

**PANEVĖŽIO R. MUZIKOS MOKYKLOS  
LYDERYSTĖS VYSTYMO(SI) MODELIS**

Atvejo analizė

Parengė:  
Mokytoja metodininkė DIANA VENCKIENĖ  
Mokytoja metodininkė LORETA VENSLAVIČIENĖ

**Tikslas:** Identifikuoti Panevėžio r. muzikos mokykloje vyraujančią lyderystės vystymo(si) modelį.

**Uždaviniai:**

1. Pateikti vyraujančio lyderystės modelio esmines raiškos charakteristikas/požymius.
2. Išanalizuoti organizacijoje vystomo lyderystės modelio stiprybes, silpnąsias puses ir galimybes.
3. Pateikti rekomendacijas vyraujančio lyderystės modelio vystymo tobulinimui.
4. Aprašyti mokyklos ugdytinių lyderystės ugdymo patirtį.

## TURINYS

Įvadas

1. Lyderystės švietimo sistemoje aktualumas.
2. Lyderystės vystymo(si) modelio identifikavimas.
  - 2.1. Lyderystė - teorinis pagrindas mokymuisi.
  - 2.2. Lyderystės mokymuisi praktinė raiška Panevėžio r. muzikos mokykloje.
3. Lyderystės vystymo(si) modelio stiprybės, silpnosios pusės ir galimybės.
  - 3.1. Lyderystės modelio vystymo tobulinimo rekomendacijos.
4. Muzikos mokyklos ugdytinių lyderystės ugdymo patirtis:
  - 4.1. Lyderystės ugdymo patirtis muzikuojant kolektyvuose.
  - 4.2. Lyderystės ugdymo patirtis individualiame muzikavime.
5. Lyderystės mokymuisi grafinis modelis.
6. Išvados
7. Literatūra

## ĮVADAS

Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje teigiama, kad „...reikia plėtoti tokią kultūrą, kai tyrimai, vertinimai yra nukreipiami į tai, kad atsirastų įrodymais, patirtimi ir žinojimu grįsta lyderystė, nuolatinis tobulinimas ir aukštos kokybės siekis. Tokia lyderystė turėtų pasižymėti atsakomybe ir visų švietimo valdymo lygmenų įsitraukimu, visų švietimo dalyvių ir socialinių partnerių gebėjimų panaudojimu švietimo tikslui pasiekti (Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija, 25 psl.)<sup>1</sup>

Tiek viešuose ar privačiuose pokalbiuose, tiek žiniasklaidos priemonėse dažnai girdime apie mokinių motyvacijos stoką. Valstybiniuose švietimo dokumentuose akcentuojama būtinybė ugdyti kūrybiškumą. Lietuvos pažangos strategijoje 2030 pabrėžiama, kad turi vykti pokyčiai visuomenės – sumanios visuomenės - kūrime (Pažangos strategija Lietuva 2030) - skatinama ir ugdoma lyderystė, mokėjimas dirbti komandoje, stiprinamas visuomenės organizuotumas suteikti kiekvienam besimokančiajam savarankiško ir aktyvaus gyvenimo pagrindus, padėti nuolat tobulinti savo gebėjimus. „Šalies pažangai svarbios vertybės įtvirtinamos kartu su visuomenės branda ir sąmoningumo augimu. <...> Taigi reikia tokių pokyčių, kurie garantuotų kiekvieno asmens individualių gebėjimų ugdymą, pritaikymą ir pripažinimą. Kryptingai turi keistis ir pagrindinės visuomenės institucijos bei visuomenės gyvenimo sritys, jose turi būti vertinamas ir nuo mažens ugdomas kūrybingumas ir lyderystė. Ateities Lietuvos piliečiai kintančiame pasaulyje jausis saugiai ir laisvai tik tada, kai nebijos naujovių, nebijos klysti ir gebės mokytis iš klaidų. <...> Skatinama ir ugdoma lyderystė, mokėjimas dirbti komandoje, stiprinamas visuomenės organizuotumas.<sup>2</sup>

Valstybinėje švietimo strategijoje 2013-2020 m. m. numatyta: „stiprinti motyvaciją suteikiant galimybių mokytojams ir dėstytojams nuolat tobulinti kvalifikaciją plečiant kultūrinį akiratį, didinant šiuolaikinių technologijų išmanymą, orientuojantis į kūrybiškumo, pilietiškumo, lyderystės, verslumo ugdymą ir atrandant įvairesnį pedagoginių funkcijų spektrą.“<sup>3</sup>

Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir Lietuvos Respublikos bendrojo finansavimo lėšomis finansuojamo projekto „Lyderių laikas“ darbo grupės, apibendrinusios Lietuvos švietimo padėtį, išryškino mokyklos lygmeniu galimybes, kurios padėtų atsirasti lyderystės modeliams: „pripažinimas ir teisė būti aktyviems formaliems ir neformaliems lyderiams: formalieji aukštos kvalifikacijos lyderiai turi laiko mentorystei ir galimybę daryti karjerą, neformalieji – turi tribūną ir postūmį į formaliąją lyderystę, taip lyderiai užauginami „iš vidaus“; mokyklos turi turėti realią

<sup>1</sup> Internetinė prieiga: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf)

<sup>2</sup> Internetinė prieiga: [file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/1%20(6).pdf)

<sup>3</sup> Internetinė prieiga: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf)

ilgalaike strategija; neišnaudojamos mokyklos savivaldos galimybės pasireikšti bendruomenės iniciatyvoms“.<sup>4</sup>

Lyderystė švietimo organizacijoje – „Mokykla yra pagrindinė švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis, todėl veiksminga lyderystė mokyklose reikalinga kaip niekada anksčiau“.<sup>5</sup>

## 1. LYDERYSTĖS ŠVIETIMO SISTEMOJE AKTUALUMAS

Mokyklos lygmeniu prasmingi kokybės pokyčiai yra glaudžiai susiję su mokyklų vadovų ir mokytojų lyderyste. Mokytojų lyderystė yra reiškinys, kuriuo nusakoma santykiuose su mokyklos bendruomene (mokiniais, jų tėvais, kolegomis mokykloje) ir kitais švietimo sistemos dalyviais (kolegomis iš kitų mokyklų, švietimo politikos formuotojais) atsirandanti mokytojo įtaka, skatinanti imtis veiklos, skirtos bendriems mokyklos ir švietimo sistemos tikslams įgyvendinti ir lemiančios švietimo kokybės augimą. Postmoderniame pasaulyje ji yra švietimo lyderystės esmė. Lyderystė nėra skirta tik išskirtiniams asmenims mokykloje. Svarbu, kad kiekvienas švietimo sistemos darbuotojas dalyvautų lyderystės plėtroje. Mokyklos ir švietimo kokybės prielaida – atsakomybių padalijimas, t. y. mokyklos vadovai atsakingi už strateginę lyderystę, o mokytojai lyderiai – už pedagoginę ir ugdymo proceso lyderystę, taip pat organizacinę veiklą. Geresniems veiklos rezultatams – yra tikslingai ir veiksmingai sujungiama mokytojų ir mokyklos administracijos veikla.<sup>6</sup>

Lyderystė mokykloje paprastai kyla ne iš vieno asmens, o iš grupės asmenų, kurie tiki lyderystės fenomenu ir nori ją skleisti mokykloje. Todėl mokykloje šalia mokyklos vadovo sėkmingai dirba ir mokytojai lyderiai. Mokytojai lyderiai – tai patyrę specialistai, daugiausia savo laiko praleidžiantys klasėje, bet kartais, esant pokyčių ir naujovių poreikiui, – besiuimantys lyderių vaidmens. Mokytojai lyderiai lyderiauja klasėje ir už jos ribų, jie susitapatina su mokytojų bendruomene ir prisideda prie jos veiklos, skatina kitus imtis geresnės mokymo ir mokymosi praktikos.<sup>7</sup>

Lambert (2003) pateikia tokią lyderystės mokykloje sampratą:

1. Lyderystė mokykloje turi būti suprantama kaip abipusis, tikslingas mokymasis bendruomenėje.
2. Kiekvienas turi teisę, atsakomybę ir gebėjimą būti lyderiu.
3. Tikslingos aplinkos kūrimas – kiekvieno prioritetas.
4. Žmonių įsitraukimas priklauso nuo aiškiai nubrėžtų lyderystės rėmų.
5. Pedagogai yra ryžtingi vedliai realizuojant tikslus.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Internetinė prieiga: [file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/Lyderyst%C4%97s%20vystymosi%20mokykloje%20modelis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/Lyderyst%C4%97s%20vystymosi%20mokykloje%20modelis%20(1).pdf)

<sup>5</sup> Internetinė prieiga: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm\\_Lyderystes-kompetencija.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_Lyderystes-kompetencija.pdf), 1 psl.

<sup>6</sup> Internetinė prieiga: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/4\\_naujausi1\\_Mokytoj%C5%B3-lyderyste.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/4_naujausi1_Mokytoj%C5%B3-lyderyste.pdf)

<sup>7</sup> Internetinė prieiga: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm\\_Lyderystes-kompetencija.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_Lyderystes-kompetencija.pdf), 1 psl.

<sup>8</sup> Internetinė prieiga: [file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/Lyderyst%C4%97s%20vystymosi%20mokykloje%20modelis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/Lyderyst%C4%97s%20vystymosi%20mokykloje%20modelis%20(1).pdf)

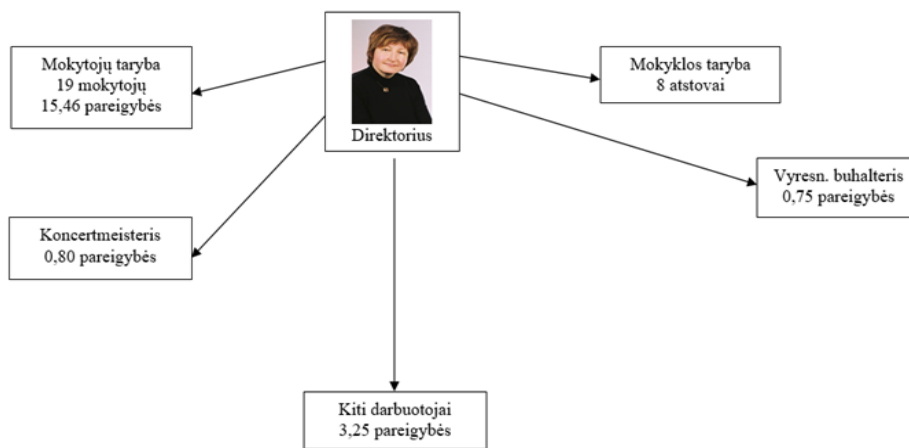
## 2. LYDERYSTĖS VYSTYMO(SI) MODELIO IDENTIFIKAVIMAS

Panevėžio r. muzikos mokykloje lyderystės vystymo(si) modelį įvardijome kaip Lyderystę mokymuisi.

Panevėžio rajono muzikos **mokyklos vertybės**: Lyderystė – mokomės kartu ir siekiame bendro tikslo.

Panevėžio rajono muzikos **mokyklos filosofija**: mokomės iš nesėkmių ir panaudojame veiklai tobulinti.

PANEVĖŽIO R. MUZIKOS MOKYKLOS VALDYMO STRUKTŪRA



1 pav. Panevėžio r. muzikos mokyklos valdymo struktūra.

**Mokyklos veiklos prioritetai** - ugdymo proceso kokybė, rezultatyvus mokinių gabumų ir kūrybiškumo atskleidimas, dalykinių kompetencijų ugdymas suteikiant meninę brandą ir laiduojant ugdymo tęstinumą meninio profilio aukštesnėse ugdymo institucijose, rajono ir regiono kultūrinio gyvenimo aktyvinimas ir reprezentavimas, edukacinių projektų vaikų ir jaunimo saviraiškos ir užimtumo menine veikla propagavimas.<sup>9</sup>

Mokyklos vertybės ir filosofija prioritetai skleidžia žinią, kad mokyklos bendruomenės narių mokymasis lemia ir vadovavimo kokybę. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad besimokančioje organizacijoje vadovai priimami kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojai. Jie yra pripažįstami ir vertinami kaip besirūpinantys savo darbuotojų tobulėjimu, besimokantys iš savo sėkmių ir nesėkmių, vienijantys bendram mokymuisi, šalinantys mokymosi kliūtis ir užtikrinantys mokymąsi visais organizacijos lygmenimis. Ši vadovavimo paradigma artima lyderystės teorijoms, kurių atstovai tiki, kad lyderiai veda paskui save daugiau patraukdami nei pastumdami, uždegdami savo idėjomis, o ne kurdami įsakymus ir duodami nurodymus.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/2018/E2%80%932020-met%C5%B3-strateginis-veiklos-planas-2.pdf>, 6 psl.

<sup>10</sup> Internetinė prieiga: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi-teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf>

Organizacija, kuri mokosi ir skatina kartu mokytis savo darbuotojus, tradiciškai vadinama **besimokančia organizacija**, kurios skiriamieji tokios organizacijos bruožai yra **penkios charakteristikos**:

- *pasidalytoji vizija*, sukurta visų narių, todėl siejanti žmones kartu siekti bendro tikslo, skatinanti prisiiinti įsipareigojimus ir dalyvauti veiklose;
- *mokymasis komandomis*, įgalinantis dalytis žiniomis, tampančiomis bendru žinojimu, vyraujant dialogo kultūrai, padedančiai kartu įveikti asmenines problemas;
- *pripažįstamas ir palaikomas asmeninis meistriškumas*, įgalinantis atkleisti ir tobulinti darbuotojų gebėjimus, sudarantis sąlygas mokytis ir veikti tobulėjant;
- *mąstymo modeliai*, leidžiantys nustatyti, kaip organizacijos darbuotojai supranta ir reflektuoja savo veikimo aplinką ir veiksmus, kurių jie imasi;
- *sisteminis mąstymas*, padedantis atpažinti tinkamiausius organizacijos narių tarpusavio santykių ir veikimo modelius, įgalinantis kompleksiskai spręsti kylančias problemas.

Besimokanti organizacija skatina lyderystę, moko lyderystės ir ugdo lyderystės gebėjimus, siekdama, kad visi prisiiimtų atsakomybę už organizacijos tobulinimą. Lyderystė besimokančioje organizacijoje yra visuotinis reiškinys. (Senge ir kt., 1994).<sup>11</sup>

Mokyklos direktorės 2018 metų veiklos ataskaitoje pažymima: „Mokyklos bendruomenė yra besimokanti organizacija, skleidžianti gerą patirtį mokyklos viduje ir išorėje.“<sup>12</sup>

Panevėžio r. muzikos mokyklos bendruomenė - „atvira pokyčiams, efektyviai dirbanti ir besimokanti“, mokykla - „turinti modernią ugdymo bazę, kurioje saugu ir įdomu mokytis, gera

Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis	Ugdymo kokybės gerinimas	Kiekvienas mokinys pastebimas, matomas, skatinamas, atskleidžiami jo gebėjimai	Mokytojai Direktorius Tėvai (globėjai, rūpintojai)	Spec. programų lėšos Žmogiškieji ištekliai
	Pasidalytoji vizija	Organizacijos nariai vieningai siekia bendro tikslo. Prisiima įsipareigojimus ir dalyvauja veiklose	Bendruomenė	Žmogiškieji ištekliai
	Mokymasis komandomis	Dalijamasi žiniomis vyraujant dialogo kultūrai, padedančiai kartu įveikti asmenines problemas	Mokytojai Direktorius	Spec. programų lėšos Žmogiškieji ištekliai
	Pripažįstamas ir palaikomas asmeninis meistriškumas	Atskleidžiami ir tobulinami darbuotojų gebėjimai. Sudaromos sąlygos mokytis ir veikti tobulėjant	Bendruomenė	Spec. programų lėšos Žmogiškieji ištekliai
	Sisteminis mąstymas	Atpažįstami tinkamiausi organizacijos narių tarpusavio santykiai ir veikimo modeliai, įgalinantys kompleksiskai spręsti kylančias problemas	Bendruomenė	Žmogiškieji ištekliai
	Aktyvi savivalda	Kartu sprendžiami mokyklai svarbūs palankios ugdymui aplinkos kūrimo klausimai	Mokyklos savivalda Direktorius	Žmogiškieji ištekliai Rėmėjų lėšos

dirbti ir kurti“. ( Mokyklos vizija<sup>13</sup>).

<sup>11</sup> Internetinė prieiga: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi-teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf> 31 psl.

<sup>12</sup> Internetinė prieiga: <file:///C:/Users/VARTOT~1/AppData/Local/Temp/2019m.Planciunienesveiklosataskaita.pdf>

## 2 pav. 2019–2020 m. m. Panevėžio r. muzikos mokyklos kultūros programa. <sup>14</sup>

### 2.1. Lyderystės mokymuisi teorinis pagrindas

Lyderystė mokymuisi skelbia, kad kiekvienas mokyklos bendruomenės narys – mokinys, mokytojas, vadovas, tėvas – yra besimokantysis, ir mokykla, kaip sistema, taip pat yra besimokančioji (Frost ir kt., 2008). Ši lyderystė ypatingą dėmesį skiria galimybėms mokytis, mokymosi pasiekimams ir patirtims, asmenybės brandai ir nuolatinei mokymosi pažangai.<sup>15</sup> Naujosios lyderystės teorijos pripažįsta, kad lyderiu organizacijoje gali būti kiekvienas, uždegantis savo idėjomis, pasiryžtantis permainingoms ir vedantis paskui save kitus. Lyderystė mokymuisi – tai pasidalytosios lyderystės švietime pasekmė, įrodanti, kad ne tik mokyklos direktorius, bet kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali veikti kaip lyderis, vedantis mokyklos vizijos – mokymosi ateičiai – link. Mokykloje, kurioje plėtojama lyderystė mokymuisi, svarbiausias bendruomenės uždavinys, kaip teigia Frost, MacBeath, Swaffield, Waterhouse (2008), – suprasti mokymosi ir lyderystės ryšį ir stiprinti šį supratimą kasdienėse mokyklos veiklose.<sup>16</sup>

*Lyderystės mokymuisi teoriniai aspektai:* lyderių veikla telkia mokyklos bendruomenę pokyčiams, inovacijoms ugdymo srityje; lyderiai palaiko profesinį įsivertinimą, refleksiją ir tobulėjimą.

Mokytojai ir mokyklos vadovai periodiškai atvirai ir konstruktyviai diskutuoja apie mokinių mokymosi sėkmes ir problemas, padeda vieni kitiems.

Mokslinėje monografijoje „Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai“ (J. Valuckienė, S. Balčiūnas, E. Katiliūtė, B. Simonaitienė, B. Stanikūnienė, 2015) šis modelis pateikiamas kaip orientyras ieškant ar/ar kuriant lyderystės mokymuisi plėtojimo scenarijus konkrečioje mokyklos praktikoje. Tai integruoto lyderių veikimo principais grindžiamas lyderystės modelis, kurio penkios dimensijos: dėmesys mokymuisi, pasidalytoji lyderystė, dialogas, atskaitomybė, sąlygos mokymuisi – apima mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, darbuotojų mokymąsi ir lyderystę mokinių mokymuisi.

---

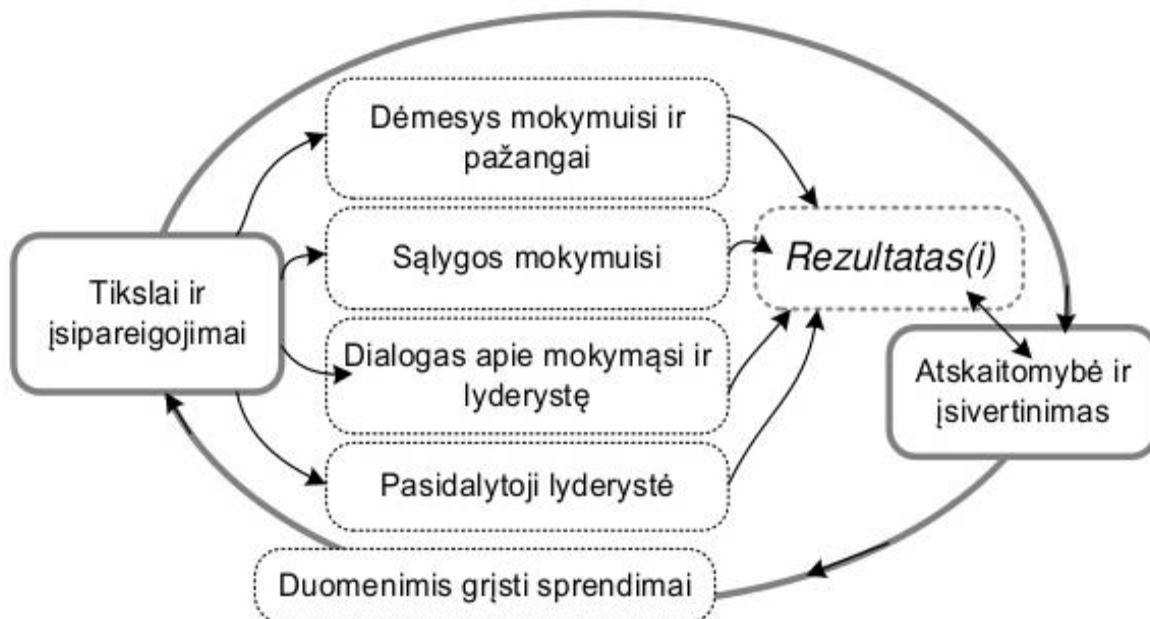
<sup>13</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/2018/E2%80%932020-met%C5%B3-strateginis-veiklos-planas-2.pdf>

<sup>14</sup> Internetinė prieiga: 7 psl. <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/2019/E2%80%932021-m.-kult%C5%ABros-programa.pdf>

<sup>15</sup> Internetinė prieiga: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi-teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf>, 43 psl.

<sup>16</sup> Ten pat. 43 psl.





3 pav. Lyderystės mokymuisi raiškos modelis.<sup>17</sup>

**Lyderystės mokymuisi pagrindas** – aiškus sutarimas, kuo mokiniai turi būti baigę mokyklą, projektuoja tikslą, ką mokiniams reikia daryti ir ką jie turi išmanyti, kad būtų pasiekti mokymosi tikslai tapsmo lygmeniu.<sup>18</sup> Lyderystės mokymuisi lemiantis veiksnys yra mokyklos direktoriaus įsipareigojimas įkvėpti ir organizuoti visų mokymąsi.

**Mokytojas kaip lyderis mokymuisi.** Įgalinto mokytojo lyderystė pirmiausia siejasi su jo paties mokymosi procesu pažinimu, savęs motyvavimu mokytis ir tokios pat savo mokinių lyderystės mokymuisi gebėjimų ugdymu. Mokomi įgalinto mokytojo lyderio, mokiniai išmoka pažinti save, mokytis ir kelti ambicingus gyvenimo tikslus, ieškoti prasmės ir nebijoti imtis atsakomybės, kas turi tiesioginę įtaką mokinių pasiekimams ir pažangai.

## 2. 2. Lyderystės mokymuisi praktinė raiška Panevėžio r. muzikos mokykloje

Lyderystė mokymuisi į lyderystės sampratą integruoja tikslą, išreiškiantį esminę mokyklos paskirtį ir reikalaujantį inicijuoti, vystyti veiklas ir priemones, darančias poveikį mokinių mokymuisi. Tai galima pasiekti, jei mokykla/organizacija gali žengti tris žingsnius: *sujungti* - surasti ryšius tarp vaikų ir suaugusiųjų mokymosi, profesinio tobulėjimo ir organizacinio mokymosi; *išplėsti* - reikalauja mokyklos bendruomenę plėsti savo žinojimo ribas skirtingais būdais ir priemonėmis; *priimti iššūkį* – mokykla įsipareigoja nuolatos klausti ir tikrinti, kas žinoma, kaip jaučiamasi, kas ir kodėl daroma, kad gerėtų mokymosi rezultatai.

Muzikos mokykla teikia formalųjį švietimą papildantį ugdymą. Šių programų tikslas<sup>19</sup> – nuosekliai ir sistemingai ugdyti mokinių prigimtinius meninius gebėjimus ir asmenines galias,

<sup>17</sup> Internetinė prieiga: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi-teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf> 60 psl.

<sup>18</sup> Ten pat, 43 psl.

<sup>19</sup> Rekomendacijos dėl meninio formalųjį švietimą papildančio ugdymo programų rengimo ir įgyvendinimo

suteikti muzikos, dailės, šokio ar teatro ir bendrųjų kompetencijų, kurių reikia produktyviam dalyvavimui šiuolaikiniame kultūriniame gyvenime ir pasirenkant profesiją.

**Sujungti.** Mokytojai lyderiai gali kurti ugdymo turinį, teikti siūlymus, būti mokyklos tobulinimo komandos nariais, kuruoti naujai darbą pradėjusius ar mažiau patirties turinčius mokytojus, atlikti mokyklos veiklos tobulinimui skirtus tyrimus ir tuo pačiu metu aktyviai dalyvauti ugdymo veikloje. Mokytojų lyderystė – tai priemonė, kuria siekiama mokymo ir mokymosi kokybės mokyklose. Mokytojų lyderystės svarbiausias uždavinys – gerinti mokymąsi. Mokytojų lyderystė tai nėra formalus vaidmuo ar užimamos formalios pareigos, tai tam tikra tarpininkavimo forma, kai mokytojams suteikiama galia vykdyti veiklą, kuri daro tiesioginę įtaką mokymo ir mokymosi kokybei.<sup>20</sup> Mokytojai gali teikti pasiūlymus dėl strateginio plano koregavimo<sup>21</sup>.

**Išplėsti.** Muzikos mokyklos 2018–2020 m. m. strateginiame plane vienas iš uždavinių – skatinti mokytojus, kryptingai tobulinti kompetencijas, bendradarbiavimą ir gerosios patirties sklaidą. Mokytojai kasmet ne mažiau kaip 5 dienas per metus kryptingai (atsižvelgiant į mokyklos veiklos uždavinius) dalyvauja šalies, tarptautiniuose kursuose, seminaruose, konferencijose.<sup>22</sup>

**Priimti iššūki.** IQESonline kasmet vykdomos apklausos, norint gauti grįžtamąjį ryšį, pavyzdžiui: „Mokytojų apklausa apie mokyklos mikroklimatą“, „Mokytojų apklausa – mokyklos kultūra“, „Tėvų apklausa – Mokyklos kultūra“, „Mokinių apklausa – pagalba mokiniui“, 2020 m. veiklos plane bus vykdoma apklausa „Mokinių grįžtamasis ryšys“ – pagal Lyderystę mokymuisi mokytojams svarbu klausti ir tikrinti, kaip jaučiasi mokiniai.

### **Suformuluoti aiškūs tikslai ir įsipareigojimai**

Esminę mokyklos paskirtį rodo *mokyklos misija*: Panevėžio r. muzikos mokykla teikia muzikinį ugdymą skirtingų gebėjimų mokiniams pagal neformaliojo vaikų švietimo ir formalųjį švietimą papildančio ankstyvojo, pradinio, pagrindinio, etninės kultūros ir kryptingo meninio ugdymo programas. Organizuoja tikslingą mokinių laisvalaikio užimtumą neatsižvelgiant į jų socialinę padėtį, ugdo kultūringą ir kompetentingą visuomenės pilietį; *veiklos tikslas* 2018 m. - teikti mokiniams kokybišką neformaliojo vaikų švietimo ir formalųjį švietimą papildantį ugdymą; 2019 m. iškeltas tikslas - nuosekliai ir sistemingai ugdyti mokinių prigimtinius meninius gebėjimus, stiprinti įgūdžius bei plėsti muzikos ir etninės kultūros sričių žinias pagal ilgalaikes formalųjį švietimą papildančio ugdymo programas, tenkinti vaikų meninio ugdymosi ir saviraiškos poreikius, suteikiant jiems papildomų dalykinių kompetencijų. Mokyklos tarybos veiklos plano tikslas (2019–2020 m. m.) - kurti šiuolaikinę ir savitais bruožais pasižyminčią muzikos mokyklą,

<sup>20</sup> Internetinė prieiga: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm\\_Lyderystes-kompetencija.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_Lyderystes-kompetencija.pdf), 3 psl.

<sup>21</sup> Panevėžio r. muzikos mokyklos 2018–2020 metų strateginis veiklos planas, Strateginio plano įgyvendinimo įšivertinimas ir koregavimas. Prieiga per internetą: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/2018%E2%80%932020-met%C5%B3-strateginis-veiklos-planas-2.pdf>

<sup>22</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/2018%E2%80%932020-met%C5%B3-strateginis-veiklos-planas-2.pdf>, 8 psl.

užtikrinant ugdymo kokybę, skatinant visapusišką mokinio asmenybės raidą, telkiant visų bendruomenės narių pastangas mokyklos veiklai ir ugdymui tobulinti, mokyklos kultūrai puoselėti.

Iškeltiems tikslams pasiekti yra suformuluoti konkretūs uždaviniai: 1. Skatinti mokinių mokymosi motyvaciją, kūrybiškumą ir pozityvų elgesį. 2. Skatinti mokyklos bendruomenės narių bendravimą ir bendradarbiavimą, siekiant pagerinti ugdymo(si) kokybę. 3. Didinti mokyklos patrauklumą ir atvirumą visuomenei, gerinant jos įvaizdį ir modernizuojant ugdymosi aplinkas. 4. Ieškoti efektyvesnių ir įvairesnių bendravimo ir bendradarbiavimo formų su mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais). Šie išskirti tikslai ir uždaviniai atliepia besimokančios otrganizacijos požymius: visų sukurta vizija; dialogas; mokymasis komandomis; meistriškumas; mąstymo modeliai; sisteminis mąstymas.

### **Bendra vizija**

**Mokyklos vizija** - kuriama šiuolaikiška, turinti modernią ugdymo bazę, atvira pokyčiams, efektyviai dirbanti ir besimokanti Panevėžio r. muzikos mokykla, kurioje saugu ir įdomu mokytis, gera dirbti ir kurti.

Mokyklos kultūros programos įgyvendinimas (2019–2020 m. m. Kultūros programa). *Tinkamas mokyklos vizijos ir strtegijos įgyvendinimas.*<sup>23</sup> *Bendruomenės santykiai:* mokykloje vyrauja darna, tolerancija, atsakomybė, draugiškumas, bendruomeniškumas. Rūpinimasis ir pasitikėjimas vieni kitais, nustatytų taisyklių laikymasis. Gera darbinė atmosfera. Yra ryšys tarp vaikų, tėvų (globėjų, rūpintojų) ir mokytojų, užtikrinantis ugdymo tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, mokyklos kultūros puoselėjimą.

Mokyklos vizija, strateginis planas buvo kuriami bendru susitarimu. Mokykloje, vadovaujantis susitarimais, sudarytos ir aktyviai veikiančios darbo grupės, mokytojų taryba, mokyklos taryba, kurioje aktyviai dalyvauja tėvų, mokinių bendruomenių nariai. Darbo grupės, skirtos metų veiklos plano, strateginio plano peržiūrai ir vertinimui renkasi kiekvieno pusmečio pradžioje ir pusmečio pabaigoje. Mokyklos taryba renkasi taip pat 2 kartus per pusmetį, o esant reikalui savo nuomonę gali išreikšti nuotoliniu būdu/elektroninėje erdvėje.

### **Dėmesys mokymuisi ir pažangai**

**2018–2020 m. m. strateginis uždavinys.** Skatinti mokytojus, kryptingai tobulinti kompetencijas, bendradarbiavimą ir gerosios patirties sklaidą. Muzikos mokykloje dirba išsilavinę, kvalifikuoti mokytojai, gebantys veiksmingai planuoti veiklą ir įgyvendinti mokyklos uždavinius. Aktyviai dalyvauja mokyklos, rajono, šalies mokytojų metodinėje veikloje, dalijasi savo patirtimi.<sup>24</sup> 2019 m. veiklos plane suplanuota, kad 90 proc. mokytojų dalyvaus bent dviejuose šalies, tarptautiniuose kursuose, seminaruose, konferencijose. Darbuotojų profesinių kompetencijų plėtotė

<sup>23</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/2019%E2%80%932021-m.-kult%C5%ABros-programa.pdf>

<sup>24</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Mokyklos-2019-met%C5%B3-veiklos-planas-1.pdf>

ir gilinimas profesinės veiklose. 2019 m patvirtinta Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo 2019 m. programa, kuria remiantis įgyvendinami kvalifikacijos tobulinimo programos tikslai, skatinantys mokytojų kūrybiškumą, metodinės veiklos tobulinimą, profesinės kompetencijos augimą, gerosios patirties sklaidą, dalyvavimą kursuose ir seminaruose.

Mokyklos direktorės 2018 metų veiklos ataskaitoje pažymėta, kad mokytojai dalijosi gerąja patirtimi su šalies muzikos ir meno mokyklomis (skaityti metodiniai pranešimai – 7, publikuoti 28 straipsniai), dalyvavo rajono – 15 (79 proc.), šalies – 19 (100 proc.), tarptautiniuose projektuose – 6 (32 proc.), organizavo rajono, šalies koncertus, festivalius (20 renginių), pastatė 3 muzikinius spektaklius. 4 mokytojai dalyvavo vertinimo komisijose. Vyko pamokų stebėjimas ir refleksija, ugdomasis konsultavimas, suteiktas grįžtamasis ryšys<sup>25</sup>.

Darbo vietos pavertimas lyderių mokymosi vieta yra naudingas dviem aspektais: daugeliui mokyklų tai padeda tapti besimokančiomis organizacijomis, kurios teikia didelę naudą jų ugdytiniais ir suaugusiesiems; kitose institucijose vykdomas mokymasis yra svarbus, bet mokyklose vykstantys procesai ir esamos sąlygos padeda stiprinti mokymosi poveikį ir padidina jo vertę.<sup>26</sup>

### **Mokinių mokymasis, jų asmenybės branda, sėkmingo mokymosi patirtis**

2018 m. veiklos plane iškeltas tikslas: teikti mokiniams kokybišką neformaliojo vaikų švietimo ir formalųjį švietimą papildantį ugdymą.

*Mokyklos veiklos uždaviniai:* sudaryti sąlygas mokiniams rinktis savo polinkius, gabumus ir siekius atitinkantį ugdymosi kelią, galimybes prireikus motyvuotai keisti savo pasirinkimą, nustatyti mokinių kūrybinius gebėjimus ir pagal tai padėti jiems įsigyti profesinę kvalifikaciją ir kompetenciją, atitinkančią šiuolaikinį kultūros lygį; konkretina, individualizuoja ir pritaiko ugdymo programas skirtingų gebėjimų mokiniams.<sup>27</sup>

Yra patvirtintas Panevėžio r. muzikos mokyklos ugdymo turinio ir procesų stebėsenos tvarkos aprašas<sup>28</sup>. Mokyklos ugdomosios veiklos stebėseną – nuolatinis ugdymo proceso būklės, kaitos analizės vertinimas. Ugdomosios veiklos *stebėsenos paskirtis:* vertinti ugdymo proceso kokybę, nustatyti ugdymo organizavimo stiprybes ir trūkumus; skatinti mokytojus analizuoti savo veiklos rezultatus mokyklos ugdomosios veiklos kontekste; pagrįsti priimamus sprendimus dėl mokyklos ugdymo organizavimo kokybės tobulinimo. Ugdomosios veiklos *stebėsenos tikslas:* analizuoti ir vertinti ugdymo proceso būklę ir kaitą, siekiant inicijuoti pokyčius ugdymo kokybei gerinti. Ugdomosios veiklos *stebėsenos uždaviniai:* rinkti ir sisteminti duomenis apie ugdymo proceso būklę, kaitą ir strateginio mokyklos tikslo bei uždavinių įgyvendinimą; analizuoti, vertinti

<sup>25</sup> Internetinė prieiga: <file:///C:/Users/VARTOT~1/AppData/Local/Temp/2019m.Planciunienesveiklosataskaita.pdf>

<sup>26</sup> Internetinė prieiga: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm\\_Lyderystes-kompetencija.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_Lyderystes-kompetencija.pdf), 5 psl.

<sup>27</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Mokyklos-nuostatai.pdf>, 4 psl.

<sup>28</sup> Internetinė prieiga <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Ugdymo-turinio-ir-proces%C5%B3-steb%C4%97senos-tvarkos-apra%C5%A1as-.pdf>

ugdumą, įvertinti mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, ir kiekvieno bendruomenės nario pažangą, diagnozuoti ugdymo organizavimo trūkumus ir inicijuoti ugdymo turinio ir proceso kaitą; laiku teikti metodinę ir kitą pedagoginę pagalbą mokytojams; prižiūrėti, kaip laikomasi mokyklos nuostatų, kaip vykdomas mokyklos strateginis, metinis veiklos planas, ugdymo planas bei kiti mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai; atrasti ir skleisti pažangias ugdymo proceso organizavimo formas ir gerąją praktiką.

Mokykloje patvirtintas Mokinių ugdymo individualizavimo, diferencijavimo, integravimo tvarkos aprašas<sup>29</sup> - tai pripažinimas, kad mokiniai yra skirtingi ir skirtingais būdais pasiekia geriausių rezultatų, kad jie mokosi ir patirties įgauna ne tik per pamokas, bet ir namuose, neformalioje veikloje; laikomasi FŠPU programų sudarymo principų:<sup>30</sup> individualizavimo – orientuojamasi į mokinį, jo pasiekimus ir mokymosi ypatumus, individualią gabumų raidą.

Individualizuotas ugdymas mokykloje planuojamas ir organizuojamas: keliami aiškūs mokymosi uždaviniai – mokymo(si) turinys formuojamas pagal mokykloje patvirtintas ugdymo programas; pagal FŠPU rekomendacijas; tiriami mokinių individualūs poreikiai ir mokymosi stiliai (kiekvienais mokslo metais atliekami tyrimai, pvz., „Muzikavimo repertuaro pritaikymas pagal mokinių gebėjimus – teigiami ir neigiami veiksniai“ , „Psichologiniai ir socialiniai mokymo(si) veiksniai ir jų įtaka muzikos mokyklos mokinių mokymosi motyvacijai“; suteikiama galimybė mokiniams pasirinkti ugdymo turinį (repertuarą, mokymosi būdus); darbas organizuojamas mokykloje taip, kad kiekvienas mokinis pasiektų kuo geresnių rezultatų - ugdymo turinys pritaikomas individualiems mokinių poreikiams – muzikavimo programa sudaroma personalizuotai – kiekvienam mokiniui pagal jo gebėjimus, įgytas patirtis ir poreikius.

Apraše išskirta - *ugdymo turinio integravimas* – tai bendrųjų mokinių kompetencijų plėtotė, užduočių pritaikymas pagal mokinių poreikius, polinkius ir galias. Integruoto ugdymo turinio įgyvendinimas mokykloje organizuojamas išanalizavus numatomų integruoti programų tikslus, turinį ir ryšį su branduolio programų tikslais ir turiniu, atsižvelgiant į mokyklos tikslus ir kontekstą, mokinių poreikius ir bendruomenės susitarimus, mokykla priima sprendimus dėl programų integravimo, organizavimo modelių ir dėl programų įgyvendinimo formos.

2019–2020 m. m. kultūros programos siekiai: vienodą dėmesį skirti visų asmens kompetencijų, nustatytų ugdymo programose, ugdymui(si). Mokinių pasiekimus vertinti atsižvelgiant ne vien į apibrėžtus, programinius ugdymo tikslus, bet ir į individualias kiekvieno mokinio išgales bei ypatybes, siekiant nuolatinės asmeninės pažangos mokiniui tinkamu būdu ir tempu. Skatinti mokinių saviraišką, aktyvų dalyvavimą mokyklos gyvenime, t. y. įvairiuose projektuose ir teminiuose renginiuose, konkursuose. Puoselėti pozityvias vertybes, skatinti sveiką

<sup>29</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Mokini%C5%B3-ugdymo-individualizavimo-diferencijavimo-integravimo-tvarkos-apra%C5%A1as.pdf>

<sup>30</sup> Rekomendacijos dėl meninio formalijų švietimą papildančio ugdymo programų rengimo ir įgyvendinimo. 1 psl.

gyvenimo būdą. Ugdyti tyrinėjant, eksperimentuojant, atrandant ir išrandant, kuriant, bendraujant. Vertinti kūrybiškumą ir naujas idėjas, nebijoti rizikuoti ir priimti sunkius sprendimus. Mokytis su kitais ir iš kitų. Diskutuoti, įsivertinti, planuoti. Domėtis kintančia aplinka ir reaguoti į pokyčius.<sup>31</sup>

### **Besimokanti organizacija**

1. Besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri skatina savo narių mokymąsi ir tuo pačiu nuolat keičiasi tobulėjimo kryptimi. (M. P. Pedler, J. Burgoine, T. Boidell, 1991);
2. Tokioje organizacijoje nuolat ugdomi žmonių sugebėjimai siekti tikrai trokštamų rezultatų, diegiamas naujas, konstruktyvus mąstymas ir žmonės mokosi mokytis kartu. (P. Senge, 1990).
3. Besimokanti organizacija – tai organizacija, mokanti kurti, įgyti bei perduoti žinias, bei keistis naujų žinių ir požiūrių poveikyje. (Garvin, 1993)
4. Besimokanti organizacija suteikia visiems savo nariams sąlygas mokytis ir asmeniškai tobulėti ir tokiu būdu ji keičiasi pati. (Beck, 1992).

Panevėžio r. muzikos mokykla - besimokanti organizacija, kuri nuolatos mokosi, kuriai svarbu mokymasis komandomis, įgalinantis dalytis žiniomis, tampančiomis bendru žinojimu, vyraujanti dialogo kultūra, padedanti kartu įveikti asmenines problemas. Mokyklos funkcijos: sudaro sąlygas mokyklos darbuotojams tobulinti kvalifikaciją.<sup>32</sup>

Vienodą dėmesį skirti visų asmens kompetencijų, nustatytų ugdymo programose, ugdymui(si). Mokinių pasiekimus vertinti atsižvelgiant ne vien į apibrėžtus, programinius ugdymo tikslus, bet ir į individualias kiekvieno mokinio išgales bei ypatybes, siekiant nuolatinės asmeninės pažangos mokiniui tinkamu būdu ir tempu. Skatinti mokinių saviraišką, aktyvų dalyvavimą mokyklos gyvenime, t. y. įvairiuose projektuose ir teminiuose renginiuose, konkursuose. Puoselėti pozityvias vertybes, skatinti sveiką gyvenimo būdą. Ugdyti tyrinėjant, eksperimentuojant, atrandant ir išrandant, kuriant, bendraujant. Vertinti kūrybiškumą ir naujas idėjas, nebijoti rizikuoti ir priimti sunkius sprendimus. Mokytis su kitais ir iš kitų. Diskutuoti, įsivertinti, planuoti. Domėtis kintančia aplinka ir reaguoti į pokyčius.

2019–2020 m. m. mokyklos tarybos veiklos plane vienas iš uždavinių – „skatinti pedagogus tobulinti savo dalykines kompetencijas“; 2019–2021 metų kultūros programoje Mokyklos kultūros įgvendinimas - Mokyklos bendruomenė: besimokanti organizacija - sistemingas bendruomenės mokymasis – dirbant su kolegomis, dalijantis patirtimi, atradimais, sumanymais ir kūriniais, stebint kolegų pamokas, drauge studijuojant įvairius šaltinius, mokantis iš mokinių.

2019 m. pirmo pusmečio veikos plano įsiverinimas: mokyklos mokytojai 2019 m. tobulino dalykines ir bendrąsias kompetencijas seminaruose, meistriškumo pamokose (70 kvalifikacijos pažymėjimų), rengė metodinius darbus, kūrė mokomąsias medžiagas ir priemones (8

<sup>31</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/2019/E2%80%932021-m.-kult%C5%ABros-programa.pdf>

<sup>32</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Mokyklos-nuostatai.pdf>, 6 psl.

mokytojai), balandžio mėnesį vyko atviros pamokos – pasidalijimas gerąja patirtimi – tema „Muzikos kalba ir interpretacija grojant fortepijonu“.

### **Pasidalytoji lyderystė**

„Lyderystė mokymuisi – tai pasidalytosios lyderystės švietime pasekmė, įrodanti, kad ne tik mokyklos direktorius ar vidurinėsios grandies vadovai, bet kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali veikti kaip lyderis, vedantis mokyklos vizijos – ateities mokymosi - link“ (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė (2015)).<sup>33</sup>

Mokslininkai Heikka, Waniganayake (2011)<sup>34</sup> savo teorijose nurodo, jog ugdymo įstaigoje galima aptikti dviejų rūšių pedagogus lyderius: formaliuosius pedagogus – lyderius; neformaliuosius pedagogus – lyderius.

Pasak Danielson (2007)<sup>35</sup>, formalieji lyderiai yra tie asmenys, kurie paskiriami vadovauti, pavyzdžiui ugdymo įstaigos direktorius, direktoriaus pavaduotojas, pedagogas ir pan. Šie asmenys turi savo padėtį ir pareigas, kurias vykdo ir atlieka. Mokslininkė Bujokaitė teigė, kad formalieji lyderiai „<...> apima funkcijas, kurios yra reglamentuotos šalies teisiniuose dokumentuose, arba mokyklos veiklą, mokytojo funkcijas apibrėžiančiuose dokumentuose“ (2013, p.3)<sup>36</sup>. Anot šios autorės, formaliesiems pedagogams lyderiams dažniausiai priskiriamos šios veiklos: mokomųjų projektų vykdymas ir planavimas, kvalifikacijos tobulinimas, ugdomosios veiklos pasiruošimas, dokumentų tvarkymas.

Bujokaitė teigia, kad „neformaliajai mokytojo lyderystei priskirtas nuolatinis asmeninis tobulėjimas ir mokymasis, savo veikios kultūros ir filosofijos kūrimas, asmeninių problemų, susijusių su mokytojo veikla sprendimas, pokyčių savo veikloje inicijavimas, tikslingas laiko planavimas“ (2013, p.5).

Danielson (2007) pabrėžia, kad neformalūs pedagogai lyderiai gali turėti išskirtinių savybių, kurios priimtinos, mėgiamos kitų įstaigos narių. Taigi, remiantis šiomis idėjomis, galima daryti išvadą, kad formalūs lyderiai yra asmenys, kurių pareigos apibrėžtos teisiniuose dokumentuose, tuo tarpu neformalūs lyderiai nėra pavaldūs valdžiai, jie patys inicijuoja savo veiksmus, veikia savo noru.

*Formalių mokytojų lyderių iniciatyvos:* mokytojai dirba metodinėse grupėse (Mokyklos Taryba -> Mokytojų Taryba -> ), projektų ar įvairių programų įgyvendinimo darbo grupėse: strateginiam planui parengti, etnokultūros programai parengti, veiklos planui įvertinti,

---

<sup>33</sup> Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. psl. 43

<sup>34</sup> Heikka, J., Waniganayake, M. (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. Theory and Practice, 499-512. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2011.577909>

<sup>35</sup> Danielson, C. (2007). The Many Faces of Leadership. Teachers as Leaders. Nr. 1, vol. 65. Prieiga per internetą: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept07/vol65/num01/The-Many-Facesof-Leadership.aspx>

<sup>36</sup> Bujokaite, M. (2013). Mokytojo lyderystės potencialas ir jo raiška. Mokytojų ugdymas. Nr. 20 (I), 58-75. 7

vertinimo ekspertų komisijos sudarymo, ugdymo programoms parengti, finansų kontrolei atlikti ir kt.

*Neformalių mokytojų lyderių iniciatyvos:* parengta neformaliojo vaikų švietimo programa „Akordeonistų ansamblis“ ir gautas finansavimas, vaikų vasaros užimtumo ir poilsio programos projektas „Skambantys kankleliai“ ir gautas finansavimas, surengtas IX šalies akordeono muzikos festivalis „Pavasario spalvos“, I respublikinis kanklių festivalis - konkursas „Kankliuokim“, solfedžio konkursas - šventė „Do re mi“, II respublikinis festivalis – konkursas GRAND PAS ir kt. (2019 m. koncertinė veikla).

Mokytojai aktyviai skleidė savo gerą patirtį – organizavo seminarus kitų mokyklų mokytojams, skaitė pranešimus konferencijose:

1. 2019-03-28 pranešimas seminare „Muzikos suvokimo ir smuiko griežimo technikos ugdymas“
2. 2019-04-01 pranešimas seminare „Muzikos suvokimo ir ansamblinio muzikavimo ugdymas“
3. 2019-04-10 pranešimas seminare „Akordeono meno istorija ir dabartis“
4. 2019-04-10 vestos 3 val. akordeono atlikėjų meistriškumo pamokos
5. 2019-06-06 pranešimas seminare „Mokymasis ateičiai“
6. 2019-06-14 pristatytas pranešimas „Švietimo įstaigų analizė pagal veiklos kokybės sampratą“ respublikinėje mokslinėje – praktinėje konferencijoje „Reflektyvioji lyderystė mokykloje: politika, praktika, kultūra“ (2019 m. pirmo pusmečio veiklos plano įšivertinimas).

## **Dialogas**

Pedagogų lyderystė mokymuisi turi stiprias sąsajas su pedagogų atviru dialogu per ugdymąsi, kurio metu yra dalijimasi metodine medžiaga, ugdymo planais bei idėjomis. Lyderystė mokymuisi susijusi su bendruomenės narių sąveika, bendra veikla. Pasak York – Barr ir kt. (2009), bendra veikla skatina atsirasti dialogui, kuris sukuria pedagogų mokymosi „tinklą“ perteikiant informaciją, dalijantis idėjomis, gerą patirtimi, suteikiant paramą ir pagalbą kolegoms, inicijuojant ir organizuojant diskusijas apie ugdymo turinį, metodus. Esant stipriai pedagogų lyderystės mokymosi raiškai, į dialogą įsitraukia visi įstaigos pedagogai, jie atvirai diskutuoja, įsitraukia į refleksiją. Per dialogą įvardijamos problemos, geroji patirtis, aptariama pažanga, tobulėjimo sritis ir pan. Taigi, galima teigti, kad lyderystei mokymuisi itin svarbus atviras dialogas, kuomet puoselėjama bei palaikoma bendradarbiavimo kultūra, o siekiant bendro tikslo pedagogai kuria bendrą supratimą. Tokiu būdu pedagogai ne tik mokosi, puoselėja pažangos kultūrą, bet ir sprendžia problemas, generuoja idėjas.<sup>37</sup>

Mokyklos vadovas su mokytojais (kiekvieną savaitę vyksta susirinkimai su vadovu), mokytojai tarpusavyje ir su mokiniais (refleksija po viešo mokinių pasirodymo, kas savaitę

---

<sup>37</sup> York – Barr, J., Sommers, W., Ghore, G., Montie, J. (2009). Reflective practice to improve on teachers commitment to change on Hong Kong. Journal of educational administration, 40 (4)



vykstantys susirinkimai), su tėvais (per pusmetį 1-ą kartą mokytojai kviečiasi tėvus į susitikimą) stengiasi plėtoti dialogą apie lyderystės struktūras, stilius ir procesus, apie lyderystės poveikį mokymui ir mokymuisi, apie galimybes siekti pažangos ir asmenybės augimo. Per dialogą geroji patirtis yra svarstoma, įvardijama, tampa aiški, suprantama ir perduodama kitiems.

Palankiai lyderystei mokymuisi plėtojimui labai svarbu įtraukti į konkretų dialogą ir mokinius svarstant, kaip tobulinti mokymą ir mokymąsi. „Mokinių mintys plečia ir turtina ugdymo proceso analizę, jos dažnai tampa pradiniu mokymo ir mokymosi kokybės nuolatinio vertinimo tašku“. <sup>38</sup>

Muzikos mokykloje stiprinamas mokinio ir mokytojo dialogas. Mokytojai su mokiniais aptaria koncertų, konkursų, atsiskaitymų, egzaminų rezultatus. Savo stipriąsias puses panaudojame grėsmėms išvengti: stiprinti mokytojų ir mokinių tėvų (globėjų, rūpintojų) dialogą. Mokytojai vykdo sklaidos valandas, kuriuose pristato naujas žinias iš įvairių kvalifikacijos tobulinimo seminarų ir įgytas kompetencijas taiko savo praktinei veiklai ir mokinių ugdymo kokybei gerinti. Panevėžio r. muzikos mokyklos kvalifikacijos tobulinimo 2019 m. programoje 5 skyriaus 9 uždavinyje rašoma: plėtoti mokykloje profesinį bendradarbiavimą, dalinimąsi gerąja patirtimi, siekiant ugdymo kokybės ir veiksmingumo gerinimo;<sup>39</sup> 13 uždavinys: plėtoti profesinį bendradarbiavimą ir gerosios darbo patirties sklaidą bendradarbiaujant su kvalifikacijos tobulinimo institucijomis, teikiant joms pasiūlymus ir pageidavimus dėl kvalifikacijos tobulinimo organizavimo; 6 skyriuje apibendrinama: mokytojai vykdo sklaidą mokytojų susirinkimuose, dalijasi praktiniu kompetencijų panaudojimu atviros veiklos ir renginių metu bei pasirinkdami kitus sklaidos būdus. Mokyklos vadovo inicijuotas mokytojų dialogas apie mokinių mokymąsi gali būti įvardijamas kaip lyderystės mokymuisi padarinys.

### **Socialinė partnerystė**

Bendradarbiaujant su socialiniais partneriais rengiami koncertai, festivaliai, konkursai. Mokyklos tarybos nariai vykdo darbą su bendruomene ir plėtoja profesinį bendradarbiavimą: vedamos edukacinės programos darželiuose, bendradarbiaujama su socialiniais partneriais, gimnazijos ir kultūros centrų bendruomenėmis sprendžiant mokinių lankomumo, mokymosi, elgesio problemas (Panevėžio r. muzikos mokyklos mokytojų tarybos posėdžio „Mokyklos veiklos prioritetai“ protokolas, 2018 m. rugpjūčio 31d.). Viešinama informacija apie mokyklos teikiamas paslaugas ir veiklą. 2019 m. surengti šalies festivalis „Pavasario spalvos“, konkursas - festivalis „Muzikinė mozaika“, koncertas Panevėžio rajono bendruomenei „Tau, mano Mamyte“, konkursas „Dainų dainelė“. 2019 m. koncertinėje veikloje 35 renginiai. Viešinama informacija apie mokyklos

<sup>38</sup> Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. psl. 52

<sup>39</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Mokytoj%C5%B3-kvalifikacijos-tobulinimo-2019-m.-programa.pdf>

teikiamas paslaugas ir veiklą mokyklos interneto svetainėje [www.muzikosmokyklapr.lt](http://www.muzikosmokyklapr.lt), Panevėžio rajono savivaldybės interneto svetainėje [www.panrs.lt](http://www.panrs.lt), spaudoje.

### **Sąlygos mokymuisi**

Pasak Valuckienės, Balčiūno, Katiliūtės, Simonaitienės, Stanikūnienės (2015) lyderystė mokymui sukuria saugią ir aprūpintą darbo aplinką mokytojams<sup>40</sup>. Saugi, patikima aplinka įgalina visus rizikuoti, įveikti nesėkmes ir palankiai priimti iššūkius. Sėkmingų sąlygų kūrimas įmanomas tik palaikant pozityvius ir atvirus santykius su mokyklos bendruomene, pažįstant jų asmenybes, galimybes ir ugdymosi poreikius. Todėl neišvengiamai sąlygų mokymuisi kūrimui būtini geri bendravimo įgūdžiai. Mokyklos aplinkoje vyrauja bendruomeniškumas, mokyklos bendruomenė dalyvauja bendrame mokyklos vizijos kūrime. Dalyvavimas priimant mokyklai svarbius sprendimus, visų mokyklos bendruomenės narių aktyvus įsitraukimas svarbus nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo sąlygų sudarymas mokykloje.

Valuckienė, Balčiūnas ir kt. (2015) teigė: kuriant palankias sąlygas mokymuisi, būtina nuolatinio tobulėjimo nuostata: teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis, mokomasi iš sėkmės ir nesėkmės, nes leidžiama eksperimentuoti, tirti savo praktiką ir mokytis iš patirties.

*Bendradarbiavimas.* Mokyklos mokytojų tarybos posėdyje 2018-08-31 d. Nr. MTP-1 „Mokyklos veiklos prioritetai“ nutarta:

1. Ugdymo procese taikyti mokymo metodus ir būdus, kurie padėtų mokiniams bendradarbiauti.
2. Ieškoti efektyvesnių bendravimo ir bendradarbiavimo formų su mokinių tėvais.

Kuriant palankias sąlygas mokymuisi mokykloje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata: tvyro teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis, mokomasi iš sėkmės ir nesėkmės (mokyklos filosofija „mokomės iš nesėkmių, sėkmes panaudojame veiklai tobulinti“<sup>41</sup>) leidžiama eksperimentuoti, tirti savo praktiką – kiekvienais mokslo metais mokytojai vykdo tyrimus, norėdami išsiaiškinti mokinių poreikius, kaip tobulinti savo veiklą ir kt.<sup>42</sup>) ir mokytis iš patirties. Direktorius skatina mokytojus aktyviai dalyvauti aptariant mokymosi metodus ir kuriant mokymuisi palankią aplinką – kiekvieną savaitę vyksta pusvalandžio trukmės susirinkimai, kuriuose mokytojai turi galimybę pasisakyti, išsisakyti, aptarti ir pasitarti ugdymo klausimais. Mokykos vadovas ragina kelti ir spręsti problemas, yra bandoma kurti pagarbos klimata, sudaryti sąlygas bendrauti mažoms grupelėms. Muzikos mokykloje mokiniai ir tėvų bendruomenės atstovai yra įtraukiami į konkretų dialogą, svarstant, kaip tobulinti

---

<sup>40</sup> Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. psl. 34

<sup>41</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/administracine-informacija/>

<sup>42</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/veikla/>

mokymą ir mokymąsi. Refleksija – tai įprotis arba menas analizuoti savo veiksmus, sprendimus ir veiklos rezultatus, sutelkiant dėmesį į tų rezultatų siekį. Patirties apmąstymas arba refleksija, – svarbi analizės strategija ir mokytojo veiklos tobulinimo galimybė.<sup>43</sup> Kiekvieną savaitę mokytojai, reflektuodami susirinkimų metu, formuluoja savo principus, būdus, padedančius kurti savas mokymo teorijas. Mokyklos vadovas siekia, kad jo mokyklos mokytojai būtų nuolat savo veiklą apmąstantys pedagogai, patys kuriantys su mokinių mokymu susijusias žinias, kurių taikymas skatintų ir palaikytų efektyvų mokinių mokymąsi.

*Saugumo užtikrinimas.* 2017 m. muzikos mokykloje patvirtintas smurto ir patyčių prevencijos ir intervencijos vykdymo tvarkos aprašas, prevencijos ir intervencijos vykdymo planas.<sup>44</sup> Pranešimo apie patyčias forma darbuotojai supažindinti pasirašytinai. Bendru susitarimu paskirta vykdymo grupė.

Mokyklos mokiniai dalyvavo apklausoje „Pagalba mokiniui“. Įvertinus atsakymus pagal nurodytus IQES ONLINE vertinimo rekomendacijas, visi atsakymai turi aukščiausią vertę. Mokinių atsakymai džiuginantys – mokiniai pasitiki mokytojais, žino, kad gali kreiptis į juos pagalbos.

## **Inovacijos**

2017–2018 m. m. buvo parengtas ir įgyvendintas Europos Sąjungos ir Panevėžio rajono savivaldybės biudžeto lėšomis finansuojamas projektas „Neformaliojo švietimo infrastruktūros tobulinimas Panevėžio r. muzikos mokykloje“ pagal 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priemonę „Neformaliojo švietimo infrastruktūros tobulinimas“.

Bendra projekto vertė beveik 166 tūkst. Eur. Iš jų – 85 proc. (141 tūkst. Eur) – Europos Sąjungos, 15 proc. (25 tūkst. Eur) – Savivaldybės biudžeto lėšos. Už skirtas lėšas muzikos mokykla atnaujino muzikinius instrumentus neformaliojo vaikų švietimo muzikos programoms vykdyti. Nupirkti tradiciniai instrumentai naujai muzikos ugdymo - Etnokultūros kryptčiai – vykdyti. Profesionaliems pasirodymams įsigyta programinė scenos apšvietimo įranga, garso sistema, šiuolaikiškam ugdymui – multimedijos priemonės, interaktyvios lentos, projektorius, 110 planšetinių kompiuterių. Įsigyta muzikos kompiuterinė programa „Steinberg Dorico EE“. 2019 m. rudenį pedagogai turėjo galimybę mokytis dirbti nauja programa.

„Inovacijos turi leisti mokiniui ir mokytojui patirti sėkmę, atradimus, skatinti atrasti mokymosi prasmę ir stiprinti mokymosi motyvaciją, teikti pažinimo džiaugsmą“, – sako Vilniaus

---

<sup>43</sup> Internetinė prieiga: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi-teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf>

<sup>44</sup> Panevėžio r. muzikos mokyklos smurto ir patyčių prevencijos ir intervencijos vykdymo tvarkos aprašas. Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Smurto-ir-paty%C4%8Di%C5%B3-prevencijos-ir-intervencijos-vykdyto-tvarkos-apra%C5%A1as.pdf>

universiteto profesorė dr. Vilija Targamadzė. Muzikos mokykloje ugdymo turinys yra labai aiškiai diferencijuojamas pagal mokinio gebėjimus ir poreikius ir įgytą patirtį, turint tikslą, kad mokinys pajustų mokymosi džiaugsmą, patirtų sėkmę. Pedagogai dažnai įgyvendina kūrybines partnerystes: muzikuoja kartu su savo mokiniais – mokosi kartu, vieni iš kitų; pamokos vyksta netradicinėse erdvėse – kitų mokyklų koncertinėse salėse, pamokas veda Lietuvos Muzikos ir teatro akademijos pedagogai (prof. L. Naikelienė, docentė A. Bružaitė, prof. R. Sviackevičius ir kt.). Programos vykdomos laikantis numatytų tikslų, bet rezultatų siekiama skirtingais būdais ir metodais. Mokiniai turi galimybę pasirinkti, kaip ir kokiais būdais ar principais sieks savo užsibrėžtų tikslų. Atnaujinus muzikos mokymo infrastruktūrą sudarytos sąlygos dirbti šiuolaikiškai ir inovatyviai, gerinti neformaliojo vaikų švietimo kokybę ir plėtrą. Modernizuota ugdymo bazė gali užtikrinti aukštą ugdymo proceso lygį, skatinti mokinių susidomėjimą ir motyvaciją. Naudojant naujas technologijas atsirado galimybė organizuoti įvairaus tipo pamokas, plėtoti mokinių kompetencijas.

### **Atskaitomybė ir įsivertinimas. Duomenimis grįsti sprendimai.**

Pasak Elmore (2005), kaip rašo Valuckienė, Balčiūnas ir kt. (2015), stipri vidinė atskaitomybė lemia mokyklos efektyvesnę atsaką ir kūrybiškumą, reaguojant į išorės keliamus reikalavimus. Vidinė atskaitomybė reiškia atvirumą dialogui apie pasiektus rezultatus.

Muzikos mokyklos nuostatuose<sup>45</sup> parašyta: Direktorius kiekvienais metais teikia mokyklos bendruomenei ir mokyklos tarybai svarstyti bei viešai paskelbia savo metų veiklos ataskaitą, kurios reikalavimus nustato švietimo ir mokslo ministras; Direktorius atsako už informacijos skelbimą, demokratinį mokyklos valdymą, užtikrina bendradarbiavimu grįstus santykius, Pedagogų etikos kodekso reikalavimų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, mokyklos bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms ir žalingiems įpročiams aplinką. Mokyklos direktorius atskaitingas Panevėžio rajono savivaldybės tarybai ar jos įgaliotam asmeniui. Mokyklos taryba už savo veiklą vieną kartą per metus atsiskaito mokyklos bendruomenei.

*Darbuotojų veiklos vertinimas.* Įvertinami darbuotojų praėjusio laikotarpio tikslų pasiekimai bei vertinamojo darbuotojo kompetencijos ir nustatomi ateinančio laikotarpio veiklos tikslai ir tobulinimosi sritys. Metinio veiklos vertinimo pokalbio forma – dokumentas, kuriame fiksuojami metinio įvertinimo pokalbio metu aptarti įgyvendinti darbinės veiklos tikslai, priežastys, sutrukdžiusios pasiekti tų tikslų, numatomi darbinės veiklos tikslai bei mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai ateinančiam periodui (iki kito vertinimo). Darbinės veiklos vertinimas –

---

<sup>45</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Mokyklos-nuostatai.pdf>, 6 psl.

sistemiškas visų darbuotojų atliekamų darbo užduočių įvertinimas pagal aiškiai apibrėžtus kriterijus. Tam yra sukurtas darbuotojų kasmetinio veiklos vertinimo tvarkos aprašas<sup>46</sup>.

Vieną kartą per mėnesį mokytojai stebi vienas kito pamokas, prieš tai susitarę, kas bus stebima, koks stebėjimo tikslas. Muzikos mokykloje labai dažnas reiškinys – aptarimi ugdytinių pasirodymai, programų/kūrinių išpildymas. Tai aptariama, svarstomos interpretacijos, pedagogai dalinasi savo gerąja patirtimi.

*Mokyklos veiklos uždaviniai:* organizuoja ir vykdo pradinio ir pagrindinio muzikinio ugdymo pasiekimų patikrinimą, baigiamuosius egzaminus mokyklos nustatyta tvarka.<sup>47</sup>

Pasibaigus pirmajam pusmečiui, sausio mėnesio pradžioje, ir birželio mėnesio pradžioje, pasibaigus mokslo metams, vyksta mokytojų tarybos, mokyklos tarybos posėdžiai, tėvų susirinkimai, kuriuose yra aptariami mokinių pasiekimai, įgytos patirtys, sėkmės ir nesėkmės. Su mokiniais jų rezultatai yra aptariami pasibaigus pusmečiams, po pagrindinio muzikavimo atsiskaitymo/egzamino, viešo koncerto. Mokytojai tarpusavyje diskutuoja, reflektuoja apie ugdymo turinio pritaikomumą, daromos išvados, nuo kurių priklauso būsimos sąlygos ir galimybės mokiniams mokytis, ko ir siekia mokytojas.

Mokykloje yra patvirtintas Mokinių individualios pažangos stebėjimo, fiksavimo ir pagalbos mokiniui teikimo tvarkos aprašas<sup>48</sup>, kurio paskirtis - nustatyti mokinių individualios pažangos stebėjimo, fiksavimo ir pagalbos mokiniui teikimo tvarką mokykloje; mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimas – kriterijais grįstas ugdymosi ir mokymosi stebėjimas ir grįžtamasis ryšys, informacijos apie mokymosi procesus ir rezultatus rinkimas ir kaupimas, interpretavimas ir naudojimas mokymo ir mokymosi kokybei užtikrinti; įsivertinimas – paties mokinio ugdymosi proceso, pasiekimų ir pažangos stebėjimas, vertinimas ir apmąstymas, numatant tolesnius mokymosi žingsnius. Pažangos įsivertinimo tikslas - siekti aukštesnės kiekvieno mokinio individualios pažangos, o iškelti uždaviniai: padėti mokiniui pažinti save, stebėti, apmąstyti ir valdyti savo mokymąsi, suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, kelti mokymosi tikslus; stiprinti (tėvų, globėjų, rūpintojų) ir mokyklos bendradarbiavimą, siekiant užtikrinti palankiausias vaikams ugdymosi sąlygas; laiku nustatyti iškylančius ugdymosi sunkumus ir numatyti būdus jiems šalinti. Aprašas patvirtintas tik 2019 m. sausio mėnesį, o 2-o pusmečio pabaigoje vyko tik pirmas mokinių įsivertinimas. Rezultatai buvo aptarti mokytojų ir mokyklos taryboje, tėvų susirinkimo metu.

Mokykloje aktyviai veikia darbo grupės, skirtos strateginiam, veiklos planų kiekvienam etapui įvertinti. Strateginis planas gali būti koreguojamas kiekvieno įgyvendinimo

<sup>46</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Darbuotoj%C5%B3-kasmetinio-veiklos-vertinimo-tvarkos-apra%C5%A1as.pdf>

<sup>47</sup> Internetinė prieiga <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Mokyklos-nuostatai.pdf>

<sup>48</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Mokini%C5%B3-individualios-pa%C5%BEangos-steb%C4%97jimo-fiksavimo-ir-pagalbos-mokiniui-teikimo-tvarkos-apra%C5%A1as-2.pdf>

etapo pabaigoje, atsižvelgiant į veiklos kokybės įšivertinimo ir išorinių mokyklos vertinimų išvadas, pasikeitus šalies, savivaldybės švietimo politikai ir valstybinėms ar savivaldybės strateginėms programoms. Pasiūlymus dėl strateginio plano koregavimo gali teikti mokyklos bendruomenės nariai, savivaldos institucijos, savininkas.<sup>49</sup>

Veiklos planų, gautų rezultatų duomenimis vadovaujamosi kuriant naujus ar tikslinant ankstesnius tikslus ir įsipareigojimus. Pagal mokslinę literatūrą - taip sukuriamas pasikartojantis lyderystės mokymuisi tikslų ir atskaitomybės ciklas.<sup>50</sup>

### **3. LYDERYSTĖS VYSTYMO(SI) MODELIO STIPRYBĖS, SILPNOSIOS PUSĖS IR GALIMYBĖS**

Pasak Amabile ir Kramel (2011), kaip teigė Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė (2015), „vadovaujami lyderio mokymui, demonstruojančio nuolatinę pagarbą dirbantiems klasės kolegoms, mokytojai dažniau patiria teigiamų emocijų profesinės veiklos srityje, stiprėja jų profesinė motyvacija ir nuostatos siekti aukštų rezultatų, kas gerina bendrus mokyklos rezultatus“<sup>51</sup>.

Mokytojas muzikos mokykloje pagal savo darbo specifiškumą mokinius buria bendriems tikslams pasiekti. Mokymas dažniausiai yra individualus, tai suteikia pedagogui geriau pažinti savo mokinius ir diskutuoti su jais apie tai, kas yra svarbu jiems ir pačiam mokytojui. Muzikos mokyklos pedagogas, taip pat pagal darbo specifiškumą turi galimybes skatinti mokinių kritinį mąstymą, užsiimti veiklomis ne tik mokyklos viduje, įtraukti į jas ir mokinius – dalyvavimas projektinėje veikloje, bendruomenės renginiuose, socialinių partnerių inicijuojamuose konkursuose ir kt. renginiuose, koncertuose. Pedagogai kasdien skatina mokinius prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi, dalijasi lyderyste su mokiniais, skatina mokinių aktyvumą, dalyvavimą projektuose – mokytiis groti instrumentu yra sudėtingas darbas, kurį būtina dirbti ir savarankiškai: muzikavimo technikos lavinimas, kokybiško garso paieškos reikalauja kasdinių mokinio pastangų. Mokykloje sudaromos sąlygos nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui, kuris siejamas su mokyklos bendruomenės įtraukimu į sprendimų priėmimą, bendruomenės dalyvavimu mokyklos gyvenime. Bendruomeniškas, komandinis dalyvavimas priimant mokyklai svarbius sprendimus, visų mokyklos bendruomenės narių aktyvus įsitraukimas ir įtraukimas (bendros vizijos kūrimas, strateginio plano kūrimas, veiklos plano kūrimas, kas savaitę vykstanti refleksija) yra svarbus nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo sąlygų sudarymui mokykloje.

#### **Muzikos mokyklos lyderystės modelio vystymo stiprybės:**

<sup>49</sup> Internetinė prieiga: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/2018/E2%80%932020-met%C5%B3-strateginis-veiklos-planas-2.pdf>

<sup>50</sup> Internetinė prieiga: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi-teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf>, 59 psl.

<sup>51</sup> Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. psl. 32

- ✓ Darbo grupės sudaromos savanoriškumo principu.
- ✓ Vyksta nuolatinė mokinių pažangos analizė.
- ✓ Įgalinama mokyklos bendruomenė.
- ✓ Sudarytos sąlygos tobulinti mokytojų kvalifikaciją.
- ✓ Aktyvus komandinis darbas įgalintos lyderystės principu per formalias ir neformalias darbo grupes.
- ✓ Kolegialus grįžtamasis ryšys tarp pedagogų.
- ✓ Pamokų stebėjimo praktika.
- ✓ Sąlygos bendruomenei daryti įtaką sprendimų priėmimui mokykloje.

Susirinkimų ir neformalių pokalbių metu mokytojams remiantis moksline literatūra tenka paaiškinti tėvams, kad jų įtraukimas ir įsitraukimas bei dalyvavimas mokyklos gyvenime teigiamai veikia ir vaikų mokymosi pasiekimus, ir ateities perspektyvą, psichinę sveikatą bei santykius su aplinkiniais. Taigi suvokdami, jog kuo glaudžiau tėvai susiję su vaiko ugdymu, tuo labiau jie gali paveikti jo raidą ir mokslo laimėjimus, išsikėlėme strateginį uždavinį – taikyti įvairesnes bendravimo ir bendradarbiavimo formas su tėvais (globėjais, rūpintojais).

#### **Silpnosios pusės:**

- ✓ Tėvų įsitraukimas bei dalyvavimas mokyklos gyvenime.
- ✓ Mokykloje silpnai veikia motyvavimo ir skatinimo sistema.
- ✓ Ne visi mokytojai dalyvauja darbo grupių veikloje.
- ✓ Vienas mokyklos skyrius neturi savo patalpų, dirbama gimnazijos klasėse.

Ši lyderystė ypatingą dėmesį skiria galimybėms mokytis, mokymosi pasiekimams ir patirtims, asmenybės brandai ir nuolatinėi mokymosi pažangai. Lyderystės mokymosi raiška mokykloje priklauso nuo daugelio dalykų, tačiau lemiantis veiksnys yra mokyklos direktoriaus įsipareigojimas įkvėpti ir organizuoti visų mokymąsi.<sup>52</sup>

**Galimybės.** Mokykloje, kurioje plėtojama lyderystė mokymuisi, svarbiausias bendruomenės uždavinys<sup>53</sup> – **suprasti mokymosi ir lyderystės ryšį, stiprinti šį supratimą kasdienėse mokyklos veiklose.** Lyderystės ir mokymosi sąsajas paaiškina du vienas kitą papildantys požiūriai, aiškinantys mokymosi procesą, – konceptualusis ir praktinis. *Konceptualusis požiūris* remiasi teorijomis, ieškančiomis atsakymų į klausimus apie mokymosi prigimtį: kaip mokiniai mokosi? kas skatina arba stabdo mokinio intelektinį ir emocinį vystymąsi? kaip keičiasi mokymosi procesas skirtingais amžiaus tarpsniais ir pan. – tai atsispindi mokytojų bendruomenėje, mokytojų kartu su mokiniais

<sup>52</sup> Internetinė prieiga: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi\\_teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi_teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf), 43 psl.

<sup>53</sup> Ten pat.

vykstantis dialogas, mokytojų kartu su vadovu, mokytojų kartu su tėvų bendruomene vykstantys pokalbiai, rezultatų aptarimas ir refleksijos.

*Praktinis požiūris* apibrėžia, kokias sistemas ir struktūras mokykla taiko siekdama mokymosi rezultatų. Mokymosi erdvių dizainas, klasės aplinka, mokymo priemonės, mokytojo didaktinė sistema, mokymosi rezultatų patikra (testai, egzaminai, atsiskaitymai) skirti mokymosi procesui organizuoti. Į pažangą orientuotos mokyklos nuolat sprendžia, kaip efektyviai derinti abu požiūrius, nuolatos pasitikrina, ar sukurtos struktūros ir vykdomos veiklos neapriboja net tik vaikų mokymosi, bet ir mokytojų tobulėjimo.

Aprašytus lyderystės mokymuisi struktūrinius elementus galima įvardinti veiksniais, padedančiais pasiekti mokyklos veiklos rezultatų.

### **3.1. Lyderystės modelio vystymo tobulinimo rekomendacijos**

#### **Rekomendacijos:**

- ✓ Labiau skatinti mokinių tėvus dalyvauti mokyklos gyvenime – formuoti tėvų lyderių grupę.
- ✓ Mokykloje galėtų efektyviau egzistuoti mokytojų skatinimo sistema.
- ✓ Įvairiais būdais skatinti motyvaciją (direktorių įsakymai dėl padėkos, padėkos raštai, Sėkmės dienos nominacijos, materialiniai paskatinimai ir pan.).
- ✓ Skatinti iniciatyvius mokytojus už pastangas ir darbo rezultatus.

Siekiant stiprinti mokytojų lyderystės mokymuisi raišką, rekomenduojama:

*Mokyklų vadovams:* aktyviau skatinti ir palaikyti mokytojų iniciatyvas, keistis idėjomis mokyklinio bendravimo ir bendradarbiavimo metu. Ieškoti įvairesnių mokytojų skatinimo galimybių.

*Mokytojams:* skatinti mokinių lyderystę, motyvaciją ir savarankiškumą. Padėti mokiniams pažinti savo gebėjimus.

Šis modelis taip pat gali būti orientyru ar gairėmis ieškant savitų ir kuriant originalius lyderystės mokymuisi plėtojimo scenarijus konkrečios <...>mokyklos praktikoje.<sup>54</sup>

## **4. MUZIKOS MOKYKLOS UGDYTINIŲ LYDERYSTĖS UGDYMO PATIRTIS**

### **4.1. Lyderystės ugdymo patirtis muzikuojant kolektyvuose**

Muzikos mokyklos ugdytinis savo lyderio gebėjimus gali išnaudoti pamokų metu, darydamas įtaką kolektyvo nariams siekiant geresnių veiklos ir mokymosi rezultatų, koncertuodamas ir dalyvaudamas įvairiuose festivaliuose bei konkursuose.

Muzikos pamokos apima kasdienę praktiką, muzikinių natų skaitymą, sutelktą dėmesį, muzikos fragmentų įsiminimą, smulkiosios motorikos lavinimą, emocijų išreiškimą. Muzikavimo

---

<sup>54</sup> Internetinė prieiga: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi-teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf>, 60 psl.



mokymas leidžia jaunam atlikėjui tapti aktyviu problemų sprendėju. Kai kuriems mokiniams muzikavimo mokymasis gali būti naudojamas ne tik lavinti muzikos įgūdžius, bet ir ugdyti asmeninius socialinius įgūdžius, problemų sprendimo gebėjimus, pažinimo įgūdžius, kritinio mąstymo gebėjimus.

2019 metų pirmą pusmetį muzikos mokyklos ugdytiniams interviu metodu buvo pateiktas klausimas, kuriame pateikti teiginiai, apibūdinantys lyderio gebėjimus muzikuojant. Diskusijoje dalyvavo pagrindinio muzikinio ugdymo mokiniai. Su mokiniiais aptarėme bei išskyrėme gebėjimus veiksmingus ugdyti viso gyvenimo eigoje, kurie atneštų ilgalaikės naudos aukštesniems mokymosi rezultatams, o ateityje geresnes galimybes įsidarbinti. Tyrimu buvo siekiama apibendrinti diskusijos metu gautus rezultatus ir apžvelgti mokinių ugdymus gebėjimus muzikos mokykloje muzikuojant.

Gauti rezultatai džiugina ir galima teigti, kad muzikuojant, atliekant muzikos kūrinius, ugdomi vieni iš esminių ateities darbo rinkai reikalingų lyderio gebėjimų:

1. Disciplina ir drausmė – viena iš pirmųjų pamokų, su kuria susiduria vaikai mokydamiesi groti instrumentu. Drausmė apibrėžiama kaip asmens gebėjimas griežtai laikytis tam tikrų gyvenimo standartų ir principų. Disciplina daugiausia susijusi su išoriniais motyvuojančiais veiksniais, o ne vidaus įsitikinimais. Disciplinos laikomasi atliekant tam tikrų atlikimo metodų ir principų. Laikantis drausmės, atliekant kūrinius vaikams sukuriamas tvirtas pagrindas, suteikiantis jiems galimybę kurti naujoves.

2. Problemų sprendimas. Kai mokiniui iškyla iššūkiai ir atrodo, kad viskas žlunga, kūrybiškumas gali padėti įveikti iššūkius. Šių savybių muzikuojantys vaikai išmoksta labai anksti. Kai ugdytiniui duodi naują kūrinių, žvilgtelėjęs į natas, jis pradeda groti pagal visus išmokus įgūdžius ir metodus. Ir tada prieinama dalis, kurioje turimų įgūdžių rinkinys yra nepakankamas ir tenka tobulinti. Taip jie tyrinėja ir randa būdą, kaip tą dalį atlikti – sugroti. Daugeliu atvejų jiems pasiseka išspręsti kilusias problemas. Dar galima teigti, kad visų naujovių išmokimas suteikia ugdytiniams pasitikėjimo savimi.

3. Pasitikėjimas savimi. Muzikos atlikimas yra puikus būdas pasitikėti savimi. Pirmasis vaiko rečitalis priešais šeimą, draugus, mokytojus yra raktas į sėkmę, nes skatina pasitikėti savimi ir nebijoti daryti klaidų, iš jų mokytis. Laikui bėgant muzikos mokykloje vaikai pradeda koncertuoti scenoje vieni ar kolektyvuose ir įgauna daug daugiau pasitikėjimo.

4. Prisitaikymas. Daugelis lyderių mano, kad jiems reikia visada būti komandos priekyje. Tačiau gebėjimas prisitaikyti, tapti skirtingų kontekstų, bendruomenių, komandų dalimi yra svarbus šiuolaikinio lyderio bruožas. Muzikuojant ansamblyje, orkestre tenka groti ir ne tokią ryškia, tik palaikančią partiją su kitais, pagrindinę partiją atliekančiais, grupės nariais, kurie tuo metu

vadovauja atliekant kūrinį. Tada ugdytiniai supranta, kad grojant kolektyve palaikanti partija yra vienodai svarbi siekiant vieno tikslo.

5. Laiko planavimas. Vaizduojamasis menas - nesvarbu, ar jis nukreiptas į balsą, muzikos instrumentą, šokį ar teatrą, reikalauja daug laiko repeticijoms ir muzikos atlikimui. Ugdytiniai tenka išmokyti planuoti savo dienotvarkę, kad pasiektų užsibrėžtų tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad emocijos, temperamentas, vaizduotė, tai yra savybių prielaida pasireiškianti muzikuojant. Iš kiekvieno muzikuojančio jauno žmogaus reikalaujama prisiimti atsakomybę už muzikinės išraiškos jausmingumą, tikrumą, originalumą ir meistriskumą. Visa tai stiprina atsakomybės jausmą, kuris reikalingas ir būdingas lyderiams.

Muzikos mokyklos mokiniai dažnai įtraukiami į komandinį darbą – muzikavimą kolektyvuose. Muzikos mokykloje ugdytiniai muzikuoja ansambliuose ir orkestruose. Ansamblis – komanda. Tai bendras, sinchronizuotas kūrimas, muzikavimas. Orkestras – organizacija. Čia sukuriama santykiai su didesne grupe. Jų tikslas yra susivienyti, kurti pasitikėjimą, valdyti savo emocijas, prisiderinti. Taip kuriama komandos integracija ir sanglauda. Kartu jie pateikia muziką ir sėkmingai ugdomi pagarbą kitam.

Sėkmingai veikiančių lyderių komandos ypatybė yra ta, kad komandos nariai turi būti savanoriai. Mums žinoma, kad dauguma mokinių muzikos mokyklą lankyti pradeda savo noru, tad tikėtina, jie mokysis veiksmingai ir atsakingai siekdami bendro tikslo.

Grojant kolektyve yra silpnesnių – neryškių partijų, tačiau sujungiant visus muzikuojančius kolektyve vaikus, jie susilieja vienas į kitą ir klausytojas girdi tarsi grotų vienas atlikėjas. Kad tai išgirstų klausytojas, muzikuojantys vaikai turi turėti bendrą viziją. Visa tai apjungia mokytojas – kolektyvo vadovas, kuris yra „kanalas“, per kurį muzikantai įgyvendina savo tikslą – atlikti kūrinį taip, kad jis paveiktų klausančius.

Aktyviai bendradarbiaudami ansamblio nariai ne tik tobulina muzikos atlikimo įgūdžius, keičiasi muzikinėmis idėjomis, bet ir teikia grįžtamąjį ryšį vieni kitiems: „kartu dalinasi savo asmenine patirtimi, padeda naujiems nariams tobulinti savo techninius, komunikavimo gebėjimus“ (A. Schiavio 2018)<sup>55</sup>.

#### **4.2. Lyderystės ugdymo patirtis individualiame muzikavime**

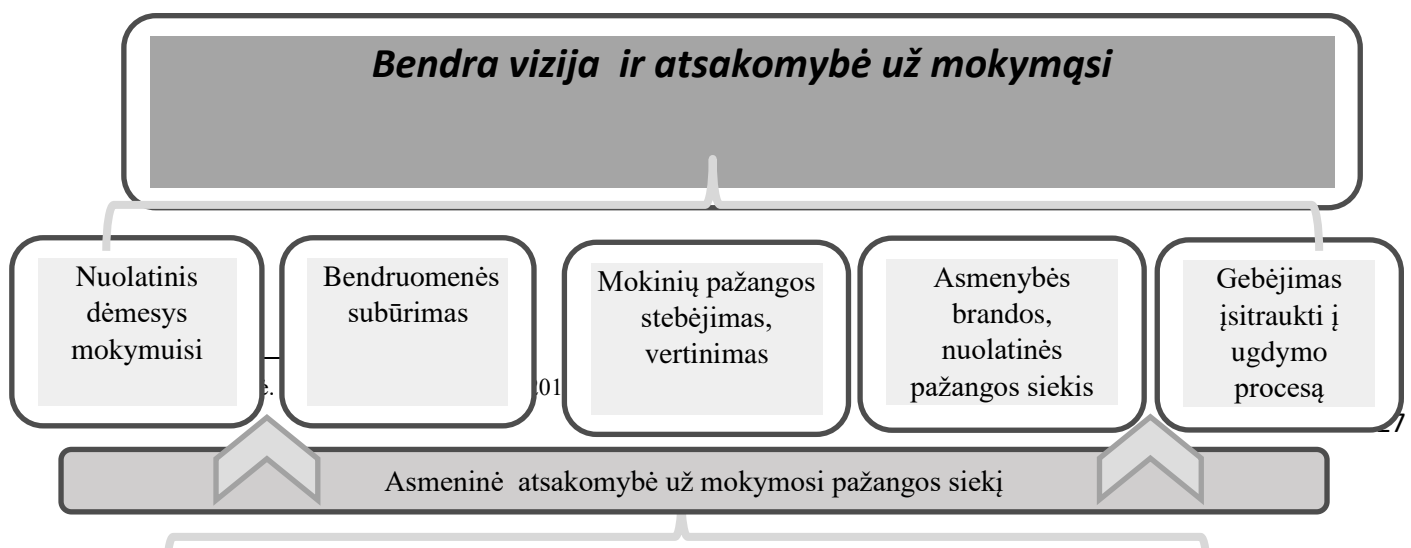
Identifikuojant mokinių lyderystės patirtis muzikos mokykloje, būtina paminėti ir individualiai muzikuojančius mokinius. Muzikuojant praplečiamas vaiko emocinis ir vaizdinis pasaulis. Atlikti muziką, tai reiškia raginimą mąstyti, pačiam ieškoti atsakymų. Muzikavimo

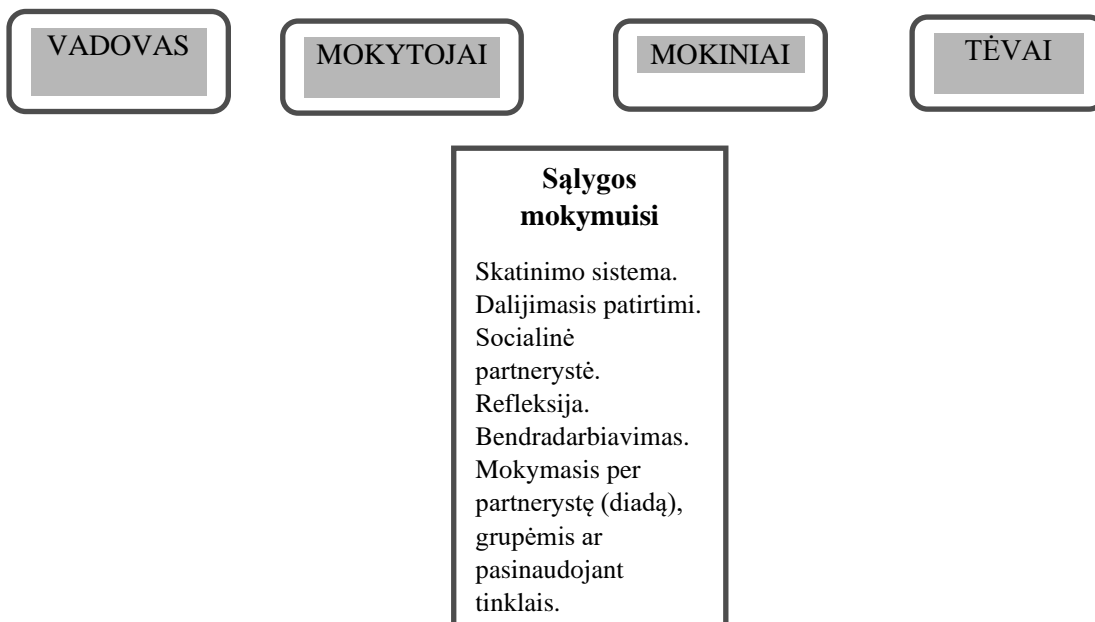
---

<sup>55</sup> A. Scgiavio, V. Gesbert, M. Reybrouck, D. Hauw, R. Parncutt „Optimizing performative in social interaction: insights embodied cognition, music education, and sport psychology“ july 2019

ugdymas yra saviraiškos priemonė, leidžianti mokiniams bendradarbiauti su kitais, pateikti naujų kūrybiškumo, pasitikėjimo savimi, problemų sprendimo iššūkių. Gabiausi ugdytiniai kasmet dalyvauja Respublikiniuose ar Tarptautiniuose konkursuose pagal iš anksto suformuotus nuostatus: pagal amžiaus grupę numatytas privalomas atlikti kūrinys, nežiūrint kokioje muzikos mokyklos klasėje ugdytinis mokosi, ir dar vienas ar du laisva valia pasirinkti kūriniai. Mokytojas turi paskatinti mokinį dalyvauti konkurse, bet sprendimą priima tik pats mokinys. Toks *mokinys turi lyderio valios savybes*: tikslingumą, drąsą, ryžtą, pasitikėjimą, ambicingumą. Valia – žmogaus veiksmų ir poelgių pasirinkimas, siejamas su pastangomis nugalėti kliūtis siekiant tikslo. Šios lyderio valios savybės yra itin reikšmingos: *tikslingumas* – mokinio gebėjimas apibrėžti tikslą – paruošti programą ir dalyvauti konkurse; *drąsa* – ugdytinis drąsiai turi priimti iššūkį, įvertintą riziką ruoštis dalyvauti konkurse ir pasiruošti nesėkmei, nuo kurios niekas nėra apsaugotas; *ryžtas* – troškimas, pasiryžimas pasiruošti pasirodymui, kuriam tvirtą pagrindą duoda ugdytinio iniciatyvumas, atkaklumas ir veržlumas; *pasitikėjimas savimi* – tai privaloma savybė, kuri leidžia objektyviai įvertinti savo gebėjimus, galimybes ir jau turimas patirtis; *ambicingumas* – dalyvavimas konkurse – tai apsisprendimas dalyvauti kartu tarp geriausių, tai troškimas būti tokiu pat – geriausiu. V. Šilingienė (2012) rašo, kad lyderiai nepasitenkina tuo, ką jie atlieka geriausiai, „...jie nuolat lavina savo gebėjimus, kol jie tampa jėga, galinčia įveikti bet kokią kliūtį“. <sup>56</sup> Pagal V. Šilingienę (2012), lyderio valią galima apibūdinti tam tikra veiklos išraiška: *tikslo įsisąmoninimas* – mokinys turi suvokti, koks yra iškeltas tikslas, įvertinant savo galimybes; *apsisprendimas* – galimas ir stiprus vidinis konfliktas („ar man to reikia?“, „kam man to reikia?“, „ar aš galėsiu ir sugebėsiu pasiruošt?“ ir t.t.). Apsisprendžiant išryškėja veiklos tikslas, kryptis. *Tikslo įgyvendinimo priemonių numatymas* – priemonės ar jų planas dažnai išryškėja jau dirbant/mokantis/įgyvendinant naują programą; *praktinis įgyvendinimas* – įgyvendindamas savo apsisprendimą mokinys turi daug daugiau įdėti pastangų, kontroliuoti savo mokymąsi, vertinti ir įsivertinti, numatyti rezultatą ir jo siekti, o mokytojas yra tik pagalbininkas, įkvėpėjas.

## 5. LYDERYSTĖS MOKYMUISI GRAFINIS MODELIS





## IŠVADOS

Mokykloje svarbu, kad mokymosi bendruomenė turėtų bendrą viziją, kaip pertvarkyti ar pakoreguoti mokymąsi. Norėdami sėkmingai vadovauti XXI amžiuje, mokymosi lyderiai turi atsižvelgti ir orientuotis į organizacijos gebėjimą vystyti naujoves ir plėtrą organizacijoje. Lyderystė mokymuisi pabrėžia bendros vizijos ir bendro įsipareigojimo pokyčiams mokykloje plėtrą (Hallinger 2003, p. 330).<sup>57</sup>

Mokyklų valdymas siekiant lyderystės turėtų būti liberalizuojamas leidžiant mokyklų bendruomenėms kurti jų kontekstą atspindinčius valdymo ir organizacinės struktūros modelius, kurie galėtų veiksmingiausiai padėti pasiekti tikslų. Išlieka vyraujanti nuostata, kad lyderio poziciją užima mokyklos vadovas. Tai natūraliai susidaranti situacija, kadangi mokyklos vadovas dažniausiai geriausiai išmano mokyklos veiklą reglamentuojančius teisės aktus, todėl neleidžia nukrypti į neteisėtą veiklą.

Lyderystė mokymuisi pripažįstama kaip išskirtinė mokyklos bendruomenės ypatybė, atskleidžianti, kad mokinių mokymą keičia jų mokymasis. Susitelkimas į vieną bendrą tikslą, mokymo ir mokymosi tobulinimą ir puoselėjimą, sudaro sąlygas veiksmingai lyderystės raiškai mokykloje. Ypač pabrėžiama bendradarbiavimo, kolektyvinio veiksmingumo sąvokos reikšmė,

<sup>57</sup> Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge journal of education*, 33 (3), 329–352. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>.

kadangi ši samprata apima bendrą visos grupės narių nuomonę, nuostatas ir tikėjimą, kad nuo jų priklauso organizacijos veiksmingumo gerinimas. Tai - tikėjimas bendromis galimybėmis siekiant bendro tikslo, išreiškiantis mokymosi proceso dalyvių sutelktumą.

Lyderystė stimuliuoja organizacijos mokymuisi kūrimą(si), jos palaikymą ir nuolatinį tobulinimą, panaudojant kiekvieno organizacijos nario iniciatyvas individualiame, grupiniame ir organizaciniame lygmenyse.

Pagrindinis dėmesys skiriamas mokymuisi ir tam, kaip geriausiai paruošti mokinius XXI amžiui. Efektyvūs lyderystės mokymuisi vadovai demonstruoja gebėjimą susikurti bendrą viziją, išlikti pedagogiškai ir siekti bei prisidėti prie nuolatinio profesinio tobulėjimo.

Lyderystės raiška asmeninėse, tarpasmeninėse ir organizacijos srityse sukuria prielaidas lyderystės sutelktumo į mokymąsi raiškai. Asmeninėje srityje svarbiausias yra mokymosi reikšmės suvokimas, savarankiškas mokymosi siekis, asmeninis ir profesinis tobulėjimas, užsibrėžto tikslo siekimas, gebėjimas vertinti savo pasiekimus. Tarpasmeninėje sąveikoje svarbus dalinimasis patirtimi, gebėjimas rodyti teigiamą pavyzdį. Visa tai sukuria bendrą sutelktumo į mokymąsi iniciatyvių bendruomenės narių organizacinę kultūrą.

Muzikos mokyklos aplinkoje vyrauja bendruomeniškumas - mokyklos bendruomenė dalyvauja bendrame mokyklos vizijos kūrime. Vizijoje pabrėžiamas mokymasis kaip vertybė. Dalyvavimas priimant mokyklai svarbius sprendimus, visų mokyklos bendruomenės narių aktyvus įsitraukimas, svarbus nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo sąlygų sudarymas mokykloje. Mokytojų lyderių pripažinimas ir skatinimas yra svarbus mokytojų lyderystei, lygiavimuisi į lyderius, sekimui jų pavyzdžiu.

Panevėžio r. muzikos mokykla - organizacija, kuri nuolatos mokosi, kuriai svarbu mokymasis komandomis, įgalinantis dalytis žiniomis, tampančiomis bendru žinojimu, vyraujanti dialogo kultūra, padedanti kartu įveikti asmenines problemas. Mokykla sudaro sąlygas mokyklos darbuotojams tobulinti kvalifikaciją.

Mūsų muzikos mokykloje mokydamasis groti vaikas susipažįsta su skirtingų kultūrų, epochų kūriniais, talentingais kompozitoriais nuo ankstyvo amžiaus. Atliekant muziką jam tenka groti remiantis vidiniais potyriais, pasąmonės vaizdiniais ir tai yra svarbiausias atlikėjo uždavinys. Muzika yra visavertė. Kūrinio atlikimas yra kažkas, ką kiekvienas lyderis siekia padaryti su aplinkiniais: įkvėpti ir išjudinti žmones, kaip tai daro muzikos atlikėjas. Muzikos mokyklos mokytojai kuo anksčiau suteikia vaikui galimybę pasirodyti prieš publiką. Bandydami paveikti muzikuoti besimokančio vaiko pasitikėjimą savimi mokytojai daug dėmesio skiria motyvacijai, įtikinėjimams, sudaro galimybes ir savęs pažinimui, ir realizacijai.

Muzikos mokyklos mokytojai suprasdami, kad šiandieniniame pasaulyje ir ateityje vaikams reikės gyventi įgyjant lyderio gebėjimus ir mąstyseną, stengiasi padėti jiems ugdytis

socialinius, emocinius, kognityvinius įgūdžius, įskaitant empatiją, bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius, atsakomybę, kūrybiškumą, refleksiją, tikslo siekimą, gebėjimą dalyvauti dialoge, tapti įgaliais veikti vietinėje, nacionalinėje ir pasaulinėje erdvėje.

Muzikos mokyklos bendruomenė yra besimokanti organizacija, skleidžianti gerą patirtį mokyklos viduje ir išorėje.

Mokykloje, vadovaujantis susitarimais, sudarytos ir aktyviai veikia darbo grupės, mokytojų taryba, mokyklos taryba, kurioje aktyviai dalyvauja tėvų, mokinių bendruomenių nariai. Renkami ir sisteminami duomenys apie ugdymo proceso būklę, kaitą ir strateginio mokyklos tikslo bei uždavinių įgyvendinimą; analizuojama, vertinama ugdomoji veikla, įvertinama mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, ir kiekvieno bendruomenės nario pažanga, diagnozuojami ugdymo organizavimo trūkumai ir inicijuojama ugdymo turinio ir proceso kaita. Patvirtintas Mokinių individualios pažangos stebėjimo, fiksavimo ir pagalbos mokiniui teikimo tvarkos aprašas.

Mokykloje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata: tyro teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis, mokomasi iš sėkmės ir nesėkmės.

Mokytojai mokyklose - jautri grandis, priklausoma nuo mokyklos vadovybės sprendimų, tenkinanti moksleivių ir jų tėvų lūkesčius, todėl jų gebėjimas bendradarbiauti su tėvų bendruomene, tarpusavio sutelktumas profesine prasme formuojant mokytojų bendruomenę sudaro galimybes jiems veikti aktyviai, būti visaverčiais sprendimų priėmimo dalyviais ir lyderiais.

Lyderystė mokymuisi padeda asmenims ir grupėms daryti sprendimus ir išvadas, skatina mokyklos bendruomenę maksimaliai išnaudoti savo mokymąsi bei priimti kitokius požiūrius. Vyksta motyvacija išnaudoti kiekvieną galimybę mokymuisi vieniems iš kitų.

Vienas iššūkių rengiant mokymosi lyderius yra pritaikyti programą atsižvelgiant į vietos aplinkybes, kultūrą ir sąlygas.<sup>58</sup>

Pagal teorinį modelio aprašymą Panevėžio rajono muzikos mokykloje dar yra galimybių tobulinti ir vystyti šį lyderystės modelį.

---

<sup>58</sup> Christensen. R., Eichhorn, K., Prestridge. S., Petko. D., Sligte. H., Baker. R., Alayyar. G., Knezek. G. (2018). Supporting Learning Leaders for the Effective Integration of Technology into Schools, *Technology, Knowledge and Learning*, Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10758-018-9385-9>

## Literatūra

1. Bujokaitė, M. (2013). Mokytojo lyderystės potencialas ir jo raiška. Mokytojų ugdymas. Nr. 20 (I), 58-75.
2. Cibulskas G., Žydžiūnaitė V. Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, Vilnius, 2012. Prieiga per internetą:  
[file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/Lyderyst%C4%97s%20vystymosi%20mokykloje%20modelis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/Lyderyst%C4%97s%20vystymosi%20mokykloje%20modelis%20(1).pdf)
3. Christensen. R., Eichhorn, K., Prestridge. S., Petko. D., Sligte. H., Baker. R., Alayyar. G., Knezek. G. (2018). Supporting Learning Leaders for the Effective Integration of Technology into Schools, Technology, Knowledge and Learning, Prieiga per internetą:  
<https://doi.org/10.1007/s10758-018-9385-9>
4. Danielson, C. (2007). The Many Faces of Leadership. Teachers as Leaders. Nr. 1, vol. 65. Prieiga per internetą: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept07/vol65/num01/The-Many-Facesof-Leadership.aspx>
5. Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. Cambridge journal of education, 33 (3), 329–352. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>.
6. Heikka, J., Waniganayake, M. (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. Theory and Practice, 499-512. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2011.577909>
7. York – Barr, J., Sommers, W., Ghore, G., Montie, J. (2009). Reflective practice to improve on teachers commitment to change on Hong Kong. Journal of educational administration, 40 (4)
8. Panevėžio r. muzikos mokyklos darbuotojų kasmetinio veiklos vertinimo tvarkos aprašas. Prieiga per internetą: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Darbuotoj%C5%B3-kasmetinio-veiklos-vertinimo-tvarkos-apra%C5%A1as.pdf>
9. Panevėžio r. muzikos mokyklos Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo 2019 m. programa. Prieiga per internetą: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Mokytoj%C5%B3-kvalifikacijos-tobulinimo-2019-m.-programa.pdf>
10. Panevėžio r. muzikos mokyklos smurto ir patyčių prevencijos ir intervencijos vykdymo tvarkos aprašas. Prieiga per internetą: <http://www.muzikosmokyklapr.lt/wp-content/uploads/Smurto-ir-paty%C4%8Di%C5%B3-prevencijos-ir-intervencijos-vykdy-mo-tvarkos-apra%C5%A1as.pdf>
11. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“.

Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/1%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/1%20(5).pdf)

12. Scgiavio, A., Gesbert, V., Reybrouck, M., Hauw, D., Parncutt, R. „Optimizing performative in social interaction: insights embodied cognition, music education, and sport psychology“, 2019.

13. Šilingienė V., Lyderystė. Kaunas: Technologija, 2012.

14. Valstybinė švietimo strategija 2013 – 2022.

Prieiga per internetą: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf)

15. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015).

Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai.

Prieiga per internetą: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi\\_teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi_teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf)