

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS**

VITA VITKAUSKIENE
VADYBA MOKYKLOJE (EDUKACINIŲ TECHNOLOGIJŲ VALDYMO
SPECIALIZACIJA) PROJEKTAS, NUOLATINĖ

**PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS REIKŠMĖ ĮTRAUKIOJO
UGDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMUI**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Doc. dr. Daiva Penkauskienė

Vilnius, 2025

TURINYS

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS	3
ĮVADAS.....	4
1. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IR ĮTRAUKIOJO UGDYMO SAMPRATOS BEI JŲ TARPUSAVIO SĄSAJOS.....	7
1.1. Įtraukiojo ugdymo apibrėžtis ir pagrindiniai principai	7
1.2. Pasidalytosios lyderystės samprata.....	17
1.3. Pasidalytosios lyderystės ir įtraukiojo ugdymo ryšys.....	22
2. TYRIMO METODOLOGIJA	25
3. TYRIMO REZULTATAI	30
3.1. Rezultatų analizė.....	30
3.2. Diskusija	48
IŠVADOS	52
REKOMENDACIJOS	53
LITERATŪRA.....	54
SANTRAUKA.....	60
SUMMARY	61
PRIEDAI	62
AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA.....	63

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Įtraukusis ugdymas yra nenutrūkstamas procesas, kurio metu visi vaikai, paaugliai ir kiti asmenys įgyja išsilavinimą be jokio kalbinio, asmeninio ar fizinio šališkumo. Įtraukusis ugdymas yra grindžiamas demokratiniais principais, tokiais kaip lygybė, bendradarbiavimas, pagarba įvairovei, laisvė, geranoriškumas ir darna ir kt. (Yadav, 2021).

Individualizuotas mokymasis apima diferencijuotų mokymo strategijų naudojimą ir individualizuotą pagalbą, kad kiekvienas besimokantis galėtų sėkmingai dalyvauti ugdymo procese („Lietuva 2030“).

Lyderystė yra sąveikos procesas, kurį sudaro organizacijos (kuri įvardytina lyderystės šaltiniu) bei atskirų asmenų (kurie įvardytini lyderystės veikėjais) veiklos, o jame ir lyderystės šaltinis, ir lyderystės veikėjai būna ar gali atsirasti kiekviename organizacijos lygmenyje (Tian, Risku, Collin, 2016).

Pasidalytoji lyderystė – praktika, apimanti lyderių, sekėjų ir aplinkos sąveiką, pabrėžiant konteksto svarbą. Šiuo atveju pasidalytoji lyderystė grindžiama asmenų ir jų aplinkos, pavyzdžiui, organizacinės tvarkos, struktūrų ir priemonių, sąveika, o ne bet kurio asmens žinių ir įgūdžių visuma (Hickey, Flakerty, 2022).

IVADAS

Temos aktualumas. Įtraukusis ugdymas yra vienas pagrindinių kokybiško mokymo ir mokymosi veiksmų, įtvirtintų Lietuvos respublikos Švietimo įstatymu, įpareigojančiu kiekvienam mokiniui suteikti galimybę pagal gebėjimus ir polinkius rinktis švietimo programas, skirtingus jų variantus, švietimo programų modulius, dalykų kursų programas. Įtraukusis ugdymas vystosi, atsižvelgiant į kitas švietimo politikos kryptis skirtinguose švietimo sistemos lygmenyse bei atsižvelgiant į specialiųjų poreikių ugdytinių ugdymo programas. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis 2022–2023 mokslo metų pradžioje bendrojo ugdymo mokyklose mokėsi 45,5 tūkst. mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių. Jie sudarė 13 proc. visų bendrojo ugdymo mokyklų mokinių. Bendrosiose klasėse kartu su visais mokiniais mokėsi 40 tūkst., arba 89 proc. visų specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių, specialiosiose ir lavinamosiose klasėse – 1,5 tūkst. (3,2 proc.). Todėl aktualu analizuoti įtraukiojo ugdymo organizavimą, pasidalytosios lyderystės reikšmę įtraukiojo ugdymo kontekste. Pasak Kaffemanienės ir Kulėsės (2020), individualizavimas – „esminė vaikų, turinčių negalių, ugdymo strategija. Ugdymo individualizavimas apima ir ilgalaikio individualaus ugdymo plano sudarymą, ir dalykų mokymo programų pritaikymą, ir individualizuoto ugdymo pamokose organizavimą (mokymo uždavinių ir laukiamų rezultatų, mokymo(si) metodų ir pasiekimų vertinimo individualizavimą ir pan.)“ (p. 58). Ši tema man aktuali, nes visų švietimo įstaigos bendruomenės narių indėlis svarbus organizuojant įtraukųjį ugdymą bei skatinant pasidalytosios lyderystės raišką.

Temos ištirtumas. Moksliniuose tyrimuose analizuojamas įtraukiojo ugdymo organizavimas, pasidalytosios lyderystės ir įtraukiojo ugdymo sąsajos, atskleidžiami įtraukiojo ugdymo sunkumai. Lietuva pasirinko ugdymo sistemą, kuri siūlo įvairių būdų bei ugdymo formų junginį. Įtraukusis ugdymas, viena iš tų formų. Mokslininkės Ališauskienė, Miltenienė (2018); Galkienė (2012), gan plačiai rašė apie įtraukiojo ugdymo raidą ir jo plėtrą. Kaip du didžiausius sunkumus, su kuriais susidurs švietimas 2030 m., (Miltenienė ir kt. 2020) įvardija įtrauktį ir lygias galimybes. Ruškus (2020) nagrinėjo įtraukiojo ugdymo tendencijas, ugdant negalią turinčius vaikus, teisinio reguliavimo prielaidas, Tautų Neįgaliųjų teisių konvencijos nuostatų inkorporavimą į Lietuvos ugdymo sistemą. Florian (2017) įtraukiojo ugdymo tendencijas analizuoja apžvelgdama Europos šalių, tokių kaip Lietuva, Lenkija, Austrija patirtį bei atkreipia dėmesį į bendradarbiavimo reikšmę įtraukiojo ugdymo kontekste. Lakkala, Juškevičienė ir kt. (2019) nagrinėja įtraukiojo ugdymo organizavimą Lietuvoje, vertinant pedagogų nuomonę apie įtraukiojo ugdymo sukeltus sunkumus, mokytojų patirties refleksiją bei pedagogų kompetencijų tobulinimo poreikius. O'Shea (2021) tyrime buvo analizuojamas pasidalytosios lyderystės poveikis mokytojų naudojamai inovacinei mokymo praktikai. Tyrimo rezultatai rodo, kad pasidalytoji lyderystė turi reikšmingą ir teigiamą poveikį

mokytojų inovatyvios mokymo praktikos taikymui. Wang ir Tian (2023) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad pasidalytoji lyderystė tiesiogiai veikia mokytojų įtraukaus mokymo taikymą. Mokytojų lyderystė įtraukiojo ugdymo srityje ir profesinės kompetencijos įtraukiojo ugdymo srityje atlieka tarpininkaujantį vaidmenį ryšyje tarp pasidalytosios lyderystės ir mokytojų diferencijuoto mokymo taikymo. Bether, Kasiliauskienė ir kt. (2023) akcentuoja, kad įtraukiojo ugdymo procesas - tai nuolatinis švietimo sistemos pertvarkymo procesas bei požiūris į mokymą ir mokymąsi, ir kitoks ugdymo proceso organizavimas, kai priimami visi mokiniai, nepriklausomai nuo jų socialinių įgūdžių ir fizinių bei intelektinių gebėjimų. Kokybiškam įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui reikia kompetentingų darbuotojų. Tyrime atsispindi Latvijoje ir Lietuvoje atliktas lyginamasis tyrimas, kuriame daugiausia dėmesio skiriama Latvijos ir Lietuvos mokytojų požiūrio į įtraukiojo ugdymo įgyvendinimą savianalizei. Carrington, Park ir kt. (2024) atliktame tyrime analizuojamas įtraukiojo ugdymo organizavimo procesas, aptariama ugdymo įstaigos aplinka, kurioje mokytojai galėjo plėsti savo žinias ir įgūdžius, kritiškai ir bendradarbiaudami su kolegomis taip skatindami įtraukiojo ugdymo praktiką savo mokyklų bendruomenėse. Nadeem (2024) akcentuoja, kad nuolat besikeičiančioje švietimo aplinkoje atsiranda poreikis taikyti prisitaikančias ir lyderystės praktikas. Autoriaus tyrime nagrinėjami teoriniai pagrindai, praktinės strategijos, iššūkiai ir pasidalytosios lyderystės reikšmė švietimo kontekste. Praktinės strategijos apima bendrą viziją, aiškius vaidmenis, paskirstytą sprendimų priėmimą, bendradarbiaujančias mokymosi bendruomenes, nuolatinį profesinį tobulėjimą. Tejeiro (2024) nuomone pasidalytosios lyderystės elementai, tokie kaip komandinis bendradarbiavimas ir sprendimų priėmimas, skatina orientuotis į mokinių ugdymo metodus, skatinti jų dalyvavimą, jų šeimų dalyvavimą, o kartais ir poreikį pasikliauti žmonėmis, esančiais už mokyklos ribų. Taip pat pažymima, kad pasidalytoji lyderystė skatina įtraukų mokytojų rengimą.

Temos naujumas. Moksliniuose tyrimuose plačiai analizuojamas įtraukusis ugdymas bei jo principų įgyvendinimas, tačiau pasigendama išsamesnių tyrimų, atskleidžiančių pasidalytosios lyderystės reikšmę įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui. Tyrimo naujumą suponuoja ir tai, jog atliekama ikimokyklinės ugdymo institucijos pedagogų patirčių analizė, atskleidžianti pasidalytosios lyderystės ir įtraukiojo ugdymo tarpusavio sąsajas.

Mokslinė problema. Moksliniuose tyrimuose pabrėžiama įtraukiojo ugdymo svarba šiuolaikiniame ugdymo kontekste, atliepiant skirtingus ugdymosi poreikius turinčių mokinių ugdymą. Mokslinė problema apibrėžiama probleminiu klausimu – kokia yra pasidalytosios lyderystės reikšmė įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui?

Tyrimo objektas – pasidalytosios lyderystės reikšmė ikimokyklinėje įstaigoje įtraukiojo ugdymo kontekste.

Darbo tikslas – išanalizuoti pasidalytosios lyderystės reikšmę ikimokyklinėje įstaigoje įgyvendinant įtraukiojo ugdymo principus ikimokyklinėje įstaigoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti įtraukiojo ugdymo bei pasidalytosios lyderystės sampratas.
2. Teoriškai pagrįsti pasidalytosios lyderystės reikšmę įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui.
3. Ištirti ikimokyklinės įstaigos pedagogų patirtis įgyvendinat įtraukiojo ugdymo principus sąsajoje su pasidalytąja lyderyste.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros lyginamosios analizės metodas taikytas atsakant į pirmuosius du uždavinius. Kokybinis tyrimas – interviu taikytas atsakant į trečiąjį uždavinį. Tyrimo rezultatai analizuojami taikant turinio analizės metodą.

Darbo struktūra. Baigiamasis darbas sudarytas iš trijų darbo dalių. Pirmoje teorinėje darbo dalyje pateikiama įtraukiojo ugdymo samprata ir aptariami įtraukiojo ugdymo principai, apibūdinama pasidalytosios lyderystės sąvoka, analizuojama pasidalytosios lyderystės reikšmė įgyvendinant įtraukiojo ugdymo principus. Antroje darbo dalyje aptariama tyrimo metodika, apibūdinamas tyrimo instrumentas, tyrimo etika. Trečioje darbo dalyje analizuojami tyrimo rezultatai, palyginami su kitų mokslininkų atliktais tyrimais. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IR ĮTRAUKIOJO UGDYMO SAMPRATOS BEI JŲ TARPUSAVIO SĄSAJOS

Šiame skyriuje analizuojama įtraukiojo ugdymo samprata, aptariami pagrindiniai įtraukiojo ugdymo principai. Taip pat analizuojama pasidalytosios lyderystės samprata bei reikšmė įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui.

1.1. Įtraukiojo ugdymo apibrėžtis ir pagrindiniai principai

Lietuvoje apie įtraukiojo ugdymą pradėta kalbėti dar visai neseniai. Pokyčiai Lietuvos švietimo sistemose pastebimi nuo 1990 m., kai Lietuva atkūrė nepriklausomybę. Iki šio svarbaus mūsų šaliai įvykio švietimo sistemoje egzistavo segreguojančios sąvokos: „Pagalbinė mokykla“, „Invalidas“, „Spec. mokykla“. Pagal (Miltenienė, Kaffemanienė, Mielienė, Kairienė, Geležininienė, Tomėnienė 2020), neįgalių vaikų ugdymas specialiosiose mokyklose ar įstaigose, nepriklausančiose įprastai švietimo sistemai, istoriškai buvo laikomas *specialiuoju ugdymu*.

Išsivadavus iš sovietinės okupacijos ir atkūrus nepriklausomybę, Lietuvos švietime buvo sukurta Tautinės mokyklos koncepcija (1989). Joje įrašytas idėjas pratęsė ir išplėtojo Lietuvos švietimo sistemos (1992) kūrėjai kituose svarbiuose Lietuvos švietimo sistemai strateginiuose dokumentuose. Tuomet švietimo sistema buvo grindžiama humanistinio ir holistinio ugdymo samprata. Šioje sampratoje buvo galima įžvelgti ir įtraukiojo ugdymo požymių, tokių kaip: asmens vertė, prigimtinė žmonių lygybė, tolerancija. Lietuvoje atsirado naujas požiūris į specialiųjų poreikių turinčius asmenis, teigia autorės Vaitkuvienė-Zimina ir Bruzgelevičienė (2016). Tai lėmė tokie veiksniai kaip tėvų nevyriausybinų organizacijų kūrimasis ir veikla, profesinės patirties perėmimas iš Vakarų ir Šiaurės šalių. Lietuvos švietimo sistema specialiųjų poreikių turinčius asmenis laikė tais, kurie dėl paveldėtų ar įgytų sutrikimų turi mažai galimybių įsitraukti į ugdymo procesą ir socialinį gyvenimą. Per bendrą Šiaurės ir Baltijos šalių projektą „Mokykla visiems“ ši nuostata pasikeitė. Vietoje *specialių poreikių* sąvokos atsirado sąvoka *specialieji ugdymosi poreikiai*.

Įtraukiojo ugdymo samprata dažnai apibūdinama kaip požiūris, kuriuo siekiama užtikrinti vaikų teisę į mokslą, skatinant švietimo sistemą. Įtraukiojo ugdymo tikslas – mažinti atskirtį švietime, užtikrinant skirtingus poreikius bei gabumus turinčių vaikų dalyvavimą ugdymo procese. Švietimo srityje įtraukiojo ugdymo samprata pradėta taikyti remiantis UNESCO Salamankos pareiškimu ir per kelis dešimtmečius nuo Salamankos pareiškimo priėmimo įtraukusis ugdymas atliko teigiamą vaidmenį švietimo politikoje (Norwich, 2014). Pastaruoju metu įtraukiojo švietimo koncepcija pripažįstama pagrindine žmogaus teise ir teisingesnės bei lygesnės visuomenės pagrindu. Tačiau nėra

vieno ir visuotinai priimto įtraukiojo ugdymo apibrėžimo, nes į šią sąvoką žiūrima iš skirtingų socialinių ir kontekstinių aspektų. Įtraukusis ugdymas dažnai siejamas su integravimu, individualizuotu ugdymu (Westwood, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad Salamankos 2011 metų deklaracijoje pateiktos nuostatos aprėpia visą švietimo sistemą. Joje pabrėžiama, kad ugdymas turi būti suteiktas neišskiriant asmenų, turinčių specialiųjų poreikių, t. y. ne tik neįgaliuosius ar sutrikimų turinčius ugdytinius. Remiantis šiomis nuostatomis, Lietuvos švietimo sistema pasirinko eiti įtraukiojo ugdymo keliu.

UNESCO (2017) apibrėžia įtrauktį kaip sisteminės reformos procesą, apimančią ugdymo turinio, mokymo metodų, struktūrų ir strategijų pokyčius, siekiant įveikti kliūtis, kur įtraukiojo ugdymo vizija - suteikti visiems atitinkamo amžiaus mokiniams teisingą ir dalyvavimu pagrįstą mokymosi patirtį ir aplinką, geriausiai atitinkančią jų reikalavimus ir pageidavimus. Istoriskai specialiųjų poreikių mokinių ugdymas vyko segreguotoje specialioje aplinkoje, tačiau tyrimai atskleidžia, kad įtraukusis požiūris į ugdymą lemia geresnius rezultatus visiems mokiniams (Carrington, Park ir kt., 2024).

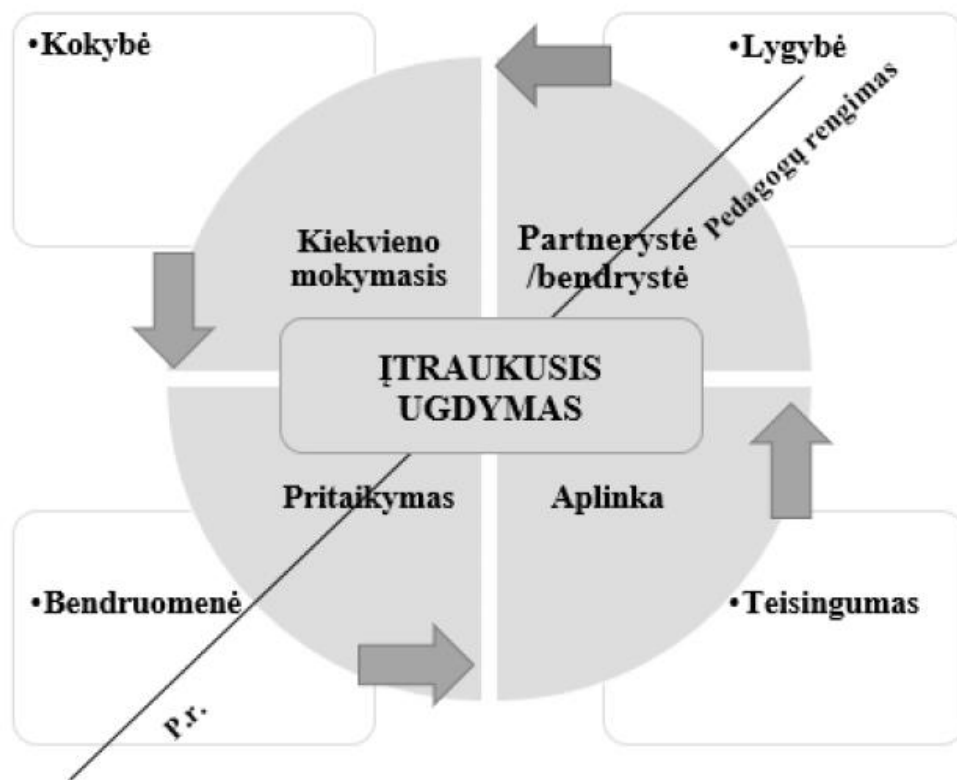
Inkliuzinis ugdymas reikalauja individualizuoto kiekvieno vaiko ugdymo, naujų mokymo metodų kūrimo ir diegimo, ugdymo aplinkos pokyčių, mokymosi formų įvairinimo. Inkluzinio ugdymo koncepcija reikalauja, kad pedagogai išmanytų ir gebėtų derinti ugdymo technologijas, kad atitiktų visų ugdymo procese dalyvaujančių besimokančiųjų poreikius. Plėtodami inkluzinį ugdymą, turime daugiau dėmesio skirti specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems vaikams ir sudaryti jiems tinkamas sąlygas saugiai ir kokybiškai mokytis bendrojo lavinimo mokyklose. Pastebėtina, kad Jungtinių Tautų Neįgaliųjų teisių konvencija (2006) teikia pirmenybę specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių asmenų įtraukiam ugdymui ir užtikrina, kad jie, mokydamiesi su bendraamžiais, gautų reikiamą pagalbą bendrojo ugdymo sistemoje (Raudeliūnaitė, Steponėnienė, 2020).

Įtraukiojo ugdymo principai įtraukti į daugelio ES šalių teisės aktus, kuriais grindžiamos švietimo sistemų reformos. Mokslinių tyrimų rezultatai patvirtina švietimo įstaigų atitikimo konkretiems asmenų poreikiams svarbą. Šiuo aspektu ugdymo procesas organizuojamas taip, kad kiekvienas vaikas laiku gautų tinkamą mokymosi pagalbą (Hasan et al. 2018). Kitas aspektas - nacionalinių tradicijų, vertybių, ideologijų ir patirties, susijusios su įtrauktimi, ryšys. Negali būti vieno įtraukiojo ugdymo modelio, tinkamo kiekvienai šaliai. Todėl kiekviena šalis turi sukurti savo įtraukiojo ugdymo modelį, nes nelengva įgyvendinti pažangią įtraukimo politiką, kai ji susiduria su nusistovėjusiomis ir įsišaknijusiomis nacionalinėmis tradicijomis (Mitchell 2014).

Įtraukusis ugdymas arba liečia visus, arba ne: jis negali būti grindžiamas kategorijų apibrėžimu, nes būtent etikečių klajavimas sukuria atskirtį. Lietuva, kaip ir kitos Europos šalys, yra

įsipareigojusi kurti ir įgyvendinti įtraukiojo švietimo sistemą. Švietimo pokyčiai prasidėjo nuo integruoto ugdymo įgyvendinimo, akcentuojant specialiųjų poreikių mokinių integracijos (įtraukimo) į bendrojo ugdymo mokyklas reglamentavimą (Alisauskienė, Miltenienė, 2018), laikantis dalinės ir visiškos integracijos koncepcijas atitinkančio požiūrio. Pasauliniai sisteminiai švietimo politikos, kultūros ir praktikos pokyčiai nukreipti į kokybišką įtraukujį švietimą visiems, pripažįstant mokinių ir jų poreikių įvairovę, užtikrinant jų dalyvavimą ir jų pasiekimų pripažinimą.

Įtraukusis ugdymas atsirado integruojant mokinius, kuriems priskiriami specialieji poreikiai, tačiau šiuo metu ši sąvoka yra gerokai plačiau suprantama. Nors yra įvairių sąvokos „įtrauktis“ interpretacijų, kurių kiekviena turi pamatines vertybes, įtraukiojo ugdymo įstaiga - tai įstaiga, kuri užtikrina prieigą visiems mokiniams, jų socialinį ir kultūrinį dalyvavimą, kartu skatindama gerinti mokymąsi ir asmeninį bei emocinį vystymąsi (Ramberg ir Watkins, 2020).



1 pav. Įtraukusis ugdymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, rementis Kunsienė, (2016).

Kunsienės (2016) teigimu, įtraukiojo ugdymo sampratą nagrinėjo ir užsienio autoriai. Vienas iš jų yra Humberto Javier Rodriguez Hernandez (2011), kuris nustatė keletą naudingų įtraukiojo ugdymo standartų, kurių turi laikytis visi pedagogai:

- Lygybė – lygių teisių visiems vaikams sukūrimas ir kokybiško išsilavinimo užtikrinimas;
- Teikti ir kurti prasmingą ugdymą
- Atsižvelgiant į specialiuosius vaikų ugdymosi poreikius.

Johnsen (2013) atkreipia dėmesį, kad kai kurie autoriai teigia, jog inkluzinis ugdymas suprantamas kaip filosofija, kuria remiantis turėtų būti keičiamas teisės aktų turinys ir bendrojo ugdymo bei mokytojų rengimo programų įgyvendinimo būdas.

Nepaisant įvairių vartojamų įtraukiojo ugdymo apibrėžčių ir jų priklausomybės nuo kontekstinių aplinkybių, buvo bandoma pateikti įvairių rūšių įtraukiojo ugdymo vertinimo priemonių. Vienas iš modelių, kuriuo siekiama atspindėti platesnį įtraukiojo ugdymo sistemos spektrą, yra Kyriazopoulou ir Weberio (2009)). *Development of a set of indicators – for inclusive education in Europe*. European Agency for Development in Special Needs Education sukurtas „įvesties - proceso - išvesties“ modelis, kurį naudoja Loremanas ir kt. Modelyje išskiriami trys įtraukiojo švietimo sistemos elementai, kurie yra svarbūs aspektai, į kuriuos reikia atsižvelgti renkant duomenis, skirtus informuoti politikos formuotojus ir kitus įtraukiojo švietimo srities suinteresuotuosius subjektus. Pirmasis elementas yra susijęs su įvesties į švietimo sistemą priemonėmis. Tokie elementai susiję, pavyzdžiui, su ištekliais ir finansais, mokytojų rengimu ir kvalifikacijos kėlimu, mokytojų kvalifikacijos lygiu, infrastruktūros klausimais, teisės aktais ir mokymo programomis (Ramberg ir Watkins, 2020).

Antrasis elementas - procesas - yra susijęs su visa ugdymo veikla, įskaitant procedūras ir mokykloje ar klasėje taikomą praktiką, kuri įvestus duomenis paverčia rezultatais, taip pat su mokyklos klimatu, mokykloje ir klasėje vykdomomis veiklomis, mokymo strategijomis ir paramos nuostatomis. Galiausiai trečiasis elementas yra susijęs su ugdymo sąnaudų ir procesų rezultatų vertinimu. Švietimo rezultatai - tai tokios priemonės kaip švietimo prieinamumas, mokyklos lankymas, socialinio mokymosi pasiekimai ir laimėjimai, mokymo programos ir mokinių pasiekimai, dalyvavimo ir įtraukties rodikliai, o švietimo rezultatai - tai indėlio ir (arba) procesų poveikis, poveikis ar pasekmės, pavyzdžiui, įsidarbinimo galimybės, akademinis ir funkcinis raštingumas, tolesnio mokymosi galimybės, savarankiškumas ir prisitaikymas visuomenėje (Loreman, 2014).

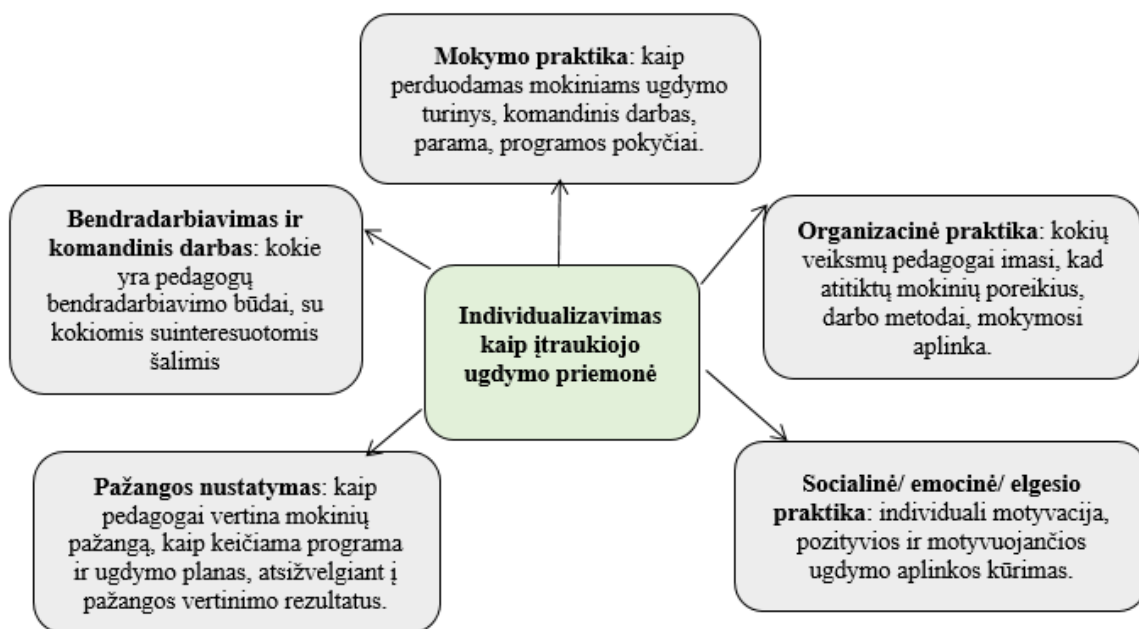
Ališauskienė ir Miltelienė (2018), kalbėdamos apie įtraukiojo ugdymo sampratą, savo straipsnyje apibrėžia įtraukiojo ugdymo konstrukto interpretacijas švietimo kaitos ir įtraukties kontekste. Jos įtraukųjį ugdymą apibrėžia kaip sisteminės reformos procesą, apimančią ugdymo turinio, metodų, perspektyvų, vertybių, struktūrų ir strategijų pokyčius, užtikrinančius mokymosi kliūčių įveikimą ir suteikiantį socialiniu teisingumu ir dalyvavimu grindžiamą įtraukųjį mokymąsi. Įtraukusis ugdymas yra orientuotas į visus vaikus, pripažįstant ir vertinant įvairovę bei užtikrinant

kokybišką ugdymo patirtį kiekvienam vaikui. Su įtraukiuoju ugdymu susijusi samprata, politika ir praktika nuolat plėtojama visose šalyse. Ši koncepcija apima pagrindinę kiekvieno vaiko teisę mokytis, pripažįstant ir gerbiant jo unikalumą, švietimo sistemos ir mokymo programos lankstumą, kad apimtų įvairius mokinių ypatumus, bendrojo ugdymo mokyklų prieinamumą specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems mokiniams ir į vaiką orientuotą pedagogiką (Galkienė, 2021).

Lietuvos nacionalinė švietimo agentūra įtraukijį švietimą apibrėžia kaip kokybiško ugdymo užtikrinimą kiekvienam mokiniui, kuris aiškiai atsispindi Geros mokyklos koncepcijoje (2002). Įtraukusis ugdymas tikslingai siejamas su individualizuotu kiekvieno mokinio ugdymu, atitinkančiu jo mokymosi gebėjimus ir poreikius. Jis apima tokias sritis kaip mokymo programa, mokytojų rengimas, pagalba mokiniams, parama mokytojams ir mokykloms, vertinimas ir švietimo organizavimas. Literatūroje dažnai laikomasi nuomonės, kad specialieji poreikiai pirmiausia siejami su negalia (fizine, daugiau ar mažiau matoma) (Oskarsd, Donnelly, Turner-Cmuchal, Florian, 2020). Tačiau mokinių specialieji ugdymosi poreikiai neapsiriboja vien fizine negalia; daugėja mokinių, turinčių mokymosi sunkumų dėl psichologinių ir socialinių priežasčių. Šiems poreikiams nustatyti ir pagalbai teikti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu mokyklos privalo nustatyti savo tvarką.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ nėra tiesiogiai apibrėžtos įtraukiojo ir personalizuoto ugdymo gairės, tačiau 5.8. 1 dalies nuostatos parodo, kad aprūpinimas ir ugdymas atitinka visų besimokančiųjų poreikius, pabrėžiant, kad Lietuvos visuomenė yra atvira globaliems pokyčiams: lietuviai yra išsilavinę, domisi mokslu ir inovacijomis, lengvai supranta ir naudojami naujomis technologijomis, moka užsienio kalbas, ugdo mokymosi visą gyvenimą principą. Lietuva sudaro sąlygas besimokantiejiems tobulėti individualiai, atskleisti savo kūrybiškumą ir realizuoti bendras idėjas versle ir moksle. Aukštasis mokslas pajėgus konkuruoti pasauliniu mastu – Lietuvos mokslininkų darbai tarptautiniu mastu prisideda sprendžiant aktualiausias pasaulines problemas. Lietuvos gyventojai turi palankias sąlygas plėtoti neformalųjį švietimą ir mokymąsi visą gyvenimą.

Finkelstein, Sharma ir Furlonger (2019) išskiria penkis įtraukiosios praktikos aspektus, kurie leidžia pedagogams kurti ugdymo užsiėmimus, pašalinančius mokinių mokymosi kliūtis: (1) bendradarbiavimas ir komandinis darbas, (2) mokymo praktika, (3) organizacinė praktika (4) socialinė/emocinė/elgesio praktika ir (5) lemianti pažangą. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo klausimas susijęs su penkiomis inkluzinio mokymo praktikos sritimis, kurias pateikė Finkelstein, Sharma ir Furlonger (2019), toliau pateiktame paveikslėlyje (1 pav.) pavaizduoti diegiami diferencijuoti ir individualizuoti mokymo metodai.



2 pav. Individualizuoto mokymo praktikos elementai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Finkelstein, S., U. Sharma, and B. Furlonger. (2019).

Bendradarbiavimas ir komandinis darbas apima praktikas, susijusias su mokytojų bendradarbiavimu su kitomis suinteresuotomis šalimis, pvz. kitais mokytojais, kalbos žinovais, logopedais, psichologais, kineziterapeutais, taip pat su šeimos nariais ir mokiniais. Mokomoji praktika yra susijusi su mokytojų mokymo ir mokymosi procesų kūrimu ir organizavimu. Jame nagrinėjamas klausimas, kaip didaktinis turinys perduodamas ugdytiniais (pvz., diferencijuotas mokymas, dalyvaujамasis mokymas ir mokymasis). Organizacinė praktika apima mokymosi aplinkos keitimą ir klasės įrengimą, kad būtų panaikintos mokymosi kliūtys ir kiekvienam mokiniui sudarytų stimuliuojančią ir motyvuojančią mokymosi aplinką. Kategorija „socialinė / emocinė / elgesio praktika“ susijusi su tuo, kaip mokytojai skatina pozityvią klasės aplinką, kurioje mokiniai jaučiasi socialiai ir emociškai įtraukti, kurioje atsižvelgiama į jų elgesio poreikius (pvz., aiškus elgesio lūkesčių ir taisyklių komunikavimas, konstruktyvus grįžtamasis ryšys, motyvacija). Paskutinė kategorija, lemianti pažangą, apima individualių mokinių pasiekimų vertinimą ir stebėjimą (pvz., įvairūs vertinimo metodai, individualūs ugdymo planai).

Florian (2017) tyrimo rezultatai atskleidė, jog ugdymo įstaigose sprendžiamas svarbus uždavinys – remti visų besimokančiųjų įtraukimą į mokyklos bendruomenę. Tai svarbu, nes padeda nukreipti įtraukiojo ugdymo tyrimų dėmesį nuo tradicinių požiūrių, kuriuose dėmesys sutelkiamas į individualius skirtumus. Šiame tyrime išryškinamas įtraukus pedagoginis požiūris sutelktas į mokinių santykius klasės bendruomenėje. Šis metodas nesiremia atskirų individualių skirtumų šalinimu, o sutelkia dėmesį į tai, kas paprastai prieinama visiems, atsižvelgiant į skirtumus tarp besimokančiųjų.

Mokslinėje literatūroje apibūdinami įtraukiojo ugdymo principai, atskleidžiantys bei patikslinantys įtraukiojo ugdymo sampratą ir organizavimo ypatumus.

Jokios diskriminacijos mokinių atžvilgiu: skirtingų poreikių ugdytiniais turi būti sudarytos sąlygos įgyti išsilavinimą nediskriminuojant ir remiantis lygybės principu. Tai reiškia teisę nebūti izoliuotiems ir gauti ugdytiniais reikalingą pagalbą. Turi būti pašalintos visos kliūtys - teisinės, fizinės, bendravimo ir kalbos, socialinės, finansinės ir požiūrio kliūtys (Sahani, 2023).

Vienodos švietimo galimybės visiems: švietimo srityje turėtų būti užtikrintos lygios galimybės, kai kiekvienas turi sąžiningas ir lygias galimybes įgyti kokybišką išsilavinimą, nepriklausomai nuo negalios, socialinės padėties, rasės, lyties ar religijos, ir kai ugdytiniai sėkmingai mokosi pagal savo pastangas ir gebėjimus, be jokios diskriminacijos (Rapp, Corral-Granados, 2024).

Mokinių nuomonė išklausoma ir į ją atsižvelgiama: vaikai turi teisę reikšti savo nuomonę visais juos liečiančiais klausimais ir teisę, kad į šią nuomonę būtų atsižvelgta, atsižvelgiant į vaiko amžių ir brandą. Tai reiškia, kad į ugdytinių jausmus, rūpesčius ir idėjas reikia atsižvelgti priimant su vaikų ugdymu ir vystymusi susijusius sprendimus (Ramberg, Watkins, 2020).

Mokykla prisitaiko prie mokinių poreikių: įtraukusis ugdymas sukuria tokią mokymosi aplinką, kuri skatina visapusišką visų besimokančiųjų vystymąsi toje pačioje ugdymo aplinkoje. Turinys, mokymo procesas, vertinimas ir įsivertinimas bei fizinė aplinka gali būti keičiami taip, kad padėtų mokiniams sėkmingai mokytis (Rapp, Corral-Granados, 2024). Mokytojo pasirenkamos veiklos rūšys, įskaitant veiklą grupėse, turi būti lanksčios ir atspindėti mažų grupių ar atskirų mokinių turimas žinias. Mokyklos pritaikymas - tai vertinimo, medžiagos, mokymo programos ar klasės aplinkos koregavimas, kad būtų atsižvelgta į mokinio poreikius, kad jis galėtų dalyvauti ir siekti mokymo ir mokymosi tikslų, modifikacijos apima mokymosi tikslų, mokymo procesų, užduočių ir (arba) vertinimo pakeitimus, kad būtų atsižvelgta į mokinio mokymosi poreikius (Adewumi, Mosito, Agosto, 2019).

Mokymosi aplinkos pritaikymas pagal individualius mokinio poreikius ir mokymo programos rengimas atsižvelgiant į šiuos individualius skirtumus padeda ugdyti asmenybes. Mokytojui labai svarbu suprasti kiekvieno besimokančiojo individualius skirtumus, kad vyktų veiksmingas mokymas ir mokymasis. Mokytojas turėtų suprasti įvairius psichologinius, asmeninius, socialinius, religinius ir kitus veiksnius klasėje bei nuspręsti dėl mokymo ir mokymosi strategijų, atsižvelgdamas į individualius klasės mokinių skirtumus. Sukurti mokymo programą, atitinkančią individualių skirtumų poreikius ir atsižvelgti į individualius klasės mokinių skirtumus ir sukurti aplinką taip, kad ji visiems suteiktų lygias galimybes (Sahani, 2023).

Atsižvelgiant į veiksnius, darančius įtaką įtraukiojo ugdymo pedagoginei praktikai, svarbi tyrimų sritis yra mokytojų požiūris į įtraukujį ugdymą, kur neigiamas požiūris yra didžiausia kliūtis sėkmingam įgyvendinimui. Įtraukiojo ugdymo sėkmė yra abipusėje sąveikoje su švietimo įstaigų

pertvarkos procesais ir švietimo sistemos pokyčiais, o jos kokybė priklauso nuo kompetentingų mokytojų, norinčių tobulinti savo profesinius įgūdžius ir turinčių teigiamą požiūrį į įtraukųjį ugdymą. Ugdymo procese dalyvaujantiems pedagogams ir pagalbiniam personalui reikia turėti tam tikrų įgūdžių, kad galėtų teikti pagalbą visiems besimokantiejiems, kuriems jos reikia (Bether, Kasiliauskienė ir kt., 2023).

Siekiant pritaikyti įtraukiojo ugdymo idealus ir vertybes praktiškai, kuriami tam tikri politiniai požiūriai ir jie skirtingai suvokia veiksnius, turinčius įtakos švietimo atskirčiai bei siūlo skirtingas strategijas, kad švietimo sistema būtų įtraukesnė (Adewumi, Mosito, Agosto, 2019). Šie metodai daugiausia dėmesio skiria į neįgalių vaikų ugdymo procesą. „Socialinio minimumo metodas“ lemia atskirtį švietime, nes taikant šį metodą, reikia užtikrinti tam tikrą ugdymo lygį atskirtoms populiacijoms, kad jos būtų įtrauktos į pagrindines mokyklas bei suteikiant švietimo išteklių tiems, neturintiems galimybės mokytis.

Anot Roski et al., (2021), universalus dizainas ugdymuisi – tai ne tik techniniai sprendimai, tokie kaip pritaikyti skaitmeniniai ištekliai. Tai yra holistinis požiūris, apimantis visus mokymosi proceso aspektus. Jei mokytojas neįvertins mokinių įvairovės ir nepasirinks tinkamų mokymo strategijų, net geriausi techniniai sprendimai nepadės pasiekti geriausių rezultatų.

Universaliojo dizaino ugdyme idėjos remiasi pedagoginio dizaino principais. Remiantis Andreea (2023), pedagoginis dizainas, kaip mokslinė sritis, tiria, kaip kurti efektyvius ir patogius mokymosi procesus. Ši disciplina apima įvairius aspektus, tokius kaip mokymo medžiagos kūrimas, mokymo metodų pasirinkimas ir mokymosi aplinkos formavimas. Universalus dizainas šią idėją plėtoja, siekdamas, kad mokymas būtų prieinamas visiems mokiniams, nepaisant jų individualių skirtumų. Universalus dizainas ugdyme – tai pedagoginio dizaino plėtotė, kurioje atsižvelgiama ne tik į mokymo turinį ir metodus, bet ir į platesnius dizaino principus, taikomus kuriant aplinką, produktus ir paslaugas. Šis derinys leidžia sukurti mokymosi aplinką, kuri būtų prieinama ir įtraukianti visiems mokiniams (Andreea, 2023).

Kuriant ugdymo programas, paremtas universaliojo dizaino principais, pedagogas pirmiausia analizuoja, su kokiomis kliūtimis mokiniai gali susidurti mokymosi procese (Andreea, 2023). Tada, atsižvelgdamas į įvairius mokinių poreikius – fizinius, pažintinius, motyvacinius ir kt. – mokytojas kuria lankstų ugdymo turinį, kuris būtų prieinamas visiems. Šis universalumas pasiekiamas pateikiant įvairias mokymosi užduotis ir medžiagą, kurią mokiniai gali pasirinkti pagal savo individualius poreikius.

Universalus dizainas leidžia pasirinkti tokias mokymo medžiagas ir metodus, kurie atitiktų įvairių mokinių poreikius. Tačiau net ir geriausiai parinkta medžiaga nebus efektyvi, jei mokytojas jos tinkamai nenaudos. Sėkmingas mokymas, taikant universaliojo dizaino principus, reikalauja, kad

mokytojas suteiktų mokiniams įvairių pasirinkimo galimybių, siūlytų skirtingas užduotis ir vertinimo būdus, bei būtų pasirengęs individualiai padėti kiekvienam mokiniui (Fornauf & Erickson, 2020).

Supratimas, kaip veikia mūsų smegenys, padėjo sukurti universalus dizaino ugdymo principus. Šie principai – pateikimas, demonstravimas ir dalyvavimas – remiasi žiniomis apie tris pagrindinius smegenų tinklus, kurie atsakingi už informacijos apdorojimą, sprendimų priėmimą ir motyvaciją (Levey, 2023). Šiuos principus savo darbuose aptaria bei kiekvieno iš jų svarbą paaiškina ne vienas akademikas:

Pateikimas. Įvairių mokymosi medžiagos pateikimo būdų siūlymas leidžia atsižvelgti į skirtingus mokinių mokymosi stilius. Kai mokiniai gali pasirinkti, koku būdu jiems patogiau gauti informaciją, mokymosi procesas tampa efektyvesnis. Kad mokymas būtų efektyvus, informacija turi būti pateikta taip, kad ją būtų lengva suvokti. Tai reiškia, kad mokymo medžiaga turi būti pritaikyta skirtingiems mokinių mokymosi stiliams ir poreikiams. Pavyzdžiui, tekstinė informacija gali būti papildyta vaizdais, garsais ar kitais elementais, kurie padėtų ją geriau suprasti. Mokymosi procese svarbu atsižvelgti į tai, kad mokiniai informaciją pasinaudoja skirtingais būdais. Vieniems labiau patinka vizualinė informacija, kitiems – garsinė ar rašytinė. Todėl mokymo medžiagoje turėtų būti pateikiama įvairi informacija, kad kiekvienas mokinsys galėtų pasirinkti sau tinkamiausią būdą mokytis. Mokiniai turėtų ne tik įsiminti naują informaciją, bet ir mokėti ją taikyti praktikoje. Todėl svarbu suteikti mokiniams galimybę apibendrinti išmoktą medžiagą, sieti ją su ankstesnėmis žiniomis ir pritaikyti naujose situacijose. Tai gali būti daroma naudojant įvairius metodus, tokius kaip perfrazavimas, vizualiniai vaizdiniai, kontroliniai sąrašai ir kt. (Cumming & Rose, 2022).

Demonstravimas. Mokymo procesas turi būti organizuotas taip, kad mokiniai turėtų galimybę ne tik įgyti žinių, bet ir įvairiomis formomis jas išreikšti. Tai gali būti rašytiniai darbai, piešiniai, prezentacijos ar kiti kūrybiniai projektai. Svarbu suteikti mokiniams pakankamai laisvės pasirinkti jiems tinkamiausią būdą parodyti, ką yra išmokę (Ko et al., 2023). Tradicinės mokymosi priemonės, tokios kaip vadovėliai ir darbo sąsiuviniai, gali būti ne visiems mokiniams tinkamos, ypač tiems, kurie turi motorikos ar regos sutrikimų. Todėl svarbu, kad būtų siūloma daugiau įvairių mokymosi priemonių ir užduočių, kurios leistų visiems mokiniams sėkmingai įsitraukti į mokymosi procesą (Almutairi & Alsuwayl, 2023).

Dalyvavimas. Mokinių motyvacija yra labai svarbi sėkmingam mokymuisi. Norėdami motyvuoti mokinius, turime atsižvelgti į jų interesus, emocijas ir patirtį. Taip pat svarbu sudaryti aiškią ir struktūruotą mokymosi aplinką, kurioje mokiniai jaustųsi saugūs ir pasitikintys savimi. Tai padės sumažinti nerimą, susijusį su naujovėmis. Mokymo procesas turi būti lankstus ir pritaikomas prie besikeičiančių mokinių poreikių. Mokiniai turėtų turėti galimybę eksperimentuoti, rinktis įvairias užduotis ir dirbti skirtingose grupėse. Tai padės jiems ugdyti savarankiškumą, bendradarbiavimo įgūdžius ir motyvaciją mokytis (Sewell et al., 2022). Mokymosi procesas bus efektyvesnis, jei

mokiniams bus aiškiai parodyta, kaip įgytos žinios ir įgūdžiai gali būti pritaikyti realiose situacijose. Mokytojas turi sukurti tokią mokymosi aplinką, kurioje mokiniai jaustųsi saugiai ir būtų motyvuoti mokytis. Svarbu, kad mokymosi aplinka būtų kuo mažiau blaškanti ir leistų mokiniams susikaupti. Kiekvienam mokiniui turėtų būti suteikta galimybė dirbti savo tempu ir gauti individualų grįžtamąjį ryšį (Yerkey, 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad įtraukusis ugdymas suprantamas kaip požiūris ar ugdymo prieiga, kuria siekiama suteikti vienodas mokymosi galimybes visiems mokiniams, nepriklausomai nuo jų kilmės, gebėjimų ar sunkumų. Toks požiūris skatina kurti sistemą, kurioje mokiniai, turintys įvairių poreikių, apimant kalbinius, socialinius ir ekonominius skirtumus, mokosi kartu tose pačiose klasėse, naudodamiesi pritaikymo ir modifikavimo priemonėmis, kurios palengvina jų individualų mokymąsi. Įtraukiojo ugdymo principai atspindi įsipareigojimą užtikrinti įvairovę, lygybę ir pagarbą palankioje ir adaptyvioje mokymosi aplinkoje. Įtraukiuoju ugdymu siekiama užtikrinti lygias galimybes gauti kokybišką išsilavinimą kiekvienam vaikui, nepriklausomai nuo jo gyvenamosios vietos, socialinių, ekonominių, kultūrinių ar specialiųjų ugdymosi poreikių. Juo siekiama didinti ir plėsti švietimo galimybes, teikti paramą mokiniams, mokytojams ir mokykloms, skatinti mokinių įsitraukimą ir jų išlaikymą, skatinti aukštesnius akademinius pasiekimus ir mažinti švietimo pasiekimų skirtumus.

1.2. Pasidalytosios lyderystės samprata

Terminas „pasidalytoji lyderystė“ buvo pradėtas vartoti 2000-ųjų pradžioje todėl kad buvo įtraukiamos įvairios suinteresuotosios šalys, pasidalytosios lyderystės atstovų gebėjimo įtraukti tiek formalias, tiek neformalias suinteresuotąsias šalis. Craig L. Pearce ir Henry P. Sims straipsnyje „Shared Leadership: Toward a Multi-Level Theory of Leadership“ .Pasidalytoji lyderystė yra konceptuali sistema, atspindinti pastangas iš naujo konceptualizuoti lyderystę ugdymo įstaigose. Tokia lyderystės kryptis didina sprendimų priėmimo procese dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių skaičių, taip pat suteikia lyderiams galimybę ugdyti mokytojų mokymo gebėjimus (O'Shea, 2021).

Pasidalytosios lyderystės sąvoka susijusi su veiklos pasidalijimu ar paskirstymu, užtikrinant grupės funkcionalumą. Pagal šį požiūrį pasidalytoji lyderystė yra suprantama kaip nuolat kintantis procesas, kurio metu grupės sąveikaudami tarpusavyje siekia bendrų tiek grupės, tiek organizacijos tikslų. Atkreipiamas dėmesys ir į pasidalytosios lyderystės ir tradicinės lyderystės skirtumus, pasidalytosios lyderystės atveju svarbus sąveikos procesas, bet ne valdymas iš viršaus į apačią. Pasidalytosios lyderystės požiūriu svarbūs horizontalūs santykiai. Pasidalytoji lyderystė yra interaktyvus lyderystės procesas, pagrįstas tarpusavio sąveika, kurioje kiekvienas narys veikia kitą narį, siekiant iš anksto apibrėžtų tikslų (Cetin, Keser, 2015).

Pasidalytosios lyderystės sąvoka lyderystėje vartojama įvairiomis reikšmėmis, ši sąvoka apibrėžiama taip atsirandanti grupės ar sąveikaujančių asmenų tinklo savybė, kai grupės nariai sutelkia savo patirtį. Pasidalytoji lyderystė pabrėžia daugialypę lyderystę, apimančią tiek formalias, tiek neformalias lyderio pozicijas (Torrance, 2013). Lyderystė, kuri yra pasidalyta tarp visų mokyklos darbuotojų, suteikia galimybę keliems lyderiams, oficialiai pripažintiems ar ne, praktikuoti įvairią lyderystės ir valdymo veiklą mokyklose. Pasidalytoji lyderystė yra bendras procesas, kuriuo stiprinama individualų ir kolektyvinį žmonių gebėjimą veiksmingai atlikti savo darbą (Kilicoglu, 2018).

Visuotinai priimtinausias pasidalytosios lyderystės apibrėžimas ją apibūdina kaip praktiką, apimančią lyderių, sekėjų ir aplinkos sąveiką, pabrėžiant konteksto svarbą. Šiuo atveju pasidalytoji lyderystė grindžiama asmenų ir jų aplinkos, pavyzdžiui, organizacinės tvarkos, struktūrų ir priemonių, sąveika, o ne bet kurio asmens žinių ir įgūdžių visuma. Pasidalytoji lyderystė vystosi iš pačios lyderystės veiklos, o ne sutelkia dėmesį į kurio nors atskiro lyderio vaidmenį (Hickey, Flakerty, 2022).

Pasidalytoji lyderystė reiškia galios, kontrolės ir valdžios pasiskirstymo pokyčius - tradicinį požiūrį į hierarchinį vadovavimą mokyklose - ir užleidžia vietą mikropolitinei perspektyvai, kai mokyklos organizavime ir valdyme dalyvauja daug mokytojų. Tokie autoriai kaip Hallinger (2018) mano, kad lyderystės mokyklose kaitą galima suprasti kaip atsaką į kintančius mokyklų poreikius

pasaulinių švietimo reformų kontekste. Pasidalytoji lyderystė, pagrįsta visų šalių sąveika ir bendradarbiavimu, diegiama grupėse, kuriose įvairūs žmonės dalijasi atsakomybe už užduočių atlikimą. Hernandez – Ramos (2023) ne tik pabrėžia, kad reikia atsisakyti senųjų hierarchinių lyderystės modelių, kurie nebegalioja, ir ugdyti naujus lyderius visais sistemos lygmenimis, bet ir nustato keturis pagrindinius pasidalytosios lyderystės reikalavimus:

- kelių lygmenų dalyvavimas priimant sprendimus;
- sutelkiamas dėmesys į mokymo praktikos tobulinimą ir švietimo bendruomenės problemas;
- atsižvelgiama į visų bendruomenės narių poreikius;
- švietimo įstaiga pasižymi lankstumu.

Remiantis šia perspektyva, pasidalytąją lyderystę sudaro kitų rengimas ir įgalinimas, kolektyvinės atsakomybės sukūrimas, siekiant tobulėti kartu. Taigi, pasidalytosios lyderystės stilius yra esminis veiksnys tobulinant švietimą ir kuriant išmaniąsias mokyklas. Pasidalytosios lyderystės mokykloje plėtra atitinka kolektyvinę mokytojų, kaip mokyklos bendruomenės narių, turinčių bendrą ateities viziją, bendrus rūpesčius ir skatintinas vertybes, viziją.

Pasidalytoji lyderystė grindžiama pripažinimu, kad lyderystė neapsiriboja vienu asmeniu, o yra bendra atsakomybė, apimanti visą organizaciją. Švietimo įstaigoms įveikiant sudėtingus mokymo programų pokyčių, technologinės pažangos, įvairios mokinių populiacijos ir kintančios švietimo politikos klausimus, tradiciniai hierarchiniai lyderystės modeliai yra netinkami. Pasidalytoji lyderystė siūlo alternatyvų požiūrį, kuriuo pasinaudojama mokytojų, mokinių, tėvų patirtimi, išvalgomis ir indėliu (Nadeem, 2024).

Pedagoginėje literatūroje pasidalytosios lyderystės mokyklose koncepcija išryškėjo kaip kritinė sistema, skirta analizuoti lyderystės dinamiką ir skatinti bendrus sprendimų priėmimo procesus. Pasidalytajai lyderystei, kuriai būdingas decentralizuotas požiūris į lyderystę, tyrinėjimas sulaukė dėmesio dėl jos potencialo skatinti įtrauktį, bendrą atsakomybę ir tvarią švietimo praktiką (Karakose ir kt., 2023). Mokslininkai vis dažniau pabrėžia pasidalytosios lyderystės struktūrų svarbą, ypač orientuojantis į sudėtingus COVID-19 pandemijos keliamus sunkumus. Norint visapusiškai suvokti pasidalytosios lyderystės raidos trajektorijas ir intelektines struktūras, susijusias su lyderyste, tampa būtina suprasti jos daugialypius aspektus ir ištirti jos pritaikomumą įvairiuose švietimo kontekstuose.

Pasidalytoji lyderystė yra grindžiama įvairiais teoriniais pagrindais ir modeliais, kurie suteikia konceptualų pagrindą lyderystės principams ir praktikai suprasti. Vienas iš įtakingų teorinių pagrindų yra Spillane ir kitų autorių (2001), pasidalytosios lyderystės modelis. Remiantis šia perspektyva, lyderystė vertinama kaip socialinis procesas, vykstantis per individų sąveiką ir santykius socialinėje sistemoje. Joje pabrėžiamas vadovavimo gebėjimų ir sprendimų priėmimo pasiskirstymas tarp skirtingų vaidmenų ir lygių organizacijoje.

Kitas reikšmingas pasidalytosios lyderystės modelis yra lyderystės modelis, kurį sukūrė Gronn (2002). Šiame modelyje išskiriamos dvi pagrindinės dimensijos: lyderystės įtakos pasiskirstymas ir lyderystės veiklos pasiskirstymas. Lyderystės įtakos pasiskirstymas reiškia, koku mastu asmenys ar grupės galėtų daryti įtaką sprendimų priėmimui ir formuoti organizacijos veiklos kryptį. Lyderystės veiklos pasiskirstymas sutelkia dėmesį į vadovavimo užduočių ir pareigų, kuriomis dalijasi įvairūs organizacijos nariai, spektrą.

Pasidalytosios lyderystės esmė - socialinio konstruktyvizmo teorijos, kuriose pabrėžiamas žinių ir reikšmių konstravimas socialiniame kontekste. Šis teorinis pagrindas kvestionuoja tradicinę lyderystės, kaip vieno asmens prerogatyvos, sampratą, o vietoj to teigia, kad lyderystė yra kolektyvinis procesas, atsirandantis per sąveikas, santykius ir bendrą supratimą (Harris, 2014). Dvi svarbios teorinės perspektyvos - socialinio mokymosi teorija ir praktikos bendruomenės - suteikia vertingų įžvalgų apie principus, kuriais grindžiama pasidalytoji lyderystė.

Pasirinkimas remtis socialinio mokymosi teorija ir praktikos bendruomenėmis kaip pagrindinėmis teorinėmis pasidalytosios lyderystės sistemomis buvo grindžiamas jų svarba ir pritaikomumu siekiant suprasti pasidalytosios lyderystės dinamiką švietimo įstaigose. Šios teorijos suteikia tvirtas įžvalgas apie tai, kaip profesinėse bendruomenėse dalijamasi žiniomis, kaip jos kuriamos ir taikomos, o tai atitinka pasidalytosios lyderystės bendradarbiavimo pobūdį. Vis dėlto būtina pažymėti, kad nors šios teorijos suteikia svarų pagrindą, iš tiesų yra ir kitų vertingų teorinių perspektyvų, galinčių prisidėti prie išsamesnio pasidalytosios lyderystės supratimo (Karakose ir kt., 2023).

Socialinio mokymosi teorijoje teigiama, kad mokymasis vyksta stebint, imituojant ir bendraujant su kitais. Ši teorija teigia, kad asmenys įgyja elgesio, įgūdžių ir žinių stebėdami aplinkinių veiksmus ir rezultatus, ypač savo socialinėje aplinkoje. Šios teorijos įtaka lyderystės sričiai pasireiškia tuo, kad joje pabrėžiamas abipusis ryšys tarp individų ir jų socialinio konteksto (Harris ir kt., 2013). Pasidalytosios lyderystės kontekste socialinio mokymosi teorija suteikia gilią perspektyvą, kaip formuojama ir plėtojama lyderystė. Ji pabrėžia idėją, kad lyderystė nėra vien tik individualių savybių produktas, bet atsiranda per nuolatinę organizacijos narių sąveiką ir bendrą patirtį. Skirtingai nuo tradicinių lyderystės modelių, kuriuose lyderystė dažnai vaizduojama kaip iš viršaus žemyn nuleidžiamas hierarchinis reiškiny, pasidalytoji lyderystė labiau atitinka socialinio mokymosi teorijos principus (Nadeem, 2024).

Praktikos bendruomenės, novatoriška Wengerio (Wenger, 1998) iškelta koncepcija, yra veiksminga priemonė, per kurią galima nagrinėti lyderystės ugdymo ir žinių kūrimo subtilybės. Ši teorinė sistema pabrėžia socialinės sąveikos, bendro įsitraukimo ir mokymosi bendradarbiaujant svarbą ugdant patirtį ir žinias konkrečioje srityje. Pasidalytosios lyderystės kontekste praktikos

bendruomenių koncepcija suteikia neįkainojamų įžvalgų apie dinamišką lyderystės, kaip kookonstruojamo reiškinių, prigimtį (Harris et al., 2013).

Pasidalytosios lyderystės srityje praktikos bendruomenės yra kertinis akmuo, padedantis suprasti, kaip kolektyviai kuriamos ir skleidžiamos lyderystės įžvalgos. Šios bendruomenės suburia asmenis, kuriuos sieja bendri interesai, tikslai ir įsipareigojimas nuolat mokytis. Bendradarbiaudami šių bendruomenių nariai įsitraukia į abipusį procesą, kurio metu mokosi vieni iš kitų patirties, apmąsto iššūkius ir bendrai kuria naujas žinias (Karakose ir kt., 2023).

Socialinio mokymosi teorijos ir praktikos bendruomenių susiliejimas leidžia geriau suprasti dinamišką pasidalytosios lyderystės pobūdį. Socialinio mokymosi teorija pabrėžia stebėjimo, imitavimo ir sąveikos vaidmenį formuojant lyderio elgesį, o praktikos bendruomenės pabrėžia bendradarbiavimą ir dalyvavimą grindžiamą lyderystės ugdymo bendruomenėje pobūdį. Šių teorinių perspektyvų sintezė išryškina pasidalytąją lyderystę kaip daugialypį procesą, kuriame lyderystės įžvalgos įgyjamos įvairiais kanalais, įskaitant kitų veiksmų stebėjimą, dalyvavimą bendradarbiaujant bendruomenėse ir bendrą indėlį į lyderystės diskursą (Mincu, 2022).

Pasidalytoji lyderystė suteikia keletą privalumų, kurie prisideda prie organizacijos efektyvumo ir plėtros. Šie teigiami aspektai gali padėti kontekstualizuoti ir subalansuoti galimus šio metodo trūkumus. Kai kurie pagrindiniai privalumai yra šie (Bastea, Catalano, 2023):

- Geresnis sprendimų priėmimas: pasidalytoji lyderystė leidžia sprendimų priėmimo procese atsižvelgti į įvairesnes perspektyvas ir patirtį. Įtraukdamos kelis asmenis į sprendimų priėmimą, organizacijos gali pasinaudoti įvairiomis žiniomis ir patirtimi, todėl priimami išsamesni ir labiau pagrįsti sprendimai.
- Didesnis kūrybiškumas ir inovacijos: sukuriamą kūrybiškumą ir inovacijas skatinanti aplinka. Į problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą įtraukiant daugiau asmenų, gimsta įvairių idėjų ir požiūrių, o tai skatina inovatyvius sprendimus ir praktiką.
- Įgalioti ir įsitraukę komandos nariai: pasidalytoji lyderystė suteikia daugiau galių įvairių lygių organizacijos nariams, todėl didėja jų įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu. Kai asmenims suteikiamos vadovavimo galimybės ir atsakomybė, didėja jų atsakomybės jausmas ir motyvacija, o tai prisideda prie aukštesnio veiklos ir įsipareigojimo lygio.
- Lyderystės gebėjimų ugdymas: pasidalytoji lyderystė suteikia galimybę asmenims ugdyti savo vadovavimo įgūdžius ir gebėjimus. Įtraukdamos kelis lyderius, organizacijos gali puoselėti lyderystės kultūrą, skatinančią būsimų lyderių augimą ir tobulėjimą.
- Bendra atsakomybė ir atskaitomybė: pasidalytosios lyderystės atveju atsiranda bendras atsakomybės ir atskaitomybės už organizacijos rezultatus jausmas. Ši bendra atsakomybė skatina kolektyvinį įsipareigojimą siekti tikslų, o tai lemia aukštesnę veiklos ir pasiekimų lygį.

Hickey (2023) pabrėžia, kad nors pasidalytoji lyderystė tapo standartiniu atsakymu į padidėjusio spaudimo mokyklose valdymą, gali būti, kad mokyklų vadovai ją supranta ir taiko skirtingai. Tai rodo galimą atotrūkį tarp numatyto pasidalytosios lyderystės įgyvendinimo ir jos veiksmingo vykdymo. Dar vienas apribojimas - tai, kad mokyklose reikiamas užduotis ir veiksmus sunku sėkmingai įgyvendinti pasitelkus vieną asmenį. Spillane (2018), pabrėžia pasidalytosios lyderystės praktikos svarbą, pabrėždamas iššūkius, su kuriais susiduria pavienis lyderis, vykdydamas visas mokyklose reikalingas užduotis ir veiksmus. Pasidalytoji lyderystė pripažįsta bendros atsakomybės ir bendradarbiavimo poreikį, kad būtų veiksmingai sprendžiami įvairūs vadovavimo mokyklai reikalavimai. Pasidalytosios lyderystės strategijos gali padėti ugdyti kompetencijas mokyklose ir galiausiai pagerinti mokinių mokymosi rezultatus. Pasidalytosios lyderystės veiksmingumas kuriant teigiamą mokyklos aplinką išryškėja tyrimuose, kuriuose nagrinėjama pasidalytosios lyderystės ir tam tikrų švietimo aspektų, pavyzdžiui, profesinių mokymosi bendruomenių ir mokytojų motyvacijos, svarba. Hamzah ir Jamil (2019) nustatė reikšmingą ryšį tarp pasidalytosios lyderystės ir profesinių mokymosi bendruomenių kūrimo, prisidedančio prie mokytojų palankios ir bendradarbiaujančios aplinkos kūrimo.

Apibendrinant galima teigti, kad esama literatūra apie pasidalytąją lyderystę atskleidžia ir jo privalumus, ir trūkumus. Nors pasidalytoji lyderystė gali skatinti bendradarbiavimą, inovacijas ir organizacinę mokymąsi, nustatyta keletas iššūkių. Šie iššūkiai apima vaidmenų dviprasmiškumą, prieštarigus prioritetus, kovą dėl valdžios, bendravimo ir koordinavimo sunkumus. Šie apribojimai turi įtakos sprendimų priėmimui, atskaitomybei ir komandos dinamikai švietimo įstaigose. Norint veiksmingai spręsti šiuos trūkumus, būtina, kad praktikai ir vadovai pripažintų ir įveiktų pasidalytosios lyderystės sudėtingumą. Moksliniuose tyrimuose pabrėžiama ir pasidalytosios lyderystės reikšmė sprendžiant įtraukiojo ugdymo iššūkius bei taikant novatoriškus ugdymo metodus. Todėl vertinant pasidalytosios lyderystės raišką švietimo įstaigoje tikslinga įvertinti pasidalytosios lyderystės ir įtraukiojo ugdymo sąsajas.

1.3. Pasidalytosios lyderystės ir įtraukiojo ugdymo ryšys

UNESCO politikos dokumente Nr. 43 „Įtraukusis mokymas: parengti visus mokytojus mokyti visus mokinius“ (2020) teigiama, kad mokyklų vadovai išreiškia poreikį nuolat mokytis, kad įgytų žinių ir įgūdžių įtraukiojo ugdymo srityje. Siekdami padėti spręsti mokymosi poreikį visais mokyklų lygmenimis, mokytojų vadovai gali atlikti svarbų mentoriaus vaidmenį ir dalytis savo įgūdžiais, gebėjimais ir žiniomis apie įtraukųjį ugdymą. Mokytojų lyderių vaidmens pripažinimas ir jų gebėjimų stiprinimas gali palengvinti įtraukųjį ugdymą (Carrington, Park ir kt., 2024).

Mokyklų vadovai turi sukurti priimtinus metodus, kaip dirbti su įvairiais mokiniais. Vadovai skatina mokinius ugdyti pagarbos kultūrą ir išnaudoti savo talentus. Vadovavimo stilius gali atlaikyti institucinį spaudimą ir pokyčius, todėl sukurama įtraukesnė ugdymo aplinka. Bandant tobulinti švietimą vietos, regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis, įtraukioji švietimo lyderystė yra labai svarbi. Sėkmingi mokyklų ir švietimo sistemos lyderiai skiria dėmesį ir bendrauja su visomis suinteresuotosiomis šalimis, įskaitant besimokančiuosius, globėjus, pedagogus ir kitus bendruomenės narius. Šie lyderiai taip pat formuoja veiksmingas valdymo komandas, kurios turi bendrą pokyčių viziją ir planus, kaip įgyvendinti šį tikslą. Galiausiai, pasidalytosios lyderystės vadovai yra atsidavę teisingumui ir geros mokymosi patirties suteikimui kiekvienam mokiniui. Mokyklų vadovai turi didelę įtaką įtraukiosios klasės praktikai, nes ji tiek vidiniu, tiek išoriniu požiūriu susijusi su teigiamais mokinių rezultatais. Įtraukiosiose klasėse švietimo lyderiai laikomi labai svarbiais transformacijos procese, skirtame visų mokinių rezultatams ir gerovei gerinti (Donnelly ir kt. 2016).

Mokslinėse publikacijose akcentuojamos trys pagrindinės mokyklų pasidalytosios lyderystės teorijas, susijusias su sėkminga įtraukiaja praktika – transformacinė, pasidalytoji ir edukacinė lyderystė (Urlick, 2016). Šios lyderystės sutelkia dėmesį į bendrą viziją ir sprendimų priėmimo kūrimą. Transformacinė lyderystė kyla iš vadybos, o edukacinė ir pasidalytoji lyderystė – iš švietimo administravimo. Kai įtraukiojo ugdymo praktikoje vyrauja trys lyderystės teorijos, daromas teigiamas poveikis mokinių pasiekimams, pedagoginei kokybei mokyklose ir profesinių mokymosi bendruomenių ugdymui (OECD, 2016). Mokyklos komandinė lyderystė apima ir vadovavimą, ir valdymą. Būtina pabrėžti, kad reikia subalansuoti šiuos procesus Nors komandinė lyderystė sutelkia dėmesį į vertybes, viziją ir ateitį, vadyba rūpinasi, kad realiai ji veiktų.

Daug ir įvairių akcentų buvo skiriama vadovavimui mokykloms, ypač įtraukiančiam vadovavimui mokykloms. Iš tiesų yra išskirtinis atvejis, kai vienas asmuo turi visas arba daugumą savybių, būtinų sėkmingai mokyklos plėtrai. Tai reiškia, kad šiuolaikinėje sudėtingoje ir komplikuotoje mokyklų aplinkoje švietimo lyderiai turi prisitaikyti prie švietimo sistemos pokyčių ir kartu atsižvelgti į visų besimokančiųjų interesus. Šių tikslų labai padeda siekti kolektyvinis, o ne individualus darbas. Pasidalytoji lyderystė mokyklai yra iššūkis, nes didėja būtinybė paaiškinti, ką

apima integracinę švietimo lyderystę, ir padėti mokytojams ir administratoriams įgyti žinių ir įgūdžių, reikalingų tam, kad integracinę švietimo lyderystę taptų tikrove (Dar, Mir ir Aziz, 2022).

Kalbant apie vadovo vaidmenį nustatant organizacijos kryptį, atrenkant pedagogus ir kuriant įtraukiojo ugdymo kultūrą visoje mokyklos bendruomenėje (Azizifar, Naghipour, Mohamadian, Veisani, Cheraghi, Aibod, 2020) išryškėja vadovo pozicijos svarba nustatant bendrą organizacijos kryptį įgyvendinant su įtraukiuoju ugdymu susijusius pokyčius. Šie pokyčiai siejami su atvirumo „politika“, t. y. lyderis rodo pavyzdį visai mokyklos bendruomenei, atvirai aptardamas iššūkius, problemas ir ieškodamas sprendimų, taip pat palaikydamas ryšius ir bendraudamas su visais tėvais (tiek specialiųjų ugdymosi poreikių turinčiais, tiek jų neturinčiais mokiniais). Be to, lyderiai pabrėžia įtraukiojo ugdymo svarbą dabartiniame švietimo kontekste ir stengiasi suburti geriausią specialistų komandą. Viena iš mokslinėje literatūroje (Jankauskienė, 2023) minimų pasidalytosios lyderystės kategorijų yra žmogaus ugdymo kategorija, kuri apima supratimą, kad mokyklos vadovas yra atsakingas už mokytojų talentų atranką ir ugdymą, palankių darbo sąlygų sudarymą ir įdomių išvalgų atskleidimą. Kai kurie vadovai kelia specialistų trūkumo problemą ir siekia atrinkti ne geriausius specialistus, o suformuoti pilną ir stabilią komandą. Kai kurie dalyvaujantys vadovai dalijasi praktiniais ir naudingais būdais, kaip ieškoti ir išlaikyti specialistus savo organizacijose (Jankauskienė, 2023).

Pasidalytoji lyderystė visų pirma susijusi su vadovavimo praktika, o ne su konkrečiais vadovo vaidmenimis ar pareigomis. Mokslinėje literatūroje (Oskarsdottir, Donnelly, 2020) pasidalytosios lyderystės kontekste akcentuojamos bendradarbiavimo pastangos, grindžiamos žmonių tarpusavio santykių tinklu. Jones ir Harris (2014) pažymi tiesioginį ryšį tarp socialinio kapitalo ir pasidalytosios lyderystės, nes abi šios teorijos grindžiamos pagrindiniais bendradarbiavimo praktikos ir socialinių ryšių principais. Todėl pasidalytąją lyderystę, kai atsakomybė paskirstoma vadovų komandoms, galima susieti su pagrindine žmogaus ugdymo funkcija. Literatūroje (Hartati, Purba, 2020) teigiama, kad pasidalytoji lyderystė, kurioje dėmesys sutelkiamas į kitų asmenų ugdymą, neapsiribojant tik užduočių delegavimu mokyklos valdyme, būtų efektyvesnė siekiant mokyklose plėtoti įtraukųjį ugdymą. Veiksmingi lyderiai pasitelkia kolektyvinius mokyklos talentus ir gebėjimus ir prasmingai bei produktyviai sujungia žmones (Oskarsdottir, Donnelly, 2020).

Pasidalytosios lyderystės požiūris neapsiriboja tradiciniu vadovavimu, kai daugiausia dėmesio skiriama hierarchiniam stiliui „iš viršaus į apačią“. Pasidalytoji lyderystė pirmiausia apima atsakomybės perdavimą vidurinėsios grandies vadovų komandoms, galinčioms remti ir valdyti žinių ir įgūdžių perdavimą. Antra, jis leidžia visiems darbuotojams ir mokyklos suinteresuotiesiems subjektams priimti atsakomybę skatinant lankstumą ir dalijimąsi praktika (Europos agentūra, 2016). Visų pirma pasidalytoji lyderystė apima mokytojus vadovus ir bet kurį kitą darbuotoją, besimokantįjį ar tėvą, kuris mokykloje imasi vadovaujančio vaidmens. Tokie veikėjai yra svarbūs, nes jie tampa

pokyčių proceso „vykdytojais“. Taigi, pasidalytoji lyderystė daugiau dėmesio skiria formalųjį ir neformalųjį vadovavimo vaidmenį atliekančių asmenų sąveikai nei jų atliekamiems veiksmams. Pagrindinis rūpestis yra tai, kaip lyderystė daro įtaką organizacijos ir mokymo tobulinimui, o tai savo ruožtu padeda gerinti visų mokinių pasiekimus. Pasak EBPO (2016), pasidalytoji lyderystė lemia didesnę tikslo jausmą mokyklose, nes ji skatina komandinį darbą, įvairiapusį ir profesinį pedagoginio ir nepedagoginio personalo bei kitų suinteresuotųjų šalių, specialistų ir tarnybų bendradarbiavimą, kas yra svarbu organizuojant įtraukųjį ugdymą.

Literatūroje daugiausia dėmesio skiriama visos organizacijos švietimui ir darbuotojų kvalifikacijai, tačiau taip pat pabrėžiama vadovų kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo, žinių atnaujinimo, stebėjimo ir švietimo inovacijų diegimo švietimo įstaigose svarba (Zahed-Babelan, Ghodrattollah, Mahdi, Sharif, 2019; Hartati, Purba, 2020). Minėti autoriai teigia, kad svarbu nepamiršti vadovų kvalifikacijos ir profesinio tobulėjimo, švietimo inovacijų sekimo ir jų taikymo. Tyrimas parodė, kad lyderiai siekia atnaujinti savo asmenines žinias, sekti švietimo naujoves ir kreiptis pagalbos į išorines organizacijas, su kuriomis bendradarbiauja. Naujausios ugdymo strategijos (tokios kaip universalusis dizainas, emocinis atsparumas, gerovė ir t. t.) yra taikomos arba tyrinėjamos švietimo organizacijose, siekiant jas įgyvendinti artimiausiu metu. Tie patys autoriai taip pat aptaria, kaip svarbu, kad vadovai sudarytų galimybes darbuotojams priimti sprendimus, dalyvauti diskusijose ir skatintų motyvaciją siekti konkrečios mokyklos ar konkrečios darbo grupės tikslų (kaip alternatyvą sprendimų priėmimui iš viršaus). Tyrimo metu vadovai akcentuoja komandinį darbą, bendradarbiavimą, iniciatyvumą, ugdymo organizacijos tikslų įgyvendinimą, nuoširdžias pastangas padėti specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems mokiniams integruotis į mokyklos gyvenimą, sudaryti sąlygas jų saviraiškai ir kitus aspektus (Jankauskienė, 2023).

Pasidalytoji lyderystė skatina ne tik akademinį ir asmeninį mokinių ugdymą, bet ir pačių mokytojų mokymą. Pasidalytoji lyderystė kartais nurodoma kaip būtinas elementas siekiant profesinės mokymosi bendruomenės, o diskusijos pedagogų susirinkimuose laikomos formuojančiu elementu, padedančiu skatinti įtraukųjį ugdymą (Tejeiro, 2024).

Apibendrinant galima pasakyti, kad inkliuzinės mokyklos vadovo ar vadovų komandos vizija – suteikti prasmingas, kokybiškas mokymosi galimybes visiems mokiniams. Inkliuzinio ugdymo lyderiai integruoja mokomojo, transformacinio ir paskirstytos lyderystės modelių elementus. Jie prisiima atsakomybę ir vertina visus mokinius. Mokyklų vadovai daug dirba, kad užtikrintų visapusį mokyklos bendruomenės įsitraukimą ir įsitraukimą, nustatydami aiškias kryptis, ugdydami darbuotojus ir kitus suinteresuotus asmenis, remdamiesi jų praktinėmis ir teorinėmis žiniomis, kad mokyklos bendruomenė galėtų kartu kurti ir palaikyti bei padėti kiekvienam pasiekti geriausių rezultatų.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodas. Siekiant atskleisti pasidalytosios lyderystės reikšmę įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui, įtraukiojo ugdymo organizavimo ir įtraukiojo ugdymo principų taikymo ypatumus tiriamoje įstaigoje pasirinktas kokybinis tyrimas. Kardelio (2016) teigimu, kokybiniai tyrimai padeda tyrėjui nustatyti tam tikrų reiškinių priežastis, dėsningumus bei tiriamus reiškinius lydinčias aplinkybes, išvelgti išoriškai nematomas sąsajas, atrasti kontekstuose slypinčias detales. Žydžiūnaitė bei Sabaliauskas (2017) nurodo būtiną kokybinio tyrimo sąlygą – toks tyrimas turi būti paremtas problemomis iš realaus gyvenimo, jo paskirtis pažinti, suprasti ir apibūdinti nedaug tyrinėtus socialinius reiškinius, žmonių patirtis, socialinio tipo sąveikas, atskleisti, kaip tyrimo dalyviai įprasmina turimą patirtį, sąveikas ir savo kasdienybę. Šis metodas pasirinktas todėl, kad kokybiniai metodai leidžia tyrėjui gauti gilesnių įžvalgų apie dalyvių patirtis, jų interpretacijas ir kontekstinius veiksnius, kas itin aktualu tiriant socialinius, psichologinius ir komunikacinius aspektus bei tiriant pasidalytosios lyderystės raišką įtraukiojo ugdymo kontekste bei įgyvendinant įtraukiojo ugdymo principus.

Duomenų rinkimo ir analizės metodai. Pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, kuris leidžia rinkti informaciją, susijusią su įvairiais pedagoginiais bei ugdymo reiškiniais, įtraukiojo ugdymo procesu, siekiama įsigilinti į tam tikrus veiklos motyvus, pedagogų ir jų ugdytinių patiriamus išgyvenimus, subjektyvų jų turimą požiūrį į gyvenimo reiškinius ir pan. (Kardelis, 2016).

Interviu metu naudojama įrašymo priemonė, informantų pasisakymai perrašyti į „Microsoft Office Word“ programą. Interviu metu gautų duomenų analizei buvo pasirinkta kokybinė turinio analizė (angl. *Qualitative content analysis*). Kokybinė turinio analizė apibrėžiama kaip duomenų analizės metodas, kai yra gilinamasi į tyrimo objektą bei tyrimo kontekstą, tyrimo metu gautus duomenis grupuojant į kategorijas bei išskiriant subkategorijas. Kokybinės turinio analizės metu yra išryškinami informantų nuomonių panašumai bei skirtumai, įvertinamas informantų pateiktas požiūris analizuojamu klausimu (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Gauti rezultatai suskirstyti į prasminius vienetus – kategorijas bei analizuojami įtraukiant į tiriamos problemos kontekstą.

Tyrimo imtis. Tyrimas atliktas Vilniaus rajono Skaidiškių mokykloje – darželyje. Kokybiniam tyrimui taikyta *tikslinė atranka*, konstruojama nedidelė imtis (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Pasirinktas *kriterinės atrankos* būdas. Pagrindiniai kriterijai, pagal kuriuos informantai buvo atrinkti šiam kokybiniam tyrimui:

- Tiriamos įstaigos pedagogai, kurie ugdymo procese taiko įtraukiojo ugdymo principus;
- Ugdymo įstaigos pedagogai, turintys ne žemesnį nei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą;
- Ugdymo įstaigos pedagogai, turintys ne trumpesnę nei dvejų metų darbo stažą.

1 lentelė. Informantų demografinė charakteristika

Užkoduoti informantai	Pareigybė	Kvalifikacinė kategorija	Darbo patirtis	Amžius	Lytis
1 informantas	Spec. pedagogas	Bakalauras	12	54	Moteris
2 informantas	Logopedas	Bakalauras	15	47	Moteris
3 informantas	Psichologė	Bakalauras	18	42	Moteris
4 informantas	Logopedas	Magistro laipsnis	10	52	Moteris
5 informantas	Direktorė	Magistro laipsnis	8	63	Moteris
6 informantas	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui	Magistro laipsnis	11	44	Moteris
7 informantas	Direktoriaus pavaduotoja ugdymui	Magistro laipsnis	16	39	Moteris
8 informantas	Spec. pedagogas	Bakalauras	12	57	Moteris
9 informantas	Mokytoja	Bakalauras	9	34	Moteris
10 informantas	Mokytoja	Bakalauras	19	62	Moteris
12 informantas	Mokytoja	Bakalauras	8	34	Moteris

Tyrime dalyvavo 12 informantų, kurių darbo stažas varijavo nuo 4 iki 24 metų. Taip pat visi informantai dirba ugdymo įstaigose, kuriose yra taikomi įtraukiojo ugdymo principai bei visi informantai yra įgiję ne žemesnį nei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

Tyrimo instrumentas. Pusiau struktūruotas *interviu* su iš anksto suformuluotais klausimais. Interviu klausimynas sudaryta remiantis mokslininkų idėjomis apie įtraukiojo ugdymo organizavimą, įtraukiojo ugdymo principus, pasidalytosios lyderystės koncepciją bei pasidalytosios lyderystės reikšmę įgyvendinant įtraukiojo ugdymo principus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Tyrimo instrumento teorinis pagrindimas

Konstruktas	Tyrimo klausimai	Teorinis pagrindimas
Įtraukiojo ugdymo samprata bei įgyvendinimas	1. Pasidalinkite kaip jūs apibūdintumėte įtraukiojo ugdymo sąvoka. Kokiais požymiais, jūsų manymu, pasižymi įtraukusis ugdymas? 2. Papasakokite, kaip jūsų įstaigoje įgyvendinami įtraukiojo ugdymo principai. Kokia, jūsų manymu, yra įtraukiojo ugdymo reikšmė ugdymo procese? 3. Kaip jums sekasi įgyvendinti įtraukiojo ugdymo principus? Prašau, pasidalinkite keliais sėkmės pavyzdžiais. 4. Pasidalinkite su kokiais sunkumais susiduriate įgyvendindami įtraukiojo ugdymo principus. 5. Papasakokite kokius būdus ar priemones taikote spręsdami įtraukiojo ugdymo sunkumus.	Alisauskienė, Miltenienė, 2018 Florian, 2017 Galkienė, 2021 Hasan, Uijwal, Halder, 2018 Lakkala, Juškevičienė ir kt. 2019
Pasidalytosios lyderystės samprata ir reikšmė	1. Pasidalinkite kaip jūs suprantate pasidalytą lyderystę. Kokius pasidalytosios lyderystės požymius galite išskirti. 2. Papasakokite kaip jūsų įstaigoje pasireiškia pasidalytoji lyderystė. Pateikite pavyzdžių. 3. Pasidalinkite kokią reikšmę įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui turi pasidalytoji lyderystė. Pateikite pavyzdžių.	Bastea, Catalano, 2023 Nadeem, 2024 Tejeiro, 2024 Wang, Tian, 2023
Pasidalytosios lyderystės raiška įtraukiojo ugdymo kontekste	1. Papasakokite, kaip sprendžiate sudėtingus klausimus, susijusius su įtraukiojo ugdymu? Pvz., kas imasi iniciatyvos, kaip skirstotės darbais ir atsakomybėmis? Pasidalinkite konkrečiais pavyzdžiais. 2. Pasidalinkite patirtimi, kuomet buvote paskatinti veikti sprendžiant įtraukiojo ugdymo klausimus? 3. Pasidalinkite patirtimi kuomet jūsų pasiūlymas buvo priimtas? Kaip tai atsitiko? 4. Kas jus labiausiai palaiko įgyvendinat įtraukiojo ugdymą? Kaip konkrečiai? 5. Kokio palaikymo jums reikėtų? 6. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojama įstaigos veikla, kad įtraukusis ugdymas būtų įgyvendinamas pilna apimtimi ?	Dar, Mir, Aziz, 2022 Jankauskienė, 2023 Nadeem, 2024
Demografiniai duomenys	1. Informantų amžius 2. Pedagoginė kategorija 3. Pedagoginio darbo stažas 4. Išsilavinimas	

Klausimyną sudaro 18 klausimų (žr. 1 priedą). Interviu klausimynas padeda gauti reikiamą informaciją ir gilesnį supratimą nagrinėjamu klausimu. Klausimai informantams suformuluoti pagal šias temas:

1. Klausimai, skirti sužinoti informantų nuomonę apie įtraukiojo ugdymo sampratą bei įgyvendinimą: įtraukiojo ugdymo sąvoka, požymiai, įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimas, sunkumai, su kuriais susiduria informantai įgyvendindami įtraukiojo ugdymo principus, būdai ir priemonės, kurie taikomi įtraukiojo ugdymo sunkumams spręsti.
2. Klausimai, skirti sužinoti, kaip informantai supranta pasidalytosios lyderystės sampratą bei kaip apibūdina pasidalytosios lyderystės reikšmę įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui.

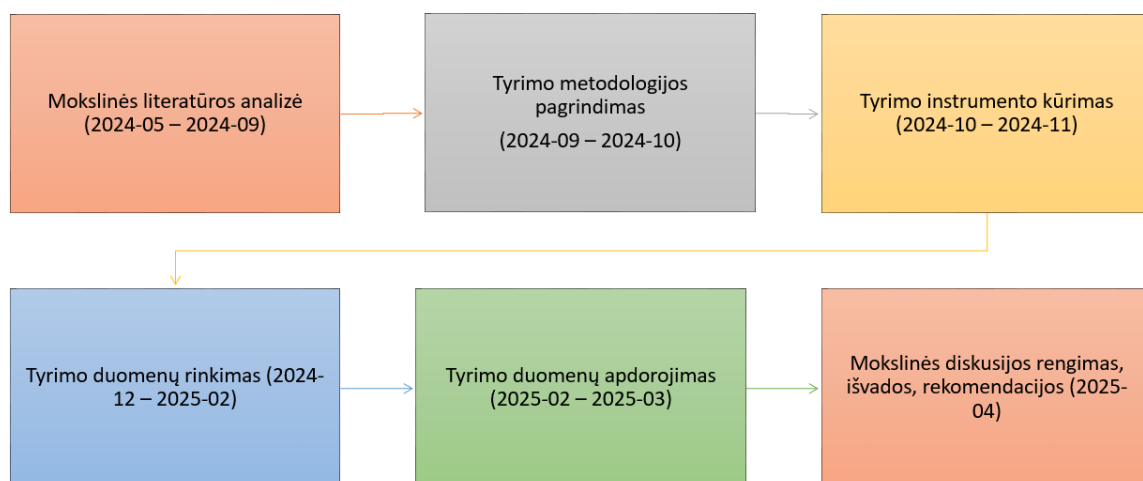
3. Klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, pasidalytosios lyderystės raišką įtraukiojo ugdymo kontekste.

Demografiniai klausimai. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti informantų amžių, darbo stažą, turimą kvalifikacinę kategoriją bei išsilavinimą.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas tam tikrai etapais:

- Remiantis mokslinės literatūros analize bei iškeltu tyrimo tikslu ir uždaviniais pasirenkamas tyrimo metodas – interviu bei formuluojami tyrimo klausimai;
- Parengus tyrimo klausimus susitariama su tiriamos įstaigos vadovybe dėl tyrimo atlikimo laiko bei trukmės, paaiškinamas atliekamo tyrimo tikslas bei duomenų panaudojimo sritis;
- Atliekamas interviu, su kiekvienu informantu interviu atliekamas individualiai iš anksto suderinus laiką. Tyrimo trukmė iki 1 valandos.
- Analizuojami tyrimo duomenys, pateikiamos išvados ir apibendrinimai.

Toliau pateiktame paveikslėlyje (2 pav.) pavaizduoti tyrimo loginė schema.



3 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo etika. Remiantis Žydžiūnaite ir Sabaliausku (2017), mokslinio tyrimo etika susijusi su moraliniais principais, kuriais tyrėjai turi vadovautis nuo tyrimo pradžios iki tol, kol paskelbiami tyrimo rezultatai. Tai reiškia, kad tyrėjai turi laikytis etikos principų ne tik rengdamiesi tyrimui, bet ir atliekant jį. Tyrėjas privalo analizuoti tyrimo aplinkos veiksnius, taip pat privalo kritiškai vertinti santykius su tiriamaisiais; jei tyrėjas atsakingai laikosi etikos principų, tuomet informacija, kurią jis pateikia neklautoja gautų tyrimo rezultatų; etikos laikymasis siejamas su tyrimo duomenų patikimumu. *Planuojant* kiekybinį ir kokybinį tyrimus, vadovaujamosi pagrindiniais etikos principais. Kardelio (2016) teigimu, tyrimų etikos principas yra tiriamųjų sutikimas dalyvauti tyrime, apie jį gavus išsamios informacijos. Autorius pažymi, kad sutikimo principas susideda iš keturių elementų: kompetencija, savanoriškumas, visa informacija ir supratimas. Tad šio tyrimo dalyviams buvo iš anksto akcentuojama, kad tyrimo metu jų dalyvavimas yra *savanoriškas*, galimybė laisvai pasirinkti atsisakyti dalyvauti tyrime ir pasitraukti iš jo. Remiantis Kardeliu (2016), *prieš atliekant* anketinę apklausą ir interviu kiekvienas tyrimo dalyvis buvo informuojamas, kas vykdo apklausą, jam suteikta informacija apie tyrimą, užtikrintas tiriamųjų atsakymų anonimiškumas ir gautos iš tiriamojo informacijos konfidencialumas, akcentuojant, kad tyrimo duomenys bus panaudoti tik tyrimo tikslams. Tyrimo dalyviai buvo koduojami, siekiant užtikrinti informantų konfidencialumą. Kiekvienas tyrimo dalyvis užkoduotas kodu (P1, P2, P3 ir t.t.). Tyrimo dalyvių konfidencialumui užtikrinti nebuvo renkami bei pateikiami tyrimo dalyvių asmeniniai duomenys, nebuvo atskleidžiami jų vardai ar pavardės.

Tyrimo ribotumai. Atliekant kokybinį tyrimą susiduriama ir su tyrimo kliūtimis, informantai ne visada noriai pateikia atsakymus į tyrėjos užduodamus klausimus, taip pat pateikti atsakymai gali būti subjektyvūs ir neatskleidžiantys realios situacijos ugdymo įstaigoje. Atliekant interviu susiduriama ir su informantų neaktyvumu, nenoru dalyvauti tyrimo procese. Taip pat atliekant interviu susiduriama su sunkumais analizuojant tyrimo duomenis, kadangi dauguma tyrimo dalyvių pateikdami atsakymus į pateiktus klausimus nukrypsta nuo nagrinėjamos temos, todėl sudėtinga analizuoti ir vertinti pateiktus tyrimo duomenis. Taip pat daug laiko sugaištama transkribuojant Lietuvių interviu įrašus.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Rezultatų analizė

Šiame darbo poskyryje analizuojami bei pristatomi interviu rezultatai, atskleidžiantys tyrimo dalyvių požiūrį į pasidalytosios lyderystės reikšmę įgyvendinant įtraukiojo ugdymo principus. Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti kaip suprantama įtraukiojo ugdymo sąvoka bei išskirti pagrindinius požymius, kuriais pasižymi įtraukusis ugdymas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Tyrimo dalyvių požiūris į įtraukiojo ugdymo sąvoką bei požymius

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Ugdymo sistema	Užtikrinanti lygias galimybes visiems	Manau, kad įtraukusis ugdymas suprantama kaip sistema, kuri užtikrina lygias galimybes visiems (P1)
Ugdymo būdas	Užtikrinant lygias galimybes skirtingų poreikių vaikams	Tai visų pirma sistema, kai sudaromos lygios galimybės ugdytis skirtingų poreikių vaikams (P3)
	Mažinanti atskirtį	Sistema arba metodika, kuria siekiama skirtingų poreikių vaikus ugdyti kartu, mažinant atskirtį (P9)
Ugdymo filosofija	Užtikrinantis vienodas ugdymosi galimybes	Tai toks mokymo būdas, kuris užtikrina, kad visi vaikai turėtų vienodas ugdymosi galimybes (P2)
	Grindžiamas pagarba skirtumams	Manau, kad tiksliausiai apibūdinamas kaip ugdymo būdas, grindžiamas pagarba skirtumams ir lygių galimybių užtikrinimu (P6)
	Suteikiant reikiamą pagalbą	Mokymo metodas arba būdas, kai vaikai gauna reikiamą pagalbą ir ugdomi nepaisant gebėjimų (P12)
	Integralaus ir visuminio ugdymo	Manau, kad tai praktika ir filosofija, kad vaikai nepaisant gebėjimų būtų ugdomi kartu su visais (P5)
Individuali ugdymosi prieiga	Sudarant vienodas sąlygas ir galimybes	Ugdymo filosofija, kurioje atsižvelgiama į vaikų skirtumus, užtikrinama integracija ir visapusiškas vaikų ugdymas (P7)
	Atsižvelgiant į individualias savybes ir poreikius	Visų pirma individualizuotas ugdymas, vaikams vienodų sąlygų ir galimybių sudarymas (P3)
	Gerbiant vaikų gebėjimus	Atsižvelgimas į vaiko individualias savybes, mokymosi tempą, gebėjimas individualizuoti mokymą (P6)
Bendradarbiavimo užtikrinimas	Visų dalyvavimas sprendžiant problemas	Pagarba vaiko gebėjimams, lygių galimybių užtikrinimas (P9)
		Visų ugdymo įstaigos specialistų bendradarbiavimas, sprendžiant ugdymosi problemas ir suteikiant visapusišką pagalbą (P7)
Palanki, įvairovę gerbianči aplinka	Empatija ir pagarba	Aktyvus visos ugdymo įstaigos bendruomenės dalyvavimas (P9)
	Emocinė gerovė	Pagarba ir empatiškas elgesys yra svarbūs įtraukiojo ugdymo požymiai (P2)
		Manau, kad visų pirma turime gerbti skirtingus vaikus, jų poreikius, demonstruoti empatiją ir pagarbą įvairovei (P8)
		Emocinės gerovės sukūrimas, palankios aplinkos vaiko ugdymuisi suteikimas (P12)

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad įtraukusis ugdymas yra suprantamas kaip ugdymo sistema, ugdymo būdas bei ugdymo filosofija. Informantų nuomone įtraukusis ugdymas apibūdinamas kaip sistema, kuria yra siekiama užtikrinti visiems vaikams lygias galimybes ugdytis kartu ne priklausomai nuo jų individualių poreikių. Informantų nuomone *„įtraukusis ugdymas tokia daugiafunkcine pagalba vaikams, bei pritaikyta aplinka“* (P3). Tyrimo metu informantai nurodė, kad įtraukusis ugdymas suprantamas kaip mokymo būdas, kuris užtikrina, kad visi vaikai nepriklausomai nuo jų gebėjimų poreikių turėtų vienodas galimybes mokytis kartu su bendraamžiais. Šis procesas yra grindžiamas pagarba, lygiomis galimybėmis ir lanksčiu mokymo procesu.

Tyrimo metu informantai taip pat nurodė, kad įtraukusis ugdymas yra ugdymo filosofija ir praktika, kurios tikslas yra užtikrinti kad visi mokiniai nepaisant jų individualių poreikių gebėjimų ar iššūkiu turėtų galimybę mokytis ir tobulėti bendrojoje aplinkoje. Tai reiškia kad ugdymo sistema turi būti pritaikyta kiekvienam mokiniui individualiai, o ne mokiniai priversti prisitaikyti prie sistemos. Ugdymas pasižymintis šiais požymiais turi būti individualizuotas įtraukimas į visu mokiniu į bendrą ugdymo aplinką labai svarbus bendravimas su tėvais ir specialistais pasitaikanti ugdymo aplinką lankstumas vertinimas atliekamas tik individualus ne lyginant su visu vaikų grupės kontekste dar norėčiau pabrėžti kad įtraukusis ugdymas tai ne tik individualaus mokymosi plano sudarymas bet ir platesnį kultūros ir požiūrio kaita mokyklų ugdymo įstaigose siekiant sukurti įtraukiają ir priimančią aplinką visiems mokiniams. Informantai nurodė, kad įtraukusis ugdymas – *„tai ugdymo metodika, kuria siekiama užtikrinti, kad visi vaikai, nepaisant jų individualių gebėjimų, poreikių ar skirtumų, turėtų vienodas galimybes ugdytis/mokytis“* (P9). Įtraukusis ugdymas tai visų pirma yra metodika kuria siekiama užtikrinti tam tikrus dalykus kurie suteiktų galimybę visiems vaikams nepaisant jų individualumo ir skirtumų siekti savo tikslų ugdymo srityse ir visi ugdytiniai turėtų turėti visi vienodas galimybes siekti savo užsibrėžtų tikslų ir turėtų vienodas galimybes ugdytis priimame informaciją.

Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindiniai įtraukiojo ugdymo požymiai: individualizuotas ugdymas mokymo metodų pritaikymas, specialistų bei tėvų bendradarbiavimas, informantų nuomone *„visos ugdymo įstaigose bendruomenės bendradarbiavimas pagrindinis ir svarbiausias požymis tai reiškia kad kiekvienas vaikas gauna reikalingą pagalbą kad jisai galėtų dalyvauti ugdymo procese pagal savo galimybes“* (P4).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje visiems vaikams užtikrinamos lygios galimybės dalyvauti ugdymo(si) veiklose, nepriklausomai nuo jų fizinių, socialinių ar kultūrinių skirtumų. Informantų nuomone ugdymo įstaigoje ugdymo procesas pritaikomas pagal kiekvieno vaiko individualius gebėjimus, poreikius bei ugdymo procese aktyviai dalyvauja vaiko tėvai, pedagogai, specialistai ir t.t. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ugdymo aplinka, mokymo metodai ir mokymo priemonės yra lengvai pritaikomos prie įvairių poreikių vaikų, vaikai skatinami bendrauti, bendradarbiauti, kurti

teigiamus tarpusavio santykius, kartu inicijuoti kūrybines veiklas, žaidimus. Įtraukiojo ugdymo kontekste ugdymo įstaigoje užtikrinama, kad visi vaikai jaustųsi saugūs, laikomasi nustatytų higienos normų reikalavimų. Sudarytos sąlygos poilsiui: atskiri nusiraminimo kambariai, poilsio zonos.

Kitu tyrimo klausimu informantų buvo prašoma papasakoti kaip įstaigoje įgyvendinami įtraukiojo ugdymo principai bei kokia yra įtraukiojo ugdymo reikšmė ugdymo procese (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Informantų požiūris apie įtraukiojo ugdymo reikšmę bei principus

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Tinkamos ugdymuisi aplinkos sukūrimas	Saugios aplinkos sukūrimas	Svarbus principas, įgyvendinant įtraukiojo ugdymą yra saugios aplinkos sukūrimas vaikams (P3)
	Integralios aplinkos sukūrimas	Kuriame draugišką bei saugią aplinką, kuri pritaikyta ir fiziškai ir emociškai (P7)
	Draugiškas aplinkos sukūrimas	Manau, kad svarbu vaikams sudaryti palankias bei saugias sąlygas ugdytis ir nesijausti atskirtiems nuo kitų bendraamžių (P11) Įtraukiojo ugdymo principai yra įgyvendinami siekiant užtikrinti saugią aplinką draugišką aplinką pritaikytą fizinę bei emocinę aplinką (P12)
Individualizuota ugdymosi prieiga	Atsižvelgimas į vaiko poreikius ir galimybes	Ugdant SUP vaikus yra atsižvelgiama į individualius vaiko gebėjimus, jo poreikius bei galimybes (P2)
	Individualios programos	Naudojamos individualios ugdymo programos, kurios sudaro sąlygas visiems vaikams ugdytis pagal gebėjimus ir poreikius (P7)
	Darbas tam tikrose aplinkose	Suteikiame galimybę vaikams pailsėti poilsio kampeliuose, dirbti mažose grupėse arba individualiai, kiekvienam pagal jo poreikius (P10)
Pagalba pedagogams	Specialistų pagalba	Į ugdymo procesą yra įtraukiami specialistai, kurie suteikia reikiamą pagalbą tiek vaikams, tiek pedagogams ar ugdytinių tėvams (P2)
	Tarpusavio pagalba	Skatiname pedagogų tarpusavio bendradarbiavimą, pagalbą vienas kitam (P5)
	Mokytojo padėjėjų pagalba	Individualiai siūlome pagalbą atskirais atvejais yra skiriami mokytojo padėjėjai kurie padeda vaikui susikaupti grįžti į veiklas tiesiog kiekvienam pagal jo poreikius (P8)
	Tėvų pagalba	Skatiname mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą ryšių partnerystę skatiname darbą su tėvais kad būtų kultūringas bendravimas mokytojai gebėtų pateikti informaciją (P11)

Pagal pateiktus tyrimo rezultatus galima teigti, kad įgyvendinant įtraukiojo ugdymo organizavimą ugdymo įstaigose yra vadovaujamosi pagrindiniais principais: saugios aplinkos sukūrimas, individualizuotas ugdymas bei pagalbos pedagogui suteikimas. Informantų nuomone įtraukiojo ugdymo kontekste yra svarbi saugi aplinka. Kaip nurodo tyrimo dalyviai „*kuriame draugišką ir pritaikytą fizinę bei emocinę aplinką, kurioje visi vaikai gali jaustis saugūs ir priimti, kad žaidimų erdvės būtų pritaikytos vaikams su įvairiais gebėjimais (pvz., pritaikyti baldai, sensorinės zonos, alternatyvios mokymo priemonės)*“ (P1). Ugdymo procese yra svarbus integruotas požiūris taip aplinka pritaikyta visiems ugdytiniais, pritaikytos specialios mokymo priemonės,

užtikrinama saugi aplinka. Ugdymo įstaigose yra siekiama sukurti tokią aplinką kurioje kiekvienas mokinys jaustųsi vertinamas, galėtų dalyvauti siūlomose veiklose.

Tyrimo metu atskleista, kad svarbus ir individualizuoto, kiekvienam vaikui pagal jo gebėjimus pritaikyto ugdymo organizavimas. Ugdymo procesas organizuojamas atsižvelgiant į kiekvieno vaiko poreikius ir gebėjimus. Tyrimo dalyviai nurodė, kad ugdymo procese „*naudojame individualias ugdymo programas (IUP), skirtas vaikams, kuriems reikia papildomos pagalbos*“ (P10). Taip pat ugdymo įstaigose yra sudaromos galimybės vaikams pailsėti poilsio kampeliuose, dirbti mažose grupėse arba individualiai, kiekvienam pagal jo poreikius. Pagalbą suteikia ir specialistai. Į ugdymo procesą aktyviai įtraukiami logopedai, specialieji pedagogai, psichologai ir kiti specialistai. Pagal sudarytą planą vyksta tarpdisciplininiai susitikimai, kuriuose aptariami vaikų poreikiai ir kuriami bendri veiksmų planai. Tyrimo metu nustatyta, kad organizuojant įtraukųjį ugdymą yra labai svarbi pagalba mokytojams. Tyrimo dalyvių nuomone „*pedagogams organizuojame mokymus ir seminarus apie įtraukųjį ugdymą, individualių poreikių atpažinimą bei ugdymo strategijas*“ (P3). Labai svarbus darbas su tėvais ir jų įtraukimas, todėl ugdymo įstaigoje skatina glaudų bendradarbiavimą su šeimomis, informuoja tėvus apie jų vaikų pažangą, aptaria jų poreikius. Įtraukusis ugdymas turi didelę reikšmę tiek vaikų ugdymui ir vystymuisi, tiek visos ugdymo bendruomenės formavimuisi.

Tyrimo metu nustatyta, kad įtraukusis ugdymas yra įgyvendinamas per įvairius metodus, priemones, stengiamasi pritaikyti ugdymo aplinką, naudojant vizualines priemones, sensorinius kampelius, taip pat bendradarbiaujant su specialistais tokiais kaip spec. pedagogais, logopedais, psichologais, taip pat informantų nuomone „*yra svarbus komandinis darbas, pedagogai, tėvai ir specialistai kartu sprendžia kaip geriausiai padėti vaikui* (P11)“. Įtraukusis ugdymas yra svarbus, nes skatina visų vaikų bendravimą, moko priimti skirtumus. Įgyvendinant įtraukiojo ugdymo paradigmą ugdymo įstaigose yra siekiama užtikrinti visapusišką vaiko ugdymą, sudaromos sąlygos skirtingų poreikių vaikams ugdytis saugioje aplinkoje, sudaromi individualizuoti planai. Iš informantų pateiktų atsakymų paaiškėjo, kad individualizuoto ugdymo nauda pastebima visiems ugdymo proceso dalyviams bei ugdymo įstaigai. Informantai išskyrė akivaizdžią naudą ugdytiniais (aukštesni pasiekimai, mokiniai ugdomi pagal jų galimybes bei gauna didesnę pagalbą) ir pedagogams, teikiantiems individualizuotą ugdymą (aiškesnės ugdymo kryptys, geresni pedagogų įgūdžiai). Kai kurie informantai neabejoja individualizuoto ugdymo nauda ugdymo įstaigai (mokinių pritraukimas, didesnis ugdymo įstaigos finansavimas, ugdymo įstaigos patrauklumas).

Tyrimo metu informantų buvo prašoma nurodyti kaip sekasi įgyvendinti įtraukiojo ugdymo principus bei prašoma pasidalinti sėkmės pavyzdžiais (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Informantų požiūris į įtraukiojo ugdymo organizavimą

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Pasiteisinusi įtraukiojo ugdymo praktika	Pritaikytas ugdymo procesas	„ugdymas mūsų įstaigoje organizuojamas, atsižvelgiant į ugdytinio galimybes“ (P1)
	Ilgametė patirtis	„ugdymo įstaigoje įtraukusis ugdymas organizuojamas jau ne pirmus metus, turime ilgametę patirtį“ (P4)
	Visuminė integracija	„ugdymas integruotas įvairiose ugdymo klasėse bei pakopose“ (P5)
Įtraukiojo ugdymo teikiama nauda	Pritaikytas ugdymo procesas	„ugdymo turinys įgyvendinamas per individualizavimą, specialios pagalbos teikimą“ (P3) „specialiųjų poreikių ugdytiniai mokomi pagal parengtą individualų planą“ (P9)
	Darnus ir sutelktas bendruomenės darbas	„ugdymo įstaigos bendruomenė aktyviai dalyvauja tobulinant įtraukiojo ugdymo organizavimą“ (P8) „pagalbos komandą sudaro ne tik pedagogai, bet ir reikalingi specialistai“ (spec. pedagogas) (P12)
	Socialinės atskirties mažinimas	„įvairių gebėjimų ir poreikių mokinių ugdymas“ (P2) „mažinama socialinė atskirtis, mokomės priimti visus mokinius“ (P4)
	Vienodų ugdymo sąlygų sudarymas	„įvairių poreikių mokiniai yra ugdomi vienoje klasėje ir ugdymo įstaigoje“ (P5) „profesionali komanda užtikrina įvairių poreikių mokinių ugdymosi sąlygas“ (P11)
	Pasidalijimas patirtimi	„įtraukiojo ugdymo dėka tobulėja ir pedagogai“ (P1) „pasidalijame patirtimi, žiniomis, skatiname vienas kitą tobulėti“ (P4) „įtraukiojo ugdymo dėka įgavome naujos patirties, kurią pritaikome ugdymo veikloje“ (P9)

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais galime išskirti dvi kategorijas: įtraukiojo ugdymo organizavimas bei įtraukiojo ugdymo teikiama nauda. Įtraukiojo ugdymo organizavimo kategorijoje yra išskiriamos trys subkategorijos: ugdymo procesas, ugdymo turinys, ugdymo įstaigos bendruomenė. Įtraukiojo ugdymo naudos kategorijoje taip pat išskiriamos trys subkategorijos: socialinės atskirties mažinimas, vienodų ugdymosi sąlygų sudarymas, pasidalijimas patirtimi. Įtraukusis ugdymas realizuojamas per mokinių ugdymą (si), atsižvelgiant į kiekvieno mokinio galimybes. Kvalifikuota ir daugiadisciplinė komanda užtikrina įtraukiojo ugdymo kokybę, skatina bendravimą ir bendradarbiavimą, atskleidžia specialiųjų poreikių ugdytinių gebėjimus, skatina kitus bendraamžius geriau pažinti klasės mokinius, mažinama socialinė atskirtis bei gerinama specialiųjų poreikių mokinių integracija visuomenėje. Skirtingų gebėjimų mokiniai yra ugdomi bendrosiose klasėse.

Informantų nuomone, skirtingų poreikių bei gebėjimų mokiniai pakankamai gerai integruojasi į ugdymo procesą ir gerai jaučiasi klasės kolektyvuose. Ugdymo įstaigai įtraukiojo ugdymo nauda pasireiškia tuo, kad jau pradinėse klasėse mokiniai mokosi, pratinasi priimti kitokį vaiką ir su juo bendrauti, pažinti ir jam padėti. Socialinės atskirties mažinimas, specialiųjų poreikių mokinių

ugdymas bendrojo lavinimo įstaigoje yra labai svarbu ugdant socialines kompetencijas. Įtraukiojo ugdymo dėka yra užtikrinamas ugdymo bendruomenės kokybiškas bendradarbiavimas todėl, kad mokytojai yra dalyvavę kvalifikacijos kėlimo kursuose, yra susipažinę su įtraukiojo ugdymo tema ir mokykla yra pasiruošusi taip pat dar stiprinti savo kompetencijas ugdant tokius mokinius. Informantų nuomone įtraukiojo ugdymo kontekste viena iš pagrindinių specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų strategijų – individualizuoti jų ugdymą. Tai gali būti individualaus ugdymo plano rengimas, bendrojo ugdymo programos pritaikymas, ugdymo metodų parinkimas pagal būdingą specialiųjų poreikių mokinio mokymosi stilių.

Ne mažiau svarbu, kad bendrojo lavinimo mokytojai ir specialieji pedagogai gebėtų ir būtų motyvuoti bendradarbiauti ne tik tarpusavyje, bet ir su specialiųjų poreikių mokinių tėvais. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad organizuojant įtraukųjį ugdymą dalyvauja visa ugdymo įstaigos bendruomenė, ugdytinių tėvai, specialieji pedagogai, mokytojai pagalbininkai. Informantai nurodė, kad dirbant ugdymo įstaigoje įtraukiojo ugdymo principus pasiekama neblogų rezultatų. Kaip pavyzdžiui individualizuotas žaidimų pateikimas, su kalbos raidos sutrikimų naudojamos vaizdinės priemonės, kurios padėjo jam suprasti užduotis ir išreikšti savo mintis. Kitu tyrimo klausimu nustatyta, su kokiais sunkumais susiduriama įgyvendinant įtraukiojo ugdymo principus (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Informantų nuomonė apie įtraukiojo ugdymo sunkumus

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Išteklų trūkumas	Transporto	„įtraukiojo ugdymo organizavimui stinga papildomų priemonių, pavyzdžiui transporto“ (P1) „būtinasis ugdymo aplinkos gerinimas, tam būtinasis atitinkamas finansavimas“ (P4)
	Finansų	Nors ir turime įvairių priemonių, tačiau vis pastebime, kad nepakanka aprūpinti reikiamomis priemonėmis visus vaikus, o ypač tuos kam reikalinga specializuota pagalba (P9)
	Žmogiškųjų	didžiausia problema yra kvalifikuotų pedagogų trūkumas“ (P5) stengiamės turėti komandą, kuri galėtų spręsti įvairias problemas, deja susiduriame su specialistų trūkumu“ (P9) Mokinio padėjėjo stoka mokinio padėjėjo nepakankamas pasirengimas (P12)
Tėvų paramos trūkumas	Informacijos bei žinių trūkumas	„ne visada pakanka turimų žinių, todėl dalijamės patirtimi su kolegomis, kitų įstaigų pedagogais, specialistais“ (P2) „bendraujame ir su specialaus ugdymo įstaiga, kitomis organizacijomis, taip plečiame turimą patirtį“ (P3) Sunkumas būtų ir tėvų mažas informuotumas, nenoras bendrauti ir bendradarbiauti (P10)
	Nenoras bendrauti Nepalaikymas	Sunkumas būtų ir tėvų mažas informuotumas, nenoras bendrauti ir bendradarbiauti (P10) Tėvai dažnai nėra aktyvūs bei nepalaiko pedagogų iniciatyvų (P12)

Įtraukiojo ugdymo sunkumų kategorijoje yra išskiriami sunkumai, susiję su ugdymosi priemonėmis, informacijos ir žinių bei žmogiškųjų išteklių trūkumu. Informantai teigė, kad įtraukiojo ugdymo organizavimo sunkumų nepatiria, tačiau susiduria su papildomų priemonių trūkumu. Kaip nurodo informantai neturime autobuso, kuris būtų pritaikytas mokiniams su tam tikra negalia. Taip pat pastebimas trūkumas priemonių, kurios padėtų labiau įtraukti mokinius, turinčius tam tikrų negalių arba su didesniais sutrikimais į ugdymo procesą. Tačiau pedagogai dalyvauja įvairiuose seminaruose, mokymuose bei supervizijose, dalijasi patirtimi bei mokosi vieni iš kitų, tokiu būdu užpildydami žinių bei informacijos spragas.

Įtraukiojo ugdymo organizavime yra svarbus kitų specialistų dalyvavimas, bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis, su specialiąja mokykla, nes specialiosios mokyklos pedagogai turi daugiau patirties ir galima pritaikyti priemones bei metodus specialiųjų poreikių mokinių ugdymui. Taip pat atkreipiamas dėmesys ir į kvalifikuotų žmogiškųjų išteklių trūkumą. Įtraukiojo ugdymo organizavime yra svarbi ugdymo įstaigos bendruomenė, aukštos kvalifikacijos specialistų dalyvavimas ugdymo procese, tačiau pasigendama jaunesnių ir patyrusių specialistų atėjimo į ugdymo įstaigą.

Paskutiniu šios grupės klausimu buvo nustatyta kaip informantai sprendžia iškilusias problemas ir iššūkius, susijusius su įtraukiojo ugdymo organizavimu (žr. 6 lentelę). Informantų nuomone, nors ir turi priemonių įtraukiojo ugdymo organizavimui, tačiau reikalinga pagalba, kad užtektų visiems specialiųjų poreikių vaikams pritaikant pagal kiekvieno individualų poreikį. Tyrimo metu nustatyta, kad:

„ne visi mokytojai turi pakankamai žinių ir patirties kaip dirbti su mokiniais turinčiais specialiųjų poreikių“ (P9).

„bendraujame ir su specialaus ugdymo įstaiga, kitomis organizacijomis, taip plečiame turimą patirtį“ (P3)

„sunkumas būtų ir tėvų mažas informuotumas, nenoras bendrauti ir bendradarbiauti“ (P10)

Kitas sunkumas, su kuriuos susiduria pedagogai yra tėvų nenoras bendradarbiauti. Pedagogams reikia dirbti su visa grupe, todėl ne visada lengva skirti pakankamai individualaus dėmesio kiekvienam vaikui pavyzdžiui kai kuriems reikia yra individualistai jiems tikrai reikia daugiau laiko bet deja nėra tokios galimybės susiduria su specialistų stygiumi greitai gauti pagalbą pavyzdžiui mūsų įstaigos psichologas dirba tik penktadieniais vieną kartą į savaitę kas yra labai mažai ir vaikų yra daug ir tėvų yra daug kurie nori pabendrauti yra taip kaip yra. Ir dar vienas iššūkis tai tėvų požiūris kai kurie tėvai nerimauja kad jų vaikai negaus pakankamai dėmesio mišrioje grupėje nes mūsų įstaigoje visos grupės mišrios ir todėl svarbu su jais kalbėtis aiškinti daugiau ir bendradarbiauti.

Tyrimo metu buvo nustatyta kokius būdus ar priemones taiko informantai sprenddami įtraukiojo ugdymo sunkumus (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Informantų nuomonė apie įtraukiojo ugdymo problemų sprendimus

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Ugdymo įstaigos bendruomenės sutelktumas	Patyrusi komanda	„džiaugiamės, kad mūsų ugdymo įstaigoje turime patyrusią komandą“ (P2)
	Komandos stiprinimas	„patyrusi pagalbos komanda padeda spręsti iškilusias problemas ir iššūkius“ (P3) Daug dėmesio skiriame ir inicijuojame padėjėjų paieškas, dalyvaujame mokymuose bei seminaruose (P8)
	Pagalba vieni kitiems	„esant problemoms, ar kilus žmoniškųjų išteklių trūkumui, ieškome vidinių resursų, padedame vienas kitiems“ (P2)
	Tėvų įtraukimas Nuolatinė komunikacija	„svarbus visos komandos bendradarbiavimas, dalyvavimas įvairioje veikloje, komandinis darbas“ (P4) Skatiname aktyviai dalyvauti tėvus ugdymo procese, suteikiame jiems reikalingą paramą bei pagalbą (P12) Nuolatinė komunikacija, komandinis darbas yra pagrindiniai mūsų paramos šaltiniai (P10)
Pedagogų kompetencijos	Teigiamos nuostatos	„pedagogai teigiamai nusitekę, jaučiama pagarba, tolerancija skirtingų poreikių vaikams“ (P2)
	Rūpestis kiekvienu	„pedagogai rūpinasi kiekvienu mokiniu, suteikiama savalaikė pagalba, puoselėjami lūkesčiai dėl mokinių pasiekimų“ (P5) Ne tik pedagogų kompetencija, bet ir nuostatos, požiūris į įtraukiojo ugdymą yra svarbūs (P5)

Remiantis pateiktais tyrimo rezultatais įtraukiojo ugdymo iššūkių sprendimų kategorijoje yra išskiriamos trys subkategorijos: patyrusios komandos dalyvavimas, ugdymo įstaigos bendruomenės bendradarbiavimas ir pedagogų teigiamos nuostatos. Informantų nuomone pedagogai sėkmingai susidoroja su iššūkiais, palankiai vertina mokinių skirtybes, vyrauja pagarba mokinių įvairovei, skirtybės yra laikomos galimybėmis, puoselėjami pakankami lūkesčiai dėl kiekvieno mokinio pasiekimų. Informantai akcentavo, jog turi stiprią mokykloje švietimo pagalbos specialistų komandą ir dirbdami komandoje specialistai labai daug padeda būtent ir mokyklos kolektyvui ir visai ugdymo įstaigos bendruomenei. Specialios pagalbos komanda bendruomenės nariams suteikia įvairiapusės pagalbos, taip pat aktyviai bendradarbiauja ir su mokinių tėvais. Tyrimo metu nustatyta, kad vyrauja pedagogų teigiamos nuostatos, pedagogai yra pasiruošę padėti ugdytiniais, pastebėti net ir nedidelius pasiekimus.

Taip pat ugdymo įstaigose organizuojama įvairi veikla, kuri sutelkia bendruomenės narius, įtraukia ir ugdytinių tėvus ir globėjus. Tyrimo metu nustatyta, kad sprendžiant įtraukiojo ugdymo problemas yra inicijuojama mokytojo padėjėjų paieška, skatinamas aktyvus bendruomenės dalyvavimas. Taip pat rūpinamasi pedagogų kompetencija, organizuojamos įvairios tobulinimosi programos, seminarai, kurie padidina kompetencijas dirbant su mokiniiais turinčiais specialiųjų poreikių. Informantai nurodė, kad siekdami įveikti sunkumus taiko įvairius sprendimus, siekia glaudžiai bendradarbiauti su tėvais, organizuojami susitikimai, dalinasi patarimais. Informantai pateikia ir gerosios praktikos pavyzdžių“

„prieš kelis metus buvome visa mūsų įstaiga važiavo į mokymus kursus apie įtraukijį ugdymą, paskui grįžę turėjome tėvų susirinkimą kur pedagogai pasidalino naujausia informacija“.

Sprendžiant įtraukiojo ugdymo sunkumus ir iškilusius iššūkius yra svarbus bendravimas, informacijos sklaida, todėl ugdymo įstaigose daug dėmesio yra skiriama informacijos pasidalijimui bei bendradarbiavimo skatinimui.

Kitu klausimu informantų buvo prašoma nurodyti kaip supranta pasidalytą lyderystę bei kokius pasidalytosios lyderystės požymius gali išskirti (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Informantų nuomonė apie pasidalytą lyderystę

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Darnus komandinis veikimas	Bendradarbiavimas	Manau, kad visų pirma pasidalytoji lyderystė yra bendradarbiavimas, visos bendruomenės aktyvus dalyvavimas (P2)
	Bendravimas	Tai bendras sprendimų priėmimas, pasidalijimas patirtimi, bendravimas ir bendradarbiavimas, sprendžiant problemas (P4)
	Atsakomybių pasidalijimas	bendradarbiavimo kultūra pasitikėjimas atsakomybių pasidalinimas iniciatyvų palaikymas savarankiškumo skatinimas (P10)
	Pasiskirstant atsakomybėmis	Tai visų pirma vadovavimo modelis arba funkcija, kai paskirstomos atsakomybės (P1)
Vadovavimo modelis	Apibrėžiant lyderystės kontūrus	Sakyčiau, jog tai tam tikras vadovavimo modelis, aiškiai apibrėžiantis lyderystės kontūrus (P5)
	Prisiimant lyderystę	Ne viskas tik vadovo rankose kad kiekvienas kolektyvo narys gali prisiimti lyderio vaidmenį tam tikrose srityse pagal savo kompetencijas (P5)
	Pasiskirstant atsakomybėmis	Pasitikėjimas, atsakomybių pasidalinimas, iniciatyvų palaikymas, savarankiškumo skatinimas (P8) Tiesiog reikia pasidalinti tarp komandos narių kiekvienas iš komandos narių turi prisiimti atsakomybę (P11)

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė suprantama kaip bendradarbiavimas, vadovavimo funkcija bei atsakomybės paskirstymas. Informantų nuomone pasidalytosios lyderystės pagrindinis bruožas yra bendravimas ir bendradarbiavimas, siekis sprendimus priimti kartu, aiškiai pasidalijant funkcijomis bei atsakomybėmis. Informantų nuomone kiekvienas kolektyvo narys gali prisiimti lyderio vaidmenį tam tikrose srityse pagal savo kompetencijas bei turimą patirtį, visi komandos nariai aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo procese, dalinasi atsakomybe ir idėjomis. Taip pat pasidalytoji lyderystė suprantama ir kaip pasitikėjimas ir „*kai vadovas pasitiki savo darbuotojais, skatina jų savarankiškumą ir atsakomybę*“. Informantai taip pat nurodė, kad pasidalytoji lyderystė tai vadovavimo modelis ir funkcija, kuri yra sutelkta ne vienam asmeniui, o paskirstomos visiems komandos nariams. Pasidalytoji lyderystė yra labai svarbus aspektas, nes tai yra atsakomybė už veiklas, sprendimų priėmimas ne vienašališkai, pasitikėjimas ir atsakomybės pasidalijimas, kurio tikslas yra išnaudoti visų komandos narių stiprybes. Informantų nuomone pasidalytoji lyderystė tai kai atsakomybė už veiklas, sprendimų priėmimą ir

lyderystės funkcijas yra sąmoningai paskirstoma tarp komandos narių. Tai bendradarbiavimo, pasitikėjimo ir atsakomybės pasidalijimo procesas, kurio tikslas – išnaudoti visų komandos narių stiprybes, kompetencijas ir įsitraukimą. Šis modelis grindžiamas nuostata, kad lyderystė yra ne tik vieno asmens (vadovo) privilegija ar atsakomybė, bet ir bendra visos komandos atsakomybė siekti bendrų tikslų. Pasidalytosios lyderystės pagrindiniai požymiai: bendravimas, pasitikėjimas, darbo pasidalijimas, kompetencijų įsivertinimas, atviras bendravimas ir bendradarbiavimas, mokymasis. Informantai tyrimo metu pateikė pavyzdžių kaip ugdymo įstaigoje pasireiškia pasidalytoji lyderystė (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Informantų nuomonė apie pasidalytosios lyderystės raišką

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Komandinis darbas	Bendradarbiavimas	Administracijos ir kitų darbuotojų nuolatinis bendradarbiavimas (P2)
	Pasitikėjimas	Pasireiškia per bendradarbiavimą ir pasitikėjimą, visi bendruomenės nariai esame kaip viena komanda (P7) Kiekvienas komandos narys yra vertinamas, pasitikima jo gebėjimais, priimami jo pasiūlymai (P10)
	Dalyvavimas sprendimų ir pasiūlymų teikime	Visi komandos nariai dalyvauja teikiant pasiūlymus, priimant sprendimus, aktyviai siūlo gerinimo veiksmus (P1) Visos bendruomenės, tėvų įsitraukimas ir pasiūlymų teikimas (P8) taip pat ir nepamirštami pagalbinio personalo padėjėjų dalyvauja visur kur mokytojas taip pat ir virėjas irgi yra įtraukiamos rudens sriuba šventę, žodžiu visas personalas įsitraukė į procesą (P12) Mūsų įstaigoje keliais būdais pavyzdžiui pažinimo ugdymo procese mokytojai pasiūlo turinio planavimui (P11)
Atsakomybės pasidalijimas	Atsižvelgiant kompetencijas	Mūsų įstaigoje vadovas tikrai nėra vienintelė sprendimų priėmėjas atsakomybės yra paskirstomas pagal žmonių kompetenciją (P4)
	Įtraukiant visą personalą	Pas mus pasidalijama atsakomybė tarp visų bendruomenės narių, nuo administracijos iki aptarnaujančio personalo (P8)

Tyrimo metu nustatyta, kad pasidalytoji lyderystė ugdymo įstaigose pasireiškia administracijos ir kitų darbuotojų dalyvavimu, pasidalytoji lyderystė pasireiškia per bendradarbiavimą, per pasitikėjimą, kolegialumą, atsakomybės pasidalijimą tarp visų bendruomenės narių įskaitant administraciją pedagogus ir specialistus, tai leidžia kiekvienam jaustis svarbiu komandos nariu ir prisidėti prie bendrų tikslų įgyvendinimo.

Tyrimo dalyviai nurodė, kad ugdymo bendruomenės narių nuomonė teikiant pasiūlymus yra svarbi, ugdymo procese mokytojai pasiūlo turinio planavimui, aktyviai dalyvauja įvairioje veikloje, pavyzdžiui STEAM projekte, kur aiškiai paskirstomos atsakomybės ir pastebimas kiekvieno bendruomenės nario indėlis. Taip pat pasidalytoji lyderystė pasireiškia per kasdienes sprendimus ir bendradarbiavimą tarp pedagogų administracijos specialistų sprendimu. Ugdymo įstaigos vadovas nėra vienintelis sprendimų priėmėjas, atsakomybės yra paskirstomas pagal turimą kompetenciją ir

iniciatyvą. Informantai nurodė, kad pasidalytoji lyderystė atsiskleidžia, kai organizuojami renginiai, edukaciniai projektai, vienas mokytojas rūpinasi menine dalimi, kitas organizacinius klausimus, trečias bendrauja su tėvais. Taip pat būtų kitas pavyzdys metodinės grupės kai pedagogai dalijasi patirtimi, inicijuoja naujas ugdymo strategijas, siūlo pokyčius įstaigos veikloje. Taigi pasidalytoji lyderystė pasireiškia per nuolatinį bendradarbiavimą, kolegialumą ir atsakomybės pasidalijimą tarp visų bendruomenės narių – nuo administracijos iki pedagogų ir specialistų. Tai leidžia kiekvienam jaustis svarbiu komandos nariu ir prisidėti prie įstaigos tikslų įgyvendinimo. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad svarbus kiekvieno bendruomenės nario indėlis, kadangi skirtingų kompetencijų ir gebėjimų asmenys, pasidalytosios lyderystės kontekste gali geriausiai išnaudoti turimus gebėjimus bei užtikrinti veiklos efektyvumą ir ugdymo įstaigos tikslų pasiekimą. Svarbiausios veiklos pasidalytosios lyderystės atveju yra bendri susirinkimai, pasidalijimas idėjomis, projektinė veikla, bendri renginiai. Kitu tyrimo klausimu informantų buvo prašoma nurodyti kokią reikšmę įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui turi pasidalytoji lyderystė (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Informantų nuomonė apie pasidalytosios lyderystės reikšmę

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Vaiko gerovės užtikrinimas	Dalyvaujant specialistams	Turi labai didelę reikšmę, visų pirma vaiko gerovės užtikrinimui veikianti vaiko gerovės komisija (P1) Vaiko gerovės komisija atlieka svarbų vaidmenį, užtikrinant vaiko individualių poreikių atliepimą (P4)
	Užtikrinant saugią aplinką	Manau, kad pasidalytoji lyderystė skatina sudaryti geresnes sąlygas bei užtikrinti vaiko gerovę, saugią ir tinkamą vaikui ugdyti aplinką (P10)
Komandinis darbas	Bendradarbiavimas	Bendravimas su tėvais, pasitikėjimas vieni kitais, komandinis darbas užtikrina tinkamų sprendimų priėmimą (P2) Pasidalytosios lyderystės atveju yra užtikrinamas aktyvesnis visos bendruomenės dalyvavimas ir komandinis darbas, kūrybiškų sprendimų priėmimas (P5)
Įsitraukimas	Kūrybiški sprendimai	Manau yra labai svarbi tokiam ugdymui nes jo įgyvendinimas reikalauja komandinio darbo. Kūrybiškų sprendimų ir skirtingų specialistų įsitraukimo šitam procese (P11) Vaikui reikia individualios pagalbos mes dirbame komandiškai tai mokytojas pavyzdžiui pastebi sunkumus kas yra specialusis pedagogas teikia metodinę pagalbą psichologas padeda spręsti emocinius iššūkius (P12)
	Noras dalyvauti	Tai skatina dar didesnę įsitraukimą norą dalyvauti visame tame, atsakomybės jausmą didina darbuotojų motyvaciją jie jaučiasi svarbūs nes jie yra dalis šitų tikslų siekime (P2)
	Noras tobulėti	Pasidalytoji lyderystė taip pat ugdo ir bendruomenės stiprybę kurią kiekvieno nuomonė yra vertinama pastangos pripažįstamos na kuriama tokia palanki terpė vystyti profesionaliems tvariems tarpusavio santykiams grįsti jam pasitikėjimo ir noro tobulėti (P6)
	Noras prisiimti atsakomybę	Pasidalytosios lyderystės nauda: tai skatina kolektyvo įsitraukimą ir atsakomybės jausmą (P9)

Vadovaujantis pateiktais tyrimo rezultatais galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė visų pirma padeda užtikrinti palankios aplinkos sukūrimą ir rūpinimąsi vaiko gerove. Informantų nuomone pasidalytoji lyderystė turi labai didelę reikšmę įtraukiamam ugdymui „*bendradarbiavimo kultūra, vaiko gerovės Komisija prisiima atsakomybę dėl pagalbos individualių poreikių turinčių vaikams*“. Taip pat informantai nurodė, kad pasidalytosios lyderystės atveju yra palaikomas ryšys su tėvais, pagalbą teikia ir vaiko gerove rūpinasi pedagoginė psichologinė tarnyba. Organizuojant įtraukųjį ugdymą yra svarbus pasitikėjimas vieni kitais ir darbuotojų palaikymas būti stipriu lyderiu savo srityje pavyzdžiui, „*spec. pedagogas konsultuoja mokytojus, pataria kokius būdus ir metodus taikyti konkrečiais atvejais o mokytojas dalinasi patirtim kas veikia o kas ne*“.

Informantų nuomone kitas svarbus pasidalytosios lyderystės bruožas yra komandinio darbo skatinimas, kūrybiškų sprendimų priėmimas. Informantai nurodė, kad ugdymo įstaigos vadovui vienam priimti sprendimus yra sudėtinga, todėl vertinamas visos ugdymo bendruomenės indėlis ir aktyvus dalyvavimas įtraukiojo ugdymo procese. Pavyzdžiui vaikui reikia individualios pagalbos, ugdymo įstaigos bendruomenė veikia kaip komanda, kur aktyviai funkcijų pasiskirstymas, pavyzdžiui „*pedagogas pastebi sunkumus, specialusis pedagogas teikia metodinę pagalbą, psichologas padeda spręsti emocinius iššūkius, tėvai gauna rekomendacijas kaip padėti namuose ir visi tampa komandos dalimi*“. Komandinis darbas atsiskleidžia ir priimant kūrybinius sprendimus, taikant vizualines priemones, kuriant įvairius veiklos kampelius, alternatyvias komunikacijos priemones, kiekvienas komandos narys ugdymo procese dalyvauja pagal savo turimus gebėjimus bei kompetenciją. Tyrimo metu nustatyta, kad pasidalytosios lyderystės atveju sprendimai dažnai priimami greičiau ir efektyviau, kadangi komandinio darbo metu pateikiami pasiūlymai, ugdomas priklausymo bendruomenei jausmas, kur kiekvieno nuomonė yra vertinama, pastangos pripažįstamos kuriama tokia palanki aplinka profesionalių tarpusavio santykių plėtojimui, kurie yra grįsti pasitikėjimo ir noro tobulėti. Galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė skatina kolektyvo įsitraukimą ir atsakomybės jausmą, didina darbuotojų motyvaciją, nes jie jaučiasi svarbia dalimi bendrų tikslų siekime. Taip pat ugdo įstaigos bendruomenės stiprybę, kurioje kiekvieno nuomonė yra vertinama, o pastangos – pripažįstamos.

Tyrimo metu nustatyta, kaip informantai sprendžia sudėtingus klausimus, susijusius su įtraukiuoju ugdymu (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Informantų nuomonė apie įtraukiojo ugdymo sunkumų sprendimo būdus

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Kolegialumas	Bendravimas	Svarbu sprendžiant sunkumus bendrauti ir bendradarbiauti, tik taip galima pasiekti geriausių rezultatų (P2) Dažniausiai sprendžiama kolegialaus bendradarbiavimo metu, kartu diskutuojant ir sprendžiant problemas (P6) Komandinis darbas yra svarbiausias siekiant įveikti iškilusius sunkumus ir sprendžiant problemas (P11)
	Bendradarbiavimas	
	Atsakomybės pasidalijimas	Viskas prasideda nuo atsakomybės pasidalijimo, sprendimas yra grindžiamas visos bendruomenės atsakomybe (P3) Manau, kad visos bendruomenės atsakomybės pasidalijimas, aiškus funkcijų apibrėžtumas užtikrina sėkmingą sunkumų sprendimo kelio paiešką (P8)
	Funkcijų apibrėžimas	
	Visos bendruomenės įtraukimas	Mums svarbu, kad sprendime dalyvauti visa bendruomenė, taip pat ir tėvai, nors kartais sunku skatinti tėvus aktyviai dalyvauti procese (P3) Susėdame kartu, diskutuojame ir bendrai priimame palankiausią sprendimą bei surandame geriausius būdus (P9) Visos bendruomenės indėlis yra svarbus, todėl svarbu, kad aktyviai dalyvautų bendruomenė, skatinamas visų pedagogų, administracijos, specialistų bei tėvų įsitraukimas (P12)

Tyrimo metu nustatyta, kad sprendžiant įtraukiojo ugdymo problemas yra skatinamas visos bendruomenės įsitraukimas, kolegialus bendradarbiavimas ir atsakomybės pasidalijimas. Informantai nurodė, kad kilus sunkumams svarbiausia yra atsakomybės pasidalijimas. Pedagogas ar psichologas kalbasi su tėvais apie vaikui kylančius sunkumus, jeigu pokalbio metu nepavyksta tėvų įtikinti, kad vaikui reikalinga pagalba, tuomet organizuojamas gerovės komisijos posėdis, kuriame dalyvauja ir kiti specialistai bei administracijos darbuotojai. Yra siekiama problemą spręsti visiems diskutuojant, aptariant situaciją bei vertinant kiekvieno bendruomenės nario indėlį.

Ugdymo įstaigoje sudėtingų klausimų susijusių su ugdymu sprendimas yra grindžiamas kolegialiu bendradarbiavimu ir atsakomybės pasidalijimu, kaip nurodo informantai „mes visi kartu sėdam prie bendro stalo ir stengiamės išspręsti iškilusias problemas, siekiame kad sprendimų priėmimas būtų įtraukiantis“. Sprendžiant sunkumus yra atsižvelgiama į visų bendruomenės narių, tiek pedagogų, tiek specialistų, tėvų administracijos indėlį vaiko gerovei. Sudėtingus klausimus susijusius su įtraukioju ugdymu sprendžiame komandinio darbo principu. Komandos narių aktyvus dalyvavimas priklauso nuo susidariusios situacijos ir konkretaus klausimo. Iniciatyvos dažnai imasi specialusis pedagogas jeigu klausimas susijęs su ugdytinio poreikiais. Direktorė ir pavaduotoja už išteklių paskirstymo sprendimus turinčius įtakos visai įstaigai ir viskas priklauso tik nuo lėšų paskirstymo.

Galima teigti, kad sudėtingų klausimų, susijusių su įtraukioju ugdymu, sprendimas grindžiamas kolegialumu, bendradarbiavimu ir atsakomybės pasidalijimu. Siekiama, kad sprendimų priėmimas būtų įtraukiantis, atsižvelgiant į visų bendruomenės narių – pedagogų, specialistų, tėvų ir administracijos – indėlį, vaiko gerovei. Informantų buvo prašoma pasidalinti patirtimi kuomet buvo

paskatinti sprendžiant įtraukiojo ugdymo klausimus bei nurodyti koks sprendimas ar pasiūlymas buvo priimtas ir taikomas (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Informantų nuomonė apie įtraukiojo ugdymo sprendimo pasiūlymai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Palankios aplinkos kūrimas	Saugios aplinkos užtikrinimas	Teikiami pasiūlymai dėl aplinkos kūrimo bei gerinimo įstaigoje, kiekvienoje grupėje kuriami nusiraminimo kampeliai (P2) Pasiūliau taikyti universalaus dizaino metodą, kuris užtikrina palankios aplinkos kūrimą vaikams (P5) Dažniausiai teikiu pasiūlymus ir į juos atsižvelgiama, siekiant gerinti aplinką ugdymo įstaigoje ir sudaryti palankesnes sąlygas vaikų ugdymui (P7)
	Universalaus dizaino taikymas	
Įsitraukimas į pagalbą vaikui teikimą	Dalyvavimas komisijose	Mano dalyvavimas gerovės komisijos veikloje manau yra svarbus indėlis (P1) Mano kaip komisijos pirmininko atsakomybė yra labai svarbi sprendžiant įtraukiojo ugdymo metu kylančias problemas (P9) Dalyvaujant komisijos veikloje tiesiogiai prisidedu prie aplinkos gerinimo, skatinu ir kiekvieno komandos nario aktyvų dalyvavimą (P11)
	Konsultacijos su specialistais	Konsultuojamės su įvairiais specialistais mūsų pagalbos specialistai nuolat bendradarbiauja su PPT tarnybos specialistais kurie pataria įvairiais klausimais kreipiamasi į įvairias organizacijas aktyvų silpnaregių centrą (P5)
	Dalyvavimas projektuose	Mes esame atviri įvairioms veikloms ar pasiūlymams ir bendradarbiavimui ir dalyvauja įvairiuose projektuose kitose įstaigose vykstančiuose įvairiuose renginiuose stengiamės semtis iš kitų įstaigų patirties (P9)

Tyrimo metu nustatyta, kad informantų veikla bei pasiūlymai yra visų pirma susiję su aplinkos gerinimu, sukuriant palankią ugdymosi aplinką visiems ugdymo įstaigos nariams. Informantams sudaromos sąlygos teikti įvairius pasiūlymus, tokius kaip nusiraminimo kampelių įsteigimo. Kitas informantas nurodė, kad „siūliau mokytojoms organizuoti veiklas, taikyti universalaus dizaino mokymosi metodus ir pastangas“. Kiti informantai pasidalijo patirtimi nurodydami, kad specialiųjų poreikių vaikų integracijai buvo siūloma sukurti nedidelę erdvę, skirtą vaikams, kuriems sunku susikaupti, trukdo triukšmas bei kiti pašaliniai garsai. Taip pat vienas iš atvejų pasiūlymas buvo priimtas ir toliau sėkmingai pritaikytas darbas susijęs su vaikų emocijų savareguliacijos problema, buvo sukurtas kampelis, kur vaikai turėjo įvairių priemonių nusiraminimui, įvairios pagalvėlės, streso kamuoliukai.

Tokie aplinkos gerinimo sprendimai prisideda prie vaiko gerovės gerinimo bei palankios ugdymosi aplinkos kūrimo. Dar vienas pavyzdys yra susijęs su sensorinio kampelio kūrimo idėja. Dažnai vaikai reaguoja į triukšmą ir skuba ieškoti ramybės, todėl buvo pasiūlytas sensorinio kampelio įkūrimas, sensorinis kampelis gali padėti vaikams atsipalaiduoti ir grįžti į mokymosi procesą. Pasiūlymo ir kampelis buvo įrengtas, kaip nurodo informantai „*projektas sulaukė teigiamų atsiliepimų tiek mokytojų tiek iš tėvų pusės buvo teigiamų atsiliepimų, vaikai aktyviai pradėjo naudotis*“.

Įtraukiojo ugdymo gerinimo pasiūlymai bei problemų sprendimas vyksta komandiniu darbo būdu, kai susiduriama su problema yra kreipiamasi į specialistus, Vaiko Gerovės Komisija organizuoja posėdį, aptariamos ne tik su pedagogais, bet ir tėvais iškilusios problemos, pateikiami pasiūlymai problemos sprendimui bei situacijos gerinimui. Informantai nurodė, kad taip pat konsultuojasi su įvairiais specialistais, pagalbos specialistai nuolat bendradarbiauja su PPT tarnybos specialistais, kurie pataria įvairiais klausimais, kreipiamasi į įvairias organizacijas, aklujų silpnaregių centrą, taip pat organizuojami mokymai įvairiose platformose. Ugdymo įstaigos pedagogai yra atviri įvairioms veikloms ar pasiūlymams ir bendradarbiavimui ir dalyvauja įvairiuose projektuose, kitose įstaigose vykstančiuose įvairiuose renginiuose, pasidalijama patirtimi su kitomis įstaigomis.

Informantai nurodė, kad vykdo vaiko gerovės Komisijos pirmininko funkcijas, tai yra didelė atsakomybė, stengiamasi kuo efektyviau spręsti įtraukiojo ugdymo klausimus, kad visi vaikai gautų reikiamą pagalbą laiku. Informantų nuomone yra svarbus operatyvus pedagogų specialistų ir tėvų bendradarbiavimas, organizuojama dažniausiai susitikimus su pedagogais ir pagalbos specialistais, kad būtų galima anksti identifikuoti vaiko poreikius ir pritaikyti ugdymo procesą. Vykdomas ir bendruomenės švietimas įstaigos vidinėje aplinkoje, organizuojami mokymai. Galima teigti, kad ugdymo įstaigose ypač skatinamas bendruomenės aktyvumas, teikiami pasiūlymai ir iniciatyvos yra įgyvendinamos, atsižvelgiama į pedagogų nuomonę bei teikiamus pasiūlymus, aktyviai bendraujama ir bendradarbiaujama su kitomis įstaigomis, pasidalijant gerąja patirtimi.

Kitu klausimu nustatyta kas labiausiai palaiko pedagogus įtraukiojo ugdymo procese ir kokio palaikymo pageidautų (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Informantų nuomonė apie palaikymą įtraukiojo ugdymo procese

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Speciali pagalba	Gerovės komisija	Labai palaiko mūsų veiklą vaikų gerovės komisija, kur ne tik suteikia paramą, bet ir motyvuoja (P2)
	Spec. pedagogas	Manau, kad būtinas specialiojo pedagogo etatas, kuris suteiktų reikiamą pagalbą bei konsultacijas įtraukiojo ugdymo klausimais (P7)
Visos bendruomenės Pagalba	Kolegų ir vadovybės palaikymas	Jaučiamas nuolatinis vadovybės bei kolegų palaikymas, tarpusavio parama ir pagalba (P3)
	Kolegų ir tėvų pagalba	Mes esame vieninga ir stipri bendruomenė, vyksta dialogas su kolegomis bei tėvais (P9)
	Platesnės pedagoginės bendruomenės pagalba	Skatinamos iniciatyvos, dalyvavimas mokymuose bei seminaruose, kuriuose gauname daug patarimų bei naujų idėjų (P11)
Finansinė parama	Priemonės	Manau, kad visada jaučiamas finansinės paramos trūkumas, kad suteikti vaikams kuo naujesnes priemones ir šiuolaikinius mokymo metodus taikyti (P5)
	Naujovės	Reikalinga finansinė parama, nes išleidžiamos tvarkos ir įstatymai, tačiau nepagalvojama, kaip juos mums teks įgyvendinti (P8)
	Mokytojų padėjėjams	Labiausiai trūksta finansinės paramos, mokytojo padėjėjų etatų įsteigimui, aprūpinimui reikiamais ištekliais bei priemonėmis (P12)

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad įtraukiojo ugdymo procese yra labai svarbus palaikymas ir parama. Informantų nuomone organizuojant ugdymo procesą reikiamos pagalbos bei palaikymo sulaukia iš Vaikų gerovės komisijos, kuri ne tik suteikia reikiamą pagalbą, bet ir didina pedagogų motyvaciją, skatina ieškoti naujų ugdymo būdų. Taip pat informantai nurodė, kad didžiausią palaikymą gauna iš kitų pedagogų bei vadovybės, vyksta nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas, idėjų mainai, tarpusavio parama suteikia pasitikėjimo savo sprendimais. Svarbus taip pat atviras dialogas su tėvais „*kai mato teigiamus pokyčius vaiko elgesyje ir mokymosi pažangos tai dar labiau skatina mus tęsti tokias iniciatyvas*“. Įtraukiojo ugdymo procese yra taip pat svarbus dalyvavimas mokymuose seminaruose, kuriuose gaunama patirties ir pasidalijama naujomis idėjomis. Tačiau įgyvendinant įtraukiojo ugdymo principus susiduriama ir su finansinės paramos trūkumu, reikalinga specialiojo pedagogo pagalba, didesnis skaičius mokytojo padėjėjų, taip pat aprūpinimas reikiamais ištekliais bei lėšomis. Informantai nurodė, kad būtų labai naudinga turėti daugiau specialistų pagalbos, pavyzdžiui psichologų, kurie galėtų teikti nuolatinę konsultacinę pagalbą, taip pat svarbu kad būtų skiriami papildomi finansiniai resursai specialioms priemonėms ir mokymų medžiagai. Paskutiniu tyrimo klausimu informantų buvo prašoma nurodyti kaip turėtų būti organizuojama veikla, kad įtraukusis ugdymas būtų įgyvendintas pilna apimtimi (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Informantų nuomonė apie įtraukiojo ugdymo gerinimą

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Sveikų ir saugių ugdymosi sąlygų kūrimas	Visapusiško vaiko ugdymo užtikrinimas	Manau, kad visų pirma ugdymas turėtų būti grindžiamas visapusiško vaiko ugdymo idėjomis (P1) Svarbus akcentas turi būti kreipiamas visapusiško vaiko ugdymo organizavimui (P3) Svarbus dėmesys kiekvienam vaikui, jo gebėjimų pastebėjimas, visapusiško ugdymo organizavimas (P8) Atsižvelgiama į kiekvieno vaiko individualias savybes, taip skatinant visapusišką vaiko ugdymą, individualų mokymo organizavimą (P10)
	Palankios aplinkos kūrimas	Pritaikyti aplinką prie vaiko poreikių, kad vaikas nesijaustų kitoks, būtų sudaromos sąlygos saugiam ir sveikam ugdymuisi (P2) Daugiau dėmesio reiktų skirti palankios ir visapusiškos aplinkos sukūrimui, reikiamų priemonių taikymui (P7) Palankios vaiko ugdymuisi bei saugios aplinkos sukūrimas, aprūpinimas reikiamomis priemonėmis, empatiškas elgesys ir bendravimas su vaiku (P9) Stigmatizacijos bei atskirties mažinimas, tam būtina sukurti palankią ugdymuisi aplinką (P11)
	Visos bendruomenės dalyvavimas	Aktyvesnis visos bendruomenės dalyvavimas, specialistų įsitraukimas ir reikalingos konsultacijos suteikimas (P1) Stipri specialistų bendradarbiavimo kultūra bei pasidalytosios lyderystės raiška (P3) Manau, kad labai didelis indėlis būtų, jeigu aktyviau dalyvautų tėvai, ne tik sprendžiant problemas, bet ir vertinant ugdymosi rezultatus (P8) Tikslinga ugdymosi procese pasitelkti specialistus, skatinti aktyvų visos bendruomenės dalyvavimą ir bendro tikslo siekimą (P12)

Pagal pateiktus tyrimo rezultatus galima teigti, kad gerinant įtraukiojo ugdymo organizavimą visa veikla turėtų būti orientuota į vaiko poreikius bei gebėjimus ir iniciatyvas, turi būti stipri specialistų komanda, bendradarbiavimo kultūra ir pasidalytoji lyderystė. Informantų nuomone įtraukusis ugdymas įgyvendinamas visų pirma grindžiant visapusiškumu, labai svarbu turėti gerą profesionalią specialistų komandą, ugdymo programų pritaikymas, ugdymo įstaigos aplinkos gerinimas, mokytojų turimos kompetencijos ir jų kėlimas, tėvų įsitraukimas bei aktyvus dalyvavimas pačiame ugdymo procese. Kaip nurodo informantai „*kalbant bendrai taip pat ir vertinimo vaikų labai jautri tema vaikų vertinimas taip pat tėvų būtent įsitraukia į vertinimo procesą, kad tėvai jaustųsi kaip ekspertai ir partneriai nes jie geriausiai savo vaiką pažįsta*“. Taigi turėtų būti skatinamas aktyvus tėvų dalyvavimas ne tik sprendžiant problemas, bet ir sudarant ugdymosi programas, atliekant vaiko pasiekimų vertinimą, orientuojantis į vaiko ugdymosi aplinkos gerinimą ir tinkamų ugdymosi sąlygų sudarymą. Svarbi bendradarbiavimui tinkama aplinka bei partnerystė, pasidalytosios lyderystės raiška.

Ugdymo įstaigos veikla turėtų būti organizuojama tokia pat atvira bendradarbiavimui skatinti sistema, tai reiškia, kad turėtų vykti reguliarūs susirinkimai ir diskusijos, pavyzdžiui turi būti rengiami

periodiniai susitikimai, kuriuose aptariamos esamos problemos, siūlomos naujos idėjos ir sprendimai, taip pat svarbu kad kiekvienam darbuotojui turėtų būti priskirtos konkrečios atsakomybės efektyviai įgyvendintos. Svarbu yra skatinti darbuotojų dalyvavimą mokymuose, kurie galėtų pasisemti naujų idėjų ir tobulinti savo kompetencijas, įtraukti tėvus į sprendimų priėmimą ir kartu su specialistais ieškoti sprendimų, kurie atitiktų vaikų poreikius, aplinka yra be galo svarbi, kad ji būtų pritaikyta emociškai rami ir grįsta tarpusavio pasitikėjimu.

Kad įtraukusis ugdymas būtų įgyvendinamas pilna apimtimi įstaigos veikla turėtų būti organizuojama taip, kad visi ugdymo proceso dalyviai, pedagogai, specialistai, tėvai ir pati bendruomenė aktyviai dalyvauti užtikrinant kiekvieno vaiko sėkmingus veiklos rezultatus, kad įtraukusis ugdymas turi būti užtikrintas tokiais organizavimo principais kaip komandinis darbas ir pasidalytosios lyderystės principai ir ankstyvasis specialiųjų poreikių identifikavimas bei reikiamos pagalbos teikimas, lanksti ugdymo programa ir metodika, labai svarbi fizinės aplinkos pritaikymas, pedagogų kvalifikacijos kėlimas ir nuolatinis mokymasis, tėvų ir bendruomenės įsitraukimas bei administracijos palaikymas ir strateginis planavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas reikalauja visapusiškai apgalvoto ir struktūrizuoto veiklos organizavimo. Tam būtina sukurti palankią vaikui ugdymo /si aplinką, užtikrinti tinkamus resursus ir skatinti bendradarbiavimą tarp visų ugdymo bendruomenės narių. Kartu numatyti siekiamus tikslus, kaip juos įgyvendinsime, suburti gerą specialistų komandą. Labai svarbus ugdymo programų pritaikymas, aplinka, mokytojų turimos kompetencijos, tėvų įtraukimas, grįžamojo ryšio užtikrinimas ir nuolatinis tobulėjimas.

3.2. Diskusija

Šiame darbo poskyryje apibendrinami tyrimo rezultatai bei palyginami su kituose moksliniuose tyrimuose pateiktomis išvadomis.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje visiems vaikams užtikrinamos lygios galimybės dalyvauti ugdymo(si) veiklose, nepriklausomai nuo jų fizinių, socialinių ar kultūrinių skirtumų. Informantų nuomone ugdymo įstaigoje ugdymo procesas pritaikomas pagal kiekvieno vaiko individualius gebėjimus, poreikius bei ugdymo procese aktyviai dalyvauja vaiko tėvai, pedagogai, specialistai ir t.t. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ugdymo aplinka, mokymo metodai ir mokymo priemonės yra lengvai pritaikomos prie įvairių poreikių vaikų, vaikai skatinami bendrauti, bendradarbiauti, kurti teigiamus tarpusavio santykius, kartu inicijuoti kūrybines veiklas, žaidimus.

Pagal pateiktus tyrimo rezultatus galima teigti, kad įgyvendinant įtraukiojo ugdymo organizavimą ugdymo įstaigose yra vadovaujamasi pagrindiniais principais: saugios aplinkos sukūrimas, individualizuotas ugdymas bei pagalbos pedagogui suteikimas.

Florian (2017) tyrimo rezultatai atskleidė, jog ugdymo įstaigose sprendžiamas svarbus uždavinys – remti visų besimokančiųjų įtraukimą į mokyklos bendruomenę. Tai svarbu, nes padeda nukreipti įtraukiojo ugdymo tyrimų dėmesį nuo tradicinių požiūrių, kuriuose dėmesys sutelkiamas į individualius skirtumus. Šiame tyrime išryškinamas įtraukus pedagoginis požiūris sutelktas į mokinių santykius klasės bendruomenėje. Vienodos švietimo galimybės visiems: švietimo srityje turėtų būti užtikrintos lygios galimybės, kai kiekvienas turi sąžiningas ir lygias galimybes įgyti kokybišką išsilavinimą, nepriklausomai nuo negalios, socialinės padėties, rasės, lyties ar religijos, ir kai ugdytiniai sėkmingai mokosi pagal savo pastangas ir gebėjimus, be jokios diskriminacijos (Rapp, Corral-Granados, 2024).

Tyrimo metu atskleista, kad svarbus ir individualizuoto, kiekvienam vaikui pagal jo gebėjimus pritaikyto ugdymo organizavimas. Ugdymo procesas organizuojamas atsižvelgiant į kiekvieno vaiko poreikius ir gebėjimus. Tyrimo metu nustatyta, kad įtraukusis ugdymas yra įgyvendinamas per įvairius metodus, priemones, stengiamasi pritaikyti ugdymo aplinką, naudojant vizualines priemones, sensorinius kampelius, taip pat bendradarbiaujant su specialistais tokiais kaip spec. pedagogais, logopedais, psichologais. Informantų nuomone įtraukiojo ugdymo kontekste viena iš pagrindinių specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų strategijų – individualizuoti jų ugdymą. Tai gali būti individualaus ugdymo plano rengimas, bendrojo ugdymo programos pritaikymas, ugdymo metodų parinkimas pagal būdingą specialiųjų poreikių mokinio mokymosi stilių. Ne mažiau svarbu, kad bendrojo lavinimo mokytojai ir specialieji pedagogai gebėtų ir būtų motyvuoti bendradarbiauti ne tik tarpusavyje, bet ir su specialiųjų poreikių mokinių tėvais.

Išvadų analizė parodė, kad kokybiška, daugiadalykė komanda gali užtikrinti inkliuzinio ugdymo kokybę, skatinti bendravimą ir bendradarbiavimą, išnaudoti specialiųjų poreikių mokinių gebėjimus, paskatinti kitus bendraamžius geriau suprasti klasės mokinius, mažinti socialinę atskirtį, skatinti specialiųjų poreikių mokinių integraciją į visuomenę. Skirtingų gebėjimų mokiniai yra ugdomi bendrosiose klasėse. Informantų nuomone, skirtingų poreikių bei gebėjimų mokiniai pakankamai gerai integruojasi į ugdymo procesą ir gerai jaučiasi klasės kolektyvuose. Ugdymo įstaigai įtraukiojo ugdymo nauda pasireiškia tuo, kad jau pradinėse klasėse mokiniai mokosi, pratinasi priimti kitokį vaiką ir su juo bendrauti, pažinti ir jam padėti. Socialinės atskirties mažinimas, specialiųjų poreikių mokinių ugdymas bendrojo lavinimo įstaigoje yra labai svarbu ugdant socialines kompetencijas. Įtraukiojo ugdymo dėka yra užtikrinamas ugdymo bendruomenės kokybiškas bendradarbiavimas todėl, kad mokytojai yra dalyvavę kvalifikacijos kėlimo kursuose, yra susipažinę su įtraukiojo ugdymo tema ir mokykla yra pasiruošusi taip pat dar stiprinti savo kompetencijas ugdant tokius mokinius. Informantų nuomone įtraukiojo ugdymo kontekste viena iš pagrindinių specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų strategijų – individualizuoti jų ugdymą. Tai gali būti individualaus ugdymo plano rengimas, bendrojo ugdymo programos pritaikymas, ugdymo metodų parinkimas pagal būdingą specialiųjų poreikių mokinio mokymosi stilių. Ne mažiau svarbu, kad bendrojo lavinimo mokytojai ir specialieji pedagogai gebėtų ir būtų motyvuoti bendradarbiauti ne tik tarpusavyje, bet ir su specialiųjų poreikių mokinių tėvais. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad organizuojant įtraukųjį ugdymą dalyvauja visa ugdymo įstaigos bendruomenė, ugdytinių tėvai, specialieji pedagogai, mokytojai pagalbininkai.

Informantų nuomone įtraukiojo ugdymo kontekste svarbiausi yra žmogiškieji ištekliai bei ugdymo aplinka. Įtraukiojo ugdymo sėkmę užtikrina aukštos kvalifikacijos bei atitinkamos kompetencijos pedagogai, tačiau informantų nuomone pastebimas žmogiškųjų išteklių trūkumas. Taip pat ugdymosi aplinka, naujausių technologijų taikymas ugdymo procese, empatiškas mikroklimatas užtikrina ugdymosi proceso kokybę bei sėkmingą įtraukiojo ugdymo įgyvendinimą.

Respondentų nuomone, labai svarbu skatinti mokinius aktyviai dalyvauti mokymosi procese, todėl svarbu sukurti tinkamą aplinką ir taikyti įvairius metodus bei ugdymo priemones. Todėl švietimo įstaigų finansavimas taip pat turės įtakos inkliuzinio ugdymo organizavimui. Kadangi ugdymo ir mokymo proceso organizaciniai reikalavimai nuolat kinta, labai svarbu tobulinti pedagogų kompetenciją.

Mokykla prisitaiko prie mokinių poreikių: įtraukusis ugdymas sukuria tokią mokymosi aplinką, kuri skatina visapusišką visų besimokančiųjų vystymąsi toje pačioje ugdymo aplinkoje. Turinys, mokymo procesas, vertinimas ir įsivertinimas bei fizinė aplinka gali būti keičiami taip, kad padėtų mokiniams sėkmingai mokytis (Rapp, Corral-Granados, 2024). Mokymosi aplinkos pritaikymas pagal individualius mokinio poreikius ir mokymo programos rengimas atsižvelgiant į

šiuos individualius skirtumus padeda ugdyti asmenybes. Mokytojui labai svarbu suprasti kiekvieno besimokančiojo individualius skirtumus, kad vyktų veiksmingas mokymas ir mokymasis (Sahani, 2023).

Universalusis dizainas ugdyme – leidžia sukurti daugiau galimybių, kuriomis siekiama, kad kiekvienas vaikas, nepriklausomai nuo jo mokymosi poreikių, turėtų vienodas sąlygas mokytis ir tobulėti. Šis metodas leidžia mokymo medžiagą pateikti įvairiomis formomis, o besimokantieji turi galimybę pasirinkti jiems priimtinausią mokymosi būdą. Taikydami universalų dizainą mokymuisi pedagogai turi žinoti kad tai yra naujas požiūris į mokymo planavimą, padeda ir leidžia įtraukti vaikus į ugdymo procesą neįpaisant jo mokymosi galimybių. Įgyvendinat universalaus dizaino mokymuisi principo mokytojas turi pasirinkti tinkamus ugdymo metodus tokias kaip vertinimo formas ir pan. Didelę reikšmę šiandieninėje mokykloje taip pat ir įtraukiajame ugdyme turi technologijų taikymas, taip pat ir aplinkos pritaikymas visiems mokiniams kas leistu įtraukti į mokymosi procesą visus be išimties vaikus.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė suprantama kaip bendradarbiavimas, vadovavimo funkcija bei atsakomybės paskirstymas. Informantų nuomone pasidalytosios lyderystės pagrindinis bruožas yra bendravimas ir bendradarbiavimas, siekis sprendimus priimti kartu, aiškiai pasidalijant funkcijomis bei atsakomybėmis. Informantų nuomone kiekvienas kolektyvo narys gali prisiimti lyderio vaidmenį tam tikrose srityse pagal savo kompetencijas bei turimą patirtį, visi komandos nariai aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo procese, dalinasi atsakomybe ir idėjomis.

Pasidalytoji lyderystė grindžiama pripažinimu, kad lyderystė neapsiriboja vienu asmeniu, o yra bendra atsakomybė, apimanti visą organizaciją. Švietimo įstaigoms įveikiant sudėtingus mokymo programų pokyčių, technologinės pažangos, įvairios mokinių populiacijos ir kintančios švietimo politikos klausimus, tradiciniai hierarchiniai lyderystės modeliai yra netinkami. Pasidalytoji lyderystė siūlo alternatyvų požiūrį, kuriuo pasinaudojama mokytojų, mokinių, tėvų patirtimi, išvalgomis ir indėliu (Nadeem, 2024).

Vienas iš įtakingų teorinių pagrindų yra Spillane ir kitų autorių (2001), pasidalytosios lyderystės modelis. Remiantis šia perspektyva, lyderystė vertinama kaip socialinis procesas, vykstantis per individų sąveiką ir santykius socialinėje sistemoje. Joje pabrėžiamas vadovavimo gebėjimų ir sprendimų priėmimo pasiskirstymas tarp skirtingų vaidmenų ir lygių organizacijoje.

Bendradarbiaudami šių bendruomenių nariai įsitraukia į abipusį procesą, kurio metu mokosi vieni iš kitų patirties, apmąsto iššūkius ir bendrai kuria naujas žinias (Karakose ir kt., 2023).

Mokyklų vadovai turi didelę įtaką įtraukiosios klasės praktikai, nes ji tiek vidiniu, tiek išoriniu požiūriu susijusi su teigiamais mokinių rezultatais. Įtraukiosiose klasėse švietimo lyderiai laikomi

labai svarbiais transformacijos procese, skirtame visų mokinių rezultatams ir gerovei gerinti (Donnelly ir kt. 2016).

Literatūroje daugiausia dėmesio skiriama visos organizacijos švietimui ir darbuotojų kvalifikacijai, tačiau taip pat pabrėžiama vadovų kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo, žinių atnaujinimo, stebėjimo ir švietimo inovacijų diegimo švietimo įstaigose svarba (Zahed-Babelan, Ghodratollah, Mahdi, Sharif, 2019; Hartati, Purba, 2020). Minėti autoriai teigia, kad svarbu nepamiršti vadovų kvalifikacijos ir profesinio tobulėjimo, švietimo inovacijų sekimo ir jų taikymo. Pasidalytoji lyderystė skatina ne tik akademinį ir asmeninį mokinių ugdymą, bet ir pačių mokytojų mokymą. Pasidalytoji lyderystė kartais nurodoma kaip būtinas elementas siekiant profesinės mokymosi bendruomenės, o diskusijos pedagogų susirinkimuose laikomos formuojančiu elementu, padedančiu skatinti įtraukųjį ugdymą (Tejeiro, 2024).

Tyrimo metu nustatyta, kad pasidalytoji lyderystė ugdymo įstaigose pasireiškia administracijos ir kitų darbuotojų dalyvavimu, pasidalytoji lyderystė pasireiškia per bendradarbiavimą, per pasitikėjimą, kolegialumą, atsakomybės pasidalijimą tarp visų bendruomenės narių įskaitant administraciją pedagogus ir specialistus, tai leidžia kiekvienam jaustis svarbiu komandos nariu ir prisidėti prie bendrų tikslų įgyvendinimo. Tyrimo dalyviai nurodė, kad ugdymo bendruomenės narių nuomonė teikiant pasiūlymus yra svarbi, ugdymo procese mokytojai pasiūlo turinio planavimui, aktyviai dalyvauja įvairioje veikloje. Tyrimo metu nustatyta, kad informantų veikla bei pasiūlymai yra visų pirma susiję su aplinkos gerinimu, sukuriant palankią ugdymosi aplinką visiems ugdymo įstaigos nariams. Informantams sudaromos sąlygos teikti įvairius pasiūlymus, tokius kaip nusiraminimo kampelių įsteigimo. Įtraukiojo ugdymo gerinimo pasiūlymai bei problemų sprendimas vyksta komandiniu darbo būdu, kai susiduriama su problema yra kreipiamasi į specialistus, Vaiko Gerovės Komisija organizuoja posėdį, aptariamos ne tik su pedagogais, bet ir tėvais iškilusios problemos, pateikiami pasiūlymai problemos sprendimui bei situacijos gerinimui. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad įtraukiojo ugdymo procese yra labai svarbus palaikymas ir parama. Informantų nuomone organizuojant ugdymo procesą reikiamos pagalbos bei palaikymo sulaukia iš Vaikų gerovės komisijos, kuri ne tik suteikia reikiamą pagalbą, bet ir didina pedagogų motyvą, skatina ieškoti naujų ugdymo būdų. Taip pat informantai nurodė, kad didžiausią palaikymą gauna iš kitų pedagogų bei vadovybės, vyksta nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas, idėjų mainai, tarpusavio parama suteikia pasitikėjimo savo sprendimais.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad įtraukusis ugdymas suprantamas kaip požiūris ar ugdymo prieiga, kuria siekiama suteikti vienodas mokymosi galimybes visiems mokiniams, nepriklausomai nuo jų kilmės, gebėjimų ar sunkumų. Toks požiūris skatina kurti sistemą, kurioje mokiniai, turintys įvairių poreikių, apimant kalbinius, socialinius ir ekonominius skirtumus, mokosi kartu tose pačiose klasėse, naudodamiesi pritaikymo ir modifikavimo priemonėmis, kurios palengvina jų individualų mokymąsi. Įtraukiojo ugdymo principai atspindi įsipareigojimą užtikrinti įvairovę, lygybę ir pagarbą palankioje ir adaptyvioje mokymosi aplinkoje. Įtraukiuoju ugdymu siekiama užtikrinti lygias galimybes gauti kokybišką išsilavinimą kiekvienam vaikui, nepriklausomai nuo jo gyvenamosios vietos, socialinių, ekonominių, kultūrinių ar specialiųjų ugdymosi poreikių.
2. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad inkliuzinės mokyklos vadovo ar vadovų komandos vizija yra suteikti prasmingas, kokybiškas mokymosi galimybes visiems mokiniams. Inkliuzinio ugdymo lyderiai integruoja mokomojo, transformacinio ir paskirstytos lyderystės modelių elementus. Jie prisiima atsakomybę ir vertina visus mokinius. Mokyklų vadovai daug dirba, kad užtikrintų visapusišką mokyklos bendruomenės įsitraukimą ir įsitraukimą, nustatydami aiškias kryptis, ugdydami darbuotojus ir kitus suinteresuotus asmenis, remdamiesi jų praktinėmis ir teorinėmis žiniomis, kad mokyklos bendruomenė galėtų kartu kurti ir palaikyti bei padėti kiekvienam pasiekti geriausių rezultatų.
3. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas reikalauja visapusiškai apgalvoto ir struktūrizuoto veiklos organizavimo. Tam būtina sukurti palankią vaikui ugdymo /si aplinką, užtikrinti tinkamus resursus ir skatinti bendradarbiavimą tarp visų ugdymo bendruomenės narių. Kartu numatyti siekiamus tikslus, kaip juos įgyvendinsime, suburti gerą specialistų komandą. Labai svarbus ugdymo programų pritaikymas, aplinka, mokytojų turimos kompetencijos, tėvų įtraukimas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir nuolatinis tobulėjimas.
4. Tyrimo metu nustatyta, kad pasidalytosios lyderystės atveju sprendimai dažnai priimami greičiau ir efektyviau, kadangi komandinio darbo metu pateikiami pasiūlymai, ugdomas priklausymo bendruomenei jausmas, kur kiekvieno nuomonė yra vertinama, pastangos pripažįstamos kuriama tokia palanki aplinka profesionalių tarpusavio santykių plėtojimui, kurie yra grįsti pasitikėjimo ir noro tobulėti. Galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė skatina kolektyvo įsitraukimą ir atsakomybės jausmą, didina darbuotojų motyvaciją, nes jie jaučiasi svarbia dalimi bendrų tikslų siekime.

REKOMENDACIJOS

Apibendrinus mokslinės literatūros analizę bei remiantis atlikto tyrimo rezultatais galima pateikti tokius pasiūlymus įtraukiojo ugdymo organizavimo gerinimui:

- Ugdymo įstaigos vadovybei rekomenduojama suburti nuolat veikiančias komandas, kuriose būtų ne tik administracija, bet ir mokytojai, švietimo pagalbos specialistai, socialiniai pedagogai, bei mokinių atstovai., tokiu būdu užtikrinant sėkmingą skirtingų ugdymosi poreikių mokinių integraciją ir ugdymosi proceso atitiktį vaikų poreikiams.
- Ugdymo įstaigos vadovybei rekomenduojama skatinti labiau patyrusius pedagogus mentoriauti jaunesniems kolegoms, ypač dirbantiems su specialiųjų poreikių ugdytiniais įtraukiojo ugdymo kontekste, tokiu būdu pasidalijant gerąja praktika bei skatinant ugdymo bendruomenės bendradarbiavimą.
- Ugdymo įstaigoms rekomenduojama plėtojant pasidalytąją lyderystę organizuoti bendrus susitikimus ir apklausas, kuriose dalyvautų tėvai bei mokiniai, sudarant sąlygas išsakyti nuomonę apie ugdymo turinį, metodus, aplinką, sustiprinti bendruomenės ryšį ir padidinti sprendimų aktualumą.
- Ugdymo įstaigos bendruomenei rekomenduojama reguliariai rinktis visai mokyklos bendruomenei (ar jos daliai) reflektuoti apie įtraukiojo ugdymo sėkmes ir iššūkius, taip ugdant atvirą bendravimo kultūrą, skatinti atsakomybę ir iniciatyvą.

LITERATŪRA

1. Alisauskiene S., Milteniene L. (2018). Inclusive or engaging ('absorbing') education: interpretations of social constructs in the context of change in education. *Special Education*, 1(38): 11-32. doi: 10.21277/se.v2i37.347.
2. Azizifar, A., Naghipour, S., Mohamadian, F., Veisani, Y., Cheraghi, F., & Aibod, S. (2020). Investigating the relationship between iranian EFL teachers' empowerment and their self-efficacy as a consequence for their educational improvement. *Journal of education and health promotion*, 9.
3. Bastea, A.R., Catalano, H. (2023). An Overview of Distributed Leadership and its Shortcomings in Educational Settings. *Educatia Journal*, 25(12), 116-126.
4. Bethere, D., Kasiliauskiene, R., Pavitola, L. (2023). Teachers' Attitude towards Inclusive Education: Latvian and Lithuanian Experiences. *Social Sciences* 12: 365. <https://doi.org/10.3390/socsci12070365>
5. Carrington, S., Park, E. ir kt. (2024). Evidence of transformative leadership for inclusive practice. *Teaching and Teacher education*, No. 141, 1-9.
6. Cetin M., Keser S. (2015). The teacher leader in context of shared leadership in public schools. *American Journal of educational research*, vol. 3, No. 8.
7. Cumming, T., & Rose, M. (2022). Exploring universal design for learning as an accessibility tool in higher education: A review of the current literature. *The Australian Educational Researcher*, 49(5), 1025-1043. [žiūrėta 2024-09-11]. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1007/s13384-021-00471-7>
8. Dar, M., Mir, M., Aziz, S. (2022). Role and Responsibility of Effective Educational Education. *Rethinking Inclusion and Transformation in Special Education* (pp.214-232). Publisher: IGI Global.
9. Donnelly, V.O., Murchu, F., Thies, W., (2016). Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice. Gap (International Perspectives on Inclusive Education, (8). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/S1479-363620168>
10. Finkelstein, S., U. Sharma, and B. Furlonger. (2019). The Inclusive Practices of Classroom Teachers: A Scoping Review and Thematic Analysis. *International Journal of Inclusive Education* p. 1–28.
11. Florian, L. (2017). The heart of inclusive education is collaboration. *Pedagogy*, t. 126, No. 2, p. 248-253

12. Fornauf, B., & Erickson, J. (2020). Toward an inclusive pedagogy through universal design for learning in higher education: A review of the literature. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 33(2), 183-199. Prieiga internete: <https://doi.org/10.20355/jcie29529>
13. Fovet, F. (2020). Universal design for learning as a tool for inclusion in the higher education classroom: Tips for the next decade of implementation. *Education journal*, 9(6), 163-172. Prieiga internete: <https://doi.org/10.11648/j.edu.20200906.13>
14. Hagen, Å. (2018). Improving the odds: Identifying language activities that support the language development of preschoolers with poorer vocabulary skills. *Scandinavian journal of educational research*, 62(5), 649-663. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1080/00313831.2016.1258727>
15. Hansen, N., Bialka, C. S., & Wong, S. J. (2023). Reading literature about disabled children and adolescents: a window into pre-service teachers' emerging understanding of disability. *Journal of Education for Teaching: JET*, 49(4), 724–738. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1080/02607476.2022.2126750>
16. Harrison, M., Smith, C., McKay-Brown, L., & Mendus, A. (2023). Addressing the Divide: Authentic inclusion in education for people with Down syndrome. 2(1), 1-33. Prieiga internete: <https://doi.org/10.17613/7qnq-jt81>
17. Higgins, A., & Maxwell, A. (2021). Universal design for learning in the geosciences for access and equity in our classrooms. *The Journal of Applied Instructional Design*, 10(1), 69-83. Prieiga internete: <https://doi.org/10.59668/223.3752>
18. Hovey, K., Gauvreau, A., & Lohmann, M. (2022). Providing multiple means of action and expression in the early childhood classroom through a Universal Design for Learning framework. *The Journal of Special Education Apprenticeship*, 11(2), 7. Prieiga internete: <https://doi.org/10.58729/2167-3454.1150>
19. Galkienė, A. (2021). Kokybinė įtraukiojo ugdymo slinktis visuomenės raidos kontekste: dialektinis modeliavimas. *Pedagogika*, 190-213.
20. Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadow of leadership. *Educational Management Administration & Leadership* 46: 5–24.
21. Hamzah, M. I. M., Jamil, M. F. (2019). The Relationship Of Distributed Leadership and Professional Learning Community. *CE*, 12(10), 2730-2741. <https://doi.org/10.4236/ce.2019.1012199>
22. Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. <https://doi.org/10.4135/9781483332574>

23. Hartati S. L., Purba, S. (2020). The Influences of Principal's Supervision, Teacher's Empowerment, Achievement Motivation on Teacher's Organizational Commitment at the Junior High School, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 400, 12-16.
24. Hasan, M., Ujjwal K. Halder. (2018). Inclusive Education and Education for All. *International Journal of Research and Analytical Reviews* 5: 605–8.
25. Hickey, N., Flaherty, A., Mannix McNamara, P. (2023). Distributed Leadership In Irish Post-primary Schools: Policy Versus Practitioner Interpretations. *Education Sciences*, 4(13), 388. <https://doi.org/10.3390/educsci13040388>
26. Jankauskienė, I. (2023). Empowering the staff of an educational organisation to organize inclusive education in Lithuania. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*, 4(3), 203-217.
27. Yerkey, E. (2022). Universal Design for Learning: Removing Barriers Through Options. *Journal of Neuroeducation*, 3(1). Prieiga internete: <https://doi.org/10.1344/joned.v3i1>
28. Kaffemaniene, I., Kulese, Z. (2021). Ways of individualization of education for children with autism spectrum disorders: the experience of special pedagogues. *Society. Integration. Education*, vol. III, p. 37-50
29. Karakose, T., Tülübas, T., & Papadakis, S. (2023). The scientific evolution of social justice leadership in education: Structural and longitudinal analysis of the existing knowledge base, 2003-2022. In *Frontiers in education* (Vol. 8), Article 1139648. Frontiers.
30. Kilicoglu, D. (2018). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools?. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3), 6-23. doi: 10.29329/epasr.2018.150.1
31. King, F., Poekert, P., & Pierre, T. (2023). A pragmatic meta-model to navigate complexity in teachers' professional learning. *Professional Development in Education*. <https://doi.org/10.1080/19415257.2023.2248478>
32. Lakkala, S., Juškevičienė, A. ir kt. (2019). Implementing Inclusive Education in Lithuania: What are the main Challenges according to Teachers' Experiences? *Acta Paedagogica Vilnensia*, 43, 37–56.
33. Levey, S. (2023). Universal design for learning. *Journal of Education*, 203(2), 479-487. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1177/00220574211031954>
34. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011). Galiojanti suvestinė redakcija. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>.

35. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo Nr. I-1489 5, 14, 21, 29, 30, 34 ir 36 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 451 straipsniu įstatymas (2020). Įsigalioja 2024-09-01. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5dfa6ee0c2a411ea9815f635b9c0dcef>.
36. Loreman, T. (2014). Measuring inclusive education outcomes in Alberta, Canada. *International Journal of Inclusive Education*, 18(5), 459-483.
37. Mbua, E.M. (2023). Principal Leadership: Raising the Achievement of All Learners in Inclusive Education. *American Journal of Education and Practice*, 7(1), 1 – 25.
38. Mincu, M. (2022). Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts. *Prospects*, 52 (3–4), 231–242. <https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6>
39. Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social sciences & Humanities*, 9, 1-9.
40. Norwich, B. (2014). Recognising value tensions that underlie problems in inclusive education. *Cambridge Journal of Education*, 44 (4), 495-510.
41. OECD (2016). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*. Paris: OECD Publishing. doi.org/10.1787/9789264258341-en.
42. Sahani, R. (2023). Inclusive Education: Meaning, Concept & Objectives. *Journal of emerging technologies of innovative research*, vol. 10, issue 4, 684-694.
43. O'Shea, C. (2021). Distributed leadership and innovative teaching practices. *International Journal of Educational Research Open* 2, 1-13.
44. Oskarsdottir, E., Donnelly, V. (2020). Inclusive school leaders – their role in raising the achievement of all learners. *Journal of Educational Administration* Vol. 58 No. 5, 521-537.
45. Planuojami pokyčiai pedagoginės psichologinės pagalbos teikimo modelyje. ŠMSM, 2022. Prieiga per internetą: https://krppt.lt/wp-content/uploads/2022/05/PPP-teikimo-modelis_20220526_KG.pdf
46. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications
47. Ramberg, J., & Watkins, A. (2020). Exploring inclusive education across Europe: Some insights from the European Agency Statistics on Inclusive Education. *FIRE: Forum for International Research in Education*, 6(1). <https://doi.org/10.32865/fire202061172>
48. Rapp, A., Corral-Granados, A. (2024). Understanding inclusive education – a theoretical contribution from system theory and the constructionist perspective, *International Journal of Inclusive Education*, 28:4, 423-439, Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/13603116.2021.1946725>

49. Regis, M. S., Lima, I. L. B., Almeida, L. N. A., Alves, G. A. dos S., & Delgado, I. C. (2018). Speech-language therapy stimulation in children with Down's syndrome. *Revista CEFAC*, 20(3), 271–280. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1590/1982-0216201820319617>
50. Roski, M., Walkowiak, M., & Nehring, A. (2021). Universal design for learning: The more, the better?. *Education Sciences*, 11(4), 164. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3390/educsci11040164>
51. Ruškus, J. (2020). Klausimai ir iššūkiai dėl negalią turinčių vaikų teisės mokytis įtraukiojo ugdymo sąlygomis Lietuvoje. *Specialusis ugdymas*, Nr. 1(41), p. 10-52
52. Spillane, J. P., Diamond, J. B., Burch, P., Hallett, T., Jita, L., & Martin, C. K. (2018). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 50(1), 3-25
53. Seager, E., Sampson, S., Sin, J., Pagnamenta, E., & Stojanovik, V. (2022). A systematic review of speech, language and communication interventions for children with Down syndrome from 0 to 6 years. *International Journal of Language & Communication Disorders*, 57(2), 441-463. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1111/1460-6984.12699>
54. Sewell, A., Kennett, A., & Pugh, V. (2022). Universal Design for Learning as a theory of inclusive practice for use by educational psychologists. *Educational Psychology in Practice*, 38(4), 364-378. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1080/02667363.2022.2111677>
55. Tejeiro, F. (2024). Distributed Leadership and Inclusive Schools. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(1), 36-56 <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.10997>
56. UNESCO. (2017). A guide for ensuring inclusion and equity in education. Paris: UNESCO: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002482/248254e.pdf>.
57. UNESCO. (2020). Inclusive teaching: Preparing all teachers to teach all students. <https://en.unesco.org/gem-report/2020teachers>.
58. Zahed-Babelan, A., Ghodratollah K., Mahdi M., Sharif A. L. (2019). Instructional Leadership Effects on Teachers' Work Engagement: Roles of School Culture, Empowerment, and Job Characteristics, *CEPS Journal* 9 (3), 137-156.
59. Valstybinė švietimo 2013–2022 m. strategija (2014). Vilnius, ŠAC. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2018/04/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf.
60. Wang, T.; Tian, G. (2023). Linking Distributed Leadership with Differentiated Instruction in Inclusive Schools: The Mediating Roles of Teacher Leadership and Professional Competence. *Behav. Sci.*, 13, 990. <https://doi.org/10.3390/bs13120990>

61. Westwood, P. (2018). *Inclusive and Adaptive Teaching: Meeting the Challenge of Diversity in the Classroom*. London: Routledge.

SANTRAUKA

Moksliniuose tyrimuose plačiai analizuojamas įtraukusis ugdymas bei jo principų įgyvendinimas, tačiau pasigendama išsamesnių tyrimų, atskleidžiančių pasidalytosios lyderystės reikšmę įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui. Tyrimo naujumą suponuoja ir tai, jog atliekama ikimokyklinės ugdymo institucijos pedagogų patirčių analizė, atskleidžianti pasidalytosios lyderystės ir įtraukiojo ugdymo tarpusavio sąsajas. Mokslinė problema apibrėžiama probleminiu klausimu – kokia yra pasidalytosios lyderystės reikšmė įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui?

Tyrimo objektas – pasidalytosios lyderystės reikšmė įtraukiojo ugdymo kontekste. Darbo tikslas – išanalizuoti pasidalytosios lyderystės reikšmę įgyvendinant įtraukiojo ugdymo principus ikimokyklinėje įstaigoje. Darbo uždaviniai: atskleisti įtraukiojo ugdymo bei pasidalytosios lyderystės sampratą, teoriškai pagrįsti pasidalytosios lyderystės reikšmę įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui ir ištirti ikimokyklinės įstaigos pedagogų patirtis apie įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimą sąsajoje su pasidalytąja lyderyste.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas reikalauja visapusiškai apgalvoto ir struktūrizuoto veiklos organizavimo. Tam būtina sukurti palankią vaikui ugdymo /si aplinką, užtikrinti tinkamus resursus ir skatinti bendradarbiavimą tarp visų ugdymo bendruomenės narių. Pasidalytosios lyderystės atveju sprendimai dažnai priimami greičiau ir efektyviau, kadangi komandinio darbo metu pateikiami pasiūlymai, ugdomas priklausymo bendruomenei jausmas, kur kiekvieno nuomonė yra vertinama, pastangos pripažįstamos kuriama tokia palanki aplinka profesionalių tarpusavio santykių plėtojimui, kurie yra grįsti pasitikėjimo ir noro tobulėti. Galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė skatina kolektyvo įsitraukimą ir atsakomybės jausmą, didina darbuotojų motyvaciją, nes jie jaučiasi svarbia dalimi bendrų tikslų siekime.

Raktiniai žodžiai: individualus ugdymas, įtraukiojo ugdymo principai, lygios galimybės, lyderystė, pasidalytoji lyderystė, komandinis darbas.

SUMMARY

Scientific research widely analyzes inclusive education and the implementation of its principles, but there is a lack of more detailed research that reveals the significance of shared leadership for the implementation of inclusive education principles. The novelty of the research is also implied by the fact that an analysis of the experiences of preschool educational institution educators is carried out, revealing the interrelationships between shared leadership and inclusive education. The scientific problem is defined by the problematic question - what is the significance of shared leadership for the implementation of inclusive education principles?

The object of the research is the significance of shared leadership in the context of inclusive education. The aim of the work is to analyze the significance of shared leadership in implementing inclusive education principles in a preschool institution. Tasks of the work: to reveal the concepts of inclusive education and shared leadership, to theoretically substantiate the significance of shared leadership for the implementation of inclusive education principles and to investigate the experience of preschool educators about the implementation of inclusive education principles in connection with shared leadership.

The analysis of the research results revealed that the implementation of inclusive education requires a comprehensively thought-out and structured organization of activities. For this, it is necessary to create a child-friendly educational/learning environment, ensure appropriate resources and promote cooperation between all members of the educational community. In the case of shared leadership, decisions are often made faster and more efficiently, since during teamwork, proposals are submitted, a sense of belonging to the community is developed, where everyone's opinion is valued, efforts are recognized, and such a favorable environment is created for the development of professional relationships, which are based on trust and a desire to improve. It can be argued that shared leadership promotes team involvement and a sense of responsibility and increases employee motivation because they feel like an important part of achieving common goals.

Keywords: individual education, principles of inclusive education, equal opportunities, leadership, shared leadership, teamwork.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1 – Interviu klausimai

1. Pasidalinkite kaip jūs apibūdintumėte įtraukiojo ugdymo sąvoka. Kokiais požymiais, jūsų manymu, pasižymi įtraukusis ugdymas?
2. Papasakokite, kaip jūsų įstaigoje įgyvendinami įtraukiojo ugdymo principai. Kokia, jūsų manymu, yra įtraukiojo ugdymo reikšmė ugdymo procese?
3. Kaip jums sekasi įgyvendinti įtraukiojo ugdymo principus? Prašau, pasidalinkite keliais sėkmės pavyzdžiais.
4. Pasidalinkite su kokiais sunkumais susiduriate įgyvendindami įtraukiojo ugdymo principus.
5. Papasakokite kokius būdus ar priemones taikote sprenddami įtraukiojo ugdymo sunkumus
6. Pasidalinkite kaip jūs suprantate pasidalytą lyderystę. Kokius pasidalytosios lyderystės požymius galite išskirti.
7. Papasakokite kaip jūsų įstaigoje pasireiškia pasidalytoji lyderystė. Pateikite pavyzdžių.
8. Pasidalinkite kokią reikšmę įtraukiojo ugdymo principų įgyvendinimui turi pasidalytoji lyderystė. Pateikite pavyzdžių.
9. Papasakokite, kaip sprendžiate sudėtingus klausimus, susijusius su įtraukiuoju ugdymu? Pvz., kas imasi iniciatyvos, kaip skirstotės darbas ir atsakomybėmis? Pasidalinkite konkrečiais pavyzdžiais.
10. Pasidalinkite patirtimi, kuomet buvote paskatinti veikti sprendžiant įtraukiojo ugdymo klausimus?
11. Pasidalinkite patirtimi kuomet jūsų pasiūlymas buvo priimtas? Kaip tai atsitiko?
12. Kas jus labiausiai palaiko įgyvendinat įtraukųjį ugdymą? Kaip konkrečiai?
13. Kokio palaikymo jums reikėtų?
14. Kaip, jūsų manymu, turėtų būti organizuojama įstaigos veikla, kad įtraukusis ugdymas būtų įgyvendinamas pilna apimtimi ?
15. Informantų amžius
16. Pedagoginė kategorija
17. Pedagoginio darbo stažas
18. Išsilavinimas