginį, ekonominį ir pilietinį atsakingumą. Tai reiškia, kad ugdymo įstaiga:

- Skatina tokias vertybes kaip empatija, pagarba, tolerancija, atsakomybė, teisingumas ir rūpestis aplinka.
- Padeda vaikams suprasti savo veiksmų pasekmes ir kaip jie gali paveikti kitus.
- Suteikia vaikams galimybes praktikuoti šias vertybes kasdieniame gyvenime.
- Užtikrina visiems vaikams vienodas galimybes, nepaisant jų socialinės, ekonominės ar kultūrinės kilmės.
- Kovoja su diskriminacija ir netolerancija.
- Skatina įvairovę ir įtrauktį.
- Organizuoja renginius ir veiklas, skatinančius socialinę sanglaudą ir bendruomeniškumą.
- Skatina vaikų ekologišką elgesį.
- Naudoja aplinkai draugiškas medžiagas ir technologijas.

- Taupo energiją ir vandenį.
- Rūšiuoja atliekas ir kompostuoja.
- Organizuoja aplinkosauginius renginius ir akcijas.
- Bendradarbiauja su šeima, bendruomene ir kitomis organizacijomis, siekdama kurti partnerystę.
- Reguliariai bendrauja su tėvais ir informuoja juos apie vaikų ugdymo eigą.
- Įtraukia tėvus į ugdymo procesą.
- Bendradarbiauja su kitomis ikimokyklinėmis ugdymo įstaigomis, švietimo institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis.
- Ugdo vaikų supratimą apie pilietinę atsakomybę.
- Skatina vaikus aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime.
- Organizuoja savanoriškos veiklos programas vaikams.
- Turi aiškią socialinės atsakomybės viziją ir misiją.
- Reguliariai skelbia informaciją apie savo socialinės atsakomybės veiklą.
- Vadovaujasi teisingumo, pagarbos ir atsakomybės principais.
- Sudaro aiškų biudžetą ir jį kontroliuoja.
- Ieško būdų sutaupyti lėšas, nepakenkiant vaikų ugdymo kokybei.
- Naudoja išteklius racionaliai ir atsakingai.

Socialinės atsakomybės plėtra ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio ir pastangų. Tačiau tai yra vertinga investicija į vaikų ateitį, nes ji padeda jiems tapti atsakingais, pilietiškais ir rūpestingais visuomenės nariais.

Socialinė atsakomybė ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra svarbus ir plačiai aptariamas klausimas šiuolaikinėje švietimo srityje. Ji apibrėžiama kaip įstaigos ar individo pasiryžimas imtis veiksmų, siekiant prisidėti prie bendruomenės gerovės ir išspręsti socialinius iššūkius.

Pasak įvairių autorių, socialinė atsakomybė ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra svarbus veiksnys, įgalinantis šias įstaigas tapti veiksmingesnėmis ir atsakingesnėmis savo veikloje. Kaip pabrėžia Greenberg ir cols. (2014), "Socialinės atsakomybės plėtra ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje apima įvairius veiksmus, tokius kaip aplinkos tvarumo skatinimas, socialinio teisingumo ugdymas, bendruomenės integracija ir parama pažeidžiamiausiosioms grupėms."

Vadovų lyderystė taip pat turi didelę įtaką socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Kaip rašo Northouse (2018), "Lyderystė ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje gali skatinti ir palaikyti socialinę atsakomybę, nes ji sukuria sąlygas, kuriose darbuotojai jaučiasi įgalinti ir įpareigoti siekti bendruomenės gerovės."

Kita vertus, Remmers (2017) pažymi, kad "netinkama arba silpna lyderystė gali trukdyti socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, nes ji gali sukelti neaiškumų, nenumatytumų ir mažinti darbuotojų įsipareigojimą bendruomenės gerovei."

Taigi, išvardyti autoriai teigia, kad vadovo lyderystė gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Yra įvairių požymių ir kintamųjų, kurie gali būti naudojami vadovo lyderystei matuoti:

- **Vizija ir tikslų nustatymas:** gebėjimas aiškiai apibrėžti ateities kryptį ir motyvuoti kitus siekti bendrų tikslų.
- **Sąžiningumas ir integralumas:** elgesys, atitinkantis aukštus etikos standartus ir pelnantis kitų pasitikėjimą.

- **Drąsa ir ryžtas:** gebėjimas priimti sunkius sprendimus ir veikti net ir sudėtingomis aplinkybėmis.
- **Empatija ir supratimas:** gebėjimas suprasti ir įvertinti kitų jausmus bei požiūrį.
- **Komunikacija ir įtaiga:** gebėjimas aiškiai ir efektyviai perduoti idėjas bei įkvėpti kitus veikti.
- **Sprendimų priėmimas:** gebėjimas greitai ir efektyviai analizuoti informaciją, priimti pagrįstus sprendimus ir prisiimti atsakomybę už pasekmes.
- **Delegavimas ir įgalinimas:** gebėjimas paskirstyti užduotis kitiems ir suteikti jiems reikalingus resursus bei palaikymą, kad jie galėtų sėkmingai atlikti savo darbą.
- **Komandos kūrimas ir bendradarbiavimas:** gebėjimas sukurti bendradarbiavimo ir pasitikėjimo atmosferą komandoje, skatinant bendrą tikslą.
- **Konfliktų valdymas:** gebėjimas efektyviai spręsti konfliktus ir užtikrinti konstruktyvų bendravimą.
- **Pokyčių valdymas:** gebėjimas inicijuoti ir valdyti pokyčius organizacijoje, užtikrinant minimalų pasipriešinimą ir maksimalią sėkmę.
- **Organizacijos efektyvumas:** lyderio gebėjimas padidinti organizacijos produktyvumą, pelningumą ir konkurencingumą.
- **Darbuotojų pasitenkinimas ir motyvacija:** lyderio gebėjimas sukurti darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, įgalinti ir motyvuoti siekti geriausių rezultatų.
- **Organizacijos reputacija:** lyderio gebėjimas pagerinti organizacijos reputaciją ir visuomenės pasitikėjimą.
- **Ilgalaikis poveikis:** lyderio gebėjimas sukurti ilgalaikę vertę organizacijai ir palikti teigiamą palikimą.

Svarbu pažymėti, kad ne visi lyderiai demonstruoja visus šiuos požymius vienodai. Lyderystės tipas gali skirtis priklausomai nuo konteksto, asmeninių savybių ir patirties.

Nustatyti, kiek ikimokyklinė ugdymo įstaiga paaugo įvairiose veiklose, yra svarbu siekiant įvertinti jos bendrą veiklos efektyvumą ir įvertinti socialinės atsakomybės plėtrą. Įstaigos augimo kontekste, stebėjimas gali būti atliekamas įvairiais būdais:

1. **Veiklos masto analizė:** Pirmiausia reikėtų įvertinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos mastą. Tai galėtų apimti vaikų skaičiaus augimą, naujų programų ar paslaugų diegimą, bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis plėtrą ir pan.
2. **Programų ar projektų diegimo įvertinimas:** Jei įstaiga įgyvendina programas ar projektus, skirtus skatinti socialinę atsakomybę, būtų svarbu įvertinti šių iniciatyvų augimą. Tai galima padaryti analizuojant programų mastą, dalyvavimo skaičių, rezultatus ir poveikį bendruomenei.
3. **Renginių ir veiklų skaičiaus analizė:** Įstaigos organizuojamų renginių, seminarų, mokymų ar kitų veiklų skaičiaus analizė taip pat gali suteikti informacijos apie jos augimą ir įvairovę. Didėjantis renginių skaičius ir įvairovė gali rodyti įstaigos pastangas plėsti savo veiklą ir įtraukti įvairias bendruomenės grupes.
4. **Bendruomenės įsitraukimo ir grįžtamojo ryšio analizė:** Įvertinant bendruomenės įsitraukimą ir grįžtamojo ryšio lygį, galima nustatyti, ar įstaiga tampa aktyvia bendruomenės dalyve ir ar jos veikla yra plačiai pripažįstama ir vertinama.
5. **Įstaigos įtakos ir įvaizdžio analizė:** Vertinant įstaigos įtaką ir įvaizdį bendruomenėje, galima nustatyti, kiek ji paaugo įvairiose veiklose. Teigiamas įtakos ir įvaizdžio pokytis gali rodyti įstaigos augimą ir jos įsipareigojimą socialinei atsakomybei.

Visi šie būdai gali būti naudojami kaip priemonės įvertinti ikimokyklinės ugdymo įstaigos augimą ir plėtrą įvairiose veiklose, padėdamos suprasti jos socialinės atsakomybės stiprinimo procesą. Svarbu atsižvelgti į konkrečią įstaigos kontekstą ir poreikius, kad būtų pasirinktas tinkamiausias vertinimo metodas.

1.4. Vadovų lyderystės ir socialinės atsakomybės sąsajos

Vadovų lyderystė ir socialinė atsakomybė yra glaudžiai susijusios sąvokos, ypač švietimo įstaigose, kuriose vadovų elgesys ir sprendimai tiesiogiai veikia organizacijos kultūrą bei bendruomenės vertybes.

Lyderystės samprata švietimo įstaigose yra sudėtinga ir įvairialypė, nes ji ne tik apima organizacijos vadovavimo aspektus, bet ir tiesiogiai veikia ugdymo kokybę, organizacijos kultūrą bei bendruomenės įtrauktį. Pasak Northouse (2009), lyderystė yra procesas, kuriuo lyderis daro įtaką grupei žmonių, kad jie pasiektų bendrą tikslą. Šis procesas pabrėžia ne tik lyderio galią, bet ir gebėjimą motyvuoti, įkvėpti ir koordinuoti. Švietimo įstaigose tai reiškia, kad vadovai turi gebėti suvienyti pedagogus, administracijos darbuotojus, tėvus ir kitus bendruomenės narius bendram ugdymo tikslui. Yukl (2012) lyderystę apibūdina kaip sudėtingą reiškinį, kuris apima strateginį mąstymą, tarpasmeninį bendravimą ir gebėjimą prisitaikyti prie dinamiškai kintančios aplinkos. Švietimo įstaigose tai ypač svarbu, nes vadovai susiduria su nuolat besikeičiančiomis švietimo politikos gairėmis, technologijų naujovėmis ir visuomenės poreikiais.

Švietimo įstaigose lyderystė reikalauja daugiau nei vien tik administracinių gebėjimų. Pasak Gumuliauskienės (2012), švietimo vadovai yra atsakingi už organizacijos vertybių kūrimą ir ugdymo proceso strateginį valdymą. Gumuliauskienė pabrėžia, kad vadovai, demonstruojantys etišką lyderystę, gali sukurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi įgalinti ir motyvuoti.

Valuckienė ir Jucevičienė (2015) išskiria lyderystę kaip bendradarbiavimo procesą, kuriame vadovas įtraukia įvairias suinteresuotas šalis į sprendimų priėmimą. Švietimo vadovai, kurie geba efektyviai bendrauti ir skatinti įtrauktį, kuria stiprias bendruomenes, kurios turi tiesioginį poveikį ugdymo rezultatams.

Pasak Fullan (2001), švietimo lyderystė yra itin svarbi, nes ji ne tik užtikrina organizacijos veiklos efektyvumą, bet ir kuria pokyčius. Fullan pabrėžia, kad švietimo lyderiai turi sugebėti adaptuotis prie pokyčių ir būti jų vedliais.

Lyderystė tiesiogiai veikia švietimo kokybę. Robinson (2011) atskleidžia, kad efektyvi lyderystė daro reikšmingą poveikį mokinių pasiekimams. Robinson teigia, kad vadovai, kurie aktyviai dalyvauja mokymo ir mokymosi procesuose, turi didžiausią teigiamą įtaką ugdymo kokybei. Be to, Hattie (2009) pabrėžia, kad švietimo vadovų įsitraukimas į mokymo proceso organizavimą ir strateginį planavimą gali pagerinti pedagogų veiklą ir mokinių pasiekimus. Hattie tyrimai parodo, kad švietimo įstaigos vadovai, kurie investuoja į pedagogų profesinį tobulėjimą, prisideda prie ilgalaikio ugdymo sistemos tobulėjimo.

Lyderystė švietimo įstaigose yra kompleksinis procesas, kuris apima strateginį planavimą, vertybių kūrimą, tarpasmeninį bendravimą ir pokyčių valdymą. Pagrindiniai teoretikai, tokie kaip Northouse, Yukl, Fullan ir Robinson, pabrėžia, kad švietimo lyderiai yra esminiai ne tik užtikrinant organizacijos efektyvumą, bet ir formuojant tvarią ugdymo kultūrą. Lietuvos mokslininkų, tokių kaip Gumuliauskienė, Valuckienė ir Jucevičienė, išvalgos papildė šią sampratą, suteikdamos svarbias išvalgas apie specifinius švietimo lyderystės aspektus Lietuvos kontekste.

Socialinės atsakomybės koncepcija, dažniausiai susijusi su verslo sektoriumi, vis dažniau tampa svarbi ir švietimo sektoriuje. Švietimo įstaigos yra unikali socialinė erdvė, kurioje formuojamos vertybės, ugdomas socialinis sąmoningumas ir atsakingas elgesys. Socialinės atsakomybės principai švietime apima etišką veiklą, bendruomenės gerovės užtikrinimą, įtrauktį bei aplinkos apsaugos iniciatyvas.

Carroll (1991) išskiria keturis socialinės atsakomybės lygmenis: ekonominį, teisinį, etinį ir filantropinį. Švietimo sektoriuje šie lygmenys gali būti interpretuojami kaip įsipareigojimai siekti kokybiško ugdymo (ekonominė atsakomybė), laikytis švietimo teisės aktų (teisinė atsakomybė), ugdyti vertybes (etinė atsakomybė) ir aktyviai prisidėti prie bendruomenės gerovės (filantropinė atsakomybė). Freeman (1984) savo suinteresuotųjų šalių teorijoje pabrėžia, kad organizacijos, įskaitant švietimo įstaigas, turi atsižvelgti į visų suinteresuotųjų šalių poreikius. Švietime tai apima mokinius, tėvus, pedagogus, administraciją ir platesnę bendruomenę. Banks (2015) pabrėžia, kad socialinės atsakomybės iniciatyvos švietimo sektoriuje turėtų būti orientuotos į kultūrinį sąmoningumą, socialinį teisingumą ir įvairovės pripažinimą. Pasak Banks, švietimo įstaigos turi ugdyti vaikus kaip atsakingus piliečius, gebančius prisidėti prie visuomenės gerovės. Lietuvos kontekste Valuckienė ir Jucevičienė (2015) nagrinėja, kaip socialinė atsakomybė švietimo įstaigose gali būti integruota per vadovų lyderystę, įtraukiant visus bendruomenės narius į etiškas ir tvarias iniciatyvas. Yukl (2012) teigia, kad lyderystė yra pagrindinis veiksnys, skatinantis socialinės atsakomybės įgyvendinimą švietimo įstaigose. Lyderiai, demonstruojantys socialiai atsakingą elgesį, ne tik gerina organizacijos reputaciją, bet ir ugdo visuomenės pasitikėjimą švietimo sistema. Pasak Fullan (2001), socialinės atsakomybės skatinimas švietimo įstaigose apima ne tik vidaus bendruomenės gerovės užtikrinimą, bet ir aktyvų dalyvavimą sprendžiant visuomenės problemas. Fullan pabrėžia, kad švietimo įstaigos turi būti visuomeninių pokyčių vedlės. Socialinė atsakomybė ne tik stiprina švietimo įstaigų ryšius su bendruomene, bet ir daro teigiamą poveikį ugdymo kokybei. Hattie (2009) teigia, kad įtraukios ir socialiai atsakingos iniciatyvos skatina aktyvesnį mokinių įsitraukimą, o tai daro tiesioginį poveikį jų pasiekimams. Pasak Gumuliauskienės (2012), socialinė atsakomybė prisideda prie vertybėmis pagrįsto ugdymo, kuris padeda vaikams suprasti jų vaidmenį visuomenėje ir ugdo jų gebėjimą prisiimti atsakomybę už savo veiksmus.

Socialinės atsakomybės koncepcija švietimo sektoriuje išryškina švietimo įstaigų, kaip bendruomenės ir vertybių formavimo centrų, vaidmenį. Remiantis Carroll, Freeman, Banks, Yukl, Fullan, Robinson ir kitų mokslininkų darbais, akivaizdu, kad švietimo įstaigos turi ne tik ugdyti akademines žinias, bet ir aktyviai prisidėti prie socialinių, kultūrinių ir ekologinių problemų sprendimo. Socialinė atsakomybė tampa neatskiriama šiuolaikinės švietimo kokybės ir lyderystės dalimi.

Vadovų lyderystė yra vienas svarbiausių veiksnių, darantis tiesioginę įtaką socialinės atsakomybės veiklų plėtrai. Transformaciniai lyderiai, anot Yukl (2012), ypatingai efektyviai skatina darbuotojus prisiimti atsakomybę už socialinės gerovės užtikrinimą ir diegia tvarumo vertybes organizacijos kultūroje. Lietuvos mokslininkės Valuckienė ir Jucevičienė (2015) pažymi, kad transformaciniai lyderiai ugdymo įstaigose sukuria etišką ir socialiai atsakingą aplinką, kuri skatina bendruomenės narių įsitraukimą. Transakcinė lyderystė, remiantis Burns (1978) teorija, orientuojasi į mainų principą, kai atlygis suteikiamas už pasiektus tikslus. Šis stilius efektyvus trumpalaikių organizacinių tikslų įgyvendinimui, tačiau, kaip teigia Northouse (2009), jo poveikis socialinės atsakomybės ugdymui yra dalinis, nes neskatina ilgalaikės motyvacijos ir vertybių ugdymo. Tuo tarpu autokratinė lyderystė, pasižyminti griežta hierarchija ir centralizuotu sprendimų priėmimu,

dažniausiai mažiau įtraukia bendruomenės narius. Lewin (1939) pabrėžia, kad autokratiniai lyderiai retai skatina inovacijas ar socialinės atsakomybės iniciatyvas, nes jų veiklos dėmesys sutelktas į kontrolę ir efektyvumą. Priešingai, demokratinis vadovavimo stilius, anot Lewin (1939), užtikrina kolektyvinės atsakomybės skatinimą. Šis stilius yra itin veiksmingas socialinės atsakomybės veiklose, nes leidžia bendruomenės nariams aktyviai dalyvauti. Banks (2015) taip pat pabrėžia, kad demokratinis vadovavimo stilius stiprina kultūrinę įvairovę, įtrauktį ir socialinį teisingumą, kurie yra esminiai socialinės atsakomybės elementai. Tačiau laissez-faire (laisvojo valdymo) lyderystės stilius, aprašytas Bass ir Avolio (1994), pasižymi minimaliu vadovo įsitraukimu. Yukl (2012) teigia, kad toks stilius dažnai neskatina socialinės atsakomybės iniciatyvų plėtros, nes jam trūksta aiškios vizijos ir atsakomybės už bendruomenės gerovę. Etinė lyderystė yra dar vienas reikšmingas veiksnys socialinės atsakomybės srityje. Brown, Treviño ir Harrison (2005) nurodo, kad etiški vadovai, laikydami aukštą moralinių standartų, gali įkvėpti darbuotojus ir bendruomenės narius elgtis atsakingai.

Apibendrinant galima teigti, kad transformacinė, demokratinė ir etinė lyderystė yra tinkamiausi stiliai socialinės atsakomybės iniciatyvoms skatinti švietimo sektoriuje. Šie stiliai stiprina vertybių ugdymą, bendruomenės įsitraukimą ir ilgalaikę atsakomybę. Tuo tarpu transakcinė ir laissez-faire lyderystė turi dalinį poveikį šioje srityje. Išvalgos iš tokių autorių kaip Bass, Yukl, Northouse, Banks ir Gumuliauskienė suteikia aiškų supratimą apie tai, kaip skirtingi lyderystės stiliai veikia socialinės atsakomybės ugdymą.

Švietimo sektoriuje vadovų lyderystės gebėjimai lemia socialinės atsakomybės veiklų sėkmę ir tęstinumą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, vadovaujamos socialiai atsakingų lyderių, ne tik formuoja vaikų socialines ir vertybines nuostatas, bet ir ugdo sąmoningą bei atsakingą visuomenės dalį.

II. Tyrimo metodologija

2.1. Metodologinis tyrimo pagrindas

Kokybinis interviu yra vienas iš pagrindinių socialinių tyrimų metodų, leidžiantis tirti sudėtingus socialinius reiškinius ir jų subjektyvias interpretacijas. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016, p. 78) pabrėžia, kad šis metodas padeda atskleisti, kaip žmonės suvokia savo patirtis ir prasmę, kurią jie suteikia savo veiksmams bei socialiniam kontekstui. Kokybinio interviu tikslas yra gauti gilų supratimą apie žmonių elgseną ir požiūrius, taip pat atskleisti jų veiksmų motyvus, kurie dažnai neatsispindi vien formaliai dokumentuotuose duomenyse.

Šiame tyrime kokybinis interviu bus naudojamas kaip pagrindinis duomenų rinkimo metodas, siekiant giliau suprasti vadovų lyderystės įtaką socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Šio metodo taikymas leidžia identifikuoti vadovų patirčių ir lyderystės praktikų įvairovę, atskleisti jų požiūrius bei veiksmų motyvus, kurie prisideda prie socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo:

1. **Giliai analizuoti vadovų požiūrį į jų lyderystės vaidmenį socialinės atsakomybės srityje.** Vadovai kaip lyderiai gali suvokti savo vaidmenį skirtingai – vieni gali tai matyti kaip vertybinę lyderystę, kiti – kaip strateginę organizacijos plėtros kryptį. Kokybinis interviu leidžia atskleisti šiuos suvokimus ir suprasti, kaip jie veikia kasdienės vadovų veiklas.
2. **Tirti konkrečius veiklos metodus, taikomus socialinės atsakomybės plėtrai.** Interviu metu siekiama išsiaiškinti, kokius specifinius veiklos būdus ir strategijas vadovai naudoja,

kad skatintų socialinės atsakomybės iniciatyvas. Pavyzdžiui, ar jie dirba tiesiogiai su pedagogais, inicijuoja socialinius projektus, ar aktyviai bendradarbiauja su vietos bendruomenėmis.

3. **Identifikuoti iššūkius ir veiksmingas strategijas, su kuriomis susiduria vadovai.** Kokybinis interviu padeda ne tik nustatyti problemas, su kuriomis susiduriama (pvz., darbuotojų motyvacijos stoka ar išteklių trūkumas), bet ir atskleisti, kokie sprendimai buvo sėkmingi įveikiant šias kliūtis. Taip galima įgyti vertingų įžvalgų, kurios galėtų būti naudingos rekomendacijoms formuoti.
4. **Atpažinti socialinės atsakomybės plėtros kontekstinius aspektus.** Skirtingos ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali veikti unikaliomis sąlygomis, todėl svarbu suprasti, kaip vadovai prisitaiko prie šių sąlygų ir kaip kontekstas lemia jų sprendimus. Interviu leidžia atskleisti tokias situacijas kaip regioniniai skirtumai, bendruomenės poreikiai ar kultūriniai ypatumai.
5. **Atskleisti galias vertybines ir kultūrinės dimensijas.** Lyderystės ir socialinės atsakomybės sąsajos dažnai yra grindžiamos vadovų asmeninėmis vertybėmis bei jų požiūriu į visuomenės gerovę. Interviu metu galima sužinoti, kaip vadovai suvokia savo lyderystės atsakomybę už ugdymo įstaigos poveikį vaikams, tėvams ir platesnei bendruomenei.
6. **Formuoti praktines ir teorines rekomendacijas.** Kokybinio interviu duomenys padeda ne tik suprasti, bet ir generuoti praktines įžvalgas bei pasiūlymus, kaip vadovai galėtų efektyviau plėtoti socialinės atsakomybės iniciatyvas, atsižvelgiant į realią jų patirtį ir kontekstą.

Šio tyrimo kontekste kokybinio interviu paskirtis yra sukurti išsamų ir daugialypį vaizdą apie tai, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai suvokia ir vykdo savo lyderystės funkcijas socialinės atsakomybės srityje. Gauti rezultatai bus naudingi ne tik moksliniam pažinimui, bet ir praktikai, nes galės būti pritaikomi ugdymo įstaigų vadovų profesiniam tobulėjimui, socialinės atsakomybės politikų kūrimui bei lyderystės tobulinimui ikimokyklinio ugdymo sektoriuje.

2.2.1. Tyrimo duomenų rinkimo metodas

Šiame tyrime pasirinktas **struktūruotas rašytinis interviu**, kuris užtikrina klausimų nuoseklumą ir respondentų atsakymų standartizavimą. Klausimai buvo iš anksto parengti ir pateikti raštu (elektroniniu paštu), siekiant sumažinti tyrėjo įtaką atsakymų turiniui ir suteikti respondentams galimybę apgalvoti savo atsakymus. Visi dalyviai gavo tą pačią informaciją ir vienodus klausimus. Tokiu būdu surinkti duomenys leido palyginti ir analizuoti atsakymus pagal iš anksto apibrėžtus kriterijus.

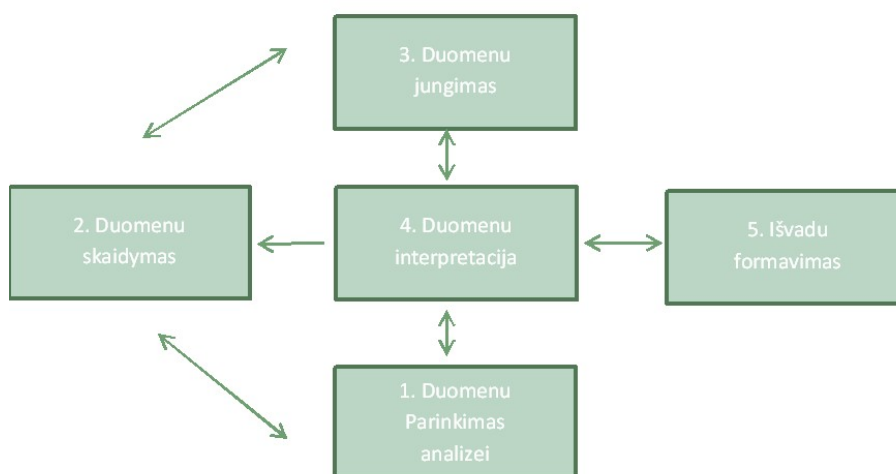
Struktūruotas rašytinis interviu šiam tyrimui tinkama, nes rašytinė forma leidžia apklausti didesnę skaičių vadovų, respondentai gali atsakyti jiems patogiu metu. Naudojant rašytinį formatą, galima užtikrinti, kad klausimai būtų pateikti nuosekliai ir atsakymai gauti nepriklausomai nuo tyrėjo dalyvavimo. Fiksuota klausimų forma užtikrina, kad bus užduoti visi svarbūs klausimai ir aptartos visos tyrimo temos. Klausimų standartizavimas padeda palyginti skirtingų vadovų atsakymus bei išryškinti bendrus dėsningumus ir skirtumus. Rašytinė forma suteikia galimybę respondentams apmąstyti ir struktūruoti savo atsakymus. Tai ypač svarbu, kai reikia analizuoti sudėtingus reiškinius, tokius kaip lyderystė ir socialinės atsakomybės įgyvendinimas. Rašytinis formatas užtikrina dalyvių anonimiškumą ir mažina tyrėjo įtaką jų atsakymams. Respondentai gali jaustis patogiau atsakydami į tam tikrus jautrius klausimus.

Klausimynas parengiamas remiantis tyrimo tikslais, suskirstant klausimus į teminius blokus, tokius kaip vadovų lyderystės samprata, socialinės atsakomybės veiklos, iššūkiai ir rezultatai. Klausimai formuluojami aiškiai, paprastai ir skatinant atsakymus, pagrįstus asmenine patirtimi. Klausimynas siunčiamas el. paštu. Respondentams pateikiama informacija apie tyrimo tikslą, jų teises ir atsakymų konfidencialumo užtikrinimą. Respondentai atsako raštu, o jų atsakymai renkami nustatyta forma (užpildytos anketos). Nustatomas aiškus atsakymų pateikimo terminas. Gauti atsakymai peržiūrimi, siekiant užtikrinti, kad visi klausimai yra atsakyti ir duomenys yra tinkami analizei.

2.2.2. Tyrimo duomenų apdorojimo metodas

Duomenys buvo apdoroti taikant kokybinės turinio analizės metodą. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, p. 36), „kokybinio interviu tyrimo ataskaitos struktūra atitinka įprastas socialinių tyrimų ataskaitas. Iš interviu konteksto išimtas ir ataskaitoje pateiktas pažodinis tekstas kartais gali būti sunkiai suprantamas.“ Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008, p. 226) pažymi, kad „kokybinė turinio analizė palengvina konteksto prasmės tekste suvokimą per kylančias kategorijas ir subkategorijas.“ Analizuojant kokybinius tyrimo duomenis, buvo naudojamas kategorijų ir subkategorijų kūrimo principas, kuris padėjo struktūrizuoti gautą informaciją. Tyrimo metu atsakymai buvo suskirstyti į pagrindines kategorijas ir jų subkategorijas, kurios atspindėjo tiriamųjų interpretacijas ir vertinimus. Kategorijų ir subkategorijų kartojimas leido identifikuoti tam tikrus dėsningumus bei sąryšius.

Be to, analizės procesas remiasi Yin (2011) pasiūlyta penkių fazių ir jų tarpusavio sąveikos schema (2 pav.), kuri užtikrina nuoseklų ir sistemingą duomenų apdorojimą. Ši schema padėjo tinkamai struktūruoti tyrimo rezultatus bei atskleisti esminius tyrimo dalyvių pasisakymų aspektus.



2 pav. Kokybinių tyrimų rezultatų analizės sąveika pagal (Yin, 2011).

Pirmasis etapas – kadangi interviu jau yra rašytinės formos, analizės procesas supaprastėja, nes nėra reikalo transkribuoti garso įrašų. Vietoje to, dėmesys skiriamas atsakymų sisteminimui, pagrindinių idėjų nustatymui ir interpretavimui.

Duomenų skaidymo proceso dalis apima duomenų skirstymą į smulkesnes dalis, atskirus fragmentus. Prie šio etapo pereinama jau parengus visą duomenų bazę interviu išrašų forma. Šiuo etapu atliekamas duomenų kodavimas.

Duomenų jungimo dalis, tai išskaidymas duomenų fragmentų (kategorijos, subkategorijas), jie grupuojami.

Duomenų interpretacija - naujo pasakojimo kūrimas, pagrįstas duomenų jungimo etapo rezultatais. Siekiant geriau pavaizduoti duomenis pasitelkiami lentelių vaizdavimo būdai.

Išvados formuojamos grindžiama duomenų analize bei interpretacija (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 343-345).

Rupšienės (2007) teigimu, tyrėjas turėtų būti atviras naujai patirčiai, stengtis gauti informacijos, į įvairius aspektus, į stebimą situaciją žvelgti iš įvairių pozicijų. Stebėjimo formą reikia traktuoti lanksčiai: ją keisti, jeigu kyla minčių, jog kita forma gali būti veiksmingesnė, renkant kokybiškus duomenis. Šiame tyrime gauti duomenys buvo koduojami, apdoroti taikant kokybinę turinio analizę, išskiriant tyrimo metu gautus duomenis į kategorijas ir subkategorijas. Duomenų analizė rėmėsi faktų visuma, duomenys buvo apdorojami juos išryškinant, koncentruojantis ties esminiais dalykais ir grupuojant atskirus faktus, po kategorijomis pateikiama duomenų analizė, kuri grindžiama moksliniais šaltiniais.

2.3. Tyrimo instrumento pristatymas ir pagrindimas

Tyrimui pasirinktas struktūruotas rašytinis interviu, skirtas analizuoti vadovų lyderystės įtaką socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šis metodas leido užtikrinti, kad duomenys būtų renkami sistemingai, o atsakymai atspindėtų vadovų įžvalgas ir patirtį. Pasak Creswell (2009), struktūruoti interviu suteikia galimybę rinkti duomenis pagal aiškiai apibrėžtą sistemą, užtikrinant jų palyginamumą ir analizės nuoseklumą. Yin (2014) taip pat pabrėžia, kad rašytinio interviu formatas yra tinkamas pasirinkimas, kai reikia prisitaikyti prie respondentų laiko galimybių ir išlaikyti jų įsitraukimą.

Struktūruotas rašytinis interviu turi privalumų:

- Klausimai pateikiami sistemingai, pagal iš anksto numatytas temas, kas man užtikrino sklandžią duomenų analizę.
- Respondentai galėjo atsakyti jiems patogiu metu, o tai padidino dalyvavimo galimybes ir atsakymų kokybę.
- Rašytiniai atsakymai suteikė galimybę respondentams išsamiai apgalvoti savo pozicijas ir strategijas, kas leido gauti galias įžvalgas apie jų vadovavimo praktiką.

Struktūrizuoto rašytinio interviu klausimynas buvo sudarytas remiantis tyrimo tikslais ir probleminiais klausimais. Klausimai suskirstyti į keturias pagrindines temas:

1 lentelė

Struktūruoto rašytinio interviu klausimų temų ir teorinio pagrindo struktūra

Tema	Detalizuotas turinys	Teorinis pagrindas
Vadovų lyderystės praktikos	Klausimai apie vadovų vadovavimo stilius, sprendimų priėmimą ir įtaką ugdymo įstaigos bendruomenei.	Peter G. Northouse (2009), R. Bolden (2004), Yukl, G. A. (2013) „Leadership in Organizations“
Socialinės atsakomybės suvokimas	Klausimai apie tai, kaip vadovai supranta socialinę atsakomybę ir kaip ji integruojama į įstaigos veiklas.	Dalia Dambrauskienė (2016), Archie B. Carroll, Ann K. Buchholtz (2009), Agota Giedrė Raišienė (2013)
Vadovų įtaka socialinės atsakomybės plėtrai	Klausimai apie vadovų vaidmenį skatinant socialiai atsakingą veiklą, strategijas ir iniciatyvas.	James M. Kouzes, Barry Z. Posner (2017), Joanne B. Ciulla (2020) „Ethics, the Heart of Leadership“
Kliūtytys ir galimybės	Klausimai apie sunkumus, susijusius su SA plėtra, ir galimas sprendimų alternatyvas.	R. Stoncelytė, E. Masiliauskienė (2019), Dean Anderson, Linda Ackerman

	Anderson (2010) „Beyond Change“
--	---------------------------------

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje paminėtais autoriais

Tyrimas buvo atliktas su 9 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais, žymimais V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, V9. Dalyviai atrinkti atsižvelgiant į prisotinimo principą, siekiant surinkti pakankamai duomenų, leidžiančių analizuoti vadovų lyderystės įtaką socialinei atsakomybei. Šį principą laikiau esminiu, siekiant išvengti perteklinių duomenų, tačiau užtikrinant rezultatų patikimumą. Buvo atsižvelgta į šiuos kriterijus:

- Vadovų darbo stažas – daugiau nei 10 metų, kas užtikrino jų sukauptos patirties tinkamumą tyrimui.
- Ikimokyklinio ugdymo įstaigos dydis – nemažiau kaip 10 grupių, siekiant analizuoti vadovų veiklą didesnėse struktūrose.
- Regioninė įvairovė – dalyvavo vadovai iš skirtingų Lietuvos regionų: miestelių (iki 3000 gyventojų), miestų (virš 3000 gyventojų) ir Didžiųjų Lietuvos miestų, kas leido identifikuoti galimus regioninius skirtumus.

Interviu klausimynas buvo pateiktas raštu elektroniniu būdu, suteikiant galimybę vadovams atsakyti patogiu metu. Toks metodas leido užtikrinti lankstumą.

Respondentų skatinimui buvo pabrėžiamas tyrimo konfidencialumas ir rezultatų praktinė nauda, kas padidino atsakymų kokybę.

Tyrimas buvo atliktas nuo 2024 metų rugpjūčio 1 dienos iki 2024 metų lapkričio 31 dienos, atsižvelgiant į vadovų darbo užimtumą ir organizacinius iššūkius. Iš viso buvo gražinta 100% atsakytų klausimynų. Netinkamai užpildytų klausimynų nebuvo, kas užtikrino kokybiškų duomenų analizę.

Struktūrizuotas rašytinis interviu pasirinktas kaip patikimas instrumentas, leidžiantis gauti nuoseklius ir išsamius duomenis, atspindinčius vadovų lyderystės įtaką socialinei atsakomybei ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo metu buvo siekiama ne tik identifikuoti bendrus vadovų lyderystės ir socialinės atsakomybės aspektus, bet ir atskleisti regioninius skirtumus, galinčius turėti įtakos rezultatų interpretavimui. Rezultatų analizė orientuota į temų struktūravimą, remiantis naujausiais tyrimais, tokiais kaip Ciulla (2020) ir jų pritaikymą švietimo sektoriui. Gauti duomenys bus integruoti į praktines rekomendacijas, skirtas vadovų lyderystės strategijų tobulinimui, akcentuojant ilgalaikius pokyčius socialinės atsakomybės srityje.

2.4. Tyrimo organizavimas, imtis ir etika

Problemos išgryninimo ir teorinės analizės etape atliekama literatūros analizė apie lyderystę, socialinę atsakomybę ir jų sąsajas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Remiamasi Creswell (2014), kuris padeda nustatyti tyrimo tikslus ir uždavinius bei formuluoti tyrimo klausimus. Lietuvių autorius Kardelis (2016) knygoje „Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai“ aptaria problemų formulavimo ir teorinio pagrindimo svarbą, kas yra esminė šio tyrimo plano dalis.

Pasirenkamas struktūruotas rašytinis interviu, kuris, pasak Flick (2018), yra tinkamas metodas duomenų kokybei ir sistemingumui užtikrinti. Be to, Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008) pateikia kokybinių metodų svarbą tyrimuose apie socialinius procesus.

Vadovaujantis Bryman (2016), užtikrinamas dalyvių anonimiškumas ir duomenų konfidencialumas. Dalyviams pateikiama informacija apie tyrimo tikslą, eigą bei jų dalyvavimo svarbą. Dalyviais pasirenkami ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, atsižvelgiant į kriterijus: darbo stažas, įstaigos dydis, regionas. Patton (2015) pabrėžia tikslinės atrankos svarbą kokybiniuose tyrimuose. Kardelis (2016) detalizuoja, kaip apibrėžti atrankos kriterijus.

Vadovų pakvietimas vykdomas telefonu ir el. paštu, nurodant tyrimo tikslą ir pateikiant raštiško sutikimo dalyvauti prašymą. Kvale ir Brinkmann (2015) aptaria dalyvių įtraukimo metodus. Remiantis teorine medžiaga ir probleminiais klausimais, parengiamas 10 klausimų struktūruotas interviu. Klausimai aiškūs ir atitinka tyrimo tikslus. Klausimynas išbandomas pilotinėje grupėje, o remiantis Babbie (2020), jis koreguojamas pagal gautus atsiliepimus.

Klausimynai siunčiami el. paštu. Vadovaujantis Dillman, Smyth ir Christian (2014), užtikrinamas aiškus komunikavimas su dalyviais. Apklausos tęsiamos tol, kol nauji interviu nebepateiks naujos informacijos, o temos ir kategorijos pradės kartotis. Šis taškas laikomas duomenų prisotinimo tašku. Imties dydis pasirenkamas toks, kuris leistų pasiekti tyrimo tikslus ir gauti patikimus rezultatus.

Duomenys koduojami kokybinės analizės metodu, siekiant identifikuoti pagrindines kategorijas ir dažniausiai pasitaikančias tendencijas. Remiamasi Braun ir Clarke (2006) bei Kardelio (2016) įžvalgomis. Rezultatai lyginami su ankstesniais teoriniais tyrimais ir įžvalgomis. Vadovaujamasi Yin (2018) bei Creswell (2014) pateiktais interpretavimo metodais. Apibendrinami rezultatai, remiantis teorija ir duomenų analize. Vadovaujamasi Creswell (2014) išvadų formulavimo principais.

Formuluojamos praktinės rekomendacijos vadovų lyderystės strategijoms, kaip nurodo Yin (2018).

Tyrimo etika.

Atliekant tyrimą ir dalijant apklausos anketas dalyviai buvo aiškiai informuoti apie tyrimo tikslus, procedūras ir galimą riziką bei naudą, jie laisvai ir savanoriškai sutiko dalyvauti. Sutikimas dokumentuojamas. Visa surinkta informacija konfidenciali ir saugoma nuo neteisėtos prieigos. Dalyvių asmens duomenys atskleidžiami be jų išankstinio sutikimo. Tyrimo klausimai objektyvūs ir nešališki. Vengiama klausimų, kurie sukeltų dalyviams diskomfortą ar stresą. Sudaroma galimybė dalyviams neatsakyti į klausimus, kurių jie nenori atsakyti. Tyrimo rezultatai tikslūs ir patikimi. Tyrimo metu surinkti duomenys naudojami tik tyrimo tikslams. Tyrimo rezultatai skelbiami skaidriai ir atvirai. Struktūruotame rašytiniame interviu naudojama aiški ir lengvai suprantama kalba. Pasirinktas tinkamas klausimyno platinimo būdas, atsižvelgiant į tikslinę auditoriją. Suteikta pakankamai laiko dalyviams užpildyti klausimynus. Padėkota dalyviams už jų laiką ir dalyvavimą.

III. Vadovų lyderystės įtaka socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose: empirinio tyrimo rezultatai

3.1. Vadovavimo stiliaus aprašymas

2 lentelė

Vadovavimo stiliaus aprašymas

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
	Demokratinis vadovavimo stilius	„<...>demokratinis vadovavimo stilius<...>“ (V3); „<...>demokratinis ir transformacinis lyderystės stilius<...>“ (V4); „<...>demokratiškas vadovavimo stilius, grindžiamas valdžios pasidalijimu <...>“ (V4); „<...>demokratinis stilius, pagrįstas empatija, bendradarbiavimu, atvira

Vadovavimo stiliai		komunikacija<...>“ (V6).
	Transformacinis vadovavimo stilius	„<...>transformacinis stilius, dėmesys įkvėpimui, pokyčių valdymas, asmeninis tobulėjimas, aktyvus dalyvavimas, geri ryšiai su darbuotojais<...>“ (V2); „<...>transformacinis stilius<...>“ (V4).
	Situacinis vadovavimo stilius	„<...>vadovavimo stilius priklauso nuo situacijos, tačiau vyrauja demokratinis<...>“ (V1); „<...>„mišrainė“ – situacinis stilius (autokratinis, demokratinis, liberalus, įgaliojamasis, transakcinis, transformacinis) <...>“ (V5); „<...>vadovavimo stilius priklauso nuo situacijos<...>“ (V7).
	Skatinantis vadovavimo stilius	„<...>skatinantis ir įtraukiantis vadovavimo stilius“ (V7); „<...>motyvuoja darbuotojus savarankiškai imtis iniciatyvos<...>“ (V7).
	Pasidalintoji lyderystė	„<...>pasidalintoji lyderystė kaip pagrindinis vadovavimo modelis<...>“ (V8); „<...>aiškių tikslų kėlimas, grįžamojo ryšio teikimas<...>“ (V8); „<...>laisvės ir pusiausvyros užtikrinimas komandai<...>“ (V8).
	Įtraukiantis vadovavimo stilius	„<...>darbuotojų įgalinimas priimti atsakomybę<...>“ (V9); „<...>Įtraukimas į sprendimų priėmimą<...>“ (V9).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vadovavimo stilius yra vienas iš esminių veiksnių, lemiančių vadovų gebėjimą inicijuoti ir palaikyti socialinės atsakomybės veiklas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Gautų duomenų analizė atskleidė įvairių vadovavimo stilių taikymą, kurių pasirinkimas priklauso nuo situacijos, organizacijos poreikių bei vadovų vertybinių nuostatų.

Demokratinis vadovavimo stilius „<...>demokratinis vadovavimo stilius<...>“ (V3), „<...>demokratiškas stilius, pagrįstas empatija, bendradarbiavimu, atvira komunikacija<...>“ (V6), „<...>demokratiškas vadovavimo stilius, grindžiamas valdžios pasidalijimu <...>“ (V9) išryškėjo kaip vienas dominuojančių stilių tarp respondentų. Šio stiliaus bruožai, tokie kaip empatija, bendradarbiavimas ir pasitikėjimo atmosferos kūrimas, sudaro pagrindą efektyviai socialinės atsakomybės plėtrai. Šis stilius užtikrina, kad visi bendruomenės nariai jaustųsi išgirsti ir įtraukti į sprendimų priėmimą, kaip pažymi Lewin (1948) savo veikale apie lyderystės stilius. Lewin teigia, kad demokratinė lyderystė didina darbuotojų įsitraukimą, o tai itin svarbu kuriant socialiai atsakingas praktikas.

Vadovai, taikantys demokratinį stilių, geba skatinti bendruomenės dalyvavimą, įtraukti tėvus ir darbuotojus į socialinės atsakomybės veiklas. Empatijos ir atviros komunikacijos principai prisideda prie socialinės atsakomybės vertybių sklaidos ugdymo įstaigose.

Transformacinis vadovavimo stilius „<...>transformacinis stilius, dėmesys įkvėpimui, pokyčių valdymas, asmeninis tobulėjimas, aktyvus dalyvavimas<...>“ (V2), „<...>transformacinis stilius“ (V4) akcentuoja įkvėpimą ir motyvaciją, kaip pabrėžia Bass ir Avolio (1994). Transformaciniai vadovai geba įkvėpti darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, skatinti jų profesinį augimą bei motyvuoti juos aktyviai dalyvauti sprendimų priėmime.

Šis stilius itin svarbus ugdymo įstaigose, nes skatina nuolatinį tobulėjimą ir pokyčių valdymą. Vadovai, taikantys transformacinį stilių, gali efektyviai formuoti organizacijos viziją ir strategiją, orientuotą į tvarumą ir bendruomenės gerovę.

Situacinis stilius „<...>vadovavimo stilius priklauso nuo situacijos“ (V1, V7), „Mišrainė“ – situacinis stilius (autokratinis, demokratinis, liberalus, įgaliojamas, transakcinis, transformacinis)<...>“ (V5) leidžia vadovams lanksčiai reaguoti į skirtingas situacijas ir pritaikyti tinkamiausią vadovavimo būdą. Hersey ir Blanchard (1982) teigia, kad efektyvus vadovas turi gebėti keisti stilių, atsižvelgdamas į darbuotojų kompetenciją, užduoties pobūdį ir organizacijos tikslus.

Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, kuriose susiduriama su įvairiais iššūkiais, situacinis vadovavimas leidžia vadovams lanksčiai spręsti problemas, pavyzdžiui, įtraukti mažiau aktyvius bendruomenės narius ar spręsti išteklių trūkumo klausimus.

Pasidalintoji lyderystė „<...>pasidalintoji lyderystė kaip pagrindinis vadovavimo modelis“ (V8), „<...>grįžtamasis ryšys ir aiškių tikslų kėlimas<...>“ (V8), kaip ją apibrėžia Pearce ir Conger (2003), skatina komandų autonomiją ir įgalina darbuotojus priimti atsakomybę. Pasidalintosios lyderystės modelis ypač tinka ugdymo įstaigose, kur reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp mokytojų, administracijos ir bendruomenės.

Vadovai, taikantys šį modelį, stiprina darbuotojų įsitraukimą, skatina bendruomenės narius priimti atsakomybę už socialines iniciatyvas ir efektyviai dalyvauti jų įgyvendinime.

Vadovai identifikuoja pagrindinius iššūkius „<...>laiko trūkumas ir jo valdymas<...>“ (V7), „<...>darbuotojų motyvacija ir mokymų poreikis<...>“ (V7), „<...>tvari mokykla iki 2030 metų<...>“ (V9), tokius kaip laiko ir išteklių trūkumas bei darbuotojų motyvavimo sunkumai. Kotter (1996) pabrėžia, kad pokyčių įgyvendinimui būtina aiški vizija ir strateginis planavimas, kuris padėtų įveikti šiuos iššūkius.

Strateginis vadovų požiūris leidžia įgyvendinti tvarumo tikslus ir užtikrinti ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą.

Tyrimas atskleidė, kad vadovų vadovavimo stilius tiesiogiai lemia socialinės atsakomybės plėtrą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Vadovų gebėjimas taikyti demokratinį, transformacinį ar situacinį stilių padeda įveikti iššūkius ir įtraukti bendruomenės narius į atsakingas veiklas. Mokslininkai, tokie kaip Bass ir Avolio (1994), Lewin (1948) bei Hersey ir Blanchard (1982), pabrėžia, kad lyderystės įvairovė ir lankstumas yra būtini kuriant ilgalaikį ir tvarų socialinės atsakomybės poveikį. Šių stilių ir metodų derinimas leidžia vadovams efektyviai reaguoti į kintančius poreikius ir skatinti darnios plėtos tikslų įgyvendinimą.

3.2. Darbuotojų įtraukimo sprendimų priėmimui strategijos

3 lentelė

Darbuotojų įtraukimo sprendimų priėmimui strategijos

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
	Darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas	„<...>darbuotojų motyvų ir asmeninių savybių išsiaiškinimas<...>“ (V9); „<...>Darbuotojų įsitraukimas didina motyvaciją ir sprendimų efektyvumą<...>“ (V2); „<...>drąsinimas išsakyti savo nuomonę<...>“ (V7).
	Darbo grupių ir komandų sudarymas	„<...>darbo grupių sudarymas konkrečioms užduotims<...>“ (V6); „<...> darbo grupės, komandinis darbas<...>“ (V4); „<...> diskusijos mažose grupėse, siekiant išgirsti kiekvieno nuomonę<...>“ (V1).
	Grįžtamasis ryšys ir pagalba	„<...>grįžtamojo ryšio teikimas ir pagalba<...>“ (V8); „<...>grįžtamojo ryšio skatinimas ir atviros diskusijos<...>“

Strategijos darbuotojų įtraukimo sprendimų priėmimui		(V7); „<...>pagyrimai, pagalba ir įvertinimas<...>“ (V9).
	Tikslų nustatymas ir strateginis planavimas	„<...>aiškiai apibrėžti mokyklos tikslai<...>“ (V5); „Įtraukimas į ilgalaikio įstaigos planavimo procesą<...>“ (V6); „<...>aiškių iššūkių formulavimas bendruomenei<...>“ (V8).
	Atvira komunikacija ir diskusijos	„<...>atviras bendravimas ir darbuotojų idėjų skatinimas<...>“ (V4); „<...>diskusijos ir priimami daugumos sprendimai<...>“ (V5); „<...>atvira komunikacija ir darbuotojų skatinimas dalintis pasiūlymais<...>“ (V6).
	Mokymai ir darbuotojų tobulėjimas	„<...>mokymų ir seminarų organizavimas darbuotojų tobulėjimui<...>“ (V6); „<...>mokymai ir tobulėjimas <...>“ (V5); „<...>pagalba darbuotojų profesiniam tobulėjimui<...>“ (V4).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais, identifikotos įvairios strategijos, kurias vadovai naudoja darbuotojų įtraukimui į sprendimų priėmimo procesus. Segmentai ir kodai atskleidžia daugiapakopį vadovavimo pobūdį, kuriame darbuotojai skatinami aktyviai dalyvauti, dalintis idėjomis bei prisiimti atsakomybę už užduotis. Toliau pateikiama išsami analizė, susiejant rezultatus su teorine lyderystės ir socialinės atsakomybės literatūra.

„<...>darbuotojų motyvų ir asmeninių savybių išsiaiškinimas<...>“ (V9), „<...>darbuotojų įsitraukimas didina motyvaciją ir sprendimų efektyvumą<...>“ (V2), „<...>drąsinimas išsakyti savo nuomonę<...>“ (V7). Vadovų dėmesys darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui pabrėžia būtinybę suprasti individualius darbuotojų poreikius bei savybes. Pasak Deci ir Ryan (1985), savideterminacijos teorija akcentuoja, kad vidinė motyvacija stiprėja, kai darbuotojai jaučiasi vertinami ir įtraukiami į organizacijos veiklą. Darbuotojų motyvų analizė (V9) leidžia vadovams geriau suprasti personalo stiprybes ir paskatinti jų indėlį į sprendimų priėmimą. Įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą (V2), ne tik didėja jų motyvacija, bet ir gerėja sprendimų kokybė.

Bass ir Avolio (1994) transformacinės lyderystės teorijoje nurodoma, kad lyderis, įtraukiantis darbuotojus į sprendimų priėmimą, kuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi įkvėpti ir įgalinti prisidėti prie organizacijos tikslų.

Darbo grupių formavimas ir komandinis darbas „<...>darbo grupių sudarymas konkrečioms užduotims<...>“ (V6), „<...>diskusijos mažose grupėse, siekiant išgirsti kiekvieno nuomonę<...>“ (V1), „<...>komandinis darbas ir darbo grupių sudarymas<...>“ (V4) yra vienas pagrindinių vadovų taikomų metodų įtraukiant darbuotojus. Pasak Katzenbach ir Smith (1993), darbo grupės didina organizacijos efektyvumą, nes kiekvienas narys gali įnešti savo kompetenciją ir pasiūlyti naujų idėjų. Diskusijos mažose grupėse (V1) padeda išgirsti įvairias perspektyvas ir užtikrina, kad kiekvienas darbuotojas būtų įtrauktas į sprendimų priėmimą.

Lewin (1948) demokratinio lyderystės modelyje pabrėžiama, kad lyderiai, kurie skatina komandinius sprendimus, sukuria įtraukiančią darbo atmosferą, didinančią kolektyvinę atsakomybę ir bendruomenės jausmą.

Grįžtamasis ryšys ir pagalba „<...>grįžtamojo ryšio teikimas ir pagalba<...>“ (V8), „<...>grįžtamojo ryšio skatinimas ir atviros diskusijos<...>“ (V7), „<...>pagyrimai, pagalba ir įvertinimas<...>“ (V9) yra būtinos efektyviai lyderystei. Dalyvių atsakymai (V8, V7) rodo, kad

vadovai ne tik teikia grįžtamąjį ryšį, bet ir aktyviai įvertina darbuotojų indėlį, skatina juos siekti daugiau. Kouzes ir Posner (2007) akcentuoja, kad grįžtamasis ryšys yra viena iš penkių lyderystės praktikų, kurios skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų. Darbuotojų įvertinimas (V9) stiprina jų savivertę ir padidina darbo pasitenkinimą.

Hersey ir Blanchard (1982) situacinės lyderystės teorijoje nurodoma, kad efektyvūs lyderiai pritaiko savo veiksmus prie darbuotojų poreikių, teikdami tinkamą pagalbą ir pripažinimą.

Tyrimo dalyviai pabrėžia „<...> aiškiai apibrėžti mokyklos tikslai<...>“ (V5), „<...> įtraukimas į ilgalaikio įstaigos planavimo procesą<...>“ (V6), „<...> aiškių iššūkių formulavimas bendruomenei“ (V8), kad aiškiai apibrėžti tikslai (V5) yra esminiai darbuotojų įtraukimui. Tikslų aiškumas padeda darbuotojams suprasti savo indėlį į organizacijos veiklą. Be to, įtraukimas į strateginį planavimą (V6) sukuria bendruomeniškumo jausmą ir sustiprina įsipareigojimą organizacijai. Kotter (1996) teigia, kad aiškiai suformuluoti tikslai yra būtini sėkmingam pokyčių valdymui.

Northouse (2016) pabrėžia, kad strateginis planavimas ir tikslų formulavimas yra lyderio atsakomybė, kuri sukuria aiškią organizacijos viziją ir užtikrina veiklos nuoseklumą.

„<...> atviras bendravimas ir darbuotojų idėjų skatinimas<...>“ (V4), „<...> diskusijos ir priimami daugumos sprendimai<...>“ (V5), „<...> atvira komunikacija ir darbuotojų skatinimas dalintis pasiūlymais<...>“ (V6). Atvira komunikacija (V4) yra svarbus darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą elementas. Diskusijos leidžia darbuotojams jaustis išgirstiems, o tai didina jų įsitraukimą ir motyvaciją. Argyris (1991) nurodo, kad atviras dialogas ir refleksija padeda organizacijoms išvengti konfliktų ir priimti racionalius sprendimus.

Goleman (2000) emocinės lyderystės modelyje akcentuoja, kad atvira komunikacija ir darbuotojų idėjų skatinimas didina pasitikėjimą ir stiprina organizacijos kultūrą.

Vadovų taikomos strategijos darbuotojų įtraukimo sprendimų priėmimui parodo, kad demokratinės, transformacinės ir situacinės lyderystės praktikos yra efektyvios skatinant socialiai atsakingas veiklas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Tokios strategijos kaip darbo grupių sudarymas, atvira komunikacija, grįžtamasis ryšys ir strateginis planavimas ne tik stiprina darbuotojų motyvaciją, bet ir užtikrina ilgalaikį organizacijos atsakomybės veiklų tęstinumą. Mokslinė literatūra (Bass ir Avolio, 1994; Kouzes ir Posner, 2007; Northouse, 2016) patvirtina, kad šios praktikos yra būtinos siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus ugdymo įstaigose.

3.3. Socialinės atsakomybės apibrėžimas

4 lentelė

Socialinės atsakomybės apibrėžimas

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
	Vertybių ugdymas ir socialinė asmenybė	„<...> ugdyti vaiką kaip socialią, saugią ir sveiką asmenybę<...> vertybės – pilietiškumas, atsakomybė, kūrybiškumas<...>“ (V3).
	Visuomenės gerovė ir etiška veikla	<...> įsipareigojimas prisidėti prie visuomenės gerovės<...>“ (V2); „<...> etiška veikla, išteklių atsakingas naudojimas<...>“ (V2); „<...> bendruomenės ir aplinkos gerovė: edukacinės veiklos, rūšiavimas, socialinio teisingumo skatinimas<...>“ (V2).
	Palankus mikroklimatas ir sveikas gyvenimo būdas	„<...> palankaus mikroklimato kūrimas bendruomenei<...>“ (V1); „<...> atsakingumo ir reikalingumo jausmo

Socialinės atsakomybės samprata		skatinimas<...>“ (V1); „<...>sveiko gyvenimo būdo skatinimas<...>“ (V1); „<...>racionalus lėšų panaudojimas“ (V1).
	Pagarba ir atsakomybė bendruomenei	„<...>pagarba vaikui, šeimai, bendruomenei ir aplinkai<...>“ (V4); „<...>atsakomybė už veiksmų poveikį vaikams ir platesnei bendruomenei<...>“ (V4).
	Asmeninė atsakomybė ir bendruomenės įtraukimas	„<...>asmeninė atsakomybė už sprendimus ir veiksmus<...>“ (V5); „<...>bendruomenės įtraukimas į socialines iniciatyvas, savanorystę<...>“ (V5).
	Vaiko gerovė	„<...>vaiko gerovės užtikrinimas – fizinė, emocinė, socialinė, intelektualinė raida<...>“ (V6).
	Sąmoningumas ir bendruomenės poreikių užtikrinimas	„<...>sąmoningas įsipareigojimas elgtis atsakingai ir tvariai<...>“ (V7); „<...>vaikų, tėvų, darbuotojų ir vietos bendruomenės poreikių užtikrinimas<...>“ (V7).
	Socialinė gerovė ir gamtosauga	„<...>socialinė gerovė, apimanti ekonominius, socialinius ir gamtosauginius aspektus<...>“ (V8).
	Tvari mokykla ir darnaus vystymosi principai	„<...>tvari mokykla kaip priemonių sistema darniam vystymuisi skatinti<...>“ (V9); „<...>dėmesys išteklių tausojimui, judumui, kultūros ir gamtos paveldui, saugumui ir sveikatai<...>“ (V9).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Gauti rezultatai apibrėžia socialinę atsakomybę kaip daugiaplanį fenomeną, apimančią vertybių ugdymą, bendruomenės įsitraukimą, tvarumo principų taikymą bei atsakomybę už poveikį vaikams ir visuomenei. Tai patvirtina mokslininkų pastebėjimus apie socialinės atsakomybės svarbą švietimo įstaigose ir jos integravimą į kasdienes veiklas.

„<...>ugdyti vaiką kaip socialią, saugią ir sveiką asmenybę <...> vertybės – pilietiškumas, atsakomybė, kūrybiškumas<...>“ (V3), pasak Greenfield (2004), ugdymo įstaigos turėtų skatinti vertybėmis grįstą mokymąsi, kuris formuotų atsakingus piliečius. Šią mintį papildė Campbell (2008), pabrėžiantis pilietinio ugdymo reikšmę asmenybės formavimui. Vadovai akcentuoja, kad socialinė atsakomybė turi būti ugdymo dalis, kuri padeda vaikams išsiugdyti socialines ir moralines vertybes. Vertybių integravimas į ugdymo procesą skatina vaikų socialinį atsakingumą, taip pat prisideda prie jų kūrybingumo ir pilietiškumo.

„<...>įsipareigojimas prisidėti prie visuomenės gerovės<...>“ (V2), „<...>etiška veikla, išteklių atsakingas naudojimas<...>“ (V2) Carroll (1991) pabrėžia, kad socialinė atsakomybė švietimo įstaigose turi apimti atsakingą išteklių naudojimą ir visuomenės gerovės stiprinimą. Freeman (1984) taip pat iškelia etiškos veiklos svarbą kuriant tvarią organizaciją. Vadovai nurodo, kad jų įstaigose dėmesys skiriamas ne tik vaikų ugdymui, bet ir visuomenės gerovės kūrimui. Tai apima etišką veiklą ir išteklių taupymą, o tai atitinka socialiai atsakingos organizacijos principus.

„<...>palankaus mikroklimato kūrimas bendruomenei<...>“ (V1), „<...>sveiko gyvenimo būdo skatinimas<...>“ (V1) Hoy ir Miskel (2013) sako, kad vadovų atsakomybė yra kurti saugią ir palaikančią aplinką, kurioje visi bendruomenės nariai jaustųsi vertinami ir motyvuoti. Švietimo įstaigų vadovai siekia sukurti bendruomenės mikroklimatą, kuris skatina atsakingą elgesį ir sveikos gyvensenos principus. Tai tiesiogiai prisideda prie ilgalaikių teigiamų pokyčių vaikų gyvenime ir visuomenėje.

Fullan (2001) nurodo, kad vadovai turi būti atsakingi už savo veiksmų poveikį platesnei bendruomenei, o jų sprendimai turi būti grindžiami pagarba ir etiškais principais „<...>pagarba

vaikui, šeimai, bendruomenei ir aplinkai<...>“ (V4), „<...>atsakomybė už veiksmų poveikį vaikams ir platesnei bendruomenei<...>“ (V4). Vadovai supranta savo atsakomybę ne tik už vaiko gerovę, bet ir už platesnę bendruomenę, kurioje veikia švietimo įstaiga. Tai padeda kurti pasitikėjimu grįstus santykius tarp visų suinteresuotųjų pusių.

Pasak UNESCO (2017), ugdymo įstaigos turi būti tvarumo pavyzdžiu, skatindamos bendruomenes įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus „<...>tvari mokykla kaip priemonių sistema darniam vystymuisi skatinti<...>“ (V9), „<...>dėmesys išteklių tausojimui, judumui, kultūros ir gamtos paveldui, saugumui ir sveikatai<...>“ (V9).

Tvarumo principai tampa svarbiu vadovų lyderystės elementu. Įgyvendinant išteklių tausojimo ir darnaus vystymosi tikslus, švietimo įstaigos tampa socialinės atsakomybės modeliu. Rezultatai rodo, kad vadovų lyderystė yra esminė socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Vadovai integruoja vertybių ugdymą, bendruomenės įtraukimą, etiškos veiklos principus ir tvarumo tikslus į kasdienę praktiką. Tai atitinka Carroll (1991), Freeman (1984) ir UNESCO (2017) teorinius modelius, pabrėžiančius vadovų atsakomybės svarbą formuojant socialiai atsakingą organizaciją.

3.4. Socialiai atsakingos praktikos

5 lentelė

Socialiai atsakingos praktikos

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
Socialiai atsakingos praktikos	Darbo sąlygos ir lygybė	„<...>saugios darbo sąlygos, lygiateisiškumo principai, skaidrumas<...>“ (V3); „<...>orios darbo sąlygos: darbo užmokestis, viršvalandžiai, poilsis, sveikata, motinystės apsauga“ (V5); „<...>lygybė: vienodas atlygis, teisė į profsąjungas<...>“ (V5).
	Aplinkosaugos iniciatyvos	„<...>atliekų rūšiavimas, plastiko mažinimas, LED apšvietimas, natūralių medžiagų naudojimas<...>“ (V2); „<...>aplinkosaugos ugdymas: rūšiavimas, vandens ir energijos taupymas, gamtos pažinimas<...>“ (V6); „<...>aplinkosaugos iniciatyvos: projektai „Gamta – mūsų namai“, „Mes rūšiuojam“ <...>“ (V7); „<...>biologinės įvairovės išsaugojimas, taršos mažinimas<...>“ (V9).
	Sveikatos stiprinimas	„<...>sveikatos stiprinimas: „Aktyvi mokykla“, „Sveikatą stiprinanti mokykla<...>“ (V2); „<...>ekologiškas vaikų maitinimas<...>“ (V1); „<...>sveikos gyvensenos skatinimas per sporto dienas, sveiko maisto gaminimo veiklas<...>“ (V4); „<...>dėmesys žmogaus fizinei ir emocinei sveikatai<...>“ (V9).
	Socialinė integracija ir bendruomenės įtraukimas	„<...>socialinė veikla: saviraiškos programa, senelių globos namų lankymas, gyvūnų prieglaudų rėmimas<...>“ (V2); „<...>socialinė integracija vaikams su specialiais poreikiais, tolerancijos ugdymas<...>“ (V6); „<...>bendruomenės įtraukimas per renginius, konsultacijas tėvams, labdaros projektus<...>“ (V6); „<...>solidarumas su karinę galią patiriančių valstybių žmonėmis<...>“ (V9).
	Tvarumo programos ir socialinės akcijos	„<...>programa „Tvari mokykla<...>“ (V8); „<...>socialinės akcijos, tokios kaip „Pasidalinkim gerumu“, „Gera daryti gerą“ <...>“ (V8).
	Švietimas ir savanoriškos veiklos	„<...>prevencinės programos: „Zipio draugai“, lytiškumo ugdymas<...>“ (V2); „<...>savanorių priėmimas per JST ir

		tėvų savanoriavimą<...>“ (V7); „<...>bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis<...>“ (V6).
	Ekonominės ir edukacinės iniciatyvos	„<...>ekonominės iniciatyvos: šiltnamiai, lysvės, šiukšlių rūšiavimas<...>“ (V7); „<...>gamtamokslinis švietimas, aplinkos švarinimo akcijos<...>“ (V7).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vadovų įsipareigojimas užtikrinti saugias ir lygias darbo sąlygas „<...>*Saugios darbo sąlygos, lygiateisiškumo principai, skaidrumas*<...>“ (V3), „<...>*lygybė: vienodas atlygis, teisė į profsąjungas*<...>“ (V5), „<...>*orios darbo sąlygos: darbo užmokestis, viršvalandžiai, poilsis, sveikata*<...>“ (V5) atspindi organizacijos socialinės atsakomybės dimensiją, pabrėžtą Carroll (1991) modelyje. Šio modelio socialinė atsakomybė apima teisėtumą, etiškumą ir diskretišką atsakomybę, užtikrinantį darbuotojų gerovę. Skaidrumo principai taip pat atitinka Freeman (1984) suinteresuotųjų šalių teoriją, kuri teigia, kad vadovai privalo užtikrinti teisingą elgesį su darbuotojais, nes jie yra svarbiausi organizacijos dalyviai.

Aplinkosaugos praktikos atspindi vadovų strateginį požiūrį į globalias problemas „<...>*atliekų rūšiavimas, plastiko mažinimas, LED apšvietimas, natūralių medžiagų naudojimas*<...>“ (V2), „<...>*aplinkosaugos ugdymas: rūšiavimas, vandens ir energijos taupymas, gamtos pažinimas*<...>“ (V6), „<...>*aplinkosaugos iniciatyvos: projektai „Gamta – mūsų namai“, „Mes rūšiuojam“*<...>“ (V7); „<...>*biologinės įvairovės išsaugojimas, taršos mažinimas*<...>“ (V9) UNESCO (2017) pabrėžia, kad ugdymo įstaigos yra tinkama vieta tvarumo ugdymui, nes vaikams formuojamos vertybės per praktinius veiksmus. Rūšiavimas ir plastiko mažinimas prisideda prie darnaus vystymosi tikslų, pabrėžtų Brundtland (1987) ataskaitoje, kurioje akcentuojama ekologinė atsakomybė.

Vadovai įgyvendina kompleksinius sveikatos stiprinimo sprendimus. „<...>*sveikatos stiprinimas: „Aktyvi mokykla“, „Sveikatą stiprinanti mokykla*<...>“ (V2); „<...>*ekologiškas vaikų maitinimas*<...>“ (V1); „<...>*sveikos gyvensenos skatinimas per sporto dienas, sveiko maisto gaminimo veiklas*<...>“ (V4); „<...>*dėmesys žmogaus fizinei ir emocinei sveikatai*<...>“ (V9). Pasak Greenberg et al. (2003), integruotos sveikatos ugdymo programos stiprina vaikų fizinę ir emocinę gerovę, tuo pačiu kurdamos tvarų visuomenės sąmoningumą. Vadovai, skatindami ekologišką maitinimą ir fizinį aktyvumą, kuria aplinką, kuri atitinka *World Health Organization* (2004) sveikatingumo rekomendacijas vaikams.

Socialinės integracijos praktikos prisideda prie tolerancijos ir bendruomenės sąmoningumo stiprinimo „<...>*socialinė veikla: saviraiškos programa, senelių globos namų lankymas, gyvūnų prieglaudų rėmimas*<...>“ (V2); „<...>*socialinė integracija vaikams su specialiais poreikiais, tolerancijos ugdymas*<...>“ (V6); „<...>*bendruomenės įtraukimas per renginius, konsultacijas tėvams, labdaros projektus*<...>“ (V6); „<...>*solidarumas su karinę galią patiriančių valstybių žmonėmis*<...>“ (V9). Pasak Putnam (2000), bendruomenės veikla yra būtina socialiniam kapitalui stiprinti. Vadovai, skatindami toleranciją ir savanorišką veiklą, kuria aplinką, kurioje vaikai mokosi suprasti ir priimti kitų poreikius bei skirtumus.

Ilgalaikės programos, tokios kaip „Tvari mokykla“, vadovaujasi Fullan (2001) idėjomis apie sisteminius pokyčius švietime. Šios programos skatina ne tik aplinkosaugos iniciatyvas, bet ir bendruomenės įtraukimą. Socialinės akcijos, tokios kaip „Pasidalinkim gerumu“, atitinka Senge (1990) teoriją apie mokyklas kaip mokančias bendruomenes, kurios ugdo vaikų ir darbuotojų socialinę atsakomybę.

Vadovų įgyvendinamos prevencinės programos ir savanoriška veikla padeda ugdyti bendruomenės atsakomybę ir socialinę sąmonę, Pasak Freeman (1984), šios veiklos stiprina organizacijos socialinį įvaizdį ir kuria bendradarbiavimo kultūrą.

Praktiniai projektai, tokie kaip šiltnamio kūrimas ar gamtos mokslų ugdymas „<...>ekonominės iniciatyvos: šiltnamiai, lysvės, šiukšlių rūšiavimas<...>“ (V7), „<...>gamtamokslinis švietimas, aplinkos švarinimo akcijos<...>“ (V7), atitinka Dewey (1938) teoriją apie patyriminio ugdymo svarbą. Vaikams suteikiamos praktinės galimybės susipažinti su tvarumo ir aplinkos apsaugos principais.

Gauti rezultatai rodo, kad vadovai įgyvendina įvairias socialiai atsakingas praktikas, apimančias darbo sąlygų gerinimą, aplinkosaugos iniciatyvas, sveikatos stiprinimą, socialinę integraciją ir švietimą. Šios iniciatyvos tiesiogiai prisideda prie socialinės atsakomybės plėtros ir atspindi šiuolaikinius vadybos bei švietimo modelius, paremtus mokslinėmis rekomendacijomis. Mokslininkų, tokių kaip Carroll (1991), Freeman (1984) ir UNESCO (2017), darbai parodo, kad vadovų lyderystė yra kritiškai svarbi ne tik organizacijos vidaus procesų valdymui, bet ir platesniam socialiniam poveikiui. Socialiai atsakingos praktikos, įgyvendinamos vadovų, apima daugybę aspektų – nuo darbo sąlygų užtikrinimo iki tvarumo programų ir bendruomenės įtraukimo. Ši veikla prisideda prie vaikų ir visuomenės gerovės, atspindi šiuolaikines vadybos ir švietimo kryptis, paremtas mokslinėmis rekomendacijomis.

3.5. Vadovo vaidmuo socialinės atsakomybės iniciatyvose

6 lentelė

Vadovo vaidmuo socialinės atsakomybės iniciatyvose

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
Vadovo vaidmuo socialinės atsakomybės iniciatyvose	Vadovas kaip pavyzdys ir įkvėpėjas	„<...>vadovas – pavyzdys, vedlys<...>“ (V1); „Vadovas kaip lyderis, įkvėpiantis ir skatinantis darbuotojus<...>“ (V9); „<...>vadovas savo pavyzdžiu skatina darbuotojus prisidėti<...>“ (V5); „<...>vadovo asmeninis pavyzdys ir motyvavimas bendruomenei<...>“ (V8).
	Vadovas kaip strategas ir vizijos formuotojas	„<...>vadovas kaip strategas, formuojantis ir įgyvendinantis socialinės atsakomybės planus<...>“ (V4); „<...>socialinės atsakomybės vizijos ir strategijos kūrėjas<...>“ (V7); „<...>vadovas kaip vizijos formuotojas, pokyčių iniciatorius<...>“ (V6).
	Vadovas kaip bendruomenės įtraukėjas	„<...>vadovas inicijuoja darželio tarybą, darbo tarybą, tėvų aktyvą<...>“ (V3); „<...>vadovas kaip bendradarbis, telkiantis darbuotojus, tėvus ir partnerius<...>“ (V4); „<...>bendruomenės įtraukimas per įsitraukimą“ (V8).
	Vadovas kaip pokyčių valdytojas	„<...>pokyčių valdymas<...>“ (V2); „<...>vadovas kaip pokyčių iniciatorius“ (V6).
	Vertybėmis grindžiami sprendimai	„<...>vadovo sprendimų brandumas grindžiamas išmintimi, vertybėmis ir moralės normomis<...>“ (V9); „<...>vadovas kaip lyderis ir pavyzdys, skatinantis etišką bendruomenės elgesį<...>“ (V7).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vadovų vaidmuo socialinės atsakomybės plėtroje yra vienas svarbiausių veiksmų, skatinančių darnios ugdymo aplinkos kūrimą, bendruomenės įsitraukimą ir tvarių iniciatyvų įgyvendinimą.

Remiantis surinktais segmentais ir kodais, galima išsamiai išanalizuoti vadovų veiklos specifiką ir jų lyderystės įtaką socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Vadovo asmeninis pavyzdys yra esminė motyvacinė priemonė, įkvepianti darbuotojus ir bendruomenės narius aktyviai dalyvauti socialinės atsakomybės veiklose „<...>vadovas – pavyzdys, vedlys<...>“ (V1), „<...>vadovas kaip lyderis, įkvepiantis ir skatinantis darbuotojus<...>“ (V9), „<...>vadovas savo pavyzdžiu skatina darbuotojus prisidėti<...>“ (V5), „<...>vadovo asmeninis pavyzdys ir motyvavimas bendruomenei<...>“ (V8). Burns (1978) savo transformacinės lyderystės teorijoje akcentuoja, kad vadovas, rodantis moralinį ir etišką elgesį, ne tik skatina pasitikėjimą, bet ir ugdo organizacijos kultūrą, pagrįstą vertybėmis. Vadovo pavyzdys ypač svarbus įtraukiant darbuotojus į veiklas, kurios skatina socialinę atsakomybę, pvz., aplinkosaugos projektus, bendruomenės renginius ir kitas iniciatyvas. Tokie vadovai yra vedliai, kurie skatina ne tik įsipareigoti, bet ir savo elgesiu rodo, kaip tai padaryti efektyviai.

Vadovo, kaip stratego, vaidmuo yra glaudžiai susijęs su ilgalaikių socialinės atsakomybės iniciatyvų plėtra „<...>vadovas kaip strategas, formuojantis ir įgyvendinantis socialinės atsakomybės planus<...>“ (V4), „<...>socialinės atsakomybės vizijos ir strategijos kūrėjas<...>“ (V7), „<...>vadovas kaip vizijos formuotojas, pokyčių iniciatorius<...>“ (V6). Vadovas nustato prioritetus ir siekia, kad įstaigos veikla atitiktų darnios plėtros tikslus, pvz., vaikų ugdymą aplinkosaugos ar socialinio teisingumo kontekste. Senge (1990) pabrėžia, kad vizijos formavimas ir strateginis mąstymas yra būtini komponentai kuriant organizacijas, kurios prisitaiko prie socialinių ir aplinkosauginių iššūkių.

Socialinės atsakomybės vizija dažnai apima tokius aspektus kaip aplinkos tvarumas, bendruomenės įsitraukimas ir vaikų socialinių įgūdžių ugdymas. Šie tikslai yra integruojami į organizacijos strateginius planus, o vadovas užtikrina jų įgyvendinimą per įvairias programas ir projektus.

Bendruomenės įtraukimas yra vienas pagrindinių vadovo veiklos elementų „<...>vadovas inicijuoja darželio tarybą, darbo tarybą, tėvų aktyvą<...>“ (V3), „<...>vadovas kaip bendradarbis, telkiantis darbuotojus, tėvus ir partnerius<...>“ (V4), „<...>bendruomenės įtraukimas per įsitraukimą<...>“ (V8). Vadovas inicijuoja diskusijas ir projektus, kurie suartina skirtingas grupes, pvz., darbuotojus, tėvus ir partnerius. Freeman (1984), nagrinėdamas suinteresuotųjų šalių teoriją, pabrėžia, kad organizacijos, veikiančios socialinės atsakomybės kontekste, privalo įtraukti visas susijusias šalis, siekiant užtikrinti ilgalaikę veiklos sėkmę. Vadovas, kaip bendruomenės įtraukėjas, ne tik telkia resursus, bet ir kuria pasitikėjimo atmosferą, kuri yra būtina norint paskatinti aktyvų bendradarbiavimą.

Vadovai, kurie geba valdyti pokyčius, yra labai svarbūs socialinės atsakomybės plėtros procese „<...>pokyčių valdymas<...>“ (V2), „<...>vadovas kaip pokyčių iniciatorius<...>“ (V6). Pokyčiai dažnai susiję su naujų iniciatyvų diegimu, pvz., aplinkosaugos programų ar socialinės įtraukties projektų integravimu į kasdienę veiklą. Kotter (1996) sako, kad pokyčių valdymas reikalauja aiškios vizijos, stiprios komunikacijos ir nuoseklaus įgyvendinimo.

Pokyčių valdymo procese svarbu užtikrinti, kad visi darbuotojai suprastų naujovių svarbą ir aktyviai dalyvautų jų įgyvendinime. Vadovas tampa pokyčių agentu, kuris padeda komandai prisitaikyti prie naujų iššūkių.

Vertybėmis grindžiami vadovų sprendimai padeda formuoti etišką organizacijos kultūrą „<...>vadovo sprendimų brandumas grindžiamas išmintimi, vertybėmis ir moralės normomis<...>“ (V9), „<...>vadovas kaip lyderis ir pavyzdys, skatinantis etišką bendruomenės elgesį<...>“ (V7).

Burns (1978) teigia, kad transformacinė lyderystė remiasi vertybių ir moralinių normų laikymusi. Šis principas ypač svarbus socialinės atsakomybės veiklose, kur moraliniai ir etiniai aspektai yra kertiniai.

Vadovai, priimdami sprendimus, vadovaujami ne tik organizaciniais tikslais, bet ir platesniais socialiniais interesais, pvz., vaikų gerove, aplinkosaugos tikslais ir bendruomenės poreikiais. Tai stiprina organizacijos patikimumą ir reputaciją.

Vadovo vaidmuo socialinės atsakomybės plėtros procese apima daugybę aspektų, tokių kaip strateginis planavimas, bendruomenės įtraukimas, pokyčių valdymas ir moralinių vertybių diegimas organizacinėje kultūroje. Remiantis mokslininkų, tokių kaip Burns (1978), Kotter (1996), Freeman (1984) ir Senge (1990), išvadomis, efektyvus vadovavimas yra esminis sėkmingos socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo elementas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai daugiausia dėmesio skiria bendruomenės poreikiams, darbuotojų motyvacijai ir vertybių integracijai į organizacinę veiklą, taip stiprindami įstaigos tvarumą ir socialinį poveikį.

3.6. Vadovavimo sprendimų indėlis į socialinę atsakomybę

7 lentelė

Vadovavimo sprendimų indėlis į socialinę atsakomybę

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
Vadovavimo sprendimų indėlis į socialinę atsakomybę	Strateginiai sprendimai	„<...>iniciatyva „Tvari mokykla – 2030“ <...> tvarumo vertinimas – ištekliai<...> judumas<...> bendruomenės įtraukimas<...> saugumas<...> edukacinės erdvės<...>“ (V3); „<...>sprendimai grindžiami įstaigos vertybėmis ir strateginiais tikslais<...>“ (V2); „<...>socialinės atsakomybės tikslų integravimas į strateginį planą<...>“ (V7); „<...>ilgalaikiai projektai, finansų planavimas, darbuotojų įtraukimas<...>“ (V2).
	Bendruomenės įtraukimas ir stiprinimas	„<...>bendruomenės pasitikėjimo ir reputacijos stiprinimas<...>“ (V2); „<...>bendruomenės įtraukimas į paramos ir savanorystės projektus<...>“ (V4); „<...>komanda sutelkia bendruomenę veiklų įgyvendinimui<...>“ (V5).
	Švietimas ir ugdymas	„<...>darbuotojų švietimas apie tvarumą<...>“ (V4); „<...>vaikų ugdymas atsakingo elgesio ir socialinių įgūdžių<...>“ (V4); „<...>socialinės atsakomybės veiklų viešinimas ir skatinimas<...>“ (V8).
	Ekologinės iniciatyvos	„<...>aplinkosaugos iniciatyvos ir ekologinės akcijos<...>“ (V4); „<...>socialinės atsakomybės programų integravimas<...>“ (V8).
	Komandinis darbas	„<...>komanda sutelkia bendruomenę veiklų įgyvendinimui<...>“ (V5); „<...>darbuotojų įtraukimas, iniciatyvų skatinimas, projektų įgyvendinimo palaikymas<...>“ (V6); „<...>darbuotojų idėjų įtraukimas ir jų įgyvendinimo palaikymas<...>“ (V7).
	Dialogas ir komunikacija	„<...>vizijos apie socialiai atsakingą įstaigą įgyvendinimas<...>“ (V6); „<...>paieškos ir dialogas, skatinantis darbuotojus dalyvauti socialiai atsakingose veiklose<...>“ (V9).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vadovų sprendimų indėlis į socialinę atsakomybę apima strateginį planavimą, bendruomenės įtraukimą, ekologines iniciatyvas, švietimą ir komandinius sprendimus. Šie sprendimai prisideda prie darnaus vystymosi, bendruomenės gerovės ir tvarios aplinkos kūrimo.

Vadovai į socialiai atsakingas veiklas integruoja strateginius tikslus ir vertybes, siekdami tvarumo ir ilgalaikio poveikio. Pavyzdžiui, iniciatyva „*Tvari mokykla – 2030*“ (V3) apima tvarumo vertinimą, dėmesį ištekliams, judumui ir edukacinių erdvių plėtrai. Šis segmentas atitinka Mintzbergo (1994) požiūrį į strateginį valdymą kaip ilgalaikių tikslų įgyvendinimo priemonę. Pasak šio autoriaus, strateginiai sprendimai turi būti suderinti su organizacijos vertybėmis, kaip nurodo V2: „<...>sprendimai grindžiami įstaigos vertybėmis ir strateginiais tikslais<...>“. „<...>socialinės atsakomybės tikslų integravimas į strateginį planą<...>“ (V7): Tai pabrėžia Hitt et al. (2012) strateginio planavimo svarbą siekiant organizacijos efektyvumo. „<...>ilgalaikiai projektai, finansų planavimas, darbuotojų įtraukimas<...>“ (V2): Jung ir Avolio (1999) nurodo, kad ilgalaikiai projektai stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją.

Dauguma vadovų sutelkia bendruomenės dėmesį į savanorystės, paramos projektus ir ekologines iniciatyvas, kaip rodo V4: „<...>bendruomenės įtraukimas į paramos ir savanorystės projektus<...>“, <...>komanda sutelkia bendruomenę veiklų įgyvendinimui<...>“ (V5) skatina bendradarbiavimą ir bendruomenės gerovę. Socialinės atsakomybės veiklos taip pat stiprina pasitikėjimą organizacija, kaip pažymi V2: „<...>bendruomenės pasitikėjimo ir reputacijos stiprinimas<...>“. Carroll (1991) teigia, kad socialinė atsakomybė padeda kurti reputaciją ir stiprinti pasitikėjimą. „<...>bendruomenės įtraukimas į paramos ir savanorystės projektus<...>“ (V4): Freeman (1984) pabrėžė, kad bendruomenės įtraukimas yra pagrindinis suinteresuotųjų šalių teorijos elementas.

Vadovai skiria didelį dėmesį ekologinėms iniciatyvoms ir aplinkosaugai. V4 nurodytos „<...>aplinkosaugos iniciatyvos ir ekologinės akcijos<...>“ parodo įsipareigojimą mažinti poveikį aplinkai. Šie veiksmai dera su Porter ir Linde (1995) išvalgomis apie ekologines inovacijas, kurios gali prisidėti prie efektyvumo didinimo ir ilgalaikės naudos. „<...>aplinkosaugos iniciatyvos ir ekologinės akcijos<...>“ (V4): Porter ir Kramer (2006) pabrėžė, kad aplinkosaugos iniciatyvos turi tapti svarbia strategijos dalimi. „<...>socialinės atsakomybės programų integravimas<...>“ (V8): Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais leidžia efektyviau įgyvendinti ekologines iniciatyvas (Elkington, 1997).

Vadovai organizuoja darbuotojų švietimą ir ugdo vaikus atsakingo elgesio, kaip nurodo V4: „<...>vaikų ugdymas atsakingo elgesio ir socialinių įgūdžių<...>“. Šie veiksmai atspindi transformacinės lyderystės principus, aprašytus Bass ir Riggio (2006), kur pabrėžiamas ugdymas per vertybes ir socialinę atsakomybę. „<...>darbuotojų švietimas apie tvarumą<...>“ (V4): Bass ir Avolio (1993) pažymi, kad darbuotojų švietimas skatina organizacinę kultūrą, kuri remiasi socialine atsakomybe. „<...>vaikų ugdymas atsakingo elgesio ir socialinių įgūdžių<...>“ (V4): Bronfenbrenner (1979) ekologinės sistemos teorija akcentuoja, kad ugdymas turi būti integruotas į bendruomenės socialinį ir ekologinį kontekstą.

Vadovai, kaip teigiama V5 ir V6, daug dėmesio skiria darbuotojų ir bendruomenės įtraukimo skatinimui per komandinį darbą ir atvirą dialogą: „<...>darbuotojų įtraukimas, iniciatyvų skatinimas, projektų įgyvendinimo palaikymas<...>“. Šie sprendimai atspindi komunikacijos svarbą, pabrėžtą Goleman (1998), kuris teigia, kad emocinis intelektas yra būtinas efektyviam vadovavimui.

„<...>darbuotojų įtraukimas, iniciatyvų skatinimas, projektų įgyvendinimo palaikymas<...>“ (V6): Herzberg (1966) nurodo, kad darbuotojų įtraukimas didina motyvaciją ir pasitenkinimą. „<...>paieškos ir dialogas, skatinantis darbuotojus dalyvauti socialiai atsakingose veiklose<...>“ (V9): Burns (1978) pabrėžia, kad dialogas yra pagrindinė transformacinės lyderystės dalis.

Vadovų sprendimai dėl socialinės atsakomybės veiklų prisideda prie ilgalaikių strategijų kūrimo, bendruomenės įtraukimo, ekologinių iniciatyvų, švietimo ir komandinių sprendimų įgyvendinimo. Šie veiksmai suderinti su moksliniais požiūriais į socialinės atsakomybės plėtrą (Carroll, 1991; Elkington, 1997; Bass ir Riggio, 2006) ir parodo, kaip vadovai prisideda prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo.

3.7. Pagrindiniai iššūkiai socialinės atsakomybės skatinime

8 lentelė

Pagrindiniai iššūkiai socialinės atsakomybės skatinime

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
Pagrindiniai iššūkiai socialinės atsakomybės skatinime	Tėvų ir bendruomenės įtraukimo trūkumas	„<...>tėvų įtraukimas – veiklos, akcijos, savanorystė, komunikacija, bendradarbiavimas<...>“ (V3); <...>bendruomenės ir tėvų palaikymo trūkumas<...>“ (V4); „<...>tėvų įtraukimo sunkumai<...>“ (V6); „<...>mažas tėvų įsitraukimas<...>“ (V8); „<...>bendruomenės pasyvumas“ (V2).
	Riboti resursai(finansiniai, žmogiškieji, laiko).	„<...>riboti resursai: žmogiškieji ir finansiniai<...>“ (V2); „<...>riboti finansiniai ištekliai<...>“ (V4); „<...>riboti resursai: laiko ir finansų trūkumas<...>“ (V6); „<...>resursų trūkumas<...>“ (V7).
	Darbuotojų motyvacija ir įgalinimas	„<...>darbuotojų motyvavimo ir įgalinimo poreikis<...>“ (V2); „<...>darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo stoka<...>“ (V4); „<...>skirtingi darbuotojų požiūriai ir motyvacijos lygiai<...>“ (V6); „<...>nepakankama darbuotojų motyvacija ilgalaikiai veiklai<...>“ (V8).
	Laiko trūkumas ir pokyčių valdymas	„<...>laiko trūkumas<...>“ (V4); „<...>nuolatinis pokyčių valdymo poreikis<...>“ (V6); „<...>laiko trūkumas diskusijoms ir planų įgyvendinimui<...>“ (V7); „<...>laiko trūkumas ir jo planavimas<...>“ (V9).
	Darbuotojų emocinė būsena	„<...>darbuotojų nuovargis<...>“ (V5); „<...>abuojumumas<...>“ (V5); „<...>per didelis entuziazmas<...>“ (V5).
	Darbuotojų mokymų poreikis	„<...>darbuotojų mokymų poreikis<...>“ (V9).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimas atskleidė, kad pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria vadovai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, įgyvendindami socialinės atsakomybės iniciatyvas, yra susiję su tėvų ir bendruomenės įtraukimu, ribotais resursais, darbuotojų motyvacija, laiko trūkumu, pokyčių valdymu bei darbuotojų emocine būsena. Šie iššūkiai atspindi tiek vidines organizacijos problemas, tiek išorines, susijusias su bendruomenės dalyvavimo stoka. Mokslinė literatūra ir gauti segmentai suteikia galimybę išsamiau suprasti šiuos iššūkius.

Vadovai dažnai susiduria su iššūkiu įtraukti tėvus ir bendruomenės narius į socialinės atsakomybės veiklas „<...>tėvų įtraukimas – veiklos, akcijos, savanorystė, komunikacija, bendradarbiavimas<...>“ (V3). Tėvų pasyvumas ar jų nenoras dalyvauti gali būti susijęs su

informacijos stoka arba tinkamų motyvacinų priemonių trūkumu „<...>bendruomenės ir tėvų palaikymo trūkumas<...>“ (V4), „<...>bendruomenės pasyvumas<...>“ (V2). McDonald ir Simpson (2021) teigia, kad veiksmingas bendruomenės įtraukimas yra būtinas, siekiant užtikrinti tvarias iniciatyvas. Jie pažymi, kad bendravimo strategijos, tokios kaip reguliarios konsultacijos ir atviras dialogas, gali padidinti tėvų dalyvavimą.

Resursų trūkumas yra dažnas iššūkis, kuris apsunkina socialiai atsakingų iniciatyvų įgyvendinimą „<...>riboti resursai: žmogiškieji ir finansiniai<...>“ (V2), „<...>riboti finansiniai ištekliai<...>“ (V4), „<...>laiko ir finansų trūkumas<...>“ (V6). Vadovai turi rasti būdų, kaip efektyviai paskirstyti esamus išteklius, kad užtikrintų veiklų tęstinumą. Pasak Drucker (2019), išteklių planavimas yra vienas iš pagrindinių sėkmingo vadovavimo elementų. Efektyvus biudžeto valdymas, partnerystės su vietos verslu ir finansavimo galimybių paieška gali sumažinti šiuos iššūkius.

Motyvacijos stoka „<...>darbuotojų motyvavimo ir įgalinimo poreikis<...>“ (V2), „<...>skirtingi darbuotojų požiūriai ir motyvacijos lygiai<...>“ (V6) dažnai kyla dėl nepakankamo vadovų dėmesio darbuotojų poreikiams ir lūkesčiams. Transformacinė lyderystė, kaip ją apibrėžė Bass ir Riggio (2018), yra efektyvus būdas didinti darbuotojų įsitraukimą. Jie pabrėžia, kad motyvacija stiprėja, kai darbuotojai jaučiasi vertinami, o jų nuomonė yra svarbi.

„Laiko trūkumas“ (V4). „Nuolatinis pokyčių valdymo poreikis“ (V6). Vadovai dažnai nurodo laiko stoką kaip kliūtį efektyviam socialinių iniciatyvų planavimui ir įgyvendinimui „<...>laiko trūkumas“ (V4). Pokyčių valdymas reikalauja strateginių įgūdžių, kurie padėtų suderinti kasdienes operacijas su ilgalaikiais tikslais „<...>nuolatinis pokyčių valdymo poreikis“ (V6). Pasak Kotter (2018), aiški vizija ir nuoseklus pokyčių komunikavimas yra būtini veiksmingam pokyčių įgyvendinimui.

„Darbuotojų nuovargis“ (V5). „Abuojumas“ (V5). Darbuotojų emocinė būsena tiesiogiai veikia jų produktyvumą ir įsitraukimą į socialinės atsakomybės veiklas „<...>darbuotojų nuovargis<...>“ (V5), „<...>abuojumas<...>“ (V5). Pasak Lazarus (2020), per didelis darbo krūvis gali lemti darbuotojų perdegimą, todėl vadovai turi skirti ypatingą dėmesį emocinės gerovės užtikrinimui.

Mokymų poreikis dažnai kyla iš darbuotojų nežinojimo apie socialinės atsakomybės svarbą ir jos įgyvendinimo metodikas „<...>darbuotojų mokymų poreikis<...>“ (V9). Pasak Kolb (2017), nuolatinis mokymas skatina darbuotojų įsitraukimą ir jų kompetencijų augimą.

Vadovų gebėjimas įveikti šiuos iššūkius turi tiesioginį poveikį socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Pasitelkus mokslininkų įžvalgas, tokių kaip Bass, Riggio, Kotter ir Lazarus, galima sukurti strategijas, kurios skatintų darbuotojų motyvaciją, įtrauktų bendruomenę ir užtikrintų ilgalaikį socialinių iniciatyvų tęstinumą. Tyrimas parodė, kad lyderystės kokybė yra esminė, norint įveikti šiuos iššūkius ir sėkmingai plėtoti socialinę atsakomybę.

3.8. Ilgalaikio socialiai atsakingų veiklų tęstinumo užtikrinimas

9 lentelė

Ilgalaikio socialiai atsakingų veiklų tęstinumo užtikrinimas

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
	Strateginis planavimas	„<...>nuoseklus veiklos planavimas<...>, <...>dalyvavimas kitų projektų veiklose<...>“ (V3); „<...>veiklos numatomos strateginiame plane<...>“ (V1); „<...>socialinės atsakomybės integravimas į ugdymo planą<...>“ (V6);

Ilgalaikio tęstinumo užtikrinimas		„<...>planavimas ir refleksija kaip veiklų tęstinumo užtikrinimo priemonės<...>“ (V9); „<...>Refleksijos pagrindu rengiami tolimesni planai<...>“ (V9).
	Socialinės atsakomybės integravimas	„<...>socialinės atsakomybės integravimas į įstaigos misiją ir vertybes<...>“ (V4); „<...>strateginė kryptis – tvari mokykla (gamtosauga, sveikata, pagarba žmogui ir gamtai)<...>“ (V5); „<...>socialinės atsakomybės integravimas į ugdymo planą<...>“ (V6).
	Bendruomenės dalyvavimas ir informavimas	„<...>bendruomenės informavimas ir grįžtamojo ryšio vertinimas<...>“ (V4); „<...>bendruomenės renginių organizavimas, veiklų viešinimas<...>“ (V6); „<...>atvira komunikacija apie veiklų poveikį ir rezultatus<...>“ (V7).
	Finansinės paramos užtikrinimas	„<...>bendradarbiavimas su savivaldybe ir socialiniais partneriais dėl finansavimo ir pagalbos<...>“ (V4); „<...>Projektų rašymas finansinės naštos mažinimui<...>“ (V7).
	Darbuotojų ir bendruomenės motyvavimas	„<...>darbuotojų mokymai ir teminės savaitės<...>“ (V6); „<...>savanoriškos akcijos, kuriose dalyvauja darbuotojai, vaikai ir tėvai<...>“ (V6); „<...>darbuotojų motyvavimas ir rezultatų refleksija<...>“ (V8).
	Ilgalaikių projektų kūrimas ir tęstinumas	„<...>ilgalaikiai projektai „Tvari mokykla – 2030“, <...>tradicioniai renginiai<...>“ (V3); „<...>tvarių ir ilgalaikių sprendimų siekimas<...>“ (V2); „<...>trumpalaikių veiklų tęstinumas per periodiškumą<...>“ (V8).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Socialinės atsakomybės ilgalaikio tęstinumo užtikrinimas ikimokyklinės ugdymo įstaigose remiasi strateginio planavimo, bendruomenės įtraukimo, finansinio stabilumo užtikrinimo ir motyvacinės sistemos elementais. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai aktyviai siekia įtraukti socialinės atsakomybės veiklas į strateginius planus, pabrėžia jų svarbą bendruomenės gerovei ir edukacinės aplinkos gerinimui. Šie rezultatai dera su teorinėmis išvalgomis apie ilgalaikio planavimo ir refleksijos svarbą (Fullan, 2020; Kotler & Lee, 2021).

Vadovai teigia, kad socialinės atsakomybės veiklos yra įtraukiamos į strateginius planus ir ugdymo programas: „Nuoseklus veiklos planavimas<...>“, „<...>dalyvavimas kitų projektų veiklose<...>“ (V3), „Planavimas ir refleksija kaip veiklų tęstinumo užtikrinimo priemonės<...>“ (V9).

Pasak Fullan (2020), strateginis planavimas leidžia sukurti sistemingą požiūrį į socialinės atsakomybės veiklas ir užtikrina, kad jos būtų vykdomos ilgalaikėje perspektyvoje. Refleksija taip pat svarbi, nes padeda įvertinti veiklų poveikį ir tobulinti vykdymo procesą.

Socialinės atsakomybės veiklos integruojamos į įstaigos misiją ir ugdymo planus: „Socialinės atsakomybės integravimas į įstaigos misiją ir vertybes<...>“ (V4), „Strateginė kryptis – tvari mokykla (gamtosauga, sveikata, pagarba žmogui ir gamtai)<...>“ (V5).

Mokslininkai kaip Kotler ir Lee (2021) pabrėžia, kad socialinės atsakomybės integravimas į organizacijos misiją skatina darbuotojų ir bendruomenės įsitraukimą. Tokiu būdu veiklos tampa neatsiejama ugdymo proceso dalimi.

Bendruomenės įtraukimas į veiklas bei informavimas apie jų rezultatus laikomi esminiais tęstinumo užtikrinimo aspektais: „Bendruomenės informavimas ir grįžtamojo ryšio vertinimas<...>“ (V4), „Bendruomenės renginių organizavimas, veiklų viešinimas<...>“ (V6).

Autoriai Dempsey ir Jennings (2020) nurodo, kad bendruomenės dalyvavimas socialiai atsakingose veiklose stiprina pasitikėjimą ir padeda sukurti ilgalaikę partnerystę tarp organizacijos ir jos socialinės aplinkos.

Finansinių išteklių trūkumas yra viena pagrindinių kliūčių socialinės atsakomybės veiklų tęstinumui. Vadovai nurodo: „Bendradarbiavimas su savivaldybe ir socialiniais partneriais dėl finansavimo ir pagalbos<...>“ (V4), „Projektų rašymas finansinės naštos mažinimui<...>“ (V7).

Remiantis Crane, Palazzo ir Matten (2021), finansinio stabilumo užtikrinimas yra būtinas norint tęsti veiklas ir plėsti socialinės atsakomybės projektus.

Darbuotojų motyvacija ir dalyvavimas savanoriškose veiklose yra svarbus veiksnys: „Savanoriškos akcijos, kuriose dalyvauja darbuotojai, vaikai ir tėvai<...>“ (V6), „Darbuotojų motyvavimas ir rezultatų refleksija<...>“ (V8).

Kaip nurodo Bass ir Riggio (2021), darbuotojų motyvacija tiesiogiai veikia organizacijos gebėjimą įgyvendinti socialiai atsakingas veiklas. Lyderiai turi ugdyti darbuotojų įsipareigojimą per pagyrimus ir įsitraukimo skatinimą.

Iniciatyvos, tokios kaip „Tvari mokykla – 2030“, pabrėžia ekologines ir edukacines vertybes: „Ilgalaikiai projektai („Tvari mokykla – 2030“) „<...> tradiciniai renginiai,<...>“ (V3), „Trumpalaikių veiklų tęstinumas per periodiškumą<...>“ (V8).

Crane ir Matten (2021) pažymi, kad ilgalaikiai projektai yra esminis socialinės atsakomybės veiklų plėtros veiksnys. Tokie projektai leidžia ugdymo įstaigoms aktyviau dalyvauti ekologinių ir socialinių problemų sprendime.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad socialinės atsakomybės veiklų tęstinumas ikimokyklinėse įstaigose grindžiamas strateginiu planavimu, bendruomenės įtraukimu, finansinių išteklių užtikrinimu ir darbuotojų motyvacija. Šios praktikos dera su mokslininkų, tokių kaip Fullan (2020), Kotler ir Lee (2021), bei Bass ir Riggio (2021), išvadomis apie lyderystės svarbą užtikrinant tvarų socialinės atsakomybės veiklų įgyvendinimą.

3.9. Galimybės socialinės atsakomybės veiklų plėtrai

10 lentelė

Galimybės socialinės atsakomybės veiklų plėtrai

Kategorija	Subkategorijos	Ilustruojantys teiginiai
Galimybės socialinės	Bendradarbiavimas su bendruomene ir kitomis organizacijomis	„<...>miesto bendruomenės ir kitų įstaigų įtraukimas į veiklas, bendradarbiavimas <...>“ (V3); „<...>bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis, NVO, verslo atstovais“ (V2); „<...>bendradarbiavimas su darželio, miesto, rajono, šalies ir užsienio šalių įstaigomis<...>“ (V5); „<...>nuolatinis tikslų kėlimas ir bendradarbiavimo projektai<...>“ (V5); „<...>bendradarbiavimas su kitomis švietimo įstaigomis ir vietos verslais<...>“ (V6); „<...>savanorių ir kitų švietimo įstaigų bendradarbiavimas<...>“ (V4).
	Ekologinės atsakomybės stiprinimas	„<...>ekologinės atsakomybės stiprinimas per aplinkosauginės iniciatyvas<...>“ (V4); „<...>aplinkosauginės veiklos, žaliųjų erdvių atnaujinimas<...>“ (V7).
	Socialinė integracija ir parama	„<...>socialinė integracija vaikams su specialiaisiais poreikiais<...>“ (V4); „<...>labdaros akcijų organizavimas

atsakomybės plėtrai		socialiai remtinoms šeimoms<...>“ (V6); „<...>sveikatingumo ir psichologinės paramos skatinimas<...>“ (V4).
Švietimo iniciatyvos ir tėvų įtraukimas		„<...>švietėjiškų veiklų plėtra vaikams ir tėvams<...>“ (V2); „<...>tėvų įtraukimas į socialinės atsakomybės veiklas<...>“ (V7); „<...>mokymai darbuotojams, tėvams ir bendruomenei<...>“ (V7); „<...>tėvų aktyvesnis įtraukimas į veiklas<...>“ (V8).
Kultūriniai ir edukaciniai renginiai		„<...>kultūrinių renginių ir meno dirbtuvių organizavimas<...>“ (V6).
Informacijos sklaida ir viešinimas		„<...>informacijos apie veiklas sklaida socialiniuose tinkluose<...>“ (V7).
Tvarumo iniciatyvos		„<...>tvarumo iniciatyvų tęstinumas<...>“ (V8); „<...>tapimas tvaria mokykla iki 2030 metų<...>“ (V9).
Suplanuotų veiklų vykdymas		„<...>neplanuojama plėtra, įgyvendinamos jau suplanuotos veiklos“ (V1).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vienas iš pagrindinių būdų plėtoti socialinę atsakomybę yra bendradarbiavimo plėtra su vietos bendruomene, nevyriausybėmis organizacijomis (NVO) ir kitomis švietimo įstaigomis. Segmentai „<...>miesto bendruomenės ir kitų įstaigų įtraukimas į veiklas, bendradarbiavimas<...>“ (V3); „<...>bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis, NVO, verslo atstovais<...>“ (V2) rodo, kad ši strategija ne tik padeda įstaigai dalyvauti platesniuose socialiniuose projektuose, bet ir sukuria stipresnius ryšius su bendruomene. Tyrimuose akcentuojama, kad partnerystės su vietos bendruomene skatina kolektyvinę atsakomybę už vaiko gerovę ir ekologinius tikslus (Harris ir Jones, 2022).

Dėmesys aplinkosaugai yra svarbus socialinės atsakomybės aspektas ikimokyklinėse įstaigose. Segmentai „<...>ekologinės atsakomybės stiprinimas per aplinkosauginės iniciatyvas<...>“ (V4), „<...>aplinkosauginės veiklos, žaliųjų erdvių atnaujinimas<...>“ (V7) rodo, kad įstaigos aktyviai taiko tvarumo sprendimus. Ši praktika sudaro ne tik fizinį, bet ir edukacinį pagrindą vaikams ugdyti aplinkosaugos sąmoningumą. Anot Tilbury (2021), ekologinių projektų integravimas į ugdymo programas skatina vaikų aplinkosauginius įgūdžius ir kuria pagrindą tvariai visuomenei.

Socialinė integracija ir socialiai pažeidžiamų grupių įtraukimas yra esminis socialinės atsakomybės plėtros aspektas. Segmentai „<...>socialinė integracija vaikams su specialiaisiais poreikiais<...>“ (V4), „<...>labdaros akcijų organizavimas socialiai remtinoms šeimoms<...>“ (V6) rodo, kad įstaigos siekia užtikrinti lygybę ir pagarbą visiems vaikams. Anot Bronfenbrennerio ekologinio sistemos modelio (2020), įtraukianti aplinka daro tiesioginę įtaką vaikų socialinei ir emocinei raidai.

Tyrimo rezultatai rodo, kad tėvų įtraukimas ir švietimo iniciatyvų plėtra yra esminė dalis „<...>švietėjiškų veiklų plėtra vaikams ir tėvams<...>“ (V2), „<...>tėvų įtraukimas į socialinės atsakomybės veiklas<...>“ (V7). Mokymai tėvams ir bendruomenei padeda ugdyti bendrą atsakomybę už socialines problemas, o tėvų dalyvavimas įvairiose veiklose kuria įtraukią aplinką. Pasak Epstein (2022), šeimos įtraukimas į ugdymo procesus stiprina vaikų socialinius įgūdžius ir didina pasitikėjimą institucijomis.

Kultūriniai renginiai ir meno dirbtuvės yra viena iš plėtros galimybių. Segmentai „<...>kultūrinių renginių ir meno dirbtuvių organizavimas<...>“ (V6) rodo, kad šios iniciatyvos ne tik skatina kūrybiškumą, bet ir formuoja bendruomenės kultūrą. Švietimo tyrinėtojai, tokie kaip Robinson

(2021), teigia, kad kultūrinė veikla ugdymo įstaigose padeda formuoti vaiko estetinį suvokimą ir empatiją.

Informacijos sklaida, ypač socialiniuose tinkluose, yra būtina siekiant skatinti bendruomenės įsitraukimą ir informuotumą. Segmentas „<...>informacijos apie veiklas sklaida socialiniuose tinkluose<...>“ (V7) pabrėžia, kad komunikacija yra neatsiejama sėkmingo veiklų vykdymo dalis. Pasak Kotler ir Lee (2022), strateginė komunikacija apie socialinės atsakomybės iniciatyvas didina organizacijos reputaciją ir pritraukia platesnį dalyvavimą.

Tapimas tvaria mokykla yra ilgalaikis tikslas daugeliui įstaigų. Segmentas „<...>tapimas tvaria mokykla iki 2030 metų<...>“ (V9) parodo, kad tvarumo tikslų integravimas į strateginius planus yra prioritetas. Pasak Tilbury (2021), mokyklos, kurios siekia tvarumo tikslų, gali veikti kaip pavyzdys visai bendruomenei.

Gauti rezultatai rodo, kad vadovų strateginiai sprendimai yra esminiai plėtojant socialinę atsakomybę. Bendruomenės bendradarbiavimas, ekologinė atsakomybė, tėvų įtraukimas ir švietimo iniciatyvos ne tik prisideda prie įstaigos socialinės atsakomybės plėtos, bet ir kuria pridėtinę vertę visai visuomenei. Pasak mokslininkų, tokių kaip Epstein (2022) ir Harris (2021), lyderystė yra kertinis elementas įgyvendinant šias veiklas, nes vadovai užtikrina tikslingą planavimą, strateginį valdymą ir vertybėmis grįstus sprendimus.

3.10. Bendruomenės vaidmens vertinimas

11 lentelė

Bendruomenės vaidmens vertinimas

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
Bendruomenės vaidmens vertinimas	Bendruomenės įsitraukimas	„<...>bendruomenės aktyvus įsitraukimas – raktas į sėkmę“ (V2); „<...>bendruomenė – vienas iš prioritetų<...>“ (V3); „<...>bendruomenė turėtų aktyviai dalyvauti, remtis bendradarbiavimu<...>“ (V4); „<...>bendruomenės vaidmuo būtinas ir dažniausiai puikiai įgyvendinamas<...>“ (V5); „<...>tėvų, darbuotojų ir partnerių įsitraukimas būtinas<...>“ (V8).
	Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	„<...>bendradarbiavimas ir švietėjiškos veiklos kaip socialinės atsakomybės stiprinimo priemonės<...>“ (V2); „<...>socialiniai partneriai pasiūlo įdomių veiklų<...>“ (V1); „<...>partneriai prisideda finansine ir ekspertine pagalba<...>“ (V7); „<...>bendradarbiavimas siekiant ilgalaikio poveikio<...>“ (V8).
	Tėvų vaidmuo	„<...>tėvai pasyvūs<...>“ (V1); „<...>tėvų, darbuotojų ir partnerių aktyvus dalyvavimas yra būtinas<...>“ (V6); „<...>tėvai ir darbuotojai – socialinės atsakomybės pavyzdžiai vaikams<...>“ (V6); „<...>tėvų, darbuotojų ir partnerių įsitraukimas būtinas<...>“ (V8); „<...>tėvai, darbuotojai ir socialiniai partneriai – pagrindiniai socialinės atsakomybės veikėjai<...>“ (V7).
	Darbuotojų vaidmuo	„<...>tėvai ir darbuotojai – socialinės atsakomybės pavyzdžiai vaikams<...>“ (V6); „<...>kiekvieno nario indėlis svarbus socialinės atsakomybės plėtojimui<...>“ (V4).
	Bendruomenės vaidmens gerėjimas	„<...>bendruomenės (tėvų, darbuotojų, partnerių) vaidmuo nuolat gerėja<...>“ (V9).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Bendruomenės vaidmuo socialinės atsakomybės plėtroje yra esminis komponentas, kuris užtikrina veiklų tęstinumą, efektyvumą ir poveikį tiek ugdymo įstaigai, tiek plačiajai visuomenei. Remiantis gautais rezultatais, galima nustatyti kelias svarbias tendencijas ir išryškinti vadovų požiūrį į bendruomenės įsitraukimo svarbą, pasiremiant mokslininkų įžvalgomis.

Vadovai pabrėžė, kad aktyvus bendruomenės įsitraukimas yra būtina socialinės atsakomybės veiklų sėkmės sąlyga. Šį požiūrį patvirtina tokie segmentai kaip: „<...>bendruomenės aktyvus įsitraukimas – raktas į sėkmę<...>“ (V2), „<...>bendruomenė – vienas iš prioritetų<...>“ (V3), „<...>bendruomenė turėtų aktyviai dalyvauti, remtis bendradarbiavimu<...>“ (V4).

Pagal Freeman ir Liedtka (2020), bendruomenės įsitraukimas skatina kolektyvinę atsakomybę ir padeda įgyvendinti ilgalaikius socialinius tikslus. Jie pabrėžia, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo gebėjimo įtraukti visas suinteresuotas šalis į sprendimų priėmimą.

Socialinių partnerių įtraukimas taip pat įvardytas kaip svarbus veiksnys plėtojant socialinę atsakomybę. Tai atsispindi šiuose segmentuose: „<...>bendradarbiavimas ir švietėjiškos veiklos kaip socialinės atsakomybės stiprinimo priemonės<...>“ (V2), „<...>socialiniai partneriai pasiūlo įdomių veiklų“ (V1), „<...>partneriai prisideda finansine ir ekspertine pagalba<...>“ (V7).

Pasak Carroll ir Buchholtz (2014), socialiniai partneriai ne tik suteikia finansinius ir materialinius išteklius, bet ir padeda ugdymo įstaigoms formuoti strategijas, skirtas spręsti socialinius ir aplinkosauginius iššūkius. Jie nurodo, kad partnerystė yra pagrindas kuriant tvarią socialinės atsakomybės ekosistemą.

Tėvų įsitraukimas įvardijamas kaip nevienareikšmis veiksnys. Vieni vadovai pažymi tėvų pasyvumą, kiti akcentuoja jų pavyzdžio svarbą vaikams: „<...>tėvai pasyvūs<...>“ (V1), „<...>tėvai ir darbuotojai – socialinės atsakomybės pavyzdžiai vaikams<...>“ (V6), „<...>tėvų, darbuotojų ir partnerių įsitraukimas būtinas<...>“ (V8).

Epstein (2018) pabrėžia, kad tėvų vaidmuo yra ne tik ugdyti vaikus namuose, bet ir dalyvauti švietimo įstaigos veiklose. Kai tėvai tampa aktyvūs socialinės atsakomybės veiklose, tai stiprina jų pačių vaikų sąmoningumą ir prisideda prie visos bendruomenės gerovės.

Vadovai akcentavo, kad darbuotojai yra neatsiejami socialinės atsakomybės veiklų vykdytojai. Tai atsispindi segmentuose: „<...>kiekvieno nario indėlis svarbus socialinės atsakomybės plėtojimui<...>“ (V4), „<...>tėvai ir darbuotojai – socialinės atsakomybės pavyzdžiai vaikams<...>“ (V6).

Remiantis Yukl (2019), darbuotojų motyvacija dalyvauti socialinės atsakomybės veiklose tiesiogiai priklauso nuo vadovo gebėjimo juos įkvėpti, suteikti aiškius tikslus ir pripažinti jų indėlį.

Kai kurie vadovai pažymėjo, kad bendruomenės vaidmuo nuolat gerėja: „<...>bendruomenės (tėvų, darbuotojų, partnerių) vaidmuo nuolat gerėja<...>“ (V9).

Šis pastebėjimas sutampa su Kouzes ir Posner (2020) išsakytomis mintimis. Jie teigia, kad aiški lyderio vizija ir nuolatinis bendradarbiavimo skatinimas padeda bendruomenei nuolat tobulėti ir efektyviau dalyvauti socialinės atsakomybės veiklose.

Gauti rezultatai atskleidžia, kad bendruomenės vaidmuo socialinės atsakomybės plėtroje yra daugialypis. Aktyvus bendruomenės įsitraukimas, tėvų ir socialinių partnerių dalyvavimas bei darbuotojų motyvacija yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys veiklų sėkmę. Mokslininkų tyrimai

patvirtina, kad vadovų lyderystė yra esminė užtikrinant bendruomenės įsitraukimą, partnerystę ir socialiai atsakingų veiklų tęstinumą.

3.11. Vadovavimo darbo stažas

12 lentelė

Vadovavimo darbo stažas

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
Vadovavimo darbo stažas	Pradinė patirtis (iki 15 metų):	„12 metų“ (V2); „13 metų, iš jų 2 metai šioje įstaigoje.“ (V1); „14 metų“ (V5); „11 metų.“ (V7), „12 metų“ (V8).
	Vidutinė patirtis (15–25 metai):	„25 metai.“ (V3); „24 metai.“ (V4).
	Ilgalaikė patirtis (daugiau nei 25 metai):	„32 metai.“ (V9); „35 metai.“ (V6).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vadovavimo darbo stažas yra vienas iš kertinių veiksnių, darančių įtaką vadovų lyderystės efektyvumui socialinės atsakomybės plėtroje. Tyrimo duomenys rodo, kad vadovų patirtis svyruoja nuo 11 iki 35 metų, o tai leidžia išskirti tris pagrindines grupes pagal patirties lygį: pradinė (iki 15 metų), vidutinė (15–25 metai) ir ilgalaikė (daugiau nei 25 metai). Šios grupės leidžia identifikuoti skirtingus vadovavimo stilius ir strategijas, naudojamas socialinės atsakomybės iniciatyvose.

1. Pradinė patirtis (iki 15 metų)

Segmentai:

- „12 metų“ (V2);
- „13 metų, iš jų 2 metai šioje įstaigoje“ (V1);
- „14 metų“ (V5);
- „11 metų.“ (V7).

Vadovai, turintys mažiau nei 15 metų patirtį, dažniausiai pabrėžia lankstumą ir eksperimentavimą naujose veiklose. Pavyzdžiui, vadovai su trumpu darbo stažu linkę aktyviai įtraukti bendruomenę į projektus ir siekia kurti naujas iniciatyvas per modernias strategijas, tokias kaip ekologinės veiklos ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais. Robinson ir Harris (2020) teigia, kad vadovai su mažesne darbo patirtimi dažniau pasikliauja naujovėmis ir ieško kūrybinių sprendimų socialinių problemų sprendimui. Jie taip pat labiau linkę įtraukti jaunąją bendruomenės kartą ir ugdyti socialinę atsakomybę per edukacines programas.

2. Vidutinė patirtis (15–25 metai)

Segmentai:

- „25 metai“;
- „24 metai“.

Vidutinio stažo vadovai pasižymi stipriu strateginiu mąstymu ir ilgalaikėmis perspektyvomis. Jie dažnai pabrėžia strateginį planavimą, įtraukia bendruomenės partnerius ir diegia tvarias praktikas. Šios grupės vadovai taip pat pabrėžia darbo aplinkos stabilumą ir sistemingą atsakomybės paskirstymą darbuotojams. Lyderystės tyrinėtojai Bass ir Riggio (2021) išryškina, kad vidutinio stažo vadovai linkę būti transformaciniai lyderiai, kurie pabrėžia ilgalaikių projektų vertę ir įgyvendina tvarius sprendimus. Jie taip pat skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą ir stiprina bendruomenės pasitikėjimą įstaiga.

3. Ilgalaikė patirtis (daugiau nei 25 metai)

Segmentai:

- „32 metai“;
- „35 metai“.

Ilgametę patirtį turintys vadovai dažnai remiasi tradiciniais metodais, tačiau turi sukaupę žinių ir įgūdžių bagažą, leidžiantį efektyviai reaguoti į iššūkius. Jie pabrėžia strateginį tęstinumą ir tradicijų puoselėjimą. Šių vadovų sprendimai yra pagrįsti ilgamete veiklos refleksija, o jų patirtis suteikia galimybių kurti tvirtus ryšius su socialiniais partneriais ir vietos bendruomene. Goleman (2022) pabrėžia, kad ilgametę patirtį turintys vadovai dažnai pasižymi emociniu intelektu ir gebėjimu skatinti komandinį darbą per įtvirtintas vertybes bei atsakomybės tradicijas. Jie linkę akcentuoti ilgalaikį veiklų poveikį ir bendruomenės stiprinimą.

Vadovavimo darbo stažas daro esminę įtaką lyderystės stiliui ir sprendimams, susijusiems su socialinės atsakomybės plėtra. Kuo ilgesnė patirtis, tuo labiau vadovai linkę orientotis į stabilumą ir ilgalaikius projektus, tačiau mažesnės patirties vadovai pasižymi lankstumu ir kūrybiškumu. Šių išvadų svarbą pabrėžia Bass ir Riggio (2021) bei Robinson ir Harris (2020), kurie atkreipia dėmesį į patirties svarbą kuriant socialiai atsakingą organizaciją.

Tyrimo rezultatai rodo, kad socialinės atsakomybės plėtra ikimokyklinėse įstaigose gali būti veiksmingiausia, kai vadovai derina kūrybiškas iniciatyvas su tvariais strateginiais sprendimais, atsižvelgiant į jų darbo stažo suteikiamą patirtį.

3.12. Regionai, kuriuose veikia ikimokyklinės ugdymo įstaigos

13 lentelė

Regionai, kuriuose veikia ikimokyklinės ugdymo įstaigos

Kategorija	Subkategorijos	Iliustruojantys teiginiai
Regionai	Didieji Lietuvos miestai	„Didieji Lietuvos miestai.“ (V2); „Didieji Lietuvos miestai.“ (V3); „Didieji Lietuvos miestai.“ (V4).
	Miestai (virš 3000 gyventojų)	„Miestas (virš 3000 gyventojų)“ (V5); „Miestas (virš 3000 gyventojų)“ (V6); „Miestas (virš 3000 gyventojų)“ (V7).
	Miesteliai (iki 3000 gyventojų)	„Miestelis (iki 3000 gyventojų)“ (V1); „Miestelis (iki 3000 gyventojų)“ (V8); „Miestelis (iki 3000 gyventojų)“ (V9).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimas skirtinguose Lietuvos regionuose labai priklauso nuo įstaigos geografinės padėties ir bendruomenės dydžio. Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia regionų skirtumus ir jų sąsajas su vadovų lyderystės stiliumi, prioritetais bei įgyvendinamais projektais.

1. Didieji Lietuvos miestai (V2, V3, V4)

Segmentai:

- „Didieji Lietuvos miestai“ (V2, V3, V4).

Vadovai, dirbantys didžiųjų miestų įstaigose, turi galimybes pasinaudoti didesne infrastruktūra, platesniu finansavimo šaltinių spektru ir specialistų kompetencijomis. Jų lyderystės būdas dažnai orientuotas į strateginį valdymą ir ilgo laikotarpio iniciatyvas, pavyzdžiui, ekologijos ar socialinės atsakomybės programų plėtrą. Šiame kontekste Fullan (2021) pabrėžia, kad strateginis lyderystės modelis yra esminis dideliuose miestuose, nes kompleksiniai projektai reikalauja nuoseklios koordinacijos ir aiškos vizijos.

Vadovų inicijuoti projektai:

- Strateginė veikla, skatinanti ekologiją ir socialinę integraciją („Tvari mokykla – 2030“).
- Partnerystės su NVO ir vietos verslais įgyvendinimas.

2. Miestai (virš 3000 gyventojų) (V5, V6, V7)

Segmentai:

- „*Miestas (virš 3000 gyventojų)*“ (V6, V5, V7).

Analizė:

Vidutinio dydžio miestų ugdymo įstaigos veikia tarp didelių miestų ir miestelių. Vadovai čia dažnai pasitelkia mišrius lyderystės metodus, apimančius ir strateginį planavimą, ir bendruomenės įtraukimo iniciatyvas. Būtent darbuotojų ir tėvų įtraukimas bei vidutinio masto projektai yra pagrindiniai socialinės atsakomybės plėtros veiksniai. Kaip teigia Spillane (2020), sėkminga vadovų lyderystė vidutinio dydžio bendruomenėse remiasi daline atsakomybės decentralizacija.

Vadovų įgyvendinti sprendimai:

- Regioninio bendradarbiavimo stiprinimas su kitomis švietimo įstaigomis.
- Bendruomenės švietėjiškos veiklos organizavimas, pavyzdžiui, seminarai apie tvarumą ir lytiškumo ugdymą.

3. Miesteliai (iki 3000 gyventojų) (V1, V8, V9)

Segmentai:

- „*Miestelis (iki 3000 gyventojų)*“ (V1, V8, V9).

Miesteliuose veikiančios įstaigos dažniau susiduria su ribotais resursais ir didesniu bendruomenės pasyvumu. Tačiau mažos bendruomenės pasižymi artimais socialiniais ryšiais, todėl vadovai čia siekia maksimaliai įtraukti vietinius gyventojus į socialinės atsakomybės veiklas. Kaip pabrėžia Yukl (2020), mažuose regionuose lyderiai turi stiprinti kolektyvinius ryšius ir skatinti iniciatyvas, kurios tiesiogiai atspindi bendruomenės poreikius.

Vadovų iniciatyvos:

- Mažo masto ekologinės veiklos, tokios kaip vietos gamtos apsauga ir atliekų rūšiavimo skatinimas.
- Tradicijų ir savanorystės akcentavimas siekiant įtraukti visus bendruomenės narius.

Rezultatai rodo, kad vadovų lyderystė turi stiprią įtaką socialinės atsakomybės plėtrai įvairiuose regionuose. Kaip nurodo Bush ir Glover (2021), lyderystės poveikis bendruomenės iniciatyvoms tiesiogiai priklauso nuo vadovo gebėjimo pritaikyti strategijas pagal vietos kontekstą:

- **Dideliuose miestuose:** Lyderystė orientuota į strategiją ir ilgalaikius projektus, pasinaudojant plačiu partnerių tinklu.
- **Vidutiniuose miestuose:** Vadovai taiko mišrią lyderystę, skatinančią bendradarbiavimą ir vidutinio masto iniciatyvas.
- **Miesteliuose:** Vadovai pasitelkia artimus ryšius su bendruomene ir mažo masto, bet reikšmingas iniciatyvas, kurios padeda spręsti vietos problemas.

Vadovų lyderystės pobūdis skiriasi priklausomai nuo regiono dydžio. Didieji miestai suteikia galimybę kurti ilgalaikes ir didelio masto strategijas, vidutiniai miestai pabrėžia bendradarbiavimą, o miesteliai pasižymi stipriais vietos ryšiais ir orientacija į mažo masto, bet efektyvias veiklas. Šios įžvalgos patvirtina vadovų lyderystės svarbą ugdymo įstaigose kaip socialinės atsakomybės plėtros variklio.

DISKUSIJA

Vadovų lyderystės įtaka socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra tema, kuri tyrimo rezultatuose atskleidžia esminį ryšį tarp vadovavimo stiliaus, bendruomenės įtraukimo ir socialiai atsakingos veiklos tęstinumo. Analizuojant lyderystės modelius ir jų poveikį socialinės atsakomybės veikloms, atsiveria galimybė ne tik giliau suprasti šios problemos teorinį pagrindą, bet ir identifikuoti praktinius sprendimus, kurie padėtų veiksmingiau įgyvendinti socialinės atsakomybės iniciatyvas. Ši analizė pabrėžia, kad vadovų lyderystė yra neatsiejama nuo organizacijos kultūros kūrimo ir jos narių motyvavimo prisidėti prie ilgalaikės socialiai atsakingos veiklos.

Tyrimo rezultatai patvirtina Lewin (1948) demokratinio lyderystės modelio svarbą socialinės atsakomybės veiklų kontekste. Vadovai, kurie naudoja demokratinį vadovavimo stilių, sukuria aplinką, kurioje bendruomenės nariai jaučiasi įtraukti ir motyvuoti dalyvauti strateginių tikslų formavime. Šio modelio taikymas yra ypač svarbus, kai socialinės atsakomybės veiklos reikalauja bendruomenės bendradarbiavimo ir įtraukimo, kaip teigia Goleman (2000) savo darbe *Leadership That Gets Results*. Demokratinio vadovavimo stilius stiprina organizacijos kultūrą ir skatina kolektyvinį sprendimų priėmimą, kuris yra itin svarbus tvariai socialinės atsakomybės plėtrai.

Šis tyrimas taip pat siejasi su Bass ir Avolio (1994) transformacinės lyderystės teorija, kuri akcentuoja darbuotojų įkvėpimą ir profesinio tobulėjimo svarbą. Transformacinis vadovavimas, kaip pabrėžia Burns (1978), ne tik motyvuoja darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, bet ir skatina ilgalaikių projektų, tokių kaip ekologinės iniciatyvos, įgyvendinimą. Transformacinis vadovavimo stilius, remiantis tyrimo rezultatais, yra itin veiksmingas kuriant strategines vizijas, kurios apima socialinės atsakomybės principus. Antonakis ir House (2014) nurodo, kad šis stilius ypač efektyvus motyvuojant darbuotojus dalyvauti inovatyviuose projektuose, kurie turi ilgalaikį poveikį.

Tyrimas taip pat atskleidžia situacinės lyderystės lankstumo svarbą, kaip nurodyta Hersey ir Blanchard (1982) situacinės lyderystės teorijoje. Ši teorija pabrėžia, kad vadovai, kurie pritaiko savo stilių prie specifinių bendruomenės poreikių ir organizacinių iššūkių, gali pasiekti geresnių rezultatų. Remiantis Northouse (2018), situacinė lyderystė yra ypač naudinga krizinėse situacijose, kuriose vadovai turi greitai reaguoti ir spręsti problemas, siekiant užtikrinti veiklų tęstinumą. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai, taikantys situacinį vadovavimo stilių, gali veiksmingai spręsti išteklių trūkumo problemas ir prisitaikyti prie kintančių bendruomenės poreikių.

Be to, Kotter (2012) pabrėžia, kad vadovų gebėjimas adaptuoti savo lyderystės stilių yra esminis elementas, skatinantis organizacinius pokyčius, įskaitant socialinės atsakomybės veiklas. Ši idėja susijusi su tyrimo radiniais, kurie rodo, kad situacinis vadovavimo stilius leidžia vadovams efektyviai valdyti organizacijos resursus ir reaguoti į bendruomenės poreikius.

Papildomai, Yukl (2013) pabrėžia lyderystės stilistikos universalumo svarbą, kai siekiama įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus. Tyrimo rezultatai taip pat patvirtina šį požiūrį, atskleisdami, kad skirtingi vadovavimo stiliai – demokratinis, transformacinis ir situacinis – gali būti efektyviai derinami, siekiant užtikrinti socialinės atsakomybės veiklų efektyvumą ir tęstinumą.

Galiausiai, Fullan (2021) teigia, kad lyderystė, orientuota į socialinę atsakomybę, yra ne tik strateginių pokyčių varomoji jėga, bet ir moralinis įsipareigojimas. Ši mintis atsispindi tyrimo rezultatuose, kurie parodo, kad vadovai, skatinantys socialinės atsakomybės veiklas, kuria stipresnį bendruomenės pasitikėjimą ir ugdo socialinio sąmoningumo kultūrą.

Apibendrinant, šis tyrimas gilina teorines žinias apie lyderystės stilių pritaikymą socialinės atsakomybės plėtrai ir parodo, kad vadovų gebėjimas derinti įvairius stilius gali lemti ne tik veiklų sėkmę, bet ir jų ilgalaikį poveikį bendruomenei bei organizacijai.

Tyrimo rezultatai patvirtina Spillane (2020) pabrėžtą kolektyvinės atsakomybės skatinimo būtinybę mažesnėse bendruomenėse. Spillane akcentuoja, kad lyderystė, kuri paskirstoma tarp skirtingų bendruomenės grupių, leidžia efektyviau reaguoti į vietos poreikius. Šis tyrimas praplečia Spillane išvadas, pabrėždamas, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai, taikydami bendradarbiavimo ir įtraukimo strategijas, gali ne tik skatinti darbuotojų, bet ir tėvų bei bendruomenės narių įsitraukimą į socialiai atsakingas veiklas.

Tyrimo rezultatai taip pat sutampa su Freeman (1984) išdėstyta socialinių partnerių įtraukimo svarba. Vadovų bendradarbiavimas su vietos NVO, verslo įmonėmis ir kitais partneriais buvo ypač veiksmingas ekologinių projektų, tokių kaip atliekų rūšiavimas ir energijos taupymas, plėtrai. Šie rezultatai dera su Carroll ir Buchholtz (2014) akcentuotu principu, kad partnerystės padeda organizacijoms išspręsti resursų trūkumo problemas ir įgyvendinti platesnio masto socialinės atsakomybės projektus.

Kita vertus, tyrimo rezultatai tam tikrais aspektais papildo Yukl (2020) pateiktą nuomonę, kad mažesnėse bendruomenėse socialinės atsakomybės veiklos dažniausiai apsiriboja mažo masto iniciatyvomis. Šio tyrimo metu nustatyta, kad net ribotų resursų sąlygomis vadovai sugeba inicijuoti reikšmingus projektus, tokius kaip vaikų ekologinis švietimas ir vietos bendruomenės įtraukimas į ilgalaikes iniciatyvas. Pavyzdžiui, vadovai organizavo kompleksines programas, tokias kaip „Tvari mokykla – 2030“, kurios apima kelias socialinės atsakomybės sritis. Šios išvados patvirtina Kotter (2012) išsakytą idėją, kad vadovų gebėjimas suformuluoti aiškią strateginę viziją ir įtraukti įvairias interesų grupes gali užtikrinti reikšmingus pokyčius net ir ribotų išteklių sąlygomis.

Tyrimas taip pat atskleidžia papildomų įžvalgų, kurios papildo Bass ir Riggio (2006) transformacinės lyderystės teoriją. Nors transformacinė lyderystė tradiciškai siejama su darbuotojų motyvacija ir profesiniu tobulėjimu, šio tyrimo rezultatai parodė, kad ji taip pat veiksminga įtraukiant bendruomenės narius į ekologines ir socialines iniciatyvas. Pavyzdžiui, vadovų iniciatyvos, tokios kaip bendruomenės renginiai ir ekologinio sąmoningumo kampanijos, dažnai buvo įkveptos transformacinės lyderystės principų.

Tyrimo metodologiniai aspektai ir rezultatai taip pat dera su Epstein (2018) išdėstytomis idėjomis apie bendruomenės ir tėvų įtraukimo svarbą švietimo sektoriuje. Epstein teigimu, aktyvus bendradarbiavimas tarp ugdymo įstaigų ir bendruomenės ne tik skatina vaikų socialinių įgūdžių vystymąsi, bet ir stiprina socialinės atsakomybės veiklų tęstinumą. Šis tyrimas papildo Epstein įžvalgas, atskleisdamas, kad vadovų taikomi strateginiai bendruomenės įtraukimo metodai yra veiksmingi sprendžiant ekologines ir socialines problemas ikimokyklinio ugdymo sektoriuje.

Galiausiai, šiame tyrime pateikti rezultatai dera su Fullan (2021) veikale *The Moral Imperative of School Leadership* pabrėžta lyderystės moralinio aspekto svarba. Fullan teigia, kad vadovai, kurie remiasi moraliniu įsipareigojimu, gali užtikrinti, kad socialinės atsakomybės veiklos ne tik atitiktų organizacijos tikslus, bet ir formuotų ilgalaikę atsakomybės kultūrą. Šis tyrimas atskleidė, kad vadovai, kurie taiko transformacinę ir demokratinę lyderystę, sugeba formuoti tokias iniciatyvas, kurios turi ilgalaikį poveikį bendruomenės vertybėms ir sąmoningumui.

Apibendrinant, tyrimo rezultatai ne tik patvirtina daugelio mokslininkų įžvalgas apie lyderystės poveikį socialinės atsakomybės veikloms, bet ir parodo naujus aspektus, tokius kaip bendruomenės ir socialinių partnerių įtraukimo svarba mažose bendruomenėse. Šios išvados suteikia galimybę gilinti žinias apie lyderystės vaidmenį socialinės atsakomybės veiklų plėtrai ir tęstinumui ikimokyklinio ugdymo sektoriuje.

Tyrimo metu nustatyti ribotumai apėmė siaurą kontekstą, naudotą metodologiją bei geografinės aprėptis. Tyrimas buvo orientuotas į ikimokyklinės ugdymo įstaigas, todėl gauti rezultatai sunkiai taikomi kitų švietimo lygių ar sektorių organizacijoms. Be to, tyrimo metu naudota kokybinė metodologija, pagrįsta struktūruotu interviu, riboja rezultatų apibendrinimą ir pritaikomumą. Duomenų analizė buvo susijusi su mažos imties respondentais, todėl ateities tyrimuose rekomenduojama taikyti mišrią metodologiją, įtraukti didesnę geografinių ir kultūrinių skirtumų įvairovę bei platesnį vadovavimo stilių spektrą. Ateities tyrimuose galima būtų:

- Plėsti analizės kontekstą įtraukiant kitus švietimo lygius bei organizacijas.
- Naudoti mišrią metodologiją, derinant kokybinius ir kiekybinius metodus.
- Įtraukti platesnį vadovavimo stilių spektrą, analizuojant jų poveikį socialinės atsakomybės veikloms.
- Nagrinėti kultūrinius ir ekonominius skirtumus, darant įtaką vadovavimo efektyvumui.

Atliktas tyrimas parodė, kad vadovų lyderystės stiliai – transformacinis, demokratinis ir situacinis – yra veiksmingi socialinės atsakomybės plėtrai. Tyrimas išryškino vadovų gebėjimą įveikti išteklių trūkumą ir inicijuoti ekologines bei bendruomenės įtraukimo veiklas. Socialiai atsakinga lyderystė, paremta partnerystėmis ir vertybėmis, kuria ilgalaikę atsakomybės kultūrą.

Šis tyrimas praturtina žinias apie lyderystės įtaką socialinei atsakomybei, ypatingą dėmesį skiriant ikimokykliniam ugdymui. Ateities tyrimai galėtų giliau nagrinėti kultūrinius, regioninius ir vaikų ugdymo aspektus, siekiant pritaikyti ir išplėsti šio tyrimo išvadas.

IŠVADOS

Lyderystės stilius yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių socialinės atsakomybės plėtrą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Demokratinis, transformacinis ir situacinis vadovavimo stiliai skirtingai prisideda prie socialinės atsakomybės tikslų įgyvendinimo. Demokratinis stilius skatina bendruomenės įtraukimą ir dalyvavimą, transformacinis – motyvuoja ir įkvepia, o situacinis užtikrina lankstų reagavimą į pokyčius ir specifinius organizacijos poreikius. Šių stilių kombinacija padeda efektyviai spręsti įvairias organizacijos ir bendruomenės problemas.

Demokratinis vadovavimo stilius užtikrina pasitikėjimą ir bendruomenės įtraukimą į veiklų planavimą bei įgyvendinimą. Šis stilius skatina darbuotojus ir bendruomenės narius aktyviai dalyvauti, dalijantis atsakomybe ir sprendimų priėmimu. Vadovai, taikantys šį stilių, sukuria aplinką, kurioje bendruomenės nariai jaučiasi svarbūs ir girdimi. Toks bendradarbiavimas leidžia efektyviau įgyvendinti socialinės atsakomybės veiklas, kurti įtraukią organizacijos kultūrą ir stiprinti bendruomenės socialinę atsakomybę.

Transformacinis vadovavimo stilius leidžia vadovams įkvėpti darbuotojus, skatinti jų profesinį tobulėjimą ir motyvaciją. Vadovai, taikantys šį stilių, kuria ilgalaikes vizijas ir inicijuoja didelio masto projektus, tokius kaip ekologinės ir socialinės atsakomybės iniciatyvos. Tokios iniciatyvos ne tik gerina organizacijos rezultatus, bet ir stiprina bendruomenės atsakomybę už socialinius ir ekologinius tikslus. Transformacinis stilius taip pat skatina inovacijas, padeda pritraukti išorinius partnerius ir užtikrina veiklų tęstinumą.

Situacinis vadovavimo stilius leidžia vadovams lanksčiai reaguoti į organizacijos poreikius ir iššūkius, prisitaikant prie konkrečių situacijų. Vadovai, derindami demokratinio, transformacinio ir autokratinio stilių elementus, sugeba efektyviai valdyti ribotus resursus ir spręsti kylančias problemas. Šis stilius ypač svarbus sprendžiant krizes, įgyvendinant mažo masto projektus ir prisitaikant prie bendruomenės poreikių. Vadovų lankstumas ir gebėjimas įtraukti įvairias interesų grupes padeda užtikrinti socialinės atsakomybės veiklų efektyvumą.

Vadovų darbo stažas daro reikšmingą įtaką jų vadovavimo stiliui, strategijoms ir socialinės atsakomybės veiklų prioritetams. Trumpalaikę patirtį turintys vadovai linkę eksperimentuoti su naujomis iniciatyvomis ir siekti inovatyvių sprendimų, vidutinio darbo stažo vadovai akcentuoja strateginį planavimą ir ilgalaikius tikslus, o ilgametę patirtį turintys vadovai orientuojasi į veiklų tęstinumą ir bendruomenės tradicijų puoselėjimą. Šių patirčių įvairovė atskleidžia, kad kiekviena vadovų grupė gali reikšmingai prisidėti prie socialinės atsakomybės plėtos.

Bendruomenės ir socialinių partnerių įtraukimas yra būtinas socialinės atsakomybės veiklų efektyvumui ir tęstinumui. Aktyvus tėvų, bendruomenės narių ir NVO dalyvavimas padeda spręsti resursų trūkumo problemas, didina veiklų mastą ir prisideda prie organizacijos socialinio poveikio. Bendruomenės įtraukimas stiprina ryšius tarp ugdymo įstaigos ir visuomenės, ugdo pasitikėjimą ir užtikrina socialiai atsakingų iniciatyvų sėkmę.

Ekologinės iniciatyvos, tokios kaip atliekų rūšiavimas, energijos taupymas ir vaikų ekologinis švietimas, yra esminė socialinės atsakomybės veiklų dalis ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šios veiklos ne tik ugdo vaikų atsakomybę už aplinką, bet ir skatina bendruomenės sąmoningumą apie tvarumą. Vadovų lyderystė yra kritinė kuriant tvarumo kultūrą, stiprinant bendruomenės įsitraukimą ir užtikrinant ilgalaikį ekologinių projektų poveikį.

Socialinės atsakomybės veiklų tęstinumui reikalingas nuoseklus strateginis planavimas, veiklų integravimas į įstaigos misiją, darbuotojų motyvacijos stiprinimas ir bendruomenės aktyvus dalyvavimas. Vadovai, sujungiantys šiuos elementus, geba įveikti išteklių trūkumo, bendruomenės pasyvumo ir pokyčių valdymo iššūkius, užtikrindami ilgalaikį veiklų poveikį.

Informavimo strategijos ir šiuolaikinių komunikacijos priemonių naudojimas padeda didinti socialinės atsakomybės veiklų matomumą ir pritraukti daugiau suinteresuotųjų šalių. Skaidri komunikacija stiprina bendruomenės pasitikėjimą, o partnerystės su NVO ir kitais socialiniais partneriais leidžia efektyviau spręsti organizacijos problemas, didinti veiklų mastą ir įgyvendinti darnios plėtros tikslus.

REKOMENDACIJOS

Socialinės atsakomybės veiklų plėtra reikalauja efektyvios lyderystės, gebančios derinti demokratinį, transformacinį ir situacinį vadovavimo stilius. Atsižvelgiant į darbuotojų kompetenciją, bendruomenės poreikius ir situacijos specifiką, šie stiliai suteikia galimybę prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir užtikrinti veiksmingą vadovavimą. Demokratinis vadovavimo stilius padeda įtraukti bendruomenę į sprendimų priėmimą, transformacinis įkvepia ir motyvuoja veikti, o situacinis leidžia lanksčiai reaguoti į skirtingas aplinkybes, stiprinant organizacijos gebėjimą įgyvendinti socialinės atsakomybės tikslus.

Įstaigos strategijoje turėtų būti integruotos socialinės atsakomybės veiklos, akcentuojant ekologinio švietimo, bendruomenės įtraukimo ir darbuotojų profesinio tobulėjimo reikšmę. Vadovai turėtų skatinti darbuotojus per viešą pripažinimą, mokymus ir refleksijas, taip įgalindami juos tapti socialinės atsakomybės ambasadoriais. Be to, jie turėtų organizuoti susitikimus, diskusijas ir darbo grupes, įtraukdami tėvus ir bendruomenės narius į projektus, pavyzdžiui, ekologines kampanijas. Taip pat svarbu užmegzti ryšius su vietos savivaldybėmis, nevyriausybinėmis organizacijomis (NVO) ir verslo įmonėmis, siekiant įgyvendinti platesnio masto iniciatyvas. Vadovai turėtų reguliariai organizuoti mokymus, skirtus gilinti žinias apie lyderystės stilius, strateginį planavimą ir bendruomenės įtraukimą.

Nevyriausybinių organizacijos ir verslo įmonės taip pat atlieka svarbų vaidmenį, kurdamos bendradarbiavimo modelius, apimančius tikslų nustatymą, užduočių paskirstymą ir rezultatų vertinimą. Socialiniai partneriai turėtų teikti finansinę ir materialinę paramą, pavyzdžiui, aprūpinti mokymo priemonėmis, organizuoti mokymus ar remti ekologinius projektus. Kartu su ugdymo įstaigomis jie galėtų įgyvendinti kompleksinius projektus, orientuotus į ekologines ir socialines problemas.

Politikos formuotojai turėtų skatinti socialinės atsakomybės iniciatyvas per papildomą finansavimą ir dotacijas, taip pat remti vadovus ir įstaigas, kurios aktyviai vykdo tokias veiklas, suteikdami viešą pripažinimą ir finansinę pagalbą.

Visuomenė taip pat turėtų aktyviai dalyvauti šiose veiklose. Reikėtų skatinti žmones įsitraukti į savanoriškas akcijas, tokias kaip atliekų rūšiavimas ar aplinkos tvarkymas. Be to, svarbu įtraukti visuomenę į vaikų ugdymo procesą per socialiai atsakingas veiklas, siekiant ugdyti jų atsakomybę ir sąmoningumą.

Tyrėjams rekomenduojama giliau nagrinėti lyderystės stilių įtaką vaikų vertybių formavimui ir bendruomenės įtraukimo mechanizmams. Taip pat svarbu kurti praktinius vadovavimo modelius, parodančius, kaip derinami skirtingi lyderystės stiliai veiklų efektyvumui užtikrinti. Be to, verta rinkti ir analizuoti sėkmingų socialinės atsakomybės iniciatyvų pavyzdžius, siekiant nustatyti efektyviausius vadovavimo ir bendruomenės įtraukimo strategijas.

Ši integruota strategija ne tik sustiprins socialinės atsakomybės veiklų efektyvumą, bet ir prisidės prie tvaraus bendruomenės augimo bei vaikų vertybinių nuostatų ugdymo.

LITERATŪRA

1. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Perennial Modern Classics.
2. Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
3. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
4. Avolio, B. W., Bass, B. M., & Jung, D. I. (2004). Reframing transformational leadership: Construct derivation and measurement. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 889–905.
5. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.
6. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education Limited.
7. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
8. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
9. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
10. Tannenbaum, R., & Schein, E. (1962). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.
11. Harris, A., & Jones, M. (2022). *Leading for Equity and Inclusion in Education*. Routledge.
12. Spillane, J. P. (2020). *Distributed Leadership: Practice and Complexity*. Jossey-Bass.
13. Fullan, M. (2020). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
14. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
15. Robinson, V. (2011). *Student-Centered Leadership*. Jossey-Bass.
16. Epstein, J. L. (2022). *School, Family, and Community Partnerships: Your Handbook for Action* (5th ed.). Corwin Press.
17. Norton, S. (2015). *School Leadership and Governance in Changing Contexts*. Routledge.
18. Valuckienė, R., & Jucevičienė, R. (2015). Lyderystės raida mokykloje: Teorinės prielaidos ir praktinės įžvalgos. *Mokslas ir praktika švietime*, 2(3), 45–58.
19. Dambrauskienė, D. (2021). *Lyderystė švietime: Knyga apie švietimo vadovų veiklą*. Vilnius: Edukologijos universitetas.
20. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2020). Dėl lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairių patvirtinimo. Įsakymas Nr. V-1817.
21. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
22. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
23. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
24. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
25. Crane, A., Palazzo, G., & Matten, D. (2021). *Corporate Social Responsibility and Sustainability in Management*. Springer.
26. Kotler, P., & Lee, N. (2021). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley.
27. Paulauskaitė, D. B. (2009). Vadovų vertybinės orientacijos ir socialiai atsakingas organizacijos elgesys. *Socialiniai mokslai*, 4(72), 57–65.
28. Žukauskienė, R. (2007). Lyderystės įtaka organizacijų inovatyvumui. *Verslo logistika*, 2(23), 16–22.
29. Bitinas, B. (2013). *Edukologinis tyrimas: Sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
30. Žydzūnaitė, V. (2006). *Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

31. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų analizė. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
32. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai. Vilnius: Registrų centras.
33. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2011). Dėl kvalifikacijos reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovams aprašo patvirtinimo. Įsakymas Nr. V-1194.
34. Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.
35. Greenberg, M. T., Weissberg, R. P., & Elias, M. J. (2014). Enhancing School-Based Prevention and Youth Development. *American Psychologist*, 58(6–7), 466–474.
36. Epstein, J. L. (2022). *School, Family, and Community Partnerships: Your Handbook for Action* (5th ed.). Corwin Press.
37. Robinson, V. (2011). *Student-Centered Leadership*. Jossey-Bass.
38. Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Harvard University Press.
39. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
40. Harris, A., & Jones, M. (2017). *Leading Futures: Global Perspectives on Educational Leadership*. Sage Publications.
41. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
42. Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
43. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
44. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
45. Kolb, D. A. (2017). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Pearson Education.
46. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
47. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
48. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
49. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
50. Drucker, P. F. (2019). *Managing in the Social Sector*. Harvard Business Review Press.
51. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
52. Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education Limited.
53. Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity*. Teachers College Press.
54. Valuckienė, R., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., & Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė švietime: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
55. Survutaitė, D. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. *Pedagogika ir švietimas*, 2, 1–10.
56. Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
57. Yin, R. K. (2014). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (5th ed.). Sage Publications.
58. Babbie, E. (2020). *The Practice of Social Research* (15th ed.). Cengage Learning.
59. Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). Sage Publications.
60. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
61. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
62. Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Groups and Individuals. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208–218.

63. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1948). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
64. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 595–616.
65. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2020). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (7th ed.). Jossey-Bass.
66. Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
67. World Health Organization (WHO). (2004). *Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health*. World Health Organization.
68. Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. Macmillan.
69. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
70. Žvirdauskas, D. (2006). Vadovavimo ypatumai švietimo organizacijose. *Švietimo vadyba*, 5, 1–4.
71. Martišauskienė, D. (2009). *Kokybės vadyba ikimokyklinio ugdymo įstaigose*. Vilnius: Kronta.
72. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2020). Dėl lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairių patvirtinimo: Įsakymas Nr. V-1817. Vilnius: ŠMSM.
73. Valuckienė, R., & Jucevičienė, R. (2015). Lyderystės raiška mokykloje: teorinės prielaidos ir praktinės įžvalgos. *Mokslas ir praktika švietime*, 2(3), 45–58.
74. Dambrauskienė, D. (2021). *Lyderystė švietime: Knyga apie švietimo vadovų veiklą*. Vilnius: Edukologijos universitetas.
75. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai*. Vilnius: Registrų centras.
76. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų analizė*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
77. Bitinas, B. (2013). *Edukologinis tyrimas: Sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
78. Spillane, J. P. (2020). *Distributed Leadership: Practice and Complexity*. Jossey-Bass.
79. Harris, A., & Jones, M. (2022). *Leading for Equity and Inclusion in Education*. Routledge.
80. Epstein, J. L. (2022). *School, Family, and Community Partnerships: Your Handbook for Action* (5th ed.). Corwin Press.
81. Robinson, K. (2021). *Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education*. Penguin Books.
82. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
83. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
84. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
85. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
86. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
87. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
88. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
89. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
90. Tannenbaum, R., & Schein, E. (1962). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.
91. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
92. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
93. Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. Macmillan.

94. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
95. Yin, R. K. (2014). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (5th ed.). Sage Publications.
96. Babbie, E. (2020). *The Practice of Social Research* (15th ed.). Cengage Learning.
97. Gumuliauskienė, D. (2012). Švietimo lyderystės samprata ir jos raiška mokykloje. *Pedagogika*, 107, 34–47.
98. Žukauskienė, R. (2007). Lyderystės įtaka organizacijų inovatyvumui. *Verslo logistika*, 2(23), 16–22.
99. Paulauskaitė, D. B. (2009). Vadovų vertybinės orientacijos ir socialiai atsakingas organizacijos elgesys. *Socialiniai mokslai*, 4(72), 57–65.
100. Valuckienė, R., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., & Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė švietime: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
101. Survutaitė, D. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. *Pedagogika ir švietimas*, 2, 1–10.
102. Norton, S. (2015). *School Leadership and Governance in Changing Contexts*. New York: Routledge.
103. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
104. Crane, A., Palazzo, G., & Matten, D. (2021). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
105. Kotler, P., & Lee, N. (2021). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley.
106. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
107. Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.
108. Robinson, V. (2011). *Student-Centered Leadership*. Jossey-Bass.
109. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
110. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
111. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
112. Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
113. Kolb, D. A. (2017). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Pearson Education.
114. Harris, A., & Jones, M. (2017). *Leading Futures: Global Perspectives on Educational Leadership*. Sage Publications.
115. Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). Sage Publications.
116. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). Sage Publications.
117. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
118. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
119. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
120. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
121. Yin, R. K. (2014). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (5th ed.). Sage Publications.
122. Dempsey, N., & Jennings, S. (2020). *Community Engagement in Education: Theory and Practice*. Routledge.
123. Valuckienė, R., ir Jucevičienė, R. (2015). Lyderystės raiška mokykloje: teorinės prielaidos ir praktinės įžvalgos. *Švietimo studijos*, 3(1), 12–25.

PRIEDAI

1 priedas

Struktūruoto interviu klausimai ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams

Esu Asta Baltuonienė, studijuoju Vilniaus Universitete, Vadybos (magistrantūros) studijų programoje. Atlieku tyrimą tema „*Vadovų lyderystės įtaka socialinės atsakomybės plėtrai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose*“. Šiuo interviu siekiu išanalizuoti kokia yra vadovų lyderystės įtaka socialinės atsakomybės plėtrai.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl labai prašau nuoširdžiai atsakyti į klausimus. Jūsų pateikta informacija bus konfidenciali ir panaudojama tik tyrimo atlikimui.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus!

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių?
2. Kokias pagrindines strategijas taikote, siekdami įtraukti savo įstaigos darbuotojus į sprendimų priėmimą?
3. Kaip Jūsų įstaigoje apibrėžiama socialinė atsakomybė?
4. Kokias socialiai atsakingas praktikas šiuo metu įgyvendina Jūsų vadovaujama įstaiga?
5. Kokį vaidmenį, Jūsų nuomone, vadovas atlieka socialinės atsakomybės iniciatyvose?
6. Kaip Jūsų vadovavimo sprendimai prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtros įstaigoje?
7. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate skatindami socialinę atsakomybę savo įstaigoje?
8. Kaip užtikrinate ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą?
9. Kokias galimybes matote, siekdami plėsti socialinės atsakomybės veiklas savo įstaigoje?
10. Kaip vertinate bendruomenės – tėvų, darbuotojų, partnerių – vaidmenį socialinės atsakomybės plėtroje?
11. Koks Jūsų vadovavimo darbo stažas?
12. Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pažymėkite)
 - ☐ Miestelis (iki 3000 gyventojų);
 - ☐ Miestas (virš 3000 gyventojų);
 - ☐ Didieji Lietuvos miestai.

Informanto V1 (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo) atsakymai į struktūruoto interviu klausimyną

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių? Vadovavimo stilius priklauso nuo situacijos, kokie reikalingi sprendimai. Vyrauja demokratinis.
2. Kokias pagrindines strategijas taikote, siekdami įtraukti savo įstaigos darbuotojus į sprendimų priėmimą? Darbo grupių, komandų sudarymas, diskusijos įvairiais klausimais mažose grupelėse (kad kiekvienas pasakytų savo nuomonę), susirinkimai.
3. Kaip Jūsų įstaigoje apibrėžiama socialinė atsakomybė? Kuriamas palankus mikroklimatas visai bendruomenei, kad kiekvienas bendruomenės narys jaustųsi atsakingas ir reikalingas priimant sprendimus. Skatinamas sveikas gyvenimo būdas, racionalus lėšų panaudojimas.
4. Kokias socialiai atsakingas praktikas šiuo metu įgyvendina Jūsų vadovaujama įstaiga? Sveikatas gyvenimo būdas (ekologinis vaikų maitinimas, fiziškai aktyvios veiklos visai bendruomenei, dalyvaujame sveikiausios organizacijos konkurse).
5. Kokį vaidmenį, Jūsų nuomone, vadovas atlieka socialinės atsakomybės iniciatyvose? Vadovas – pavyzdys, vedlys.
6. Kaip Jūsų vadovavimo sprendimai prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtros įstaigoje? Pastebimi teigiami pokyčiai bendruomenėje.
7. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate skatindami socialinę atsakomybę savo įstaigoje? Sunkiai priimamos naujienos, jos sukelia daug bereikalingų emocijų.
8. Kaip užtikrinate ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą? Įvairios veiklos numatomos strateginiame plane, kurį rengia darbo grupė. Kuo dažniau apie tai diskutuojama, ieškant priimtinių formų.
9. Kokias galimybes matote, siekdami plėsti socialinės atsakomybės veiklas savo įstaigoje? Šiuo metu neketiname plėsti, tiesiog įgyvendiname ką esame susiplanavę.
10. Kaip vertinate bendruomenės – tėvų, darbuotojų, partnerių – vaidmenį socialinės atsakomybės plėtroje? Teigiamai. Socialiniai partneriai pasiūlo įdomių veiklų. Tėvai pasyvokai įsijungia.
11. Koks Jūsų vadovavimo darbo stažas? Šioje įstaigoje 2 m.
12. Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pažymėkite)
Miestas (virš 3000 gyventojų);

Informanto V2 (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo) atsakymai į struktūruoto interviu klausimą

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių?

Mano vadovavimo stilius manau yra transformacinis, kadangi stengiuosi įkvėpti komandos narius siekti bendrų įstaigos tikslų, nebijau pokyčių, kuriuos stengiuosi perteikti ir savo komandos nariams. Skatinu darbuotojų asmeninį tobulėjimą ir aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmimo. Daug dėmesio skiriu gerų ryšių palaikymui su darbuotojais.

2. Kokias pagrindines strategijas taikote, siekdami įtraukti savo įstaigos darbuotojus į sprendimų priėmimą?

Siekiu, kad visi darbuotojai jaustųsi įsitraukę į sprendimų priėmimo procesus, nes tai ne tik didina jų motyvaciją, bet ir prisideda prie efektyvesnių sprendimų priėmimo. Organizuoju reguliarius susirinkimus, kuriuose darbuotojai turi galimybę dalintis savo idėjomis, diskutuoti apie problemas ir siūlyti sprendimus. Vykdomė anoniminę apklausas, kad galėtume suprasti darbuotojų nuomonę apie esamas problemas ir pasiūlymus. Sudarau darbo grupes, į kurias įtraukiu darbuotojus sprendžiant tam tikrus klausimus ar planuojant veiklas. Taikant šias strategijas darbuotojai tampa labiau įsitraukę, jų pasitikėjimas įstaiga auga, o sprendimai dažniau atitinka realius poreikius.

3. Kaip Jūsų įstaigoje apibrėžiama socialinė atsakomybė?

Mūsų įstaigoje socialinė atsakomybė suprantama kaip išsipareigojimas prisidėti prie visuomenės gerovės, užtikrinti etišką veiklą bei atsakingai naudoti išteklius. Siekiame užtikrinti geras darbo sąlygas, nuolat rūpinamės darbuotojų gerove, tobulėjimo galimybėmis. Aktyviai dalyvaujame bendruomenės gyvenime, organizuojame edukacines veiklas ir remiame socialinius projektus, skirtus šeimų ir vaikų gerovei. Skatiname aplinkai draugišką elgesį, mažiname atliekų kiekį, rūšiuojame. Ugdome vaikus pagarbos, lygiateisiškumo, socialinio teisingumo ir būti draugiškiems aplinkai. Pavyzdžiui, mūsų įstaiga bendradarbiauja su vietos nevyriausybinėmis organizacijomis, dalyvauja savanorystės iniciatyvose ir aplinkos tvarkymo akcijose.

4. Kokias socialiai atsakingas praktikas šiuo metu įgyvendina Jūsų vadovaujama įstaiga?

Į ugdomąjį procesą integruotos prevencinės programos „Zipio draugai“ ir lytiškumo programa. Dalyvaujame projekte „Mes rūšiuojame“. Organizuojame atliekų rūšiavimo pamokas vaikams, skatiname perdirbimo idėjas bei mažiname plastiko naudojimą įstaigoje. Stengiamės pereiti prie energiją taupančių sprendimų, daug kur įdiegėme LED apšvietimą, veiklose stengiamės naudoti natūralias medžiagas. Įgyvendiname saviraiškos programą „Padedu kitiems – padedu sau“, veiklos su senelių globos namų senjorais, gyvūnų prieglaudų lankymas ir labdaros jiems rinkimas. Suteikiame darbuotojams tobulėjimo galimybes (profesines ir asmenines), skatiname vaikų sveikatos stiprinimą, esame „Aktyvi mokykla“ ir „Sveikatą stiprinanti mokykla“. Kuriame lygias galimybes visiems vaikams, nepriklausomai nuo jų socialinės padėties ar kitų skirtumų.

5. Kokį vaidmenį, Jūsų nuomone, vadovas atlieka socialinės atsakomybės iniciatyvose?

Manau pagrindinį. Socialinės atsakomybės skatinimas, tai pokyčiai ir jų valdymas, vienas iš transformacinės lyderystės elementų. Vadovas tai strategas formuojantis pirminę mintį, motyvatorius, įkvėpėjas ir iniciatyvų koordinatorius. Vadovas yra ta jungtis, kuri suvienija darbuotojus, bendruomenę ir partnerius, kad socialinės atsakomybės iniciatyvos taptų realybe ir turėtų ilgalaikį poveikį.

6. Kaip Jūsų vadovavimo sprendimai prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtros įstaigoje?

Manau mano sprendimai lemia, kaip efektyviai įstaiga gali plėtoti socialiai atsakingas veiklas, įtraukti bendruomenę ir sukurti ilgalaikį poveikį. Priimant sprendimus pirmiausiai atsižvelgiu į įstaigos vertybes ir strateginius tikslus. Į socialinės atsakomybės iniciatyvas žiūriu kaip į ilgalaikius projektus. Veiklų plėtra taip pat atsiremia ir į finansus, todėl stengiuosi tinkamai planuoti, kad finansavimas būtų pakankamas. Visada aktyviai skatinu darbuotojus aktyviai dalyvauti socialiai atsakingose veiklose, suteikiu jiems galimybę siūlyti savo idėjas ir imtis atsakomybės už jų įgyvendinimą. Manau, kad vadovavimo sprendimai ne tik padeda efektyviai plėtoti socialiai atsakingas veiklas, bet ir stiprina įstaigos reputaciją, bendruomenės pasitikėjimą ir darbuotojų įsitraukimą.

7.Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate skatindami socialinę atsakomybę savo įstaigoje?

Dažnai riboti resursai, dažniausiai žmogiškieji, taip pat ir riboti finansai. Ne visi darbuotojai supranta socialinės atsakomybės svarbą, daug laiko ir jėgų reikia jų įtikinimui, motyvavimui ir įgalinimui. Bendruomenės pasyvumas.

8.Kaip užtikrinate ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą?

Ieškome tvarių ir ilgalaikių sprendimų. Stengiamės imtis tik ilgalaikių veiklų, mažiname trumpalaikes veiklas. Atsakingai planuojame socialinės atsakomybės veiklas, vertiname poveikį ir stengiamės gauti grįžtamąjį ryšį iš visų suinteresuotų šalių. Remdamiesi gautais duomenimis, koreguojame veiklų strategijas, kad jos būtų veiksmingesnės ir aktualios ilgai.

9.Kokias galimybes matote, siekdami plėsti socialinės atsakomybės veiklas savo įstaigoje?

Reikėtų plėsti bendradarbiavimą su vietos bendruomenės organizacijomis, tėvais, nevyriausybinėmis organizacijomis bei verslo atstovais. Kurti ir įgyvendinti daugiau aplinkosauginių projektų, skirtų vaikams ir jų šeimoms, tokių kaip atliekų rūšiavimo kampanijos, inkilų kėlimo akcijos. Plėsti švietėjiškas veiklas apie socialinę atsakomybę vaikams, tėvams.

10.Kaip vertinate bendruomenės – tėvų, darbuotojų, partnerių – vaidmenį socialinės atsakomybės plėtroje?

Bendruomenė – tėvai, darbuotojai, partneriai – yra raktas į sėkmingą ir tvarų socialinės atsakomybės įgyvendinimą. Jų aktyvus įsitraukimas ne tik stiprina socialinę atsakomybę, bet ir kuria glaudžius ryšius, bendruomeniškumo jausmą ir tvirtą įstaigos kultūrą. Štai kodėl būtina skatinti bendradarbiavimą, nuoseklų įtraukimą ir investicijas į švietėjiškas veiklas, kurios formuoja socialinės atsakomybės įgūdžius ir vertybes ne tik mūsų įstaigos viduje, bet ir visoje bendruomenėje.

11.Koks Jūsų vadovavimo darbo stažas? 12 metų.

12.Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pažymėkite)

- ☐ Miestelis (iki 3000 gyventojų);
- ☐ Miestas (virš 3000 gyventojų);
- Didieji Lietuvos miestai.

Informanto V3 (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo) atsakymai į struktūruoto interviu klausimą

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių?

Demokratinis.

2. Kokias pagrindines strategijas taikote, siekdami įtraukti savo įstaigos darbuotojus į sprendimų priėmimą?

Pasidalintoji lyderystė. Sprendžiame problemas kolegialiai, sudarau darbo grupes, skirstau užduotis, skatinu dalintis idėjomis, priimti atsakomybę už atliktus darbus, pastebėti ir vertinti darbuotojus.

3. Kaip Jūsų įstaigoje apibrėžiama socialinė atsakomybė?

Pirmoji įstaiga, darželis, kur ugdomas žmogus, svarbiausia ugdyti vaiką kaip socialią asmenybę, saugią ir sveiką, ypatingą dėmesį skiriant vertybėms – pilietiškumui, atsakomybei, kūrybiškumui.

4. Kokias socialiai atsakingas praktikas šiuo metu įgyvendina Jūsų vadovaujama įstaiga?

Socialinė atsakomybė mūsų įstaigoje nėra vienkartinė iniciatyva, tai – požiūris, kurį demonstruojame nuolatos savo veikloje: Darbuotojams sudarytos saugios darbo sąlygos, galimybė kelti kvalifikaciją, nepriklausomai nuo darbuotojų lyties, amžiaus, rasės, tikėjimo, užtikriname vienodas darbo sąlygas ir vienodą apmokėjimą, teikiame tėvams informaciją, sprendžiame iškilusias problemas, vadovaujamės lygiateisiškumo principu. Organizacijos struktūra, veiklos dokumentai, ataskaitos ir rezultatai yra viešai skelbiami interneto svetainėje.

5. Kokį vaidmenį, Jūsų nuomone, vadovas atlieka socialinės atsakomybės iniciatyvose?

Pagrindinį vaidmenį inicijuojant darželio tarybą, darbo tarybą, tėvų aktyvą, mokytojus ir darbuotojus įvairioms socialinėms veikloms, siekiant užtikrinti sklandų ir kokybišką darbą, darbuotojų teisę į poilsį, laisvalaikį bei pagrįstą darbo laiką.

6. Kaip Jūsų vadovavimo sprendimai prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtros įstaigoje?

Inicijuoti, įgalinti vykdyti projektą „Tvari mokykla – 2030“. Įsivertinti tvarumą įvairiose srityse: ištekliai, judumas, bendruomenės įtraukimas, saugumas ir sveikata, edukacinės erdvės ir kt.

7. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate skatindami socialinę atsakomybę savo įstaigoje?

Pastangos: Tėvų įtraukimas į veiklas, dalyvavimą socialinėse akcijose, savanorystėje, ugdymo veiklose, komunikacijoje, bendravime ir bendradarbiavime.

8. Kaip užtikrinate ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą?

Nuosekliai planuodami savo veiklas, tęstinumą, per ilgalaikius projektus kaip „Tvari mokykla – 2030“, per tradicines šventes ir minėjimus, dalyvavimą kitų įstaigų projektuose, renginiuose.

9. Kokias galimybes matote, siekdami plėsti socialinės atsakomybės veiklas savo įstaigoje?

Įtraukiant į veiklas ir miesto bendruomenę bei esančias įstaigas, kviečiant kartu organizuoti veiklas ir lankytis jų veiklose.

10. Kaip vertinate bendruomenės – tėvų, darbuotojų, partnerių – vaidmenį socialinės atsakomybės plėtroje?

Tai darželio vienas iš prioritetų. Vertinu gerai, džiaugiuosi, viešiname visus renginius ir veiklas.

11. Koks Jūsų vadovavimo darbo stažas?

25 metai

12. Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pažymėkite)

☐ Miestelis (iki 3000 gyventojų);

☒ Miestas (virš 3000 gyventojų);

☐ Didieji Lietuvos miestai.

Informanto V4 (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo) atsakymai į struktūruoto interviu klausimą

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių?

Demokratinis arba transformacinis lyderystės stilius

2. Kokias pagrindines strategijas taikote, siekdami įtraukti savo įstaigos darbuotojus į sprendimų priėmimą?

Kaip darželio vadovas, siekdamas įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, taikau šias pagrindines strategijas: **atviras bendravimas** (reguliariai organizuoju susirinkimus, kuriuose darbuotojai gali laisvai dalintis savo idėjomis, nuomone, pasiūlymais), **komandinis darbas** (sudarau darbo grupes konkrečioms klausimams spręsti, skatinu bendradarbiavimą), **konsultavimasis** (prieš priimdamas svarbius sprendimus, tariausi su darbuotojais, kad jie jaustųsi išgirsti ir įvertinti), **įgalinimas** (suteikiu darbuotojams atsakomybę ir pasitikėjimą savarankiškai priimti sprendimus savo veiklos srityse), **motyvacija ir pripažinimas** (įvertinu darbuotojų iniciatyvą bei aktyvų dalyvavimą sprendžiant įstaigos klausimus). Šios strategijos padeda kurti pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grįstą atmosferą.

3. Kaip Jūsų įstaigoje apibrėžiama socialinė atsakomybė?

Mūsų darželyje soc. atsakomybė yra neatsiejama ugdymo dalis, kuri apima pagarbą vaikui, šeimai, bendruomenei ir aplinkai. Kaip įstaigos vadovas, soc. atsakomybę matau, kaip atsakomybę už mūsų veiksmų poveikį ne tik vaikams, bet ir platesnei bendruomenei.

4. Kokias socialiai atsakingas praktikas šiuo metu įgyvendina Jūsų vadovaujama įstaiga?

Šiuo metu mūsų įstaiga įgyvendina šias socialiai atsakingas praktikas: organizuojame aplinkosaugos iniciatyvas, rengiame akcijas, naudojame tvarias priemones. Bendruomenės įtraukimui, organizuojame renginius, šventes, įtraukiame tėvus į ugdymo veiklas, bendruomenės gerovės iniciatyvas, bendradarbiaujame su socialinėmis organizacijomis. Siekdami ugdyti vaikų socialinius įgūdžius, dalyvaujame ilgalaikėse programose, kuriose vaikai mokosi empatijos, dalijimosi atsakomybės, rengiame projektus, skatinančius vaikus padėti kitiems. Propaguojame sveiką gyvenseną, organizuodami sporto dienas, sveiko maisto gaminimo bei kitas sveikatinimo veiklas, skatiname fizinį aktyvumą lauke bei žalingų įpročių prevenciją. Siekdami skatinti socialinę įtrauktį, organizuojame veiklas, įtraukiančias skirtingų poreikių vaikus, skatiname toleranciją bei pagarbius santykius.

5. Kokį vaidmenį, Jūsų nuomone, vadovas atlieka socialinės atsakomybės iniciatyvose?

Kaip darželio vadovas socialinės atsakomybės iniciatyvose atlieku kelis esminius vaidmenis: **lyderio** – inicijuojau ir skatinu socialiai atsakingas veiklas, įkvepiu darbuotojus bei bendruomenę prisidėti prie teigiamų pokyčių, **stratego** – kuriu ir įgyvendinu socialinės atsakomybės planus, įtraukiant aplinkosaugos, bendruomenės gerovės ir vaikų ugdymo aspektus, **bendradarbiavimo** – telkiu darbuotojus, tėvus ir bendruomenę dalyvauti įvairiose iniciatyvose, tokiose kaip ekologinės veiklos, socialiniai projektai. Manau, jog vadovo vaidmuo yra esminis, siekiant, kad darželis būtų ne tik ugdymo įstaiga, bet ir aktyvus, socialiai atsakingas bendruomenės narys.

6. Kaip Jūsų vadovavimo sprendimai prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtros įstaigoje?

Mano, kaip direktoriaus vadovavimo sprendimai prie socialiai atsakingų veiklų plėtros prisideda **aplinkosaugos iniciatyvomis**, organizuojant ekologines akcijas (atliekų rūšiavimas, žaliųjų erdvių kūrimas ir tt.), **bendruomenės įtraukimu**, skatinant tėvus ir darbuotojus dalyvauti įvairiuose paramos, savanorystės projektuose, **darbuotojų švietimu**, įgyvendinant įvairius mokymus apie

tvarumą bei socialinę atsakomybę, **vaikų ugdymu**, įtraukiant vaikus į atsakingo elgesio projektus bei **partnerystės kūrimu**, bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis socialinių problemų sprendimui.

7. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate skatindami socialinę atsakomybę savo įstaigoje?

Pagrindiniai iššūkiai, su kuriais dažniausiai susiduriu skatindama socialinę atsakomybę savo įstaigoje yra: riboti finansiniai ištekliai (projektų įgyvendinimui dažnai reikia papildomų lėšų, kurių kartais trūksta), darbuotojų motyvacija (ne visi darbuotojai yra suinteresuoti ar motyvuoti įsitraukti į papildomas veiklas), laiko trūkumas (darbuotojams yra sunku suderinti kasdienes pareigas su socialiai atsakingomis iniciatyvomis), tėvų ir bendruomenės palaikymo stoka (ne visi tėvai ar bendruomenė gali aktyviai įsitraukti ar remti šias iniciatyvas).

8. Kaip užtikrinte ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą?

Integruoju socialinės atsakomybės principus į įstaigos misiją ir vertybes, motyvuojau darbuotojus dalyvauti socialiai atsakingose veiklose, suteikdama jiems galimybes siūlyti idėjas ir dalyvauti jų įgyvendinime. Įtraukiu tėvus ir bendruomenę į veiklas, siekiant didesnio poveikio ir bendruomenės palaikymo. Bendradarbiauju su miesto savivaldybe ir kt. socialiniais partneriais, siekiant finansinių išteklių ir pagalbos įgyvendinant veiklas. Informuoju bendruomenę apie socialinės atsakomybės veiklas per renginius, socialinius tinklus. Periodiškai vertinu veiklų poveikį ir atnaujinu planus pagal bendruomenės poreikius ir pasiektus rezultatus.

9. Kokias galimybes matote, siekdami plėsti socialinės atsakomybės veiklas savo įstaigoje?

Ekologinės atsakomybės stiprinimas: švietimas apie aplinkosaugą (užsiėmimų vaikams apie rūšiavimą, gamtos tausojimą, vandens ir energijos taupymą organizavimas, tvarumas darželio veikloje (priimti daugiau tvarių sprendimų, pvz., sumažinti vienkartinį plastiką gaminių naudojimą, diegti kompostavimą), bendruomenės žaliųjų projektų inicijavimas (kviesti vaikus, tėvus dalyvauti medžių sodinimo, šiukšlių rinkimo akcijose).

Socialinė integracija ir įtrauktis: įtraukios veiklos vaikams su specialiaisiais ugdymo (si) poreikiais, skatinančios toleranciją ir įtrauktį. Bendruomenės įtraukimas, kviečiant tėvus ir kt. bendruomenės narius dalintis savo profesinėmis ar kultūrinėmis žiniomis.

Vaikų ir šeimos gerovės stiprinimas: emocinio intelekto ugdymas (programų, mokančių vaikus empatijos, konfliktų sprendimo ir draugiškumo inicijavimas), sveikatingumo skatinimas (sveikos mitybos bei fizinio aktyvumo skatinimo veiklų organizavimas) bei psichologinės paramos programos (konsultacijų ugdytinių šeimoms ar darbuotojams dėl vaikų ugdymo, streso valdymo siūlymas).

Bendradarbiavimas su įv. organizacijomis: savanorystė darželyje (bendradarbiauti su savanoriais, kurie galėtų padėti organizuoti veiklas), dalijimasis gerosiomis praktikomis bei bendrų renginių organizavimas su kitomis švietimo įstaigomis.

Kultūrinės ir edukacinės iniciatyvos: vaikų edukacinės išvykos į muziejus, ekologinius ūkius ar kitus, miesto bendruomenės centrus, susijusius su socialine atsakomybe.

10. Kaip vertinate bendruomenės – tėvų, darbuotojų, partnerių – vaidmenį socialinės atsakomybės plėtroje?

Mano nuomone, bendruomenės vaidmuo turėtų būti aktyvus, atsakingas bei remtis abipusiu bendradarbiavimu. Socialinė atsakomybė yra kolektyvinė veikla, todėl kiekvieno – tėvų, darbuotojų, partnerių – indėlis yra labai svarbus. Tik bendrai veikiant galima pasiekti efektyvų socialinės atsakomybės plėtojimą.

11. **Koks Jūsų vadovavimo darbo stažas?**

24 metai

12. **Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinė įstaiga?**

Miestas (virš 3000 gyventojų);

Informanto V5 (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo) atsakymai į struktūruoto interviu klausimą

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių?

„Mišrainė“ – vadovavimo stilius privalo būti tinkamas atsižvelgiant į aplinkybes. Kai kuriais atvejais taikau autokratinį vadovavimo stilių – kai reikia greito, formalaus, kontroliuojančio sprendimo, kai būtinas veiklos, asmenų saugumo užtikrinimas. Dažnai taikau demokratinio vadovavimo būdą, kai būsimi sprendimai svarstomi kalbant su darbuotojais, o priimami atsižvelgiant į darbuotojų komentarus. Pedagoginiams darbuotojams paliekama teisė spręsti patiems, o aš padedu įgyvendinti jų planus (liberalus stilius). Įgaliojamasis vadovavimo stilius – kai dalis lyderystės perduodama komandos narių vadovavimui. Pagal situaciją taikomas transakcinis ir transformacinis stiliai.

2. Kokias pagrindines strategijas taikote, siekdami įtraukti savo įstaigos darbuotojus į sprendimų priėmimą?

Norint įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, visų pirma, jie turi aiškiai ir tiksliai žinoti ir suvokti mokyklos tikslus, uždavinius, ko siekiama vienu ar kitu sprendimu. Turi būti išklausoma, diskutuojama, priimami daugumai priimtini sprendimai. Darbuotojai turi suvokti, kad bendradarbiavimas ir asmeninė atsakomybė – strategijos įgyvendinimo pagrindas. Svarbus kiekvieno bendruomenės nario įsitraukimas, idėjų, minčių siūlymas, jų įgyvendinimas. Buriamos darbo ar projektinės grupės, vykdomos apklausos. Darbuotojus skatinu prisiimti atsakomybę už konkrečias užduočių ar projektų įgyvendinimą. Už pasiektus rezultatus, idėjas, inovatyvumą, iniciatyvas motyvuojama (padėka, premija, apdovanojimas ir t.t.). Skatinama tobulinti įgūdžius ir žinias (seminarai, konferencijos, mokymai), darbuotojams sudaromos sąlygos konsultuotis ir konsultuoti.

3. Kaip Jūsų įstaigoje apibrėžiama socialinė atsakomybė?

Socialinė atsakomybė – asmeninė atsakomybė priimant sprendimus, atsakant už savo poelgius ir veiksmus, gebėjimas atlikti pareigas. Bendruomenė skatinama įsitraukti į įvairias socialines iniciatyvas, savanorystę.

4. Kokias socialiai atsakingas praktikas šiuo metu įgyvendina Jūsų vadovaujama įstaiga?

Skatinamas sveikatai palankus gyvenimo būdas, savanorystė, suteikiamos orios darbo sąlygos, kiek galima suteikti biudžetinėje įstaigoje su ribotu biudžetu (darbo užmokestis, atlyginimas už viršvalandžius, darbo valandos, poilsis, kasmetinės atostogos, sveikata ir darbo sauga, motinystės apsauga, šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimas, mokamas vienodas atlygis už tos pačios vertės darbą, netrukdoma darbuotojams burtis į profsąjungas; suteikiama galimybė visiems darbuotojams ugdyti savo gebėjimus, mokytis, daryti karjerą ir t.t.).

5. Kokį vaidmenį, Jūsų nuomone, vadovas atlieka socialinės atsakomybės iniciatyvose?

Vadovas savo pavyzdžiu gali paskatinti darbuotojus įsitraukti ir tapti socialiai atsakinga bendruomene.

6. Kaip Jūsų vadovavimo sprendimai prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtos įstaigoje?

Suburta komanda geba priimti sprendimus, sutelkiančius ir vienijančius bendruomenę veiklų įgyvendinimui.

7. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate skatindami socialinę atsakomybę savo įstaigoje?

Kai kurių darbuotojų nuovargis, abuojumai, per didelis entuziazmas.

8. Kaip užtikrinte ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą?

Sutarta ir vieningai įgyvendinama ilgalaikė mokyklos strateginė kryptis – tvari mokykla (didelis dėmesys skiriamas bendruomenės, puoselėjančios gamtosaugines ir sveikatai palankesnes idėjas, pagarbą žmogui ir gamtai, būrimui, ugdymui bei puoselėjimui).

9.Kokias galimybes matote, siekdami plėsti socialinės atsakomybės veiklas savo įstaigoje?

Į socialines veiklas įtraukiame darželio, miesto, rajono, regiono, šalies ir užsienio šalių ugdymo įstaigas. Svarbiausia – nesustoti ir „judėti pirmyn“, nenuleisti rankų nepavykus, kelti vis naujus tikslus, kurti bendradarbiystės projektus.

10.Kaip vertinate bendruomenės – tėvų, darbuotojų, partnerių – vaidmenį socialinės atsakomybės plėtroje?

Jis yra būtinas, mūsų įstaigoje dažniausiai puikiai įgyvendinamas.

11.Koks Jūsų vadovavimo darbo stažas?

14 metų

12.Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pažymėkite)

- ☐ Miestelis (iki 3000 gyventojų);
- ✓ Miestas (virš 3000 gyventojų);
- ☐ Didieji Lietuvos miestai.

Informanto V6 (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo) atsakymai į struktūruoto interviu klausimą

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių?

Mano vadovavimo stilius yra demokratinis, atviras pagrįstas bendradarbiavimu, empatija. Stengiuosi kurti saugią ir palaikančią darbo aplinką, kurioje komanda gali laisvai dalytis idėjomis, iššūkiais ir sprendimais. Skiriu dėmesį bendravimui ir aktyviai klausausi savo kolegų nuomonių, kad kartu galėtume priimti geriausius sprendimus. Įtraukiu darbuotojus į sprendimų priėmimą, skatinu jų iniciatyvą ir idėjas. Kuriu atvirą ir pasitikėjimu grindžiamą darbo aplinką. Skatinu darbuotojus siekti aukštesnių tikslų, skatinu jų profesinį tobulėjimą ir augimą.

2. Kokias pagrindines strategijas taikote, siekdami įtraukti savo įstaigos darbuotojus į sprendimų priėmimą?

Reguliarūs darbuotojų susirinkimai: Organizuoju reguliarius susirinkimus, kurių metu darbuotojai galėtų išsakyti savo nuomonę, idėjas ir pasiūlymus. Tai gali būti tiek formalūs, tiek neformalūs susirinkimai, svarbiausia, kad jie būtų reguliarūs ir sudarytų saugią erdvę atviram dialogui.

Darbo grupės: sudarytos darbo grupės, kurios nagrinėja konkrečius klausimus ar projektus.

Kuriu atvirą komunikacijos aplinką, kai darbuotojai bet kada galėtų kreiptis su savo klausimais, pasiūlymais ar problemomis.

Pripažinimas ir padėka. Padėkos už darbuotojų indėlį. Tai skatina juos ir toliau aktyviai dalyvauti įstaigos veikloje.

Mokymai ir tobulėjimas. Skatinu darbuotojų profesinį tobulėjimą, organizuoju mokymus ir seminarus. Tai ne tik padidina jų kompetenciją, bet ir suteikia jiems daugiau pasitikėjimo savimi.

Įtraukimas į strateginį planavimą. Įtraukiu darbuotojus į ilgalaikio įstaigos vystymo planavimą. Tai padeda jiems geriau suprasti įstaigos tikslus ir jaustis jos dalimi.

3. Kaip Jūsų įstaigoje apibrėžiama socialinė atsakomybė?

Vaiko gerovė - tai pagrindinis prioritetas. Socialinė atsakomybė reiškiasi užtikrinant kiekvieno vaiko fizinę, emocinę, socialinę ir intelektualinę raidą, kuriant saugią ir stimuliuojančią ugdymo aplinką.

Bendruomenės įsitraukimas - įstaiga bendradarbiauja su tėvais, kitais pedagogais, vietos bendruomene, dalyvauja bendruomenės renginiuose ir projektuose.

4. Kokias socialiai atsakingas praktikas šiuo metu įgyvendina Jūsų vadovaujama įstaiga?

Aplinkosaugos ugdymas. Rūšiavimas. Įdiegti atliekų rūšiavimo sistemą, paaiškinti vaikams, kodėl tai svarbu. Sodinimas: Organizuoti sodinimo akcijas, prižiūrėti bendrą darželį ar aplinką. Vandens taupymas, skatinti vaikus taupyti vandenį, užsukti čiaupus, išjungti šviesą. Gamtos pažinimas, organizuoti pasivaikščiojimus gamtoje, stebėti gyvūnus ir augalus. Sveikos gyvensenos skatinimas. Sveika mityba: Sudaryti sąlygas sveikai mitybai, organizuoti bendrus pusryčius su tėvais, kurti sveikus patiekalus. Fizinė veikla. Organizuoti įvairias fizines veiklas lauke ir patalpose, skatinti judėjimą. Socialinė integracija. Įtraukti vaikus su specialiais poreikiais, sudaryti sąlygas visiems vaikams dalyvauti bendrose veiklose. Bendradarbiavimas su šeimomis, organizuoti bendrus renginius, konsultacijas tėvams. Tolerancijos ugdymas, organizuoti kultūrines šventes. Bendruomenės įsitraukimas, dalyvavimas bendruomenės renginiuose. Rėmimas labdaros projektų: rinkti žaislus, drabužius vaikams iš nepasiturinčių šeimų. Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis.

5. Kokį vaidmenį, Jūsų nuomone, vadovas atlieka socialinės atsakomybės iniciatyvose?

Jis veikia kaip komandos įkvėpėjas, vizijos formuotojas ir pokyčių iniciatorius. Vadovas nustato bendrą įstaigos socialinės atsakomybės viziją ir strateginius tikslus. Jis padeda suformuluoti aiškius ir įkvepiančius tikslus, kurie atspindi įstaigos vertybes ir siekius. Vadovas yra pavyzdys savo komandai. Jis įkvepia darbuotojus tikėti socialinės atsakomybės svarba, skatina jų aktyvumą ir dalyvavimą.

6.Kaip Jūsų vadovavimo sprendimai prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtros įstaigoje?

Aiškiai išreikšta vizija apie socialiai atsakingą ikimokyklinę įstaigą įkvepia visus bendruomenės narius. Įtraukdama darbuotojus ir tėvus į vizijos kūrimą, stiprinu jų atsakomybės jausmą. Sukurdama aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir įgalinti dalintis savo idėjomis skatinu iniciatyvumą ir suteikiu darbuotojams galimybę įgyvendinti savo projektus.

7.Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate skatindami socialinę atsakomybę savo įstaigoje?

Skirtingi darbuotojų požiūriai: Ne visi darbuotojai gali būti vienodai motyvuoti ar suprasti socialinės atsakomybės svarbą. Kai kurie gali jaustis per daug užimti ar netgi skeptiškai vertinti tokias iniciatyvas.

Tėvų įtraukimas: Nors dauguma tėvų palaiko socialiai atsakingas veiklas, ne visada yra lengva juos įtraukti į aktyvų dalyvavimą.

Resursų trūkumas: Dažnai trūksta laiko, finansinių išteklių ar kitų resursų, reikalingų socialiai atsakingoms veikloms įgyvendinti.

Bendruomenės palaikymas: Ne visada lengva užmegzti glaudžius ryšius su kitais bendruomenės nariais ir gauti jų paramą.

Nuolatinis pokyčių valdymas: Įgyvendinant socialiai atsakingas veiklas, organizacijoje vyksta nuolatiniai pokyčiai, kuriuos reikia valdyti ir komunikuoti.

8.Kaip užtikrinate ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą?

Integracija į ugdymo planą, nes socialiai atsakingos veiklos turi tapti neatsiejama ugdymo proceso dalimi, o ne vienkartinėmis akcijomis. Reguliarūs mokymai padeda darbuotojams įgyti žinių ir įgūdžių, reikalingų įgyvendinti socialiai atsakingas veiklas. Dalyvavimas bendruomenės renginiuose, savo veiklų pristatymas. Organizuojamos teminės savaitės konkrečiai socialinei temai (pvz., draugystė, pagalba kitiems, gamtos apsauga). Savanorystė kuomet organizuojamos savanoriškos akcijos, kuriose dalyvautų vaikai, darbuotojai ir tėvai.

9.Kokias galimybes matote, siekdami plėsti socialinės atsakomybės veiklas savo įstaigoje?

Socialinės atsakomybės veiklas ikimokyklinėje įstaigoje plėsti galima įvairiomis kryptimis. Viena iš jų kitos ikimokyklinės įstaigos. Galimybė keistis patirtimi, organizuoti bendrus projektus su kitomis ikimokyklinėmis įstaigomis, ieškoti rėmėjų tarp vietinių verslų, kurie galėtų prisidėti prie iniciatyvų,

organizuoti kultūrinius renginius, meno dirbtuves, bendruomenės šventes, rūpintis socialiai remtinomis šeimomis, organizuoti labdaros akcijas.

10Kaip vertinate bendruomenės – tėvų, darbuotojų, partnerių – vaidmenį socialinės atsakomybės plėtroje?

Tėvai, darbuotojai ir partneriai yra svarbiausi socialinės atsakomybės demonstruotojai. Kiekviena iš šių grupių atneša unikalią perspektyvą, įgūdžius ir išteklius, kurie gali prisidėti prie sėkmingos socialinės atsakomybės iniciatyvų įgyvendinimo. Tėvai pavyzdys vaikams, nes tėvai demonstruodami socialiai atsakingą elgesį, jie skatina vaikus taip pat elgtis. Tėvai gali tapti aktyviais partneriais, kartu su pedagogais įgyvendinant įvairius projektus. Tėvų atsiliepimai padeda geriau suprasti, kokios veiklos yra aktualios ir naudingos vaikams ir jų šeimoms. Darbuotojai yra

tie, kurie tiesiogiai įgyvendina socialinės atsakomybės iniciatyvas. Jų entuziazmas ir profesionalumas yra labai svarbūs. Darbuotojai dažnai turi puikių idėjų, kaip galima pagerinti socialinės atsakomybės veiklas. Darbuotojai yra svarbūs pavyzdžiai vaikams, todėl jų elgesys turi būti atitinkamas.

11 Koks Jūsų vadovavimo darbo stažas?

35 metai.

12. Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pažymėkite)

☐ Miestelis (iki 3000 gyventojų);

☒ Miestas (virš 3000 gyventojų);

☐ Didieji Lietuvos miestai.

Informanto V7 (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo) atsakymai į struktūruoto interviu klausimą

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių?

Apibūdinau kaip skatinantį, įtraukiantį ir motyvuojantį darbuotojus savarankiškai imtis iniciatyvos, priimti sprendimus ir būti aktyviais pagal savo galimybes. Labai priklauso nuo situacijos.

2. Kokias pagrindines strategijas taikote, siekdami įtraukti savo įstaigos darbuotojus į sprendimų priėmimą?

Grižtamojo ryšio skatinimas, atviros diskusijos, drąšinimas išsakyti savo nuomonę, pasidalijimas lyderyste.

3. Kaip Jūsų įstaigoje apibrėžiama socialinė atsakomybė?

Socialinę atsakomybę suprantame, kaip sąmoningą įsipareigojimą elgtis atsakingai ir tvariai, užtikrinant vaikų, tėvų, darbuotojų ir vietos bendruomenės poreikius.

4. Kokias socialiai atsakingas praktikas šiuo metu įgyvendina Jūsų vadovaujama įstaiga?

Esame akredituota, kaip savanorius priimanti organizacija, priimanti JST savanorius, taip pat kviečiame tėvelius savanoriauti grupėse, vykdome tęstinį aplinkosauginį projektą „Gamta – mūsų namai“, dalyvaujame projekte „Mes rūšiuojam“, taikome ekonomines iniciatyvas (šiltnamis, lysvės, šiukšlių rūšiavimas), vykdome gamtamokslinį švietimą, aplinkos švarinimo akcijas, užtikriname vaikams ir darbuotojams geras ugdymosi bei darbo sąlygas.

5. Kokį vaidmenį, Jūsų nuomone, vadovas atlieka socialinės atsakomybės iniciatyvose?

Vadovas turėtų būti pagrindinis lyderis, kuris ne tik skatina etišką bendruomenės elgesį, bet ir rodo atsakingos veiklos pavyzdį, savo pavyzdžiu įkvepia darbuotojus, aiškiai formuoja ir išdėsto socialinės atsakomybės viziją ir strategiją.

6. Kaip Jūsų vadovavimo sprendimai prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtros įstaigoje?

Kai priimami sprendimai, kurie įtraukia socialinės atsakomybės tikslus į įstaigos strateginį planą, tada vyksta veiklos, kurios prisideda prie bendruomenės gerovės, aplinkosaugos ir darbuotojų motyvacijos. Visada iš darbuotojų ateina iniciatyva, siūlant savo idėjas ir aktyviai dalyvaujant jų įgyvendinime.

7. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate skatindami socialinę atsakomybę savo įstaigoje?

Visi iššūkiai įveikiami draugiškai veikiant. Bet pagrindiniu iššūkiu įvardinau laiko trūkumą dažnesnėms diskusijoms ir idėjų bei planų įgyvendinimui, resursų trūkumas taip pat dažnas iššūkis.

8. Kaip užtikrinate ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą?

Strateguodami į priekį nuolat ieškome naujų idėjų ir būdų, kaip plėsti bei tobulinti socialiai atsakingas veiklas, atvirai komunikuojame apie jų poveikį, aptariame rezultatus, gautą naudą visai bendruomenei. Rašome projektus, kurie palengvina finansinę naštą.

9. Kokias galimybes matote, siekdami plėsti socialinės atsakomybės veiklas savo įstaigoje?

Matome galimybę įtraukti tėvelius į socialinės atsakomybės veiklas, kviečiant prisijungti prie šeimos dienų, labdaros akcijų ar kultūrinių renginių organizavimo. Plėtoti aplinkosaugines veiklas žaliųjų erdvių atnaujinimo procese. Organizuoti mokymus darbuotojams, vaikų tėvams ir bendruomenei apie socialinės atsakomybės svarbą, tvarumą ir etišką elgesį. Naudoti skaitmenines technologijas ir socialinius tinklus informacijos sklaidai apie socialinės atsakomybės veiklas.

10. Kaip vertinate bendruomenės – tėvų, darbuotojų, partnerių – vaidmenį socialinės atsakomybės plėtroje?

Tėvai, darbuotojai ir socialiniai partneriai yra pagrindiniai veiksniai, formuojantys socialinės atsakomybės plėtrą. Tėvai dažnai siūlo naujas idėjas, prisideda savanoriška veikla, darbuotojai tiesiogiai įgyvendina projektus ir bendrauja su vaikais bei bendruomene, socialiniai partneriai prisideda finansine parama ar kitomis paslaugomis, reikalingomis socialiai atsakingų veiklų vykdymui, bendradarbiavimas su partneriais leidžia įstaigai pasinaudoti jų ekspertinėmis žiniomis ir praktikomis socialinės atsakomybės srityje.

11.Koks Jūsų vadovavimo darbo stažas?

11 metų

12. Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pažymėkite)

- ☐ Miestelis (iki 3000 gyventojų);
- Miestas (virš 3000 gyventojų);
- ☐ Didieji Lietuvos miestai.

Informanto V8 (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo) atsakymai į struktūruoto interviu klausimą

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių?

Esu PASIDALINTOSIOS LYDERYSTĖS MOKYKLOS LYDERIS. Pasidalintoji lyderystė skatina žmonių brandą. Lyderis elgiasi meistriškai, kelia aiškius tikslus, teikia grįžtamąjį ryšį, stengiasi išlaikyti tinkamą pusiausvyrą tarp vidinės ir išorinės motyvacijos, stengiasi mažinti trukdžius, komandai teikia daug laisvės.

2. Kokias pagrindines strategijas taikote, siekdami įtraukti savo įstaigos darbuotojus į sprendimų priėmimą?

Lyderiui ypatingai svarbu – teikti nuolatinį grįžtamąjį ryšį, gebėti teikti pagalbą ir formuoti labai aiškius iššūkius bendruomenei, būti empatišku, gebėti įveiklinti ir užnorienti aplinkinius pokyčiui ir turėti kūrybišką požiūrį į neįveikiamas situacijas.

3. Kaip Jūsų įstaigoje apibrėžiama socialinė atsakomybė?

Socialinė gerovė apima ekonominius, socialinius ir gamtosauginius veiklos aspektus.

4. Kokias socialiai atsakingas praktikas šiuo metu įgyvendina Jūsų vadovaujama įstaiga?

Esame įsitraukę į ilgalaikę programą „Tvari mokykla“, vykdomė socialines akcijas „Pasidalinkim gerumu“, „Gera daryti gerą“ ir kt.

5. Kokį vaidmenį, Jūsų nuomone, vadovas atlieka socialinės atsakomybės iniciatyvose?

Vadovo įsitraukimas yra ypač svarbus įgyvendinant bet kurią veiklą ar iniciatyvą įstaigoje, jo asmeninis pavyzdys ir gebėjimas motyvuoti, įtraukti bendruomenę laiduoja veiklos sėkmę.

6. Kaip Jūsų vadovavimo sprendimai prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtros įstaigoje?

Veiklų ir iniciatyvų palaikymas, skatinimas įsitraukti į socialinę atsakomybę skatinančių programų integravimą ir įgyvendinimą, vykdomų veiklų viešinimas, socialinių partnerių įtrauktis prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtros įstaigoje.

7. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate skatindami socialinę atsakomybę savo įstaigoje?

Mažas tėvų įsitraukimas; nepakankama darbuotojų motyvacija ilgalaikiai veiklai.

8. Kaip užtikrinte ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą?

Efektyvus trumpalaikių periodiškai pasikartojančių socialiai atsakingų veiklų (akcijų) tęstinumas. Svarbi darbuotojų motyvacija, veiklų refleksija, pasidžiaugimas tarpiniais rezultatais.

9. Kokias galimybes matote, siekdami plėsti socialinės atsakomybės veiklas savo įstaigoje?

Manau, išliks aktualios tvarumo iniciatyvos, ieškant naujų priemonių ir būdų. Aktualu ieškoti galimybių aktyvinti tėvų įsitraukimą į socialinės atsakomybės veiklas.

10. Kaip vertinate bendruomenės – tėvų, darbuotojų, partnerių – vaidmenį socialinės atsakomybės plėtroje?

Siekiant sėkmingo socialinės atsakomybės veiklų įgyvendinimo tėvų, darbuotojų ir socialinių partnerių įsitraukimas yra būtinas, nes tik bendradarbiaujant galima užtikrinti ilgalaikį ir veiksmingą poveikį įstaigoje.

11. Koks Jūsų vadovavimo darbo stažas?

12 metų

12. Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pažymėkite)

☐ Miestelis (iki 3000 gyventojų).

Informanto V9 (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo) atsakymai į struktūruoto interviu klausimą

1. Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių?

Manau mano vadovavimo stilius yra demokratiškas, grindžiamas valdžios pasidalijimu, įgalinantis darbuotojus prisiimti atsakomybę įtraukiantis darbuotojus į sprendimų priėmimą,

2. Kokias pagrindines strategijas taikote, siekdami įtraukti savo įstaigos darbuotojus į sprendimų priėmimą?

Pirmiausia išsiaiškinu, kas motyvuoja darbuotojus. Išsiaiškinu darbuotojų asmenines savybes. Surandu lyderius konkrečiai užduočiai atlikti skirstau į darbinės grupes. Labiausia motyvuoja gera darbinės emocinė aplinka, aiškus ir konkretus užduoties pateikimas bendraujant vienas prieš vieną, arba grupelėmis, domėjimasis kaip sekasi įgyvendinti užduotį ar pasiekti tikslą, pagalba, pagyrimai ir įvertinimas.

3. Kaip Jūsų įstaigoje apibrėžiama socialinė atsakomybė?

Tvari mokykla (priemonių sistema konkrečioms veiksmams ir pokyčiams, įgalinantiems mokyklos bendruomenę tiesiogiai prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų ir uždavinių įgyvendinimo: išteklių tausojimas ir prieinamumas, judumas, bendruomenės įtraukimas, kultūros ir gamtos paveldas, saugumas ir sveikata, neigiamo poveikio aplinkai mažinimas, viešosios erdvės.

4. Kokias socialiai atsakingas praktikas šiuo metu įgyvendina Jūsų vadovaujama įstaiga?

Atsigręžiame į patį žmogų jo fizinę ir emocinę sveikatą. Įgyvendiname bendruomenės projektą „Emocijų traukinukas“. Biologinės įvairovės išsaugojimo, taršos mažinimo, solidarumas su karinę galią patiriančių valstybių žmonėmis.

5. Kokį vaidmenį, Jūsų nuomone, vadovas atlieka socialinės atsakomybės iniciatyvose?

Vadovas- lyderis darbuotojus įkvepia ir padeda pasireikšti geriausioms jų savybėms. Lyderystės savybių raiška svarbi formuojant darbuotojų santykius, skiriant ir vykdant užduotis, užtikrinant veiklos efektyvumą sudėtingoje ir dviprasmiškoje aplinkoje. Todėl labai svarbus vadovo priimamų sprendimų brandumas, grindžiamas išmintimi, vertybėmis ir moralės normomis.

6. Kaip Jūsų vadovavimo sprendimai prisideda prie socialiai atsakingų veiklų plėtros įstaigoje?

Nuolat vyksta paieškos ir dialogas, skatinantis darbuotojus įkvėpti vykdyti socialiai atsakingas veiklas Mokykloje.

7. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate skatindami socialinę atsakomybę savo įstaigoje?

Laiko trūkumas, jo planavimas ir paskirstymas, darbuotojų kompetetingi mokymai – pagrindinis iššūkis skatinant socialinę atsakomybę.

8. Kaip užtikrinate ilgalaikį socialiai atsakingų veiklų tęstinumą?

Planavimas ir refleksija užtikrina veiklų tęstinumą. Remiantis refleksijos išvadomis rengiami tolimesni planai.

9. Kokias galimybes matote, siekdami plėsti socialinės atsakomybės veiklas savo įstaigoje?

Tapti tvaria mokykla 2030.

10. Kaip vertinate bendruomenės – tėvų, darbuotojų, partnerių – vaidmenį socialinės atsakomybės plėtroje?

Ji nuolat gerėja.

11. Koks Jūsų vadovavimo darbo stažas?

32 m.

12. Kokiam regionui priskiriama Jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga (pažymėkite)

✓ Miestelis (iki 3000 gyventojų);

- ☐ Miestas (virš 3000 gyventojų);
- ☐ Didieji Lietuvos miestai.