

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

GERDA KARPAVIČIŪTĖ

GIMNAZIJOS VADOVŲ IR MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS
RAIŠKOS NUSTATYMAS IR VERTINIMAS VAIKŲ FIZINIO
AKTYVUMO SKATINIMO KONTEKSTE: ATVEJO TYRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. Dr. Algirdas Monkevičius

VILNIUS

2023

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	5
1. TEORINIAI LYDERYSTĖS FENOMENO ASPEKTAI	8
1.1. Lyderystės samprata	8
1.2. Lyderystės fenomeno apibrėžimai	10
2. LYDERYSTĖ ŠVIETIMO KONTEKSTE	13
2.1. Švietimo lyderystės aspektai	13
2.2. Lyderystė teisinių švietimo dokumentų kontekste	14
2.3. Mokytojų lyderystė	19
2.4. Mokyklos vadovų lyderystė	22
2.5. Lyderystės modelių pasirinkimo pagrindimas	24
3. LYDERYSTĖ VAIKŲ FIZINIO AKTYVUMO SKATINIMO KONTEKSTE	30
3.1. Fizinio aktyvumo samprata	30
3.2. Vaikų fizinio aktyvumo situacija Lietuvoje	31
3.3. Fizinio vaikų aktyvumo skatinimo veiksniai ir galimybės	35
3.4. Lyderystės vaidmuo FA skatinimo kontekste užsienio šalyse	39
4. EMPIRINIS TYRIMAS	44
4.1. Tyrimo metodologija	44
4.2. Tyrimo rezultatų kiekybinė analizė	50
DISKUSIJA	70
IŠVADOS	72
REKOMENDACIJOS	74
LITERATŪRA	75
TEISINIAI DOKUMENTAI IR PROGRAMOS	80
SANTRAUKA	83
GIMNAZIJOS VADOVŲ IR MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS RAIŠKOS NUSTATYMAS IR VERTINIMAS VAIKŲ FIZINIO AKTYVUMO SKATINIMO KONTEKSTE: ATVEJO TYRIMAS ...	83
SUMMARY	84
ANOTACIJA	85
ANNOTATION	85
PRIEDAI	86

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Lyderystės fenomeno aspektai.....	9
<i>2 lentelė.</i> Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje.....	10
<i>3 lentelė.</i> Lyderystės apibrėžtys.....	11
<i>4 lentelė.</i> Požiūriai į lyderystę švietime.....	13
<i>5 lentelė.</i> Mokytojų lyderystės kompetencijos.....	20
<i>6 lentelė.</i> Lyderystės raiška ugdyme.....	21
<i>7 lentelė.</i> Lyderystę palaikantys komponentai.....	21
<i>8 lentelė.</i> Vaikų FA stebėsenos rodiklis.....	32
<i>9 lentelė.</i> Vaikų ir paauglių FA skatinantys ir slopinantys veiksniai.....	35
<i>10 lentelė.</i> Klausimyno sudarymo aspektai.....	48
<i>11 lentelė.</i> Respondentų socialiniai-demografiniai duomenys.....	50
<i>12 lentelė.</i> Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimas respondentų požiūriu.....	52
<i>13 lentelė.</i> Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimas respondentų vyrų ir moterų požiūriu.....	53
<i>14 lentelė.</i> Respondentų amžiaus bei darbo stažo gimnazijoje koreliacijos su jų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimais.....	53
<i>15 lentelė.</i> Respondenčių moterų, dirbančių gimnazijoje iki 10 metų, ir moterų, dirbančių ilgiau, pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimų palyginimas.....	54
<i>16 lentelė.</i> Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos gimnazijoje palyginimas administracijos atstovų ir mokytojų požiūriu.....	54
<i>17 lentelė.</i> Skirtingų ugdymo grupių respondentų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimų palyginimas.....	55
<i>18 lentelė.</i> Respondentų grupių, išskirtų pagal metodinę veiklą, pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimų palyginimas.....	56
<i>19 lentelė.</i> Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimo administracijos atstovų ir mokytojų požiūriu statistinis palyginimas.....	57
<i>20 lentelė.</i> Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimo respondentų vyrų ir moterų požiūriu statistinis palyginimas.....	57
<i>21 lentelė.</i> Respondentų amžiaus ir darbo stažo koreliacijos su gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimais.....	58

22 lentelė. Formalaus ir neformalaus ugdymo mokytojų, kurių darbo stažas tiriamoje gimnazijoje iki 10 metų, ir tų, kurių stažas ilgesnis, nuomonių apie gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės raišką statistinis palyginimas.....	58
23 lentelė. Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimo administracijos atstovų ir mokytojų požiūriu statistinis palyginimas.....	59
24 lentelė. Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimo mokytojų ir sporto trenerių požiūriu statistinis palyginimas.....	60
25 lentelė. Skirtingų ugdymo grupių respondentų nuomonių apie gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raišką statistinis palyginimas.....	60
26 lentelė. Respondentų grupių, išskirtų pagal metodinę veiklą, nuomonių apie gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raišką statistinis palyginimas.....	61
27 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimas, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, respondentų požiūriu.....	62
28 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimas, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, respondentų vyrų ir moterų požiūriu.....	63
29 lentelė. Respondentų amžiaus ir stažo koreliacijos su pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimu mokinių fizinio aktyvumo skatinimo srityje.....	64
30 lentelė. Respondentų, kurių darbo stažas tiriamoje gimnazijoje iki 10 metų, ir tų respondentų, kurių stažas ilgesnis, pasidalytosios lyderystės elementų raiškos, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, vertinimų statistinis palyginimas.....	65
31 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, mokytojų ir sporto trenerių požiūriu statistinis palyginimas.....	66
32 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, vertinimai skirtingų ugdymo grupių respondentų požiūriu.....	68
33 lentelė. Respondentų grupių, išskirtų pagal metodinę veiklą, pasidalytosios lyderystės elementų raiškos, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, vertinimų palyginimas.....	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Vaikų FA rodikliai 1994-2018.....	34
--------------------------------------	----

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Klausimynas.....	87
-----------------------------	----

IVADAS

Temos aktualumas ir iširtumas. Fiziškai aktyvūs žmonės yra laimingesni, energingesni (Lathia, Mascolo, Rentfrow ir Sandstrom, 2017), linkę mokytis ir tobulėti visuomenės nariai, nuo kurių priklauso ir šalies gerovė. Pasak Pasaulio sveikatos organizacijos (toliau – PSO), fizinis aktyvumas (toliau – FA) nėra tik judėjimas, reikalaujantis kaulų ir raumenų jėgos. Tai veiklos sritis, apimanti įvairią fizinę veiklą, tokią kaip sportas, žaidimai, transportas, laisvalaikio pramogos, suplanuoti pratimai šeimos, mokyklos ar bendruomenės kontekste (World Health Organization, 2010, p.7).

Sparčiai tobulėjant informacinėms ir komunikacinėms technologijoms, kurios vis labiau įtraukiamos į ugdymo proceso organizavimą, vaikų FA mažėja. Remiantis PSO statistiniais duomenimis, 81 proc. mokyklinio amžiaus vaikų (11 – 17 metų) nepasiekia nustatytų rekomenduojamų FA rodiklių, t.y. 60 minučių ir daugiau aktyvios fizinės veiklos (World Health Organization, 2018, p.15). Lietuvoje, pagal Higienos instituto 2020 m. atliktą tyrimą, po pamokų (t.y. 1 valandą ir ilgiau) fiziškai aktyvūs yra vos 13,6 proc. vaikų, o net 25 proc. mokinių kasdien prie ekranų praleidžia 4 valandas ir daugiau. (Fizinio aktyvumo situacija, 2021). Didėjantis pasyvumas daro neigiamą įtaką mokinių protiniam darbui, atminčiai, akademiniam pasiekimams, blogėja emocinė ir psichologinė sveikata. Tokie padariniai neabejotinai gali skatinti didėjantį įvairių ligų ir susirgimų skaičių bei vaikų nutukimo rodiklių augimą. Tokios visuomenės sveikatos problemos gali didinti ekonominę naštą Lietuvai, jos gyventojams bei lėtinti valstybės augimą ir klestėjimą.

Po pasaulinės COVID-19 pandemijos vis daugiau šalių atlieka tyrimus mokyklinio amžiaus vaikų FA situacijai įvertinti bei ieško būdų didėjančiam pasyvumui įveikti. Visgi dar trūksta išsamių tyrimų, atliekamų bendrojo ugdymo mokyklose visų vaikų amžiaus grupėse. Nėra pakankamai surinkta duomenų, kaip mokykla gali prisidėti prie FA skatinimo, ugdydama požiūrį į jį, kaip į būtina kasdienio gyvenimo dalį. Taip pat nėra išsamiai tiriama švietimo, ypač mokyklų vadovų ir pedagogų, lyderystės raiška ir įtaka įtraukiant FA į ugdymo(si) procesą, tokiu būdu mažinant augantį mokinių pasyvumą. Žinant, kad mokyklinio amžiaus vaikai daugiausiai laiko praleidžia bendrojo ugdymo įstaigose, viena iš priemonių gali būti mokyklos veiklos plano pokyčiai įtraukiant FA kaip vieną iš prioritetinių tikslų bei ugdymo plano sudedamųjų dalių. Tinkamas lyderystės modelis mokykloje gali sudaryti itin palankias sąlygas pokyčiams įgyvendinti, pritaikant ugdymo turinį, ir fiziškai aktyvių, pažangių, sveikai gyvenančių mokinių rodikliams ir rezultatams kilti.

Temos pasirinkimo pagrindimas. Švietime lyderystės fenomeno tyrimo objektas vis sparčiau keičiasi. Mokytojų lyderystės svarba ir reikšmingumu įsitikinama vis labiau, nes tvirta mokytojų lyderių komanda yra idėjų, kūrybingumo, minčių šaltinis, sudarantis galimybes siekti išsikeltų tikslų, plėtoti projektines veiklas bei tobulinti bendradarbiavimo įgūdžius palaikant ryšius bei užmezgant naujus (Skarbalienė, 2015, p. 1-2).

Svarbu paminėti, kad mokyklos vadovo lyderystė taip pat yra neatsiejama nuo pedagogų lyderystės. Jam tenka didelė atsakomybė dėl visuomenėje vis dar vyraujančio spaudimo, jog kiekvienas vadovas taip pat yra ir lyderis, todėl jo kompetencijų ugdymas yra itin svarbus. Mokyklos vadovo kompetencijos gali būti skirstomos į dvi grupes: *bendrosios kompetencijos* (komunikavimo, lyderystės, mokėjimo mokytis, bendravimo ir bendradarbiavimo) bei *specialiosios kompetencijos*, tokios kaip vadybinių žinių, žmonių išteklių valdymo, teisės žinių išmanymo. Taip pat vadovų kompetencijų ugdymas gali būti nusakomas kaip „[...] sistemingas, nuoseklus ir tęstinis procesas, susidedantis iš kelių tarpusavyje susijusių etapų: pirminio rengimo, pradedančiųjų vadovų rengimo ir nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo“ (Virbalė, 2022, p. 148). Pateiktas apibrėžimas pažymi, kad mokyklos vadovo lyderio savybių plėtojimas yra nuolatinis ir kryptingai organizuojamas ilgalaikis procesas, ne mažiau reikšmingas negu mokytojų lyderių įgalinimas ir dalyvavimas pokyčių valdyme.

Bet kuris pokytis kiekviename kolektyve reikalauja atitinkamo lyderystės modelio plėtojimo, mokykla ne išimtis. Bendrojo ugdymo mokykloje pasidalytoji lyderystė gali reikštis įvairiais būdais. Pedagogai, kartu ieškantys priemonių kilusiems nesklandumams įveikti ir dirbantys kartu, jau plėtoja minėtą lyderystės teoriją (Harris, 2010, p. 31). Mokytojai ir vadovai lyderiai, dalyvaujantys įgyvendinant pokyčius, priimant sprendimus, bendradarbiaudami su mokyklos administracija ne tik sudaro palankias sąlygas pasidalytosios lyderystės plėtrai, bet ir pokyčiams ugdymo(si) procese, skatindami mokinius įsitraukti į aktyvią veiklą. Tokiu būdu gali būti siekiama didesnio mokinių aktyvumo ir pasiekimų sporte, geresnių mokymosi rezultatų, kylančių fizinės ir emocinės sveikatos rodiklių.

FA integracija į ugdymo turinį gali būti vienas iš veiksmingiausių didėjančio mokyklinio amžiaus vaikų pasyvumo problemos sprendimo būdų. Lietuvoje teoriškai tai žinoma, apie tai kalbama, tačiau, kaip jau minėta, trūksta konkrečios informacijos, tyrimų, strategijų, parodančių, kaip FA galėtų būti skatinamas bendrojo ugdymo mokykloje pasitelkiant joje veikiančios lyderystės sistemą ar jos elementus, įgalinant bendruomenę veikti ir įgyvendinti ugdymo proceso pokyčius, įtraukiant FA kaip vieną iš prioritetinių visos mokyklos veiklos tikslų. Didesnis dėmesys fizinio veiklinimo įtraukimui į ugdymo turinį taip pat sudaro sąlygas plėtoti mokytojų ir vadovų lyderystei, kai kartu ieškoma problemos sprendimo būdų, strategijų, kryptių ir formuojamos komandos bei darbo grupės.

Šiame kontekste lieka **probleminis klausimas**: kaip intensyviai veikia nustatyti vadovų ir pedagogų pasidalytosios lyderystės sistemos elementai vaikų FA skatinimo kontekste?

Tyrimo objektas - gimnazijoje veikiančios vadovų ir mokytojų pasidalytosios lyderystės sistemos elementų raiška vaikų FA skatinimo kontekste.

Darbo tikslas - ištirti nustatytų pasidalytosios lyderystės sistemos elementų veikimo intensyvumą vaikų FA skatinimo kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius lyderystės fenomeno aspektus.

2. Išanalizuoti vaikų FA situaciją Lietuvoje ir kitose šalyse.
3. Išanalizuoti mokinių FA skatinimo galimybes Lietuvoje.
4. Ištirti ir nustatyti sporto ir sveikatos sampratos elementus įgyvendinančioje gimnazijoje veikiančios pasidalytosios vadovų ir pedagogų lyderystės sistemos elementų veikimo intensyvumą mokinių FA gerinimo kontekste.
5. Suformuluoti rekomendacijas pasidalytosios lyderystės modelio stiprinimui kaip mokinių FA gerinimo priemonei.

Tyrimo metodai:

1. Pirmas ir antras uždaviniai bus realizuojami taikant mokslinės literatūros, šaltinių, tekstų, straipsnių, dokumentų, teisės aktų ir statistinių duomenų analizės metodus.
2. Trečias uždavinys bus įgyvendinamas analizuojant teisės aktus, Sporto ir sveikatos ugdymo sampratą, strateginius ir planavimo dokumentus bei programas.
3. Ketvirtas uždavinys bus realizuojamas taikant kiekybinį atvejo tyrimą: kiekybinį tyrimą (anketinę apklausą) pedagogų ir gimnazijos vadovų atsakymams gauti.
4. Penktas uždavinys bus įgyvendinamas taikant statistinių tyrimo duomenų apibendrinimo metodą.

Tyrimo strategija:

1. Įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių šaltinių bei literatūros paieška ir analizė.
2. Teisinių dokumentų analizė (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, Sporto ir sveikatos ugdymo samprata ir kt.).
3. Tyrimo metodologijos pasirinkimas. Atsižvelgiant į darbo temą ir tikslą, tikslingai ir kokybiškai informacijai gauti pasirenkamas *atvejo tyrimas*. Dėl gilesnės analizės ir siekiant gauti kuo didesnę imties duomenis taikomas *kiekybinis* (anketinės apklausos) metodas pasirinktos gimnazijos vadovams bei mokytojams.
4. Tyrimo dalyvių atranka- tikslinė. Pasirenkama gimnazija, įgyvendinanti Sporto ir sveikatos ugdymo sampratos elementus kartu su formalaus ugdymo sistema.
5. Tyrimo anketų išplatınimas internetiniu būdu.
6. Gautų tyrimo duomenų sisteminimas, analizavimas, interpretavimas ir apibendrinimas.
7. Išvadų ir rekomendacijų pateikimas.

Darbo struktūra: lentelių ir paveikslų sąrašas, įvadas, teorinė dalis, empirinė dalis, išvados, rekomendacijos, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, naudotos literatūros sąrašas ir priedai.

1. TEORINIAI LYDERYSTĖS FENOMENO ASPEKTAI

1.1. Lyderystės samprata

Lyderystė yra įvairiapusiškai apibūdinamas, skirtingas gyvenimo sritis apimantis socialinis reiškinys. Ne visada lengvai identifikuojama ar atpažįstama kasdienėje veikloje lyderystė suvokiama kaip dinamiškas, prie aplinkos permainų prisitaikantis reiškinys. Technologinė pažanga, ekonomikos vystymasis, globalizacija reikalauja vis kitokių, naujų lyderystės formų, bet iki galo neaišku, kokios tos formos turėtų būti, kad aprėptų vis didėjantį pokyčių mastą (Harris, 2010, p. 1).

Mokslinėje literatūroje nėra vieno bendro ir tikslaus lyderystės paaiškinimo ar apibrėžimo, nes besikeičiant pasauliui, žmonių vertybėms, požiūriui, poreikiams lyderystės apibrėžtis nuolat adaptuojama, papildoma. Pokyčiams vykstant, modernėja ir pats požiūris į šį kompleksinį reiškinį.

Istoriškai sąvokos „lyderis“ ir „lyderystė“ buvo žinomos tūkstančius metų senosiose civilizacijose. Pats terminas „lyderystė“ (angl. „leadership“) yra kildinamas iš senosios anglų kalbos veiksmazodžio „lædan“ reiškiančio „vadovauti, vesti“, o daiktavardis „lædere“, reiškiantis „tas, kuris priekyje, vedantysis“, gali būti traktuojamas tarsi antras komponentas lyderystės apibrėžimui suvokti.

Pirmą kartą žodis „lyderystė“ buvo pavartotas 1821 m. Anglijos parlamente esančių politikų įtakai apibūdinti, todėl galima sakyti, kad lyderystė yra asmens daroma įtaka suburiant žmones į grupę ar komandą bendram tikslui pasiekti.

Lyderystė taip pat suvokiama kaip reiškinys, kurio pagrindinis tikslas tam tikru būdu (priimamais sprendimais, elgesio modeliais, turimomis savybėmis, aktualiomis vertybėmis ir kt.) skatinti, motyvuoti žmogų ar grupę tobulėti (Jonušaitė ir Žvirdauskas, 2007, p. 6).

Kiti autoriai (Jonušaitė ir Valuckienė, 2007, p. 103) teigia, kad lyderystė yra daugiasluoksnis reiškinys su daugybe lyderystės lygmenų organizacijos struktūroje ir gali būti apibūdinama kaip:

- kūrybinė ir dvasinė galia.
- procesas, kurio metu lyderis paveikia asmenis taip, kad jie elgiasi jam pageidaujama linkme.
- grupės narių darbo nukreipimas ir koordinavimas.
- tarpasmeniniai santykiai, kai kiti paklūsta, nes nori, o ne todėl, kad privalo.
- veikla, kuri sutelkia išteklius atskleisti pageidaujamas galimybes.
- pasekėjų požiūrių keitimas.
- aiškus suformulavimas pasekėjams numatomų tikslų realizavimo būdų.
- gebėjimas prisiimti atsakomybę ir siekti numatytų tikslų.

Atsižvelgiant į tam tikrus veiksmų pokyčius, kai vietoj griežtos sistemos organizacijoje įgalinamas kolektyvas, nuo vieno asmens nurodymų pereinama prie užduočių ir atsakomybių pasidalijimo, instrukcijas keičia kūrybiniai problemų sprendiniai ir eksperimentai, hierarchinė sistema keičiama į

lankstesnę, mokymui(si) ir tobulėjimui palankią organizaciją, konkurencijos vietą užima bendradarbiavimas, lyderystė apibūdinama kaip procesas, apimantis ne tik vienos krypties veiksmus, darančius įtaką sekėjams, bet ir sulaukiantį sekėjų atsako (Balčiūnas, Damkuvienė, Petukienė ir Valuckienė, 2019, p. 6). Akcentuojant tokius veiksmus ir sistemų pokyčius, lyderystės fenomenas nagrinėjamas trimis aspektais (žr. 1 lent.) (Balčiūnas ir kt., 2019, p. 14-20).

1 lentelė. Lyderystės fenomeno aspektai

Aspektas	Pagrindinis principas
Lyderystė – asmeninė ūgtis.	Nuo lyderio vaidmens iki daugiaasmens lyderystės proceso.
Lyderystė – kaitos idėjų generavimas ir sklaida (arba kaitos idėjų įprasminimas ir prasmės perteikimas kitiems).	Kaitos idėjų sklaida, asmeninės ir kolektyvinės prasmės radimas.
Lyderystė – tarpusavio sąveikų ir abipusės įtakos procesas.	Įvairiakryptės įtakos procesas. Nuo vienaskaitos iki daugiskaitos / nuo vieno iki visų.

Sudaryta darbo autorės pagal Balčiūną ir kt., 2019, p. 14-20

Lyderystės proceso nagrinėjimas trimis aspektais (žr. 1 lent.) gali būti siejamas su kitokiu požiūriu į pačią lyderystę negu kaip vieno individo hierarchijos ir vienakryptės įtakos procesu. Pirmasis aspektas analizuoja asmens ir organizacijos tobulėjimo perspektyvas, antrasis – lyderystės pokyčių įprasminimą, o trečiuoju požiūriu lyderystė tiriama kaip pasikeitimas vaidmenimis bei pozicijomis. Tokiu būdu lyderystė gali būti suprantama ne kaip vieno individo daroma įtaka kitiems, siekiant bendro tikslo, bet kaip kolektyvinis, grupinis darbas kiekvienam individui užimant vis kitą poziciją.

Anot Vaitkevičiaus (2016, p. 125), lyderystė gali būti traktuojama kaip žinių valdymo procesas. Analizuojant šį reiškinių kaip procesą, teigiama, kad tai nėra įgimtų asmeninių savybių rinkinys, kurį individas naudoja įtakai daryti. Tai abipusė lyderio ir sekėjų sąveika, aiškinama kaip lyderio daromas poveikis jo sekėjams ir buvimas jų įtakos zonoje. Toks bendras individų poveikis vienas kitam yra neatsiejamas nuo vieno aspekto – bendro tikslo ir jo siekimo.

Minėtina, kad mokslininkai ir tyrėjai vis dar nesutaria dėl bendrų veiklos vertinimo aspektų lyderystės rezultatams įvertinti, nes veiklų išdavos yra nevienodos ir efektyvumo matavimo kriterijai gali būti labai skirtingi: grupės, veiksmai/veikla, iškeltų tikslų pasiekimas, sekėjų gebėjimas likti grupėje, grupės narių tobulėjimas, gebėjimas ilgą laiką išlikti lyderiu, tinkama psichologinė savijauta ir pasitenkinimas lyderiu bei jo veikla. Vertinimo matas priklauso nuo paties vertintojo vertybių, tikslo, tačiau vieni dažniausi lyderystės rezultatyvumo matavimo rodikliai yra 2: *kaip efektyviai sekėjų grupė pasiekia tikslą* (rentabilumas, pelnas ir kt.) bei koks jų *požiūris į patį lyderį*. Vertinimo rodiklių priešiško problema buvo bandoma spręsti įtraukiant daugiau vertinimo aspektų, o tai sudarė galimybę atidžiau ir giliau panagrinėti patį lyderystės fenomeną (Masiulis ir Sudnickas, 2008, p. 172-173).

Taigi, anot Northouse (2009, p. 14) lyderystės samprata lyginama su tokiais žodžiais, kaip *meilė, taika* ir *demokratija*. Toks palyginimas pasirinktas dėl žmonių intuityvaus minėtų žodžių supratimo:

prasmė atrodo visiems juntama, tačiau, stengiantis apibūdinti, kiekvienam individui jie gali reikšti visiškai skirtingus dalykus, kaip ir lyderystė – atrodo suvokiama, savotiškai juntama, tačiau tuo pačiu metu ir daugiareikšmė. Jos suvokimas yra nuo seno vienas labiausiai nagrinėjamų ir tiriamų veiklos aspektų, ji vis dar išlieka ir viena labiausiai nesuprastų sričių. (Gandolfi ir Stone, 2016, p. 212).

Kai kurie autoriai lyderystę tiria ne tik kaip lyderių ir sekėjų veiklos procesą, būdingą organizacijoms, bet kaip ir kompetenciją būtiną bet kuriai veiklai, kad ji būtų sėkminga (Šilingienė, 2011, p. 966). Tokia kompetencija yra sudaryta iš penkių kompetencijų grupių (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje

Kompetencijų grupės lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	srities žinios; patirtis; darbo atlikimo procedūros ir metodai; gebėjimas atnaujinti žinias.
II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	bendravimas; sugebėjimas klausytis; sąžiningumas; reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį; tolerancija įvairovei; sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus; sugebėjimas dirbti komandoje.
III	Vadovavimo įgūdžiai	verslo supratimas; antreprenerystė; strateginis kryptingumas; globalus mąstymas; sprendimų priėmimas; organizaciniai įgūdžiai; komandų formavimas ir valdymas.
IV	Asmeniniai lyderio atributai	charizma; pasitikėjimas savimi; atsakomybė ir įsipareigojimas; įkvepianti motyvacija; empatija; pozityvus mąstymas; iniciatyvumas; drąsa; ryžtingumas.
V	Lyderystės įgūdžiai	vizijos ir tikslų formulavimas; vizijos ir tikslų perteikimas; emocinė kompetencija; gebėjimas save pateikti; įvaizdžio formavimas; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas/delegavimas.

Cituota iš Šilingienės, 2011, p. 963-964

Apibendrinant 2 lentelėje pateiktą informaciją, galima teigti, kad lyderystė gali būti suvokiama ir kaip procesas, ir kaip kompetencija, o „<...> individo lygmenyje asmeninės karjeros kontekste tikslinga kalbėti apie lyderystę tik kaip kompetenciją“ (Šilingienė, 2011, p. 964).

Apžvelgus lyderystės fenomeno sampratą, teigtina, kad lyderystė gali būti siejama su procesu, darančiu įtaką sekėjams, siekiant bendrų tikslų, kompetencija, tarpusavio sąveika, asmenine ūgtimi ir grupiniu darbu kiekvienam turint galimybę būti lyderiu. Vieno lyderystės sampratos suvokimo nėra, kiekvienas individas ją gali suvokti pagal savo vertybių sistemą ar požiūrį į skirtingas gyvenimo bei veiklos sritis.

1.2. Lyderystės fenomeno apibrėžimai

Kaip jau buvo minėta, lyderystės fenomenas suvokiamas ir interpretuojamas skirtingai: tapatinamas su vadovavimu (kuris sietinas su oficialiai pripažintu vadovo statusu) arba interpretuojamas su individo daroma įtaka ir žmonių būrimu bendriems siekiams įgyvendinti. Nėra vieno bendro apibūdinimo šiam nuolat kintančiam reiškiniui, todėl gana sudėtinga šį fenomeną apibrėžti (Vaitkevičius, 2016, p. 125).

Pagal The American Heritage žodyną, sąvoka *lyderystė* turi keturis apibrėžimus: 1) lyderio pozicija/pareigos; 2) gebėjimas vadovauti; 3) lyderių grupė; 4) kryptis, vadovavimas. Kiekvienas

apibrėžimas susijęs su skirtingomis sritimis. Pirmoji apibrėžtis siejasi su individų karjera, pozicija, pareigomis, antroji – su turimomis asmeninėmis savybėmis, trečioji kalba apie tikslingą grupę asmenų, o ketvirtoji sietina su lyderio ir sekėjų veiksmų nukreipimu tam tikra linkme.

Remiantis Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija (2008), lyderystė siejama su gebėjimu sukelti susidomėjimą ir suburti individus užsibrėžtiems tikslams pasiekti nepriklausomai nuo lyderio formalių įgaliojimų ar veiklos ribų.

Mokslinėje literatūroje lyderystės apibrėžtis yra siejama su lyderio apibrėžimu. Anot Winston ir Patterson (2006, p. 7), lyderiu gali būti vienas ar keli individai, atrenkantys žmones, turinčius įvairių gebėjimų, įgimtų dovanų bei įgūdžių daryti įtaką kitiems sekėjams. Tokie lyderiai įgalina sekėjus veikti bei sutelkia jų dėmesį į organizacijos misiją ir tikslus, kad grupė noriai prisidėtų savo emocijomis, dvasine bei fizine energija siekdama organizacijos misijos ir uždavinių įgyvendinimo. Todėl lyderystė siejama su individo gebėjimu suburti sekėjus į grupę, skatinant jų vieningumą bei veiksnumą, įgaunant žmonių pasitikėjimą ir darant įtaką jiems (Jonušaitė ir Žvirdauskas, 2007, p. 6).

Lyderystės apibrėžimų ieškojo įvairūs mokslininkai, siekdami šį daugialypį reiškinį tirti įvairiais aspektais. Žemiau (žr. 3 lent.) pateikiamos lyderystės apibrėžtys identifikuoja autorių suvokimą ir apibūdinimus.

3 lentelė. Lyderystės apibrėžtys

Autorius/-iai	Apibrėžtis
Boyatzis ir McKee (2006, p. 6)	„Lyderystė – valdžios ir įtakos veikla, <...>.“ „Tai yra vienišias postas“.
Vaitkevičius (2016, p. 125)	„<...> lyderystė yra procesas, apimantis įtakos darymą kitiems, galintis vykti tik grupės kontekste, apimantis tikslo siekimą, kai tikslas yra bendras tiek lyderio, tiek jo sekėjų“.
Northouse (2009, p. 15)	„Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas tikslas.“
Balčiūnas, S., Damkuvienė, M., Petukienė, E., Pranckūnienė, E. ir Valuckienė, J. (2021, p. 197)	„Lyderystė – profesinį kapitalą vystanti gyvybinė jėga.“
Burke, Macdonald ir Stewart (2006, p. 79)	„Lyderystė yra ne tik žmonės, bet ir jiems daroma įtaka<...>.“
Butkevičienė, Vaidelytė ir Žvaliauskas (2009, p. 37)	„Lyderystė dažniausiai apibrėžiama akcentuojant lyderį sekančius individus“.
Balčiūnas ir kt. (2019, p. 120)	„Lyderystė – tai holistinis, tam tikrame organizaciniame kontekste vykstantis asmenų tarpusavio įtaka pasižyminčių sąveikų procesas, susidedantis iš asmeninės ūgties, idėjų sklaidos, kolegų įtraukimo ir pozityvaus kolegų atsako.“

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus autorius.

Vyrauja ir kiti lyderystės fenomeno apibrėžimai, turintys bendrų bruožų, kurie aktualūs ir dabartinėje aplinkoje. Vieni autoriai (Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė ir Valuckienė (2015, p. 12) lyderystę traktuoja kaip procesą, o ne padėtį, kurią asmuo oficialiai užima organizacijoje, kiti mokslininkai (Khan, Khan ir Nawaz, 2016, p. 1) ją apibūdina kaip lanksčiai besivystantį procesą, kas kartą sukuriantį naujų paieškos konstruktyvų. Tokiu atveju, lyderystė tampa aspektu, užtikrinančiu kryptingą socialinę veiklą nenukrypstant nuo tikslo ar situacijos sprendimo galimybių. Gebant ją suvokti

ir kontroliuoti, lyderystė tampa sekėjų grupės elementu, kuris esamai situacijai keisti sudaro galimybes bei alternatyvas, tenkinančias grupės narių pokyčių poreikį (Murphy, 1941, p. 677). Sėkmingai lyderystės raiškai pateikti elementai reikalingi kurti, užtikrinti ir tobulinti tokią kultūrą, aplinką, kurioje grupės nariai galėtų sėkmingai siekti tikslų, įgyvendinti sumanymus, bendradarbiaudami vieni su kitais, įgyvendindami pokyčius.

Lyderystė yra neatsiejama nuo įtakos, kaip ir individas, būdamas socialiu, tikslų siekiančiu visuomenės veikėju. Lyderystė organizacijoje turi kiek kitokį aspektą, nes ji veikia siekdama konkrečių ir nustatytų tikslų, kurie gali būti vienaip ar kitaip pamatuoti ir įvertinti, nustatant lyderystės sėkmingumą (pvz., paslaugų kokybė ir kiekybė).

Kai kurie tyrėjai (Beresnevičiūtė, Katiliūtė, Ramonienė ir Valuckienė, 2012, p. 9) pritaria, kad vis dar nėra vieno sutarimo dėl *lyderio* apibrėžimo, o tyrinėdami įvairius autorius (Bass (1990) ir kt.), Winston (2003) ir kt.), akcentuoja, kad skirtingi autoriai skirtingai supranta ir apibūdina lyderystę bei jos procesą. Toks požiūris papildomas teiginiu, kad lyderystė yra įvairialypis ir nelengvai apibrėžiamas reiškinys, kuris dėl savo problematiškumo neturi vieno sutarto apibrėžimo, tačiau, kad ir kokie įvairūs kontekstai, pagrindinė sąvoka išlieka susijusi su individų ar grupės elgesį keičiančiu įtakos procesu (Dambrauskienė, 2016, p. 14).

Taigi, lyderystė yra apibūdinama labai įvairiai, ji gali būti nusakoma kaip lyderio įtaka ir tam tikri veiksmai, taip pat gali būti traktuojama kaip įvairūs procesai. Bandant paaiškinti šio fenomeno reikšmę ar jį apibrėžti, mokslininkų ir tyrėjų nuomonės skiriasi, tačiau jų tyrimuose ir analizėse atsispindintys žodžiai *įtaka*, *tikslas*, *procesas* ir *individas* tampa tam tikru vienijančiu aspektu.

2. LYDERYSTĖ ŠVIETIMO KONTEKSTE

2.1. Švietimo lyderystės aspektai

Švietime lyderystė bei jos aspektai pradėti tirti tik prieš keletą dešimtmečių. Švietimo kokybė yra svarbus kiekvienos šalies sėkmingumo rodiklis, todėl lyderystė šiame sektoriuje užtikrina kokybės siekimą, sudaro galimybes švietimo įstaigai augti, vystytis ir tobulėti. Tyrinėjimų pradžioje daugiau dėmesio buvo skiriama atskleisti mokyklos vadovo lyderystės raišką mokyklos veiklos efektyvumui, jo, kaip lyderio, asmeninių savybių ir kompetencijų visumą, nustatyti galimus elgsenos modelius bei gebėjimą priimti sprendimus planuojant mokymo(si) procesą. Keičiantis visuomenei bei jos požiūriui į švietimo sistemos dalyvius, daugiau dėmesio imta skirti kitų švietimo, mokyklos bendruomenės narių lyderystės raiškai (Balčiūnas ir kt., 2015, p. 63-65).

Švietime nėra vieningo lyderystės apibrėžimo. Jis kinta apibūdindamas šį fenomeną nuo direktyvinio, susitarimų, charizmatinio pokyčių proceso iki įgalinančio veikti bei įkvepiančio, nes lyderystei svarbiausia žmonių kūrybinės galios, iniciatyvumas, pastangos bei ryžtas (Jonušaitė ir Žvirdauskas, 2007, p. 6-7).

Ugdymo aplinkos dinamiškumas atkreipia dėmesį į pačią lyderystę ir ji gali būti apibūdinama kaip iššūkius keliantis ir sudėtingas užsiėmimas, kuris neturi vieno tikslo apibūdinimo (Simkins, 2005, p. 10-12). Taigi, Simkins (2005, p.10-12), atsižvelgdamas į nagrinėtą literatūrą, mokslininkų ir tyrėjų nuomonių įvairovę dėl apibrėžimo, pačios lyderystės kompleksiskumą bei nuolat besikeičiančią aplinką, išskyrė 2 požiūrius į lyderystę ir lyderį, tradicinį ir naujai atsirandantį (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Požiūriai į lyderystę švietime

Tradicionis požiūris	Naujai atsirandantis požiūris
Lyderystė: slypi pačiuose asmenyse; vyrauja hierarchija ir jos ryšiai su darbuotojais; atsiranda, kai lyderis imasi veiklos; nėra vadovavimas, ji dar svarbesnė nei jis; efektyvi jos forma gali būti apibendrinama.	Lyderystė: yra socialinių sistemų nuosavybė; atsiranda bet kur; sudėtingas sąveikos procesas; jos atskirtis nuo vadovavimo nėra efektyvi; turinys gali būti lemiamas veiksnys; yra vienas iš faktorių, darančių įtaką organizacijos veiklai.
Lyderiai: yra skirtingi; gali padaryti esminį skirtumą organizacijos veikloje.	Lyderiai: jais gali būti bet kas.

Sudaryta darbo autorės pagal Simkins, 2005, p. 10-12

Pasak Huber (2004, p. 669-670), lyderystė mokykloje interpretuojama kaip profesionali, labai svarbi ir tiksli orientuota žmonių veikla, realizuojanti lyderystės užduotis bei didelį dėmesį skirianti mokymui ir mokymuisi vadovaujantis mokyklos tikslais. Teigia, kad sėkmingam lyderystės atsiradimui, vystymuisi bei palaikymui, reikšmingi yra devyni faktoriai (Huber, 2004, p. 675):

- vieno arba dviejų lygių tolygi mokyklos valdymo hierarchija.

- sprendimų priėmimas bendradarbiaujant visais lygmenimis (linijinį sprendimų priėmimą keičia žiedinis).
- aukštesniųjų institucijų sprendimų priėmimas naudojantis sukaupta mokyklos informacija bei patirtimi.
- individualios galimybės atskiroms mokykloms pačioms susikurti savo išskirtinumą, reikalingą inovacijų diegimui ir greitam prisitaikymui prie regioninio, socialinio ir ekonominio plėtojimosi.
- liberalizacija ir nereikalingų normų bei taisyklių supaprastinimas.
- didesnis dėmesys individualiam mokyklos vystymuisi per mokymus, konsultavimą, profesinius mainus ir paramą.
- profesinio grįžtamojo ryšio stiprinimas derinant mokyklos savianalizę ir išorinį vertinimą.
- mokymosi bendruomenių ir profesinių tinklų kūrimas bendradarbiaujant ne tik mokytojams, bet ir mokykloms, švietimo įstaigoms bei bendruomenės nariams;
- aiškus ir tikslus kompetencijų, standartų, atsakomybių, demokratijos principų ir skaidrumo apibrėžimas.

Be pateiktų faktorių, autorius apie lyderystę švietime kalba orientuodamasis į ją kaip į vertybinę, o ne vadybinę paradigmą. Nuolatinis pokyčių vyksmas daro įtaką vertybių pasiskirstymui bei svarbai, todėl mokiniai turi būti ugdomi kaip laisvai mąstantys, turintys asmeninę ir socialinę atsakomybę, gerbiantys save ir aplinkinius, bendradarbiaujantys brandūs piliečiai (Huber, 2004, p. 680).

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė ugdyme dar nėra išsamiai ištirta ar tiksliai apibrėžta. Ji gali būti suvokiama kaip procesas, vertybių kūrimo sistema, mokinio kaip asmenybės auginimas, ryšiai ir sąveika tarp individų bei jų veiksmų. Lyderystės raiška svarbus ugdymo(si) sistemos elementas, sudarantis sąlygas mokyklos bendruomenės profesiniam, asmeniniam augimui, tobulėjimui bei bendrų tikslų siekimui siekiant kokybės. Švietimo sistemoje vykstantys pokyčių procesai sukuria vis naujas sąlygas ir situacijas lyderystės modeliams reikštis bei plėtotis. Kiekviena mokykla turi savitą patirtį, bendruomenę, tikslus, viziją, valdymo modelį, skirtingas lyderystės formas, todėl švietime šis socialinis reiškinys interpretuojamas ir suvokiamas skirtingai.

2.2. Lyderystė teisinių švietimo dokumentų kontekste

Švietimo įstaigos veiklos reglamentavimas, grindžiamas teisiniais dokumentais, aktais, įstatymais bei planavimo programomis, sudaro galimybes lyderystės plėtojimui ir skatinimui mokyklose. Siekiant nustatyti, kokiais būdais ir formomis lyderystei įgalinti sudaromos galimybės, nagrinėti Lietuvos Respublikoje galiojantys teisiniai aktai bei vykdomos ir planuojamos programos.

Vienas pagrindinių ir svarbiausių šalies įstatymų, nustatančių švietimo įstaigų veiklą bei ugdymo teikimą, yra **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas**. Analizuojant jame pateiktą informaciją, galima išvengti lyderystės kompetencijų ugdymui ir plėtojimuisi sudaromas sąlygas bei galimybes. Pavyzdžiui, 5 straipsnyje (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011) pateikti penki pagrindiniai principai, kuriais grindžiama švietimo sistema:

1. lygių galimybių;
2. kontekstualumo;
3. veiksmingumo;
4. tęstinumo;
5. įtraukties.

Lyderystės fenomeno atsiradimui ir vystymuisi bendrojo ugdymo mokykloje svarbiausiais laikytini 3 ir 4 principai. Veiksmingumo principas siejasi su mokyklos veiklos kokybės efektyvumu, nuolatiniu veiklos planavimu, analizavimu, vertinimu, racionalių išteklių panaudojimu bei atsakančiais ir tinkamu laiku priimamais sprendimais. Tęstinumo principas taip pat paliečia lyderystės raišką sudarydamas sąlygas kiekvienam mokyti ir tobulėti, kas yra būtina siekiant ūgties ir sėkmės.

Įvairiapusės (konsultacinės, psichologinės, informacinės ir kt.) pagalbos teikimas pagal 23 straipsnio 1 punktą (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011) sudaro sąlygas mokyklos vadovui ir pedagogams gauti visokeriopą paramą ir palaikymą bei tobulinti kompetencijas, kas yra neatsiejama nuo lyderystės plėtotės. Taip pat svarbu paminėti, kad straipsnyje užsimenama apie išorės ir vidaus vertinimus, kurie padeda nustatyti stipriąsias puses bei tobulintinus aspektus, kurie, darant prielaidą, sudaro sąlygas lyderio ir suburtos komandos lyderystės raiškai ieškant problemų sprendimo būdų.

37 straipsnio *Švietimo kokybė* 3 punkte (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011) kalbama apie švietimo dalyviams sudaromas sąlygas dalyvauti planuojant ugdymo kokybės gerinimo procesą ir kuriant strategijas. Tokia veikla padeda mokyklų lyderiams atsiskleisti teikiant pagrįstas, tyrimais ir analize paremtas išvadas dėl naujų metodų ir būdų tikslams siekti, todėl galima daryti prielaidą, kad laisvė tikslingai ir kryptingai tobulinti ugdymo teikimą, panaudojant turimas žinias bei gebėjimus, skatina lyderių iniciatyvumą, kuris yra itin reikalingas mokyklos kontekste.

49 straipsnio 1 dalyje nurodomos mokytojo teisės, kurios suteikia aiškumo ir skaidrumo profesiskai tobulėjant bei sudaro prielaidas lyderystės raiškai ugdymo procese. Pedagogai turi teisę dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, mokyklos savivaldoje, teikti siūlymus vadovui bei dalyvauti kitose teisės aktų apibrėžtose veiklose (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011).

49 straipsnio 2 dalyje pateiktos mokytojo pareigos, kurios nusako jo darbo pobūdį ir atsakomybes dalyvaujant ugdymo procese:

- dalyvavimas mokinių vertybinės sistemos kūrimu;
- mokinių motyvacijos kėlimas;

- pagalba mokiniams;
- geros kokybės ugdymo užtikrinimas;
- aiškus ir suprantamas ugdymo turinio perteikimas mokiniams;
- ugdymo turinio diferencijavimas;
- objektyvus vertinimas;
- pedagogo asmeninių, emocinių ir socialinių kompetencijų tobulinimas;
- etikos normų ir vidaus darbo taisyklių laikymasis;
- bendravimas ir bendradarbiavimas;
- pagarba kitiems;
- tėvų informavimas (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011).

Skaidrumas ir aiškumas pareigybių atžvilgiu mokytojui sudaro galimybes struktūrizuoti savo veiklą, suvokti ir užtikrinti atsakomybių vykdymą. Atsižvelgiant į įstatyme apibrėžtas mokytojo teises ir pareigas, galima daryti prielaidą, kad lyderystei sėkmingai ir efektyviai veikti, valdant ir įgyvendinant pokyčius ugdymo įstaigoje, gali sudaryti sąlygas pareigų tikslumas ir apibrėžtumas, reikalingas pedagogo lyderio savybių raiškai įvairiuose veiklos dėmenyse.

52 straipsnis *Švietimo valdymas ir valdymo subjektai* tiesiogiai siejasi su mokyklos vadovo lyderyste įvardijant jį kaip vieną iš švietimo sistemos valdytojų (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011).

57 straipsnyje *Švietimo planavimas* (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011) aptariama mokyklos autonomija veiklos planavimo aspektu sudaro galimybes vadovo ir mokytojų lyderių atskleidimui bei iniciatyvumui įgalinti. Savarankiškas veiksmų plano sudarymas, jo tobulinimas, bendradarbiavimas ir atsakomybės prisiėmimas už veiklų įgyvendinimą suburia ir įtraukia visą bendruomenę į bendrų tikslų realizavimo procesą.

Mokyklos savivalda, pagal 60 straipsnyje pateiktą informaciją, sudaro galimybes įsitraukti suinteresuotiems bendruomenės nariams į veiklos procesus, finansinių išteklių paskirstymo ir panaudojimo klausimus, planavimo ir strategijų ruošimą siekiant bendrų tikslų. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad lyderiais švietime nebūtinai turi būti formaliai patvirtinti vadovai, jais gali būti ir kiti mokyklos veikloje dalyvaujantys asmenys, todėl galima daryti prielaidą, kad mokyklos savivaldos lygmenyje lyderystei sudaromos itin palankios sąlygos vystytis ir įtraukti naujus lyderius (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011).

63 straipsnis dėl *Mokyklos bendruomenės narių dalyvavimo švietimo valdyme* galėtų būti dar vienas pavyzdys, kaip lyderiaujantys asmenys netiesiogiai skatinami dalyvauti švietimo kokybės gerinimo procese. Mokyklos bendruomenės nariai gali būti įtraukiami į skirtingas grupes, sąjungas,

organizacijas ieškant ta pačia linkme norinčių dirbti žmonių, kurie dalintųsi idėjomis ir motyvuotų kitus rodydami teigiamą pavyzdį (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011).

Lyderystė neatsiejama nuo bendravimo ir bendradarbiavimo, nes viena esminių lyderio savybių yra gebėjimas suburti tikslingai ir kryptingai veikiančią asmenų komandą, todėl tarptautinis bendradarbiavimas švietimo kontekste, kuris apibrėžiamas 71 ir 72 straipsniuose (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011), galėtų būti viena iš lyderystės skatinimo formų.

Išanalizavus Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą galima teigti, kad jame aptinkamos prielaidos lyderystės raiškai mokyklos kontekste. Pateikti straipsniai iliustruoja, kad gali būti sudaromos sąlygos ne tik mokyklų vadovų lyderystei ir veikimui, bet taip pat kiti švietimo dalyviai turi galimybę prisidėti prie švietimo kokybės gerinimo, mokinių ugdymo pasiekimų įvairiose disciplinose, dalyvaujant, planuojant ir sudarant mokyklos veiklos dokumentus, priimant sprendimus, įsitraukiant į savivaldos veiklą bei skatinant aktyvų bendradarbiavimą už šalies ribų.

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ nėra teisinis dokumentas, tačiau jame pateikiamos prioritetinės valstybės gerinimo sritys, kuriose minimas ir lyderystės ugdymas švietimo srityje. Šiame ilgalaikiame planavimo dokumente kalbama apie sumanios visuomenės, kurios piliečiai būtų atsakingi, įgyvendinantys naujas idėjas, veržlūs, pasitikintys savimi ir kūrybingai gebantys veikti, kūrimą. Strategijos 5.6 punkte *Veikli visuomenė: savarankiška, sveika, savimi pasitikinti, kūrybinga ir iniciatyvi* minima lyderystės plėtra akcentuojant komandinį darbą bei visuomenės organizuotumo stiprinimą (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012). Programoje taip pat pažymima, kad bendrojo ugdymo sistemoje daugiau dėmesio skirta bendros švietimo sistemos pokyčiams, kryptingai įtraukiantiems lyderystės, pilietiškumo ir bendruomeniškumo ugdymą, mokymo programų pritaikymui kūrybiškumui, naujovėms, tobulėjimui ir (įsi)vertinimo aspektui (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012). Taigi, šio dokumento analizė leidžia daryti prielaidą, kad lyderystės plėtra ir integracija vis labiau akcentuojamos siekiant švietimo pažangos ir kokybės, sudarant sąlygas mokytojų, vadovų ir kitų ugdymo įstaigų veikėjų lyderio kompetencijų panaudojimui.

Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintoje **Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje** (2013) dėmesys skiriamas lyderystės raiškai ugdyme ir jos reikšmingumui siekiant kokybės ir nuolatinio tobulinimo. II skyriaus 12.4 punkte teigiama, kad mokyklose trūksta lyderystės, kuri siektų tobulinimo bei duomenimis grįsto sprendimų priėmimo. Tokio pobūdžio lyderystė turėtų sietis su atsakomybe bei visų švietimo sistemos valdymo atstovų įgūdžių panaudojimu švietimo tikslams įgyvendinti (Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija, 2013). Šiuo punktu siekiamas bendruomenės narių įgalinimas ir įsitraukimas, bendradarbiavimas ir susibūrimas į tvirtą komandą siekiant ugdymo pažangos ir kokybės, neatsiejamos nuo lyderystės plėtotės.

Minėtos programos 12.6 punkte (Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija, 2013) kalbama apie poreikį ugdyti mokyklos vadovų, pavaduotojų ugdymui, mokytojų lyderystės gebėjimus buriantis

ir įtraukiant kitus bendruomenės narius, demonstruojant kūrybingumą, iniciatyvą, palaikant pradedančiuosius kolegas bei sudarant tinkamas ir palankias sąlygas karjeros vystymuisi.

Strategijoje keliami tikslai taip pat identifikuoja lyderystės plėtojimo svarbą. 1 strateginio tikslo kontekste vyrauja nuostata dėl sąlygų mokytojų profesiniam tobulėjimui ir asmeninių lyderystės savybių vystymui sudarymo, nes lyderiui itin svarbu nuolatinis ir pastovus asmeninis ir profesinis tobulėjimas (Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija, 2013).

Apibendrinant galima teigti, Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija sudaro tiesiogines sąlygas lyderystės vystymuisi, atliepdama šių laikų ugdymo proceso kaitą ir jame vykstančius pokyčius, kuriems reikalingas švietimo bendruomenės susitelkimas, bendradarbiavimas, kompetencijų tobulinimas, motyvacija ir efektyvi švietimo lyderių veikla.

Geros mokyklos koncepcijoje (2015) pažymima, kad rezultatyvus misijos įgyvendinimas yra vienas iš mokyklos veiklos vertinimo būdų. 10 punkte teigiama, kad lyderystė yra vienas iš ugdymo įstaigos veiklos veiksnių, nuo kurių priklauso misijos įgyvendinimo sėkmingumas (Geros mokyklos koncepcija, 2015). Lyderystės įgalinimas siekiant tikslų realizavimo leidžia daryti prielaidą, kad jai sudaromos tiesioginės sąlygos vystytis ir plėstis.

Koncepcijos 13.2 punkte apibūdinamas gyvenimas mokykloje bei jo formos, kurios siejamos su saviraiškiu dalyvavimu, asmenybės augimu, tolerancija, humaniškumu ir darnos vystymu. Teigiama, kad ugdymo įstaigos gyvenime nestinga susidomėjimą keliančios veiklos, įvykių, užsiėmimų, kuriuos inicijuoti galimybę turi bet kuris bendruomenės atstovas (Geros mokyklos koncepcija, 2015). Tokiu būdu skatinamas iniciatyvumas, veiklumas ir naujų idėjų realizavimas – kuo daugiau motyvacijos dalyvauti veiklos ir pokyčių procesuose, tuo daugiau galimybių lyderiams aktyviai veikti.

Geros mokyklos modelio analizė atskleidė, kad koncepcijos 13.7 punktas tiesiogiai kalba apie lyderystės įgalinimą, nes jame minimas pasidalytosios lyderystės modelis ir pateiktos pagrindinės akcentuojamos savybės, tokios kaip *pasitikėjimas, įsipareigojimas ir įgalinimas, padaršinimas imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę ir valdymo kultūra* (Geros mokyklos koncepcija, 2015). Šiame punkte taip pat pažymima, kad lyderystė, veikianti kartu su vadyba, prisideda prie bendruomenės dalyvavimo sprendimų priėmimo, asmeninio noro ir motyvacijos veikti ir drąsiai priimti sudėtingus sprendimus, dalintis idėjomis bei plėtoti kūrybiškumą. Minėti aspektai ir veiksniai neatsiejami nuo švietimo veikėjų lyderystės vystymosi, ypač mokyklos vadovų ir mokytojų, dalyvaujančių iššūkius keliančių sprendimų priėmimo.

Apžvelgus Geros mokyklos koncepciją ir joje numatytas lyderystės ugdymo ir įgalinimo kryptis, galima daryti prielaidą, kad švietime šiam socialiniam fenomenai skiriama vis daugiau dėmesio ir pripažįstama jo įtaka gerinant ugdymo įstaigos veiklą, skatinant iniciatyvumą ir asmeninę ūgtį.

Apibendrinant teisinių ir kitų planavimo dokumentų medžiagos analizę galima teigti, kad Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme, Geros mokyklos koncepcijoje bei nagrinėtuose strateginiuose planavimo

dokumentuose sudaromos sąlygos ir galimybės lyderystės vystymuisi, veiklinimui ir raiškai ugdymo įstaigose. Didžiausias dėmesys šio reiškinio plėtrai skiriamas Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme, nes jame atskleista daugiausiai prielaidų lyderystei diegti ir plėtoti. Mokyklų autonomija planuojant veiklą, dėmesys savivaldai ir profesiniam tobulėjimui, vadovo ir mokytojų pareigos ir teisės, veiklos vertinimo ir įsivertinimo procesai netiesiogiai siejami su lyderystės kompetencijomis, mokyklų vadovų ir mokytojų lyderių įgalinimu ir veiklumu dalyvaujant mokyklos veiklos procesuose formaliame ir neformaliame kontekstuose.

Kituose minėtuose dokumentuose taip pat randama tiesioginių ir netiesioginių prielaidų švietimo lyderystei plėtoti, įtraukiant ją į prioritetines sritis ugdymo kokybės gerinimo atžvilgiu ir suvokiant ją kaip būtiną mokyklos gyvenimo aspektą. Svarbu paminėti, kad norint iširti, kaip nagrinėtuose dokumentuose atskleistos prielaidos realizuojamos švietimo įstaigose, derėtų atlikti jų veiklos dokumentų, strateginių ir ugdymo planų analizę.

2.3. Mokytojų lyderystė

Lyderyste ugdyme pradėta domėtis kaip mokyklos vadovo kompetencijų, veiklos planavimo ir asmeninių bruožų poveikiu vadovaujant bendruomenei. Tokiam suvokimui ir paskatinimui galėjo turėti įtakos visuomenės nuomonė, kad lyderiu gali būti tik vadovas. Laikui bėgant, visuomenės pasaulėžiūra ir kultūrinis identitetas keitėsi, todėl vis labiau pradėta nagrinėti mokytojų lyderystė. Sėkmingas ir efektyvus mokyklos veiklos tobulinimas, tikslų siekimas priklauso ne tik nuo mokyklos vadovo, kuris neretai ir yra laikomas lyderiu, bet ne mažiau svarbi yra mokytojų lyderystė bei tam tikros asmeninės savybės.

Anot Pranckūnienės (2007, p. 17), visuomenės požiūris į pačią mokyklą ir mokytojų lyderystę turi kisti, nes jiems tenka didelė atsakomybė bei rizika įgyvendinant pokyčius ir nuo jų priklauso švietimo tikslų realizavimo sėkmė, taip pat ir visos šalies ateitis. Tokia nuostata atskleidžia mokytojo lyderystės vaidmenį ir jo svarbą švietimo kontekste įgyvendinant ugdymo(si) procesą.

Pedagogų lyderystė mokykloje gali reikštis ne tik ugdymo proceso metu, bet ir kolegų lygmenyje. Tokia veikla gali būti *oficiali* (posėdžiai, susirinkimai, metodinių grupių veikla, darbo grupės ir kt.) ir *neoficiali* (edukacinės kolektyvo išvykos, asmeniniai pokalbiai, neformalūs susitikimai ir kt.). Kitas svarbus aspektas, nors ir mažai tyrinėtas, bet veikiantis mokytojų lyderystės raišką, yra informacinės technologijos ir jų suteikiamos galimybės. Išskiriamos 5 sritys, kurios tiksliau apibūdina, kokias galimybes mokytojo lyderystei vystyti sudaro technologijos ir virtuali aplinka, metodinė veikla:

- mokyklos veiklos įsivertinimas;
- mokyklos veiklos planavimas;
- projektinės veiklos organizavimas ir vykdymas;

- bendradarbiavimas su skirtingų dalykų mokytojais, pagalbos specialistais, mokyklos administracija ir kitais siekiant ugdymo kokybės (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012, p. 45).

Minėtina, kad ugdymo įstaiga gali būti laikoma kaip palanki aplinka pedagogo asmenybei augti, tobulėti bei turėti poveikį kitiems švietimo nariams ir ugdymo sistemai (Skarbalienė, 2015, p. 3). Taigi, pasak Skarbalienės (2015, p. 6), išskiriamos 7 pagrindinės mokytojų lyderystės kompetencijos, kurios sudaro sąlygas veiklos tobulinimui, lyderystės įgūdžių stiprinimui ir asmeniniam tobulėjimui, veiklos rezultatų ir sėkmingo tikslų įgyvendinimui (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Mokytojų lyderystės kompetencijos

Kompetencija	Pagrindinis aspektas
Bendradarbiavimo stiprinimas	Tobulinamas ugdymo procesas siekiant pažangumo ir kokybės.
Naujausios informacijos paieška	Naujų ir aktualių mokslinių tyrimų, straipsnių ir kt. duomenų panaudojimas efektyvinti savo veiklą bei mokinių rezultatams gerinti.
Profesinis tobulėjimas	Nuolatinis kvalifikacijos ir profesinis augimas padeda tobulinti turimus įgūdžius bei gebėjimus.
Ugdymo(si) proceso tobulinimas	Mokymo(si) proceso gerinimas ir nuolatinis tobulinimas yra itin reikšmingas rezultatyvumui.
Vertinimo kompetencija	Vertinimo metodų ir būdų įvairovė, jos taikymas bei naudojamų vertinimo technikų išmanymas reikalingi veiklos efektyvumui užtikrinti.
Bendradarbiavimas su bendruomene bei tėvais	Tėvų, bendruomenės ir pedagogų bendradarbiavimas yra itin svarbus veiksnys lyderystei mokykloje stiprinti.
Mokytojo profesijos prestižas	Visuomenėje, kurioje mokytojo profesija nėra laikoma prestižine, svarbia, švietimo kokybės rodikliai nėra aukšti.

Sudaryta darbo autorės pagal Skarbalienę, 2015, p. 6

Autorė taip pat pažymi, kad analizuojant ir tiriant mokytojų lyderystę pabrėžiama ne vien mokyklos vadovo įtaka bendruomenei bei kolektyvui. Pedagogų lyderystė neretai turi didesnę svarbą ugdymo procese, nes tvirta lyderiaujančių ir kryptingai dirbančių mokytojų komanda efektyviau įgyvendina pokyčius, ugdymo turinį, bendrauja ir bendradarbiauja, ugdo kūrybines galias ir organizuoja veiklą. Mokytojai lyderiai geba daryti poveikį mokiniams ne tik ugdymo proceso metu, bet ir užsiimant neformalia veikla, ugdant juos kaip asmenybes, siekiant geresnių pažangumo ir veiklos rodiklių (Skarbalienė, 2015, p. 1-2).

Kalbant apie pedagogų ir vadovų lyderystės objekto nagrinėjimą, jos raiškai švietimo kontekste dėmesio daugiau pradėta skirti nuo 2007 m., įgyvendinant švietimo kaitos projektą „Lyderių laikas“. Šio projekto inicijuojami tyrimai, teorinės medžiagos analizės Lietuvos švietimo dalyviams ir visai visuomenei sudarė galimybes įsigilinti į lyderystę ugdyme, jos ypatumus ir veiklos formas. 2011 m. atlikto tyrimo apie lyderystės raišką švietime analizė nustatė pagrindinius aspektus, kurie buvo įvardyti kaip lyderystės stiprinimo sėkmės rodikliai (Laurinčiukienė ir kt., 2012, p. 2):

- vyraujantis teigiamas mikroklimatas;
- galimybės tobulėti profesinėje srityje;

- veiklumo inicijavimas;
- vertybinės sistemos puoselėjimas;
- motyvacijos stiprinimas;
- vadovo kompetencija;
- atsakomybės priėmimas;
- didėjantis atlyginimas.

Pažymima, kad išvardinti rodikliai gali būti būdingi tik vienai mokyklai, nes kiekviena jų turi savitą veiklos organizavimo ir valdymo formą, ypatybes ir bendravimo stilių. Lyderystės raiškos sėkmingumas priklauso nuo mokyklos aplinkos ir konteksto, kuriame ji yra.

Remiantis šio tyrimo rezultatais, minėti autoriai išskiria pagrindinius aspektus, reikalingus lyderystės raiškai ugdyme (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Lyderystės raiška ugdyme

Lyderis	Pareigybė - užimamas postas/pozicija, įpareigojantis asmenį inicijuoti veiklą, būti priekyje.
	Asmenybė - galia ir gebėjimai auginti ir ugdyti kitus, įgalinti veikti.
	Mokyklos savitumas ir dominavimas.
	Sėkmės pavyzdys - įgūdžiai ir gebėjimai dalintis patirtimi ir kompetencijomis motyvuojant komandą veikti.

Sudaryta darbo autorės pagal Laurinčiukienę ir kt. 2015, p. 2

Mokytojų lyderystės raiškos formas nagrinėjo ir kiti autoriai. Anot Campbell ir Wenner (2016, p. 20) atliktos literatūros analizės, išskiriami 4 pagrindiniai komponentai, palaikantys ir motyvuojantys mokytojus lyderius tobulėti ir imtis iniciatyvos (žr. 7 lent.). Klaidinga būtų teigti, kad pateikti rodikliai bendri visoms mokykloms. Kaip jau buvo minėta, lyderystės suvokimas, raiška ir formos priklauso nuo kiekvienos mokyklos, tačiau galima daryti prielaidą, kad keletas aspektų gali būti bendrų kelioms įstaigoms, turinčioms panašų suvokimą apie šį fenomeną.

7 lentelė. Lyderystę palaikantys komponentai

Komponentas	Išorinė pagalba ir lyderių palaikymas.
	Administracijos palaikymas.
	Aplinka ir struktūriniai faktoriai, leidžiantys mokytojams būti veikliems.
	Aiškiai apibrėžtos pareigos ir jų vykdymas.

Sudaryta darbo autorės pagal Campbell ir Wenner, 2016, p. 20.

Taigi, panagrinėjus Lietuvos ir užsienio šalių autorių ir mokslininkų sukaupią informaciją, galima teigti, kad mokytojų lyderystė yra neatsiejama nuo švietimo kokybės. Lyderystei reikštis ir plėtotis reikalingos palankios aplinkos sąlygos, vadovų ir administracijos palaikymas, pavyzdžio rodymas ir įkvėpimas bei skatinimas veikti. Mokytojų lyderystė nėra vien ugdymo proceso planavimas, vieno

apibrėžimo šiam fenomenui nėra, nes kiekviena mokykla turi savo kontekstą ir pagal jį sudaro galimybes pedagogų lyderystei veikti.

2.4. Mokyklos vadovų lyderystė

Tikslingai ir kryptingai mokyklos veiklai vadovo lyderystės kompetencijos yra vienas esminių švietimo kokybės ir jos gerinimo veiksnių. Vadovas turi ne tik tinkamai atlikti vadybines funkcijas, bet ir gebėti sudaryti stiprią lyderių komandą, palaikyti vieningumą, kolegialumą, skatinti bendradarbiavimą ir tikslingai planuoti mokyklos veiklą bendrai iškeltiems tikslams siekti.

Vadovo lyderystės raiškos įtaka mokyklos bendruomenei vis daugiau dėmesio sulaukiantis tyrimo objektas. Pasak Minadzi ir Nyame (2016, p. 1990), esti ryšys tarp vadovo lyderystės ir pedagogų veiklos efektyvumo klasėje. Nustatyta, kad vadovų lyderystės raiškos formos turi įtakos siekiant ugdymo kokybės, tačiau vieno tinkamiausio lyderio kompetencijų raiškos stiliaus nustatyti neįmanoma dėl skirtingų situacijų ir mokyklos autonomiškumo.

Vadovo lyderio veikla galėtų būti vienu esminių mokyklos tobulinimo kriterijų. Dviejose Anglijos mokyklose atliktas tyrimas ir jo rezultatų analizė teigia, kad lyderystė gali būti išreiškiamą kaip kritika mokyklos nustatytai tvarkai siekiant mokinio sėkmės įvairiose disciplinose (Male ir Palaiologou, 2016, p. 1-14). Mokyklą traktuojant kaip savitą ir nuolat veikiančią mechanizmą, galima daryti prielaidą, kad nustatytos taisyklės neatitinka kasdienių pokyčių dėl spartaus aplinkos vystymosi. Vadovaujantis minėto tyrimo duomenimis, išskiriamos 6 pagrindinės efektyvaus vadovo lyderiavimo kategorijos kaip mokyklos sėkmės augimo faktoriai:

- sėkmės kultūros įtvirtinimas;
- išorinių lūkesčių valdymas;
- darbuotojų atranka ir įtraukimas;
- palaikančios aplinkos valdymas;
- efektyvus vidinių santykių palaikymas;
- mokyklos vadovo kaip lyderio elgesys (Male ir Palaiologou, 2016, p. 14).

Kiekviena kategorija susijusi su skirtingomis lyderystės kompetencijomis ir kiekvienoje mokykloje jos gali skirtis pagal organizacijoje vykdomą veiklos formą, kontekstą, mikroklimatą bei bendruomenės požiūrį.

Vadovo ir mokytojų lyderystės darba yra svarbus faktorius mokinių iniciatyvumui ugdymo procese skatinti. Nors tai skirtingos lyderių veiklos formos, tačiau, tam tikru aspektu jas sujungiant ir įgalinant veikti visumoje, siekiama bendro tikslo – mokinio sėkmės. Tokios nuostatos laikosi kai kurie autoriai, atlikę tyrimą ir nustatę, kad nors tai atskiri lyderystės veikimo modeliai, jie tampa visuma, kai

tikslas yra mokinio rezultatai (Allensworth, Huang ir Sebastian, 2017, p. 15). Pagal tai. akcentuojami 2 pagrindiniai mokyklos vadovo lyderystės veikimo būdai:

1. Vadovo lyderystė ➡ Mokyimo(si) aplinka ➡ Nurodymai klasėje ➡ Mokinių pasiekimų augimas.

2. Vadovo lyderystė ➡ Mokytojų lyderystė ➡ Mokyimo(si) aplinka ➡ Nurodymai klasėje ➡ Mokinių pasiekimų augimas.

Pagal nurodytus lyderystės raiškos būdus galima teigti, kad vadovų lyderystė tiesiogiai susijusi su mokyklos mikroklimato kūrimu ir mokinių pasiekimais. Vadovo pareiga užtikrinti darbui palankią ir saugią aplinką, kuri teigiamai veikia bendruomenės veiklą švietimo kokybės gerinimo ir mokinių ūgties kontekste. Vadovo lyderystės formos derinimas su mokytojų lyderių veikla taip pat sudaro galimybes gerinti mikroklimatą atliepiančių ugdytinių lūkesčius bei poreikius, siekiant pažangumo pokyčių. Svarbu paminėti, kad tolesnės analizės ir didelio masto kiekybiniai tyrimai, susiję su direktorių ir patyrusių mokytojų sąveika, jų siekais, ateityje būtų naudingi platesnio vadovų ir mokytojų lyderystės ugdymo vaizdai sudaryti (Cheng ir Szeto, 2017, p. 367).

Kaip matoma, mokyklos vadovo lyderystė yra itin svarbi ir reikšminga, nes ji daro įtaką mokytojų ir kitų bendruomenės narių lyderių iniciatyvumui, norui veikti ir dalyvauti mokyklos gyvenime. Šių laikų mokykloje vadybinių kompetencijų nepakanka, būti lyderiu ne mažiau svarbu, jeigu siekiama ne tik mokinių pažangumo, bet ir įvairiapusės ūgties kartu su bendrų tikslų įgyvendinimu.

Apibendrinant lyderystės fenomeną švietimo kontekste, galima daryti išvadas, kad:

- teisiniuose dokumentuose lyderystės raiškai ir vystymuisi sudaromos sąlygos ir galimybės, praktinis įgyvendinimas priklauso nuo kiekvienos mokyklos individualiai;
- lyderystė švietime neturi vieno konkretaus apibrėžimo, ji gali būti traktuojama kaip vertybinė paradigma, neatsiejama pokyčių proceso dalis, įgalinantis veikti reiškinys ar individų sąveika;
- nuostata, kad mokyklos lyderis yra oficialiai patvirtintas vadovas, keičiasi, nes atlikti tyrinėjimai atskleidžia, kad lyderiu gali būti bet kuris švietimo sistemos narys;
- mokytojų ir vadovų lyderystė yra vienas pagrindinių sistemingo ir sėkmingo švietimo kokybės gerinimo, pokyčių valdymo ir mokinių ugdymo veiksnys;
- lyderystės raiškai labai svarbu mokyklos aplinka, vadovo palaikymas, tarpusavio bendradarbiavimas, nuolatinis asmeninis ir profesinis tobulėjimas;
- lyderystė mokykloje turi tiesioginį poveikį mokinių pasiekimams, asmenybės augimui bei jų veiklinimui įvairiose srityse, todėl jos ugdymui skiriama vis daugiau dėmesio;
- mokyklos vadovui lyderiui skiriama didelė atsakomybės dalis, nes jis atsakingas už mokyklos valdymą, veiklos planavimą, teigiamos aplinkos kūrimą, profesinį ir asmeninį bendruomenės narių tobulėjimą, o visa tai labai svarbu plėtojant lyderystę bendrojo ugdymo mokykloje.

2.5. Lyderystės modelių pasirinkimo pagrindimas

Švietime lyderystė tampa vis labiau plėtojamu ir didesnę svarbą įgaunančiu fenomenu. Lyderystės modelių yra skirtingų ir akcentuojančių įvairius veiklos bei valdymo formos aspektus. Vieni modeliai vadovaujasi tarpusavio santykių kūrimu bei atsakomybės ir įsipareigojimų pasidalijimu, kiti analizuoja lyderio gebėjimą daryti įtaką ir veikti savo pasekėjus kontroliuojant. Kiekviena teorija gali būti sėkminga, siekiant užsibrėžtų tikslų, pasirinkus atitinkamą lyderystės modelį pagal organizacijos veiklos pobūdį, vyraujančią situaciją ir siekiamus tikslus. Žinant, kad mokykla yra nuolat besikeičiantis daugialypis mechanizmas, jam svarbu tikslingas ir tinkamas švietimo lyderystės veiklos ir raiškos modelio pasirinkimas ne tik ugdymo, bet ir FA skatinimo kontekste.

Mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystės fenomeno raiška bei veiklos rezultatai skatinant vaikų įsitraukimą į aktyvią fizinę veiklą nėra išsamiai ištirti. Po pandemijos Lietuvoje daugiau dėmesio skiriama šiai temai nagrinėti, tačiau vis dar trūksta išsamių mokslinių tyrimų, statistinių duomenų. Šiame darbe glaustai pristatomos 3 lyderystės formos: *transakcinė, transformacinė ir pasidalytoji*. Jos pasirinktos dėl ištirtumo ir moksliskai patvirtintos sukauptos informacijos, kuri leidžia analizuoti ir interpretuoti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystės raiškos duomenis skirtingose veiklos srityse (Navickaitė ir Urbanovič, 2016, p. 46-47).

Svarbu suvokti, kad lyderystės plėtra yra daugialypė ir tęstinė. Lyderystės strategijos ir formos, glaudžiai susijusios su mokinių, kaip asmenybių, ugdymu, tiriamos vadovaujantis dažniausiai švietime randamų lyderystės teorijų nuostatomis: *lyderystės mokymui, transformacinės lyderystės ir pasidalytosios lyderystės* (Balčiūnas ir kt., 2015, p. 31).

Transakcinės lyderystės forma tiria sekėjų ir lyderio santykius bei paties lyderio asmenybės bruožus (Navickaitė ir Urbanovič, 2016, p. 47). Šiam lyderystės stiliui itin svarbu paslaugų mainai (Navickaitė ir Urbanovič, 2016, p. 166). Lyderio dėmesys nėra nukreipiamas į sekėjų asmenybės auginimą ar poreikių tenkinimą, tokiu būdu nelieka asmeniškumo (Northouse, 2009, p. 159).

Transakcinį lyderystės fenomeno stilių svarbu pritaikyti, kai organizacijai tikslinga sieti darbo problemų sprendimų paiešką su vadovo ir sekėjų bei pačių sekėjų tarpusavio santykiais (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012, p. 20).

Pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką šio lyderystės modelio raiškai ir efektyvumui, yra (Northouse, 2009, p. 159-160):

1. *skatinimas pagal nuopelnus* – lyderis ir sekėjai aiškiai sutaria atlygį (finansinį ir kt.) už atliktus darbus. Pagal tam tikrus susitarimus atliekama veikla ir gaunamas atlygis neužtikrina asmeninių savybių, profesinio tobulėjimo galimybių ar paskatinimo veikti. Švietime dažnas pavyzdys gali būti susitarimai su mokytojais/dėstytojais skirti tam tikras pareigas ar etato dalį už nurodytų darbų atlikimą.

2. *vadovavimas reaguojant į išimtis* – tai veikla, kurios metu naudojama daugiau negatyvi reakcija į klaidas, neigiamas atgalinis ryšys, kritika netikslumams koreguoti. Pozityvaus palaikymo, padaršinimo lygis šiuo atveju mažesnis negu negatyvaus. Nustatytos 2 tokio vadovavimo formos: aktyvi ir pasyvi. Aktyvus vadovavimas siejamas su tiesiogine atliekamų užduočių, darbų kontrole, stebėjimu bei neatidėliotinu klaidų taisymu. Pasyvus vadovavimas pasireiškia tik tada, kai nutinka bėda arba nesilaikoma taisyklių, susitarimų ar kitų tvarkų.

Lietuvos mokyklose aptinkama transakcinės lyderystė, kuri labiausiai atsispindi motyvuojant sekėjus pagal jų nuopelnus materialia arba nematerialia išraiška. Ugdymo įstaigose šis lyderystės stilius dažniausiai išryškėja per vadovų atliekamą pedagogų veiklos stebėjimą bei nustatytą taisyklių ir tvarkų laikymąsi. Aptikus neatitikimų, lyderis imasi iniciatyvos jiems taisyti, sekėjams primindamas atsakomybę ir galimas veiksmų pasekmes siekiant numatytų tikslų įgyvendinimo bei veiklos efektyvumo. Svarbu paminėti, kad už rezultatyvią veiklą pedagogai yra apdovanojami ir motyvuojami. Pagal minėtas autorese, toks lyderystės stilius labiau išryškėja mažesnių mokyklų (iki 300 mokinių), turinčių daugiau nei dešimtmečio vadovavimo patirtį, kontekste (Navickaitė ir Urbanovič, 2016, p. 177).

Transakcinės lyderystės stiliui būdingas pasitikėjimas sekėjais, prasta komunikacija, *status quo* išlaikymas (Khan ir kt., 2016, p. 4).

Transakcinės lyderystės vizija paremta susitarimais tarp lyderio ir sekėjų, jų santykinai paremti nurodymų vykdymu, o ne asmeniškumu. Šio lyderystės stiliaus pradžia siejama su atlygiu, nuobauda už susitarimų nevykdymą, ekonominiais, emociniais ir kitokio pobūdžio mainais. Transakcinis lyderis vadovauja organizacijai ir nurodo sekėjams, kokios jų pareigos, nes už tai gaunamas atlygis. Kitaip tariant, sekėjams efektyviai atliekant savo pareigas, jie gauna atlygį, o už pareigų nevykdymą taikomos bausmės. Sėkmingai šios lyderystės formos raiškai organizacijoje reikalinga tiksli instrukcijų sistema ir aiškiai nurodytas lyderis (Darun, Yao ir Sultan, 2015, p. 3).

Taigi, galima teigti, kad transakcinei lyderystės formai itin svarbu atlygis už atliktą darbą ir sekėjų veiklos stebėseną. Komandos nariai yra tikslingai ir sistemingai instruktuoti, žino savo pareigas ir veiklas, už kurių įgyvendinimą gaus atlygį, o už neįvykdytus susitarimus bus skiriamos nuobaudos. Šiame lyderystės modelyje asmeniškumas, asmeninis augimas, tobulėjimas, vertybių puoselėjimas nėra akcentuojami.

Transformacinė lyderystė yra itin reikšminga tiriant lyderio ir pasekėjų tarpusavio santykius bendrojo ugdymo mokyklose (Balčiūnas ir kt., 2015, p. 21).

Efektyviai veikianti verslo srityje transformacinės lyderystės teorija taikoma ir švietimo sferoje. Šio modelio centre yra lyderio ir jo pasekėjų augimas, asmenybės tobulėjimas bei iššūkių įveikimas siekiant bendrų tikslų realizavimo. Sekėjai skatinami individualiai savo galiomis, gebėjimais ir patirtimi spręsti kilusias problemas. Transformacinė lyderystės sistema siejama su palankia mokyklos tikslų realizavimo strategija, mokyklai keičiantis kartu su mokytojais (Balčiūnas ir kt., 2015, p. 34).

Anot Northouse (2009), ši lyderystė gali būti apibūdinama kaip „[...] procesas, keičiantis ir transformuojantis žmones“ (Northouse, 2009, p. 151-152). Tokia lyderystės forma dėmesį skiria jausmams, emocijoms, vertybėms, tikslams, nuostatoms, sekėjų priežastims veikti, jų poreikiams bei lygiavertiškumui. Šiam lyderystės modeliui būdinga charizma bei vizijomis paremta lyderystė. Autorius teigia, kad vyrauja stiprus ryšys tarp lyderio ir sekėjų, nors lyderiui pokyčių įgyvendinimo procese tenka didžiausias vaidmuo.

Lyderis tampa tuo veikėju, kuris inicijuoja pokyčius mokykloje, juos kuria ir padeda realizuoti. Jis atsakingas už vertybių ir normų išaiškinimą formuojant visos įstaigos kultūrą bei konkretizuojant jos reikšmę. Toks lyderis visada yra priekyje, juo pasekėjai tiki ir pasitiki, nes jis inicijuoja bendradarbiavimą, motyvuoja, padrašina bei džiaugiasi sekėjų sėkme (Northouse, 2009, p. 164-165).

Nors transformacinis lyderystės modelis augina sekėjus kaip asmenybes, drašina, įkvepia ir įgalina veikti, ji kritikuojama dėl aiškių ribų trūkumo. Šis modelis apima daug įvairių veiklos aspektų; lyderis ne tik kuria viziją, bet ir motyvuoja, sudaro sąlygas pokyčiams, kuria pasitikėjimu ir globojimu grįstą kultūrą, inicijuoja sekėjų veiklinimą (Northouse, 2009, p. 166).

Sekėjų reakcija į transakcinio lyderio viziją ir jos įgyvendinimo naudą nėra iki galo iširta ar suvokta. Vyrauja nuostata, kad lyderiui, keičiant komandos narių vertybes, darant įtaką, sekant naują viziją, gali būti sudaromos sąlygos piktnaudžiavimui galia. Nėra normų ar parametrų, kurie nustatytų, ar lyderio siūlomos vertybės yra geresnės nei jau sekėjų turimos. Taip pat neaišku, ar nauja vizija, veiklos kryptis yra veiksmingesnė ir naudingesnė (Northouse, 2009, p. 168).

Šalyje atliktas transformacinės lyderystės raiškos tyrimas parodė, kad ši lyderystės sistema yra būdinga Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų vadovams. Remiantis minėto tyrimo rezultatais, išskirti pagrindiniai transformacinių mokyklų vadovų požymiai (Navickaitė ir Urbanovič, 2016, p. 221):

- **vizionieriškumas** – pozityvus požiūris į mokyklos viziją, ateitį bei puoselėjamas vertybes.
- **bendro tikslo reikšmingumas** – akcentuojama išsikelto tikslo svarba.
- **bendruomenės nuomonės vertinimas** – lyderiui svarbu sekėjų požiūris į viziją, bendrus tikslus bei jų siūlomos idėjos. Kiekvienas gali išsakyti savo nuomonę apie mokyklos viziją.
- **bendruomenės telkimas** – lyderiams svarbu bendruomeniškumas, susitelkimas mokyklos labui.
- **komandinis darbas** – lyderis kartu su nariais dalyvauja veiklose ir didžiuojasi visais.
- **skatinimas tobulėti** – transformacinis lyderis motyvuoja pasekėjus augti, tobulintis.

Transformaciniam lyderiui veikti reikalingas šios lyderystės formos įvedimas į mokyklos valdymo sistemą. Mokslinėje literatūroje išskiriami 3 transformacinės lyderystės atsiradimo mokykloje etapai (Yang, 2014, p. 282):

- **embrioninė stadija** – šiame etape nesuvokiamos transformacinio lyderio savybės ir veiklos ypatumai, todėl mokyklos vadovui sudėtinga sistemingai ir nuosekliai vadovauti. Jis nebūtinai turi

turėti ilgametę patirtį toje mokykloje, jis gali būti paprastas, nereikšmingų gebėjimų ir pasiekimų turintis asmuo, tačiau klaidinga manyti, kad jis neturi įgūdžių ir savybių būti transformacinis lyderis. Priešingai, gali būti nesudaromos sąlygos jam reikštis. Šiame etape lyderis planuoja mokyklos gerovės kūrimą, turi noro plėtoti mokyklos veiklą, tačiau trūksta tokio vadovavimo patirties. Veiksmų strategijos kūrimas ir jos įdiegimas yra tas lūžio taškas mokykloje, kai reikalingi lyderiavimo įgūdžiai ir gebėjimas daryti įtaką dėl bendros vizijos.

- **formavimo stadija** – transformacinė lyderystė pradeda plėtotis, lyderis priima sprendimus, tačiau ne visada tinkamus ar apgalvotus. Lyderis sąmoningai ir racionaliai apgalvoja strategiją ir naudoja ją skatinimo tikslui mokyklos plėtros kontekste pasiekti. Visgi trūksta nuoseklumo ir sistemingumo naujai veiklai įdiegti ir plėtoti. Mokyklos vadovo atskaitomybė aukštesnėms institucijoms gali neigiamai veikti transformacinės lyderystės vystymąsi, todėl šiame etape labai svarbus kolektyvo palaikymas ir supratimas, kad būtų sudaromos sąlygos lyderiui tobulėti ir veikti,
- **brandos stadija** - šiame etape direktoriai gali laisvai mąstyti apie mokyklos raidos problemas, siūlyti veiksmingas problemų sprendimo strategijas, pagrįstas faktine mokyklos padėtimi, bei pasiūlyti tolimesnį skatinimą. Mokyklos plėtrą lyderis identifikuoja tam tikrais aspektais: mokyklos valdymo taisyklių laikymusi; dabartinės mokyklos situacijos stebėjimu ir vizijos plėtojimu; kryptingos ir sistemingos ateities kūrimu; tinkamu mokyklos plėtros puoselėjimu. Brandus vadovo veikimas reikšmingai veikia mokyklos raidą. Pagal šią įtaką mokyklos nariai gali susiformuoti teigiamą požiūrį.

Taigi, mokyklos raida ir direktorių transformacinė lyderystė - integruota mokyklų švietimo kokybės garantija. Transformacinių lyderių veikimas įgalina veikti bendruomenės narius, skatina juos augti ir tobulėti siekiant mokyklos vizijos įgyvendinimo. Visgi aiškių ribų trūkumas gali sudaryti sąlygas piktnaudžiavimui galia.

Pasidalytoji lyderystė gali būti apibūdinama kaip kintantis, nepastovus procesas, kurio metu komandos nariai daro įtaką vieni kitiems dėl bendro tikslo ar vizijos. Šios formos lyderystė akcentuoja atsakomybės prisiėmimą ir veikimą abipusiu būdu; daryti įtaką ir veikti gali ne tik lyderis, bet ir kiekvienas individas, ypač tai pastebima mokyklose. Pasidalytosios lyderystės modelio veikimo principas yra ne nurodymų ir susitarimų vykdymas, bet bendras veikimas ieškant problemos sprendimo būdų. Tai greičiau reiškiny, organizuojamas lyderio, sudarant sąlygas kiekvienam bendruomenės nariui imtis iniciatyvos, dalintis idėjomis, žiniomis. Svarbu paminėti, kad komandos nariai lyderyste dalintis gali keisdamiis vaidmenimis, taip įgydami naujų įgūdžių, patirties prisidėti prie bendro tikslo siekimo. Ne mažiau svarbu yra bendras grupės narių tikslo suvokimas, išmanymas ir siekis jį įgyvendinti. Lyderiui tenka moderatoriaus, kuris turi sukurti tokią emociškai ir psichologiškai tinkamą aplinką, vaidmuo, kad sekėjai būtų iniciatyvūs, drąsūs ir aktyvūs (Miniotaitė ir Staskevičius, 2019, p. 215-221).

Pasidalytoji lyderystė švietime yra itin populiarė ir jai nagrinėti skiriama vis daugiau dėmesio. Toki susidomėjimą šia lyderystės forma lemia 3 priežastys: *empirinis pagrindimas, atstovavimo ir normatyvinė galios*. Vis aukštesni reikalavimai keliami mokykloms, vadovų jaučiamas spaudimas, naujų poreikių tenkinimas, mokymosi reikalavimų kaita kartu su besikeičiančia visuomene, pasidalytosios lyderystės iširtumas, plėtra ir mokinių pažangumo pokyčiai daro įtaką šios lyderystės sistemos populiarumui bendrojo ugdymo mokyklose (Harris, 2010, p. 11-12).

Pasidalytosios lyderystės struktūros veikimą ir raišką ugdymo įstaigoje galima traktuoti kaip 7 dimensijų sąveiką su mokyklos veikla (Davis, 2009, p. 8):

1. mokyklos vizija;
2. mokyklos organizacija;
3. mokyklos kultūra;
4. mokymo programa;
5. artefaktai;
6. mokytojo lyderystė;
7. mokyklos vadovo lyderystė.

Tiriant pasidalytosios lyderystės sistemos raišką ir plėtrą mokyklose, išskiriami pagrindiniai veiksniai, kurie nesudaro tinkamų sąlygų minėtos lyderystės modeliui įdiegti švietimo įstaigoje nedarant neigiamo poveikio bendruomenei (Harris, 2010, p. 33-34):

Atstumas – mokyklų bendradarbiavimo vystymui sunkumų kelia fizinio atstumo įveikimas. Tikėtina, kad naujausių technologijų panaudojimas padėtų spręsti šią problemą.

Kultūra – lyderystė suvokiama kaip vieno lyderio funkcija, veikimas, todėl perėjimas prie sudėtingiau valdomos lyderystės formos gali būti keblus. Svarbu suvokti dalijimosi objektą ir kad atsirandantis bendradarbiavimas, abipusė įtaka turi būti naudojami problemoms spręsti.

Struktūra – dabartinė mokyklų struktūra, ugdymo(si) skirstymas į atskiras struktūras nesudaro sąlygų mokyklos dinamiškumui plėtotis.

Taigi, identifikuotų veiksmų šalinimas, sprendimo būdų ieškojimas sudarytų geresnes sąlygas dalintis atsakomybe visuose mokykloje esančiuose lygmenyse, skatinant tarpusavio sąveiką, bendravimą bei lyderių iniciatyvumą.

Kaip jau buvo minėta, pasidalytosios lyderystės raiška ir poveikis yra empiriškai pagrįsti. Jos veiklos įrodymų randama Lietuvos mokyklose. Mokyklose stengiamasi daryti įtaką mokinių pažangumui, jų pasiekimams ne mokykloje bei gerinti ugdymo(si) procesą. Mokytojams sudaromos sąlygos ir tinkama aplinka dalyvauti projektinėje veikloje, dalintis gerąja patirtimi, būdingas pozityvumas bendraujant ir bendradarbiaujant. Mokyklos vadovas yra ne formalus instruktorius, o patarėjas. Taip pat tyrime dalyvavusių mokyklų atstovai teigia, kad darbas grupėse yra rezultatyvesnis nei individualus darbas (Navickaitė ir Urbanovič, 2016, p. 243). Tokie pasidalytosios lyderystės

sistemos bruožai leidžia daryti prielaidą, kad yra sudaromos sąlygos minėtai lyderystės formai plėtotis ir reikštis. Visgi svarbu paminėti, kad mokyklose trūksta erdvių ir aplinkų bendruomenės laikui kartu, bendravimui su partneriais ir kitų mokyklų atstovais.

Pasidalytoji lyderystė yra itin svarbi reorganizuojant mokyklose plėtojamą lyderystės sistemą, kuri kiekvienai ugdymo įstaigai turi didelę reikšmę (Harris, 2010, p. 23). Taip pat egzistuoja nuomonė, kad būtent pasidalytosios lyderystės modelis taps dažniausiai plėtojamas ir naudojamas (Miniotaitė ir Staskevičius, 2019, p. 216).

Apibendrinant lyderystės modelių raiškos ir plėtros ypatumus bendrojo ugdymo mokyklose, jų ištirtumą, populiarumą bei pagrindinius veikimo tikslus ir principus, šiame darbe bus tiriama bendrojo ugdymo mokyklų vadovų ir mokytojų *pasidalytosios lyderystės* sistemos elementų raiška mokinių FA skatinimo kontekste, nes ši sritis ugdant mokinius sulaukia vis daugiau dėmesio šių dienų kontekste, tačiau, kaip minėtos lyderystės sistemos elementai išryškėja ir sudaro sąlygas mokytojams ir vadovams skatinti įsitraukimą į aktyvią fizinę veiklą bendrojo ugdymo mokykloje, nėra išsamiai ištirta ir trūksta duomenų.

3. LYDERYSTĖ VAIKŲ FIZINIO AKTYVUMO SKATINIMO KONTEKSTE

3.1. Fizinio aktyvumo samprata

Istoriniame kontekste žmogus visuomet buvo fiziškai aktyvus įvairiose srityse, nuo primityvių poreikių tenkinimo (apsirūpinimas maistu, vandeniu, būstu) iki laisvalaikio (žaidimai, liaudies šokiai). Laikui bėgant, vis daugiau energijos reikalavdavo populiarėjanti žemdirbystė, amatai, fizinio darbo sudėtingumas, todėl FA gali būti laikomas vienu iš pagrindinių fiziologinių žmogaus kūno poreikių (Gurskas ir Zumeras, 2012, p. 3).

Fizinė veikla yra itin svarbi kiekvienos šalies ir žmogaus gyvenime. Ji gali reikštis įvairiomis formomis ir būdais, todėl mokslinėje literatūroje vyrauja skirtingi apibrėžimai. Neretai FA yra suprantamas kaip fizinio ugdymo pamokos mokykloje arba užsiėmimai sporto salėse, tačiau fizinis judėjimas yra daug platesnė sąvoka. Pasak PSO parengtą Pasaulinį fizinio aktyvumo skatinimo planą 2018-2030 (angl. Global Action Plan on Physical Activity 2018-2030. More Active People for a Healthier World, 2018, p. 100), individui judant bet koku būdu ir įgalinant skeleto raumenis veikti bei naudoti energiją, jau yra fizinės veiklos išraiška, pavyzdžiui, šuoliavimas, ėjimas, kovų menai, fizinis darbas ar judėjimas. Pažymėtina, kad FA neturėtų būti siejamas tik su itin aktyvia fizine veikla tam skirtoje vietoje. Jis gali būti identifikuojamas kaip tam tikro elgesio, susidedančio iš skirtingo intensyvumo lygio ir veiksmų, visuma (Adolescent obesity and related behaviours: trends and inequalities in the WHO European Region, 2002–2014, 2017, p. 24).

Visuomenėje fizinis veiklinimas dažnai yra laikomas *sporto* sinonimu, todėl būtina suvokti, kad mokslinėje literatūroje FA ir sportas nėra vienas ir tas pats reiškinys. Sportas yra kūno dalių veiklos spektro dalis, dažnai atitinkanti institucijų organizuojamoje praktikoje nustatytas normas ir taisykles (Duclos, Genin, Panahi, Riviere, Thivel ir Tremblay, 2018, p. 3). Labai aktyvūs asmenys gali reguliariai mankštintis, treniruotis ir būti fiziškai aktyvūs nesiekdami aukšto sportinio meistriškumo. Šį skirtumą svarbu pabrėžti visuomenei, nes daugeliui FA asocijuojasi su sudėtingu ir daug energijos reikalaujančiu dalyvavimu sporte, nors pakanka vidutinio ar aukštesnio įsitraukimo į aktyvią veiklą.

Teisiniuose dokumentuose *fizinė veikla* aiškiai atskiriama nuo *sporto* sąvokos. Lietuvos Respublikos sporto įsakymo 2 straipsnio 15 punkte FA yra apibūdinamas kaip:

„*Asmens fizinė veikla, kuria siekiama stiprinti sveikatą, tobulinti fizines ir psichines savybes bei įgūdžius neturint tikslo pasirengti aukšto meistriškumo sporto varžyboms ir (ar) dalyvauti jose, taip pat veikla šviečiant visuomenę sporto, fizinio aktyvumo ir jais pasiekiamo sveikatos stiprinimo klausimais*“ (Lietuvos Respublikos sporto įstatymo Nr. I-1151 pakeitimo įstatymas, 2022). Toks apibrėžimas papildo vyraujančią nuostatą, kad FA ir sportas yra dvi skirtingos sąvokos.

Apibendrinant galima teigti, kad FA nėra tapatus su sportu ar itin intensyvia ir fiziškai sekinančia veikla. Tai bet kuri žmogaus atliekama veiksmų seka ar individualus veiksmas, kurį realizuoti naudojama raumenų ir sąnarių jėga bei eikvojama energija. Tinkamas ir sistemingas dalyvavimas aktyviose veiklose yra svarbus visuomenės sveikatos aspektas.

3.2. Vaikų fizinio aktyvumo situacija Lietuvoje

Fizinis veiklumas daro įtaką ne tik individo gyvenimo kokybei, ilgaamžiškumui, bet ir šalies ekonomikai, socialinei ir sveikatos apsaugai. Inovacijų ir modernių technologijų amžiuje žmonės vis daugiau laiko praleidžia sėdėdami ar naudodamiesi kompiuteriais bei išmaniaisiais telefonais, todėl neretai žmonės fiziškai aktyvūs būna tik vykdami į darbą ar mokyklą ir grįždami. Toks neveiklumas sudaro palankias sąlygas sutrikusiam vaikų vystymuisi, sergamumui ir gyventojų mirštamumui. Todėl, žinant aktyvaus gyvenimo būdo teigiamą poveikį sveikatai, fizinis aktyvumas traktuojamas kaip vienas iš keturių pasaulio mirtingumo statistiką nulemiančių veiksnių (Global Recommendations on Physical Activity for Health, 2010, p. 7).

Aktyvus jaunimo dalyvavimas fizinėje veikloje yra itin svarbus veiksnys sėkmingam asmenybės augimui įvairiais atžvilgiais. Pagal PSO parengtas Pasaulines fizinio aktyvumo sveikatai gerinimo gaires 5-17 metų jaunimui rekomenduojama (Global Recommendations on Physical Activity for Health, 2010, p. 3):

- kasdien 60 minučių ir daugiau užsiimti vidutinio ar didesnio intensyvumo fizine veikla, nes toks sistemingas įsitraukimas turi teigiamos įtakos sveikatos būklės gerėjimui.
- kasdienis FA daugiausiai turėtų būti sudarytas iš aerobinio tipo užsiėmimų, kurie yra energinga, intensyvi veikla, kurios metu stiprinamas raumenynas bei kaulų funkcijos (tokia veikla rekomenduojama bent 3 kartus per savaitę).

Didžioji dalis 11-17 metų jaunimo pasaulyje (apie 80 proc.) neatitinka įvardintų fizinės veiklos rekomendacijų, todėl galima daryti prielaidą, kad pateiktos rekomendacijos nėra efektyvios. Lietuva taip pat priklauso daugumai šalių, kuriose vaikų FA neatitinka pateiktų gairių dėl fizinio veiklinimo plėtos (Global Action Plan on Physical Activity 2018-2030..., 2018, p. 15).

Lietuvoje mokyklinio amžiaus vaikų FA ir jo rodikliai vis dar nėra išsamiai ištirti, o fizinio veiklinimo situacija bendrojo ugdymo mokyklose pradėta nagrinėti neseniai. Atliktų tyrimų apžvalga teigiama, kad Lietuvoje nėra vieningos gyventojų FA stebėsenos sistemos (Jankauskienė, 2008, p. 347). Sudarytų klausimynų ir tyrimų rezultatų patikimumas nėra pagrįstas, nes FA buvo tiriamas kaip sveikos gyvensenos elementas, matuojamas sociologiniais ir biomedicininės srities tyrimais. Autorė taip pat teigia (Jankauskienė, 2008, p. 351), kad FA turėtų būti kiekvieno asmens savaime suprantama kasdienės rutinos dalis, kuri yra lengvai pasirenkama, savanoriškai ir su entuziazmu atliekama. Tai nebūtinai turi

būti apmokestinami užsiėmimai privačiame sektoriuje, priešingai, kasdienis dalyvavimas fizinėje veikloje gali būti atliekant namų ruošos darbus, važiavimą transporto priemone iškeičiant į ėjimą pėsčiomis.

Šalies mastu atliekami tyrimai yra bendro pobūdžio, apimantys visas gyventojų amžiaus grupes, neišskiriantys vaikų ir jaunuolių iki 18 metų. Pavyzdžiui, 2020 metais atliktas tyrimas yra susijęs su šalies gyventojų FA darbe ir laisvu laiku, tačiau jame dalyvavo visos šalies gyventojų amžiaus grupės (Lietuvos gyventojų sveikata, 2020). Tokie tiriamieji darbai leidžia daryti prielaidą, kad fizinės veiklos įpročiai yra tiriami, tačiau FA raiška ugdant vaikus bendrojo ugdymo mokyklose išlieka miglota.

Vaikų FA situacijos tyrimas vykdomas pagal 2016 m. priimtą Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymą dėl pokyčių visuomenės sveikatos stebėsenos srityje (Dėl bendrųjų savivaldybių visuomenės sveikatos stebėsenos nuostatų patvirtinimo, 2016). Įsakyme kalbama apie Higienos instituto parengtos metodikos ir klausimynų panaudojimą ne rečiau nei kas 4 metai tiriant 5, 7 ir 9 (I gimnazijos klasių) mokinių gyvenimą nuo 2016 m. Higienos institutas atsakingas už nurodytų tyrimų ataskaitų ir rezultatų suvestinių skelbimą interneto svetainėje bei mokymų visuomenės sveikatos priežiūros tema rengimą. Šiuo įsakymu patvirtinto savivaldybių gyvenimo rodiklių sąrašo 22 punkte sudaromos galimybės vaikų FA įpročiams atskleisti (žr. 8 lent.):

8 lentelė. Vaikų FA stebėsenos rodiklis

Vaikų gyvenimo stebėsenos rodikliai vertinami kas 4 metai nuo 2016 m.
22. Mokyklinio amžiaus vaikų, kurie kasdien, ne pamokų metu, sportuoja apie 60 min. ir ilgiau, dalis

Šaltinis: Savivaldybių gyvenimo rodiklių sąrašas, 2016

Nurodyto rodiklio įtraukimas į visuomenės sveikatos tyrimus sudaro galimybę tirti FA mokyklinio amžiaus vaikų gyvenimo būdo kontekste. 2016 m. tokį tyrimą pirmą kartą atliko Visuomenės sveikatos priežiūros biurai pagal aptarnaujamas savivaldybes bendradarbiaudami su Higienos institutu. Gyvenimo rodiklių (sociodemografinių duomenų, subjektyvaus savo sveikatos ir laimės vertinimo, sveikatos elgsenos ir rizikingo elgsio) rezultatai skyrėsi pagal savivaldybes, todėl jų įvardintų problemų paplitimas nevienodas (Liuima, 2016, p. 31). Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad jau 2016 m. 1 iš 5 vaikų kasdien praleisdavo 4 ir daugiau valandų pasyviai (prie kompiuterių, televizorių ekranų, telefonų), o PSO rekomendaciją dėl valandos ir daugiau aktyvios kasdienės fizinės veiklos atitiko 1 iš 10 vaikų.

Vadovaujantis jau minėtu Sveikatos apsaugos ministro patvirtintu įsakymu, antras tyrimas buvo atliktas 2020 m. 2016 ir 2020 metų tyrimų palyginamoji analizė parodė, kad per ketverius metus 5, 7 ir 9 (I gimnazijos klasės) klasių mokinių FA, kurio metu mokiniai valandą ir daugiau praleidžia aktyviai veikdami, nežymiai padidėjo, bet vis dar liko pakankamai žemas. Ne fizinio ugdymo pamokų metu 2020 metais aktyvia veikla užsiėmė kas 7 mokinys, tačiau išlieka tendencija, kad tam tikrose savivaldybėse rodiklių duomenys gali ženkliai skirtis. Taip pat svarbu paminėti, kad, palyginus su 2016 metų

duomenimis, mokinių pasyvus laisvalaikis, praleidžiamas prie ekranų, padidėjo 6 proc. (Makauskaitė, 2021, p. 18).

Taigi, mokiniai yra labiau linkę rinktis pasyvią veiklą, tačiau skirtingose savivaldybėse duomenys skiriasi, todėl nėra galimybių apibendrinti FA situaciją šalies mastu. Savivaldybių lygmeniu atlikti tyrimai padėjo atskleisti 5, 7 ir 9 (I gimnazijos klasių) klasių mokinių fizinės veiklos įpročius, ypatumus, tačiau neapima visų vaikų amžiaus grupių, besimokančių bendrojo ugdymo mokyklose, todėl galima daryti prielaidą, kad vis dar lieka neaiški FA situacija tyrimuose nedalyvaujančių klasių kontekste.

Higienos instituto centro Sveikatos informacijos Registrų centras kasmet nuo 2016 m. rengia ir visuomenei pateikia leidinius, skirtus Lietuvos mokyklinio amžiaus vaikų sveikatos būklės apžvalgai. Leidiniuose pateikiama statistika dėl mokinių priklausymo tam tikrai fizinio pajėgumo grupei: *pagrindinei, parengiamajai ir specialiajai*. Anot vaikų sveikatos tyrimų rezultatų, Lietuvos mokinių, priklausančių pagrindinei fizinio pajėgumo grupei, skaičius nors ir nežymiai, tačiau augo: 2016-2017 m.m. – 89,2 proc., 2017-2018 m.m. – 94,6 proc., 2018-2019 m.m. – 95,58 proc., 2019-2020 m.m. – 97,1 proc (Butkutė ir Židonienė, 2017, p. 18, Butkutė ir Židonienė, 2018, p. 44, Butkutė ir Židonienė, 2019, p. 47, Gadžijeva ir Židonienė, 2020, p. 36, Gadžijeva ir Židonienė, 2021, p. 56-57). Matomas nežymus, bet nuolatinis didėjimas leidžia daryti prielaidą, kad šalies mokiniai yra fiziškai aktyvūs, tačiau priklausymas tam tikrai fizinio pajėgumo grupei neužtikrina aktyvaus kasdienio įsitraukimo į vidutinio ir aukšto intensyvumo veiklas. Svarbu paminėti, kad vienas iš mokyklinio amžiaus vaikų sveikatos rodiklių blogėjimo veiksnių yra neužtikrinamas mokinių kasdienis fizinis judėjimas pagal jau minėtas PSO rekomendacijas (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, 2020). Tokia situacija leidžia daryti prielaidą, kad itin svarbu išsamiau nagrinėti fizinio veiklinimo situaciją bendrojo ugdymo mokyklose.

Vaikų fizinei veiklai poveikį daro ir ekstremalios situacijos. 2019 m. prasidėjusi COVID-19 pandemija ir dėl jos įvesti judėjimo laisvės apribojimai turėjo neigiamų padarinių. Atlikti tyrimai (Rutkauskaitė ir Visockytė, 2021, p. 46-56, Lisinskienė ir Ševčuk, 2021, p. 17-21) parodė, kad:

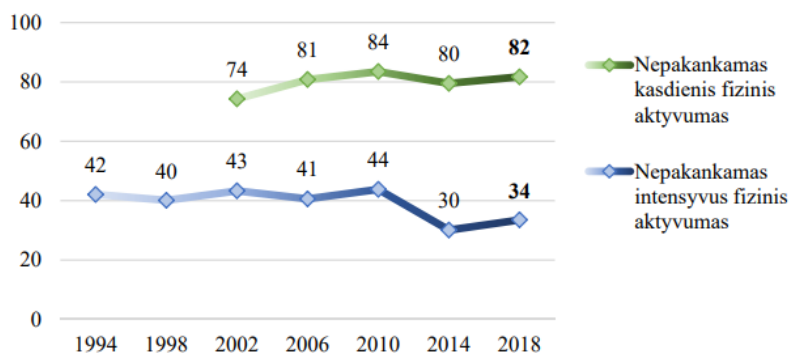
- mokiniai daugiau laiko praleido prie ekranų;
- vyresni mokyklinio amžiaus vaikai (I-IV gimnazijos klasių) iki pandemijos pradžios buvo fiziškai aktyvesni;
- lyties atžvilgiu vaikinai sportavo daugiau negu merginos;
- aktyvesni mokiniai mokėsi geriau nei pasyvūs, jų emocinė būklė buvo stabilesnė.

Tokio pobūdžio tyrimų rezultatai rodo, kad nuotolinis mokymasis nesudarė sąlygų intensyviai vaikų judėjimui ir turėjo neigiamos įtakos ankstesniems judėjimo įpročiams.

Duomenų rinkimas apie mokyklinio amžiaus vaikų FA situaciją Europoje vyksta jau ne vieną dešimtmetį. Vienas pagrindinių ir svarbiausių tarptautinių tyrimų, inicijuojamas PSO, HBSC (angl.

Health Behaviour in School-aged Children) parodo 5, 7 ir 9 (I gimnazijos) klasių mokinių FA pokyčius kas ketverius metus.

Lietuvoje kasdienis vaikų FA pradėtas vertinti nuo 2002 m., intensyvus – nuo 1994 m. HBCS tyrimo rezultatų ataskaita sudaro galimybę (žr. 1 pav.) palyginti fizinio veiklinimo situacijos kitimą nuo tyrimų šalyje pradžios (Bulotaitė ir kt., 2019, p. 18-19).



1 pav. Vaikų FA rodikliai 1994-2018.

Šaltinis: Bulotaitė ir kt., 2019, p. 18.

Pagal tyrimų duomenis (žr. 1 pav.) matoma, kad geriausia situacija Lietuvoje 5, 7 ir 9 (I gimnazijos) klasių mokinių srautuose buvo 2014 m., vėliau rodikliai mažėjo: 2020 m. šalyje vos 13,6 proc. mokinių atitiko PSO rekomenduojamą valandos ir daugiau vidutinio ar aukšto intensyvumo fizinės veiklos kriterijų, išskyrus dalyvavimą fizinio ugdymo pamokose (Makauskaitė, 2021, p. 12).

Apibendrinant vaikų FA situaciją bendrojo ugdymo mokyklose teigtina, kad Lietuvos mokyklų moksleiviai nėra pakankamai fiziškai aktyvūs. Taip pat svarbu paminėti, kad atlikti tyrimai daugiausiai orientuojami į 5, 7 ir 9 (I gimnazijos) klasių mokinius, o šalies mastu daugiausiai tiriama suaugusieji arba visi gyventojai kartu, neišskiriant mokyklinio amžiaus vaikų. Tarptautinių ir nacionalinių tyrimų rezultatai gali padėti priimti tam tikrus sprendimus valstybės lygmeniu planuojant vaikų FA skatinimo gaires, aiškinantis veiksnius, kurie nesudaro sąlygų sėkmingam fizinio veiklinimo realizavimui mokyklose. Nustačius problemas skirtingose savivaldybėse, sudaromos sąlygos atkreipti didesnę dėmesį į jų sprendimą bei sudaryti veiksmų planą situacijai gerinti pagal kiekvienos savivaldybės stipriąsias ir silpnąsias puses. Tarptautinių metodikų naudojimas (pavyzdžiui, HBCS) ir šalyje Higienos instituto inicijuojamos apklausos parodo FA situaciją tam tikrose mokinių amžiaus grupėse, tačiau FA raiška ir intensyvumas tyrimo neapimamose klasių komplektuose lieka mažiau nagrinėti. Taigi, galima teigti, kad vaikų FA situacijos pokyčių analizė ir Lietuvoje atliktų tyrimų ir apklausų gauti rezultatai galėtų būti naudojami modeliuojant FA skatinimo priemones bei jų įgyvendinimą tiek mokyklos, tiek savivaldybės ar šalies lygmeniu.

3.3. Fizinio vaikų aktyvumo skatinimo veiksniai ir galimybės

Mokyklinio amžiaus vaikų FA skatinimui bendrojo ugdymo mokyklose dėmesys skiriamas viso pasaulio mastu. PSO parengtose Pasaulinėse fizinio aktyvumo gerinimo rekomendacijose (angl. Global Recommendations on Physical Activity for Health, 2018, p. 36) trečiajame strateginiame uždavinyje kalbama apie tai, kad būtina stiprinti fizinio ugdymo pamokų kokybę suteikiant daugiau teigiamos patirties bei sudarant galimybes veikti ir plėtotis aktyviam mergaičių ir berniukų poilsiui, sportui ir žaidimams. To siekti rekomenduojama taikant tuos pačius principus visose ikimokyklinėse, pradinio, vidurinio ir aukštojo mokslo įstaigose. Taip pat siekiama stiprinti sveikatą, sukurti bei plėtoti visą gyvenimą trunkantį fizinį raštingumą, skatinti mėgautis fizine veikla bei dalyvauti įvairiuose renginiuose pagal pajėgumą ir galimybes. Šalys, įgyvendinusios minėtus tikslus, sudarytų galimybę mokinių veiklos aktyvinimui ne tik bendrojo ugdymo mokyklose, bet ir neformalaus ugdymo kontekste.

FA skatinimas bendrojo ugdymo mokyklose gali būti plėtojamas įvairiais aspektais. Atsižvelgiant į autorių atliktą mokslinės literatūros ir tyrimų apžvalgą, išskiriami pagrindiniai veiksniai, skatinantys ir slopinantys vaikų ir paauglių FA (žr. 9 lent.) (Gurskas ir Zumeras, 2012, p. 112):

9 lentelė. Vaikų ir paauglių FA skatinantys ir slopinantys veiksniai

Skatinantys faktoriai	Slopinantys faktoriai
Malonumo, pasitenkinimo savimi jausmas.	Pasirinkta fizinė veikla (ar kūno kultūros pamoka) nėra maloni.
Patenkinti savigarbos, savęs įtvirtinimo ir saviraiškos poreikiai	Fizinio aktyvumo neskatinanti, nemotyvuojanti ar net jį neigiamai vertinanti vaiko šeima.
Tinkama šeimos aplinka (fizinė ir emocinė) ir nuolatinis tėvų skatinimas, palaikymas bei dalyvavimas kartu.	Ryškių sektinų asmeninių pavyzdžių tarp suaugusiųjų trūkumas.
Dažnas dalyvavimas įvairiuose sporto renginiuose su aktyviais ir autoritetą turinčiais suaugusiaisiais, kurie veikia kaip sektinas „uždegantis“ pavyzdys (pvz. kūno kultūros mokytojai, treneriai, žymūs sportininkai, ekrano „žvaigždės“ ir kt.).	Ryškių sektinų asmeninių pavyzdžių tarp artimiausių draugų bei bendraamžių trūkumas
Pasirinktas teigiamas autoritetas ir sekimas juo (pvz., garsus profesionalus sportininkas, filmo personažas ir kt.)	Socialinė ir ekonominė bei politinė aplinka, neskatinanti fizinio aktyvumo. Mokytojų ir visuomenės sveikatos specialistų kompetencijų trūkumas.
Draugų ir bendraamžių aktyvus dalyvavimas bendrose fizinio aktyvumo veiklose, pritarimas joms ir bendravimas tarpusavyje.	Mokyklos administracijos vertybių skalėje labai žemas kūno kultūros (ir bendrai bet kokio fizinio aktyvumo) reitingas palyginti su kitais dėstomais dalykais.
Lengvas sporto įrangos pasiekiamumas ir jos funkcionalumas: patogi, spalvinga, atitinkanti amžiaus grupes ir reguliuojama įranga, didelė jos įvairovė.	Nėra galimybės naudotis tinkamais sporto įrengimais, salėmis ir priemonėmis po pamokų.
Saugumo jausmas fizinio aktyvumo užsiėmimų metu.	Nesaugi gyvenamoji ir sporto aplinka arba įskiepytas netinkamas, perdėtas asmeninio saugumo suvokimas, jautrumas, baimingumas.
Tinkamas asmeninio tobulėjimo pajautimas, akivaizdus progreso matymas.	Asmeninis vaiko suvokimas, kad fizinės veiklos rezultatai ar įgūdžiai yra jam nepasiekiami (per sudėtinga veikla, veikla neatitinka asmeninės raidos ar per aukšti pedagogų, trenerių, ypač tėvų reikalavimai)
Geros fizinės būklės, patrauklios išvaizdos ir geros sveikatos jausmas (pvz., nedidelis svoris, lieknumas, laikysena, išryškėję raumenys ir pan.).	Nepasitenkinimo savimi ar nusivylimo jausmas, savirealizacijos trūkumas.

Vaiko ar paauglio jausmas, kad pasirinkta veikla yra jo asmeninis pasirinkimas (nėra jokios prievartos ar spaudimo iš tėvų, mokytojų ar bendraamžių pusės).	Sumišimo, pasimetimo ar nepritapimo prie socialinės grupės jausmai (pvz., hiperaktyvūs, nutukę, su kalbos ar raidos defektais, kitataučiai ar kt. vaikai).
Galimi laisvi eksperimentai (ypač paauglystėje) su įvairiais sporto veiksmiais, judesiais ar net sporto šakomis, didelė aktyvaus laisvalaikio įvairovė, skatinanti fizinį aktyvumą.	Pagarbos iš trenerių ar mokytojų stoka.
Geros, tinkamos sportuoti oro sąlygos, jei mankštinamasi lauke.	Paskatų trūkumas pasirenkant fizinio aktyvumo rūšį ar siekiant asmeninių rezultatų (sporte).
	Fizinis aktyvumas buvo panaudotas kaip fizinė ar emocinė bausmė.
	Nuolat atliekama ta pati nuobodi, vienpusiška fizinė veikla, dažnas tų pačių pratimų ar žaidimų kartojimas (pvz., nuolat žaidžiamas tas pat kvadratas ar krepšinis).
	Nuolatinis suaugusiųjų spaudimas siekti geresnių rezultatų, o ne asmeninės vaiko ar paauglio pažangos išryškėjimas (ar tiesiog žaidimo ir bendravimo su draugais džiaugsmas).
	Blogos, netinkamos oro sąlygos (karštis, plikšala, didelis šaltis ir kt.).

Šaltinis: Gurskas ir Zumeras, Mokinių fizinis aktyvumas ir sveikata, 2012, p. 112-113.

Apžvelgus 9 lentelėje pateiktus duomenis galima daryti prielaidą, kad fizinės veiklos skatinimui bendrojo ugdymo mokykloje gali būti sudarytos geresnės sąlygos panaudojant įvardintus veiksnius planuojant ugdymo turinį, didinant fizinio ugdymo mokytojų ir administracijos veiklos efektyvumą. Kvalifikacijos kėlimas, informacijos sklaida, tėvų švietimas apie FA teikiamą naudą augančiam organizmui, fizinio ugdymo pamokų lygiavertiškumas tarp kitų disciplinų, lengvai prieinamas ir saugus sporto inventorių, veiklų įvairovė bei vaikų suvokimo apie FA kaip apie ilgalaikį įgūdžių tobulinimą ugdymas gali motyvuoti mokinius užsiimti aktyvia veikla paverčiant ją kasdienės rutinos dalimi.

Šių dienų mokiniams reikalinga tikslinga informacija fizinio aktyvumo ir kitais sveikos gyvensenos aspektais. Tokio pobūdžio informacija teikiama bendrojo ugdymo mokyklose, tačiau neretai patys mokiniai imasi iniciatyvos ir domisi jiems aktualiomis temomis, susijusiomis su judėjimu, aktyviu gyvenimo būdu (Maceinaitės ir kt., 2020, p. 68-74). Tikslinga ir šių dienų aktyvų gyvenimo būdą skatinanti informacija galėtų būti vienas iš veiksnių, motyvuojančių mokinius būti aktyvesnius kiekvieną dieną.

Šalyje vis daugiau dėmesio skiriama mokinių fizinei sveikatai gerinti, fiziniam mokinių užimtumui skatinti pamokų metu ir po jų, todėl FA yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kurie turi įtakos mokinių sveikatai ir kurių įpročiai gali būti formuojami ugdymo įstaigose (Valstybės kontrolės atlikto audito santrauka, 2019). Mokykloje mokiniai praleidžia didžiąją laiko dalį, mokosi įvairių dalykų, bendrauja, bendradarbiauja, perima ir gauna informaciją iš pedagogų, bendraklasių, užsiima įvairia veikla, todėl fizinių gebėjimų ir įpročių ugdymas šiame lygmenyje gali būti sėkmingai plėtojamas.

Remiantis 2016-2018 m. bei 2019 m. I pusmečio atlikto audito rezultatais, identifikuojami veiksniai, neigiamai veikiantys FA plėtrą ir raišką Lietuvos mokyklose (Valstybės kontrolės atlikto audito santrauka, 2019):

- **nepakankamas vaikų FA priemonių poveikis:** beveik pusė ugdymo įstaigų nevykdo mokinių FA stebėjimo kontrolės; silpnas tėvų/globėjų įgalinimas veikti ir dalyvauti aktyviose veiklose; visuomenės sveikatos specialistams nesudaroma pakankamai galimybių aktyviai veiklai ar dalyvauti mažiausiai 1 sveikatos ugdymo renginyje per mokslo metus.
- **nepakankamai sudaroma sąlygų mokinių FA skatinimui:** stokojama kvalifikacijos kėlimo renginių bei programų mokytojams, o organizuojamuose kursuose jų dalyvavimas ir įsitraukimas yra nepakankamas; trūksta tinkamos infrastruktūros bei rekreacinių zonų mokinių poilsiui bei fizinei veiklai; nėra atliekami mokinių FA skatinimo priemonių efektyvumo tyrimai bei jų poveikio analizė.

Apžvelgus nurodytus audito rezultatus daroma prielaida, kad Sveikatos apsaugos bei Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, atsižvelgdamos į pateiktus rezultatus bei rekomendacijas, galėtų pagerinti mokinių FA situaciją bendrojo ugdymo mokyklose parengdamos veiksmų planą nurodytoms problemoms spręsti, veikdamos kartu su mokyklų vadovais bei formalaus ir neformalaus ugdymo mokytojais.

Teisiniai aktai ir įvairūs šalies planavimo dokumentai taip pat yra reikšmingi veiksniai mokinių fizinio veiklinimo ir aktyvinimo kontekste. **Mokinių fizinio pajėgumo nustatymo tvarkos aprašas** (2019) yra viena iš svarbesnių priemonių siekiant sudaryti vienodas sąlygas visoms bendrojo ugdymo mokykloms stebėti moksleivių FA situacijos pokyčius. Šios tvarkos 7 punktas (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas, 2019) pateikia rodiklius, kuriais vadovaudamiesi fizinio ugdymo mokytojai atlieka testavimus ir vertina rezultatus pagal pateiktas įvertinimo lenteles. Fizinio pajėgumo vertinimas šalies mastu ilgainiui sudaro galimybes sekti mokinių FA situaciją, o pagal gautus rezultatus suteikti fiziškai nepajėgiems mokiniams reikalingą pagalbą gerinant fizinę būklę.

Minėtina, kad numatomas Lietuvos gyventojų sveikatos stiprinimas ir išsaugojimas, įsitraukimas į aktyvų fizinį veiklumą ugdant atsakomybę bei sąmoningumą apie sveiką gyvenseną bei jos teikiamą naudą. Taip pat planuojama fiksuoti mokinių, dalyvavusių neformaliojo vaikų švietimo sporto ir kitose fizinį aktyvumą skatinančiose veiklose, skaičių (2021-2030 m. Nacionalinis pažangos planas, 2020). Tokie žingsniai taip pat sudaro sąlygas mokinių FA situacijos stebėjimui ir analizei.

2021-2030 m. Sporto plėtros programa yra kitas svarbus dokumentas mokinių FA skatinimo priemonių kontekste. Joje teigiama, kad Lietuva nepasiekia Europos vidurkio dėl sportuojančių ir besimankštinančių asmenų skaičiaus, trūksta tarptautinius reikalavimus atitinkančių sporto bazių ir treniruočių kompleksų bei kvalifikuotų specialistų (Sporto plėtros programa, 2020). Taip pat įvardijama viena iš spręstinių problemų – per mažas mokinių, dalyvavusių FA skatinančiose veiklose, skaičius, todėl numatoma įtvirtinti sveikos gyvensenos rodiklių stebėjimą tam tikrais periodais bei išsiaiškinti aktyvių vaikų FA kiekybinius pokyčius (Sporto plėtros programa, 2020). Programoje taip pat nurodomi veiksniai, turintys įtakos mokinių pasyvumui:

- neišnaudojamos fizinio aktyvaus laisvalaikio leidimo vietos;

- bendruomeniškumo trūkumas;
- masinių renginių galimybės skatinant judėjimą;
- nepakankama FA infrastruktūra, o viešos poilsio erdvės pakankamai nenaudojamos;
- pasenęs fizinio ugdymo turinys;
- fizinio raštingumo modelio nebuvimas;
- specialistų (fizinio ugdymo mokytojų ir trenerių) trūkumas;
- kokybinių tyrimų FA tematika trūkumas;
- neefektyvi statistinių duomenų rinkimo forma.

Programoje išvardinti veiksniai traktuojami kaip mokinių pasyvumo FA kontekste problemos priežastys, kuriomis vadovaujantis programoje ieškoma sprendimo būdų. Tikėtina, kad šių įvardintų veiksmų pašalinimas arba veiksmingų priemonių planas padėtų sudaryti sąlygas vaikams būti aktyvesniems kiekvieną dieną ne tik per fizinio ugdymo pamokas.

Sveikatą stiprinančių mokyklų tinklui Lietuva priklauso nuo 1993 m., o 2019 m. įdiegta **Aktyvios mokyklos koncepcija**, skirta mokinių FA skatinti (Mokyklų pripažinimo sveikatą stiprinančiomis mokyklomis ir aktyviomis mokyklomis tvarkos aprašas, 2019). Lyginant šias koncepcijas, akcentuojama, kad Sveikos mokyklos koncepcija siekiama ugdyti mokinių sveikos gyvensenos įgūdžius, kurti palankų mikroklimatą, o Aktyvios mokyklos programoje itin didelis dėmesys skiriamas visos ugdymo įstaigos bendruomenės FA skatinimui, kuriant jam palankią aplinką bei kiekvieną dieną įtraukiant fizinį veiklinimą į mokyklos gyvenimą (Mokyklų pripažinimo sveikatą stiprinančiomis mokyklomis ir aktyviomis mokyklomis tvarkos aprašas, 2019). Šio tikslo įgyvendinimas sudaro sėkmingas sąlygas moksleivių FA plėtrai bendrojo ugdymo mokyklose pamokų ir neformalaus ugdymo metu. Šių dviejų programų sintezė gali būti itin veiksminga strategija motyvuojant mokinius ugdyti fizinius gebėjimus dalyvaujant įvairiose aktyviose veiklose ne tik per fizinio ugdymo pamokas, bet ir kituose mokyklos, bendruomenės renginiuose ugdant moksleivių suvokimą apie ilgalaikę FA naudą jų sveikatai bei mokymo(si) rezultatų gerinimui. Sveikos ir aktyvios mokyklos koncepcijų derinimas ir jų įtraukimas į mokyklos veiklos procesus gali būti efektyvi sveikos gyvensenos įgūdžių formavimo priemonė didelį dėmesį skiriant mokinių motyvavimui dalyvauti įvairiuose užsiėmimuose ugdant fizines savybes ir pajėgumą.

Sporto ir sveikatos ugdymo samprata (2014) sudaro tiesiogines sąlygas sporto ir sveikatos ugdymo strategijų įdiegimui bendrojo ugdymo mokyklose visose srityse - formalaus, neformalaus ugdymo procese, mokytojų ir klasės vadovų veikloje, projektuose ir kt. Šia samprata siekiama ugdyti mokinių teigiamą požiūrį į sportą ir fizinį aktyvumą, asmenines savybes, mokyti vertinti, analizuoti FA naudą, reikšmę bei suvokti judėjimą kaip vertybę, tobulinančią tiek išorę, tiek vidų. Sporto ir sveikatos

ugdymo turiniu siekiama ugdyti ir tobulinti ne tik fizinius gebėjimus ir galias, bet ir suteikti mokiniams reikalingų teorinių žinių ir informacijos FA tema (Sporto ir sveikatos ugdymo samprata, 2014).

6 sampratos punkte pateikiami konkretūs siekiai ir uždaviniai, kurie sudaro galimybes mokyklai derinti tradicinį ugdymą ir sampratos ar jos elementų įgyvendinimą, ugdyti mokinių požiūrį į sportą ir sveikatą kaip į vertybę, stiprinti mokinių fizinius gebėjimus bei skatinti tobulėti suvokiant FA kaip poreikį visam gyvenimui bei sudaryti sąlygas mokiniams tobulėti pasirinktoje sporto šakoje (Sporto ir sveikatos ugdymo samprata, 2014).

22 ir 23 punktuose nurodomos mokinių sportinės raiškos pasiekimų vertinimo galimybės sudaro galimybę mokinių pažangos ir FA situacijos stebėsenai ir vertinimui, kurių rezultatai gali būti naudojami šalies, savivaldybių ir mokyklų lygmenyje modeliuojant FA raiškos skatinimo priemones. Sporto ir sveikatos ugdymo sampratos ar jos elementų įgyvendinimas bendrojo ugdymo mokykloje sudaro tiesiogines sąlygas stiprinti mokinių fizinius gebėjimus ir ugdyti kiekvieno mokinio suvokimą apie FA naudą ir ilgalaikį poveikį bei suteikia reikiamą teorinių žinių apie taisyklingą judėjimą, pagrindą (Sporto ir sveikatos ugdymo samprata, 2014).

Apibendrinant mokinių FA skatinimo galimybių ir veiksnių raišką teisinių aktų, planavimo dokumentų, plėtros programų ir atliktų tyrimų kontekste galima teigti, kad mokinių skatinimui dalyvauti aktyvioje fizinėje veikloje, tobulėjimui pasirinktoje sporto šakoje, sveikos gyvensenos formavimui ir aktyvių veiklų įtraukimui į mokyklinio amžiaus vaikų gyvenimą sudaromos ganėtinai palankios sąlygos. Bendrojo ugdymo mokyklų vadovai, fizinio ugdymo mokytojai ir sporto treneriai gali derinti sporto ir sveikatos ugdymą su formaliu ugdymu siekdami auginti ne tik fiziškai stiprius, pajėgius visuomenės narius, bet ir gerinti aukšto sportinio meistriškumo pasiekimus nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu. FA slopinančių veiksnių identifikavimas gali būti naudojamas mokyklų vadovams ir fizinio ugdymo mokytojams priimant sėkmingesnius sprendimus planuojant sporto ir FA plėtros priemones bei gerinant vaikų sveikatos rodiklius.

3.4. Lyderystės vaidmuo FA skatinimo kontekste užsienio šalyse

Mokykla yra itin svarbi ir reikšminga mokinių sveikos gyvensenos ir judėjimo įpročiams stiprinti, o joje veikianti lyderystės forma įgalina lyderius siekti šių įpročių puoselėjimo. Sveikatą stiprinančių mokyklų tinklas, veikdamas įvairiose šalyse, plėtoja sveikatos raštingumą, kurio vienas iš veiklos aspektų yra vaikų FA skatinimas bendrojo ugdymo mokyklose. Sveikatos raštingumas laikomas itin svarbia visuomenės sveikatos ir švietimo dalimi, todėl jis turėtų būti integruotas į ugdymo procesą. Kaip jau minėta, šios srities empirinių tyrimų nėra atlikta pakankamai norint išsamiai ištirti FA veiklinimo sąlygas bei vyraujančio lyderystės modelio veiksnių įtaką (Dadaczynski ir kt., 2020, p. 1).

Visgi Vokietijoje atliktas tyrimas atskleidė mokyklos vadovų ir lyderių sveikatos raštingumo lygį (Dadaczynski ir kt., 2020, p. 10-11). Rezultatai parodė, kad trečdalis mokyklų vadovų ir kitų lyderių turėjo žemą žinių ir gebėjimų lygį sveikatos raštingumo kontekste. Kadangi mokyklos lyderiai dažnai yra laikomi sektiniais pavyzdžiais, galima daryti prielaidą, kad jiems, stiprinant savo lyderystės kompetencijas bei keliant žinių lygį sveikatos stiprinimo kontekste, būtų sudaromos geresnės sąlygos sveikatą stiprinančių mokyklų tinklo veiklai įgyvendinti gerinant mokinių FA įpročius bei rodiklius. Mokykloje vyraujančios lyderystės veiklos elementai gali taip pat turėti teigiamą poveikį individualiu lygmeniu. Remiantis šio tyrimo rezultatais, viena iš rekomendacijų buvo sveikatos raštingumo integracija į mokyklos kontekstą.

Minėto tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad mokyklų vadovai, turintys pakankamą sveikatos raštingumo lygį, dažniau ir sėkmingiau diegdavo sveikatą stiprinančių mokyklų tinklo naujoves, pritaikydami savo individualius gebėjimus organizacijos kontekste, siekdami paremti įvairovę mokyklos sveikatos stiprinimo veikloje (Dadaczynski ir kt., 2020, p. 11). Taigi, galima daryti prielaidą, kad dalijimasis lyderyste mokykloje bei profesinis ir asmeninis tobulėjimas (kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, šiuo metu švietime vis dažniau diegiama ir vystoma *pasidalytoji lyderystė*) gali sudaryti palankias sąlygas skatinti mokinius rūpintis savo sveikata gerinant FA įpročius.

Jungtinėse Amerikos Valstijose (toliau – JAV) fiziniam mokinių veiklinimui ir ugdymui bendrojo ugdymo mokyklose dėmesys skiriamas nuo XVIII amžiaus. Neginčytina, kad mokykla užima itin svarbią vietą vaikų FA skatinimo kontekste, nes mokiniai šioje aplinkoje praleidžia daugiausiai laiko. Tradicinės mokyklos mokymo programos yra tiesiogiai susijusios su sveikata ir siūlo popamokines programas, kurios gali padėti gerinti mokyklinio amžiaus mokinių sveikatą įtraukiant ir stiprinant kasdienę fizinę veiklą. Nors fiziniam veiklinimui JAV skiriamas nemažas dėmesys, paauglių nutukimas išlieka viena aktualiausių problemų, todėl kilo poreikis mokykloms sistemingai ir veiksmingai skatinti elgesį, kuris užkirstų kelią atsivoriui atsirasti. Taigi FA yra vienas iš pagrindinių veiksnių svoriui kontroliuoti (Davis ir kt., 2006, p. 1220).

Atlikti tyrimai kituose JAV visuomenės segmentuose nustatė nerimą keliančias tendencijas (daugiau laiko praleidžiama prie ekranų, sumažėjęs fiziškai aktyvaus transporto priemonių poreikis), kurios rodo, kad mokyklos turėtų imtis vadovaujančio vaidmens taip užtikrindamos, kad jaunimas kiekvieną dieną būtų pakankamai fiziškai aktyvus. Identifikuojant šias tendencijas, skatinamos politikos iniciatyvos, kurios, jei būtų visiškai įgyvendintos, Amerikos švietimo sistemoje vaikų FA skatinimo kontekste galėtų tapti lyderėmis sprendžiant didžiulės visuomenės sveikatos problemos iššūkius. (Davis ir kt., 2006, p. 1220).

Amerikos fizinio ugdymo ir mokinių fizinės veiklos situacijos analizė nustatė, kad fizinio ugdymo mokytojų kompetencijos, patirtis bei didelis mokinių skaičius klasėse turi įtakos FA skatinimui ir gali veikti didėjantį mokinių pasyvumą (Davis ir kt., 2006, p. 1216-1217). Žinant, kad FA vienas iš

pagrindinių tikslų yra formuoti visą gyvenimą trunkančius fizinės veiklos įpročius, kad jie taptų gyvenimo būdo dalimi, mokytojų lyderystė fizinio ugdymo kontekste mokykloje yra itin reikšmingas veiksnys. Dėl šios priežasties minėti autoriai, atlikę mokslinių tyrimų analizę, JAV įgyvendinamą Fizinio ugdymo mokytojų švietimo programą (angl. Physical education teachers' education programme) siūlo sieti ne tik su tradicinio fizinio ugdymo pamokų turiniu, kuris labiau orientuotas į pedagogų patirtį mokykloje ir biologijos mokslus, bet taip pat integruoti ir visuomenės sveikatos ugdymą. Tokiu būdu būtų skatinamas įvairiapusis bendradarbiavimas, naujų idėjų įgyvendinimas ir asmeninis profesinis tobulėjimas, kuris sudarytų sąlygas ugdyti mokinių suvokimą apie FA kaip apie ilgalaikį procesą, būtina kiekvieno kasdieni veiklai ir produktyvumui. Atsižvelgiant į autorių siūlymus, galima daryti prielaidą, kad jų įgyvendinimas sudarytų sąlygas mokytojų pasidalytosios lyderystės sistemos elementų raiškai mokinių FA kontekste.

Kaip jau buvo minėta, išsamių tyrimų mokinių FA srityje vis dar trūksta, o mokyklų siūlomų fizinės veiklos ir neformalaus ugdymo būrelių programų iširtumas nėra pakankamas. Pasak autorių (Davis ir kt., 2006, p. 1218), turimos programos labai skiriasi pagal aptarnaujamų studentų skaičių, siūlomų veiklų rūšis ir numatomą poveikį fizinio aktyvumo lygiui. Įvardijamos problemos, kurias būtina išspręsti planuojant ir įgyvendinant fizine veikla pagrįstas programas: mokinių pervežimas, kvalifikuota priežiūra, veiklos parinkimas studentų poreikių ir interesų patenkinimui ir konkurencija tarp mokyklų siūlomų sporto programų. Daugelis programų labai priklauso nuo mokytojo susidomėjimo ir sąlygų veikti. Dažnai mokytojai savanoriškai steigia ir remia mokinių fizinės veiklos būrelius. Stipendijos dažnai būna skiriamos komandiniu sportu užsiimantiems mokiniams, o kitų aktyvių veiklų dalyviai lieka nuošaly ir priklauso nuo pedagogo paramos. Atsižvelgiant į pateiktus duomenis, galima daryti prielaidą, kad, įdiegiant ir plėtojant pasidalytąją lyderystę mokykloje, vadovai ir mokytojai stiprintų tarpusavio bendradarbiavimą ir kartu ieškotų problemos sprendimo būdų, dalintųsi idėjomis finansavimo netolygumui spręsti.

Bendradarbiavimas tarp mokyklų JAV mokiniams sudaro sąlygas sportuoti ne tik savo, bet ir kitose bendrojo ugdymo mokyklose. Tokios programos vykdomos tuomet, kai nesportuojantys asmenys turi mažiau galimybių mokykloje užsiimti fizine veikla po pamokų nei mokiniai, kurie domisi lengvąja atletika. Komandinio sporto šakose yra ribojamas komandos narių skaičius, todėl ne visi mokiniai turi galimybę sportuoti. Mokiniai, nepatenkantys į savo mokyklos komandą ar tam tikros sporto šakos treniruotes, turi galimybę dalyvauti tarpmokyklinėse programose. Anot Mokyklų asociacijos, maždaug 77 proc. mokyklų siūlo tarpmokyklinės sporto programas tokiems moksleiviams (Davis ir kt., 2006, p. 1216).

Apibendrinant JAV mokyklinio amžiaus vaikų FA situacijos analizę, pateikiamos pagrindinės rekomendacijos, kurios gali padėti stiprinti mokyklų lyderystę skatinant ir įgalinant vaikus būti kasdien pakankamai fiziškai aktyvius (Davis ir kt. 2006, p. 1220):

1. Mokyklos turėtų:

- užtikrinti, kad mokiniai ne mažiau kaip 30 minučių kasdien užsiimtų vidutinio ar intensyvaus sunkumo fizine veikla (aktyvus dalyvavimas fizinio ugdymo pamokose įtraukiamas į nurodytą laiką, o papildomas FA po pamokų turėtų būti užtikrinamas neformalių programų ir būrelių pasiūla ir mokinių įtraukimu į juos);
- teikti įrodymais grįstą su sveikata susijusią informaciją, atitinkančią nacionalinius standartus bei fizinio ugdymo programas visais lygmenimis;
- fizinio ugdymo programose turėtų būti užtikrinamas didelis nuo vidutinio iki intensyvaus fizinio aktyvumo kiekis (50 proc. pamokos laiko) bei turėtų būti lavinami mokinių motoriniai ir kiti įgūdžiai, reikalingi visą gyvenimą užsiimti fizine veikla.;
- plėsti FA galimybes organizuojant būrelius, pamokas, sporto veiklas ir tarpmokyklines sporto programas, atitinkančias visų mokinių fizinės veiklos poreikius ir interesus (treneriai ir kiti tokių programų vadovai turėtų būti itin kompetentingi ir kvalifikuoti);
- skatinti keliavimą pėsčiomis ir dviračiais į mokyklą, o mokyklų vadovai turėtų bendradarbiauti su vietinės valdžios atstovais užtikrindami saugią ir tinkamą pėsčiųjų infrastruktūrą;
- teikti įrodymais pagrįstas sveikatos ugdymo programas, kuriose būtų akcentuojami elgesio įgūdžiai didinant fizinį aktyvumą ir mažinant sėdimą darbą.

2. Valstijos ir jų apskritys turėtų:

- užtikrinti, kad FA visoms mokinių amžiaus grupėms būtų dėstomas sertifikuotų ir aukštos kvalifikacijos fizinio ugdymo mokytojų;
- reikalauti, kad mokyklos būtų atsakingos už fizinio ugdymo programų, kurios atitiktų nacionalinius kokybės standartus, įgyvendinimą ir pristatymą: nuo darželio iki 8 klasės mokiniai turi būti fiziškai aktyvūs mažiausiai 150 minučių, o 9-12 klasių – mažiausiai 225 minutes per savaitę, o fizinis ugdymas turėtų būti įtrauktas į kiekvienos valstijos ugdymo branduolį ir švietimo atskaitomybės sistemą siekiant ugdymo turinio kokybės.

3. Vaikų raidos centrai ir pradinės mokyklos turėtų suteikti vaikams kasdienę bent 30 minučių pertrauką.

4. Kolegijos ir universitetai turėtų sudaryti aukštos kvalifikacijos fizinio ugdymo mokytojų ir kitų profesionalų rengimo programas, kurios paruoštų profesionalus vykdyti sveikatos ugdymo programas mokyklose.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad JAV skiria nemažai dėmesio mokyklinio amžiaus vaikų FA skatinimo galimybėms, specialistų ruošimui ir sveikatinimo programų kūrimui bei jų įgyvendinimui, tačiau mokyklų lyderystė ir kiekvienos mokyklos individualus lyderystės modelis turėtų būti stiprinamas siekiant bendradarbiavimo tarp vadovų ir mokytojų, kas sudarytų palankias sąlygas FA plėtrai per

pamokas ir po jų. Atsižvelgiant į pateiktą mokslinės literatūros analizę ir autorių pateiktas rekomendacijas, galima daryti prielaidą, kad mokyklos, koreguodamos ugdymo turinį ir programas pagal siūlymus, galėtų sudaryti palankias galimybes pasidalytosios lyderystės elementų (bendradarbiavimo tarp vadovų ir mokytojų, tarpmokyklinių santykių plėtojimo, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo, bendros vizijos ir tikslų siekimo, pedagogų veiklos skatinimo ir kt.) plėtrai siekiant mokinių FA skatinimo sėkmingumo.

Europos šalyse FA bendrojo ugdymo įstaigose skatinamas įgyvendinant Sveikatą stiprinančių mokyklų programą, įtraukiant ją į savo ugdymo turinį ir įgalinant mokyklos bendruomenės narius bendradarbiauti bei tobulėti, taip diegiant ir plėtojant vadovų ir mokytojų lyderystę. Suomijoje stiprinant sveikatos ugdymą bendrojo ugdymo mokyklose akcentuojama mokyklos lyderystė ir grįžtamojo ryšio svarba veiklos kokybei įvertinti (World Health Organization, 2002, p. 35). O Čekija po penkerių metų dalyvavimo minėtoje programoje pažymi, kad svarbu tobulinti ir keisti lyderystės strategijas mokyklose atliepiančią šiuo metu aktualią sveikatinimo sritį (World Health Organization, 2002, p. 13). Airijoje vyrauja nuostata, kad kiekviena mokykla yra unikali, savita ir pati kuria sveikatinimo modelį, kurį nulemia mokykloje veikiantis lyderystės modelis. Taip pat pažymima, kad modelis priklauso nuo tėvų ir mokyklos bendruomenės sąveikos bei įstaigoje vykstančių procesų ir pačios organizacijos palaikymo (World Health Organization, 2002, p. 42). Taigi, galima daryti prielaidą, kad dėmesys bendradarbiavimo ir sąveikos skatinimui bei bendruomenės narių iniciatyvumui ir veiklinimui puoselėti sudaro palankias sąlygas pasidalytosios lyderystės elementų raiškai suteikiant galimybę mokiniams tobulinti FA įpročius bei gebėjimus.

Taigi, apibendrinant mokinių FA aktyvumo situaciją Lietuvoje ir kitose šalyse pastebima, kad prastėjantys mokyklinio amžiaus vaikų FA rodikliai yra aktuali problema įvairiose šalyse. Tai lemia ilgėjantis vaikų praleidžiamas laikas prie ekranų, menka mokytojų ir vadovų lyderystė mokykloje, nepakankama infrastruktūra ir visuotinis švietimas apie FA kaip apie būtiną gyvenimo dalį ir ilgalaikę vertybę. Nors kiekviena šalis savo švietimo sistemoje stengiasi įgyvendinti pokyčius situacijai keisti, tačiau, remiantis atliktų tyrimų rezultatais, to nepakanka. Taip pat pažymėtina, kad Lietuvoje vis dar neatliekama pakankamai tyrimų iširti visų mokyklinio amžiaus vaikų FA situacijai, dėl to gali nepakakti informacijos pagrindinėms priežastims identifikuoti ir ieškoti veiksmingiausių šios visuotinės problemos sprendimo būdų.

4. EMPIRINIS TYRIMAS

4.1. Tyrimo metodologija

Šioje darbo dalyje pateikiamas teorinis metodologinio tyrimo pagrindimas, tikslas, uždaviniai ir tyrimo strategija bei metodai, tiriamųjų charakteristika, tyrimo organizavimas, klausimyno sudarymo aspektai bei tyrimo etikos principai.

Teorinis tyrimo pagrindimas. Mokyklos lyderystės vaidmuo mokinių FA skatinimo kontekste svarbus kiekvienoje šalyje. Pagal PSO (Implementation Guidance for Health Promoting Schools, 2020, p. 2) parengtas Sveikatą stiprinančių mokyklų programos įgyvendinimo gaires matoma, kad iš trylikos komponentų, skirtų aštuoniems Pasauliniams Standartams įgyvendinti, trečias komponentas yra skirtas mokyklų lyderystei ir valdymo praktikai įtvirtinti. Jam realizuoti rekomenduojamas penkių veiksmų planas (Implementation Guidance for Health Promoting Schools, 2020, p. 9):

1. įtraukiančios kalbos naudojimas visose strategijose ir planuose užtikrinant sąsajas su Sveikatą stiprinančių mokyklų programa, planus grindžiant įrodymais;
2. mokinių, mokyklos ir vietos bendruomenės narių vertybių, pageidavimų, poreikių ir prioritetų, susijusių su sveikatinimo programa, nustatymas;
3. mokyklos lygmens lyderystės modelio ir Sveikatą stiprinančių mokyklų valdymo proceso apibrėžimas ir formulavimas, apimant studentus, mokyklą ir vietinius bendruomenės narius kartu su subnacionalinės ir nacionalinės vyriausybės atstovais;
4. vaidmenų kūrimas arba jau esamų įtraukimas sudarant sąlygas lyderystės plėtrai sveikatinimo mokykloje kontekste;
5. tarptautinių patariamųjų tinklų (ekspertų, politikos formuotojų ir šalies lygiu atstovų iš PSO, UNESCO ir kitų JT agentūrų bei plėtros partnerių) stiprinimas ir (arba) kūrimas siekiant užtikrinti apgalvotą ir tikslingą lyderystę Sveikatą stiprinančių mokyklų programai įgyvendinti pasauliniu lygmeniu.

Kaip matoma iš siūlomo veiksmų plano, skiriamas dėmesys lyderystės plėtojimui mokyklose, kas yra reikšminga ir efektyvi veiklos gerinimo priemonė siekiant bendrų įstaigos tikslų mokinių sveikatinimo klausimais.

Taip pat svarbu pažymėti, kad dvylikoje gairėse nurodytų Sveikatą stiprinančių mokyklų programos įgyvendinimo elementų kalbama apie pasiskirstytos lyderystės modelio sudarymą, kuriame veiktų mokyklos vadovas, vadovaujantys mokytojai, administracija, mokyklos tarybos nariai, sveikatos priežiūros personalas, mokiniai bei jų tėvai/globėjai. Taigi, galima teigti, kad sudaromos tiesioginės sąlygos pasidalytajai lyderystei plėtoti gerinant mokinių sveikatą ir judėjimo įpročius kaip vieną iš

sveikatos tobulinimo veiksmų (Implementation Guidance for Health Promoting Schools, 2020, p. 37-72).

Teigiamas fizinės veiklos poveikis sveikatai bei sąsajos su sveikatos ugdymu yra neignuojami, todėl itin svarbu skatinti mokinius užsiimti aktyvia ir skirtingo intensyvumo lygio veikla. Sveikatą stiprinančios mokyklos mokymo programa suteikia galimybę mokyklinio amžiaus vaikams įgyti žinių ir esminių gyvenimo įgūdžių, reikalingų sveikatai stiprinti. Ji turi atliepti šių dienų mokinių poreikius bei skatinti jų kūrybiškumą. Tokio pobūdžio veiklos planas taip pat yra įkvėpimo šaltinis mokytojams ir kitiems mokykloje dirbantiems asmenims siekti asmeninio ir profesinio tobulėjimo (World Health Organization, 2002, p. 80).

Taigi, apibendrinant matoma, kad bendrų tikslų siekimui, šiuo atveju – mokinių FA skatinimui bendrojo ugdymo įstaigoje, svarbų vaidmenį atlieka pasidalytoji lyderystė. Žinant, kad šio tipo lyderystė užima vis reikšmingesnę vietą šių dienų švietime, šiuo empiriniu tyrimu siekiama nustatyti gimnazijos vadovų ir mokytojų pasidalytosios lyderystės sistemos elementų raiškos intensyvumą mokyklinio amžiaus vaikų FA skatinimo kontekste. Be to, kaip minėtina teorinėje darbo dalyje, tyrimų šioje srityje Lietuvoje vis dar nėra atliekama pakankamai, mokinių įs(i)traukimas į aktyvią fizinę veiklą pradėtas tirti 5, 7 ir 9 (I gimnazijos) klasių centruose, tačiau nuošaly arba mažai tiriami lieka kitų klasių mokiniai.

Tyrimo tikslas. Šio tyrimu siekiama ištirti pasidalytosios lyderystės sistemos elementų veikimo intensyvumą vaikų FA skatinimo kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti empirinio tyrimo metodiką analizei pasidalytosios lyderystės sistemos elementų veikimo FA kontekste.
2. Nustatyti mokykloje veikiančius vadovų ir mokytojų pasidalytosios lyderystės sistemos elementus.
3. Įvertinti nustatytų elementų veikimo intensyvumą vaikų FA skatinimo kontekste.

Tyrimo strategija. Tyrimo tikslo įgyvendinimui pasirinkta *atvejo tyrimo* strategija. Duomenų rinkimas apie vieną atvejį padeda geriau suprasti nagrinėjamą reiškinį ir atlikti gilesnę rezultatų analizę (Heale ir Twycross, 2017, p. 7-8). Šia tyrimo strategija siekiama išsiaiškinti konkretaus subjekto savybes ir pagrindinius skiriamuosius požymius, susidaryti išsamų reiškinio aprašymą, paremtą realiais scenarijais. Tai yra įdomus situacijos, srities, programos, grupės ar asmens tyrimo būdas, taikomas natūralioje respondentų aplinkoje, kuri taiko motyvuotas tyrėjas stengdamasis įgyvendinti tyrimo tikslą ir gauti atsakymus (Asimiran ir Njie, 2014, p. 36-39). Galima teigti, kad tokiu būdu sudaromos sąlygos gilintis į organizacijos narių tarpusavio sąveiką, veiklos aspektus, tiriant tikras situacijas ir,

vadovaujantis atlikto tyrimo išvadamis bei rekomendacijomis, yra galimybė sudaryti sektiną veiklos planavimo ir įgyvendinimo modelį kitoms organizacijoms kaip gerosios patirties pavyzdį.

Lietuvoje didesnę dėmesį mokinių FA skatinimui skiria 5 bendrojo ugdymo įstaigos, iš kurių 3 įgyvendina Sporto ir sveikatos ugdymo sampratą ir yra specializuotos sporto gimnazijos, likusios 2, koreguodamos savo ugdymo planus, įtraukė Sporto ir sveikatos ugdymo sampratos elementus (sportinių klasių formavimą, pamokų ir treniruočių derinimą, sveikatinimo renginių organizavimą, fizinės veiklos poreikio ir jos suvokimo kaip vertybės ugdymą, mokinių tobulėjimą tam tikroje sporto šakoje, teorinių ir praktinių FA žinių ir įgūdžių puoselėjimą) į mokymo(si) proceso organizavimą. Šiame darbe tiriama viena gimnazija, nes siekiama kuo giliau išsiaiškinti, kiek intensyviai gimnazijos vadovų ir mokytojų pasidalytosios lyderystės sistemos elementai veikia siekiant bendro tikslo, šiuo konkrečiu atveju - mokinių FA skatinimo. Tiriamos ugdymo įstaigos prašymu, dėl konfidencialumo jos pavadinimas neatskleidžiamas.

Tyrimo tikslui įgyvendinti pasirinktas **kiekybinis metodas**. Pasirinktas tyrimo metodas sudaro galimybę apklausti didžiąją dalį organizacijos darbuotojų siekiant identifikuoti pasidalytosios lyderystės sistemos elementų veikimo intensyvumą mokinių FA stiprinimo kontekste. Toks metodas taip pat sudaro galimybę gauti daugiau informacijos gilesnei duomenų analizei, kuri atlikta naudojantis programa SPSS 24 versija.

Tyrimo imtis – tikslinė, baigtinė. Kadangi atliekama atvejo analizė, žinomas respondentų skaičius: 91 dalyvis, iš kurių 1 direktorius, 4 pavaduotojai ugdymui ir 86 mokytojai, iš kurių - 10 neformalaus ugdymo mokytojų (sporto trenerių). Panašaus pobūdžio tyrimai nebuvo atliekami pasirinktoje ugdymo įstaigoje. Taikant 5 proc. paklaidą apskaičiuota, kad reikalingos mažiausiai 74 užpildytos anketos duomenų patikimumui. Tyrime viso dalyvavo 85 respondentai: 70 formalaus ugdymo mokytojų, 9 neformalaus ugdymo mokytojai (sporto treneriai) ir 6 administracijos atstovai.

Tyrimo objekto charakteristika. Tyrimo objektas yra Vilniaus mieste esanti gimnazija, įgyvendinanti Sporto ir sveikatos ugdymo sampratos elementus. Atlikus įstaigos tinklapyje viešai prieinamų planavimo ir veiklos dokumentų analizę paaiškėjo, kad minėtos sampratos elementus gimnazija įgyvendina nuo 2018 m. rugsėjo 3 d. Taip pat svarbu paminėti, kad 2022-2023 mokslo metais kiekvienoje 5-8 ir 9-12 (I-IV gimnazijos) klasių lygmenyje yra 3 sportinės (6s, 7s ir IIs) ir 5 mišrios (5d, 8d, Ic, IIIb ir IVa) klasės, kurioje mokosi dalis sportuojančių mokinių. Įstaigoje dirba 91 švietimo pedagogas, mokosi 1295 mokiniai, iš kurių 120 intensyviai sportuoja pasirinktoje sporto šakoje ir siekia aukšto sportinio meistriškumo. Pažymėtina, kad mokytojai dalyvauja įvairiose darbo grupėse, Gimnazijos ir Metodinės tarybos veiklose bei tradiciniuose gimnazijos neformalaus ugdymo renginiuose.

Tyrimo organizavimą sudaro **III etapai**. *I etape* atlikta mokslinės literatūros, tyrimų ir teisinių dokumentų analizė, kuria buvo siekiama išnagrinėti lyderystės fenomeną, pasidalytosios lyderystės

sistemos svarbiausius bruožus bei jos reikšmingumą švietime, mokinių FA situaciją Lietuvoje ir užsienio šalyse. Atlikus analizę, apibrėžtas baigiamojo darbo tikslas, objektas, problema, uždaviniai bei pasirinkti empirinio tyrimo metodai.

II etape sudaryta empirinio tyrimo metodika, pasirenkant atvejo tyrimo strategiją dėl temos savitumo ir neištirtumo (tiek tyrimo objekte, tiek Lietuvoje panašaus pobūdžio tyrimai nebuvo atliekami). Taikant kiekybinio tyrimo metodą, sudarytas klausimynas nustatyti ir įvertinti, kaip intensyviai gimnazijos vadovų ir mokytojų pasidalytosios lyderystės sistemos elementai padeda siekti bendro tikslo, šiuo konkrečiu atveju, mokinių FA skatinimo. Sudarius klausimyną, su juo supažindinus gimnazijos vadovą, gautas leidimas tyrimui atlikti. Apklausa atlikta elektroniniu būdu panaudojant internetinį apklausų tinklą www.manoapklausa.lt. Tokiu būdu patogiau sekė tyrimo dalyvių aktyvumą ir užpildytų klausimynų skaičių. Kiekvienam respondentui nusiųsta nuoroda, trumpas tyrimo tikslo pristatymas ir kvietimas atsakyti į uždaro tipo klausimus. Respondentai informuoti, kad bus supažindinti su tyrimo rezultatais, kuriuos galės panaudoti gerindami veiklos kokybę. Tyrimas vyko nuo 2023 m. sausio 30 d. iki 2023 m. vasario 13 d. Po savaitės nusiųstas pakartotinas prašymas dalyvauti apklausoje.

III etapą sudarė empirinio kiekybinio tyrimo rezultatų analizė, kuria vadovaujantis suformuluotos išvados bei pateiktos rekomendacijos, kurias tyrimo objektas turi galimybę panaudoti planuodamas veiklą ir tobulindamas FA skatinimo galimybių plėtrą savo ugdymo įstaigoje.

Atliekant tyrimą, buvo vadovujamasi penkiais **etikos principais** (Žydžiūnaitė, 2011, p. 72-77):

1. Geranoriškumo principas. Parengtas klausimynas buvo pateiktas gimnazijos vadovui ir gautas jo sutikimas atlikti tyrimą. Respondentai elektroniniu būdu buvo supažindinti su tyrėja, baigiamojo darbo tikslu, specifika, paaiškinta, kodėl atvejo tyrimui pasirinkta būtent ši ugdymo įstaiga. Taip pat buvo pranešta, kad dalyvavimas apklausoje nėra priverstinis ir bet kada galima atsisakyti pildyti klausimyną ir dėl to nebus patiriami neigiami padariniai. Klausimyno stilius pagarbus, nėra įžeidžiančių ar žmogaus orumą žeminančių teiginių. Taip pat išsaugomas privatumas.

2. Pagarbos asmens orumui principas. Respondentams nebuvo daroma įtaka dėl dalyvavimo tyrimo. Klausimynas orientuotas į tyrimo tikslą ir uždavinius, neutralus, tikslus, nesmulkmenišką, objektyvų ir nėra klausimų/teiginių, galinčių identifikuoti tyrimo dalyvį. Respondentams pakartotinai priminta, kad dalyvavimas nėra priverstinis, klausimyno pildymas grįstas savanoriškumu.

3. Teisingumo principas. Renkama demografinė informacija buvo pateikta apibendrintai. Kadangi atliekama atvejo tyrimo analizė, itin svarbu išlaikyti respondentų anonimiškumą, todėl nebuvo klausimų, galinčių juos identifikuoti. Taip pat buvo paaiškinta, kodėl jie sudaro tikslinę tyrimo imtį bei atsakyta į iškilusius klausimus dėl šios gimnazijos pasirinkimo priežasčių.

4. Teisės gauti tikslią informaciją principas. Pateikti atsakymai į kilusius klausimus, užtikrinta, kad bus išlaikomas konfidencialumas, anonimiškumas, o tyrimo rezultatai neturės jokios įtakos respondentų padėčiai darbe, socialiniam statusui ar asmeninei gerovei. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik baigiamajame darbe, kuriuo, vadovo prašymu, bus pasidalinta su gimnazijos bendruomene, nes tokio pobūdžio tyrimai nebuvo atliekami, ugdymo įstaiga sparčiai auga, todėl tai galėtų būti viena iš veiklos kokybės gerinimo priemonių.

5. Neapsaugotų tiriamųjų grupių saugumo principas. Kiekybinio tyrimo apklausoje nėra klausimų, identifikuojančių respondentus, išlaikomas anonimiškumas ir konfidencialumas, todėl tyrimo dalyviai nebus priskiriami tam tikrai neapsaugotai grupei. Toks principo laikymasis užtikrina vadovų, mokytojų žmogiškąjį orumą, nedaro įtakos ir neigiamo poveikio.

Klausimynas. Tyrimo instrumentą sudarė 4 dalys. 1 dalį sudaro darbo autorės parengti 7 klausimai, skirti demografiniams-socialiniams duomenims gauti bei pasidalytosios lyderystės sistemos veikimui įvertinti. 2 ir 3 dalių klausimus darbo autorė sudarė remdamasi teorinėje dalyje atlikta mokslinių šaltinių ir kitų dokumentų analize. Šiomis dalimis siekta nustatyti pasidalytosios lyderystės sistemos elementų raiškos lygį. 4 dalies klausimai sukurti minėtos lyderystės elementų veikimo intensyvumui įvertinti kaip rodiklį pasirenkant mokinių FA skatinimą gimnazijoje. Įverčiams nustatyti naudota Likerto skalė: visiškai sutinku – 5, sutinku – 4, nei sutinku, nei nesutinku – 3, nesutinku – 2, visiškai nesutinku – 1. Žemiau esančioje lentelėje (žr. 10 lent.) pateikiama detalesnė informacija bei šaltiniai, naudoti sudarant klausimyną (pilna anketa pateikiama prieduose).

10 lentelė. Klausimyno sudarymo aspektai

Klausimyno dalys	Klausimai/teiginiai	Sąsajos su teorine MDB dalimi
I dalis		
1. Bendriniai duomenys	1.1. Jūs esate: <ul style="list-style-type: none"> • administracijos atstovas • mokytojas • neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris) 1.2. Šioje gimnazijoje dirbu (įskaitant ir šiuos mokslo metus): <ul style="list-style-type: none"> • 1-5 m. • 6-10 m. • 11-20 m. • 21 ir daugiau. 1.3. Jūsų lytis: <ul style="list-style-type: none"> • Vyras. • Moteris. 1.4. Jūsų amžiaus grupė: <ul style="list-style-type: none"> • 20- 30 metų. • 31-40 metų. • 41-50 metų. • 51 ir daugiau metų. 1.5. Jūs priklausote:	Parengta darbo autorės

	<ul style="list-style-type: none"> • Pradinių klasių grupei. • 5-12 (IV) gimnazijos klasių ugdymo grupei. <p>1.6. Pasirinkite metodinę grupę pagal savo veiklą:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanitariniai ir socialiniai mokslai. • Gamtos ir tikslieji mokslai. • Pradinis, fizinis ugdymas ir menai. <p>1.7. Pasirinkite gimnazijos vadovo ir kolektyvo santykių apibūdinimą:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Didžiausias dėmesys skiriamas nurodymų vykdymui, atlygiui ir nuobaudoms. • Grindžiami pagarba, atsakomybės pasidalijimu, bendradarbiavimu bei bendrų tikslų siekimu. • Akcentuojama asmenybės ūgtis, gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas, emocinis ir dvasinis tobulėjimas. 	
II dalis		
2. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos lygis.	<p>2.1. Gimnazijos vizija ir misija tikslios, konkrečios ir aiškiai apibrėžtos.</p> <p>2.2. Gimnazijoje sudaromos palankios sąlygos kolektyvo narių lyderystei.</p> <p>2.3. Mokytojams sudaromos sąlygos imtis iniciatyvos, dalintis žiniomis, idėjomis.</p> <p>2.4. Gimnazijos kolektyvo nariai dalinasi ir keičiasi vaidmenimis, funkcijomis ir atsakomybe pagal užduotį/situaciją.</p> <p>2.5. Skatinamas bendruomenės bendravimas ir bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų.</p> <p>2.6. Lyderiai buria darbo grupes užduotims atlikti siekiant tikslų įgyvendinimo.</p> <p>2.7. Pagal situaciją ir poreikį, lyderiu gali būti kiekvienas kolektyvo narys.</p> <p>2.8. Mokytojai dalijasi veikla formaliose ir neformaliose grupėse.</p> <p>2.9. Skatinamas asmeninis ir profesinis tobulėjimas.</p> <p>2.10. Gimnazijoje santykiai tarp mokytojų grįsti pagarba, pasitikėjimu ir bendryste.</p> <p>2.11. Mokytojai ir administracija dalijasi atsakomybe už ugdymo(si) proceso įgyvendinimą.</p> <p>2.12. Lyderiai aiškiai ir sistemingai planuoja veiklą, skatindami kolegas prisijungti.</p> <p>2.13. Mokytojai skatinami dalyvauti projektinėje veikloje ir renginiuose.</p>	Sudaryta darbo autorės pagal 2.5. (Davis, 2009, Miniotaitė ir Staskevičius, 2019, Harris, 2010,) ir 2.3. poskyrius (Campbell ir Wenner, 2019).
III dalis		
3. Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos lygis	<p>3.1. Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais.</p> <p>3.2. Gimnazijos vadovo ir pavadootojų tikslai siejami su gimnazijos tikslais.</p> <p>3.3. Gimnazijos vadovas užtikrina saugią ir darbią palankią aplinką.</p> <p>3.4. Gimnazijos administracija ir vadovas skatina mokytojus dalyvauti sprendimų priėmimo (Metodinės tarybos veikloje ir kt.)</p> <p>3.5. Mokytojai skatinami bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir prisiimti atsakomybę.</p>	Sudaryta darbo autorės pagal 2.5. (Davis, 2009) ir 2.4. poskyrius (Sebastian, 2015, Szeto ir Cheng, 2017).

IV dalis		
4. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos intensyvumo vertinimas mokinių fizinį aktyvumo skatinime.	<p>4.1. Aš dalyvauju sprendimų priėmimo, susijusiame su FA (sportinių klasių mokinių ugdymu ir kt.).</p> <p>4.2. Tobulinu kvalifikaciją sveikatinimo ir FA skatinimo temomis.</p> <p>4.3. FA skatinimas yra svarbi mūsų gimnazijos kultūros dalis.</p> <p>4.4. Aš manau, kad treniruočių ir pamokų derinimas yra viena iš priemonių skatinti vaikus judėti.</p> <p>4.5. Man patinka dalyvauti veiklose, susijusiose su fizine veikla ir aktyviu judėjimu.</p> <p>4.6. Aš manau, kad mūsų gimnazijoje sudaromos palankios sąlygos mokinių FA skatinimui.</p> <p>4.7. Mano nuomone, sportinės klasės yra sėkmingas pavyzdys derinant ugdymo procesą ir aktyvią fizinę veiklą.</p> <p>4.8. Aš jaučiu, kad FA yra svarbi mano darbo dalis.</p> <p>4.9. Gimnazijoje bendradarbiauju su kolegomis ir administracija fizinio ugdymo, aktyvumo skatinimo temomis.</p> <p>4.10. Man sudaromos sąlygos dirbti su sportinių klasių mokiniais.</p> <p>4.11. Pamokų/būrelių/treniruočių metu kalbu apie fizinę veiklą, aktyvumą kaip apie būtina gyvenimo būdo dalį.</p> <p>4.12. Mūsų gimnazijos mokiniai sėkmingai dalyvauja varžybose ir turnyruose šalyje ir už jos ribų.</p> <p>4.12. Aš manau, kad mokiniai, išvykę mokytis ir tobulėti sporte į užsienio šalis, yra svarbus mokytojų darbo įvertinimas.</p>	Sudaryta darbo autorės pagal 3.3. ir 3.4. poskyrius.

4.2. Tyrimo rezultatų kiekybinė analizė

Tiriamąją imtį sudarė 70 formalus ugdymo mokytojų, 9 neformalus ugdymo mokytojai (sporto treneriai) ir 6 administracijos atstovai. 78,8 proc. apklausos dalyvių buvo moterys. Daugumos respondentų amžius – 31-40 metų, 41-50 metų ir daugiau nei 50 metų (sudarė atitinkamai 28,2 proc., 34,1 proc. ir 23,5 proc.). Apytiksliai pusė tiriamųjų (47,0 proc.) dirbo tiriamoje gimnazijoje iki 10 metų, beveik ketvirtadalis (23,5 proc.) – 11-20 metų, o kiti – ilgiau nei 20 metų. 75,3 proc. respondentų dirbo su 5-12 klasių mokiniais, o likusieji 24,7 proc. – su pradinė klasių mokiniais. Pagal metodinę veiklą tiriamuosius galima suskirstyti į tris grupes: humanitariniai ir socialiniai mokslai (28,2 proc. respondentų), gamtos ir tikslieji mokslai (28,2 proc. respondentų), pradinis, fizinis ugdymas ir menai (43,5 proc. respondentų) (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Respondentų socialiniai-demografiniai duomenys

		N	Proc.
Lytis	Vyras	18	21,2
	Moteris	67	78,8
Amžiaus grupė	20-30 m.	12	14,1

	31-40 m.	24	28,2
	41-50 m.	29	34,1
	51 m. ir daugiau	20	23,5
Pareigos	Administracijos atstovas	6	7,1
	Mokytojas	70	82,4
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	10,6
Darbo stažas	1-5 m.	29	34,1
	6-10 m.	11	12,9
	11-20 m.	20	23,5
	21 m. ir daugiau	25	29,4
Ugdymo grupė	Pradinių klasių	21	24,7
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	75,3
Metodinė grupė pagal veiklą	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	28,2
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	28,2
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	43,5

Duomenų analizės metodai. Duomenų analizė atlikta naudojantis programa SPSS, 24 versija. Su šia programa pirmiausia įvertinta surinktų duomenų aprašomoji statistika: apskaičiuoti duomenų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, dažniai bei procentiniai dažniai. Atskirų skalės teiginių grupavimui pagal panašumą taikyta pagrindinių komponentų faktorinė analizė su Varimax sukimu. Pagrindiniai tyrimo rezultatai gauti tarpusavyje lyginant skirtingų grupių tiriamųjų pateiktus duomenis (teiginių vertinimus). Dviejų tiriamųjų grupių atsakymų palyginimui taikytas Mann-Whitney statistinis kriterijus, o daugiau negu dviejų – Kruskal-Wallis statistinis kriterijus. Priklausomybės ryšių tarp dviejų veiksmų nustatymui taikyta Pearsono koreliacinė analizė.

Analizės rezultatai yra statistiškai reikšmingi, jei apskaičiuota kriterijaus p reikšmė gauta mažesnė už reikšmingumo lygmenį 0,05.

Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos lygis tiriamoje gimnazijoje vertintas pagal 13 teiginių. Kiekvienas teiginys buvo išreikštas 5 balų Likerto skalėje (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Faktorinės analizės metodu nustatyta, kad šiuos teiginius pagal panašumą galima suskirstyti į keturias pagrindines grupes, tai: 1) Mokytojų asmeninės atsakomybės ir tobulėjimo skatinimas; 2) Dalyvavimo skatinimas; 3) Palankios sąlygos lyderystei; 4) Vaidmenų dalijimosi skatinimas. Faktorinės analizės rezultatų kokybės įvertinimui apskaičiuotas Kaiser-Meyer-Olkin rodiklis buvo lygus 0,752, o Bartleto sferiškumo testo p reikšmė gauta mažesnė už 0,001. Tai rodo, kad faktorinės analizės rezultatai yra patikimi.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma tiriamųjų (virš 60,0 proc.) sutiko arba visiškai sutiko, jog gimnazijoje, kurioje dirba, jie pastebi gerai veikiančius visus pasidalytosios lyderystės elementus. Tyrimo dalyviai geriausiai įvertino pirmąjį pasidalytosios lyderystės aspektą – mokytojų asmeninės atsakomybės ir tobulėjimo skatinimą: dauguma jų sutiko, jog gimnazijoje yra skatinamas asmeninis ir profesinis tobulėjimas, mokytojai ir administracija dalijasi atsakomybe už ugdymo(si) proceso

įgyvendinimą, o santykiai tarp mokytojų yra grįsti pagarba, pasitikėjimu ir bendryste. Santykinai prasčiausiai įvertintas pasidalytosios lyderystės aspektas – vaidmenų dalijimosi skatinimas: kiek gimnazijos kolektyvo nariai dalinasi ir keičiasi vaidmenimis, veikla grupėse, funkcijomis ir atsakomybe pagal užduotį/situaciją, kiek, esant poreikiui, lyderiu gali būti kiekvienas kolektyvo narys (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimas respondentų požiūriu

Pasidalytosios lyderystės elementai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	Sutinka/ visiškai sutinka su teiginiu (proc.)
<i>Mokytojų asmeninės atsakomybės ir tobulėjimo skatinimas</i>	4,14 ± 0,557	
2.9. Skatinamas asmeninis ir profesinis tobulėjimas.	4,35 ± 0,702	91,8
2.10. Gimnazijoje santykiai tarp mokytojų grįsti pagarba, pasitikėjimu ir bendryste.	3,98 ± 0,756	80,0
2.11. Mokytojai ir administracija dalijasi atsakomybe už ugdymo(si) proceso įgyvendinimą.	4,08 ± 0,640	88,2
<i>Dalyvavimo skatinimas</i>	3,97 ± 0,554	
2.5. Skatinamas bendruomenės bendravimas ir bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų.	4,18 ± 0,658	90,6
2.6. Lyderiai buria darbo grupes užduotims atlikti siekiant tikslų įgyvendinimo.	3,79 ± 0,818	71,8
2.12. Lyderiai aiškiai ir sistemingai planuoja veiklą, skatindami kolegas prisijungti.	3,80 ± 0,704	72,9
2.13. Mokytojai skatinami dalyvauti projektinėje veikloje ir renginiuose.	4,13 ± 0,768	89,4
<i>Palankios sąlygos lyderystei</i>	4,12 ± 0,619	
2.1. Gimnazijos vizija ir misija tikslios, konkrečios ir aiškiai apibrėžtos.	4,34 ± 0,780	89,4
2.2. Gimnazijoje sudaromos palankios sąlygos kolektyvo narių lyderystei.	3,88 ± 0,747	81,2
2.3. Mokytojams sudaromos sąlygos imtis iniciatyvos, dalintis žiniomis, idėjomis.	4,14 ± 0,710	91,8
<i>Vaidmenų dalijimosi skatinimas</i>	3,85 ± 0,497	
2.4. Gimnazijos kolektyvo nariai dalinasi ir keičiasi vaidmenimis, funkcijomis ir atsakomybe pagal užduotį/situaciją.	3,79 ± 0,638	71,8
2.7. Pagal situaciją ir poreikį lyderiu gali būti kiekvienas kolektyvo narys.	3,71 ± 0,784	65,9
2.8. Mokytojai dalijasi veikla formaliose ir neformaliose grupėse.	4,05 ± 0,615	85,9

Tarpusavyje palyginus vyrų ir moterų atsakymus, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p < 0,05$). Taigi, jų nuomonės apie pasidalytosios lyderystės elementų raišką gimnazijoje yra panašios (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimas respondentų vyrų ir moterų požiūriu

	Lytis	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
Mokytojų asmeninės atsakomybės ir tobulėjimo skatinimas	Vyras	18	44,42	4,17 ± 0,563	0,779
	Moteris	67	42,62	4,13 ± 0,559	
Dalyvavimo skatinimas	Vyras	18	41,89	3,96 ± 0,537	0,827
	Moteris	67	43,30	3,98 ± 0,562	
Palankios sąlygos lyderystei	Vyras	18	44,81	4,13 ± 0,944	0,719
	Moteris	67	42,51	4,12 ± 0,508	
Vaidmenų dalijimosi skatinimas	Vyras	18	37,42	3,72 ± 0,597	0,269
	Moteris	67	44,50	3,88 ± 0,467	

Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad kuo ilgiau moterys dirba gimnazijoje, tuo labiau jos pastebi, kad mokytojai dalijasi veikla formaliose ir neformaliose grupėse ($r=0,262$, $p<0,05$). Taip pat nustatyta, kad kuo jos vyresnės arba kuo ilgiau jos dirba gimnazijoje, tuo labiau jos jaučia, kad gimnazijoje yra skatinama asmeninė atsakomybė ir tobulėjimas ($r=0,334$, $p<0,01$; $r=0,470$, $p<0,001$). (žr. 14 lent.). Moterys, dirbančios gimnazijoje daugiau nei 10 metų, šį skatinimą jaučia daug labiau negu moterys, dirbančios trumpiau ($p<0,01$) (žr. 15 lent.).

14 lentelė. Respondentų amžiaus bei darbo stažo gimnazijoje koreliacijos su jų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimais

		Vyrai		Moterys	
		Amžius	Darbo stažas gimnazijoje	Amžius	Darbo stažas gimnazijoje
<i>Mokytojų asmeninės atsakomybės ir tobulėjimo skatinimas</i>	r	0,142	-0,262	0,229	0,345
	p	0,574	0,293	0,063	0,004
	N	18	18	67	67
2.9. Skatinamas asmeninis ir profesinis tobulėjimas.	r	0,152	-0,049	0,334	0,470
	p	0,548	0,848	0,006	<0,001
	N	18	18	67	67
<i>Dalyvavimo skatinimas</i>	r	0,089	0,004	0,058	0,131
	p	0,725	0,988	0,643	0,291
	N	18	18	67	67
<i>Palankios sąlygos lyderystei</i>	r	-0,023	0,080	0,181	0,114
	p	0,928	0,751	0,143	0,358
	N	18	18	67	67
<i>Vaidmenų dalijimosi skatinimas</i>	r	-0,175	-0,143	-0,046	0,096
	p	0,486	0,572	0,709	0,439

	N	18	18	67	67
2.8. Mokytojai dalijasi veikla formaliose ir neformaliose grupėse.	r	-0,170	-0,107	0,022	0,262
	p	0,499	0,672	0,862	0,032
	N	18	18	67	67

15 lentelė. Respondenčių moterų, dirbančių gimnazijoje iki 10 metų, ir moterų, dirbančių ilgiau, pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimų palyginimas

	Darbo stažas gimnazijoje	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
<i>Mokytojų asmeninės atsakomybės ir tobulėjimo skatinimas</i>	Iki 10 m.	27	26,46	3,91 ± 0,603	0,008
	> 10 m.	40	39,09	4,27 ± 0,483	
2.9. Skatinamas asmeninis ir profesinis tobulėjimas.	Iki 10 m.	27	24,24	3,93 ± 0,829	<0,001
	> 10 m.	40	40,59	4,63 ± 0,540	

Įvertinus administracijos atstovų ir mokytojų atsakymus nustatyta, kad šių dviejų grupių tiriamieji mokytojų asmeninės atsakomybės ir tobulėjimo skatinimą, dalyvavimo skatinimą, sąlygas lyderystei, vaidmenų dalijimosi skatinimą gimnazijoje iš esmės įvertino panašiai (lyderystės komponentų vidutiniai vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė, $p > 0,05$), tačiau požiūriai skyrėsi kai kuriais aspektais. Nors mokytojai ir administracijos atstovai bendras sąlygas kolektyvo narių lyderystei ir jų dalyvavimo skatinimą įvertino panašiai, mokytojai daug mažiau sutiko su teiginiu, kad gimnazijoje mokytojams sudaromos sąlygos imtis iniciatyvos, dalintis žiniomis, idėjomis ($p < 0,05$) ir su teiginiu, kad mokytojai yra skatinami dalyvauti projektinėje veikloje ir renginiuose ($p < 0,05$) (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos gimnazijoje palyginimas administracijos atstovų ir mokytojų požiūriu

	Pareigos	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
<i>Mokytojų asmeninės atsakomybės ir tobulėjimo skatinimas</i>	Administracijos atstovas	6	48,42	4,17 ± 0,810	0,568
	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	42,59	4,13 ± 0,540	
<i>Dalyvavimo skatinimas</i>	Administracijos atstovas	6	56,75	4,17 ± 0,861	0,149
	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	41,96	3,96 ± 0,529	
2.13. Mokytojai skatinami dalyvauti	Administracijos atstovas	6	60,33	4,67 ± 0,516	0,040

projektinėje veikloje ir renginiuose.	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	41,68	4,09 ± 0,771	
Palankios sąlygos lyderystei	Administracijos atstovas	6	61,08	4,50 ± 0,459	0,055
	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	41,63	4,09 ± 0,622	
2.3. Mokytojams sudaromos sąlygos imtis iniciatyvos, dalintis žiniomis, idėjomis.	Administracijos atstovas	6	61,00	4,67 ± 0,516	0,028
	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	41,63	4,10 ± 0,709	
Vaidmenų dalijimosi skatinimas	Administracijos atstovas	6	50,50	4,00 ± 0,422	0,430
	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	42,43	3,83 ± 0,503	

Siekiant nustatyti, ar pasidalytosios elementų lyderystės raiškos vertinimas priklauso nuo respondento darbo srities gimnazijoje, atliktas skirtingų tiriamųjų grupių (išskirtų pagal ugdymo grupę bei metodinę veiklą) nuomonių palyginimas (žr. 17-18 lent.). Statistinio palyginimo rezultatai parodė, kad lyginamų grupių respondentų nuomonės reikšmingai neskiria ($p > 0,05$), t. y., pasidalytosios elementų lyderystės raišką gimnazijoje jie vertina panašiai gerai.

17 lentelė. Skirtingų ugdymo grupių respondentų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimų palyginimas

	Ugdymo grupė	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
Mokytojų asmeninės atsakomybės ir tobulėjimo skatinimas	Pradinių klasių	21	40,64	4,06 ± 0,720	0,606
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	43,77	4,16 ± 0,497	
Dalyvavimo skatinimas	Pradinių klasių	21	47,71	4,09 ± 0,422	0,304
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	41,45	3,93 ± 0,588	
Palankios sąlygos lyderystei	Pradinių klasių	21	47,74	4,17 ± 0,727	0,296
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	41,45	4,10 ± 0,585	
Vaidmenų dalijimosi skatinimas	Pradinių klasių	21	42,07	3,81 ± 0,478	0,839
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	43,30	3,86 ± 0,507	

18 lentelė. Respondentų grupių, išskirtų pagal metodinę veiklą, pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimų palyginimas

	Metodinė grupė pagal veiklą	N	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
Mokytojų asmeninės atsakomybės ir tobulėjimo skatinimas	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	38,42	4,03 ± 0,564	0,275
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	49,29	4,29 ± 0,359	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	41,89	4,11 ± 0,643	
Dalyvavimo skatinimas	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	45,88	4,02 ± 0,638	0,565
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	38,71	3,87 ± 0,590	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	43,92	4,01 ± 0,473	
Palankios sąlygos lyderystei	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	47,40	4,25 ± 0,408	0,332
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	37,31	4,04 ± 0,454	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	43,84	4,09 ± 0,800	
Vaidmenų dalijimosi skatinimas	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	43,63	3,87 ± 0,459	0,516
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	47,13	3,93 ± 0,491	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	39,92	3,77 ± 0,527	

Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos lygis. 19 lentelėje parodoma, kaip respondentai 5 balų skalėje (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku) įvertino teiginius apie gimnazijos, kurioje dirba, vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos lygį. Iš šių rezultatų matyti, jog dauguma respondentų (virš 80,0 proc.) sutiko arba visiškai sutiko, kad gimnazijos vadovo ir pavaduotojų tikslai yra siejami su gimnazijos tikslais, taip pat, kad gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais, užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką, skatina mokytojus dalyvauti priimančiais sprendimus, bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir prisiimti atsakomybę.

19 lentelė. Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimo administracijos atstovų ir mokytojų požiūriu statistinis palyginimas

	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	Sutinka/visiškai sutinka su teiginiu (proc.)
3.1. Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais.	4,39 ± 0,773	89,4
3.2. Gimnazijos vadovo ir pavaduotojų tikslai siejami su gimnazijos tikslais.	4,39 ± 0,709	91,8
3.3. Gimnazijos vadovas užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką.	4,22 ± 0,661	91,8
3.4. Gimnazijos administracija ir vadovas skatina mokytojus dalyvauti priimant sprendimus.	4,15 ± 0,716	85,9
3.5. Mokytojai skatinami bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir prisiimti atsakomybę.	4,26 ± 0,639	94,1

Respondentų vyrų ir moterų požiūriai reikšmingai skyrėsi vienu aspektu: vyrai labiau negu moterys sutiko, jog gimnazijos administracija ir vadovas skatina mokytojus dalyvauti priimant sprendimus ($p < 0,05$) (žr. 20 lent.).

20 lentelė. Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimo respondentų vyrų ir moterų požiūriu statistinis palyginimas

	Lytis	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
3.1. Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais.	Vyras	18	45,08	4,50 ± 0,618	0,653
	Moteris	67	42,44	4,36 ± 0,811	
3.2. Gimnazijos vadovo ir pavaduotojų tikslai siejami su gimnazijos tikslais.	Vyras	18	43,86	4,44 ± 0,616	0,852
	Moteris	67	42,77	4,37 ± 0,735	
3.3. Gimnazijos vadovas užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką.	Vyras	18	48,94	4,39 ± 0,698	0,187
	Moteris	67	41,40	4,18 ± 0,650	
3.4. Gimnazijos administracija ir vadovas skatina mokytojus dalyvauti priimant sprendimus	Vyras	18	53,75	4,50 ± 0,514	0,021
	Moteris	67	40,11	4,06 ± 0,736	
3.5. Mokytojai skatinami bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir prisiimti atsakomybę.	Vyras	18	48,78	4,44 ± 0,511	0,195
	Moteris	67	41,45	4,21 ± 0,664	

Koreliacinės analizės būdu nenustatyta statistiškai reikšmingų sąsajų tarp administracijos atstovų amžiaus, darbo stažo gimnazijoje ir jų atsakymų apie gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raišką ($p>0,05$). Tačiau nustatyta statistiškai reikšminga sąsaja tarp respondentų mokytojų vertinimų, kiek gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais ($r=0,269$, $p<0,05$). Kuo mokytojai dirbo gimnazijoje ilgiau, tuo jie labiau sutiko su teiginiu, kad gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais (žr. 21 lent.). Mokytojai, dirbantys gimnazijoje daugiau nei 10 metų, su šiuo teiginiu sutiko labiau negu dirbantys trumpiau ($p<0,05$) (žr. 22 lent.).

21 lentelė. Respondentų amžiaus ir darbo stažo koreliacijos su gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimais

		Administracijos atstovai		Mokytojai	
		Amžius	Darbo stažas gimnazijoje	Amžius	Darbo stažas gimnazijoje
3.1. Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais.	r	0,730	0,292	0,157	0,269
	p	0,099	0,574	0,166	0,017
	N	6	6	79	79
3.2. Gimnazijos vadovo ir pavaduotojų tikslai siejami su gimnazijos tikslais.	r	0,671	0,224	0,011	0,161
	p	0,145	0,670	0,922	0,156
	N	6	6	79	79
3.3. Gimnazijos vadovas užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką.	r	0,707	0,424	0,093	0,043
	p	0,116	0,402	0,413	0,704
	N	6	6	79	79
3.4. Gimnazijos administracija ir vadovas skatina mokytojus dalyvauti priimant sprendimus	r	0,671	-0,112	-0,126	-0,069
	p	0,145	0,833	0,268	0,548
	N	6	6	79	79
3.5. Mokytojai skatinami bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir priimti atsakomybę.	r	-	-	0,051	0,033
	p	-	-	0,658	0,774
	N	-	-	79	79

22 lentelė. Formalaus ir neformalaus ugdymo mokytojų, kurių darbo stažas tiriamoje gimnazijoje iki 10 metų, ir tų, kurių stažas ilgesnis, nuomonių apie gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės raišką statistinis palyginimas

	Darbo stažas tiriamoje gimnazijoje	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis \pm standartinis nuokrypis	p reikšmė
	3.1. Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais.	Iki 10 m.	36	33,68	
	> 10 m.	43	45,29	4,58 \pm 0,626	0,013

Lyginant administracijos atstovų atsakymus su mokytojų atsakymais nustatyta, kad kai kuriais aspektais reikšmingai skyrėsi jų nuomonės apie gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų

raišką. Administracijos atstovai labiau negu mokytojai sutiko su teiginiu, jog gimnazijos vadovas užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką ($p < 0,05$), ir su teiginiu, kad mokytojai yra skatinami bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir prisiimti atsakomybę ($p = 0,001$) (žr. 23 lent.).

23 lentelė. Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimo administracijos atstovų ir mokytojų požiūriu statistinis palyginimas

	Pareigos	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
3.1. Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais.	Administracijos atstovas	6	47,25	4,50 ± 0,837	0,625
	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	42,68	4,38 ± 0,773	
3.2. Gimnazijos vadovo ir pavaduotojų tikslai siejami su gimnazijos tikslais.	Administracijos atstovas	6	51,50	4,67 ± 0,516	0,329
	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	42,35	4,37 ± 0,719	
3.3. Gimnazijos vadovas užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką.	Administracijos atstovas	6	60,42	4,67 ± 0,816	0,040
	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	41,68	4,19 ± 0,642	
3.4. Gimnazijos administracija ir vadovas skatina mokytojus dalyvauti priimant sprendimus	Administracijos atstovas	6	59,83	4,67 ± 0,516	0,054
	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	41,72	4,11 ± 0,716	
3.5. Mokytojai skatinami bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir prisiimti atsakomybę.	Administracijos atstovas	6	71,00	5,00 ± 0,001	0,001
	Mokytojas arba Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	79	40,87	4,20 ± 0,628	

Formalaus ugdymo mokytojų ir neformalaus ugdymo mokytojų (sporto trenerių) nuomonės apie gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raišką skyrėsi keletu aspektų: neformalaus ugdymo mokytojai (sporto treneriai) labiau sutiko su tuo, jog gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais ($p < 0,05$), užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką ($p < 0,01$), skatina mokytojus dalyvauti priimant sprendimus ($p < 0,05$) (žr. 24 lent.).

24 lentelė. Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimo mokytojų ir sporto trenerių požiūriu statistinis palyginimas

	Pareigos	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
3.1. Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais.	Mokytojas	70	38,06	4,31 ± 0,790	0,020
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	55,06	4,89 ± 0,333	
3.2. Gimnazijos vadovo ir pavduotojų tikslai siejami su gimnazijos tikslais.	Mokytojas	70	39,19	4,34 ± 0,720	0,328
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	46,33	4,56 ± 0,726	
3.3. Gimnazijos vadovas užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką.	Mokytojas	70	37,83	4,13 ± 0,612	0,006
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	56,89	4,67 ± 0,707	
3.4. Gimnazijos administracija ir vadovas skatina mokytojus dalyvauti priimant sprendimus.	Mokytojas	70	38,31	4,06 ± 0,720	0,042
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	53,11	4,56 ± 0,527	
3.5. Mokytojai skatinami bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir prisiimti atsakomybę.	Mokytojas	70	39,04	4,17 ± 0,636	0,219
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	47,44	4,44 ± 0,527	

Siekiant nustatyti, ar nuomonės apie vadovų pasidalytosios elementų lyderystės raišką skiriasi priklausomai nuo respondento darbo srities gimnazijoje, atliktas skirtingų tiriamųjų grupių (išskirtų pagal ugdymo grupę bei metodinę veiklą) nuomonių palyginimas (žr. 25-26 lent.). Statistinio palyginimo rezultatai parodė, kad lyginamų grupių respondentų nuomonės reikšmingai nesiskiria ($p > 0,05$).

25 lentelė. Skirtingų ugdymo grupių respondentų nuomonių apie gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raišką statistinis palyginimas

	Ugdymo grupė	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
3.1. Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais.	Pradinių klasių	21	40,19	4,33 ± 0,730	0,502
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	43,92	4,41 ± 0,791	
	Pradinių klasių	21	38,24	4,24 ± 0,768	0,256

3.2. Gimnazijos vadovo ir pavaduotojų tikslai siejami su gimnazijos tikslais.	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	44,56	4,44 ± 0,687	
3.3. Gimnazijos vadovas užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką.	Pradinių klasių	21	40,48	4,19 ± 0,512	0,536
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	43,83	4,23 ± 0,707	
3.4. Gimnazijos administracija ir vadovas skatina mokytojus dalyvauti priimant sprendimus	Pradinių klasių	21	39,90	4,05 ± 0,740	0,461
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	44,02	4,19 ± 0,710	
3.5. Mokytojai skatinami bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir prisiimti atsakomybę.	Pradinių klasių	21	41,14	4,24 ± 0,539	0,645
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	43,61	4,27 ± 0,672	

26 lentelė. Respondentų grupių, išskirtų pagal metodinę veiklą, nuomonių apie gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raišką statistinis palyginimas

	Metodinė grupė pagal veiklą	N	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
3.1. Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais.	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	40,92	4,33 ± 0,761	0,847
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	44,48	4,38 ± 0,924	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	43,39	4,43 ± 0,689	
3.2. Gimnazijos vadovo ir pavaduotojų tikslai siejami su gimnazijos tikslais.	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	44,06	4,42 ± 0,717	0,960
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	42,38	4,38 ± 0,711	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	42,72	4,38 ± 0,721	
3.3. Gimnazijos vadovas užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką.	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	41,92	4,17 ± 0,761	0,934
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	44,21	4,25 ± 0,676	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	42,92	4,24 ± 0,597	
3.4. Gimnazijos administracija ir vadovas skatina mokytojus dalyvauti priimant sprendimus	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	48,38	4,33 ± 0,637	0,156
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	36,21	3,92 ± 0,830	

	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	43,92	4,19 ± 0,660	
3.5. Mokytojai skatinami bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir prisiimti atsakomybę.	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	48,21	4,42 ± 0,584	0,213
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	37,42	4,04 ± 0,806	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	43,24	4,30 ± 0,520	

Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos intensyvumo vertinimas skatinant mokinių fizinį aktyvumą. 27 lentelėje parodoma, kaip respondentai 5 balų skalėje (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku) įvertino teiginius apie gimnazijos pasidalytosios lyderystės elementų raiškos lygį skatinant mokinių fizinį aktyvumą. Iš šių rezultatų matyti, jog dauguma respondentų labai gerai įvertino sąlygas, gimnazijoje sudarytas mokinių fiziniam aktyvumui skatinti: virš 80,0 proc. jų sutiko arba visiškai sutiko, jog mokinių fizinių aktyvumo skatinimas yra svarbi jų gimnazijos kultūros dalis, jog šioje gimnazijoje sudaromos palankios sąlygos dirbti su sportinių klasių mokiniais, skatinti mokinių fizinį aktyvumą, o mokiniams – siekti varžybose geriausių rezultatų. Daugumos apklaustųjų (virš 70,0 proc.) įsitikinimu mokinių sportiniai pasiekimai yra reikšmingas mokytojo darbo įvertinimas, todėl labai svarbu skatinti mokinių aktyvumą, pavyzdžiui, derinti treniruotes ir pamokas. Nepaisant palankaus tiriamųjų požiūrio į fizinio aktyvumo skatinimą, pastebima, jog jie šiek tiek prasčiau vertino savo pačių išitraukimą į šią sritį: tik šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų sutiko arba visiškai sutiko, jog jie tobulina kvalifikaciją sveikatinimo ir fizinio aktyvumo skatinimo temomis, bendradarbiauja su kolegomis ir administracija šiomis temomis arba dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su fiziniu aktyvumu (sportinių klasių mokinių ugdymu ir kt.).

27 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimas, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, respondentų požiūriu

	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	Sutinka/visiškai sutinka su teiginiu (proc.)
Sąlygų, skatinančių mokinių fizinį aktyvumą, vertinimas	4,36 ± 0,481	
4.3. FA skatinimas yra svarbi mūsų gimnazijos kultūros dalis.	4,41 ± 0,821	92,9
4.6. Aš manau, kad mūsų gimnazijoje sudaromos palankios sąlygos skatinti mokinių FA.	4,22 ± 0,679	88,2
4.10. Man sudaromos sąlygos dirbti su sportinių klasių mokiniais.	4,18 ± 0,743	84,7
4.12. Mūsų gimnazijos mokiniai sėkmingai dalyvauja varžybose ir turnyruose šalyje ir už jos ribų.	4,61 ± 0,537	97,6
Asmeninis požiūris į fizinio aktyvumo skatinimą	4,05 ± 0,651	
4.4. Aš manau, kad treniruočių ir pamokų derinimas yra viena iš priemonių skatinti vaikus judėti.	4,20 ± 0,884	90,6

4.5. Man patinka dalyvauti veiklose, susijusiose su fizine veikla ir aktyviu judėjimu.	4,02 ± 0,816	81,2
4.7. Mano nuomone, sportinės klasės yra sektinas pavyzdys derinant ugdymo procesą ir aktyvią fizinę veiklą.	3,96 ± 0,969	81,2
4.13. Aš manau, kad mokiniai, išvykę į užsienio šalis mokytis ir tobulėti sporte, yra svarbus mokytojų darbo įvertinimas.	4,01 ± 1,041	76,5
<i>Įsitraukimas į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	3,73 ± 0,716	
4.1. Aš dalyvauju priimant sprendimus, susijusius su FA (sportinių klasių mokinių ugdymu ir kt.).	3,65 ± 1,077	63,5
4.2. Tobulinu kvalifikaciją sveikatinimo ir FA skatinimo temomis.	3,59 ± 0,955	65,9
4.8. Aš jaučiu, kad FA yra svarbi mano darbo dalis.	3,79 ± 0,901	76,5
4.9. Gimnazijoje bendradarbiauju su kolegomis ir administracija fizinio ugdymo, aktyvumo skatinimo temomis.	3,56 ± 0,865	55,3
4.1.1. Pamokų/būrelių/treniruočių metu kalbu apie fizinę veiklą, aktyvumą kaip apie būtiną gyvenimo būdo dalį.	4,06 ± 0,696	83,5

Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimas skatinant mokinių fizinį aktyvumą respondentų vyrų ir moterų požiūriu iš esmės nesiskyrė ($p > 0,05$). Vyrų ir moterų požiūriai skyrėsi tik vertinant kai kurias aspektus: vyrai labiau sutiko su teiginiu, kad sportinės klasės yra sektinas pavyzdys derinant ugdymo procesą ir aktyvią fizinę veiklą ($p < 0,05$). Vyrai taip pat labiau sutiko su teiginiu, kad jie tobulina kvalifikaciją sveikatinimo ir FA skatinimo temomis ($p < 0,05$) ir tuo, kad FA yra svarbi jų darbo dalis ($p < 0,05$) (žr. 28 lent.).

28 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimas, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, respondentų vyrų ir moterų požiūriu

	Lytis	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
<i>Sąlygų, skatinančių mokinių fizinį aktyvumą, vertinimas</i>	Vyras	18	50,78	4,53 ± 0,331	0,126
	Moteris	67	40,91	4,31 ± 0,506	
<i>Asmeninis požiūris į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	Vyras	18	49,83	4,29 ± 0,516	0,179
	Moteris	67	41,16	3,98 ± 0,671	
4.7. Mano nuomone, sportinės klasės yra sektinas pavyzdys derinant ugdymo procesą ir aktyvią fizinę veiklą.	Vyras	18	52,86	4,39 ± 0,608	0,036
	Moteris	67	40,35	3,85 ± 1,019	
<i>Įsitraukimas į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	Vyras	18	51,97	4,03 ± 0,697	0,080
	Moteris	67	40,59	3,65 ± 0,704	
	Vyras	18	54,11	4,00 ± 1,029	0,017

4.2. Tobulinu kvalifikaciją sveikatinimo ir FA skatinimo temomis.	Moteris	67	40,01	3,48 ± 0,911	
4.8. Aš jaučiu, kad FA yra svarbi mano darbo dalis.	Vyras	18	53,33	4,17 ± 0,857	0,022
	Moteris	67	40,22	3,69 ± 0,891	

Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad kuo vyresni respondentai, tuo jie buvo labiau įsitikinę, jog fizinio aktyvumo skatinimas yra svarbi jų gimnazijos kultūros dalis ($r=0,329$, $p<0,01$), tačiau jie buvo mažiau linkę dalyvauti veiklose, susijusiose su fizine veikla ir aktyviu judėjimu ($r=-0,215$, $p<0,05$). Kuo respondentai ilgiau dirbo gimnazijoje, tuo jie palankiau vertino sąlygas mokinių fizinio aktyvumo skatinimui ($r=0,232$, $p<0,05$), tuo labiau jie buvo įsitikinę, jog fizinio aktyvumo skatinimas yra svarbi jų gimnazijos kultūros dalis ($r=0,427$, $p<0,001$) ir kad mokiniai, išvykę į užsienio šalis mokytis ir tobulėti sporte, yra svarbus mokytojų darbo įvertinimas ($r=0,312$, $p<0,01$). Kuo respondentai ilgiau dirbo gimnazijoje, tuo labiau jie sutiko su tuo, kad jie dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su fiziniu aktyvumu ($r=0,232$, $p<0,05$), tobulina kvalifikaciją sveikatinimo ir FA skatinimo temomis ($r=0,269$, $p<0,05$), tačiau dalyvavimas veiklose, susijusiose su fizine veikla ir aktyviu judėjimu, jiems yra ne toks priimtinas ($r=-0,261$, $p<0,05$) (žr. 29 lent.).

29 lentelė. Respondentų amžiaus ir stažo koreliacijos su pasidalytosios lyderystės elementų raiškos vertinimu mokinių fizinio aktyvumo skatinimo srityje

		Amžius	Darbo stažas gimnazijoje
<i>Sąlygų, skatinančių mokinių fizinį aktyvumą, vertinimas</i>	r	0,180	0,232
	p	0,100	0,033
	N	85	85
4.3. FA skatinimas yra svarbi mūsų gimnazijos kultūros dalis.	r	0,329	0,427
	p	0,002	<0,001
	N	85	85
<i>Asmeninis požiūris į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	r	0,062	0,180
	p	0,575	0,099
	N	85	85
4.5. Man patinka dalyvauti veiklose, susijusiose su fizine veikla ir aktyviu judėjimu.	r	-0,215	-0,261
	p	0,048	0,016
	N	85	85
4.13. Aš manau, kad mokiniai, išvykę į užsienio šalis mokytis ir tobulėti sporte, yra svarbus mokytojų darbo įvertinimas.	r	0,080	0,312
	p	0,465	0,004
	N	85	85
<i>Įsitraukimas į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	r	0,106	0,205
	p	0,333	0,060
	N	85	85
	r	0,124	0,232

4.1. Aš dalyvauju priimant sprendimus, susijusius su FA (sportinių klasių mokinių ugdymu ir kt.).	p	0,259	0,032
	N	85	85
4.2. Tobulinu kvalifikaciją sveikatinimo ir FA skatinimo temomis.	r	0,163	0,269
	p	0,136	0,013
	N	85	85

Kaip parodoma 30 lentelėje, respondentai, kurių darbo stažas gimnazijoje yra ne ilgesnis kaip 10 metų (lyginant su dirbančiais ilgiau), daug labiau sutiko su tuo, kad jiems patinka dalyvauti veiklose, susijusiose su fizine veikla ir aktyviu judėjimu ($p < 0,01$), tačiau žymiai mažiau – jog jie dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su fiziniu aktyvumu ($p < 0,05$), bei tobulina kvalifikaciją sveikatinimo ir fizinio aktyvumo skatinimo temomis ($p < 0,05$). Jie taip pat daug mažiau sutiko su teiginiais, kad fizinio aktyvumo skatinimas yra svarbi gimnazijos kultūros dalis ($p < 0,01$) ir kad mokiniai, išvykę į užsienio šalis mokytis ir tobulėti sporte, yra svarbus mokytojų darbo įvertinimas ($p < 0,05$).

30 lentelė. Respondentų, kurių darbo stažas tiriamoje gimnazijoje iki 10 metų, ir tų respondentų, kurių stažas ilgesnis, pasidalytosios lyderystės elementų raiškos, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, vertinimų statistinis palyginimas

	Darbo stažas tiriamoje gimnazijoje	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
<i>Sąlygų, skatinančių mokinių fizinį aktyvumą, vertinimas</i>	Iki 10 m.	40	38,63	4,27 ± 0,538	0,141
	> 10 m.	45	46,89	4,43 ± 0,414	
4.3. FA skatinimas yra svarbi mūsų gimnazijos kultūros dalis.	Iki 10 m.	40	35,34	4,13 ± 0,992	0,002
	> 10 m.	45	49,81	4,67 ± 0,522	
<i>Asmeninis požiūris į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	Iki 10 m.	40	39,91	3,94 ± 0,826	0,269
	> 10 m.	45	45,74	4,15 ± 0,428	
4.5. Man patinka dalyvauti veiklose, susijusiose su fizine veikla ir aktyviu judėjimu.	Iki 10 m.	40	50,01	4,18 ± 1,035	0,006
	> 10 m.	45	36,77	3,89 ± 0,532	
4.13. Aš manau, kad mokiniai, išvykę mokytis į užsienio šalis ir tobulėti sporte, yra svarbus mokytojų darbo įvertinimas.	Iki 10 m.	40	36,21	3,65 ± 1,252	0,011
	> 10 m.	45	49,03	4,33 ± 0,674	
<i>Įsitraukimas į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	Iki 10 m.	40	38,63	3,56 ± 0,952	0,120
	> 10 m.	45	46,89	3,88 ± 0,353	
4.1. Aš dalyvauju priimant sprendimus, susijusius su FA (sportinių klasių mokinių ugdymu ir kt.).	Iki 10 m.	40	37,38	3,35 ± 1,252	0,037
	> 10 m.	45	48,00	3,91 ± 0,821	
	Iki 10 m.	40	37,78	3,30 ± 1,224	0,042

4.2. Tobulinu kvalifikaciją sveikatinimo ir FA skatinimo temomis.	> 10 m.	45	47,64	3,84 ± 0,520	
---	---------	----	-------	--------------	--

Formalaus ugdymo mokytojų ir neformalaus ugdymo mokytojų (sporto trenerių) atsakymai apie pasidalytosios lyderystės elementų raišką skatinant fizinį aktyvumą skyrėsi tiek vertinant gimnazijoje sudaromas sąlygas, skatinančias fizinį aktyvumą ($p < 0,05$), tiek vertinant savo paties požiūrį į fizinio aktyvumo reikšmę ($p < 0,05$) bei vertinant savo paties įsitraukimą ($p < 0,01$). Neformalaus ugdymo mokytojai (sporto treneriai) labiau negu formalaus ugdymo mokytojai sutiko su teiginiu, kad jiems yra sudaromos sąlygos dirbti su sportinių klasių mokiniais ($p < 0,05$). Jie taip pat labiau sutiko su teiginiu, jog jiems patinka dalyvauti veiklose, susijusiose su fizine veikla ir aktyviu judėjimu ($p < 0,05$), labiau pritarė nuomonei, kad sportinės klasės yra sektinas pavyzdys derinant ugdymo procesą ir aktyvią fizinę veiklą ($p = 0,001$) ir kad treniruočių bei pamokų derinimas yra viena iš priemonių skatinti vaikus judėti ($p < 0,01$).

Neformalaus ugdymo mokytojai (sporto treneriai) (lyginant su formalaus ugdymo mokytojais) dažniau išreiškė nuomonę, kad FA yra svarbi jų darbo dalis ($p = 0,001$), dažniau teigė tobulinantys kvalifikaciją sveikatinimo ir FA skatinimo temomis ($p < 0,01$), dalyvaujantys priimant sprendimus, susijusius su FA ($p < 0,05$), bendradarbiaujantys su kolegomis ir administracija fizinio ugdymo, aktyvumo skatinimo temomis ($p < 0,01$), pamokų/būrelių/treniruočių metu kalbantys apie fizinę veiklą, aktyvumą kaip apie būtiną gyvenimo būdo dalį ($p < 0,05$) (žr. 31 lent.).

31 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, mokytojų ir sporto trenerių požiūriu statistinis palyginimas

	Pareigos	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
<i>Sąlygų, skatinančių mokinių fizinį aktyvumą, vertinimas</i>	Mokytojas	70	38,14	4,31 ± 0,491	0,041
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	54,50	4,64 ± 0,333	
4.10. Man sudaromos sąlygos dirbti su sportinių klasių mokiniais.	Mokytojas	70	38,03	4,11 ± 0,733	0,020
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	55,33	4,67 ± 0,707	
<i>Asmeninis požiūris į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	Mokytojas	70	37,79	3,97 ± 0,648	0,015
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	57,17	4,53 ± 0,507	
	Mokytojas	70	37,81	4,10 ± 0,903	0,008

4.4. Aš manau, kad treniruočių ir pamokų derinimas yra viena iš priemonių skatinti vaikus judėti.	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	57,00	4,78 ± 0,441	
4.5. Man patinka dalyvauti veiklose, susijusiose su fizine veikla ir aktyviu judėjimu.	Mokytojas	70	37,98	3,94 ± 0,778	0,015
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	55,72	4,56 ± 0,726	
4.7. Mano nuomone, sportinės klasės yra sektinas pavyzdys derinant ugdymo procesą ir aktyvią fizinę veiklą.	Mokytojas	70	37,24	3,83 ± 0,992	0,001
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	61,50	4,78 ± 0,441	
Įsitraukimas į fizinio aktyvumo skatinimą	Mokytojas	70	37,11	3,63 ± 0,686	0,002
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	62,44	4,40 ± 0,510	
4.1. Aš dalyvauju priimant sprendimus, susijusius su FA (sportinių klasių mokinių ugdymu ir kt.).	Mokytojas	70	38,09	3,53 ± 1,100	0,030
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	54,83	4,33 ± 0,707	
4.2. Tobulinu kvalifikaciją sveikatinimo ir FA skatinimo temomis.	Mokytojas	70	37,36	3,49 ± 0,897	0,002
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	60,56	4,44 ± 0,726	
4.8. Aš jaučiu, kad FA yra svarbi mano darbo dalis.	Mokytojas	70	37,37	3,69 ± 0,877	0,001
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	60,44	4,56 ± 0,527	
4.9. Gimnazijoje bendradarbiauju su kolegomis ir administracija fizinio ugdymo, aktyvumo skatinimo temomis.	Mokytojas	70	37,69	3,43 ± 0,844	0,007
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	57,94	4,22 ± 0,667	
4.11. Pamokų/būrelių/treniruočių metu kalbu apie fizinę veiklą, aktyvumą kaip apie būtina gyvenimo būdo dalį.	Mokytojas	70	38,43	4,03 ± 0,636	0,049
	Neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)	9	52,22	4,44 ± 0,882	

Siekiant nustatyti, ar požiūris į pasidalytosios lyderystės elementų raišką skatinant gimnazijos mokinių fizinį aktyvumą skiriasi priklausomai nuo respondento darbo srities gimnazijoje, atliktas skirtingų tiriamųjų grupių (išskirtų pagal ugdymo grupę bei metodinę veiklą) nuomonių palyginimas (žr.

32-33 lent.). Statistinio palyginimo rezultatai parodė, kad lyginamų grupių respondentų nuomonės reikšmingai neskiria ($p > 0,05$).

32 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, vertinimai skirtingų ugdymo grupių respondentų požiūriu

	Ugdymo grupė	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
<i>Sąlygų, skatinančių mokinių fizinį aktyvumą, vertinimas</i>	Pradinių klasių	21	38,62	4,29 ± 0,456	0,341
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	44,44	4,38 ± 0,490	
<i>Asmeninis požiūris į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	Pradinių klasių	21	41,83	4,05 ± 0,568	0,800
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	43,38	4,05 ± 0,680	
<i>Įsitraukimas į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	Pradinių klasių	21	41,33	3,67 ± 0,661	0,719
	5-12 (IV) gimnazijos klasių	64	43,55	3,75 ± 0,737	

33 lentelė. Respondentų grupių, išskirtų pagal metodinę veiklą, pasidalytosios lyderystės elementų raiškos, skatinant mokinių fizinį aktyvumą, vertinimų palyginimas

	Metodinė grupė pagal veiklą	N	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	Vidurkis ± standartinis nuokrypis	p reikšmė
<i>Sąlygų, skatinančių mokinių fizinį aktyvumą, vertinimas</i>	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	40,73	4,30 ± 0,542	0,854
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	44,48	4,36 ± 0,516	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	43,51	4,38 ± 0,423	
<i>Asmeninis požiūris į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	41,40	3,97 ± 0,742	0,927
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	43,94	4,07 ± 0,610	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	43,43	4,09 ± 0,627	
<i>Įsitraukimas į fizinio aktyvumo skatinimą</i>	Humanitariniai ir socialiniai mokslai	24	38,67	3,61 ± 0,761	0,573
	Gamtos ir tikslieji mokslai	24	43,73	3,72 ± 0,715	
	Pradinis, fizinis ugdymas ir menai	37	45,34	3,81 ± 0,696	

Apibendrinant tyrimo rezultatų analizę galima teigti, kad gimnazijoje veikia pasidalytosios lyderystės sistemos elementai, kurie praktiškai siejasi su mokinių FA skatinimu koreguojant ugdymo

turinį bei jo įgyvendinimą. Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad pasitelkus ugdymo įstaigos bendruomenę bei joje veikiančios lyderystės modelio aspektus, sudaromos sąlygos sėkmingam vaikų įtraukimui į aktyvią veiklą ne tik fizinio ugdymo pamokų metu.

DISKUSIJA

Švietime lyderystė bei jos aspektai pradėti tirti tik prieš keletą dešimtmečių. Švietimo kokybė yra svarbus kiekvienos šalies sėkmingumo rodiklis, todėl lyderystė šiame sektoriuje užtikrina kokybės siekimą, sudaro galimybes švietimo įstaigai augti, vystytis ir tobulėti. Tyrinėjimų pradžioje daugiau dėmesio buvo skiriama atskleisti mokyklos vadovo lyderystės raišką mokyklos veiklos efektyvumui, jo, kaip lyderio, asmeninių savybių ir kompetencijų visumą, nustatyti galimus elgsenos modelius bei gebėjimą priimti sprendimus planuojant mokymo(si) procesą. Keičiantis visuomenei bei jos požiūriui į švietimo sistemos dalyvius, daugiau dėmesio imta skirti kitų švietimo, mokyklos bendruomenės narių lyderystės raiškai (Balčiūnas ir kt., 2015, p. 63-65). Vyraujantis suvokimas, kad lyderiu mokykloje gali būti tik oficialus jos vadovas, kinta. Aktyvi mokytojų ir kitų mokyklos bendruomenės narių veikla nurodytose srityse sudaro sąlygas tobulinti įvairius gebėjimus ir įgūdžius, reikalingus sėkmingiems pokyčiams įgyvendinti. Analizuojant mokytojų lyderystės ir pokyčių švietime sąveiką, pažymima, kad pastaruoju metu atskleidžiamas palankus ryšys tarp mokytojų lyderių ir sėkmingų pokyčių ugdymo sistemoje, kuris, tikėtina, plėtosis ir tęsis ateityje (Harris ir Jones, 2019, p. 124).

Didėjantis Europos gyventojų pasyvumas daro neigiamą įtaką mokyklinio amžiaus vaikams. Jaunimo aktyvumo rodiklių mažėjimas gali būti traktuojamas kaip įspėjimas apie kylančias grėsmes visuomenės sveikatai, gyventojų sergamumui ir įvairių ligų plitimui jaunesnio amžiaus žmonių grupėse. Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatų apžvalga (Makauskaitė, 2020, p. 9, 2021, p. 12) parodo vaikų pasyvumo rodiklių pokyčius: 2016 m. vos dešimtadalis vaikų buvo kasdien aktyvūs valandą ir daugiau, o 2020 m. rodikliai nežymiai kilo (nuo 9,7 proc. iki 13,6 proc.). Atsižvelgiant į tokį dėsningumą, būtų galima teigti, kad mokyklinio amžiaus vaikai daugiau dėmesio skiria judėjimui, tačiau toks nežymus pokytis nėra pakankamas. Taip pat svarbu paminėti, kad šiai problemai atsirasti didelę įtaką turėjo visuotinė COVID-19 viruso sukelta pandemija, kai tradicinis kontaktinis ugdymas persikėlė į skaitmeninę erdvę ir tapo nuotolinis.

Šiame magistro darbe tiriama, kaip tam tikra mokyklos vadovų ir mokytojų lyderystės sistema gali padėti sėkmingai spręsti visuomenėje vyraujančias problemas, šiuo konkrečiu atveju – didėjantį mokyklinio amžiaus vaikų pasyvumą, nepakankamą FA. Teorinėje dalyje atlikta lyderystės, jos raiškos ir svarbos švietime analizė bei vaikų FA situacijos aptarimas Lietuvos ir užsienio šalių kontekste sudarė sąlygas empiriniam tyrimui atlikti. Šiuo tyrimu nustatyta, kad atvejo tyrime dalyvavusioje gimnazijoje veikia pasidalytosios lyderystės sistemos elementai: bendravimas ir bendradarbiavimas, asmeninio profesinio tobulėjimo skatinimas, pedagogų įgalinimas dalyvauti priimant sprendimus, bendrų tikslų formulavimas ir siekimas bei iniciatyvumo skatinimas. Gimnazija sėkmingai derina Sporto ir sveikatos sampratos elementus ir integruoja FA į ugdymo(si) turinį: formuoja sportines klases, derina treniruočių

ir pamokų tvarkaraštį, sudaro sąlygas mokytojams dirbti su sportinių klasių ir aukšto sportinio meistriškumo siekiančiais mokiniais papildomu laiku.

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad, pasitelkus pasidalytosios lyderystės modelį ar jo elementus, sudaromos sąlygos mokytojų ir vadovų lyderystei, kuri įgalina veikti esamus ir naujus lyderius siekiant ugdymo turinio įgyvendinimo sėkmės ir taip pat padedant spręsti mokinių pasyvumą fizinėje veikloje, plėtotis. Žinant, kad vaikai didžiąją dienos dalį praleidžia mokykloje, tikslinga daugiau dėmesio skirti FA skatinimui ir aktyvaus judėjimo įpročių formavimui mokykloje. Bendrojo ugdymo mokyklose tai gali būti fizinio ugdymo pamokos, aktyvios pertraukos ar neformalaus ugdymo veiklos. Taip pat pažymima (Jankauskienė, 2008, p. 353), kad Lietuvos sporto politika yra labiau orientuota į pasiekimus, o ne FA integraciją į visų gyventojų, tarp jų ir mokyklinio amžiaus vaikų, gyvenimo būdą. Šiai situacijai spręsti reikalinga ilgalaikė, sisteminga, tikslinga FA skatinimo strategija, kurią sudarytų ir jos vykdymą reguliuotų specialistų suburta valdymo struktūra, valstybės lygmeniu .

Taigi, šiuo darbu siekta parodyti, kad, plėtojant vadovų ir mokytojų lyderystę, galima prisidėti prie švietimo vadybos gerinimo, visuomenėje aktualių problemų sprendimo. Nors po pasaulinės pandemijos daugiau dėmesio skiriama mokyklinio amžiaus vaikų FA situacijai nagrinėti, bendrojo ugdymo įstaigų nauda šiame kontekste išlieka miglota, mažai ištirta. Daugiausiai kalbama apie fizinį ugdymą, pridedama trečia papildoma pamoka, tačiau mažai ieškoma kitų galimybių motyvuoti mokinius judėti. Atvejo tyrime dalyvavusios gimnazijos pavyzdžiu siekiama parodyti, kad įmanoma suderinti formalų ugdymo turinį ir FA integraciją.

Pagrindiniai sunkumai organizuojant tyrimą kilo dėl tyrimo dalyvių atrankos ir temos ištirtumo. Lietuvoje specializuotos sporto gimnazijos yra keturios, o Sporto ir sveikatos ugdymo sampratos elementus įgyvendinančios vos trys, kurių tipai skirtingi: ilgoji gimnazija (1 – 8, I – IV gimnazijos klasių) ir dvi gimnazijos (I – IV gimnazijos klasių). Taip pat ši tema nėra plačiai nagrinėjama Lietuvoje ir užsienio šalyse, nes daugiau analizuojamos fizinio ugdymo pamokos, jų nauda, fizinio ugdymo mokytojų lyderystė, nuošaly paliekant kitas disciplinas, todėl būtų tikslinga išsamiau tirti visų bendrojo ugdymo įstaigų vadovų ir mokytojų lyderystę mokinių FA skatinimo kontekste, siekiant gauti kuo tikslesnę informaciją. Gauti tyrimų rezultatai galėtų būti panaudojami FA skatinimo bendrojo ugdymo mokyklose strategijoms ir veiksmų planui kurti bei tobulinti.

IŠVADOS

1. Ištyrus lyderystės raišką gimnazijoje, identifikuoti šie pasidalytosios lyderystės elementai: bendravimas ir bendradarbiavimas, asmeninio profesinio tobulėjimo skatinimas, pedagogų įgalinimas dalyvauti priimant sprendimus, bendrų tikslų formulavimas ir siekimas, iniciatyvumo skatinimas. Šie aspektai labiausiai siejasi su asmenine pedagogo ūgtimi ir atsakomybės prisiėmimu bei bendrų tikslų siekimu, kas gimnazijai labai svarbu siekiant ugdymo kokybės, skatinant mokinius lavinti fizinio aktyvumo įgūdžius. Kvalifikuoti, tikslingai ir atsakingai dirbantys pedagogai sudaro sąlygas mokinio sėkmei tiek formaliame, tiek neformaliame ugdyme.

2. Gimnazijos vadovo ir kolektyvo santykiuose vyraujanti pagarba, dalijimasis atsakomybe, skatinimas įsitraukti į ugdymo proceso planavimą ir bendrystės puoselėjimas siekiant bendrų tikslų atspindi pasidalytosios lyderystės sistemos elementų veikimą ugdymo įstaigoje. Pedagogai, kartu ieškantys priemonių kilusiems nesklandumams įveikti ir dirbantys kartu, jau plėtoja pasidalytą lyderystę. Tokios mokytojų grupės gali būti formalios ir neformalios, tačiau jose vis tiek vyksta dalijimasis veikla (Harris, 2010, p. 31).

3. Skatinamas asmeninis profesinis tobulėjimas, efektyvinant pedagogų veiklumą bei atsakomybės dalijimasis įgyvendinant ugdymo procesą, sudaro palankias sąlygas pedagogams įsitraukti į sprendimų priėmimą. Dalyvavimas tokioje planavimo veikloje įgalina ir motyvuoja mokytojus dalintis savo įžvalgomis, pastebėjimais, mintimis bei idėjomis, tikslingai veikti siekiant bendrų tikslų, o tai turi didelę reikšmę asmeninių lyderystės kompetencijų puoselėjimui (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011) bei sudaro sąlygas pasidalytosios lyderystės plėtotei.

4. Pasidalytoji lyderystė mažiau plėtojama pedagogams keičiantis vaidmenimis, funkcijomis ir užimant lyderio poziciją pagal situaciją. Tokie veiklai sėkmingai vystytis ir lyderystei plėtotis reikalingos palankios sąlygos įstaigoje, įgalinančios pedagogus imtis iniciatyvos pagal poreikį ir dalintis atsakomybe bei pareigomis.

5. Gimnazijos administracijos atstovų tikslai ir vadovavimo būdai glaudžiai siejasi su bendrais gimnazijos siekiais, vizija bei misija, taip sudarydami sąlygas bendruomenės nariams imtis iniciatyvos ir įsitraukti į tikslų realizavimą užimant lyderių pozicijas tam tikrose situacijose. Toks demokratinis vadovavimo stilius, kuris remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą, sudaro palankias sąlygas pasidalytosios lyderystės elementų raiškai.

6. Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su bendruomene, kuria saugią ir darbui palankią atmosferą bei skatina imtis atsakomybės ir dalintis gerąja patirtimi. Visgi pastebima, kad mažesnę darbo stažą gimnazijoje turintys pedagogai, lyginant su dirbančiais ilgiau, jaučiasi mažiau skatinami tobulėti ir bendradarbiauti.

7. Mokinių FA skatinimas yra svarbi gimnazijos veiklos dalis. Pedagogams sudaromos sąlygos darbui su sportinių klasių mokiniais, taip skatinant mokytojų asmeninių profesinių kompetencijų tobulėjimą, bendravimą ir bendradarbiavimą planuojant ugdymo procesą, derinant formalųjį ir neformalųjį ugdymą. Toks pedagogų įtraukimas į tikslingą darbo planavimą sudaro palankias sąlygas pasidalytosios lyderystės elementų raiškai skatinant mokinių fizinį veiklinimą, o tai yra vienas iš gimnazijos tikslų.

8. Pasidalytoji lyderystė neformalaus ugdymo mokytojų (sporto trenerių) lygmenyje veikia per asmeninį profesinį tobulėjimą fizinio aktyvumo srityje, dalyvavimą priimant sprendimus fizinio veiklinimo temomis ir bendravimą bei bendradarbiavimą su kolegomis ir administracija. Jie labiau negu pedagogai įsitraukia į aktyvią fizinę veiklą, renginius bei palankiau vertina jiems sudaromas sąlygas darbui su sportinių klasių mokiniais.

9. Sporto ir sveikatos sampratos 6 punkte pateikiami konkretūs siekiai ir uždaviniai, kurie sudaro galimybes mokyklai derinti tradicinį ugdymą ir sampratos ar jos elementų įgyvendinimą. Gimnazija, derindama pamokų ir treniruočių tvarkaraštį, tikslingai skatindama pedagogus ir sporto trenerius tobulinti profesines kompetencijas, sudarydama sąlygas mokiniams dalyvauti varžybose bei užsiimti skirtingomis sporto šakomis, sėkmingai įgyvendina minėtos sampratos elementus, taip pat plėtodama pasidalytosios lyderystės veikimą.

10. Nors formalaus ugdymo mokytojai tobulina kvalifikaciją fizinio aktyvumo temomis, palyginus su neformalaus ugdymo mokytojais (sporto treneriais), mažiau įsitraukia į fizinę veiklą, renginius ar projektus šia tema.

11. Ugdymo proceso korekcijos įtraukiant Sporto ir sveikatos sampratos elementus (sportinių klasių formavimas, pamokų ir treniruočių derinimas, sporto trenerių įdarbinimas, pedagogų ruošimas darbui su sportinių klasių mokiniais) parodo, kad gimnazijoje sėkmingai skatinamas mokinių fizinis aktyvumas, mokymo(si) kokybė ir pažangumas nesuprastėja, o sėkmingas ir tinkamas mokinių ugdymas ir paruošimas sudaro jiems sąlygas išvykti į užsienio šalis siekti sportinių pasiekimų aukštesniame lygyje ir toliau sėkmingai tęsti ugdymo procesą.

REKOMENDACIJOS

Tyrimė dalyvavusios bendrojo ugdymo įstaigos administracijai:

- Skatinti pedagogus labiau įsitraukti į renginių, projektų ir kitos veiklos, susijusios su FA, organizavimą bei dalyvavimą juose. Tokiu būdu tobulinamos asmeninės kompetencijos ir gebėjimai, o gautos žinios ir patirtis būtų pritaikomos derinant aktyvų mokinių fizinį veiklinimą ir ugdymo procesą, kas yra vienas iš svarbiausių gimnazijos veiklos tikslų.
- Siekdama gerinti mokymo(si) proceso organizavimą, plėtoti pasidalytą lyderystę bei puoselėti mokinių fizinių gebėjimų ir įpročių ugdymą, administracija turėtų daugiau dalintis atsakomybe, bendradarbiauti ir bendrauti su naujai atėjusiais dirbti pedagogais. Tokiu būdu vyktų sklandesnis ir platesnis pasidalytosios lyderystės elementų veikimas pedagogams dirbant su sportinėmis klasėmis bei dalyvaujant priimant sprendimus, susijusius su fizinio veiklinimo plėtra.
- Rekomenduojama įtraukti esamus ir veikiančius gimnazijos lyderius į formalias ir neformalias darbo grupes bei įstaigoje vykdomą mentorystės programą, tokiu būdu sudarant sąlygas dalintis lyderyste, atsakomybe ir aktyvinti bendruomenės narius imtis lyderio vaidmens.
- Rekomenduojama pagal gimnazijos galimybes formuoti daugiau sportinių klasių ir sudaryti palankias sąlygas mokytojams dirbti su mokiniais, kurie aktyviai užsiima fizine veikla ar siekia rezultatų pasirinktoje sporto šakoje.

Tyrimė dalyvavusios bendrojo ugdymo įstaigos pedagogams:

- Rekomenduojama aktyviau dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose mokinių FA skatinimo, sveikatinimo ir pasidalytosios lyderystės kompetencijų tobulinimo temomis. Įgyta patirtis bei žinios būtų naudojamos gimnazijoje FA integracijai į ugdymo(si) procesą stiprinti bei pasidalytosios lyderystės sistemai puoselėti.

Visoms bendrojo ugdymo įstaigoms:

- Rekomenduojama pasinaudoti tyrimė dalyvavusios gimnazijos veiklos planavimo ir FA įtraukimo į ugdymo proceso gerąja patirtimi kaip sektinu pavyzdžiu plėtojant pasidalytosios lyderystės sistemos elementų veikimą skatinant mokinių į(si)traukimą į aktyvią fizinę veiklą.

LITERATŪRA

1. Allensworth, E., Huang, H. ir Sebastian, J. (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: connecting principal and teacher leadership to organizational processes and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(3), 1-26. Žiūrėta 2022-12-28. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1080/09243453.2017.1319392>
2. Asimiran, S. ir Njie, B. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *Journal of Research & Method in Education*, 4(3), 35-40. Žiūrėta 2023-02-15. Prieiga per internetą: <https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/Case%20Study%20as%20a%20Choice%20in%20Qualitative%20Methodology.pdf>
3. Balčiūnas, S., Damkuvienė, M., Petukienė, E. ir Valuckienė, J. (2019). *Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango*. Žiūrėta 2022-11-19. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:42458937/>
4. Balčiūnas, S., Damkuvienė, M., Pranckūnienė, E., Petukienė, E. ir Valuckienė, J. (2021). *Profesinio kapitalo, kaip kompleksinės adaptyvios sistemos pajėgumo, vystymas*. Šiauliai: Šiaulių spaustuvė.
5. Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. ir Valuckienė, J. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: Titnagas.
6. Beresnevičiūtė, V., Katiliūtė, E., Ramonienė, L. ir Valuckienė, J. (2012). *Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos tyrimo metodologija ir instrumentai*. Vilnius: Standartų spaustuvė.
7. Boyatzis, R. ir McKee, A. (2006). *Darni lyderystė*. Vilnius: Verslo žinios.
8. Bulotaitė, J., Lukoševičiūtė, J., Slapšinskaitė, A., Šalčiūnaitė, L., Šmigelskas, K., Vaičiūnas, T., Zaborskis, A. ir Žemaitaitytė, M. (2019). *Lietuvos moksleivių gyvenimo ir sveikata: 2018 m. Pagrindiniai 2018 m. HBCS tyrimo rezultatai*. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Žiūrėta 2022-12-30. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KlEQtJT-4HsJ:hbsc.lt/wp-content/uploads/2020/04/2018reportLT.pdf&cd=2&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-b-d>
9. Burke, C., McDonald, I. ir Stewart, K. (2006). *Systems Leadership. Creating Positive Organizations*. London: Routledge.
10. Butkutė, U. ir Židonienė, I. (2017). *Vaikų sveikata 2016*. Higienos institutas. Žiūrėta 2022-11-29. Prieiga per internetą: <https://vssis.hi.lt/statistika/leidiniai/>
11. Butkutė, U. ir Židonienė, I. (2018). *Vaikų sveikata 2017*. Higienos institutas. Žiūrėta 2022-11-29. Prieiga per internetą: <https://vssis.hi.lt/statistika/leidiniai/>
12. Butkutė, U. ir Židonienė, I. (2019). *Vaikų sveikata 2018*. Higienos institutas. Žiūrėta 2022-11-29. Prieiga per internetą: <https://vssis.hi.lt/statistika/leidiniai/>

13. Campbell, T. ir Wenner, J., A. (2016). The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature. *Review of Educational Research*, 20(10), 1-38. Žiūrėta 2022-11-26. Doi:10.3102/0034654316653478
14. Cheng, A., Y. ir Szeto, E. (2017). Principal–teacher interactions and teacher leadership development: beginning teachers’ perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 363-379. Žiūrėta 2022-12-28. DOI: 10.1080/13603124.2016.1274785
15. Cibulskas, G. ir Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis* (monografija). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
16. Dadaczynski, K., Hering, T., Okan, O. ir Rathmann, K. (2020). 10-11. The Role of School Leaders’ Health Literacy for the Implementation of Health Promoting Schools. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1-16. Žiūrėta 2023-01-09. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7142764/>
17. Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės teorinės prielaidos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2 (46), 12-14 . Doi: 10.21277/jmd.v2i46.37
18. Darun M., R., Yao, L. ir Sultana, U., S. (2015). Transactional or Transformational Leadership: Which Works Best for Now? *International Journal of Industrial Management (IJIM)*, 20, 1-9. Žiūrėta 2022-12-28. Prieiga per internetą: <https://ijim.ump.edu.my/images/pdf/4.pdf>
19. Davis, M., W. (2009). *Distributed Leadership and School Performance*. (Daktaro disertacija). Žiūrėta 2022-12-05. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/c9fbb2b1effa31bccced1017f22667c4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
20. Davis, M., G., Young, J., L., McKenzie, T., L., Pate, R., R., Robinson, T., N. ir Stone, E., J. (2006). Promoting Physical Activity in Children and Youth. *Circulation*, 114(11), p. 1214-1224. Žiūrėta 2023-01-10. Prieiga per internetą: <https://www.ahajournals.org/doi/10.1161/circulationaha.106.177052>
21. Duclos, M., Genin, P., M., Panahi, S., Riviere, D., Thivel, D. ir Tremblay, A. (2018). Physical Activity, Inactivity, and Sedentary Behaviours: Definitions and Implications in Occupational Health. *Frontiers in Public Health*, 6, 1-5. Prieiga per internetą: [Frontiers | Physical Activity, Inactivity, and Sedentary Behaviors: Definitions and Implications in Occupational Health \(frontiersin.org\)](https://frontiersin.org)
22. *Fizinio aktyvumo situacija*. (2021). Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. Prieiga per internetą: <https://sam.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/visuomenes-sveikatos-prieziura/mityba-ir-fizinis-aktyvumas-2/sveikatinamasis-fizinis-aktyvumas/fizinio-aktyvumo-situacija>
23. Gadžijeva, U. ir Židonienė, I. (2020). *Vaikų sveikata 2019*. Higienos institutas. Žiūrėta 2022-11-29. Prieiga per internetą: <https://vssis.hi.lt/statistika/leidiniai/>

24. Gadžijeva, U. ir Židonienė, I. (2021). *Vaikų sveikata 2020*. Higienos institutas. Žiūrėta 2022-11-29. Prieiga per internetą: <https://vssis.hi.lt/statistika/leidiniai/>
25. Gandolfi, F. ir Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. *Review of International Comparative Management*, 17(3), 212-224. Žiūrėta 2022-11-18. Prieiga per internetą: <https://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v17y2016i3p212-224.html>
26. Gurskas, V. ir Zumeras, R. (2012). *Mokinių fizinis aktyvumas ir sveikata*. Žiūrėta 2023-01-04. Prieiga per internetą: <https://www.ssus.lt/ssusadmin/kiti/lmitkcedit/uploads/files/Rekomendacijos%20mokini%C5%B3%20fizinio%20aktyvumo%20ir%20sveikatos%20tema.pdf>
27. Harper Collins Publishers. *The American Heritage Dictionary of the English Language*. Žiūrėta 2022-11-19. Prieiga per internetą: <https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=Leadership>
28. Harris, A. (2010). *Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas*. Vilnius: Sapnų sala.
29. Harris, A. ir Michelle, J. (2019). Teacher leadership and educational change. *School Leadership and Management*, 39(2), 123-126. Žiūrėta 2022-12-28. Doi: 10.1080/13632434.2019.1574964
30. Heale, R. ir Twycross, A. (2017). What is a case study?. *Evidence-Based Nursing 2018*, 21, 7-8. Žiūrėta 2023-02-15. Prieiga per internetą: <https://ebn.bmj.com/content/21/1/7>
31. Huber, S., G. (2004). School leadership and leadership development: adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669-684. Žiūrėta 2022-11-28. Prieiga per internetą: <https://edulead.net/ibb/wp-content/uploads/sites/4/2021/04/Huber-2004-SchoolLeadershipAndLeadershipDevelopment.pdf>
32. Yang, Y. (2014). Principals' transformational leadership in school improvement. *International Journal of Educational Management*, 28(3), p. 279-288. Žiūrėta 2022-11-28. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1140974>
33. Jankauskienė, R. (2008). Lietuvos gyventojų fizinio aktyvumo skatinimo strategija: kūno kultūra ar kūno kultas? *Medicina (Kaunas)*, 44(5), 346-355. Žiūrėta 2022-12-29. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/228485566_Lietuvos_gyventoju_fizinio_aktyvumo_skatinimo_strategija_kuno_kultura_ar_kuno_kultas
34. Jonušaitė, S. ir Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(9), 102-107. Žiūrėta 2022-11-18. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160562050/J.04~2007~1367160562050.pdf>
35. Jonušaitė, S. ir Žvirdauskas, D. (2007). Kokia gali būti lyderystė?, Iš Ališauskas R., Dukynaitė R., Plienaitytė, S., Šnipienė R. *Lyderių laikas* (p. 6-8). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.

36. Khan, I., U., Khan, Z., A., ir Nawaz, A. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7. Žiūrėta 2022-11-26. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review
37. Lathia, N., Mascolo, C., Rentfrow, P. J. ir Sandstrom, G. M. (2017). *Happier People Live More Active Lives: Using Smartphones to Link Happiness and Physical Activity*. Plos One. Žiūrėta 2022-11-15. Prieiga per internetą:
<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0160589>
38. Laurinčiukienė, L. ir Šiurkienė, V. (2012). *Švietimo problemos analizė. Kiek lyderystės surasta Lietuvos mokyklose?* Vilnius: UAB Petro ofsetas.
39. *Lietuvos gyventojų sveikata*. (2020). Oficialiosios statistikos portalas. Žiūrėta 2023-01-09. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-gyventoju-sveikata-2020/fizinis-aktyvumas>
40. Lisinskienė, A. ir Ševčuk, R. (2021). Vyresniojo amžiaus paauglių fizinis aktyvumas COVID-19 pandemijos metu. *Sporto mokslas*, 1(99), 17-21. Žiūrėta 2023-01-11. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15823/sm.2021.99.2>
41. Liuima, V., (2016). *Mokyklinio amžiaus vaikų gyvensena 2016*. Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministerija. Žiūrėta 2023-01-09. Prieiga per internetą: https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/HI-Vaiku-Gyvensena_leidiny-2016.pdf
42. Maceinaitė, R., Sketerskienė, R. ir Šurkienė, G. (2020). Lietuvos mokyklų 9-10 klasių mokinių sveikatos stiprinimo informacijos poreikis ir šiam poreikiui įtaką darantys veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 1(88), 68-74. Žiūrėta 2023-01-11. Prieiga per internetą: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KzOyQBZexvEJ:https://www.hi.lt/uploads/pdf/zurnalo_vs%2520info/2020_1/Vs%25202020%25201\(88\)%2520ORIG%2520Mokiniu%2520sveikatos%2520stiprinimas.pdf&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-b-d](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KzOyQBZexvEJ:https://www.hi.lt/uploads/pdf/zurnalo_vs%2520info/2020_1/Vs%25202020%25201(88)%2520ORIG%2520Mokiniu%2520sveikatos%2520stiprinimas.pdf&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-b-d)
43. Makauskaitė, G. (2020). *Mokyklinio amžiaus vaikų gyvensenos tyrimas. 2020 m. rodiklių suvestinė-ataskaita*. Higienos institutas. Žiūrėta 2023-01-10. Prieiga per internetą: <https://sam.lrv.lt/fizinio-aktyvumo-situacija>
44. Makauskaitė, G., (2021). *Mokyklinio amžiaus vaikų gyvensenos pokyčiai. 2016 ir 2020 metų gyvensenos tyrimų palyginamoji analizė*. Higienos institutas. Žiūrėta 2023-01-10. Prieiga per internetą:
https://www.hi.lt/uploads/pdf/padaliniai/GYVENSENSA/Mokyklinio_amziaus_vaiku_gyvensenos_pokyciai_2021.pdf

45. Male, T. ir Palaiologou, I. (2016). Pedagogical leadership in action: two case studies in English schools. *International Journal of Leadership in Education*, 1-16. Žiūrėta 2022-12-28. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2016.1174310>
46. Masiulis, K. ir Sudnickas, T. (2008). *Elitas ir lyderystės*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
47. Minadzi, V., M. ir Nyame, G. (2016). Leadership Styles Of Basic School Head Teachers: How Does It Influence Teachers' Classroom Performance? *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(4), 1983-1991. Žiūrėta 2022-12-28. Prieiga per internetą: <http://valleyinternational.net/index.php/our-jou/theijsshi>
48. Miniotaitė, A. ir Staskevičius, I. (2019). *Lyderystė*. Vilnius: Tyto alba.
49. Murphy, A., J. (1941). A Study of the Leadership Process. *American Sociological Review*, 6(5), 674-687. Žiūrėta 2022-11-24. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/2085506>
50. Navickaitė, J. ir Urbanovič, J. (2016). *Lyderystė autonomiškoje mokykloje* (monografija). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
51. Northouse, P., G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
52. Pranckūnienė, E. (2007). „Mokyklos lyderiai“-švietimo lyderystės idėjų ištakos, Iš Ališauskas R., Dukynaitė R., Plienaitytė, S., Šnipienė R. *Lyderių laikas* (p.17). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
53. Rutkauskaitė, R. ir Visockytė, E. (2021). Mokinių fizinis aktyvumas ir emocinė būseną COVID-19 viruso pandemijos laikotarpiu. *Sporto mokslas*, 2(100), 46-56. Žiūrėta 2023-11-29. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/entities/publication/211278c1-dbff-4e3c-9f76-c0ebe617fe7a/details>
54. Simkins, T. (2005). Leadership in education. “What works“ or “What Makes Sense“. *Educational Management Administration and Leadership*, 30(1), 9-26. Doi: 10.1177/1741143205048168
55. Skarbalienė A. (2015). Mokytojų lyderystė ir jos sąsajos su švietimo kokybe. *Švietimo problemos analizė*, 16(140), 2-8. Žiūrėta 2022-11-26. Prieiga per internetą: <https://vb.ku.lt/object/elaba:15436098/>
56. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961-968. Žiūrėta 2022-11-19. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/32408>
57. Vaitkevičius V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 76, 123-138. Žiūrėta 2022-11-18. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/IM/article/view/10386/8332>
58. Winston, B., E. ir Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2), 7. Žiūrėta 2022-11-23. Prieiga per internetą: https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/winston_patterson.pdf

59. Virbalė, J. (2022). Mokyklos vadovų kompetencijų raiškos teorinės prielaidos. *Verslo ir teisės aktualijos*, 1(2), 140-150. Žiūrėta 2023-01-03. Prieiga per internetą: <https://vb.smk.lt/object/elaba:135430810/>
60. World Health Organization. (2002). *Models of Health Promoting Schools in Europe*. Prieiga per internetą: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi90M_RkLP9AhXXUXcKHV27Cz0QFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fhealth%2Fph_projects%2F2004%2Faction3%2Fdocs%2F2004_3_7_3_en.pdf&usg=AOvVaw3LBaFQrn7CkKeQPeesOwpW
61. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija

TEISINIAI DOKUMENTAI IR PROGRAMOS

1. *Adolescent obesity and related behaviours: trends and inequalities in the WHO European Region, 2002–2014*. (2017). Danija: World Health Organization. Žiūrėta 2023-01-09. Prieiga per internetą: <https://sam.lrv.lt/fizinio-aktyvumo-situacija>
2. *Geros mokyklos koncepcija*. (2015). Žiūrėta 2022-12-28. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/46675970a82611e59010bea026bdb259?jfwid=32wf90sn>
3. *Global Action Plan on Physical Activity 2018-2030. More Active People for a Healthier World*. (2018). Šveicarija: World Health Organization. Žiūrėta 2022-12-29. Prieiga per internetą: <https://www.who.int/news-room/initiatives/gappa>
4. *Global Recommendations on Physical Activity for Health*. (2010). Šveicarija: World Health Organization. Žiūrėta 2023-01-09. Prieiga per internetą: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599979>
5. *Implementation Guidance for Health Promoting Schools. Draft for consultation, September 2020*. (2002). World Health Organization. Žiūrėta 2023-01-11. Prieiga per internetą: https://cdn.who.int/media/docs/default-source/mca-documents/adolescents-and-youth/hps-implementation-guidance-draft-25c1a4f0c608e404b961b7b0b3d563172.pdf?sfvrsn=47940f35_2
6. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. (2012). Žiūrėta 2023-01-03. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/TAIS.423800/45a6c4cce8a3835f3c3f3b4625587aff/format/ISO_PDF/
7. *Lietuvos Respublikos sporto įstatymo Nr. I-1151 pakeitimo įstatymas*. 2022 m. sausio 18 d. Nr. XIV-908. Žiūrėta 2023-01-08. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d08195947a9211ecb2fe9975f8a9e52e>

8. *Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2003 m. rugpjūčio 11 d. įsakymo Nr. V – 488 „Dėl bendrųjų savivaldybių visuomenės sveikatos stebėsenos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“*. 2016. Žiūrėta 2023-01-09. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=f3e128801cfa11e69446a4bedc730fe6>
9. *Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Mokinių, besimokančių pagal pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, fizinio pajėgumo nustatymo tvarkos aprašo patvirtinimo“*. 2019 m. spalio 8 d. Nr. V-1153. Žiūrėta 2022-11-30. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d43a6300ebf211e99ab7ff5a9ea34fcc>
10. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. Žiūrėta 2023-01-02. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>
11. *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymu Nr. ISAK-3219 patvirtinta Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija*. (2008). Žiūrėta 2023-12-22. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.332022>
12. *Mokyklų pripažinimo sveikatą stiprinančiomis mokyklomis ir aktyviomis mokyklomis tvarkos aprašas*. (2019). Patvirtintas Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. gegužės 31 d įsak. Nr. V-651/V-665. Žiūrėta 2022-12-28. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/12c15990837e11e98a8298567570d639> .
13. *Nacionalinis pažangos planas 2021-2030 m.* (2020 m. rugsėjo 9 d. Nr. 998). Žiūrėta 2022-12-28. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5?jfwid=-whxwii77y> .(
14. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. *Savivaldybių gyvensenos stebėsenos rodiklių sąrašas*. (2016). Žiūrėta 2023-01-09. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=f3e128801cfa11e69446a4bedc730fe6>
15. *Sporto ir sveikatos ugdymo samprata*. (2014). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras 2014 m. gruodžio 18 d. įsak. Nr. V-1228. Žiūrėta 2023-01-08. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bc39f730870111e495dc9901227533ee?jfwid=4t02bu0yz>
16. *Sporto plėtros programa 2021-2030 m.* (2020). Žiūrėta 2022-12-29. Prieiga per internetą: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5IcTg8kk8VAJ:https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Administracine%2520informacija/planavimo%2520dokumentai/pletros%2520programos/Sporto%2520PP%2520rengimas_%2520I-III%2520dalis_11-17_%250redag_maket.pdf&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-b-d
17. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. *Vaikų sveikatos stiprinimo priemonių įvairiuose sektoriuose 2019 metais apžvalga* (2020). Žiūrėta 2023-01-10. Prieiga per internetą:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1JYYuSFkmKUJ:https://sam.lrv.lt/uploads/sam/documents/files/Ap%25C5%25BEvalga-2020.pdf&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-b-d>

18. *Valstybės kontrolės atlikto audito rezultatų santrauka „Ar užtikrinamas vaikų sveikatos stiprinimas?“* (2019). Žiūrėta 2022-11-30. Prieiga per internetą: <https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/Download/3764>
19. *Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija* (2013). Žiūrėta 2023-01-04. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463390>

SANTRAUKA

GIMNAZIJOS VADOVŲ IR MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS RAIŠKOS NUSTATYMAS IR VERTINIMAS VAIKŲ FIZINIO AKTYVUMO SKATINIMO KONTEKSTE: ATVEJO TYRIMAS

Lyderystė ugdyme gali būti traktuojama kaip mokyklos pagrindinis aspektas pokyčiams įgyvendinti ir suvokiamas kaip tam tikros sąsajos, ryšiai tarp individų, kuriems daro įtaką kontekstas ir veiksmas. Viena iš prielaidų lyderystei mokykloje vystytis yra asmens rodomas veiklumas, atsakingumas, gerosios patirties sklaida, kolektyvinis paskatinimas, profesinės veiklos efektyvinimas bei pritariantis mokyklos vadovo požiūris į pedagogų lyderystę. Nuo ugdyme vystomos lyderystės priklauso ir mokyklos veiklos efektyvumas. Ugdymo įstaigoje vyraujantys lyderystės raiškos modeliai turi didelę reikšmę bendruomenės lyderystei plėtoti, todėl labai svarbu aiškumas ir apibrėžtumas (Laurinčiukienė ir Šiurkienė, 2012, p. 1). Nors kiekviena mokykla lyderystės modelį renka pagal savo veiklos kryptį, tikslus, vadovų ir pedagogų santykius, vis daugiau mokslininkų dėmesio sulaukia būtent pasidalytoji lyderystė. Ji sudaro palankias sąlygas mokytojams ir vadovams bendradarbiaujant priimti sprendimus bei įgyvendinti pokyčius ugdymo procese siekiant bendrų mokyklos tikslų, taip pat sudarant sąlygas asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui. Žinant, kad mokyklinio amžiaus vaikų fizinis pasyvumas auga, kyla nutukimo rodikliai, o kasdienis prie ekranų praleidžiamas laikas išaugo iki 4 valandų ir daugiau, FA įtraukimas į ugdymo(si) procesą ir jo skatinimas ne tik fizinio ugdymo pamokų metu gali padėti kovoti su šia augančia problema. Siekiant sėkmingos ir rezultatyvios FA integracijos į ugdymo(si) turinį, reikalingas mokyklos vadovų ir pedagogų susitelkimas, veikimas kartu dalinantis atsakomybe ir įgyvendinant pokyčius, todėl pasidalytosios lyderystės sistemos ar jos elementų plėtojimas ir veikimas yra tinkamiausias. Kontekste lieka **probleminis klausimas**: kaip intensyviai veikia nustatyti vadovų ir pedagogų pasidalytosios lyderystės sistemos elementai vaikų FA skatinimo kontekste?

Magistrinio **darbo tikslas** yra ištirti nustatytų pasidalytosios lyderystės sistemos elementų veikimo intensyvumą vaikų FA skatinimo kontekste. **Tyrimo objektas** - gimnazijoje veikiančios vadovų ir mokytojų pasidalytosios lyderystės sistemos elementų veikimo rezultatyvumas vaikų FA skatinimo kontekste.

Darbo tikslui pasiekti iškelti **5 uždaviniai**: 1. Išnagrinėti teorinius lyderystės fenomeno aspektus. 2. Išanalizuoti vaikų FA situaciją Lietuvoje ir kitose šalyse. 3. Išanalizuoti mokinių FA skatinimo galimybes Lietuvoje. 4. Ištirti ir nustatyti sporto ir sveikatos sampratos elementus įgyvendinančioje gimnazijoje veikiančios pasidalytosios vadovų ir pedagogų lyderystės sistemos elementų veikimo intensyvumą mokinių FA gerinimo kontekste. 5. Suformuluoti rekomendacijas pasidalytosios lyderystės modelio stiprinimui kaip mokinių FA gerinimo priemonei.

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinių šaltinių, literatūros, teisinių dokumentų, sampratų ir planavimo programų analizė, apžvelgiamos vyraujančios lyderystės sampratos, nagrinėjamas lyderystės reikšmingumas švietimo kontekste, analizuojama mokyklos vadovų ir mokytojų lyderystės svarba bei transformacinės, transakcinės ir pasidalytosios lyderystės modeliai, didesnę dėmesį skiriant būtent pasidalytosios lyderystės sistemos veikimui ugdymo kontekste. Taip pat apžvelgiama mokyklinio amžiaus vaikų FA situacija Lietuvoje ir užsienio šalyse, galimybės ir sunkumai sprendžiant augančio pasyvumo problemą.

Empirinėje dalyje aptariama kiekybinio atvejo tyrimo metodologija, pagrindžiamas anketinės apklausos sudarymas bei pateikiama gautų rezultatų analizė, panaudojant SPPS 24 programą. Atvejo tyrime dalyvavusi gimnazija buvo pasirinkta dėl Sporto ir sveikatos ugdymo sampratos elementų įgyvendinimo savo ugdymo(si) procese. Anketas užpildė 85 respondentai iš 91.

Pagal kiekybinio tyrimo rezultatų analizę suformuluotos pagrindinės išvados ir rekomendacijos. Nustatyta, kad gimnazijoje veikia šie pasidalytosios lyderystės sistemos elementai: bendravimas ir bendradarbiavimas, asmeninio profesinio tobulėjimo skatinimas, pedagogų įgalinimas dalyvauti priimant sprendimus, bendrų tikslų formulavimas ir siekimas bei iniciatyvumo skatinimas. Pedagogams sudaromos sąlygos darbui su sportinių klasių mokiniais, jie įtraukiami į FA ir ugdymo(si) ir proceso įgyvendinimo derinimą, neformalaus ugdymo mokytojai (sporto treneriai) itin aktyviai tobulina savo kompetencijas FA srityje ir gautas žinias pritaiko darbe. Siekiant sėkmingesnės FA integracijos į ugdymo turinį, gimnazijos vadovams rekomenduojama labiau dalintis atsakomybe, bendradarbiauti ir bendrauti su neseniai pradėjusiais dirbti pedagogais bei skatinti formalaus ugdymo mokytojus aktyviau dalyvauti renginiuose ir mokymuose FA tema.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, švietimas, pasidalytoji lyderystė, fizinis aktyvumas, vadovų ir mokytojų lyderystė.

SUMMARY

DETERMINATION AND ASSESSMENT OF LEADERSHIP EXPRESSION OF HEADMASTERS AND TEACHERS IN THE CONTEXT OF PROMOTING CHILDREN'S PHYSICAL ACTIVITY: A CASE STUDY

Leadership in education can be treated as the school's main aspect for implementing change and is perceived as certain links, connections between individuals that are influenced by context and actions. One of the prerequisites for the development of leadership in the school is the individual's activity, responsibility, dissemination of good experience, collective encouragement, professional activity efficiency and the approving attitude of the headmaster of the school towards the leadership of pedagogues. The effectiveness of school activities also depends on the leadership developed in education. The models of expression of leadership prevailing in the educational institution are of great importance for the development of community leadership, so clarity and definiteness are very important (Laurinčiukienė and Šiurkienė, 2012, p. 1). Although each school chooses a leadership model according to its activity direction, goals, relations between the headmaster, administration and teachers it is precisely shared leadership that is attracting more and more attention from the researchers. It creates favourable conditions for teachers and the headmaster together with administration to make decisions and implement changes in the educational process in collaboration to achieve common school goals, while at the same time creating conditions for personal and professional development. Knowing that physical inactivity among school-age children is on the rise, obesity rates are rising, and daily screen time has increased to 4 hours or more, incorporating physical activeness into the educational process and promoting it outside of Physical Education classes can help combat this growing problem. In order to achieve a successful and effective integration of physical activeness into the content of education, it is necessary to focus school administration, the headmaster and teachers to work together sharing responsibility and implementing changes, therefore the development and operation of a shared leadership system or its elements is the most appropriate. In the context, a problematic question remains: how intensively are the identified elements of the shared leadership system of school administration and teachers working in the context of promoting children's physical activeness?

The aim of the Master's thesis is to determine the intensity of the elements of the shared leadership system in the context of promoting children's physical activeness. **The object** of the research is the performance of the elements of the shared leadership system of school headmasters and teachers in the gymnasium in the context of encouraging children's physical activeness. To achieve the goal of the work, **5 objectives** were set: 1. To examine the theoretical aspects of the leadership phenomenon. 2. To further analyse children's physical activeness in Lithuania and other countries. 3. To analyse the possibilities of encouraging students' physical activeness in Lithuania. 4. To investigate and determine the intensity of operation of the elements of the leadership system of school headmasters and teachers in the gymnasium implementing the elements of the concept of sports and health in the context of improving students' physical activeness. 5. To formulate recommendations for strengthening the shared leadership model as a means of improving students' physical activeness.

The theoretical part of the work presents the analysis of scientific sources, literature, legal documents, concepts and planning programs carried out, the review of prevailing concepts of leadership, the examination of the significance of leadership in the context of education, the analysis of importance of leadership of school leaders and teachers and the models of transformational, transactional and shared leadership, paying more attention to shared leadership as for the functioning leadership system in the context of education. The situation of physical activeness of school-age children in Lithuania and foreign countries, opportunities and difficulties in solving the problem of increasing passivity are also reviewed.

The empirical part discusses the methodology of the quantitative case study, justifies the creation of a questionnaire and presents the analysis of the obtained results using the SPSS 24 program. The gymnasium that participated in the case study was chosen due to the implementation of elements of the concept of Sport and Health education in its educational process.

According to the analysis of the results of the quantitative research, the main conclusions and recommendations were formulated. It was established that the following elements of the shared leadership system operate in the gymnasium: communication and cooperation, promotion of personal professional development, empowerment of teachers to participate in decision-making, formulation and pursuit of common goals and promotion of initiative. Teachers are provided with conditions for working with students in sports classes, they are included in physical activeness and the coordination of education process implementation, non-formal education teachers (sports coaches) are extremely active in improving their competences in the field of physical activeness and apply the acquired knowledge at work. In order to achieve a more successful integration of physical activeness into the educational content, it is recommended that gymnasium's headmaster and administration share more responsibility, cooperate and communicate with teachers who have recently started working, and encourage formal education teachers to participate more actively in events and trainings related to physical activeness integration.

Key words: leadership, education, shared leadership, physical activeness, the headmaster and teacher leadership.

Karpavičiūtė G. (2023). *Gimnazijos vadovų ir mokytojų lyderystės raiškos nustatymas ir vertinimas vaikų fizinio aktyvumo skatinimo kontekste: atvejo tyrimas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystės sistemos elementų veiksmingumas vaikų fizinio aktyvumo skatinimo kontekste. Darbo įvade pristatomas temos aktualumas, jos iširtumas, darbo tikslas ir uždaviniai jam įgyvendinti. Taip pat pateikiami pagrindiniai tyrimo metodai ir strategija. Pirmojoje darbo dalyje aptariama lyderystės samprata, jos svarba švietimo kontekste, akcentuojant mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystės reikšmę, bei analizuojama mokyklinio amžiaus vaikų fizinio aktyvumo situacija Lietuvoje ir užsienio šalyse. Antrojoje darbo dalyje pateikiama atvejo kiekybinio tyrimo rezultatų analizė, kuria nustatyti tyrimo objekte veikiančios pasidalytosios lyderystės sistemos elementai ir jų veiksmingumas skatinant vaikų fizinį aktyvumą. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos, kaip gerinti fizinio aktyvumo integraciją į ugdymo turinį siekiant įtraukti mokinius į aktyvią veiklą.

Pagrindiniai žodžiai: lyderystė, švietimas, pasidalytoji lyderystė, fizinis aktyvumas, vadovų ir mokytojų lyderystė.

Karpavičiūtė G. (2023). *Determination and Assessment of Leadership Expression of Headmasters and Teachers in the Context of Promoting Children's Physical Activity: A Case Study*. Vilnius: Mykolo Romeris University

ANNOTATION

The Master's thesis analyzes the effectiveness of the elements of the school headmasters' and teachers' leadership system in the context of promoting children's physical activity. The introduction of the work presents the relevance of the topic, its research, the purpose and the objectives for its implementation. In addition, basic research methods and strategy are also presented. The first part of the thesis discusses the concept of leadership, its importance in the context of education, emphasizing the importance of leadership of school headmasters and teachers. Also, the physical activity situation of school-age children in Lithuania and foreign countries is analyzed. The second part presents the analysis of the results of the quantitative study of the case, which determined the elements of the shared leadership system operating in the research object and their effectiveness in promoting children's physical activity. Finally, conclusions and recommendations are presented on how to improve the integration of physical activity into the content of education in order to involve students in active activities.

Key words: leadership, education, shared leadership, physical activeness, the headmaster and teacher leadership.

PRIEDAI

KLAUSIMYNAS

Sveiki,

esu Gerda Karpavičiūtė, Mykolo Romerio universiteto Švietimo ir mokslo politikos ir vadybos magistrantė. Atlieku mokslinį tyrimą, kurio tikslas yra ištirti pasidalytosios lyderystės sistemos elementų veikimo intensyvumą vaikų fizinio aktyvumo skatinimo kontekste. Pasidalytoji lyderystė sudaro sąlygas kiekvienam bendruomenės nariui imtis iniciatyvos, dalyvauti projektinėse veiklose, tobulinti kvalifikaciją, bendradarbiauti, dalintis idėjomis, žiniomis ir veikti kartu siekiant bendro tikslo.

Fizinis aktyvumas yra asmens fizinė veikla, kuria siekiama stiprinti sveikatą, tobulinti fizines ir psichines savybes bei įgūdžius, dalyvaujant skirtingo intensyvumo veiklose bei renginiuose. Jūsų nuomonė šiuo klausimu yra labai svarbi. Surinkta informacija bus apibendrinta ir naudojama tik moksliniais tikslais. Apklausą yra anonimiška. Jūsų atsakymai bus koduojami ir naudojami analizei apibendrinta forma, garantuoju konfidencialumą.

Kiekviename klausime pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą: visiškai sutinku – 5, sutinku – 4, nei sutinku, nei nesutinku – 3, nesutinku – 2, visiškai nesutinku – 1. Klausimynui užpildyti prireiks iki 10 minučių. Kilus klausimams maloniai prašau kreiptis el.paštu: gerdakarpaviciute@gmail.com

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius atsakymus ir skirtą laiką.

1.1. Jūs esate:

- administracijos atstovas
- mokytojas
- neformalaus ugdymo mokytojas (sporto treneris)

1.2. Šioje gimnazijoje dirbu (įskaitant ir šiuos mokslo metus):

- 1-5 m.
- 6-10 m.
- 11-20 m.
- 21 ir daugiau.

1.3. Jūsų lytis:

- Vyras.
- Moteris.

1.4. Jūsų amžiaus grupė:

- 20- 30 metų.
- 31-40 metų.
- 41-50 metų.
- 51 ir daugiau metų.

1.5. Jūs priklausote:

- Pradinių klasių grupei.
- 5-12 (IV) gimnazijos klasių ugdymo grupei.

1.6. Pasirinkite metodinę grupę pagal savo veiklą:

- Humanitariniai ir socialiniai mokslai.

- Gamtos ir tikslieji mokslai.
- Pradinis, fizinis ugdymas ir menai.

1.7. Pasirinkite gimnazijos vadovo ir kolektyvo santykių apibūdinimą:

- Didžiausias dėmesys skiriamas nurodymų vykdymui, atlygiui ir nuobaudoms.
- Grindžiami pagarba, atsakomybės pasidalijimu, bendradarbiavimu bei bendrų tikslų siekimu.
- Akcentuojama asmenybės ūgtis, gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas, emocinis ir dvasinis tobulėjimas.

II dalis. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos lygis.

Pasirinkite Jums labiausiai tinkantį variantą (visiškai nesutinku-1, nesutinku-2, nei sutinku, nei nesutinku-3, sutinku-4, visiškai sutinku-5).

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Gimnazijos vizija ir misija tikslios, konkrečios ir aiškiai apibrėžtos.					
2.	Gimnazijoje sudaromos palankios sąlygos kolektyvo narių lyderystei					
3.	Mokytojams sudaromos sąlygos imtis iniciatyvos, dalintis žiniomis, idėjomis.					
4.	Gimnazijos kolektyvo nariai dalinasi ir keičiasi vaidmenimis, funkcijomis ir atsakomybe pagal užduotį/situaciją.					
5.	Skatinamas bendruomenės bendravimas ir bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų.					
6.	Lyderiai buria darbo grupes užduotims atlikti siekiant tikslų įgyvendinimo.					
7.	Pagal situaciją ir poreikį, lyderiu gali būti kiekvienas kolektyvo narys.					
8.	Mokytojai dalijasi veikla formaliose ir neformaliose grupėse.					
9.	Skatinamas asmeninis ir profesinis tobulėjimas.					
10.	Gimnazijoje santykiai tarp mokytojų grįsti pagarba, pasitikėjimu ir bendryste.					
11.	Mokytojai ir administracija dalijasi atsakomybe už					

	ugdymo(si) proceso įgyvendinimą.					
12.	Lyderiai aiškiai ir sistemingai planuoja veiklą, skatindami kolegas prisijungti.					
13.	Mokytojai skatinami dalyvauti projektinėje veikloje ir renginiuose.					

III dalis. Gimnazijos vadovų pasidalytosios lyderystės elementų raiškos lygis.

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Gimnazijos vadovas bendrauja ir bendradarbiauja su mokytojais.					
2.	Gimnazijos vadovo ir pavaduotojų tikslai siejami su gimnazijos tikslais.					
3.	Gimnazijos vadovas užtikrina saugią ir darbui palankią aplinką.					
4.	Gimnazijos administracija ir vadovas skatina mokytojus dalyvauti sprendimų priėmime (Metodinės tarybos veikloje ir kt.)					
5.	Mokytojai skatinami bendradarbiauti, dalintis gerąja patirtimi ir prisiimti atsakomybę.					

IV dalis. Pasidalytosios lyderystės elementų raiškos intensyvumo vertinimas mokinių fizinių aktyvumo skatinime.

(PASTABA: FA- fizinis aktyvumas).

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš dalyvauju sprendimų priėmime, susijusiame su FA (sportinių klasių mokinių ugdymu ir kt.).					
2.	Tobulinu kvalifikaciją sveikatinimo ir FA skatinimo temomis.					
3.	.FA skatinimas yra svarbi mūsų gimnazijos kultūros dalis.					
4.	Aš manau, kad treniruočių ir pamokų derinimas yra viena iš					

	priemonių skatinti vaikus judėti.					
5.	Man patinka dalyvauti veiklose, susijusiose su fizine veikla ir aktyviu judėjimu.					
6.	Aš manau, kad mūsų gimnazijoje sudaromos palankios sąlygos mokinių FA skatinimui.					
7.	Mano nuomone, sportinės klasės yra sėkmingas pavyzdys derinant ugdymo procesą ir aktyvią fizinę veiklą.					
8.	Aš jaučiu, kad FA yra svarbi mano darbo dalis.					
9.	Gimnazijoje bendradarbiauju su kolegomis ir administracija fizinio ugdymo, aktyvumo skatinimo temomis.					
10.	Man sudaromos sąlygos dirbti su sportinių klasių mokiniais.					
11.	Pamokų/būrelių/treniruočių metu kalbu apie fizinę veiklą, aktyvumą kaip apie būtina gyvenimo būdo dalį.					
12.	Mūsų gimnazijos mokiniai sėkmingai dalyvauja varžybose ir turnyruose šalyje ir už jos ribų.					
13.	Aš manau, kad mokiniai, išvykę mokytis ir tobulėti sporte į užsienio šalis, yra svarbus mokytojų darbo įvertinimas.					