

# Pagrindinio muzikinio ugdymo programos moki- nių lyderystės gebėjimų raiška muzikos mokykloje: atvejo analizė

## Expression of Leadership Abilities of Students of the Basic Music Education Programme in a Music School: A Case Study

**Loreta Venslavičienė**

Vilniaus universiteto Šiaulių akademija  
E. p.: [loreta.venslaviciene@gmail.com](mailto:loreta.venslaviciene@gmail.com), [diana.venckiene@gmail.com](mailto:diana.venckiene@gmail.com)  
<https://ror.org/03nadee84>

**Diana Venckienė**

Vilniaus universiteto Šiaulių akademija  
E. p.: [diana.venckiene@gmail.com](mailto:diana.venckiene@gmail.com)  
<https://ror.org/03nadee84>

**Santrauka.** Lyderystės gebėjimų ugdymas yra nuolatinis ir nepertraukiamas procesas, prasidedantis nuo vaikystės. Lyderystė siejama su asmeninėmis savybėmis – kūrybiškumu, iniciatyvumu, gebėjimu kritiškai mąstyti ir pan. Tai nėra prigimtinė duotybė, to reikia išmokti, tad švietimui tenka svarbus vaidmuo, ugdant jaunuosius lyderius. Ugdymas muzikos mokykloje fokusuojamas į muzikinei veiklai svarbius dalykinius pasiekimus, meninių gebėjimų ugdymą, todėl neretai be dėmesio lieka asmenybės brandai reikšmingi dalykai – lyderystės gebėjimų ugdymas(is). Kadangi laikomasi nuostatos, kad transformacinės lyderystės modelio taikymas galėtų sudaryti sąlygas tobulinti lyderystės gebėjimus, straipsnyje analizuojama, kokios lyderystės gebėjimų raiškos prielaidos yra muzikos mokyklos ugdymo veiklose, jų tobulinimo galimybės konkrečioje muzikos mokykloje, siekiant visapusiškos asmens ugdymo(si) sėkmės. Empirinio tyrimo rezultatų išvados leidžia teigti, kad pedagogai muzikos mokykloje pagrindinį dėmesį skiria muzikiniams gebėjimams lavinti, o lyderystės gebėjimų ugdymas tampa kaip savaime atsirandanti proceso organizavimo pasekmė, nei gerai apgalvotas ir kryptingai siekiamas tikslas.

**Pagrindiniai žodžiai:** lyderis, lyderystės gebėjimai, muzikos mokykla, gebėjimai, ugdymas, muzikavimas, pagrindinio muzikinio ugdymo programa.

**Summary.** The development of leadership skills is a continuous and ongoing process, starting in childhood. Leadership is associated with personal qualities – creativity, initiative, critical thinking, etc. This is not a natural trait, but something that has to be learnt, and education has an important role to play in the development of young leaders. Music school education focuses on subject achievements that are important for musical activity, on the development of artistic skills, and often overlooks the development of leadership skills that are important

**Received:** 2024-03-14. **Accepted:** 2024-06-20

Copyright © 2024 Loreta Venslavičienė, Diana Venckienė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

for personal maturity. Since it is assumed that the application of the transformational leadership model could enable the development of the expression of leadership skills, the article analyses the prerequisites for the expression of leadership skills in music school educational activities and the possibilities of their improvement in a particular music school in order to achieve the comprehensive success of a person's (self-)education. The findings of the empirical research suggest that teachers in a music school focus on the development of musical abilities, while the development of leadership skills becomes a self-occurring consequence of the organisation of the process, rather than a well-thought-out and purposefully pursued goal.

**Keywords:** leader, leadership skills, music school, skills, education, musicianship, music education programme.

## Įvadas

**Tyrimo aktualumas.** XXI amžius kelia naujų iššūkių švietimo sistemai, vienas kurių – vis dažniau akcentuojamas lyderystės ugdymas. „Lietuva 2030“ pažangos strategijoje pabrėžiama, kad reikia skatinti pokyčius ir sudaryti sąlygas formuoti kūrybingai, atsakingai ir atvirai, nebijančiai klysti ir pripažinti savo klaidų asmenybei, nes tokios asmenybės skatins pažangos procesus ir lems pokyčius visuomenėje. Švietimo sistema turi būti orientuota į kūrybiškumo, pilietiškumo ir lyderystės ugdymą. Mokykla tampa švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis, todėl veiksminga lyderystė mokyklose aktuali kaip niekada anksčiau (Navickaitė, 2012). Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje akcentuojama, kad formalusis švietimas negali suteikti pakankamai galimybių saviraiškai, lyderystei realizuoti, kūrybiškumui skleisti, vadinasi, negali atliepti šiuolaikinės visuomenės iššūkių (Higgins, 2016). Tad išryškėja poreikis neformaliajam švietimui suteikti galią ugdant lyderius, mokiniams sudarant sąlygas mokytis pagal tokias mokymo(si) formas, kurios būtų nukreiptos į asmenybės tobulėjimą.

Mokinių lyderystės ugdymas sietinas su savarankiško, atsakingo, gebančio projektuoti ambicingus gyvenimo tikslus bei juos pasiekti asmens ugdymu. Jaunajai kartai reikia naujų gebėjimų priimti XXI a. iššūkius, kritiško požiūrio į mus supančią aplinką bei sėkmingai prisitaikyti kintančioje darbo rinkoje (Martusevičienė, 2014). Užsienio šalių mokslininkai tyrinėjo lyderystę švietime, siekdami išsiaiškinti, kaip užtikrinti švietimo kokybę ir tobulinti švietimo sistemą (Harris, 2003; Crowther, 2000; Marzano ir kt. 2011). Hamann (1982) išskyrė mokymosi, muzikinio atlikimo gebėjimus ir gyvenimo įgūdžiams reikalingus gebėjimus (Whyton, 2009).

Rekomendacijose dėl meninio formalųjų švietimą papildančio ugdymo programų rengimo ir įgyvendinimo (2015) aiškinama, kad pagrindinio muzikinio ugdymo programos paskirtis – plėsti vaiko tam tikros srities žinias, stiprinti gebėjimus ir įgūdžius, suteikti asmeniui papildomų dalykinių ir bendrųjų kompetencijų. Pagrindinis muzikinis ugdymas tampa etapu, kai siekiama stiprinti asmens gebėjimus. Lietuvoje nemažai mokslininkų tyrinėjo įvairius švietimo lyderystės aspektus (Cibulskis, 2011; Žyvdauškas, 2006; Skrabalienė, 2011; Deininė, 2009; Navickaitė, 2012 ir kt.). Strateginio valdymo ir lyderystės svarbą nagrinėjo Dukynaitė (2012). Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012) pristatė lyderystės vystymosi mokykloje modelį ir jo įgyvendinimo galimybes. Lietuvoje atliekami tyrimai dažniau skirti mokyklų vadovų, mokytojų lyderystės gebėjimams, o muzikos mokykloje

besimokančių mokinių ugdomų lyderystės gebėjimų raiškos tyrimų Lietuvoje rasti nepavyko.

**Tyrimo problema.** Muzikos mokykloje vaikų ugdymas(is) nukreiptas į meninių gebėjimų ugdymą, į gebėjimą įvaldyti muzikos instrumentą. Muzikinio ugdymo(si) specifiskumas apriboja galimybes ugdytis gebėjimus prisitaikyti ir transformuotis sparčiai besikeičiančiame sociume. Išryškėja atotrūkis tarp išugdomų gebėjimų raiškos ir tų, kurių reikės prisitaikant gyvenime. Gabnytė (2012) teigė, kad muzikinis ugdymas neatliepia šiandieniniame gyvenime vykstančių iššūkių. Todėl aktualu tirti mokinio lyderystės gebėjimų raišką pagrindinio meninio ugdymo etape. Transformacinės lyderystės modelio sukūrimas išplėstų muzikos mokyklos mokinių lyderystės gebėjimų ugdymą.

**Tyrimo objektas** – muzikos mokyklos mokinių lyderystės gebėjimų raiška.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti muzikos mokyklos pagrindinio muzikinio ugdymo programos mokinių lyderystės gebėjimų raiškos ypatumus ir numatyti tobulinimo galimybes, sukuriant transformacinės lyderystės modelį.

**Tyrimo imtis.** Tyrime dalyvavo 16 muzikos mokyklos pedagogų.

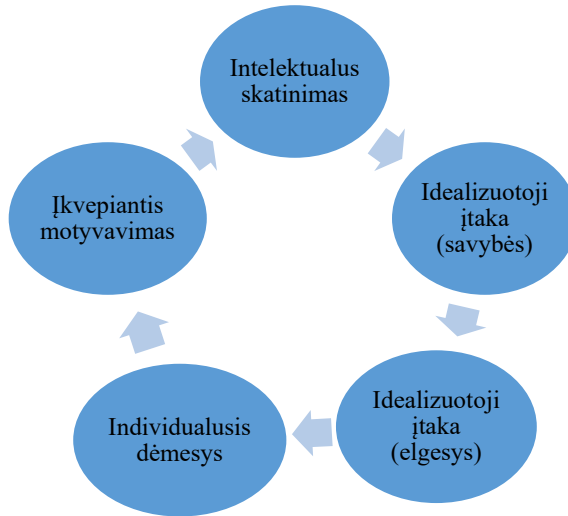
**Tyrimo metodologija.** Remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize, išryškinti teoriniai lyderystės gebėjimų ugdymo ir jų raiškos muzikinėje veikloje aspektai. Tyrimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, duomenys analizuoti kokybinės turinio analizės metodu. Šiame straipsnyje, atsižvelgiant į tyrimo tikslą, be mokinių išskirtų lyderystės gebėjimų, pabrėžiamos ir veiklos, kurios gali tuos gebėjimus ugdyti.

**Tyrimo etika.** Tyrime informantai dalyvavo savanoriškai, jie buvo informuoti apie tyrimo esmę, tyrimo etikos principų laikymąsi, gautas žodinis sutikimas dėl dalyvavimo tyrime. Tyrimo dalyviams buvo pranešta, kad bus užtikrintas jų konfidencialumas ir anonimiškumas.

## Transformacinės lyderystės raiška pamokose

Hayner-Tross (2015) teigė, kad taikant su lyderystės ugdymu susijusį probleminį mokymą(si), mokiniai kūrybiškai sprendžia problemas, ugdomi kritinį mąstymą. Kai pedagogai entuziastingai pateikia mokymo(si) medžiagą, mokiniai įgyja įgūdžių, žinių, kaip įveikti iššūkius, taip sukurdami sąlygas ugdytis lyderio savybes. Terminą *transformacinė lyderystė* pirmasis pasiūlė Downton (1973, cit. Haynes-Tross, 2015), kiti tyrėjai išplėtė ir patobulino šią sąvoką (Bass, 1985). Burns (1978) tikėjo, kad lyderis užmezga ryšį, didinantį motyvaciją įgyvendinti tikslą. Esminė transformacinės lyderystės prielaida yra bendras siekiamas tikslas ir susitelkimas į komandą (Valuckienė, Balčiūnas ir kt., 2015).

Transformacinė lyderystė daugiausiai dėmesio skiria vertybėms, pokyčiams įkvėpti. Nedzinskaitė ir Barkauskaitė (2017), remdamosis transformacinę lyderystę nagrinėjusiais mokslininkais (Bass, 1997; Davis, 2001), išskyrė penkių elementų raišką per asmens gebėjimus (žr. 1 pav.). Mokiniai tobulėja per prasmingą mokytojo ir mokinio sąveiką, kai mokytojai įkvėpia nebijoti iššūkių (Northouse, 2013), ugdomi socialinius įgūdžius tarpusavyje diskutuodami pamokose (Hayner-Tross, 2015), kurdami pagrindą akademiniam tobulėjimui ir lyderystės gebėjimams ugdytis (Northouse, 2013).



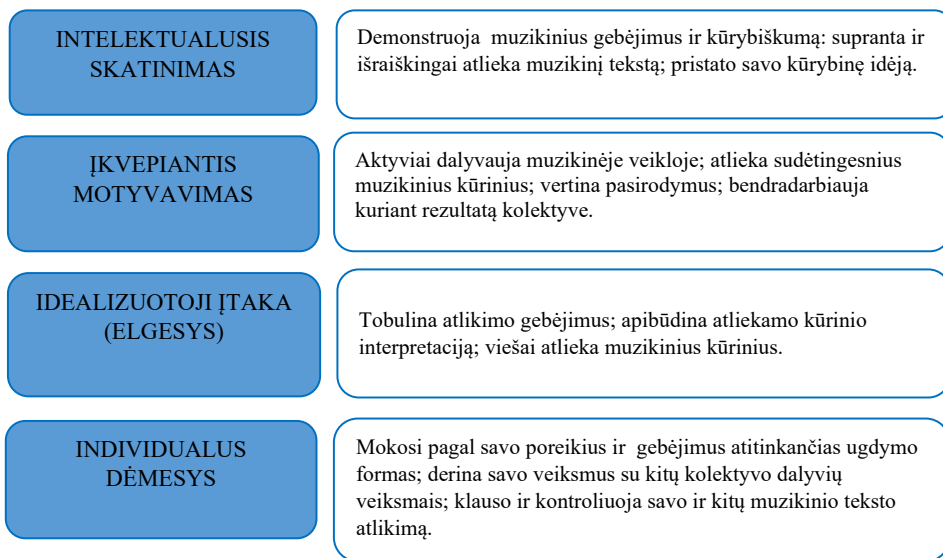
1 pav. Transformacinės lyderystės elementų raiška per asmens gebėjimus

Sudaryta straipsnio autorių pagal Nedzinskaitę, Barkauskaitę (2017)

1. Idealizuotoji įtaka (savybės): didžiuotis sekėjais, pasitikėti savimi, būti pavyzdžiu.
2. Idealizuotoji įtaka (elgesys): turėti viziją, aiškius tikslus, inicijuoti pokyčius, nuolat taikyti savirefleksiją ir tobulėti.
3. Įkvepiantis motyvavimas: priimti atsakomybę, skatinti siekti aukštesnių rezultatų, įgalinti sekėjus įsipareigoti, kurti bendradarbiavimo kultūrą, kritiškai mąstyti.
4. Intelektualusis skatinimas: remti kūrybiškumą, ugdyti sekėjus mokymuisi, skatinti savarankiškumą.
5. Individualusis dėmesys: padėti sekėjams pasiekti geriausių rezultatų, atsižvelgti į sekėjų poreikius ir interesus, traktuoti juos kaip asmenybes.

Remiantis Bass ir Avolio (1994), Haynes-Tross (2015) išskirtomis transformacijos lyderių savybėmis, galima būtų pateikti muzikos mokyklų mokinių lyderystės gebėjimų modelį (žr. 2 pav.), kur *kūrybingumo raiškai* galimybių suteikia muzikinio teksto atlikimas, kūrimas, kūrinio interpretavimo būdų paieška ir kt. *Bendradarbiavimas* išryškėja muzikuojant kolektyve, siekiant bendro tikslo, dalijantis kūrybiniais išgyvenimais, pasitikint savimi ir kitais. *Kritinis mąstymas* lavėja pažįstant save, analizuojant (ne)sėkmes, įveikiant techninius muzikos kūrinių atlikimo uždavinius ir kt. Būsimo lyderio *atkaklumas* atsiskleidžia tobulinant muzikos kūrinių atlikimo gebėjimus, dalyvaujant muzikinėje veikloje, siekiant galutinio rezultato. Apie *emocijų moduliavimą* galima spręsti iš to, kaip mokinys geba valdyti emocijas, jas reikšti kūrinio atlikimo metu, tolerantiškai išsakyti savo nuomonę ir kt. Transformacinė lyderystė kuria palankią kaitai klasės kultūrą. Ugdytiniai motyvuojami transformuoti savo poreikius, o ne tik juos tenkinti (Žvirdauskas, 2009). Pasak Litvudo ir kt. (1999, cit. Marzano ir kt., 2011), transformacinė lyderystė – lyderystės mokymui išplėtimas, įkvepiant tobulinti narių gebėjimus ir didinti jų pastangas siekti organizacijos tikslų.

Transformacinės lyderystės modelio taikymas muzikos mokykloje galėtų kurti sąlygas kaitai. Muzikos kūrinių atlikimas apima kūrybingumo, bendravimo, kritinio mąstymo, problemų sprendimo gebėjimus, kurių ugdymo tikslas – meno kūrinių suvokimas, atlikimas ir lyderystės gebėjimų ugdymas.



2 pav. Muzikos mokyklos mokinių transformacinės lyderystės gebėjimų modelis

Sudarytas autorių pagal: Bass ir Avolio (1994), Haynes-Tross (2015) ir pagrindinio muzikinio formalųjį švietimą papildančio ugdymo programą

Pagrindinio muzikinio ugdymo programa suteikia galimybių stiprinti mokinių muzikinius gebėjimus, bet kartu tai ir asmeninių savybių ugdymo terpė – drauge su mokiniu kuriamas jo gebėjimus ir poreikius atitinkantis ugdymo(si) planas. Dėl muzikinio ugdymo(si) pobūdžio, transformacinio stiliaus integravimas keičia ugdytinių elgesį, skatina plėtoti savo idėjas, įgūdžius. Daugėlienė (2012) teigia, kad „ugdymas turi skatinti gebėjimus kritiškai, kūrybiškai mąstyti, ieškoti sprendimų būdų“. Mokykla turi rūpintis asmenybės, kuri gebėtų savarankiškai integruotis į gyvenimą, ugdymu.

## Tyrimo rezultatai

Aiškinantis, kokios sudaromos sąlygos muzikos mokyklos mokiniams formuotis kaip lyderiams, pirmiausiai buvo vertintas mokytojų požiūris į kūrybiškumui ugdytis aktualias sąlygas. Vaiko kūrybiškumas atsiskleidžia per veiklą, tačiau dalyvavimas joje, kaip teigia Girdzijauskienė (2004), negarantuoja, kad bus sudarytos galimybės kūrybiškumui pasireikšti. Remiantis pedagogų pozicija, jie skatina „(...) ieškoti naujų kūrinio atlikimo būdų (...)“ (D3), kuria „(...) pozityvią atmosferą pamokoje (...)“ (D10) (kategorija *Pozi-*

tyvus požiūris į pokyčius); savo ugdytiniams leidžia klysti ir mokytis iš savų klaidų: (...) skatinu (...) rizikuoti (...)“ (D10); „(...) po nepavykusio pasirodymo niekada nesmerkiu, kad nebijotų klysti“ (D3) (kategorija *Veikimo laisvė ir savarankiškumas*). Kūrybiškumo gebėjimams skleisti mokiniai turi galimybių kurti su kitais muzikuodami kolektyvuose ir kartu formuoti priklausomybės grupei jausmą: „(...) muzikuojant (...) ansambliuose (...)“ (D5) (kategorija *Bendradarbiavimas*). Mokslinėje literatūroje teigiama, kad transformaciniai lyderiai atsižvelgia į sekėjų poreikius ir interesus (Nedzinskaitė, Barkauskaitė, 2017). Kategorijai *Lanksti mokymosi strategija* priskirti pedagogų atsakymai rodo, kad: „(...) moksleivis gali turėti ir savo nuomonę (...)“ (D4), siekti rezultatų palankiu tempu: „(...) ugdymo proceso metu su kiekvienu skirtingai siekiame rezultatų (...)“ (D10). Apibendrinus tyrimo rezultatus, apimančius kūrybiškumo ugdymo raišką, daroma prielaida, kad pedagogai vaikų kūrybiškumo gebėjimus puoselėja skatindami bendradarbiauti, įsitraukti į įvairiapusę muzikinę veiklą ir kolektyvinę kūrybą, veikti laisvai ir savarankiškai.

Pasak Šilingienės (2012), lyderių ugdymas – savęs atradimo procesas. Kategorijai *Savo asmeninių savybių pažinimas* priskirti atsakymai rodo, kad pedagogai pritaria, jog mokiniams „(...) svarbu žinoti savo silpnas ir stiprias savo vietas (...)“ (D4); „(...) pažinti gebėjimus ir trūkumus, savo poreikius (...)“ (D14). Tyrimo rezultatai patvirtina, kad pedagogai pripažįsta mokinių savęs pažinimo svarbą, formuojantis jiems kaip asmenybėms, nes suvokdami savo silpnąsias ir stipriąsias puses mokiniai lengviau galės planuoti mokymą(si).

Turint omenyje, kad gebėjimas kritiškai mąstyti šiandieniniame pasaulyje yra svarbesnis nei bet kada anksčiau (Topoğlu, 2014), būtina ugdyti vaiko kritinį mąstymą, kuris padėtų susidūrus su problemomis. Apie pedagogų sudaromas galimybes ugdyti vaikų kritiniam mąstymui liudija panašaus pobūdžio teiginiai: „(...) moksleiviams leidžiu įsivertinti save (...)“ (D3) (kategorija *Vertinimas ir įsivertinimas*); „(...) kai reikia priimti svarbius sprendimus, pvz., susirgo mokytojas, o reikia dalyvauti koncerte (...)“ (D9) (kategorija *Naujos patirtys ir iššūkiai*); „(...) ieškoti taisytinių dalykų ir pozityvių (...)“; „(...) ieškome blogo atlikimo priežasčių (...)“ (D8) (kategorijai *Galimybių apsvaistymas*). Tad galima teigti, kad pedagogai organizuojamose veiklose mokinių kritinį mąstymą ugdo skatindami juos įsivertinti ir vertinti, ieškoti atlikimo sprendimo būdų, kelti klausimus, rizikuoti, pasirenkant muzikos išraiškos priemones. Mokinių kritinis mąstymas išryškėja praktinėse veiklose – ką yra patyrę, ko yra išmokę, kokius iššūkius prisiima.

Ryžtingam lyderiui būdingas atkaklumas. Apibendrinti tyrimo duomenys rodo, kad pedagogai mokinių atkaklumo ugdymą supranta taip: „(...) darant (...) įrašus (...)“ (D1), „(...) sakau, kad žmogus viską gali vardan tikslo (...)“ (D15) (kategorija *Siekiant galutinio norimo rezultato*); „(...) kaip galima būtų įveikti tai, kas atrodo neįmanoma (...)“ (D9), „(...) sunkesnes vietas atkakliai atidirbinėti, kad įveikti (...)“ (D16) (kategorija *Įveikiant kliūtis*). Vadinas, pedagogai tiki, kad išsiugdytas atkaklumas padės mokiniams ateityje įveikti sunkumus ir kryptingai judėti link lyderystės.

Lyderystė išryškėja, kada susitelkiama bendram tikslui – tobulinant mokymą(si) (Owen, 2008). Steinberg (2007) teigė, kad pamokose galima atskleisti paauglių lyderystės gebėjimus, sukuriant bendradarbiavimo galimybių. Remiantis tyrimo rezultatais, mokinių

bendradarbiavimas, kaip jų lyderystės raiška, pedagogų skatinamas tokiomis formomis: ugdymo(si) proceso metu „(...) moksleiviai padeda vieni kitiems (...)“ (D5), o patys pedagogai kuria „(...) pagalbos kultūrą, kad mokiniai jaustųsi reikalingi“ (D10) (kategorija *Skatinanti sąveika*). Apibendrinti tyrimo duomenys atskleidžia, kad bendradarbiavimo aplinka yra svarbi muzikos mokyklos veikloje, o pedagogų sukurta bendradarbiavimo kultūra atliepia transformacinės lyderystės požymį – teigiamą tarpusavio priklausomybę siekiant bendro tikslo.

Viena lyderystės ugdymo sričių – emocijų supratimas, todėl aiškintasi informantų nuomonė, kada mokiniai reiškia emocijas: kai nori „(...) suvokti veiksmų ar veikimo (...) prasmę“ (D6). Pedagogai norėtų, kad mokiniai „(...) nebijotų būti atviri (...)“ (D15) (kategorija *Būnant jautriam sau ir kitiems*); „(...) paaiškinti, kad baimė yra normalus jausmas (...)“ (D15), „(...) svarbu, kad vaikas pažintų savo emocijas ir jas mokėtų sureguliuoti (...)“ (D8) (kategorijai *Suprasti savo ir kitų emocijas*). Vadinasi, mokiniai skatinami suprasti savo ir kitų emocijas, jas valdyti, kas sietina su lyderio savybėmis: įveikti kylančią įtampą, motyvuoti save, ugdyti psichologinį lankstumą.

## Išvados

Lyderystė yra vienas iš svarbiausių brandžios asmenybės bruožų. Pasitelkiant transformacinės lyderystės modelį, mokiniai motyvuojami priimti iššūkius, kūrybiškai spręsti problemas, gilinant akademines žinias ir ugdamis lyderio savybes. Muzikos mokykloje mokinių lyderystės gebėjimų raiškai sudaromos palankios aplinkybės, nes muzikavimo veiklos provokuoja sąlygas lyderystės gebėjimų ugdymui(si). Muzikos mokykloje ugdymo(si) procese pedagogai fokusuoja dėmesį į akademinis pasiekimus, tad lyderystės gebėjimų ugdymas tampa kaip savaime atsirandanti ugdymo(si) proceso organizavimo pasekmė. Vis tik muzikos mokykloje vykdomose veiklose mokiniai gali įgyti ir lyderystei būdingų gebėjimų: kūrybiškumo, kritinio mąstymo, atkaklumo, siekiant tikslų, bendradarbiavimo ir emocijų valdymo. Transformacinės lyderystės modelis sukuria sąlygas muzikos mokyklos mokinių lyderystės gebėjimams ugdyti(s).

## Literatūra

Bass, B., M., & Avolio, B., J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.

Cibulskas, G., Žydzūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: Mokyklų tobulinimo centras.

Crowther, F., Hann, L., McMaster, J., & Ferguson, M. (2000.) *Leadership for Successful School Revitalization: Lessons from Recent Australian Research*. Paper presented at the CCEAM Symposium, AREA Annual Conference, New Orleans, 24–28 April.



Daugėlienė, J. (2012). *Būsimųjų muzikos mokytojų kūrybiškumo ugdymas taikant muzikinę interpretaciją*. Daktaro disertacijos santrauka. Šiaulių universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2164507/datastreams/MAIN/content>

Davis, H. A. (2001). *The Quality and Impact of Relationships between Elementary School Students and Teachers*. *Con-temporary Educational Psychology*, 26(4), 431–453. <http://dx.doi.org/10.1006/ceps.2000.1068>

Deinienė, D. (2009). *Lyderystės raiška Utenos apskrities vaikų meno, muzikos mokyklų valdyme*. Magistro darbas. Vilniaus pedagoginis universitetas.

Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešojoji politika ir administravimas*, 11(1), 75–88.

Gabnytė Bizevičienė, G. (2012). *Muzikos mokyklų pedagogų profesinės nuostatos edukacinių paradigmų kontekste*. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2164647/datastreams/MAIN/content>.

Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.

Girdzijauskienė R. (2004). Jaunesniojo mokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo muzikinėje veikloje ypatumai. *Kūrybos erdvės*, 6, 81–90.

Hayner-Tross, E. (2015). *The Importance of Developing Leadership Skills in Grades 6–8 Middle School Students From the Perspective of Administrators, Teachers, and Students*. *Education Doctoral*. St. John Fisher University. [https://fisherpub.sjfc.edu/education\\_etd/230/?utm\\_source=fisherpub.sjfc.edu%2Feducation\\_etd%2F230&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://fisherpub.sjfc.edu/education_etd/230/?utm_source=fisherpub.sjfc.edu%2Feducation_etd%2F230&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)

Hamann, D., L. (1982). An assessment of anxiety in instrumental and vocal performances. *Journal of Research in Music Education*, 30(2), 77–90. <https://doi.org/10.2307/3345040>

Harris, A. (2003). Distributed Leadership and School Improvement Leading or Misleading? *Educational Management Administration Leadership*, 32(1), 11–24. <https://doi.org/10.1177/1741143204039297>

Higgins, L. (2016). My Voice is Important Too: Non-formal music experiences and young people. In G. McPherson (Ed.), *The Child as Musician*. New York: Oxford University Press, pp. 594–605. [https://www.academia.edu/19609552/Higgins\\_L.\\_2016\\_.My\\_Voice\\_is\\_Important\\_Too\\_Nonformal\\_music\\_experiences\\_and\\_young\\_people\\_In\\_G.\\_McPherson\\_Ed.\\_The\\_Child\\_as\\_Musician\\_2nd\\_ed.\\_.pp.\\_594-605\\_New\\_York\\_Oxford\\_University\\_Press](https://www.academia.edu/19609552/Higgins_L._2016_.My_Voice_is_Important_Too_Nonformal_music_experiences_and_young_people_In_G._McPherson_Ed._The_Child_as_Musician_2nd_ed._.pp._594-605_New_York_Oxford_University_Press)

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. (2013). Vilnius. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.412512>

Martusevičienė, L. (2014). Gimnazijos mokinių lyderystės ugdymas kaip palankios socioedukacinės aplinkos kūrimo strategija. *Socialinis ugdymas*, 38(2), 84–92.

Marzano, R., J., Waters, T., McNulty, B., A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė: nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius: VPU leidykla.

Navickaitė, J. (2012). Lyderystės kompetencija: Kam? Kodėl? Kaip? *Švietimo problemos analizė*, 10 (74). [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)

Nedzinskaitė, R., Barkauskaitė, M. (2017). Mokytojo profesionalumą lemiantys transformacinės lyderystės gebėjimai: mokytojų praktikų požiūris. *Pedagogika*, 125(1), 37–56.

Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Rekomendacijos dėl meninio formalųjų švietimą papildančio ugdymo programų rengimo ir įgyvendinimo. (2015). Vilnius. <https://smsm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/smm-svietimas/svietimas-neformalusis/rekomendacijos-del-meninio-formaluji-svietima-papildancio-ugdymo-programu-rengimo-ir-igyvendinimo/>

Skarbalienė, A., Rupšienė, L. (2011). Lyderystės kompetencijų ugdymas Lietuvos universitetų pedagogų rengimo programose. *Andragogika*, 2, 161–168.

Topoğlu, O. (2014). Critical Thinking and Music Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116, 2252–2256. Published by Elsevier Ltd. World Conference on Educational Sciences – WCES 2013, 2253.



Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m. Vilnius. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463390>

Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E. ir kt. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: Titnagas.

Whyton, T., Haddon, E. (2009). *Perceptions and Predictions of Expertise In Advanced Musical Learners*. [https://www.academia.edu/256382/Perceptions\\_and\\_Predictions\\_of\\_Expertise\\_In\\_Advanced\\_Musical\\_Learners?email\\_work\\_card=thumbnail](https://www.academia.edu/256382/Perceptions_and_Predictions_of_Expertise_In_Advanced_Musical_Learners?email_work_card=thumbnail)

Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėdos valstybinė kolegija.

Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu*. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas.