

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

SIGITA ŽUSINIENĖ

**IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVO  
LYDERYSTĖ  
BENDRADARBIAUJANT SU UGDYTINIŲ TĖVAIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Prof. dr. Jolanta Urbanovič

VILNIUS

2026

## TURINYS

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SANTRAUKA.....                                                                                           | 3  |
| SUMMARY.....                                                                                             | 4  |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....                                                                                   | 5  |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS.....                                                                                    | 6  |
| PRIEDŲ SĄRAŠAS.....                                                                                      | 7  |
| ĮVADAS.....                                                                                              | 8  |
| 1. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS VADOVO LYDERYSTĖS, BENDRADARBIAUJANT SU TĖVAIS<br>TEORINIAI ASPEKTAI.....           | 11 |
| 1.1. Lyderystės svarba švietime.....                                                                     | 11 |
| 1.2. Lyderystės raiška švietimo įstaigos vadovo veikloje.....                                            | 15 |
| 1.2.1. Vadovo lyderystės raiška kuriant viziją.....                                                      | 15 |
| 1.2.2. Vadovo lyderystė telkiant pedagogus.....                                                          | 16 |
| 1.2.3. Vadovo lyderystė stiprinant partnerystę su bendruomene.....                                       | 17 |
| 1.2.4. Vadovo lyderystė kuriant mikroklimatą.....                                                        | 17 |
| 1.2.5. Vadovo lyderystė kuriant pasitikėjimą su tėvais.....                                              | 18 |
| 2. BENDRADARBIAVIMO SAMPRATA IR JO SVARBA ŠVIETIMO ĮSTAIGOJE.....                                        | 21 |
| 2.1. Bendradarbiavimo samprata švietimo įstaigoje.....                                                   | 21 |
| 2.2. Švietimo įstaigos vadovo, kaip lyderio, bendradarbiavimo ir santykių su tėvais sąsajos.....         | 23 |
| 2.3. Švietimo įstaigos vadovo, kaip lyderio, bendradarbiavimo su tėvais kryptys, būdai ir<br>formos..... | 28 |
| 3. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVO LYDERYSTĖS<br>BENDRADARBIAUJANT SU TĖVAIS KOKYBINIS TYRIMAS..... | 35 |
| 3.1. Tyrimo metodologija.....                                                                            | 35 |
| 3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....                                                                       | 42 |
| 3.2.1. Lyderystės svarba švietime.....                                                                   | 42 |
| 3.2.2. Bendradarbiavimo patirtys.....                                                                    | 50 |
| 3.2.3. Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais.....                                                  | 59 |
| 3.2.4. Iššūkiai ir tobulinimo galimybės.....                                                             | 62 |
| DISKUSIJA.....                                                                                           | 70 |
| IŠVADOS.....                                                                                             | 75 |
| REKOMENDACIJOS.....                                                                                      | 76 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS.....                                                                                 | 78 |
| PRIEDAI.....                                                                                             | 84 |

## SANTRAUKA

Sigitos Žusnienės magistro baigiamajame darbe „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystė bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais“ analizuojami švietimo įstaigos vadovo lyderystės ypatumai bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais. Temos aktualumas siejamas su ikimokyklinio ugdymo svarba vaiko raidos periodu, kuris padeda pagrindus sėkmingam mokymuisi visą gyvenimą. Svarbu užtikrinti kokybišką ir šiuolaikišką ugdymą ankstyvame etape. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendradarbiavimas su tėvais tampa vienu iš prioritetų siekiant vaiko gerovės. Tyrimo aktualumą atspindi šis probleminis klausimas: kaip švietimo įstaigų vadovų lyderystės būdai ir bendradarbiavimo su tėvais formos daro įtaką tėvų telkimui?

Tyrimo tikslas – ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, kaip lyderio, bendradarbiavimo su ugdytinių tėvais ypatumus. Darbe išanalizuota lyderystės svarba švietime, raiška vadovo veikloje, bendradarbiavimo su tėvais reikšmė, bendradarbiavimo formos ir inovatyvūs būdai.

Tyrimas atliktas taikant mokslinės literatūros analizę ir pusiau struktūruotą interviu. Empiriniam tyrimui vykdyti buvo pasirinkta 14 Vilniaus miesto Justiniškių ir Pašilaičių seniūnijose veikiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų, priklausančių metodiniam būreliui „Sutartinis“. Kokybiniame tyrime dalyvavo kriterijus atitikę 11 informantų, kurie dirba Vilniaus miesto Justiniškių ir Pašilaičių seniūnijose veikiančiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Jų darbo stažas – nuo 5 iki 43 metų.

Interviu nustatyta, kad vadovai lyderystę supranta kaip partnerystę, pasitikėjimo kūrimą, atvirą komunikaciją, bendruomenės telkimą, vertybėmis grįstą bendradarbiavimą. Lyderystė grindžiama atviru, lanksčiu ir nuosekliu komunikavimu su tėvais. Ištirtos vadovų patirtys, iššūkiai bei tobulinimo galimybės.

Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų analizė, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

Esminiai žodžiai: lyderystė, bendradarbiavimas su tėvais, švietimo įstaigos vadovas.

## SUMMARY

Sigita Žusnienė's master's thesis, "Leadership of the Head of an Educational Institution in Cooperation with Parents," analyzes the characteristics of the head's leadership in cooperation with parents. The relevance of the topic lies in the importance of preschool education during the period of child development, which lays the foundation for successful learning throughout life. It is important to ensure high-quality and modern education at an early stage. Cooperation between preschool educational institutions and parents is becoming one of the priorities for achieving child well-being. The relevance of the research is reflected in the following research question: How do the leadership styles and forms of cooperation with parents of heads of educational institutions influence parents' mobilization?

The research aims to reveal the characteristics of the head of an educational institution, as a leader, in cooperation with the parents of their children. The work analyzes the importance of leadership in education, its expression in the head's activities, the meaning of cooperation with parents, forms of cooperation, and innovative methods.

The research was conducted using an analysis of scientific literature and a semi-structured interview. For the empirical study, 14 preschool educational institutions operating in the Justiniškės and Pašilaičiai wards of Vilnius city, belonging to the methodological group "Contractual", were selected. 11 informants who met the criteria and worked in preschool educational institutions operating in the Justiniškės and Pašilaičiai wards of Vilnius city participated in the qualitative study. Their work experience ranged from 5 to 43 years.

The interviews established that leaders understand leadership as partnership, trust-building, open communication, community mobilization, and value-based cooperation. Leadership is based on open, flexible, and consistent communication with parents. The leaders' experiences, challenges, and opportunities for improvement were examined.

The work consists of an introduction, a theoretical part, a research methodology, an analysis of the research results, a discussion, conclusions, recommendations, references, and appendices.

Keywords: leadership, cooperation with parents, head of educational institution.

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. Lyderystės ir vadybos sritį pasirinkusių tobulinti mokyklų pasiskirstymas pagal tobulinimo rodiklius..... | 14 |
| 2 pav. 10 sėkmingos lyderystės modelis.....                                                                      | 19 |
| 3 pav. Bendradarbiavimo proceso elementai ir jų sąveika.....                                                     | 22 |
| 4 pav. Šeimos, mokyklos ir bendruomenės bendradarbiavimo modelis.....                                            | 24 |
| 5 pav. Bendradarbiavimo lyderystės modelis.....                                                                  | 29 |
| 6 pav. Šeimų partnerystės modelis.....                                                                           | 30 |
| 7 pav. Formalūs ir neformalūs bendradarbiavimo būdai.....                                                        | 31 |
| 8 pav. Netradiciniai sėkmingos partnerystės bendradarbiavimo būdai su tėvais.....                                | 32 |
| 9 pav. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo formos.....                                                           | 33 |
| 10 pav. Švietimo įstaigų vadovo lyderystės bendradarbiaujant su tėvais tyrimo teorinis modelis.....              | 36 |
| 11 pav. Vadovų bendradarbiavimo formos su tėvais.....                                                            | 52 |
| 12 pav. Tėvų įtraukimo į ugdymo procesą formas ir būdai.....                                                     | 56 |
| 13 pav. Pasitikėjimu grįstos partnerystės modelis.....                                                           | 76 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|            |                                                                               |    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė  | Interviu klausimyno pagrindimas.....                                          | 38 |
| 2 lentelė  | Tyrimo dalyvių demografinė charakteristika.....                               | 39 |
| 3 lentelė  | Kokybinio interviu tyrimo žingsniai.....                                      | 40 |
| 4 lentelė  | Lyderystės svarba švietime.....                                               | 43 |
| 5 lentelė  | Vadovo lyderystės savybės ir kompetencijos veiksmingam bendradarbiavimui..... | 45 |
| 6 lentelė  | Vadovo lyderystės įtaka bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui.....           | 48 |
| 7 lentelė  | Bendradarbiavimo formos.....                                                  | 50 |
| 8 lentelė  | Tėvų įtraukimo į ugdymo procesą formas ir būdai.....                          | 53 |
| 9 lentelė  | Vadovo lyderystė tėvų bendruomenės telkimui.....                              | 57 |
| 10 lentelė | Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais.....                              | 59 |
| 11 lentelė | Tėvų įsitraukimo į įstaigos veiklą vertinimas.....                            | 60 |
| 12 lentelė | Bendradarbiavimo iššūkiai.....                                                | 62 |
| 13 lentelė | Inovatyvios ir nestandartinės praktikos, skatinančios tėvų įsitraukimą.....   | 64 |
| 14 lentelė | Pokyčiai, reikalingi švietimo įstaigos ir tėvų partnerystei stiprinti.....    | 65 |
| 15 lentelė | Vadovo lyderystė bendradarbiaujant su tėvais.....                             | 67 |

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai.....                   | 84 |
| 2 priedas. Laisvo informuoto asmens sutikimo dalyvauti tyrime forma..... | 87 |

## IVADAS

*Temos aktualumas.* Globalizacijos ir skaitmeninių technologijų pažangos tendencijos pasaulyje lemia nuolatinę švietimo įstaigų veiklos kaitos, grindžiamos mokslo pažanga, inovacijomis, poreikiu gauti naujausias žinias, įgūdžius, kurie užtikrintų kokybiškus, nuolat besikeičiančius poreikius. Švietimo įstaigos vadovai turi prisitaikyti prie kintančių visuomenės poreikių, siekti ugdymo kokybės ir efektyvaus organizacijos valdymo.

Projektas „Lyderių laikas“ akcentavo, kad Lietuvos švietimo sistemoje lyderystė neapsiriboja vien rezultatų siekimu, bet taip pat kuria tvirtus santykius, sudarančius pagrindą tolesniam kūrybiniam vystymuisi. Lyderystė prisitaiko visose situacijose „čia ir dabar“ surasti geriausius iškilusių klausimų sprendimus. Lyderystės nesiekia rezultato, tačiau siekimo metodai yra tokie, kurie tvirtina santykių pagrindą ir praturtina kūrybinius procesus, kurie padeda siekti geresnių rezultatų (Pranckūnienė ir kt., 2015, p. 32). Lyderystė švietime yra neatsiejama nuo ugdymo proceso sėkmės.

Remiantis gautų atliktų tyrimų duomenimis, Kontautienė ir Melnikova (2007) pabrėžia, kad mokyklos vadovai atlieka svarbų vaidmenį formuojant ir įgyvendinant švietimo įstaigos strategijas. Anot autorių, vadovas atsako ne tik už administracinę veiklą, bet ir turi bendradarbiauti su visais bendruomenės nariais, t. y. mokiniiais, mokytojais, tėvais (globėjais). Svarbu paminėti, kad esama mokyklų vadovų kompetencija nėra pakankama, ir šiuolaikiniam vadovui trūksta socialinės kompetencijos, ypač kalbant apie mokyklos mikroklimato kūrimą, bendruomenės subūrimą ir jos skatinimą dirbti mokyklos labui. Taip pat trūksta gebėjimo veiksmingai bendrauti su ugdytinių tėvais ir juos įtraukti į ugdymo įstaigos gyvenimą.

Švietimo įstaigos vadovui veiksmingo vadovavimo procese būtina ne tik puikus vadovavimo stilių išmanymas, bet ir gebėjimas padėti kitiems bei būti bendradarbiaujančiu lyderiu. Šių dienų vadovas turi prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, naujų technologijų ir iššūkių. Todėl, norint pasiekti švietimo sistemos pertvarką, būtina ne tik politinė valia, bet ir pasiryžę keistis švietimo lyderiai, kurie daro įtaką mokinių ir bendruomenės mokymuisi (Valuckienė ir kt., 2015, p. 12).

Urbanovič ir Navickaitė (2016) teigia, jog mokyklos lyderystė - reikšmingiausias veiksnys, kuris turi įtakos mokinių mokymosi sėkmei, kuri stiprina mokyklos kultūrą, mikroklimatą, motyvaciją, gerina mokymosi kokybę, todėl būtina diegti ir įgyvendinti naujoves. Taip pat ieškoti įvairių būdų kaip keisti mokyklos valdymą, valdyti pokyčius ir nuolat tobulina savo vadybinius įgūdžius.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija (2015) *Geros mokyklos koncepcijoje* akcentuota, jog veiksminga lyderystė pagrįsta bendruomenę vienijančia vizija, dialogu, bendradarbiavimu ir pasidalytosios lyderystės principais. Švietimo įstaigos ir ugdytinių tėvų



bendradarbiavimas reikšmingas siekiant visapusiško vaiko ugdymo. Šeima ir ugdymo įstaiga turi veikti kaip partneriai, siekdami bendro tikslo – vaiko gerovės ir sėkmingo ugdymosi.

Mistry ir Sood (2017) akcentuoja, kad švietimo įstaiga ir šeima turi būti vienodai atsakingos už besimokančiųjų visapusišką ugdymą socialinio lavinimo ir edukacine prasme, ugdant nuostatas, vertybes. Todėl itin svarbu kurti bei skatinti šių ugdymo institucijų bendradarbiavimą.

*Temos ištirtumas.* Per pastaruosius dešimtmečius vadovo lyderystės tema yra nagrinėjama ir tiriama, tačiau pastebima, kad tyrimų apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystę, bendradarbiaujant su tėvais, yra nedaug. Švietimo įstaigos vadovo lyderystės ypatumus bendradarbiaujant su ugdytinių nagrinėjo Urbanovič (2016), Navickaitė (2013), Survutaitė (2021), Melnikova (2008), Baltrušaitienė ir Stanikūnienė (2020), Želvys, (2003). Autoriai akcentuoja, kad mokyklos vadovas yra bendruomenės lyderis ir atsakingas už visus švietimo įstaigos procesus, kuris turi stiprinti bendradarbiaujančius santykius su ugdytinių tėvais bei įtraukti juos į ugdymo procesą. Vadovo lyderystės ypatumus tiria įvairūs užsienio mokslininkai įvairiuose kontekstuose: Hujala (2016), Pont ir Nusche (2008), Strehmel ir kt. (2019).

*Darbo naujumas.* Baltrušaitienė ir Stanikūnienė (2020) akcentavo, kad lyderystės samprata ikimokyklinio ugdymo įstaigose dar nėra plačiai ištirta. Pasak Baltrušaitienės ir Stanikūnienės (2020), vadovas yra pagrindinis asmuo įstaigoje, kuris atsako už viską. Vadovas kaip lyderis kuria gerą atmosferą bendradarbiavimu grįstą ugdymo(si) aplinką, kuri ypač svari bendradarbiaujant su tėvais. Ikimokyklinis ugdymas vis labiau akcentuojamas kaip ypač svarbus vaiko raidos periodas, kuris padeda pagrindus sėkmingam mokymuisi visą gyvenimą, todėl svarbu užtikrinti kokybišką ugdymą ankstyvame etape. Vienas iš prioritetų ikimokyklinio ugdymo įstaigų glaudūs ryšiai su šeimomis ir bendruomenėmis. Tėvų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos bendradarbiavimas yra vienas svarbiausių akcentų siekiant vaiko gerovės, bendradarbiavimas turi būti grindžiamas pasitikėjimu. Autorės pabrėžia, kad įstaigos lyderis privalo turėti aukštas vadybines kompetencijas, būti lankstus, atkaklus, jog padėtų tenkinti prigimtinius vaiko poreikius. Šitas tyrimas aktualus ir reikšmingas švietimo įstaigų veiklos kokybės bei pažangos valdymui.

*Tyrimo objektas:* Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės ypatumai bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais.

*Probleminiai klausimai:* Kokias lyderystės savybes švietimo įstaigų vadovai demonstruoja bendradarbiaudami su ugdytinių tėvais? Su kokiais sunkumais ir iššūkiais susiduria švietimo įstaigų vadovai?

*Tyrimo tikslas:* Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, kaip lyderio, bendradarbiavimo su ugdytinių tėvais ypatumus.

*Darbo uždaviniai:*

1. Atskleisti lyderystės svarbą švietime.
2. Išanalizuoti lyderystės raišką švietimo įstaigos vadovo veikloje.
3. Atskleisti švietimo ugdymo įstaigos vadovo bendradarbiavimo su tėvais sąsajas.
4. Ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų lyderystės ypatumus bendradarbiaujant su tėvais.

*Tyrimo metodai.* Mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė, siekiant atskleisti ir išanalizuoti švietimo įstaigos vadovo lyderystės svarbą švietime bendradarbiaujant su tėvais. Pusiaus struktūruotas interviu su švietimo įstaigų vadovais, siekiant atskleisti vadovų lyderystės ypatumus bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais. Kokybinė duomenų analizė, kurios metu analizuoti pusiau struktūruoto interviu metu surinkti duomenys, įžvalgos ir pasisakymai.

*Darbo struktūra.* Magistro baigiamąjį darbą sudaro: santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, teorinė dalis, tyrimo metodologinė dalis, tyrimo rezultatų analizė, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Bendra darbo apimtis – 83 puslapiai. Darbe pateikta 13 paveikslų, 15 lentelių, literatūros šaltinių 71, 2 priedai.

# **1. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS VADOVO LYDERYSTĖ BENDRADARBIAUJANT SU TĖVAIS: TEORINIAI ASPEKTAI**

## **1.1. Lyderystės svarba švietime**

Švietimas yra pačios visuomenės suformuota sistema, kurios esminė paskirtis – parengti gyventojus ateičiai, kurie sąlygoja visos visuomenės ateitį (Valuckienė ir kt., 2015). Švietimo įstaiga laikoma viena svarbiausių švietimo sistemos struktūrų, tačiau šiuolaikiniame, sparčiai kintančiame ir informacijos gausa pasižyminčiame pasaulyje vien bendrojo išsilavinimo įgijimo nebepakanka. Organizacinių pokyčių kontekste vis didesnę reikšmę įgyja pasitikėjimu grįstas vadovavimas, lankstumas, gebėjimas reaguoti į pokyčius, improvizuoti, prisitaikyti prie aplinkos ir kartu kurti organizacijos ateities viziją (Wetzel ir Nees, 2017).

Hujala (2016) ir Pont ir kt., (2008), pažymi, kad šiuolaikinėje švietimo sistemoje lyderystė yra laikoma vienu svarbiausiu prioritetu. Autoriai akcentuoja vadovo lyderystės svarbą švietime, nes daro įtaką mokyklos veiklai. Stipri vadovo lyderystė skatina bendradarbiavimą mokyklos bendruomenėje, įtraukiant mokytojus, tėvus ir kitus socialinius partnerius, taip prisidedant prie efektyvesnio ugdymo proceso įgyvendinimo. Skarbalienė (2015) teigia, kad šiuolaikinės lyderystės teorijos pastaraisiais dešimtmečiais paskatino domėtis lyderystės idėja įvairiausių sričių švietimo atstovus. Susidomėjimas lyderystės idėja švietime siejasi su siekimu užtikrinti švietimo kokybę.

Analizuojant mokslinius šaltinius, pastebėta, kad akademikai lyderystę apibūdina įvairiais bruožais įvairiame kontekste.

Damkuvienė ir kt., (2019), kad lyderystė – tai poveikis keisti kryptį. Lyderystė – tai procesas, kurio metu asmuo daro įtaką kitiems asmenims, telkdamas juos bendriems tikslams pasiekti bei skatindamas dalytis atsakomybe. ()

Jappinen, 2014 lyderystę įvardija kaip bendrystę ir veikimą kartu. Lyderystę galima suprasti kaip kolektyvinę ypatybę, kur bendradarbiavimas vyksta komandoje (Jappinen, 2014). Todėl vis daugiau dėmesio skiriama ne tik lyderio asmeninėms savybėms ar veiklos pasirinkimo būdams, bet ir lyderystės kaip proceso supratimui (Damkuvienė ir kt., 2019).

Lyderystė yra dinamiškas, prisitaikantis ir decentralizuotas santykių procesas, kurio metu sekėjai ir lyderiai vysto tarpusavio santykius bei bendradarbiauja norėdami pasiekti tam tikrų tikslų, veikdami konkrečiame normų ir vertybių kontekste (Kark ir kt., 2016).

Kalbant apie vadovo lyderystę, galima teigti, jog siekiant kokybiško ir šiuolaikiško švietimo, vadovo lyderystė yra įvardijama kaip vienas iš svarbiausių prioritetų. Kaip jau buvo minėta, vadovas

kuria palankią ugdymosi aplinką, stiprina mokytojų motyvaciją, skatina profesinį tobulėjimą, kartu darydami tiesioginį teigiamą poveikį mokinių pažangai.

Toliau bus nagrinėjama lyderystė švietime, kokią įtaką daro lyderystė ugdymo procesui, bendradarbiavimo kultūrai, siekiant ugdymo kokybės ir geresnių mokinių rezultatų.

Vadovo lyderystė švietime kuria bendradarbiavimo kultūrą, prisideda prie mokyklos tobulėjimo ir teigiamai veikia mokytojų kolektyvinius įsitikinimus apie efektyvumą, tokiu būdu skatindama mokinių pasiekimus (Donohoo ir kt., 2018).

Lyderystė ankstyvojo ugdymo kontekste priklauso nuo sugebėjimo užmegzti teigiamus santykius su darbuotojais, tėvais ir kitais asmenimis, taip pat nuo lyderio sugebėjimo valdyti iššūkius ir krizes. Lyderiai, kaip vaikų, šeimų, mokytojų kuratoriai. Todėl, lyderystė švietime ir valdymo veikla turėtų būti grindžiama vertybėmis kaip demokratija ir pagarba įvairovei, profesinio tobulėjimo, kaip nuolatinio mokymosi proceso, apimančio asmeninį ir profesinį augimą, supratimu, ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kaip pilietinio įsitraukimo forumo, skatinančio socialinę sanglaudą, suvokimu (Urban ir kt., 2011).

Kalbant apie lyderystės sėkmę švietime, vadovas lyderis privalo gebėti prisitaikyti prie įvairių poreikių, kurie užtikrintų veiksmingą bendradarbiavimą ir pasiektų organizacijos tikslus.

Siekiant sėkmės švietime, galima vadovautis Aleksic (2016) įvardytomis sėkmingo lyderio savybėmis: tai gebėjimas būti atviram, priimti idėjas ir pasiūlymus, motyvuoti ir palaikyti šalia esančius bendruomenės narius. Taip pat autorius akcentuoja vertybių sistemą, kuri susiejama su tam tikros grupės arba visos organizacijos vertybėmis, skatinant visus laisvai reikšti savo vertybes ir lūkesčius. Tikri lyderiai teikia pagalbą ir paramą, nurodydami aiškią veiksmų kryptį ir kelią tikslui pasiekti.

Apibendrinant galima teigti, jog lyderystė švietime apima sugebėjimą formuoti ir palaikyti teigiamus santykius su vaikais, tėvais, mokytojais. Gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Sėkminga lyderystė švietime reikalauja profesinio tobulėjimo, veiksmingo bendradarbiavimo, kuris užtikrins vaikų gerovę ir ugdymo proceso veiksmingumą.

Analizuojant įvairius mokslinės literatūros šaltinius švietimo lyderystės tema, nustatyta, kad švietimo lyderystė yra laikoma švietimo politikos prioritetu. Pasak Cetin ir Keser (2015), turėdama didelį poveikį besimokančiųjų švietimo įstaigose sugebėjimams ir motyvacijai, lyderystė gerina mokymosi pasiekimus ir švietimo įstaigos veiklos kokybę. Pagal Donohoo ir kt. požiūrį, didžiausias lyderystės pašaukimas - asmenybės ugdymas, siekiant garantuoti švietimo įstaigos veiklos kokybę ir veiksmingumą.

Be to, lyderystės ir valdymo veikla turėtų būti grindžiama tokiomis vertybėmis kaip demokratija ir pagarba įvairovei, profesinio tobulėjimo, kaip nuolatinio mokymosi proceso,

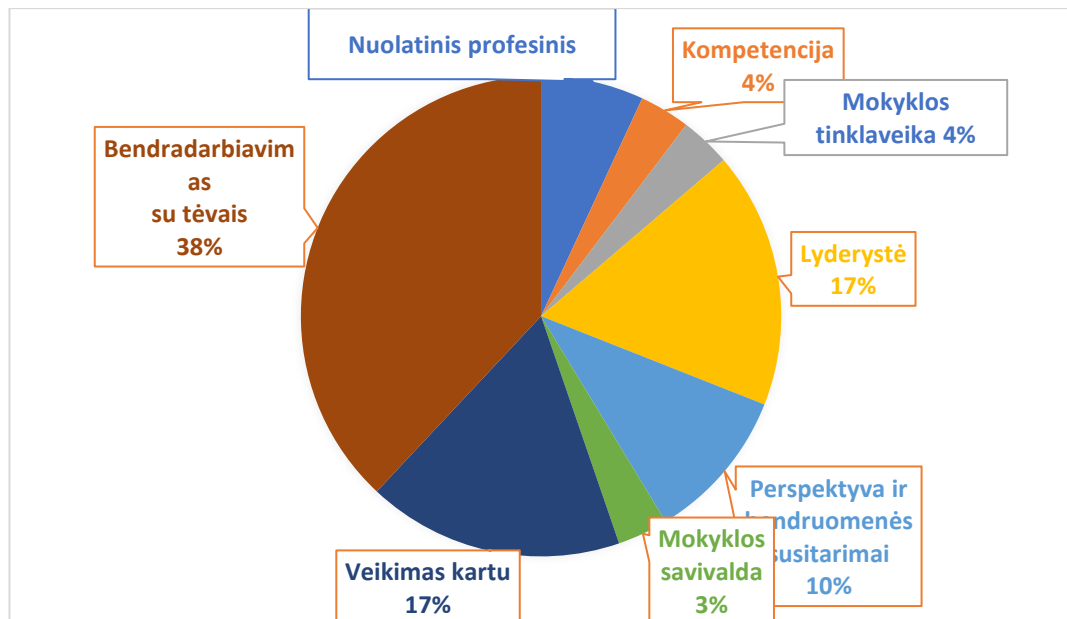
apimančio asmeninį ir profesinį augimą, supratimu, ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kaip pilietinio įsitraukimo forumo, skatinančio socialinę sanglaudą, suvokimu (Urban ir kt., 2011).

Su tuo sutinka ir kiti mokslininkai (Wenner ir Campbell, 2017; Szeto ir Cheng, 2018), kad švietimo įstaigos, laikomos švietimo sistemos pagrindu, lyderystės svarba įgauna vis svarbesnę reikšmę, švietimo įstaigų vadovai svarbūs suteikiant mokytojų lyderių galias arba atskiriant juos nuo kitų.

Vis dažniau pabrėžiama lyderystės svarba švietime mokslinės literatūros šaltiniuose. Lietuvos Respublikos švietimo ministro įsakyme (2008 m. lapkričio 24 d. Nr. ISA -3219) „Dėl formaliojo švietimo kokybės sistemos koncepcijos patvirtinimo“ lyderystė pabrėžiama, kaip gebėjimas sudominti ir telkti žmones išskirtiniams rezultatams pasiekti, kurie nebūtinai susijęs su formaliais įgaliojimais ir neapsiribojantis veikimu organizacijos viduje. Lyderystę apibrėžia viena iš švietimo kokybės sudedamųjų dėmenų, kuri charakteringa visiems švietimo proceso organizavimo tarpsniams (formuojant sąlygas kokybiškam švietimui, jį įgyvendinant bei vertinant rezultatus), dėl to lyderystės įgyvendinimas švietimo įstaigoje tiesiogiai siejasi su švietimo kokybės didinimu.

Švietimo problemos analizėje „Kiek lyderystės surasta Lietuvos mokykloje?“ rašoma, kad „lyderystės sėkmei įtakos gali turėti bendruomenės savivalda, mokyklos bendruomenės dalyvavimas sprendžiant mokyklos problemas, mokyklos demokratinė aplinka, mokytojų įgalinimas lyderystei, mokyklos vadovo lyderystė ir jo aktyvus dalyvavimas rengiant lyderius mokyklai“ (Laurinčiukienė ir Šiurkienė, 2012, p. 6).

Nacionalinės švietimo agentūros atliktos mokyklų įsivertinimo analizės duomenimis, lyderystė ir vadyba yra svarbios veiksmingo ugdymo(si) proceso prielaidos, jos tobulinamos rečiausiai. Iš 835 analizuotų mokyklų tik 88 (10,5 proc.) nusprendė tobulinti būtent šią sritį (Mikėnienė ir Gailiūtė, 2020). Dauguma jų (58,6 proc.) daugiausia dėmesio skyrė mokymuisi ir veikimui komandomis – tai apima tokius rodiklius kaip „veikimas kartu“, „bendradarbiavimas su tėvais“ ir „mokyklos tinklaveika“. Trečdalis mokyklų (apie 33 proc.) tobulino veiklos planavimą ir organizavimą – rodiklius „perspektyva ir bendruomenės susitarimai“, „lyderystė“ bei „mokyklos savivalda“. Mažiausia dalis (10,3 proc.) telkėsi į asmeninį meistriškumą, kuriam priskiriami rodikliai „kompetencija“ bei „nuolatinis profesinis tobulėjimas“ (Mikėnienė ir Gailiūtė, 2020, p. 18). Paveiksle atsispindi lyderystės ir vadybos sritį pasirinkusių tobulinti mokyklų lyderystės aspektų pasiskirstymas procentais (žr. 1 pav.).



1 pav. Lyderystės ir vadybos sričių pasirinkusių tobulinti mokyklų pasiskirstymas pagal tobulinimo rodiklius.

Sudaryta autorės pagal Nacionalinę švietimo agentūrą, 2020, p. 19

Atlikto tyrimo autoriai pažymi, jog vienu metu tobulinti keletą sričių mokykloms dažnai yra iššūkis. Dėl to siekiant apčiuopiamų pokyčių, svarbu aiškiai pasirinkti prioritetus. Šita situacija pabrėžia, jog lyderystės sritis dažnai lieka nuošalyje, nors ji yra kertinė įgyvendinant ilgalaikius švietimo pokyčius. Mikėnienė ir Gailiūtė, (2020) pabrėžia tėvų įsitraukimo į ugdymo procesą didėjimą, kurį lemia gerėjantis bendradarbiavimas su tėvais, pasireiškiantis aktyvesniu dalyvavimu susirinkimuose, didesniu domėjimusi vaiko pažanga, mokyklos gyvenimu bei įsitraukimu į ugdymą įvairiomis formomis.

Skarbalienė, (2015) analizuojant lyderystės svarbą švietime, nustatyta, kad:

- švietimo lyderystės poveikis geresniems mokinių pasiekimams yra nors nedidelis, bet reikšmingas – ji yra antras pagal svarbumą (po mokymo) veiksnys;
- apie lyderystės svarbumą ugdymo įstaigos valdymo procese galima spręsti iš aiškaus įstaigos misijos bei tikslų formulavimo, bendro klimato įstaigoje bei atskirose klasėse, pedagogų nuostatų, pedagogų darbo klasėse, ugdymo turinio rengimo bei organizavimo ir mokinių mokymosi sąlygų;
- lyderystė švietimo srityje atsiskleidžia kaip sudėtingas interaktyvus socialinis procesas, kuris švietimo įstaigoje reiškiasi jam būdingu aktyviu komunikaciniu aspektu, grįžamojo ryšio siekiu (Skarbalienė, 2015, p. 5).

*Apibendrinant, galima teigti, kad švietimo įstaigų vadovai pasižymi naujoms idėjoms ir pasiūlymams, gebėjimu prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos bei bendruomenės poreikių. Lyderiai moka patarti, motyvuoti ir telkti tėvų bendradarbiavimą, todėl vadovo lyderystė daro įtaką tėvų įsitraukimui į ugdymo procesą, kuris lemia gerėjantį bendradarbiavimą su tėvais.*

*Lyderystė švietime susiduria su nuolatiniu poreikiu reaguoti į pokyčius, ugdyti naujas kompetencijas ir užtikrinti aukštą ugdymo kokybę. apie vadovo lyderystę. Galima teigti, vadovas kuria palankią ugdymosi aplinką, stiprina mokytojų motyvaciją, skatina profesinį tobulėjimą, taip kartu darydami tiesioginį teigiamą poveikį geresniems mokinių rezultatams.*

## **1.2. Lyderystė švietimo vadovo veikloje**

Švietimo įstaigų vadovams keliami aukšti kvalifikaciniai reikalavimai. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2026) pabrėžiama lyderystės svarba, bendradarbiavimas su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene ir socialiniais partneriais, kartu su įstaigos savivaldos institucijomis priimant svarbiausius strateginius sprendimus, plėtojant partnerystę su įvairiomis įstaigomis, įmonėmis ir organizacijomis, siekiant užtikrinti ugdymo kokybę ir saugią mokinių aplinką (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2026). Survutaitė (2021, p. 2) taip pat pabrėžia, kad švietimo įstaigų vadovas apibūdinamas kaip asmuo, turintis daugiausia valdžios ir atsakomybės mokykloje.“ Vadovo praktinėje veikloje akcentuojamos vadovo lyderio savybės – įsiklausymas, supratingumas, tolerancija, pagarba ir pasitikėjimas. Vadovas turi vadovauti kaip lyderis, nes pagrindinis iššūkis ra rūpintis švietimo kokybe ir garantuoti pažangos tvarumą. Tai reikalauja pastovaus profesinio tobulėjimo ir sugebėjimo prisitaikyti prie besikeičiančių švietimo reikalavimų.

Toliau šiame poskyryje, mokslinės literatūros analizės pagrindu, analizuojama vadovo lyderystės raiška kuriant viziją, vadovo lyderystė telkiant pedagogus, vadovo lyderystė stiprinant partnerystę su bendruomene, vadovo lyderystė kuriant mikroklimatą ir vadovo lyderystė kuriant pasitikėjimą su tėvais.

### **1.2.1. Vadovo lyderystės raiška kuriant viziją**

Ankstesniame skyriuje, analizuojant mokslinius šaltinius, akcentuota lyderystės svarba švietime. Švietimo įstaigos vadovui svarbu ugdyti lyderystės kompetencijas, stiprinti vertybines nuostatas. Lyderystės tvarumui itin svarbus kiekvieno asmens motyvuotas ryžtas prisiimti

atsakomybę bei veikti. Vadovai - lyderiai turi būti atsakingi ir laisvi, kurti ateities viziją bei būti besimokantys kartu su savo pasekėjais (Valuckienė ir kt., 2015). Kaip teigia Harris ir kt. (2017), svarbus aspektas yra vadovo sugebėjimas perteikti aiškią ir įkvepiančią mokyklos viziją bei misiją, kuria vadovausis ir perteiks bendruomenei. Nappi (2014) taip pat akcentuoja vadovo lyderystę formuojant bendradarbiaujančią komandą bei vizijos kūrimą.

### **1.2.2. Vadovo lyderystė telkiant pedagogus**

Remiantis mokslinės literatūros analize, lyderystė švietimo vadovo veikloje atsiskleidžia ir per gebėjimą telkti pedagogus. Remiantis Valuckienės (2015) teigimu, ugdymo įstaigos vadovas, kaip besimokančios organizacijos lyderis, turi būti įsipareigojęs įgyvendinti kartu su bendruomene sukurta įstaigos viziją, siekti bendrų susitarimų dėl pedagogų profesinio tobulėjimo krypties, mokymosi kartu, pedagogų bendradarbiavimo bei lyderystės palaikymo. Ugdymo įstaigos vadovo veikla siejasi su pedagogų darbo priežiūra ir kontrole, ugdymo proceso organizavimu. Susieti ugdymo įstaigos vadovo ir pedagogų lyderystę mokinių mokymuisi įgalina pasidalytosios lyderystės konceptas. Pasak Szeto ir Cheng (2017), lyderystės principais yra ugdomi vadovo, kaip lyderio, vadovaujami pedagogai ir mokiniai, įgalinant jiems prisiimti atsakomybę už rezultatus bei pasiekimus ugdymo procese. Szeto ir Cheng (2017) akcentuoja, kad šių dienų lyderystė siejasi su gana stipriais vadovais, nes tokios lyderystės kryptis yra ta, jog vadovas, būdamas lyderiu, ne vien įkvepia kitus, tačiau ir paskatina juos lyderiauti. Lyderiai padeda organizuoti, vykdyti veiklą, kolektyvui sudaroma galimybė laisvai veikti. Atsakingumas už sprendimų priėmimą, strateginių iniciatyvų plėtotę paskirstomas taip, jog jis būtų tam, kas optimaliausiai moka susitvarkyti su esama užduotimi.

Vadovo rodoma pagarba pedagogams daro teigiamą poveikį jiems. Tokiu atveju pedagogai patiria pozityvių emocijų profesinėje veikloje, stiprėja jų noras profesinei motyvacijai bei nuostatos siekti kuo aukštesnių rezultatų, o tai gerina bendrus ugdymo įstaigos rezultatus (Sowell, 2018).

Awan ir kt. (2023), remdamasis gautais atliktų tyrimų duomenimis, rodo, jog 90 % pedagogų teigia, kad vadovų lyderystė turi pozityvų ir reikšmingą poveikį mokytojų sugebėjimams, įgūdžiams ir požiūriui į profesiją. Vadovavimas, kuris skatina kokybišką mokymą ir mokymąsi, prisideda prie mokytojų profesinio tobulėjimo. Rekomenduoja švietimo įstaigų vadovams daugiau dėmesio skirti lyderystės strategijoms, pagerinti mokytojų kompetencijas ir požiūrį į darbą. Taigi, pasak Survutaitės (2021), ugdymo įstaigų vadovai atlieka ypatingai svarbų vaidmenį ugdant, gerinant pedagogų motyvaciją. Sowell (2018) pažymi, jog ugdymo įstaigos vadovas, kaip lyderis, turi veikti ugdymo pokyčių centre ir skatindamas pedagogus suvienyti pastangas, inicijuodamas bei palaikydamas sisteminius ugdymo tyrimus, užmegzdamas ugdomojo konsultavimo ryšius su pavaldiniais.



Autoriai pastebi vadovo ir pedagogo bendradarbiavimo svarbą, nes mokytojai kuria pasitikėjimu grįstą mokyklos kultūrą. Mokykloje, kurioje vadovas plėtoja autentišką lyderystę ir sudaro sąlygas mokytojų autentiškumui skleistis, gali formuotis aukšta mokytojų bendradarbiavimo kultūra ir stiprėti kolektyvinio veikimo efektyvumas (Bairauskienė, 2023, p. 54).

Galima teigti, kad siekiant pokyčių ir geresnės ugdymo kokybės vadovai lyderiai savo pavyzdžiu ir elgesiu gali išugdyti kitus lyderius.

### **1.2.3. Vadovo lyderystė stiprinant partnerystę su bendruomene**

Švietimo įstaigos vadovo užduotis yra ne tik vizijos suformulavimas, bet ir vadovo lyderystė stiprinant partnerystę su bendruomene. Lozano (2024) pabrėžia, kad švietimo lyderystė yra vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką mokinių pasiekimams. Todėl švietimo lyderiai kuria tvirtus santykius mokyklos bendruomenėje ir už jos ribų. Vadovas lyderis kuria bendradarbiavimu grįstus santykius ir įtraukia bendruomenės narius į mokyklos veiklą.

Survutaitė (2021) pabrėžia, kad švietimo įstaigos vadovas telkia mokyklos bendruomenę ir plėtoja partnerystę. Thapa (2016) atskleidžia, kad veiksmingas vadovavimas padeda sukurti tinkamą mokyklos aplinką, o mokyklos direktorius vaidina pagrindinį vaidmenį formuojant lyderių komandą. Valuckienės ir kt. (2015) požiūriu, lyderystė už ugdymo įstaigos ribų vyksta bendradarbiaujant su vietos bendruomene, įvairiomis kitomis organizacijomis. Ji reiškiasi kuriant partnerystes, organizuojant popamokines veiklas, vykdant bendrus projektus, dalyvaujant forumuose ir kt. Lyderystės pasidalijimo už ugdymo įstaigos ribų struktūra priklauso nuo pačios įstaigos poreikio veikti kartu bei keistis.

### **1.2.4. Vadovo lyderystė kuriant mikroklimatą**

Vadovas taip pat atsakingas už mikroklimato kūrimą įstaigoje. JAV 2016 m. buvo atliktas tyrimas (Ross ir Cozzens, 2016), kuris leido pamatuoti mokyklų vadovų kompetencijas kuriant mokyklos mikroklimatą. Ross ir Cozzens (2016) atliktame 314 mokytojų tyrime nustatyta, kad mokyklos vadovo lyderystė yra esminis mokyklos klimato ir ugdymo kokybės veiksnys. Tyrime dalyvavę mokytojai nurodė penkias švietimo įstaigos vadovo pagrindines kompetencijas, t. y. profesionalumą, ugdymo programų rengimą, įvairovę, bendradarbiavimą ir vertinimą. Aktyvus lyderystės kompetencijų taikymas, pasitikėjimu grįsti santykiai ir bendradarbiavimo skatinimas lemia

palankesnę mokyklos klimata ir daro didelę įtaką bendradarbiavimui. Šie duomenys patvirtina vadovų lyderystės svarbą kuriant pozityvią aplinką ir stiprinant bendruomenės narių bendradarbiavimą.

Thapa (2016) taip pat akcentuoja vadovo svarbą dalyvavime ugdymo įstaigos gyvenime. Sėkmingu besimokančios lyderių profesinės bendruomenės pavyzdžiu laikoma, kai lyderystė peržengia vienos įstaigos ribas. Tai atskleidžia Suomijos ugdymo įstaigų vadovų bei savivaldybės bendradarbiavimo modelis. Šis modelis pagrindžia, kad, kuomet steigėjas ugdymo įstaigų vadovams suteikia įgaliojimus bei atsakomybę veikti už savo įstaigos ribų, lyderystės veržlumas sėkmingai paskirstomas, efektyviai mažinama ugdymo įstaigų konkurencija bei sukuriamą bendrą ateities mokymo viziją, mokinių ugdymo sistema, kurioje drauge veikia skirtingų vidurinės grandies vadovų bei pedagogų lyderių grupės (Valuckienė ir kt. 2015).

Thapa (2016) nuomone, vadovas kaip lyderis turėtų rodyti vertybinius pavyzdžius, kurti palankų mikroklimatą mokykloje ir skatinti nuolatinį ugdymo proceso tobulinimą, bendradarbiaudamas bei palaikydamas jų iniciatyvas.

Harris ir kt. (2017) nuomone, ugdymo įstaigos vadovas turėtų būti bendruomenės lyderiu, kuris įkvepia veikti. Vadovo supratimas ir žinios turėtų padėti vystyti įstaigos darbuotojų žinias, sugebėjimus, potencialą, motyvuoti juos efektyviai veikti, sustiprinti optimizmą, išbandyti naujoves, padėti pašalinti kylančias baimes, kurti pozityvų mokyklos klimatą. Kitas svarbus aspektas – vadovo sugebėjimas perteikti aiškią ir įkvepiančią mokyklos viziją bei misiją, kuria vadovausis ir pateiks bendruomenei. Ugdymo įstaigos vadovui, kuriančiam tvarkingą ir saugią įstaigos aplinką, keliančiam gana aiškius ugdymo tikslus, nuosekliai prisistatančiam bei analizuojančiam ugdymo naujoves, tinkamas įgyvendinti pamokose, įvardijančiam lūkesčius, susijusius su mokinių pažanga, pavyksta pedagogus motyvuoti dirbti profesionaliai (Valuckienė ir kt. 2015).

### **1.2.5. Vadovo lyderystė kuriant pasitikėjimą su tėvais**

Remiantis mokslinės literatūros analize, Ross ir Cozzens (2016) teigia, kad mokyklos vadovas turi būti nuoseklus, kurti pasitikėjimu grįstą aplinką ir palaikyti puikius santykius su tėvais.

Lyderystė švietimo įstaigos vadovo veikloje yra labai reikšminga, nes lemia ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus. Pagal VVOB – education for development (2018) (toliau - VVOB) – Belgijos organizacija, veikianti daugiau nei 40 metų, kuri siekia pagerinti švietimo kokybę ir stiprinti švietimo sistemas, bendradarbiauja VVOB su švietimo ministerijomis ir kitomis institucijomis, teikdama paramą mokytojams ir ugdymo įstaigų vadovams, kad būtų užtikrintas kokybiškas išsilavinimas, teigia (2018), sėkmingi ugdymo įstaigų vadovai turi gebėti apibrėžti vertybes, viziją, kelti aukštus lūkesčius, nustatyti kryptį ir kurti pasitikėjimu grįstą aplinką, struktūrizuoti įstaigą ir paskirstyti

vaidmenis bei pareigas; sudaryti sąlygas mokymo kokybei ir mokymuisi gerinti, gerinti mokytojų kompetencijas, kurti inovatyvias mokymo programas. Svarbu užmegzti tvirtus santykius su įstaigos bendruomene ir bendradarbiauti su tėvais ir socialiniais partneriais, nes visa tai ugdo, palaiko ir stiprina mokymo kokybę bei daro didelę įtaką mokymosi rezultatams. Atskleidžiant švietimo įstaigos vadovo lyderystės svarbą, (VVOB, 2018) išskiria 10 pagrindinių sėkmingos mokyklos lyderystės komponentų (žr. 2 pav.).



2 pav. 10 sėkmingos lyderystės modelis.

Sudaryta darbo autorės pagal VVOB, 2018

Šio darbo kontekste aktualiausi modelio elementai yra vizijos, pasitikėjimu grįstos kultūros formavimas, bendruomenės įtraukimas ir partnerystės stiprinimas. Būtent šie elementai leidžia vadovui veikti ne tik kaip administratoriui, bet kaip bendruomenės telkėjui.

Harris (2017) nuomone, kad ugdymo įstaigos vadovas lyderis turėtų vadovauti bendriems dialogams ir pokalbiams, orientuotiems į įstaigos tikslą bei veiklą. Tokio dialogo turiniu turi būti gilinimasis visų pirma į mokinių, vėliau į mokytojų mokymąsi, atskleidžiant įstaigos bendruomenės neišreikštas žinias bei paverčiant jas išreikštomis (Valuckienė ir kt., 2015). Įkvepiantis vadovo dalyvavimas ugdymo procese bei dalijimasis atsakomybe už mokinių pasiekimus yra svarbiausia paskata (Szeto ir Cheng, 2018). Marzano ir kt. (2011) įrodė statistiškai reikšmingą sąsają tarp ugdymo įstaigos vadovo tiesioginio dalyvavimo, sudarant bei įgyvendinant ugdymo programą bei mokinių mokymosi pasiekimų.

Pagal UNESCO (2018), švietimo įstaigų vadovų funkcijose turi atspindėti ne vien atsakomybė, bet ir lyderystė. UNESCO pabrėžia, kad mokyklų vadovai neturėtų būti suvokiami tik kaip administratoriai ar vadybininkai. Jie turi tapti ugdymo lyderiais, gebančiais skatinti mokytojų

profesionalumą, jų tobulėjimą ir kurti mokyklą kaip besimokančią organizaciją, kurioje ieškoma geresnių mokymosi galimybių mokiniams (UNESCO, 2018, p. 12–13).

Remiantis OECD (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) tarptautine mokymo ir mokymosi apklausa TALIS, ugdymo įstaigų vadovų mokymo tikslai bei standartai išlieka konkretūs, politika turėtų skatinti visus ugdymo įstaigų vadovus kurti bet palaikyti bendradarbiavimu grįstus santykius su mokyklos bendruomene, įskaitant tėvus. OECD (2019) pabrėžia, kad siekiant mokinių pažangos svarbus vadovų bendradarbiavimas su tėvais (2019, p. 26).

*Apibendrinant skyrių galima daryti išvadas, kad vadovo įstaigos vadovo lyderystė suprantama ne kaip formali vadovo galia, o kaip gebėjimas telkti pedagogus, kurti pasitikėjimu grįstus santykius ir inicijuoti bendradarbiavimą su tėvais.*

*Svarbu atkreipti dėmesį, kad vadovas kuriantis pasitikėjimu grįstus santykius bendruomenėje, skatina bendradarbiaujančią aplinką su tėvais. Švietimo vadovas privalo gebėti priimti iššūkius, kurti įtraukią mokyklos kultūrą, ugdymo įstaigos viziją ir visos bendruomenės lūkesčius.*

## **2. BENDRADARBIAVIMO SAMPRATA IR JO SVARBA ŠVIETIMO ĮSTAIGOJE**

### **2.1. Bendradarbiavimo samprata švietimo įstaigoje**

Siekiant analizuoti švietimo įstaigos vadovo lyderystę, bendradarbiaujant su tėvais, tikslinga apibrėžti bendradarbiavimo sampratą, padėsiančią aiškiau suprasti bei išryškinti esminį dalyko kontekstą. Pažymėtina, kad nėra aiškiai nustatyto bendradarbiavimo termino, dėl to įvairūs autoriai skirtingai aiškina bendradarbiavimo sampratą bei pateikia skirtingas apibrėžtis. Bendradarbiavimo pagrindą švietimo įstaigoje sudaro bendravimas bei bendra veikla ugdymo procese. Bendravimas apima informacijos mainus, o bendradarbiavimas – bendrų tikslų kėlimą, atsakomybės pasidalijimą ir bendrą veikimą siekiant vaiko ugdymosi pažangos. Krypa (2017) teigia, kad geras bendravimas reiškia bendradarbiavimą, informacijos teikimą, įsitraukimą ir pagarbą kitų idėjom, pasiūlymams dėl konkrečios veiklos.

Lietuvoje didelis dėmesys skiriamas bendradarbiavimui su tėvais. Kalbama apie švietimo įstaigos vadovų lyderystę, bendradarbiavimą ir bendravimą, kokybišką, šiuolaikišką ugdymo įstaigą,

Kilfoyle (2016) teigia, kad bendradarbiavimas gana sudėtingas procesas, bet jis turi užtikrinti įvairių šeimų poreikius, būtina kurti įtraukią ir jautrią bendradarbiavimo praktiką, kuri atitiktų visų šeimų lūkesčius ir užtikrintų sėkmingą vaikų ugdymąsi. Adams ir kt. (2016), bendradarbiavimą galima suprasti, kaip darbą kartu sutelkiant bendras jėgas, susivienijant, veikiant kartu

Kimsey-House ir Kimsey-House (2015), bendradarbiavimo sampratą aiškina kaip bendradarbiavimą susiejantį bendravimą bei veiklą. Tai yra tarpusavio sąveika, kurioje susijungia abipusis bendravimas bei veikla. Kaip teigia autoriai, bendradarbiavimas – veikimas kartu, būti kartu.

Lenzi ir kt. (2017) bendradarbiavimą laiko socialiniu reiškiniu, grindžiamu tam tikromis nuostatomis, taisyklėmis, kurios yra priemonė perduodant žinias, mintis, patirtį. Bendradarbiavimas neatsiejami nuo vadovo lyderystės bei tikslingo bendradarbiavimo su visa mokyklos bendruomene, ypač su mokinių tėvais.

Kilfoyle (2018) pažymi, jog bendradarbiavimas gali būti kelių tipų:

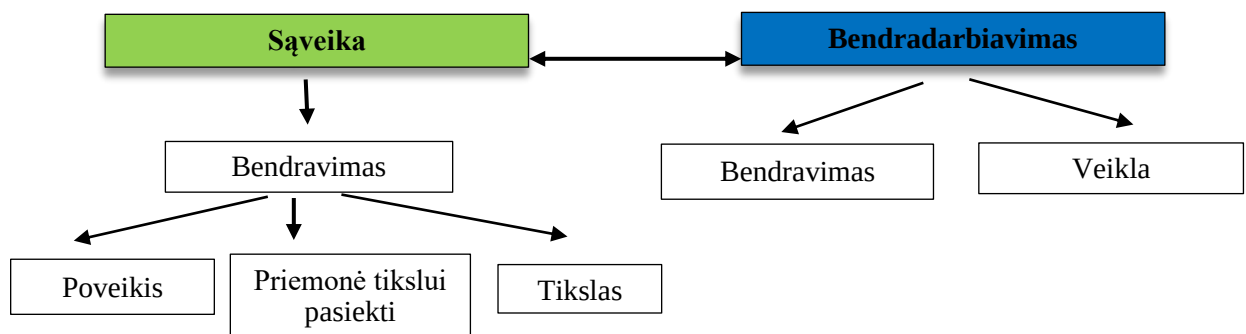
- konkurencijos, kada bendradarbiaujant yra suderinami priešingi požiūriai, interesai;
- kooperacijos, kada bendradarbiavimas suvokiamas kaip kolektyvinės veiklos.

Autorius taip pat akcentuoja, kad bendradarbiavimas veiksmingesnis tada, kai vyksta abipusė komunikacija, o šeimos laikomos lygiavertėmis ugdymo proceso partnerėmis.

Mereoiu ir kt. (2016) švietimo įstaigos bendradarbiavimą suprantama kaip tikslingą vadovų, pedagogų ir tėvų partnerystę, kuria siekiama mokinio ugdymosi pažangos ir gerovės. Anot autorių,

bendradarbiavimas grindžiamas aiškia komunikacija, tarpusavio supratimu, pasitikėjimu, pagarba šeimų patirčiai ir tėvų įtraukimu į sprendimų priėmimo procesus. Vadovui tenka svarbus vaidmuo kuriant bendradarbiavimo kultūrą, sudarant sąlygas pedagogams ir tėvams veikti kartu bei stiprinant jų tarpusavio ryšius (Mereoiu ir kt., 2016). Panašiai bendradarbiavimą įvardija Colak ir kt. (2015), akcentuodami, jog bendradarbiavimas patenkina pačius svarbiausius asmenų poreikius keistis informacija, bendrauti, dalyvavimą bendroje veikloje, siekiant realizuoti savo žinias, įgūdžius, kompetencijas. Švietimo įstaigos bendruomenės bendradarbiavimas, apimantis tėvus, pedagogus, švietimo pagalbos specialistus bei vadovybę, yra esminė sąlyga siekiant užtikrinti vaiko gerovę ir ugdymosi pažangą. Remiantis Colak ir kt. (2015), bendradarbiavimas yra neatsiejama mokyklos ir namų aplinkos sąveika, grindžiama aktyviu visų minėtų šalių įsitraukimu.

Bendradarbiavimą dar galima apibrėžti kaip procesą, kuriuo siekiama išsiaiškinti kitų idėjas, požiūrį bei sukaupias patirtis. Kontautienė (2010) yra pateikusi bendravimo ir bendradarbiavimo sąveikos schemą (žr. 3 pav.).



3 pav. Bendradarbiavimo proceso elementai ir jų sąveika.

Sudaryta darbo autorės pagal Kontautienę, 2010

Kaip matyti iš paveikslėlyje „Bendradarbiavimo proceso elementai ir jų sąveika“ pateiktos informacijos, bendradarbiavimas apima tiek bendravimą, tiek veiklą, o sąveika įgyvendinama per bendravimą, kuris apima poveikį, priemones tikslui pasiekti ir tikslas. Taigi bendradarbiavimo procesas aprėpia visų dalyvaujančių dalyvių ugdymo (si) procese tarpusavio sąveiką, t. y. visų dalyvių pastovias pastangas norint suartinti tarpusavio poreikius, galimybes, nuostatas, vidinių bei išorinių resursų sutelktumą. Atsiradus bendradarbiavimui, vyksta kolektyvinė veikla, kuri skatina mokinių ugdymo (si) procesų vystymą. Tik esant kolektyvinei veiklai, vertinant proceso veikimo rezultatyvumą bei dedant pastangas proceso veiklos vykdymui ir tobulinimui, galima tikėtis veiksmingo bendradarbiavimo proceso įgyvendinimo ir plėtojimo. Bendradarbiavimas svarbi kiekvienos veiklos dalis. Ugdymo įstaigoje bendradarbiavimas yra reikalingas ne vien tarp kolegų,

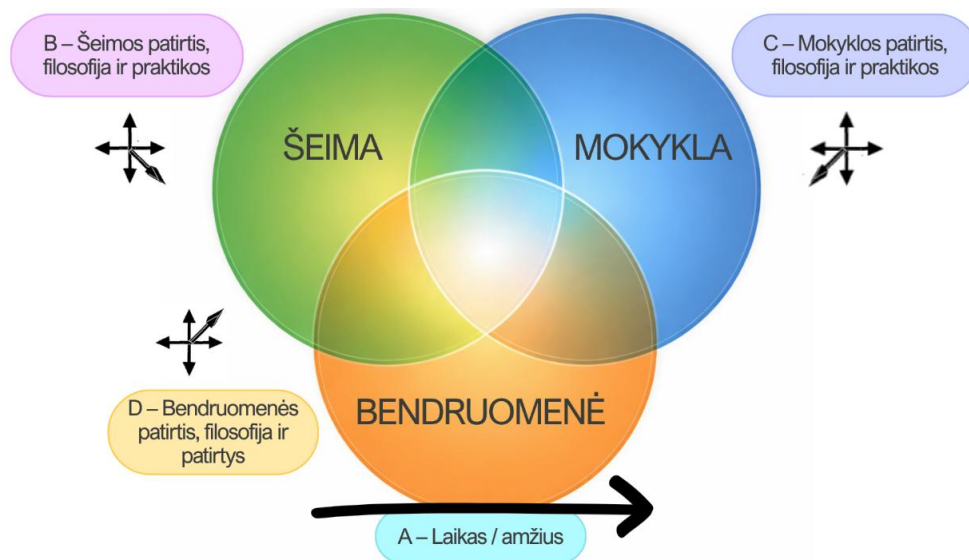
tačiau ir tarp pedagogų, administracijos ir mokinių, taip pat tarp pedagogų bei mokinių tėvų, tiesiogiai nedalyvaujančių mokymo procese.

*Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas švietimo įstaigoje yra veikla kartu, siekiant bendros įstaigos vizijos, tikslų, rezultatų, bendrai suvienijus pastangas. Bendradarbiaujant yra dalijamasi žiniomis, idėjomis, gerąja patirtimi, kuriamos programos bei projektai, drauge priimami sprendimai bei sprendžiamos problemos. Esant konstruktyviam, efektyviam, bendradarbiavimui, dalyvių aktyvumui, galima tikėtis gerų, sėkmingų rezultatų.*

## **2.2. Švietimo įstaigos vadovo, kaip lyderio, bendradarbiavimo ir santykių su tėvais sąsajos**

Švietimo įstaigos vadovo, kaip lyderio, bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais, globėjais bei rūpintojais užima itin svarbią vietą. Vadovas, kaip lyderis, kuria tvarius, tvirtus santykius bendruomenėje ir skatina jų įsitraukimą. Nors tėvų vizitai mokykloje dažniausiai sieti su ugdymo proceso problematika, šiuolaikinė vadybos paradigma ir autentiškos lyderystės samprata keičia tėvų vaidmens suvokimą (Bairašauskienė, 2023). Be to Hoover-Dempsey ir kt. (2005) teigia, tėvų įsitraukimas, pasireiškia skirtingais būdais, gerina mokinių mokymosi rezultatus ir gali padėti juos prognozuoti. Svarbu pabrėžti, kad palankios mokyklos aplinkos kūrimas yra vienas pagrindinių veiksnių, skatinančių tėvų įsitraukimą. Mokyklos vadovas turėtų nuosekliai palaikyti bendradarbiavimą su tėvais ir mokytojais, stiprinti pasitikėjimu grįstus santykius ir sudaryti sąlygas aktyviam bendruomenės dalyvavimui (Hoover-Dempsey ir kt., 2005). Galima teigti, kad nuoseklus ir tikslingas bendradarbiavimas su tėvais yra esminė sąlyga stiprinti ugdymo kokybę ir gerinti mokinių mokymosi rezultatus.

Šiame kontekste svarbu aptarti Epstein ir kt. (2002) modelį, kuriame akcentuojamas šeimos, mokyklos ir bendruomenės bendradarbiavimas, kuris lemian vaiko mokymosi sėkmę (žr. 4 pav.). Modelyje tvirtinama, kad šios sritys yra tarpusavyje susijusios, o jų sąveika sudaro prielaidas efektyvesniam ugdymui. Glaudus bendradarbiavimas užtikrina didesnę paramą mokiniui ir geresnius mokymosi rezultatus. Šių sričių sąveiką veikia šeimos patirtys ir praktikos, mokyklos veiklos filosofija, bendruomenės socialinė aplinka, mokinio amžius ir ugdymo pakopa.



4 pav. Šeimos, mokyklos ir bendruomenės bendradarbiavimo modelis.

Sudaryta darbo autorės pagal Epstein ir kt. (2002)

Kaip matyti 4 paveiksle, šeimos, mokyklos ir bendruomenės sąveika daro didelę įtaką vaikų mokymuisi. Šeima, mokykla ir bendruomenė yra tarpusavyje susijusios. Kuo didesnė sąveika ir bendradarbiavimas tarp jų, tuo stipresnis poveikis vaiko mokymosi pasiekimams. Išskiriamos keturios pagrindinės įtakos kryptys. Pirmoji (A) – laiko, amžiaus ir ugdymo pakopa, kuri atspindi, kad skirtingais vaiko raidos etapais keičiasi jų svarba ir tarpusavio santykis. Antroji (B) – šeimos patirties, vertybių ir praktikos veiksnys, pabrėžiantis šeimos vaidmenį formuojant vaiko požiūrį į mokymąsi. Trečioji (C) – mokyklos filosofijos, patirties ir ugdymo praktikos veiksnys, nusakantis ugdymo institucijos požiūrį į bendradarbiavimą su šeima bei mokymo organizavimą. Ketvirtoji (D) – bendruomenės patirties ir praktikos veiksnys, atspindintis platesnės socialinės aplinkos, kultūros ir socialinių išteklių įtaką vaikui. Apibendrinant Epstein (2002) šeimos, mokyklos ir bendruomenės bendradarbiavimo modelį, švietimo įstaigos vadovas, kaip lyderis, atlieka svarbų vaidmenį kuriant ir stiprinant ryšius tarp šeimos, mokyklos ir bendruomenės.

Winthrop ir kt. (2021) pabrėžia, kad šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas apima ne tik tėvų dalyvavimą mokyklos veiklose, bet ir tikrą partnerystę, kai šeimos yra išklausomos, jų nuomonė vertinama, o mokykla siekia ne tik informuoti tėvus, bet ir įtraukti juos kaip lygiaverčius ugdymo proceso partnerius. Autoriai akcentuoja, kad tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas lemia mokinių dalyvavimą pamokose ir didina mokymosi pažangą, bei stiprina pasitikėjimą.

Martišauskienės (2015) teigimu, netiesioginę įtaką mokinių mokymosi arba elgsenos rezultatams paprastai pasireiškia per įstaigos vadovo bendradarbiavimą su mokytojais, mokiniais bei jų tėvais. Šiame procese švietimo įstaigos vadovas, kaip lyderis, Martišauskienės (2015) nuomone, inicijuoja, organizuoja, kontroliuoja mokytojų darbą, dėl to bendravimo metu jis turi galimybę pasakyti savo pastebėjimus savivaldos institucijoms bei savo darbuotojams, siekti geresnės įstaigos



veiklos bei, anot Antinluoma ir kt. (2018) pažymi, kad į ugdymo procesą reikia įtraukti ir mokinių tėvus.

Sabaliauskienė ir kt. (2021) ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas vykdančių mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo metodikoje nurodo, kad sėkmingas ugdymas remiasi pagarba, partneryste ir atsakomybės pasidalijimu. Programos kūrėjai išskyrė keturis principus, kuriais turėtų būti grįstas bendradarbiavimas su šeimomis:

1. Pripažinti šeimos svarbą vaiko vystymuisi ir mokymuisi.
2. Pripažinti, jog šeima yra svarbiausias vaiko ugdytojas ir informacijos šaltinis. Tėvai geriausiai pažįsta savo vaiką, todėl jų įžvalgos yra ypatingai reikšmingos.
3. Leisti šeimai pasirinkti jai tinkamus dalyvavimo būdus grupės veikloje –šeimų dalyvavimas turi būti lankstus ir priderintas prie jų galimybių bei poreikių.
4. Laikytis konfidencialumo. Visa informacija apie vaiką ir jo šeimą turi būti saugoma atsakingai pagal etikos normas. Laikantis išvardintų principų padeda sukurti pasitikėjimu pagrįstą ugdymo aplinką. Joje šeima ir pedagogai veikia kaip partneriai, siekdami vaiko gerovės ir sėkmingos raidos.

Apžvelgus svarbiausius bendradarbiavimo principus, galima teigti, kad sėkmingas ugdymas remiasi pagarba, partneryste ir atsakomybės pasidalijimu. Siekiant užtikrinti pasitikėjimu grįstus santykius, atvirą komunikaciją bei saugią ugdymo aplinką svarbiausia yra laikytis ir vadovautis etikos normomis.

Ugdymo įstaigų ir tėvų bendradarbiavimo svarba aprašoma Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2026). Įstatyme pabrėžiama, jog ugdymo įstaiga bei ugdytinių tėvai laikytini viena bendruomene, vienijama bendrų siekių, tikslų. Taip pat, prasminis orientyras bendradarbiavimo reikšmingumui brėžiamas ir čia 1-ojo skirsnio 25 straipsnyje pateiktame švietimo apibrėžime, kur švietimas įvardijamas kaip „ugdymas ir išsilavinimo teikimas, savišvieta; taip pat mokinių, jų tėvų (globėjų, rūpintojų), švietimo įstaigų, mokytojų ir kitų švietimo teikėjų, švietimo pagalbos specialistų veiklą visuma“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2026).

Vadovas kaip lyderis, siekdamas bendradarbiavimo su tėvais, turi sudaryti lanksčias sąlygas bendradarbiauti. Vadovas ieško inovatyvių metodų (apklausos, vizitai į namus, dirbtuvės šeimoms, užsiėmimai tėvams), kurie leidžia šeimoms ir mokykloms dirbti kartu, vaikų gerovės labui. Taip pat akcentuojamas vadovo gebėjimas prisitaikyti prie konkrečios bendruomenės konteksto. Svarbu kruopščiai apsvarstyti, kurie šeimos ir mokyklos bendradarbiavimo būdai yra sėkmingi konkrečiame kontekste. Pasitikėjimas tėvų lyderystė tampa svarbiu veiksmu, lemiančiu sėkmingą šeimos ir mokyklos bendradarbiavimą. Autorius akcentuoja, kad tėvams turi būti sudaromos galimybės išsakyti savo viltis ir lūkesčius dėl vaiko, o mokykla pateikia informaciją apie jo mokymosi rezultatus, taip

kuriamas abipusis dialogas, pasitikėjimu grįsti santykiai tarp šeimos ir mokyklos (Winthrop ir kt., 2021).

Kocyigit (2015) akcentuoja šeimos įtraukimo problemas: tėvų nenoras dalyvauti ugdymo procese, laiko trūkumas, nuovargis, neigiamos nuostatos, menkas dalyvavimas, šeimų sunkumai išreiškiant savo nuomonę, finansiniai sunkumai ir bendravimo problemos. Problemos sprendžiamos taikant veiksmingą komunikaciją.

Antinluoma ir kt. (2018, p. 81–84) įvardijo tyrime dalyvavusių mokyklų stiprybes: pasitikėjimo ir įsipareigojimo kultūra, bendradarbiavimas, gerosios patirties sklaida, refleksija, taip pat vadovo parama ir mokytojų bendradarbiavimo kompetencijos. Mokytojų bendradarbiavimo svarbą aptarė ir Mereoiu ir kt. (2016). Autorius akcentavo, kad tėvai yra svarbūs ir lygiaverčiai vaikų ugdymo proceso dalyviai, o sėkmingam mokinių ugdymui būtinas kryptingas tėvų, mokytojų ir kitų švietimo specialistų bendradarbiavimas.

Tėvų pripažinimas tiek lygiaverčiais, tiek visaverčiais partneriais bei visapusiška jų sąveika su ugdymo įstaiga, grindžiama demokratiškai priimtaisiais sprendimais bei atsakomybe. Formuojant ir vystant bendradarbiavimą, jis turi būti matomas kaip sistema ir nuolatos ją reikia vystyti bei plėtoti. Siekiant bendradarbiavimo efektyvumo, ypatingai svarbu, jog tėvai ne vien išitrauktų į savo vaikų ugdymą, tačiau ir į patį procesą bei atliktų reikšmingą vaidmenį, aktyviai jame dalyvautų (Gumuliauskienė ir Starkutė, 2018).

Nitecki (2015) teigia, kad tėvų įtraukimas – tai reguliarus, dvipusis dalyvavimas ir prasminga komunikacija, įgalinanti tėvams turėti svarbų vaidmenį savo vaikų mokymosi procese, o taip pat tėvų skatinimas dalyvauti švietimo įstaigos gyvenime. Kocyigit (2015) tėvų įtraukimą traktuoja kaip tėvų kvietimą dalyvauti bendroje veikloje, kuri laikoma jų vaikų ugdymo dalimi.

Galima teigti, kad nuosekli ir intensyvi įstaigos vadovo, kaip lyderio, veikla ir pastangos padeda pagerinti mokinių ugdymo pasiekimus ir švietimo įstaigos veiklą. Kryptingas mokinių ugdymas vienas iš prioritetų.

Kilfoyle (2016) akcentuoja, kad švietimo įstaigos turi būti nuolat besimokančiomis įstaigomis, o jų tikslas – dirbti dėl mokinių sėkmės. Colak ir kt. (2015) pabrėžia, jog švietimo įstaigos vadovo, kaip lyderio, vaidmuo yra reikšmingas orientuojant įstaigą į besimokančią organizaciją. Vadovas lyderis, rodydamas savo asmeninį pavyzdį, skatindamas pastovius pokyčius bei pats mokydamasis pokyčių metu, įkvepia mokytis visus įstaigos darbuotojus.

Pranckūnienės (2018) požiūriu, ugdymo įstaigos vadovui pirmiausia reikėtų pasitikėti savo mokytojais, atvirai bendrauti ir bendradarbiauti su ugdytinių tėvais, kuriam rūpėtų kiekvieno ugdytinio pažanga bei sėkmė. Autorės teigimu, švietimo praktikų socialinis kapitalas tampa jų mokinių mokymosi pažangos garantu, nes pasitikėjimu grindžiama ugdymo įstaigos kultūra gali

padėti visiems susitelkti, norint siekti geresnio mokinių mokymosi pasiekimų (Pranckūnienė, 2018, p. 34).

Kocyigit (2015) teigimu, vadovas turi siekti įtraukti tėvus į veiklos planavimo, ugdymo, individualiosios programos vykdymo ir pasiekimų vertinimo procesus. Autorius išskyrė penkis pagrindinius būdus, kaip tėvai aktyviai įsitraukia į ugdymo procesą: dalyvavimas šeimos edukaciniuose susitikimuose, konferencijose, individualūs susitikimai ir skelbimų lentos, kuriuose nuolat atnaujinama informacija. Autorius akcentavo, norint užmegzti artimą ryšį su šeimomis, vienas svarbiausių veiksnių yra tinkamas laiko ir vietos parinkimas, taip pat efektyvus bendravimas. Todėl, siekdami užmegzti ryšį su šeimomis, svarbu pasirinkti visoms pusėms tinkamus bendravimo būdus. Tyrimo metu tėvai akcentavo, kad daugumai šeimų geriausias bendravimo būdas yra pokalbiai telefonu. Barkauskaitė (2016) pažymi, kad ugdymo įstaigos ir tėvų bendradarbiavimas ugdymo(si) procese laikomas pamatiniu sėkmingo ugdymo veiksmu.

Šilėnienė ir Širiakovienė (2018) akcentuoja, kad tėvų sąveika yra ypatingai svarbi mokinių pasiekimams. Mereoiu ir kt. (2016), siekiant bendradarbiavimo su tėvais sąsajos, įstaigos vadovui siūlo šias bendradarbiavimo tobulinimo formas: kurti ir palaikyti naudingą sąveiką su mokinių tėvais; pažinti mokinių šeimas; sistemingai analizuoti tėvų bei mikroaplinkos įtaką mokinių asmenybei, esant negatyviai tėvų įtakai, siekti šalinti tokį poveikį mokiniams; šviesti tėvus; inicijuoti mokinių tėvus teikti siūlymus, patarimus; organizuoti bendrus švietimo įstaigos ir tėvų pedagoginius veiksmus mokinių ugdymo bei mokymo procese; kurti klasės bendruomenę, skatinti tėvus aktyviai dalyvauti įstaigos gyvenime.

Taigi bendradarbiavimas su mokinių tėvais bei jų dalyvavimas švietimo įstaigos veikloje, kaip teigia Gumuliauskienė ir Starkutė (2018), būtinas bendrų tikslų ir siekių realizavimui bei susijęs su tokiomis vertybėmis, kaip abipusis pasitikėjimas, santykių atvirumas, pagarba, su atsakomybe bendradarbiavimo santykiuose, bendruose susitarimuose, bendradarbiavimo procesuose.

Kilfoyle (2016) teigia, jog sėkmingam mokyklos ir tėvų bendradarbiavimui trukdo įvairūs socialinės ir kultūrinės priežastys (biologinių tėvų nebuvimas, vaikai augantys su seneliais, tėvų skyrybos, pasyvumas) todėl šeimos gali nenorėti bendrauti ir bendradarbiauti. Kilfoyle (2016) nurodė būdus, kurie gali padėti šalinti bendradarbiavime iškylančius sunkumus: pozityvus bendravimas siekiant bendrų tikslų, asmeninė atsakomybė, glaudi sąveika, bendravimo įgūdžiai, aktyvaus klausymo įgūdžių taikymas dirbant su šeimomis, vertinimas.

*Apibendrinant galima teigti, kad švietimo įstaigai itin svarbu visos bendruomenės bendradarbiavimas su mokinių tėvais, siekiant mokinių pažangos. Ugdymo procese švietimo įstaiga turi įtraukti tėvus į bendradarbiavimo procesus. Tėvų ir įstaigos bendradarbiavimui, skatinimui ypač didelę ir teigiamą įtaką turi įstaigos vadovo lyderystė. Vadovas, kaip lyderis, turi siekti, kad*

*bendradarbiavimo procesas būtų grindžiamas visų šiame procese dalyvaujančių dalyvių sąveika. Bendradarbiavimo procese dalyviai turi vienas iš kito mokytis, dalintis idėjomis ir gerą patirtimi, kurti pasitikėjimu ir atsakomybe tarpusavio santykius, dėl kurių procesas patirtų sėkmę. Svarbiausiu sėkmingos veiklos tikslu turi būti mokinių ugdymo gerinimas. Siekiant pagerinti bei patobulinti mokinių visapusišką ugdymą, labai svarbu ieškoti krypčių ir formų, pažinti šeimas, analizuoti bendradarbiavimo svarbą ir kokią įtaką turi pasiekimams, Nuo tėvų ir ugdymo įstaigos bendrų pastangų priklauso ugdymosi kokybė.*

### **2.3. Švietimo įstaigos vadovo, kaip lyderio, bendradarbiavimo su tėvais kryptys, būdai ir formos**

Švietimo įstaigos vadovas, kaip lyderis, bendradarbiavimo su tėvais kontekste turėtų inicijuoti ir plėtoti įvairias bendradarbiavimo kryptis, būdus ir formas. Kondratavičienės (2016) teigimu, ugdymo įstaigą ir tėvus sieja bendras ugdymo objektas – vaikai. Ugdymo įstaiga ir tėvai siekia vieno bendro tikslo – vaikų visapusiškos gerovės, o tai siekdami vieni bei kiti renka įvairias bendradarbiavimo kryptis, būdus ir formas.

Švietimo įstaigos vadovo veiklą detalai reglamentuoja teisiniai švietimo dokumentai, bet vadovavimo stilių bei būdus kiekvienas vadovas pasirenka pats, remiantis asmeninėmis savybėmis bei atsižvelgdamas į įstaigos kultūrą. Akivaizdu, jog į sėkmingos mokinių ugdymo įstaigos aspektą integruojasi vadovo atliekama švietimo politika, jo atliekami vaidmenys, vadybinės funkcijos. Siekdama geresnio bendradarbiavimo su tėvais, vadovas organizuoja tėvų susitikimus, kurių metu aptariami mokinių mokymosi pažangos ir elgesio rezultatai, nesėkmių priežastys ir sėkmės galimybės. Taip pat svarbu tikslingai pasirinkti įstaigos bendradarbiavimo veiklos kryptį, diegti naujoves bei nevengti pokyčių (Martišauskienė, 2015, p. 262).

Analizuojant įstaigos vadovo, kaip lyderio, bendradarbiavimo su tėvais kryptis, būdus ir formas, svarbu įvertinti vadovo lyderystės stilių kontekstą ir daromą įtaką bendradarbiavimo su tėvais kokybei.

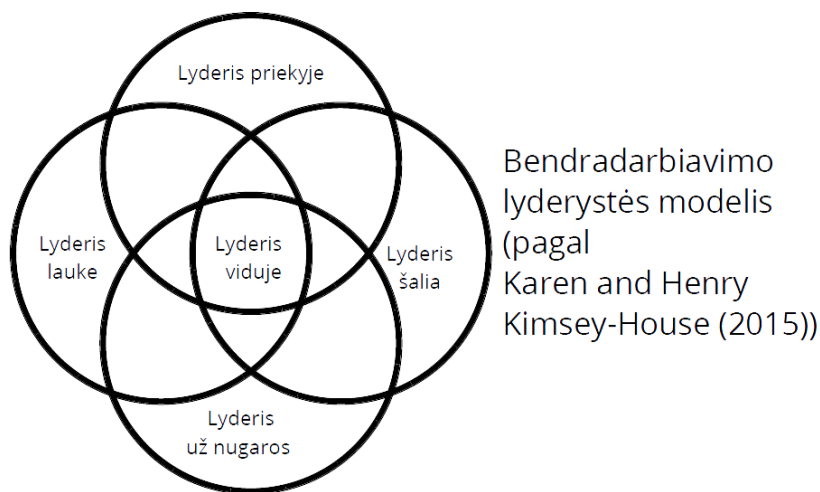
Kimsey-House ir Kimsey-House (2021) akcentuoja, jog vadovui būtina orientuotis į mokymosi kultūrą, kuri pasireiškia bendradarbiavimu grįstais santykiais, bendrais tikslais, vertybėmis, saugia mokymo (si) aplinka, santykiais su tėvais, kitomis įstaigomis. Įstaigos vadovai turi integruoti išorės bei vidaus atskaitomybės sistemas, jog personalas būtų atsakingas už tikslingų strategijų, kuriomis paprastai mokymas bei mokymasis koordinuojami su politikos numatytais tikslais bei jų įgyvendinimu. Pasak knygos autorių, labai svarbu bendradarbiaujanti lyderystė, kuri

skatina ryšį ir leidžia žmonėms gyventi bei dirbti kartu, prisiimant bendrą atsakomybę už viską, kas kuriama.

Navickaitė (2013) išskiria transformacinės lyderystės svarbą švietimo įstaigos vadovo kontekste. Pasak jos, mokyklos vadovas, kurdamas aplinką, kurioje gali atsiskleisti kūrybiškumas ir organizacinis mokymasis, prisideda prie besimokančios bendruomenės formavimo, aktyviai dalyvaujančios mokyklos tobulinime. Transformacinė lyderystė apima tris pagrindines charakteristikas: veiklos krypties nustatymą, edukacinį įgalinimą veiklai ir dalijimąsi lyderyste.

Leithwoodas ir Sun (2016, cit. iš Urbanovič ir Navickaitė, 2016, p. 56 ) pažymi, kad viena iš transformacinio lyderio veiklų yra aktyvus bendruomenės ir tėvų įtraukimas į ugdymo procesą. Ši lyderystė padeda stiprinti švietimo įstaigos bendruomenę ir kurti pasitikėjimu grindžiamus santykius.

Kimsey-House ir Kimsey-House (2015) pabrėžia bendradarbiavimo lyderystės modelį (žr. 5 pav.). Lyderis veikia penkiais skirtingais būdais: bendradarbiaujantys lyderiai viduje, priekyje, už nugaros, lyderis šalia ir lyderis lauke. Tikras lyderis geba atpažinti situaciją, įvertinti aplinkybes ir sąmoningai pasirinkti tinkamiausią vaidmenį. Lyderis viduje vadovaujasi vertybėmis, išlieka autentiškas ir veikia remdamasis vidiniu sąmoningumu. Lyderis priekyje įkvepia kitus, kuria ryšį su žmonėmis ir skatina jų įsitraukimą bei motyvaciją siekti bendrų tikslų. Lyderis šalia vadovaujasi partnerystės ir bendradarbiavimo principais. Lyderis lauke yra stebėtojo vaidmenyje, analizuoja procesus ir padeda komandai reflektuoti. Lyderis už nugaros palaiko komandą, leidžia atsiskleisti kitiems ir vengia tiesioginio dėmesio.



5 pav. Bendradarbiavimo lyderystės modelis.

Sudaryta darbo autorės pagal pagal Kimsey-House ir Kimsey-House (2015)

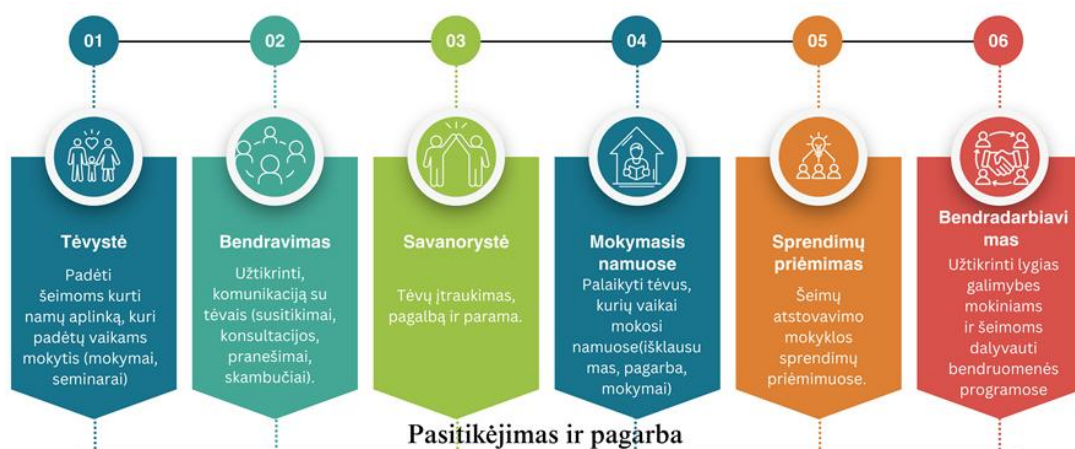
5 paveiksle Kimsey-House ir Kimsey-House (2015) pristato bendradarbiavimo modelį, kuriame išskiria gero savybes. Toks žmogus lanksčiai reaguoja į pokyčius, sąmoningai veikia, nebijo atvirų pokalbių ir prisitaiko prie naujų situacijų. Jis moka klausytis ne paviršutiniškai, o iš tikrųjų

įsigilina į tai, ką sako kiti. Kalba tiesiai, neslepia tiesos ir remiasi savo vertybėmis. Bendradarbiaujantis lyderis visada šalia. Jis nepraleidžia svarbių akimirkų ir į kiekvieną situaciją žiūri su smalsumu bei atvirumu. Galima teigti, kad vadovo pasirenkamas lyderystės stilius turi įtakos bendradarbiavimo su tėvais kokybei ir bendradarbiavimo būdų bei formų pasirinkimui.

Transformacinė ir bendradarbiaujanti lyderystė sudaro prielaidas kurti pasitikėjimu grįstus santykius, skatina tėvų įsitraukimą ir prisideda prie visos bendruomenės mokymosi bei pažangos. Bendradarbiaujanti lyderystė grindžiama lankstumu ir gebėjimu keisti lyderio vaidmenį, atsižvelgiant į situacijos poreikius ir bendradarbiavimo kontekstą. Vietienė ir Malinauskienė (2015) pateikė veiksmingiausius pozityvaus tėvų bendradarbiavimo ikimokyklinėje bendruomenėje būdus: pokalbiai, tėvų susirinkimai, rengiamos įvairios šventės, popietės, nes visos šios formos kuria kokybišką vaikų ugdymą(si) įstaigoje. Vietienė ir Malinauskienė (2015, p. 107) teigia, kad „ugdymo kokybė tampa švietimo įstaigos prioritetine strategija, kurią padeda pasiekti darnus ikimokyklinės bendruomenės narių bendravimas ir bendradarbiavimas“.

Antinluoma ir kt. (2018) teigia, sėkmingas bendravimas bei bendradarbiavimas vykdomas dialogu, kada tėvai ir jų vaikai yra suvokiami kaip bendras nedalomasis vienetas. Trakšelys (2010) pažymi, kad pagrindiniai tėvų (iš)klausymo elementai yra dėmesingumas, tikslumas, empatija ir grįžtamasis ryšys. Dirbant su šeimomis ir tėvais būtina atsižvelgti į įvairius susijusius kontekstus bei vaiko ir jo šeimos aplinką.

Epstein (2011) sudarė tėvų bendradarbiavimo modelį ir pateikė šešis įsitraukimo būdus t. y. tėvystė, bendravimas, savanorystė, mokymasis namuose, sprendimų priėmimas ir bendradarbiavimas su bendruomene (6 pav.). Epstein (2011) pabrėžė mokyklos, šeimos ir bendruomenės partnerystę, kurie bendradarbiauja dalydamiesi informacija, konsultuodamiesi sprenddami problemas, iššūkius ir patirdami sėkmę.



6 pav. Šeimų partnerystės modelis.  
Sudaryta darbo autorės pagal Epstein, 2011

Remiantis 6 paveikslėlyje pateiktais tėvų įsitraukimo į bendradarbiavimą su mokykla būdais, galima daryti išvadą, kad tėvai, suvokiantys tokio bendradarbiavimo naudą, daro reikšmingą įtaką savo vaikų gerovei bei emocinei savijautai ugdymo įstaigoje. Visų įsitraukimo formų pamatu yra pasitikėjimas ir pagarba, kurie užtikrina tvirtą partnerystę vaikų ugdymo procese. Pasak autorės, visi šie partnerystės įsitraukimo būdai gali padėti sėkmingai mokytis ir siekti gerų mokymosi rezultatų.

Kondratavičienė (2016) aptaria Efektyvesnius ir įvairesnius bendradarbiavimo būdus bei galimybes. Autorė išskiria formalius bendradarbiavimo ir neformalius bendradarbiavimo būdus (žr. 7 pav.)



7 pav. Formalūs ir neformalūs bendradarbiavimo būdai.

Sudaryta darbo autorės pagal pateikia Kondratavičienė, 2016

Kaip matyti 7 paveikslėlyje, prie formalių bendradarbiavimo būdų priskiriami tėvų susirinkimai, apsilankymai šeimoje, tėvų lankymasis grupėje, individualūs pokalbiai, padėkos tėvams bei įvairūs užsiėmimai, o prie neformalių bendradarbiavimo būdų (skelbimo lentos, užrašų knygutės, žinutės, anketinės apklausos, informaciniai laiškai, tėvų dalyvavimas šventėse ir ekskursijose, vaikų darbų parodos).

Colak ir kt. (2015) pastebėjimais, nėra tėvų, kurie nenorėtų bendradarbiauti su švietimo įstaiga, yra tik neatrasti veiklos būdai, formos, priemonės kaip įtraukti mokinių tėvus į vieningą bendradarbiavimo procesą. Kondratavičienės (2016) teigimu, sparčiai keičiantis gyvenimo sąlygoms, gana sudėtinga bendradarbiauti su nuolatos skubančiais tėvais. Vis greitėjantis gyvenimo tempas tiesiog diktuoja įvairiausius bendradarbiavimo būdus ir formas. Dėl to neretai pokalbiai su mokinių tėvais, tapę tradiciniais (pvz., tėvų susirinkimai, šventės ir pan.) neduoda pageidautino rezultato. Būtina ieškoti naujesnių, patrauklesnių, bendradarbiavimo būdų tarp ugdymo įstaigos bei tėvų. Būtina

paistyti to, jog yra pasikeitusios visuomenės tradicijos, vertybinės nuostatos bei pats atžvilgis į bendradarbiavimą.

Epstein (2011) pateikė netradicinius sėkmingos partnerystės bendradarbiavimo būdus su tėvais, kurie stiprina ryšį tarp šeimos ir mokyklos (žr. 8 pav.)



8 pav. Netradiciniai sėkmingos partnerystės bendradarbiavimo būdus su tėvais.

Sudaryta darbo autorės pagal Epstein, 2011

Galima teigti, jog vadovas lyderis privalo turėti daug įdomių ir netradicinių būdų kaip pritraukti šeimas į vaikų ugdymosi procesą. Pastangos susietos su šeimos ir bendruomenės partneryste, siekiant garantuoti mokinių ugdymosi sėkmę.

Nitecki (2015), teigimu yra nemažai priežasčių švietimo įstaigos, tėvų partnerystės plėtojimui. Viena jų yra edukacinio proceso formų, įstaigos mikroklimato gerinimas, tėvų aprūpinimas parama ir palaikymas, tėvų įgūdžių ir vadovavimo didinimas, tėvų jungimas su kitais bendruomenės asmenimis, bei tuo pačiu pedagogams pagalbos suteikimas, sprendžiant jiems kilusias problemas.

Kondratavičienė (2016) siūlo tėvų įtraukimui į švietimo įstaigos veiklą panaudoti įstaigos medžiagą, pasitelkti pedagogų patirtį, gyvenamos vietovės (miesto, rajono, apylinkės, miestelio, kaimo) medžiagą, informacinius leidinius, pedagogines televizijos programas, pedagoginius žurnalus, informacinius leidinius.

Bendradarbiavimo procesą galima vykdyti skirtingomis formomis. Anot Pupšienės (2009), bendradarbiavimas ugdymo įstaigoje susideda iš individualaus, grupinio bei kolektyvinio bendradarbiavimo formų (žr. 9 pav.).





9 pav. Mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo formos.

Sudaryta autoriaus pagal Pupšienę (2009, cituojama iš Juškienė ir Stasiulienė, 2019, p. 231)

Anot Pupšienės (2009, cituojama iš Juškienė ir Stasiulienė, 2019, p. 231), mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo formos susideda iš trijų esminių dedamųjų: individualaus, grupinio ir kolektyvinio bendravimo. individualios formos elementai yra lankymas namuose, tėvų kvietimai į mokyklą, susirašinėjimas laiškais, pokalbiai telefonu. Grupinės bendradarbiavimo formos esminiai elementai yra paskaitos, konsultacijos, bei klausimų atsakymų vakarai. Mokinių tėvų švietimas, kada pristatomi svarbūs, naudingi pranešimai, susiję su mokinių ugdymu(si) pažanga ar iššūkiais. Konsultacijose tėvams sudaroma proga išsakyti rūpimus klausimus. Vykstant klausimų atsakymų vakarui, tėvai gali bendrauti su įstaigos vadovu, su pedagogais, administracijos atstovais. Šios formos suteikia sąlygas tėvams labiau tobulėti, padeda įtraukti juos į įstaigos gyvenimą. Kolektyvinė bendradarbiavimo forma apima tėvų susirinkimus, bendrus vaikų bei tėvų renginius, bendras ekskursijas arba išvykų rengimą. Tėvų susirinkimai būna bendro pobūdžio, juose teikiama svarbiausia informacija visiems tėvams. Be to, gali būti organizuojami bendri vaikų bei tėvų susirinkimai, planuojant renginius, ruošiantis šventėms.

Nitecki (2015) tvirtina, kad atvirtų santykių pagrindas – nuolatinis ir atviras ryšys, skatinantis tėvus dažniau susitikti, bendrauti bei bendradarbiauti, siūlant pasiūlymus bei idėjas vieni kitiems. Autorius akcentavo, jog svetinga aplinka yra svarbus būdas kuriant bendradarbiavimu grįstus santykius. NAGRINĖDAMAS mokyklos ir šeimos partnerystės bendradarbiavimo metodus, atliko tyrimą su ikimokyklinio ugdymo tėvais ir mokytojais, kad lyderio dėmesys bendravimui ir įsitraukimui buvo nenutrūkstamas ir akivaizdus per kasdinių pokalbių jėgą, kurie ilgainiui užmezgė ryšį ir santykius.

Tėvai jausdavosi laisvai išreikšdami problemas, kreipdamiesi patarimų ar savanoriaudami ir taip prisidėdami prie sprendimų priėmimo, o tai savo ruožtu paskatino didesnę įsipareigojimą mokyklai.

Barkauskaitė (2016) atlikus tyrimą pateikė šeimos ir mokyklos bendradarbiavimo formas: elektroninis dienynas, susirinkimai, pokalbiai, išvykos, ekskursijos, telefoniniai pokalbiai, žinutės, vakaronės, sportinės varžybos, lankymasis namuose, edukacinės konsultacijos, patirčių refleksijos projektai, tyrimai, konferencijos ir kt. Tyrimas atskleidė, mokytojų ir tėvų vengimą bendradarbiauti, nekūrybišką bendravimo formų naudojimą, negebėjimą pasitelkti tėvus sprendžiant mokymosi, elgesio problemas.

Žygaitienės ir Veličkienės (2016) teigimu, efektyvi bendradarbiavimo forma, vykdančią tėvų ir ugdymo įstaigos bendradarbiavimą, laikytina prevencinių projektų vykdymu ir dalyvavimu juose kartu, be to, svarbus įstaigos noras bendrauti bei bendradarbiauti, tėvų domėjimasis vaikų ugdymo klausimais, grupės gyvenimu.

Lenzi ir kt. (2017), pokyčiai turėtų vykti tėvų informavimo srityje. Reikėtų tėvus atviriau įsileisti į ugdymo įstaigos aplinką. Gana tinkama, bet mažai taikytina bendradarbiavimo su mokinių tėvais forma, yra lankymasis tėvų darbo įmonėse, supažinimas su tėvų turimomis profesijomis bei kt.

Jegelevičienė ir kt. (2016) pažymi, jog tėvų susirinkimai, bendravimas telefonu, elektroninio dienyno įrašai, elektroniniai laiškai išlieka labai dažna ugdymo įstaigos pasirenkama bendradarbiavimo su mokinių tėvais forma. Priimtiniausia ugdymo įstaigai bei dažniausia bendradarbiavimo forma su tėvais yra nuotoliniu būdu. Tėvai, kaip efektyviausią bendradarbiavimo formą, sprendžiant savo vaikų mokymosi motyvavimo problemas, laiko individualius kontaktinius susitikimus ir problemos aptarimus. Barkauskaitės (2016) požiūriu, priežastys, turinčios įtakos prastam bendradarbiavimui tarp ugdymo įstaigos bei tėvų, yra noro ir laiko stygius, vengimas negatyvios informacijos, papildomas darbas, prasmingos veiklos, abipusės pagarbos, abipusės pagalbos, teigiamo požiūrio.

Neiroukh ir kt. (2024) pabrėžia, kad švietimo įstaigos nuo XXI amžiaus pradžios išgyvena sparčius pokyčius komunikavimo srityje, nes atsirado išmanieji telefonai, įvairios programėlės, kurios yra skirtos efektyviam ir greitam bendravimui. Remiantis Karakose ir kt. (2021) tyrimo rezultatais, galima teigti, kad vadovo lyderystė lemia skaitmeninę transformaciją ir technologijomis grįstą profesinį tobulėjimą mokyklose. Be to, tyrimo metu nustatyta, kad mokyklų direktoriai prisideda prie skaitmeninės mokymosi kultūros kūrimo mokyklose. Mulyaniapi ir kt. (2024) atskleidė, kad vadovai atlieka labai svarbų vaidmenį užtikrinant sėkmingą technologijų diegimą ikimokykliniame ugdyme.

### 3. IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVO LYDERYSTĖS BENDRADARBIAUJANT SU TĖVAIS KOKYBINIS TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Atlikus mokslinės literatūros analizę apie švietimo įstaigos vadovo lyderystę bendradarbiaujant su tėvais (globėjais), nustatyta, kad vadovui tenka svarbus vaidmuo kuriant ir įgyvendinant švietimo įstaigos strategijas bei formuojant viziją. Taip pat pabrėžta lyderystės bendradarbiavimo su tėvais svarba. Veiksmingam bendradarbiavimui su ugdytinių tėvais išskiriami svarbūs keli dalykai: empatija, atvira ir pagarbi komunikacija, pasitikėjimu grįsti santykiai, tėvų įtraukimas į ugdymo procesą ir gebėjimas konstruktyviai spręsti problemas.

Mokslininkai, nagrinėjantys vadovo lyderystės bendradarbiavimo su tėvais svarbą, pabrėžia, kad švietimo įstaigos vadovas užsiima ne tik administracine veikla, bet kuria vertybėmis, pasitikėjimu, pagarba ir bendradarbiavimu grįstus santykius su švietimo įstaigos ugdytinių tėvais. Kaip teigia Epstein (2011), įvairios tėvų įsitraukimo formos ir partnerystės modeliai prisideda prie sėkmingesnio mokymosi ir geresnių ugdymo rezultatų.

Teorinėje analizėje aptariami aktualūs švietimo įstaigų vadovų lyderystės bendradarbiavimo ypatumai, kurie būdingi Lietuvos praktikai. Švietimo įstaigų vadovai turi būti atviri naujovėms, gebėti taikyti inovatyvius bendradarbiavimo ir grįžtamojo ryšio metodus, kurie stiprina abipusę partnerystę bei prisideda prie palankaus mikroklimato ir emocinio saugumo kūrimo. Urbanovič ir Navickaitė (2016) teigia, jog turime diegti ir įgyvendinti naujoves, nes tai užtikrina mokinių mokymosi sėkmę ir gerina mokymosi kokybę, kultūrą, mikroklimatą, motyvaciją.

Mokslinės literatūros analizėje pateikiami švietimo ugdymo įstaigos vadovo pasidalytosios, bendradarbiaujančios ir transformacinės lyderystės bruožai, kurie užtikrina veiksmingą švietimo įstaigos bendradarbiavimą su tėvais ir pasidalytosios lyderystės principai vadovo veikloje.

Pagal atliktą mokslinių šaltinių analizę sudarytas švietimo įstaigų vadovo lyderystės bendradarbiaujant su tėvais tyrimo teorinis modelis (žr. 10 pav.). Jis atskleidžia pagrindinius lyderystės ir bendradarbiavimo su tėvais ypatumus, ryšius bei įtaką ugdymosi procesui ir tėvų įsitraukimui.



10 pav. Švietimo įstaigų vadovo lyderystės bendradarbiaujant su tėvais tyrimo teorinis modelis.

Sudarytas autoriaus, remiantis teorine dalimi.

**Tyrimo tikslas** - ištirti Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės ypatumus, bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais (globėjais).

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės svarbą bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais (globėjais).
2. Ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės taikomas bendradarbiavimo su ugdytinių tėvais (globėjais) formas ir patirtis.
3. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės vertybinius pagrindus, lemiančius veiksmingą bendradarbiavimą su ugdytinių tėvais (globėjais).
4. Nustatyti pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, bendradarbiaudami su ugdytinių tėvais (globėjais).
5. Parengti rekomendacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės ir bendradarbiavimo su ugdytinių tėvais (globėjais) tobulinimui.

**Tyrimo metodai.** Siekiant ištirti Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės ypatumus, bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais (globėjais), empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimas, pusiau struktūruotas interviu. Šis metodas pasirinktas todėl, kad leidžia išsamiai ištirti vadovų lyderystės ypatumus bei bendradarbiavimo su ugdytinių tėvais patirtis. Pusiau struktūruotas interviu – tai kokybinio tyrimo metodas, kai tyrėjas remiasi iš anksto parengtais klausimais, tačiau išlaiko lankstumą juos papildyti ir keisti jų seką. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) pažymi, kad kokybinis interviu yra procesas, kuriame aktyviai dalyvauja tiek tyrėjas, tiek tyrimo dalyviai, todėl svarbu aiškiai apibrėžti interviu tikslą. Kardelis (2017) savo mokslinių tyrimų metodologijoje taip pat pabrėžia, kad interviu yra abipusis bendradarbiavimo procesas tarp tyrėjo ir informanto. Tidikio (2003) teigimu, kokybiniai tyrimai suteikia galimybę analizuoti individualias patirtis, interpretuoti platesniame kontekste, o interviu metodas vertingas tuo, nes leidžia gauti išsamią ir giluminę informaciją apie tiriamą reiškinį, atskleisti tyrimo dalyvių patirtis, požiūrį ir vertybines nuostatas. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), kokybinio tyrimo sėkmę lemia tinkama tyrimo dalyvių atranka, nes ji turi tiesioginę įtaką interviu proceso eigai ir surinktų duomenų kokybei.

**Tyrimo instrumentas.** Siekiant atlikti kokybinį tyrimą, pusiau struktūruotą interviu buvo sudarytas tyrimo instrumentas – klausimynas (žr. 1 priedas). Klausimynas sudarytas darbo autorės, remiantis išanalizuota moksline literatūra.

Kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas yra sudarytas iš 4 blokų (žr. 1 lentelę).

*1 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas*

| Klausimyno blokas                                      | Tikslai                                                                                                                                 | Pagrindimas                                                                                                                                                                                                                                                                | Kl. nr.       |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1 blokas.<br>Lyderystės svarba švietime                | Siekiama išsiaiškinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės svarbą švietime bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais (globėjais). | Vadovo lyderystė laikoma vienu svarbiausių veiksnių, darančių įtaką ugdymo kokybei, bendruomenės įsitraukimui ir bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui (Niemi, 2015; Melnikova, 2014; Valuckienė ir kt., 2015).                                                           | <b>1 – 3</b>  |
| 2 blokas.<br>Bendradarbiavimo patirtys                 | Siekiama išsiaiškinti tyrimo dalyvių praktikas bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais (globėjais).                                       | Bendradarbiavimas su tėvais grindžiamas komunikacija, abipuse partneryste ir aktyviu įtraukimu į ugdymo procesą, o vadovo lyderystė lemia šių praktikų veiksmingumą (Kondratavičienė, 2016; Epstein, 2011; Nitecki, 2015).                                                 | <b>5 – 6</b>  |
| 3 blokas. Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais. | Siekiama išsiaiškinti vertybes bendradarbiavimo procese.                                                                                | Bendradarbiavimas grindžiamas pasitikėjimo, pagarbos, dialogo ir atsakomybės vertybėmis, kurios lemia bendradarbiavimo kokybę (Gumuliauskienė ir Starkutė, 2018; Pranckūnienė, 2018).                                                                                      | <b>7 – 8</b>  |
| 4 blokas. Iššūkiai ir tobulinimo galimybės             | Siekiama išsiaiškinti bendradarbiavimo iššūkius ir tobulinimo galimybes.                                                                | Mokslinėje literatūroje pažymima, kad bendradarbiavimą su tėvais apsunkina laiko trūkumas, komunikacijos problemos ir skirtingi lūkesčiai, todėl svarbu ieškoti inovatyvių sprendimų ir stiprinti vadovo lyderystę (Kilfoyle, 2016; Barkauskaitė, 2016; Survutaitė, 2021). | <b>9 – 12</b> |

**Tyrimo imtis.** Empirinio tyrimo vykdymui buvo pasirinktos Vilniaus miesto Justiniškių ir Pašilaičių seniūnijose veikiančios 14 ikimokyklinio ugdymo įstaigos, priklausančių metodiniam būreliui „Sutartinis“. Kokybiniame tyrime dalyvavo 11 informantų, kurie dirba Vilniaus miesto Justiniškių ir Pašilaičių seniūnijose veikiančiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Imčiai sudaryti buvo pasirinktas kriterijų atrankos būdas ir nustatyti šie atrankos kriterijai:

1. Informantas turi būti ikimokyklinio ugdymo vadovas.
2. Informantas turi dirbti Vilniaus miesto Justiniškių ir Pašilaičių seniūnijose veikiančioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.
3. Vadovai turi turėti ne mažesnę kaip 3 (trijų) metų darbo vadovavimo stažą.

**Tiriamųjų charakteristika.** Prieš pradėdant interviu buvo surinkta pagrindinė informacija apie informantus: jų išsilavinimas, vadovavimo patirtis bei švietimo įstaigos tipas (žr. 2 lentelę). Tyrimo dalyvių demografinė charakteristika pateikta 2 lentelėje, kurie užtikrina diskusijos sklandumą ir atitinka atrankos tyrimo kriterijus:

2 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinė charakteristika

| Eil. Nr. | Tyrimo dalyvių kodas | Švietimo įstaigos tipas      | Išsilavinimas | Darbo patirtis vadovo pozicijoje | Interviu apimtis minutėmis |
|----------|----------------------|------------------------------|---------------|----------------------------------|----------------------------|
| 1        | IUV 1                | Vilniaus lopšelis – darželis | Magistras     | 4 m.                             | 25:21                      |
| 2        | IUV 2                | Vilniaus lopšelis – darželis | Magistras     | 19 m.                            | 32:32                      |
| 3        | IUV 3                | Vilniaus lopšelis – darželis | Magistras     | 6 m.                             | 47:23                      |
| 4        | IUV 4                | Vilniaus lopšelis – darželis | Magistras     | 13 m.                            | Raštu                      |
| 5        | IUV 5                | Vilniaus lopšelis – darželis | Magistras     | 14 m.                            | 53:17                      |
| 6        | IUV 6                | Vilniaus lopšelis – darželis | Magistras     | 16 m.                            | 17:04                      |
| 7        | IUV 7                | Vilniaus lopšelis – darželis | Magistras     | 13 m.                            | 13:12                      |
| 8        | IUV 8                | Vilniaus darželis – mokykla  | Magistras     | 5 m.                             | 7:50                       |
| 9        | IUV 9                | Vilniaus lopšelis – darželis | Magistras     | 22 m.                            | 31:04                      |
| 10       | IUV 10               | Vilniaus darželis – mokykla  | Magistras     | 43 m.                            | 41:52                      |
| 11       | IUV 11               | Vilniaus lopšelis – darželis | Magistras     | 8 m.                             | 18:19                      |

2 – oje lentelėje iš pateiktų duomenų matome, kad tyrime dalyvavo 11 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų, atrinktų pagal nustatytus kriterijus. Tyrimo metu individualiai apklausta 10 respondentų, o su vienu respondentu interviu atliktas elektroniniu paštu, siekiant užtikrinti galimybę pasiekti tyrimo dalyvį. Kiekvienam informantui buvo suteiktas kodas pagal interviu eiliškumą, nuo IUV1 iki IUV11. „IUV“ reiškia ikimokyklinio ugdymo vadovas. Visi vadovai turėjo bent 3 metų

vadovavimo patirtį. Surinkti ir lentelėje pateikti duomenys rodo, kad jie šias pareigas eina jau ne pirmus metus, todėl jų patirtis yra vertinga.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo vykdomas 2026 m. kovo – balandžio mėnesiais. Su tyrimo dalyviais buvo susisiepta telefonu, pristatyta tyrimo tema ir aktualumas, suderintas interviu laikas bei vieta. Pokalbiai vyko švietimo įstaigų vadovų darbo vietose. Visi pusiau struktūruoti interviu buvo atlikti gyvai.

Kokybinio interviu informacija buvo fiksuojama išmaniuoju telefonu, naudojant garso įrašymo programėlę (diktofoną), kuri laikoma patikimu duomenų fiksavimo būdu. Gavus tyrimo dalyvių sutikimą žr. (3 priedas), interviu buvo įrašomi.

Interviu metu surinkti duomenys analizuojami taikant kokybinių duomenų analizės metodą.

Duomenų analizė vykdoma nuosekliai ir pagal aiškius etapus.

**1 etapas.** Paruošiami interviu išrašai, jie išsaugomi, sunumeruojami ir apmąstomi.

**2 etapas.** Duomenų skirstymas, kai informacija suskirstoma į kategorijas ar temas.

**3 etapas.** Duomenys sujungiami, kad būtų galima nustatyti ryšius tarp kategorijų ir sukurti kategorijas bei subkategorijas.

**4 etapas.** Atliekama duomenų interpretacija, kurios metu analizuojama duomenų prasmė ir jų reikšmė tyrimo kontekste.

**5 etapas.** Suformuluojamos tyrimo išvados, kurios apibendrina analizės rezultatus.

**Tyrimas** vyko nuosekliai, laikantis nustatytos sekos. Jį sudarė devyni pagrindiniai žingsniai.

3 lentelėje parodyti tyrimo įgyvendinimo etapai, jų aprašymai ir datos, pagal kurias buvo planuojamas ir vykdomas magistro darbo tyrimas.

3 lentelė. Kokybinio interviu tyrimo žingsniai

| Tyrimo įgyvendinimo žingsniai | Tyrimo etapo aprašymas                                                                      | Data              |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1 žingsnis                    | Mokslinės literatūros analizėje analizuojama lyderystės svarba bendradarbiaujant su tėvais. | 2024-10 – 2025-12 |
| 2 žingsnis                    | Tyrimo tikslo ir tyrimo klausimų formulavimas, tyrimo pagrindimas.                          | 2025-12 – 2026-01 |
| 3 žingsnis                    | Pagal išanalizuotą literatūrą buvo sudaromas pusiau struktūruoto interviu klausimynas.      | 2026-02- 2026-03  |
| 4 žingsnis                    | Tyrimo dalyvių atranka pagal numatytus atrankos kriterijus.                                 | 2026-03 – 2026-04 |



|            |                                                                                                                  |                   |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|            | Tyrimo dalyvių paieška, kontaktavimas telefonu su tyrimo dalyviai.                                               |                   |
| 5 žingsnis | Dalyvių atranka                                                                                                  | 2026-03 – 2026-04 |
| 6 žingsnis | Interviu atlikimas atliekamas gyvai.                                                                             | 2026-03 – 2026-04 |
| 7 žingsnis | Duomenų apdorojimas:<br>interviu klausymas, interviu įrašų transkribavimas, interviu išrašų parengimas analizei. | 2026-04 – 2026-05 |
| 8 žingsnis | Tyrimo duomenų įvertinimas ir rezultatų pristatymas                                                              | 2026-04 – 2026-05 |
| 9 žingsnis | Duomenų analizė ir (ar) interpretacija                                                                           | 2026-05           |

Sudaryta darbo autorės pagal Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016)

Tyrimas buvo atliekamas nuosekliai, o kiekvienas jo etapas padėjo atskleisti švietimo įstaigos vadovo lyderystės ypatumus bendradarbiaujant su tėvais.

Toliau šiame darbe pristatoma tyrimo etika.

**Tyrimo etika.** Tyrimo vykdymo metu buvo laikomasi Tidikio (2003), Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) bei Kardelio (2017) išskirtų bendrųjų etikos nuostatų ir principų.

1. Asmens nepriklausomybės, autonomijos ir laisvės principas buvo taikomas užtikrinant informantų savanorišką dalyvavimą tyrime, pagrįstą atviros ir išsamios informacijos pateikimu. Visi tyrime dalyvavę vadovai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, aktualumą, eigą ir duomenų naudojimo principus. Dalyviams buvo paaiškinta, kad jų dalyvavimas yra savanoriškas, o pateikta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais. Sutikimas dalyvauti tyrime buvo gautas raštu.
2. Anonimiškumo, konfidencialumo ir privatumo saugojimo principas užtikrina dalyvių neliečiamumą bei garantuoja tiriamųjų anonimiškumą tyrimo metu ir po jo. Siekiant apsaugoti dalyvaujančių vadovų tapatybę, informacija buvo užkoduojama priskiriant raidžių ir skaičių kombinacijas. Privatumo užtikrinimas skatina tyrimo dalyvių atvirumą ir didina jų įsitraukimą į pokalbį. Todėl interviu vieta buvo parenkama taip, kad ji būtų patogi, priimtina ir nevaržanti, sudarant galimybę pašnekovui laisvai išsakyti mintis ir patirtis (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 60-69).
3. Kadangi duomenų rinkimo metodu pasirinktas kokybinis interviu, buvo laikomasi *saugumo ir moralinės žalos vengimo principo*. Interviu klausimai buvo parengti iš anksto ir formuluojami etiškai, pagarbiai bei neįžeidžiančiai.

Kokybinis interviu yra bendravimo procesas, kuris kelia įvairių iššūkių, todėl tyrėjas turi išlikti neutralus, vengti vertinimų ir reflektuoti. Kardelis (2017) savo mokslinių tyrimų metodologijoje taip pat pabrėžia, kad interviu yra abipusis bendradarbiavimo procesas tarp tyrėjo ir informanto.

Todėl visas tyrimo procesas, nuo planavimo iki rezultatų pristatymo, buvo grindžiamas etikos principais (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Šiame tyrime buvo taikytas kokybinis pusiau struktūruoto interviu metodas, siekiant atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės ypatumus bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais ar globėjais.

Interviu klausimynas buvo parengtas remiantis moksline literatūra. Klausimai suskirstyti į keturis blokus (žr. 1 priedą). Remiantis vadovų atsakymų analize, kiekvienos dalies klausimai toliau sugrupuoti pagal kategorijas ir subkategorijas, o tyrimo rezultatai pateikti lentelėse.

Analizuojant pirmojo bloko „Lyderystės svarba švietime“ klausimus, nustatytos trys kategorijos ir dvidešimt subkategorijų. Antrojo bloko „Bendradarbiavimo patirtys“ analizėje nustatytos trys kategorijos ir dvidešimt subkategorijų. Trečiojo bloko „Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais“ analizėje nustatytos dvi kategorijos ir vienuolika subkategorijų. Ketvirtąjo bloko „Iššūkiai ir tobulinimo galimybės“ analizėje nustatytos keturios kategorijos ir dvidešimt dvi subkategorijos. Toliau pateikiama surinktų tyrimo duomenų analizė.

#### 3.2.1. Lyderystės svarba švietime

Šiame skyriuje, remiantis respondentų atsakymais, išskiriamos trys kategorijos ir dvidešimt subkategorijų (žr. 4, 5 ir 6 lenteles). Siekdama pateikti išsamesnę analizę apie vadovų lyderystės svarbą švietime, kiekvieną kategoriją ir subkategoriją aptariau atskirai.

Remiantis vadovų atsakymais išskirta pirmoji kategorija „**Lyderystės svarba švietime**“ kuri suskirstyta į penkias subkategorijas (žr. 4 lentelę).

Interviu klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai apibūdina savo lyderystę bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais (globėjais).

4 lentelė. Lyderystės svarba švietime

| Kategorija                 | Subkategorija                    | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lyderystės svarba švietime | Partnerystė                      | <p>„Aš kaip vadovas, visų pirma esu su išsikėlusi tokį modelį, kad turiu remtis partneryste. Aš, tėvai, mokytojai – visi kartu.“ (IUV1)</p> <p>„Vadovo lyderystė bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais grindžiama atvirumu, pasitikėjimu, partnerystės principais.“ (IUV2)</p> <p>„Siekiamo partnerystės tarp darželio ir šeimos.“ (IUV6)</p> <p>„Bendradarbiavimas turi būti ir tam tikrų santykių kūrimas, siekiant pasirinkimo, partnerystės tarp darželio ir šeimos.“ (IUV6)</p> <p>„Lyderystę aš suvokių ne kaip vieno žmogaus šou scenoje, bet kaip pasidalytą lyderystę.“ (IUV7)</p> <p>„Jeigu mes nesusitarsime ir nepriimsime bendrų sutarimų, tai vadovas, kaip lyderis, bus bejėgis realizuoti save ir pasirodyti kaip lyderis. Tai jeigu aš pasieksiu susitarimą, išgirsiu visas puses, įtikinsiu, kad tai yra gerai, tai tada vadovas, kaip lyderis, ras tą kelią ir prie tėvų.“ (IUV9)</p> |
|                            | Pasitikėjimo kūrimas             | <p>„Bendri susitarimai bei nuoseklus informacijos dalijimas ir pagarbus bendravimas kuria tvarią ir pasitikinčią ugdymo bendruomenę.“ (IUV2)</p> <p>„Stengiuosi visada, kad visos pusės būtų matomos, girdimos, kad būtų saugi erdvė, kad žmonės pasitikėtų.“ (IUV3)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                            | Atvira komunikacija              | <p>„Manau, kad atviro pokalbio metu gimsta tiesa ir prieiname prie išvadų bei sprendimų, kurie patenkintų ir vieną, ir kitą pusę.“ (IUV1)</p> <p>„Lyderystė grindžiama atvirumu, pasitikėjimu ir bendradarbiavimu su tėvais.“ (IUV4)</p> <p>„Bendradarbiavimą matau kaip nuolatinį dialogą, o ne kaip informacijos perteikimą.“ (IUV1)</p> <p>„Atvira, aiški, savalaikė, prieinama komunikacija, pasitikėjimo kūrimas, stengiantis gerbti vienas kito nuomonę, būti empatiškais, laikytis bendrumo.“ (IUV6)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                            | Bendruomenės telkimas            | <p>„Stengiuosi kurti atvirų durų kultūrą, kad tėvai galėtų nebijodami ateiti, pasikalbėti, apsitarti, kad jie čia jaustųsi ne kaip svečiai, bet bendruomenės dalis.“ (IUV1)</p> <p>„Kviečiu tėvus aktyviai dalyvauti įstaigos gyvenime, renginiuose ir veiklose, nes tai stiprina bendruomenę ir padeda geriau pasirūpinti vaikų gerove.“ (IUV4)</p> <p>„Mano durys visą laiką atviros.“ (IUV3)</p> <p>„Tėvai, mokytojai, padėjėjai ir vadovas – visi turi veikti vieno tikslo link.“ (IUV5)</p> <p>„Stengiamės įtraukti tėvelius į sprendimų priėmimą, kviečiame dalyvauti tarybose, komitetuose.“ (IUV6)</p> <p>„Kuriu tokią bendruomenę, kur tėvai jaučiasi lygiaverčiai ugdymo proceso dalyviai, atsižvelgiu į jų nuomonę, vertinu jų nuomonę ir jų įžvalgas.“ (IUV2)</p>                                                                                                                            |
|                            | Vertybių pagrindimas lyderystėje | <p>„Savo darbą visą laiką grindžiu atvirumu, pagarba ir pasitikėjimu tiek su tėvais, tiek su mokytojais, tiek su vaikais.“ (IUV3)</p> <p>„Vadovas turi aiškiai komunikuoti vertybes ir tuo pačiu siekti telkti bendruomenę bendram tikslui.“ (IUV6)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Kategorija „**Lyderystės svarba švietime**“ apima penkias subkategorijas: partnerystę, pasitikėjimo kūrimą, atvirą komunikaciją, bendruomenės telkimą ir vertybių pagrindimą lyderystėje.

Partnerystės subkategorijoje interviu rezultatai rodo, kad vadovo lyderystė bendradarbiaujant su tėvais siejama su partneryste, kuri grindžiama atvirumu, pasitikėjimu, partnerystės principais. Pasitikėjimo kūrimo subkategorijoje respondentai akcentuoja nuoseklų bendravimą. Vadovai atskleidžia, kad svarbu kurti tvarią, saugią ir pasitikėjimu grįstą ugdymo bendruomenę.

Atviros komunikacijos subkategorija atskleidžia, kad dialogas yra svarbus lyderystės procese bendradarbiaujant su tėvais. Vadovai komunikaciją suvokia kaip nuolatinį, abipusį ir efektyvų dialogą. Apibendrinus respondentų interviu (IUV1, IUV2, IUV3, IUV4, IUV5, IUV6, IUV9) pasisakymus, komunikacijos subkategorijoje išryškėja vadovo vaidmuo kuriant įtraukią ir bendradarbiavimu grįstą ugdymo aplinką. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovai stengiasi, kad tėvai jaustųsi visaverčiais bendruomenės nariais, būtų aktyviai įtraukiami į įstaigos veiklas ir dalyvautų sprendimų priėmimo procesuose. Akcentuojama, kad tėvų įsitraukimas stiprina bendruomeniškumą ir sudaro prielaidas kryptingai siekti bendro tikslo – vaikų gerovės.

Vertybių pagrindimo lyderystėje subkategorija atskleidžia, kad lyderystė švietime remiasi pagrindinėmis vertybėmis. Akcentuojama atvirumo, pagarbos, pasitikėjimo ir bendrystės svarba. Vertybių pagrindu telkti bendruomenę siekiant bendrų tikslų. Išskiriamas vaikas.

Pastebėta tam tikri akcentų skirtumai. Vieni vadovai renkasi formalų bendradarbiavimą su tėvais, o kiti akcentuoja vertybiniu pagrindu paremtą bendravimą. Pasikartojantys aspektai yra atvirumas, nuoširdumas bendravime, pasitikėjimu grįsti santykiai, bendradarbiavimas su tėvais kaip lyderystės pagrindas, pozityvus požiūris į darbą ir komandą. Interviu rezultatai parodo, kad vadovo lyderystė remiasi bendruomenės partneryste.

Apibendrinant pusiau struktūruoto interviu rezultatus kategorijoje „**Lyderystės svarba švietime**“, galima teigti, kad daugumos vadovų nuomonės sutampa. Vadovo lyderystė bendradarbiaujant su tėvais yra grindžiama atvirumu, pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir partneryste. Vadovas, vadovaudamasis vertybėmis, kuria pozityvią bendruomenę bendram tikslui, vaiko gerovei.

Antroji kategorija „**Vadovo lyderystės savybės ir kompetencijos veiksmingam bendradarbiavimui**“ suskirstyta į septynias subkategorijas (žr. 5 lentelę).

Antrasis interviu klausimas buvo skirtas nustatyti, kokias lyderystės savybes ir kompetencijas respondentai laiko svarbiausiomis siekiant veiksmingo bendradarbiavimo su tėvais?

5 lentelė. Vadovo lyderystės savybės ir kompetencijos veiksmingam bendradarbiavimui

| Kategorija                                                               | Subkategorija                                            | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vadovo lyderystės savybės ir kompetencijos veiksmingam bendradarbiavimui | Empatija ir tėvų lūkesčių supratimas                     | „Empatija, nes turint šią savybę galime kurti atvirą dialogą, išgirsti kiekvieną šeimą ir suprasti jų problemas.“ (IUV1)<br>„Norėčiau išskirti empatiją ir supratimą. Kai gebi įsijausti į tėvų situaciją, suprasti jų lūkesčius, baimes ir rūpesčius, tai padeda kurti abipusį pasitikėjimą ir išvengti konflikto.“ (IUV2)<br>„Gebėjimas išklausti, būti empatišku, reaguoti į tėvėlių rūpesčius, jų klausimus, jiems rūpimus dalykus, stengtis išvengti konflikto eskalacijos, ypač konfliktinėse situacijose.“ (IUV6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                          | Pasitikėjimo kūrimas ir skaidrumas                       | „Pasitikėjimas – kiek galime pasitikėti vienas kitu. Tėvams kartais rūpi ne tik tai, ką veikia jų vaikai čia, bet jiems taip pat svarbu, kokius sprendimus mes priimame, kad tas ugdymas būtų kokybiškas.“ (IUV1)<br>„Pasitikėjimas ir skaidrumas, manau, yra tikrai labai svarbūs.“ (IUV1)<br>„Veiksmingas bendradarbiavimas su tėvais labai priklauso nuo lyderio, nuo mokytojo, nuo įstaigos vadovo, įstaigos pavaduotojo ugdymui gebėjimo kurti pasitikėjimu grįstus santykius.“ (IUV2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                          | Komunikacija ir gebėjimas klausytis                      | „Aiški ir pagarbi komunikacija labai svarbi yra, kai informaciją perteikiame – ne tik kalbame, bet ir klausomės, išvengiame kažkokio vertinimo, kaltinimo tono. Atvira komunikacija labiau kaip partnerių įsivaizduojama – tai pagrindinis aspektas.“ (IUV2)<br>„Vienas iš pagrindinių dalykų yra komunikacijos telkimas – ir tėvų, ir vadovo, ir mokytojų. Ši trijulė yra neatsiejama – tėvai, mokytojai, vadovas.“ (IUV5)<br>„Vadovo bendravimas su tėvais, o ne tik bendradarbiavimas, suteikia pagrindinį impulsą vertybėms, kuriomis remiasi visa mūsų bendruomenė. Visada siekiame bendrauti pagarbiai, maloniai ir ramiai.“ (IUV3)<br>„Kalbėkime, nes tik kalbėdami galime priimti sprendimą.“ (IUV3)<br>„Aiški, savalaikė, prieinama komunikacija.“ (IUV6)<br>„Vadovas turi būti klausytojas, gebantis išklausti.“ (IUV1) |
|                                                                          | Bendradarbiavimas su tėvais (globėjais) ir jų įtraukimas | „Skatinu tėvus įsitraukti į ugdymo veiklas, renginius, sprendimų priėmimą.“ (IUV2)<br>„Tėvėlių įtraukimas – kviečiame dalyvauti tarybose, komitetuose.“ (IUV6)<br>„Tėvai turi veikti vieno tikslo link kartu su mokytojais ir vadovu.“ (IUV5)<br>„Svarbus komunikacijos telkimas tarp visų ugdymo proceso dalyvių – tėvų, mokytojų ir vadovo, siekiant bendrų tikslų.“ (IUV5)<br>„Kurti saugią, šiltą bendradarbiavimo atmosferą, grįstą pasitikėjimu ir pagarba vienas kitam.“ (IUV6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                          | Konfliktų valdymas ir lankstumas                         | „Svarbu lankstumas, atsakingumas, iniciatyvumas, gebėjimas valdyti emocijas, kurti saugią, šiltą bendradarbiavimo atmosferą, grįstą pasitikėjimu ir pagarba vienas kitam.“ (IUV6)<br>„Konfliktų valdymo įgūdžiai taip pat yra labai svarbūs. „Konstruktyviai sprendami nesutarimai, išliekame                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|  |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                  | profesionalūs, nesistengiame ieškoti kaltų, o siekiame rasti bendrą sprendimą.“(IUV2)<br>„Man svarbu – gebėti aiškiai ir atvirai bendrauti su tėvais bei juos išklausti, kurti pasitikėjimą, būti lankščiam, kartu spręsti iškilančius klausimus ir ieškoti bendrų sprendimų, gebėti įtraukti tėvus į ugdymo procesą.“ (IUV4)                                                                                                                                                                                                                                                      |
|  | Lyderio asmeninės savybės        | „Man labai svarbu atvirumas, pasitikėjimas, drąsa kalbėti, pasakoti ir rodyti, nes šiuolaikiniams tėvams labai reikalinga įvairi ir išsami informacija.“ (IUV7)<br>„Svarbus yra ir pasitikėjimas – kiek galime pasitikėti vienas kitu.“ (IUV1)<br>„Lankstumas ir atvirumas, kai visos šeimos turi skirtingas vertybes, kultūras, patirtis ir labai svarbu būti atviram įvairovei ir visada prisitaikyti prie situacijos čia ir dabar.“ (IUV2)<br>„Savo darbą grindžiu atvirumu, pagarba ir pasitikėjimu.“ (IUV3)<br>„Vadovas turi būti pasiekiamas, išklausti ir reaguoti.“ (IUV1) |
|  | Profesionalumas ir kompetencijos | „Atsakomybė ir patikimumas – labai svarbu laikytis žodžio.“ (IUV2)<br>„Strateginis mąstymas – gebėjimas matyti ilgalaikę perspektyvą.“ (IUV2)<br>„Atsakomybė, saviugda ir refleksija yra būtinos vadovo kompetencijos.“ (IUV5) „Visada vertinu profesionalumą, iniciatyvumą, vadovas turi atsinešti kompetencijų „lagaminą“.“ (IUV11)                                                                                                                                                                                                                                              |

Antra kategorija „**Vadovo lyderystės savybės ir kompetencijos veiksmingam bendradarbiavimui**“ apima septynias subkategorijas: empatiją ir tėvų lūkesčių supratimą, pasitikėjimo kūrimą ir skaidrumą, komunikaciją ir gebėjimą klausytis, bendradarbiavimą su tėvais (globėjais) ir jų įtraukimą, konfliktų valdymą ir lankstumą, lyderio asmenines savybes bei profesionalumą ir kompetencijas.

Empatijos ir tėvų lūkesčių subkategorijoje pabrėžiamas vadovo gebėjimas įsiklausyti ir įsijausit į tėvų poreikius, lūkesčius bei rūpesčius. IUV1, IUV2 ir IUV6 vadovai teigia, kad empatija kurti abipusį pasitikėjimą ir išvengti konfliktų

Pasitikėjimo kūrimo ir skaidrumo subkategorijoje vadovai akcentuoja, kad labai svarbu kurti pasitikėjimu grįstus santykius su ugdytinių tėvais. Vienas informantas pažymi, kad „pasitikėjimas – kiek galime pasitikėti vienas kitu“ (IUV1). Atskleidžiama skaidrumo svarba, nes ji padeda užtikrinti atvirą informacijos sklaidą ir stiprina tėvų pasitikėjimą ugdymo įstaiga (IUV1). Tiriamasis (IUV2), pabrėžė, kad veiksmingas bendradarbiavimas su tėvais priklauso nuo vadovo ir visos bendruomenės gebėjimo kurti pasitikėjimu grįstus santykius.

Remiantis vadovų interviu atsakymais, galima teigti, kad pasitikėjimas ir skaidrumas yra pagrindiniai lyderystės elementai, kurie padeda užtikrinti sėkmingą ir ilgalaikį bendradarbiavimą su tėvais.

Komunikacija ir gebėjimas klausytis subkategorijoje pastebima, kaip svarbu bendrauti atvirai, aiškiai ir pagarbiai dirbant su ugdytinių tėvais. (IUV2), (IUV3), (IUV5) informantai teigia, kad sprendami nesutarimus turime išliekti profesionalūs, nereikia ieškoti kaltų, o siekti bendro sutarimo. Akcentuojama, kad svarbu telkti visus ugdymo proceso dalyvius – tėvus, mokytojus ir vadovą – į bendradarbiavimo sistemą (IUV5). Bendradarbiavimo su tėvais (globėjais) subkategorijoje pastebima, kad vadovams svarbu kurti saugią, šiltą bendradarbiavimo atmosferą, grįstą pasitikėjimu ir pagarba vienas kitam. Vadovai kviečia tėvus dalyvauti tarybose, komitetuose (IUV6) Respondentas akcentuoja, kad „tėvai turi veikti vieno tikslo link kartu su mokytojais ir vadovu.“ (IUV5)

Konfliktų valdymo ir lankstumo subkategorijoje svarbu lanksčiai reaguoti į situacijas, valdyti emocijas ir išlaikyti profesionalumą sudėtingose aplinkybėse. Vadovų pabrėžiama, jog lankstumas, atsakingumas ir iniciatyvumas padeda kurti saugią, šiltą bendradarbiavimo atmosferą, grįstą pasitikėjimu ir pagarba (IUV6). Taip pat išryškėja konstruktyvus konfliktų sprendimo svarba. Nesutarimai sprendžiami ne ieškant kaltų, bet orientuojantis į bendrą sprendimų paiešką ir išlaikant profesinį santykį (IUV2).

Remiantis vadovų atsakymais, galima teigti, kad vienas iš svarbiausių būdų kurie užtikrina bendradarbiavimą – lankstumas.

Lyderio asmeninės savybės subkategorijoje akcentuojamas atvirumas, pasitikėjimas, drąsa kalbėti. Vadovo gebėjimas aiškiai kalbėti, dalintis informacija ir būti matomu ugdymo procese padeda stiprinti ryšį su tėvais ir didina jų pasitikėjimą ugdymo įstaiga (IUV7, IUV1, IUV2).

Taip pat akcentuojama informacijos sklaida, kuri yra svarbi. Šiuolaikiniams tėvams reikia išsamios, aiškios ir įvairios informacijos apie ugdymo procesą, todėl lyderio komunikaciniai gebėjimai tampa būtini veiksmingam bendradarbiavimui.

Profesionalumo ir kompetencijų subkategorijoje akcentuojamas vadovas profesionalumas, žodžio laikymasis, iniciatyvumas, strateginis mąstymas. Respondentai pabrėžia, jog vadovas turi būti kompetentingas, gebėti atsakyti į tėvų klausimus arba ieškoti informacijos ir pateikti pagrįstus sprendimus. Tai rodo, kad profesionalumas yra pagrindinė sąlyga kuriant pasitikėjimu grįstus santykius ir užtikrinant veiksmingą bendradarbiavimą su ugdytinių tėvais.

Remiantis interviu metu surinktų duomenų apibendrinimu, galima daryti išvadą, lyderio asmeninės savybės, ypač atvirumas, pasitikėjimas, lankstumas ir gebėjimas bendrauti, yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys pasitikėjimu grįsto santykio su tėvais kūrimą ir ugdymo bendruomenės stiprinimą.

Trečia kategorija „**Vadovo lyderystės įtaka bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui**“ suskirstyta į aštuonias subkategorijas (žr. 6 lentelę). Trečiuoju interviu klausimu buvo siekta nustatyti, kokią įtaką vadovo lyderystė daro bendradarbiavimui su tėvais?

6 lentelė. Vadovo lyderystės įtaka bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui

| Kategorija                                                            | Subkategorija                                 | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vadovo lyderystės įtaka bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui</b> | Lyderystės lemiamą reikšmę                    | „Kertinę įtaką, nes nuo galvos viskas prasideda.“ (IUV7)<br>„Manau, kad esminę, nes vadovas formuoja bendradarbiavimo kultūrą.“ (IUV6)<br>„Nuo vadovo požiūrio, vertybių ir bendradarbiavimo stiliaus priklauso, kokia bendradarbiavimo kultūra įstaigoje susiformuoja.“ (IUV8)<br>„Pats vadovas stiprina.“ (IUV11)<br>„Vadovo lyderystė turi esminę reikšmę stiprinant bendradarbiavimą su tėvais.“ (IUV10) |
|                                                                       | Bendradarbiavimo kultūros formavimas          | „Lyderystė grindžiama atvirumu, pasitikėjimu ir bendradarbiavimu su tėvais.“ (IUV4)<br>„Svarbiausia, kad būtų partnerystė tarp vadovų ir tarp tėvų.“ (IUV10) „Vadovas formuoja bendradarbiavimo kultūrą, kuria pasitikėjimo pagrindą.“ (IUV6) „Nuo vadovo požiūrio priklauso, kokia bendradarbiavimo kultūra formuojasi įstaigoje.“ (IUV8)                                                                   |
|                                                                       | Pasitikėjimo kūrimas                          | „Nuoseklus, skaidrus, etiškas vadovo elgesys kuria pasitikėjimą įstaiga.“ (IUV2)<br>„Kai atsiranda pasitikėjimas, tada kurti santykius galim žymiai lengviau.“ (IUV9)<br>„Pasitikėjimas ir skaidrumas yra tikrai labai svarbūs.“ (IUV1)<br>„Tėvai pasitiki tokiu vadovu.“ (IUV11)                                                                                                                            |
|                                                                       | Atviros ir pagarbios komunikacijos skatinimas | „Vadovas demonstruoja atvirumą, pagarbą – tai tampa norma visai bendruomenei.“ (IUV1)<br>„Vadovas turi būti ir klausytojas, gebantis išklausyti.“ (IUV1)<br>„Atvira, pagarbi, į dialogą orientuota lyderystė skatina tėvų įsitraukimą.“ (IUV8)<br>„Bendradarbiavimas grindžiamas nuolatinio dialogo.“ (IUV2)                                                                                                 |
|                                                                       | Pedagogų nuolatinis palaikymas                | „Svarbu palaikyti pedagogus ir parodyti, kad vadovas yra ir už mokytoja, ir už šeimą.“ (IUV1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                       | Konfliktų sprendimo modeliavimas              | „Konfliktus sprendžiame pagarbiai, išiklausant į vienas kito nuomonę.“ (IUV2)<br>„Kai konstruktyviai sprendžiame nesutarimus, išlaikome profesionalumą ir ieškome bendro sprendimo.“ (IUV2)<br>„Vadovas turi išklausyti tėvus ir tik tada priimti sprendimus.“ (IUV10)                                                                                                                                       |
|                                                                       | Vadovo matomumas ir įsitraukimas              | „Tėvai visada mato vadovą.“ (IUV7) „Dalyvaujame visur, kur tik yra tėvai.“ (IUV7)<br>„Tėvai žino vadovą.“ (IUV7)                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                       | Pozityvaus klimato kūrimas                    | „Pozityvus klimatas skatina tėvus drąsiau įsitraukti į bendradarbiavimą.“ (IUV2)<br>„Atsiranda saugumo jausmas.“ (IUV9)                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Kategorija „Vadovo lyderystės įtaka bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui“ suskirstyta į aštuonias subkategorijas: lyderystės lemiamą reikšmę, bendradarbiavimo kultūros



formavimą, pasitikėjimo kūrimą, atviros ir pagarbios komunikacijos skatinimą, pedagogų palaikymą, konfliktų sprendimo modeliavimą, vadovo matomumą ir įsitraukimą bei pozityvaus klimato kūrimą.

Lyderystės lemiamos reikšmės subkategorijoje pabrėžiama, kad vadovas yra pagrindinis asmuo, darantis įtaką bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui. Interviu metu vadovai (IUV6, IUV7, IUV8, IUV10, IUV11) teigia, kad vadovo lyderio požiūris, vertybės ir elgesys lemia bendradarbiavimo kultūrą įstaigoje.

Bendradarbiavimo kultūros formavimo subkategorijoje pastebima, kad vadovas kuria bendradarbiavimo aplinką, grindžiamą partneryste, atvirumu ir pasitikėjimu. Respondentai (IUV4, IUV6, IUV8, IUV10) pabrėžia, kad vadovo požiūris lemia, ar tėvai bus laikomi lygiaverčiais ugdymo proceso dalyviais. Tai rodo, kad vadovas formuoja bendruomenės kultūrą ir bendradarbiavimo principus.

Pasitikėjimo kūrimo subkategorijoje akcentuojama, kad nuoseklus, skaidrus ir etiškas vadovo elgesys stiprina tėvų pasitikėjimą ugdymo įstaiga. Informantai (IUV1, IUV2, IUV9, IUV11) teigia, kad pasitikėjimas palengvina bendravimą, mažina konfliktų tikimybę ir stiprina bendradarbiavimą. Galima teigti, kad pasitikėjimas yra viena svarbiausių bendradarbiavimo sąlygų.

Atviros ir pagarbios komunikacijos skatinimo subkategorijoje išryškėja, kad vadovas turi gebėti ne tik aiškiai komunikuoti, bet ir klausytis. Respondentai pabrėžia (IUV1, IUV2, IUV8) dialogo, pagarbos ir įsiklausymo svarbą.

Pedagogų palaikymo subkategorijoje pastebima, kad vadovas turi palaikyti pedagogus sudėtingose situacijose, ypač bendradarbiaujant su tėvais.

Konfliktų sprendimo modeliavimo subkategorijoje informantai (IUV2, IUV10) teigia, kad svarbu išklausti abi puses, išlaikyti pagarbą ir ieškoti bendrų sprendimų.

Vadovo matomumo ir įsitraukimo subkategorijoje akcentuojama, kad labai svarbu tėvams susitikti su vadovu. Informantai (IUV7) teigia, kad vadovo matomumas didina pasitikėjimą ir gerina bendravimą.

Pozityvaus klimato kūrimo subkategorijoje pabrėžiamas vadovo pozityvumas ir pasitikėjimas, saugumo jausmas.

Interviu tyrimo „Lyderystės svarba švietime“ rezultatai atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystė bendradarbiaujant su tėvais grindžiama partneryste, pasitikėjimu, nuolatine komunikacija, bendruomenės telkimu ir vertybėmis. Vadovų interviu rezultatai rodo, kad lyderystė apima ne tik sprendimų priėmimą, bet ir gebėjimą kurti partneryste grįstus santykius su tėvais, telkti bendruomenę bendram tikslui ir palaikyti atvirą, pagarbų dialogą.

Interviu tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovų lyderystė švietime susijusi su santykių kūrimu ir bendruomeniškumo stiprinimu. Vadovai pabrėžė, kad bendradarbiavimas su tėvais yra

nuoseklus ir tęstinis procesas, kuriame svarbūs pasitikėjimas, įsiklausymas, pagarba ir bendros vertybės. Kaip pažymėjo vienas iš respondentų, „tik dialogas su tėvais ir jų įtraukimas leidžia sukurti saugią ir atvirą aplinką vaikui augti“ (IUV1). Kitas vadovas teigė, kad „mūsų bendruomenės stiprybė – atviras bendravimas ir bendri susitarimai, kurie kelia pasitikėjimą“ (IUV3).

Rezultatai rodo, kad lyderystės svarba švietime labiausiai pasireiškia per vadovo gebėjimą vienyti ugdymo bendruomenę ir siekti bendro tikslo – vaiko gerovės.

### 3.2.2. Bendradarbiavimo patirtys

Bendradarbiavimas su tėvais ugdymo įstaigose yra svarbi vadovų veiklos dalis. Remiantis respondentų atsakymų analize, išskirtos trys kategorijos ir dvidešimt subkategorijų (žr. 7, 8 ir 9 lenteles).

Analizuojant vadovų atsakymus, identifikuota pirmoji kategorija – „Bendradarbiavimo formos“. Ji suskirstyta į septynias subkategorijas (žr. 7 lentelę). Interviu klausimu siekta atskleisti, kokiomis formomis ar būdais ugdymo įstaigoje organizuojamas bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais (globėjais).

7 lentelė. Kategorija: Bendradarbiavimo formos

| Kategorija                     | Subkategorija                         | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bendradarbiavimo formos</b> | Tradicinės bendradarbiavimo formos    | „Tradicinės formos: susirinkimai, individualūs pokalbiai, apskritojo stalo diskusijos, paskaitos tėvams, dirbtuvės, projektai, šventės.“ (IUV1)<br>„Vyksta bendri susitikimai su tėvais, grupių susirinkimai.“ (IUV3)<br>„Organizuojame susirinkimus, posėdžius.“ (IUV1)<br>„Rengiami tėvų susirinkimai, susitikimai, diskusijos.“ (IUV4)<br>„Pirmiausia yra susitikimai, susirinkimai, individualūs pokalbiai.“ (IUV6)<br>„Tėvai kviečiami dalyvauti posėdžiuose, VGK komisijoje, tėvų komitetuose, vyksta grupių susirinkimai.“ (IUV9) |
|                                | Individualaus bendradarbiavimo formos | „Individualūs pokalbiai su tėvais.“ (IUV1)<br>„Labai svarbus yra gyvas susitikimas, tiesioginis bendravimas.“ (IUV11)<br>„Tėvai gali ateiti pasikalbėti, apsitarti dėl iškilusių klausimų.“ (IUV1)<br>„Skatinu nuolatinę komunikaciją – bendrauju su tėvais individualiai.“ (IUV4)<br>„Mes matome tėvelius kiekvieną dieną – ir iš ryto, ir vakare.“ (IUV10)                                                                                                                                                                             |
|                                | Šiuolaikinių technologijų taikymas    | „Informaciją tėvams teikiame elektroniniame dienyne, el. paštu, per įvairias platformas.“ (IUV2)<br>„Naudojame socialinius tinklus, siunčiame žinutes tėvams apie veiklas.“ (IUV6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|  |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                               | „Bendraujame per elektroninius dienynus, FB platformas, el. paštą.“ (IUV4)<br>„Pagrindinė bendradarbiavimo priemonė yra elektroninis dienynas.“ (IUV6)<br>„Dirbome per „Zoom“, „Teams.“ (IUV10)<br>„Informacijos sklaida vyksta „Facebook“ grupėse, dienyne.“ (IUV8)                                                                                                                                                                               |
|  | Informacinės priemonės                                        | „Yra stendai grupėse, kuriuose pateikiama informacija tėvams.“ (IUV9)<br>„Informacija pateikiama grupių stenduose, siunčiami elektroniniai laiškai, naudojamos skaitmeninės platformos.“ (IUV6)<br>„Kartą per mėnesį parašau jiems laišką“ (IUV7)                                                                                                                                                                                                  |
|  | Tėvų įtraukimas                                               | „Veikla „Svečias grupėje“, kai tėvai gali papasakoti apie savo profesiją, paskaityti ar pasekti pasaką.“ (IUV1)<br>„Tėvai kviečiami aktyviai įsitraukti – ne tik stebėti, bet ir patys dalyvauti.“ (IUV1)                                                                                                                                                                                                                                          |
|  | Neformalus bendravimas<br>Bendruomeninės veiklos ir renginiai | „Tėvai gali ateiti pasikalbėti, apsitarti.“ (IUV1)<br>„Tėvai gali kreiptis jiems patogia forma.“ (IUV11)<br>„Kiekvienos grupės tėvai suorganizavo įvairiausias pramogas.“ (IUV1)<br>„Šeimos dienos šventėje vyko bendros veiklos vaikams ir tėvams.“ (IUV1)<br>„Tėvai dalyvauja šventėse, projektuose, bendrose veiklose su vaikais.“ (IUV11)<br>„Rugsėjo 1-osios šventėje vyksta bendravimas, diskusijos ir neformalus tėvų susitikimas.“ (IUV10) |

Remiantis interviu metu gautais vadovų atsakymais pirmoji kategorija „Bendradarbiavimo formos“ suskirstyta į septynias subkategorijas (žr. 7 lentelę). Šios subkategorijos apima tradicines bendradarbiavimo formas, individualaus bendradarbiavimo formas, šiuolaikinių technologijų taikymą, informacines priemones, tėvų įtraukimą į ugdymo veiklas, neformalų bendravimą bei bendruomenines veiklas ir renginius.

Tradicinių bendradarbiavimo formų subkategorijoje nustatyta, kad ugdymo įstaigose vis dar plačiai taikomos įprastos bendradarbiavimo formos, tokios kaip susirinkimai, diskusijos ir posėdžiai.

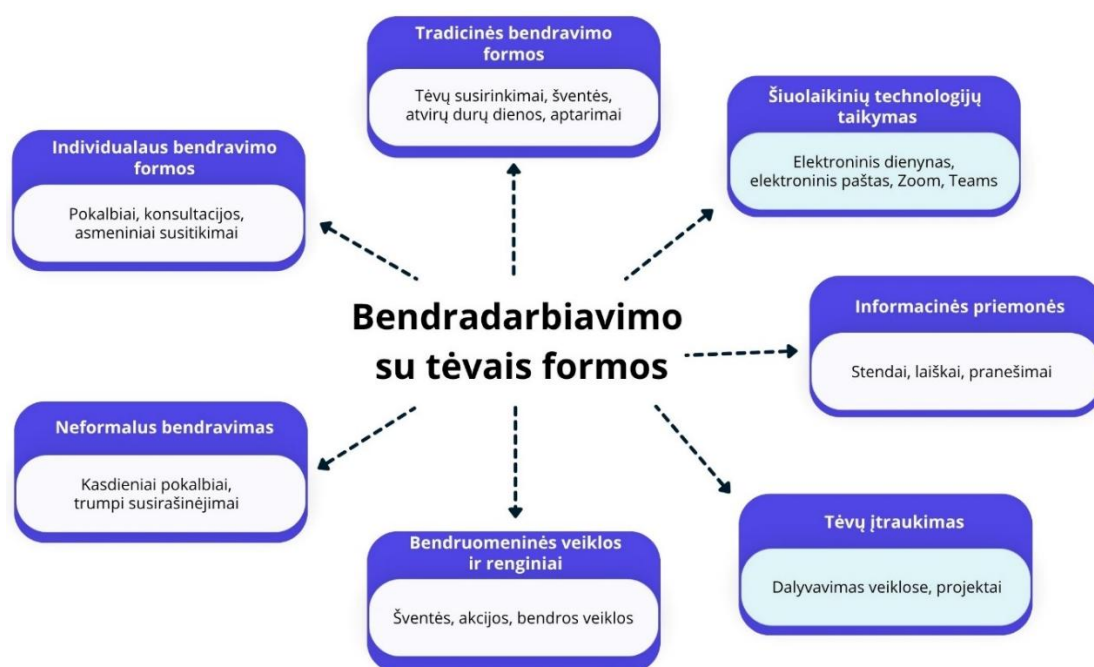
Antroje subkategorijoje vadovai (IUV1, IUV4, IUV10, IUV11) akcentuoja tiesioginio ir asmeninio bendravimo svarbą. Informantai labiau pabrėžia gyvų susitikimų, individualių pokalbių ir kasdienio kontakto svarbą bendradarbiaujant su tėvais. Šiuolaikinių technologijų taikymo subkategorijoje nustatyta, kad vadovai nevengia naudoti skaitmenines priemones, nes tai tampa svarbia bendradarbiavimo dalimi. Ikimokyklinio ugdymo vadovai (IUV2, IUV4, IUV6, IUV8, IUV10) dažniau mini elektroninius dienynus, socialinius tinklus, el. paštą ir nuotolinio bendravimo platformas. Įvairūs informacijos perdavimo būdai išryškėja informacinių priemonių subkategorijoje. Interviu dalyviai (IUV6, IUV9) pabrėžia stendų, laiškų ir skaitmeninių platformų svarbą. Tiriamasis (IUV7) nurodė, kad tėvams laiškai rašomi kartą per mėnesį.

Tėvų įtraukimo į ugdymo veiklas subkategorijoje išryškėja aktyvus tėvų dalyvavimas ugdymo procese. Informantai (IUV1) akcentuoja, kad tėvai kviečiami ne tik stebėti, bet ir aktyviai dalyvauti veiklose. Bendradarbiavimas peržengia informavimo ribas ir tampa partneryste.

Neformalaus bendravimo subkategorijoje pabrėžiama lankstaus bendravimo svarba. (IUV1, IUV11) nurodo, kad tėvai gali kreiptis jiems patogia forma. Neformalus bendravimas prisideda prie artimesnių santykių kūrimo ir gali užkirsti kelią problemų atsiradimui.

Bendruomeninių veiklų ir renginių subkategorijoje išryškėja bendrų veiklų svarba. Informantai (IUV1, IUV10, IUV11) pabrėžia švenčių, projektų ir kitų renginių svarbą.

Apibendrinant teiginius, vadovų bendradarbiavimas su tėvais ugdymo įstaigose vyksta įvairiais būdais: nuo tradicinių ir formalių iki neformalių bei technologijomis paremtų. Informantų bendradarbiavimas yra įvairus, lankstus, kuris siekia įtraukti tėvus į ugdymo procesą (žr. 11 pav.)



11 pav. Vadovų bendradarbiavimo formos su tėvais.

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis.

Vadovaujant švietimo įstaigai dažnai susiduriama su įvairiais iššūkiais, todėl sprendimus reikia priimti greitai. Vadovas turi būti atsakingas, lankstus ir mokėti taikyti skirtingas bendradarbiavimo formas, kad pasiektų gerų rezultatų.

Remiantis vadovų atsakymais, išskirta antroji kategorija – „Tėvų įtraukimo į ugdymo procesą formos ir būdai“, suskirstyta į aštuonias subkategorijas (žr. 8 lentelę). Šiuo interviu klausimu siekta atskleisti, kokiomis formomis ir būdais ugdymo įstaigos skatina ugdytinių tėvų (globėjų) bendradarbiavimą, jų įsitraukimą į ugdymo procesą ir dalyvavimą įstaigos veikloje.

8 lentelė. Tėvų įtraukimo į ugdymo procesą formas ir būdai

| Kategorija                                      | Subkategorija                                                         | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tėvų įtraukimo į ugdymo procesą formas ir būdai | Tėvų dalyvavimas renginiuose                                          | <p>„Na, irgi, turbūt, kaip ir visur – per tradicijas, šventes, renginius.“ (IUV1)</p> <p>„Organizuojamos šventės, bendri bendruomeniniai renginiai.“ (IUV6)</p> <p>„Tai kviečiame tėvelius aktyviai dalyvauti ugdymo veiklose, projektuose, šventėse, renginiuose.“ (IUV8)</p> <p>„Per šventes, per Kalėdų šventes, tėvai darė staigmeną vaikams...“ (IUV9)</p> <p>„Per šventes, visokius pasirodymus, projektinę veiklą, išėjimus į miestą, visokius išvažiavimus.“ (IUV10)</p> <p>„Tėvai dalyvauja įvairiuose renginiuose – spektakliuose, kuriuose vaidina vaikai.“ (IUV11)</p>                                                                                                                                                                                        |
|                                                 | Šeimos įsitraukimas į ugdymo įstaigos veiklą                          | <p>„Taip pat labai pasiteisina veikla „Svečias grupėje“, kai tėvai atėję gali papasakoti apie savo profesiją, paskaityti ar pasekti pasaką.“ (IUV1)</p> <p>„Tėvų įsitraukimas į veiklas – tai taip pat nėra naujiena darželiuose, yra profesijų dienos, kai tėvai pristato savo veiklas, dalyvauja ugdymo procese.“ (IUV2)</p> <p>„Taip pat kviečiame tėvelius į grupes – paskaityti knygelę ar vaikų mėgstamą pasaką, pravesti veiklą apie savo profesiją.“ (IUV6)</p> <p>„Sudarome galimybes įsitraukti į kasdienį ugdymo procesą, dalintis savo patirtimis, profesijomis, iniciatyvomis.“ (IUV8)</p> <p>„Tėvai atvyksta į įstaigą ir dalinasi su vaikučiais savo patirtimi. Dažniausiai tai būna kažkokia jų patirtis, hobis arba net pasakos skaitymas...“ (IUV9)</p> |
|                                                 | Tėvų dalyvavimas ugdymo įstaigos edukacinėse ir projektinėse veiklose | <p>„Kviečiame tėvelius dalyvauti projektuose, edukacinėse veiklose.“ (IUV2)</p> <p>„Tėvai labiausiai įsitraukia tuomet, kai pakviečiame juos praktiškai išbandyti tai, ką mes čia veikiamo. Tuomet jie pajunta, pamato viską kitomis akimis ir pradeda gilintis į programos esmę, ugdymo kryptis, mūsų stipriąsias puses.“</p> <p>„Tėvai kviečiami į veiklas, projektus, atvirų durų dienas, dalintis patirtimi.“ (IUV4)</p> <p>„Galime suburti tėvus į kažkokią talką, akciją, sudalyvauti, kažkur nueiti kartu.“ (IUV9)</p> <p>„Organizuojamos ir projektinės veiklos, kai tėvai kartu su vaikais kuria, tyrinėja, dalyvauja pažintinėse veiklose. Tėvai dalyvauja įvairiuose renginiuose – spektakliuose, kuriuose vaidina vaikai ir patys tėvai.“ (IUV11)</p>         |
|                                                 | Grižtamasis ryšys ir komunikacija                                     | <p>„Reguliarūs susitikimai, elektroninis dienynas, grįžtamasis ryšys.“ (IUV4)</p> <p>„Kada jie gauna namų darbus, tai čia ir yra skatinimas ir įsitraukimas.“ (IUV5)</p> <p>„Paskaitos tėveliams. Nuotoliniu būdu organizavome paskaitas apie vaikų adaptaciją.“ (IUV6)</p> <p>„Aišku, tai yra tie laiškai, ta informacija, tie susirinkimai... Jie mato ir, jaučia dėmesį.“ (IUV7)</p> <p>„Ir, aišku, labai svarbus yra grįžtamasis ryšys.“ (IUV8)</p> <p>„Nuolatinė komunikacija.“ (IUV2)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tėvų įtraukimas į sprendimų priėmimą | <p>„Dalyvauja tarybose, apklausose.“ (IUV4)</p> <p>„Įstaigos tarybos susirinkimai, kur priimame sprendimus – aptariame ugdymo procese aktualius klausimus, vasaros organizavimą ir kitus ugdymo klausimus. Taip pat, kaip žinote, yra aptariama vadovo veiklos ataskaita ir teikiami siūlymai.“ (IUV6)</p> <p>„Įvairūs komitetai, kai įtraukimas į sprendimų priėmimą, tarybos padeda tėvams jaustis ne stebėtojais, o bendruomenės dalimi.“ (IUV2)</p> <p>„Mes perleidome jiems Kalėdų organizavimą į jų rankas – suteikėme salę, darykite, ką norite, bet organizuokitės jūs patys.“ (IUV3)</p> <p>„Jie patys pradeda siūlyti idėjas: ekskursijas, išvykas ir kitas veiklas.“ (IUV11)</p> <p>„Sukūrėme tokį sprendimą – dabar bendradarbiaujame per grupių tėvų komitetų pirmininkus. Pirmininkas atsako už informacijos paskleidimą – ar tai problemos, ar šventės, ar geri dalykai, ar sudėtingos situacijos.“ (IUV5)</p>         |
| Ugdymo tęstinumas šeimoje            | <p>„Tai ir yra namų darbai tėvams, kai jie iš tiesų skatina bendravimą ir suartina tėtį, mamą ir vaiką.“ (IUV5)</p> <p>„Tik tokiu būdu jie gali daugiau sužinoti ir vėliau pritaikyti tai šeimoje. Tas tęstinumas persikelia į namus, kai tėvai daugiau išbando kartu su mumis, su darbuotojais, specialistais, su jais pasikalba.“ (IUV11)</p> <p>„Ir visus dirbinius gamina patys tėvai su vaikais namuose.“ (IUV3)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Tėvų įsitraukimas per vaiką          | <p>„Tai tas skatinimas įvairus – per vaikus dažniausiai, per šventes, visokiausius pasirodymus, projektinę veiklą, išėjimus į miestą, visokius išvažiavimus. Tai tada tėveliai jau suinteresuoti kartu padėti vaikams ir mokytojais.“ (IUV10)</p> <p>„Tai tas bendradarbiavimas per vaiką yra pats efektyviausias.“ (IUV10)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Partnerystė su tėvais                | <p>„Organizuojant veiklas svarbus ir mokytojo pasirengimas bendradarbiauti su tėvais, nes kartais mokytojai linkę parodyti tik savo pačių veiklą su vaikais, o tėvai lieka žiūrovais. Tačiau partneriškas bendravimas priklauso nuo kiekvieno pedagogo profesionalumo ir kūrybiškumo.“ (IUV1)</p> <p>„Bendruomeniškumo stiprinimas irgi viena iš tokių skatinimo priemonių, kai bendros akcijos, projektai, dalyvaujame šventėse, tai vėlgi kuriame ryšį tarp tėvų ir vaikų bei įstaigos.“ (IUV10)</p> <p>„Vadovo aktyvus ryšys su tėvais, pagarba jiems rodoma, visada žinutė operatyvi ir ne tik dalykiška, bet ir labiau tokia empatiška, suprantanti ir visada, na, tai bendradarbiavimu grįsta iš tikrųjų, kad vieni kitų prašome pagalbos ir tikrai pasiteisina šimtų procentų. (IUV2)</p> <p>„Būtinai tais laiškais pasidalinu ir su kiekvienos grupės mokytojais, kad jie žinotų, apie ką vadovas parašė, pasakė.“ (IUV7)</p> |

Antroji kategorija „Tėvų įtraukimo į ugdymo procesą formos ir būdai“ suskirstyta į aštuonias subkategorijas (žr. 8 lentelę). Jos apima tėvų dalyvavimą renginiuose, šeimos įsitraukimą į

ugdymo įstaigos veiklą, tėvų dalyvavimą edukacinėse ir projektinėse veiklose, grįžtamąjį ryšį ir komunikaciją, tėvų įtraukimą į sprendimų priėmimą, ugdymo tęstinumą šeimoje, tėvų įsitraukimą per vaiką ir partnerystę su tėvais.

Subkategorija tėvų dalyvavimas renginiuose. Apibendrinus atsakymus ir padarius išvadas matoma, kad vadovai skatina tėvus dalyvauti ugdymo įstaigų šventėse, renginiuose ir bendruomeninėse veiklose. Interviu metu viena vadovė (IUV2) pažymėjo, kad be galo svarbu didelis vadovo dėmesys, tiesiog pakalbinu, kviečiu asmeniškai tėvus įsitraukti, kaip jie gali prisidėti. Tai nuolatinė komunikacija, ir tai duoda žinių, kad aš galiu kreiptis į tėvus vienu ar kitu klausimu. Informantai (IUV1, IUV6, IUV8, IUV9, IUV10, IUV11) taip pat pabrėžia, kad vadovas skatina tėvų įsitraukimą, nes tai stiprina ryšį tarp įstaigos ir šeimos. Interviu metu (IUV3) dar buvo paminėta, kad ir tėvai rodo iniciatyvą. Buvo paminėtas įdomus faktas (IUV5), kad mes dirbame pagal mąstymo mokyklos metodiką, kuri įpareigoja į ugdymo procesą įtraukti tėvus. Tai vienas svarbiausių dalykų.

Subkategorijoje apie šeimos įsitraukimą į ugdymo įstaigos veiklą matyti, kad tėvai dalyvauja ugdymo procese, dalijasi patirtimi, profesinėmis žiniomis ir imasi iniciatyvų. Informantai (IUV1, IUV2, IUV6, IUV8, IUV9) išskiria veiklas, tokias kaip „Svečias grupėje“, kurios leidžia tėvams tapti aktyviais ugdymo proceso dalyviais. Buvo išsakyta vadovo nuomonė apie įsitraukimą, kad „nelabai aktyvūs tėvai. Aš pasakyčiau, kad nelabai aktyvūs. Čia parodė mūsų anketos, mūsų visos apklausos. Jeigu labai jau konkrečius klausimus užduodame ir reikia tik paukščiuką arba pliusiuką pastatyti, nu tai dar kažkur 70 procentų mes gauname atsakymą.“ (IUV010)

Informantai (IUV2, IUV4, IUV8, IUV9, IUV11) subkategorijoje nustatyta, kad tėvai taip pat dalyvauja įvairiose edukacinėse ir projektinėse veiklose.

Grįžamojo ryšio ir komunikacijos subkategorijoje pabrėžiama nuolatinės ir reguliarios komunikacijos svarba. Informantai (IUV2, IUV4, IUV5, IUV6, IUV7, IUV8) išskiria susitikimų, informacijos sklaidos ir grįžamojo ryšio reikšmę. Apibendrinus vadovų interviu atsakymus, galima teigti, kad nuoseklus, reguliarus bendravimas yra būtina sąlyga tėvų įsitraukimui ir bendradarbiavimo stiprinimui. Kiti respondentai (IUV6) pabrėžia ir nuotolinių susitikimų svarbą, akcentuodami tėvų laiko trūkumą.

Tėvų įtraukimo į sprendimų priėmimą subkategorijoje nustatyta, kad tėvai aktyviai įtraukiami dalyvauti ugdymo įstaigos valdymo procesuose. Informantai (IUV2, IUV3, IUV4, IUV5, IUV6, IUV11) pabrėžia tarybų, komitetų ir apklausų svarbą. Galima teigti, kad tėvų įtraukimas į sprendimų priėmimą stiprina atsakomybę ir pasitikėjimo jausmą. Buvo išsakyta svarbi nuomonė (IUV11), kad „dalindamiesi gerąja patirtimi, tėvai natūraliai įsitraukia, todėl nereikia ieškoti dirbtinių būdų, kaip skatinti jų dalyvavimą – viskas vyksta organiškai.“

Ugdymo tęstinumas šeimoje subkategorijoje, informantai (IUV3, IUV5, IUV11) pabrėžia bendrų veiklų namuose ir tėvų įsitraukimo į vaikų ugdymą svarbą. Respondentas (IUV5) akcentuoja, kad „bendravimą sutelkiantis dalykas – sutelkiantis tėtį, mamą ir vaiką. Ir ten visiškai nesvarbu, kaip jie atsakys, kaip jie nubraižys, ką jie ten parašys – nesvarbu. Svarbu, kad jie tas 20 minučių bendrauja su vaiku, žino temą, kokia yra darželyje“. Galima teigti, kad bendradarbiavimas tarp įstaigos ir šeimos yra tęstinis procesas ir šeimoje.

Subkategorijoje Tėvų įsitraukimas per vaiką nustatyta, kad vaikas yra pagrindinė jungtis tarp ugdymo įstaigos ir šeimos. Informantai (IUV10) pabrėžia, jog tėvai aktyviausiai įsitraukia per vaikų veiklas, renginius ir projektus. „Tai tas bendradarbiavimas per vaiką yra pats efektyviausias.“ (IUV10).

Partnerystės su tėvais subkategorijoje išryškėja lygiaverčio bendradarbiavimo svarba. Vadovai įžvelgė (IUV1, IUV2) pagarbos, pasitikėjimo ir bendruomeniškumo reikšmę. Tai patvirtina, kad partnerystė grindžiami santykiai yra esminė veiksmingo bendradarbiavimo sąlyga.

Analizuojant interviu duomenis, parengta schema (žr. 12 pav.), kuri atskleidžia pagrindines tėvų įtraukimo į ugdymo procesą formas ir jų tarpusavio sąsajas. Apibendrinant vadovų interviu išvadas, galima išskirti pagrindines tėvų įtraukimo į ugdymo procesą formas bei būdus, kurie stiprina įsitraukimą į ugdymo procesą.



12 pav. Tėvų įtraukimo į ugdymo procesą formos ir būdai.

Sudaryta darbo autorės pagal interviu duomenis



Apibendrinant galima teigti, kad tėvų įtraukimui svarbi įvairovė ir lankstumas, o efektyvus bendradarbiavimas priklauso nuo nuolatinės komunikacijos, asmeninio dėmesio ir abipusio pasitikėjimo.

Remiantis vadovų interviu atsakymais, buvo išskirta trečioji kategorija: „**Vadovo lyderystė tėvų bendruomenės telkimui**“. Ji suskirstyta į penkias subkategorijas (žr. 9 lentelę).

Respondentų buvo klausiama, ar vadovo lyderystė padeda telkti tėvų bendruomenę bendradarbiauti su įstaiga.

9 lentelė. Vadovo lyderystė tėvų bendruomenės telkimui

| Kategorija                                         | Subkategorija                                     | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vadovo lyderystė tėvų bendruomenės telkimui</b> | Bendri tikslai ir strateginės krypties formavimas | „Telkimas atsiranda tada, kada bendruomenė yra viena kultūra, bendri tikslai ir kai visi žino, kur mes einame.“ (IUV5)<br>„Mes kalbame apie mūsų misiją, apie mūsų viziją, kokie mūsų tikslai strateginiai.“ (IUV9)<br>„Mes kalbame apie mūsų misiją, viziją, strateginius tikslus – jie turi būti aiškiai transliuojami bendruomenėje.“ (IUV11)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                    | Bendradarbiavimo kultūros formavimas              | „Pirmiausia, siekiant šilto, nuoširdaus bendradarbiavimo, bendravimas ir komunikavimas turi pereiti nuo formalaus bendravimo prie dialogo su tėvais, diskusijų, aptariant, kaip galėtume keisti ugdymo procesą, kaip jie mato iš šalies, kas vaikams tinka, kas netinka.“ (IUV6)<br>„Vadovas yra tas žmogus, kuris gali sutelkti bendruomenę ir kurti gerus santykius įstaigoje.“ (IUV1)<br>„Kai bendruomenė žino bendrus tikslus ir kryptį, atsiranda telkimas – tai, kas mus vienija.“ (IUV9)<br>„Pasitikėjimo stiprinimas – nuoseklus, atviras bendravimas. Konfliktų valdymas ir vienybė – tai vėlgi tas, na, kuo mes geriau valdysime konstruktyviai sprendžiamus nesutarimus, tuo labiau išvengsime susiskaldymo ir turėsime tokią bendruomenės solidarumą.“ (IUV2)<br>„Iniciatyvos rodymas stiprina ryšius, padeda kurti tėvų pasitikėjimą, įsitraukimą, partnerystę, bendruomeniškumo palaikymą.“ (IUV4) |
|                                                    | Aktyvi vadovo komunikacija                        | „Svarbu aktyviai klausytis tėvų nuomonės, reaguoti į jų pasiūlymus, įtraukti tėvus į sprendimų priėmimą.“ (IUV6)<br>„Svarbu aktyviai klausytis tėvų nuomonės, reaguoti į jų pasiūlymus, įtraukti tėvus į sprendimų priėmimą, skatinti įvairias jų iniciatyvas.“ (IUV5)<br>„Jeigu vadovas yra pasiekiamas, išklauso ir reaguoja, tuomet kuriama kultūra, kad tėvai gali ateiti ir kalbėtis.“ (IUV1)<br>„Labai svarbus yra gebėjimas aktyviai klausytis ir išgirsti skirtingas nuomones.“ (IUV8)<br>„Atvirumą demonstruojame visur.“ (IUV7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|  |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Pasitikėjimo ir pagarbios aplinkos kūrimas | „Vadovas, savo pavyzdžiu rodydamas atvirumą ir pagarbą, kuria pasitikėjimu grįstą aplinką.“ (IUV8)<br>„Kai atsiranda pasitikėjimas, tada lengviau kurti santykius ir bendradarbiauti.“ (IUV9)<br>„Mano pagrindinis darbas yra sukurti pagarbą atmosferą.“ (IUV3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|  | Bendruomenės telkimas                      | „Svarbu įtraukti tėvus į sprendimų priėmimą ir skatinti jų iniciatyvas.“ (IUV6)<br>„Vadovas turi gebėti suburti bendruomenę ir veikti kartu dėl vaikų gerovės.“ (IUV11)<br>„Tėvai natūraliai nori įsitraukti, kai mato bendrą veikimą ir bendruomenės jėgą.“ (IUV11)<br>„Pirmiausia, žinoma, turbūt yra įstaigos taryba, kaip ir kiekvienoje įstaigoje – ji yra išrenkama. Taip pat turime ir komitetus, ir tokius bendrus susitikimus, susitelkimus, kur irgi nemažai tų klausimų sprendžiame. Pagrindas yra įstaigos taryba, su kuria mes viską tariamės.“ (IUV5) |

Kategorija – „**Vadovo lyderystė tėvų bendruomenės telkimui**“, suskirstyta į penkias subkategorijas (žr. 9 lentelę). Šios subkategorijos apima bendrų tikslų ir strateginės krypties formavimą, bendradarbiavimo kultūros formavimą, aktyvią vadovo komunikaciją, pasitikėjimo ir pagarbios aplinkos kūrimą bei bendruomenės telkimą.

Bendrų tikslų ir strateginės krypties formavimo subkategorijoje ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai (IUV5, IUV9, IUV11) atskleidžia, kad telkiant tėvus svarbu aiškiai pristatyti įstaigos tikslus, misiją ir viziją. Viena vadovė (IUV11) akcentavo, kad vadovas nėra atskiras vienetas, o įstaigos bendruomenės dalis. Tik veikdamas kartu su bendruomene vadovas gali pasiekti reikšmingų rezultatų. Kai vadovas veikia išvien su bendruomene, tėvai mato bendrą jėgą ir vienybę, kas skatina jų įsitraukimą ir bendradarbiavimą. Kaip matyti, vadovo lyderystė telkiant tėvus pasireiškia per bendrų tikslų komunikavimą ir bendruomenės vienijimą siekiant ugdymo tikslų.

Šioje bendradarbiavimo kultūros formavimo dalyje vadovai (IUV1, IUV2, IUV4, IUV6, IUV9) akcentuoja partnerystę grįstus santykius. Apibendrinant, bendradarbiavimo kultūros formavimas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių tėvų bendruomenės telkimą. Jis grindžiamas dialogu, pasitikėjimu, bendrais tikslais ir aktyviu vadovo vaidmeniu. Analizė atskleidžia, kad vadovams (IUV6, IUV5, IUV1, IUV8, IUV7) svarbu aktyviai klausytis, išgirsti tėvų nuomonę ir tinkamai reaguoti. Respondento (IUV1) teigimu, kai vadovas yra pasiekiamas, išklauso ir reaguoja, kuriama palanki įstaigos kultūra. Pasitikėjimo ir pagarbios aplinkos kūrimas subkategorija atskleidžia interviu vadovų atvirumą ir pagarbą, kuriant pasitikėjimą grįstą aplinką. Pastebėtina, kad (IUV9, IUV3) vadovų pagrindinis darbas yra kurti aplinką, kurioje yra pasitikėjimas. Apibendrinus vadovų interviu tyrimo rezultatus atskleidė bendradarbiavimu ir pasidalytosios lyderystės principai vadovo veikloje.

Bendruomenės telkimo subkategorijoje interviu metu atsiskleidė, kokias bendradarbiavimo praktikas vadovai taiko telkdami bendruomenę. Išskirtini (IUV6, IUV11, IUV5) šie pagrindiniai telkimo būdai: tėvų įtraukimas į sprendimų priėmimą, bendruomenės iniciatyvumas dėl vaiko gerovės, įstaigos tarybos dalyvavimas ir bendradarbiavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad „Bendradarbiavimo patirtys“ vadovų interviu tyrimo rezultatai parodė, jog vadovai taiko įvairias bendravimo ir bendradarbiavimo formas. Nors vadovas yra pagrindinis sprendimų priėmėjas, pastebima, kad jis vadovaujasi bendradarbiaujančia lyderyste, nes į ugdymo procesą įtraukiama visa švietimo įstaigos bendruomenė.

### 3.2.3. Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais

Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais padeda kurti pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grįstus santykius su tėvais. Remiantis respondentų atsakymų analize, išskirtos dvi kategorijos ir vienuolika subkategorijų (žr. 10 ir 11 lenteles).

Analizuojant vadovų atsakymus, pirmoji kategorija – „**Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais**“. Ji suskirstyta į šešias subkategorijas (žr. 10 lentelę). Interviu klausimu siekta atskleisti, kokios vadovo vertybės, Jūsų nuomone, yra svarbiausios kuriant pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grįstus santykius su tėvais?

10 lentelė. Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais

| Kategorija                                         | Subkategorija                         | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais</b> | Pagarba ir empatija                   | „Svarbiausios yra žmogiškos vertybės – pagarba ir empatija.“ (IUV1)<br>„Tikrai pagrindinės vertybės mano, kaip žmogaus, kaip vadovo, yra pirmiausia pagarba.“ (IUV2)<br>„Vis tik manau – pagarba. Ir vėlgi empatija.“ (IUV3)                   |
|                                                    | Atvirumas, sąžiningumas ir skaidrumas | „Atvirumas, skaidrumas – iš tikrųjų visada dalinuosi informacija, pagrįsta, aiškia...“ (IUV2)<br>„Atvirumas, pagarba, sąžiningumas ir empatija.“ (IUV8)                                                                                        |
|                                                    | Atsakomybė ir patikimumas             | „Mano atsakomybė, kaip vadovės, visada prisiimu atsakomybę už sprendimus, laikausi pažadų...“ (IUV2)<br>„Patikimumas – laikomasi žodžio...“ (IUV4)<br>„Atsakingumas čia irgi kaip vertybė – visada rasti atsakymą į užduotą klausimą“ (IUV10). |
|                                                    | Teisingumas, nešališkumas             | „Labai svarbu būti teisingam ir vienodam visiems“ (IUV10)                                                                                                                                                                                      |
|                                                    | Partnerystė ir tėvų įtraukimas        | „...norisi, kad tėvai nebūtų vien tik žiūrovai arba sprendimai nuleisti iš viršaus... tiesiog esame komanda...“ (IUV2).                                                                                                                        |
|                                                    | Autentiškumas                         | „Nereikia stengtis būti geresniu ar protingesniu, nei esi.<br>„Reikia būti savimi. Kad galėtum būti savimi, svarbu save                                                                                                                        |

|  |  |                                                                                    |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | nuolat stiprinti – skaityti knygas, gilinti žinias, dalyvauti mokymuose.“ (IUV11). |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------|

Kategorija „Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais“ suskirstyta į šešias subkategorijas: pagarbą ir empatiją, atvirumą, sąžiningumą ir skaidrumą, atsakomybę ir patikimumą, teisingumą ir nešališkumą, partnerystę ir tėvų įtraukimą bei autentiškumą (žr. 10 lentelę).

Analizuojant vadovų vertybines nuostatas, dažniausia išskiriamos šios vertybės kuriant pasitikėjimu ir bendradarbiavimu pagrįstus santykius su tėvais: pagarba, empatija, atvirumas, sąžiningumas ir skaidrumas, vadovų atsakomybė ir patikimumas, teisingumas, nešališkumas, partnerystė.

Vienas iš retesnių vadovo pastebėjimu (IUV11) autentiškumo ir nuolatinio mokymosi svarbą. Kiti respondentai (IUV1, IUV3, IUV10) išskyrė vadovo gebėjimą išklausti tėvus. Vadovo IUV1 pažymėjo dialogo svarbą „Taip pat svarbu suteikti galimybę abiem pusėms pasisakyti ir būti išgirstoms.“ Respondentas IUV3 akcentavo „...tas ausų paskolinimas... kalbėkit, pakalbėkit...“

Respondentas IUV2 teigia, kad dėl skirtingų kultūrinių ir socialinių vertybių vadovui svarbu būti lanksčiam ir tolerantiškam. Šios savybės padeda kurti įtraukią aplinką ir skatinti tėvų bendradarbiavimą.

Tiriamasis IUV5 iš šešiolikos pagrindinių vertybių išskyrė penkias svarbiausias, kuriomis vadovaujasi bendradarbiaudamas su tėvais ir bendruomenės nariais. Pirmoji yra sąžiningumas ir principingumas. Tiriamasis IUV5 kalbėdamas apie įstaigos tarybą, pabrėžia, kad tai svarbiausia, nes be sąžiningumo niekas neveiktų. Antroji vertybė – teisingumas. Trečioji – tolerancija. Ketvirta humoro jausmas. Per humorą galime daug pasiekti. Penkta – pagarba ir kitų įvertinimas. Taip pat labai gerbiu mokytojus ir stengiuosi juos įvertinti.

Remiantis interviu metu gautų duomenų apibendrinimu, galima daryti išvadą, kad tik vertybėmis grįstas bendradarbiavimas tarp mokytojų ir tėvų kuria pagarbą ir saugią aplinką (IUV2). Respondentų nuomone, svarbu taikyti pagrindines vertybes bendradarbiavimo procese.

Analizuojant vadovų interviu išskirta antroji kategorija: „**Tėvų įsitraukimo į įstaigos veiklą vertinimas**“. Ji suskirstyta į penkias subkategorijas (žr. 11 lentelę). Respondentų buvo klausiama, ar vadovo lyderystė padeda telkti tėvų bendruomenę bendradarbiauti su įstaiga.

11 lentelė. Tėvų įsitraukimo į įstaigos veiklą vertinimas

| Kategorija                                           | Subkategorija                   | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                              |
|------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tėvų įsitraukimo į įstaigos veiklą vertinimas</b> | Labai aukštas įsitraukimo lygis | „Aš tai, žinokit, tikrai galvoju, kad mūsų lygis yra labai aukštas.“ (IUV5) |

|  |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                              | „Mūsų įstaigoje įsitraukimas yra labai aukštas. Galbūt sakyti 100 procentų būtų per drąsu, tačiau 99 procentus tikrai galima pagrįstai teigti.“ (IUV11)                                                                                                                                                                                                                      |
|  | Geras įsitraukimo lygis      | „Žinokit, įsitraukimas yra geras. Kodėl? Todėl, kad jis vis tiek daromas atsižvelgiant į šeimos galimybes.“ (IUV9)<br>„Nevertinčiau jau aukščiausiais balais, tikrai nevertinčiau. Pakankamai gerai – tai tikrai.“ (IUV7)                                                                                                                                                    |
|  | Vidutinis įsitraukimo lygis  | „Sakyčiau, kad mūsų įstaigoje jis yra vidutinis.“ (IUV6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|  | Pakankamas įsitraukimo lygis | „Aš sakyčiau, kad vertinu kaip pakankamai gerą.“ (IUV8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|  | Dvejopas įsitraukimo lygis   | „Tai nėra tolygus lygmuo (...). Dalis tėvų yra labai aktyvūs (...). Tačiau yra ir kita dalis, kuri tokia, na, epizodiškai įsitraukianti.“ (IUV2)<br>„Sakyčiau, vertinčiau dvejopai, nes, priklausomai nuo srities, labai skirtingai pasiskirsto tėvų aktyvumas ir noras dalyvauti.“ (IUV1)<br>„Tėvų įsitraukimas į įstaigos veiklą yra pakankamas, tačiau netolygus.“ (IUV4) |

Kategorija „**Tėvų įsitraukimo į įstaigos veiklą vertinimas**“ suskirstyta į šešias subkategorijas: labai aukštą, gerą, vidutinį, pakankamą ir dvejopą įsitraukimo lygį (žr. 11 lentelę).

Palyginus respondentų atsakymus, paaiškėjo, kad tėvų įsitraukimas į įstaigos veiklą vertinamas skirtingai – nuo vidutinio iki labai aukšto. IUV5 ir IUV11 įvardijo tėvų įsitraukimą į ugdymo procesą kaip labai aukštą. IUV4 ir IUV8 tėvų įsitraukimą apibūdino kaip pakankamą arba gerą. Respondentas IUV10, turintis daugiau nei 30 metų vadovaujamojo darbo patirties, teigia, kad tėvų įsitraukimas nėra pakankamai aktyvus. Jis pastebi, kad tėvai dažniau dalyvauja formaliuose, mažiau pastangų reikalaujančiuose vertinimo procesuose, bet rečiau įsitraukia, kai reikia savarankiškai išreikšti nuomonę ar pateikti išsamesnius pastebėjimus. Kyla klausimas, kodėl toks įvairus tėvų įsitraukimo į įstaigos veiklos vertinimas. Verta paminėti IUV2 vadovo įžvalgas, kad tėvų įsitraukimą, pasitikėjimą ir atskirties mažinimą gali sumažinti tikslinga komunikacija. Respondentas pabrėžė, kad svarbus ne komunikacijos kiekis, o jos tikslingumas ir prasmingumas. Vadovas taip pat IUV5 akcentuoja pažangumą, kad labai svarbu tėvams aiškiai iškomunikuoti, kas yra svarbu, todėl į susirinkimus ateina apie 100 procentų tėvų. Tėvų įtraukimą į įstaigos veiklą skatina galimybė susipažinti su vaiko ugdymo pažanga ir vertinimo rezultatais. Respondento IUV5 teigimu, tėvų susidomėjimą ir aktyvesnį dalyvavimą stiprina tai, kad jie gali matyti planšetėse fiksuojamus vaiko vertinimus, pažangą ir ugdymo proceso eigą. Vadovas IUV11 teigia, kad įstaigoje svarbus bendruomeniškumas, tarpusavio palaikymas ir įtraukti aplinką, kurioje kiekvienas vaikas, nepaisant jo kilmės, yra priimamas ir jaučiasi bendruomenės dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad dominuoja pakankamas arba geras tėvų įsitraukimo lygis, tačiau ar jis priklauso nuo įstaigos bendravimo kultūros, vadovo komunikacijos, tėvų galimybių ir pasirinktų bendradarbiavimo formų.

### 3.2.4. Iššūkiai ir tobulinimo galimybės

Remiantis vadovų interviu atsakymų analize, buvo išskirtos keturios pagrindinės kategorijos ir dvidešimt dvi subkategorijos: bendradarbiavimo iššūkiai, inovatyvios ir nestandartinės praktikos, skatinančios tėvų įsitraukimą, pokyčiai, reikalingi švietimo įstaigos ir tėvų partnerystei stiprinti, ir vadovo lyderystė bendradarbiaujant su tėvais (žr. 12, 13, 14 ir 15 lenteles).

Analizuojant vadovų atsakymus, išskirta pirmoji kategorija – „**Bendradarbiavimo iššūkiai**“. Ji suskirstyta į keturias subkategorijas (žr. 12 lentelę). Interviu klausimu siekta atskleisti, su kokiais sunkumais, iššūkiais dažniausiai susiduria vadovai bendradarbiaudami su tėvais. Įvardinti bendradarbiavimo su tėvais problemas ir sunkumus.

12 lentelė. Bendradarbiavimo iššūkiai

| Kategorija                       | Subkategorija       | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bendradarbiavimo iššūkiai</b> | Laiko stoka         | „Na turbūt pagrindinis iššūkis – tėvų laiko stoka.“ (IUV1)<br>„Tėvų užimtumas – tas akivaizdžiai matosi, nes iš tikrųjų dalis tėvų dėl darbo netgi negali aktyviai dalyvauti susirinkimuose.“ (IUV2)<br>„Iššūkių kelia komunikacijos stoka, ribotas tėvų laikas ir įsitraukimas.“ (IUV4)<br>„Na, kitas dalykas, ką tėvai sako – „neturiu laiko.“ (IUV5)<br>„Aš manau, kad tai yra laiko stoka, skirtingos įsitraukimo galimybės.“ (IUV8)                                                                                               |
|                                  | Skirtingi lūkesčiai | „Skirtingi lūkesčiai, nes iš tikrųjų tėvų ir įstaigos požiūris į ugdymą, į elgesį, į pasiekimus gali skirtis...“ (IUV2)<br>„Na, turbūt pagrindinis yra skirtingi lūkesčiai ir požiūriai į vaikų ugdymą.“ (IUV3)<br>„Pirmiausia, manau, kad tai – skirtingi lūkesčiai: požiūris į ugdymą, taisyklių laikymąsi, susitarimus, vaiko pasiekimus.“ (IUV6)<br>„Taip pat pasitaiko skirtingų lūkesčių, kuriuos irgi sunku išpildyti...“ (IUV8)<br>„Tėvų požiūris: dažnu atveju tėvai įsivaizduoja, kad mokytoja yra asmeninė auklė...“ (IUV1) |
|                                  | Požiūris            | „Skirtingi lūkesčiai, nes iš tikrųjų tėvų ir įstaigos požiūris į ugdymą, į elgesį, į pasiekimus“ (IUV2)<br>„Bet aš manau, kad tai yra tas skirtingas požiūris – tėvų ir įstaigos.“ (IUV5)<br>„Iššūkių kelia skirtingas požiūris į ugdymą.“ (IUV4)                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                  | Grįžtamasis ryšys   | „Yra gerai, kai tėvai rodo kažkokį savo gal nepasitenkinimą, kelia probleminę vietą. Aš visada sakau, kad tokie tėvai yra                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |  |                                                                                                                         |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | mūsų mokytojai. Jie priverčia mus sustoti, įvertinti, atsistoti atgal ir pagalvoti – stop, kažką darau ne taip.“ (IUV9) |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kategorija „**Bendradarbiavimo iššūkiai**“ suskirstyta į keturias subkategorijas: laiko stoka, skirtingi lūkesčiai, požiūris ir grįžtamasis ryšys (žr. 12 lentelę).

Išanalizavus vadovų interviu atsakymus, su kokiais iššūkiais susiduria bendradarbiaudami su ugdytinių tėvais išryškėjo svarbios problemiškos sritys. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (IUV1, IUV2, IUV4, IUV5, IUV8) įvardina bendradarbiavimo su tėvais iššūkius ir sunkumus. Dauguma tyrimo dalyvių išskyrė tėvų laiko stoką. Taip pat vadovai pažymi, skirtingus tėvų lūkesčius į vaikų ugdymą. Trečioji subkategorija atskleidžia tėvų skirtingą požiūrį į ugdymą. Galime paminėti vadovo išskirtinį požiūrį dėl IUV9 grįžtamojo ryšio. Respondentas teigia IUV9, kad „yra gerai, kai tėvai rodo savo nepasitenkinimą, kelia probleminę vietą. Aš visada sakau, kad tokie tėvai yra mūsų mokytojai. Jie priverčia mus sustoti, įvertinti, atsistoti atgal ir pagalvoti – stop, kažką darau ne taip.“ Respondentas IUV6 akcentavo kalbinius ir kultūrinius sunkumus. Analizuojant kategoriją „Bendradarbiavimo iššūkiai“ matyti, kad daug iššūkių kelia specialiųjų poreikių ir vaiko sunkumų tema. Respondentai (IUV6, IUV10) teigia, kad vienas pagrindinių iššūkių, su kuriais susiduria, tai yra bendravimas su tėvais apie vaikus, turinčius specialiųjų poreikių. Dažniausiai vadovai nesusikalba su tėvais, kurių vaikai turi tam tikrų problemų, nes tėvams sunku pripažinti, kad jų vaikas išsiskiria iš kitų.

Siekiant užtikrinti vaiko gerovę vadovas bendradarbiauja ir su specialistais. „Jei nei vadovas, nei auklėtoja kartais negali susikalbėti su tėvais. Tada kviečiame į gerovės komisiją — dalyvauja psichologas, socialinis darbuotojas, logopedas“ (IUV10). „Taip pat susitarimai tarp tėvų ir įstaigos – atvesti vaiką laiku į darželį, informuoti apie neatvykimą ir pan.“ (IUV6)

Tyrimo dalyviai sunkumų patiria ir dažnai nesilaikoma susitarimų. Respondentas IUV6 pažymi, jog svarbus ir grupės mikroklimatas, ypač tai, kaip tėvai reaguoja į susitarimų laikymąsi.

Apibendrinus vadovų interviu rezultatus, galima teigti, kad vadovai, bendradarbiaudami su tėvais, susiduria su įvairiais iššūkiais, tačiau taip pat atskleidžia veiksmingas bendradarbiavimo praktikas. Respondentas IUV11 pabrėžia, kad „...labai svarbu iš anksto kurti ryšį, jį stiprinti ir nuolat naudotis turimomis priemonėmis, kurios padeda palaikyti atvirą, pasitikėjimu grįstą bendravimą.“ (IUV11). Respondento IUV5 teigimu, būtina skatinti tėvų bendradarbiavimą nuolatiniu dialogu: „Bet iš esmės viskas priklauso nuo to, kiek tu komunikuoji ir kaip iškomunikuoji.“ IUV9 vadovo lyderystė priimant sprendimus: „Reikia tik mums nebijoti priimti, išanalizuoti, pakoreguoti.“ Siekiant užtikrinti sklandų bendradarbiavimą su tėvais, būtina užtikrinti pasitikėjimu grįstą bendravimą.

Antroji kategorija – „**Inovatyvios ir nestandartinės praktikos, skatinančios tėvų įsitraukimą**“. Ją sudaro penkios subkategorijos (žr. 13 lentelę). Interviu klausimu siekta atskleisti, kokias inovatyvias bendradarbiavimo formas taiko vadovas skatinant tėvų įsitraukimą?

13 lentelė. Inovatyvios ir nestandartinės praktikos, skatinančios tėvų įsitraukimą

| Kategorija                                                                    | Subkategorija                              | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inovatyvios ir nestandartinės praktikos, skatinančios tėvų įsitraukimą</b> | Tėvai kaip ekspertai                       | „Tai, kaip minėjau, yra akademija tėvams. Mums labai įdomu ir mes džiaugiamės, kad šiais metais būtent tuo keliu einame su tėvais.“ (IUV9)<br>„Tėvų kaip ekspertų įsitraukimas – įvairias edukacijas tėvai veda.“ (IUV2)<br>„Skatiname tėvelius supažindinti vaikus su savo profesijomis: atvykti į grupes, praveisti užsiėmimus.“ (IUV6)<br>„Tėveliai kviečiami pabūti auklėtojo ar mokytojo vaidmenyje. Pristatyti savo profesijas, pomėgius, užimti vaikus.“ (IUV8)<br>„Labai mėgstame kviesti tėvelius, kurie gali vaikams kažką parodyti, pristatyti savo veiklas ar patirtį.“ (IUV11) |
|                                                                               | Edukacijos, dirbtuvės ir kūrybinės veiklos | „Mūsų tėvai visi tikrai dalyvauja ir dirbtuvėse.“ (IUV3)<br>„Planuojame šeimos dirbtuves, į kurias kviečiame visą bendruomenę – tėvelius kartu su vaikais.“ (IUV6)<br>„Pavyzdžiui, viena tema buvo inkilėlių gamyba – kartu su vaikais juos darė.“ (IUV10)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                               | Skaitmeninės įsitraukimo formos            | „Skaitmeninės įsitraukimo formos – forumai, virtualūs susitikimai, apklausos.“ (IUV2)<br>„Naudojamos skaitmeninės komunikacijos priemonės (pvz., elektroniniai dienynai, apklausos).“ (IUV4)<br>„...technologijas mes jau visos naudojame... labai mėgstame bendravimą technologijų pagalba – per kompiuterį, per telefonus.“ (IUV9)                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                               | Nuotoliniai susitikimai                    | „...virtualūs susitikimai...“ (IUV2)<br>„Organizuojami nuotoliniai susitikimai.“ (IUV4) „...galbūt ne tik bendri, bet ir nuotoliniai...“ (IUV6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                               | Seminarai ir paskaitos tėvams              | „Kai tie šeimų renginiai įvairūs – per tai mes paskaitas organizuojame tėvams...“ (IUV2)<br>„Organizuojami seminarai, konferencijos, pedagoginės konsultacijos...“ (IUV4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Kategorijoje „**Inovatyvios ir nestandartinės praktikos, skatinančios tėvų įsitraukimą**“ suskirstyta į penkias subkategorijas: tėvai kaip ekspertai, edukacijos, dirbtuvės ir kūrybinės veiklos, skaitmeninės įsitraukimo formos, nuotoliniai susitikimai ir seminarai, paskaitos tėvams (žr. 13 lentelę).

Remiantis vadovų interviu rezultatais galima teigti, kad vadovai, siekdami stiprinti tėvų įsitraukimą į ugdymo įstaigos veiklą, taiko šias inovatyvias bendradarbiavimo formas: tėvų įsitraukimą kaip ekspertų, edukacijų, dirbtuvių ir kūrybinių veiklų organizavimą, skaitmenines tėvų įsitraukimo



formas, nuotolinių susitikimų taikymą, taip pat seminarų ir paskaitų tėvams organizavimą. Bendruomenės telkimui svarbūs socialiniai projektai ir bendruomeninės iniciatyvos. Respondentai (IUV2, IUV3) tėvus įtraukia į įvairias iniciatyvas, bendruomenės projektus, viktorinas, akcijas ir įvairius socialinius projektus.

Išanalizavus tyrimo dalyvių atsakymus, iliustruojančius vadovų nuomonę apie inovatyvias ir nestandartinės praktikas, kurios skatinamas tėvų įsitraukimą, galime pastebėti, kad visi tyrimo dalyviai pažymėjo, jog tėvams rengiami seminarai, konferencijos ir konsultacijos. Dauguma interviu dalyvavusių vadovų akcentavo grįžtamojo ryšio ir refleksijos svarbą: „Grįžtamojo ryšio inovacijos – kaip mes galėtume teikti, kad turime išgirsti jų nuomonę, nes jie pagrindiniai yra iš tikrųjų įstaigos dalyviai, kaip ir vaikai“ (IUV2). „Inovatyvios – tai galbūt ir vėlgi tie mūsų, pagal tą mąstymo mokyklos įsitraukimą, namų darbai, tos nestandartinės praktikos. Kadangi mes turime temą visą mėnesį tą pačią, tai mėnesio gale turime tokį žmogų pasiskyrę, kuris suformuoja tokius vaizdo filmukus iš visos įstaigos. Kiekviena grupė atsiunčia po 10–15 minučių, jis viską iškarpo, suredaguoja ir įdeda į „Facebook“ paskyrą, šiame puslapyje. Ir jie mato kiekvienas intarpus, bet kiekvienas mato savo grupę. Tai atsiliepimų yra labai daug. Aišku, kaip visi sako, čia „renkami laikai“, bet mes tikrai ne dėl tų laikų. Bet tokį gauname grįžtamąjį ryšį, kad patiko, kad labai faina. Jie po to ateina, šneka su mokytojomis, ir tada viskas tęsiasi toliau“ (IUV5).

Apibendrinant vadovų interviu atsakymus, matyti, kad taikomos įvairios inovatyvios ir nestandartinės praktikos. Vadovai deda daug pastangų pritraukti tėvus ir jiems labai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį.

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų atsakymus išskirta kategorija – **„Pokyčiai, reikalingi švietimo įstaigos ir tėvų partnerystei stiprinti“**. Ją sudaro keturias subkategorijas (žr. 14 lentelę). Interviu klausimu siekta atskleisti, kokių pokyčių, vadovų nuomone, reikėtų siekiant stiprinti švietimo įstaigos ir tėvų partnerystę?

14 lentelė. Pokyčiai, reikalingi švietimo įstaigos ir tėvų partnerystei stiprinti

| Kategorija                                                                   | Subkategorija                        | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pokyčiai, reikalingi švietimo įstaigos ir tėvų partnerystei stiprinti</b> | Komunikacijos gerinimas              | „Man iš tikrųjų labai svarbu yra stiprinti komunikacijos kokybę, o ne kiekį. Nes mažai tokių formalių pranešimų – norisi aiškumo, tokio aiškaus grįžtamojo ryšio, kad tėvai jaustųsi išgirsti, o ne tik informuoti.“ (IUV2)<br>„Svarbiausias dalykas – kurti pasitikėjimą aiškia komunikacija, ko mums tikrai labai svarbu ir ko mums reikia.“ (IUV5) |
|                                                                              | Pasitikėjimo ir pagarbos stiprinimas | „Pasitikėjimo kultūra - skaidrumas, nuoseklumas.“ (IUV2)<br>„Bet jeigu reikėtų daryti kažkokį didesnį pokytį, mums visiems reikia labiau pasitikėti savimi. Pasitikėti kitais, nes                                                                                                                                                                    |

|  |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                     | mes į tą bendruomenę ateiname ir joje norime būti.“ (IUV11)<br>„Visuomenės požiūris kažkaip grįžtų į pagarbą... Va šitą aš rinkčiausi – tą pagarbą.“ (IUV9)                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  | Partnerystės ir atsakomybės kūrimas | „Turėtų būti kuriama partnerystė – kad abi pusės jaustų atsakomybę už vaiko sėkmę ir kokybišką ugdymą. Viena pusė to pasiekti negali.“ (IUV1)<br>„Vieninga ugdymosi bendruomenė turime jaustis.“ (IUV2)<br>„Motyvacijos ir aktyvumo, nes tikrai negaliu sakyti, kad visos labai siekia, nori ir taip labai gražiai, kokybiškai bendradarbiauja.“ (IUV7)                                                       |
|  | Lankstus bendravimas                | „Skirtingos šeimos turi skirtingas galimybes ir reikia lankstaus priėjimo prie kiekvieno – galbūt nuotoliu, galbūt skirtingu laiku, galbūt skirtinga forma.“ (IUV2)<br>„Aš manau, kad naudinga yra ieškoti lankstesnių bendradarbiavimo formų, kurios, tarkim, atitiktų skirtingus tėvų poreikius.“ (IUV8)                                                                                                    |
|  | Tarpusavio ryšys                    | „Taip pat, manau, svarbu kurti įstaigą kaip bendruomenės erdvę, kur tėvai galėtų ateiti ne tik dėl vaiko, bet ir pabendrauti tarpusavyje – galbūt turėti vietą pokalbiams, knygų mainams ar tiesiog puodeliui arbatos.“ (IUV1)<br>„...mes į tą bendruomenę ateiname ir joje norime būti. Vadinasi, norime kažko išmokti, norime su kažkuo susidraugauti, su kažkuo gerai ir turiningai leisti laiką.“ (IUV11) |

Apžvelgiant kategoriją **„Pokyčiai, reikalingi švietimo įstaigos ir tėvų partnerystei stiprinti“** buvo išskirtos penkios problemiškos sritys (subkategorijos): komunikacijos gerinimo, pasitikėjimo ir pagarbos stiprinimo, partnerystės ir atsakomybės kūrimo ir lankstus bendravimo stoka (žr. 14 lentelę).

Analizuojant 14 lentelės interviu vadovų duomenis, pokyčiai kurie reikalingi stiprinant švietimo įstaigos ir tėvų partnerystę svarbiausiais laikomi komunikacijos kokybės gerinimas, pasitikėjimo ir pagarbos stiprinimas, partnerystės ir bendros atsakomybės kūrimas bei lankstesnis bendravimas su šeimomis. Viena vadovė pateikė konkretų pavyzdį kokių pokyčių reikia: „Visa ką darome, reikia tik dar labiau kartoti ir kartoti, gerinti komunikaciją, ieškoti būdų, kaip su tėveliais kalbėti, kokie tai galėtų būti susitikimai – galbūt ne tik bendri, bet ir nuotoliniai, kas dabar labai populiari“ (IUV6). Daugiausia respondentų paminėjo (IUV1, IUV2, IUV7) partnerystės ir atsakomybės kūrimas. Anot pašnekovų „Vieninga ugdymosi bendruomenė turime jaustis.“ (IUV2) Lankstaus bendradarbiavimo subkategorijoje vadovai akcentuoja lanksčius bendradarbiavimo metodus, atsižvelgiant į tėvų poreikius. Respondentai (IUV1, IUV11) teigė, kad reikia kurti įstaigą kaip bendruomenės erdvę, kur tėvai galėtų ateiti ne tik dėl vaiko, bet ir pabendrauti tarpusavyje.

Apibendrinant galima teigti, siekiant teigiamų pokyčių bendradarbiaujant su tėvais svarbu partnerystės stiprinimas, lanksčių bendradarbiavimų formų taikymas. Interviu dalyvavę vadovai pasidalino savo patirtimi ir paminėjo metodus, kuriuos taiko praktikoje, bendradarbiaudami su tėvais:

bendri susirinkimai, nuotoliniai susitikimai, hibridiniai susitikimai, individualios konsultacijos, seminarai ir diskusijos tėvams, naujienlaiškiai, anketos ir įsivertinimo formos, atvirų durų dienos, susitikimai su tėvais dar prieš vaikui pradėdant lankyti įstaigą, bendros išvykos su tėvais ir vaikais, tėvų tarybos įtraukimas, nuolatinis informavimas ir aiškus grįžtamasis ryšys.

Kategorija „**Vadovo lyderystė bendradarbiaujant su tėvais**“ apima aštuonias subkategorijas (žr. 15 lentelę). Interviu metu siekta išsiaiškinti vadovų požiūrį apie lyderystę bendradarbiaujant su tėvais.

15 lentelė. Vadovo lyderystė bendradarbiaujant su tėvais

| Kategorija                                   | Subkategorija               | Autentiškų atsakymų pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vadovo lyderystė bendradarbiaujant su tėvais | Komunikacija ir bendravimas | „Nuolat kalbant – būtent komunikacija yra pagrindinis dalykas.“ (IUV2)<br>„Svarbiausia – nebijoti kalbėti, komunikuoti, bendrauti ir tikrai nebijoti pasakyti „ne“. Svarbu ne pasakyti, o kaip pasakyti.“ (IUV5)<br>„Skirtingos šeimos turi skirtingas galimybes ir reikia lankstaus priėjimo prie kiekvieno – galbūt nuotoliu, galbūt skirtingu laiku, galbūt skirtinga forma.“ (IUV2) |
|                                              | Pasitikėjimas ir pagarba    | „Pasitikėjimo kultūra – skaidrumas, nuoseklumas.“ (IUV2)<br>„Vadovo elgesys yra tarsi veidrodis: kaip tu bendrauji, taip ir atsisuka.“ (IUV6)<br>„Visuomenės požiūris grįžtų į pagarbą... Va šitą aš rinkčiausi – tą pagarbą.“ (IUV9)                                                                                                                                                   |
|                                              | Partnerystė ir atsakomybė   | „Turėtų būti kuriama partnerystė – abi pusės turi jausti atsakomybę už vaiko sėkmę.“ (IUV1)<br>„Turi būti trys pagrindiniai dalyviai: administracija, mokytojas ir tėvas.“ (IUV9)                                                                                                                                                                                                       |
|                                              | Tėvų įtraukimas             | „Reikia ne tik informuoti tėvus, bet prašyti konkrečios pagalbos.“ (IUV2)<br>„Pirmiausia kreipkitės į mus.“ (IUV9)                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                              | Vadovo elgsena              | „Vadovas yra pagrindinis, formuojantis įstaigos kultūrą.“ (IUV2)<br>„Vadovas turi rodyti pavyzdį.“ (IUV6)                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                              | Emocinis intelektas         | „Emocinis intelektas – kaip sekasi spręsti konfliktus.“ (IUV2)<br>„Reikia išlikti kultūringam net tada, kai ant tavęs šaukia.“ (IUV6)                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                              | Lyderystės svarba           | „Vadovas yra tas, kuris užaugina dar vieną vadovą. Nenuleiskime rankų, ugdykime lyderius šalia savęs.“ (IUV11)                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                              | Vaikas                      | „Mes dirbame tik vaikui.“ (IUV9)<br>„Dėmesys parodo, kad jie mums svarbūs.“ (IUV8)<br>„Pirmiausia mes grįžkime, nes aš dirbu tik vaikui.“ (IUV5)<br>„Man svarbiausia yra santykiai tarp žmonių – kad kiekvienas žmogus, koks jis bebūtų skirtingas, jaustųsi kiek įmanoma komfortabiliu savo darbo vietoje. Ir svarbiausia – vaikas.“ (IUV3)                                            |

Analizuojant „**Vadovo lyderystė bendradarbiaujant su tėvais**“ kategoriją, buvo išskirtos aštuonios subkategorijos: komunikacija ir bendravimas, pasitikėjimas ir pagarba, partnerystė ir atsakomybė, tėvų įtraukimas, vadovo elgsena, emocinis intelektas, lyderystės ugdymas ir dėmesys vaikui (žr. 15 lentelę). Respondentų interviu atsakymai suteikė naujų įžvalgų apie vadovo lyderystę bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais.

Vadovai turi komunikuoti, bendrauti ir nebijoti pasakyti „ne“. Vienas iš tyrimo respondentų IUV11 akcentavo vadovo lyderystės svarbą komandoje. „Štai pavyko, pavyzdžiui, išspręsti kažkokį vaiko ugdymo sunkumą ir tuo pasidalinti – kokių kelių ėjome, kokius sprendimus priėmėme, ką pasiūlėme, kiek kartų susitikome. Tuomet žmonės, kurie dirba šalia, tuo įtiki ir pamato, kad galima pasiekti rezultatą, net kai kartais situacija atrodo beviltiška. Kiekvienas savo vietoje yra vadovas – grupės vadovas, kažkokios grupelės, kažkokios komandos vadovas. Ir ten, kur tas vadovas yra tikras lyderis, gaunasi puikūs, nuostabūs dalykai – organizuojant, suburiant, sukuriant, perkuriant, įrengiant. Ten yra reikalingi vadovai.“ Šis teiginys atitinka pasidalytosios lyderystės principus, kai vadovas, pasidalina atsakomybę, kartu skatina komandos narių iniciatyvą, įsitraukimą bei savarankiškumą. Respondentų IUV1 ir IUV6 nuomone, bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais svarbu emocinis intelektas, kuris padeda spręsti konfliktines situacijas. Apklausti tyrimo dalyviai pabrėžė supratingumo ir tolerancijos stoką iš tėvų pusės. Respondentai (IUV5) akcentavo, kad viena jautriausių problemų yra nenoras integruoti specialiųjų ugdymosi poreikių turinčius vaikus į ugdymo grupes.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovo lyderystė bendradarbiaujant su tėvais pasireiškia atvira, pagarbia ir pasitikėjimu paremta komunikacija, kuri skatina tėvų aktyvų dalyvavimą ugdymo procese, dėl vaikų pasiekimų. Informantai akcentuoja emocinio intelekto svarbą sprendžiant konfliktines situacijas, palaikant nuolatinį dialogą ir stiprinant partnerystę su tėvais. Taip pat akcentuojama partnerystė, kuri skatina komandos narių iniciatyvumą, atsakomybę ir savarankiškumą. Vadovų nuomone, sėkmingas bendradarbiavimas su tėvais tiesiogiai prisideda prie geresnių ugdymosi rezultatų.

Apibendrinant „**Iššūkiai ir tobulinimo galimybės**“ respondentų pusiau struktūruoto interviu atsakymus, galime teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, bendradarbiaudami su tėvais, įvardijo šiuos pagrindinius sunkumus: laiko stoka, skiriasi tėvų ir darželio lūkesčiai, skirtingas požiūris į ugdymą, susitarimų nesilaikymas, kalbėti apie specialiųjų ugdymosi poreikių turinčius vaikus.

Interviu tyrimo duomenys atskleidė, kad vadovai sprenddami iššūkius taiko įvairias bendradarbiavimo formas: organizuoja individualius ir nuotolinius susitikimus, skatina tėvus dalyvauti edukacijose, kūrybinėse dirbtuvėse, seminaruose, konsultacijose, bendruomeninėse

veiklose ir sprendimų priėmimo procesuose. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad vadovai, siekdami stiprinti tėvų įsitraukimą į ugdymo įstaigos veiklą, taiko ir inovatyvias, nestandartines bendradarbiavimo formas: tėvų įtraukimą kaip ekspertų, edukacijų, dirbtuvių ir kūrybinių veiklų organizavimą, skaitmenines tėvų įsitraukimo formas, nuotolinių susitikimų taikymą. Vadovai ieško lankstesnių bendradarbiavimo formų, kurios kuria pasitikėjimu ir pagarba grįstus santykius, skatinta tėvų įsitraukimą į vaiko ugdymą.

## DISKUSIJA

Aptariant pusiau struktūruoto interviu tyrimo rezultatus apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystę bendradarbiaujant su tėvais, galima teigti, kad gauti duomenys papildė teorinėje darbo dalyje nagrinėtas lyderystės svarbos švietime, lyderystės raiškos vadovo veikloje, bendradarbiavimo su tėvais, partnerystės ir tėvų įsitraukimo sampratas. Išanalizavus tyrimo dalyvių interviu atsakymus, atsiskleidė ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės bendradarbiaujant su tėvais ypatumai, vertybėmis grįsti santykiai su tėvais, bendradarbiavimo sunkumai, iššūkiai ir tėvų įsitraukimą skatinančios inovatyvios formos.

Tyrime dalyvavę respondentai vadovo lyderystės svarbą sieja su bendradarbiavimu, pasitikėjimu, atviru dialogu ir tėvų įtraukimu. Teorinėje darbo dalyje taip pat aptarta lyderystės samprata siejama su tyrimo rezultatais. Kaip teigia Kark ir kt., (2016), lyderiai vysto tarpusavio santykius bei bendradarbiauja norėdami pasiekti tam tikrų tikslų, veikdami konkrečiame normų ir vertybių kontekste. Tyrimai rodo, kad vadovo lyderystė švietime kuria bendradarbiavimo kultūrą, prisideda prie mokyklos tobulėjimo ir teigiamai veikia mokytojų kolektyvinius įsitikinimus apie efektyvumą, tokiu būdu skatindami mokinių pasiekimus (Donohoo ir kt., 2018). Tyrimo rezultatai taip pat rodo partnerystės svarbą bendradarbiaujant su tėvais. Vadovai lyderystės svarbą apibūdina, kaip siekį telkti tėvus, kad aktyviai dalyvautų ugdymo procese, renginiuose, projektuose, susirinkimuose ir sprendimų priėmime. Taip pat akcentavo tėvų dalyvavimą tarybose, komitetuose, nes tai suteikia pasitikėjimą. Galima paminėti, kad dauguma vadovų bendradarbiaudami su tėvais, remiasi vertybėmis. Jie akcentavo atvirumą, pagarbos, pasitikėjimo ir bendrystės svarbą. Pagal Epstein (2011), tėvų įsitraukimas yra svarbus vaiko ugdymosi sėkmei. Interviu atskleidžia vaiko svarbą.

Interviu metu aptariant vadovo lyderystės savybes ir kompetencijas, respondentai išskyrė empatiją, gebėjimą išklausti, pagarbią komunikaciją, pasitikėjimo kūrimą, lankstumą, atsakomybę, profesionalumą ir gebėjimą spręsti konfliktines situacijas. Švietimo įstaigos vadovo asmenines savybes aptarė ir Survutaitės (2021). Autorė išskyrė šias vadovo savybes: įsiklausymas, supratingumas, tolerancija, pagarba ir pasitikėjimas. Mistry ir Sood (2017) teigia, kad vadovui svarbūs komunikavimo gebėjimai sprendžiant sudėtingas problemas. Tyrimo metu paaiškėjo ir daugiau lyderio asmeninių savybių: atvirumas, pasitikėjimas, drąsa bendrauti, aiškiai kalbėti. Baltrušaitienės ir Stanikūnienės teigimu (2020), įstaigos lyderis privalo turėti aukštas vadybines kompetencijas, būti lankstus, atkaklus, jog padėtų tenkinti prigimtinius vaiko poreikius. Vadovai dalyvavę tyrime atskleidė, kad jiems svarbu refleksija.

Vadovo lyderystės svarba bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui tyrimo dalyvių akimis vertinama kaip esminė, nes ji formuoja bendradarbiavimo kultūrą. Vadovas yra pagrindinis asmuo, darantis įtaką bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui. Interviu dalyviai atskleidė, kad vadovo požiūris, vertybės ir elgesys lemia bendradarbiavimo kultūrą įstaigoje. Valuckienės ir kt. (2015) požiūriu, kad ugdymo įstaigos vadovas turi telkti bendruomenę, skatinti bendradarbiavimą ir kurti bendrus susitarimus dėl ugdymo kokybės. Taip pat Ross ir Cozzens (2016) mintį, kad vadovo lyderystė svarbi kuriant pasitikėjimu grįstą aplinką ir palaikant gerus santykius su tėvais bei bendruomene. Tyrimo rezultatai patvirtina teorijoje aptartą vadovo lyderystės reikšmę bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui.

Tyrimu metu buvo nustatyta, kad vadovai taiko formalias ir neformalias bendradarbiavimo formas su tėvais, kurios užtikrina lankstų bendradarbiavimą su tėvais. Kondratavičienė (2016) aptaria efektyvesnius ir įvairesnius bendradarbiavimo būdus bei galimybes. Palyginti autorės ir interviu respondentų atsakymus, galima pastebėti, kad organizuojami formalūs tėvų susirinkimai, tėvų lankymasis grupėje, individualūs pokalbiai, padėkos tėvams. Tačiau apsilankymų šeimoje respondentai nepamiršo. Vadovai paminėjo, kad taiko neformalius bendradarbiavimo būdus (skelbimo lentos, žinutės, anketinės apklausos, informaciniai laiškai, tėvų dalyvavimas šventėse ir ekskursijose). Nitecki (2015) akcentuoja, kad tėvų įsitraukimas stiprėja tada, kai bendravimas yra nuolatinis, atviras ir abipusis. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovai bendradarbiaudami su tėvais naudoja formalius ir neformalius bendradarbiavimo būdus ir nuolatinio dialogo svarbą.

Tyrimo metu nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai tėvų įsitraukimą į ugdymo procesą skatina įvairiomis formomis ir būdais. Mokslininkų Kocyigit (2015) požiūriu, tėvų įsitraukimui svarbus tinkamas bendravimo būdas, laikas ir šeimų poreikių pažinimas. Kondratavičienė (2016) taip pat pabrėžia, ugdymo įstaigą ir tėvus sieja bendras ugdymo objektas – vaikai. Ugdymo įstaiga ir tėvai siekia vieno bendro tikslo – vaikų visapusiškos gerovės, o tai siekdami vieni bei kiti renkasi įvairias bendradarbiavimo kryptis, būdus ir formas. Nitecki (2015) akcentuoja, kad tėvų įsitraukimas stiprėja tada, kai bendravimas yra nuolatinis, atviras ir abipusis. Apibendrinant galima teigti, kad tėvų įsitraukimo lygis priklauso nuo įstaigos bendravimo kultūros, vadovo komunikacijos, tėvų galimybių ir pasirinktų bendradarbiavimo formų. Remiantis interviu tyrimo rezultatais galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai tėvų įsitraukimą į ugdymo procesą skatina įvairiais būdais. Pagrindiniai būdai, kuriuos paminėjo vadovai, tai tėvų dalyvavimas ugdymo įstaigos šventėse, renginiuose ir bendruomeninėse veiklose. Verta paminėti, kad vadovai taiko mąstymo mokyklos metodiką, kuria įpareigoja tėvus įtraukti ugdymo procesą. Tyrimas rodo, kad mokyklų vadovai taiko inovatyvius bendradarbiavimo būtus.

Remiantis vadovų interviu tyrimo atsakymais, galima teigti, kad vadovo lyderystė tėvų bendruomenės telkimui turi svarbia įtaką su ugdymo kokybei. Valuckienė ir kt. (2015) teigia, kad švietimo įstaigos vadovas turi suburti bendruomenę, skatinti bendradarbiavimą ir kurti bendrus susitarimus dėl ugdymo kokybės. Harris ir Jones (2019) pabrėžia, kad vadovai turi nuolat informuoti tėvus apie įstaigos tikslus, lūkesčius ir įtraukti juos į ugdymo įstaigos tobulinimo procesus. Respondentams taip pat akcentavo, kad telkiant tėvus svarbu aiškiai pristatyti įstaigos tikslus, misiją ir viziją.

Tyrimas parodė, kad vadovai kviečia tėvus dalyvauti tėvų komitetuose, susitikimuose, įstaigos tarybos veikloje ir įvairiose iniciatyvose. Galima daryti išvadą, kad tėvai aktyviau dalyvauja ugdymo įstaigos veikloje, kai žino bendrus tikslus, jaučiasi bendruomenės dalimi ir mato bendrą veiklą dėl vaiko gerovės. Gumuliauskienė ir Starkutė (2018) teigia, kad bendradarbiavimas turi būti pagrįstas pasitikėjimu, pagarba, atsakomybe ir bendrais susitarimais. Vadovai pažymėjo, kad pasitikėjimu ir pagarba grįsta aplinka padeda suburti tėvus, mažina susiskaldymą ir stiprina bendruomeniškumą. Epstein (2011) taip pat pabrėžia tėvų dalyvavimą sprendimų priėmimo ir bendradarbiavimą su bendruomene. Tai matyti ir tyrimo rezultatuose, nes vadovai minėjo tėvų dalyvavimą įstaigos taryboje, komitetuose, bendruose susitikimuose ir iniciatyvose.

Remiantis tyrimo rezultatų atsakymais, galima konstatuoti, kad vadovai bendradarbiaudami su tėvais vadovaujami vertybėmis. Kuriant pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grįstus santykius su tėvais, respondentai interviu metu išskyrė šias vertybes: pagarbą, empatiją, atvirumą, sąžiningumą ir skaidrumą, patikimumą, teisingumą, nešališkumą ir partnerystę. Urban ir kt., (2011) teigimu, lyderystė švietime turėtų būti grindžiama vertybėmis kaip demokratija ir pagarba įvairovei, profesinio tobulėjimo, kaip nuolatinio mokymosi proceso, apimančio asmeninį ir profesinį augimą, supratimu, ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kaip pilietinio įsitraukimo forumo, skatinančio socialinę sanglaudą, suvokimu. Bendradarbiavimas su mokinių tėvais bei jų dalyvavimas švietimo įstaigos veikloje, Taip pat mano Gumuliauskienė ir Starkutė (2018), kad siekiant bendrų tikslų būtina vadovautis tokiomis vertybėmis, kaip abipusis pasitikėjimas, santykių atvirumas, pagarba, su atsakomybe bendradarbiavimo santykiuose, bendruose susitarimuose, bendradarbiavimo procesuose. Galima teigti, kad šios vertybės padeda kurti pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grįstus santykius su tėvais.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, bendradarbiaudami su tėvais, įvardijo bendradarbiavimo su tėvais iššūkius ir sunkumus. Dauguma respondentų išskyrė tėvų laiko stoką, skirtingus tėvų lūkesčius į vaikų ugdymą, kalbinius ir kultūrinius sunkumus. Kilfoyle (2016) teigimu, bendradarbiavimą su tėvais gali apsunkinti socialinės, kultūrinės ir šeimos situacijos. Vadovai akcentavo taisyklių ir susitarimų nesilaikymą. Tyrimu nustatyta, kad vadovai taiko įvairias ir



lanksčias bendradarbiavimo formas. Organizuoja įvairius seminarus, įvairiomis temomis. Todėl būtina taikyti inovatyvias ir nestandartines bendradarbiavimo formas.

Ar galima įveikti iššūkius taikant inovatyvias ir nestandartines bendradarbiavimo formas? Kondratavičienė (2016) akcentuoja, kad, keičiantis gyvenimo tempui ir šeimų poreikiams, būtina ieškoti naujesnių, patrauklesnių ir tėvams priimtinesnių bendradarbiavimo formų. Tyrimo duomenys rodo, kad vadovai, siekdami stiprinti tėvų įsitraukimą į ugdymo įstaigos veiklą, taiko šias inovatyvias bendradarbiavimo formas: tėvų įtraukimą kaip ekspertų, edukacijų, dirbtuvių ir kūrybinių veiklų organizavimą, skaitmenines tėvų įsitraukimo formas, nuotolinių susitikimų taikymą, taip pat seminarų ir paskaitų tėvams organizavimą. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovai taiko skaitmenines bendradarbiavimo formas (forumai, nuotoliniai susitikimai, apklausos, elektroninis dienynas). Neiroukh ir kt. (2024) akcentuoja „WhatsApp“ programėlių naudojimą mokyklos komunikacijoje. Autoriai pabrėžia, programėlės leidžia sklandžiai ir laiku keistis informacija tarp direktorių, mokytojų, mokinių ir tėvų. Ji taip pat gali būti naudojama svarbiems pranešimams skelbti (Neiroukh ir kt., 2024, p. 4). Vadovai programėlių naudą neakcentavo.

Apibendrinant teorinius ir kokybinio tyrimo metu užfiksuoti rezultatai atskleidžia vadovų transformacinės lyderystės bruožai, nes interviu dalyviai taiko įvairias bendravimo formas, prisitaiko prie pokyčių, reaguoja, atliepia, vadovaujasi vertybės grįsta kultūra. Išryškėja transformacinio lyderio svarba kuriant atvirą, bendradarbiavimu grįstą ir kūrybingą mokyklos aplinką. Navickaitė (2013) taip pat išskiria transformacinės lyderystės svarbą švietimo įstaigos kontekste. Pasak jos, mokyklos vadovas, kurdamas aplinką, kurioje gali atsiskleisti kūrybiškumas ir organizacinis mokymasis, prisideda prie besimokančios bendruomenės formavimo.

Tyrimo ribotumai. Interviu tyrimo rezultatai atskleidžia dalyvavusių kriterijus atitikusią 11 informantų, kurie dirba Vilniaus miesto Justiniškių ir Pašilaičių seniūnijose veikiančiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose patirtys. Respondentai reflektavo apie savo patirtis bendradarbiaujant su tėvais, todėl atsakymai buvo išsamūs. Svarbu paminėti tai, kad iš anksto suderintas interviu laikas, vieta ir respondentams pateikti pusiau struktūruoti klausimai sudarė sąlygas gauti informatyvius, išsamius, apgalvotus ir su praktiniais pavyzdžiais atsakymus.

Interviu duomenys buvo renkami tik iš įstaigos vadovų perspektyvos, todėl tyrime nebuvo atskleistas tėvų požiūris į vadovo bendradarbiavimo su tėvais ypatumus.

Siekiant ugdymo kokybės pokyčių ikimokyklinėse ugdymosi įstaigose, būtų tikslinga penkerių metų laikotarpyje atlikti išsamesnį tyrimą apie tėvų ypatumus, iniciatyvas bendradarbiaujant su ugdymo įstaiga ar vadovais.

Kadangi tyrimas buvo atliktas Vilniaus miesto Justiniškių ir Pašilaičių seniūnijose veikiančiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, priklausančiose metodiniam būreliui „Sutartinis“,

tyrimo rezultatais galima pasidalinti su metodinio būrelio bendruomene. Tyrimas atskleidė, kad vadovai, bendradarbiaudami su ugdytinių tėvais (globėjais), remiasi vertybinėmis nuostatomis, o susiduriantys su skirtingais bendradarbiavimo iššūkiais, taiko įvairias, lanksčias bendradarbiavimo praktikas.

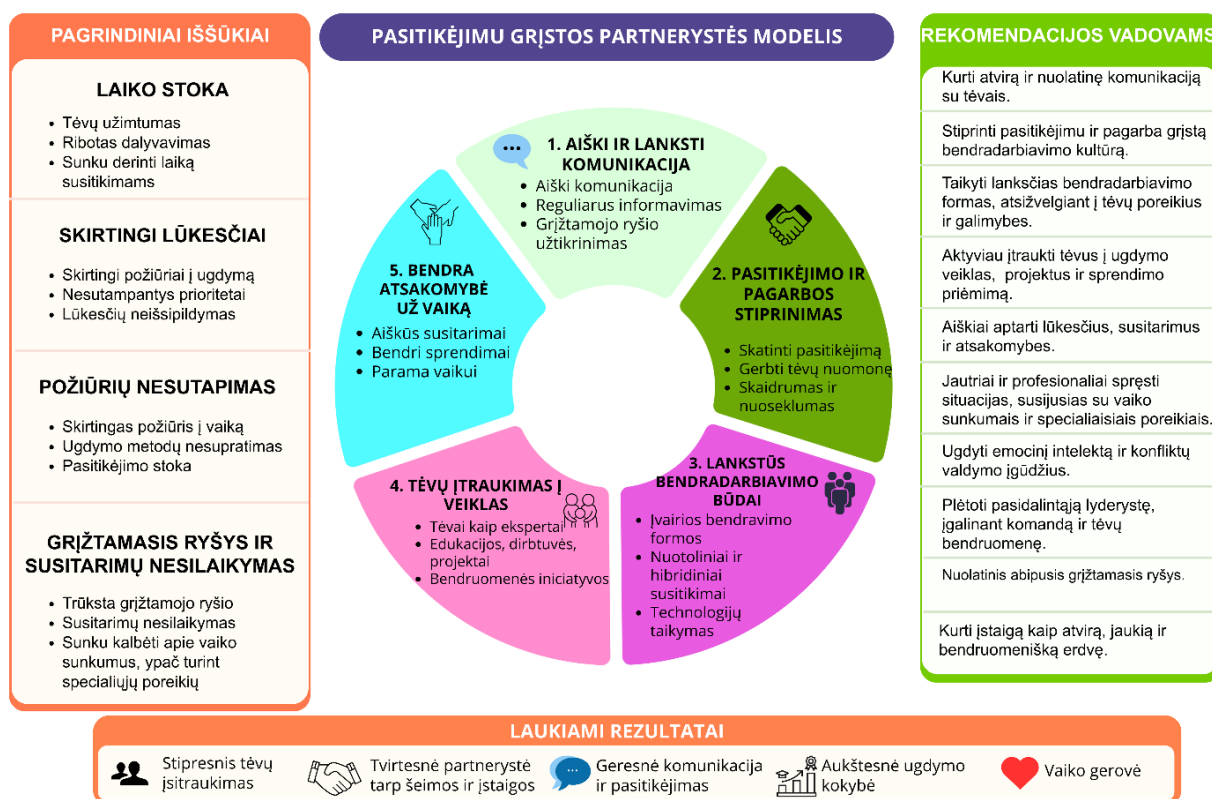
## IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, švietimo įstaigos vadovo lyderystės svarba siejama ne tik su švietimo misijos bei vizijos įgyvendinimu, bet ir su gebėjimu užtikrinti saugią ugdymo(si) aplinką vaikams, telkti tėvus, mokytojus ir kitus bendruomenės narius tikslams pasiekti. Siekiant tobulinti bendradarbiavimą su tėvais, būtina sudaryti sąlygas įstaigos tobulėjimui, profesiniam augimui. Kalbant apie lyderystės svarbą ir sėkmę švietime, vadovas lyderis turi gebėti prisitaikyti prie įvairių iššūkių ir poreikių, kurie užtikrintų veiksmingą bendradarbiavimą su tėvais.
2. Atskleidus lyderystės raišką švietimo įstaigos vadovo veikloje nustatyta, kad veiksmingas vadovas geba valdyti žmogiškuosius, materialinius, finansinius mokyklos išteklius, taip pat parengti ir valdyti mokyklos strateginį planą, bet ir plėtoti partnerystę švietimo įstaigoje. Analizuojant mokslinę literatūrą ir atlikto tyrimo rezultatai rodo vadovo pasidalytosios lyderystės svarbą. Vadovas dalijasi atsakomybėmis, įgalina pedagogų lyderystę.
3. Įvertinus bendradarbiavimo su tėvais reikšmę švietimo įstaigos veiklai nustatyta, kad tėvų įsitraukimas yra svarbi vaiko ugdymo kokybės ir emocinės gerovės sąlyga. Bendradarbiavimas su tėvais sudaro galimybes geriau pažinti vaiko poreikius, užtikrinti ugdymo tęstinumą, stiprinti tėvų pasitikėjimą įstaiga ir kurti bendrą atsakomybę už vaiko ugdymosi sėkmę.
4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai lyderystę bendradarbiaujant su tėvais supranta kaip partnerystės, pasitikėjimo, atviros komunikacijos ir bendruomenės telkimo procesą. Vadovų lyderystė labiausiai išryškėja per gebėjimą palaikyti nuolatinį dialogą su tėvais, spręsti kylančius sunkumus, skatinti tėvus dalyvauti įstaigos veiklose ir kurti palankią bendradarbiavimo aplinką. Dominuoja transformacinės lyderystės bruožai, kurie skatina bendradarbiavimą, kūrybiškumą, tobulėjimą, atsakomybę, pasitikėjimą.
5. Tyrimo rezultatai parodė, kad tėvų įsitraukimą į ugdymo įstaigos veiklą skatina įvairios bendradarbiavimo formos: individualūs pokalbiai, tėvų susirinkimai, bendri renginiai, šventės, projektinės veiklos, tėvų dalyvavimas ugdymo procese, elektroninis dienynas, socialiniai tinklai ir skaitmeninės komunikacijos priemonės. Akcentuojamas nuolatinis, lankstus dialogas su tėvais.
6. Bendradarbiaujant su tėvais dažniausiai susiduriama su skirtingais lūkesčiais dėl ugdymo (si), nepakankamu pasitikėjimu, komunikacijos sunkumais ir nevienodu tėvų noru dalyvauti įstaigos gyvenime. Tėvų įsitraukimą lemia užimtumas, laiko stoka. Vadovo lyderio vertybės, tokios kaip pagarba, pasitikėjimas, atsakomybė, atvirumas, empatija, sąžiningumas, bendruomeniškumas yra svarbios kuriant pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą su tėvais.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis mokslinės literatūros analize ir interviu tyrimo rezultatais, siekiant stiprinti Vilniaus miesto Justiniškių ir Pašilaičių seniūnijose veikiančiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, priklausančiose metodiniam būreliui „Sutartinis“, švietimo įstaigos vadovo ir tėvų bendradarbiavimą, rekomenduojama vadovautis pasitikėjimu grįstos partnerystės modeliu, kuris pateiktas (žr. 13 pav.).

### Bendradarbiavimo su tėvais iššūkiai ir tobulinimo galimybės



13 pav. Pasitikėjimu grįstos partnerystės modelis.

Sudaryta darbo autorės pagal mokslinės literatūros analizę ir empirinio tyrimo rezultatus

Remiantis pusiau struktūruoto interviu tyrimo rezultatais, ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai įvardijo šiuos pagrindinius iššūkius su kuriais susiduria bendradarbiaudami su tėvais: laiko stoką, tėvų užimtumą, skirtingus tėvų ir vadovų lūkesčius, požiūrį į ugdymą, grįžtamojo ryšio stoką.

Siekiant vaiko gerovės, atsižvelgiant į lūkesčius ir efektyviau bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais (globėjais), kuriant tvirtesnę partnerystę, abipusę pagarbą bei stiprinant tėvų įsitraukimą, vadovams rekomenduojama:

- kurti atvirą ir nuolatinę komunikaciją su tėvais;

- stiprinti pasitikėjimu ir pagarba grįstą bendradarbiavimo kultūrą;
- aktyviau įtraukti tėvus į ugdymo veiklas, projektus ir sprendimų priėmimą;
- aiškiai aptarti lūkesčius, susitarimus ir atsakomybes;
- jautriai ir profesionaliai spręsti situacijas, susijusias su vaiko sunkumais ir specialiaisiais ugdymosi poreikiais;
- ugdyti emocinį intelektą ir konfliktų valdymo įgūdžius;
- plėtoti pasidalytą lyderystę, įgalinant pedagogus, tėvus ir kitus bendruomenės narius;
- užtikrinti nuolatinį ir abipusį grįžtamąjį ryšį: vykdyti tėvų apklausas, organizuoti pokalbius, refleksijas, susitikimus ir dialogus;
- lanksčiai taikyti įvairias bendradarbiavimo formas;
- kurti ugdymo įstaigą kaip atvirą, jaukią ir bendruomenišką erdvę.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adams, D., Harris, A. ir Jones, M. S. (2016). Teacher-parent collaboration for an inclusive classroom: Success for every child. *Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 58–72.
2. Aleksic, V. S. (2016). Followers in the organizational leadership process: From attribution to shared leadership. *Economic Horizons*, 18(2), 135–148.
3. Antinluoma, M., Ilomaki, L., Lahti-Nuuttila, P. ir Toom, A. (2018). Schools as professional learning communities. *Journal of Education and Learning*, 7(5), 76–91. <https://doi.org/10.5539/jel.v7n5p76>
4. Awan, R.-u.-N., Shahzadi, U. ir Parveen, A. (2023). Effect of school heads' instructional leadership practices on teachers' functional competencies: The mediation of teachers' attitude toward teaching. *Pakistan Languages and Humanities Review*, 7(4), 125–134. [https://doi.org/10.47205/plhr.2023\(7-IV\)11](https://doi.org/10.47205/plhr.2023(7-IV)11)
5. Bairašauskienė, L. (2023). *Mokyklų vadybos kultūros labirintai*. Mykolo Romerio universitetas.
6. Baltrušaitienė, J. ir Stanikūnienė, B. (2020). Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovo lyderystės ypatumai. Iš *Technologijų ir verslo aktualijos – 2020: Studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga* (p. 73–80). Kauno technologijos universitetas. <https://tva.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/312/2021/06/TVA-2020.pdf>
7. Barkauskaitė, M. (2016). Šeimos ir mokyklos ugdomųjų galių integracijos problemos. *Pedagogika*, 122(2), 49–59. <https://doi.org/10.15823/p.2016.20>
8. Cetin, M. ir Keser, S. (2015). The teacher leader in context of shared leadership in public schools. *American Journal of Educational Research*, 3(8), 1027–1035. <https://doi.org/10.12691/education-3-8-13>
9. Colak, A., Tomris, G., Diken, I. H., Arkan, A., Aksoy, F. ir Celik, S. (2015). Views of teachers, parents, and counselors toward the preschool version of First Step to Success Early Intervention Program (FSS-PSV) in preventing antisocial behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3), 691–708. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.3.2616>
10. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S. ir Petukienė, E. (2019). *Lyderystė organizacijos kaitai: Įkvėpiantis tango: Mokymosi užsienyje sąlygota lyderystė mokyklos kaitai*. Šiaulių universitetas.
11. Donohoo, J., Hattie, J. ir Eells, R. (2018). The power of collective efficacy. *Educational Leadership*, 75(6), 40–44.

12. Epstein, J. L. (2011). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (2nd ed.). Westview Press.
13. Epstein, J. L., Sanders, M. G., Simon, B. S., Salinas, K. C., Jansorn, N. R. ir Van Voorhis, F. L. (2002). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (2nd ed.). Corwin Press.
14. Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija. (2008). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymas Nr. ISAK-3219. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.08CDDF6365B6>
15. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai*. Registrų centras.
16. Gumuliauskienė, A. ir Starkutė, J. (2018). Theoretical modelling of the collaboration between consumers and providers of educational services in the implementation of school's mission. *Social Welfare: Interdisciplinary Approach*, 8(1), 24–41. <https://doi.org/10.21277/sw.v1i8.352>
17. Harris, A. ir Jones, M. (2019). Leading professional learning with impact. *School Leadership & Management*, 39(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1530892>
18. Harris, A., Jones, M., Cheah, K. S. L., Devadason, E. ir Adams, D. (2017). Exploring principals' instructional leadership practices in Malaysia: Insights and implications. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 207–221. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2016-0051>
19. Hoover-Dempsey, K. V., Walker, J. M. T., Sandler, H. M., Whetsel, D., Green, C. L., Wilkins, A. S. ir Closson, K. (2005). Why do parents become involved? Research findings and implications. *The Elementary School Journal*, 106(2), 105–130. <https://doi.org/10.1086/499194>
20. Hujala, E. (2016). Leadership tasks in early childhood education. *Journal of Research in Childhood Education*, 30(3), 406–421.
21. Jappinen, A.-K. (2014). Collaborative educational leadership: The emergence of human interactional sense-making process as a complex system. *Complicity: An International Journal of Complexity and Education*, 11(2), 65–85.
22. Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O. ir Railienė, A. (2016). Mokinių mokymosi motyvacijos silpnėjimo priežastys: Tėvų požiūris. *Pedagogika*, 124(4), 117–128. <https://doi.org/10.15823/p.2016.56>
23. Juškienė, V. ir Stasiulienė, V. (2019). Mokyklos ir šeimos komunikacijos modelis. *Pedagogika*, 133(1), 227–247. <https://doi.org/10.15823/p.2019.133.13>

24. Karakose, T., Polat, H. ir Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), Article 13448. <https://doi.org/10.3390/su132313448>
25. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (2-asis leid.). Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
26. Kark, R., Karazi-Presler, T. ir Tubi, S. (2016). Paradox and challenges in military leadership. Iš C. Peus, S. Braun ir B. Schyns (Red.), *Leadership lessons from compelling contexts* (Monographs in Leadership and Management, Vol. 8, p. 159–187). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120160000008031>
27. Kilfoyle, B. (2018). *Teachers' perceptions of and collaboration practices with non-traditional families* [Daktaro disertacija, Loyola University Chicago]. [https://ecommons.luc.edu/luc\\_diss/3343](https://ecommons.luc.edu/luc_diss/3343)
28. Kimsey-House, K. ir Kimsey-House, H. (2015). *Co-active leadership: Five ways to lead* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
29. Kocyigit, S. (2015). Family involvement in preschool education: Rationale, problems, and solutions for the participants. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1), 141–157. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.1.2474>
30. Kondratavičienė, R. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų ir tėvų bendradarbiavimas. Iš *Tarptautinė mokslinė praktinė konferencija „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų rengimo problematika“* (p. 109–114). Kauno kolegija.
31. Kontautienė, R. (2010). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje: Studijų knyga* (patais. ir papild. leid.). Klaipėdos universiteto leidykla.
32. Krypa, M. (2017). The importance of communication, cooperation of the leader in the process of leadership in education. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(1), 7–14.
33. Laurinčiukienė, L. ir Šiurkienė, V. (2012). Kiek lyderystės surasta Lietuvos mokykloje? *Švietimo problemos analizė*, 12(76), 1–8. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
34. Lawrence, E. (2024). *The role of leadership styles in shaping educational organizational culture and performance*. ResearchGate.
35. Lenzi, M., Sharkey, J., Furlong, M. J., Mayworm, A., Hunnicutt, K. ir Vieno, A. (2017). School sense of community, teacher support, and students' school safety perceptions. *American Journal of Community Psychology*, 60, 527–537. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12174>



36. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. (2012). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
37. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2015). *Geros mokyklos koncepcija*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
38. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (2026). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480>
39. Lozano, R. (2024). Educational leadership matters: Educational leadership preparation matters too. Iš *Education in developing, emerging, and developed countries: Different worlds, common challenges* (p. 107–112). Bulgarian Comparative Education Society.
40. Martišauskienė, E. (2015). *Edukologijos inžinerijos link: Teorijos ir praktikos sanglauda: Mokslo studija*. Lietuvos edukologijos universiteto leidykla. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/62049>
41. Marzano, R. J., Waters, T. ir McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė: nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilniaus pedagoginis universitetas.
42. Mereoiu, M., Abercrombie, S. ir Murray, M. (2016). One step closer: Connecting parents and teachers for improved student outcomes. *Cogent Education*, 3(1), Article 1243079. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1243079>
43. Mikėnė, S. ir Gailiūtė, E. (2020). *Pažangos samprata mokyklose (pagal mokyklų įsivertinimo duomenis): Tyrimo ataskaita*. Nacionalinė švietimo agentūra.
44. Mistry, M. ir Sood, K. (2017). How can the skills of early years leaders support other leaders in a primary school setting? *Management in Education*, 31(3), 125–134. <https://doi.org/10.1177/0892020617711194>
45. Mulyaniapi, T., Permana, J., Sumarto, S. ir Nurdin, D. (2024). Digital leadership influencing the capabilities of early childhood education organizations in School Mover I Bandung. *Mimbar Sekolah Dasar*, 11(1), 78–102. <https://doi.org/10.53400/mimbar-sd.v11i1.63875>
46. Nappi, J. S. (2014). The teacher leader: Improving schools by building social capital through shared leadership. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*, 80(4), 29–34.
47. Navickaitė, J. (2013). The expression of a principal's transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools. *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82.
48. Neiroukh, N., Ansari, A. A., Dalu, R. A., Khlaif, E., Barahmaeh, D., Zubeidi, J., Shtayeh, B. ir Daher, W. (2024). Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. *Frontiers in Education*, 9, Article 1374279. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1374279>

49. Nitecki, E. (2015). Integrated school-family partnerships in preschool: Building quality involvement through multidimensional relationships. *School Community Journal*, 25(2), 195–219.
50. OECD. (2019). *TALIS 2018 results: Teachers and school leaders as lifelong learners* (Vol. 1). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
51. Pont, B., Nusche, D. ir Moorman, H. (2008). *Improving school leadership: Volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing.
52. Pranckūnienė, E. (2018). *Pasitikėjimo lūžiai mokytojų ir mokyklų vadovų profesiniame gyvenime* [Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas].
53. Pranckūnienė, E., Rimgailienė, Z. ir Characiejienė, G. (2015). *Lyderių laikas 2: Šansas susitelkti pokyčiams. Lūkesčiai, patirtys, atradimai*. Švietimo aprūpinimo centras.
54. Ross, D. J. ir Cozzens, J. A. (2016). The principalship: Essential core competencies for instructional leadership and its impact on school climate. *Journal of Education and Training Studies*, 4(9), 162–176. <https://doi.org/10.11114/jets.v4i9.1562>
55. Sabaliauskienė, R., Brandišauskienė, A., Brėdikytė, M., Česnavičienė, J. ir Rugevičiūtė, R. G. (2021). *Ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas vykdančių mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo metodika*. Nacionalinė švietimo agentūra.
56. Skarbalienė, A. (2015). Mokytojų lyderystė ir jos sąajos su švietimo kokybe. *Švietimo problemos analizė*, 16(140), 1–8. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
57. Sowell, M. (2018). It's what principals do: Influencing teachers to support students. *Current Issues in Middle Level Education*, 23(1), 1–21.
58. Survutaitė, D. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. *Švietimo problemos analizė*, 1(191), 1–12.
59. Szeto, E. ir Cheng, A. Y. N. (2018). How do principals practise leadership for social justice in diverse school settings? A Hong Kong case study. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 50–68. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2016-0087>
60. Šilėnienė, B. ir Širiakovienė, A. (2018). Pradinių klasių mokytojų ir mokinių tėvų požiūris į tarpusavio bendradarbiavimą. *Švietimas: Politika, vadyba, kokybė*, 10(1), 8–26.
61. Thapa, K. B. (2016). Present and importance levels leadership competencies of principals in Nepalese schools. *Journal of Advanced Academic Research*, 3(1), 111–122. <https://doi.org/10.3126/jaar.v3i1.16621>
62. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas.

63. Trakšelys, K. (2010). Tėvų įtraukimas į aplinkos pedagogizavimą taikant andragogines sistemas. *Socialinių mokslų studijos*, 4(8), 57–68.
64. UNESCO. (2018). *Activating policy levers for Education 2030: The untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies*. UNESCO.
65. Urban, M., Vandenbroeck, M., Peeters, J., Lazzari, A. ir Van Laere, K. (2011). *CoRe: Competence requirements in early childhood education and care: Research documents*. University of East London, Cass School of Education; University of Ghent, Department for Social Welfare Studies.
66. Urbanovič, J. ir Navickaitė, J. (2016). Lyderystė autonomiškoje mokykloje. Mykolo Romerio universitetas.
67. Vietienė, I. ir Malinauskienė, D. (2015). Tėvų požiūris į bendradarbiavimo raišką ikimokyklinėje bendruomenėje. *Mokytojų ugdymas*, 24(1), 101–113.
68. VVOB – education for development. (2018). *Putting SDG4 into practice: School leadership* (Technical Brief No. 1, 2nd ed.). VVOB. <https://www.vvob.org>
69. Wetzels, R. ir Nees, F. (2017). Asymmetry revisited: What leadership of organizational change can learn from Tango Argentino. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(2), 57–66.
70. Winthrop, R., Barton, A., Ershadi, M. ir Ziegler, L. (2021). *Collaborating to transform and improve education systems: A playbook for family-school engagement*. Brookings Institution.
71. Žygaitienė, B. ir Veličkienė, J. (2016). Šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas vykdant paauglių delinkventinio elgesio prevenciją. *Pedagogika*, 122(2), 60–75. <https://doi.org/10.15823/p.2016.21>

Pusiau struktūruoto interviu klausimai, klausimo siekis ir klausimo ryšys su tyrimo tikslu

| Tyrimo klausimas                                                                                                         | Klausimo siekis                                                                                                                     | Klausimo sąsajos su tyrimo tikslu                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 blokas. Lyderystės svarba švietime</b>                                                                              |                                                                                                                                     |                                                                                                              |
| 1. Kaip apibūdintumėte savo, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, lyderystę bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais? | Atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės sampratą ir jų požiūrį į lyderystę bendradarbiaujant su ugdytinių tėvais. | Leidžia nustatyti, kaip vadovai suvokia lyderystę ir jos vaidmenį bendradarbiavimo su tėvais procese.        |
| 2. Kokias lyderystės savybes ir kompetencijas laikote svarbiausiomis siekiant veiksmingo bendradarbiavimo su tėvais?     | Nustatyti svarbiausias vadovo lyderystės kompetencijas.                                                                             | Padedą identifikuoti lyderystės gebėjimus, kurie daro įtaką sėkmingam bendradarbiavimui su ugdytinių tėvais. |
| 3. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, vadovo lyderystė daro bendradarbiavimo su tėvais stiprinimui?                              | Išsiaiškinti vadovo lyderystės poveikį bendradarbiavimo su tėvais procesui.                                                         | Parodo, kokį vaidmenį vadovo lyderystė atlieka stiprinant partnerystę tarp ugdymo įstaigos ir tėvų.          |
| <b>2 blokas. Bendradarbiavimo patirtys</b>                                                                               |                                                                                                                                     |                                                                                                              |
| 4. Kokiomis formomis ar būdais Jūsų įstaigoje dažniausiai organizuojamas bendradarbiavimas su ugdytinių tėvais?          | Išsiaiškinti taikomas bendradarbiavimo su tėvais formas ir būdus.                                                                   | Leidžia nustatyti praktines bendradarbiavimo su tėvais organizavimo formas ugdymo įstaigoje.                 |

|                                                                                                                                 |                                                                     |                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Kaip Jūsų vadovaujamoje įstaigoje skatinamas tėvų įsitraukimas į ugdymo procesą ir įstaigos veiklą?                          | Atskleisti taikomas priemones, skatinančias tėvų įsitraukimą.       | Padedą suprasti, kokie veiksniai ir iniciatyvos skatina aktyvesnį tėvų dalyvavimą ugdymo procese.  |
| 6. Kaip, Jūsų nuomone, vadovo lyderystė prisideda prie tėvų bendruomenės telkimo bendradarbiavimui su įstaiga?                  | Atskleisti vadovo veiksmus telkiant tėvų bendruomenę.               | Atskleidžia vadovo lyderystės vaidmenį stiprinant tėvų bendruomenės įsitraukimą į įstaigos veiklą. |
| <b>3 blokas. Vadovo vertybės bendradarbiaujant su tėvais</b>                                                                    |                                                                     |                                                                                                    |
| 7. Kokios vadovo vertybės, Jūsų nuomone, yra svarbiausios kuriant pasitikėjimą ir bendradarbiavimą grįstus santykius su tėvais? | Nustatyti svarbiausias vadovo vertybes bendradarbiaujant su tėvais. | Parodo, kokie vertybiniai aspektai prisideda prie pasitikėjimo grįstos partnerystės su tėvais.     |
| 8. Kaip vertinate esamą tėvų įsitraukimo į įstaigos veiklą lygį?                                                                | Įvertinti tėvų dalyvavimo lygį įstaigos veikloje.                   | Leidžia nustatyti tėvų įsitraukimo reikšmę ugdymo proceso kokybei ir bendradarbiavimo stiprumui.   |
| <b>4 blokas. Iššūkiai ir tobulinimo galimybės</b>                                                                               |                                                                     |                                                                                                    |
| 9. Su kokiais sunkumais ar iššūkiais dažniausiai susiduriate bendradarbiaudami su tėvais?                                       | Įvardinti bendradarbiavimo su tėvais problemas ir sunkumus.         | Atskleidžia pagrindinius bendradarbiavimo iššūkius švietimo įstaigoje.                             |
| 10. Ar Jūsų įstaigoje taikomos inovatyvios ar nestandartinės praktikos, skatinančios tėvų įsitraukimą? Jei taip, kokios?        | Atskleisti inovatyvias                                              | Parodo naujų bendradarbiavimo ir lyderystės formų                                                  |

|                                                                                                          |                                                                 |                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          | bendradarbiavimo<br>praktikas.                                  | taikymą skatinant tėvų<br>įsitraukimą.                                                                                                                                  |
| 11. Kokių pokyčių, Jūsų nuomone, reikėtų<br>siekiant stiprinti švietimo įstaigos ir tėvų<br>partnerystę? | Išsiaiškinti galimas<br>bendradarbiavimo<br>tobulinimo kryptis. | Padedą identifikuoti<br>galimus sprendimus ir<br>priemonės stiprinant<br>įstaigos ir tėvų<br>partnerystę.                                                               |
| 12. Ar yra dar kas nors, ką norėtumėte pridėti apie<br>vadovo lyderystę bendradarbiaujant su tėvais?     | Suteikti galimybę<br>išsakyti papildomas<br>įžvalgas.           | Leidžia gauti<br>papildomos<br>informacijos apie<br>vadovo lyderystę ir<br>bendradarbiavimą su<br>tėvais, kuri gali būti<br>svarbi tyrimo rezultatų<br>interpretacijai. |

Sudaryta darbo autorės pagal Gaižauskaite ir Valavičiene 2016, p. 117