

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
MENŲ FAKULTETAS
MUZIKOS PEDAGOGIKOS KATEDRA

RITA PERMINAITĖ

Muzikos pedagogikos II kurso magistrantūros studentė

**VADYBINIAI MĖGĖJŲ CHORO VADOVO
VEIKLOS ASPEKTAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas
doc. dr. Rytis Urniežius

Šiauliai, 2011

SANTRAUKA

VADYBINIAI MĖGĖJŲ CHORO VADOVO VEIKLOS ASPEKTAI

R. PERMINAITĖ

Kiekvienas muzikinis kolektyvas turi savo vadovą. Choro vadovas – dirigentas yra svarbus veiksnys, lemiantis sėkmingą muzikinio kolektyvo veiklą.

Rengiant magistro darbą, apklausta nemaža dalis 189 Šiaulių mieste ir rajone bei Kuršėnų ir Radviliškio miestuose ir rajonuose gyvuojančių chorų narių bei vadovų, todėl praktinis reikšmingumas siejamas su išsamia choristų nuomonių analize ir jos rezultatų panaudojimu tobulinant vadybinio darbo su choru efektyvumą.

Analizuojant literatūrą apie choro vadovo veiklą nustatyta, kad trūksta mokslinių darbų apie dirigento veiklos aspektus organizuojant veiklą su kolektyvu, pasigendama psichologinės ir metodinės šios veiklos aspektų analizės. Atsižvelgiant į tai, kad vadybinius choro vadovo veiklos aspektus nagrinėjančios literatūros nepakanka, šiame darbe pirmiausia remiamasi empirinio tyrimo metu gautais rezultatais.

Tyrimo objektas – mėgėjų choro dirigento vadybinio darbo specifika. Tyrimo tikslas – ištirti choro dirigento vadybinės veiklos specifika dirbant su mėgėjų choru. Tikslui pasiekti keliami tokie uždaviniai: teoriškai išanalizuoti vadovo veiklos sampratą, veidmenis, savybes ir būtinus įgūdžius; įvertinti choro dirigento vadybinio darbo aspektus; ištirti mėgėjų choro dalyvių nuomonę apie choro vadovo vadybinio organizacinio darbo ypatumus; ištirti mėgėjų chorų vadovų nuomonę apie choro vadovo vadybinių gebėjimų pritaikymo vadovaujant chorui galimybes.

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad vadovo veikla siejama su žmonių sutelkimu bendrai veiklai. Išskiriamos šios vadovavimo funkcijos: organizacinė, planavimo, vadovavimo ir kontrolės. Dirbdamas su mėgėjų choru chorvedys turi pritaikyti ir išmanyti visas vadovavimo funkcijas, gebėti pasirinkti efektyvius veiklos organizavimo metodus.

Atlikus mėgėjų choro dalyvių anketinę apklausą nustatyta, kad pagrindinis choro veiklos organizavimo poreikis – įgyvendinti savo profesinius siekius ir dirbti tai, kas yra malonu. Ruošiant chorą, svarbu yra viskas, kas reikalinga muzikos kūrinio atlikimui.

Apklausus choro vadovus interviu metodu nustatyta, kad pagrindinė motyvacija lankyti chorą yra galimybė praleisti laisvalaikį ir tenkinti savo asmeninius poreikius. Pagrindinė priežastis, dėl kurios pasirenkamas choras – nemokama galimybė turiningai leisti laisvalaikį.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad sėkmingam mėgėjų choro dalyvavimui kultūriname gyvenime ir koncertinei veiklai labai svarbūs yra choro dirigento vadybiniai gebėjimai ir žinios.

SUMMARY

MANAGERIAL ASPECTS OF THE ACTIVITY OF THE LEADER OF AN AMATEUR CHOIR. R.PERMINAITĖ

Every choir has a leader. A choral director - conductor is a very important factor for successful activity of a musical group.

189 members of active choirs and their leaders in Šiauliai city and region as well as in Kuršėnai and Radviliškis towns and regions were surveyed in order to prepare the thesis. Therefore the practical significance is associated with a detailed analysis of the choristers' opinions and the use of results in improving the managerial efficiency of the choir.

Analysing the literature of the choral leader's activity it was identified the amount of scientific literature which examines managerial aspects of the conductor's activity with the choir is very limited as well as there is a lack of psychological and methodological analyses of these aspects, so this work is based on primarily empirical results.

The object of investigation – amateur choral conductor managerial specificity. The aim of the study – to examine the conductor's specific managerial activities in working with amateur choirs. In order to achieve the objective the following tasks were put forward: to analyze theoretically the concept of the choir leader, roles, characteristics and the necessary skills, to evaluate the conductor's managerial aspects, to study the amateur choral feedback from participants about the choir's work in managerial organizational features, to study the opinion of amateur choir leaders about the managerial skills under the guidance of choral adaptation options.

The analysis of the scientific literature states that leader's activity is related to the choir members focusing on cooperation. Some leader's functions are distinguished as management, good organization, capacity planning and controlling. Working with the choir choirmaster should know and practise all management functions, be able to choose efficient organizational methods for the activity.

The questionnaire of the members of amateur choirs proved that the main organizational need of choral activity - to implement their professional aspiration and to do what gives satisfaction.

The interview of leaders of the choirs showed that the main motivation for attending the choir is opportunity to spend their leisure time and fill their individual needs. The main reason, why the choir is chosen – a free opportunity to spend their leisure time.

The success of amateur participation in cultural life of the choir and concert activities is very important in the conductor's managerial skills and knowledge. It was proved by the empirical survey results.

TURINYS

<u>I</u> VADAS.....	5
<u>1. TEORINIAI VADYBINIO DARBO ASPEKTAI</u>	9
1.2. Vadovo vaidmenys ir funkcijos.....	12
1.3. Vadovavimui būtinos savybės ir įgūdžiai.....	17
<u>2. CHORO DIRIGENTO VADYBINIO DARBO YPATUMŲ TEORINĖ ANALIZĖ</u>	20
<u>3. CHORO DIRIGENTO VADYBINIO DARBO SPECIFIKOS, DIRBANT SU MĖGĖJŲ</u> <u>CHORU, TYRIMAS</u>	31
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	31
3.2. Tyrimo imties charakteristika.....	34
3.3. Kokybinio tyrimo duomenų analizė ir interpretacija.....	37
3.4. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė ir interpretacija.....	44
<u>IŠVADOS</u>	61
<u>LITERATŪRA</u>	63
<u>PRIEDAI</u>	66

IVADAS

Chorinis menas kaip meninė vertybė pasireiškia tada, kai konkrečiame kultūriniame kontekste tampa saviraiškos poreikių tenkinimo priemone. Pasak R. Kiverienės (2007), tai yra labai svarbu šiandien, kai keičiasi visuomenės vertybių sistema, asmens muzikiniai interesai ir didėja pasirinkimo jiems tenkinti galimybės. Taigi chorų menas negali egzistuoti nesant visuomenėje kultūrinio gyvenimo formų sistemos (festivaliai, šventės ir pan.), choristų aktyvumo, domėjimosi choriniu muzikavimu, muzikos kūrinių repertuaro, jų interpretavimo ir pritaikymo atskiram chorui. Taigi, chorinės koncertinės veiklos tobulinimas aktualus ir visos tautos, ir atskiro asmens kultūros ugdymui, todėl choro dirigento vadybinių sugebėjimų analizė ir išmanymas yra reikalingas kiekvienam choro vadovui.

Mokslinės literatūros šaltiniuose vadovo veiklos vertinimas apima tik pagrindines funkcijas: planavimą, organizavimą, valdymą ir kontrolę. Tačiau vadovo darbo turinys yra nepalyginamai sudėtingesnis ir platesnis, reikalaujantis kur kas daugiau žinių, pasirengimo ir įgūdžių bei atitinkamų asmeninių savybių, nei pakaktų tik vadybinėms funkcijoms atlikti. Vis daugiau mokslinių literatūros šaltinių akcentuoja lyderystės svarbą vadovo veikloje. Tačiau lyderystės reikšmė vadovaujant dažnai nėra tiksliai ir išsamiai suvokiama. Vadovams stinga žinių apie lyderystę, praktinių lyderio veiklos pavyzdžių.

Vadovavimas yra orientuotas į konkrečius rezultatus, užduočių įvykdymą, o lyderystė – orientuota į žmones, tačiau be žmonių neįmanoma pasiekti ir rezultatų. Todėl, lyderystė ir vadovavimas turėtų būti tarpusavyje persipinantys, vienas kitą papildantys šiuolaikinės vadovavimo sistemos elementai.

Aktualumas. Kiekvienas muzikinis kolektyvas turi savo vadovą. Choro vadovas – dirigentas taip pat yra svarbus veiksnys, lemiantis sėkmingą muzikinio kolektyvo veiklą. Choro dirigentas – profesionalus vadovas, kuriam tenka didelė atsakomybė: parinkti tinkamą ir patrauklų repertuarą, suderinti repeticijų laiką, palaikyti gerus, draugiškus santykius kolektyve ir pan. Vadovavimas kolektyvui – tai ne tik atsakomybė, kasdienis darbas, bet ir galimybės perteikti meno vertybes choro dalyviams ir klausytojams.

R. Kiverienė teigia, kad „šiandien mėgėjų chorų egzistavimas kur kas daugiau priklauso nuo pačių dainininkų interesų, poreikių negu nuo renginių organizatorių ar vadovų pastangų“ (Kiverienė, 2007, p. 76). Tačiau galima prieštarauti išsakytai minčiai, kadangi vadovavimas chorui ir sugebėjimas suburti kolektyvą iš esmės priklauso nuo vadybinio darbo sugebėjimų.

R. Aiduko (2007) teigimu, chorinis dainavimas – pati masiškiausia muzikavimo forma bendrojo lavinimo ir muzikos mokyklose. Tačiau galima teigti, kad ši muzikavimo forma masiškiausia ir įvairiose organizacijose: kultūros namuose, laisvalaikio centruose, mokyklose.

Todėl tikslinga analizuoti choro vadovo vadybinio darbo specifiką ir ypatumus, nes nuo jų priklauso choro kaip muzikinio kolektyvo koncertinė ir veiklos sėkmė.

Magistro darbo analizei pasirinkti mėgėjų chorų vadovų vadybinio darbo ypatumai, nes darbas su šiuo choru reikalauja daugiau energijos, kūrybiškumo bei psichologinio pasirėngimo nei darbas su profesionalais. Tokiuose choruose dažniausiai dalyvauja ne profesionalūs dainininkai, bet mėgėjai, o tai reikalauja didesnės choro vadovo atsakomybės, darbo ir pastangų siekiant rezultatų, nes reikalinga tikslingai organizuoti repeticijas ne tik metodiniu, bet ir vadybiniu požiūriu.

D. Puišys (2007) nurodo, kad „choro dirigentas – universalus muzikas. Choro dirigentas privalo ne tik pats turėti gerai išlavintą balsą, puikiai dainuoti, puikiai išmanyti dainavimo (balso valdymo, formavimo) techniką, išvystytą vokalinę klausą, bet būti ir dainavimo pedagogu, sugebančiu taikyti visas priemones, mokant choro dainininkus savo balsais perteikti vieną ar kitą dvasinę būseną, siekiant vientisos meninės kūrinio interpretacijos“ (Puišys, 2007, p. 9). Todėl ne kiekvienas dirigentas gali būti puikiu choro vadovu, tą įrodo ir istorinė chorų patirtis, nes ne visi suburti mėgėjų chorai gyvavo ilgai ir pasiekė puikių savo veiklos rezultatų. Siekiant sėkmingo dalyvavimo kultūriniame gyvenime ir ilgo kolektyvo gyvavimo, choro vadovui būtina suprasti ir taikyti savo darbe vadybinio darbo ypatumus, o ne tik išmanyti metodinės veiklos principus.

Tyrimo problema. Chorinis dainavimas, šios veiklos istorinė raida yra aptariami žymių pedagogų ar chorvedžių vadovėliuose, straipsniuose. Darbo su choru metodikos klausimus analizavo A. Arminas (1998), A. Budriūnas (1974), L. Dumbliauskaitė (2001), nemažai darbų parašė ir vokalinės pedagogikos atstovai H. Perelšteinas (1993), S. Jareckaitė (1987), J. G. Hunt ir kt. (2004), tačiau trūksta mokslinių darbų, analizuojančių dirigento veiklos aspektus organizuojant veiklą su kolektyvu, nepakankamai analizuojami psichologiniai ir metodiniai šios veiklos aspektai, pasigendama įvairių vadovavimo chorui metodologinių ar sociologinių tyrimų. Dėl to, kad vadybinius choro vadovo veiklos aspektus nagrinėjančios literatūros yra labai nedaug, šiame darbe pirmiausia remiamasi empirinio tyrimo metu gautais rezultatais. Vadybinio ir vadovavimo darbo aspektai yra plačiai analizuoti mokslinėje literatūroje. S. F. Butkus (1996), V. Damašienė (2002), B. Leonienė (2001), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003), R. Razauskas (1997), A. Sakalas (2003) ir kiti. Tačiau galima akcentuoti, kad nepakankamai yra ištirtas choro dirigento vadybinis darbas, trūksta ne tik mokslinių straipsnių ta tema, bet ir metodinių patarimų chorų vadovams organizuojant choro darbą ir jam vadovaujant. Todėl galima formuluoti probleminius klausimus: *kaip ir kuo remiantis choro dirigentas turi organizuoti kolektyvo veiklą ir siekti pripažinimo? Kaip siejasi metodiniai ir vadybiniai choro dirigento darbo aspektai? Kokios vadovo savybės turi būti būdingos choro vadovui?*

Tyrimo hipotezė - tikėtina, kad sėkmingam mėgėjų choro dalyvavimui kultūriniam gyvenime ir koncertinei veiklai labai svarbūs yra choro dirigento vadybiniai gebėjimai ir žinios.

Tyrimo objektas - mėgėjų choro dirigento vadybinio darbo specifika.

Tyrimo tikslas - ištirti choro dirigento vadybinės veiklos specifiką dirbant su mėgėjų choru.

Tyrimo uždaviniai:

1. teoriškai išanalizuoti vadovo veiklos sampratą, vaidmenis, funkcijas, savybes ir būtinus įgūdžius;
2. įvertinti choro dirigento vadybinio darbo aspektus;
3. ištirti mėgėjų choro dalyvių nuomonę apie choro vadovo vadybinio organizacinio darbo ypatumus;
4. ištirti mėgėjų chorų vadovų nuomonę apie choro vadovo vadybinių gebėjimų pritaikymo vadovaujant chorui galimybes.

Tyrimui pasirinkti empiriniai metodai, nes tyrimo analizės objektas yra choro vadovo vadybinio darbo specifika. Norint gauti objektyvesnius empirinius duomenis, R. Tidikis (2003) pataria remtis ne vienu, bet nors dviem empirinio tyrimo metodais. Todėl šiam tyrimui atlikti buvo pasirinkti šie **tyrimo metodai**:

- 1) *dokumentų analizė* – analizuojami valstybės lygmens dokumentai, susiję su chorinės veiklos organizavimo galimybėmis ir reikalavimais;
- 2) *mokslinės literatūros analize* siekiama atskleisti chorinės vadybinės veiklos teorinius aspektus, išanalizuoti psichologinius, technologinius bei vadybinius dirigento veiklos aspektus;
- 3) *anketinė apklausa* mėgėjų chorų narių nuostatoms ištirti;
- 4) *interview* chorų vadovų dirigentų nuomonei apie vadybinių gebėjimų taikymą dirbant su mėgėjų choru ištirti;
- 5) Duomenys apdoroti kompiuterine SPSS programa (*Statistical Package for Social Sciences*). Darbe pateiktiems paveikslams(grafikams) sudaryti naudota *Microsoft Office Exel* programa.

Tyrimo imtis: 189 Šiaulių miesto ir rajono bei Kuršėnų ir Radviliškio rajonų mėgėjų chorų dalyviai ir šių chorų vadovai.

Darbo teorinis reikšmingumas siejamas su mokslinėje literatūroje pateikiamos informacijos nagrinėjimu ir sisteminimu bei analize, kuri papildoma originaliais darbo autorės tyrimo rezultatais, jų analize ir išvadamis apie choro vadovo vadybinės veiklos ypatumus.

Darbo praktinis reikšmingumas. Rengiant magistro darbą, apklausta nemaža dalis Šiaulių mieste ir rajone bei Kuršėnų ir Radviliškio miestuose ir rajonuose gyvuojančių chorų

narių bei vadovų, todėl praktinis reikšmingumas siejamas su išsamia choristų nuomonių analize ir jos rezultatų panaudojimu tobulinant vadybinio darbo su choru efektyvumą.

1. TEORINIAI VADYBINIO DARBO ASPEKTAI

1.1. Vadovo veiklos samprata

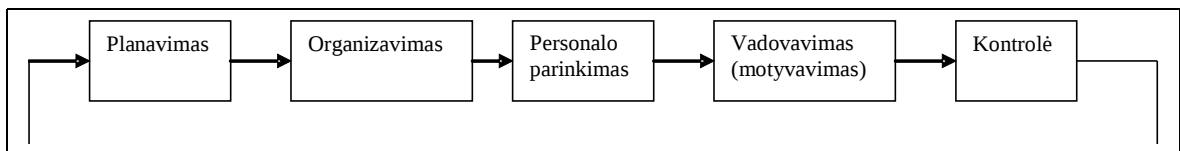
Vadovo veikla iš esmės suvokiama kaip vadovavimas kažkokiai grupei žmonių. Vadovavimas įvardijamas ir kaip „vieno žmogaus įtaka kitam žmogui (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius“ (Zakarevičius, 2004, p. 2).

Anot J. Kvedaravičiaus (2000) vadovavimas kaip ypatinga veikla, veikla ne su medžiagomis, žmonėmis ar kitais materialiais dalykais, o su visai kito pobūdžio objektais – veiklomis, procesais ir jų sistemomis nėra apibrėžtas ir suvoktas iš esmės. Vadovavimo samprata nuolat vystoma ir gilinama, kartas nuo karto pasiseka atlikti esminius žingsnius. Visiškai tikėtina, kad ateityje vadovavimo esmė pasiturtins naujais mąstymais ir požiūriais. Vadinasi, valdymo samprata yra aiškinama gana skirtingai, tačiau reikėtų pastebėti, kad vadovavimas skiriasi priklausomai nuo to, kam yra vadovaujama: įmonei, organizacijai, grupei ar kolektyvui.

Kaip teigia I. Baršauskienė ir N. Janulevičienė (1999), vadovavimo specifika reiškiasi tuo, kad išsiskiria žmogaus ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, realizuojant bendrą tikslą, kad kuo efektyviau būtų panaudojami visi turimi ištekliai. Šių autorių nuomone, *vadovavimas* – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus. Šį apibrėžimą galima pritaikyti ir choro dirigento veiklai apibūdinti, nes choro dirigentas savo darbu sutelkia kitus žmones bendram tikslui, t.y. dainavimui, koncertinei veiklai bei turiningam laisvalaikio praleidimui.

Kiekviena veikla turi būti nukreipta į kažkokį numatytą tikslą ir įgyvendinti numatytus uždavinius. Pagrindinis vadovavimo uždavinys – „mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinius veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti“ (Butkus, 1996, p. 71-72). Anot F. Butkaus, efektyvaus vadovo kokybė – tai vadovavimas, kai labiausiai remiamasi teigiamaisiais žmogiškaisiais santykiais. Efektyvių vadovų vertybės yra tokie tikslai, pareigos, jausmai ir įsitikinimai, kurie labiausiai priimtini kolektyvo nariams. Vadinasi, vadovo veikla siejama su žmonių sutelkimu efektyviai veiklai, kurią organizuojant reikalinga pademonstruoti individualius sugebėjimus ir asmenines savybes.

Suprantama, kad „vadovavimas taip pat yra labai svarbus efektyvaus valdymo komponentas. Valdymo funkcijos sudaro darnų kompleksinį, sisteminių, visuminį kiekvienos organizacijos valdymo mechanizmą“ (Seilius, 1998, p.12).



1 pav. Valdymo funkcijos

Šaltinis: Seilius, 1998, p.12

Remiantis 1 paveiksle pavaizduota schema, galima teigti, kad vadovavimas pasireiškia atitinkamomis funkcijomis, kurias sėkmingai galima taikyti ir choro vadovo darbe. Pirmiausia yra planuojama veikla: numatoma, kokia koncertine veikla užsiims choras, kokiuose renginiuose dalyvaus ir pan. Organizavimo funkcija įgyvendinama surenkant kolektyvą, pateikiant numatomos veiklos gaires, išsiaiškinus repeticijų ir koncertų reikalavimus. Personalo parinkimo funkcija choro vadovo darbe siejama su kolektyvo narių parinkimu, atnaujinimu. Vadovavimas (motyvavimas) reikalingas kiekvienoje repeticijoje siekiant realaus tikslingo rezultato, nes nuolat reikalinga skatinti kolektyvo narius, kad jie noriai dalyvautų choro veikloje. Kontrolės funkcija pasireiškia tuomet, kai yra įvertinama choristų veikla, analizuojama, ar viskas yra tikslingai atlikta. Todėl reikia akcentuoti, kad choro vadovui kaip ir bet kurios kitos organizacijos vadovui reikalinga žinoti šias funkcijas, nes vadovavimas chorui taip pat turi būti įgyvendinamas pagal eilę veiksmų.

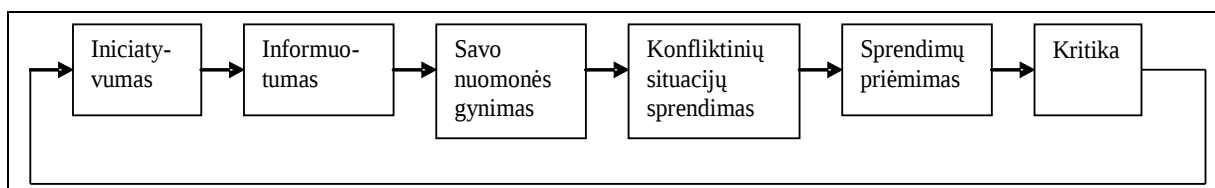
Pasak E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000), vadybos ir vadovavimo sąvokos glaudžiai susijusios. Vadyba – tai mokslo kryptis ir praktinėje daug išsamesnė ir platesnė sąvoka nei vadovavimas. Vadovavimas yra viena iš septynių vadybos funkcijų. Kitos šešios yra organizavimas, planavimas, kontrolė, sprendimų priėmimas, personalo politika ir komunikacijos. Kadangi, vadovas dar vadinamas ir lyderiu, tai jis turi numanyti apie šias visas septynias funkcijas, tik tuomet yra tikėtinas efektyvus vadovavimas.

I. Baršauskienės ir N. Janulevičienės (1999) teigimu, efektyvių vadovų ugdymas – labai svarbus uždavinys kiekvienai organizacijai, nes vadovai yra atsakingi ne tik už atliekamą darbą, bet ir savo organizacijos pavaldinių darbą įmonėje. Vadovas nuolatos bendrauja su savo pavaldiniais asmeniškai, juos stebėdamas, prižiūradamas jų darbą, realizuojantį organizacijos tikslus. Vadovas atlieka pagrindinį vaidmenį formuojant ir įtvirtinant teigiamus žmogiškuosius santykius organizacijoje. Choro vadovas turi efektyviai bendrauti su savo kolektyvo nariais ir turi ne tik vertinti jų dainavimą, bet ir išmokyti dainuoti.

Taigi organizacijos ar kolektyvo sėkmę lemia pirmiausia jos vadovas. Kaip teigia A. Seilius (1998), vadovavimo organizacijai efektyvumas priklauso nuo vadovo mąstysenos bei vidinės nuostatos, kad jo išankstiniai įsitikinimai gali turėti įtakos visos organizacijos sėkmei ar nesėkmei. Organizacija nėra paprastas individų suvienijimas, nes žmonės čia dirba grupėmis ir

jaučia tai organizacijai priklausomybę. Suprantama, vadovavimo organizacijai efektyvumas priklauso nuo to, kaip kiekvienas paskirų funkcinių padalinių ar tarnybų vadovas sugeba vadovauti jam patikėtų žmonių grupei. Tokia nuostata gali būti taikoma ir choro vadovui.

A.Seilius (2004) nurodo, kad valdymas yra labai sudėtingas procesas, jį galima aprašyti, išskiriant pagrindinius elementus, iš kurių kiekvienas yra sudedamoji, komponentas arba konkreti jo charakteristika. Šie elementai valdymo procese gali būti kaip vadovavimo žingsniai. Jie turi būti visi ir eilės tvarka (žr. 2 pav.).



2 pav. Vadovavimo žingsniai

Šaltinis: Seilius, 2004, p.16

Pagal 2 paveiksle pateikiamus vadovavimo žingsnius matyti, kad vadovui yra labai svarbu būti iniciatyviam, informuotam, gebėti apginti savo nuomonę, mokėti spręsti konfliktus ir priimti sprendimus bei kritiką. Galima akcentuoti, kad šie žingsniai yra labai svarbūs choro vadovui, nes be iniciatyvos jis negebės suburti kolektyvo, jei neturės informacijos ar nesugebės jos surinkti, negalės į kolektyvą pasikviesti reikalingų žmonių. Labai svarbu gebėti apginti ir savo nuomonę, nes būtent vadovas turi parinkti kūrinį repertuarą, pasirinkti koncertinės veiklos variantus.

Pasak A. Sakalo (2003), pagrindinė vadovavimo funkcija – darbuotojų valdymas. Darbuotojų valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtumėte dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo bendrovės darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką. Geras vadovas nenori į darbą priimti netinkamų asmenų, nepageidauja didelės personalo kaitos, nenori, kad įmonėje dirbtų darbuotojai, kurie nesistengia kuo geriau dirbti, nes dėl jų prasto darbo gali sumažėti veiklos efektyvumas ir vadovui tektų visuomet matyti nepatenkintus klientus. Todėl, norint teisingai valdyti, reikia gerai žinoti, kaip tas funkcijas atlikti. Tas pats reikalinga žinoti ir choro vadovui, kadangi siekiant tvirto ir draugiško kolektyvo reikalinga siekti išlaikyti dainininkus kolektyve, tinkamai įjungti naujus choro narius, sudaryti choro dalyviams tinkamas sąlygas bendrauti ir dalyvauti choro veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovo veikla suprantama kaip efektyvus vadovavimas grupei žmonių, su kuriais kartu yra siekiama numatyto tikslo ir įgyvendinant veiklos uždavinius. Vadovas, dirbdamas su kolektyvu, turi išmanyti visas vadovavimo funkcijas, gebėti pasirinkti efektyvius darbo metodus, tinkamai bendrauti su kolektyvo nariais, organizuoti veiklą, įveikti stresą ir analizuoti savo asmenines savybes.

1.2. Vadovo vaidmenys ir funkcijos

Visi organizacijoje dirbantys žmonės turi tam tikrą atsakomybę, taip pat yra ir su kolektyvo nariais ir vadovu. R. Apleby (2003) teigimu, vadovai atsako ne tik už savo, bet ir už savo pavaldinių darbą. Ši papildoma užduotis sudaro nemaža rūpesčių, nes viską kontroliuoti nėra lengva. Vadovui ne visuomet užtenka laiko patikrinti, ką kiekvienas daro, todėl jis šiek tiek rizikuoja. R. Apleby (2003) nurodo tokias vadovo funkcijas:

1. Vadovas prisiima atsakomybę rūpintis, kad darbas būtų efektyvus.
2. Jis turi derinti skirtingus tikslus ir poreikius, reikalaujančius išteklių, kurie būna riboti. Reikia išlaikyti pusiausvyrą tarp atskirų asmenų tikslų ir poreikių, todėl būtina nustatyti prioritetus.
3. Visais organizacijos lygiais, siekdamas numatyto tikslo, vadovas dirba su žmonėmis ir per žmones.
4. Vadovas taip pat yra:
 - tarpininkas ginčiuose, galinčiuose turėti įtakos kolektyvo dvasinei būklei bei našumui;
 - politikas, organizaciniams tikslams pasiekti pasitelkiantis įtikinėjimus ir kompromisus;
 - diplomatas, atstovaujantis bendrovei firmos viduje ir už jos ribų vykstančiuose susitikimuose (Apleby, 2003, p.236).

Šios vadovo funkcijos choro vadovo darbe turi būti pritaikytos, nes būtent choro vadovas turi organizuoti repeticijų eigą, kad jų metu būtų skiriamas tinkamas dėmesys dainavimui, tikslingiems pratimams. Chorvedys turi gebėti rasti kompromisą derindamas skirtingus choro dalyvių poreikius, nes šie žmonės dalyvauja chore savo noru, jiems nėra mokamas joks atlygis, todėl labai svarbu vadovui gebėti sujungti kolektyvą į vieną visumą, sukurti taisykles, kurių turėtų laikytis visi choro nariai, organizuoti veiklą, kad visi dalyviai jaustųsi svarbūs ir reikšmingi. Būtent choro vadovas neturėtų leisti savo choristams ginčytis ir konfliktuoti.

E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) pateikia H. Mintzbergo teoriją, kurioje aiškinami vadovo vaidmenys. Autorius teigia, kad, panašiai kaip aktorius scenoje, vadovas, susiklosčius atitinkamai situacijai, atlieka tam tikrą vaidmenį. Taigi, vadovo vaidmuo – tai jo statuso lemiamas

elgsena atitinkamosiose situacijose. H. Mintzbergas išskyrė dešimt vadovo vaidmenų ir juos suskirstė į tris grupes:

- tarpasmeniniai santykių palaikymo vaidmenys – valdžios simbolis, lyderis, tarpininkas;
- informaciniai vaidmenys – informacijos priėmėjas, informacijos skleidėjas, atstovas;
- vaidmenys, susiję su sprendimų priėmimu, - antreprenieris, trukdymų šalinimas, išteklių skirstytojas ir derybininkas (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p.74).

Taigi, choro dirigentas pagal pirmos grupės išskirtus vaidmenis, turėtų pasirinkti lyderio vaidmenį, kadangi choristai seka ir analizuoja jo elgesį, nuotaikas. Informacinis choro vadovo vaidmuo turėtų pasireikšti abipusis ir kaip informacijos skleidėjo, ir kaip priėmėjo. Priimant sprendimus dirigentas turėtų būti trukdymų šalintojas, kadangi mėgėjų vykdoma kultūrinė-meninė veikla dažnai susiduria su trukdžiais dėl autobusų, salės nuomos, rėmėjų paieškos ir t.t.

Pasak E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000), visi šie vaidmenys tarpusavyje glaudžiai susiję. Tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmenys lemia vadovo statusas. Bendraudamas su žmonėmis, vadovas kaupia informaciją ir ją apdorojęs perduoda ne tik savo organizacijos nariams, bet ir išorės institucijoms. Turėdamas reikalingą informaciją, vadovas priima organizacijos veiklai reikalingus sprendimus. Būtent šie vaidmenys labai aktualūs ir choro vadovui, nes tik žinodamas savo kolektyvo pajėgumus ir poreikius, jis galės tikslingai organizuoti veiklą.

B. Pollack (1991) nurodo, kad didžiausią įtaką turi dirigento asmenybė bei komunikacija su atlikėjais. Vadinas asmeninės savybės yra ypatingai svarbios choro vadovo darbe. Vadovo energija ir gebėjimas pritraukti veiklai choristus yra svarbi, pasak L. Dumbliauskaitės (2006), tuo aspektu, kad vadovas priverčia dainininkams to nejučiant įveikti sudėtingus kūrinius bei jų epizodus.

Vadovams taip pat būdinga tam tikra sugebėjimų sistema. Pagal R. Apleby (2003) galima išskirti tris jų grupes : techniniai, žmogiškieji, konceptualieji sugebėjimai.

- Techniniai įgūdžiai – gebėjimas naudotis specialiomis priemonėmis, procedūromis ir technikomis.
- Darbo su žmonėmis įgūdžiai – gebėjimas dirbti su žmonėmis, juos suprasti ir motyvuoti – tiek individualiai, tiek grupėmis.
- Konceptualieji įgūdžiai – gebėjimas koordinuoti ir integruoti visą organizacijos veiklą ir ypač veiksmingus ilgalaikius sprendimus. Be to, konceptualieji sugebėjimai reikalingi norint suvokti organizaciją kaip visumą ir suprasti, kaip siejasi įvairiausi veiksmai, geriausiai atitinkantys organizacijos interesus.

Galima pastebėti, kad choro vadovui reikalinga operuoti visų minėtų rūšių sugebėjimais, kadangi šiuolaikinis gyvenimas nebeįsivaizduojamas be modernių technikos priemonių, todėl

dirigentas turi gebėti jomis tinkamai naudotis. Darbo su žmonėmis įgūdžiai yra ypatingai svarbūs tuo atžvilgiu, kad choristai, dainuojantys mėgėjų chore, negauna jokio atlygio, aukoja savo laiką, todėl vadovo elgesys su kolektyvo nariais turi būti labai apgalvotas. Tačiau chorvedžiui labai svarbūs yra konceptualieji įgūdžiai, nes tik gerai juos išlavinęs vadovas gali koordinuoti ir sėkmingai įgyvendinti kolektyvo veiklą.

Remiantis B. Everard ir G. Morris (1997), galima teigti, kad šiuolaikinėse vadybos teorijose daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių formavimui ir kryptingam jų nukreipimui, mobilizavimui darbo organizavimui ir koordinavimui, nes kiekvienas vadovas siekia savo kolektyve idealios situacijos. Todėl vadovaujant chorui turėtų būti svarbūs tokie veiksniai:

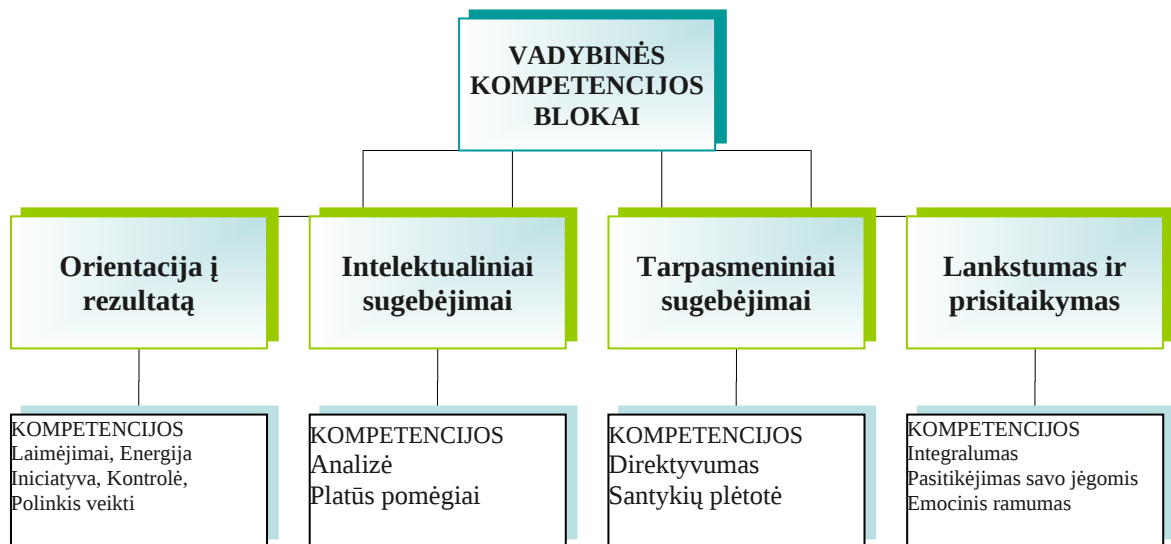
- tinkamas laiko panaudojimas ;
- veiklos planavimas;
- prioritetų nustatymas;
- kompetencijų plėtojimas;
- elgesio ir nuostatų kontrolė;
- streso įveikimas.

Vadovaujant chorui būtina su choro dalyviais suderinti repeticijų laiką. Taip pat tikslinga nustatyti taisykles, prioritetus, kad darbas repeticijoje būtų našus ir duotų gerų rezultatų. Vadovas planuodamas choro veiklą turi numatyti būsimus nesklandumus ir jiems iš anksto pasiruošti.

Labai svarbu choro vadovui pademonstruoti savo veikloje nusistatymą, kad repeticijų metu bus laikomasi nustatytų taisyklių ir jas parengti kartu su choristais, kad vėliau nekiltų jokių nesklandumų, nesusipratimų. Choro vadovas taip pat turi būti geras psichologas, nes jam reikalinga gebėti ne tik pačiam įveikti stresą ir nuraminti choristus prieš koncertus, atsakingus konkursus, bet ir nuolat stebėti choristų santykius, kolektyvo mikroklimatą.

Sėkmingas vadovavimo veiksnys yra vadovo kompetencija. Kaip nurodo R.E Boyatzis (1982) kompetencijos yra tokios asmens savybės, kurios siejamos su efektyviu ir geresniu darbo atlikimu. Analizuodamas vadybinę kompetenciją R. Boyatzis teigia, kad kompetencija susideda iš tokių dalių: mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai bei socialiniai vaidmenys. Todėl galima teigti, kad choro vadovas turi savo veikloje šias dalis ir pademonstruoti. Dirbant su choru labai svarbu turėti pakankamai vadybinių ir organizacinių žinių bei gebėjimų, pasirinkti tinkamus elgsenos motyvus, kadangi yra nuolatinis bendravimas su kolektyvu ir, kaip jau buvo minėta, pasirinkti tinkamus socialinius vaidmenis.

Vadybines kompetencijas H. McCriede ir V. Shackleton (2000) išskyrė sukurdami hipotetinį vadybinės kompetencijos modelį, kuriame vadybinės kompetencijos išskirstytos pagal sritis, kuriose jos pasireiškia (žr. 3 pav.).



3 pav. H. McCriede ir V. Shackleton hipotetinis kompetencijų modelis

Sudaryta darbo autorės

Remiantis 3 paveiksle pateikiamu kompetencijų modeliu, galima teigti, kad choro vadovui yra labai aktualūs orientacijos į rezultatą bei lankstumo ir prisitaikymo kompetencijų modeliai. Turėdamas šių blokų kompetencijas, choro vadovas gali tikėtis sėkmingos veiklos, kadangi būtent rezultato siekimas yra choro veiklos varomoji jėga.

Remiantis S. Stoškumi ir D. Beržinskiene (2005) galima teigti, kad vadovo ir pavaldinių santykius lemia tiek vienas, tiek kitų asmeninės savybės, dalykinis pasirengimas, tradicijos ir daugelis kitų veiksnių. „Pati vadovavimo funkcija yra be galo sudėtinga. Pirmiausia tai yra todėl, kad vadovavimas pasižymi situaciniu charakteriu: tai, kas tinka ir efektyvu vienoje situacijoje, gali būti visiškai neefektyvu kitoje“ (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p.164). Pats vadovas turi spręsti, kaip jam vadovauti konkrečioje situacijoje ir konkrečiame kolektyve. Galbūt vienoje organizacijoje efektingai vadovavęs vadovas kitoje organizacijoje gali nesugebėti įvertinti naujo kolektyvo ir kitokios situacijos ir jo vadovavimas tampa neefektyvus. Tas pats gali atsitikti ir su choro vadovo darbu, sėkmingai dirbęs su vienu choru gali nesugebėti prisitaikyti prie kito choro

E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) teigimu, prasmingas Ch. Bernardo požiūris į vadovo funkcijas. Vadovo atliekamus darbus jis skirsto pagal jų šaltinį:

- darbai, atsiradę dėl pavaldinių iniciatyvos, kai šie nežino, ką toliau daryti, arba nori, kad vadovas priimtų sprendimą;
- aukštesnio lygio vadovų nurodymų vykdymas;
- darbai, atliekami paties vadovo iniciatyva.

Ch. Bernardas mano, kad šie darbai liudija apie vadovo vertingumą. Todėl jie taip pat gali būti pritaikomi ir choro vadovo darbe. Nes dažnai yra iniciatyvių choristų, kurie nuolat turi įvairių siūlymų bei idėjų, tačiau patys nedrįsta jų pristatyti, todėl vadovas tokiems atvejais turi tarpininkauti.

Susipažinus su H. Mintzbergo ir Ch. Bernardo vadovų funkcijų skirstymu, nelieka abejonių, kad kiekvienas vadovas atlieka daugybę įvairių darbų. Todėl labai svarbu, kad vadovo, kaip ir kiekvieno pavaldinio, darbe vyrautų pagrindinės (organinės) funkcijos. Štai kai kurios iš jų:

- įstaigos (padalinio) politikos formavimas;
- įvairių lygių padalinių ir darbuotojų interesų derinimas;
- darbuotojų veiklos motyvacija ir darnaus darbo užtikrinimas;
- pavaldinių kvalifikacijos kėlimas;
- personalo darbo vertinimas (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Priderinant šias funkcijas choro vadovo veiklai reikalinga akcentuoti, kad labai svarbu suformuoti choro įvaizdį artimiausioje bendruomenėje, kad žmonės žinotų, jog yra toks kolektyvas. Todėl tikslinga nuolat organizuoti koncertus, pristatyti ir reklamuoti kolektyvą. Kolektyvo narius motyvuoti veiklai švenčiant kartu gimtadienius, rengiant vakarones, sudaryti sąlygas kuo daugiau koncertuoti, pasirodyti visuomenei.

Vadovo darbas - tai darbas su žmogiškuoju kapitalu, todėl vadovas pagal R. Appleby (2003) ypač turi atkreipti dėmesį į šiuos punktus:

- reikia mokėti vertinti žmogų;
- reikia suprasti žmogaus vidinius rezervus;
- reikia ypatingai branginti gabius žmones;
- reikia studijuoti įvairias valdymo formas, kurios priartina prie technologinių procesų.

Vadovo būtinumui mokytis ir nuolat tobulėti, siekiant efektyvaus darbo organizuojant choro veiklą pritaria ir A. Tamašauskaitė (2010), teigdama, kad žmonės pasižymintys asmeniškumu, puikiai suvokia būtinas tobulėjimo sritis ir būtinybę siekti asmeninio meistriškumo. „Asmeninis meistriškumas – galimybė gauti tai, ko iš tikrųjų norime“ (A.Tamašauskaitė, 2010, p. 37).

Apibendrinant galima teigti, kad choro vadovui yra būdingos tos pačios funkcijos kaip ir bet kokios organizacijos ar įstaigos vadovui. Tos funkcijos yra reikalingos tam, kad tinkamai organizuoti santykius tarp kolektyvo narių, sudaryti sąlygas be techninių trukdžių dalyvauti koncertinėje veikloje, tinkamai dalyvauti repeticijose.

1.3. Vadovavimui būtinos savybės ir įgūdžiai

Vadovo elgesys priklauso nuo daugybės veiksnių. Vadovui yra būtinos ne tik organizacinės bet ir asmeninės savybės. R. Razausko (1996) teigimu, pirmiausia, vadovo elgesį lemia jo mąstymo tipas. Kiekvienas sutinka, jog vadovas turi sugebėti logiškai nagrinėti, kūrybiškai spręsti problemas ir panašiai. Tačiau šios jo savybės priklauso nuo žmogaus mąstymo savitumo. Šiuo metu, kai vyksta ryškūs pokyčiai moksle ir technikoje, kai prieiname prie naujų gyvenimo ir veiklos būdų, reikalingas naujas šiuolaikiškas vadovas.

Pastebėta, kad mokslinėje literatūroje akcentuojamos inovacijų ir naujovių taikymas vadovaujant organizacijai ar kolektyvui. Remiantis N. Munshi, A. Oke ir Stafylarakis (2005), J. Hong, Y. Lu (2006), A. Shaker, Z. Sidhartha (2009) nuostatas dėl inovacijų taikymo vadybinėje veikloje nustatyta, kad šie autoriai inovatyvumą vadovo darbe įvardija kaip naujų idėjų generavimą, naujovių kūrimą bei tokius procesus, kurie sukuria naujas paslaugas, metodus ir panašiai. Todėl galima teigti, kad būtent naujai dirbantis choro vadovas gali sudominti saviveiklininkus dalyvauti choro veikloje, juos tinkamai motyvuoti ir sudaryti sąlygas įdomiai veiklai. S. Perrilo (2007) inovacijų taikymą darbe vertina kaip efektyvios veiklos prielaidą. Todėl galima teigti, kad naujovės choro vadovo darbe sudomina kolektyvo narius ir nuteikia efektyviai koncertinei veiklai.

Mokslinėje literatūroje teigiama, jog tam tikros savybės, tokios kaip inteligencija, asmenybės žavesys, išvalgumas, intelektas, entuziazmas, drąsa bei kitos sąlygoja vadovo poziciją visuomenėje bei organizacijoje. „Bruožų teoretikai dažnai atvejų metodu analizuoja lyderių gyvenimą, kad galima būtų nustatyti, kokios savybės leido jiems tapti lyderiais“ (Kasiulis, Barvydienė, 2003, p.39). Tačiau tokių savybių rinkinys nėra užprogramuotas asmenybės tapimo vadovu garantas. Teorijos šalininkams pavyko nustatyti tik tam tikrus bruožus, kurie yra „privalomi“ sėkmingiems vadovams.

Analizuodamas vadovo asmeninių savybių įtaką vadovavimui R. Razauskas (1997) nurodo, kad vadovas gali mąstyti dialektiškai, t.y. valdymo veiklos efektyvumas tiesiogiai proporcingas sugebėjimui analizuoti ir sintetinti. Vadinasi, vadovas privalo sugebėti nešališkai stebėti ir aiškinti reiškinius, būti objektyvus, skaidyti problemas, o iš atskirų reiškinių matyti viso proceso tendencijas. Vadovas, sugebantis mąstyti dialektiškai, analizuoti ir sintetinti reiškinius, savo veiklą sutvarko taip, kad pasiekianti informacija ir priimami sprendimai bent kiek pralenktų įvykius ir, kaip sakoma, padėtų valdyti kitą procesą, reiškinį. Vieni vadovai tai daro sąmoningai, kiti – intuityviai. Tačiau yra tokių, kurie per visą savo karjerą tik reaguoja į padėtį, bet jos

nevaldo, nesugeba įsiskverbti į problemos esmę. Vadovui dažnai tenka dirbti sudėtingomis sąlygomis, kai trūksta laiko ir informacijos. Todėl didelę reikšmę turi intuicija.

R. Razausko (1997) teigimu, tai svarbiausios vadovo mąstymo savybės, kurios lemia jo elgesį organizacijoje. Tačiau be mąstymo yra ir daugybė kitų asmenybės bruožų, kurie įtakoja vadovo elgesį: atmintis, dėmesys, valia, temperamentas, vadovo amžius, vadovo etiketas, vadovo santykiai su pavaldiniais, vadovo nuotaika.

Be asmeninių vadovo aspektų, taip pat stipriai jo elgesį lemia darbo aplinka. Vadovo darbo vieta visuomet turėtų būti tvarkinga (tačiau tvarkingumas neturi virsti pedantiškumu). Tvarka ant rašomojo stalo – gero vadovo požymis. Vadovo darbo vietą reikėtų įvertinti dviem požiūriais: funkcinio ir psichologinio. Funkcinis požiūris – kai kiekvienas daiktas vadovo darbo vietoje turi turėti funkcinę paskirtį – padėti dirbti. Visa, kas nepadeda dirbti (trukdo), iš darbo zonos turėtų būti pašalinta. Ypač aktualu atidžiai įvertinti ir tinkamai sutvarkyti darbo aplinką psichologiniu požiūriu. Kiekvienas daiktas savo forma, vieta erdvėje, ypač spalva daro mūsų psichikai nemažą poveikį: jaudina, slopina, džiugina, liūdina, sukelia apatiją, jėgų antplūdį ir t.t. (Razauskas, 1997).

Kvalifikuoti vadovai, priklausomai nuo to, kokios brandos grupei vadovauja, turėtų pasirinkti atitinkamą vadovavimo stilių, kuris optimizuotų jų santykį su pavaldiniais. Todėl šiuolaikinio vadovo kompetencijai būtina sąlyga – universalumas ir sugebėjimas prisitaikyti prie grupės, kuriai jis vadovauja.

Pagal V. Baršauskienę ir N. Janulevičienę (1999), galima išskirti vadovui būtinas savybes.

- *Sugebėjimas bendrauti.*

Organizacijos tikslai ir šių tikslų siekimo būdai turi būti suprantamai paaiškinti pavaldiniams. Kiekvienas darbuotojo veiksmas darbo procese turi būti suderintas su kitais veiksmais, kad gautume maksimalų efektyvumą. Vadovas negali priimti sprendimų, neapdorojęs tam tikro kiekio informacijos, vadinasi, turi būti geras ryšys tarp vadovo ir pavaldinių, iš kurių jis gauna šią informaciją. Kitas gero bendravimo reikalavimas tas, kad pavaldiniai turi gauti informaciją, kaip vertinamas jų darbas. Galiausiai vadovas turi funkcionuoti kaip patarėjas – padėti darbuotojams spręsti darbo uždavinius.

- *Empatija.*

Tai sugebėjimas pasijusti kito asmens vietoje ir matyti situaciją kito asmens požiūriu. Vadovas turi žinoti, kas vyksta su darbuotojais ir kaip jie reaguoja į darbo aplinkos sąlygas. Svarbiausias empatijos reikalavimas – sugebėjimas suprasti darbuotojų poreikius.

- *Lankstumas.*

Dažniau nei kas kitas, vadovas organizacijoje susiduria su besikeičiančia aplinka, prie kurios jis turi prisitaikyti. Vienam pavaldiniui tinkamiausias direktyvinis motyvacijos metodas, kitam – bendradarbiavimo. Vadovas turi elgtis priklausomai nuo situacijos. Lankstumas yra labai svarbus sprendimų priėmimo procese.

- *Objektyvumas.*

Emocingas reagavimas į darbuotojus daugeliu atvejų gali sulaikyti vadovą nuo efektyvių veiksmų. Kita objektyvumo savybė ta, kad vadovas turi pirmiausia kaltinti aplinką, o ne darbuotojus. Netgi jei ir darbuotojas būtų kaltas, kartais gali būti protinga per daug jo nekaltinti, nebausti, ypač jei darbuotojas pripažįsta suklydęs ir iš savo klaidos pasimokins.

- *Atvirumas.*

Vadovai dažnai turi siekti, kad pavaldiniai priimtų idėjas arba sprendimus, pasitikėdami vadovais net gi tada, kai neįsitikinę šių sprendimų tikslingumu. Atvirumas suteikia vadovui daugelį pranašumų. Kai darbuotojas žino, ką daryti ir kaip daryti, tikėtina, kad jis gerai vykdys pareigas.

- *Pasitenkinimas.*

Įvertindamas ir pasirinkdamas sprendimus, vadovas gali būti „optimalistas“ arba „pasitenkintojas“. Optimaliai elgiasi tas vadovas, kuris visada pasirenka vienintelį, patį geriausią sprendimą. „pasitenkinantis“ vadovas taip pat siekia kokybiškų rezultatų, bet kokybę supranta kitaip negu optimalistas ir dažnai linkęs priimti patenkinantį sprendimą.

- *Savęs įvertinimas.*

Vadovui svarbu žinoti, kad jis daro įtaką pavaldiniams. Ypač svarbu, kad vadovas suprastų, kokios rūšies įtaką jis daro: prievartinę, įsakymo, apdovanojimų, eksperto, referentinę. Įvertinus save neteisingai, galima susikurti visiškai priešingą savo atvaizdą.

- *Pasitikėjimas savimi.*

Viena iš geriausių vadovo savybių yra pasitikėjimas savimi, nes pasitikintis savimi vadovas gali užkrėsti pasitikėjimu pavaldinius ir tai, jog ši savybė privaloma vadovams, pasirinkusiems bendradarbiavimo motyvacijos metodą.

- *Racionalumas.*

Racionalūs vadovo veiksmai yra tokie, kuriuos sąlygoja objektyvios priežastys, o ne emocionalūs sprendimai ar intuicija.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovui būtini ne tik administraciniai gebėjimai, bet ir asmeninės savybės, kurios pasireiškia organizuojant kolektyvo veiklą. Todėl choro vadovas turi nuolat įsivertinti savo darbą, pasitikėti savimi, įsijausti į kitų žmonių poreikius ir racionaliai spręsti iškilusias problemas.

2. CHORO DIRIGENTO VADYBINIO DARBO YPATUMŲ TEORINĖ ANALIZĖ

Šiuolaikinėje kultūrinėje-meninėje veikloje populiariausias mėgėjų vokalinis kolektyvas yra choras. Chorinis dainavimas kaip žodžių ir muzikos sintezė – viena labiausiai prieinamų ir žinomų meno sričių. Jis, kaip kolektyvinio atlikimo menas, savo prigimtimi yra masinis menas. R. Kiverienės (2007) teigimu, mūsų tautos bei asmens muzikinės kultūros ugdymui neabejotina chorinio meno reikšmė.

Chorinio dainavimo ištakos sietinos su senaisiais laikais, kolektyviniu dainavimo namų aplinkoje, bažnytiniu giedojimu. Muzikos enciklopedijoje (2000), teigiama, kad jau senovės Graikijoje susiklostė pasaulietinių, švenčių bei religinių apeigų saviti chorinės muzikos žanrai – himnai, odės, ditirambai. Palestinoje – psalmės, Bizantijoje – aklamacijos, polichromijos ir kt. Išplitus krikščionybei, chorinis giedojimas tapo labai svarbia religinių apeigų dalimi ir užėmė svarbią vietą religinėse apeigose. Pasak R. Gudelio (2001), Lietuvos chorinė kultūra traktuotina kaip viena iš Europos chorinės kultūros elementų, susiformavusių „bendrinės tradicijos kūrybiškame suvokime“ (Gudelis, 2001, p.293). Todėl tikslinga analizuoti vadovavimo šiam kolektyvui aspektus.

2.1. Kolektyvo subūrimas ir dalyvių atranka

Aiškinantis chorinio dainavimo patirtį būtina išanalizuoti choro dirigento veiklos etapus. L. Šimanskienės (2004) teigimu, be tinkamo vadovavimo negali efektyviai dirbti nei viena organizacija. Vadovavimo stilius yra įprasta vadovo elgsenos pavaldinių atžvilgiu maniera, norint juos paveikti ir pažadinti norą siekti organizacijos tikslo. Todėl suburiant chorą reikalingas stiprus ir įvaldęs tinkamą vadovavimo stilių choro vadovas.

Pasak A. Sakalo ir V. Šilingienės (2002), *vadovavimo stilius* – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, jį valdant ir veikiant kryptingai - siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų. Šiuo metu mokslinėje literatūroje yra labai daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius. Tačiau galima išskirti konkrečiam vadovavimo stiliui tinkamus bruožus, kurių pagalba ir klasifikuojamos bei apibūdinamos atskiros vadovavimo stilių rūšys. Nors iki šiol dar nėra vienos vadovavimo klasifikacijos, tačiau galima juos apibendrinti, išskiriant keletą skirtingų požiūrių į vadovavimo stilių skirstymą. Tradicinis ir šiuolaikinis vadovavimo stilių išskirstymas;

- Vadovavimo stilių išskirstymas pagal vadovo elgesį;

- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovo orientaciją;
- Vadovavimo stilių skirstymas pagal vadovo orientaciją ir pavaldinių lygį;
- Situaciniai valdymo metodai.

Galima trumpai apibendrinti vadovavimo stilius, kurie išskiriami mokslinėje literatūroje.

Autokratinis vadovavimo stilius. Kaip teigia R. Razauskas ir kt. (2002), šio stiliaus vadovai pasižymi stipria valdymo centralizacija, visos valdžios koncentracija viename rankose, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Autokratas nori, kad viskas „pereitų per jį“: nuo menkiausios svarbos klausimo iki visos sistemos problemų. Šis vadovavimo stilius visiškai nevertina pavaldinių savarankiškumo, iniciatyvumo, reiklumo sau ir kitiems, vadovas nuolat stengiasi primesti savo nuomonę.

Aiškinamasis (įtikinimo) vadovavimo stilius. Remiantis J. Kasiuliu ir V. Barvydiene (2003) galima teigti, kad įtikinimo vadovavimo stilius naudojamas tuomet, kai darbuotojų brandumo lygis yra tarp žemo ir vidutinio, t.y., kai pavaldiniai dar nesugeba atlikti užduoties, bet nori imtis atsakomybės. Vadovas ne tik tiksliai apibrėžia užduotį, bet ir atidžiai kontroliuoja ją atlikimą. Kelio - tikslo teorija tokią vadovavimo elgseną apibūdina kaip „paramos“ stilių. Vyrauja stiprūs tarpasmeniniai ryšiai, vadovo iniciatyvi pagalba sprendžiant kylančias problemas.

Demokratinis vadovavimo stilius remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant pavaldinius į valdymą ir sprendimų priėmimą. „Esminis demokratinio vadovavimo bruožas tas, kad vadovas linkęs daugumą klausimų spręsti kolegialiai, pasiliekančią teisę priimti sprendimą po to, kai klausimas apsvarstytas kolektyve“ (Sakalas, Šilingienė, 2000, p.84). Vadovas su darbuotojais elgiasi pagarbiai, mandagiai, taktiškai, skatina juos, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai bei rodyti iniciatyvą.

Liberaliam vadovavimo stiliui būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Pasak A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), vadovas - liberalas nedemonstruoja savo užimamos padėties, jam sunku įsakinėti bei kontroliuoti pavaldinius, nes nėra tikras dėl savo kompetencijos. Bendraudamas su pavaldiniais liberalas labai mandagus, geranoriškas ir taktiškas. Taip pat jis nėra reiklus, dažnai nemoka įtikinti ir nesugeba apginti savo nuomonės. Jis visada išklauso kritiką ir kitų nuomones. Jo nurodymai dažnai primena prašymus - toks vadovas vengia griežtai įsakinėti, kadangi nenori gadinti santykių su pavaldiniais.

Veiklos laisvė skatina entuziastingus darbuotojus, tačiau čia yra daug rizikos, kadangi sėkmė priklauso nuo pavaldinių sąžinės ir kompetencijos. Šio vadovavimo stiliaus vadovas yra neaktyvus, sprendimus priima kolegialiai arba laukia jų iš vadovų.

Apibendrinant vadovavimo teorijų aptariamus vadovavimo stilius bei jų taikymą, galima konstatuoti, kad maksimalų kiekvienos grupės darbuotojų pasitenkinimą darbu užtikrina

individualaus vadovo pasirenkamas elgesys, taikomas kiekvienai grupei, atitinkamai pagal jos brandos lygmenį. Todėl galima daryti prielaidą, kad vadovaujant chorui tinkamiausias yra demokratinis vadovavimo stilius.

Chorvedys turi žinoti, kad „kiekvieną žmogų kažkas vilioja. Ir atsiranda tokių „keistuolių“, kuriuos traukia choras.... Dainuodamas chore, žmogus ne tik muzikuoja. Jis susiranda naujų draugų, pakeliauja po svečias šalis, susipažįsta su kitų tautų kultūra, tradicijomis ir pan. Tai vis yra gyvenimo įprasminimas. Bet vienas iš svarbiausių veiksnių, pritraukiančių žmones į chorą, yra pats vadovas“ (Dumbliauskaitė, 2003, p.36). Taigi, galima daryti prielaidą, kad iš esmės choro narių subūrimas priklauso nuo vadovo elgesio, asmeninių savybių bei vadybinių gebėjimų. „Choras vadovui dažniausiai atitenka dviem būdais: suburi pats, arba tau potencialiai stiprus kolektyvas nukrenta kaip aklai vištai grūdas“ (Dumbliauskaitė, 2003, p. 37).

Pirmiausia choras yra meno kolektyvas. Meno kolektyvų steigimo, veiklos, tuo pačiu ir meno kolektyvų vadovų, kitų specialistų darbo užmokesčio pagrindą sudaro Lietuvos kultūros politikos nuostatos (2001), LR Etninės kultūros valstybinės globos pagrindų įstatymas (1999), LR Švietimo įstatymas (2003), LR Kultūros centrų įstatymas (2007), LR Lietuvos dainų švenčių įstatymas (2007) ir kiti Švietimo ir mokslo bei Kultūros ministerijų, savivaldybių teisės aktai. Tačiau šiuose dokumentuose nėra pateikiama jokių nuostatų, kaip choro vadovas turi suburti ir organizuoti kolektyvą.

Lietuvos Respublikoje meno kolektyvus gali steigti Valstybės, savivaldybių kultūros, švietimo ir mokslo įstaigos, viešosios įstaigos, individualios įmonės, visuomeninės organizacijos, bendrijos, piliečių iniciatyvinės grupės, įmonės ir organizacijos. „Meno kolektyvas – asmenų grupė, užsiimanti menine veikla, turinti savo repertuarą ir galinti jį pristatyti“ (Meno kolektyvų ir jų vadovų veiklos nuostatai, 2008). Todėl, organizuojant ar kuriant kolektyvą reikalinga įvertinti šios grupės paskirtį ir veiklos ypatumus.

Kolektyvą subūrus prasideda kolektyvo ugdymas, kuris reiškia „bendro, visuomeniškai reikšmingo tikslo siekių grupės narių glaudaus bendravimo formavimas ir auklėjimo funkcijų diegimas moksleivių bendruomenei, kad ji būtų pajėgi formuoti brandžią asmenybę“ (Jovaiša, 2007, p.118). Tačiau „vadovavimas orkestrui ar chorui turi meninį kuriamąjį pagrindą, o tai sąlygoja įtakos atlikėjams priemonių ir metodų įvairovę. Šablono čia nėra. Kas tinka vienam kolektyvui – netinka kitam; kas būtina šiandien, tas nepriimtina rytoj; kas reikalinga vienam kūriniui gali būti neleistina kitam“ (Kačinskas, 2005). Vadinasi, kiekvieno choro gyvavimas priklauso tik nuo vadovo meninių ir vadybinių gebėjimų sąsajų ir jų pritaikymo dirbant su atskiru kolektyvu.

Suburiant kolektyvą reikalinga sugalvoti ir parinkti tikslingus atrankos principus, numatyti reikalingą dalyvių skaičių, būsimos veiklos ypatumus bei pasirinkti vadovavimo stilių.

Stoner ir kt. (2000) teigimu, prieš pasirenkant vadovavimo stilių, vadovui reikėtų atsižvelgti ir įvertinti tris dalykus:

1. Asmeninis suinteresuotumas – vadovas turi apgalvoti savo paties vertybes, polinkį lyderiauti ir pasitikėjimo pavaldiniais laipsnį.

2. Pavaldinių suinteresuotumas – vadovas turi paisyti pavaldinių noro jaustis atsakingiems ir būti nepriklausomiems, atsižvelgti į jų žinias, domėjimąsi problemomis.

3. Aplinkybių galimybes – būtina įvertinti pačią problemą, grupės galimybes išspręsti problemą, laiką, organizacijos istoriją ir tipą.

Taigi choro vadovui, organizuojant choro veiklą, svarbu pirmiausia pačiam norėti vadovauti kolektyvui, organizuoti jo veiklą, surinkti tinkamus dainininkus ir siekti dalyvauti šalies muzikiniame kultūriniame gyvenime. Kad choro veikla būtų sėkminga, svarbu suburti tuos žmones, kurie taip pat būtų suinteresuoti, kad choro veikla vystytųsi sėkmingai.

Šie autoriai teigė, kad siekimas rezultatų ir tarpusavio santykiai vienas kitam prieštarauja ir kad kuo labiau rūpi rezultatai, tuo mažiau domimasi santykiais, ir atvirkščiai. Todėl choro vadovui reikalinga įvertinti tai, kad dirbant su choru yra būtina siekti veiklos rezultatų.

2.2. Kolektyvo mikroklimato formavimas

Kolektyvo mikroklimatas yra psichologinė kolektyvo kokybė, kuri atspindi kolektyvo narių savijautos, emocinių būsenų bendrumus kolektyve. Galima daryti prielaidą, kad kolektyvo mikroklimatą lemia daug veiksnių. Mikroklimatas yra analizuojamas ir vadybos mokslininkų, šią psichologinę savybę pritaikant įvairioms organizacijoms ar įstaigoms. Kaip pabrėžia P. Jucevičienė (1996), įvairiose organizacijose, priklausomai nuo jų mikroklimato ypatumų, gali būti įvairiai traktuojami atitinkami veiksniai. (žr. 4 pav.)



4 pav. Organizacijos mikroklimato veiksniai. Jucevičienė (1996, p.81)

Pagal 4 paveiksle pateiktus mikroklimato veiksnius, matyti, kad organizacijose mikroklimatui įtakos turi visi veiksniai, kurie yra reikšmingi organizacijos darbui, tačiau juos įvertinus galima nubrėžti ir choro mikroklimatą įtakančių veiksnių schemą (žr. 5 pav.).



5 pav. Choro mikroklimato veiksniai. Sudaryta darbo autorės.

Taigi, vadybinės literatūros teiginius galime pritaikyti choro kolektyvo mikroklimato analizei. Iš 5 paveikslo matyti, kad choro mikroklimatui įtakos turi veiklą reglamentuojančios taisyklės, kurios nustato, kaip reikia elgtis. Galima pastebėti, kad choro elgesio taisyklės turėtų būti parengtos bendru visų choro narių sutarimu. Pastebėtina ir tai, kad kiti veiksniai yra taikomi visiems kolektyvo nariams, todėl tikėtina, kad geras kolektyvo mikroklimatas bus esant draugiškiems ir morale grįstiems kolektyvo narių santykiams, suinteresuotumui siekti chorinės veiklos įvertinimo bei jos efektyvumo.

Reikėtų akcentuoti, kad skirtingi autoriai pateikia skirtingus veiksnius, kurie turi įtakos organizacijos ar kolektyvo mikroklimatui. Remiantis S. Robbins (2003) galima teigti, kad labai svarbu sukurti palankų klimatą organizacijoje, o palankiam klimatui reikšmės turi šie veiksniai:

- vadovavimo kokybė;
- pasitenkinimo darbuotojais lygis;
- komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią;
- naudingo darbo pojūtis;
- suvokta atsakomybė už atliekamą darbą;
- teisingas atlyginimas;
- protingas „spaudimas“ darbui – tai yra, darbo drausmė;
- galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą;
- protinga kontrolė;
- darbuotojo dalyvavimas organizacijos veikloje.

Iš šių išvardintų veiksnių galima išskirti tokius: vadovavimo kokybė, komunikacija iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią, naudingo darbo pojūtis, suvokta atsakomybė už atliekamą darbą, galimybės panaudoti savo sugebėjimus ir gerai atlikti darbą, kurie tinka muzikinio kolektyvo mikroklimato palaikymui. Pasirinkus šiuos mikroklimato veiksnius galima tikėtis, kad kolektyvo klimatas yra palankus tada, kai jie atlieka naudingą darbą; tai yra leidžia pajauti savo vertę ir siekti efektyvaus darbo.

R. Atkočiūnienė (2009) pateikia R. J. House ir J. R. Rizzo (1975) siūlymą organizacijos klimatą matuoti, įvertinant šias charakteristikas:

- vadovavimą ir lyderiavimą;
- darbuotojų motyvaciją;
- narių komunikaciją;
- narių tarpusavio įtaką;
- sprendimų priėmimą;
- tikslo nustatymą;
- darbo kontrolę. (Atkočiūnienė, 2009, p.15).

Choro vadovo darbui šios charakteristikos yra reikšmingos tuo, kad kolektyve visuomet yra lyderių, todėl juos tikslinga įvertinti kaip choro seniūnus ir sudaryti sąlygas tvarkyti techninius choro reikalus. Choro darbe nėra galimybių motyvuoti materialinėmis priemonėmis choristus, tačiau visuomet galima pritaikyti moralinę motyvaciją. Kartu švęsti įvairias šventes, pasveikinti gimtadienio proga. Choro vadovas turi derinti su choro dalyviais visus sprendimus, tuomet galima tikėtis, kad dalyvaujantys žmonės palankiai vertins choro vadovo elgesį ir jausis reikšmingi choro veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad tinkamo mikroklimato įtaka choro kolektyvui yra naudinga dėl to, kad teigiamai veikia muzikos atlikimo kokybę bei formuoja poreikį efektyviai ir tikslingai dalyvauti kultūrinėje-meninėje veikloje.

2.3. Choro koncertinio darbo ypatumai

„Chorinė muzikinė kultūra asmenybei reikšminga savo turiniu ir funkcionavimo formų sistema, galinčia perteikti tautos, apskritai kultūros paveldo vertybes ir materializuoti individualųjį pasaulį“ (Kiverienė, 2007, p.7). Todėl, siekiant tą kultūrą ugdyti labai svarbu atsižvelgti į muzikinės veiklos choro evoliucijoje galimybes ir realizuoti tą raidą „asmenybei reiškiantis chore, o chorui reiškiantis visuomenėje“ (Kiverienė, 2007, p.76). Todėl galima pastebėti, kad choro koncertinė veikla yra svarbi ne tik patiems choro dalyviams, bet ir

aplinkiniams, kurie ta veikla domisi, todėl choro vadovui labai svarbu tinkamai įvertinti koncertinio darbo ypatumus.

Kaip nurodo A. Tamašauskaitė (2010), L. Dumbliauskaitė (2006), H. Vud (1958) galutinis choristų meninės veiklos tikslas – įtaigus koncertas. Anot A. Tamašauskaitės (2010), pasirinkdamas choro vadovo profesiją, choro vadovas prisiima sau tikslą nuolat tobulėti – studijuoti muzikinę literatūrą, gilinti žinias filosofijos, istorijos, estetikos, kitų menų srityse, nes tai daro įtaką muzikinei kūrinio interpretacijai.

Pagrindiniai chorų koncertai vyksta muzikinių renginių metu. Muzikiniai renginiai yra mūsų kultūros dalis. Šie renginiai turi savo specifiką, jie gali būti organizuojami visuose miesteliuose panašiai arba atskiruose Lietuvos regionuose turėti savo organizacinį stilių. Kaip teigia F. Willnauer (2004), muzikos renginių sritis tradiciškai laikoma muzikos vadybos branduoliu. Šiai sričiai priklauso kiekviena muzikinės raiškos ir muzikos atlikimo forma, kurią galima „organizuoti“, t.y. ekonomiškai ir planingai pateikti visuomenei.

Muzikinius renginius dažniausiai organizuoja kultūros įstaigos, vienos daugiau kitos mažiau, tačiau M. Starkevičiūtės (2003) teigimu, kiekybiniai kultūros įstaigų veiklos rodikliai negali parodyti jų reikšmės šalies kultūriniame gyvenime. Todėl svarbu įvertinti meninių projektų kūrybinius aspektus, nors toks vertinimas gali būti subjektyvus ir dažnai meninės visuomenės sutinkamas kontraversiškai. Taigi organizuojant chorų koncertinę veiklą reikalinga atsižvelgti ir į visuomenės poreikį bei chorinių koncertų paklausą, jų atliekamo repertuaro pobūdį.

Rengiant koncertą svarbus veiksnys yra renginio eigos numatymas. Koncertų vadybos uždaviniai šioje srityje tokie įvairūs ir skirtingi, kiek skirtingi visi koncertai. Todėl net nereikia tikėtis, kad vadybos vadovėlyje galima pateikti privalomus teiginius ir bendrai galiojančias taisykles. „Patyrusiems koncertų vadybininkams nebūtina užsirašinėti atskirų žingsnių, kuriuos reikia atlikti prieš renginį, per jį ir po jo; pradedantieji turėtų papildyti ir pakeisti šį sąrašą atsižvelgdami į specifinius vietos reikalavimus, ir elgtis pagal jį“ (Rauhe, Demmer, 2004, p.281).

Taip pat nemažai reikšmės ir sėkmės koncertui įtakos turi informacijos apie koncertą ar patį kolektyvą sklaida. Ryšiai su visuomene ir muzikos sklaida nėra aiškiai atskirti. Daugelis ryšiams su visuomene naudojamų priemonių padeda koncertų vadybininkui skleisti savo „produktą“. Todėl rekomenduotina sklaidos sąvoką vartoti tik tada, kai omeny turima reklaminė informacija apie ypatingą turinį ar ypatingą meno kūrinio pateikimo formą. Sklaidą turi pasitelkti tik ne pelno organizacijos, ir kaip tik meno įmonės tokiu būdu gali informuoti recipientą apie meno kūrinio estetinę vertę ir kultūrinę reikšmę. „Pagrindiniu savo uždaviniu kultūros vadybininkas turėtų laikyti šią tarpininko tarp meno kūrinio, menininko ir publikos

funkcija“ (Rauhe, Demmer, 2004, p. 284). Todėl teigtina, kad koncertinė programa turi būti tinkamai pristatyta visuomenei dar prieš koncertą.

A. Matulio (2006) teigimu, šiandien kultūros centrai, atlikdami sociokultūrinę, edukacinę ir kitas funkcijas, skatina kaimynystėje gyvenančius žmones ne tik kurti, įprasinti savo laisvalaikį, bet ir įgyti naujų, jų kasdienei veiklai ir egzistencijai reikalingų žinių, kad šias žinias ir įgūdžius galėtų pritaikyti besikeičiančiomis sąlygomis įveikiant socialinę, kultūrinę atskirtį sėkmingiau įsiliejant į visavertį visuomenės gyvenimą. Per šių funkcijų vykdymą kultūros centras tampa bendruomenės centru. Todėl chorinės muzikos koncertai turi tenkinti bendruomenės poreikius.

Reikėtų pastebėti, kad šiuolaikinėje meninėje erdvėje, pasak A. Matulio (2006), įstatymų bazė ir socialinės sąlygos nepalankios kultūros centrų veiklai. Nėra bendrų veiklos gairių, todėl nesukurtas bendras kultūros sferos valdymo modelis, o kiekviename regione kuriami savi kultūros centrų modeliai, kurių pritaikymas veikloje priklauso nuo vietos valdžios įgeidžių.

Apibendrinant galima teigti, kad choro koncertinės veiklos organizavimas priklauso ne tik nuo vadovo ir choristų poreikio koncertuoti, bet ir nuo aplinkos reiškinių, visuomenės poreikio chorinei muzikai, įstatyminės bazės, kultūros centro turimų galimybių.

2.4. Techniniai - metodiniai darbo su choru principai

Šiuolaikinėje visuomenėje mėgėjų chorai yra gerai žinomi, jų veikla pastebima, tačiau „mėgėjų chorų egzistavimas kur kas daugiau priklauso nuo pačių dainininkų interesų, poreikių negu nuo renginių organizatorių ar vadovų pastangų“ (Kiverienė, 2007, p.76). Taigi reikalinga akcentuoti, kad tinkamai parengta techninė-metodinė bazė gali sudominti ir pakviesti į chorą labai įvairius žmones.

Anot G. Toubman (1974) dirigento talentas – įgimtas, tačiau reikalauja nuolatinio turtinimo bei tobulinimo. Pasak Kaneršteino (1972), choro vadovo kūrybą lemia jo asmeninis santykis su kolektyvu, kuriam vadovauja bei požiūris į muzikantus.

Pasak A. Tamašauskaitės (2010) siekdamas asmeninio meistriškumo choro vadovas veikia kaip nuolat besimokantis. Jis turi aiškų ir konkretų tobulinimosi bei meninį tikslą, kurį pateikia choristams, įgalindamas juos asmeninio meistriškumo ugdymui. Tiesioginė choro vadovo įtaka pasireiškia choristams prisiimant tikslą mokytis ir tobulėti, sužinoti savo kompetencijos ribas bei tobulėjimo kryptis ir būti kūrybinėje įtampoje su kitais choristais bei dirigentu.

Remiantis K. Kačinsku (2005) galima teigti, kad dirigavimo menas, kaip akustinės ir vizualinės įtaigos menas yra plačiai aprašytas įvairių autorių darbuose. „Dauguma jų, deja, remiasi asmenine patirtimi ir nuomone“ (Kačinskas, 2005). K. Kačinskas pateikia

N. A. Rimskio-Korsakovo nuomone, kad „Dirigavimas yra tamsus reikalas“. Publika bisuoja energingai mosuojančiam dirigentui, o orkestrantai po koncerto sako: „jis bandė sugriauti mūsų grojimą, bet mes neleidome“. Minėto autoriaus teigimu, dirigavimas yra palyginti jauna profesija. Didžiulis praktinis puikių muzikantų patyrimas kol kas dar neatvedė iki fundamentalių teorinių apibendrinimų. Specialistų ruošimo metodika neturi tokio vieningo pagrindo kaip pavyzdžiui medicinoje ar fizikoje. Skirtingas požiūris į dirigavimo meną pasireiškia ir teoriniuose ginčuose, ir praktikoje – beveik kiekvienas dirigentas turi savo sistemą.

Pasak K. Kačinsko (2005), nors ir žodinis paaiškinimas, ir asmeninis atlikimas (kūrinio dalies, partijos ir t.t.) yra labai svarbūs, bet dirigento vadovavimo kūrinio atlikimui pagrindas yra manualine technika. Būtent dėl jos daugiausiai ginčijamasi ir, deja, ji lieka mažiausiai išnagrinėta. Ginčai vyksta dėl manualinės technikos reikšmės, neigiamas jos prioritetas prieš kitas įtaigos muzikos atlikimui formas. Ypatingai daug ginčų kyla dėl dirigavimo technikos elementų – jų teisingumą ar ne, taktavimo sistemas ir t.t. Neišspręstas ir klausimas kodėl ir koku būdu dirigento rankų judesiai daro įtaką atlikimui.

Labai svarbu, kad dirigentas, gerai įvaldęs manualinę techniką, koncerto metu gali pasiekti lankstaus ir gyvo atlikimo. Jis gali atlikti kūrinį taip, kaip jam norisi būtent šiuo metu. Toks atlikimas daro žymiai didesnę įspūdį.

Tai, kad dirigento rankų judesiai neduoda tiesioginio garsinio rezultato sudaro sunkumų vertinant vieną ar kitą dirigavimo technikos elementą. Jei galima įvertinti bet kurio instrumentalisto technikos lygį pagal jo grojimą, vokalistą pagal jo dainavimą, tai su dirigento vertinimu yra visiškai kitaip, nes jis nėra tiesioginis kūrinio atlikėjas. Dirigentą galima vertinti susumavus priežastinį ryšį tarp kūrinio atlikimo ir priemonių kuriomis tai pasiekta, tačiau iš principo tai labai sudėtinga, o gal net praktiškai neįmanoma. Su skirtingo meninio lygio kolektyvais tas pats dirigentas pasiekia skirtingų rezultatų. Be to kiekvienu atlikimo atveju, didelę reikšmę turi atlikėjų galimybes sąlygojantys faktoriai, t.y. jų skaičius, fizinė savijauta ir t.t.

Nesutarimai vertinant dirigavimo meną prasideda nuo klaidingo supratimo apie manualinės technikos priemonių esmę. Galima skirti 2 šios technikos puses:

a) taktavimas, kai vertinamas kolektyvo valdymo priemonių kompleksas (metras, tempas).

b) dirigavimas, kuriam priskiriama viskas, kas susiję su dirigento poveikiu, kūrinio atlikimo išraiškingumui, stiliui, meniškumui.

Būtų, neteisinga manyti, kad taktavimas apima visus dirigavimo technikos elementus. Netgi pagal prasmę šis terminas reiškia tik dirigento rankų judesių sistemą, kuri nurodo takto struktūrą ir tempą. Visa kita – įstojimų parodymas, garso nutraukimas, dinamika, cezūros, pauzės, fermatos tiesioginio ryšio su taktavimu neturi.

Dirigavimo judesiai skirtingai veikia atlikėjus. Su vienu dirigentu groti ar dainuoti yra patogiu ir lengva, nors jo mostai nėra emocionalūs. Su kitu – sunku, nors dirigentiniai judesiai yra labai išraiškingi. Daugybė dirigentų tarp įvairių darbo niuansų ir pagimdė mintį, kad dirigavimo mene yra dvi pusės, kurių viena lemia ritmo tikslumą, o kita atlikimo meistriškumą.

Taktavimas nemaža dalimi yra dirigavimo technikos bazė, kuri daro įtaką kūrinio atlikimo charakteriui, formai, išpildymo būdai. Pvz.: kiekvienas taktavimo judesys turi didesnę ar mažesnę amplitudę, kas lemia dinamiškus niuansus. Įstojimų parodymas įeina į taktavimo schemą kaip judesys sudarantis jo dalį.

Tačiau kartu su tuo taktavimas yra tik viena dirigavimo technikos pusė. Tokie techniniai judesiai kaip frazuotė, štrichai, akcentai, dinamikos kaita, tempų pakeitimas yra už taktavimo sąvokos ribų. Kadangi atlieka kitas, galų gale jau muzikos išraiškos funkcijas.

Apibendrinant aukščiau išdėstytas mintis dirigavimo techniką galima išskirti į 2 dalis:

1. Pradinio lygio technika. Ją sudaro taktavimas, metras, tempas ir įstojimų, nuėmimų, fermatų, pauzių parodymas. Visus šiuos elementus galima pavadinti pagalbine technika, kuri apsprendžia atlikimo meistriškumą ir išraiškingumą. Tuo pačiu ji yra labai svarbi, kadangi kuo tobulesnė, tuo labiau padeda atsiskleisti esminei dirigavimo funkcijai, t.y. atlikimui.

2. Aukštojo lygio technika. Tai yra priemonės, kurių pagalba keičiamas tempas, dinamika, artikuliacija, frazuotė ir t.t., t.y. priemonės įgalinančios suvokti kūrinio stilių garso spalvas t.y. pagrindinius meninio atlikimo elementus.

Nereikėtų pamiršti, kad vien visų šių elementų suma dar nėra meninis kūrinio atlikimo kriterijus. Šios aukštojo lygio technikos priemonės turi būti panaudotos konkretaus muzikinio vaizdo sudarymui. Jas galėtume vadinti vaizdinėmis išraiškos priemonėmis. Tai yra emocinio plano ir dirigento valios įtaiga atlikėjams.

Techninė ir meninė dirigavimo pusės yra dialektinėje vienybėje, tačiau būna taip, kad vienas kitą užgožia. Iš čia kyla pagrindinis dirigento uždavinys – išlaikyti harmoniją tarp šių pusių. Istorinio vystimosi kelyje dirigavimo menas praėjo kelias stadijas, kol pasiekė šiuolaikinę formą.

1) Vadovavimas kolektyvui ar atlikėjui ritiniu pagrindu naudojant mušimą ranka, koja, lazda.

2) Cheironomija – sistema rodant rankomis, galva, korpusu sąlyginį garso aukštumą ir jo vertę (ilgį).

3) Vadovavimas kolektyviniam atlikimui grojant instrumentu ar dainuojant.

Dirigavimas iki šiuolaikinio lygio išsivystė tada, kai visi šie vadovavimo kolektyviniam atlikimui elementai ir formos pradėti naudoti ne atskirai, o veiksmo pavidale, jungiančiame šias formas. Dirigavimo pirminė baze tapo mušimo principas, tik atsiskyrė rankų judesiai į viršų ir

žemyn nuo mušimo garso ir tapo signalu apsprendžia ritminę takto dalių vertę. Perėjimas nuo „garsinio dirigavimo“ būdo prie regimojo buvo pirma pakopa. Metrinis muzikos žymėjimo atsiradimas pareikalavo konkretumo, kad būtų galima vizualiai išreikšti metrinę takto struktūrą. Meninių-techninių priemonių įvairovę leidžia dirigentams perteikti visus savo meninius sumanymus. Dirigavimas tapo menu, gilia ir reikšminga atlikėjiška kūryba.

K. Kačinskas (2005) pateikia 10 postulatų dirigentams:

1. kiekvienas nebūtinai reikalingas mostas yra klaida.
2. „Minimum fizinių pastangų – maximum efekto“ (Jonas Aleksa).
3. nereikalauk iš atlikėjo to, ko negalėtum atlikti pats.
4. rankos ir akys – pagrindinis darbo įrankis, mažiau kalbėk!
5. kuo rečiau iš choristų reikalauk grandininio kvėpavimo.
6. pakėlus rankas jau per vėlu galvoti kas bus!
7. išsik į sceną tempu, kuriuo prasidės pirmas kūrinys ar stambios muzikinės formos dalis.
8. jei abejoji tono padavimu kamertonu, nesigėdink tai padaryti instrumentu (reputacija nenukentės).
9. neskubėk nutraukti paskutinio akordo ir pabėgti nuo scenos.
10. nepamiršk, kad klausytojai dirigentą mato ir vertina iš nugaros.

Tinkama metodinei techninei choro vadovo veiklai atsikleisti priemonė yra repeticijos, o tai gali būti įvardijama kaip pagrindinė ir sisteminga choro vadovo veikla. Tačiau kaip pažymi L. Dumbliauskaitė (2006) dažnai choro vadovai daro taktinę klaidą ir organizuoja papildomas repeticijas, kurių metu siekia parepetuoti sunkiau valdomas atlikimo vietas. Tačiau tai rodo tik choro vadovo nesugebėjimą tinkamai pasiskirstyti repeticijų laiką ir veiklą jų metu. Todėl organizuojant repeticijas reikalinga tikslingai planuoti veiklą bei paskirstyti krūvį dainininkams.

3. CHORO DIRIGENTO VADYBINIO DARBO SPECIFIKOS, DIRBANT SU MĖGĖJŲ CHORU, TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Analizuojant choro vadovo vadybinio darbo specifiką buvo pasirinkti mėgėjų chorai. Tokį pasirinkimą lėmė pačios autorės dalyvavimas mėgėjų choro veikloje ir tai, jog vadovavimas mėgėjų chorui reikalauja daugiau chorvedžio pastangų išsaugant kolektyvą, jį suburiant ir mokant dainuoti, kadangi šiame kolektyve dalyvauja ne profesionalūs dainininkai, o savo laisvalaikį leidžiantys žmonės.

Choro dirigento vadybinio darbo ypatumų, dirbant su mėgėjų choru tyrimas buvo organizuotas pasirenkant kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodus. Kiekybinio tyrimo metu išsiaiškinta choristų nuomonė apie vadovo vadybinės veiklos ypatumus, o interviu su choro vadovais metu atlikta kokybinė analizė. Respondentų pasirinkimą tyrimui lėmė tai, kad buvo pasirinkti darbo autorei artimiausioje aplinkoje esantys chorai ir jų vadovai. Anketinė apklausa atlikta remiantis savanoriškumo principu, buvo bendraujama tik su tais choralais, kurie sutiko dalyvauti apklausoje, o tai turėjo įtakos imčiai.

Aiškinantis choro vadovų nuostatas dėl vadybinio darbo su mėgėjų choru ypatumų buvo parengtas struktūrizuotas interviu. „Interviu – socialinės psichologinės informacijos gavimas žodine apklausa, naudojama siekiant sukurti darbines hipotezes, dominančias tyrėją, norint papildyti ar patikslinti duomenis, gautus kitais tyrimo metodais, ar panaudoti kaip pagrindinį rinkimo būdą“ (Valackienė, 2004, p.29). Interviu klausimynas parengtas remiantis S. M. Charles (1999) pateiktais reikalavimais: interviu vyko pagal iš anksto suformuluotus klausimus; klausimai išdėstyti tokia tvarka, kokia buvo pateikti respondentams.

Interviu metodu gauti atsakymai apdoroti kokybės turinio (content) analizės būdu. Pasak V. Žydžiūnaitės (2005), teksto turinys klasifikuojamas į kategorijas ir subkategorijas ir analizuojamas remiantis iškeltais tyrimo uždaviniais.

Interviu mėgėjų chorų vadovams sudaro 16 klausimų, kuriais siekiama išsiaiškinti, kokiais veiksniais choro vadovas siekia suburti ir išlaikyti kolektyvą. Aiškinamasi, kokioje respublikinėje ir tarptautinėje meninėje veikloje chorai atstovauja savo miestui, dalyvauja ir pristato savo kūrybą. Taip pat, aiškinamasi, kokie organizaciniai ir vadybiniai sugebėjimai yra reikalingi vadovui, kad choro dalyviai būtų patenkinti veikla ir noriai dalyvautų ne tik koncertuose, bet ir repeticijose.

Tam, kad išsiaiškinti choro dalyvių nuomonę apie choro vadovo vadybinius veiklos gebėjimus pasirinkta anketinė apklausa. Dabartinės lietuvių kalbos žodyne anketa apibrėžiama kaip „klausimų lapas kurioms nors žinioms rinkti“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000, p. 13). Mokslinėje literatūroje yra populiarūs apklausa raštu, naudojant spausdintus klausimynus. Apklausa raštu G. Merkys (1999) I. Luobikienė (2000), vadina anketavimu K. Kardelis (2002) teigia, kad „anketa – tai apklausos priemonė, naudojama tyrimui, kai duomenys gaunami raštu“ (2002, p. 195). A. Valackienė (2004) pažymi, kad apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas pateikus anketą. Tai reiškia, kad stengiamasi sutrinkti kuo tikslesnius duomenis, kurių patikimumas įvertinamas matematiniais-statistinėmis metodais.

Anketinės apklausos raštu metodo naudingumas yra įvardijamas kaip galimybė vienu metu apklausti daug respondentų ir surinkti didesnę kiekį informacijos. Šiam tyrimui panaudota darbo autorės sudaryta anketa. Anketą choristams sudaro 21 klausimas, kurie suskirstyti į keletą blokų.

Pirmasis klausimų blokas yra demografinis. Jame pateikiami klausimai, padėsiantys išsiaiškinti choro dalyvių demografines – visuomenines charakteristikas: amžių, išsilavinimą, turimą muzikinį išsilavinimą, chorinio dainavimo patirtį.

Antrasis klausimų blokas skirtas išsiaiškinti dalyvių motyvą, kodėl jie lanko chorą, ir dėl kurios priežasties yra pasirinktas būtent tas choras. Trečiasis klausimų blokas yra skirtas choro repertuaro vertinimo analizei. Aiškinamasi, ar patys dalyviai yra patenkinti jų atliekamų dainų repertuaru, kaip yra parenkamas repertuaras, kas padeda parinkti repertuarą ir kokios dainos jame vyrauja.

Ketvirtasis klausimų blokas padėjo išsiaiškinti vyraujančią mikroklimatą chore. Šio bloko klausimais aiškinamasi, dalyvių nuomonė apie kolektyvo mikroklimatą, kolektyvo narių išėjimą iš choro ir jų kaitą kolektyve. Mikroklimatui labai svarbu ir laikas, kurį choristai kartu su kolektyvu praleidžia ne repetitijų metu, todėl aiškinamasi, kokias šventes kartu švenčia, kur išvažiuoja.

Penktasis klausimų blokas skirtas įvertinti choro vadovo vadybinius ir organizacinius gebėjimus. Aiškinamasi, kaip vadovas elgiasi repetitijų, renginių metu, kaip organizuoja keliones ir išvykas.

Sudarant anketą buvo atsižvelgta į K. Kardelio (2002) pateikiamus bendruosius anketos reikalavimus. Įvadinėje dalyje paaiškinta, koku tikslu yra atliekama apklausa, supažindinama su autore, nurodoma anketos užpildymo instrukcija. Klausimai pateikiami konkretūs. Respondentams reikėjo tik pasirinkti atsakymų variantus ir nereikalaujama pačiam rašyti savo nuomonės, todėl tikėtina, kad respondentai pildė anketą nuoširdžiai, nes buvo garantuoti dėl savo asmenybės anonimiškumo.

Tyrimo metu buvo laikomasi K. Kardelio (2005) pateikiamų principų:
savanoriškumo – respondento buvo prašoma asmeniškai užpildyti anketas, paaiškinant, kad tai savanoriškas apsisprendimas;

privatumo – anketos paaiškinimuose nurodyta, kad informacija bus apdorojama bendrai ir nebus atskleista respondento asmeninė informacija. Taip pat nurodyta kada, kaip ir kam bus naudojama jo suteikta informacija;

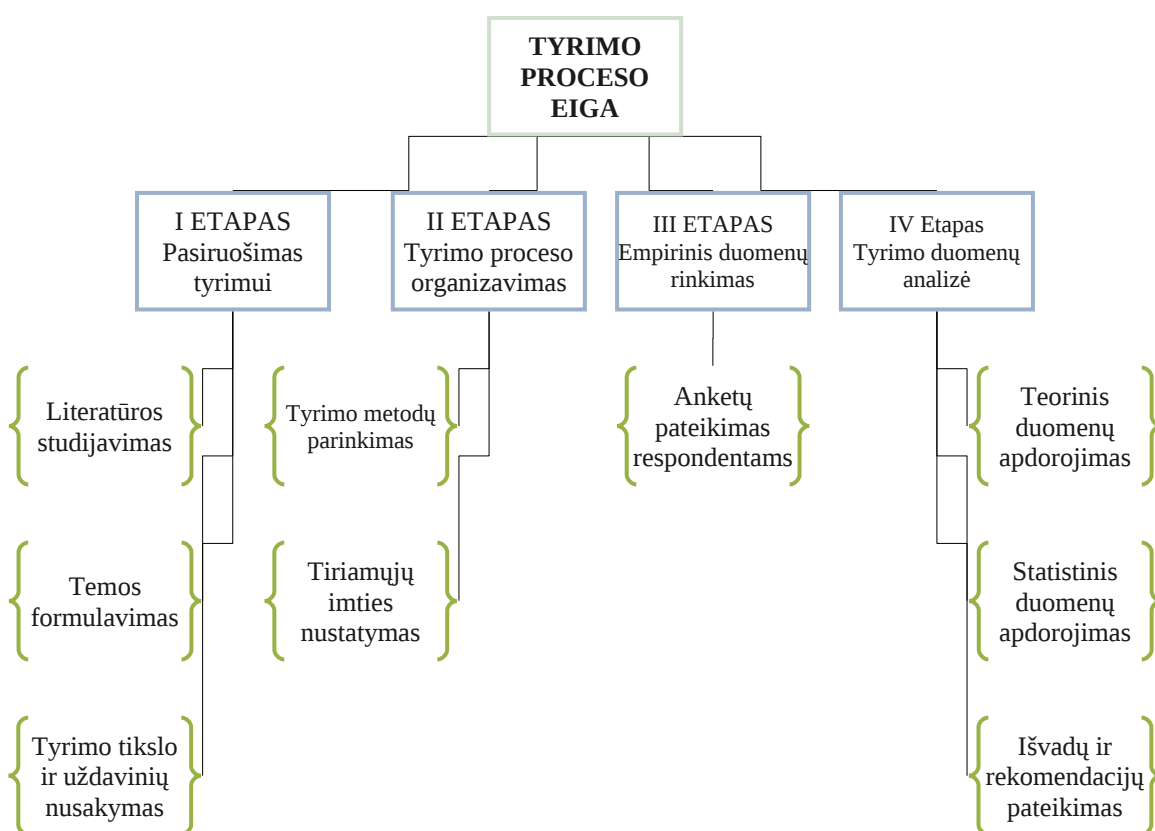
anonimiškumo – anketos nėra koduotos, sudarytos nereikalaujant respondento asmens vardų;

konfidencialumo – įsipareigota, kad gauti duomenys, bus panaudoti tik magistro darbo tyrimo analizei;

geranoriškumo – anketos įvadinėje dalyje respondentams paaiškinta tyrimo nauda ir svarba, siekiant motyvuoti, kad dalyvautų tyrime.

Empirinio tyrimo procesas vyko 4 etapais:

1. Pasiruošimas tyrimui
2. Tyrimo proceso organizavimas
3. Empirinis duomenų rinkimas
4. Tyrimo duomenų analizė



6 pav. Tyrimo proceso eiga
 Šaltinis: K. Kardelis (2002).

Tiriamąją populiaciją sudarė Šiaulių, Radviliškio, Kuršėnų rajonų chorų dalyviai, kurie sutiko dalyvauti apklausoje. P. Čekanavičiaus ir K. Murausko (2002) teigimu, didelės imtys anketinėje apklausoje naudojamos retai, kadangi panašaus patikimumo informaciją galima gauti ir iš vidutinio didumo imčių. Tyrimui naudota netikimybinė atranka, nes aiškinantis chorų dalyvių nuomonę negalima apskaičiuoti elemento tikimybės patekti į imtį ir negalima įvertinti apklausos tikslumo. Todėl pasirinkta paranki atranka, kuomet apklausiami arčiausiai esantys ir lengviausiai prieinami populiacijos elementai, tai yra chorų, esančių artimiausioje darbo autorės aplinkoje, dalyviai, kurie sutiko dalyvauti apklausoje.

3.2. Tyrimo imties charakteristika

Kokybiniame tyrime dalyvavo šešių mėgėjų chorų vadovai. Šių vadovų pasiskirstymas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė

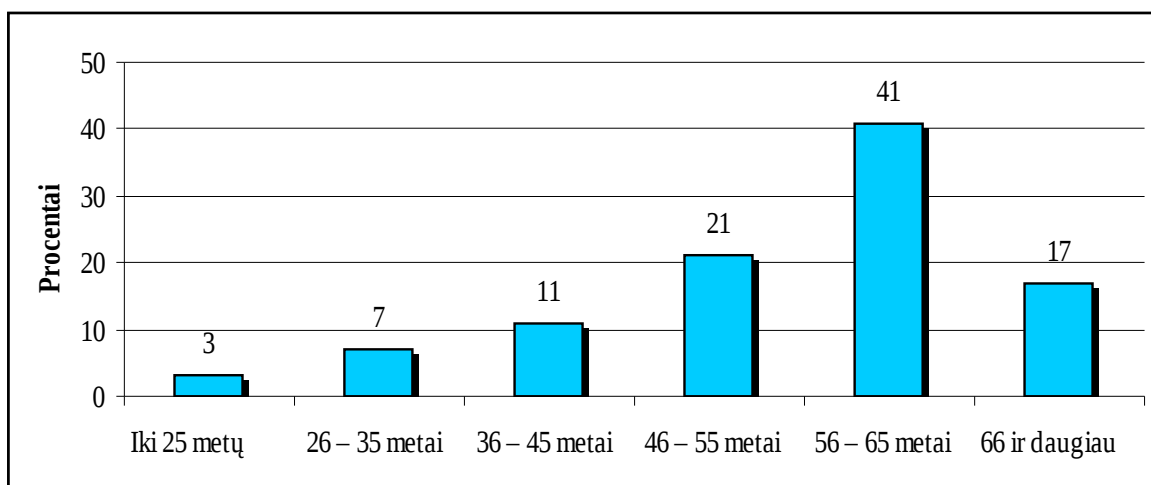
Demografinės respondentų charakteristikos

Imties dydis	N = 6
Lytis	Moterys 4, vyrai 2
Amžiaus vidurkis	46 metai
Vadovavimo mėgėjų chorui stažo vidurkis	8 metai
Turėtų kolektyvų skaičius	Nuo 3 iki 21
Išsilavinimas	Visi respondentai turi aukštąjį išsilavinimą
Geografinė sklaida	Šiaulių miestas, Kuršėnai, Radviliškio rajonas

Pagal 1 lentelėje pateikiamus duomenis matyti, kad daugiausiai respondentų, sutikusių dalyvauti apklausoje, moterys. Vadovavimo chorams stažas nuo 1 iki 21 metų. Apklaustieji dirba su Šiaulių miesto ir rajono, Kuršėnų miesto ir Radviliškio rajono choralais. Visi apklaustieji respondentai turi aukštąjį išsilavinimą. Daugiausia chorų turėjo 1 respondentas, trys respondentai turėjo po 1 kolektyvą ir 1 respondentas turi antrą kolektyvą.

Choro dalyvių pasiskirstymas analizuojamas pagal lytį, amžių, socialinį statusą ir turimą muzikinį išsilavinimą. Daugiausia apklaustųjų yra moterys 131 (69 %), o vyrų 58 (31%). Taigi, galima teigti, kad choriniu dainavimu lengviau yra sudominti moteris.

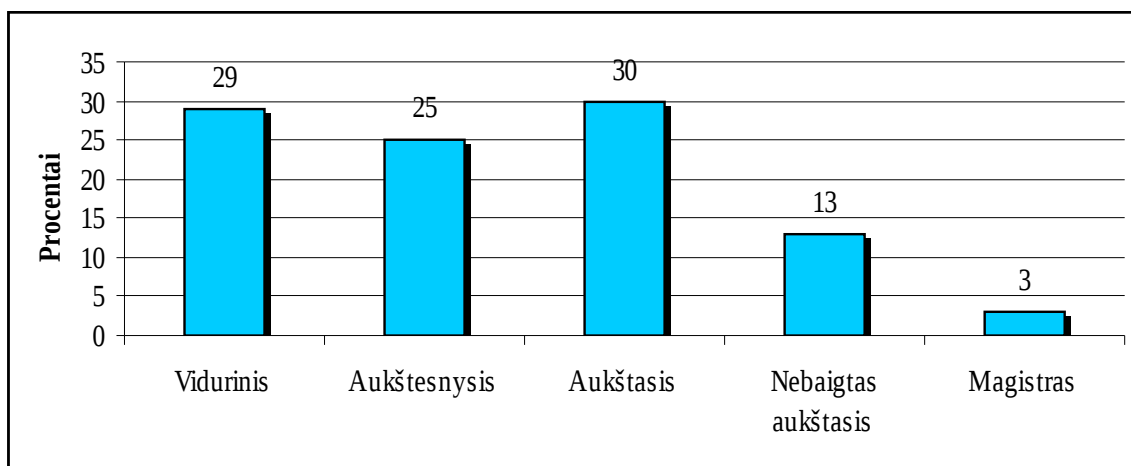
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 189)

Pagal apklaustų choristų pateiktus duomenis 7 paveiksle matyti, kad didžioji dalis choro dalyvių yra vyresnio amžiaus, nes net 41 proc. respondentų yra nuo 56 iki 65 metų. Todėl galima teigti, kad į mėgėjų kolektyvą dažniau renkasi pagyvenę žmonės, kuri turi daugiau laisvo laiko ir jį leidžia savo malonumui.

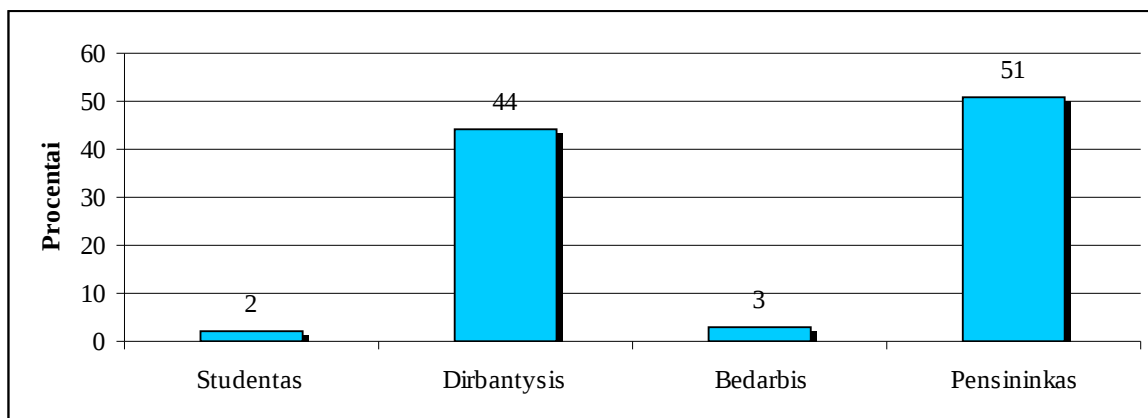
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N = 189)

Pagal išsilavinimą respondentai pasiskirstė gana įvairiai. Panašios grupės yra choristų turinčių vidurinį ir aukštąjį išsilavinimą. Aukštąjį išsilavinimą turi daugiau jaunesnio amžiaus chorų dalyviai. Aukštesnysis ir nebaigtas aukštasis išsilavinimas būdingas vyresnio amžiaus respondentams. Magistro laipsnius turi jauniausi chorų nariai.

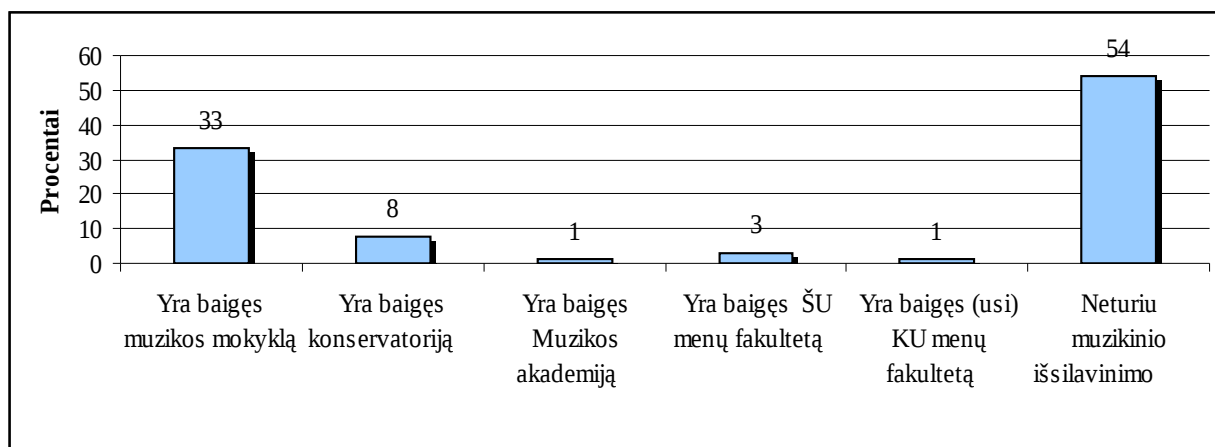
Respondentų pasiskirstymas pagal socialinį statusą pateikiamas 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinį statusą (N=189)

Daugiausia respondentų, lankančių chorą, yra pensininkai, todėl galima daryti prielaidą, kad choro dalyviai siekia būti socialiai aktyvūs ir savo laisvalaikį užpildo pageidaujama menine veikla. Tačiau nemaža dalis yra ir dirbančių dalyvių, todėl galima teigti, kad dirbantys žmonės tenkina savo poreikį bendraudami ir dalyvaudami chorinėje veikloje. Mažiausiai chore dalyvauja studentų ir bedarbių. Tačiau galima daryti prielaidą, kad ir šie atstovai taip pat tenkina muzikavimo ar bendravimo, saviraiškos poreikius.

Kadangi analizuojama choro vadovo veikla ir tyrime dalyvauja žmonės, kurių veikla yra susijusi su muzika, tai buvo aiškinamasi, koks yra jų muzikinis išsilavinimas (žr. 10 pav.)



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal muzikinį išsilavinimą (N=189)

Kaip matyti pagal respondentų pateikiamus atsakymų duomenis 10 paveiksle, daugiau nei pusė respondentų neturi muzikinio išsilavinimo. Vadinasi, didesnė dalis choro dalyvių turi muzikinę klausą ir dainuoja tikriausiai dėl didelio noro dainuoti. Aukštąjį muzikinį išsilavinimą turi jauni choro dalyviai.

3.3. Kokybinio tyrimo duomenų analizė ir interpretacija

Kiekvienas vadovas, dirbantis su mėgėjų choru turi nuolat organizuoti darbą taip, kad choras noriai rinktųsi, aktyviai dalyvautų įvairiuose renginiuose bei šventėse. Todėl buvo aiškinamasi respondentų nuomonė apie, svarbiausius veiksnius, kurie lemia vadovo darbo su choru specifiką (žr. 2 lentelę)

2 lentelė

Svarbiausi veiksniai, lemiantys vadovo darbo su choru specifiką (N = 6)

Kategorija	Subkategorijos	Respondentų Skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Choro vadovo veiklos darbo specifika	Sugebėjimai	3	„...meniniai sugebėjimai“, „...bendravimo sugebėjimai“, „muzikiniai gebėjimai“ „suteikti dainininkams džiaugsmo..“
	Asmeninės savybės	2	„komunikabilumas“, „bendravimas su žmonėmis“, „nuoširdumas“,
	Dėmesys	2	„...dėmesys kiekvienam choro dalyviui“, „...dėmesys žmonėms..“
	Meilė pasirinktai profesijai	1	Tik meilė pasirinktai profesijai

Pagal choro vadovų atsakymus matyti, kad choro vadovo darbo specifika gali būti įvertinama pagal tris sritis: turimus gebėjimus, asmenines savybes bei dėmesį kiekvienam kolektyvo nariui. Taigi, jei vadovas gebės suburti kolektyvą, turės tinkamų vadovavimo įgūdžių, meninių sugebėjimų, kuriais patrauks choro dalyvius į savo pusę, galės tinkamai vadovauti chorui.

Choro vadovai pastebi, kad labai svarbus vadovavimo chorui veiksnys yra asmeninės savybės, todėl galima daryti prielaidą, kad chorų vadovai suvokia, kad tik elgdamiesi tinkamai, būdami nuoširdūs, atviri ir gebantys bendrauti galės pasiekti gerų rezultatų ir išlaikyti chorą.

Labai svarbu yra parodyti dėmesį kiekvienam choro dalyviui, nes dažnai galima stebėti, kad choro vadovas turi kelis dainuojančius choristus, su kuriais derina repertuaro, veiklos klausimus ir mažai kreipia dėmesį į kitus žmones kolektyve, todėl atsiranda nepasitenkinimas, „atstumtieji“ nebenori dalyvauti choro veikloje.

Meilė pasirinktai profesijai buvo įvardinta tik vieno respondento, tačiau būtent šis veiklos aspektas labai daug reiškia dirbant su dideliu kolektyvu. Tik poreikis įgyvendinti savo profesinius siekius ir dirbti tai, kas malonu yra dažnai varomoji choro vadovo jėga.

Psichologiniai choro vadovo gebėjimai sujungti ir suvienyti žmones bendrai veiklai yra labai svarbūs organizuojant choro veiklą, todėl buvo aiškinamasi, respondentų nuomonė apie tai kaip jie suvokia psichologinius veiksnius ir kokie psichologiniai veiksniai yra aktualūs siekiant išlaikyti chorą (žr. 3 lentelė)

Psichologiniai veiksniai, aktualūs choro vadovo darbe (N = 6)

Kategorija	Subkategorijos	Respondentų skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Aktualūs psichologiniai veiksniai	Asmeninės savybės	3	„...vadovo nuoširdumas“, „komunikabilumas“, „...atvirumas
	Asmeninis vadovo žavesys	1	Asmeninis žavesys
	Sukurta atmosfera kolektyve	2	„Gera draugiška atmosfera tarp choro narių“, „...vadovas turi gerbti choristus...“

Pagal respondentų pateikiamus atsakymus galima išskirti 3 kategorijas psichologinių veiksnių, kurie yra svarbūs siekiant išlaikyti chorą. Tai yra: asmeninės savybės, asmeninis vadovo žavesys bei sukurta atmosfera kolektyve. Taigi, norint, kad choras sėkmingai dalyvautų kultūriname gyvenime reikalinga pasitelkti visas asmenines savybes ir žavesį, kurie pritrauktų į chorą žmones, norinčius ir galinčius dainuoti.

Labai svarbus psichologinis veiksnys yra atmosfera kolektyve. Todėl vadovui reikalinga gerai išmanyti psichologiją, kad naudotų tinkamas psichologinio poveikio priemones: pvz. „pradžios penkminutė“, kurios metu galėtų aptarti svarbesnius visuomeninius klausimus ir kad kolektyvas galėtų truputį išsikalbėti, „apšilti“. Tik tuomet skirti laiką dainavimui. Taip pat dainuojant reikalinga tinkamai reaguoti ir taisyti netikslumus. Tik tuomet, kai aplinka bus rami, choristai jausis saugūs ir bus galima tinkamai realizuoti užsibrėžtos veiklos uždavinius.

Choro dalyviai nuolat bendrauja tarpusavyje. Tačiau šiuose kolektyvuose yra labai skirtingi žmonės, kurių nevienodi interesai, požiūriai, vertybės ir profesinis pasirinkimas, todėl jų bendravimas yra labai svarbus veiksnys, kad kolektyve vyrautų palanki atmosfera. Chorų vadovų nuostatos dėl prielaidų, reikalingų tinkamam choristų bendravimui, pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė

Veiksniai, svarbūs choristų bendravimui (N = 6)

Kategorija	Subkategorijos	Respondentų skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Choristų bendravimo svarba	Pagarba vienas kitam	2	„...pagarba vienas kitam aktyvus choro repeticijoje, ypač koncertinėje veikloje..“
	Tinkamas choro veiklos organizavimas	4	„...reikia mokėti tinkamai organizuoti jo veiklą..“, „gera atmosfera kolektyve“, „gera atmosfera kolektyve“, „...gebėjimas suburti kolektyvą..“ „Labai svarbu tai, kad būtų kartu ne tik dalyvaujama veikloje, bet ir organizuojama papildoma įvairi veikla: gimtadieniai, vardadieniai, choro diena“, „Sudominti kolektyvo veikla“, „Neleisti „lyderiauti“ grupėje“
	Choristų asmeninės savybės	1	„nuoširdumas“, „...draugiškumas“

Kaip matyti pagal chorų vadovų atsakymus, choristų bendradarbiavimui yra svarbu pagarba vienas kitam. Vadinasi, chore, nors ir yra skirtingo amžiaus, skirtingo išsilavinimo bei profesijų žmonės, turi pagarbiai elgtis vienas kito atžvilgiu, kadangi choras yra savanoriška veikla, todėl dažniausiai žmonės į chorą ateina pailsėti, turiningai praleisti laisvalaikį.

Didžiausia dalis respondentų atsakymų siejosi su tinkamu veiklos organizavimu, todėl galima teigti, kad nuo choro vadovų priklauso, ar bus palankus ir pozityvus choristų bendravimas. Buvo pateiktas siūlymas, siekiant gero bendravimo tarp choristų, organizuoti papildomą veiklą, kurios metu būtų galima švęsti gimtadienius, choro dieną. Todėl galima manyti ir tai, jog kuo geriau didesnės galimybės choristams bus sudaryti bendrauti neformalioje aplinkoje, tuo didesnė tikimybė, kad chore bendravimas bus labai palankus ir teigiamai įvertintas.

Choristų bendravimui didelę įtaką taip pat turi ir choristų asmeninės savybės, nes patys žmonės turi gebėti tinkamai elgtis vienas su kitu ir jų elgesys turi būti tinkamas.

Kaip jau buvo minėta, choro narių bendravimui yra labai svarbi ir kita veikla, kuria užsiima kolektyvas, nes vien repeticijos ir koncertai negali daryti įtakos gero kolektyvo subūrimui, todėl buvo aiškinamasi, kokia papildomą veiklą su choru organizuoja chorų vadovai (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

Papildoma chorų veikla be repeticijų ir koncertų (N = 6)

Kategorija	Subkategorijos	Respondentų skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Papildoma chorų veikla	Gimtadieniai	3	„švenčių ir gimtadienių minėjimas, vakaronės“
	Ekskursijos, bendros išvykos	2	„...ekskursijos“. „...vykstam į bendras ekskursijas..“
	Šventės, minėjimai	1	„...įvairių švenčių minėjimai, susitikimai..“

Analizuojant respondentų atsakymus, buvo išskirtos kelios kategorijos, tačiau galima pastebėti, kad beveik visi chorvedžiai nurodė tokias pat veiklos formas. Todėl galima teigti, kad visuose choruose vyksta bendri gimtadienių šventimai, kartu organizuojamos įvairios išvykos ir ekskursijos. Galima daryti prielaidą, kad choras kaip mėgėjų kolektyvas iš esmės gali sutarti geriau nei bendras kokios nors įstaigos kolektyvas, kadangi jo narių nesaisto baimė dėl etatų mažinimo, nuobaudų ar kitokių nepageidautinų veiklų.

Apibendrinant galima teigti, kad choro kolektyvo subūrimui labai svarbios tiek choro vadovo asmeninės charakterio savybės, tiek pačių choristų geranoriškas nusiteikimas pozityviai bendrauti. Be repeticijų ir koncertų chorai kartu švenčia gimtadienius, organizuoja ekskursijas, išvykas.

Choro vadovai turi ne tik išsiugdyti kolektyvą, bet ir įgyventi muzikinės veiklos uždavinius, todėl labai aktualu ir svarbu, kas choro vadovams yra aktualu metodinėje veikloje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Svarbiausi metodiniai dalykai repeticijų metu (N = 6)

Kategorija	Subkategorijos	Respondentų skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Repeticijų metodiniai aspektai	Kūrinio dalių ir teksto mokymas	2	„...Aktyvumo, chorinių partijų, teksto analizė..“, „...Tinkamas atskirų dalių mokymas..“
	Chorvedybos metodika	4	Chorvedybos metodika – ansambliškas, vokalo technika ir t.t.“, „...ansambliškas, vokalo technika ir t.t.“, „... labai svarbu tinkamai paruošti choristų balsus, intonaciją..“
	Kūrinio atlikimo technika	2	„Kūrinio parinkimas, balso lyginimas, kūrinio atlikimo technika“

Aiškinantis chorų vadovų nuomonę dėl metodinių dalykų repeticijų metu, nustatyta, kad iš esmės visi vadovaujasi chorvedybos metodikos reikalavimais. Tačiau šiuos reikalavimus galima paskirstyti į subkategorijas, nes ryškėja, kad vieni vadovai daugiau dėmesio skiria atskirų kūrinio dalių mokymui, teksto analizei. Kiti chorvedžiai daugiau dėmesio skiria ansambliškamui ir vokalo technikai, nes svarbiausiu aspektu įvardija balsą ir intonaciją. Dar viena grupė vadovų įvardija kūrinio parinkimą. Todėl galima teigti, kad ruošiant chorą, svarbu yra viskas, kas reikalinga muzikos kūrinio atlikimui, nuo paties kūrinio pasirinkimo iki jo išstobulinimo ir tinkamo atlikimo. Vadinasi, labai svarbu ne tik paruošti choristų balsus, bet ir išanalizuoti dainos tekstą. Todėl buvo pateiktas dar vienas klausimas, kokiam vienam išskirtiniam veiksniai skiriamas didžiausias choro vadovo dėmesys mokant chorą dainuoti (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Veiksniai, lemiantys dainavimo kokybę chore (N = 6)

Kategorija	Subkategorijos	Respondentų skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Svarbus veiksnys mokant chorą dainuoti	Kvėpavimas	3	„Kvėpavimui, dikcijai, dinaminiam niuansams, raiškai..“ „Kvėpavimui, dikcijai, artikuliacijai“
	Balso lyginimas	2	„Intonavimas, garso kokybė, balso lyginimas“.
	Kūrinio muzikinis atlikimas	4	„Pirmiausia teksto paruošimas, bet svarbiausias veiksnys – kūrinio muzikinis paruošimas“, „...Kūrinio parinkimas, balso lyginimas, kūrinio atlikimo technika“ „Svarbiausias veiksnys – kūrinio muzikinis paruošimas“

Remiantis chorvedžių pateiktais atsakymais, galima teigti, kad svarbiausias veiksnys yra kūrinio muzikinis paruošimas. Todėl siekdami šio tikslo vadovai akcentuoja kvėpavimą, balso lyginimą ir kūrinio parinkimą. Vadinasi, norėdamas pateikti nepriekaištingai atliekamą muzikos kūrinį visuomenei choro vadovas turi labai gerai pažinti savo choristų dainavimo ypatumus,

pritaikyti tinkamą kūrinį, pateikti pačių įvairiausių kvėpavimo pratimų, balso intonavimo pratybų ir šiuos dalykus tinkamai panaudoti per choro repeticijas.

Aiškinantis choro veiklos ypatumus nustatyta, kad visi chorai dalyvauja ne tik savo rajono, miesto renginiuose, bet vyksta į respublikines dainų šventes, tarptautines dainų šventes, dalyvauja tautiniuose renginiuose bei atstovauja savo miestui kultūriniuose renginiuose respublikoje. Taigi galima daryti išvadą, kad visų mėgėjų chorų koncertinė veikla yra labai panaši.

Apibendrinant metodinę chorvedžių veiklą, galima teigti, kad vadovai vadovaujasi chorvedybos metodika, akcentuoja teksto parinkimą ir jo analizę, siekia lavinti choristų balsą, intonaciją, muzikinį atlikimą ir išskiria pagrindinį tikslą – muzikinio kūrinio atlikimą.

Organizuojant choro veiklą visuomet yra susiduriama su techniniais ir organizaciniais dalykais, nes reikalinga repeticijų vieta, transportas, norint kažkur vykti ir dalyvauti. Todėl choro vadovo darbe yra labai svarbus akcentas techninis – organizacinis veiksnys. Chorai dažniausiai yra kultūros namų kolektyvai, kurie priklauso seniūnijoms ar savivaldybėms, todėl visuomet yra tikimybė, kad bus sulaukta reikalingos paramos ir pagalbos. Kas dažniausiai padeda choro vadovams organizuoti choro darbą pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė

Respondentų nuomonė apie techninę - organizacinę pagalbą chorams (N = 6)

Kategorija	Subkategorijos	Respondentų skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Techninė – organizacinė pagalba chorams	Repeticijų vieta	3	„repeticijų vieta.“, „Chorui reikalinga tinkama patalpa, kurioje vyktų repeticijos“ „galimybė turėti patalpas repeticijoms“
	Finansavimas, parama	3	„...dalinis finansavimas..“, „Savivaldybių, kultūros centro parama..“, „parama iš savivaldybės – menka, jei būtų didesnė, turėtume sąlygas daugiau išvykti ir dalyvauti koncertuose..“

Techninė – organizacinė pagalba chorams išsiskyrė į dvi subkategorijas. Pagal 8 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad chorai turi galimybę tinkamai repetuoti, nes yra sudarytos galimybės naudotis salėmis. Kita pagalba yra dalinis veiklos finansavimas, tačiau galima stebėti, kad šia parama vadovai nėra labai patenkinti, nes gaudami didesnę finansavimą galėtų daugiau aktyviai koncertuoti ir dalyvauti įvairiuose renginiuose. Todėl galima teigti, kad chorams gyvuoti padeda savivaldybės ar kultūros centrų turimos patalpos bei savivaldybių teikiama finansinė parama, kurios dėka chorai gali vykti į konkursus, renginius ar kitokias šventes.

Labai svarbus akcentas yra išvykų organizavimas. Aiškinantis šios srities veiklą, nustatyta, kad visiems chorams šiuos dalykus įgyvendinti padeda kultūros centrai ir

savivaldybėse verslininkai. Todėl jokių problemų dėl išvykų organizavimų vadovų atsakymuose nenurodyta.

Choro, kaip ir daugelio kitų mėgėjiškų kolektyvų tinkamam gyvavimui labai reikšminga yra rėmėjų parama ir pagalba, todėl buvo aiškinamas, kaip choro vadovai ieško rėmėjų savo chorui (žr. 9 lentelė).

9lentelė

Respondentų nuomonė apie rėmėjų paieškos būdus (N = 6)

Kategorija	Subkategorijos	Respondentų skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Rėmėjų paieškos būdai	Asmeninės pažintys	5	Asmeninių pažinčių būdu
	Projektai	1	Rašome įvairius projektus, dalyvaujame nevyriausybinių organizacijų veiklose
	Bendravimas su įmonės vadovais	5	„...Bendravimas su įmonių vadovais tiek įvairiuose susirinkimuose, tiek neoficialiuose susibūrimuose...“, „Siūlom įvairiems verslininkams savo koncertą jų švenčių progoms“, „Bendravimas su įmonių vadovais. Dalyvaujame įvairiuose Užgavėnių, kalėdiniuose renginiuose, tuo parodydami, kad esame. „Dažnai mūsų rajono verslininkai išnuomoja autobusus, todėl važiuojame mes, važiuoja ir mūsų verslininkų reklama“

Aiškinantis choro vadovų galimybes ir būdus ieškoti rėmėjų, nustatyta, kad ši veikla yra vykdoma pagal tris aspektus. Kartais vadovai vadovaujasi asmeninėmis pažintimis. Kaip vienas iš galimų paieškos būdų įvardintas projektų rašymas bei dalyvavimas NVO veikloje. Todėl galima teigti, kad projektinė veikla yra populiari kultūros centrų kolektyvų tarpe.

Tačiau pagrindinė veikla yra verslininkų paieška įvairiuose susitikimuose. Chorai pristatydami savo veiklą, pristato ir rėmėjų reklamą, todėl tikėtina, kad kiekvienas choras dažniausiai paramą gauna iš vietinių verslininkų ar įmonių.

Kiekvienas choro vadovas, pirmiausia yra žmogus, kuris vadovauja chorui, tačiau, kaip parodė mokslinės literatūros analizė, nėra išskirta jokios vadybinės chorvedžio veiklos ypatumų ar atlikta tyrimų, vadinasi, choro vadovai vadovauti chorui turi dažniausiai pagal savo supratimą ir patirtį. Todėl šios grupės klausimai buvo pradedami nuo to, ką patartų choro vadovai jauniems ir darbą pradedantiems chorvedžiams. Todėl remiantis chorų vadovų atsakymais ir K. Kačinsko (2005) praktika, galima suformuluoti dar kelis postulatus chorų vadovams:

- 1) niekada neatšaukti repeticijos, nes kitą kartą gali niekas neateiti;
- 2) būti ne tik reikiam, bet ir įdomiam, jautriam;
- 3) ieškoti kontakto su kolektyvo nariais, bendradarbiauti, tartis;
- 4) pirmiausia – poreikio vadovauti chorui, aktyvumo, ir pačių choristų palaikymo;

5) užsidegimo, didelio noro.

Remiantis pateikta chorų vadovų nuomone ir išskirtais postulatais galima teigti, kad naujai pradedantis vadovas pirmiausia turi būti įdomus, šiolaikiškas, nebijantis naujovių, bet tuo pačiu ir griežtas, reiklus. Labai svarbu, niekada nepakeisti repeticijos, ieškoti kontakto su kolektyvu ir savo veiklą įgyvendinti su užsidegimu ir noru.

Choro veikla prasideda nuo kolektyvo suformavimo, todėl buvo aiškinamasi vadovų kolektyvo suformavimo patirtis (žr. 10 lentelė)

10 lentelė

Kolektyvo subūrimo galimybės (N = 6)

Kategorija	Subkategorijos	Respondentų skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Kolektyvo subūrimo galimybės	Netikėtai	1	„Spontaniškai, grupei choristų pagiedojimu per Kalėdas..“
	Kolektyvas „susiranda“	1	„...suaugusių kolektyvas mane tiesiog „susirado“
	Kolektyvas perimamas išėjus vadovui	2	„Kai atėjau dirbti choras jau buvo suburtas, repertuarą renku pagal kolektyvo lygį ir pageidaujamų kūrinių užsakomiems koncertams ir t.t...“
	Vadovo asmeninis iniciatyvumas	2	gera reklama, puikus vadovo charakteris, malonus pakvietimas, atrankos metu puikiai įvertinti visi norintys dainuoti, taip pat svarbu pakviesti ir norinčių dainuoti draugus, nes tuomet būna lengviau suburti bendraminčius..“ , „sukviesti nebuvo sunku, tik labai svarbu išlaikyti tuos, kurie nori dainuoti, parenkant jiems patinkantį repertuarą“

Pagal pateiktus chorų vadovų atsakymus 10 lentelėje matyti, kad choro subūrimas nėra ypatingai sunkus dalykas. Tačiau galima išskirti tris subkategorijas: „spontaniškai“, „susiranda“ ir vadovo asmeninį iniciatyvumą. Reikia pažymėti, kad spontaniškas, po kažkurios šventės susibūręs kolektyvas nėra nuolatinis reiškinys, tačiau kartais bendraminčiai susibūrę į grupę išauga į puikų kolektyvą. Paminėtas respondentės veiksnys, jog pats „choras susirado“, parodo, kad vadovas gali būti žinomas ir pageidaujamas tuo atveju, jei buvęs vadovas nebegali dėl kažkokių priežasčių vadovauti chorui. Tačiau ir iš šių atsakymų ir iš kitų vadovų išvardintų choro subūrimo galimybių ryškėja tai, kad vis tik labai svarbu, jog vadovas būtų iniciatyvus, gebėtų sukurti tinkamą reklamą, surengti atranką, įvertinti visus dalyvius ir pan. Todėl galima teigti, kad choro kolektyvo subūrimui reikalinga vadovo iniciatyva ir gebėjimai organizuoti žmones bendrai veiklai.

Tačiau reikia akcentuoti, kad neužtenka suburti chorą ir tikėtis, kad jis gyvuos ilgai ir sėkmingai. Labai svarbu yra išlaikyti chorą ir išsaugoti jau esamus solistus. Kokiais būdais tai atlieka chorų vadovai pateikiama 11 lentelėje.

Choro išlaikymo galimybės (N = 6)

Kategorija	Subkategorijos	Respondentų skaičius	Patvirtinantys teiginiai
Choro išlaikymo galimybės	Repertuaro įvairovė ir neformalus bendravimas	5	„Repertuaro įvairumu, koncertinėmis programomis pasirinkimu, išvykomis, koncertais“, „Aktyvia veikla, draugišku bendravimu, įdomiu repertuaru“, Pirmiausia šilti ir draugiški santykiai, galimybė važiuoti į keliones ir dalyvauti renginiuose, nes vien tik repetitijos netenkina choristų.“
	Asmeninis vadovo žavesys ir savybės	1	Tik savo asmeninis žavesys

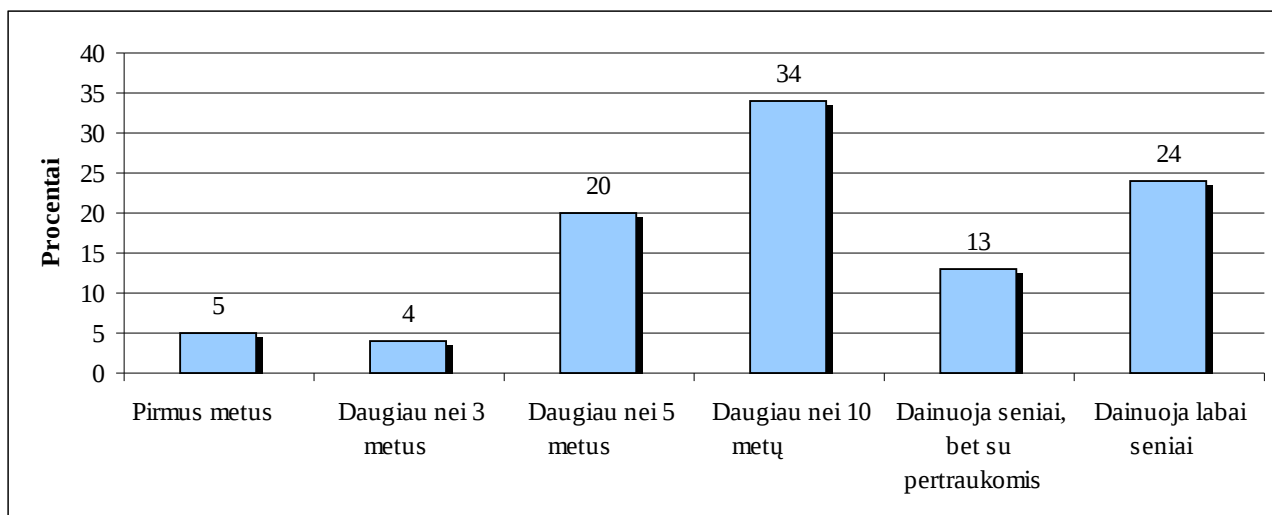
Siekiant išsaugoti kolektyvą reikalinga ne tik chorinio dainavimo patirtis ir veiklos organizavimas. Labai daug kolektyvo išsaugojimui suteikia bendravimas, kartu švenčiamos šventės, bendri renginiai ir įdomiai parengtas repertuaras. Vadinasi, esant kolektyvu, kurį sieja meilė muzikai ir poreikis aktyviai gyventi reikalinga ne tik chorinė veikla, bet ir neformalus bendravimas.

Išsiskyrė vieno vadovo atsakymai, kuris nurodė, kad savo chorą išlaiko asmeniniu žavesiu. Tačiau galima sutikti su tokia nuostata, nes tikrai vadovo elgesys, jo gebėjimas bendrauti su kolektyvo nariais sudaro didelę dalį choro veiklos sėkmės.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovaujant chorui reikia remtis tik savo asmenine patirtimi, tobulinti organizacinius ir vadybinius gebėjimus bei ugdyti charakterio savybes, kad jos būtų patrauklios choro dalyviams.

3.4. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė ir interpretacija

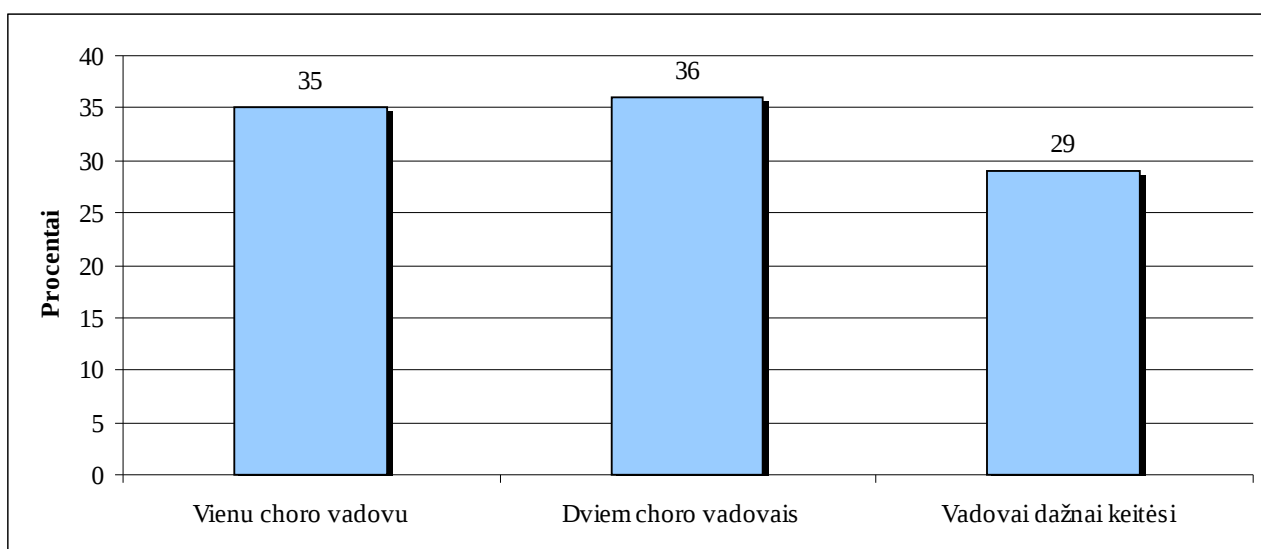
Kiekvienas choro dalyvis į kolektyvą ateina skatinamas kažkokių veiksmų. Mėgėjų chorai yra veikla, kurios metu mokomasi dainuoti, koncertuojama, vykstama į įvairias keliones ir renginius. Todėl žmonės, pasirinkę dalyvavimą chore kartais pasilieka jame ilgai, o kartais tai būna tik trumpalaikis susižavėjimas, todėl buvo siekiam sužinoti respondentų dainavimo chore stažą (žr. 11 pav.).



11 pav. Dainavimo mėgėjų chore stažas (N=189)

Pagal respondentų atsakymus, pateiktus 11 paveiksle matyti, kad respondentai, dalyvavę anketinėje apklausoje pasiskirstė labai įvairiai pagal dainavimo chore laikotarpį. Tačiau galima pastebėti, kad daugiausia yra aktyvių choro dainininkų, kurie dainuoja jau daugiau nei 10 metų ir tokių, kurie dainuoja labai seniai. Todėl galima teigti, kad didesnę dalis respondentų yra mėgėjų chorų aktyvūs dalyviai. Galima daryti prielaidą, kad mėgėjų choruose dalyvauja tie žmonės, kuriems ši veikla patinka ir jie noriai dalyvauja choro veikloje.

Respondentų buvo klausama, su kiek choro vadovų teko dainuoti chore (žr. 12 pav.).

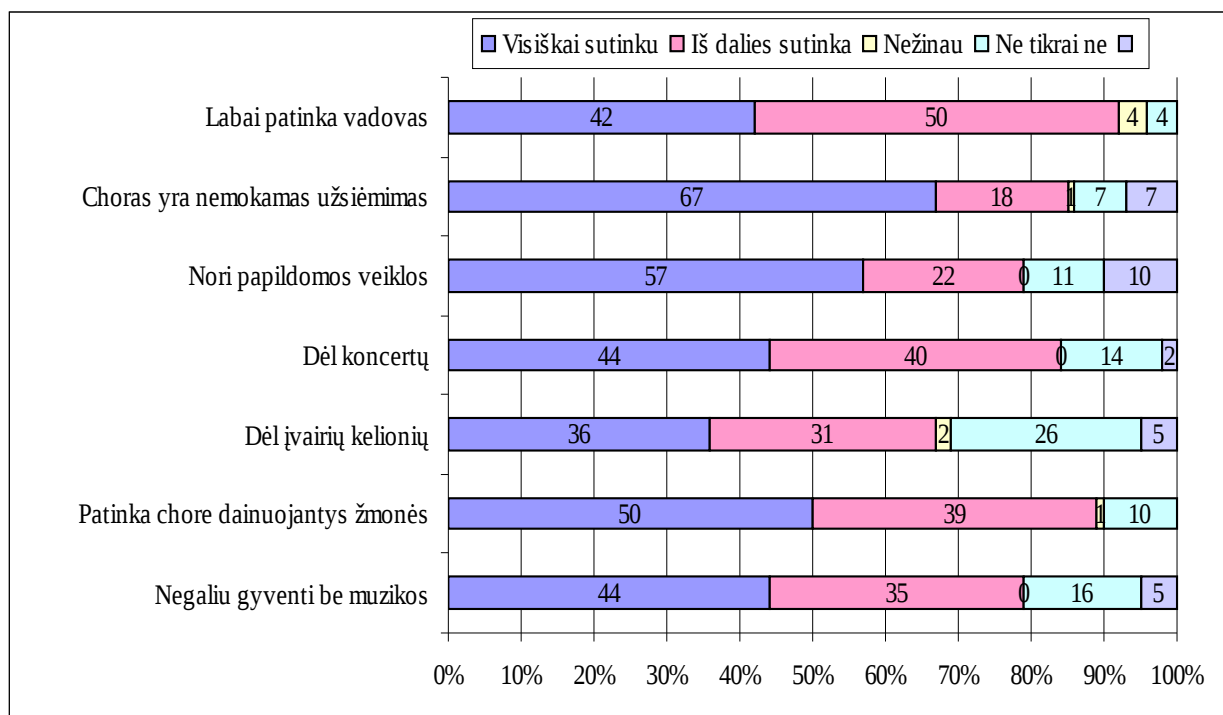


12 pav. Vadovų skaičius (N =189)

Dvyliktame paveiksle matyti, kad didžioji dalis respondentų dainavo nesikeičiant choro vadovui ir tik kartą pasikeitus vadovui, tik 29 proc. respondentų nurodė, kad vadovai dažnai keitėsi. Kadangi respondentų daugiausia senai dainuojančių chore, tai galima išvelgti, jog

dainavimas chore nėra iš esmės siejamas vien su vadovu, nes nors ir keitėsi vadovai, žmonės dainuoti chore liko. Todėl galima daryti prielaidą, kad ne visuomet vadovo patrauklumas ar gebėjimas suburti kolektyvą yra lemiamas veiksnys pasirinkti dainavimą chore, todėl ši veikla gali būti siejama su kitais veiksniais.

Respondentų išskirtos dainavimo chore priežastys pateikiamos 13 paveiksle.



13 pav. Choro lankymo priežastys (N =189)

Analizuojant respondentų atsakymus nustatyta, kad visos atsakymuose įvardintos priežastys daugiausia buvo vertintos palankiai, nes respondentai nurodė, kad visiškai sutinka ir sutinka su pateiktu teiginiu. Tačiau galima matyti, kad išskiriama pagrindinė priežastis ta, jog choras yra nemokamas užsiėmimas. Vadinasi, žmonės nori kažkokios veiklos, tačiau ne visi gali lankyti norimus užsiėmimus, todėl choras pasirenkamas kaip nemokama veikla. Taigi, remiantis tokiais respondentų atsakymais galima teigti, kad pagyvenę žmonės pageidauja bendrauti, dalyvauti kažkioje veikloje ir būti socialiai aktyvūs. O choras yra viena iš galimybių tenkinti bendravimo poreikį.

Tai, kad respondentams reikalinga papildoma veikla rodo ir tai, kad net 57 proc. respondentų nurodė, jog dėl šios priežasties pasirenka chorą. Todėl tai tik patvirtina, kad žmonėms choras yra vienas iš būdų tenkinti bendravimo poreikius.

Pusė respondentų pasirenka chorą dėl to, kad patinka jame dainuojantys žmonės. Vadinasi, bendravimo poreikis yra tenkinamas dar ir dėl to, kad bendrauti yra malonu su bendraminčiais, mėgstančiais tą pačią veiklą.

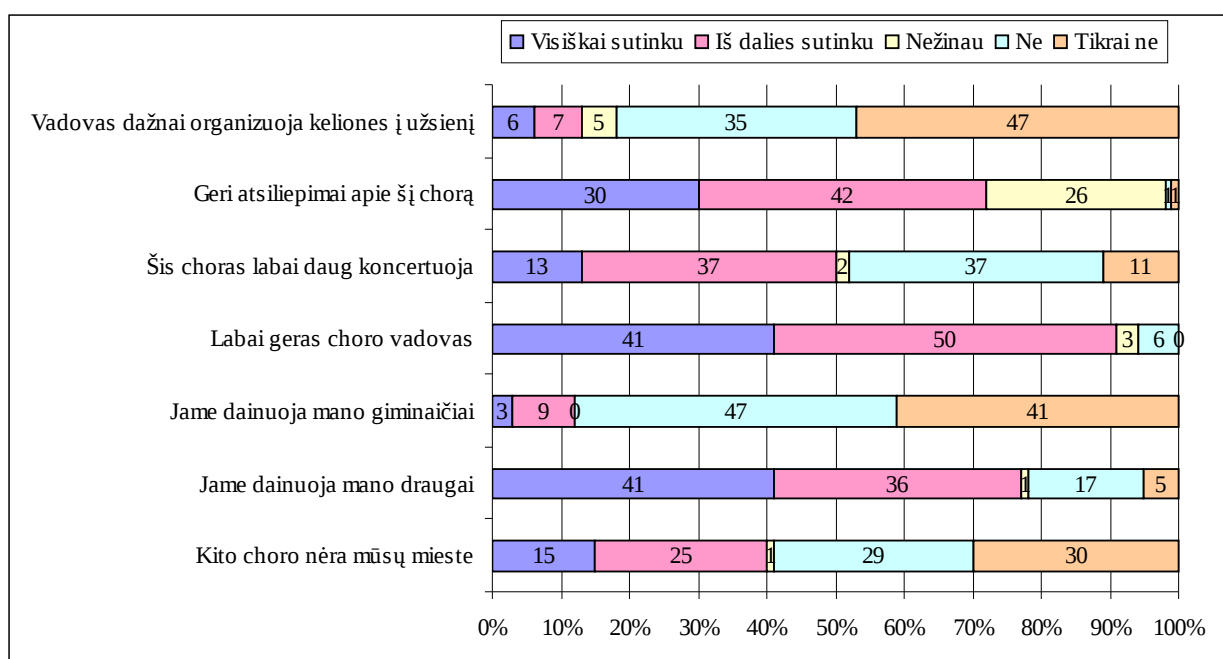
Vienodai svarbi priežastis yra ta, kad respondentai negali gyventi be muzikos ir be koncertų. Todėl kaip vieną iš choro pasirinkimo priežasčių galima įvardinti muzikos pomėgį, kuris vienija žmones. Juo labiau, kad neprofesionalūs muzikantai negali pritaikyti savo gebėjimų profesionalioje muzikinėje veikloje (pav. groti ar dainuoti profesionaliame kolektyve), o teigiančių, kad negali gyventi be muzikos neturinčių specialaus muzikinio išsilavinimo yra dauguma.

42 proc. respondentų pasirenka chorą dėl to, kad patinka vadovas. Todėl gerą ir mokanti suburti kolektyvą vadovą galima taip pat įvardinti kaip vieną iš priežasčių pasirinkti chorą, kaip papildomą ir mėgiamą veiklą. Jeigu vadovas sugeba savo kolektyvą reklamuoti, jį integruoti į visuomeninį gyvenimą, su juo dalyvauti įvairiuose konkursuose, festivaliuose ir pasiekti aukštų rezultatų, tai tokiam kolektyve dainuoti norinčių yra daug.

Mažiausiai reikšminga choro pasirinkimo priežastis yra dalyvavimas įvairiose kelionėse. Todėl galima daryti prielaidą, kad organizuojamos kelionės ar išvykos patinka ne visiems dalyvaujantiems chore. Tam gali turėti įtakos, jog kartais išvykos su choru gali varginti dėl gyvenimo sąlygų, nes pavyzdžiui dainų šventėse choristai gyvena mokyklose, miega ant čiužinių, o vyresnio amžiaus žmonės tai vargina.

Apibendrinant pateiktus respondentų atsakymus galima teigti, kad choras dažniausiai pasirenkamas dėl to, kad žmonėms reikalinga kažkokia papildoma veikla, o choras yra nemokamas užsiėmimas ir galimybė praleisti laiką su įdomiais žmonėmis. Patinkantis choro vadovas taip pat yra viena iš dalyvavimo chore pasirinkimo priežasčių.

Išsiaiškinus dalyvavimo chore motyvus svarbu nustatyti, kodėl yra pasirinktas būtent tas choras (žr. 14 pav.).



14 pav. Choro, kuriame dalyvauja, pasirinkimo priežastys (N =189)

Pagal respondentų pateiktus atsakymų duomenis 13 paveiksle, matyti, kad pačios reikšmingiausios priežastys yra geras choro vadovas ir tai, jog šiame chore dainuoja draugai. Todėl šios nuostatos patvirtina chorų vadovų nuomonę, kad choro išlaikymui ir choristų bendravimo svarbai yra aktualios vadovo asmeninės savybės ir gebėjimas organizuoti veiklą, nes būtent vienas respondentas pažymėjo, kad renkant kolektyvą reikia kviesti ir draugus. Vadinasi, choro vadovas yra viena iš aktualesnių choro pasirinkimo priežasčių, nors ir ne pati pagrindinė.

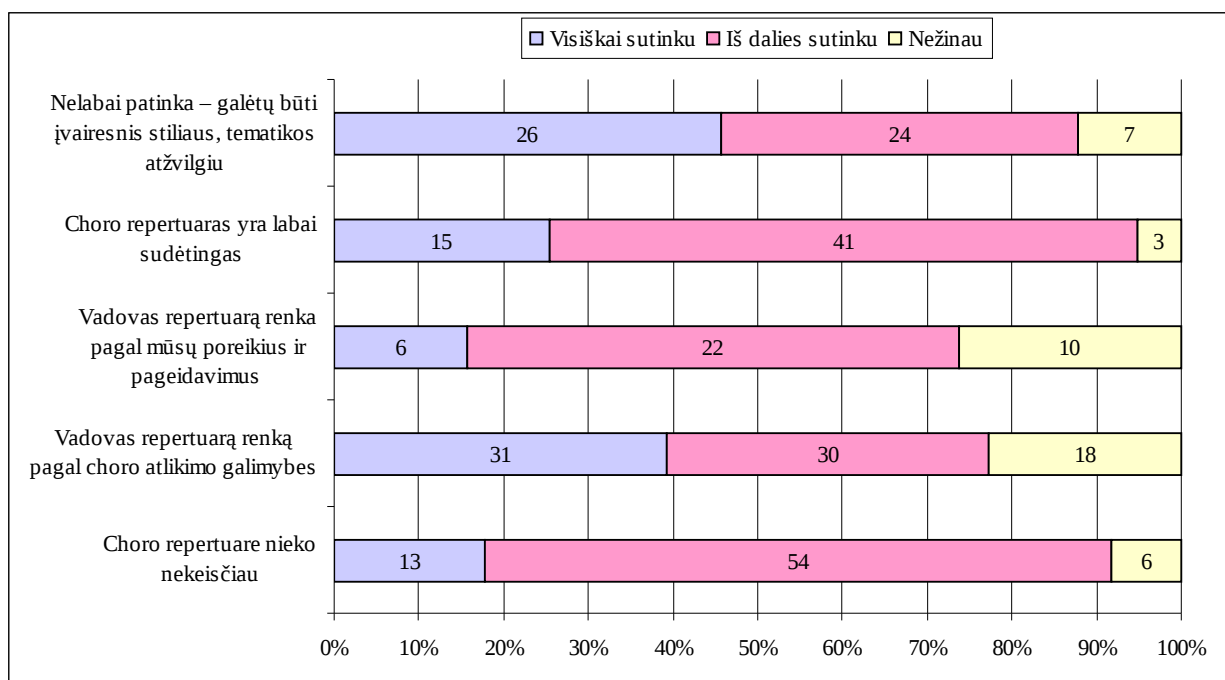
Statistiškai reikšminga choro pasirinkimo priežastis yra geri atsiliepimai apie chorą. Šiam atsakymui daugiau pritarė Šiaulių choristai, kurie turi galimybę pasirinkti, kuriam chore dainuoti, nes jų mieste yra ne vienas. Tokia priežastis nereikšminga mažesnių miestelių, kuriuose yra tik vienas miestelio kolektyvas gyventojams, tačiau šių respondentų nebuvo daug, todėl bendrame atsakymų kontekste ši priežastis kaip reikšminga neišryškėjo.

Gauti rezultatai parodė, kad choro vadovai beveik neorganizuoja kelionių į užsienį, o tai gali lemti nepakankamai geri įgūdžiai suorganizuoti tokias keliones, nes reikia suderinti ne tik koncertų grafikus, bet ir apgyvendinimą, maitinimą, užimtumą, o gauti rezultatai parodo, kad choro vadovai vengia užsiimti tokiais dalykais.

Visai nereikšminga choro pasirinkimo priežastis yra ta, kad chore dainuoja giminaičiai. Todėl galima teigti, kad choro pasirinkimui turi įtakos tik paties žmogaus poreikis bendrauti ir choro vadovo įvaizdis bei asmeniniai gebėjimai suburti žmones ir organizuoti jų veiklą.

Apibendrinant choro lankymo motyvaciją galima teigti, kad choras yra daugiau mėgiamas pagyvenusių žmonių, kurie, turėdami laisvo laiko, pasirenka jiems patinkančią veiklą ir turiningai leidžia laisvalaikį. Kadangi choras yra veikla, kuri dažniausias yra organizuojama kultūros centruose, tai jo gyvavimui ir koncertinei veiklai labai svarbus veiksnys yra vadovo asmenybė ir gebėjimas suburti ir išlaikyti kolektyvą.

Analizuojant choro vadovų atsakymus pastebėta, kad dažniausiai chorvedžiai patys parenka repertuarą arba jis yra „nuleidžiamas iš viršaus“, kadangi ruošiantis bendriems renginiams reikalinga suderinti ir paruošti vienodas dainas. Todėl buvo aiškinamasi, ar choro dalyviai yra patenkinti savo choro repertuaru, kurį parenka vadovas (žr. 15 pav.)



15 pav. Choro repertuaro vertinimas (N =189)

Analizuojant choristų nuostatas dėl choro repertuaro vertinimo, su kurioms respondentai visiškai sutiko, nustatyta, kad daugiausia respondentų visiškai sutinka su tuo, kad choro repertuarą parenka choro vadovas. Vadinasi, choristai repertuaro klausimu sutinka su vadovo nuomone, nes vadovas kūrinį parenka pagal paruoštą programą ir numatytą veiklą.

Net 26 proc. respondentų visiškai pritarė tam, kad repertuaras nelabai patinka ir norėtų atlikti įvairesnio stiliaus dainas bei keisti dainų tematiką. Tokie atsakymai dominavo daugiau jaunesnių respondentų atsakymuose, todėl tikėtina, kad jaunesni žmonės, dainuojantys chore, daugiau norėtų dainuoti tokias dainas, kurios būtų skirtos ne tik rimtiems koncertams, bet ir savo malonumui, įvairioms šventėms. Vadinasi, dainuodami chore žmonės nori daugiau įvairovės.

Analizuojant respondentų vertinimą pagal kriterijų „iš dalies sutinku“ matyti, kad daugiau nei pusė respondentų iš dalies sutiko su atsakymo variantu, jog choro repertuare nieko nekeistų. Todėl tikėtina, kad choristams patinka tokios dainos kurias jie atlieka.

Taip pat pastebima, kad 41 proc. respondentų sutinka, kad choro repertuaras yra iš dalies sunkus. Todėl galima daryti prielaidą, kad mėgėjų chorams yra pateikiami labai rimti kūriniai, kuriuos atliekant reikalingi geri choristų muzikiniai duomenys. Tačiau tai gali lemti choro vadovo norą tobulinti choristų dainavimo lygį, siekti aukštesnių rezultatų.

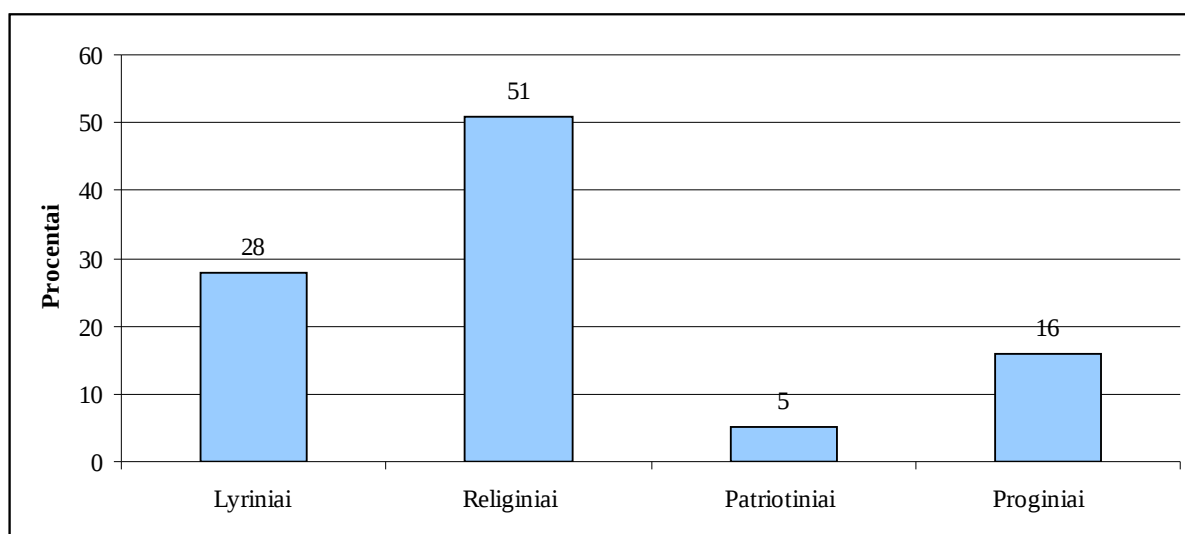
24 proc. respondentų pritarė, kad iš dalies sutinka, jog reikėtų choro repertuaro paįvairinimo, todėl tikėtina, kad mėgėjų chorų atliekamos dainos ne visuomet tenkina choristų poreikius.

Analizuojant respondentų pateiktus choro repertuaro vertinimus pagal kriterijų „nežinau“ matyti, kad daugiausia atsakiusių nežino, ar vadovas parinkdamas repertuarą atsižvelgia į choristų galimybes. Todėl tikėtina, kad choristams atliekamos dainos yra per sunkios, susidaro įspūdis, kad vadovas ne visuomet atsižvelgia į choristų galimybes.

Reikšmingiausias atsakymas pagal kriterijus „ne“ ir „tikrai ne“ yra pateiktas atsakymo variantui, kad choro vadovas repertuarą parenka pagal choristų poreikius ir pageidavimus. Vadinasi, parenkant repertuarą labai retai yra tariamasi su choristais, tačiau tikriausiai tam įtakos turi tai, kad repertuaras chorams yra parenkamas ne tik respublikos mastu, bet ir pagal būsimų muzikinių renginių pobūdį.

Apibendrinant repertuaro vertinimą choristų požiūriu galima išskirti tai, kad vadovai repertuarą parenka pagal chore dalyvaujančių choristų galimybes, tačiau mažai reikšminga yra tai, kad parinkdamas repertuarą vadovas tariasi su choristais ir siekia tenkinti jų pageidavimus dėl choro repertuaro. Taip pat galiam stebėti, kad iš choro dainų repertuaras yra vertinamas kaip sudėtingas, nors respondentai pageidautų ir įvairesnės tematikos atliekamų dainų.

Kokia yra vyraujanti chorų atliekamų kūrinių tematika pateikiama 16 paveiksle.



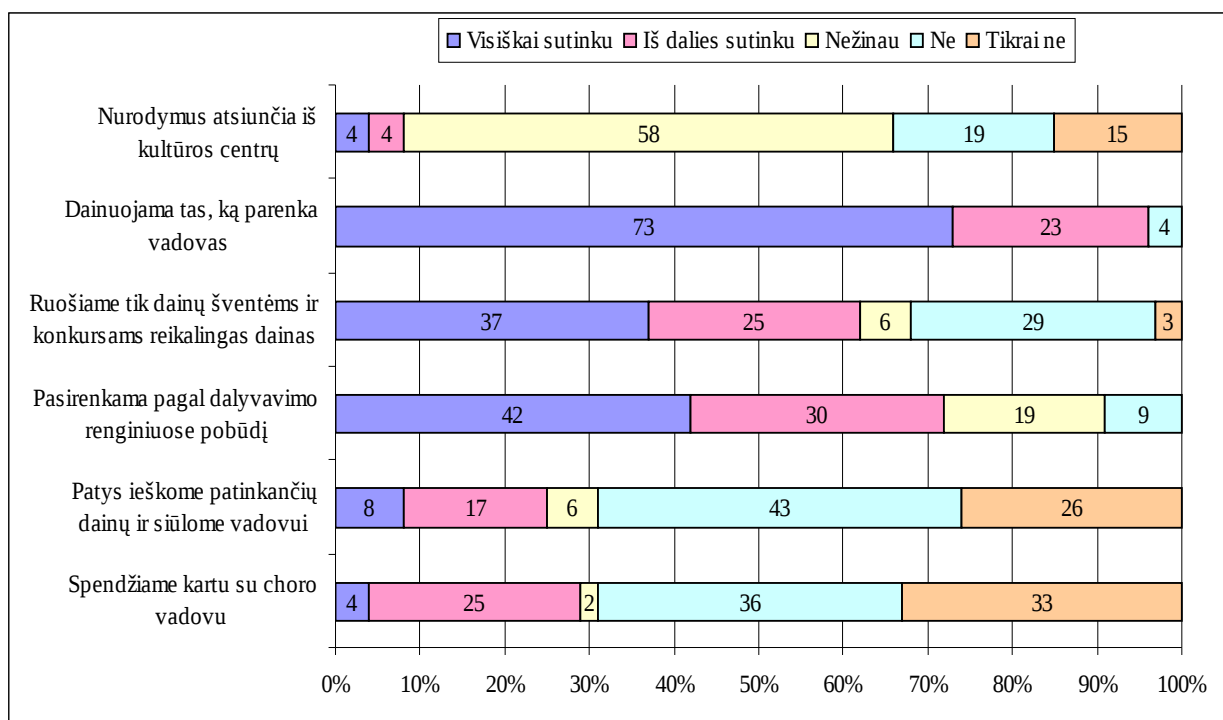
16 pav. Choro atliekamų kūrinių tematika (N =189)

Pagal respondentų atsakymus, pateiktus 16 paveiksle matyti, kad dažniausiai chorai atlieka religinės tematikos kūrinius. Tokiam kūrinių pasirinkimui turi įtakos tai, kad dažniausiai chorai koncertuoja bažnyčiose.

Tai, kad choro repertuare vyrauja lyriniai kūriniai, teigė 28 proc. respondentų. Proginų dainų repertuarui pritarė 16 proc. respondentų, o patriotinių – 5 proc. respondentų. Taigi, manytina, kad mėgėjų chorai dažniausiai atlieka religinės tematikos dainas, kadangi jų koncertai dažniausiai vyksta bažnyčiose, nes choro vadovui suorganizuoti koncertą bažnyčioje

yra lengviau, negu kokioje garsioje koncertų salėje. Taip pat galima daryti prielaidą, kad chorų atliekamos dainos yra daugiau lyrinės ir pritaikytos įvairioms progoms. O tai rodo, kad choro paskirtis – dalyvauti visuose valstybiniuose renginiuose, žadinti tautiškumą, neišnyko ir šiuolaikiniame pasaulyje.

Kuo vadovaujantis ir kaip parenkamas choro repertuaras aptariama 17 paveiksle.

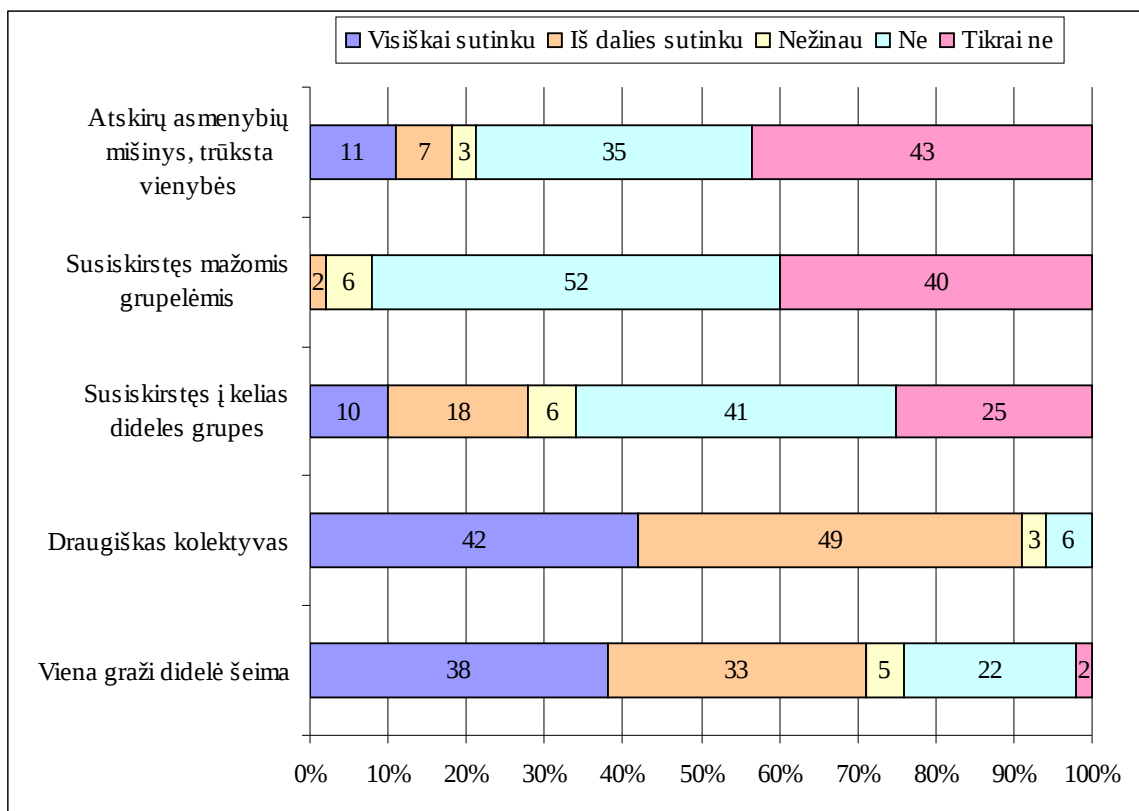


17 pav. Choro repertuaro parinkimas (N =189)

Analizuojant choristų pateiktus atsakymus nustatyta, kad choro repertuaras priklauso nuo vadovo profesionalumo, nes choristai dainuoja tai, ką parenka choro vadovas. O tai atitinka su anksčiau pateiktu atsakymu dėl repertuaro vertinimo, kad choristai dainuoja tai, ką pasiūlo choro vadovas. Vadinasi, galima patvirtinti, kad choro repertuaro parinkimas yra išskirtinai choro vadovo reikalas ir choristai jam įtakos neturi.

Pagal pateikiamus atsakymus ryškėja, kad repertuarą choro vadovas pritaiko pagal organizuojamų švenčių pobūdį arba pagal dainų šventės repertuarą. Todėl vėl matyti, kad choro paskirtis dalyvauti valstybinėse šventėse yra akcentuojama jau parenkant repertuarą. Apibendrinant repertuaro parinkimo motyvus teigtina, kad vadovas parenka repertuarą pagal planuojamą choro veiklą, t.y. dalyvavimą įvairiose šventėse, renginiuose.

Bet kokio kolektyvo gyvavimas ir jo narių sutarimas priklauso nuo kolektyve vyraujančios atmosferos, t.y. mikroklimato. Todėl buvo aiškinamasi, kaip choristai vertina savo choro kolektyvo mikroklimatą (žr. 18 pav.).

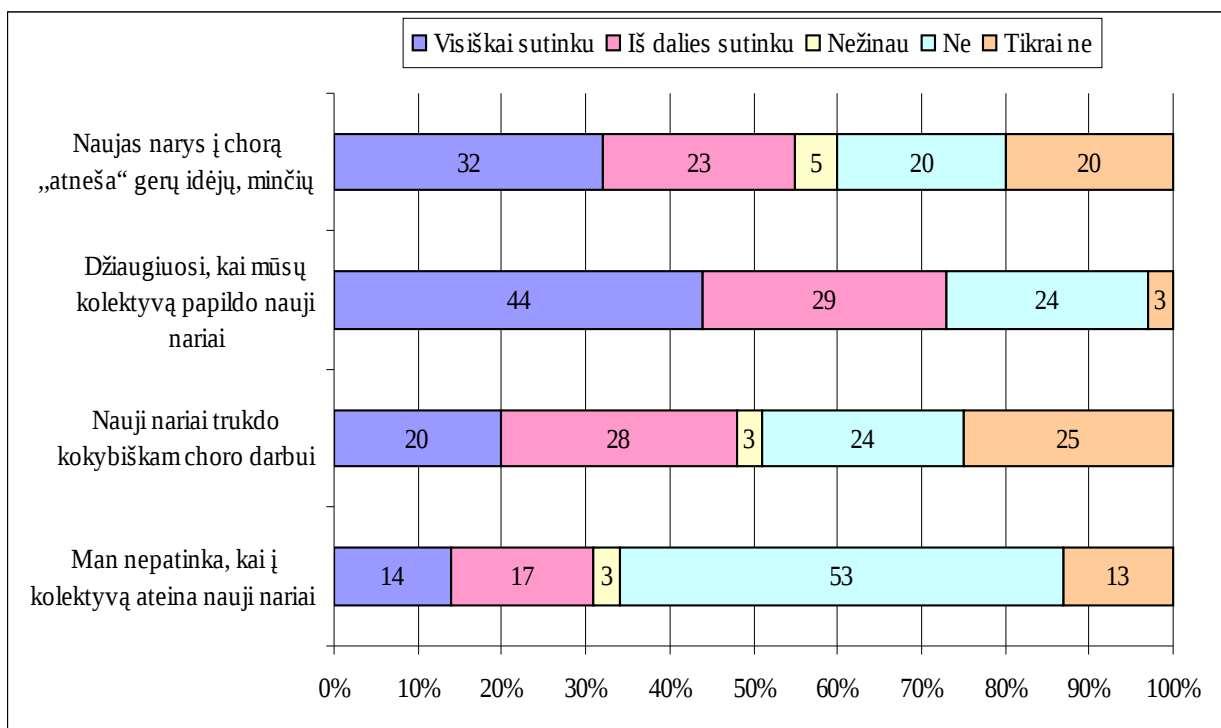


18 pav. Choro kolektyvo mikroklimato vertinimas (N =189)

Analizuojant choristų atsakymus matyti, kad labai vieningo vertinimo nėra. Tačiau daugiau nei pusė respondentų sutinka ar iš dalies sutinka su teiginiu, kad jų choras yra vieninga didelė šeima. Taip pat didesnės daugumos respondentų visiškai ar iš dalies yra pritarta, kad choras yra draugiškas kolektyvas. Todėl galima manyti, kad viename kolektyve laisvalaikį leidžiantys žmonės sutaria gerai ir jaučiasi patenkinti būdami savo kolektyve.

Pagal pateiktus respondentų atsakymus matyti ir tai, kad kolektyvai nėra labai susiskirstę į mažas ar dideles grupes, todėl galima teigti, kad chorų kolektyvai nėra susiskaldę ir vyrauja draugiški santykiai. Taigi, mėgėjų choruose tarp jų narių nėra įtampos, visi gali bendrauti todėl galima teigti, kad iš esmės visuose choruose, kur žmonės susirenka savo noru praleisti laiko, yra nustatytos bendravimo normos. Šių normų jie laikosi, nes tik labai nedidelė dalis respondentų nurodė, kad yra choristų, kurie susiskirstę į grupes, tačiau tikriausiai nei viename kolektyve nėra visiško santykių stabilumo ir visuomet atsiranda dalis tokių, kurie nesugeba prisitaikyti.

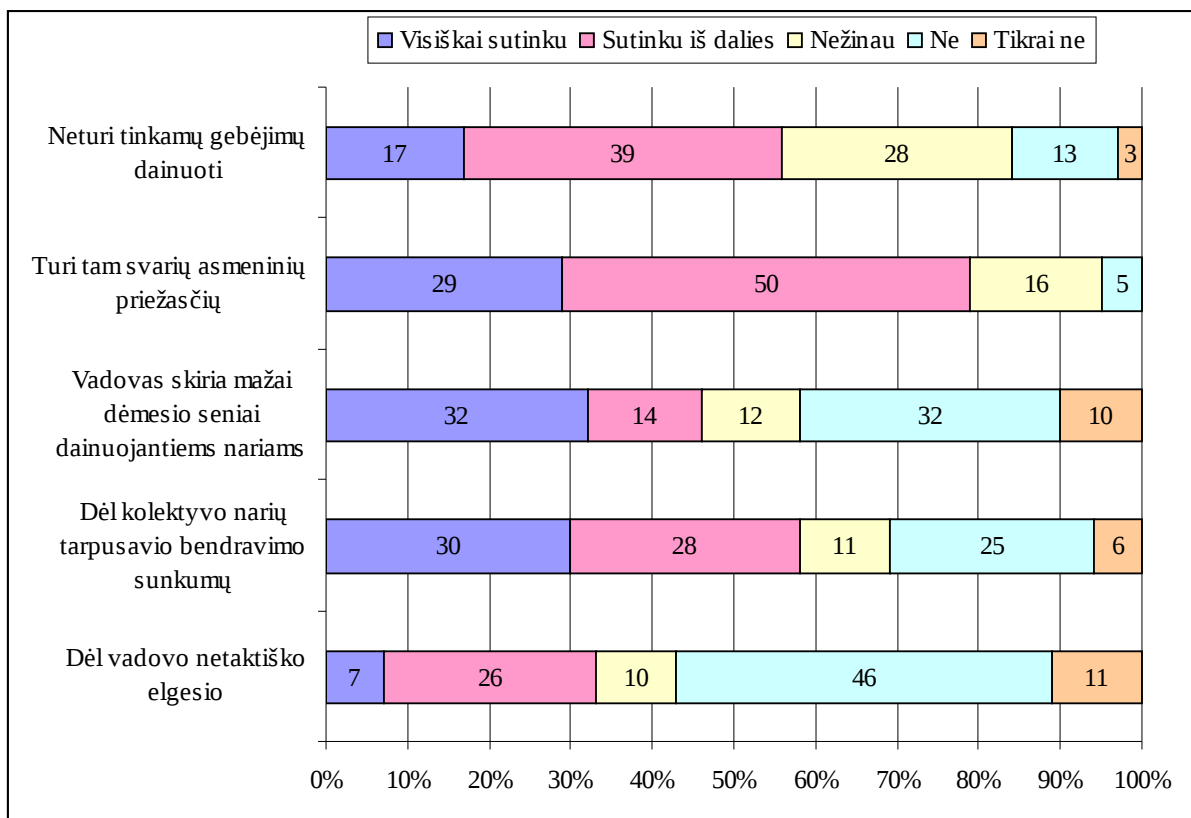
Kiekviename kolektyve vyksta jo narių kaita, taip yra ir su choris. Kiekvienas naujas narys turi įtakos kolektyvo santykiams ir kolektyvo mikroklimatui, todėl buvo aiškinamas, kaip choristai vertina naujai atėjusius narius (žr. 19 pav.)



19 pav. Naujų kolektyvo narių vertinimas (N =189)

Pagal respondentų pateiktų atsakymų duomenis 19 paveiksle matyti, kad didžioji dalis choristų džiaugiasi, kad jų kolektyvą papildo nauji nariai. Todėl galima daryti prielaidą, kad chorai nėra dideli, todėl kiekvienas atėjęs naujas žmogus papildo kolektyvą. Taip pat pagal pateiktus atsakymus matyti, kad nauji nariai „atneša“ naujų idėjų, nors su sutiko tik kiek daugiau nei pusė respondentų, todėl tikėtina, kad ne visuomet nauji nariai yra vertinami palankiai ir jie turi pereiti adaptacijos laikotarpį, kol tampa savais arba senieji choro dalyviai jaučia savotišką konkurenciją. Juo labiau, kad beveik pusė respondentų nurodė, kad naujokai trukdo kokybiškam choro darbui. Todėl galima daryti prielaidą, kad nauji nariai kartais pritampa sunkiai. Juo labiau, kad daugiau nei 30 proc. respondentų nurodė, kad jiems nepatinka, kai kolektyvą papildo nauji nariai. Todėl choro vadovui reikalinga panaudoti įvairias priemones, kad naujiems nariams pritapimas prie kolektyvo būtų lengvesnis ir kad seniai dainuojantys choristai padėtų jiems prisitaikyti prie kolektyvo.

Kaip naujų narių atėjimas, taip ir narių išėjimas yra aktualus kiekvienam kolektyvui bei jo vadovui, todėl buvo analizuojamos priežastys, dėl ko choristai palieka chorą (žr. 20 pav.)



20 pav. Priežastys, dėl kurių choristai palieka chorą (N =189)

Analizuojant choristų atsakymus nustatyta, kad dažniausiai kolektyvą paliekantys žmonės turi tam svarbių priežasčių. Vadinasi, dalyvavimas mėgėjų kolektyve yra laisvai pasirenkamas ir laisvai iš šio kolektyvo laisvai galima pasitraukti.

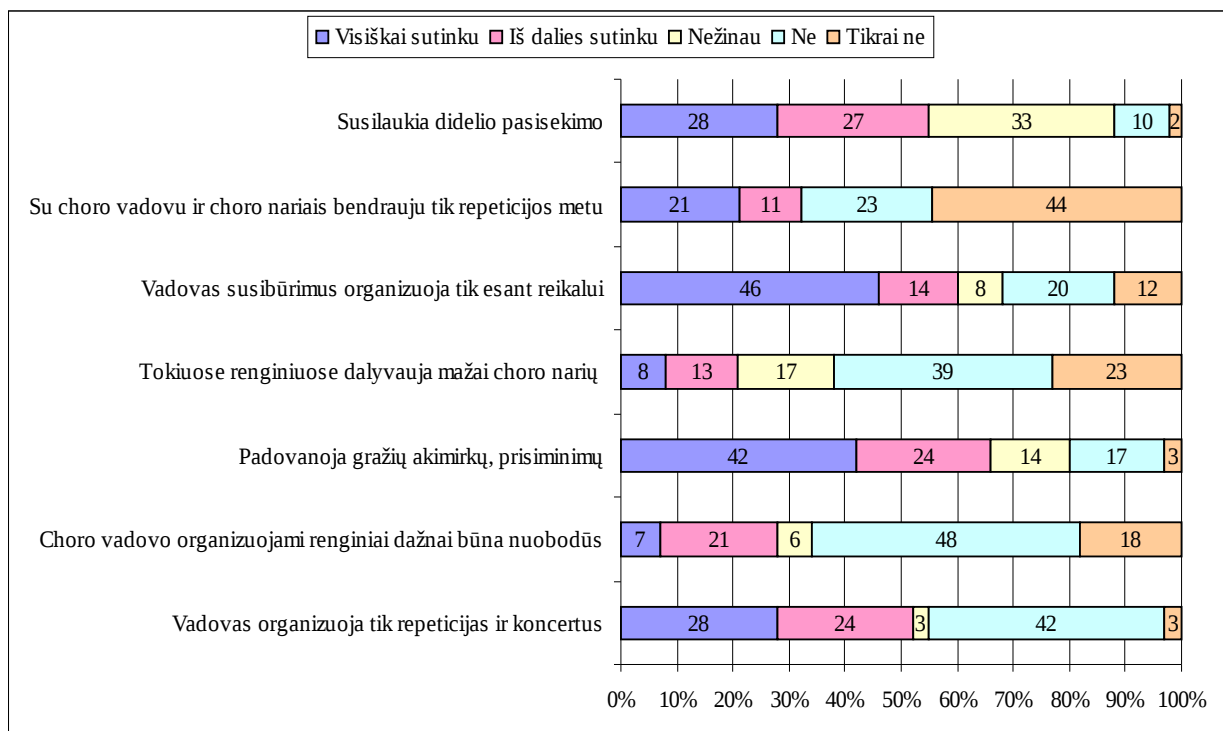
Tačiau galima stebėti ir tai, kad pasitraukimui iš choro įtakos turi ir tai, kad yra nesutarimai tarp kolektyvo narių. Todėl galima daryti prielaidą, kad savo laisvu laiku veikloje dalyvaujantys žmonės nepageidauja dalyvauti ten, kur yra nesutarimai ar barniai, todėl aišku, kad netinkami santykiai yra svarbi priežastis kolektyvo irimui.

Svarbu ir tai, kad iš kolektyvo pasitraukia tie nariai, kurie neturi gebėjimų dainuoti. Vadinasi, patys choristai vertina savo kolegų sugebėjimus ir gali įvardinti, kad ne visi chore dalyvaujantys žmonės turi tinkamą pasirengimą dainuoti kolektyve.

Pagal 20 paveiksle pateikiamus duomenis matyti, kad choro vadovai mažai dėmesio skiria seniai dainuojantiems choro nariams. Todėl tikėtina, kad vadovo dėmesio stoka taip pat yra viena iš priežasčių, dėl kurių choristai palieka chorą.

Taip pat 33 proc. respondentų sutiko ar iš dalies sutiko, kad iš kolektyvo pasitraukia tie nariai, su kuriais netaktiškai elgiasi choro vadovas. Vadinasi, vadovo elgesys ir gebėjimas bendrauti su kolektyvo nariais yra viena iš priežasčių nebelankyti choro. Todėl galima teigti, kad mėgėjų kolektyvo vadovas turi labai išlavinti savo gebėjimus siekdamas suburti kolektyvą ir išsaugoti jo dalyvius.

Taigi, vadovas, siekdamas išlaikyti chorą turi su jo nariais bendrauti ne tik repeticijų ar koncertų metu, todėl buvo aiškinamasi, kokia papildoma veikla užsiima choras ir kaip ją vertina (žr.21 pav.)



21 pav. Papildomos choro veiklos vertinimas (N =189)

Iš respondentų atsakymų matyti, kad labiausiai respondentai sutinka su tuo, kad choro vadovas neoficialioje aplinkoje padovanoja jiems gražių akimirų ir prisiminimų. Todėl tikėtina, kad yra akcentuojamos kolektyvo narių šventės, vadovas moka tinkamai įvertinti savo choristų pastangas, pradžiuginti ir sužadinti poreikį toliau aktyviai dalyvauti choro veikloje.

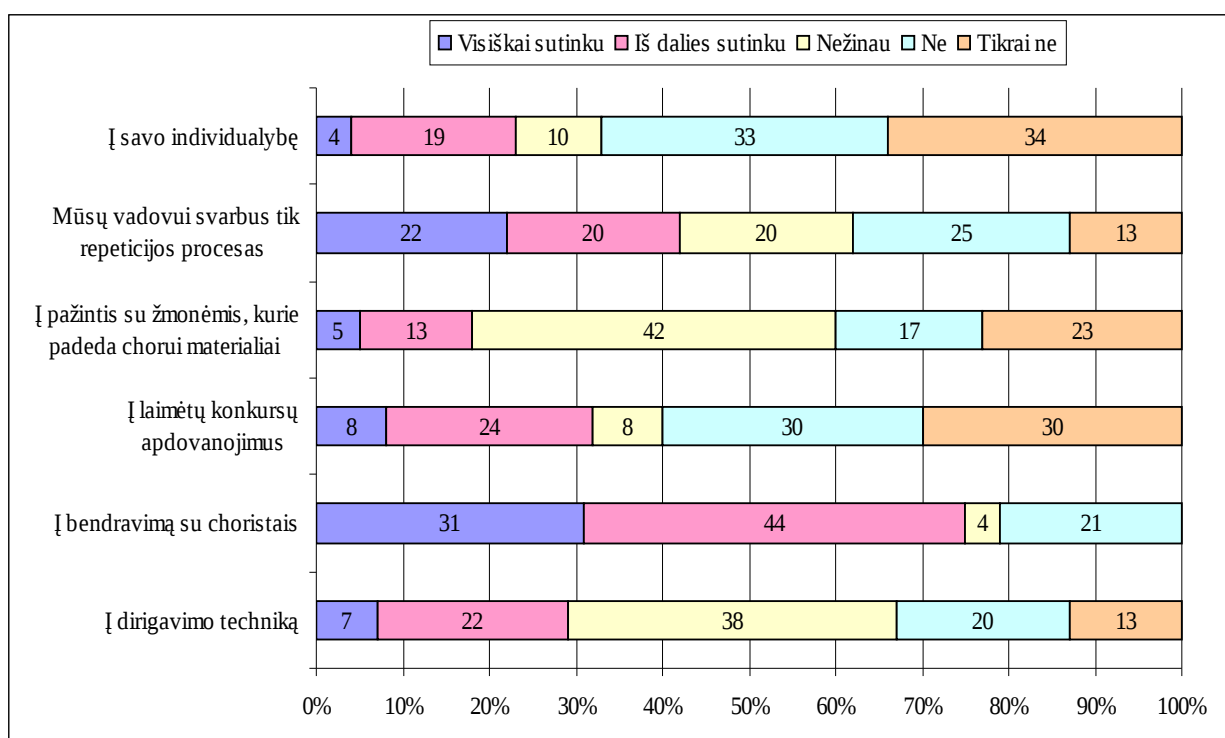
Tačiau pagal pateiktus atsakymus matyti ir tai, kad choro susibūrimus vadovas organizuoja retai ir tik esant reikalui, todėl tikėtina, kad laisvalaikis su choristais nėra dažnai organizuojamas, nes net 52 proc. respondentų sutiko ar iš dalies sutiko su teiginiu, kad vadovas organizuoja tik repeticijas ir koncertus. Tačiau galima pastebėti, kad kita veikla gali būti organizuojama pačių choristų, todėl galima teigti, kad pramoginė ir laisvalaikio veikla nebūtinai turi būti siūloma vadovo.

Pagal atsakymus galima teigti, kad choristai nedažnai susitinka pabendrauti ar švęsti bendrų švenčių, nes patys nėra linkę labai aktyviai juose dalyvauti, todėl galima teigti, kad pagrindinis choristų bendravimas vyksta per repeticijas, koncertų metu ir tik kartais būna pajvairintas kitokia veikla.

Apibendrinant chorų kolektyvo mikroklimato vertinimą galima pastebėti, kad choristai palankiai vertina savo kolektyvų mikroklimatą, nes daugiausiai respondentų pažymėjo atsakymo variantą, kad jų kolektyvas yra draugiškas.

3.4.1. Choro vadovo vadybinių gebėjimų vertinimas

Paskutinis klausimų blokas anketose choristams buvo skirtas vadovo vadybinių gebėjimų vertinimui. Veiksnių, į kuriuos labiausiai kreipia dėmesį choro vadovas, analizė pateikiama 22 paveiksle.



22 pav. Veikla, kuriai skiriama daugiausia choro vadovo dėmesio (N =189)

Iš respondentų pateikiamų atsakymų matyti, kad daugiausia dėmesio choro vadovas repeticijų metu skiria bendravimui su choristais. Taigi, bendravimas su žmonėmis, kurie padeda įgyvendinti choro vadovo planuotą veiklą, sudaro choro vadovo veiklos pagrindą.

Tačiau net 42 proc. respondentų teigimu, vadovui yra svarbus tik repeticijos procesas, todėl tikėtina, kad repeticijų metu yra aktyviai mokomasi dainuoti ir vykdomas tik pasirengimas koncertams. Todėl galima teigti, kad vadovai savo veikloje turi skirtingą požiūrį į bendravimą su kolektyvo nariais, nes vieni daugiau skiria dėmesio tikslingam kūrinio atlikimui ir tam sutelkia dėmesį per repeticijas, kiti dirba laisviau ir daugiau bendrauja su choristais.

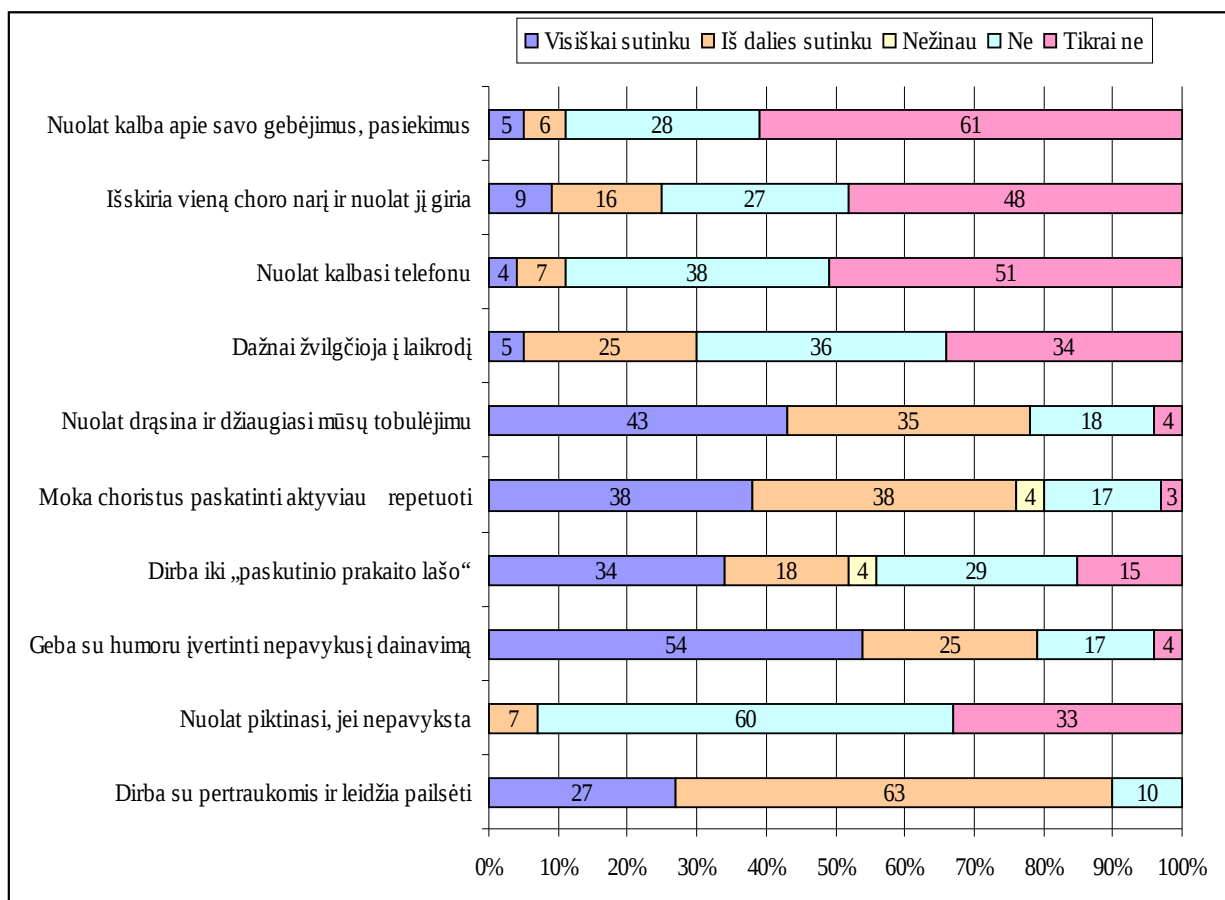
Vadovai savo dėmesio repeticijų metu nesutelkia į laimėtų konkursų apdovanojimų akcentavimą, todėl tikėtina, kad šie laimėjimai yra svarbūs, bet nėra akcentuojami ir choristams nėra nurodoma, kad būtina dalyvaujant konkursuose tapti laureatais.

Choro vadovo dėmesys, respondentų nuomone, taip pat nėra sutelktas į dirigavimo techniką. Tokiam atsakymui galėjo turėti įtakos tai, kad vadovo dirigavimo technika yra jo darbas, kurį vadovas gerai geba atlikti.

Pagal pateiktus atsakymus galima matyti ir tai, kad choro vadovai neakcentuoja repeticijų metu ir savo individualybės. Vadinasi, vadovas yra tik grandis, kuri jungia kolektyvą darbui ir rezultatų siekiui.

Mažiausiai respondentų sutiko ar iš dalies sutiko, kad choro vadovai kreipia dėmesį į bendravimą su žmonėmis, kurie padeda chorui materialiai. Todėl tikėtina, kad chorui ir nėra labai svarbi materialinė pagalba arba tokia pagalba yra ieškoma, tik neakcentuojama repeticijų metu arba gali būti, kad vadovas, norėdamas suorganizuoti kokį koncertą ar išvyką, materialinę paramą susirenka iš pačių choro narių.

Respondentų buvo prašoma įvertinti vadovo veiklos ypatumus repeticijų metu (žr. 23 pav.)



23 pav. Choro vadovo darbo ypatumai repeticijų metu (N =189)

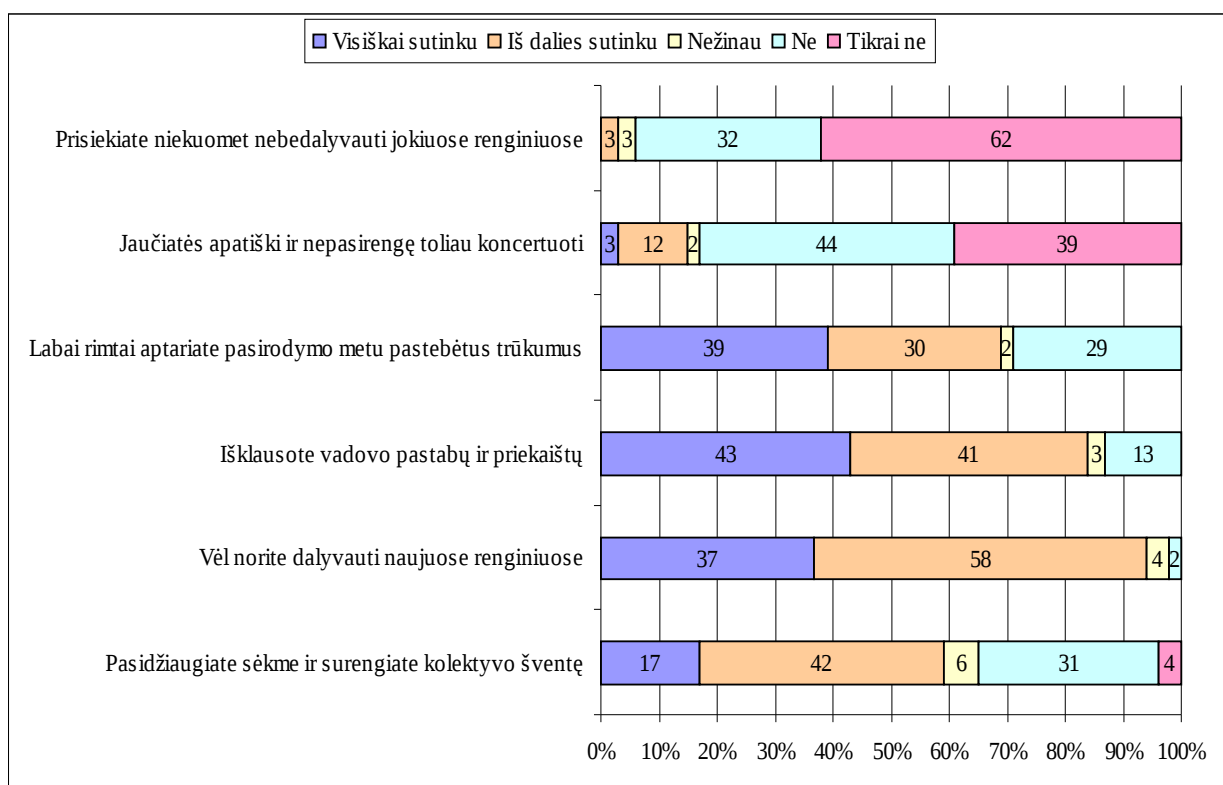
Iš respondentų pateikiamus atsakymų matyti, kad dažniausia choro vadovas dirba su pertraukomis ir leidžia choristams pailsėti. Vadinasi, repeticijų metu choristai turi laiko atsipūsti, pabendrauti, nėra vien tik dainuojama.

Respondentai palankiai vertina ir tai, kad vadovas repeticijų metu geba su humoru įvertinti nevykusį dainavimą. Todėl tikslinga pastebėti, kad choro vadovai nekritikuoja dalyvių ir geba ramiai reaguoti į įvairias dainavimo nesėkmes, todėl tikėtina, kad toks vadovo elgesys paskatina choristus geriau dainuoti.

Atsakymuose pastebima ir tai, kad choro vadovas geba paskatinti choristu darbui ir moka nuteikti geriau dainuoti, nes nuolat džiaugiasi savo kolektyvo tobulėjimu bei nepyksta, jei kas nesiseka. Todėl galima teigti, kad choro vadovas, kuris vadovauja mėgėjų kolektyvui, leidžia choristams pajusti dainavimo ir veiklos malonumą, nesiekia muštru ypatingų rezultatų, sudaro sąlygas savo kolektyvo dalyviams ne tik dainuoti, bet ir pailsėti, pasireikšti mėgiamoje veikloje. Tuo tarpu profesionaliame chore viskas turi vykti pagal grafiką.

Galima pastebėti ir tai, kad vadovo pokalbiai telefonu ar žvilgčiojimas į laikrodį nėra nurodomi kaip reikšmingi veiksniai, todėl tikėtina, kad su kolektyvu yra dirbama nuoširdžiai ir neskaičiuojamas repeticijų laikas pagal nustatytas valandas.

Aiškinantis choro koncertinę veiklą nustatyta, kad dažniausiai chorai koncertuoja savo artimiausioje aplinkoje, vyksta į įvairius reginius, festivalius bei dainų šventes. Todėl labai aktualu, kaip kolektyvas jaučiasi grįžęs po koncertų (žr. 24 pav.)

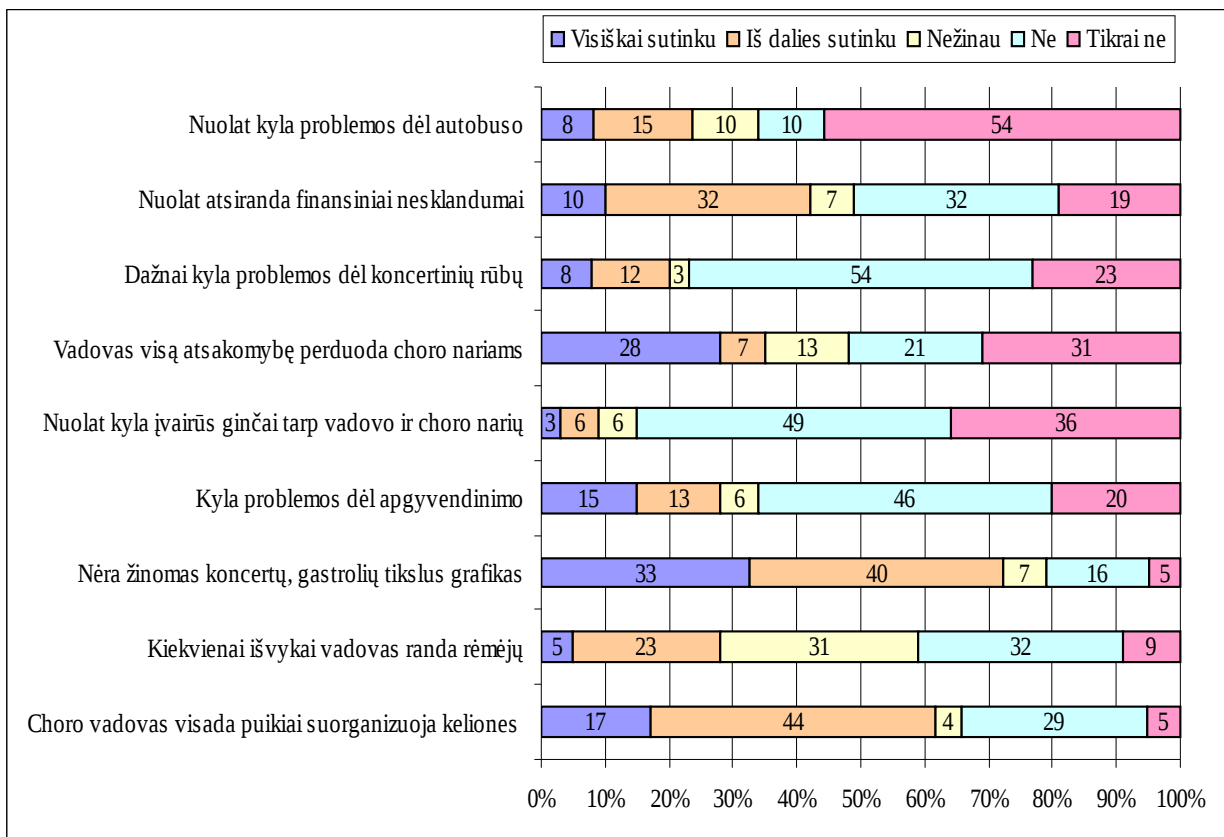


24 pav. Choro nuotaikos po koncertinės veiklos vertinimas (N =189)

Analizuojant respondentų pateikiamus duomenis matyti, kad kolektyvai yra patenkinti savo veikla, nes vėl nori dalyvauti naujuose renginiuose. Taigi tikėtina, kad koncertinės veiklos metu žmonės nepavargsta, jie pasisemia naujų įspūdžių ir vėl gali iš naujo ruoštis koncertui.

Tačiau labai didelė dalis respondentų nurodė ir tai, kad po koncertinės veiklos išklauso vadovo pastabų ir priekaištų, tik vertinant kitus atsakymus galima daryti prielaidą, kad šie priekaištai ar pastabos nėra pikti, nes choristai po koncertų geba surengti savo kolektyvo šventę, tačiau pastebima, kad visi koncerto metu pastebėti trūkumai yra aptariamai rimtai, įvertinant choro galimybes. Tačiau aišku tik tai, kad kolektyvas po koncertinės veiklos nesijaučia blogai, nes nebenorinčių dalyvauti yra mažas procentas. Todėl galima teigti, kad choro dalyviai yra nusiteikę aktyviai veiklai ir siekia dalyvauti naujuose koncertuose.

Labai svarbus veiksnys choro veikloje yra ir organizacinis – techninis aspektas, todėl buvo aiškinamasi, kaip chorams sekasi sutvarkyti tokius dalykus kaip išvykų organizavimas (žr. 25 pav.)



25 pav. Organizacinė choro veikla (N =189)

Analizuojant respondentų duomenis nustatyta, kad įvardintos problemos akcentuojamos kolektyvuose, bet tik iš dalies. Tačiau net pusės respondentų nuomone, vadovas

visuomet puikiai suorganizuoja keliones, nepaisant to jeigu kartais ir tenka pajusti vienokų ar kitokų nepatogumų.

Tačiau įvertinant didžiausius nesklandumus matyti, kad nėra žinomas tikslus kelionių ir veiklos grafikas ir yra akcentuojami finansiniai nesklandumai. Taip pat galima stebėti, kad vadovas veiklos organizavimą dalinasi ir su choro nariais, todėl tikėtina, kad ir kolektyvo nariai geba prisidėti prie šios veiklos organizavimo, o ir pats choro vadovas gali dalį atsakomybės perduoti kitiems. Tai rodo, kad choro vadovams stinga vadybinių žinių ir įgūdžių organizuojant kolektyvo veiklą.

Galima teigti ir tai, kad atsiranda rūpesčių ir dėl koncertinių rūbų ir dėl apgyvendinimo, tačiau tokius nesklandumus akcentavo tik nedidelė dalis choristų. Todėl galima daryti išvadą, kad kaip ir kiekvienoje veikloje taip ir choro gyvenime yra pasitaikančių nesklandumų.

IŠVADOS

Darbe kelta hipotezė, jog tikėtina, kad sėkmingam mėgėjų choro dalyvavimui kultūriname gyvenime ir koncertinei veiklai labai svarbūs yra choro dirigento vadybiniai gebėjimai ir žinios, pasitvirtino.

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad vadovavimo samprata nuolat vystoma ir gilinama, kartas nuo karto pasiseka atlikti esminius žingsnius. vadovo veikla siejama su žmonių sutelkimu efektyviai veiklai, kurią organizuojant reikalinga pademonstruoti individualius sugebėjimus ir asmenines savybes. Išskiriamos šios vadovavimo funkcijos: organizacinė, planavimo, vadovavimo ir kontrolės. Dirbdamas su mėgėjų choru chorvedys turi pritaikyti ir išmanyti visas vadovavimo funkcijas, gebėti pasirinkti efektyvius veiklos organizavimo metodus, tinkamai bendrauti su kolektyvo nariais, organizuoti veiklą, įveikti stresą ir analizuoti savo asmenines savybes, kurios padėtų suburti, išlaikyti ir realizuoti chorą.

2. Choro vadovo vadybinė veikla prasideda nuo kolektyvo subūrimo. Choro narių subūrimas priklauso nuo vadovo elgesio, asmeninių savybių bei vadybinių gebėjimų. Kiekvieno choro gyvavimas priklauso tik nuo vadovo meninių ir vadybinių gebėjimų sąsajų ir jų pritaikymo dirbant su atskiru kolektyvu. Suburiant chorą reikalinga įvertinti tris aspektus: asmeninis suinteresuotumas, choristų suinteresuotumas bei aplinkybių galimybes. Choro koncertinės veiklos organizavimas priklauso ne tik nuo vadovo ir choristų poreikio koncertuoti, bet ir nuo aplinkos reiškinų, visuomenės poreikio chorinei muzikai, įstatyminės bazės, kultūros centro turimų galimybių.

3. Atlikus mėgėjų choro dalyvių anketinę apklausą nustatyta, kad pagrindinis choro veiklos organizavimo poreikis - įgyvendinti savo profesinius siekius ir dirbti tai, kas yra malonu. Choras kaip mėgėjų kolektyvas iš esmės gali sutarti geriau nei bendras kokios nors įstaigos kolektyvas, todėl siekiant gerų ir šiltų santykių be repeticijų ir koncertų chorai kartu švenčia gimtadienius, organizuoja ekskursijas, išvykas. Ruošiant chorą, svarbu yra viskas, kas reikalinga muzikos kūrinio atlikimui, nuo paties kūrinio pasirinkimo iki jo išstobulinimo ir tinkamo atlikimo. Choro vadovas pirmiausia turi būti įdomus, bet tuo pačiu ir griežtas. Labai svarbu, niekada nepakeisti repeticijos, ieškoti kontakto su kolektyvu ir savo veiklą įgyvendinti su užsidegimu ir noru.

4. Atlikus choro vadovų interviu nustatyta, kad pagrindinė motyvacija lankyti chorą yra galimybė praleisti laisvalaikį ir tenkinti savo asmeninius poreikius. Todėl choruose dalyvauja tie žmonės, kuriems ši veikla patinka ir jie noriai dalyvauja choro veikloje. Pagrindinė priežastis, dėl kurios pasirenkamas choras – nemokama galimybė turiningai leisti laisvalaikį. Galima pastebėti ir tai, kad choro pasirinkimą lemia tame pačiame kolektyve dainuojantys draugai.

Choro vadovai daugiausia vertinami palankiai, išskiriamos gerosios jų savybės, akcentuojama, kad repeticijų metu nėra pašalinės veiklos, o pagrindinis dėmesys skiriamas repeticijai. Repertuarą vadovai parenka pagal dalyvių galimybes ir atsižvelgia į organizuojamų renginių reikalavimus. Chorą dalyviai dažniausiai palieka dėl asmeninių priežasčių, vadovo elgesys šiam pasirinkimui turi labai nedidelę įtaką. Choro vadovas su kolektyvo nariais elgiasi taktiškai, nekritikuoja. Pasitaikančius nesklendumus sprendžia ramiai su choristų pagalba.

5. Choro vadovai dažnai organizuodami kolektyvo veiklą, koncertus, išvykas, ieškodami materialinės paramos dalį atsakomybės perduoda choro nariams. Tai lemia choro vadovo vadybinių žinių ir įgūdžių neturėjimas arba nemokėjimas jų panaudoti.

LITERATŪRA

1. Aidukas R. (2007). Chorinio dainavimo ypatumai bendrojo lavinimo ir muzikos mokykloje. / II mokslinė praktinė konferencija, vykusi 2007 m., balandžio 14 d.
2. Appleby R.C. 2003. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius
3. Arminas A. (1998). Lietuvių chorai – tautinės savimonės ir muzikinės kultūros žadintojai. Vilnius.
4. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). Administravimo principai. Kaunas.
5. Baršauskienė V., Janulevičienė B. (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas.
6. Barvydienė V., Kasiulis J. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas.
7. Boyatzis R. E. (1982). The Competent manager. New York.
8. Budriūnas A. (1974). Straipsniai. Amžininkų atsiminimai. Sudarė ir parengė S. Yla. Vilnius.
9. Butkus S. F. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius.
10. Charles C. M. (1999). Pedagoginio tyrimo įvadas. Vilnius.
11. Hunt J.G., Stelluto G.E., Hooijberg G. (2004). Toward new wave organization creativity. Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra – conductor leadership and musician creativity. The leadership Quarterly 15, p. 145-162
12. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (2000). Vilnius.
13. Damašienė V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai.
14. Dumbliauskaitė L. (2001). Paklausk, ką kalba muzika: mintys apie muzikinę interpretaciją. Vilnius.
15. Dumbliauskaitė L. (2003). Kūrybiškas tradicijų turinimas – ar chuliganiškas griovimas?. Muzikos barai, Nr. 9
16. Dumbliauskaitė L. (2006). Kur eini, Lietuvos chorvedy? Vilnius.
17. Gudelis R. (2001). Chorinis menas lietuvių tautos kultūroje. Kaunas.
18. Everard B., Morris G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius.
19. Jareckaitė S. (1987). Mokyklos mišraus choro organizavimas ir vadovavimas jam. Metodinės rekomendacijos. Vilnius.
20. Jareckaitė S. (2006). Muzikinis ugdymas vakarų Europoje ir Lietuvoje: teorija ir praktika nuo Antikos laikų iki XX a. pradžios: monografija. Klaipėda.
21. Jovaiša L. (2007). Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius.
22. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas.

23. Hong J. Ch., Y. Ch. Lu. (2006). The Characteristics of Creative Leadership in School Innovation. A case study on Po town elementary school principal National Chenchi University.
24. Kačinskas K. (2005). Dirigavimo meno samprata. [Žiūrėta 2011-01-03] prieiga per internetą <http://www.lmma.ku.lt/straipsniai16.htm>
25. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.
26. Krukauskienė E., Kublickienė L., Matulionis A., Rapoportas S., Šutinienė I. (2003). Menininkas ir valstybė: socialinis psichologinis aspektas
27. LR Etninės kultūros valstybinės globos pagrindų įstatymas (1999). Valstybės žinios, Nr. VIII 1328.
28. LR Švietimo įstatymas (2003). Valstybės žinios, Nr. IX-1630.
29. LR Kultūros centrų įstatymas (2007). Valstybės žinios, Nr. IX-2395.
30. LR Lietuvos dainų švenčių įstatymas (2007). Valstybės žinios, Nr. X-1334.
31. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas.
32. Meno kolektyvų ir jų vadovų veiklos nuostatai. (2008). Vilnius. Vilniaus liaudies kultūros centras
33. Merkys G. (1999) Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai.
34. McCredie H., Shackleton V. (2000). The Unit General Manager: a Competency profile. Personnel Review, Vol. 29, No 1, 106–114.
35. Munshi N., Oke A., Stafylarakis M. (2005). Leading for Innovation The impact leadership on innovation. London
36. Muzikos enciklopedija I dalis. (2000). Vilnius.
37. Perelšteinas H. (1993). Kai kurie vaikų vokalo formavimo principai./ Mokinių vokalinis ugdymas. Sudarė S. Jareckaitė. Vilnius.
38. Perrilo S. (2007). Tension as an enabling characteristic of inovating in schools. International Journal of Educaion Management, 21, (7), 621-633
39. Pollack B. (1991). The effective Conductor: a matter of Communication and personality. In Wilson G. D. (Ed.) Psychology and the performing Arts, Swets and Zeitlinger, Amsterdam.
40. Puišys D. (2007). Mokyklos choro vadovo profesinė kompetencija. / II mokslinė praktinė konferencija, 2007 m. balandžio 14 d.
41. Razauskas R. (1997). Aš vadovas. Vilnius.
42. Rauhe H., Demmer C. (2004). Kultūros vadyba. Vilnius.
43. Robins S. (2003). Organizacijos elgsena. Kaunas.
44. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas.
45. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius.

46. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). Vadyba. Kaunas.
47. Stoner F., Freeman R., Gilbert (2003). (2003). Vadyba. Vilnius.
48. Šimanskienė L. (2004). The research on Personalo of Leaders and Team Members. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas.
49. Starkevičiūtė M. (2003). Teatrų ir koncertinių įstaigų veiklos pertvarkymo pažangos vertinimas. [Žiūrėta 2010-11-15] Prieiga per internetą <http://politika.osf.lt/kultura/dokumentai/Starkeviciute_Teatrai_ir_koncertines_organizacijos_tesinys.pdf>
50. Šidlauskas A. (2002). Regionų kultūra: padėtis ir klausimai // Literatūra ir menas, 2002-08-30, Nr. 2914., p.4-5
51. Tamašauskaitė A. (2010). Choro kaip besimokančios organizacijos tyrimo parametrai. Socialiniai mokslai. Nr. 2 (68), 37–50
52. Valackienė A. (2005). Sociologinis tyrimas. Kaunas.
53. Willnauer F. (2004). Muzikos vadybos uždavinių sritys. Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika /Sud. Rauhe H., Demmer C.
54. Zakarevičius P. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas.
55. Žydžiūnaitė V. (2005). Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija. Kaunas.
56. Канерштайн М. (1972) Вопросы дирижирования. Москва
57. Тоубман Г. (1974). Искусство Артура Тосканини. Ленинград.
58. Вуд Г. (1958). О дирижировании. Москва.

INTERVIU KLAUSIMAI CHORŲ VADOVAMS

Eil. Klausimai-atsakymai

Nr.

1. **Demografiniai duomenys: amžius, lytis, muzikinis išsilavinimas, gyvenamoji vieta**
ATSAKYMAS

2. **Kiek metų vadovaujate chorui?Kiek turite(turėjote) kolektyvų?**
ATSAKYMAS

3. **Kokie, Jūsų nuomone, svarbiausi veiksniai, lemiantys vadovo darbo su choru specifiką?**
ATSAKYMAS

4. **Kokie psichologiniai veiksniai aktualūs siekiant išlaikyti kolektyvą?**
ATSAKYMAS

5. **Kas yra svarbu choristų bendravimui tarpusavyje?**
ATSAKYMAS

6. **Kokia veikla užsiimate su choru be repeticijų ir koncertų?**
ATSAKYMAS

7. **Į kokius metodinius dalykus daugiausiai kreipiate dėmesio per repeticijas?**
ATSAKYMAS

8. **Kokiam veiksmui daugiausiai skiriate dėmesio mokydami chorą dainuoti?**
ATSAKYMAS
9. **Kokiuose žymiuose respublikiniuose, tarptautiniuose renginiuose Jūsų vadovaujamas choras yra dalyvavęs?**
ATSAKYMAS
10. **Kokie techniniai dalykai (patalpos, priemonės, seniūnijų, savivaldybių parama) palengvina darbą su choru?**
ATSAKYMAS
11. **Kaip pavyksta suorganizuoti ir suderinti choro išvykoms reikalingus dalykus: transportą, visus reikalingus atributus?**
ATSAKYMAS
12. **Ar visada turite reikalingas patalpas repeticijoms?**
ATSAKYMAS
13. **Kaip ieškote rėmėjų chorui?**
ATSAKYMAS
14. **Ką galėtumėte patarti pradedančiam choro vadovui?**
ATSAKYMAS
15. **Kaip pradėjote kurti chorą?(Atranka, dokumentai, patalpos, repertuaras)**
ATSAKYMAS
16. **Kokiomis priemonėmis stengiatės išlaikyti chorą?**
ATSAKYMAS

Dėkoju už nuoširdų bendradarbiavimą

KLAUSIMYNAS MĖGĖJŲ CHORO DALYVIAMS

Šiaulių universiteto magistrantė Rita atlieka tyrimą savo magistro darbui. Šio darbo tikslas – išsiaiškinti mėgėjų choro dirigento vadybinės veiklos ypatumus, todėl Jūsų nuomonė apie vadybines choro vadovo savybes yra labai svarbi ir reikšminga.

Anketa anoniminė, todėl nereikia nurodyti nei vardo nei pavardės, anketos duomenys magistro darbe bus pateikiami tik apibendrinti.

Atsakykite į kiekvieną klausimą pažymėdami jūsų nuomonę atitinkantį kiekvieno teiginio atsakymą (X) arba parašykite savo atsakymo variantą.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

1. Pateikite truputį duomenų apie save:

1. Lytis:

Moteris
Vyras

2. Išsilavinimas:

Vidurinis
Aukštesnysis
Aukštasis
Nebaigtas aukštasis
Magistras

3. Socialinis statusas

Mokinys
Studentas
Dirbantysis
Bedarbis
Pensininkas

4. Amžius:

Iki 25 metų
26 – 35 metai
36 – 45 metai
46 – 55 metai
56 – 65 metai
66 ir daugiau

5. Koks Jūsų muzikinis išsilavinimas?

Esu baigus (ęs) muzikos mokyklą
Esu baigus (ęs) konservatoriją
Esu baigus (ęs) Muzikos akademiją
Esu baigęs (usi) ŠU menų fakultetą
Esu baigęs (usi) KU menų fakultetą
Neturiu muzikinio išsilavinimo
Kita.....

6. Kiek laiko dainuojate mėgėjų chore; *(pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą)*

Pirmus metus
Daugiau nei 3 metus
Daugiau nei 5 metus
Daugiau nei 10 metų
Dainuoju senai, bet su pertraukomis
Dainuoju labai seniai

7. Jums teko dainuoti su:
(pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą)

- Vienu choro vadovu
- Dviem choro vadovais
- Vadovai dažnai keitėsi

8. Kodėl lankote chorą?
Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Negaliu gyventi be muzikos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patinka chore dainuojantys žmonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl įvairių kelionių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl koncertų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noriu papildomos veiklos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Choras yra nemokamas užsiėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Labai patinka vadovas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kodėl pasirinkote būtent šį chorą?
Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Kito choro nėra mūsų mieste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jame dainuoja mano draugai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jame dainuoja mano giminaičiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Labai geras choro vadovas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šis choras labai daug koncertuoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai atsiliepiama apie šį chorą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas dažnai organizuoja keliones į užsienį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kaip įvertintumėte choro vadovo parinktą repertuarą?
Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Choro repertuare nieko nekeisčiau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas repertuarą renką pagal choro atlikimo galimybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas repertuarą renka pagal mūsų poreikius ir pageidavimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Choro repertuaras yra labai sudėtingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nelabai patinka – galėtų būti įvairesnis stiliaus, tematikos atžvilgiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kokio pobūdžio, tematikos kūriniai vyrauja choro repertuare?

Lyriniai
 Džiaziniai
 Patriotiniai
 Proginiai
 Religiniai
 Kita.....

12. Kaip parenkamas jūsų choro repertuaras?

Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginiai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Spendžiame kartu su choro vadovu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patys ieškome patinkančių dainų ir siūlome vadovui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasirenkama pagal dalyvavimo renginiuose pobūdį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruošiami tik dainų šventėms ir konkursams reikalingas dainas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dainuojama tas, ką parenka vadovas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nurodymus atsiunčia iš kultūros centrų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kaip galite įvertinti savo choro mikroklimatą?

Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Viena graži didelė šeima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draugiškas kolektyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Susiskirstęs į kelias dideles grupes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Susiskirstęs mažomis grupelėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atskirų asmenybių mišinys, trūksta vienybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Koks Jūsų požiūris į besikeičiančius choro narius?

Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Man nepatinka, kai į kolektyvą ateina nauji nariai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nauji nariai trukdo kokybiškam choro darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Džiaugiuosi, kai mūsų kolektyvą papildo nauji nariai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naujas narys į chorą „atneša“ gerų idėjų, minčių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kaip manote, kodėl dalyviai palieka chorą?

Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Dėl vadovo netaktiško elgesio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dėl kolektyvo narių tarpusavio bendravimo sunkumų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas skiria mažai dėmesio seniai dainuojantiems nariams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turi tam svarių asmeninių priežasčių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neturi tinkamų gebėjimų dainuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Jūsų choro vadovo organizuojamos šventinės vakaronės, popietės, turistinės kelionės, stovyklos:

Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Vadovas organizuoja tik repeticijas ir koncertus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Choro vadovo organizuojami renginiai dažnai būna nuobodūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padovanoja gražių akimirkų, prisiminimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tokuose renginiuose dalyvauja mažai choro narių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas susibūrimus organizuoja tik esant reikalui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su choro vadovu ir choro nariais bendrauju tik repeticijos metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Susilaukia didelio pasisekimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Į ką dažniausiai kreipia dėmesį choro vadovas:

Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Į dirigavimo techniką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Į bendravimą su choristais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Į laimėtų konkursų apdovanojimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Į pažintis su žmonėmis, kurie padeda chorui materialiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mūsų vadovui svarbus tik repeticijos procesas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Į savo individualybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Dirbdamas repeticijų metu Jūsų vadovas:

Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Dirba su pertraukomis ir leidžia pailsėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat piktinasi, jei nepavyksta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geba su humoru įvertinti nepavykusį dainavimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirba iki „paskutinio prakaito lašo“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moka choristus paskatinti aktyviau repetuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat drąsina ir džiaugiasi mūsų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

tobulėjimu					
Dažnai žvilgčioja į laikrodį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat kalbasi telefonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išskiria vieną choro narį ir nuolat jį geria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat kalba apie savo gebėjimus, pasiekimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Jūsų choras dažniausiai koncertuoja:

.....

.....

.....

20. Grįžę po koncertinės veiklos jūs:

Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Pasidžiaugiate sėkme ir surengiate kolektyvo šventę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vėl norite dalyvauti naujuose renginiuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išklausote vadovo pastabų ir priekaištų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Labai rimtai aptariate pasirodymo metu pastebėtus trūkumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiatės apatiški ir nepasirengę toliau koncertuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisiikiate niekuomet nebedalyvauti jokiuose renginiuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Chorui vykstant į koncertus, gastroles, išvykas:

Įvertinkite kiekvieną teiginį

Teiginys	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Choro vadovas visada puikiai suorganizuoja keliones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiekvienai išvykai vadovas randa rėmėjų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nėra žinomas koncertų, gastrolių tikslus grafikas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyla problemos dėl apgyvendinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat kyla įvairūs ginčai tarp vadovo ir choro narių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas visą atsakomybę perduoda choro nariams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai kyla problemos dėl koncertinių rūbų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat atsiranda finansiniai nesklandumai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat kyla problemos dėl autobuso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dėkoju už bendradarbiavimą