

„TŪKSTANTMEČIO MOKYKLŲ“ PROGRAMA LYDERYSTĖ VEIKIANT

TINKLALAI DĖ+REKOMENDACIJA nr. 15

Epizodo tema: „Drąsa klysti garsiai. Kai nesėkmės ugdo lyderystę“

Laidoje ir rekomendacijų leidinyje kviečiame keisti požiūrį į klaidas bei nesėkmes. Skatiname pažvelgti į jas kaip į vertingą mokymosi proceso dalį, reflektuoti savo baimes klysti ir drąsiau kalbėti apie savo klaidas (nesėkmes) su kolegomis (-ėmis).



Tinklalaidės pokalbyje dalyvavo bei rekomendacijas parengė:

- **Asta Leskauskienė** – Šiaulių r. Kuršėnų Pavenčių mokyklos-daugiafunkcio centro vadovė
- **Rūta Petrylaitė** – „Tūkstantmečio mokyklų“ programos lyderystės veikiant srities ekspertė

Tinklalaidės pokalbyje dalyvavo:

- **Paulius Avižinis** – „OVC Consulting“ vadovas

Pokalbį vedė ir moderavo – **Viktorija Urbonaitė**

Leidinyje pateiktą pratimų ir refleksinių klausimų rinkinį kviečiame **išbandyti praktikoje**. Kai kurie pratimai yra skirti vadovams (-ėms), kiti – tinkantys vadovams (-ėms), mokytojams (-ojoms) ir mokiniams (-ėms). Lengviau juos rasti tekste padės sutartiniai ženklai:

💡 **Pratimas vadovams (-ėms)**

🔍 **Pratimas vadovams (-ėms), mokytojams (-ojoms) ir mokiniams (-ėms)**

📖 **Refleksijai**



Klaida, nesėkmė... ar gera nesėkmė?

„Sėkmingai klysti sunku dėl trijų priežasčių: pasibjaurėjimo, sumišimo ir baimės. Pasibjaurėjimas yra įgimta emocinė reakcija į nesėkmę. Sumišimas pasireiškia, kai neturime paprasto, praktiško būdo atskirti nesėkmių tipus. Baimė kyla iš socialinės gėdos, juntamos dėl nesėkmių.“ (Ištrauka iš Amy Edmondson knygos „Sėkmingos nesėkmės. Kaip tinkamai klysti“)

Švietimo pasaulyje vyrauja įsitikinimas, kad klaidos – tai ženklas, jog kažkas nepavyko, kad reikia pasitempti, išvengti gėdos ar net bausmės. Tačiau vis daugiau lyderių ima suprasti, kad būtent nesėkmės gali tapti galingu pokyčių varikliu. Ne bet kokios – o tos, kurios tampa atspirties tašku naujam mąstymui, kūrybingumui ir augimui. Asta Lesauskienė tokias nesėkmes vadina geromis, profesorė Amy Edmondson – protingomis.

Asta Lesauskienė | Šiaulių r. Kuršėnų Pavenčių mokyklos-daugiafunkcio centro vadovė



„Gera nesėkmė“ nėra tiesiog klaida. Tai situacija, kuri paskatina sustoti, įsigilinti, suprasti, kas neveikė, ir ieškoti naujų kelių. Ji tampa vertinga ne dėl pačios klaidos, o dėl to, ką su ja darome – ar mokomės, ar slepiame, ar drįstame kalbėti apie ją garsiai. Pripažinti, kad kažkas nepavyko, reikalauja drąsos, bet būtent ši drąsa atveria duris tikram tobulėjimui.

Esminis momentas bendruomenei, ypatingai tokiai kaip mokykla, tai vadovui (-ei) būti lyderiu (-e), kuris (-i) sakytų: „Taip, ir aš darau klaidų, ir aš nežinau visų atsakymų.“ Vadovui (-ei) svarbu tiesiog būti atviram (-a) ir sudaryti sąlygas visai komandai atvirauti, nes tada vadovas (-ė) labai greitai gauna grįžtamąjį ryšį, jeigu kažkas nesuveikia. Tada galima susėdus su komanda sakyti: „Gerai, jeigu tai neveikia, kokį kitą sprendimą galime priimti?“

Nesėkmės tipo identifikavimas

Pagal Amy Edmonson (2024), **nesėkmes galima skirstyti į tris tipus:**

- **Bazines** (angl. basic) – kai žinome, ką daryti, bet to nepadarome. Dažnai jos yra išvengiamos, kadangi kyla dėl dėmesio arba žinių stokos. Pavyzdžiui, išsiųstas elektroninis laiškas ne tam adresatui (-ei), kuriam ar kuriai buvo skirtas.

- **Sudėtingas** (angl. complex) – įvykstančias dėl sisteminių priežasčių. Jos gali būti reikšmingos ir turėti rimtų pasekmių (pavyzdžiui, naftos išsiliejimai ar pastatų griūtys).
- **Protingas** (angl. intelligent) – kai eksperimentuojame anksčiau netyrinėtoje srityje, naudojames progomis įgyti naujų žinių. Pavyzdys: burbulinė plėvelė pakavimui buvo išrasta siekiant sukurti tapetus su nelygia tekstūra.

Refleksijai

Kaip mano darbovietėje reaguojama į klaidas, nesėkmes?

Pratimas vadovams (-ėms)

Pratimas nr. 1. Kaip skatinti komandą klysti ir bandyti iš naujo? (Pagal Edmondson, 2024)

- **Aktyvus klausymasis po nesėkmės**
 - Kai komandos narys pasakoja apie nepavykusį projektą, perfrazuokite: Suprantu, kad bandėte šį metodą, bet rezultatas nebuvo toks, kokio tikėjotės. Ką iš to išmokote?“
 - Tai parodo, kad klaida yra vertinga patirtis, o ne kaltės šaltinis.
- **Aiški komunikacija apie klaidų vertę**
 - Susitikime pasakykite: „Mūsų tikslas – ne išvengti klaidų, o iš jų mokytis. Jei kažkas nepavyko – dalinkimės, kad kiti galėtų išvengti to paties.“
 - Tokia žinutė kuria kultūrą, kurioje klaidos tampa bendru resursu, skatinamas bendradarbiavimas.
- **Nuoseklumas ir autentiškumas – rodykite pavyzdį**
 - Vadovas (-ė) pats (pati) gali pasidalinti savo nesėkme: „Prieš metus

priėmiau sprendimà, kuris nepasiteisino. Išmokau, kad reikia daugiau laiko analizei. Dalinuosi, kad jūs galėtumėte išvengti panašios klaidos.“

- Tai rodo, kad klaidos nėra tabu, o vadovas (-ė) pats (pati) laikosi savo deklaruojamų principų.
- Autentiškumas kuria ryšį ir pasitikėjimą, skatina nuoširdumą.

● **Empatija klaidų akivaizdoje**

- Užuoat klausę „Kodėl taip padarei?“, klauskite: „Kas trukdė pasiekti rezultatą? Kaip galiu padėti kitą kartą?“
- Tokia reakcija mažina baimę ir skatina atvirumą.

Kodėl tai svarbu?

- Komanda jaučiasi psichologiškai saugi, todėl drąsiau eksperimentuoja.
- Klaidos tampa mokymosi katalizatoriumi, o ne bausmės priežastimi.
- Vadovas (-ė) tampa patikimu (-a) partneriu (-e), kuris (-i) vertina procesą, o ne tik galutinį rezultatą.

Be psichologinio saugumo ne mažiau svarbus yra **emocinis saugumas**. Tai „visapusiškas komforto pojūtis, lydimas vidinio stabilumo ir ramybės jausmo, jis glaudžiai susijęs su laisve reikšti savo mintis, realizuoti idėjas, daro įtaką pasitikėjimui savimi bei kitais“ („PostŪMio“ rekomendacija nr. 12, 2025). Todėl kalbėdami apie švietimo lyderystę ir mokymosi kultūrą, turime pradėti nuo pamato – nuo psichologinio ir emocinio saugumo. Tai ne priedas, o būtina sąlyga tam, kad klaidos taptų augimo šaltiniu, o mokykla – gyva, besimokančia bendruomene.

Daugiau apie emocinį saugumą galite išgirsti „PostŪMio“ laidoje bei skaityti **rekomendacijoje nr. 12: „Emocinis saugumas – stiprios mokyklos bendruomenės pagrindas?“ – Tūkstantmečio mokyklų programa**

Baimė klysti ir būti pažeidžiamam

Viena didžiausių kliūčių kelyje į konstruktyvų santykį su klaidomis ir nesėkmėmis – baimė klysti. Ji kyla dėl pačių įvairiausių priežasčių: noro

atrodyti tobulam, neklystančiam, socialinio vertinimo ir kritikos baimės, apsimetėlio sindromo, trauminių patirčių ir kt. Baimė klysti dažnai uždaro mus į spąstus, kuriuose nebelieka vietos augimui, nuoširdumui. O juk būtent autentiškumas ir gebėjimas parodyti žmogiškumą kuria pasitikėjimą ir stiprina bendruomenę.

Švietimo lyderystėje autentiškumas yra ypač svarbus. Mokyklos kultūrą formuoja ne tik taisyklės ar programos, bet ir tai, kaip vadovai (-ės) reaguoja į nesėkmes – savo ir kitų. Kai lyderiai (-ės) drįsta kalbėti apie savo mokymosi kelią, kai palaiko komandą net ir nesėkmės akivaizdoje, jie (jos) kuria aplinką, kurioje saugu augti. Tokia aplinka įkvepia ne tik mokytojus (-as), bet ir mokinius (-es) – būti smalsiems, drąsiems ir atviriems mokymuisi.

Rūta Petrylaitė | „Tūkstantmečio mokyklų“ programos lyderystės veikiant srities ekspertė



„Manau, kad nebijojimas, drąsa parodyti savo pažeidžiamumą, nebijoti pripažinti klydus iš vadovo pusės labai svarbu ir nubrėžia toną visai komandai. Tai padeda kurti saugumo jausmą. Aš tada galiu nebijoti tiek ateiti ir paprašyti pagalbos pas kolegą arba pas vadovą, tiek pasisakyti, jog man šiuo metu yra sudėtinga ir kyla iššūkių, kurie daro įtaką

mano kasdienio darbo kokybei. Taip rodome pavyzdį mokiniams mokyklos aplinkoje.“

Vadovams (-ėms), mokytojams (-ojoms), mokiniams (-ėms)

Pratimas nr. 2. Kodėl žalinga baimė klysti? (pagal David D. Burns, 2013)

Susidraugauti su baime klysti ir perfekcionizmu gali padėti šis pratimas. Parašykite trumpą rašinėlį, kodėl žalinga ir beprasmiška siekti būti tobulam (tobulai) arba bijoti klysti.

Refleksijai

Po savaitės paskaitykite savo rašinėlį ir patyrinėkite:

Kokios emocijos susilpnėjo, o kokios sustiprėjo, kai racionaliai sau įvardijau baimės klysti (arba tobulumo siekimo) trūkumus?

Vadovams (-ėms), mokytojams (-ojoms), mokiniam (-ėms)

Pratimas nr. 3. Leidimo sau lapelis (pagal Brené Brown, 2015)

Tyrėja Brené Brown daugiau nei 20 metų tyrinėja gėdą, empatiją, autentiškumą ir pažeidžiamumą. Gyvenimiškoje situacijoje Brown atrado paprastą, tačiau paveikų metodą, pavadinimu „**Leidimo sau lapelis**“. Ji rekomenduoja metodui naudoti lipnius lapelius ir rašymo priemonę prieš artėjantį svarbų įvykį. Pratimo tikslas – ant lapelio ranka užrašyti **leidimą sau**. Tai gali būti leidimas sau jausti konkrečią emociją, klysti ar panašiai. Pvz.: „Šiandien leisiu sau mokymų metu klysti ir iš to mokytis.“

Pagalvokite apie artėjantį nerimą keliantį įvykį, susitikimą ar renginį. **Ką leisite sau** įvykio metu? Užrašykite ant lipnaus lapelio ir priklijuokite matomoje vietoje arba įsidėkite į kišenę.

Leisdami sau būti pažeidžiamais ir klysti, mes tarsi praveriame nedidelį langelį į savo vidų. Pro tą langelį galime leisti pažvelgti kitiems į mūsų vidų, taip pat pažinti save giliau. Kai mokomės sąmoningiau pastebėti, ką rodome kitiems ir ką slepiame net nuo savęs, mums gali būti pravartus **Johari lango pratimas**. Šis metodas padeda suprasti, kaip mūsų vidiniai langai atsiveria ar užsiveria priklausomai nuo pasitikėjimo, atvirumo ir mūsų pasirinkamos drąsos būti matomiems.

🔍 Vadovams (-ėms), mokytojams (-ojoms), mokiniams (-ėms)

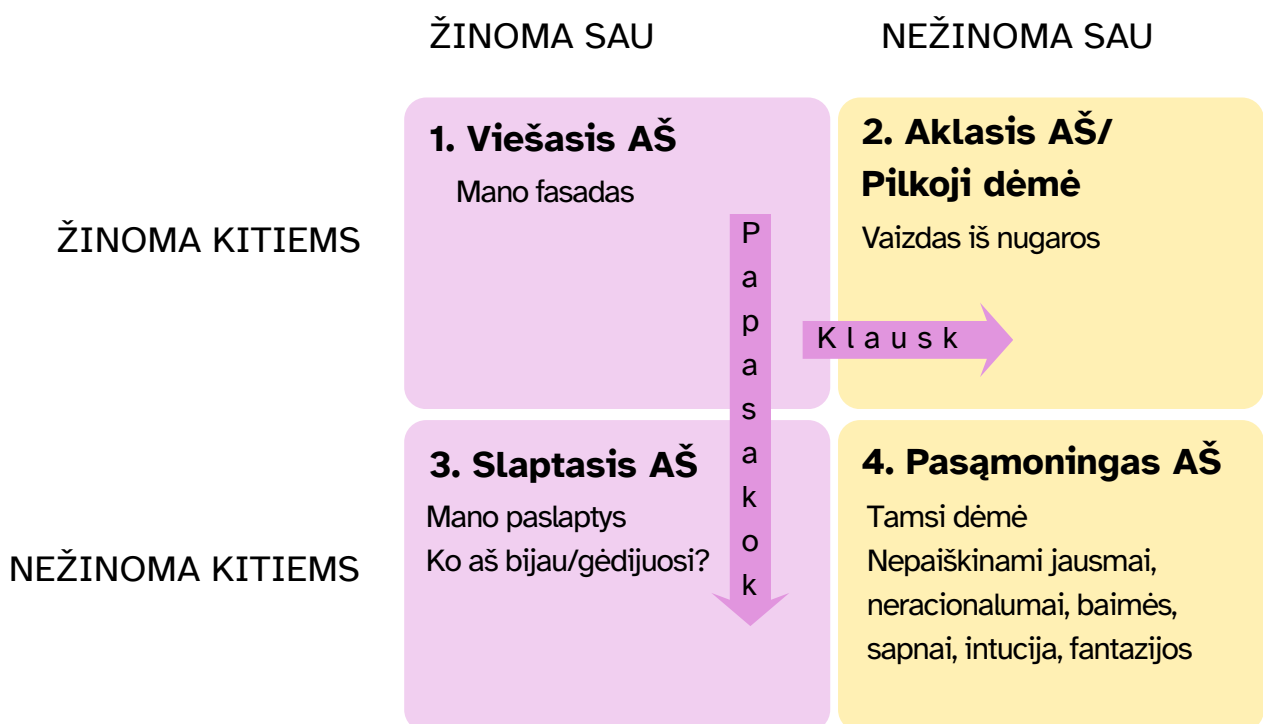
Pratimas nr. 4. Johari lango modelis (pagal J. Luft, H. Ingham)

Pagrindinis **Johari lango metodo** tikslas – plėsti sąmoningumą tiek apie save, tiek apie kitus asmenis. Šis modelis padeda suprasti atvirumo ir pasitikėjimo ryšį komunikacijoje. Lyderiai (-ės), kurie (kurios) atskleidžia daugiau informacijos apie save („atidarytas langas“), didina komandos pasitikėjimą ir stiprina tarpusavio ryšius.

Johari langą sudaro keturi kvadratai:

- 1 kvadratas (žinomas sau ir kitiems) yra viešasis Aš.
- 2 kvadratas (nežinomas sau, bet žinomas kitiems) yra aklaasis Aš.
- 3 kvadratas (žinomas sau, bet nežinomas kitiems) yra slaptasis Aš.
- 4 kvadratas (nežinomas sau ir nežinomas kitiems) yra pasąmoningasis Aš.

Johari langas



Parengta pagal E. Lisauskaitę

Langeliai išties nėra tokie taisyklingi ir vienodo dydžio, kaip vaizduojama paveikslėlyje. Jų dydžiai priklauso nuo kiekvieno iš mūsų asmenybės. Kai kurie laukeliai gali būti gana dideli, o kiti sumažėję.

Jeigu esame atviri, labiau linkę atsiverti kitiems žmonėms, mūsų „Viešasis Aš“ langas bus didesnis, o „Slaptasis Aš“ – mažesnis. Labiau atskleisdami save kitiems, gaudami kitų žmonių grįžtamąjį ryšį, galime mažinti mūsų „pilkąją dėmę“ – „Aklausis Aš“ langelį. Jei esame uždaresni, linkę mažiau dalintis savo vidiniu pasauliu, atitinkamai bus mažesnis „Viešasis Aš“, o didesni „Slaptasis Aš“ bei „Aklausis Aš“ langai.

Refleksijai

Ką į kiekvieną Johari langelį galėtumėte įrašyti apie save? Nusibraižykite Johari lango schemą popieriuje. Užpildykite kiekvieną langą.

Kai pradėdame labiau pasitikėti savimi ir sąmoningai atverti savo langus kitiems, išryškėja ir tai, kaip vertiname savo gebėjimus. Kalbėdami apie gebėjimus ir kitokį požiūrį į klaidas bei nesėkmes, norime supažindinti skaitytojus (-as) su amerikiečių psichologės Carol Dweck teorija apie augimo ir nekintančią mąstyseną.

Augimo ir nekintanti mąstysena (pagal Carol Dweck, 2017)

Remiantis Dweck, **mąstysena** (angl. mindset), tai asmeninė įsitikinimų sistema, susijusi su asmeniniais bruožais ir gebėjimais. Augimo ir nekintančios mąstysenos teorija padeda suprasti, kad mūsų reakcija į tai, kas anksčiau galėjo būti nemalonu ar nepatogu – pavyzdžiui, „Slaptasis Aš“ bei „Aklausis Aš“ – nėra užfiksuota ir nekintama. Pasitelkdami augimo mąstyseną, galime priimti grįžtamąjį ryšį, tapti atviresni iššūkiams.

Dweck tyrimai parodė, kad apie savo gebėjimus ir klaidas žmonės mąsto skirtingai. Ji išskiria du mąstysenos tipus:

- **nekintančią** (angl. fixed mindset),
- **augimo** (angl. growth mindset).

Nekintanti mąstysena pasireiškia tikėjimu, jog gebėjimai ir mūsų savybės yra nekintantys, todėl vengiama iššūkių ir bijoma klaidų. Tuo metu augimo mąstysena pasireiškia įsitikimu, kad gebėjimai vystosi per pastangas, strategijas ir mokymąsi iš nesėkmių (Dweck, 2017). Beje, neuromokslininkų bei psichologų tyrimais įrodyta teigiama augimo mąstysenos įtaka mokinių asmeninei motyvacijai bei motyvacijai mokymuisi, įmonių darbo kultūrai ir darbuotojų bendradarbiavimui. (Ng, 2018; Syed, 2016)

Anot Dweck (2017), visi turime augimo ir nekintančios mąstysenos derinį arba skirtingose srityse turime skirtingų mąstysenų bruožų. Galbūt vieną dieną labiau esame linkę į nekintančiąją, o kitą – į augimo mąstyseną.

Vadovams (-ėms), mokytojams (-ojoms), mokiniams (-ėms)

Pratimas nr. 5. Kuri mąstysena šiandien jumyse pasireiškia stipriau – nekintančioji ar augimo?

Kviečiame įsivardinti, kuri mąstysena labiau pasireiškia jūsų kasdienybėje. Tam bus reikalinga schema, esanti sekančiame puslapyje. Joje yra pateiktos mintys, būdingos nekintančios bei augimo mąstysenų tipams. Schema galite atsispausdinti kaip plakatą ir pakabinti matomoje vietoje mokytojų kambaryje, klasėje ar savo asmeninėje erdvėje.

Supaprastinę žemiau pateiktus klausimus ir naudodami pateiktą schema, galite pratimą pritaikyti darbui su mokiniiais (-ėmis). (Dweck, 2017)

AUGIMO MĄSTYSENA

Adaptuota pagal Carol Dweck (2017), Education Resource Hub

**NEKINTANTI
MĄSTYSENA**

jau žinau tai

lengvai pasiduodu

ignoruoju grįžtamąjį
ryšį

negaliu pakeisti
smegenų, su
kuriomis gimiau

man nereikia
praktikuotis

niekada nebūsiu
gera(s) šioje srityje

klaidos yra blogos, tad
vengiu jų

vengiu dalykų, kurie
reikalauja pastangų



**AUGIMO
MĄSTYSENA**

noriu išmokti daugiau

toliau stengsiuosi

džiaugiuosi gavusi
(-ęs) grįžtamąjį ryšį ir
mokausi iš jo

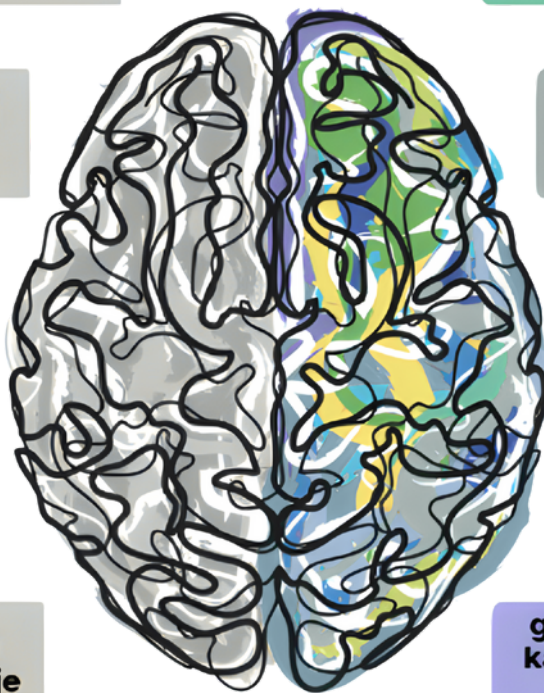
galiu treniruoti
savo smegenis

mokausi iš kitų

galiu sunkiai dirbti,
kad tapčiau geresnė
(-is) šioje srityje

klaidos yra mokymosi
galimybės

trokštu naujų iššūkių



Refleksijai

- Kas sužadina mano nekintančios mąstysenos dalį?
 - Kas nutinka, kai į paviršių iškyla mano nekintančios mąstysenos pusė? Kaip ji skatina mane jaustis?
 - Ką turiu padaryti, kad nesiliaučiau augęs (augusi)?
-

Vietoj pabaigos

Šis leidinys – tai **kvietimas**:

- Įsivardinti, ką laikome klaida ir nesėkme;
- Leisti sau klysti;
- Kurti psichologiškai ir emociškai saugesnę darbo aplinką;
- Tobulinti lyderių komunikaciją;
- Reflektuoti, kaip galime klaidas bei nesėkmes paversti vertinga švietimo lyderystės dalimi.

Laidos pašnekov(i)ų mintys ir palinkėjimai:

Paulius Avižinis | „OVC Consulting“ vadovas



Noriu priminti mums visiems, kad po bet kokios nesėkmės, klaidos išgyvenama kaltė, kartėlis, liūdesys yra absoliučiai mūsų gyvenimo dalis. Būtų gerai mums neužmiršti, kad šitos būsenos mums – reikalingos. Neišgyvendami kaltės, mes negalėtume iš tiesų koreguotis. Tai yra labai reikalinga emocija. Bet bėda yra ta, kad mes iš tiesų ne visada mokame su

jomis konstruktyviai elgtis. <...> Tavo priekaištas sau į praeitį yra nesąžiningas, tau reikėjo nugyvent gyvenimą, kad tu suprastum, kad galėjai kitaip. Tad reikia prisžiūrėti savo lūkesčius ir visagalybės siekį (kad žinočiau viską iš anksto) ir tada bus lengviau.“

Asta Lesauskienė: „Švietimo įstatymas nedraudžia daryti klaidas, protingas klaidas, kurias gali analizuoti ir po to žengti toliau. Mokykla yra ta vieta, kur tu gali eksperimentuoti ir daryti. <...> Norėčiau palinkėti tiesiog mylėti save, nes ypatingai švietime tas yra svarbu. Jeigu tu pats save myli, tu mylėsi ir vaikus. O švietimas – tai tiesiog mylėti, nuoširdžiai mylėti kiekvieną vaiką, kuris ateina čia. Negali nelaimingas mokytojas, nemylintis mokytojas išmokyti vaikus mylėti ir būti laimingais. Tad esminis momentas yra paruošti vaikus gyvenimui ir gyventi laimingą gyvenimą mokykloje, čia eksperimentuoti, bandyti, nepamiršti būti laimingam pačiam, džiaugtis kiekviena minute, kiekviena sekunde ir lygiai tą patį atiduoti vaikams, kurie ateina pas mus praleisti pusę dienos.“

Rūta Petrylaitė: „Palinkėčiau kiekvienoje nesėkmėje ar klaidoje įžvelgti pozityvą. Bent man asmeniškai tai didžiulis atradimas – visur moneta turi dvi puses. <...> Visada galime įžvelgti kažką teigiamo, ką galime iš to išsinešti ir kas padės ateityje išvengti tokios situacijos, o galbūt apie save kažką naujo sužinoti.“

Literatūros šaltiniai:

- **Brown, B.** (2015). Rising Strong. Random House Publishing Group. 4 skyrius "Reckoning".
- **Burns, D. D.** (2013). Geros nuotaikos vadovas: Nauja emocijų terapija. Psichologija Tau. 14 skyrius "Išdrįskite būti vidutinis. Būdai perfekcionizmui įveikti".
- **Dweck, C. S.** (2017). Tu gali. Alma littera. p. 6–9, 29, 124, 150.
- **Edmondson, A. C.** (2024). Sėkmingos nesėkmės: Kaip tinkamai klysti. BigBookTalk.
- **Lisauskaitė, E** (2025). Johari lango metodas [aprašymas parengtas pagal I. Yalom (Terapijos dovana (2025, p. 120–121)), B. Švedaitės-Sakalauskės paskaitas ir internetinę medžiagą iš <https://positivepsychology.com/johari-window/>
- **Ng, B.** (2018). The neuroscience of growth mindset and intrinsic motivation. Brain Sciences, 8(2), 20. Iš <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5836039/>
- **Syed, M.** (2016). Juodosios dėžės metodas. Alma littera. p. 256, 292–293.
- Tūkstantmečio mokyklos. (2025). „PosTŪMio“ tinklalaidės rekomendacijos nr. 12: Lyderystė veikiant. Iš <https://tukstantmeciomokyklos.lt/wp-content/uploads/2025/03/Rekomendacijos-nr.-12-Lyderyste-veikiant.pdf>