

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

Meno vadybos studijų programa
Kodas 6211LX020

JULIJA KOT-KAZYMIRKO

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DARBUOTOJŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMAS MENO
ORGANIZACIJOJE**

Kaunas
2025

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS**

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS

Meno vadybos studijų programa
Kodas 6211LX020

JULIJA KOT-KAZYMIRKO

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**DARBUOTOJŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMAS MENO
ORGANIZACIJOJE**

Darbo vadovė _____

(parašas)

Prof. Dr. Virginija Jurėnienė

Magistrantė _____

(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas
2025

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
IVADAS	8
1. MENO DARBUOTOJŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMAS TEORINIŲ ASPEKTU	12
1.1. Kompetencijos sampratos, rūšys ir formos	12
1.1.1. Kompetencijos samprata.....	12
1.1.2. Kompetencijos struktūra.....	14
1.1.3. Profesinės kompetencijos samprata ir struktūra	20
1.2. Kvalifikacijos sampratos, rūšys ir formos	25
1.2.1. Kvalifikacijos samprata	25
1.2.2. Profesinės kvalifikacijos lygiai ir procesai	27
1.3. Kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimas meno organizacijoje	37
1.4. Profesionalių choro dainininkų kompetencijos.....	40
1.5. Profesionalių chorų dainininkų kvalifikacijos kėlimo ypatumai	43
1.6. Profesionalių kūrybinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo teorinis modelis.....	47
2. DARBUOTOJŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMO MENO ORGANIZACIJOJE TEORINIO MODELIO TAIKYMAS „LIETUVOS PROFESIONALIŲ CHORO DAINININKŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMO“ PROJEKTE	54
2.1. Projekto inicijavimas	54
2.1.1. Projekto resursų poreikio analizė	57
2.1.2. Projekto suinteresuotos šalys	61
2.2. Projekto planavimas.....	62
2.2.1. Projekto veiklų ir etapų planavimas	62
2.2.2. Projekto finansinis planas.....	64
2.2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo planas.....	64
2.2.4. Projekto vidinės ir išorinės komunikacijos su suinteresuotomis šalimis planai.....	66

2.2.6. Projekto komunikacija ir rinkodaros strategija	69
2.2.7. Projekto rizikų valdymo planas	71
2.2.8. Projekto sėkmės kriterijai	72
2.3. Projekto įgyvendinimas	74
2.3.1. Projekto įgyvendinimo metu kilusios problemos ir jų sprendimo būdai	74
2.4. Projekto užbaigimas	78
2.4.1. Stiprybių ir silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė	78
2.4.2. Projekto rezultatų ir sėkmės įvertinimas, tęstinumo galimybės	79
2.4.3. Projekto analizė profesiniu aspektu	81
2.5. Teorinio darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimo meno organizacijoje modelio praktinis patikrinimas ir tobulinimas	81
IŠVADOS	87
PASIŪLYMAI	90
LITERATŪRA:	91
Priedų turinys	97
PRIEDAI	98

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

LR – Lietuvos Respublika

CEDEFOP - European Centre for the Development of Vocational Training

KPMPC – Kompetencijų ir profesinio mokymo plėtros centras

ES – Europos sąjunga

KĮ – Koncertinė įstaiga

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos

KKI - Kultūros ir kūrybinės industrijos

LMTA – Lietuvos muzikos ir teatro akademija

VDU – Vytauto Didžiojo universitetas

VUŠA – Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 Lentelė Kompetencijos komponentai	19
2 lentelė Profesinės kompetencijos terminai	27
3 lentelė Kvalifikacijos sandaros lygiai I.....	28
4 lentelė Kvalifikacijos sandaros lygiai II	29
5 lentelė Kvalifikacijų tipai pagal įgyjamus dokumentus	30
6 lentelė Kvalifikacijos kėlimo metodai organizacijoje	33
7 lentelė JAV populiariausi profesinės kvalifikacijos kėlimo modeliai	34
8 lentelė Kultūros dalyvių kompetencijų tobulinimas	38
9 lentelė Dainininkų pareigybės aprašas	43
10 lentelė Choro dainininkų iššūkiai	44
11 lentelė Koncertinės įstaigos darbuotojų pareigybių lygiai.....	47
12 lentelė Projekto komanda – projekto rengėjo darbuotojai	57
13 lentelė Projekto komanda – samdomi paslaugų teikėjai, ne projekto rengėjo darbuotojai	58
14 lentelė Projekto įgyvendinimui būtinos išlaidos.....	60
15 lentelė Suinteresuotosios šalys	61
16 lentelė Detalus projekto įgyvendinimo planas.....	62
17 lentelė Pirkimų grafikas.....	64
18 lentelė Darbų pasiskirstymas – Ganto grafikas	66
19 lentelė Komunikacija su suinteresuotomis šalimis	66
20 lentelė Dalyvių atrankos metodologija	67
21 lentelė Komunikacijos priemonės ir kanalai	69
22 lentelė Rizikų valdymo planas.....	71
23 lentelė Problemų sprendimo būdai	74
24 lentelė Projekto siekiamų reikšmių pokytis	74
25 lentelė Numatytų veiklų pokyčiai.....	76
26 lentelė Atnaujintas komunikacijos priemonių ir kanalų planas	76
27 lentelė Atnaujintas pirkimų grafikas.....	77

Paveikslėliai

1 pav. Kompetencijos sampratos modelis	16
2 pav. Kompetencijos samprata.....	17
3 pav. Kompetencijos samprata.....	18

4 pav. Kompetencijos sąvokos schema pav. Kompetencijos sąvokos schema	18
5 pav. Integralios karjeros kompetencijos dalys.....	21
6 pav. Kompetencijų visuma nukreipta į rezultatą	23
7 pav. Kompetencijų, nukreiptų į rezultatą, kėlimo modelis.....	23
8 pav. Ilgalaikio profesinių kompetencijų kėlimo programos modelis	24
9 pav. Kvalifikacijos kėlimo programos procesai	31
10 pav. Kvalifikacijos tobulinimosi būdai.....	36
11 pav. Kvalifikacijos tobulinimą lemiantys veiksliai, karjeros planavimo požiūriu	39
12 pav. ESCO profesionalių dainininkų klasifikavimas.....	40
13 pav. Scenos menų (chorų) kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės	45
14 pav. Projekto organizacinė struktūra	65

IVADAS

Profesinių kompetencijų kėlimo aktualumas KKI sektoriuje nuolat auga, mat sparčiai keičiasi socialinė, technologinė, kultūrinė aplinka, tad didėja ir profesionaliojo meno lūkesčiai atlikimo kokybei. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad menininkų profesinė veikla pasižymi specifiškumu, pastoviu meistriškumo palaikymo poreikiu ir ribotomis galimybėmis diegti universalius kūrybinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo modelius. Nors kompetencijų ir kvalifikacijos sampratos aktyviai analizuojamos edukologijos, vadybos, žmogiškųjų išteklių, karjeros valdymo aspektais, profesionaliojo meno organizacijų, ypač chorų kūrybinių darbuotojų, kompetencijų kėlimo sistemingas modeliavimas moksliniu lygmeniu vis dar yra nepakankamas ir išlieka fragmentiškas. Ši problema nėra tik sektoriaus reikalas – ji yra įvardinta kaip prioritetinga ir sprendina LR Kultūros ministerijos strateginiuose dokumentuose. LR valstybės teisės aktuose nustatyta, kad profesinė kūrybinių darbuotojų kvalifikacija turi būti tobulinama nuolat, trumpai tariant, negalime tikėtis naujų įgūdžių produktų geresnių rezultatų, jei nesuteikiame profesionalams galimybių tobulėti, tačiau ši prievolė tenka pačių organizacijų atsakomybei, o tai sudaro kliūtis užtikrinti kryptingą ilgalaikšikumą visame sektoriuje. Dėl šios priežasties kyla poreikis ieškoti tokių profesinio tobulėjimo sprendimų, kurie atlieptų tiek individualaus menininko, tiek organizacijos, tiek nacionalinės kultūros politikos strateginius tikslus. Lietuvos profesionaliojo chorinio meno sektoriuje ši problema yra sisteminė: aukštosios meno mokyklos neugdo choro dainininkų, o nuolatinis ir kryptingas šių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo modelis šalies mastu - neegzistuoja. Dėl to menininkai, nors ir turi aukštąjį išsilavinimą, susiduria su žinių bei įgūdžių stagnacija, o tai ilgainiui veikia meno kokybę, atlikėjų motyvaciją, meno vartotojų nepasitenkinimą, organizacijos reputaciją ir šalies įvaizdį tarptautinėje arenoje.

Koncertinė įstaiga Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“, greta meninės veiklos pasižymi aktyviu polinkiu į edukacinių projektų inicijavimą. Organizacija turinti patirties meistriškumo kursų, mokslinių konferencijų, seminarų, rezidencijų, diskusijų organizavime, priėmė sprendimą aktualizuoti kvalifikacijos kėlimo kursų profesionalių chorų kūrybiniais darbuotojams sisteminių spragų klausimą ir įgyvendino pilotinį projektą „Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“, kurio pagrindu patikrintas šiame darbe pateiktas teorinis meno institucijų darbuotojų kompetencijų kėlimo modelis. Įgyvendinimo metu buvo taikomi teorinėje darbo dalyje analizuoti profesinių kompetencijų ir kvalifikacijos ugdymo principai, pasitelkti srities ekspertai. Projektas įvykdytas 2025 metų lapkričio mėnesį, kuriame kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus gavo 111 profesionalių choro dainininkų iš keturių organizacijų. Jo išpildymas tapo puikiu pavyzdžiu, kaip gali vykti kryptingas, tikslingas ir sistemingas meno sektoriaus darbuotojų tobulinimas, kaip galima įtraukti visus sektoriaus organizacijų darbuotojus ir partnerius, turint išgrynintą modelį ir papankamus

finansinius, žmogiškuosius, laiko ir technologinius resursus, užtikrinančius tęstinumą ir ilgalaikiškumą.

Šio **darbo naujumas** žymi tai, kad LR profesionaliojo chorinio meno kontekste sistemiškai analizuojama profesinės kompetencijos ir kvalifikacijos sąveika ir sukuriamas teorinis kūrybinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo modelis. Darbo procese integruojamos edukologinės, vadybinės, karjeros valdymo ir kultūros politikos įžvalgos, leidžiančios kompetencijų ugdymą vertinti ne kaip pavienę mokymų veiklą, bet kaip ilgalaikį, ciklišką ir strategiškai valdomą procesą. Naujumas akcentuojamas ir per praktinį modelio patikrinimą projekto „Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“ metu.

Mokslinė problema apibrėžiama klausimu, kokie meno institucijų darbuotojų kompetencijų kėlimo ypatumai?

Darbo objektas **Darbuotojų kompetencijų kėlimas.**

Darbo tikslas **Sukurti meno institucijų darbuotojų kompetencijų kėlimo modelį.**

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kompetencijos ir kvalifikacijos sampratas bei jų taikymą profesinėje veikloje;
2. Išanalizuoti darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimo modelius mokslinėje literatūroje;
3. Atskleisti profesionalių chorų kūrybinių darbuotojų profesinės veiklos ir kvalifikacijos kėlimo ypatumus;
4. Parengti teorinį kūrybinių darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimo modelį;
5. Patikrinti modelio taikymo galimybes įgyvendinant projektą „Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“.

Darbo metodai. Teorinė dalis parengta taikant sisteminę ir lyginamąją mokslinės literatūros analizę bei abstrahavimo metodą.. Empirinėje darbo dalyje išanalizuotas atliktas projektas „Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“ ir jo analizei buvo pritaikyta atvejo analizės strategija - kokybinis tyrimas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro dvi dalys.

Pirmojoje darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė, kuri sudaro teorinį pagrindą tolesniam tyrimui.

Antrojoje darbo dalyje, pasitelkiant atliktą literatūros analizę, sudarytu teoriniu meno organizacijų kūrybinių darbuotojų kompetencijų kėlimo modeliu, analizuojamas įgyvendintas kvalifikacijos kėlimo projektas „Lietuvos profesionalių choro dainininkų kvalifikacijos kėlimas“. Aptariama visi įgyvendinto projekto eiga: inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo, užbaigimo etapai.

Pirmojoje darbo dalyje sudaromas teorinis ... modelis patikrinamas praktiškai bei pateikiamos rekomendacijos.

Darbo problemos ištirtumo lygmuo:

Žmogiškųjų išteklių sąvokos pateikiamos tokiuose šaltiniuose, kaip: VŠĮ Vyriausybės strateginės analizės centro tyrimuose, kuriuos atliko Beleckienė ir kt. (2023), Europos švietimo ir mokymo politikos terminijoje - CEDEFOP (2024), Lietuvių kalbos enciklopedijoje, kurią sudarė A. Matulonis (2025). Kompetencijos ypatumus analizavo užsienio autoriai G. S. Becker (1964), W. White (1959), R. E. Boyatzis (1982), E. C. Short (1984), M. Tight (2002) ir Lietuvos mokslininkai V. Kučinskas ir R. Kučinskienė (2000). Į kompetencijos struktūrą taip pat gilinasi D. Mertens (1974), L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1993), J. Erpenbeck ir E. von Rosenstiel (2003), S. Sanghi (2007) ir lietuviai P. Jucevičienė ir D. Lepaitė (2000), J. Juralevičianė (2003), R. Laužackas (2005). Profesinės kompetencijos struktūrą ir rūšis aprašo LR Vyriausybė: Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2025), tokios organizacijos kaip Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras ir autoriai D. Katz R. L. Kahn (1966), L. Collins (2001), o taip pat N. Petkevičiūtė ir E. Kaminskytė (2003), V. Stanišauskienė (2004), R. Kučinskienė (2003), J. Dautaras ir V. S. Gelbuvienė (2007). Profesinės kvalifikacijos organizacijoje planavimo etapus pateikė V. Lamanauskas ir D. Augienė (2015) ir A. A. Jimenez (2020). Kvalifikacijos terminas apibrėžtas Visuotinėje Lietuvių enciklopedijoje, kurios autorė A. Daunorienė ir kt.), Lietuvių kalbos žodyne (2022), apsektus tyrė), A. Makštutis (1997), G. Kvieskienė (2003), N. Thom su A. Ritz (2004) ir K. Navickas (2006). Profesinės kvalifikacijos terminai reglamentuoti LR ekonomikos ir inovacijų ministerijoje, profesinių kvalifikacijų pripažinimo įstatyme, profesionaliojo meno įstatyme (2004), Tarptautiniame standartiniame profesijų klasifikatoriuje (ESCO), Europos sąjungos kvalifikacijos kėlimo sistemoje (2005). Jos procesus, grupes, metodus nagrinėjo A. Sakalas (1998), R. Laužackas (1999; 2010), B. Leonienė (2001; 2008), G. Dessler (2001), E. Grižibauskienė (2004), G. Gedvilienės ir V. Tūtlys (2010), I. Gineikaitė (2011), poveikį ir poreikį aprašė S. Butkaus (1998). Kompetencijos ir kvalifikacijos kėlimo aspektus meno organizacijose nustato LR vyriausybė: kultūros ministeria, Kultūros politikos pagrindų įstatymas (2024), moksliniu aspektu tyrinėjo K. Saeed (1998), D. Pittich, R. Tenberg ir K. Lensing (2001), o apie profesionalių dainininkų kompetencijas patikslina C. Grape et al. (2002), M. Olson (2010), L. Ginström (2020), muzikos lavinimo poveikius tyrė B. A. Bailey ir kt (2002) ir Li-Kai Cheng et al.(2022).

Numatomi rezultatai:

Teorinė projekto reikšmė: struktūruotai ir sistemingai pateikiama mokslinė informacija apie profesinę kompetenciją ir kvalifikaciją bei jos kėlimo profesionaliojo meno organizacijose principus.

Praktinė projekto reikšmė: parengtas teorinis modelis, praktiškai juo pasiremiant įvykdytas realus projektas „Lietuvos profesionalių choro dainininkų kvalifikacijos kėlimas“, įgyvendinta choro

dainininkų profesinių kompetencijų kėlimo programa ir numatomas tolimesnis šios programos vystymas.

Darbo apimtis: baigiamąjį magistro darbą sudaro dvi dalys, kurių apimtis 88 psl. (be priedų), papildomai pateikiama 14 paveikslų, 27 lentelės ir 18 priedų. Baigiamajam magistro darbui rengti panaudota 70 literatūros šaltinių, iš kurių 32 lietuvių kalba, 23 anglų kalba ir 15 teisinių dokumentų.

1. MENO DARBUOTOJŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMAS TEORINIŲ ASPEKTU

1.1. Kompetencijos sampratos, rūšys ir formos

1.1.1. Kompetencijos samprata

Šiuolaikiniame, sparčiai besikeičiančiame pasaulyje, vienas pagrindinių organizacijos kapitalų yra žmogiškieji ištekliai bei darbuotojų gebėjimas operatyviai prisitaikyti prie kintančių sąlygų ir augančių rinkos poreikių. Prieš pereinant prie kompetencijos sąvokos, turime suprasti, kad nei kompetencijos, nei kvalifikacijos reiškinys neegzistuoja be žmogaus.

Europos švietimo ir mokymo politikos terminologijoje (CEDEFOP 2024) žmogiškasis kapitalas, arba kitaip žmogiškieji ištekliai, apibūdinami kaip nematerialus turtas, naudojamas kurti ekonominę vertę. Žmogiškasis kapitalas, Lietuvių kalbos enciklopedijoje (Matluonis 2025), apibūdinamas kaip asmens gebėjimų ir įgūdžių visuma, suteikianti galimybę dalyvauti ekonominėje veikloje. Jeigu žiūrėti globaliai, tai žmogiškieji ištekliai yra šalies piliečiai, darbo jėga, o žvelgiant siauriau, žmogiškieji ištekliai yra darbuotojai ir jų kompetencijos: žinios, įgūdžiai, gabumai, asmeninės ypatybės ir t.t., visos šios savybės užtikrina veiklos vykdymą.

Siekiant užtikrinti įmonės konkurencingumą ir tvarumą, būtina investuoti į žmogiškąjį kapitalą, o tai reiškia, užtikrinti, jog būtų galimybė lavinti kompetencijas: įgyti naujas žinias ir įgūdžius. Pagal VŠĮ Vyriausybės strateginės analizės centro tyrimą „Lietuvos žmogiškojo kapitalo būklė“, žmogiškasis kapitalas laikomas asmens nematerialiu turtu, kuris prisideda prie ekonominės vertės kūrimo. Tyrime teigiama, kad įmonės, labiau investuojančios į savo darbuotojus, turi didesnę produktyvumą ir sėkmės galimybę (Beleckienė ir kt., 2023). Taigi, organizacija turi investuoti ne tik į materialiai pamatuojamus ir apčiuopiamus dalykus, bet ir į kolektyvo lavinimą, ugdymą, švietimą ir tai suteiks organizacijai daugiau pranašumo į sėkmingesnes pozicijas. JAV ekonomikos profesorius Becker (1964) pabrėžė, kad žmogus su aukštesniu išsilavinimu ir aukštesnėmis profesinėmis kompetencijomis lemia didesnę produktyvumą, geresnius darbo rezultatus bei stabilesnį darbuotojo atlygį. Tai rodo, kad aukštesnės kvalifikacijos specialistas neša daugiau pridėtinės vertės organizacijai, savo aplinkai ir visuomenei, ilgiau išlieka darbo rinkoje, o savo patirtimi gali taipogi dalintis su mažiau turinčiais. Taigi, tam, kad organizacija sėkmingai vykdytų užsibrėžtą strategiją, į uždavinius turi įsitraukti ilgalaikį darbuotojų kompetencijų kėlimo planą, tačiau pirma aptarsime kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokas.

Kiekvienas mokslininkas literatūroje kompetencijos sąvoką apibūdina šiek tiek skirtingai, tačiau šie apibrėžimai yra panašūs ir papildantys vienas kitą. Didžioji dalis mokslininkų pirmosios išpopuliarėjusios kompetencijos sąvokos apibrėžimo sudarytoju laiko White (1959), kuris kompetencijos terminą apibūdino kaip efektyvią individo sąveiką su aplinka. Šis lakoniškas sąvokos pateikimas orientuotas į gebėjimų visumą, leidžiančią funkcionuoti realiose, esamuoju laiku vykstančiose situacijose. Vėliau Boyatzis (1982) kompetenciją apibūdina taip – tai asmens savybės, kurių priežastiniai ryšiai siejami su efektyviu arba kokybiškesniu darbo atlikimu. Kaip matome, autorius asmenį, kompetencijos sąvokos kontekste, apibūdina kaip darbo jėgos vienetą. Pastarasis tyrėjas kompetencijos sąvoką taip pat sieja su profesine veikla. M. Poole ir M. Warner (2000) kompetenciją apibūdinamas kaip gebėjimas praktikoje pritaikyti pagrindinius tam tikros srities principus ir technikas. Taip pabrėžiamas ryšys tarp situacijos ir praktikos, t.y. gebėjimas atitinkamoje situacijoje imtis veiksmų. Lietuvos mokslininkai Kučinskas ir kt. (2000) rašo, kad kompetencija efektyviai veikla apibrėžiama kaip gebėjimas tinkamai atlikti pateiktas užduotis tiek realioje, tiek imituojamoje darbo aplinkoje, remiantis turimomis žiniomis, įgūdžiais ir kvalifikacija. Kučinskai kvalifikaciją supranta kaip kvalifikuotą žinojimą, kurio pagrindas yra išsilavinimas ir patirtis. Šie autoriai pabrėžia aiškų ryšį tarp kompetencijos ir kvalifikacijos: nors sąvokos nėra tapačios, jos yra glaudžiai susijusios. Be to, teorinį kvalifikacijos apibrėžimą aptarsime ir šiame darbe. Pagal Tight (2002), kompetencija – tai gebėjimas vykdyti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų ir asmeninių savybių visuma. Šis platesnis apibrėžimas tarsi išskleidžia kompetencijos apibūdinimą ir parodo tam tikras jos dedamąsias, lemiančias kokius sprendimus priims ir kokius veiksmus atliks ištikusioje situacijoje, bei atspindi tai, kad kompetencija yra lyg dinamiškas ir visą gyvenimą kintantis procesas. Sanghi (2007) teigimu kompetencija reiškia įgūdžių spektrą išreiškiamą trimis lygmenimis:

- Žiniomis – tai teorinis dalyko išmanymas;
- Įgūdžiais – tai praktinis dalyko išmanymas;
- Kompetencija – žinių ir įgūdžių pritaikymas problemų ir uždavinių sprendime.

Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centro tinklalapyje kompetencija apibrėžiama keturiais aspektais (KPMPC 10):

- Bendroji kompetencija – asmens gebėjimas, kurio ugdymas dažniausiai grindžiamas individualiomis savybėmis. Į bendrąsias kompetencijas įeina, pavyzdžiui, kūrybiškumas, analitinio mąstymo gebėjimai, atsakingumas, sąžiningumas, komunikaciniai įgūdžiai ir kitos asmeninės bei profesinės savybės (Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas).

- funkcinė kompetencija – asmens gebėjimas atlikti konkrečias profesinės veiklos funkcijas, vykdyti numatytus veiksmus ir spręsti su veikla susijusias užduotis (Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas).
- Pažintinė kompetencija – asmens gebėjimas įgyti specialiąsias ir bendrojo ugdymo žinias bei jas pritaikyti profesinėje veikloje (Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas).

Iš to galima daryti išvadą, kad kompetencija nėra statiška – ji yra ugdoma, plėtojama ir formuojama, o jos kaitai įtaką daro tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai – nuo praktinių gebėjimų iki asmens vertybinės sistemos. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2025) kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, pasitelkiant įgytas žinias, mokėjimus, įgūdžius ir vertybines nuostatas. Tai tik patvirtina, kad iš esmės, kompetencija yra plačios apimties veiksnys, aprėpiantis asmens kaip asmenybės bei profesionalo visumą, vedančią prie to, kaip jis moka ir geba vykdyti tam tikrą veiklą, atlikti veiksmą.

Žodis „kompetencija“ kilęs iš lotyniško žodžio „competentia“, reiškiančio „turi teisę spręsti“ ir „turi teisę kalbėti“ (2006), tad šio termino reikšmė nėra labai stipriai pakitusi ir šiomis dienomis. Kompetencijos apibrėžimas, tiek kasdienėje bendrinėje kalboje, tiek mokslinėje literatūroje, neretai naudojamas įvardinti asmens, specialisto ar organizacijos gebėjimus, susijusius su įgyta atitinkama patirtimi ir žiniomis, nurodančiomis profesionalumą, meistriškumą, dalyko išmanymą, gebėjimą spręsti problemas, valdyti rizikas, prisiimti atsakomybę ir panašiai. Vis dėlto kyla diskusijų dėl šio termino tikslumo ir aiškumo reikšme naudoja apibūdinti tą patį. Štai Short (1984) teigia, kad anksčiau žodis „kompetencija“ paprastai buvo naudojamas įvardinti kompetencijos savybei arba būsenai; kai sakoma, kad žmogus yra kompetentingas tam tikroje srityje, tai dažniausiai reiškia, kad asmuo šią bendrą kompetencijos savybę arba būseną, bet mes nežinome, ką konkrečiai jis sugeba. Tad plačiąja prasme, kompetencija taip pat gali būti vartojama ir būdvardžio reikšme - kompetentingas, apibūdinti apskritai tinkamumą, profesionalumą, išprusimą.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad kompetencija apskritai suvokiama kaip daugialypė, dinamiška, kontekstui ir aplinkybėms jautri gebėjimų visuma, aprėpianti ir žmogaus profesinius įgūdžius bei žinias, ir asmenines savybes vedančia prie veikimo atitinkamoje situacijoje. Sąvokai vystantis, einama nuo bendresnio, link konkretesnio apibūdinimo, grindžiamo poveikiu rezultatui. Pastebima, kad kompetencijos raidai ir vystymuisi įtakos turi tiek vidiniai asmens veiksniai, tiek išorinė aplinka, tad toliau apžvelgsime kokie yra kompetencijos komponentai ir kokie veiksniai lemia jų pokytį.

1.1.2. Kompetencijos struktūra

Nagrinėjant kompetencijos sąvokas išryškėja tai, kad šį terminą galima priskirti prie „suktų“ žodžių, nes juo siekiama apibūdinti tai, kas yra sunkiai apibūdinama. Apie kompetenciją galima kalbėti, tačiau ją įrodyti galima tik realioje situacijoje, atliekant realų veiksmą. Terminas reikšmė taip pat neretai tai priklauso nuo konkrečios situacijos, kurioje šis terminas taikomas. Tačiau į sąvoką įeina skirtingi komponentai, tarsi sudarydami sandarą, todėl toliau trumpai apžvelgsime kompetencijos struktūrą ir rūšis.

Dar 1974 metais vokiečių tyrėjas Mertens (1974) kompetenciją suskirstė į keturis tipus:

- bazinės kompetencijos;
- horizontalios koncepcijos;
- platieji elementai;
- archajiški faktoriai.

Jo teigimu, bazinės kompetencijos, tai universalūs gebėjimai, kurie gali būti naudojami skirtingose situacijose, atsižvelgiant į aplinkybes. Tai tokios kompetencijos kaip loginis ir kritinis mąstymas, kūrybiškumas, bendradarbiavimo įgūdžiai, sprendimų priėmimo įgūdžiai, mokėjimas mokytis ir kt. Horizontaliųjų kompetencijų esmė yra ne turėti visas įmanomas žinias, bet suprasti kaip ir kur rasti aktualią informaciją, kaip ją suprasti ir praktiškai pritaikyti darbo ar profesinėje veikloje. Pagal autorių, platieji elementai yra tos kompetencijos, kurios nepaisant amžiaus, kvalifikacijos ar gyvenimo būdo yra įgyjamos gyvenimiškose situacijose ir yra plačiai pritaikomos kasdienoje. Tai gali sudaryti pagrindiniai techniniai gebėjimai, įrenginių priežiūros žinios, darbų saugos aspektai ir t.t. (nors žvelgiant iš šių dienų perspektyvos, Mertensio laikais žmogus turėjo daugiau bazinių įgūdžių nei šių dienų asmuo). Na ir ketvirtoji kategorija, kaip sako pats Mertensas, yra gana subtili, nes archajiškasis faktorius reiškia kompetencijų spragas atsirandančias dėl kartų skirtumų: vyresnės kartos žinios ir įgūdžiai gali nebeatitikti to, ką turi įsisavinti ir išmokti esamoji karta. Dėl šios priežasties, kompetencijas formuojančios ir diegiančios institucijos turi nuolatos vertinti esamą padėtį, kad kompensuoti šiuos skirtumus, padėti vyresniems pasivyti bazines šiuolaikines žinias (technologinė pažanga, terminologija, veiklos vykdymo aspektai ir kt.) ir ugdyti jas šiuolaikinėje visuomenėje.

Vystant kompetencijos sampratą, plėtėsi požiūris ir jos dedamosios. Spencer (1993) išskyrė penkis dedamuosius: įgūdžiai, žinios, savęs suvokimas, elgsenos bruožai ir motyvai. Jis pirmasis pateikė bendrųjų kompetencijų modelį kaip ledkalnį, kuriame išskirtos penkios dedamosios, o šios sugrupuotos į matomas ir nematomas kompetencijas. Tos, kurios yra iškilusios virš vandens, t.y. matomos kompetencijos, arba kitaip techninės kompetencijos: įgūdžiai ir žinios, yra nesudėtingai pastebimos, o jas įgyti yra lengviau nei tas, kurios slepiasi po vandeniu. Pastarosios – nematomos, arba kitaip dar vadinamos elgesio kompetencijos, yra sudėtingiau prieinamos ir vystomos. Šios

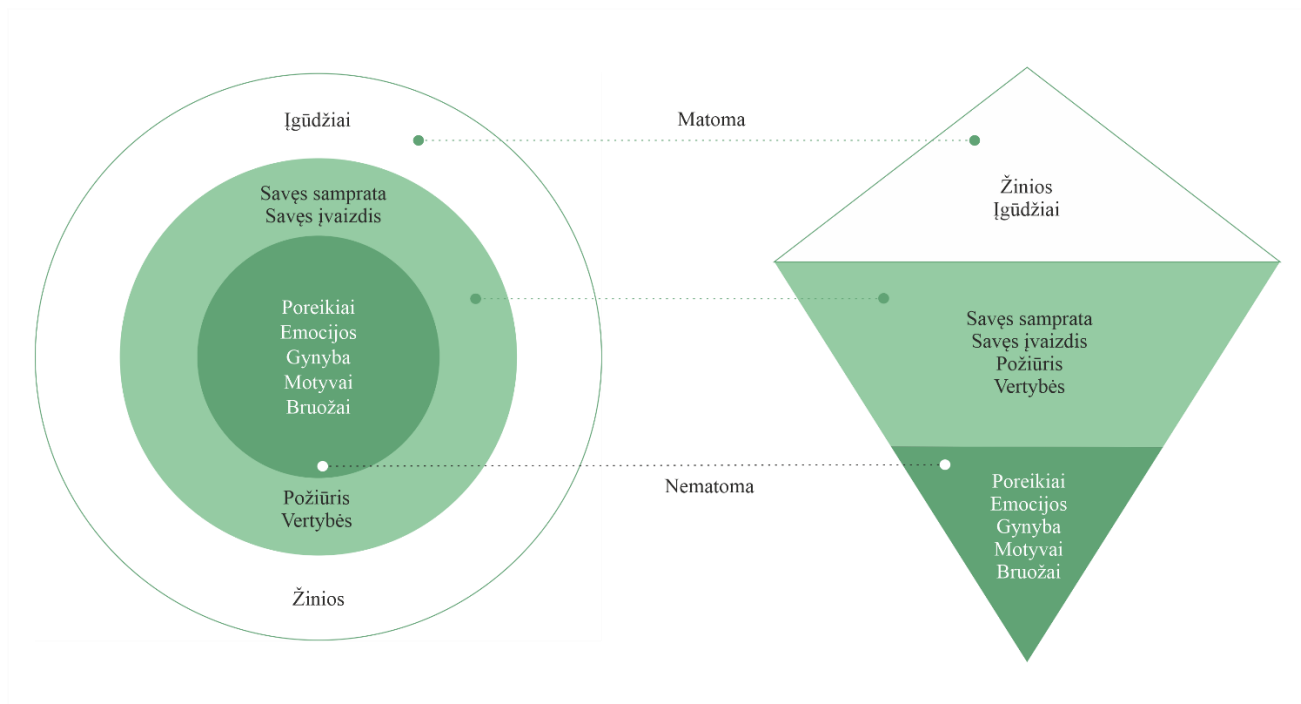
kompetencijos paprastai apsprendžia kaip asmuo save mato ir priima, kaip įprastai šis žmogus elgiasi ir kokiais motyvais jis vadovaujasi.



1 pav. Kompetencijos sampratos modelis

Ledkalnio modelį praplėtė ir išsamiau grafiškai paaikškino amerikiečių psichologas D. C. McClelland, kuris tyrinėjo žmogų motyvuojančius mechanizmus. Jis kompetencijų sampratos „ledkalnį“ suskirstė į tris dalis, kurios dar labiau atskleidžia kompetenciją formuojančius aspektus ir pažvelgia į juos giliau, iš psichologinės perspektyvos. Kaip ir pradininko pateiktyje, ledkalnio viršūnę ir labiausiai pokyčiams pasiduodančios kompetencijos yra įgūdžiai ir žinios, kurios paprastai ypač aktualios profesinėje veikloje. Povandeninę dalį McClelland suskirsto į dvi dalis: pirmojoje sunkiai vystomi ir kintantys žmogaus pamatą formuojantys aspektai, tokie savęs suvokimas, vertybinė sistema

ir požiūriai, o antrojoje glūdi išorės poveikiams nepasiduodantys įgimti žmogaus elgsenos bruožai ir užslėpti motyvai.



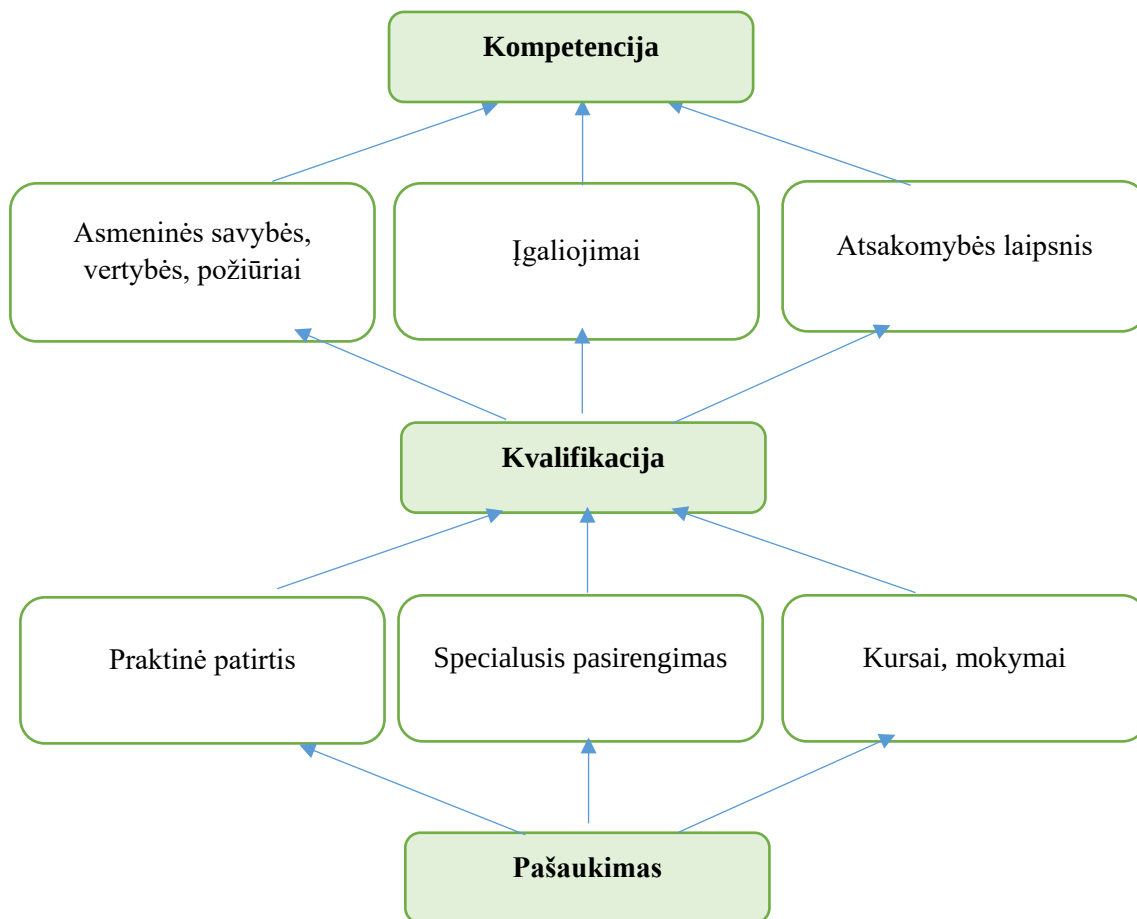
2 pav. Kompetencijos samprata

Remiantis ledkalnio teorija, galima daryti išvadą, kad susidūrus su aukšta įgūdžių ir žinių kompetencija reikalaujančia situacija, asmuo gebės profesionaliai įvertinti padėtį ir imtis aktyvių veiksmų. Tačiau jeigu situacija yra kompleksinė ir reikalaujanti vadovautis neapsiriboja vien žiniomis ir įgūdžiais, bet apima ir gebėjimą priimti atitinkamus sprendimų priėmimui ir motyvacijai veikti didesnę įtaką turi žmogaus pamatinės (povandeninės/užslėptos) kompetencijos: vertybės, asmeniniai bruožai, motyvai.

Šiek tiek kitą požiūrį į matomas ir nematomas kompetencijas pateikia Sanghi (2007). Jis teigia, kad tiek žinios, tiek įgūdžiai taip pat yra nematoma kompetencijų pusė. Na, bent iš dalies. Ši aplinkybė paaiškinama tuo, kad įgytos žinios ir įgūdžių kompetencijos pasireiškia tik tuomet, kai jos yra aktyviai taikomos praktikoje, o atliekami veiksmai tiesiogiai veikia veiklos rezultatus ir atvirkščiai, jeigu žinias ir įgūdžius įgysime, tačiau jų taip ir nepanaudosime, jos liks nematomos, tarsi neegzistuojančios, nes nedarys jokio poveikio vystantiems procesams.

Taigi tai leidžia suprasti, kad tik labai mažą kompetencijos dalį sudaro žinios ir įgūdžiai, kurie lengvai pasiduoda dinaminiais pokyčiams, jų nauda tiesiogiai priklauso nuo daromo poveikio veiklos rezultatams, o didžiąją ir itin reikšmingą kompetencijos dalį sudaro giluminiai aspektai, pasižymintys didesniu stabilumu ir poveikiu, tokie kaip įgimtos elgsenos savybės, suformuotos vertybės ir savęs

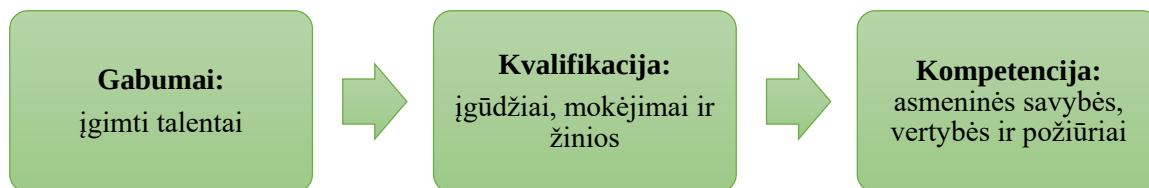
suvokimą. Dėl šių priežasčių, ugdyti matomas kompetencijas santykinai lengviau, o siekiant formuoti gilumines kompetencijas, reikia taikyti individualizuotas, ilgalaikes šių kompetencijų ugdymo sistemas.



3 pav. Kompetencijos sąvokos schema pav. Kompetencijos sąvokos schema

Remiantis Juralavičiene, 2003

Jucevičienė ir kt. (2000) nagrinėjant kompetencijos terminologiją, pateikė struktūrą, kuri turi labai panašius komponentus (pav. 3), kaip Juralavičianės (2003) publikuota kompetencijos sudėtis (pav. 4).



4 pav. kompetencijos samprata

Pagal Jucevičiūtę, 2000

Pastarojoje schemoje vaizduojama, kad kompetencija pasireiškia tada, kuomet žmogus puoselėja savo gabumus per mokslą ir praktiką įgydamas kvalifikaciją ir apjungdamas tai su asmeninėmis savybėmis bei aplinkos įtaka. Aukštos kompetencijos asmuo, turi pakankamai įrankių ir metodų išspręsti tiek profesines užduotis, tiek nenumatytas situacijas. Abiejų skirstymų pamatas yra tai, ką žmogus turi savyje dar prieš pradėdamas tobulėti, tai užkoduoti talentai, polinkiai į tam tikrą sritį, įgimtas domėjimasis atitinkama sfera. Antrasis kompetencijos komponentas yra kvalifikacija, kuri auginama pasirinkus eiti pašaukimo ar kitu profesinius keliu tikslingai renkant mokymus, atliekant praktikas. Na ir visa tai veda į platesnę sąvoką – kompetenciją, kuri apima ir asmenines charakterio ypatybes, iš kompetencijų lygio išplaukiančias atsakomybes ir įsipareigojimus.

Erpenbeck (2003) savo tyrime suskirsto kompetencijos komponentus į keturias kategorijas:

- asmenines kompetencijas;
- veiksmo kompetencijas;
- metodine ir dalykinės kompetencijas;
- socialines ir komunikacijos kompetencijas.

1 Lentelė

Kompetencijos komponentai

Asmeninės kompetencijos	Veiksmo (veikimo) kompetencijos	Metodinės ir dalykinės kompetencijos	Socialinės ir komunikacinės kompetencijos
Gebėjimas savarankiškai imtis veiksmų, tuo pat metu turint įgūdžių kritiškai save (į)vertinti. Šios kompetencijos apima gebėjimą ugdyti į produktyvumą vedančias vertybes, įsitikinimus, nuostatas. Čia taip pat svarbu mokėti atskleisti ir realizuoti asmeninius talentus (potencialą), išlaikyti motyvaciją tobulėjant ir mokantis tiek profesiniame, tiek asmeniniame kelyje.	Polinkis savarankiškai ir dėmesingai planuoti bei organizuoti savo veiklas taip, kad veiksmai vestų į numatytų tikslų įgyvendinimą. Tai įgūdžiai, kurie leidžia integruoti turimus gebėjimus, sukauptą patirtį, išgyvenamas emocijas ir jausmus ir kitose kompetencijų kategorijose taip, kad veiksmai vestų į sėkmingą jų užbaigimą.	Įgūdis leidžiantis savarankiškai organizuoti savo veiklą tiek psichologiniu, tiek fiziniu aspektu. Tai leidžia tikslingai ir kūrybiškai spręsti problemas bei užduotis, gebant įvertinti situaciją ir pritaikant teorines, technines žinias ir įgūdžius, taikyti inovatyvius ir netradicinius metodus.	Noras vykdant savarankišką veiklą bendrauti ir bendradarbiauti kūrybiškai sąveikaujant su kitais asmenimis. Tai darbo grupėse įgūdis, dėka kurios gebama orientuotis į empatiškumą ir pagarbius santykius, vedančius prie naujų planų kūrimo, bendrų tikslų ir užduočių formavimo ir komandiškų jų įgyvendinimo.

Laužackas (2005) pateikia kompetencijos struktūrą, kaip keturių komponentų visumą. Tai:

- formalios kompetencijos;
- neformalios kompetencijos;
- žinomos nereglamentuotos kompetencijos;
- nežinomos kompetencijos.

Kaip pačias svarbiausias autorius išskiria formalias ir neformalias kompetencijas. Formaliosios yra tos, kurios yra reglamentuotos, o jų įgijimas įrodomas atitinkamais dokumentais: diplomais ir pažymėjimais. Neformaliosios – taip pat reglamentuose apibrėžtos kompetencijos, o neformaliojo ugdymo pasiekimai taip pat fiksuojami dokumentuose. Sekančios kompetencijos yra įgyjamos savamoksliškai, siekiant to tikslingai ar ne, jos nėra dokumentuojamos, tačiau asmuo gali jas identifikuoti pats. Na o štai nežinomų kompetencijų grupei priskiriami tie įgūdžiai, apie kurių egzistavimą žmogus nežino, nes nebuvo galimybės joms pasireikšti veiksmu.

Apibendrinant galima sakyti, kad šis kompetencijos kategorizavimas apima žmogaus savybių visumą: tiek individo asmenines, tiek dalykines ar socialines savybes ir nuo jų (iš)lavavimo intensyvumo priklauso ir turimos kompetencijos lygio. Šiame modelyje pastebima, kad efektyvi profesinė veikla gaudžiai siejasi su kritiniu mąstymu, kūrybiškumu, savarankiškumu ir kryptingu tikslų siekimu gebant auginti savo asmenybę ir sąveikauti su aplinkiniais. Taip pat pabrėžtina, kad visos įgyjamos kompetencijos formuoja asmenybę ir dalis jų pasiekama sąmoningai, o dalis slepiasi pasąmonėje, todėl asmuo atitinkamoje situacijoje gali suveikti instinktyviai.

1.1.3. Profesinės kompetencijos samprata ir struktūra

Atkreipiant dėmesį į skirtingas kompetencijos sampratas, galima prieiti išvadą, kad kompetencija yra visuma, susidedanti iš matomų ir nematomų (vidinių ir išorinių) aspektų. Tačiau į ją galima žvelgti ir siauriau. Toliau šiame darbe kalbant apie kompetenciją, bus orientuojamasi į profesinę kompetenciją, akcentuojant organizacijos darbuotojus.

„Kompetencijos struktūra organizacijose veikia kaip integruojantis mechanizmas, valdant organizacijos intelektualinį potencialą (žmogiškuosius išteklius)“ – rašo Kaminskytė (2003). Laikantis tikslo - užtikrinti nuolatinį ir sistemingą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, gerėja ne tik atliekamo darbo kokybė, auga darbuotojų pasitikėjimas savimi, tačiau tai tampa vienu pagrindinių veiksmų, užtikrinančių organizacijos strategijos įgyvendinimą.

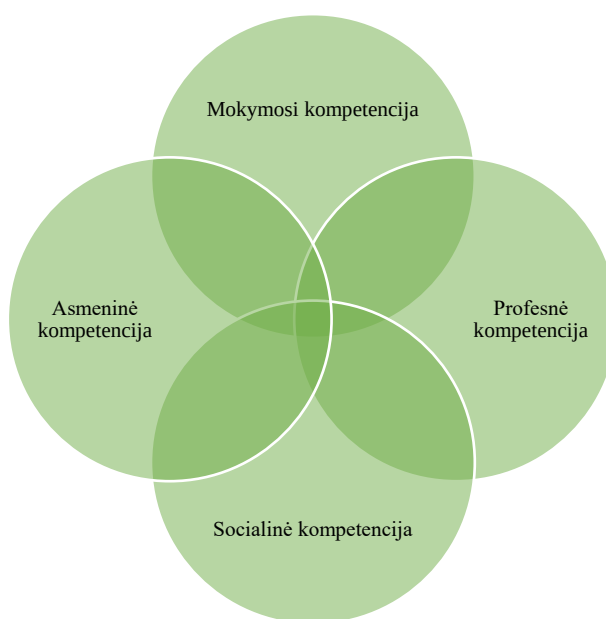
Katz et al. (1966) pateikia keturių kompetencijų rinkinį, kuris būdingas profesinei kompetencijai:

- funkcinė kompetencija - tai gebėjimai ir žinios, reikalingi konkrečių profesinių funkcijų atlikimui.;
- vadybinė kompetencija – požiūris ir įgūdžiai reikalingi planavimui ir įvairių resursų mobilizavimui;
- žmogiškoji kompetencija – gebėjimai, leidžiantys valdyti žmogiškuosius resursus;
- konceptualizavimo kompetencija – įgūdis leidžiantis vizualizuoti tai, kas nematoma ir mąstyti abstrakčiai.

Aštuntajame dešimtmetyje į profesinių kompetencijų rinkinį orientuoti organizaciniai ir vadybiniai kontekstai. Be jokios abejonės, aukštos kvalifikacijos specialistas privalo puikiai atlikti profesines funkcijas, tad su tuo susijusios įgūdžių ir žinių kompetencijos turi būti aukščiausiam lygyje. Įvaldžius darbo funkcinę specifiką puikūs rezultatai pasiekiami gebant optimaliai valdyti tiek laiko išteklius, tiek kitų resursus. Gebėjimas dirbti ir sklandžiai komunikuoti su žmonėmis, leidžia palaikyti motyvaciją ir rezultatyvumą. O štai konceptualizavimo kompetencija apima gebėjimą numatyti ryšius tarp skirtingų procesų, pastebėti ir nuspėti strategiškai svarbius aspektus. Šis modelis aprėpia ne tik techninius profesijai būdingus gebėjimus, bet apima aukštesnio lygmens gebėjimus.

Stanišauskienės (2004) teigimu, integralią šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturių kompetencijų sistema:

- asmeninės kompetencijos – savęs pažinimas, pateikimas, savirefleksija;
- socialinės kompetencijos – santykių su aplinkiniais kūrimas, puoselėjimas;
- edukacinės kompetencijos – saviugda, žingeidumas;
- profesinės kompetencijos – specifiniai gebėjimai ir savybės.



5 pav. Integralios karjeros kompetencijos dalys

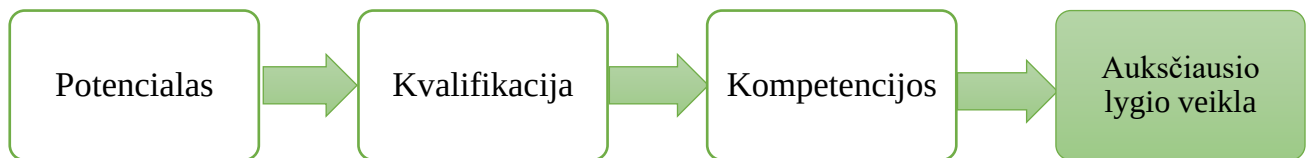
Matome, kad tai tarpusavyje glaudžiai susijusios kompetencijos, kurių vystymas orientuotas į tapimą aukštos kvalifikacijos specialistu. Visų pirmą, asmeninių kompetencijų ugdymas suteikia galimybę kritiškai save įvertinti, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias savo puses, plėsti asmenines vertybes, nustatyti asmeninius lūkesčius, tad sudaro pagrindą sąmoningam karjeros pasirinkimui, profesinei savivokai ir kryptingam profesinių aukštumų siekimui. Socialinių kompetencijų stiprinimas leidžia kurti ir palaikyti aplinkinių ratą, komunikuoti ir bendradarbiauti su įvairiais žmonėmis bei vystyti profesijai naudingus santykius. Tai leidžia sėkmingai funkcionuoti darbinėje socialinėje aplinkoje, įvertinti socialinius veiksmus, jos sistemą ir dinamiką bei veikti su nauda savo karjerai ir organizacijai. Edukacinių kompetencijų stiprinimas užtikrina gebėjimą mokėti mokytis, o nuolatinis tobulinimasis veda prie sėkmingo prisitaikymo prie profesinės aplinkos pokyčių. Tai apima ne vien dalyvavimą profesinio tobulinimo mokymuose, bet ir nuolatinį mokymosi visą gyvenimą aspektus. Na o profesinės kompetencijos lemia specifinių konkrečiai profesijai būdingų uždavinių ir problemų sprendimą pasiekiant aukščiausius veiklos rezultatus, siekį tapti savo srities specialistu, ekspertu.

Kučinskienė (2003), analizuodama karjeros kompetenciją, šalia asmeninės, socialinės, mokymosi bei profesinės kompetencijos yra išskiriamos savęs valdymo kompetenciją apimančią karjeros planavimo, organizavimo, motyvacijos, kontrolės gebėjimus. Ši kompetencija yra nukreipta į asmeninę savivaldą, leidžiančią pažinti save ir nukreipti asmeninį kompetencijų paketą į karjeros vystymą, priimti optimaliausius profesinius sprendimus atlikus kritiškus savęs, aplinkos ir rizikos vertinimus ir savikontrolės principu formuojamus ir atliekamus strateginius veiksmus.

Pasak Dautaro ir kt. (2007), profesinės kompetencijos apima – tai žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai bei kitos asmeninės savybės, reikalingos sėkmingam veiklos vykdymui. Tai reiškia, kad vien tik specifinių žinių ir įgūdžių nepakanka norint pasiekti gerų darbo rezultatų – būtina turėti išorinių ir vidinių, profesinių, bendrųjų bei asmeninių kompetencijų visumą.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad kompetencijos samprata yra holistinė ir daugiasluoksnė. Profesinė kompetencija apima ne tik profesinius gebėjimus ir žinias, bet ir integruoja asmenines, socialines, mokymosi bei savivaldos kompetencijas, kurios tarpusavyje glaudžiai susijusios ir veikia viena kitą sistemiškai. Iš to galima daryti išvadą, kad karjera suprantama kaip dinamiška, sąmoninga ir suvaldyta į tikslą nukreipta veikla.

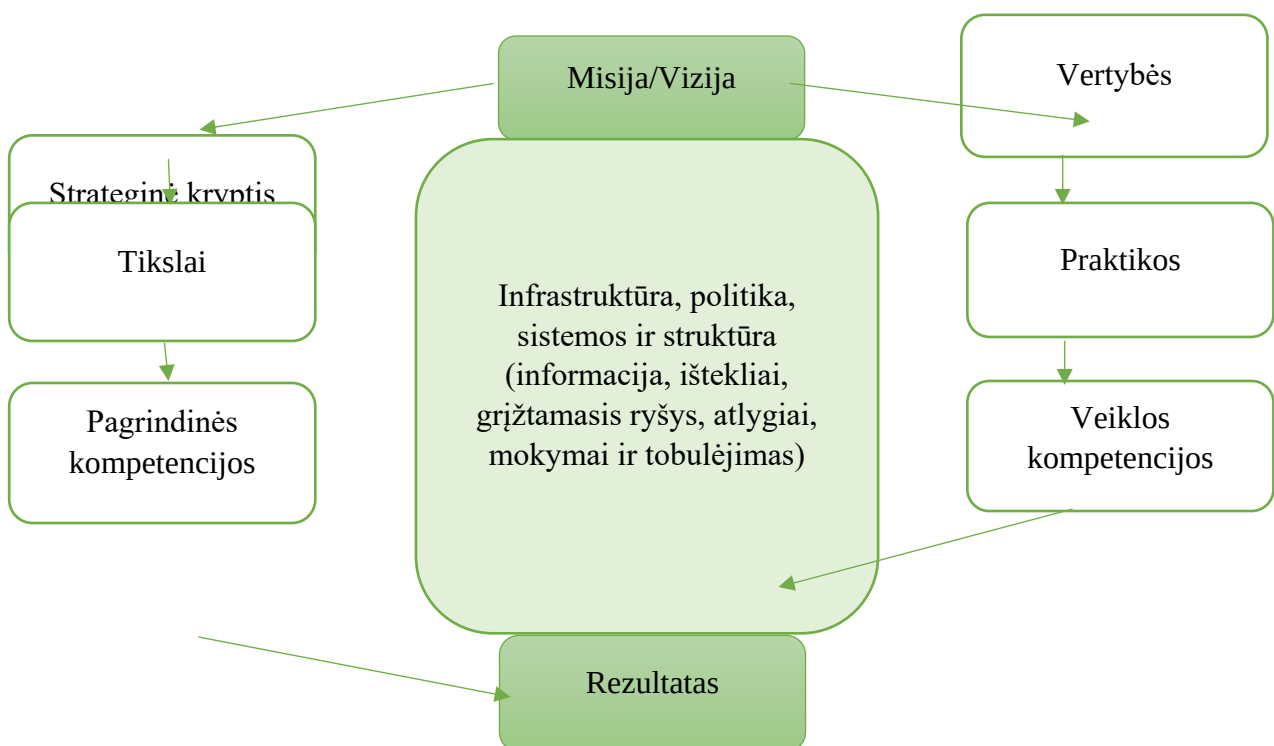
Profesinės kompetencijos savybių visuma, kurią organizacija siekia auginti, turi būti nukreipta ir į visos įmonės sistemingą augimą. Kitaip tariant, keliamos profesinės kompetencijos turi vesti į tai, kad darbuotojų veikla būtų orientuota į geriausių rezultatų pasiekimą.



6 pav. Kompetencijų visuma nukreipta į rezultatą

Tam, kad darbuotojas pasiektų geriausią profesinį rezultatą, organizacija turi apibrėžti personalui būdingas svarbiausias kompetencijas, kurios reikalingos efektyviam darbo procesui vykdyti. Galima skirtingai pateikti ir apibūdinti skirtingų organizacijų, padalinių, specialistų, darbininkų kompetencijų rinkinius, kurie būtų strategiškai labiausiai tinkantys ir nešantys naudą atitinkamai sferai.

Pradėdama kompetencijų atrankos ir apibrėžimo kelią, organizacija turi stabtelėti ir atlikti savistabą. Kompetencijų susiejimas su organizacijos tikslu, uždaviniais ir vertybėmis yra raktas į teigiamą poveikį organizacijos kryptčiai ir pelnui.



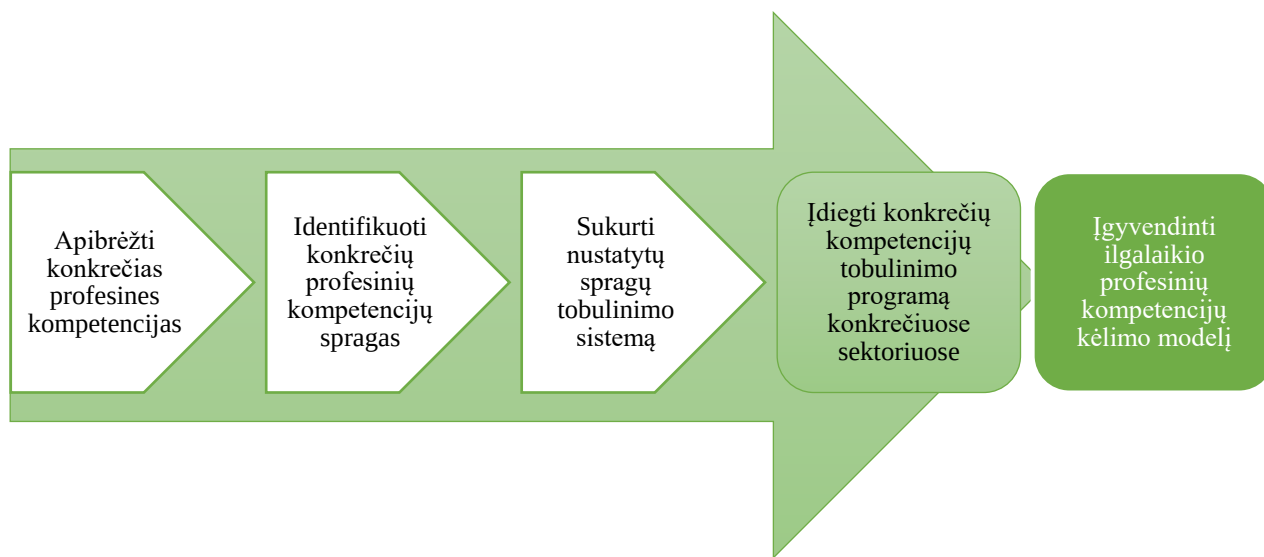
7 pav. Kompetencijų, nukreiptų į rezultatą, kėlimo modelis

Remiantis Collins. 2001.

Organizacijos misija ir vizija yra strateginės kryptties ir vertybinės sistemos nustatymo pagrindas. Schemoje galima pastebėti, kad taikomos tiek minkštosios, tiek kietosios į rezultatą

vedančios kompetencijos. Trumpai tariant, kietosios kompetencijos yra tai, ką galima konkrečiai nustatyti, pamatuoti: techniniai įgūdžiai, profesiniai gebėjimai, praktikos ir t.t., o minkštosios kompetencijos yra tai, kas dar kitaip apibūdinama ne „ką“ mokame, bet „kaip“ tai atliekame: kūrybiškai, gebant bendradarbiauti, sekant vertybine sistema, susidorojant su stresu ir pan. Paveikslėlyje matyti, kad efektyviausi į aukščiausią rezultatą orientuoti darbuotojai yra tie, kurie nuosekliai ugdo asmenines ir profesines puses, tiek su praktinėmis savybėmis, tiek su strateginėmis ir vertybėmis susijusias kompetencijas. O kad tai būtų įmanoma pasiekti, būtina vykdyti atitinkamą organizacijos politiką, sukurti infrastruktūrą, įdiegti į tikslą orientuotas sistemas ir palaikyti struktūrą.

Kalbant apie darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimo organizacijoje planavimą, Lamanauskas ir kt. (2015) teigiama, kad karjeros valdymo kompetencijos pasižymi sudėtingumu, o žmonės jas įgyja ir lavina įvairiose aplinkose, kur tam tikri šių kompetencijų elementai dažnai kartojasi arba persidengia. Remiantis Jimenez (2020) įžvalgomis, kuriomis remiantis jis siūlo sukurti savarankišką ilgalaikių techninių ir profesinių mokymų specialistams tinklą, galima remtis ir sudarant ilgalaikio profesinių kompetencijų kėlimo programos modelį.



8 pav. Ilgalaikio profesinių kompetencijų kėlimo programos modelis

Sudaryta autoriaus, remiantis Jimenez modeliu

Pagrindiniai šio modelio etapų tikslai:

- nustatyti bendrus mokymų kokybės užtikrinimo ir vertinimo rodiklius;
- sukurti išsamų profesinių kompetencijų sąrašą;
- įdiegti profesinių kompetencijų kėlimo mokymo programų sistemą;
- pristatyti konceptualią mokymų programą, grįstą esamais ir numatomais darbdavių reikalavimais;

- pradėti mokymų programą numatyta apimtimi;
- optimizuoti bendradarbiavimą tarp programos vykdytojų ir darbdavių.

Modelis orientuotas į tai, kad profesinių kompetencijų kėlimo modelis būtų struktūruotas, užtikrintų ilgalaikiškumą ir atlieptų darbo rinkos poreikius. Pirmuoju etapu suformuojamų konkrečių profesinių kompetencijų paketas būdingas atitinkamai profesijai, taip nustatant būsimų mokymų kokybės užtikrinimo ir vertinimo parametrus. Taip sudaromas metodologinis pagrindas, vedantis į sekančius uždavinius. Antrame etape, atliekant esamos specialistų profesinės kompetencijos vertinimo analizę, nustatomos kompetencijų spragos, kurias būtina tobulinti, gilinti, diegti, taip atliepian ir darbdavių poreikius darbuotojams, kurių veikla nukreipta į aukščiausią veiklos rezultatą. Trečiasis etapas struktūruotų mokymų programų kūrimas, orientuotų į atitinkamų sektorių spragų šalinimą. Vėliau seka tų programų įgyvendinimas, stebėjimas, optimizavimas, kontrolė ir ilgalaikiškumo užtikrinimas.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad ilgalaikių profesinių kompetencijų kėlimo modelis yra sistemingas, struktūruotas ir tarpusavyje susijusių etapų įgyvendinimo procesas, apimantis tokius elementus kaip misija/vizija, tikslai ir uždaviniai, poreikio nustatymas ir spragų jose identifikavimas, kuris veda link sprendimo – sukurti mokymų programą, sprendiančią konkrečių spragų šalinimą, kad pasiekti strateginius tikslus. Geriausia yra tada, kai šis procesas yra cikliškas ir kas kartą atlikus vertinimo analizę ir atitinkamas korekcijas – tęsiamas.

1.2. Kvalifikacijos sampratos, rūšys ir formos

1.2.1. Kvalifikacijos samprata

Visuotinėje Lietuvių enciklopedijoje (Daunorienė ir kt.), kvalifikacija apibrėžiama kaip asmens pasiruošimo konkrečiam darbui laipsnis, apimantis žinias, įgūdžius, patirtį bei gebėjimus, būtinus konkrečiai profesinei veiklai vykdyti. Lietuvių kalbos žodynas (2022) pateikia tris žodžio „kvalifikacija“ reikšmes: pirmoji – tikimo ar darbo pasirengimo lygis, pavyzdžiui, „Jaunųjų darbuotojų kvalifikacija turi būti keliama“; antroji – profesija ar specialybė, kaip iliustruoja pavyzdys „Valstybinė komisija suteikia asmeniui teisininko kvalifikaciją“; trečioji – kieno nors kokybės ar rūšies įvertinimas (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991) kvalifikaciją apibrėžia kaip „Lietuvos Respublikos „teisės aktų nustatyta tvarka pripažįstama asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir reikalingų tam tikrai veiklai kompetencijų visuma“ (1999) pažymi, Kvalifikacija – tai tam tikrų žinių, gebėjimų, įgūdžių, mokėjimų ir patirties visuma, leidžianti asmeniui vykdyti profesinę veiklą tam tikros rūšies ir sudėtingumo srityje. Kvieskienė (2003) pabrėžia, kad kvalifikacija atspindi įgytų žinių, įgūdžių, mokėjimų ir patirties visumą, leidžianti žmogui kompetentingai atlikti atitinkamo pobūdžio

darbą. Tokiu būdu kvalifikacija apima ne tik žinių ir įgūdžių turėjimą, bet ir gebėjimą savarankiškai bei kokybiškai veikti profesinėje srityje.

Remiantis tuo galima apibendrintai sakyti, kad kvalifikacija, tai žmogaus žinių, įgūdžių, sukauptos patirties ir bendrų gebėjimų visuma, nukreipta į profesinės veiklos vykdymą, o kvalifikacijos lygiai parodo pasirengimą ir tinkamumą veiklas vykdyti efektyviai ir kokybiškai. Kompetencijos sąvoka taip pat apima tiek formaliai, tiek neformaliai įgytas kvalifikacijas, o taipogi asmeninius gebėjimus savarankiškai, kokybiškai ir atsakingai imtis kvalifikuotų veiksmų.

Kiekviena organizacija, vedama tikslingų interesų ir poreikių sėkmingai ir kokybiškai vykdyti veiklą, turi būti suinteresuota suburti profesionalią komandą, t.y. sukurti galimybę visiems darbuotojams mokytis, kelti kvalifikaciją, nediskriminuojant jų nei pagal lytį, nei pagal rasinę priklausomybę, amžių, pareigas, darbo patirtį, asmeninius santykius, sveikatos būklę ir kt. rodiklius. Net jeigu gali pasirodyti, kad aukščiausią kvalifikaciją turinčiam specialistui mokymai nėra reikalingi, dalyvavimas juose vienu ar kitu būdu plečia akiratį. Pasak Makštučio (1997), kvalifikacijos kėlimo mokymų dėka, galima suvienodinti anksčiau dirbančių, naujai atėjusių, skirtingų lygių informaciją ir įgūdžius turinčių specialistų bazinės žinias. Dėl šios priežasties, organizacijoje galima įvesti aiškių veiklos kokybės standartizavimą, kurio dėka lengviau prognozuoti rezultatus. Taip pat sumažėja komunikacijos trikdžių, nes kolegos supranta vieni kitų atsakomybes, taikomus metodus ir vykdomus procesus, optimaliau vykdomi tiek asmeniniai, tiek grupiniai darbo procesai. Organizacija tampa atsparesnė nenumatytiems pokyčiams.

Svarbu įvertinti tai, kvalifikacijos kėlimas nėra vienkartinis ar trumpalaikis procesas. Siekiant, kad jis vyktų nuosekliai ir tikslingai, turi būti nustatyta kvalifikacijos kėlimo strategija, tuo siekiami tikslai ir jiems pasiekti nustatomi uždaviniai ir taikomi metodai. Tai būtina, kad darbuotojai atitiktų esamajame laike nustatytus, ir ateityje augančius/kylančius profesinius reikalavimus.

Taigi, tokie veiksniai, kaip spartėjanti technologinė pažanga, nuolatinis naujovių diegimas, besikeičianti aplinka veda link to, kad siekiant išlaikyti perspektyvią organizaciją, jos darbuotojai turi taip pat plėtoti savo gebėjimus ir prisitaikyti prie naujausių rinkos tendencijų. Tad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas padeda pasiekti organizacijos tikslus – pabrėžia N. Thom ir A. Ritz (2004).

Tačiau reikia atkreipti dėmesį ir į Navicko (2006) mintims, kad anksčiau aplinkos pokyčiai vyko lėčiau ir todėl organizacijai išlaikyti aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus buvo lengviau nei dabar. Šią dieną itin sparčiai kinta aplinkos sąlygos, tobulėja technologiniai procesai, žymiai greičiau apdorojami ir dalinami informacijos srautai, todėl darbuotojai randa vis mažiau laiko profesiniam tobulėjimui, nepaisant to, kad sprendimų priėmimas taip pat turi būti vis greičiau priimamas, o laukti aukštesnės kompetencijos kolegų nurodymų nebėra kada.

Nors kvalifikacijos apibūdinimai susiję su profesinėmis žiniomis ir gebėjimais, galima sakyti, Kvalifikacijos tobulinimas teikia naudos tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Organizacijai darbuotojų profesinės kvalifikacijos ugdymas naudingas dėl to, jog didėja įmonės efektyvumas ir produktyvumas, stiprėja konkurencinis pranašumas, didėja darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas, mažėja personalo kaita, o organizacija efektyviau įgyvendina savo veiklos tikslus, prisitaiko prie pokyčių ir efektyviau suvaldo rizikas. Tuo tarpu darbuotojui kvalifikacijos kėlimas leidžia įgyti, sustiprinti ir atnaujinti profesines kompetencijas didinančias sėkmingos (stabilios ar augančios, priklausomai nuo poreikių) karjeros galimybes, didina pasitikėjimą savimi ir suteikia profesinį saugumą, įsitvirtinimą darbo rinkoje, suteikia pasitenkinimą savo darbu ir profesinį mobilumą.

1.2.2. Profesinės kvalifikacijos lygiai ir procesai

LR reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimo įstatyme (2025) terminas „profesinė kvalifikacija“ apibrėžiamas kaip kvalifikacija, patvirtinama formaliais įrodymais, kompetenciją įrodančiu dokumentu pagal šio įstatymo 13 straipsnio 2 dalies 1 punktą arba profesine patirtimi.

Įstatymo „Dėl profesinės kvalifikacijos vertinimo ir pripažinimo tvarkos, profesinės kvalifikacijos vertinimą bei pripažinimą vykdančių institucijų ir reglamentuojamų profesijų sąrašo patvirtinimo“ (2000) aprašyme nurodomi aspektai, susiję su profesinės kvalifikacijos kėlimu susijusius terminus:

2 lentelė

Profesinės kompetencijos terminai

Terminas	Apibrėžimas
Profesija	Veikla, reikalaujanti specialaus pasirengimo, žinių ir gebėjimų;
Profesinės srities gebėjimų ir žinių visuma	Reikalingas žinių ir gebėjimų lygis konkrečiai darbo užduočiai atlikti;
Institucija, atsakinga už profesinės kvalifikacijos vertinimą ir pripažinimą (toliau – kompetentinga institucija);	Institucija, įgaliota Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertinti ir pripažinti profesinę kvalifikaciją reglamentuojamose profesijose;
Profesinės kvalifikacijos įvertinimas	Profesinės kvalifikacijos žinių ir įgūdžių lygio, reikalingo konkrečiam darbui, nustatymas, kurį vykdo kompetentinga institucija;
Profesinės kvalifikacijos oficialus patvirtinimas	Profesinės kvalifikacijos formalus pripažinimas raštišku kompetentingos institucijos dokumentu, suteikiantis pareiškėjui teisę dirbti atitinkamos kvalifikacijos darbą;
Profesija, kurios vykdymą reglamentuoja teisės aktai	Profesija, reikalaujanti aukštesnio specifinio darbuotojo kvalifikacijos lygio, įtraukta į Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą reglamentuojamų profesijų ir profesinės kvalifikacijos vertinimą vykdančių institucijų sąrašą;

Apžvelgus lentelėje pateiktus terminus ir jų apibrėžimus, galima pritarti LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos (2008) nuomonei, jog profesinės kvalifikacijos pripažinimas įmanomas tik tuo atveju, jei profesija yra reglamentuojama. Tai reiškia, kad profesinė kvalifikacija negali būti

interpretuojama remiantis subjektyviais ar individualiais įsitikinimais, vertinama pačių susigalvotais kriterijais. Kad darbdavys, ar darbuotojas, ar kitos suinteresuotos šalys nesiimtų savarankiško profesinės kompetencijos lygių nustatymo, jų vertinimo, jos kėlimo turinio kūrimo, šie aspektai yra standartizuoti, apibrėžti įstatymais, vykdomais teisės aktuose nustatyta tvarka. Tai užtikrina aiškumą, objektyvumą, skaidrumą, padeda išvengti nesusipratimų, konfliktų ir manipuliacijų.

LR skelbiamų kvalifikacijų sandarą sudaro aštuoni kvalifikacijų lygiai (2010):

3 lentelė

Kvalifikacijos sandaros lygiai I

Lietuvos kvalifikacijų lygis	Kvalifikacijų lygio aprašymas
I	Kvalifikacija taikoma veiklai, apimančiai vieną ar kelis paprastus, specializuotus veiksmus ar operacijas. Atliekant šią veiklą galima pritaikyti pagrindines, vykdomai užduočiai būdingas žinias. Veiklos aplinka yra aiški, darbai atliekami pagal išsamias instrukcijas, kai kuriais atvejais reikalinga nuolatinė priežiūra, vadovavimas bei pagalba. Veiklos situacijos ir atliekami veiksmai yra pastovūs ir dažnai kartojami.
II	Kvalifikacija taikoma vykdant veiklą, kurią sudaro veiksmai ir operacijos, skirtos spręsti įprastas problemas. Tokios veiklos metu galima panaudoti pagrindines, veiklai būdingas faktines žinias. Dažnai reikalinga nuolatinė priežiūra, vadovavimas arba pagalba, o veiksmai ir operacijos išlieka pastovūs.
III	Ši kvalifikacija skirta veiklai, apimančiai veiksmus ir operacijas siauroje profesinėje srityje. Ji gali apimti kelis ar daugiau specializuotų uždavinių, kuriems naudojami įprasti ir patikrinti sprendimai. Veikloje taikomos specifinės žinios apie faktus, principus ir procesus. Darbai atliekami savarankiškai, prižiūrint patyrusiam darbuotojui ir užtikrinant kokybės kontrolę. Veiklos sąlygos gali reikalauti gebėjimo prisitaikyti prie paprastų pokyčių.
IV	Kvalifikacija skirta veiklai, kurią sudaro veiksmai ir operacijos palyginti plačiose veiklos srityse. Atliekant keletą ar daugiau specializuotų užduočių, sprendimų galimybės ne visada yra išbandytos ar žinomos. Veiklos metu pritaikomos faktinės ir teorinės žinios, būdingos plačiam veiklos sričių kontekstui. Veikla vykdoma savarankiškai, prisiimant atsakomybę už procedūrų ir rezultatų kokybę. Įgijus patirties, kvalifikacija leidžia perduoti praktinius įgūdžius žemesnės kvalifikacijos darbuotojams bei prižiūrėti jų darbą. Veiklos aplinka reikalauja gebėjimo prisitaikyti prie nuspėjamų konteksto pokyčių.
V	Kvalifikacija skirta veiklai, kuriai būdingas sudėtingų uždavinių derinimas įvairiose darbo srityse. Ji apima žemesnės kvalifikacijos darbuotojų kompetencijų vertinimą ir mokymą. Veikloje derinamos gilios srities žinios su bendrosiomis žiniomis, sprendžiant įvairias specializuotas užduotis keliuose srityse. Darbuotojas atlieka veiklą savarankiškai, o priežiūra apsiriboja rezultatų įvertinimu. Užduotis nustato aukštesnės kvalifikacijos darbuotojas, dažnai suteikdamas galimybę pasirinkti sprendimo būdus ir priemones. Darbuotojas vadovauja žemesnės kvalifikacijos darbuotojams, planuoja, skirsto užduotis, prižiūri darbą, konsultuoja ir tikrina atlikimo kokybę. Veiklos technologiniai ir organizaciniai reikalavimai nuolat kinta, o pokyčiai dažnai yra nuspėjami ir susiję su naujomis sritimis.
VI	Kvalifikacija skirta sudėtingai veiklai, kuriai būdinga įvairių uždavinių įvairovė ir jų turinio kompleksiskumas. Sprendžiant uždavinius skirtingose profesinės veiklos srityse, prireikia taikyti įvairias metodikas ir priemones. Veiklai atlikti būtina remtis plačiomis teorinėmis žiniomis, grindžiamomis naujausiais fundamentiniais ir taikomaisiais tyrimais, taip pat įgyvendinti naujas darbo inovacijas. Darbas vykdomas savarankiškai, pasirenkant metodus uždaviniams įgyvendinti ir organizuojant susijusių darbuotojų veiklą. Toks kvalifikacijos lygis reikalauja gebėjimo planuoti veiklą, fiksuoti bei analizuoti rezultatus, teikti ataskaitas koordinuojančiam personalui, koreguoti veiklą remiantis rezultatų analize bei ekspertų patarimais, ir įgyvendinti įvairių projektų užduotis.

	Šioje veiklos aplinkoje būtina gebėti prisitaikyti prie nuolat kintančių ir dažnai nenuspėjamų sąlygų, susijusių su technologijų pažanga ir žinių plėtra konkrečioje profesinėje srityje. Kvalifikacija leidžia ne tik gilinti profesinę kompetenciją, bet ir savarankiškai vertinti savo veiklos rezultatus bei plėtoti pažintinius gebėjimus, atsižvelgiant į pokyčius profesinėje srityje.
VII	Ši kvalifikacija orientuota į sudėtingą veiklą, apimančią įvairių, tarpusavyje susijusių uždavinių sprendimą, kartais keliantį užduotis keliose giminingose profesinės veiklos srityse. Sėkmingam darbui reikalingas ekspertinis naujausių žinių vertinimas, jų pritaikymas praktikoje, naujų faktų identifikavimas taikomuosiuose tyimuose ir kūrybiškas teorinių bei mokslinių tyrimų žinių panaudojimas. Veikla vykdoma savarankiškai, nustatant uždavinius atitinkamoje veiklos srityje ir priimant sprendimus, skirtus veiklos tobulinimui. Šio lygio kvalifikacija apima gebėjimą vadovauti kitų darbuotojų darbui, atlikti taikomuosius tyrimus, teikti konsultacijas profesinėje srityje, koordinuoti projektus, skirtus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui ir naujovių diegimui, taip pat analizuoti ir pristatyti veiklos rezultatus. Šio lygio veikla vyksta dinamiškoje aplinkoje, kurioje nuolat kinta žinios, technologijos ir darbo organizavimo principai, o pokyčių prognozavimas sudėtingas. Atliekant užduotis, nuolat formuojasi skirtingi deriniai, todėl būtina gebėti remtis tyrimų rezultatais priimant inovatyvius sprendimus ir vertinant jų alternatyvas bei galimas socialines ir etines pasekmes.
VIII	Kvalifikacija skirta ypač sudėtingai veiklai, kurios pagrindinis tikslas – naujovių kūrimas: naujų žinių, idėjų, technologijų, darbo metodų ir procesų diegimas. Veikla apima naujų žinių atradimą savo srityse, remiantis fundamentiniais ir taikomaisiais tyrimais, bei skirtingų disciplinų žinių derinimą. Ji orientuota į strateginius uždavinius, galinčius apimti kelias veiklos sritis arba mokslinių tyrimų temas. Veikla organizuojama strategiškai, atsakingai už kitų darbuotojų darbo rezultatus ir veiklos kokybę, savarankiškai priimant svarbius strateginius sprendimus. Šiam lygmeniui būdinga specialistų konsultavimas ir mokymas atitinkamoje srityje. Reikalingas gebėjimas priimti visuomenės požiūriu reikšmingus strateginius sprendimus, savarankiškai planuoti ir vykdyti fundamentinius ar taikomųjų tyrimų projektus, perduoti naujausias žinias specialistams bei koordinuoti tyrimų procesus. Intensyvūs ir nenuspėjami pokyčiai veikloje bei jos aplinkoje reikalauja pasiruošimo nuolatiniams pokyčiams, atvirumo naujovėms ir teigiamo požiūrio į organizacijos bei visuomenės plėtrą. Ši veikla reikalauja gebėjimo kūrybiškai spręsti problemas, įvertinant jų kontekstą, bei gebėjimo inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius skirtingose veiklos ir visuomenės srityse.

Apibendrinus galima teigti, kad Lietuvoje kvalifikacijos lygiai yra skirstomi atsižvelgiant į atliekamos veiklos sudėtingumą, kompleksiskumą, vykdomos veiklos savarankiskumą ir iš to išplaukiantį poveikį ir įtaką aplinkai, su tuo susijusį atsakomybės lygį ir veiklos dinamiškumą bei rizikas. Labai panašiais kriterijais remiantis, šie lygiai skirstomi ir Europos sąjungos kvalifikacijos kėlimo sistemoje, kurių taip pat yra aštuoni (2005).

Galimas ir paprastesnis kompetencijų suskirstymas pagal lygius, tačiau jų vis vien išlieka aštuoni.

4 lentelė

Kvalifikacijos sandaros lygiai II

Lygiai	Apibūdinimas
I-VI	Įgyjamas užbaigus profesinio rengimo ir (ar) bendrojo ugdymo programas, taip pat per profesinės veiklos patirtį ir (ar) savarankiško mokymosi būdu.

V	Igyjamas po mokymo programų, skirtų asmenims, turintiems profesinę kvalifikaciją ir reikiamą profesinės patirties laikotarpį, arba baigus trumpųjų studijų programas, taip pat įgyjant žinių per profesinę patirtį ir (ar) savarankišką mokymąsi.
VI	Igyjamos užbaigus pirmosios pakopos ar profesinių studijų programas, taip pat per profesinės veiklos patirtį ir (ar) savarankiško mokymosi būdu.
VII	Igyjamos užbaigus antrosios pakopos, vientisųjų ar profesinių studijų programas, taip pat per profesinės veiklos patirtį ir (ar) savarankiško mokymosi būdu.
VIII	Igyjamos užbaigus trečiosios pakopos studijas, taip pat per profesinės veiklos patirtį ir (ar) savarankiško mokymosi būdu.
VI-VIII	Priskiriamos aukšto lygmens profesinei kvalifikacijai.

Toks suskirstymas suteikia galimybę tenkinti asmenų bei visuomenės poreikius išsilavinimo, profesinio tobulėjimo ir socialinės gerovės srityse, kartu didinant kvalifikacijų planavimo, įgijimo, vertinimo ir pripažinimo procesų skaidrumą bei prieinamumą (Laužackas, 2010). Ir iš ties galima pritarti, kad šikus kvalifikacijos lygių suskirstymas ir išsamus lygių aprašymas nepalieka vietos interpretacijoms ir suteikia galimybę ne tik įvertinti esamas kompetencijas, bet ir sistemingai planuoti jų kėlimo procesus.

Lietuvoje yra aštuoni reglamentuoti kvalifikaciją patvirtinantys dokumentai, atitinkantys Lietuvos kvalifikacijos sandaros lygius. Asmenims, turintiems atitinkamą kvalifikaciją įrodantį dokumentą yra užtikrinamas pagrindas į vienodas teises: dirbti profesiją atitinkantį darbą, gauti atitinkamą atlygį, būti vertinamas pagal atitinkamus kriterijus ir kt.

5 lentelė

Kvalifikacijų tipai pagal įgyjamus dokumentus

Lygis	Kvalifikacijų tipai	Lygis	Kvalifikacijų tipai
1	Profesinio mokymo diplomas	5	Studijų baigimo pažymėjimas Profesinio mokymo baigimo diplomas
2	Profesinio mokymo baigimo diplomas	6	Bakalauro studijų baigimo diplomas Profesinio bakalauro studijų baigimo diplomas
3	Profesinio mokymo baigimo diplomas Pagrindinio išsilavinimo baigimo pažymėjimas	7	Magistro studijų baigimo diplomas
4	Profesinio mokymo diplomas Brandos atestatas	8	Daktaro studijų baigimo diplomas

Apibendrinant galima pasakyti, kad kvalifikacijos kėlimo diplomai yra labiau siejami su formalus išsilavinimo įgijimu. Tačiau tai ne vieninteliai dokumentai, galintys patvirtinti darbuotojo kvalifikaciją. Dalyvaujant įvairiuose neformalaus ugdymo veiklose, mokymuose, seminaruose, paskaitose ir kt., skirtose kelti kvalifikaciją - išduodami kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai, įrodantys apie atitinkamą išklaustytą/išmoktą temą. Šie yra labiau orientuoti į atitinkamos profesijos, specialybės specialistų auginimą ir tobulinimą. Pažymėjimuose dažniausiai nurodoma užsiėmimų trukmė

akademinėmis valandomis, įvardinamos tobulintos kompetencijos. Žinoma, pažymėjimus išduodančios institucijos privalo turėti licenciją vykdyti profesinį mokymą.

Organizacijos, kurios siekia efektyvaus ir sklandaus strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo bei skatina darbuotojų profesinių kompetencijų plėtrą ir sukuria tam palankias sąlygas, užtikrina, kad personalas būtų motyvuotas pasiekti geresnius rezultatus, pabrėžia Raipa (2003). Tačiau teikiant žemos kokybės mokymus, neužtikrinant pakankamo jų intensyvumo ar pasirenkant netikslingas temas ir sritis, susiduriama su rizika, kad darbuotojai nusivils teikiamomis mokymų paslaugomis, neteks motyvacijos kelti kvalifikaciją ir tai tiesiogiai koreliuos su požiūriu į darbą. Kad išvengti atsitiktinių, netikslingų, nesistemingų mokymų organizavimo, būtina apibrėžti, koks jų tikslas.

Leonienė (2008) akcentuoja, kad organizacijos darbuotojų mokymas ir tobulinimas apima:

- darbuotojų orientavimą;
- mokymo procesą;
- mokymo metodus;
- vadovų mokymąsi ir tobulinimą;
- mokymo ir tobulinimo pastangų įvertinimą.

Šis skirstymas formuoja sistemingą ir nuoseklų organizacijos tobulėjimą. Laikantis šių punktų, įmonė užtikrintų visapusišką ir strategišką žmogiškųjų išteklių ugdymą. Į darbuotojus orientuoti mokymai, nepamirštant ir vadovų grandies, parenkant teisingus ir efektyvius mokymo procesus ir metodus, padidina organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą, o refleksija leidžia įvertinti kvalifikacijos kėlimo naudą. Šis skirstymas pabrėžia, kad profesinis tobulėjimas nėra atsitiktinė ir priverstinė priemonė, o integruota organizacijos valdymo forma, veikianti jos veikos kokybę ir skatinanti tvarumą.

Leonienė vadovėlyje „Darbuotojų vadyba“ (2001) kvalifikacijos kėlimą pateikia kaip penkių etapų procesą.



9 pav. Kvalifikacijos kėlimo programos procesai

Kaip pavaizduota šiame paveikslėlyje, organizacija, rengdama kvalifikacijos kėlimo programą, pirmiausia turi užtikrinti pereiti tokius etapus, kaip įvertinti konkrečių tobulintinių profesinių kompetencijų analizę, įsitikinti, kokie įgūdžiai ir žinios reikalingi, kad pasiekti aukštesnius rezultatus, įsitikinti, kad planuojami mokymai atitinka darbuotojų kvalifikaciją, jų poreikį ir galimybes. Tik išanalizavus esamą situaciją, galima pereiti prie proceso projektavimo. Rekomenduojama mokymus įgyvendinti tuomet, kai bus patikrintas jų veiksmingumas, o juos įvykdžius nepamiršti atlikti savianalizę, kuri padės įvertinti poveikį, poreikį tęstinumui ir įtvirtinti pamokas.

Remiantis Gedvilienės (2010) pastebėjimais, kad paprastai profesinės kvalifikacijos tobulinimą nulemia du aspektai: tai „išorinės būtinybės, t. y. aplinkos keliamų reikalavimų, bei paties asmens vidinės motyvacijos, apsisprendimo ir sąmoningo siekio kryptingai planuoti ir vystyti karjerą.“

Taigi siekiant kelti kvalifikaciją abu veiksliai, objektyvūs ir subjektyvūs turi būti tarpusavyje suderinami.

Galima išskirti sėkmingai profesinio kvalifikacijos kėlimo praktikai taikomus principus:

- darbuotojas turi būti motyvuotas kelti kvalifikaciją;
- organizacija turi sudaryti sąlygas kvalifikacijos kėlimui ir skatinti pozityvų požiūrį į tai;
- tobulinamos kompetencijos turi būti taikomos praktikoje;
- darbuotojas turi rodyti iniciatyvą teikiant idėjas, sprendžiant problemas, iškeliant klausimus;
- mokymų turinys turi tiesiogiai nešti naudą organizacijai.

Šie principai atspindi, jog profesinės kompetencijos kėlimo pamatas stovi ant abipusio darbuotojo ir organizacijos bendradarbiavimo. Mokymo(si) tęstinumas bus užtikrintas tuomet, kai darbuotoją skatins vidinė motyvacija, pastebimas ir įvertintas iniciatyvumas bei gebėjimas įgyjamas žinias ir įgūdžius pritaikyti profesinėje veikloje, o organizacija, savo ruožtu, sukurs palankias sąlygas, teigiamą atmosferą ir grįžtamąjį ryšį bei mokymų turinį sies su strateginiais organizacijos tikslais. Visa ši sistema kuria pridėtinę vertę tiek darbuotojus, tiek įmonei.

Profesinės kvalifikacijos tobulinimo poreikiai priklauso ir nuo tikslų, kuriems ši praktika yra taikoma. Pasak Laužacko (1999), galima išskirti septynias profesinės kvalifikacijos tobulinimo grupes, atsižvelgiant į siekiamus tikslus:

- profesinio prisitaikymo gebėjimų ugdymas;
- profesinių gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas;
- profesinių gebėjimų pakeitimas;
- profesinių įgūdžių atnaujinimas;
- profesinių gebėjimų prisitaikymas;
- profesinio pajėgumo atkūrimas;
- profesinės veiklos reintegracija.

Taigi, priklausomai nuo esamų aplinkybių organizacijoje ar profesiniame kelyje, pasirenkama atitinkama kvalifikacijos kėlimo grupė. Šis skirstymas leidžia suprasti, kad kvalifikacijos kėlimas nėra tik į aukštesnį išsilavinimą, ar aukščiausią meistrystę nukreiptas veiksmas. Šis skirstymas atskleidžia, kad darbuotojas gal turėti įvairius tikslus, atsižvelgiant į asmeninius, rinkos ar nenumatytus pokyčius. Nepaisant to, kad kvalifikacijos kėlimas yra ilgalaikis procesas, jis yra dinamiškas, gali būti individualizuotas ir pritaikomas prie pasikeitimų, leidžiančių darbuotojui išlikti lanksčiam.

Kvalifikacijos kėlimo mokymų sistemą galima taipogi suskirstyti į keturias dalis:

- mokymo formos (pavyzdžiui klausymas, skaitymas, praktiniai užsiėmimai ir kt.). Tiesa, remiantis (Sakalo 1998) pateikta statistika, Dauguma mokymo programų šiandien nebeatitinka aktualių reikalavimų, nes tyrimai rodo, kad įgyjamų žinių lygis priklauso nuo jų pateikimo būdo ir mokymosi formato: 10 % – skaitant, 20 % – klausantis, 30 % – stebint, 40 % – klausantis ir stebint, 70 % – dalyvaujant pokalbyje, 90 % – aktyviai dirbant ir įsisavinant medžiagą. Tad šį aspektą būtina įvertinti ir mokymų programoje proporcingai taikyti įvairias formas.
- mokymo vietos; (pavyzdžiui įmonė, universitetas, laboratorija);
- mokymo trukmė (ilgalaikė ir trumpalaikė);
- mokymo metodai (paskaitos, diskusijos, praktiniai užsiėmimai, žaidybiniai elementai ir kt.)

Tad galima daryti išvadą, kad profesinės kvalifikacijos kėlimo pasisekimas ir efektyvumas priklauso nuo skirtingų elementų ir jų dermės. Mokymų formos, vietos, trukmė ir Metodai turėtų būti pasirinkti atsižvelgiant į organizacijos tikslus, darbuotojų poreikius, ugdomos kompetencijos pobūdį. Šių dalių suderinamumas lemia tvarius profesinio tobulėjimo rezultatus ir visokeriopą naudą.

Gineikaitė (2011) išskiria tryliką jos nuomone dažniausiai organizacijoje taikomų kvalifikacijos kėlimo metodų.

6 lentelė

Kvalifikacijos kėlimo metodai organizacijoje

Metodas	Apibūdinimas
Paskaita	Tai pats dažniausias darbo metodas, naudojamas norint vienu metu perteikti didelį informacijos kiekį.
Demonstravimas	Mokymosi dalyviai turi galimybę matyti proceso ar procedūros pasekmes. Dėl vaizdinių papildomos žodinės informacijos efektyvumas dažnai gerokai padidėja.
Mokomasis pokalbis	Šiame metode suaugusiųjų švietėjas aktyviai dalyvauja mokymo procese ir skatina besimokiančiuosius įsitraukti į diskusiją. Besimokančiųjų grupė paprastai yra maža, dažniausiai sudaryta iš dviejų ar trijų asmenų.
Diskusija	Mokymosi dalyviai gali pasisakyti ir diskusijos metu kartu suformuoti bendrą grupės sprendimą. Šio metodo paskirtis – ugdyti darbuotojų gebėjimą priimti sprendimus.
Darbas grupėse	Besimokančiųjų grupė paprastai sudaro 3–5 asmenys, kurie keičiasi nuomonėmis, siekdami priimti bendrą sprendimą.

Imitaciniai žaidimai	Mokymasis vyksta imituojant realias darbo situacijas. Besimokantieji praktiškai mokosi rengti sprendimus, aiškiai mato jų poveikį bendradarbių santykiams ir organizacijos veiklos rezultatams.
„Video treningas“	Kalbėjimas prieš vaizdo kamerą skatina susikaupti, apgalvoti pateikiamą informaciją ir mokėti kontroliuoti savo elgesį bei emocijas.
„Audio treningas“	Panašiai kaip „video treniruotė“, šis metodas suteikia besimokančiajam galimybę stebėti save iš šalies.
Praktinės stažuotės	Tai struktūruotas mokymo procesas, kuriame dalyviai įgyja praktinių darbo įgūdžių tiek auditorinėse pamokose, tiek tiesiogiai darbo vietoje (G. Dessler, 2001). Apsilankymai panašiose organizacijose suteikia galimybę semtis idėjų bendriems projektams, konferencijoms ir seminarams. Dalinantis praktine patirtimi ir žiniomis galima tiksliau įvertinti naujovių veiksmingumą.
Savarankiškas mokymasis	Šis procesas atspindi asmens savivaldą: darbuotojas domisi profesinę veiklą reglamentuojančiais teisės aktais, instrukcijomis ir nuostatais, nuolat ieško naujovių savo srities literatūroje bei žiniasklaidoje. Savarankiškai pasirinkdamas kursus ir seminarus, darbuotojas siekia įgyti reikalingų žinių bei įgūdžių darbo efektyvumui didinti, užtikrinti veiklos augimą organizacijoje ir kelti karjeros perspektyvas..
Mokymasis darbo vietoje	Besimokantis asmuo supažindinamas su darbo specifika tiesiogiai atliekant užduotis praktinio darbo metu.
Treniravimas	Tobulinimo metodas, kai darbuotoją moko tiesioginis viršininkas. Treniravimas darbo vietoje kartais gali turėti neigiamą poveikį, nes pavaldinys gali netobulėti dėl nuolatinės tiesioginės kontrolės.
Mokomosios pareigybės	Besimokantieji yra paskiriami patyrusių darbuotojų globai. Toks paskyrimas suteikia galimybę dirbti ir įgyti patirties iš labiau patyrusių specialistų.

Sudarė Gineikaitė. 2011.

JAV įmonė „Edstellas“ (2025) pateikė dešimties paveikiausių profesinės kvalifikacijos kėlimų metodų sąrašą, kuriuos rekomenduoja taikyti organizacijoms, siekiančioms pagerinti produktyvumą.

7 lentelė

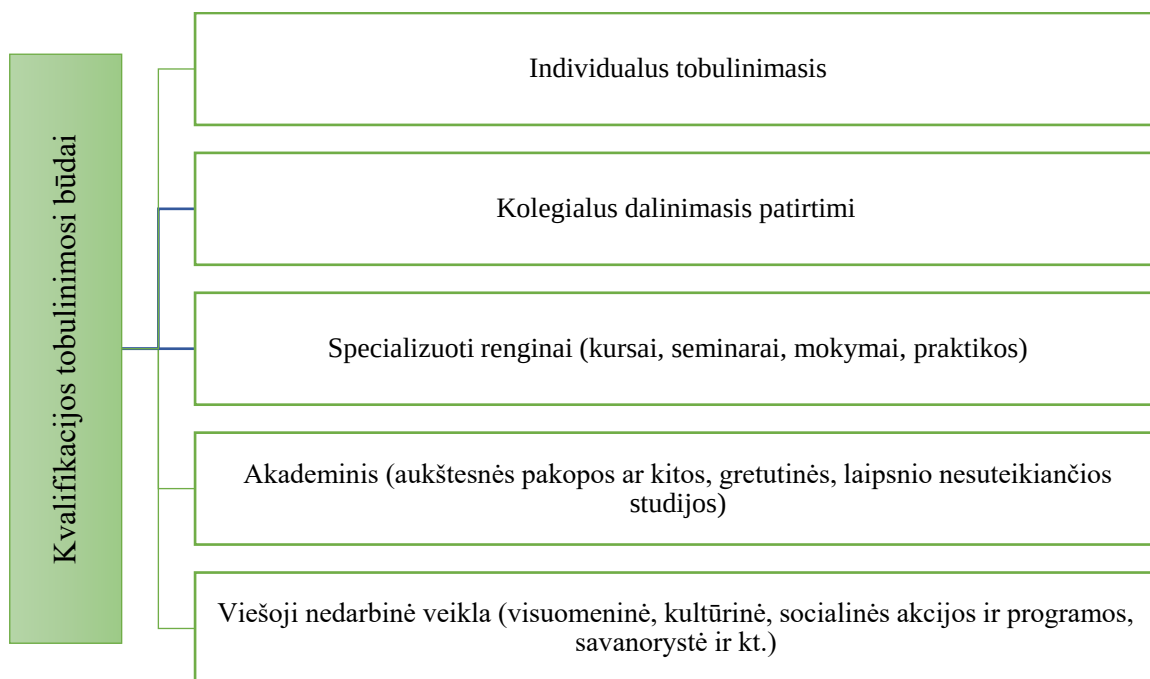
JAV populiariausi profesinės kvalifikacijos kėlimo modeliai

Metodas	Aprašymas	Privalumai/trūkumai
Mokymai darbo vietoje	Tai praktinis metodas, kai darbuotojai kelia profesinę kvalifikaciją veikdami realioje darbo aplinkoje, įprastomis darbo valandomis. Paprastai veiksmui vadovauja patyręs kolega ar vadovas. Tai leidžia realiu laiku įsisavinti profesines žinias. Metodas panaikina atotrūkį tarp praktikos ir teorijos. Mokymų sėkmė dažnai priklauso nuo instruktoriaus kompetencijų.	Privalumai: praktiniai mokymai panaudojant esamus išteklius, momentinis grįžtamasis ryšys Trūkumai: galimi organizacijos sutrikimai realiu laiku
Mentorystė ir koučingas	Tai darbuotojų įgūdžių ir kompetencijų tobulinimo metodas, kuomet labiau patyręs globoja ir augina mažiau patyrusį. Mentorius duoda patarimus, dalinasi žiniomis ir padeda kryptingai tobulėti karjeros kelyje. Koučeris kuria trumpalaikius santykius, teikia nurodymus ir iš kart pateikia grįžtamąjį ryšį.	Privalumai: Individualizuotas priėjimas, skatinama tobulėjimo kultūra, kuriami individualūs profesiniai santykiai. Trūkumai: reikalauja daug laiko, sėkmės priklauso nuo santykių
Įmonių mokymo programos	Tai formalus mokymo metodas, taikomas gerinti darbuotojų praktinius ir techninius įgūdžius. Tai gali būti įmonės viduje vystantys seminarai,	Privalumai: Struktūruota ir kryptinga programa, orientuota į organizacijos poreikius, vedama ekspertų

	praktiniai užsiėmimai ir išplėstiniai kursai. Tai struktūrizuota ir iš anksto nustatytų tikslų programa, kurią veda ekspertai profesionalai.	Trūkumai: dideli kaštai, gali neatitikti individualių darbuotojų poreikių
Išplėstos užduotys	Tai užduočių, viršijančių darbuotojų įgūdžius ir žinias metodas. Užduotys skiriamos taip, kad išeiti iš komforto zonos, savarankiškai mokytis ir tobulėti, gebėti įveikti iššūkius, pasitikėti savimi ir atskleisti paslėptus talentus.	Privalumai: atskleidžia potencialą, skatina greitą augimą, suteikia pasitenkinimą užduotį įveikus Trūkumai: galima perdegimo rizika ir klaidos, reikia papildomai stebėti ir kontroliuoti
Rotacija darbe	Tai darbuotojų perkėlimo iš vienos darbovietės į kitą metodas. Tai leidžia suprasti įvairius organizacijos aspektus, skatinant holistinį jos suvokimą. Skatina prisitaikymą ir lankstumą.	Privalumai: praplečia žinias, įgūdžius ir supratimą apie organizacijos veiklą skirtingais rakursais, didina darbuotojų lankstumą Trūkumai: sutrikdo vaidmenų tęstinumą, gali sukelti painiavą
Nuotoliniai mokymai	Tai metodas, kuomet darbuotojai gali, dėl didelės pasiūlos ir techninių galimybių, pasiekti pageidaujamą medžiagą bet kada ir bet kur. Darbuotojai skaitmenizacijos laikais gali tiesiogiai nuotoliu būdu dalyvauti kursuose, peržiūrėti įrašus bei gauti medžiagą.	Privalumai: lanksti ir prieinama forma, platus temų pasirinkimas Trūkumai: trūksta tiesioginės sąveikos, priklauso nuo savimotyvacijos, gali kilti techninių kliūčių
Išoriniai seminarai ir praktikumai	Išorinės veiklos leidžia darbuotojams pakeisti aplinką, įgyti išorės aspektų įgūdžių ir žinių, įgyti platesnį požiūrį, užmegzti naujus ryšius ir susipažinti su naujausiomis tendencijomis.	Privalumai: galimybė bendrauti su išorės specialistais, tinklaveikos galimybės, aktualiausios naujienos Trūkumai: papildomos išlaidos, gali sutapti su įprasto darbo laiku
Mokymai	Nors iš pirmo žvilgsnio tai gali pasirodyti tik bendrinis terminas, kurį jau apima kiti metodai, dažnai organizuojami atskiri mokymo užsiėmimai, skirti spręsti konkrečius įgūdžių trūkumus arba pristatyti naujus įrankius, procesus ar metodikas. Jie gali būti vidiniai arba išoriniai ir trukti įvairiai – nuo kelių valandų iki kelių dienų. Mokymo užsiėmimai yra sistemingi ir dažnai turi aiškią programą, tikslus ir vertinimus.	Privalumai: tenkina konkrečius poreikius, yra struktūruoti ir sistemingi, yra efektyvūs Trūkumai: gali užtrukti daug laiko, reikalingas logistinis planavimas ir ištekliai, nėra individualizuoti
Užduočių rotacija	Panašiai kaip ir darbuotojų rotacijoje, šis metodas skirtas perskirstyti užduotis tarp komandos narių. Tai užkerta kelią monotonijai, mažina perdegimą ir užtikrina, kad komandos nariai ugdytų daugialypius įgūdžius.	Privalumai: nutraukia monotonią, pagerina daugialypius įgūdžius, skatina geresnį komandos vaidmenų supratimą Trūkumai: gali sukelti painiavą, klaidų atsiradimą
Psichologinės sveikatos programos	Skirta darbuotojų psichologinei gerovei, siūlant konsultavimo paslaugas, streso valdymo, sąmoningumo, nerimo mažinimo temomis. Siekiama sukurti palankią ir saugią aplinką, mažinančią neigiamus pojūčius ir didinančią produktyvumą.	Privalumai: skatina palaikančią darbo aplinką, mažina stresą, gerina pasitenkinimą darbu. Trūkumai: gali būti vertinama skeptiškai, reikalingas pastovus įsipareigojimas

Negalima neįvertinti, kad profesinės kvalifikacijos kėlimo būdų ir metodų yra daug. Darbuotojų kvalifikacija gali būti tobulinama tiek individualiai, tiek komandiniu būdu. Remiantis pedagogų

kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, galima daryti išvadą, kad individualūs tobulinimosi būdai yra tinkami ir kitų sričių darbuotojams.



10 pav. Kvalifikacijos tobulinimosi būdai

Pastebima, kad dalis šių profesinės kvalifikacijos kėlimo metodų gali būti taikomi tiek individualiai, tiek grupiniu būdu. Renkantis mokymosi būdą reikia įvertinti ir tai, ar ugdoma profesinė kompetencija yra individuali (pavyzdžiui choro dainininko individualaus darbo organizavimo įgūdžiai), ar kolektyvinė (pavyzdžiui choro dainininkų ansamblinio dainavimo įgūdžiai).

Ypatingai svarbus aspektas profesinės kvalifikacijos kėlime yra darbuotojų, kėlusių kvalifikaciją vertinimas ir kontrolė. Tai atlikus, galima įvertinti ir mokymų efektyvumą bei naudą, pamatuoti darbuotojų kvalifikacijos lygio pokyčius ir pagal užsibrėžtus tikslus suprasti, kokius tęstinius veiksmus planuoti. Tai gali reikšti siekį tęsti kvalifikacijos kėlimo programą, toliau gilinat profesines kompetencijas, gali būti siekis esamas kompetencijas palaikyti tame pačiame lygyje, arba diegti naujas, greta jau esamų.

Šiame etape Leonienė (2001) išskiria du aspektus:

- Sukurti vertinimo struktūrą;
- Nuspręsti kokius rezultatus vertinti.

Profesorė, kaip vieną veiksmingiausių būdų įvertinti mokymų sėkmę ir ją išmatuoti, siūlo taikyti „kontrolinio eksperimento“ metodą. Šis veikia pasirenkant dvi darbuotojų grupes: pirmoji yra ta, kuri nekelia kvalifikacijos, o antroji – kuri dalyvauja mokymuose. Po to palyginamuoju metodu įvertinami darbuotojų darbo rezultatai ir prieinamos išvados parodo, ar realus pokytis dėl mokymų įvyko.

Grižibauskienė (2004) remdamasi Dessler (2001) mintimis pateikia keturias kvalifikacijos kėlimo matavimo kategorijas:

- reakcija;
- žinojimas;
- elgesys
- rezultatai.

Reakcija atskleidžia subjektyvią darbuotojų nuomonę, atskleidžia ar kvalifikacijos kėlimo mokymų turinys patenkina jų lūkesčius, ar teigiamai priimamas lektorius ir jo taikomos mokymų formos, metodai. Teigiamas arba neigiamas asmeninis vertinimas gali lemti ar įgytos žinios bus įsisavintos efektyviai ir naudojamos praktikoje.

Žinojimas parodo kiek iš ties medžiagos darbuotojas įsisavino, suprato. Neretai taikomas žinių patikrinimas atliekant testus ar praktiniais uždaviniais. Taip pat tinka ir įsivertinimas.

Stebint darbuotojus mokymų poveikį galima pastebėti ir pasikeitusiame elgesyje, pavyzdžiui labiau pasitikintis savimi darbuotojas užtikrinčiau atliks savo funkcijas, jaus mažesnę nerimą įtemptoje situacijoje ar bus pakantesnis kolegoms.

Rezultatų įvertinimas tiesiogiai parodo ar vykdytų kvalifikacijos kėlimo mokymų tikslai buvo pasiekti ir ar jie pastebimi veiklos rezultatuose, darbo kokybėje.

Butkaus (1998) siūlymas – kontroliuoti kvalifikacijos kėlimo poreikį ir poveikį, sistemingai vykdyti darbuotojų atestacijas. Tai leis aiškiai apibrėžti kvalifikacijos kėlimo uždavinius ir su procesu susijusias spragas pastebėti ir taisyti. Darbuotojai bus motyvuoti dalyvauti ilgalaikiame profesinės kvalifikacijos kėlimo procese bei siekti profesinių aukštumų.

Apibendrinant galima dar kartą patvirtinti, kad vykdant kvalifikacijos kėlimo programą būtina tiek atsakingai pasiruošti, tiek vykdyti kontrolę ir visą tai daryti keliais aspektais ir rakursais, užtikrinant vieningą ir veiksmingą mokymų įgyvendinimą.

1.3. Kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimas meno organizacijoje

Jeigu kompetenciją apibūdiname kaip individo polinkį savarankiškai veikti, negalime įvardinti jo kaip kompetentingo, jeigu jis puikiai išmano dalyko teoriją, tačiau negeba jos taikyti praktikoje. Tai reiškia, kad sėkmingam kompetencijų ugdymui užtikrinti veiksmu grįstas ir supratimu grįstas mokymas negali vykti atskirai, teigia Pittich (2001). Kitaip tariant, šios dvi ugdymo kryptys turi būti periodiškai kaitomos tarpusavyje, o ugdomasis turi gebėti įsisavinti tiek teorinę, tiek praktinę medžiagą. Tai ypač aktualu ir meno organizacijų profesinių kompetencijų ir kvalifikacijos atžvilgiu.

Lietuvos Respublikos kultūros ministerija 2022 metais išsikėlė tikslą – Siekiama, kad iki 2030 m. bent 65 % visų kultūros sektoriaus darbuotojų patobulintų savo kvalifikaciją. Kadangi šis mokslinis rašto darbas yra orientuotas į profesinį kvalifikacijos kėlimą profesionaliojo meno organizacijose, pabrėžtina, kad toliau minint terminą :meno organizacija“, kalba eis apie profesionalius meno kolektyvus ir jų kūrybinius darbuotojus.

Lietuvos kultūros ministerijos tinklalapyje (2023) profesionalusis menas apibūdinamas kaip Originali kūryba, pasižyminti aukštu meistriškumu ir meniniu lygiu, pripažįstama profesionalių meno vertintojų. Profesionalus Meno vertintojui priskiriamas asmuo su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu, kuris gilina žinias kultūros ir meno srityje ir viešina savo darbo rezultatus mokslo leidiniuose – monografijose, studijose, recenzijose bei straipsniuose Lietuvoje ir (ar) užsienyje.

Kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijų tobulinimas reglamentuojamas Kultūros politikos pagrindų įstatyme (2024). Jis taikomas visiems kultūros sektoriaus darbuotojams – tiek dirbantiems viešose ar privačiose kultūros įstaigose, tiek asmenims, veiklą vykdančioms individualiai. Įstatyme kultūrinės ir kūrybinės kompetencijos apibrėžiamos kaip gebėjimai suprasti, analizuoti, interpretuoti ir kurti kultūrą, reflektuoti bei plėtoti savo kultūrinę tapatybę, užmegzti socialinius santykius, pagrįstus kultūra ir tradicijomis, domėtis kitų šalių kultūra bei ją pažinti.

Tame pačiame straipsnyje kultūros dalyvių kompetencijų tobulinimas apibrėžiamas keturiais pagrindiniais punktais.

8 lentelė

Kultūros dalyvių kompetencijų tobulinimas

1. Valstybė sudaro sąlygas įgyti ir tobulinti bendrąsias bei (ar) profesines kompetencijas, reikalingas kultūros dalyvių funkcijoms atlikti..	3. Valstybei ar savivaldybei priklausančios kultūros įstaigos privalo užtikrinti, o kitos kultūros įstaigos skatina savo darbuotojų nuolatinį ir sistemingą kompetencijų tobulinimą.
2. Kultūros dalyvių kompetencijų ugdymo tikslas – užtikrinti kokybišką kultūros paslaugų teikimą, tobulinti esamas kompetencijas, gebėjimus ir praktinius įgūdžius, bei suteikti galimybes taikyti pažangias veiklos metodikas ir priemones.	4. Kultūros dalyvių kompetencijų tobulinimas organizuojamas ir vykdomas laikantis šių principų: • aktualumo – kompetencijų ugdymui naudojama naujausia informacija ir patikimi moksliniai metodai; • lygybės – kultūros dalyviams, dirbantiems įvairiose srityse, sudaromos vienodos galimybės tobulinti kompetencijas; • tikslingumo – kompetencijų ugdymas orientuojamas į konkrečius kultūros dalyvių poreikius.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad profesionaliojo meno samprata ir kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijų tobulinimo teisinis reglamentavimas atskleidžia kryptingą valstybės siekį

užtikrinti aukštą kultūros paslaugų kokybę ir profesionalaus meno tęstinumą. Meno organizacijose dirbančių asmenų profesinių, kūrybinių, kultūrinių ir meninių kompetencijų ugdymas tampa ne tik individualaus meistriškumo klausimu, bet ir strategine kultūros politikos priemone, leidžiančia stiprinti kultūros sektoriaus atsparumą, inovatyvumą ir tarptautinį konkurencingumą (apibendrinta DI pagalba).

Laužackas ir kt. (2010) moksliniame darbe pateikia kvalifikacijos tobulinimą lemiančius veikslus, planuojant profesinę pedagoginę karjerą. Tačiau pakeitus vos kelis dedamuosius, Šis modelis taip pat gali būti taikomas kūrybiniais darbuotojams meno organizacijose.



11 pav. Kvalifikacijos tobulinimą lemiantys veiksliai, karjeros planavimo požiūriu

Kvalifikacijos kėlimui įtaką daro tiek objektyvūs, tiek subjektyvūs veiksniai, kurie nulemia profesinio tobulėjimo pasirinkimus ir rezultatus. Objektyviems veiksniams priskiriami teisiniai, instituciniai, aplinkos reguliavimo, technologiniai ar demografiniai reiškiniai, o štai subjektyvių veiksmų kategorijai taikomi motyvaciniai, vertybiniai, asmeniniai bruožai. Profesinio augimo – kvalifikacijos kėlimo pasirinkimus lemia šių veiksmų sąveika.

Jucevičienė ir kt.(2000) teigia, kad kiekvienos veiklos atveju, kompetencija yra specifinė, todėl visų pirma reikia apibrėžti, ką reiškia būti konkrečios profesijos specialistu. Dėmesį, šiame moksliniame darbe, kreipsime į profesionalių choro dainininkų profesiją.

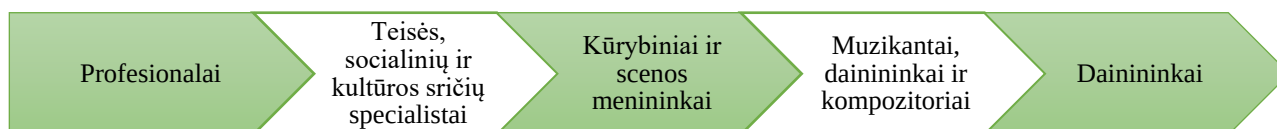
Literatūroje kompetencijos ugdymas grindžiamas teorijos ir praktikos derme. Kultūros politikos dokumentai nurodo, kad kūrybinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimas profesionaliojo meno stiryje yra strategiškai svarbi priemonė valstybei, kuri siekia užtikrinti meninės vertės kokybę ir tarptautinį konkurencingumą. Profesinį kūrybinių darbuotojų augimą lemia tiek objektyvūs, tiek subjektyvūs veiksniai, todėl itin svarbu aiškiai apibrėžti konkrečios profesijos kompetencijų turinį.

1.4. Profesionalių choro dainininkų kompetencijos

Juralevičienė (2003) rašo: „Pastaraisiais metais, nagrinėjant valstybės tarnautojų profesinę kompetenciją, gana dažnai vartojami terminai profesionalumas, kvalifikacija ar kompetencija, tačiau neretai tai daroma nesigilinant į jų esmę.“

Lietuvoje profesionalųjį meną reglamentuoja LR Profesionaliojo meno įstatymas (2004). Jame profesionalus scenos menas apibrėžiamas kaip viešai atliekamas scenos menas, kurio atlikėjai arba atlikėjų kolektyvai yra profesionalai – turintys profesinį išsilavinimą arba profesionalaus scenos meno įgūdžių ir gaunantys pagrindines pajamas iš šios veiklos. Tai reiškia, kad profesionalų meną gali kurti tik aukštos kvalifikacijos profesionalai, kurie turi atitinkamą aukštąjį meninį išsilavinimą ir už vykdomą profesinę veiklą gauna atlygį.

Tarptautiniame standartiniame profesijų klasifikatoriuje (ESCO) pateikiamos aštuonios profesijų grupės. Tarp jų pateikta ir profesionalų kategorija, kurioje yra ir dainininko apibrėžimas.



12 pav. ESCO profesionalių dainininkų klasifikavimas

Profesionalai apibėžiami kaip specialistai, kurie kaupia esamas žinias; taiko mokslines ar menines koncepcijas ir teorijas; Sistemingai moko apie anksčiau aptartas temas arba derina įvairias šių veiklų formas. Norint kompetentingai atlikti daugumą šios pagrindinės grupės profesijų, reikalingi *ketvirtojo ISCO įgūdžių lygio įgūdžiai. Į specialistų atliekamas užduotis įeina ir meno kūrybinių kūrimas bei atlikimas.

ISCO-08 pogrupyje nr. 26 apibrėžiami Teisės, socialinių ir kultūros sričių specialistai. Šio pagrindinio pogrupio meno Darbuotojų atliekamos užduotys dažniausiai apima literatūros ir meno kūrybinių idėjų kūrimą, sumanymą ir atlikimą; naujienų, idėjų, įspūdžių ir faktų interpretavimą ir perteikimą.

Šio pagrindinio pogrupio profesijos skirstomos į šias mažesnes grupes, kur kūrybiniai ir scenos menininkai (priskirtas 265 nr.) apibūdinami taip: kūrėjai ir atlikėjai perteikia idėjas, įspūdžius bei faktus įvairiomis išraiškos formomis, priemonėmis, siekdami konkrečių efektų. Paprastai atliekamos užduotys apima: vaizduojamojo meno formų sumanymą ir kūrimą; originalios muzikos sumanymą ir rašymą; muzikos, šokio, teatro ir kino kūrinių kūrimą, režisavimą, repeticijas ir atlikimą; kūrybinės, finansinės bei organizacinės atsakomybės prisiėmimą televizijos programų, filmų ir sceninių pristatymų kūrime; scenarijų, pjesių ar knygų studijavimą ir jų interpretacijų rengimą bei repeticijas; muzikos, vaizdo įrašų ir kitos pramoginės medžiagos atranką, transliavimą ir pristatymą, taip pat komercinių bei viešųjų paslaugų pranešimų pateikimą.

Šios mažosios grupės profesijos yra suskirstytos į pogrupius – muzikantams, dainininkams ir kompozitoriams priskirtas 2652 numeris. Profesionalūs muzikantai apibūdinami kaip - muzikantai atlieka vokalinę ar instrumentinę partiją, kurią galima įrašyti arba atlikti publikai. Jie moka groti vienu ar keliais instrumentais arba naudoti savo balsą ir yra įpratę jį valdyti. Muzikantas taip pat gali kurti ir transkribuoti muziką.

ESCO kodas 2652.3.2 apibūdina dainininkus - dainininkai yra profesionalūs muzikantai, įgudę naudoti savo balsą kaip muzikos instrumentą, turintys skirtingą vokalinį diapazoną. Jie koncertuoja gyvai publikai ir įrašams įvairiuose muzikos žanruose.

Išsamiau panagrinėję tarptautinį EU standartinį profesijų klasifikatorių rasime nemažai naudingos informacijos apie atitinkamų profesijų kompetencijas. Labai patogu, kad sistema leidžia nuo plačiai apimančių profesines kompetencijas specialybių kategorijų laipsniškai pereiti prie labai konkretaus specialisto apibrėžimo. Nors šis įrankis labai gelbėja, siekiant apibrėžti konkretaus specialisto kompetencijas, tačiau kiekviena organizacija, pagal suformuota misiją ir viziją, nustatytą strategiją, veiklos ypatumus ir kt. turi kritiškai žvelgti ir sudaryti individualiai pritaikytą sąrašą.

Tačiau Lietuvoje iškyla problema, kad reglamentuotas profesionalaus dainininko kompetencijų rinkinio nėra. LR valstybės įsakyme „Dėl kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo“ (2020) 24 punkte nurodoma, kad „pareigybių aprašymuose nėra susiformavusios bendros praktikos, apibrėžiant bendrąsias, specialiąsias ir profesines kompetencijas. Todėl, siekiant užtikrinti sistemiškumą ir bendrą požiūrį, rekomenduojama nustatyti visų kompetencijų apibrėžtis kultūros sektoriaus darbuotojams, kurios būtų mokslškai pagrįstos ir galėtų būti empiriškai patikrintos papildomais tyrimais“. Šio projekto metu buvo identifikuotos šešios bendrosios kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijos (2 PRIEDAS), taip pat specialiosios ir profesinės kompetencijos (3 PRIEDAS, 4 PRIEDAS):

- archyvų darbuotojams;

- kiną kuruojantiems darbuotojams;
- muziejų sektoriaus darbuotojams;
- kultūros centrų darbuotojams;
- paveldo apsaugos srities darbuotojams;
- teatro srities darbuotojams;
- Specializuotos ir profesinės kompetencijos bibliotekų srityje.

Galima pastebėti, kad 2020–2022 m. vykdytas strateginis kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos projektas leido įvertinti kompetencijų ugdymo poreikius į kompetencijų suformavimo uždavinius neįtraukė koncertinių įstaigų. Dėl šios priežasties orkestrų, chorų, operos solistų, ansamblių ir kitų profesionaliąją koncertinę veiklą vykdančių scenos meno darbuotojų kompetencijos iki šiol LR valstybės lygmeniu nėra reglamentuotos ar kur nors kitur apibrėžtos.

LR Kultūros ministerijos tinklalapyje rašoma (2024), kad Seimui priėmus Kultūros politikos pagrindų įstatymą, kvalifikacijos tobulinimo modelis bus išplėstas ir nuo 2026 metų taikomas visiems kultūros sektoriaus darbuotojams. Be to, LR Kultūros politikos pagrindų įstatyme numatyta, kad kultūros organizacijos, kurių savininkas yra valstybė arba savivaldybė, privalo užtikrinti nuolatinį ir sistemingą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei kompetencijų tobulinimą.

KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“ vidaus darbo tvarkos taisyklėse (2021), punktas 19.7. nurodo - nuolat kelti kvalifikaciją bei tobulinti turimus įgūdžius ir patirtį; 20.5 punktas nustato, kad kvalifikacija keliama savo arba įstaigos lėšomis pagal pareigoms nustatytus kvalifikacinius reikalavimus; 80 punktas numato, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį nustato įstaigos vadovas arba jo paskirtas asmuo. Kasmetinių darbuotojų vertinimo metu, įstaigos vadovas, kartu su meno vadovu ne tik įvertina atliktus darbus, jų kokybę ir apimtį, bet ir keltą kvalifikaciją bei nustato uždavinius sekantiems metams, nurodydamas atitinkamą būtinų įgyti profesinės kvalifikacijos kėlimo valandų skaičių; 81. - Darbuotojas, dalyvavęs kvalifikacijos tobulinime, grįžęs privalo pateikti atsakingam už personalo dokumentaciją darbuotojui gauto pažymėjimo kopiją, kuri įsegama į asmens bylą.

Apžvelgiant profesionaliojo choro tvarkas pastebima, kad nepaisant to, jog atitinkamos kvalifikacijos nėra apibrėžtos, jas keltis yra įpareigota tiek organizacija, tiek darbuotojai. Todėl kiekviena meno įstaiga, atsižvelgiant į veiklos pobūdį, strategiją, tikslus ir kitus dedamuosius sudaro konkrečios įstaigos darbuotojų kompetencijų sąrašus.

Remiantis KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“ dainininko pareigybių aprašymu (2024), galima pastebėti, kad jose yra įvardintos konkrečios profesinės kompetencijos.

Dainininkų pareigybės aprašas

5. Dainininko pareigas einantis asmuo turi atitikti šiuos meistriškumo kriterijus:
5.1. geri vokaliniai duomenys ir balso valdymo technika; 5.2. intonavimas; 5.3. tempo – ritmo pojūtis; 5.4. vokalinė ištvermė; 5.5. tikslus kūrybinių ir muzikinių uždavinių realizavimas; 5.6. didelė balso emisija; 5.7. gražus tembras; 5.8. lygus balso skambėjimas visais registrais; 5.9. platus balso diapazonas; 5.10. gebėjimas dainuoti solo ir ansamblyje su kitais balsais.

KĮ „Polifonija“ dokumentų archyvas

2025 m. pabaigoje, Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka ėmėsi iniciatyvos apibrėžti profesionalaus choro dainininko kompetencijas ir parengė preliminarias gaires bei surengė susitikimą su profesionalių chorų atstovais. Nors šios kompetencijos dar nėra oficialiai patvirtintos ir reglamentuotos, jau galima numatyti jų kryptis. Išskirtos keturios pagrindinės choro dainininko kompetencijų grupės (5 PRIEDAS):

- Dainavimo technika;
- Muzikalumas ir muzikos supratimas;
- Ansamblinis dainavimas;
- Sceninis meistriškumas.

Atsižvelgiant į tai, kad konkretūs aprašai anksčiau ar vėliau bus paskelbti ir pristatyti, galima pradėti planuoti ilgalaikes ir sistemingas profesionalių choro organizacijų kūrybinių darbuotojų kompetencijų kėlimo programas ir įgyvendinimo modelius.

Choro dainininko profesijos darbuotojų kompetencijos yra aiškiai apibrėžtos traptautiniu mastu, tačiau Lietuvoje, nacionaliniu lygmeniu tai vis dar nėra atlikta. Nors kultūros pokitikos dokumentai įpareigoja nuolat kelti profesinę kvalifikaciją, konkrečių choro dainininkų kompetencijų apibrėžimo stoka lemia mokymų fragmentiškumą. Pastaruoju metu inicijuojami nacionaliniai procesai todo, kad choristų kompetencijų aprašai yra rengiami ir netrukus jie gali būti reglamentuoti. Tai bus ryškus postūmis kurti sistemingas ir tvarias profesinių kompetencijų kėlimo programas profesionalių chorų organizacijoms.

1.5. Profesionalių chorų dainininkų kvalifikacijos kėlimo ypatumai

Savo tiriamajame darbe Ginström (2020) vadovaujasi Olson (2010) knygoje „The Solo Singer in the Choral Setting: A Handbook for Achieving Vocal Health“ pateikta informacija ir parengia iššūkių choro dainininkams sąrašą:

Choro dainininkų iššūkiai

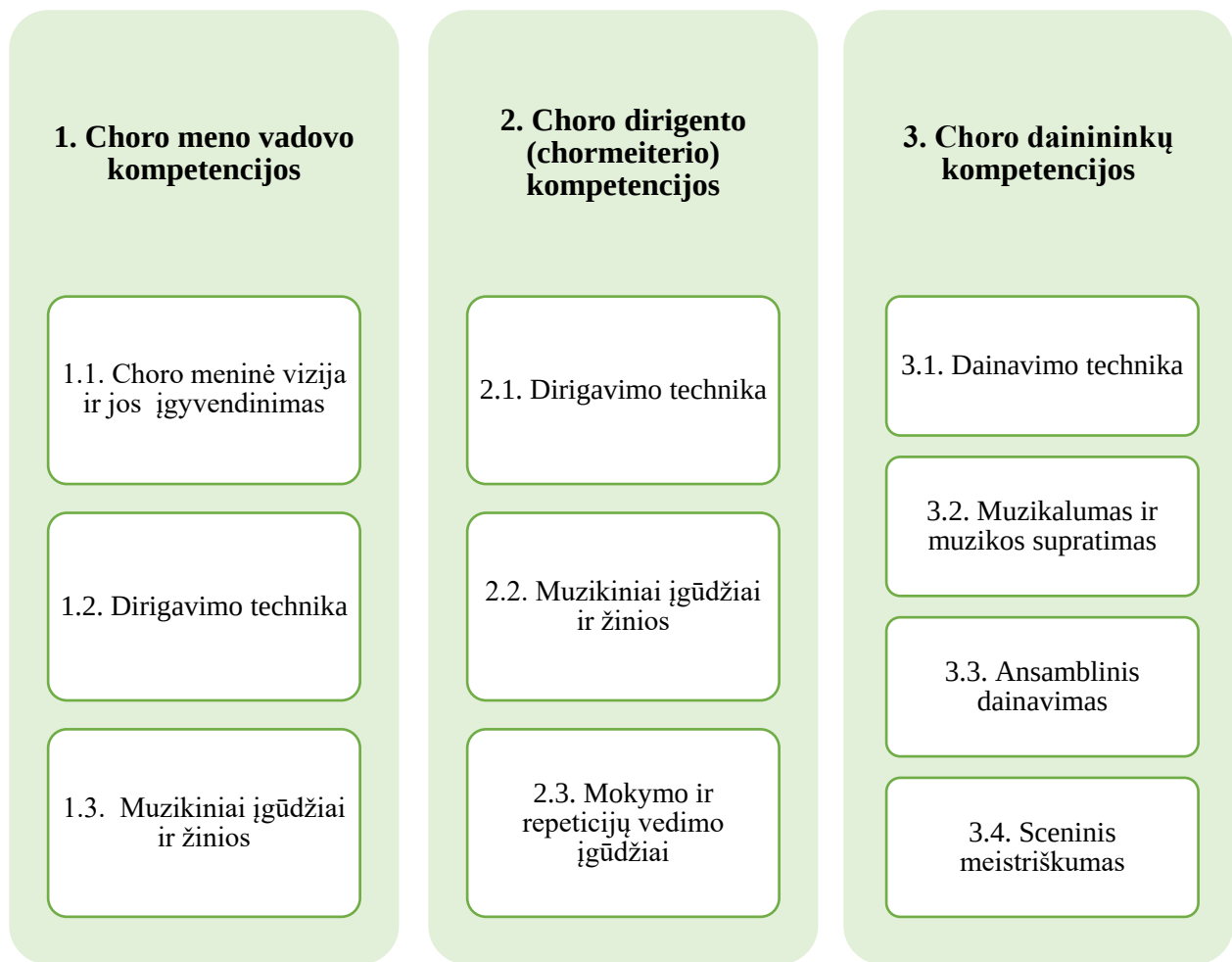
Iššūkis	Paaškinimas
Amžius ir balso pokyčiai	Jauniems dainininkams dažnai tenka dainuoti sudėtingą choro repertuarą, kai balsas dar tik formuojasi; taip pat vokalo tembras ir tesitūra gali keistis dainininkui senstant
Sudėtingos tesitūros	Choro partijos gali pareikalauti ilgai dainuoti itin dideliais diapazonais
Dainavimas remiantis pojūčiais	Choro dainininkas negali pasikliauti akustiniu garsu ir turi išmokyti dainuoti pagal pojūčius
Sėdėjimo poza	Choro repeticijose dažnai daug sėdima, norint pasiekti techninę pusiausvyrą, reikalinga gera sėdėjimo poza
Ansamblinis vokalas	Dainininkai turi pritaikyti savo vokalo spalvas, kad jos atitiktų vienas kito
Strateginis kvėpavimas	Choro repertuare dažnai pasitaiko frazių, kurių neįmanoma sudainuoti vienu įkvėpimu; norint tai įveikti, dainininkai turi kvėpuoti nepriklausomai vienas nuo kito net ir tais momentais, kurie gali neturėti muzikinės reikšmės.
Vibrato valdymas	Dirigentai gali prašyti skirtingo vibrato kiekio; derinti vibrato su kitais dainininkais
Grupinė dikcija	Dikcija turi būti tiksli visoje grupėje, balsės turi derėti tarpusavyje; teksto interpretacija taip pat svarbi chorinio kūrinio kontekste
Balso klasifikacija	Dainininkas ne visuomet gali pasirinkti sau tinkamiausią partiją; kartais tai padaryti būna sudėtinga, pavyzdžiui, nuspręsti, ar mecosopranas turėtų dainuoti I alto ar II soprano balsu.
Repeticijų trukmė	Repeticijos gali būti labai ilgos, palyginti su solistų repeticijomis, ir varginančios balsą
Santykis su dirigentu	Skirtingi požiūriai į meninius ir techninius klausimus; tarpasmeniniai iššūkiai
Emocinė raiška	Choras, kaip vienas instrumentas, turi rasti būdą išreikšti viso muzikos emocinį turinį
Grįžtamasis ryšys	Dainininko gebėjimas vienu metu ir įsiklausyti į kolegas ir dainuoti pasitelkiant intuiciją
Dainininko raiška	Dainuojant chore gali reikėti dainuoti mažiau išraiškingai; operos choruose atrodo, kad yra priešingai

Sudarytoja Ginström

Šios lentelės turinys atskleidžia, kad daugelis iššūkių, kylančių choro dainininkams, randasi dėl to, kad dalis atsakomybės ir kontrolės tenka kitiems kolegoms: dirigentui ir dainininkams, todėl itin svarbu, kad kvalifikacijos kėlimas nebūtų tik individualių dainininkų atsakomybė (individualios stipendijos, stažuotės, meistriškumo kursai ir kt.), o viso kolektyvo - organizacijos tikslas. Pasak Juralevičienės (2003) - Profesinės kompetencijos kaita priklauso nuo mokymosi, mokymosi turinio, naujų technologijų diegimo ir darbo procesų pokyčių.

Profesionalių chorų kūrybinių darbuotojų: dainininkų, chormeisterių ir dirigentų kompetencijų kėlimo ypatumai pasižymi keliais aspektais, dėl choro profesijos ypatybių ir veiklos specifikos.

Scenos menų (chorų) Kompetencijų modelį sudaro trys pagrindinės kompetencijų grupės:



13 pav. Scenos menų (chorų) kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės

Tad priklausomai nuo konkrečių pareigybinių funkcijų atlikimo tame pačiame meno kolektyve, skiriasi ir kiekvieno specialisto kompetencijų sąrašo elementai.

Visų pirma, profesionalūs muzikantai turi būti orientuoti į nuolatinį profesinių kompetencijų: techninių, fiziologinių ir psichologinių stiprinimą. Šių įgūdžių sistemingas lavinimas leidžia išlaikyti aukštą profesinį lygį bei užtikrina tiek asmeninį, tiek kolektyvinį tobulėjimą.

Grape (2002) atlikto tyrimo „Ar dainavimas skatina savijautą?: empirinis profesionalių ir mėgėjų dainininkų tyrimas dainavimo pamokos metu“, kurio išvados parodė, kad mėgėjai dainavimo pamokas naudojo kaip savirealizacijos ir saviraiškos priemonę, kaip būdą išlieti emocinę įtampą, o štai daugiausia dėmesio skirdami dainavimo technikai, balso aparatui ir kūnui, demonstravo profesionalai, mat jie buvo sąmoningai orientuoti į auštus pasiekimus ir puikiai suprato, kokią svarbą atlikimo kokybei turi profesinių kompetencijų ugdymas ir gebėjimas jas taikyti kasdienėje profesinėje praktikoje.

Dainininko profesinės kvalifikacijos taip pat pasižymi tuo, jog joms būtinas nuolatinis ir nepertraukiamas įgūdžių lavinimas. Šioje profesijoje, kaip ir sporte, pagrindinis įrankis yra kūnas, tad net menkiausias atotrūkis nuo kūno ir balso treniruočių atspindi prastesniame rezultate. Choro

dainininkai juokauja, kad išmokti dainuoti vieną kartą nepakanka, kaip išmokti važiuoti dviračiu. Profesionalus dainininkas, tai kaip „Tour de France“ varžybų dalyvis, o jo kvalifikacijos lygis aiškiausiai matomas muzikinio produkto vartotojams – klausytojams ir tai stipriai įpareigoja, užkrauna didelę atsakomybę, bet tuo pačiu ir motyvuoja.

Taivano medicinos mokslininkas Li-Kai Cheng (2022) patvirtino, kad ilgalaikės muzikinės repeticijos sukuria smegenyse pokyčius, kurie pagerina motorinį valdymą, sensomotorinę kontrolę ir motorinę atmintį, tai yra svarbūs veiksniai, leidžiantys profesionaliems dainininkams efektyviai valdyti profesinius vokalius įgūdžius. Šis tyrimas įrodo, kad profesinės kvalifikacijos ugdymas muzikantams turi būti pastovus, ilgalaikis, sistemingas ir nenutrūkstantis procesas, nešantis naudą ne profesiniu aspektu, bet ir fiziologiniu.

Remiantis Bailey ir kt (2002) pateiktomis adaptyvios grupinio dainavimo charakteristikomis, yra neabejojama, kad grupinis dainavimas, teigiamai veikia emocinius, socialinius ir kognityvinius procesus, todėl organizuoti ne individualius, o grupinius kvalifikacijos kėlimo mokymus yra reikšminga ne tik chorui, kaip instrumentui, bet ir kaip asmenybėms. Juolab, kad nepaisant būtinų lavinti individualių profesinių kompetencijų, chorinio muzikinio kūrinio atlikimo meistriškumas priklauso nuo visų choristų visumos, mat choristai turi skambėti neišsiskiriant iš ansamblio, kvėpuoti vienu ritmu, dainuoti vienodu tembru ir t.t. Čia yra esminis skirtumas nuo solistų. Todėl Saeed (1998) teigimu, profesinė choro dainininko kompetencija dažnai kyla iš kolektyvinių, o ne iš individualių procesų, svarbus kompetencijų kėlimo aspektas yra išlaikyti kolektyvinius mokymus visiems choro nariams, užtikrinti visiems vienodas galimybes kelti kompetencijas ir kvalifikacijas tokiomis pat sąlygomis, tuo pat metu, skatinant vieningą choro kolektyvo, kaip vientiso instrumento augimą.

Atsižvelgiant į tai, kad chorinio dainavimo profesijos specifika skiriasi nuo solinio dainavimo, Lietuvoje yra sisteminė ir Tai akademinė problema, kuri šiuo metu sprendžiama tik kvalifikacijos kėlimo priemonėmis. Problema kyla dėl to, kad Lietuvoje nėra nė vienos aukštosios išsilavinimo diplomą skiriančios institucijos, kuri ugdytų choro dainininkus. Tokia profesija tiesiog neegzistuoja. Tad siekiant atlikėjo karjerą vystyti profesionaliame chore, o organizacijai pritraukti naujus išsilavinusius dainininkus, sistema veda link to, kad profesionalūs choristai iš tiesų yra įgiję tokias specialybes kaip muzikos pedagogas, džiazo atlikėjas, operos solistas, choro dirigentas ir pan. Todėl neišvengiamai, chorinių kompetencijų ir kvalifikacijų kėlimo integravimas yra būtinas kiekvieno profesionalaus choro organizacijoje. Deja, būtent šiai profesijai profesionaliu lygmeniu skirtų mokymų programos nacionaliniu mastu taip pat neegzistuoja, todėl organizacijos priverstos pačios inicijuoti ir įgyvendinti šiuos uždavinius.

Čia valstybės biudžetinės organizacijos taip pat susiduria su iššūkiu pritraukti kvalifikuotų kūrybinių daruotojų, mat nuo turimos kvalifikacijos tiesiogiai priklauso ir atlyginimas ir choro dainininkai siekdami oraus finansinio įvertinimo renkasi studijas, kurios nėra tiesiogiai susijusios su konkrečia profesija.

11 lentelė

Koncertinės įstaigos darbuotojų pareigybių lygiai

Lygis	Aprašymas
D	Pareigybės, kurioms nereikalingas jokio lygio išsilavinimas ar profesinė kvalifikacija
C	Pareigybės, kurioms keliami reikalavimai turėti ne žemesnį nei vidurinį išsilavinimą arba atitinkamą profesinę kvalifikaciją.
B	Pareigybės, kurioms būtina turėti ne žemesnį nei aukštąjį išsilavinimą arba specialųjį vidurinį išsilavinimą, įgytą iki 1995 m.
A2	Pareigybės, kurioms būtina turėti ne žemesnį kaip aukštąjį universitetinį išsilavinimą su bakalauro ar jam prilyginta kvalifikacija, arba aukštąjį koleginių išsilavinimą su profesinio bakalauro laipsniu ar jam prilyginta kvalifikacija.
A1	Pareigybės, kurioms būtina turėti ne žemesnį nei universitetinį magistro išsilavinimą arba jam prilygintą kvalifikacinį laipsnį.

KĮ „Polifonija“ dokumentai

KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“ Viduose darbo tvarkos taisyklėse nustatyti keturi darbuotojų lygiai, dirbantys įstaigoje atsižvelgiant į išsilavinimą ir kompetencijas. Choro dainininkų pareigybe priskiriami A, B ir C lygiai, skatinant, kad C lygio darbuotojas pakeltų kvalifikaciją iki B lygio, sudarant galimybės suderinti darbą su studijomis. Išimtiniais atvejais atvejais, į choro dainininkus priimami ir D lygį atitinkantys muzikantai (pavyzdžiui studentai), tačiau Su jais sudaroma terminuota darbo sutartis, kuri gali būti pratęsta, jei darbuotojas iki nustatyto termino pabaigos įgyja aukštesnę kvalifikaciją.

Apibedrinant išryškėja, kad kadchorinio dainavimo kompetencijos formuojasi per kolektyvinę veiklą, pastovią techninę, fiziologinę ir psichologinę praktiką. Pabrėžiama, kad be formalios studijų krypties choro dainininkams nebūvimo, kvalifikacijos kėlimas yra pačių organizacijų atsakomybė, kuri lemia meninę kokybę, darbuotojų motyvaciją, organizacijos stabilumą ir tvarumą. Dėl šios priežasties tiksliga kurti ilgalaikį ir organizaciniu lygmeniu valdomą profesinių choro kūrybinių darbuotojų kompetencijų kėlimo modelį, prie kurio pereinama tolimesniuose šio darbo etapuose.

1.6. Profesionalių kūrybinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo teorinis modelis

Šiuo modeliu siekiama patenkinti profesionalių chorų kūrybinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikius ir spręsti sisteminės kvalifikacijos kėlimo profesionaliems choro dainininkams

spragas. Teorinio modelio parengimu tikimasi atliepti 2021–2030 Metų LR kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programos pažangos priemonė Nr. 08-001-04-01-01 „Aukštos meninės vertės, įvairaus ir įtraukaus kultūros turinio prieinamumo didinimas“ skiriama didžiausias dėmesys paprogramės „Kultūros sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas“ įgyvendinimui.

Kaip ir šios programos, taip ir šio modelio tikslas – prisidėti prie aukščiausios kultūros ir meno paslaugų kokybės rodiklių gerinimo sukuriant sitemingą, kryptingą ir į tęstinumą orientuotą kūrybinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ugdymą (2023).

Siekiant, kad modelis būtų sistemingas, aiškiai suprantamas, nesudėtingai įgyvendinamas, lengvai koreguojamas ir adaptuojamas skirtingoms meno organizacijoms, modelis pateikiamas kaip dešimties žingsnių programa.

1 etapas. Strateginis auditas ir poreikių nustatymas. Pirmasis žingsnis yra esnėmis ir nulemiantis visos kvalifikacijos kėlimo programos kryptį. Pirmiausia būtina atlikti analizę keliais aspektais. Kadangi modelis yra skirtas profesionaliojo meno organizacijų darbuotojams (nacionalinės, valstybinės ir savivaldybės įstaigos), reikia įvertinti vyriausybės ir kultūros ministerijos strateginius tikslus ir planus (šie Dažnai tai yra tiesiogiai susiję ir su ES reglamentais), profesionaliojo scenos meno lauko misiją/viziją bei veiklos kryptis, taip pat apibrėžti konkretaus sektoriaus, pavyzdžiui profesionaliojo chorinio meno misiją ir siektiną poveikį. Tokiu būdu galima nustatyti, kokia strateginė kryptis yra numatyta ir kokius tikslus siekiama įgyvendinti pasitelkus profesionaliojo meno įrankį, tai leidžia nubrėžti vieningą ilgalaikės veiklos kryptį apjungiant skirtingo lygmens institucijas. Atradus bendrus strateginius vardiklius, galima nustatyti konkrečias kompetencijas, reikalingas pasiekti užsibrėžtus rezultatus ilgalaikėje perspektyvoje ir jas aiškiai apibrėžti. Šis tyrimas gali būti vykdomas analizuojant dokumentus, diskutuojant su institucijų vadovais, atliekant anketines apklausas, apžvelgiant užsienio pavyzdžius ir pan. Šių kompetencijų paketas yra įrankis, vedantis link efektyvaus veiklos rezultatų įgyvendinimo. Šios kompetencijos gali būti tiek aukšto lygio, kurį reikia išlaikyti, tiek tobulintinos ir auginamos, tiek trūkstamos ir naujai diegiamos. Taip pat pravartu apie kompetencijų kėlimo poreikį pasikalbėti ir su darbuotojais, kurie tikslingai gali nurodyti silpnas vietas ir iš to kylančius keblumus.

Nustačius tikslus pasiekti būtinų kompetencijų poreikį, būtina atidžiau įvertinti esamų kompetencijų būklę ir nustatyti, kurių ugdymui reikia skirti didžiausią dėmesį, kitaip tariant nustatyti esamų sektoriaus kompetencijų spragas ir jas aiškiai apibrėžti.

Taigi, pirmasis modelio žingsnis susidera iš trijų etapų:

1. ilgalaikių strateginių ir meninių tikslų nustatymo;
2. jiems įgyvendinti būtinų kompetencijų sąrašo sudarymo;

3. spragų jose identifikavimo.

2 etapas. Ekspertų ir partnerių tinko formavimas. Aiškiai identifikavus kūrybinių darbuotojų kompetencines spragas, išryškėja kryptis, kuria link galima planuoti kvalifikacijos kėlimo kursas. Šiame etape labai svarbu suburti profesionalių ekspertų ir partnerių komandą. Žinant sritis, kuriose būtinas pastiprinimas, bendradarbiauti kviečiami būtent tų sričių žinovai, gebantys užtikrinti aukštą mokymų turinį. Partnerių tinklą gali sudaryti skirtingų profesijų atstovai: aukštojo mokslo institucijos, medicinos ir psichologijos ekspertai, kitų meno šakų profesionalai, praktikai, teoretikai ir pan. Verta pažymėti, kad kuo įvairesnių sričių atstovai pasirenkami, tuo lanksčiau ir kūrybiškiau vykdomas bendradarbiavimas, todėl patartina darytis tai pasitaiko ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio šalyse.

Šiame etape taip pat sudaroma ir projektą/programą koordinuojanti komanda, valdanti kompetencijų kėlimo veiklas nuo inicijavimo iki užbaigimo/pratęsimo.

3 etapas. Holistinė mokymų programos parengimas. Bendradarbiaujant su ekspertų komanda, sudaroma sisteminga ir tikslinga kvalifikacijos kėlimo kursų programa. Atsižvelgiant į kūrybinių darbuotojų kompetencijų kompleksiskumą, programa suskirstoma į modulius. Ši priemonė užtikrina ne tik struktūruotą, bet ir dinamišką ugdymo procesą, į kurį įtraukti skirtingi kūrybinių darbuotojų tobulintinių kompetencijų aspektai. Šiame etape svarbu aiškiai nustatyti per kiek laiko kokius rodiklius planuojama pasiekti ir kaip bus atliekamas rezultatų vertinimas. Visa tai lemia kvalifikacijos kursų intensyvumą ir su tuo susijusių resursų poreikį. Programos sudarymas taip pat apima ne tik temų, turinio sudarymą, metodų pritaikymą, bet ir biudžeto skaičiavimą, logistikos ir technikos poreikio sudarymą, rinkodaros strategijos kūrimą, grįžamojo ryšio priemonių numatymą bei rizikų valdymo plano sudarymą.

4 etapas. Finansavimo ir biudžeto planavimas. Atlikus prieš tai numatytus modelyje keturis žingsnius, surinkta, susisteminta ir paruošta medžiaga leidžia tiksliai apskaičiuoti koks finansinių resursų poreikis būtinas planą įgyvendinti pilna apimtimi. Tikslas, kurį siekiama įgyvendinti šiame etape yra ne tik sudaryti sąmatą, bet imtis veiksmų, kad kvalifikacijos kėlimo kursai meno organizacijų kūrybiniams darbuotojams būtų vykdomi nuolat, o tai reiškia - užtikrinti pastovų ir stabilų finansavimą. Tai galima padaryti pasinaudojant atitinkamų fondų finansavimu (rašyti projektus), partnerių ir draugų bendromis finansinėmis pastangomis (parama, mecenatybė ir pan.), o taip pat generuoti uždirbamas pajamas (dalyvio mokestis) ir nusimatyti eilutę metiniame biudžete.

5 etapas. Mokymų programos vykdymas. Pradedamas aktyvių kvalifikacijos kėlimo kursų įgyvendinimas. Užtikrinamas sklandus suplanuotų mokymų grafiko laikymasis. Į modulius suskirstytos programos išpildymas numatyta tvarka yra reikšmingas, kadangi tokiu būdu įgytos

kompetencijos papildo viena kitą ir holistiškai aprėpia visą aktualių kompetencijų spektrą. Sklandžiam vykdymui numatomas mokymams būtinų priemonių užtikrinimas, inicijuojamas atitinkamas išankstinis pasiruošimas, jeigu tokio reikia. Šiame etape siekiama aktyviai įtraukti dalyvius į veiklas, kelti ne tik kvalifikaciją, bet ir kurti teigiamą patirtį, skatinti susidomėjimą. Gyvi mokymai, susitikimai su specialistais, naujų metodų ir praktikų praktikos išbandymas teigiamai veikia ne tik toms kompetencijoms, kurios tikslingai lavinamos, bet netiesioginė įtaka daroma ir kitiems aspektams, pavyzdžiui kolegų vienas kito pažinimas netradicinėmis aplinkybėmis, papildomų savybių atradimas/ataskleidimas, lavinamas mokymasis mokytis, patiriamos teigiamos emocijos ir kt. Tiesioginio kontakto su dalyviais metu, taip pat svarbu prisitaikyti prie aplinkybių ir gebėti spręsti realias menines, profesines, situacines problemas sprendžiant „čia ir dabar“. Tokiu būdu mokymų turiniui suteikia dar daugiau vertės. Aktyviųjų mokymų etape taip pat labai svarbi proceso vykdymo stebėseną, rizikų suvaldymas, gebėti integruoti jau išmoktas pamokas ir pasiruošti ateinančioms. Aukščiausią rezultatą pasiekti lemia nuolatinė partnerių tinklo komunikacija, nepertraukiamas procesų koordinavimas.

6 etapas. Skaitmenizacija. Skaitmenizacijos procesai užtikrina mokymų medžiagos prieinamumą bet kuriuo metu. Naudojant šį metodą, vienas pagrindinių uždavinių yra sukurti e-platformą, kurioje būtų taplinama kvalifikacijos kėlimo kursų metodinė medžiaga, teorinė informacija (kurią parengė lektoriai), ir praktinių pratimų vaizdo įrašai. Tai ne tik garantuoja parengtos ir įgyvendintos programos ilgaamžiškumą, bet ir sudaro sąlygas ja pasinaudoti negalėjusiems dalyvauti gyvuose susitikimuose, pasikartoti aktualius momentus tiekiant dar labiau įtvirtinti įgyvtą kompetenciją ar kelti atitinkamas kompetencijas ateityje, keičiantis pasauliui. Skaitmenizavimas taip pat leidžia ilgalaikėje perspektyvoje įvertinti mokymų poveikį ar planuoti tęstinumą. Žvelgiant strategiškai, jeigu ilgalaikėje perspektyvoje kaip spragos kūrybinių darbuotojų kompetencijų atžvilgiu nesikeičia (pavyzdžiui nuolat susiduriama su dikcijos problemomis), e-platformos turinys gali būti pritaikytas integruoti į specialybinio ugdymo programas. Skaitmenizacija taip pat sudaro galimybes programą skleisti tarptautiniu lygmeniu (su vertimais/tirais), taip prisidedant prie globalių meno organizacijų problemų sprendimo ir tarptautinio pripažinimo.

7 etapas. Grįžtamasis ryšys ir integracija į praktiką. Šis etapas yra vykdomas paralelei su mokymų programa, o taip pat kursams pasibaigus. Realiojo laiko grįžamojo ryšio fiksavimas yra esminis siekiant įvertinti mokymų kokybę įvairiais aspektais: ar turinys aktualus, ar metodai parinkti tinkamai, ar medžiaga buvo įsisavinta, ar lektorius kompetentingas, ar apimtis pakankama ir kt. Šio metodo taikymas taip pat galimas ir lektoriaus pozicijoje, vertinant dalyvius/organizatorius. Grįžamojo ryšio vertinimą patariama atlikti iš kart po aktyviųjų mokymų, užtikrinant informacijos patikimumą ir išsamumą. Grįžamojo ryšio praktikos padeda ne tik įvertinti, bet ir kritiškai įsivertinti.

Grįžtamasis ryšys gali būti neapsiribojęs vien informacija, bet apima ir praktinę pusę. Įvykus atitinkamiems mokymams, galima stebėti ar įgytos kompetencijos yra integruotos į kasdienę darbinę praktiką, ar šios praktikos daro įtaką darbo procesams ir rezultatams. Dėl kūrybinių darbuotojų meno organizacijose veiklos ypatumų, grįžtamojo ryšio ir integracijos lygio analizė taip pat gali būti atliekama tiek individualiai, tiek grupėje (pavyzdžiui choro, orkestro nariai). Taip pat integracijos analizę gali atlikti ir organizacijos vadovai pasitelkę stebėjimo metodą.

8 etapas. Sertifikavimas ir motyvacinė sistema. LR vyriausybė yra aiškiai apibrėžusi darbuotojų kvalifikacijos lygius. Skirtingus lygius žymi skirtingi sertifikuoti dokumentai. Kvalifikacijos kėlimą įrodantys dokumentai – pažymėjimai, yra labai svarbus rodiklis, įrodantis darbuotojo profesionalumą. Profesionalaus meno organizacijų nuostatose darbuotojams yra privaloma tvarka nurodyta kelti kvalifikaciją kiekvienais metais. Nuo pasiektų rezultatų priklauso ir darbuotojų darbo užmokesčio bei skiriamų priedų prie atlyginimo dydis. Tad ne tik kvalifikacijos kėlimo kursai, bet ir už dalyvavimą juose skiriami pažymėjimai yra stipriai motyvuojanti priemonė tobulėti. Motyvacija šiame etape taip pat dvejopa: vienu atveju darbuotojai yra motyvuojami dalyvauti mokymų programoje, kitu atveju, dalyvavimas mokymų programoje motyvuoja siekti profesinių aukštumų ir demonstruoti geresnius profesinius rezultatus, aukštesniu rezultatų pasiekimas lemia aukštesnių kompetencijų poreikį, tad motyvacinis mechanizmas tampa cikliškas.

9 etapas. Poveikio analizė ir programos atnaujinimas. Baigiamajame modelio etape vykdomas viso ciklo verinimas ir pasiruošimas naujam. Šis žingsnis nėra skirtas analizuoti programos etapus, bet nukreiptas į visą apimančią ir ilgalaikio poveikio įvertinimą. Įgyvendinus kvalifikacijos kėlimo iniciatyvą, būtina atlikti viso projekto poveikio analizę strateginių ir ilgalaikių pokyčių aspektu. Poveikį galima įvertinti atsižvelgiant į darbuotojų kaitos pasikeitimus, kritikų atsiliepimus, bilietų pardavimus, repertuaro pasirinkimus. Atliekant šią analizę, vertinama, ar poveikis prisidėjo prie primame etape nubrėžtų tikslų pasiekimo. Siekiant užtikrinti programos tęstinumą taip pat patariama atlikti SSGG ir GGSS analizes. Įgyvendinant kvalifikacijos kėlimo kursų tęstinumą, dešimtas etapas pereina į pirmąjį ir efektyviai vykdomas toliau.

Rengiant teorinį kompetencijų kėlimo profesionaliems kūrybiniais meno organizacijų darbuotojams modelį, galima numatyti jo stipriąsias savybes:

- Finansinis stabilumas ir tvarumas. Vienas iš šio mokslinio-praktinio darbo tikslų, aktualizuoti profesionalių choristų kvalifikacijos kėlimo sistemos nebuvimą ir paskatinti vyriausybę problemos sprendimui skirti ilgalaikį finansavimą ir geriausiu atveju numatyti šiam ugdymo procesui pastovų, ne projektinį, o strateginį finansavimą;

- Sisteminis ir etapinis požiūris. Šis modelis turi aiškią struktūrą, apimantis tiek parengiamuosius, tiek įgyvendinimo, tiek vertinimo etapus, kurie užtikrina, kad kompetencijų kėlimo procesas vyktų sklandžiai, ne fragmentiškai;
- Holistinis kompetencijų ugdymas. Modelyje numatytas visapusiškas scenos menų profesionalų formavimas, atliepiant dalyvių, rinkos, organizacijų ir tarptautinės profesionaliojo meno arenos poreikius ir aprėpiant tiek formalias, tiek neformalias kompetencijas;
- Institucinis bendradarbiavimas. Šio modelio rėmuose planuojamas nacionalinių, valstybinių ir savivaldybių įstaigų susijungimas bei bendras darbas, orientuotas į bendrą tikslą. Tai aspektas suteikia galimybę dalintis teorinėmis ir praktinėmis žiniomis, patirtimis, ekspertais, materialiais ir nematerialiais resursais ir bendromis jėgomis kiltelti profesionalumo standartus visoje šalyje;
- Karjeros ilgaamžiškumo užtikrinimas. Tikslingas ir sistemingas kompetencijų ugdymas scenos menų darbuotojams lavina tas savybes, kurios leidžia jiems išlikti ilgus metus konkurencingiems, žengti koją su inovacijomis, mažina profesinių ligų rizikas;
- Mokslo ir praktikos sinergija. Pritraukiant aukščiausio lygio meistrus, akademinio lauko ekspertus, taikant naujausias metodikas ir jas pritaikant praktiniuose scenos darbuose užtikrina aukščiausio mokymų turinį;
- Skaidri kokybės kontrolė. Įdiegiant vykdomų veiklų vertinimo ir grįžtamojo ryšio priemones, tiek dalyvaujančios institucijos, tiek dalyviai, lektoriai, vyriausybė ir visuomenė, turi galimybę stebėti pokytį, poveikį ir gerinti paslaugų kokybę;
- Reputacija ir tarptautinis konkurencingumas. Tikslingai ir nepertraukiamai keliamas profesionalių kultūros darbuotojų kvalifikacijos lygis, veda link drąsaus ir tvirto šalies atstovavimo ir įvaizdžio gerinimo aukščiausio lygio ir pripažinimo pelniusiose pasaulio scenose, projektuose ir iniciatyvose;
- Skaitmenizacija. Sukuriant e-platformą mokymų turiniui saugoti ir ilgalaikėje perspektyvos naudoti prieideda prie tvarumo ir eliminuoja vienartiškumą.

Nors modelis yra strategiškai patvarus, tenka įvardinti ir jo silpnybes:

- Biurokratinės kliūtys. Siekiant pereiti nuo projektinio finansavimo prie valstybinio programinio biudžeto, reikėtų koreguoti ir tam tikrus teisės aktus, tvarkas ir kt. Šio modelio administravimui taip pat būtinas nemenkas biurokratinių uždavinių vykdymas, tad tai gali būti pakankamai ilgas ir komplikotas procesas;

- Finansinis ribotumas. Kadangi valstybės finansuojamos veiklos bei finansinės operacijos yra griežtai reglamentuojamos, atsitikus nenumatytais aplinkybėmis, būtų tai bėda ar šansas, finansų perskirstymas gali būti taip pat komplikuoatas ir per ilgai trunkantis;
- Ekspertų deficitas. Kadangi Lietuva yra pakankamai maža šalis, tačiau statistiškai joje yra didžiulis tikslinės auditorijos dalyvių, gali ištikti aukščiausio lygio ekspertų stygius;
- Neapčiuopiami rezultatai. Kadangi programos tikslas orientuotas į aukščiausių meninių rezultatų pasiekimą, gali būti sunku tiksliai pamatuoti programos ir išpildymo vertą, kaip ir pamatyti greitus rezultatus;
- Laiko resursų ribotumas. Kadangi profesionalių kolektyvų grafikas itin intensyvus, dėl gausaus skirtingų programų rengimo, didėjančio metinių rezultatų rodiklių augimo, projektų įgyvendinimo, bendradarbiavimo įsipareigojimų ir kt. suderinti mokymų programą gali tapti nemenku vadybiniu ir logistiniu iššūkiu;
- Skeptiškas požiūris. Chorinė bendruomenė yra pakankamai didelė ir aprėpianti pačius įvairiausias žmones, todėl vyresnės kartos, ar pasyvesni, nemotyvuoti darbuotojai gali skeptiškai žvengti į papildomas privalomas veiklas ir nenoriai ar apatiškai jose dalyvauti, o tai gali sudaryti naštą tiek organizatoriams, tiek vykdytojams, tiek artimiems kolegoms.

Parengtas profesionalių organizacijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo teorinis modelis yra struktūruotas, sistemiškas dešimties žingsnių planas nukreiptas į strateginių tikslų įgyvendinimą ir ilgalaikį poveikį. Modelyje pateikiami planavimo, analizavimo, identifikavimo, organizavimo, vykdymo, vetinimo ir atnaujinimo etapai gali būti taikomi ne tik projektiniuose rėmuose, bet ir valstybinės reikšmės procesuose. Modelis atliepia kultūros politikos, organizacijų strategijos tikslus ir orientuotas į aukščiausio meninio rezultato pasiekimą. Hlistinis požiūris į kompetencijų kėlimą, institucinio tinklo kūrimo inicijavimas, skaitmenizavimo įrankių diegimas bei ilgalaikio finansavimo siekimas įrodo, kad modelio sudarymui taikomi tvarumo principai.

2. DARBUOTOJŲ PROFESINIŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMO MENO ORGANIZACIJOJE TEORINIO MODELIO TAIKYMAS „LIETUVOS PROFESIONALIŲ CHORO DAINININKŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMO“ PROJEKTE

2.1. Projekto inicijavimas

Lietuvos profesionaliuose choruose trūksta nuolatinio, kryptingo ir ilgalaikio darbuotojų kvalifikacijos kėlimo modelio. Mokymai dažniausiai yra fragmentiški, be ilgalaikės strategijos. Šią problemą iš dalies sprendė valstybinis choras „Polifonija“ 2020 ir 2021 metais, įgyvendinant seminarų ciklą „Virtuali Polifonija“. Tuokart buvo išduoti 385 kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai. 2024-aisiais, suteikus riboto laiko prieigą prie seminarų įrašų (48 val.), juos peržiūrėjo 1551 asmuo, kas parodo didėjančią poreikį tobulinti, gilinti profesines chorinio meno žinias bei praktinius gebėjimus.

Dėl ribotų finansinių ir organizacinių resursų, profesionalūs chorai retai turi galimybę kviestiti aukščiausio lygio užsienio ekspertus būtent profesionaliojo chorinio meno kursams, arba siųsti savo darbuotojus į stažuotes užsienyje. Tai riboja galimybes diegti inovatyvias metodikas, kelti meninę ir atlikimo kokybę iki tarptautinio lygio bei išlaikyti konkurencingumą. Taip pat juntama vokalo ir sceninio judesio įgūdžių stagnacija. Nors chorų dainininkai yra profesionalai, nuolatinis vokalinė technika tobulinimas, sceninio judesio, scenos kalbos įgūdžių lavinimas, taip pat balso higienos žinios, yra būtinos ilgaamžei ir kokybiškai karjerai. Šioms sritims neretai skiriama nepakankamai dėmesio, ypač asmenims, kurie muzikinį išsilavinimą įgijo prieš dešimt ar daugiau metų.

Kultūros ministerijos 2021–2030 metų kūrybos ir kūrybingumo plėtros programos pažangos priemonė „Aukštos meninės vertės, įvairaus ir įtraukaus kultūros turinio prieinamumo didinimas“ bei jos veikla Nr. 10.4 „Profesionaliojo scenos meno įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas“ yra tiesioginis ir svarbiausias šaltinis, nurodantis, kad šios problemos yra valstybinės svarbos ir reikalauja sprendimo.

Tokio pobūdžio mokymus vykdo kultūros ir meno institucijos, tarp jų: Lietuvos muzikos ir teatro akademija, Vytauto Didžiojo universitetas bei Lietuvos nacionalinis kultūros centras, Kompozitorių sąjunga, Martyno Mažvydo biblioteka ir kt., tačiau šie nėra skirti profesionalių chorų kūrybiniais darbuotojams ir nekuria ilgalaikės kompetencijų kėlimo strategijos šiems specialistams.

Numatomos pasekmės, jei problema liks neišspręsta:- meninio lygio stagnacija: be nuolatinio kvalifikacijos kėlimo, Lietuvos profesionalūs chorai rizikuoja atsilikti nuo tarptautinių tendencijų ir prarasti savo konkurencingumą. Tai gali lemti meninio lygio nuosmukį ir mažesnę patrauklumą

auditorijai; - talentų nutekėjimas: nepakankamos profesinio tobulėjimo galimybės gali demotyvuoti talentingus dainininkus, chorvedžius, skatindami juos ieškoti galimybių užsienyje ar kitose sferose; - sumažėjęs indėlis į kultūros paveldo išsaugojimą: profesionalus chordinis menas sudaro reikšmingą Lietuvos kultūros paveldo dalį, ypač lyginant su kitomis užsienio valstybėmis, kurios turi mažiau profesionalių chorų, ar jų neturi visai). Neinvestavus į jo puoselėjimą ir tobulinimą, rizikuojama prarasti dalį gyvybingumo ir inovatyvumo. Šis projektas tiesiogiai prisidės prie profesionaliojo chordinio meno paslaugų kokybės gerinimo, užtikrinant aukštesnį meninį ir atlikimo lygį. Tai ne pavieniai mokymai, o sistemingas dviejų dienų mokymų kursas penkiuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose, kuris sukurs ilgalaikį poveikį ir įdiegs nuolatinio tobulėjimo kultūrą (2026-aisiais numatyti tęstiniai 10-ies mokymų kursai chordinio meno profesionalams ir vadybininkams). Kviečiant tarptautinę patirtį turinčius šalies lektorius, Lietuva įgis prieigą prie pažangiausių metodikų ir patirties, kuri įprastai yra sunkiai pasiekiamo. Tai leis greičiau ir efektyviau integruotis į tarptautinę chordinio meno bendruomenę. Projektas prisidės prie darnaus kultūros sektoriaus vystymosi, užtikrindamas žmogiškųjų išteklių, kaip esminio kultūrinės ekosistemos komponento, stiprinimą. Investuojant į kvalifikaciją, didinamas kultūros paslaugų tvarumas ir ilgaamžiškumas. Mokymai skatins efektyvesnį resursų naudojimą (pvz., aukštesnė kvalifikacija leis greičiau ir kokybiškiau parengti ir išpildyti programas) ir padės mažinti neefektyvumą, kuris galėtų pakenkti ilgalaikiam sektoriaus stabilumui. Projekto veiklos (mokymai) neturi tiesioginio neigiamo poveikio aplinkai. Visi mokymai bus organizuojami chorų darbo patalpose (pritaikyta neįgaliesiems), nenaudojant papildomų energijos ar gamtos išteklių, išskyrus reikalingus įrangai ir tvarioms kelionėms (tvariau kelis lektorius nuvežti pas šalies kolektyvus, nei kolektyvus vežioti į mokymus bei suteikti negalintiems dalyvauti prisijungti nuotoliu (transliacijos iš Šiaulių)). Bus skatinamas popieriaus ir kitų išteklių taupymas. Naudojamos nuotolinio mokymosi platformos bus pasirinktos atsižvelgiant į prieinamumo neįgaliesiems reikalavimus.

Mokymai organizuojami gyvai, tačiau nesant galimybei dalyvauti mokymuose, sudaromos galimybės prisijungti nuotoliniu būdu (transliacija iš Šiaulių).

Projekto tikslas - Pagerinti Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų (dainininkų, chorvedžių) profesines kompetencijas, užtikrinant ilgalaikį ir sistemingą kvalifikacijos tobulinimą bei prisidedant prie teikiamų kultūros paslaugų kokybės gerinimo profesionaliojo scenos meno srityje.

Projekto uždaviniai:

1. sudaryti profesionalių chorų dainininkų profesinės kvalifikacijos kėlimo poreikius atitinkančią mokymų programą;

2. suorganizuoti trijų mokymų programą trimis profesionaliems chorams, trijuose didžiuosiuose miestuose;
3. išduoti 80 kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų tikslinei auditorijai;
4. įvertinti mokymų poveikį ir suplanuoti tęstinumą.

Projekte numatytus tikslus ketinama pasiekti pasitelkiant įvairius metodus ir priemones. Siekiant įvertinti realią profesionalių chorų kompetencijų situaciją, kartu su ekspertų komanda (chorvedžiai, meno vadovai, dėstytojai, aktyvūs atlikėjai) atliekama probleminių profesionalių dainininkų kompetencijų identifikacija ir atitinkamai sudaroma šias kompetencijas stiprinanti mokymų programa, parenkami profesionalūs lektoriai. Nutarta lavinti tokias profesines kompetencijas kaip scenos judesys ir retorika (artikuliacijai), ritmikos pojūčių tobulinimas, balso higienos žinių tobulinimas ir įgyvendinti komandinio stiprinimo kolektyve sesijas. Taip pat, kad užtikrinti numatytų kolektyvų dalyvavimą mokymų programoje, su chorų įstaigų vadovais yra susisiekama, aptariamos sąlygos, preliminarus grafikas ir patvirtintas bendradarbiavimas. Pagal numatomų chorų sudėtį, numatyta išduoti bent 80 kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų, kuriuos sutiko skirti Šiaulių švietimo kompetencijų centras, ne vienerius metus bendradarbiaujantis su choru „Polifonija“ dėl choristų kompetencijų stiprinimo ir tai įrodančių dokumentų išdavimo. Galop, dar rengiant paraišką 2025-iesiems, yra sudaryta didesnės apimties kvalifikacijos kėlimo programa ir užsienio specialistų dalyvavimu. Žinoma, įvertinti mokymų programos poveikį pasitelkiama dalyvių apklausa, pokalbiai su lektoriais, atlikimo kokybės pokyčių stebėseną ir išmėgintų praktikų ir metodų taikymas darbo procese mokymams pasibaigus.

Tikslinė grupė - Profesionaliojo Lietuvos chorinio meno įstaigų darbuotojai: - choro dainininkai: tiek etatiniai, tiek laisvai samdomi, dirbantys profesionaliuose choruose. - chorvedžiai, chormeisteriai: dirbantys su profesionaliais choralais. Pagrindinis poreikis yra sistemingos ir aukštos kokybės profesinio tobulėjimo galimybės. Chorų darbuotojai motyvuoti tobulinti savo vokalius ir atlikimo įgūdžius, susipažinti su naujausiomis metodikomis, plėsti sceninio judesio ir ritmo pojūčio suvokimą. Siekis - nuolat gerinti savo atlikimo kokybę ir išlikti konkurencingi profesinėje srityje. Galimybė mokytis iš patyrusių užsienio praktikų lektorių ir užmegzti naujas pažintis suteikia didelį motyvuojantį veiksnių. Tobulinant profesines kompetencijas, dalyviai siekia sustiprinti savo poziciją darbo rinkoje, atverti naujas karjeros galimybes ir padidinti profesinį pasitenkinimą. Komandos auginimo įgūdžių stiprinimas („team building“ programa) išmoko efektyviau bendrauti, spręsti konfliktines situacijas ir ugdyti tarpusavio pasitikėjimą, kas tiesiogiai pagerins ansamblio skambesį bei bendrą harmoniją. Vystant tiek individualius, tiek komandinio darbo įgūdžius, prisidedama prie ilgalaikio choro tvarumo ir gebėjimo prisitaikyti prie kintančių iššūkių. Profesionalių chorų darbuotojai (iš tokių įstaigų kaip: choras „Polifonija“, choras „Jauna muzika“, Klaipėdos muzikinio teatro choras,

Panevėžio muzikinio teatro choras) – apima įvairaus amžiaus, lyties, socialinės padėties, tautybės ir negalios asmenis.

Numatomi rezultatai:

Kiekybiniai rodikliai: Apmokytų profesionalių chorų darbuotojų skaičius - mažiausiai 80 dalyvių. Įgyvendintų mokymų skaičius: 3 mokymų programa. Pritrauktų ekspertų skaičius: 3 lektoriai. Mokymai organizuoti trijuose Lietuvos miestuose. Suorganizuota nuotolinių mokymų sesija, sudaranti galimybes mokymus išklausti tuos, kurie neturėjo progos dalyvauti gyvai.

Kokybiniai rodikliai: Mokymų poveikio tyrimas – pasitenkinimas mokymų turiniu ir teigiama įtaka profesinei veiklai. Bus vertinama dalyvių apklausos metodu po mokymų. Taip pat įvertintas mokymų tęstinumo poreikis. Bus organizuojami pokalbiai su lektoriais. Jie, jau turėję progos susipažinti su profesionalių chorų kolektyvų kompetencijų lygiu Lietuvoje, pasidalins savo įžvalgomis apie esamą situaciją, kompetencijų stoką ir įsisavinimą atitinkamoje srityje (projekto metu).

2.1.1. Projekto resursų poreikio analizė

Projekto inicijavimo etape būtina nustatyti, kokių žmogiškųjų, techninių ir finansinių išteklių reikės įgyvendinant projektą.

Visų pirma, labai svarbus projekto įgyvendinimo dėmuo yra komanda. Atlikus numatomų veiklų ir joms įgyvendinti būtinų komandos narių analizę, priimtas sprendimas kolektyvą suformuoti iš septynių koncertinės įstaigos „Polifonija“ darbuotojų, kurių kiekvienam paskirtos konkrečios su projektu susijusios funkcijos ir atsakomybės. O taip pat projekto tikslams pasiekti samdomi papildomi 9 asmenys, paslaugų teikėjai, kurie nėra projektą vykdančios organizacijos darbuotojai.

12 lentelė

Projekto komanda – projekto rengėjo darbuotojai (iš projekto paraiškos)

Pareigos įgyvendinant projektą	Struktūrinio padalinio pavadinimas, pareigų pavadinimas	Funkcijos ir atsakomybės
Projekto vadovė ir tyrimo administratorė	Vadybos ir komunikacijos skyrius, Kultūrinės veiklos vadybininkė	Projekto vadovė atsako už viso projekto sklandų įgyvendinimą nuo pradžios iki pabaigos. Ji rengia paraiškas ir ataskaitas, prižiūri kiekvieną projekto etapą bei užtikrina terminų ir biudžeto laikymąsi, vadovauja komandai, sprendžia iškilusias problemas ir palaiko ryšius su partneriais bei suinteresuotomis šalimis, valdo rizikas. Greta vadovavimo projektui, tyrimo administratorė yra atsakinga už anketinio tyrimo vykdymą. Ji kuria metodologiją, apklausą, renka ir analizuoja duomenis, sujungia interviu ir anketinio tyrimo rezultatus, teikia rekomendacijas. Pokalbių moderatorius veda ir taip iškelia aktualius klausimus, susijusius su profesionalių choro dainininkų

		kvalifikacijos kėlimo iššūkius, atlieka žodinį tyrimą. Jis organizuoja interviu, kalbina lektorius ir drauge su pašnekovais prieina atitinkamas išvadas.
Pokalbių moderatorius	Muzikos ir meno skyrius, Dirigentas	Pokalbių moderatorius veda ir taip iškelia aktualius klausimus, susijusius su profesionalių choro dainininkų kvalifikacijos kėlimo iššūkius, atlieka žodinį tyrimą. Jis organizuoja interviu, kalbina lektorius ir drauge su pašnekovais prieina atitinkamas išvadas.
Vyriausioji buhalterė	Buhalterijos skyrius, Vyr. buhalterė	Buhalterė valdo visus projekto finansus. Jos atsakomybė apima sąskaitų surinkimą, mokėjimų vykdymą, finansinių ataskaitų rengimą ir bendrą projekto biudžeto koordinavimą, užtikrinant finansinę drausmę ir atskaitomybę.
Mokymų programos sudarytojas	Muzikos ir meno skyrius, Meno vadovas	Programos turinio sudarytojas yra pagrindinis asmuo, atsakingas už mokymų programos turinį – temas ir lektorių parinkimą, užtikrinant programos aktualumą ir kokybę, kad ji atitiktų projekto tikslus ir tikslinės auditorijos - dalyvių poreikius.
Viešųjų pirkimų specialistė	Bendrųjų reikalų skyrius, Viešųjų pirkimų specialistė	Viešųjų pirkimų specialistė koordinuoja visus projekto viešuosius pirkimus. Ji atsakinga už pirkimų procedūrų organizavimą, pasiūlymų vertinimą ir užtikrina skaidrumą bei atitiktį galiojantiems teisės aktams.
Edukatorė	Vadybos ir komunikacijos skyrius, Edukatorė	Edukatorė koordinuoja visas edukacinių veiklų komunikacijas. Ji atsakinga už informacijos apie edukacinius renginius platinimą, dalyvių pritraukimą, bendravimą su tikslinėmis grupėmis ir užtikrina sėkmingą edukacinių iniciatyvų įgyvendinimą.
Administratorė	Bendrųjų reikalų skyrius, Administratorė	Administratorė atsakinga už visų sutarčių sudarymą ir administravimą. Ji rengia sutartis su paslaugų teikėjais, tvarko susijusius dokumentus ir registruoja bei archyvuoja visus dokumentus DBSIS sistemoje.

13 lentelė

Projekto komanda – samdomi paslaugų teikėjai, ne projekto rengėjo darbuotojai

Pareigos įgyvendinant projektą	Funkcijos ir atsakomybės
Vaizdo transliacijų ir įrašų operatorius + asistentai	Vaizdo operatorius su savo komanda privalo užtikrinti sklandžią tiesioginę transliaciją iš Šiaulių ir kokybišką viso mokymų ciklo įrašymą. Atsakomybės: Paruošti ir testuoti vaizdo/garso įrangą; Užtikrinti stabilų interneto ryšį transliacijai (YouTube); Reguluoti garso lygį ir vaizdo kameras; Montuoti ir parengti galutinius įrašus saugojimui ir peržiūrai.
Fotografas	Fotografas samdomas dokumentuoti projekto veiklas, užfiksuojant esminius momentus ir emocijas. Fiksuoti pranešimus, diskusiją, teambuilding sesiją ir mokymus; Apdoroti ir pateikti nuotraukas viešinimui ir ataskaitoms.
Grafikos dizaineris	Dizaineris kurs vizualinę projekto tapatybę ir parengs reikalingą grafinę medžiagą. Jis sukurs sklaidos medžiagą (plakatus, skelbimus socialiniams tinklams); Parengs prezentacijų šablonus, padėkas ir kt.
Pranešimų skaitytojas (2 asm.)	Kviečiami du muzikos profesionalai. Pirmasis pristatys teorinę alternatyvias profesionalių dainininkų kvalifikacijos kėlimo galimybes, o antroji pristatys praktinį balso higienos pratimų rinkinį.

Lektoriai (3 asm.)	Lektoriai įpareigoti vesti praktinius mokymus, skirtus profesinių įgūdžių lavinimui. Užtikrinti efektyvų laiko panaudojimą ir mokymų turinį, kiltelsiantį dainininkų profesinę kvalifikaciją.
Recenzentė	Atlikti projekto programos ir įgyvendinimo atitikties vertinimą; Parengti straipsnius žiniaklaidai, kurie bus naudojami ne tik rezultatų viešinimui, bet ir ataskaitose, ateities finansavimo prašymuose.

Žinoma, projekte taip pat dalyvaus tokie komandos nariai kaip valytoja, ūkvedys, budėtoja, bibliotekininkas, inspektorius ir raktininkas, tačiau jie nėra priskirti prie projekto komandos, nes jų darbo krūvis ir atliekami uždaviniai nebus kitokie, nei tuo metu, kai vykdomas projektas nebus vykdomas. Tad papildomų funkcijų, nei jie atlieka kiekvieną darbo dieną, nėra numatyta.

Atlikta techninių resursų analizė buvo vykdoma atsižvelgiant į projekto veiklų pobūdį ir lokaciją. Visų pirma įvertintas inventorių, kuris yra koncertinėje įstaigoje „Polifonija“. Analizė parodė, kad įstaiga turi didžiąją dalį reikiamų techninių resursų, reikalingų:

- Tiesioginėms pranešimų ir diskusijos transliacijoms. Tai konferencijų/parodų salė, kurioje yra pakankamai baldų: kėdės, stalai, sofa, yra kokybiškas interneto ryšys, stovi ekranas ir projektorius bei kompiuteris, aktyvus choro „Polifonija“ Youtube kanalas, kuriuo vyks transliacijos. Filmavimo ir garsinimo įranga rūpinasi operatorius.
- Komunikacijos su mokymų lektoriais metu paaiškėjo, kad reikia didelės erdvės, kurioje choristai galės laisvai judėti, taip pat kiekvienam dalyviui turi būti parūpinta mobili (prie pagrindo nepritvirtinta) kėdė.

Projekto veiklų įgyvendinimas numatytas kitose erdvėse, kuriose vykdoma vienoda veikla – chorų repetitijos, tad daroma prielaida, kad inventorių jose yra panašus: patalpos pakankamai erdvios, kad tilptų visi choristai, taip pat yra pakankamai kėdžių. Kiekvienas projekte dalyvaujantis choras patvirtino, kad turi galimybę prisijungti nuotoliniu būdu, poreikiui esant.

Dalyvių registracijai pasirinkta „google forms“ skaitmeninė anketa. Fotografas teikia paslaugą savo fotoaparatu. Visi komandos nariai turi darbo vietas ir darbui reikalingus įrankius bei priemones. Tad padaryta išvada, kad projekto įgyvendinimui pakanka esamų techninių resursų, kurie yra organizacijose arba suteikiami paslaugų teikėjų.

Projekto inicijavimo etape atlikta išsami finansinių resursų analizė ir parengtas tikslus finansinis planas, nes rašant projekto paraišką reikalinga pateikti išsamią ir pagrįstą projekto sąmatą.

Įvertinus žmogiškųjų išteklių poreikį, pereinama prie finansinių poreikio analizės.

Projekto įgyvendinimui būtinos išlaidos

Veiksmo / išlaidų tipo pavadinimas					
Eil. Nr.	Matavimo vienetas	Siektin a reikšm ė	Vieneto kaina, eurais	Tinkamų finansuoti išlaidų suma (iš viso), eurai	Pradėta iki projekto sutarties pasirašymo
1.1.1.	Programos turinio sudarytojo honoraras	1	1250,00	1250,00	☐ Taip ☒ Ne.
1.1.2.	Edukatoriaus honoraras	1	1760,00	1760,00	☐ Taip ☒ Ne.
1.1.3.	Projekto vadovo honoraras	1	1170,00	1170,00	☐ Taip ☒ Ne.
1.1.4.	Kvalifikacijos kėlimo pažymėjimas	80	2,00	160,00	☐ Taip ☒ Ne.
1.2.1.	Lektoriaus honoraras už vieną paskaitą	6	1500,00	9000,00	☐ Taip ☒ Ne.
1.2.2.	„Team Building“ sesija	4	1350,00	5400,00	☐ Taip ☒ Ne.
1.2.3.	Konferencijos pranešėjai	2	1600,00	3200,00	☐ Taip ☒ Ne.
1.2.4.	Operatoriaus paslaugų paketas	1	731500,00	7315,00	☐ Taip ☒ Ne.
1.2.5.	YouTube prenumerata/ mėn.	1	10,00	10,00	☐ Taip ☒ Ne.
1.3.1.	Tyrimo administratoriaus paslaugos	1	1200,00	1200,00	☐ Taip ☒ Ne.
1.3.2.	Interviu moderatorius	1	1120,00	1120,00	☐ Taip ☒ Ne.
Viso:				31 505,00	
Projekto matomumo ir informavimo apie projektą priemonės	Eil. Nr.	Projekt o veiklos numeri s	Projekto matomumo ir informavimo apie projektą priemonė	Tinkamų finansuoti išlaidų suma, eurai	
	1.	1	Projekto komunikacijos kampanija	2800,00	
	2.	1	Mokama reklama (Meta Ads)	1000,00	
	3.	1	Užsakomieji straipsniai (du) muzikos meno žurnalams ir portalams.	605,00	
	4.	1	Straipsnių publikacija (du straipsniai, du šaltiniai)	1210,00	
	5.	1	Grafikos dizainerio paslaugos	1050,00 EUR	

	6.	1	Fotografo paslaugos	750,00
	Iš viso:			7 415,00
	VISA PROJEKTO VERTĖ:			39000,00

Pildant projekto sąmatą buvo remtasi į numatytą veiklą ir paslaugų poreikį, remiantis rikos analize, t.y. paslaugas teikiančių įmonių ir asmenų duomenimis: komerciniais pasiūlymais, sutikimais dalyvauti projekte, nurodant paslaugų kainą, viešai prieinamais paslaugų įkainiais, arba panašaus pobūdžio teiktų paslaugų kainas, kurios buvo įgyvendintos ankstesniuose organizatoriaus inicijuotose projektuose. Projekto sąmata įgyvendinant numatytas ir nenumatytas veiklas gali kisti, tačiau bus dedamos pastangos, kad šie pokyčiai neįvyktų ar būtų minimalūs.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad labai svarbu yra sudaryti tinkamą komandą, kur kiekvienam komandos nariui būtų skirtos konkrečios užduotys, padal jų turimas kompetencijas ir reikalingas atlikti funkcijas. Ypatingai svarbus yra projekto vadovo vaidmuo, nes jis ne tik koordinuoja visą projekto procesą, bet ir sudaro komandą, kuri turi užtikrinti sklandų tikslų pasiekimą. Ne ką mažiau svarbu įvertinti techninių resursų poreikį, kuris atskleidžia ką turi iniciatoriai, ką turi partneriai ir ko reikia nusimatyti papildomai. Na ir visa tai turi tiesioginę įtaką projektą sąmatai, kuri sudaroma atsižvelgiant į poreikį ir apskaičiuoti jį išpildyti būtinas sumas remiantis konkrečiais ir oficialiais duomenimis.

2.1.2. Projekto suinteresuotos šalys

Siekiant išskirti projekto vidines ir išorines suinteresuotas šalis buvo atlikta analizė, kurios metu įvardinti amenys ir organizacijos, tiesiogiai įsitraukusios į projekto veiklas bei tos šalys, kurios gauna naudą.

15 lentelė

Suinteresuotosios šalys

Vidinės	Išorinės
- Projekto iniciatorius/vykdytojas - Lektoriai ir pranešėjai - Operatorius ir asistentai - Dizaineris ir fotografas - Tekstų rengėja	- Projekto dalyviai (kūrybiniai darbuotojai) - Dalyvaujančios koncertinės organizacijos - Finansuojanti institucija - Kvalifikacijos pažymėjimus išduodančios įstaigos - Žiniasklaida - Profesionalios chorinės muzikos gerbėjai

Lentelėje pateikiami vidinės ir išorinės suinteresuotų šalių grupės. Pirmojoje tiesiogiai prie projekto įgyvendinimo prisideda projektą inicijuojanti ir vykdoma organizacija – KĮ Šiaulių valstybinis

kamerinis choras „Polifonija“, kuri ne tik tiesiogiai neša atsakomybę dėl projekto vykdymo, bet ir teikia tiesioginę naudą kūrybiniais meno skyriaus darbuotojams. Vidiniam resursams, žinoma, priklauso ir projekto lektoriai ir pranešėjai: Linas Balandis, Augustė Andrijauskaitė, Povilas Vanžodis, Gabrielius Gaidamavičius, Nijolė Saimininkienė, Rita Juodelienė, Arūnas Banys ir Tadas Montrimas. Jų profesinės žinios ir kompetencijos teikia tiesioginę naudą projekto dalyviams keldami choristų profesines kompetencijas. Pasiiekti užsibrėžtų tikslų padeda ir vaizdo operatorius su asistentais, kurie užtikrina sklandų ir kokybišką veiklą prieinamumą tikslinei auditorijai ir platesnei visuomenei. Darius Ančerevičius su komanda choro „Polifonija“ Youtube kanalu transliuoja pranešimus ir diskusiją, transliuoja kitų miestų dalyviams mokymus, įrašo „teambuilding“ sesijos veiklas. Dizaineris ir fotografas kuria projektą reprezentuojančią stilistiką ir informavimo priemones, skirtas tiek pritraukti tikslinę auditoriją dalyvauti projekte, tiek pranešti apie projekte eigą bei rezultatus vaizdinėmis priemonėmis. Tekstų rašytoja užtikrina profesionaliai raštu pateikiamą informaciją žiniasklaidai.

Išorinėmis suinteresuotomis šalimis galima įvardinti tiek individualius asmenis, tokius kaip projekto metu kvalifikaciją keliantys profesionalių chorų darbuotojai – dainininkai, tiek organizacijos. Organizacijoms priskiriamos koncertinės organizacijos, kurių darbuotojai tiesioginiai dalyvauja projekte. Šios koncertinės organizacijos, be projekto iniciatoriaus, yra: Vilniaus miesto savivaldybės choras „Jauna muzika“, Panevėžio muzikinio teatro choras ir Klaipėdos valstybinio muzikinio teatro choras. Be abejo, itin reikšminga suinteresuotoji šalis yra projektą finansuojanti Lietuvos Respublikos valstybė, kuri skirdama finansavimą kvalifikacijos kėlimo programų įgyvendinimui palaipsniui siekia ir savo užsibrėžtų tikslų „Aukštos meninės vertės, įvairaus ir įtraukus kultūros turinio prieinamumo didinimas“ programoje. Taip pat svarbų vaidmenį vaidina kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus išduodančios organizacijos: Šiaulių miesto savivaldybės švietimo kompetencijų centras ir įmonė „Countline“.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek vidinės, tiek išorinės šalys projekto kontekste yra susijusios ir daro tiesioginę arba netiesioginę įtaką viena kitai ir prisideda prie pilnaverčio projekto tikslų pasiekimo.

2.2. Projekto planavimas

2.2.1. Projekto veiklų ir etapų planavimas

Rengiant projekto paraišką, gairėse buvo nurodyta, kad prie projekto paraiškos būtina pridėti detalų projekto įgyvendinimo planą, kuriame būtų pateiktas tikslas, įgyvendinimo etapai, kurių yra trys: organizavimas, vykdymas ir kontrolė, o taip pat būtų įvardinti projekto siektini rodikliai.

16 lentelė

Detalus projekto įgyvendinimo planas (pateiktas projekto paraiškoje)

Projekto pavadinimas: Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas
--

Pareiškėjas: Koncertinė įstaiga Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“

Projekto įgyvendinimo laikotarpis: 2025 m. rugsėjo 8 d. – 2025 m. gruodžio 1 d.

1. Projekto inicijavimas ir pagrindimas

Šis projektas yra tiesioginis atsakas į identifiкуotas problemas profesionaliojo scenos meno, ypač profesionaliojo chorinio meno, sektoriuje Lietuvoje. Pagrindinė sprendžiama problema yra nepakankamas profesionaliojo chorinio meno įstaigų darbuotojų profesinių kompetencijų lygis, kuris riboja meninę kokybę ir inovacijas. Šiuo metu trūksta sistemingo, nuolatinio ir įvairiapusio choristų bei chorvedžių kvalifikacijos kėlimo modelio, taip pat juntama tarptautinės gerosios praktikos stoka, vokalinių ir sceninio judesio įgūdžių stagnacija. Jei šios problemos nebūtų sprendžiamos, kyla rizika meninio lygio stagnacijai, talentų nutekėjimui ir sumažėjusiam indėliui į kultūros paveldo išsaugojimą.

Projekto tikslas – pagerinti Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų (dainininkų, chorvedžių) profesines kompetencijas, užtikrinant ilgalaikį ir sistemingą kvalifikacijos tobulinimą bei prisidedant prie teikiamų kultūros paslaugų kokybės gerinimo profesionaliojo scenos meno srityje.

Tikslinė grupė yra profesionaliojo Lietuvos chorinio meno įstaigų darbuotojai – tiek etatiniai, tiek laisvai samdomi dainininkai, dirbantys profesionaliuose choruose, taip pat chorvedžiai ir chormeisteriai. Jų pagrindinis poreikis – sistemingos ir aukštos kokybės profesinio tobulėjimo galimybės, padedančios sustiprinti jų poziciją darbo rinkoje ir padidinti profesinį pasitenkinimą.

2. Projekto veiklos ir įgyvendinimo etapai

Projektas bus įgyvendinamas per tris pagrindinius etapus, apimančius organizavimą, vykdymą ir užbaigimą, laikantis numatyto 2025 m. rugsėjo 8 d. – gruodžio 1 d. termino.

2.1. ORGANIZAVIMO ETAPAS (2025 m. rugsėjo 8 d. – spalio mėnuo)

Šiame etape bus aktyviai bendraujama su visais suinteresuotaisiais asmenimis: projekto komanda, programos turinio koordinatoriumi, lektoriais, profesionalių Lietuvos chorų vadovais ir partneriais, paslaugų teikėjais. Pagrindinis dėmesys bus skiriamas dalyvių pritraukimui ir logistinių uždavinių sprendimui, siekiant užtikrinti sklandų mokymų organizavimą. Bus sudarytos visos reikalingos sutartys su paslaugų teikėjais ir lektoriais. Taip pat bus parengta ir pradėta vykdyti intensyvi komunikacijos kampanija, skirta įpareigoti tikslinę auditoriją registruotis kursams bei informuoti visuomenę. Finalizuojamas detalus veiklų tvarkaraštis, atsižvelgiant į visų dalyvių poreikius ir galimybes.

2.2. VYKDYMO ETAPAS (2025 m. spalio – lapkričio 14 d.)

Šiuo periodu vyks pagrindinės projekto veiklos – profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai. Numatoma, kad bus įgyvendinta trijų mokymų programa, skirta kelti 80 profesionalių chorų darbuotojų (choristų, chormeisterių, chorvedžių) kvalifikaciją. Mokymai bus organizuojami keturiuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje), lektoriams lankant chorų kolektyvus jų darbo patalpose, siekiant maksimalaus patogumo ir optimalaus resursų naudojimo.

2.3. UŽBAIGIMO ETAPAS (2025 m. lapkričio 17 d. – gruodžio 1 d.)

Šiame etape bus apibendrinti projekto rezultatai. Dalyviams bus išduoti kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai. Bus atlikti visi paskutiniai mokėjimai paslaugų teikėjams ir lektoriams. Labai svarbi šio etapo dalis – tyrimo vykdymas, išvadų pateikimas ir galutinių projekto ataskaitų parengimas. Taip pat bus planuojamos projekto tęstinumo galimybės ir būsimos veiklos.

3. Viešinimas (2025 m. rugsėjo 8 d. – gruodžio 1 d.)

Viso projekto metu vykdomos ir taikomos viešinimo priemonės, kurios skirtos tiek tikslinei auditorijai, tiek informuoti visuomenę, apie projekto tikslą ir poreikį, vykdomas veiklas ir rezultatus. Viešinimui pasitelkiamos atitinkamos priemonės: pokalbiai telefonu, el.p. rinkodara, soc.tinklų komunikacija, straipsniai žiniasklaidoje ir kt., atsižvelgiant į projekto etapą, žinutės adresatą, komunikacijos tikslą.

4. Projekto rezultatai ir rodikliai

Projektu siekiama apmokyti ne mažiau kaip 80 profesionalių chorų darbuotojų, įgyvendinant 3 mokymų programą, kuri bus organizuota trijuose Lietuvos miestuose, pasitelkiant 3 ekspertus lektorius. Kokybinis rodiklis – padidėjęs dalyvių pasitikėjimas savo profesinėmis kompetencijomis, vertinamas anketinės apklausos ir viešų pokalbių su lektoriais metu.

Kaip matyti iš paraiškoje įvardinto projekto įgyvendinimo plano, veiklos suskirtos į etapus:

- Pateikiamas projekto inicijavimas ir pagrindimas;
- Projekto įgyvendinimas: organizavimas, vykdymas, užbaigimas;

- Viešinimo planu;
- Resultatų rodikliais.

Toks įgyvendinimo planas padeda aiškiai numatyti konkrečius projekto ciklus, kurių kiekvienas turi konkrečius uždavinius.

2.2.2. Projekto finansinis planas

Projekto finansinio plano patikslinimas šiame etape nebus atliekamas, nes pokyčiai nebuvo atlikti.

17 lentelė

Pirkimų grafikas

Pirkimo objektas	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis
Programos sudarytojo paslaugos			
Grafikos dizainerio paslaugos			
Projekto komunikacijos kampanija			
Edukatoriaus paslaugos			
Mokama Meta reklama			
Lektorių paslaugos			
Teambuilding sesijos			
Konferencijos pranešėjai			
Interviu moderatorius			
Operatoriaus paslaugos			
Fotografo paslaugos			
Straipsnių rengimas			
Traipsnių publikacija			
Tyrimo administratoriaus paslaugos			
Kvalifikacijos pažymėjimai			
Projekto vadovas			

Atsižvelgiant į projekto įgyvendinimo etapus, pradedama užsakinėti svarbiausias paslaugas, norint sėkmingai pradėti veiklas. Projektą pradeda projekto mokymų programos sudarytojas, grafinį stilių kuria dizaineris, kuriamas projekto komunikacijos žiniasklaidoje planas. Po to seka projekto vykdymo etapui būtinų paslaugų pirkimai, apimantys tiek mokymų įgyvendinimą, tiek viešinimą. Na o paskutiniai pirkimai skirti baigiamajame etape veiklas vykdančioms paslaugų teikėjoms: tyrimo administratoriui, projekto vadovui ir kvalifikacijos išduodančiai institucijai.

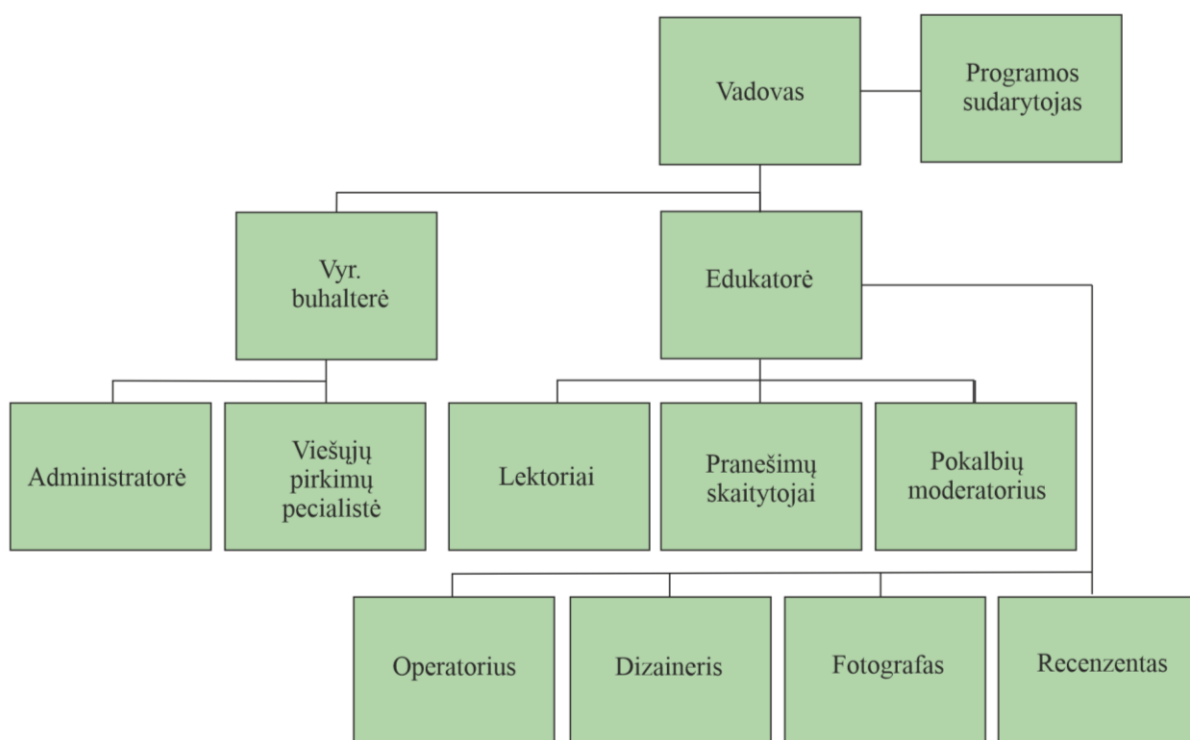
2.2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo planas

Kad projektas būtų įgyvendintas efektyviai, būtina sudaryti kompetetingą komandą, atsižvelgiant į būtinus atlikti uždavinius. Projekto paraiškoje yra skiltis, kurioje reikia detaliai užpildyti komandos sąrašą, įvardinant konkrečias pareigas, funkcijas ir atsakomybes. Tai labai padeda iš anksto nusimatyti konkrečius kolegas ir pasiskirstyti uždaviniais. Žmogiškieji ištekliai susideda vidinių ir

išorinių resursų. Vidiniai paskirti iš koncertinės įstaigos „Polifonija“ darbuotojų: projekto vadovas ir tyrimo administratorius, pokalbių moderatorius, turinio sudarytojas, buhalterės, viešųjų pirkimų specialistės, edukatorės ir administratorės. Išoriniai ištekliai, tai samdomi specialistai, nesantys projektą inicijuojančios organizacijos darbuotojai: operatorius, dizaineris, fotografas, recenzentas, pranešimų skaitytojai ir lektoriai.

Projekto organizacinė struktūra

Projekto organizacinė struktūra sudaroma atsižvelgiant į vykdomas funkcijas, turimas kompetencijas ir nešamą atsakomybę.



14 pav. Projekto organizacinė struktūra

Schemoje matome, kad projekto vadovas ir projekto programos sudarytojas yra vienodai svarbūs, tačiau tik projekto vadovas neša atsakomybę už visą likusią komandos sudėtį. Sekantys po vadovės eina vyriausioji buhalterė, kurios atsakomybei tenka projekto administratorės vykdomi biurokratiniai uždaviniai ir viešieji pirkimai. Taip pat svarbų vaidmenį vaidina edukatorė, kuri palaiko komunikaciją tiek su kvalifikacijos kėlimą vykdančiais kolegomis, tiek su kitas paslaugas vykdančiais specialistais, teikiančiais filmavimo, fotografavimo, maketavimo ir teksto rengimo paslaugas. Prie šios struktūros nepridėti pastovūs projekto iniciatoriaus darbuotojai: valytoja, ūkvedys, vairuotojas, budėtoja, todėl kad jų darbo grafikas ir specifika nepasikeičia dėl šio projekto įgyvendinimo bei konkrečių projektinių uždavinių šiems darbuotojams nėra numatyta.

Darbų pasiskirstymas – Ganto grafikas

Pirkimo objektas	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis
Programos sudarytojo paslaugos			
Grafikos dizainerio paslaugos			
Viešieji pirkimai			
Administratorės uždaviniai			
Buhalterio darbai			
Edukatoriaus paslaugos			
Vadovo funkcijos			
Pranešimų skaitymas			
Interviu moderatorius			
Lektorių paslaugos			
Operatoriaus paslaugos			
Fotografo paslaugos			
Straipsnių rengimas			
Straipsnių publikacija			

Pateiktame grafike galima pastebėti, kad viso projekto vykdymo metu bus būtinos projekto vadovo, buhalterio, edukatoriaus ir administratoriaus paslaugos. Pirminiame projekto vykdymo etape darbus atliks mokymų programos turinio sudarytojas ir grafikos dizaineris. Viešųjų pirkimų specialistė už pastaruosius bus naudinga kiek ilgiau, bet ne visą projekto gyvavimo periodą. O štai tokie komandos nariai, kaip interviu moderatorius, lektoriai, operatorius, fotografas, straipsnių rašytoja ir publicistai į darbų sūkurį turi įsilieti jau praėjus pirmajam įgyvendinimo etapui ir prasidėjus aktyviems įgyvendinimo uždaviniams. Na o pranešimų skaitytojai pasirodys tik prasidėjus įgyvendinimo periodui ir jų funkcija po vienos dienos jau bus įvykdyta. Kadangi visi projekto komandos nariai neturi naujokai projektų vykdyme, tikimasi, kad darbai ir procesai vyks sklandžiai ir kokybiškai.

2.2.4. Projekto vidinės ir išorinės komunikacijos su suinteresuotomis šalimis planai

Siekiant užtikrinti darnų ir sklandų projekto vykdymą, būtina palaikyti vidinę bei išorinę komunikaciją su suinteresuotomis šalimis. Parengtas planas sudarytas remiantis komunikacijos tikslais, siekiant šalis informuoti, įtraukti, suderinti, sumažinti pasipriešinimą arba ignoruoti.

Komunikacija su suinteresuotomis šalimis

	Informuoti	Įtraukti	Suderinti	Sumažinti pasipriešinimą	Ignoruoti
Projekto dalyviai (kūrybiniai darbuotojai)					

Dalyvaujančios koncertinės organizacijos				
Finansuojanti institucija				
Kvalifikacijos pažymėjimus išduodančios įstaigos				
Žiniasklaida				
Profesionalios chorinės muzikos gerbėjai				

Kaip matyti pateiktoje plano lentelėje, su projekto kūrybiniais darbuotojais ketinama bendrauti su tikslu juos įtraukti į projekto vykdymo procesus, o taip pat sumažinti pasipriešinimą tų, kurie jaučiasi nejaukiai ar skeptiškai, dėl programos įgyvendinimo metodų. Dalyvaujančios koncertinės organizacijos, yra pagrindinė projekto ašis, dėl kurių mokymai apskritai yra organizuojami, tad komunikacija su choralais palaikoma visais aspektais: tiek siekiant informuoti, tiek aktyviau įtraukti į siūlomą veiklą, tiek suderinti įgyvendinimui būtinas detales, tiek sumažinti pasipriešinimą dėl taipogi skeptiško požiūrio, didelio užimtumo ir vengimo įsipareigoti. Su finansuojančia institucija, t.y. LR Kultūros ministerija komunikacija palaikoma dalinantis informacija, susijusia su paraiška, planais, finansais, tiek siekiant suderinti dokumentus, ataskaitas ir kt. Bendravimas su žiniasklaida – pastovus ir apimantis tiek informavimo aspektą, tiek įtraukimo tikslais, tiek įsitraukimo aplinkybių suderinimą. Na o profesinės chorinės muzikos gerbėjai informuojami apie įgyvendinamą projektą ir kviečiami įsitraukti kaip diskusijų ir pokalbių dalyviai. Neplanuojama nė vienos šalies palikti už komunikacijos ribų, tad ignoravimo grafoje nėra pažymėtų langelių.

Komunikacijos metodai, kurie taikomi palaikyti atitinkamus ryšius su numatytomis išorinėmis šalimis, bus tradiciniai: gyvi susitikimai, skambučiai telefonu, susirašinėjimai elektroniniais laiškais, žinučių rašymas socialiniuose tinkluose, o taip pat pasitelkiant grafines informavimo formas – maketus. Vis tik siekiant aptarti didelės svarbos klausimą, renkama tai atlikti raštu, kad būtų fiksuojama pokalbių informacija, o mažesnės reikšmės ir skubius klausimus pasirinkta spręsti skambučiais.

2.2.5. Projekto tikslinė auditorija

Rengiant projekto paraišką, vienas iš būtinų pridėti priedų – tikslinės auditorijos įvardinimas ir pateikta išsami metodologija, kaip bus užtikrinta jos atranka.

20 lentelė

Dalyvių atrankos metodologija

Metodika ir tvarka, kaip bus atrenkami projekto veiklų dalyviai

Projekto pavadinimas: Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas

Šis priedas aprašo metodiką, pagal kurią bus atrenkami Lietuvos profesionalių chorų darbuotojai, dalyvausiantys projekto „Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“ mokymų programoje. Procesas bus

skaidrus, teisingas ir orientuotas į tikslinės grupės – profesionaliojo chorinio meno sektoriaus atstovų – pritraukimą ir kokybišką dalyvavimą.

1. Atrankos tikslas

Užtikrinti, kad projekto veiklose dalyvautų tikslinės grupės atstovai – profesionalių chorų dainininkai ir chorvedžiai, kuriems yra aktualūs ir reikalingi projekto siūlomi kvalifikacijos kėlimo mokymai. Siekiama pritraukti 80 aktyvių dalyvių, kurie galėtų maksimaliai išnaudoti suteikiamas žinias ir įgūdžius.

2. Tikslinės grupės apibrėžimas ir kriterijai

Projekto dalyviai atrankami pagal šiuos pagrindinius kriterijus:

- Profesionalumas: Dalyvis turi būti profesionalaus scenos meno įstaigos (profesionalaus choro) darbuotojas – dainininkas (etatinis ar laisvai samdomas, dirbantis su choru, pagal sutartį) arba chorvedys/chormeisteris, tiesiogiai dirbantis su profesionaliu choru (etatinis darbuotojas).
- Motyvacija: Dalyvis turi būti motyvuotas kelti savo profesinę kvalifikaciją ir tobulinti įgūdžius vokalo, sceninio judesio, ritmo pojūčio, balso higienos srityse, taip pat tobulinti komandinio darbo įgūdžius.
- Geografija: Prioritetas teikiamas dalyviams iš miestų, kuriuose bus organizuojami mokymai ir kuriuose įkurti profesionalūs chorai:

Vilnius – choras „Jauna muzika“;

Klaipėda – Klaipėdos valstybinio muzikinio teatro choras;

Šiauliai – Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“;

- Įsipareigojimas: Dalyviai turi įsipareigoti aktyviai dalyvauti (išankstinė registracija) visuose pasirinktų mokymų etapuose ir atlikti visas numatytas užduotis.

3. Dalyvių pritraukimo ir atrankos procesas

Dalyvių pritraukimas ir atranka vyks keliais etapais:

- 3.1. Informacijos sklaida ir viešinimas (2025 m. rugsėjis):

* Komunikacijos kampanija: Projekto vadovas, bendradarbiaudamas su viešinimo specialistais, parengs tikslią komunikacijos kampaniją. Ji apims informatyvias, motyvuojančias, skatinančias veikti viešinimo žinutes, skirtas profesionalių chorų vadovams, dainininkams ir chorvedžiams.

* Kanalai: Informacija bus platinama per šiuos pagrindinius kanalus:

- ☐ Tiesioginiai kontaktai: Laiškai ir skambučiai profesionalių chorų vadovams ir administracijai visoje Lietuvoje.
- ☐ Profesinės asociacijos: Bendradarbiavimas su Lietuvos chorų sąjunga ir kitomis susijusiomis profesinėmis organizacijomis: Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, atitinkamos savivaldybės, Šiaulių švietimo centras (teikiantis kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus), siekiant pasiekti plačiausią tikslinės auditorijos dalyvių skaičių.
- ☐ Socialiniai tinklai ir internetas: Informacija bus skelbiama pareiškėjo ir partnerių interneto svetainėse, socialinių tinklų paskyrose, tikslinėse profesionalų grupėse.
- ☐ Profesiniai renginiai: Informacija bus pristatyta artimiausiuose profesiniuose renginiuose (koncertuose, festivaliuose, konferencijose), jei tokie vyks projekto viešinimo metu.
- ☐ Žiniasklaidos kanalai: Bendradarbiavimas su Etaplus grupe.

o Informacijos turinys: Viešinimo pranešimuose bus aiškiai nurodomi mokymų tikslai, nauda dalyviams, programos temos, lektoriai, datos, vietos ir registracijos tvarka.

- 3.2. Registracija (2025 m. spalio):

o Elektroninė registracija: Bus sukurta patogi elektroninė registracijos forma, prieinama pareiškėjo interneto svetainėje ir platinama per komunikacijos kanalus.

o Registracijos duomenys: Dalyviai registracijos formoje turės nurodyti savo vardą, pavardę, kontaktinę informaciją, atstovaujamą profesionalų chorą (arba statusą kaip profesionalų dainininką/chorvedį), pažymėti, ar visuose mokymuose, atitinkamame mieste, bus dalyvaujama gyvai, ar bus poreikis prisijungti nuotoliniu būdu (transliacija iš mokymų Šiauliuose) ir sutikimas, kad jų duomenys bus naudojami kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų gamyboje.

o Vietų skaičius ir prioritetai: nors siekiama pritraukti 80 dalyvių, esant didesniai susidomėjimui, registracija vyks eilės tvarka.

- 3.3. Atranka ir patvirtinimas (2025 m. spalio):

o Registracijos duomenų peržiūra: Projekto vadovas peržiūrės gautas registracijos formas, siekdamas įsitikinti, kad visi registruoti dalyviai atitinka nustatytus profesionalumo kriterijus. Esant neaiškumams, gali būti susisiekiama su dalyviu dėl papildomos informacijos.

o Dalyvio patvirtinimas: Visiems atrinktiems ir patvirtintiems dalyviams bus išsiųstas patvirtinimo laiškas su detalesne informacija apie mokymus, tvarkaraštį ir pasirošimą.

4. Skaidrumas ir atskaitomybė

Visas dalyvių atrankos procesas bus dokumentuojamas. Registracijos formos ir patvirtinimų laiškai bus saugomi projekto dokumentacijoje. Tai užtikrins proceso skaidrumą ir atskaitomybę, galimybę patikrinti dalyvių atrankos pagrįstumą. Dalyviams bus išduodami kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai (16 akad. val.), patvirtinantys jų dalyvavimą ir įgytas kompetencijas.

Tad iš pateikiamo projekto paraiškoje tikslinės auditorijos aprašymo matyti, kad tai itin siaura ir aiškiai apibrėžta asmenų grupė, kurios pagrindinis ir svarbiausias kriterijus – darbas profesionaliame chore. Veiksniai, tokie kaip lytis, amžius ir geografinė vietovė, finansinė padėtis, sveikatos būklė, seksualinė orientacija, šeimyninė padėtis, pomėgiai ir kt., neturi lemiamos reikšmės. Be profesijos taip pat pabrėžiamas nusiteikimo aktyviai dalyvauti mokymų procese aspektas.

2.2.6. Projekto komunikacija ir rinkodaros strategija

Planuojant projekto komunikaciją ir rinkodarą, didžiausias dėmesys skiriamas tikslinės auditorijos pasiekimui ir visuomenės informavimui apie vykdomą kvalifikacijos kėlimo projektą bei pasirinktos šią rinkos dalį pasieksiančios priemonės ir šaltiniai. Kadangi projekto pobūdis yra pakankamai specifinis dėl nuokrypio į labai tikslingą rinkos dalį – profesionalių chorų dainininkus, pasirenkama itin paprasta priemonė – skambutis, o patrauklesniam bendradarbiavimui – ryškūs ir žaismingi grafinio dizaino elementai pateikiant programą.

Kitas paradoksalus momentas, kad visuomenė, kurią pasiekti pasirenkamos mokamos komunikacijos priemonės, nėra reikšminga projekto įgyvendinimui. Ši rinkos dalis labiau pasitarnauja kaip stebėtojai, kurie gali liudyti, kad štai tokie kvalifikacijos kėlimo projektai vyksta ir susipažinti su aktualiomis iškeliamomis problemomis, apie tokių mokymų stygių profesionalios chorinės bendruomenės rate ir valstybės finansinį indėlį į šią tokį problemas mažinimą.

Žinoma, norėtųsi visuomenei parodyti daugiau, atskleisti mokymų proceso akimirkas ir leisti juose dalyvauti ir visiems suinteresuotiems, bet kadangi mokymai skirti tik siaurai grupei, projekto gairėse nurodyta, kad turinys galėtų būti prieinamas tik šiai asmeninei grupei ir nebūti platinamas bei pasiekiamas kitiems, ypač nemokamai.

21 lentelė

Komunikacijos priemonės ir kanalai

Komunikacijos priemonės ir kanalai			09	10	11
Festivalio dizaino kūrimas, maketavimo darbai, festivalio atributikos gamyba					
Elektroninės komunikacijos priemonės	Internetiniai naujienų portalai	Portalas etapius.lt			
		Portalas alfa.lt			
		Portalas aina.lt			
		Portalas kaunozeinios.lt			
		Portalas klaipedozeinios.lt			
		Portalas bernardinai.lt			
		Portalas vilniauzeinios.lt			

		Portalas polifonija.lt	
	Televizija	Etaplius TV	
Socialiniai tinklai	Facebook		
	Instagram		
Skambučiai	Pokalbiai telefonu		
El. p. rinkodara	El. laiškai		
Partnerių kanalai	Šiaulių švietimo kompetencijų centras		
	Chorinė bendrija „Aukuras“		
Kita	Youtube kanalas		
	Asmeniniai kanalai		

Komunikacijos plano tikslas yra pritraukti tikslinę auditoriją dalyvauti kvalifikacijos kėlimo mokymuose, teikti visuomenei informaciją apie projekto eigą bei rezultatus bei tai atlikti tvariai.

Kad atkreipti tikslinės auditorijos dėmesį, nebūtina rinktis viešąsias priemones. Šiuo atveju užtenka, kad egzistuoūtų sudaryta profesionalių choristų kvalifikacijos kėlimo poreikius patenkinanti programa. Ji yra patraukliai apipavidalinta grafikos dizainerio, kad turėtų savitą braižą, išsiskirtų iš kitų tokio pobūdžio skelbimų ir atkreiptų dėmesį. Tikslinę auditoriją pritraukta visų pirma susisiekus su potencialių kolektyvų vadovais telefonu ir aptarus tokio projekto rengimo poreikį ir galimybes jame dalyvauti. Vieningai sutarus su profesionalių chorų vadovais ir parengus paraišką, sekančiu etapu susisiekiama telefonu ir elektroniniu paštu su kolektyvų vadovais bei vadybininkais, pristatomas projekto veiklų planas ir suderinamos abipusiai palankios įgyvendinimo galimybės. Šių komunikacijos priemonių taikymas išsiskiria pateiktame grafike kaip tos, kurios pradėtos vykdyti nuo pat projekto pradžios ir tęsiasi visą vykdymo periodą.

Kad apie vykdomo projekto turinį, eigą ir rezultatus informuoti visuomenę, pasitelkiamos kitos priemonės: informacinės žinutės, nuotraukos (maketai ir fotoreportažai), nuorodos (straipsnių, transliacijų, videoreportažų) yra aktyviai skelbiamos socialiniuose tinkluose Facebook ir Instagram, kuriamos istorijos, pranešimais dalinamasi įvairiose grupėse, partnerių paskyrose. Taip pat periodiškai rašomi straipsniai ir publikuojami portaluose. Bendradarbiaujant su vietos žiniasklaida, kuriami įvykių reportažai ir skelbiami Etaplius priemonėmis: portale, socialiniuose tinkluose, televizijoje, youtube kanale. Šios priemonės pradedamos aktyviai vykdyti kvalifikacijos mokymams prasidėjus, jiems vykstant ir pasibaigus.

Vienas iš projekto prioritetų, kurį būtina atitikti, tai yra tvarumas. Kad įgyvendinti šį aspektą komunikacijos priemonėse, pasirinkta negaminti jokios spausdinamos medžiagos: programėlių, bukletų, afišų, padėkų ar pažymėjimų. Vietoje to pasirinkta komunikuoti tik skaitmeninėmis priemonėmis, padėkas ir kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus projekto dalyviams taip pat suformuoti skaitmeniniu būdu ir išsiųsti individualiai elektroniniais paštais.

Tad apibendrinant galima teigti, kad komunikacijos priemonės ir kanalai nukreipti dviem kryptimis: siekiant surinkti pakankamą kvalifikacijos dalyvių skaičių ir parodyti tautiečiams šiuo projektu sprendžiamas problemas.

2.2.7. Projekto rizikų valdymo planas

Planuojant sėkmingai įgyvendinti projektą bei užtikrinti, kad numatyti rezultatai būti pasiekti, privalu numatyti rizikas, su kuriomis gali tekti susidurti. Pasiruošus rizikų valdymo planą, kuriame aiškiai apibrėžtos prevencinės priemonės ir realus veiksmų planas, ženkliai sumažinama tikimybė, kad projektas nebus įgyvendintas numatyta apimtimi.

22 lentelė

Rizikų valdymo planas

Potenciali rizika	Rizikos poveikis	Prevencinės priemonės	Veiksmų planas
Tiesioginės transliacijos nutrūkimas	Aukštas	Iš anksto atlikti įrangos testavimą; turėti atsarginį interneto ryšio kanalą; pasirūpinti, kad įrenginiai būtų įkrauti ir turėtų papildomų akumuliatorių.	Nedelsiant informuoti stebėtojus viešojoje erdvėje apie gedimą; tęsti veiklas darant vaizdo įrašą ir publikuoti jį vėliau; prailginti peržiūros laikotarpį.
Prasta įrašų vaizdo ar garso kokybė	Vidutinis	Naudoti patikimą ir patikrintą įrangą; atlikti testavimą; turėti atsarginių mikrofonų ir vaizdą filmuoti ne su viena kamera.	Sutvarkyti garsi ir vaizdo trikdžius montažo metu, po filmavimų.
Lektorių, pranešėjų ar moderatoriaus neatvykimas	Aukštas	Nedelsti sudarant sutartis ir jose aiškiai apibrėžti įsipareigojimus ir atsskomybes už jų nesilaikymą; iš anksto turėti lektorių parengtą medžiagą.	Turėti atsargoje kitą pranešėją ar lektorių atitinkantį keliamos kvalifikacijos temą; perkelti veiklą į kitą datą
Pateiktų registracijos duomenų trūkumas	Vidutinis	Registracijai pasirinkti patikimas ir lengvai naudojamas formas (pavyzdžiui Google Forms); registraciją pradėti iš anksto, kad spėti surinkti duomenis laiku;	Su neaiškiai ar nepilnai duomenis pateikusiais dalyviais susisiekti asmeniškai ir patikslinti informaciją įvedant ją rankiniu būdu;
Apatiškas dalyvių įsitraukimas	Vidutinis	Iš anksto akcentuoti numatytų veiklų naudą; užtikrinti, kad mokymų veiklos būtų įtraukios, dinamiškos ir pritaikomos prie skirtingų kolektyvų reakcijų;	Komunikuoti su mokymų turinio vykdytoju dėl veiklų koregavimo
Nesutampančios lektorių ir dalyvių datos	Aukštas	Iš anksto rezervuoti abiems pusėms tinkančias datas; turėti omeny daugiau gailmybių rinktis; sudaryti sąlygas dalyvauti nuotoliniu būdu.	Užtikrinti abipusį įsipareigojimą įgyvendinti suplanuotas veiklas palankioms galimybėms atsiradus.

Komandos narių nedarbingumas	Vidutinis	Nuolat palaikyti tarpusavio komunikaciją užtikrinant vienodą jos sklaidą komandoje; numatyti asmenį, galintį pavaduoti nesamą komandos narį užtikrinant sklandų veiklų tęstinumą.	Pasiskirstyti uždaviniais esamos komandos sudėtyje, rasti pavaduojantį specialistą
Neskirtas finansavimas	Aukštas	Numatyti papildomus finansavimo šaltinius; mažinti projekto apimtį stengiantis minimaliausiomis priemonėmis pasiekti aukščiausią įmanomą rezultatą.	Vykdyti projektą organizacijos biudžeto lėšomis, perkelti projekto vykdymą į kitus metus

Kuomet organizuojamos tokios veiklos, kuriose vyksta tiesioginė transliacija, visada yra tikimybė, kad gali nutikti įvairūs techniniai trikdžiai, pavyzdžiui, nutrūkęs interneto ryšys, techniškai netvarkinga įranga, išsikrovę elementai ar nepatyręs personalas. Tam, kad filmavimų metu išvengtume nesklandumų ar būtume jiems pasirengę, reikia pasiruošti iš anksto: kaip muzikantai ruošiantis viešam pasirodymui intensyviai repetuoja, taip ir transliavimo ir filmavimo komanda turi atlikti testavimą patikrinant visus su kokybiškos paslaugos įgyvendinimu susijusius aspektus.

Panašiai sprendžiama prastos kokybės vaizdo ar garso įrašų rizikos: reikia atlikti testavimą, naudoti kokybišką techniką ir turėti atsarginių įrankių, o jau įrašytus brokuotus failus sutvarkyti montažo metu.

Kitas aukštos rizikos veiksnys, galintis ištikti dėl įvairių priežasčių, tai lektorių, pranešėjų ar moderatoriaus neatvykimas. Priklausomai nuo aplinkybių, ar tai yra sveikatos aspektas, ar logistinės kliūtys, ar asmeninės priežastys, išipareigojimus patartina įtvirtinti sutartyje, kurioje būtų aiškiai įvardintos atsakomybės dėl pareigų nevykdymo. O taip pat pareikalauti iš anksto atsiųsti mokymų ar pranešimų medžiagą, jog nelaimei nutikus, galima būtų ją pristatyti dalyviams, ar pakviesti kitą lektorių su panašia tema. Mažiaus patrauklus variantas būtų – keisti numatytos veiklos datą.

2.2.8. Projekto sėkmės kriterijai

Projekto sėkmės rodikliai apima visus projekto įgyvendinimo etapus, liečia tiek vidines, tiek išorines suinteresuotas šalis bei tai, kaip bus įvertintas projekto tęstinumas. Šiuo projektu siekiama ne tik kelti kvalifikaciją profesionalių chorų kūrybiniais darbuotojams, bet aktualizuoti problemą, susijusią su sistemingos ir ilgalaikės mokymų programos stygiu šios specialybės atžvilgiu. Siektina, kad šis projektas taptų įžanga sekantiems kvalifikacijos kėlimo mokymams, kurie strategiškai ir kryptingai ugdys choristų kompetencijas, o rezultatai džiugins ir bus pastebimi.

Tad šio projekto sėkmės kriterijai yra tokie:

- Aiškiai ir suprantamai suformuotas projekto tikslas. Projekto įgyvendinimas tampa gerokai paprastesnis, jei visi jo vykdytojai ir dalyviai aiškiai supranta tikslą, kurio bendrai vedami vienaip ar kitaip dalyvauja jo procesuose;

- Detaliai parengtas ir nuosekliai vykdomas projekto įgyvendinimo planas. Tai leidžia aiškiai suprasti projekto įgyvendinimo eigą ir etapus, bet kurioje įgyvendinimo stadijoje pasitikrinti ir įsivertinti kas jau atlikta ir kokius sekančius žingsnius atlikti;
- Atsakingai sudaryta kompetentingų projekto vykdytojų komanda. Kiekvienas komandos narys atsakingas už konkrečių funkcijų atlikimą ir neša atsakomybę už kokybišką jų išpildymą, tad paurenkant kompetentingus ir kvalifikuotus specialistus užtikrinamas darnus ir profesionalus darbo procesas;
- Spėriai ir efektyviai sprendžiamos nenumatyti pokyčiai. Aukšta darbuotojų kvalifikaciją leidžia operatyviai veikti esant nenumatytoms aplinkybėms;
- Nuolatinė vidinė bei išorinė komunikacija. Nuolatinis informacijos dalinimasis tiek tarp komandos narių, tiek tarp dalyvių ir partnerių leidžia išvengti nesusipratimų, neveikimo, konfliktų ir klaidingų interpretacijų;
- Motyvuojanti ir palaikanti aplinka. Įgyvendinant projektą būna lengvesnių ir sudėtingesnių situacijų, kurias lengviau išspręsti besąlygiškai pasitikint savo kolegomis ir dalinantis ne tik pagalba atliekant užduotis, bet ir moraliniu palaikymu;
- Aktualus ir kokybiškas programos turinys. Sėkmės faktorių taip pat lemia tikslingai parinktų kvalifikacijos kėlimo kursų turinys: tobulinami probleminiai įgūdžiai, akcentuojamos aktualios temos, taikomi šiuolaikiniai metodai, įgyvendina savo sričių profesionalai;
- Užtikrintas tikslinės auditorijos dalyvavimas. Auditorijos poreikius atliepiantys mokymai veda link to, kad būtų užtikrintas jos dalyvavimas ir įsitraukimas į projektą, taip tiesiogiai prisidedant prie tikslų įgyvendinimo.
- Patogūs logistiniai sprendimai. Pasirinktas modelis kai lektorius lanko kolektyvus jų darbo erdvėse jiems įprastu darbo metu nesukelia didesnių nepatogumų ir sudaro progą pakelti profesinę kvalifikaciją maksimaliam dalyvių skaičiui;
- Kuriamas pamatas tęstinumui. Įgyvendinus projektą ir įvertinus stipriąsias ir taisytinias vietas įmanomas kokybiškesnis, efektyvesnis ir patrauklesnis projekto veiklų vystymas ir vykdymas bent keletą metų į ateitį.

Apibendrinant galima teigti, kad projekto sėkmės kriterijai apie tokius aspektus, kaip aiškūs projekto tikslai ir planai, patyrę ir profesionalūs komandos nariai bei dalyviai teikiantys aukšto lygio paslaugas, pastovi ir aiški bei motyvuojanti komunikacija, teisingai parinkti veiklų įgyvendinimo metodai atvedantys prie projekto sėkmės ateityje.

2.3. Projekto įgyvendinimas

2.3.1. Projekto įgyvendinimo metu kilusios problemos ir jų sprendimo būdai

Įgyvendinant projektą susidurta su keblumais, kurie nulėmė tam tikrus įgyvendinimo pokyčius ir nemenką stresą komandoje bei dalyvių tarpe.

23 lentelė

Problemų sprendimo būdai

Problema	Sprendimas
Politinė krizė	Pakoreguotas projekto įgyvendinimo veiklų planas
Laiko trūkumas	Darbas vakarais ir savaitgaliais
Komandos pokyčiai	Vadovas perėmė vykdyti papildomas funkcijas
Neatvykęs pranešėjas	Pranešimas buvo skaitomas nuotoliniu būdu
Pakitęs dalyvių užimtumas	Pakeisti lektoriai
Kompiuterinio raštingumo stoka	Duomenys suvesti rankiniu būdu

Lentelėje pateikiamos septynios problemos, kurios lėmė atitinkamus projekto įgyvendinimo pokyčius ir būtinybę skubiai prisitaikyti. Tam, kad suprati, kodėl iškilo tiek daug nesklandumų įgyvendinat projektą, reikia susipažinti su aplinkybėmis.

Pirmoji projekto paraiška pateikta 2025 m. rugpjūčio 1 d. Projekto koordinatorė kultūros ministerijoje informavo, kad rezultatai bus paskelbti rugsėjo pirmosiomis dienomis, tad nuo rugsėjo galima pradėti planuoti įgyvendinimą. Pagal gaires, projekto rodikliai turi būti pasiekti iki 2025 gruodžio 1 d. Nors pasirodė trumpokas laikas nuo rezultatų paskelbimo iki projekto pabaigos (nepilni trys mėnesiai), planuojami pasiekti rezultatai ir projekto įgyvendinimo planas pateikti atsižvelgiant į įvardintus terminus. Rengiant paraišką, projekto planas buvo tvirtinamas kartu su lektoriais, chorų vadovais ir kitas paslaugas teikiančiais specialistais, tačiau nežinant ar projektui bus skirtas finansavimas, ar kokia suma bus skirta, visi kantriai laukė rezultatų. Tačiau rezultatai rugsėjį paskelbti nebuvo. Dėl tuomet vykusios krizės kultūros ministerijoje, niekas negalėjo pateikti atsakymų. Numatyti projekto partneriai demonstravo nepasitenkinimą, apmaudą ir pyktį, ir nebegalėdami ilgiau laukti – tęsė savo gyvenimus ir ėmėsi kitų veiklų. Spalio 20 dieną gautas nurodymas, kad komisija rekomenduoja projekto įgyvendinimui skirti 39 tūkstančius eurų ir per 2 darbo dienas reikia apsispręsti, ar projektas bus vykdomas, ir jeigu taip, pateikti atnaujintą projekto paraišką su pakoreguotais siektiniais rodikliais ir atitinkamai sumai perskirstyta sąmata.

Pateikiama kokie rezultatai buvo planuoti pirmojoje paraiškoje ir kokie pateikti spalį.

24 lentelė

Projekto siekiamų reikšmių pokytis

Siektina reikšmė pirmojoje paraiškoje	Siektina reikšmė antrojoje paraiškoje
Įgyvendinti 5 mokymų programą, su penkiais specialistais	Įgyvendinti trijų mokymų programą, su trimis specialistais
Mokymus vykdyti penkiuose Lietuvos miestuose	Mokymus vykdyti trijuose Lietuvos miestuose

Išduoti 200 kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų	Išduoti 80 kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų
Sąmata – 49000,00 Eur	Skirta – 39000,00

Spalio 22 dieną pateikta atnaujinta paraiška. Viliantis, kad jau bus oficialiai paskelbti rezultatai ir paskirstyti finansavimai, spalio 22 dieną įvyko pirmoji „teambuilding“ sesija Klaipėdoje. Deja, negavus oficialaus kultūros ministro įsakymo dėl projekto finansavimo, nebuvo galima įkelti lėšas. Tad procesai ir vėl nejudėjo iš vietos. Oficialus sprendimas apie projektui skiriamą finansavimą pateiktas lapkričio 4 d. Prašymas dėl projekto įgyvendinimo termino pratęsimo buvo atmestas.

Dėl vėluojančių rezultatų paskelbimo, realus projekto įgyvendinimo terminas tapo – 3 savaitės. Visi iki tol vykdyti susitarimai su lektoriais ir choris neteko prasmės dėl pasikeitusio užimtumo. Tad, atsižvelgiant į politinės krizės kultūros ministerijoje sukeltus nesklandumus, akivaizdžiai susidarė antroji problema – laiko trūkumas. Visų veiklų įgyvendinimas turėjo būti perorganizuotas, kad spėti pasiekti numatytus tikslus ir rodiklius iki gruodžio 1-osios.

Plačiau aptariant trečią problemą – komandinius pokyčius, norisi juokais teigti, jog posakis, kad bėda po vieną nevaikšto, yra iš ties gajus. Spalio mėnesį koncertinės organizacijos „Polifonija“ administraciniame padalinyje pasikeitė trys darbuotojai. Dėl šeimyninių aplinkybių, iš darbo išėjo vadybos ir komunikacijos skyriaus vedėja, kurios pareigas teko perimti projekto vadovei, iki to buvusiai kultūrinės veiklos vadybininkei. Taip pat, beveik tuo pačiu metu išėjo dar dvi darbuotojos: koncertinės salės administratorė, kuri išsikraustė į kitą miestą, ir edukatorė, kuriai tęsti darbų nebeteko dėl sveikatos problemų. Taigi, vienu metu buvo paskelbta trijų darbuotojų paieška: kultūrinių veiklų vadybininko, salės administratoriaus ir edukatoriaus. Paieškos truko kelias savaites, dėl ko kelių asmenų darbus teko vykdyti likusiam vienam asmeniui. Nepalanki laike detalė ir tai, kad visi nauji darbuotojai – iš skirtingų sferų ir neturintys žinių, įgūdžių ir suvokimo, kad savarankiškai perimti susikaupusius darbus. Tad greta ženkliai išaugusio krūvio projekto vadovui, teko papildomos funkcijos – kolegų apmokymas, priežiūra ir globa.

Kita problema, su kuria teko susidurti, buvo susijusi su lektoriumi neatvykimas į tiesioginę transliaciją ir diskusiją. Dėl nenumatytai pasikeitusio lektoriaus užimtumo, lemtingą dieną paaikškėjo, kad pirmąjį rytinį pranešimą turintis skaityti dalyvis gali prisijungti tik nuotoliniu būdu ir negali dalyvauti diskusijoje. Teko skubiai parengti techninius įrankius, kad planuotas pranešimas būtų pristatytas, o diskusija, deja, įvyko be vieno asmens.

Kitas pokytis, kuris įvyko dėl ženkliai sutrumpėjusio projekto įgyvendinimo termino ir nevykdytų planuotų veiklų iš anksto, tai pasikeitusios mokymų lektorių galimybės vesti užsiėmimus, tad skubos tvarka teko rasti jiems pamainas, kas buvo iš ties sudėtinga ir neramu. Tačiau, įtemptų paieškų ir karštų įkalbinėjimų, nors ir su kitais lektoriais, mokymų programa buvo įgyvendinta.

Na ir paskiausia problema, su kuria nebuvo tikėtasi susidurti, tai kai kurių asmenų žemas kompiuterinis raštingumas. Dėl šios priežasties, didžiąją dalį dalyvių duomenų teko rankiniu būdu

suvedinėti į kvalifikacijos kėlimo sistemą ir taip pat individualiai kiekvienam parengti ir išsiųsti kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus. Tai užtruko dvi dienas. Tačiau laimei, visi dalyviai pažymėjimus gavo laiku.

Apibendrinant, galima teigi, kad projekto įgyvendinimas pasirodė ypač kompliktuotas, kupinas streso, bemiegių naktų ir pamokų. Guodžia tai, kad tam tikrų iššūkių, nors ir nebuvo įmanoma numatyti iš anksto, nelėmė projekto žlugimo, o vykdytojus užgrūdino.

2.3.2. Projekto planų pokyčiai ir jų valdymas

Įgyvendinat projektą susidurta su pasikeitimais, kurių vieni lėmė ne iki galo įgyvendintus planus, o kiti jį viršijo.

25 lentelė

Numatytų veiklų pokyčiai

Veikla numatyta projekto paraiškoje	Pasikeitimai
Trijų mokymų programa	Rodikliai pasiekti
Trijų lektorių įtrauktis	Rodikliai pasiekti
Mokymai trijuose miestuose, trims chorams	Rodikliai viršyti
80 kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų	Rodikliai viršyti
Pranešimų skaitymas ir diskusija	Rodikliai pasiekti
Poveikio tyrimas	Pasiekta iš dalies
Mokymų tiesioginė transliacija	Rodikliai pasiekti

Kaip nurodyta projekto paraiškoje, trijų mokymų programa įgyvendinta be pakeitimų, ją vedė trys specialistai. Be to, buvo numatyta apimtimi išpildyti pranešimų skaitymai, nors jų vienas ir įvyko nuotoliniu būdu, bei diskusija, kurios įrašą galima peržiūrėti patogiu metu.

Tam tikri projekto perplanavimo aspektai lėmė pasiektus aukštesnius rezultatus, nei buvo numatyta pradžioje. Dėl aktyvaus keturių chorų įsitraukimo į mokymų programą, ji buvo įgyvendinta keturiuose miestuose, o kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus gavo 111 choro dainininkas.

Deja, dėl laiko stokos ir išaugusio krūvio, poveikio tyrimas buvo atliktas mažesne apimtimi, apklausiant projekto dalyvius žodžiu, telefonu, ar elektroniniu paštu bei aptariant projekto poveikį ir tęstinumo poreikį su lektoriais jų vizitavimo metu.

Dėl įgyvendinimo termino pokyčių, šiek tiek kito ir komunikacijos planas įgyvendinimas laike. Visas komunikacijos planas buvo įgyvendintas per lapkričio mėnesį.

26 lentelė

Atnaujintas komunikacijos priemonių ir kanalų planas

Komunikacijos priemonės ir kanalai			09	10	11
Festivalio dizaino kūrimas, maketavimo darbai, festivalio atributikos gamyba					
		Portalas etaplus.lt			
		Portalas alfa.lt			

Elektroninės komunikacijos priemonės	Internetiniai naujienų portalai	Portalas aina.lt		
		Portalas kaunožinios.lt		
		Portalas klaipedoszinios.lt		
		Portalas bernardinai.lt		
		Portalas vilniauszinios.lt		
		Portalas polifonija.lt		
	Televizija	Etaplius TV		
Socialiniai tinklai	Facebook			
	Instagram			
Skambučiai	Pokalbiai telefonu			
El. p. rinkodara	El. laiškai			
Partnerių kanalai	Šiaulių švietimo kompetencijų centras			
	Chorinė bendrija „Aukuras“			
Kita	Youtube kanalas			
	Asmeniniai kanalai			

Dėl aukščiau išvardintų priežasčių, lėmusių tai, kad finansavimo lėšos į įstaigos sąskaitą buvo perkelti lapkričio viduryje, pirkimai taip pas buvo vykdomi lapkričio mėnesį.

27 lentelė

Atnaujintas pirkimų grafikas

Pirkimo objektas	Rugsėjis	Spalis	Lapkritis
Programos sudarytojo paslaugos			
Grafikos dizainerio paslaugos			
Viešieji pirkimai			
Administratorės uždaviniai			
Buhalterio darbai			
Edukatoriaus paslaugos			
Vadovo funkcijos			
Pranešimų skaitymas			
Interviu moderatorius			
Lektorių paslaugos			
Operatoriaus paslaugos			
Fotografo paslaugos			
Straipsnių rengimas			
Straipsnių publikacija			

Biudžeto pokyčiai nepateikiami, nes visos lėšos buvo panaudotos taip, kaip buvo numatyta patikslintoje projekto paraiškoje (39 tūkst. Eur.).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad didžiausi projekto pasikeitimas atsispindi laiko parametruose.

2.4. Projekto užbaigimas

2.4.1. Stiprybių ir silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Norint įvertinti projekto privalumus ir silpnybes, pasitelkiamas SSGG analizės metodas. Atlikus išsamią SSGG analizę (7 PRIESAS), galima išskirti keletą stipriųjų elementų, lėmusių projekto pasisekimą. Visų pirma, verta pabrėžti, kad projekto laikotarpiu parengtas ir įgyvendintas aktualus ir kompleksiškas mokymų turinys, kuris orientuotasi į profesionalių choro dainininkų tobulintinas kvalifikacijas. Nepaisant to, kad programą įgyvendino pirminiame plane nenumatyti lektoriai, tiek jų, tiek pranešėjų ir diskusijos dalyvių aukšta kvalifikacija užtikrino kokybišką turinio išpildymą. Prie stiprybių taip pat priskirtina tai, kad visos veiklos yra tikslingai nukreiptos į tikslinės auditorijos ugdymą, kuri mokymų pabaigoje gali ir kvalifikacijos kėlimą įrodančius dokumentus – pažymėjimus. Taip pat reiktų pabrėžti, kad projekto įgyvendinimas prisideda ir prie valstybės strateginių planų vykdymo.

Apžvelgiant projekto silpnybes, verta įvardinti tai, kad šio projekto įgyvendinimas nesuteikia jokių garantijų, kad jis bus tęsiamas ir jam bus skiriamas finansavimas. Šis projektas yra tarsi pilotinis, kuris galimai galėtų tapti naujos sistemos pradžia, tačiau ateities perspektyvos nėra žinomos. Taip pat prie silpnybių priskiriamas ribotų laiko išteklių niuansas, parodantis, kad visi projekto dalyviai ir be šios veiklos turi didelį užimtumą ir prioritetus. Taip pat šio projekto veiklos, kurioms numatytos tiesioginės transliacijos, vaizdo įrašai, fotografavimas ir kiti nuo technologijų priklausantys išpildymai tampa silpnąja projekto dalimi, kurios apėjimui būtinas pamatuotas rizikos valdymo planas. Kita silpnybė, kurią galima įvardinti, tai itin siaurai, nišinei auditorijai skirtas projektas, kuriai padaryti ženklią įtaką reikia skirti daug materialių ir nematerialių resursų, o akivaizdaus, greitai ir aiškiai pamatuojamo rezultato, kurį galima ne tik pastebėti, bet ir visuomenei pristatyti – nėra. Tad ši programa gali išlikti ir būti plėtojama tik tokiu atveju, jeigu sprendimus priimančios pusės gebės įvertinti žanro svarbą ir vertę.

Tęsiant projekto SSGG analizę, aptarsime grėsmes ir galimybes. Pereinant prie projekto galimybių, vis dėlto gali būti, kad ši iniciatyva atkreips dėmesį ir prisidės prie sprendimo, šiai sričiai skirti strateginį ir ilgalaikį finansavimą, užtikrinantį nepertraukiamą ir į globalius pokyčius orientuotą profesinių kompetencijų ugdymą. Taip pat šio projekto dėka galima sustiprinti profesines partnerystes, kadangi numatytų veiklų kontekste yra glaudžiai bendradarbiaujama su kitomis koncertinėmis organizacijomis, švietimo ir kompetencijų ugdymo institucijomis, akademine bendruomene bei kitų meno sričių atstovais, kartu įgyvendinami mokymo tikslai gali lemti ir naujų iniciatyvų atsiradimą. Taip pat kaip galimybę galima įvardinti gerinamą atlikimo kokybę, kurios dėka auginama reputacija,

kuriamas teigiamas įvaizdis, plečiama ir auginama klausytojų ir gerbėjų auditorija, o taip pat užtikrina galimybę rinktis platesnį repertuarą ir auginti tarptautinį žinomumą.

Na ir priėjus prie grėsmių vertinimo, galima priskirti politinius bei ekonominius pokyčius, galinčius tiesiogiai lemti programos nutraukimą, finansavimo perskirstymą, naujų prioritetų ir strategijų formavimą ar kitus pokyčius, kaip antai nutiko su užvilkinu projektų finansavimo skyrimu. Taip pat grėsme gali tapti pasyvus dalyvių įsitraukimas, ar skeptiškas požiūris į kvalifikacijos kėlimo diegimą. Tokį požiūrį gali lemti skirtingi aspektas, pavyzdžiui darbuotojo menka savivertė ar perdėtas pasitikėjimas savimi, polinkis priešintis vadovybės įsakymams, negebėjimas priimti naujoves, bendras organizacijos emocinis fonas, atsainus valdžios požiūris, amžius, sveikata ir t.t. Grėsme gali tapti ir konkurencijos augimas. Nors konkurencingumo skatinimas kaip mokymų tikslas apibrėžiamas teigiamai, kiti kolektyvai matydami suteikiamas galimybes panašias veiklas organizuoti patys, gali turėti įtakos mokymų programos sistemingumo skaldymui, pasiūlos rinkai perpildymui, kokybės nuosmūkiui. Na ir priešingas, konkurencingumo nulemtam kitų organizacijų aktyviam įsitraukimui, gali būti nepritarimas pokyčių kvalifikacijos kėlimo sistemoje diegimas. Dėl įvairių priežasčių gali vykti pasiprešinimas, kurio tikslas išlaikyti esamą situaciją, kaip komforto zoną, neįpareigojančią imtis papildomų užduočių.

Taipogi buvo atlikta ir GGSS analizė (8 PRIESAS), kurios metu išanalizuota, kaip stiprybės ir silpnybės sąveikauja su galimybėmis ir grėsmėmis.

Pastebėta, kad aukštas lektorių ir mokymų programos lygis sukuria pagrindą ilgalaikių partnerystės mezgimui ir bendrą chorinio meno kokybės augimą. Aplinkuojant į šiuos aspektus siekiant gauti tęstinį finansavimą, tai gali būti dar vienas veiklos efektyvumo rodiklis, kurio iš anksto nenumatė.

Taip pat išryškėja, kad mokymų programos kompleksiskumas padeda kovoti su chorių skepticizmu ir atveria duris tiems dalyviams, kurie linkę priešintis, o vadovus skatina įsitraukti ir strategiškai formuoti organizacijos augimą ir plėtrą.

Tad remiantis atliktomis analizėmis patvirtiname, kad projektas susiduria turi silpnų komponentų ir susiduria su grėsmėmis, bet tuo pačiu yra paženklintas sėkmės rodikliais ir atviromis galimybėmis. Tikimasi, kad šis vos porą savaitių realybėje trukęs projektas išvystė pakankamai girdimas diskusijas apie milžinišką profesionalių choro kūrybinių darbuotojų poreikį turėti užtikrintą galimybę tobulėti, augti, stiebtis ir džiuginti publiką aukščiausios prabos pasirodymais.

2.4.2. Projekto rezultatų ir sėkmės įvertinimas, tęstinumo galimybės

Rengiant galutinę projekto paraišką buvo numatyti keli siektini rezultatai, kuriuos didžiaja dalimi pavyko įgyvendinti, o dalį net viršyti. Kaip galima buvo pastebėti, numatytų veiklų pokyčio analizėje, įgyvendinta trijų mokymų programa, pasitelkiant tris specialistus, o taip pat sėkmingai pristatyti du pranešimai ir diskusija.

Programa:

- Pranešimas „Choro dainininkų kompetencijų sąrašas ir kompetencijų kėlimo galimybės“. Dr. Linas Balandis.
- Pranešimas „Vokalo lavinimas ir balso higiena – ilgaamžės choro dainininko karjeros pagrindas“. Augustė Andrijauskaitė.
- Diskusija „Lietuvos chorų ateitis be stagnacijos: Kaip užtikrinti nuolatinį profesionalų kvalifikacijos kėlimą?“ Pašnekovai: Povilas Vanžodis, Nijolė Saimininkienė ir Augustė Andrijauskaitė. Diskusijos moderatorius Gabrielius Gaidamavičius.
- Mokymai "Ritmo kalba: nuo individualaus tikslumo iki sinchroniško skambesio". Lekt. Arūnas Banyš.
- Mokymai "Išlaisvink save! Tik laisvame kūne gyvena laisvas balsas", lektorė doc. Rita Juodelienė.
- Komandos stiprinimo „Teambuiding“ sesia. Lekt. Tadas Montrimas.

Pastaruosius buvo galima stebėti tiesiogiai visiems pageidaujantiems, o įrašus rasti galima ir šiandien. Mokymai vykę Šiauliuose taip pat buvo transliuojami tiesiogiai, tačiau šią medžiagą galima naudoti tik tikslinės auditorijos atstovams. Vis tik mokymus įgyvendinti pavyko ne trijuose, o keturiuose miestuose: Šiauliuose, Panevėžyje, Vilniuje ir Klaipėdoje, dalyviai: Klaipėdos valstybinio muzikinio teatro choras, Vilniaus miesto savivaldybės choras „Jauna muzika“, Panevėžio muzikinio teatro choras, Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“. Tai lėmė ir didesnės auditorijos pasiekimą - išduota ne 80, o 111 kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų. Deja, dėl nepalankiai sukritusių aplinkybių, dėl laiko stokos ir užgriuvusių papildomų įsipareigojimų organizacijos administracijoje, mokymų poveikio tyrimas atliktas tik iš dalies, tačiau jo rezultatai byloja, kad užsibrėžti kokybiniai uždaviniai - įgyvendinti.

Prie projekto sėkmės taip pat galima pridėti ir projektą vykdančių asmenų gebėjimo prisitaikyti prie ekstremalių pasikeitimų. Dviem mėnesiais vėliau pradėtas vykdyti projektas, ne dėl organizatorių kaltės, nesuteikus progos pratęsti ir taip trumpo termino, tad visą planą teko išpildyti per tris savaites ir tik supratingos, kantrios ir kompetentingos komandos bei dalyvių bendruomenės susitelkimas lėmė laimingą projekto užbaigimą.

Šio projekto inicijavimas iš dalies buvo vykdomas dėl galimybės iškelti aktualius kvalifikacijos kėlimo profesionaliojo meno bendruomenei klausimus, kuriuos išgirstų ir vyriausybės ir kultūros ministerijos atstovai, galintys priimti sprendimus šio projekto tęstinumui užtikrinti. Jeigu 2026-aisiais bus paskelbtas kvietimas teikti paraiškas projekto tęstinumui projektą, KĮ „Polifonija“ tikrai pretenduos. Užbėgant įvykiams už akių, Lietuvos chorvedžiai vieningai sutaria, kad kvalifikacijos kėlimo programa turi tęstis prisitaikant prie aplinkybių, tai reiškia, nepaisant to ar bus skirtas

finansavimas, ar tam tikras veiklas pakaks resursų vykdyti ir esamomis lėšomis. Dėl šios priežasties kvalifikacijos kėlimo planai jau yra sudaryti kitiems metams dviem apimtimis: a. plati dešimties mokymų programa su kviestiniais lektoriais iš užsienio; b. organizacijos viduje įgyvendinamų praktikų sistema, kuri per ateinančius dvylika mėnesių ugdys svarbiausias chorinio dainavimo kompetencijas. Be to, egzistuoja galimybė, kad šią iniciatyvą perims kita organizacija ir didžiausias tikslas – nenutraukti proceso, bus išpildytas.

2.4.3. Projekto analizė profesiniu aspektu

Profesionaliojo chorinio meno organizacijos, o ypač kūrybiniai darbuotojai susiduria su iššūkiais siekiant išlaikyti aukščiausią atlikimo kokybę ir užtikrinti ilgalaikę karjerą. Taip pat susiduriama su sisteminėmis šios specialybės darbuotojų rengimo ir ugdymo spragomis, kurias iš dalies spręsti, ar bent jau aktualizuoti siekiama šiuo projektu.

Analizuojant projektą profesiniu aspektu, svarbu įvardinti, kad šio projekto turinys atliepia ne tik praktinius profesinių kompetencijų poreikio aspektus, bet ir yra tiesiogiai susijęs su teoriniais kompetencijos aspektais ir kvalifikacijos apibrėžimais. Pastebima, kad mokymų programa apima ne tik specialiuosius profesinių įgūdžių lavinimo metodus, bet apie ir ugdo asmenines kompetencijas ir bendruosius gebėjimus. Tad įgyvendinama programa veda prie holistinių kompetencijų ugdymo.

Šis projektas tarnauja kaip empirinis teorinio modelio įrodymas. Projekto sėkmė atskleidžia, jog poreikių vertinimo diagnostika veda prie efektyvaus ir tikslingo mokymų turinio sudarymo ir kompetentingų lektorių pasirinkimo, atvedančio į strateginių tikslų pasiekimą. Projektas taip pat veikia kaip pavyzdys, kuris įgalina modelio taikymą, kad sistemingas perėjimas nuo teorinių aspektų prie praktinės veiklos gali būti sklandus, tikslingas ir po procesų vertinimo galintis vesti link cikliško tęstinumo.

Vis gi sistemingumo trūkumas valstybiniu mastu pagrindžia idėją diegti programinę valstybės finansavimą kvalifikacijos kėlimo programoms, siekiant išvengto „pilotinių projektų“ statuso ir užtikrinti galimybę teikti aukščiausios kokybės meninius produktus.

2.5. Teorinio darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimo meno organizacijoje modelio praktinis patikrinimas ir tobulinimas

Patikslintas dizaino produkto sukūrimo ir įvedimo į rinką modelis pateikiamas 18 priede.

KĮ „Polifonija“ patirtis parodė, kad susidomėjimas choro dainininkų profesiniu tobulėjimu yra didžiulis. 2020 ir 2021 metais, įgyvendinant seminarų ciklą „Virtuali Polifonija“ - buvo išduoti 385 kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai. 2024-aisiais, suteikus riboto laiko prieigą prie seminarų įrašų (48 val.), juos peržiūrėjo 1551 asmuo, kas parodo didėjančią poreikį tobulinti, gilinti profesines chorinio

meno žinias ir įgūdžius. Teorinis darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimo meno organizacijoje modelio patikrinimas prasidėjo inicijuojant „Lietuvos profesionalių choro dainininkų kvalifikacijos kėlimas“ projektą. Kvietimą gauti finansavimą paskelbė LR kultūros ministerija. Visų pirma buvo išanalizuota Lietuvos kultūros politikos strategija, Lietuvos pristatymo užsienyje strategija, valstybės ateities vizija Lietuva 2050, profesionaliojo scenos meno įstatymas, LR kultūros ir kūrybingumo plėtros programa, įvertintos profesionalio meno organizacijų, kuriose veikia chorai, strateginės kryptys ir apibrėžti bendri vardikliai. Analizės metu nustatyti raktiniai visą apimantys elementai: Lietuvos tapatybės ir vertybės, tradicijų puoselėjimas ir inovacijų diegimas, kūrybiškumas, profesionalumas, aukščiausia meistrystė ir kokybė, konkurencingumas ir tarptautiškumas, prieinamumo didinimas ir auditorijų plėtra, pridėtinės vertės kūrimas. Taip pat, kultūros ir kūrybingumo plėtros programoje yra įvardintos problemos, kurios trukdo pasiekti šiuos užsibrėžtus tikslus, tai yra kompetencijų ir gebėjimų efektyviai plėtoti ir naudoti KKI potencialą stoka, finansavimo šaltinių prieinamumo trūkumas, todėl esti kūrybinių darbuotojų ugdymo priesmonių fragmentacija, o tai veda link motyvuotų ir kvalifikuotų kultūros sektoriaus darbuotojų trūkumo, o šis neužtikrina kokybiškų kultūros paslaugų teikimo.

Visų antra, sukviesta profesionaliojo chorinio meno atstovų-ekspertų grupė, kuri įvertino dabartinę šios srities kūrybinių darbuotojų profesinės kvalifikacijos situaciją ir įvardino problemines sritis, kurios neveda link tikslų įgyvendinimo. Žvelgiant iš choro dainininkų kompetencijų pozicijos, įvardintos probleminės sritys: atsipalaidavimo scenoje metodikos trūkumas, siekiant mažinti stresą, įtampą ir geriau valdyti kūną, balsą bei emocijas, preciziškos ritmikos pojūčio tobulinimas, artikuliacijos gerinimas, vokalo higienos žinių ir įgūdžių ugdymas, ansamblio ir komandiškumo įgūdžių vystymas, individualaus darbo praktikų diegimas, moityvavimo sistemos įvedimas ir kt.

Šiame projekto inicijavimo etape pritrūko sistemingo konkretumo, todėl yra siūlymas įdiegti papildomą etapą – kompetencijų žemėlapio sudarymą. Šio žemėlapio kūrimas padeda aiškiai identifikuoti ir susisteminti turimas kompetencijas bei pamatyti jų lygius. Kultūrinių organizacijų užduotis yra parengti kiekvieno kūrybinio darbuotojo, pagal jo atliekamas funkcijas, kompetencijų žemėlapi ir taip įvertinti esamą padėtį. Organizacija, pagal vykdomą veiklos pobūdį, kompetencijų žemėlapio modelį gali pasirinkti savarankiškai, tačiau kūrybiiniams darbuotojams galima taikyti integralios karjeros kompetencijų modelį ir išskirti bent keturias kompetencijų grupes:

- profesines;
- socialines;
- asmenines;
- mokymosi.

Kandani kompetencijų žemėlapio sudarymo žingsniai sutampa su šio modelio pirmajame etape numatytais uždaviniais (stratijų ir tikslų analizė, poreikio vertinimas ir spragų identifikacija), lieka

apibrėžti konkrečias kompetencijas ir nustatyti jų lygmenis: aukštas, vidutinis, žemas. Profesionaliojo meno organizacijose paprastai kūrybinių darbuotojų profesinės kompetencijos yra apibrėžtos ir reglamentuotos, tad jos gali būti atspirtimi įvardinti kitų gripių kompetencijas, reikalingas pasiekti aukščiausius profesinius rezultatus.

Žinant spragas, ekspertų grupė rekomendavo atitinkamus lektorius, kurie yra savo sričių profesionalai, turi aukščiausias profesines kompetencijas įvardintose sferose ir be to, savo veikloje yra ne tik aktyvūs praktikai, bet ir teoretikai, akademikai, gebantys metodiškai perduoti turimas žinias ir įgūdžius. Susisiekus su rekomenduojamais lektoriais, buvo sudaryta holistinė mokymų programa, suderintos temos, metodai, priemonės, grafikas, atlygis ir kiti niuansai.

Kadangi buvo susisiepta su didesne lektorių dalimi, nei projekto apimtyje numatyta, šios komunikacijos metu potencialiai sudaryta 2026 metų mokymų programa, kurią sudaro 10-ies mokymų programa su dviem Lietuvos ir 8 užsienio lektoriais (bendradarbiaujant su EU chorinio meno organizacijomis, akademijomis, asociacijomis, tinklais ir kt.), surinkta finansų poreikio informacija. Na o 2025-ųjų projektui, numatyti trys lektoriai ir trys mokymų programos. Tiesa, dėl nutikusių problemų, kurios buvo aptartos anksčiau, šiame darbe, lektoriai pasikeitė, bet temos išliko.

Turint projekto mokymų programą, jos išpildymui vykdomos derybos su potencialiais partneriais, dalyviais, kitomis suinteresuotomis šalimis, o šios sudaro partnerių tinklą. Vykdamas projektą, suburtos meno organizacijos: KĮ „Polifonija“, choras „Jauna muzika“, Panevėžio muzikinis teatras, Klaipėdos muzikinis teatras, „Ritmas kitaip“, chorų bendrija „Aukuras“, Kopenhagos lietuvių choras „Credo“, kompetencijų ugdymo organizacijos: Šiaulių m. švietimo kompetencijų centras, Retorika.lt, UAB Countline, Lietuvos nacionalinis kultūros centras, už skaitmenizaciją atsakingas (vaizdo įrašai, tiesioginės transliacijos, fotografijos) garso ir vaizdo operatorius D. Ančerevičius su komanda, žiniasklaidos grupė „Etaplius“, bernardinai.lt.

Senakčiu etapu, kuomet jau žinoma projekto apimtis, dalyviai, paslaugos, metodai ir kt., pildoma projekto paraiška ir biudžetas. Biudžetas pildomas atsižvelgiant į partnerių, dalyvių ir paslaugų įkainius, komerciniu pasiūlymus. Pabrėžtina, kad siekiant inicijuoti sistemingą ir ilgalaikę strateginę kvalifikacijos kėlimo programą profesionaliems choro dainininkams, reikia vykdyti derybas ir diskusijas su valstybės institucijomis, švietimo organizacijomis ir fondų atstovais, siekiant pereiti nuo kasmetinio projekto, prie sisteminio strateginio finansavimo. Būtina aktualizuoti su profesionalių organizacijų kūrybinių darbuotojų kompetencijų kėlimu susijusių sisteminių spragų sukeliams kliūtis, neleidžiančias užtikrinti pirmame etape apibrėžtų strateginių tikslų. Žemos kvalifikacijos darbuotojai valstybinėse įstaigose yra neefektyvus valdymo rodiklis, o investicija į kompetencijų ugdymą yra naudinga tiek esmuoju laiku, tiek ilgalaikėje perspektyvoje.

Mokymų programos įgyvendinimas vyko pakankamai sklandžiai. Visų pirma buvo įgyvendinti komandos stiprinimo „teambuilding“ mokymai, kurie buvo tari paruošimas sekantiems užsiėmimams. Kadangi choras yra specifinė darbo grupė, užtikrinti teigiamą mikroklimatą, vienas kito pažinimą ir pasitikėjimą, saugumo jausmo sukūrimą ir benrumo, bendro tikslo siekiamumą grupėje yra labai svarbu. Sekantiems etapams tai sumažina konfliktų tikimybę, augina empatiją, kolektyvo bendrystę. Po jų sekė ritmikos pojūčio, vidinės pulsacijos, sinchroniškumo konektyve lavinimą, pasitelktos realios konkrečiuose kolektyvuose situacijos (repeticijų repertuaras, nagrinėjamos esamos ritmikos spragos), perduotos praktikos ir metodikos, kurias kolektyvai gal tęsti savarankiškai kasdiename darbe: tiek individualiai, tiek repeticijose, tiek prieš ar per viešus pasirodymus. Galop choristams buvo praversti mokymai, kurių pagrindinis akcentas – artikuliacijos lavinimas, tačiau jis taip pat apėmė tokias sritis kaip gebėjimas atsipalaiduoti, kūno pajautimas, fiziniai, vokaliniai ir psichologiniai pratimai, individualus, kolektyvinis ir grupinis darbas, o taip pat sąsajos, pasitikėjimo savimi, kolegų motyvavimo, kritiškumo, pasimėgavimo savo sėkme aspektai. Lektorė taip pat perdavė kolegoms savo rengtus vadovėlius, idant išmoktos ir papildomos medžiagos įsisavinimas ir integracija į darbo procesą būtų kuo lengvesnis. Verta paminėti, kad mokymų programoje buvo vykdoma ne tik praktinė, bet ir teorinė dalis, kuri yra ir šiai dienai prieinama. Tai pranešimai suteikiantys tiek tikslinei auditorijai, tiek visiems kitiems suinteresuotiems informaciją, apie kvalifikacijos kėlimo choristams galimybes: projektai, fondai, stipendijos ir kt. Lietuvoje ir užsienyje. Tai iš esmės yra informacija labiau skirta dainininkams, kurie siekia savi kvalifikaciją kelti individualiai. Taip pat skaitytas pranešimas apie balso higieną, apžvelgta teorinė dalis, pateikiamos patimų metodikos ir gerosios praktikos pavyzdžiai, o tai labai aktualu kiekvienam dainuojančiam, kalbančiam, bendraujančiam žmogui iš esmės. Na ir žinoma, viena svarbiausių šio projekto esmių – garsinti esamą situaciją – sistemingo profesionalių chorų darbuotojų ugdymo nebuvimo klausimą, diskusijos metu. Projekto organizatorius pasiekė padėkos ir pagyrimų atsiliepimai, kuriems ši veikla ir diskusija tiesiogiai labai aktuali, tad tai pat motyvuoja tęsti pradėtą darbą, žinant kokia didelė yra jo reikšmė visai bendruomenei. Pažymėtina, kad šio projekto metu, moduliai buvo trys, suskirstyti pagal mokymų programoje keliamas kertines kompetencijas, sąmoningai nustatyta tvarka: komandiškumas, ritmas, balsas-kūnas. Tačiau tobulinant modelį, verta modulius sudėti pagal kompetencijų grupes: asmeninės, profesinės, socialinės ir mokymosi.

Skaitmenizacijos svara šiais laikais taip pat yra pakankamai reikšminga. Šio projekto metu, skaitmenizavimo procesai reiškė, kad prie dalies informacijos buvo galima prisijungti tiesiogiai, iš bet kurios vietos (pranešimai, diskusija, mokymai, vaizdo reportažai), taip pat, kad galima buvo kelti kvalifikaciją įsisavinus turinį per tam tikrą laiką (mokymai per 48 val.), ir galiausiai, kad mokymų programa yra įrašyta, tad dalis jos yra prieinama viešai ir projektui pasibaigus, o dalis saugoma archyve (choro „Polifonija“ Youtube paskyra). Tobulinant modelį, siūlymas e-platforma trakstuoti ne tik (šiuo

atveju) youtube kanalą ar zoom ekrano įrašus, bet sukurti realią skaitmeninę platformą, kurioje būtų kaupiama, sisteminama kvalifikacijos kėlimo medžiaga, metodinės priemonės, įrašai, gyvi susitikimai ir kt. Platforma būtų nuolat atnaujinama, pildoma, vykdomos diskusijos ir grįžtamasis ryšys.

Akcentuojant grįžtamąjį ryšį, jos svarba yra ypatingai didelė, nes tiek pačių lektorių, tiek dalyvių, tiek organizatorių vertinimas realiuoju metu leidžia įvertinti veiklos kokybę, tikslingumą, trūkumus, lūkesčius ir tuoj pat reaguojant atlikti veiksmus. Šio projekto metu grįžtamasis ryšys vykdytas kalbantis su partnerių tinko nariais, dalyviais, vykdytojais ir organizatoriais. Nustatyta, kad prieš teambuilding mokymus kolektyvui patartina perduoti keletą užuominų, kas tai yra ir kaip vyks procesas, nes dalis dainininkų nežino „teambuilding“ termino ir iš to nesusidaro jokie, arba klaidingą įsivaizdavimą, kaip nusiteikti artėjančioms veikloms. Po šių užsiėmimų pareikštos gausios padėkos ir pageidavimai „teambuilding“ praktiką vykdyti bent du kartus per metus. Taip pat grįžtamasis ryšys padėjo identifikuoti situaciją, kad lektorius turi atlikti kiekvieno kolektyvo vertinimą, kokios didžiausios ritmikos problemos esti ir kaip tai išspręsti su esamuoju repertuaru, tai leidžia efektyviausiai įsisavinti medžiagą ir iš kart pajusti poveikį įgyvendinant koncertines programas. Po retorikos mokymų, kaip ir po „teambuilding“ sesijų, vyravusi pastaba buvo ta, kad kolektyvai iš ties yra labai susikautę, kupini baimių pokyčiams, į netradicinius užsiėmimus žvelgia skeptiškai, tačiau po pamokų atsiveria ir išsilaisvina.

Kadangi kvalifikacijos kėlimas yra reglamentuotas, pažymėjimų išdavimas įrodo, kad darbuotojas tobulėja, siekis atitikti nustatytus esamus reikalavimus, yra atsakingas ir kompetetingas. Tai ne tik biurokratinio mechanizmo aspektas, bet ir motyvacinė sistema dalyviams, nes nuo jų esamos kvalifikacijos lygio tiesiogiai priklauso darbo užmokesčio dydis, skiriamų priedų suma ir karjeros kryptis. Meno organizacijoje, kurioje altikimo kokybė priklauso nuo bendro kolektyvo pasirengimo, nesiektina kelti pavienių darbuotojų kvalifikaciją, o užsikrinti visų narių vieningą ir kryptingą ugdymą.

Užbaigiant programą, seka jos vertinimas. Vertinimas atskleidė, kad nepaisant sėkmingo projekto įgyvendinimo, realus poveikis numatytiems strateginiams tikslams yra nepakankamas, kad būtų pastebimas ir pamatuotas, todėl būtina užtikrinti jo tęstinumą, sistemingumą, ir ilgalaikiškumą. Taip pat būtina profesinės kompetencijos kėlimo praktikas įvesti į kasdienį dainininkų darbą, kaip naują metodiką, užtikrinant vykdymo kontrolę ir atsiskaitymus. Kartu su chorų vadovais priimtas sprendimas, užtikrinti aktyvų dalyvavimą sekančiuose mokymuose ir po metų pamatuoti realius pokyčius.

Koncertinės įstaigos kamerinio choro „Polifonija“ vadovai nuo 2026 sausio 12 dienos įdiegia naują 12 žingsnių ritmikos lavinimo programą, kurią dainininkai ruoš individualiai ir repeticijų metu,

viešai atsiskaitys. Taip pat po repeticijų, du kartus savaitėje bus vykdomos vyrų ir moterų vokalo pamokos, kurių metu bus ne tik vydomi pratimai, bet ir ugdomi balso higienos įgūdžiai. Taip pat, po kiekvieno viešo pasirodymo bus vykdoma grįžamojo ryšio praktika, dainininkai ir vadovai atliks (savi)refleksijos sesijas – aptarimus žodžiu. Visa tai veda į numatytų strateginių tikslų pakartotiną vertinimą ir tęstinių veiklų planavimą.

Praktiškai patikrinus modelį paaiškėjo, kad jį reikia papildyti įvedant kompetencijų žemėlapiu sudarymo uždaviniais, skirtais konkrečiai ir labai aiškiai apibrėžti kiekvienos organizacijos kūrybinių darbuotojų kompetencijų situaciją. Taip pat praplėsti finansavimo numatomoms kvalifikacijos kėlimo veikloms skirtus finansavimo šaltinius.

IŠVADOS

1. Išanalizavus kompetencijos ir kvalifikacijos sampratas, daromos išvados, jog mokslinėje literatūroje kompetencija apibrėžiama kaip holistinė, kintanti žmogaus savybių visuma, kuri apima tiek žinias ir įgūdžius, tiek asmenybės bruožus, vertybes, motyvaciją ir gebėjimą savarankiškai veikti atitinkamose situacijose. Šiame kontekste kvalifikacija yra apibūdinama kaip struktūruotas profesinis pasiruošimas, sudarantis pagrindą formuoti kompetencijoms pasireiškiančioms realiais veiksmais. Dėl vidinės ir išorinės dinamikos būtina kelti kompetencijas, todėl verta nuolat kelti kompetencijų lygį.

2. Apžvelgus daruotojų kompetencijos kėlimo modelius, nustatyta, kad nulatinio tobulėjimo efektyviūs rezultatai pasiekiami diegiant sistemingus, etapinius ir cikliškus modelius, apimančius organizacijų strateginių tikslų apžvalgą, kompetencijų poreikio identifikavimą, mokymų planavimą, įgyvendinimą ir rezultatų vertinimą. Pabrėžiama tiek formalaus, tiek neformalaus ugdymo svarba, akcentuojamas patirtimi bei (savi) refleksija grįstas mokymas. Taip pat verta atkreipti dėmesį į objektyvių ir subjektyvių veiksmų sąveiką, kuri lemia profesinio augimo rezultatus.

3. Sukurtas teorinis profesionalių meno organizacijų kūrybinių darbuotojų kompetencijų kėlimo modelis apima tokius etapus kaip strateginių tikslų analizę, iš to vedančiais mokymų poreikio nustatymais: kokių kompetencijų reikia, kad tikslai būtų efektyviai pasiekiami ir kokios spragos kyla, tai įgyvendinti. Partnerių tinklo įvedimas užtikrina tarpsektorinį, tarpinstitucinį ir siektina – tarptautinį bendradarbiavimą ir visokiariopą naudą visiems dalyviams. Holistinės mokymų programos sudarymas lemia ne tik profesinių, bet ir asmeninių, socialinių ir mokymosi kompetencijų ugdymą, o tai pat numatytų kompetencijų lavinimą. Finansavimo organizavimas garantuoja projekto įgyvendinimą numatyta apimtimi ir realaus poveikio pasiekimą. Aktyvių programų vykdymas, jų skaitmenizavimas, grįžamojo šyžio inicijavimas – tai veiklos, kurios keičia situaciją „čia ir dabar“ bei daro įtaką tolimesnei eigai, motyvacinės sistemos užtikrinimas garantuoja ne tik aktyvų įsitraukimą, bet ir tiesiogiai siejasi darbuotojų vertinimu ir su pajamų dydžiu, o pasiektų rezultatų analizavimas veda link visų veiklų poveikio pamatavimo ir ciklo pratęsimo.

4. Įgyvendintas „Lietuvos profesionalių choro dainininkų kvalifikacijos kėlimo kursai“ projektas, įgyvendinti tikslai ir uždaviniai, suvaldytos rizikos ir sąmata. Prisitaikyta prie numatytų pokyčių ir pakoreguotas laiko, komunikacijos, pirkimo planas. Praktiškai patikrintas teorinis profesionalių meno organizacijų kvalifikacijos kėlimo modelis. Jį įgyvendinus paaiškėjo, kad jis yra efektyvus, tačiau būtina papildyti įvedant kompetencijų žemėlaio sudarymu ir inicijuoti ilgalaikio finansavimo išplėtimo galimybes. Taip bus užkirstas kelias fragmentiškų mokymų organizavimui ir pereita prie sistemingo profesionalų ugdymo.

SANTRAUKA

Šiuolaikinė profesionaliojo meno aplinka pasižymi nuolat kintančiais meninės raiškos, darbo rinkos ir kultūros vartojimo kontekstais, todėl kūrybinių darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimas tampa būtina sąlyga profesionalaus meno kokybei, tvarumui ir tarptautiniam konkurencingumui užtikrinti. Mokslinėje literatūroje kompetencija apibrėžiama kaip dinamiška individo gebėjimų visuma, apimanti ne tik teorines žinias ir praktinius įgūdžius, bet ir asmenines savybes, vertybines nuostatas, motyvaciją bei gebėjimą savarankiškai veikti konkrečiose profesinėse situacijose. Profesionaliojo meno organizacijų kontekste kompetencijų ugdymas neatsiejamas nuo nuolatinės teorijos, praktikos ir refleksijos sąveikos.

Profesionalių chorų kūrybinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimas Lietuvoje iki šiol dažniausiai buvo vykdomas fragmentiškai, projektiniu principu, stokojant ilgalaikių, sistemiškai pagrįstų modelių. Atsižvelgiant į nacionalinės kultūros politikos tikslus ir augančius profesionaliojo meno kokybės reikalavimus, išryškėja poreikis kurti tvarius, valstybės remiamus profesinių kompetencijų kėlimo sprendimus, pritaikytus profesionalių chorų veiklos specifikai.

Darbo objektas – profesionalių chorų kūrybinių darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimas meno organizacijoje.

Darbo tikslas – sukurti teorinį profesionalių chorų kūrybinių darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimo modelį, pritaikytą Lietuvos kultūros sektoriaus kontekstui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kompetencijos ir kvalifikacijos sampratas bei jų taikymą profesinėje veikloje;
2. Išanalizuoti darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimo modelius mokslinėje literatūroje;
3. Atskleisti kūrybinių darbuotojų profesinės veiklos ir kvalifikacijos kėlimo ypatumus;
4. Parengti teorinį profesionalių chorų kūrybinių darbuotojų profesinių kompetencijų kėlimo modelį;
5. Patikrinti modelio taikymo galimybes įgyvendinant projektą „Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“.

Darbe taikyti mokslinės literatūros analizės, dokumentų analizės, sintezės ir apibendrinimo metodai. Parengtas modelis grindžiamas sistemiškumo, tęstinumo ir institucinės atsakomybės principais bei gali būti taikomas kaip praktinis instrumentas, skirtas profesionalių chorų kūrybinių darbuotojų profesinio meistriškumo augimui, kultūros paslaugų kokybės gerinimui ir Lietuvos chorinio meno tarptautinio konkurencingumo stiprinimui.

SUMMARY

The contemporary professional arts environment is characterised by constantly changing artistic, labour market and cultural consumption contexts; therefore, the continuous development of creative professionals' competences becomes a prerequisite for ensuring artistic quality, sustainability and international competitiveness. In scientific literature, competence is defined as a dynamic set of individual abilities encompassing not only theoretical knowledge and practical skills, but also personal qualities, value orientations, motivation and the ability to act independently in specific professional situations. In the context of professional arts organisations, competence development is inseparable from the interaction of theory, practice and reflection.

In Lithuania, the professional development of creative staff in professional choirs has predominantly been implemented in a fragmented, project-based manner, lacking long-term and systematic models. In light of national cultural policy objectives and increasing expectations regarding professional artistic quality, there is a growing need to develop sustainable, state-supported competence development solutions tailored to the specific nature of professional choral organisations.

The object of the thesis is the professional competence development of creative staff in professional choirs.

The aim of the thesis is to create a theoretical model for the professional competence development of creative staff in professional choirs, adapted to the Lithuanian cultural sector context.

The objectives of the thesis are:

1. To analyse the concepts of competence and qualification and their application in professional activities;
2. To examine professional competence development models in scientific literature;
3. To identify the specific features of professional activity and competence development of creative staff in professional choirs;
4. To develop a theoretical model for professional competence development of creative staff;
5. To test the applicability of the model through the implementation of the project "Professional Competence Development of Lithuanian Professional Choir Staff".

The thesis employs methods of scientific literature analysis, document analysis, synthesis and generalisation. The proposed model is based on the principles of systematicity, continuity and institutional responsibility and may serve as a practical tool for enhancing professional mastery, improving the quality of cultural services and strengthening the international competitiveness of Lithuanian professional choral art.

PASIŪLYMAI

Tarptautiniu mastu

Dalintis gerosios praktikos pavyzdžiu su tarptautine profesionaliojo chorinio meno bendruomene, taip auginant KKI sektorių globaliu mastu ir gerinant šalies įvaizdį.

Nacionaliniu mastu

LR Vyriausybei:

Įdiegti strateginį ir programinį finansavimą profesionaliojo meno organizacijų darbuotojų kompetencijų kėlimui.

LR Kultūros ir švietimo, mokslo ir sporto ministerijos:

Apibrėžti ir sertifikuoti profesionalių choro dainininkų kompetencijų gairės;

Įsteigti chorinio dainavimo specialybę aukštosiose mokyklose (LMTA, VDU, VUŠA ir kt.).

Sektoriaus mastu

KKI organizacijos:

Užmegzti platų tarptautinį partnerysčių tinklą, kuris visokeriopai padėtų pasiekti kompetencijų kėlimo programos ilgalaikius ir trumpapalius tikslus;

Įdiegti sistemingą mokymų programą kūrybiniams profesionalių chorų darbuotojams (remiantis modeliu);

Sukurti mokymų e-platformą, kurios turinys būtų prieinamas profesionalių chorų organizacijoms ir partneriams;

Atlikti kasmetinę mokymų poveikio analizę ir atnaujinus programą tęsti ugdymo procesą.

Organizacijos mastu

Profesionalių chorų vadovai:

Sudaryti individualizuotų kompetencijų profilius – kompetencijų žemėlapius;

Mažinti skeptišką požiūrį į mokymų programos įdiegimą ir skatinti motyvuotą aktyvų dalyvavimą jose;

Integruoti mokymų turinį į kasdienį darbo procesą.

LITERATŪRA:

1. Terminology of European education and training policy. 2024. | CEDEFOP. Prieiga: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/3095> [Žiūr. 2025.12.27]
2. Visutinė lietuvių enciklopedija. A. Matulonis. Prieiga: <https://www.vle.lt/straipsnis/zmogiskasis-kapitalas/> [Žiūr. 2025.12.27]
3. G. Beleckienė ir kt. Prieiga: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/2023Lietuvoszmogiskjokapitalobukle.pdf> [Žiūr. 2025.12.27]
4. G. S. Becker. 1964. [Human Capital– A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference ... - Gary S. Becker - Google knygos](#) [Žiūr. 2025.12.17]
5. Robert W. White. 1959. “Motivation reconsidered: the concept of competence“ <https://wellcomecollection.org/works/f538rybn/items?canvas=3> [Žiūr. 2025.12.17]
6. R. E. Boyatzis. 1982. https://www.researchgate.net/publication/247813294_The_Competent_Manager_A_Model_For_Effective_Performance [Žiūr. 2025.12.17]
7. M. Poole ir M. Warner (2000)
8. V. Kučinskas, R. Kučinskienė „Socialinis darbas švietimo sistemoje: teoriniai aspektai: studijų knyga.“ Klaipėda, 2000, 205 p.. ISBN 9955-456-06-X.)
9. M. Tight at al. 2002. “What Does It Mean to Be a Professor?” Higher Education Review 34 (2): 15–32.
10. Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras. <https://kpmc.lrv.lt/lt/kvalifikaciju-formavimas-391/terminu-zodynas-174/> [Žiūr. 2025.12.17]
11. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/asr> [Žiūr. 2025.12.17]
12. G. Caupin et al. 2006. International Project Management Association. <https://www.pm.org.ro/ICB-V-3-0/ICB-V-3-0.pdf> [Žiūr. 2025.12.17]
13. E. C. Schort „Competence : inquiries into its meaning and acquisition in educational settings“. 1984. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-5446.1984.50001.x?msocid=04414228750d6e30257b504c74746f2b> [Žiūr. 2025.12.17]
14. I. Čiutienė ir I. Šarkūnaitė. 2004. „Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnyas“. Ekonomika 67: 18-26 p. (<https://www.zurnalai.vu.lt/ekonomika/article/view/17378/16544> [Žiūr. 2025.12.27])
15. D. Mertens, 1974. „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ https://doku.iab.de/mittab/1974/1974_1_MittAB_Mertens.pdf [Žiūr. 2025.12.27]

16. Spencer L.M. ir Spencer S.M. 1993. 135-159 p. (<https://easypdf.live/downloads/4990275-competence-at-work-models-for-superior-performance>)
17. S. Sanghi. 2007 <https://www.scribd.com/document/375012333/The-Handbook-o-Competency-Mapping> [Žiūr. 2025.12.27]
18. P. Jucevičienė ir D. Lepaitė. 2000. „Kompetencijos sampratos erdvė“ <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367166612843/J.04~2000~1367166612843.pdf> [Žiūr. 2025.12.27]
19. J. Juralevičienė. 2003. „View of The Theoretical and Legal Dimensions of the Civil Servants Professional Competence“. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 5, 88 psl. <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2501/2308> [Žiūr. 2025.12.27]
20. J. Erpenbeck ir E. von Rosenstiel. 2003. „Handbuch Kompetenzmessung“. <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/0315/85/L-G-0000031585-0017086865.pdf> [Žiūr. 2025.12.27]
21. R. Laužackas. 2005. „Profesinio rengimo metodologija. Monografija“.
22. N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė. „Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika“. 2003. <https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/petkeviciute.pdf> [Žiūr. 2025.12.27]
23. D. Katz ir R. L. Kahn. 1966. „The Social Psychology of Organisations“ <https://ia601401.us.archive.org/34/items/in.ernet.dli.2015.139013/2015.139013.The-Social-Psychology-Of-Organizations.pdf> [Žiūr. 2025.12.27]
24. V. Stanišauskienė. 2004. „Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai“ <https://share.google/dXocOJwV96HoMOOYg> [Žiūr. 2025.12.27]
25. R. Kučinskienė. 2003. „Asmeninės karjeros valdymo gebėjimai ir jų ugdymo gairės“. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/ab7b0c7d-4b57-4070-bb4c-051c8118aa8a/content> [Žiūr. 2025.12.27]
26. J. Dautaras ir V. S. Gelbuvienė. 2007. „Atsiskaitymo užduočių (aplanko) parengimas“ 225 p.
27. J. Collins. 2001. „Good to great“. https://theyoungtreps.com/wp-content/uploads/2021/02/Collins-2001-Good-to-Great-Why-Some-Companies-Make-the-Leap...and-Others-Dont_.pdf [Žiūr. 2025.12.27]
28. V. Lamanuskas ir D. Augienė. 2015. „University student professional career: career management competency structure“. „Baltic Journal of Career Education and Management“. Vol. 3. 22-34 p. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:17190608/datastreams/MAIN/content> [Žiūr. 2025.12.27]
29. A. A. Jimenez at al. 2020. „INTERMIN (International Network of RawMaterials Training Centres)“.

- https://www.researchgate.net/publication/346498856_INTERMIN_International_Network_Raw_Materials_Training_Centres [Žiūr. 2025.12.27]
30. <https://www.vle.lt/straipsnis/kvalifikacija-2/> [Žiūr. 2025.12.27]
31. Lietuvių kalbos žodynas. 2022. <https://ekalba.lt/bendrine-lietuviu-kalbos-zodynas/kvalifikacija?paieska=kvalifikacija&i=ac667dc4-bb51-43cc-b86a-62e1f35cc8ff> [Žiūr. 2025.12.27]
32. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. 1991. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/LUIJkjelvk> [Žiūr. 2025.12.27]
33. R. Laužackas. 1999. „Profesinės kvalifikacijos tobulinimas: teorinės ir praktinės prielaidų paieškos“. „Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai“ 142-151 p. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/43a14de4-0dc4-4ece-a902-a7965617d5c2/content> [Žiūr. 2025.12.27]
34. G. Kvieskienė. 2003. „Socializacija ir aiko gerovė“ Monografija. 225 p. https://www.academia.edu/85580343/Socializacija_ir_vaiko_gerov%C4%97 [Žiūr. 2025.12.27]
35. A. Makštutis. 1997. „Veiklos vadyba“.
36. N. Thom ir A. Ritz. 2004. „Viešojo vadyba“.
37. K. Navickas. 2006. „Naujosios viešosios vadybos principų išplitimas Lietuvos Respublikos valstybės kontrolėje ir Europos Sąjungos audito rūmuose,, „Darnaus vystymosi strategija ir praktika/Mokslo darbai“ 83-89 p. <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367183024093/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> [Žiūr. 2025.12.27]
38. Lietuvos Respublikos reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimo įstatymas. 2025. <https://www.infolex.lt/ta/14642:str3?refid=13#> [Žiūr. 2025.12.27]
39. LR vyriausybės nutarimas „Dėl profesinės kvalifikacijos vertinimo ir pripažinimo nuostatų ir profesinės kvalifikacijos vertinimą ir pripažinimą vykdančių institucijų ir reglamentuojamų profesijų sąrašo patvirtinimo“. 2000. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.102096/kqThtttSrW> [Žiūr. 2025.12.27]
40. LR vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos reglamentuojamų profesinių kvalifikacijų pripažinimo įstatymo įgyvendinimo“ 2008. <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C1551B3CABB4/RShNfaRRZF> [Žiūr. 2025.12.27]
41. LR vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašo patvirtinimo“. 2010. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.BC967702800C/LxvhZimXYG> [Žiūr. 2025.12.27]

42. EU – Europass „Description of the eight EQF levels“. 2005.
<https://europass.europa.eu/en/description-eight-eqf-levels> [Žiūr. 2025.12.27]
43. R. Laužackas ir kt. 2010. „Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai“. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:4565632/datastreams/MAIN/content> [Žiūr. 2025.12.27]
44. A. Raipa, A. Velička. 2023. „Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai“, „Viešojo politika ir administravimas“. Nr. 5, 77-83 p.
45. B. Leonienė. 2008. „Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje.“ „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“.
46. B. Leonienė. 2001. „Darbuotojų vadyba“. 95 p.
47. A. Sakalas. 1998. „Personalo vadyba“.
48. JAV įmonė „Edstellar“. 2025. <https://www.edstellar.com/about-us> [Žiūr. 2025.12.28]
49. I. Gineikaitė. 2011. „Suaugusiųjų švietėjo kompetencijų raiška organizuojant personalo kvalifikacijos tobulinimą organizacijoje“
<https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/381161c2-09ff-4228-97fe-f2393635ae3b/content> [Žiūr. 2025.12.28]
50. E. Grižibauskienė. 2004. „Išalkę žinių. Vadovo pasaulis.“ Nr.4, p. 4-6., remdamasi G. Dessler. 2001. „Personalo valdymo pagrindai“.
51. S. Butkus. 1998. „Personalo vadyba“ 60 p.
52. D. Pittich, R. Tenberg ir K. Lensing. 2019. „Learning factories for complex competence acquisition“ <http://www.tandfonline.com/10.1080/03043797.2019.1567691> [Žiūr. 2025.12.28]
53. LR Kultūros ministerija. 2023. <https://lrkm.lrv.lt/lt/meno-kurejams/meno-kurejo-ir-meno-kureju-organizacijos-statusas/> [Žiūr. 2025.12.28]
54. LR kultūros politikos pagrindų įstatymas <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/66f348502fc411efbdaea558de59136c> [Žiūr. 2025.12.28]
55. J. Juralevičienė. 2003. „Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai“. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/58b25d34-3c11-41c8-95c9-e117de16e089/content> [Žiūr. 2025.12.28]
56. LR profesionaliojo meno įstatymas. 2004. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=-1bx1e1r20y&actualEditionId=bBFgcOhsxG&documentId=TAIS.235372&category=TAD> [Žiūr. 2025.12.28]

57. ESCO. European Skills, Competences, Qualifications and Occupations
<https://esco.ec.europa.eu/en/classification/occupation?uri=http://data.europa.eu/esco/isco/C2>
 [Žiūr. 2025.12.28]
58. LR vyriausybės įsakymas „Dėl kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo“
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/e1242dd077fc11eabee4a336e7e6fdab> [Žiūr. 2025.12.28]
59. LR Kultūros ministerija. 2024. „Aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai – geresnės kultūros paslaugos“. <https://lrkm.lrv.lt/lt/naujienos/aukstesnes-kvalifikacijos-darbuotojai-geresnes-kulturos-paslaugos/> [Žiūr. 2025.12.28]
60. Koncertinės įstaigos Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“ vidaus tvarkos taisyklės. 2021. https://www.polifonija.lt/uploads/nauji-failai-dokumentai/vidaus-darbo-tvarkos-taisykl_s-2021-pdf-filename-utf-8-vidaus-20darbo-20tvarkos-20taisykl-c4-97s-2021.pdf
 [Žiūr. 2025.12.28]
61. Koncertinės įstaigos šiaulių vlstybinio kamerinio choro „Polifonija“ muzikos ir meno skyriaus dainininko pareigybės aprašymas. Patvirtinta įstaigos vadovo 2024-02- 27 įsakymu Nr. VĮ- 11.
62. J. Jucevičienė. 2003. „Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai“ <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/58b25d34-3c11-41c8-95c9-e117de16e089/content> [Žiūr. 2025.12.28]
63. L. Ginström. 2020. „Singing and Well-being - The Experiences of Professional Choir Singers“ paremta M. Olson. 2010. „The Solo Singer in the Choral Setting: A Handbook for Achieving Vocal Health“. <https://researchplatform.art/projects/rc/singing-and-well-being-the-experiences-of-professional-choir-singers/> [Žiūr. 2025.12.28]
64. C. Grape et al. 2002. „Does singing promote well-being?: An empirical study of professional and amateur singers during a singing lesson“. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12814197/>
 [Žiūr. 2025.12.28]
65. Li-Kai Cheng et al. 2022 . „Long-term musical training induces white matter plasticity in emotion and language networks“ <https://doi.org/10.1002/hbm.26054> [Žiūr. 2025.12.28]
66. B. A. Bailey et al. 2002. „Adaptive Characteristics of Group Singing: Perceptions from Members of a Choir Forhomeless Men“. <https://doi.org/10.1177/102986490200600206> [Žiūr. 2025.12.28]
67. K. Saeed. 1998. „Maintaining professional competence in innovation organizations“. https://www.academia.edu/2847116/Maintaining_professional_competence_in_innovation_organizations [Žiūr. 2025.12.28]

68. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. 2023. „Kultūros sektoriaus bendrųjų, vadybinių ir profesinių kompetencijų tobulinimas“ <https://www.lnb.lt/projektai/programos-ir-projektai/kvalifikacijos-kelimas-mokymai/kulturos-sektoriaus-bendruju-vadybiniu-ir-profesiniu-kompetenciju-tobulinimas> [Žiūr. 2025.12.28]
69. Lietuvos pristatymo užsienyje 2020-2030 m. strategija <https://lithuania.lt/wp-content/uploads/2021/10/PPT-LT2030-strategija.pdf> [Žiūr. 2025.12.28]
70. „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050““ https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=83422 [Žiūr. 2025.12.28]

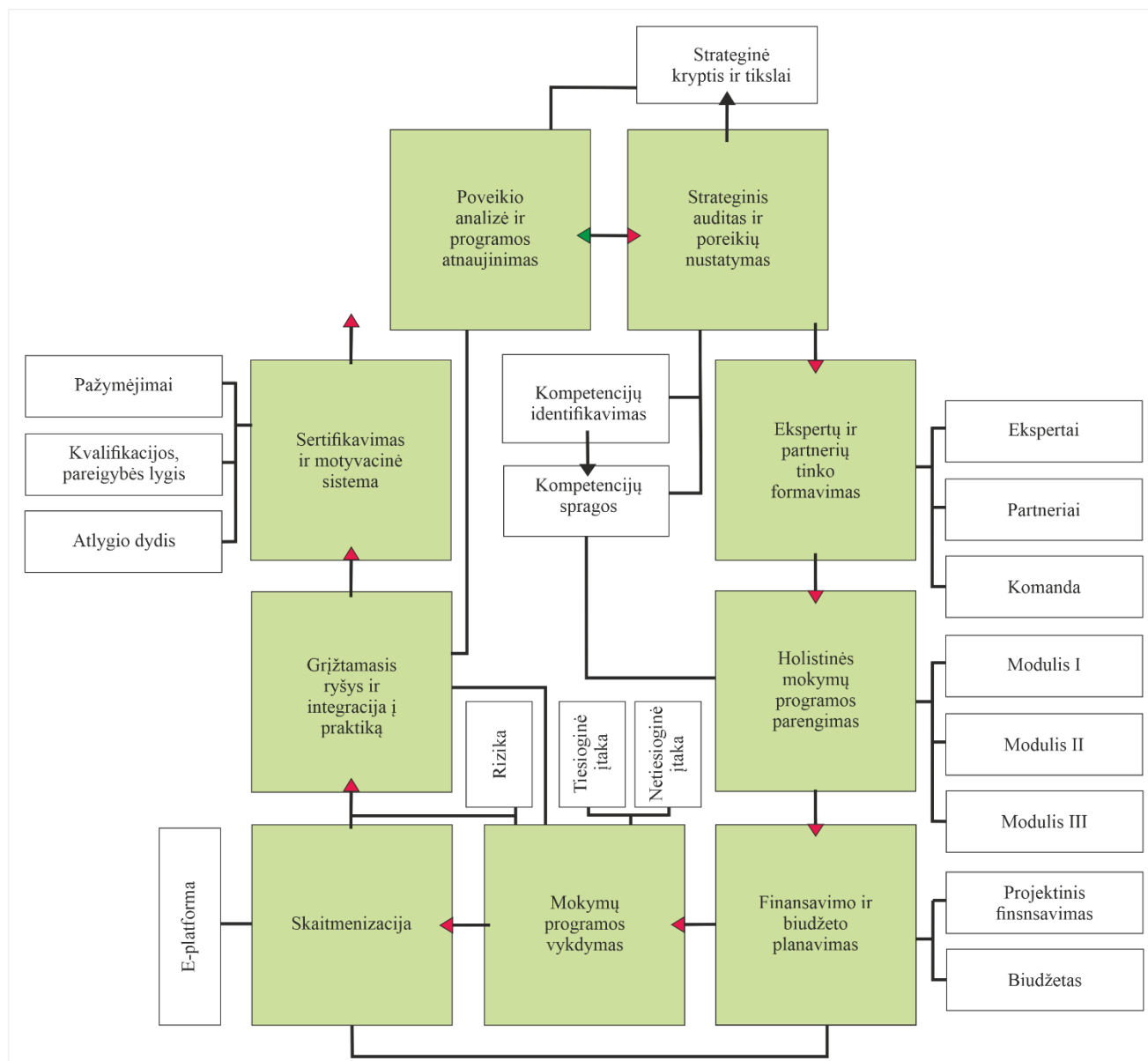
Priedų turinys

1 PRIEDAS.....	98
2 PRIEDAS.....	99
3 PRIEDAS.....	101
4 PRIEDAS.....	102
5 PRIEDAS.....	103
6 PRIEDAS.....	108
7 PRIEDAS.....	120
8 PRIEDAS.....	121
9 PRIEDAS.....	122
10 PRIEDAS.....	123
11 PRIEDAS.....	124
12 PRIEDAS.....	126
13 PRIEDAS.....	133
14 PRIEDAS.....	134
15 PRIEDAS.....	136
16 PRIEDAS.....	139
17 PRIEDAS.....	143
18 PRIEDAS.....	144

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Meno institucijų darbuotojų kompetencijų kėlimo modelis



Bendrosios kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijos

<i>I. Kompetencija – VERTĖS VISUOMENEI KŪRIMAS IR ASMENINĖ LYDERYSTĖ</i> Temos: 1. Auditorijų plėtra 2. Socialiniai ryšiai ir tinklaveika 3. Ekonominis raštingumas 4. Lankytojų aptarnavimo kultūra ir vartotojų teisių apsauga 5. Derybos ir konfliktų valdymas 6. Organizacijos įvaizdis ir reputacija 7. Psichologinių krizių įveikos būdai 8. Emocinis intelektas ir jo įtaka asmeninėms kompetencijoms 9. Asmeninių pokyčių valdymas 10. Savimotyvacijos kėlimas ir valdymas 11. Tobulėjimas ir mokymasis visą gyvenimą, savojo „aš“ kūrimas 12. Kūrybiškumas 13. Organizuotumas ir planavimas 14. Socialinė psichologija 15. Socialinės visuomenės struktūra 16. Inovatyvūs bendruomenių įtraukimo būdai 17. <i>Kitos</i>	<i>II. Kompetencija – KULTŪRINĖ INTELIGENCIJA</i> Temos: 1. Kultūros, švietimo ir mokslo politika ir strateginis planavimas 2. Kultūros ir meno žinių valdymas 3. Kultūrinės aplinkos išmanymas 4. Šalies ir pasaulio kultūrų tarpusavio ryšiai 5. Šiuolaikinės kultūros raidos tendencijos 6. Kultūrinis ir meninis raštingumas 7. Kultūros edukacija 8. Kultūros istorija ir teorijos 9. Kūrybinės industrijos 10. Inovacijų valdymas ir antreprenerystė 11. Tarpkultūrinė komunikacija 12. <i>Kitos</i>
<i>III. Kompetencija – RINKODARA IR KOMUNIKACIJA</i> Temos: 1. Komunikacija ir ryšiai su visuomene: samprata ir priemonės 2. Rinkodaros ABC ir rinkodaros komunikacija 3. Rinkodaros ir komunikacijos strateginiai planai: teorija ir praktinis įgyvendinimas 4. Vartotojų elgsena, auditorijų segmentavimas, tyrimai 5. Internetinis ir socialinių medijų marketingas 6. Vizualinės komunikacijos pagrindai 7. Žiniasklaidos kanalai ir darbas su žiniasklaida 8. Vidinė komunikacija 9. Komunikacijos etika 10. Politinė, viešoji komunikacija ir pilietinė visuomenė 11. Komunikacijos teorijos ir filosofija 12. <i>Kitos</i>	<i>IV. Kompetencija – VADYBA IR LYDERYSTĖ</i> Temos: 1. Kultūros politika ir strateginis planavimas 2. Kultūros įstaigos struktūros, procesų ir išteklių valdymas 3. Sprendimų priėmimo modeliai ir technikos 2. Efektyvus vadovavimas 3. Projektų inicijavimas ir valdymas 4. Mentorystė 5. Strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas 6. Kognityvinio krūvio valdymas 7. Komandos formavimas ir bendradarbiavimas 8. Sprendimų priėmimo modeliai ir technikos 9. Pokyčių valdymas ir lyderystė 10. Organizacijos elgsena 11. Strateginis valdymas 12. Komandos valdymas 13. Žmogiškųjų išteklių valdymas 14. Teisės pagrindai 15. Viešieji pirkimai 16. <i>Kitos</i>

V. <i>Kompetencija – TECHNOLOGINIS IR SKAITMENINIS RAŠTINGUMAS</i> Temos: 1. Technologijų ir informacijos įsisavinimas bei valdymas 2. Medija ir skaitmeninės technologijos 3. Duomenų apsauga technologijų pasaulyje 4. Įprastų programų naudojimas ir pritaikomumas kultūros veikloje 5. <i>Kitos</i>	VI. <i>Kompetencija – INOVATYVUMAS</i> Temos: 1. Kultūrinių ir socialinių inovacijų kūrimas 2. Inovatyvių paslaugų kūrimas ir teikimas 3. Novatoriškų sprendimų kūrimas ir įgyvendinimas. Inovacijų proceso valdymas ir lyderystė 4. <i>Kitos</i>
---	--

Specialiosios kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijos

<i>Archyvų darbuotojams</i> Temos: 1. Duomenų ir informacinių išteklių rinkimas, kaupimas, sisteminimas, valdymas, saugojimas, prieigos užtikrinimas 2. Elektroninių paslaugų valdymas ir teikimas 3. Teisės aktų, reglamentuojančių archyvų veiklą ir dokumentų valdymą, taikymas 4. Edukacinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas 5. <i>Kitos</i>	<i>Kino srities darbuotojams</i> Temos: 1. Kino renginių organizavimas 2. Scenarijų rašymas 3. Autorių teisių ir intelektualinės nuosavybės apsauga 4. Įėjimo į tarptautines rinkas strategijų kūrimas 5. <i>Kita</i>
<i>Muziejų darbuotojams</i> Temos: 1. Kultūrinių ir edukacinių veiklų organizavimas 2. Edukacinių programų rengimas, vykdymas ir vertinimas 3. Kultūros išteklių skaitmeninimas ir atvirųjų duomenų politika 4. Autorių teisių ir gretutinių teisių apsauga ir praktinis jos įgyvendinimas 5. Metaduomenų kūrimo įgūdžių stiprinimas 6. Andragoginė veikla ir andragoginių kompetencijų portfelis 7. Naujausios mobiliosios technologijos ir skaitmeninės inovacijos, jų valdymas 7. Užsienio kalbų mokėjimas 8. <i>Kitos</i>	<i>Kultūros centrų darbuotojams</i> Temos: 1. Renginių planavimas organizavimas ir valdymas 2. Edukacinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas 3. Bendruomeninių ryšių kūrimas, bendruomenių įtraukimas 4. Užsienio kalbų mokėjimas 5. <i>Kitos</i>
<i>Paveldo apsaugos darbuotojams</i> Temos: 1. Taikomųjų ir ardomųjų paveldo tyrimų organizavimo ir įgyvendinimo įgūdžių stiprinimas 2. Paveldo edukacinių ir metodinių programų kūrimas, organizavimas ir įgyvendinimas 3. Specializuotų teisinių žinių, susijusių su paveldosaugos procesais, valdymas 4. Užsienio kalbų mokėjimas 5. <i>Kitos</i>	<i>Teatro darbuotojams</i> Temos: 1. Profesionalaus scenos meno sklaida 2. Meno įtaigos ir terapijos poveikis dvasinėms būsenoms 3. Sezoninių ir perspektyvinių veiklos programų kūrimas 4. Užsienio kalbų mokėjimas 5. <i>Kitos</i>

Profesinės kultūros sektoriaus darbuotojų kompetencijos

<i>Archyvų darbuotojams</i> <i>Temos:</i> 1. Įvairių istorinių laikotarpių Lietuvos ir su Lietuva susijusiuose rašytiniuose šaltiniuose vartotų kalbų (lotynų, lenkų, rusų, senosios baltarusių, prancūzų ir kt.) 2. Archyvinių dokumentų apskaita ir saugojimas, prevencinis konservavimas ir restauravimas 3. Įslaptintos informacijos valdymas ir administravimas 4. Skaitmeninės kilmės resursų informacinių išteklių kaupimas, išsaugojimas ir prieigos užtikrinimas 5. <i>Kitos</i>	<i>Kino srities darbuotojams</i> <i>Temos:</i> 1. Kino kuratorystė 2. Lokacijų vadyba 3. Kino gamybos vadyba 4. Atrankų organizavimas 5. <i>Kita</i>
<i>Kultūros centrų darbuotojams</i> <i>Temos:</i> 1. Meninė raiška 2. Kalbinis raštingumas 3. Kultūros centro veiklos planavimas 4. <i>Kitos</i>	<i>Muziejų darbuotojams</i> <i>Temos:</i> 1. Muziejaus ekspozicijų ir parodų rengimas 2. Parodų kuratorinių praktikų naujovės 3. Skaitmeninio turinio kūrimas, darbas vaizdo duomenų formatais, skirtais viešinti ir sklaidai 4. Ekspонатų apskaita ir saugojimas, prevencinis konservavimas ir restauravimas 5. <i>Kitos</i>
<i>Paveldo apsaugos darbuotojams</i> <i>Temos:</i> 1. Paveldo integralumo procesų švietimo, inovacijų, gamtosaugos, socialinėse srityse administravimas 2. Paveldo kaip ekonominio išteklių valdymo metodikos įsisavinimas 3. Informacinių technologijų ir skaitmeninio paveldo apskaitos valdymas ir duomenų apdorojimas 4. <i>Kitos</i>	<i>Teatro darbuotojams</i> <i>Temos:</i> 1. Scenografijos menas 2. Teatralizuotos akcijos ir teatriniai performansai 3. Retorikos pagrindai (viešasis kalbėjimas, scenos kalba) 4. <i>Kitos</i>

Choro dainininko kompetencijų sąrašas ir aprašai

Choro dainininko (choro artisto) kompetencijų sąrašas ir apibrėžtys (taip pat žr. 4 lentelę):

- I. **Dainavimo technika:** geba valdyti savo balsą – intonuoti, artikuliuoti, užtikrinti taisyklingą kvėpavimą ir dinamiką, siekiant estetiškai ir tiksliai perteikti muzikinę medžiagą; geba užtikrinti balso sveikatą.
 1. **Dainavimo tikslumas:** geba tiksliai intonuoti tiek individualiai, tiek derinant balsą su kitais choro dainininkais (choro artistais) ir akompanimentu, jei toks yra.
 2. **Kvėpavimo valdymas:** geba valdyti kvėpavimą, siekiant išlaikyti frazes, intonuoti ir išlaikyti pastovią garso kokybę viso pasirodymo metu.
 3. **Teksto artikuliacija:** geba aiškiai tiksliai perteikti tekstą, atsižvelgiant į dirigento nurodymus ir muzikos stilių.
 4. **Dainavimo diapazonas:** geba atlikti kūrinį savo balsui tinkamame diapazone.
 5. **Dinamikos valdymas:** geba vadovautis natose užrašytais dinamikos ženklais bei sekti choro dirigento (chormeisterio) mostus.
 6. **Balso higiena:** geba užtikrinti balso sveikatą ir išvengti pervargimo.
- II. **Muzikalumas, muzikos supratimas:** geba skaityti ir interpretuoti muzikinę medžiagą, išlaikyti ritminį tikslumą ir pastovų tempą, greitai įsiminti muziką bei dainuoti pagal natas.
 1. **Muzikinė klausa:** geba suvokti, įsivaizduoti ir atkurti muzikinio garso savybes (aukštį, trukmę, tembrą, stiprumą), tokių garsų sekas ir sąskambius, just funkcinį garsų ryšius muzikos sistemoje ir kūrinyje.
 2. **Natų skaitymas:** geba skaityti ir perteikti muzikinę medžiagą (garso aukštį, ritmą, dinamiką, artikuliaciją, tempą).
 3. **Muzikinė atmintis:** geba greitai išmokti (įsiminti) muzikinį tekstą ir jį atlikti.
- III. **Ansamblinis dainavimas:** geba tiksliai atlikti paskirtą balso partiją ir ją darniai derinti su kitais choro dainininkais (choro artistais), siekiant vientisos raiškos ir aukštos atlikimo kokybės.
 1. **Choro dirigento (chormeisterio) nurodymų vykdymas:** stebi choro dirigentą (chormeisterį) ir geba dainuoti tiksliai, pagal jo rodomus mostus, nurodymus.
 2. **Ansambliaavimas:** geba veikti kaip organiška choro dalis – tiksliai atlikti paskirtą balso partiją ir ją darniai derinti su kitais choro dainininkais (choro artistais) (balsais), siekiant vientisos raiškos ir aukštos atlikimo kokybės.
- IV. **Sceninis meistriškumas:** geba klausytojams išraiškingai ir įtaigiai perteikti muzikos nuotaiką bei stilių, reguliuoti savo emocinę būseną.
 1. **Sceninė laikysena:** geba scenoje išlaikyti taisyklingą kūno padėtį, derinti judesius su dainavimu, užtikrinti estetišką ir harmoningą pasirodymą.

2. **Spektaklio kūrybinės komandos meninės vizijos perteikimas:** geba įgyvendinti spektaklio kūrybinės komandos (režisieriaus choreografo, scenografo, grimo dailininko) užduotis* (*taikoma tik teatrų chorų artistams).
3. **Emocinės būsenos reguliavimas:** geba valdyti pasirodymo nerimą, scenos baimę.

Preliminarūs choro dainininko (choro artisto) kompetencijų sąrašas ir aprašai

1. Dainavimo technika			
Geba valdyti savo balsą – intonuoti, artikuliuoti, užtikrinti taisyklingą kvėpavimą ir dinamiką, siekiant estetiškai ir tiksliai perteikti muzikinę medžiagą. Geba užtikrinti balso sveikatą.			
Kompetencijos lygiai Kompetencijos Indikatoriai	1 – pagrindai	2 – pažengęs	3 – ekspertas
1. Dainavimo tikslumas: geba tiksliai intonuoti tiek individualiai, tiek derinant balsą su kitais choro dainininkais (choro artistais) ir akompanimentu (jei toks yra).	Geba tiksliai atkartoti natas, laikosi ritmo ir intonacijos.	Geba tiksliai intonuoti tiek individualiai, tiek prisiderindamas prie su kitų choro dainininkų (choro artistų) ir akompanimento, atliekant įvairaus sudėtingumo kūrinius. Geba išlaikyti pastovų ritmą ir intonaciją viso kūrinio eigoje.	Geba tiksliai intonuoti tiek individualiai, tiek su kitais choro dainininkais (choro artistais) ir akompanimentu, atliekant sudėtingus kūrinius. Geba valdyti kvėpavimą ir balsą, pastebėti ir taisyti intonacijos klaidas.
2. Kvėpavimo valdymas: geba valdyti kvėpavimą, siekiant išlaikyti frazes, intonuoti ir išlaikyti pastovią garso kokybę viso pasirodymo metu.	Geba išlaikyti pastovią garso kokybę kvėpavimo pagalba trumpoms frazėms. Geba praktikuoti pagrindinius kvėpavimo pratimus.	Geba valdyti kvėpavimą ilgesnių frazių metu, tiksliai panaudoti įkvėptą orą dainuojant įvairaus sudėtingumo kūrinius (geba įkvėpti tinkamose vietose, frazės pabaigoje, palaikyti pastovią garso kokybę viso kūrinio metu). Dirigento prašymu geba taikyti „grandininį“ kvėpavimą.	Geba valdyti kvėpavimą ilgų, sudėtingų frazių metu, tiksliai panaudoti įkvėptą orą dainuojant sudėtingus kūrinius (geba įkvėpti tinkamose vietose, frazės pabaigoje, palaikyti pastovią garso kokybę viso kūrinio atlikimo metu). Esant poreikiui geba naudoti įvairias kvėpavimo technikas (diafragminį, krūtininį kvėpavimą, ir pan.).
3. Teksto artikuliacija: geba aiškiai ir tiksliai perteikti tekstą, atsižvelgiant į dirigento nurodymus ir muzikos stilių.	Geba aiškiai tarti žodžius atliekant kūrinį lietuvių kalba.	Geba aiškiai ir tiksliai tarti žodžius, išlaikyti teksto sklandumą atliekant įvairaus sudėtingumo kūrinius, lietuvių, lotynų, italų, anglų ir vokiečių kalbomis. Geba derinti artikuliaciją su dainavimo technika.	Geba aiškiai ir tiksliai tarti žodžius, išlaikyti teksto raišką sudėtinguose kūriniuose ir atliekant kūrinius rečiau naudojamomis skirtingomis kalbomis (pvz., ukrainiečių, prancūzų, graikų, ispanų, japonų).

			Geba lengvai ir greitai įsisavinti bei tiksliai perteikti įvairių kalbų tarimą (imlus kalboms).
4. Dainavimo diapazonas: geba atlikti kūrinį savo balsui tinkamame diapazone.	Geba naudoti pagrindinį balso diapazoną. Geba atlikti nesudėtingus pratimus, skirtus balso diapazono plėtimui ir lankstumui gerinti.	Geba naudoti balso diapazono galimybes, tiksliai pereiti tarp skirtingų registrų. Geba taikyti dainavimo technikas, kurios padeda išvengti balso įtampos.	Geba valdyti visą savo balso diapazoną, užtikrinti balso lankstumą ir kontrolę atlikdamas sudėtingus kūrinį. Geba išlaikyti pastovią tono kokybę ir dinamiką viso balso diapazono spektre. Geba balsu perteikti emocijas.
5. Dinamikos valdymas: geba vadovautis natose užrašytais dinamikos ženklais bei sekti choro dirigento (chormeisterio) mostus.	Geba išlaikyti pastovų garso lygį, atlikti aiškius dinamikos pokyčius (<i>forte, piano, crescendo, diminuendo</i>), reaguoti į dirigento rodomus dinamikos mostus.	Geba kontroliuoti garsą, atsižvelgdamas į partitūros niuansus ir dirigento nurodymus įvairaus sudėtingumo kūrinuose. Geba sklandžiai atlikti laipsniškus bei staigius dinamikos pokyčius. Geba derinti dinamiką su kvėpavimo technikomis.	Geba valdyti subtilius dinamikos pokyčius, atsižvelgdamas į partitūros niuansus ir dirigento nurodymus sudėtinguose kūrinuose. Geba prisitaikyti prie kolektyvo dinamikos, užtikrinti vientisą choro skambesį.
6. Balso higiena: geba užtikrinti balso sveikatą ir išvengti pervargimo.	Geba taisyklingai kvėpuoti. Geba laikytis pagrindinių balso higienos taisyklių.	Geba įsidainuoti su kolektyvu, taisyklingai kvėpuoti. Geba atpažinti balso nuovargio požymius ir vengti per didelio krūvio. Geba vadovautis rekomendacijomis, kaip saugoti balsą prieš ir po repeticijų.	Geba savarankiškai įsidainuoti, taisyklingai kvėpuoti ir ne darbo metu taikyti balsą tausojantį režimą. Geba atpažinti balso įtampą ir taikyti veiksmingus balso įtampos mažinimo metodus.
2. Muzikalumas ir muzikos supratimas			
Geba skaityti ir interpretuoti muzikinę medžiagą, išlaikyti ritminį tikslumą ir pastovų tempą, greitai įsiminti muziką bei dainuoti pagal natas.			
Kompetencijos lygiai Kompetencijos Indikatoriai	1 – pagrindai	2 – pažengęs	3 – ekspertas
1. Muzikinė klausia: geba suvokti, įsivaizduoti ir atkurti muzikinio garso savybes (aukštį, trukmę, tembrą,	Geba atkurti muzikinio garso savybes (aukštį, trukmę, stiprumą) su instrumento pagalba.	Geba suvokti, įsivaizduoti ir atkurti muzikinio garso savybes (aukštį, trukmę, tembrą, stiprumą) su	Geba tiksliai suvokti, įsivaizduoti ir savarankiškai atkurti muzikinio garso savybes (aukštį, trukmę, tembrą,

stiprumą), tokių garsų sekas ir sąskambius, justi funkcinis garsų ryšius muzikos sistemoje ir kūrinyje.		minimalia instrumento pagalba.	stiprumą), tokių garsų sekas ir sąskambius. Geba tiksliai perteikti funkcinis garsų ryšius muzikos sistemoje ir kūrinyje.
2. Natų skaitymas: geba skaityti ir perteikti muzikinę medžiagą (garso aukštį, ritmą, dinamiką, artikuliaciją, tempą).	Geba skaityti nesudėtingą muzikinę medžiagą. Geba suprasti ir sekti pagrindinius dinamikos ženklus, tempo nurodymus. Geba atpažinti pagrindines artikuliacijos žymes ir jas taikyti.	Geba skaityti įvairaus sudėtingumo muzikinę medžiagą. Geba suprasti ir taikyti įvairius dinamikos niuansus, tempų kaitą ir artikuliaciją atliekant kūrinį.	Geba skaityti sudėtingą muzikinę medžiagą (poliritmus, tempų kaitą, dinamikos subtilybes ir kt.). Atliekant kūrinį geba derinti natų skaitymą su muzikine klausa ir kolektyvo skambesiu.
3. Muzikinė atmintis: geba greitai išmokti (įsiminti) muzikinį tekstą ir jį atlikti.	Geba greitai įsiminti nesudėtingų kūrinių natas ir tekstą.	Geba greitai įsiminti įvairaus sudėtingumo kūrinius su natose užrašytais muzikiniais niuansais. Geba įsiminti dirigento nurodymus.	Turi gerą muzikinę atmintį – geba greitai įsisavinti sudėtingų kūrinių subtilius muzikinius niuansus, juos atlikti dainuojant be natų.

3. Ansamblinis dainavimas

Geba tiksliai atlikti paskirtą balso partiją ir ją darniai derinti su kitais choro dainininkais (choro artistais), siekiant vientisos raiškos ir aukštos atlikimo kokybės.

Kompetencijos lygiai Kompetencijos Indikatoriai	1 – pagrindai	2 – pažengęs	3 – ekspertas
1. Choro dirigento (chormeisterio) nurodymų vykdymas: stebi choro dirigentą (chormeisterį) ir geba dainuoti tiksliai, pagal jo rodomus mostus, nurodymus.	Geba stebėti choro dirigento (chormeisterio) mostus, nurodančius įstojimus, tempą, dinamiką.	Geba stebėti choro dirigento (chormeisterio) mostus, nurodančius įstojimus, tempą, dinamiką, frazavimą. Geba atlikti dirigento (chormeisterio) rodomą kūrinio interpretaciją.	Geba išpildyti subtilius interpretacijos niuansus, greitai reaguoti į numatytus ir nenumatytus pokyčius, vadovaudamasis choro dirigento (chormeisterio) mostais.
2. Ansamblavimas: geba veikti kaip organiška choro dalis – tiksliai atlikti paskirtą balso partiją ir ją darniai derinti su kitais choro dainininkais (choro artistais) (balsais), siekiant vientisos raiškos ir aukštos atlikimo kokybės.	Geba sekti savo balso partiją nesudėtinguose kūriniuose ir palaikyti bendrą ritmo, diktijos pastovumą kolektyve.	Geba sekti savo balso partiją ir ją darniai derinti su kitomis balso partijomis.	Geba sekti ir derinti savo ir kitų choro dainininkų (choro artistų) balsų partijas, siekiant vientisos raiškos ir aukštos atlikimo kokybės. Geba reaguoti į pokyčius ir pagal tai pritaikyti savo balsą prie bendro kolektyvo skambesio.

1.4. Sceninis meistriškumas			
Geba klausytojams išraiškingai ir įtaigiai perteikti muzikos nuotaiką bei stilių, reguliuoti savo emocinę būseną			
Kompetencijos lygiai Kompetencijos Indikatoriai	1 – pagrindai	2 – pažengęs	3 – ekspertas
1. Sceninė laikysena: geba scenoje išlaikyti taisyklingą kūno padėtį, derinti judesius su dainavimu, užtikrinti estetišką ir harmoningą pasirodymą.	Geba išlaikyti taisyklingą kūno padėtį, veidą nukreiptą į publiką. Geba išvengti akivaizdžios kūno įtampos scenoje.	Geba išlaikyti taisyklingą ir laisvą kūno padėtį. „Kūno kalba“ geba perteikti atliekamo kūrinio nuotaiką ir stilių.	Geba naudoti „kūno kalbą“, kad sustiprintų muzikos poveikį ir publikos įsitraukimą. Geba prisitaikyti prie netikėtų scenos sąlygų pokyčių ir atlikimo situacijų, užtikrinti estetišką ir harmoningą sceninę laikyseną.
1. Spektaklio kūrybinės komandos meninės vizijos perteikimas: geba įgyvendinti spektaklio kūrybinės komandos (režisieriaus choreografo, scenografo, grimo dailininko) užduotis* (*taikoma tik teatrų chorų artistams).	Supranta ir geba tinkamai įvykdyti spektaklio kūrybinės komandos užduotis, kai suteikiami papildomi paaiškinimai ar pagalba. Reaguoja į spektaklio kūrybinės komandos pastabas, geba taisyti klaidas pagal gautą grįžtamąjį ryšį.	Geba įsigilinti į spektaklio kūrybinės komandos sumanymą ir jį įgyvendinti bei pritaikyti savo vaidybą, judesius ar įvaizdį įvairiose repeticijų ir spektaklio situacijose. Bendradarbiauja su kitais kolektyvo nariais, kad tinkamai įgyvendintų spektaklio kūrybinės komandos užduotis.	Supranta spektaklio kūrybinės komandos meninę viziją ir geba ją kūrybiškai įgyvendinti scenoje taip, kad praturtintų bendrą spektaklio meninį lygį. Bendradarbiaudamas su kitais kolektyvo nariais prisideda prie aukšto meninio rezultato kūrimo, išlaikydamas nuoseklų ir patikimą atlikimą kiekvieno pasirodymo metu.
2. Emocinės būsenos reguliavimas: geba valdyti pasirodymo nerimą, scenos baimę.	Geba atpažinti nerimo, scenos baimės ženklus prieš ir per pasirodymus. Geba naudoti kvėpavimo ir atsipalaidavimo technikas, padedančias sumažinti įtampą pasirodymų metu.	Geba išlaikyti ramybę viso pasirodymo metu, sąmoningai taikydamas įvairias atsipalaidavimo ir dėmesio koncentracijos technikas. Geba pasiruošti pasirodymui tiek fiziškai, tiek emociškai, sumažinti scenos baimę ir jos poveikį. Geba naudoti ankstesnę patirtį, kaip būdą, kuris padeda reguliuoti emocijas.	Geba išlaikyti ramybę viso pasirodymo metu, išlaikant aukštą atlikimo kokybę. Geba pasitelkti atsipalaidavimo technikas, savireguliacijos metodus, kad scenos baimę pakeistų kūrybine energija. Geba išlaikyti emocinę savitvardą bet kokioje situacijoje, nepriklausomai nuo aplinkybių.

*sudaromi šiuo metu (komentaras 2025.12.12), Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos ir UAB "Žmogaus studijų centras" 2024 10 21 pasirašytą Scenos menų profesinių kompetencijų aprašų parengimo sutarties Nr. TR-24-139 / 97-24-Bvk pagrindu.

Projekto paraiška

Projektų, finansuojamų valstybės biudžeto lėšomis,
administravimo ir finansavimo taisyklių
6 priedas

(Projekto įgyvendinimo plano pavyzdinė forma)

Finansuoja
Lietuvos Respublikos valstybė
arba

Bendrai finansuoja
Lietuvos Respublikos valstybė

Koncertinė įstaiga Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“
(pareiškėjo pavadinimas)

PROJEKTO ĮGYVENDINIMO PLANAS

Pateikimo data	2025-07-30
Registracijos numeris	
Patikslinimo data	2025-10-22

2

I SKYRIUS
BENDRIEJI DUOMENYS

1.1.	Kvietimo teikti projektų įgyvendinimo planus (toliau – PIP) numeris	KM-062-K			
1.2.	Pavienio ar jungtinio projekto (toliau – projektas) pavadinimas	Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas			
1.3.	Pareiškėjas				
1.3.1.	Pavadinimas / vardas, pavardė	Koncertinė įstaiga Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“			
1.3.2.	Kodas	188200756 ☐ Pareiškėjas yra užsienyje registruotas asmuo			
1.3.3.	Adresas	Aušros al. 15, LT-76300 Šiauliai, Lietuva			
1.3.4.	Telefono numeris	+370 611 41903			
1.3.5.	EL paštas	info@polifonija.lt			
1.4.	Kontaktinis asmuo				
1.4.1.	Asmens pareigų pavadinimas, vardas, pavardė	Vadybos ir komunikacijos skyriaus vedėja Julija Kot-Kazymirko			
1.4.2.	Telefono numeris	+37065140645			
1.4.3.	EL paštas	julija@polifonija.lt			
1.5.	Partneris (-iai)	-			
	Pavadinimas	Kodas	Adresas	Telefono numeris	EL paštas
1.5.1.					

II SKYRIUS
PROJEKTO INICIJAVIMAS

2.1.	Projektu sprendžiamos problemos	Profesionaliojo scenos meno, ypač chorinio meno, sektoriuje Lietuvoje egzistuoja keletas sisteminių problemų, kurios tiesiogiai veikia teikiamų kultūros paslaugų kokybę ir pačių įstaigų veiklos efektyvumą. Šis projektas yra skirtas spręsti nepakankamo profesionaliojo chorinio meno įstaigų darbuotojų profesinių kompetencijų lygio, ribojančio meninę kokybę ir inovacijas, problemą. Profesionaliojo chorinio meno įstaigų darbuotojų atliekamų funkcijų specifiskumas reikalauja
------	---------------------------------	--

		lektorius, Lietuva įgis prieigą prie pažangiausių metodikų ir patirties, kuri įprastai yra sunkiai pasiekama. Tai leis greičiau ir efektyviau integruotis į tarptautinę chorinio meno bendruomenę. Projektas prisidės prie darnaus kultūros sektoriaus vystymosi, užtikrindamas žmogiškųjų išteklių, kaip esminio kultūrinės ekosistemos komponento, stiprinimą. Investuojant į kvalifikaciją, didinamas kultūros paslaugų tvarumas ir ilgaamžiškumas. Mokymai skatins efektyvesnę resursų naudojimą (pvz., aukštesnė kvalifikacija leis greičiau ir kokybiškiau parengti ir išpildyti programas) ir padės mažinti neefektyvumą, kuris galėtų pakenkti ilgalaikiam sektoriaus stabilumui. Projekto veiklos (mokymai) neturi tiesioginio neigiamo poveikio aplinkai. Visi mokymai bus organizuojami chorų darbo patalpose (pritaikyta neįgaliesiems), nenaudojant papildomų energijos ar gamtos išteklių, išskyrus reikalingus įrangai ir tvarioms kelionėms (tvariau kelis lektorius nuvežti pas šalies kolektyvus, nei kolektyvus vežioti į mokymus bei suteikti neįgalintiems dalyvauti prisijungti nuotoliu (transliacijos iš Šiaulių)). Bus skatinamas popieriaus ir kitų išteklių tausojimas. Naudojamos nuotolinio mokymosi platformos bus pasirinktos atsižvelgiant į prieinamumo neįgaliesiems reikalavimus. Projekto tikslinė auditorija – profesionalių chorų darbuotojai (iš tokių įstaigų kaip: choras „Polifonija“, choras „Vilnius“, choras „Jauna muzika“, Kauno valstybinis choras, choras „Aukuras“, Klaipėdos muzikinio teatro choras, Panevėžio muzikinio teatro choras) – apima įvairaus amžiaus, lyties, socialinės padėties, tautybės ir negalios asmenis. Bus aktyviai siekiama užtikrinti vienodas galimybes dalyvauti mokymuose visiems kvalifikaciniais reikalavimams atitinkantiems asmenims (darbas profesionaliame Lietuvos chore, dainininko, chormeisterio, dirigento pareigos). Mokymai organizuojami gyvai, bet nesant galimybei (pavyzdžiui ligos atveju), sudaromos galimybės dalyvauti nuotoliniu būdu (transliacija iš Šiaulių). Choro mene moterys sudaro didelę dalį, tad keliant jų kvalifikaciją, stiprinamos jų profesinės kompetencijos, didinamos galimybės užimti aukštesnes pareigas, gauti didesnę atlyginimą ir apskritai prisidėti prie ekonominio savarankiškumo kultūros sektoriuje. Projektas apima inovatyvumo principą keliais lygmenimis. Kviečiami tarptautinę patirtį turintys lektoriai atneš naujausias mokymo metodikas ir praktiką chorinio meno srityje (pvz., naujos vokalo ugdymo technikos, sceninio judesio inovacijos ir kt.). „Team Building“ ir kiti grupiniai mokymai skatins dalyvių kūrybiškumą, gebėjimą dirbti komandoje ir ieškoti netradicinių sprendimų.
2.2.	Projekto tikslas	Pagerinti Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų (dainininkų, chorvedžių) profesines kompetencijas, užtikrinant ilgalaikį ir sistemingą kvalifikacijos tobulinimą bei prisidedant prie teikiamų kultūros paslaugų kokybės gerinimo profesionaliojo scenos meno srityje.
2.3.	Projekto grupė	Profesionaliojo Lietuvos chorinio meno įstaigų darbuotojai: - choro dainininkai: tiek etatiniai, tiek laisvai samdomi, dirbantys profesionaliuose choruose. - chorvedžiai, chormeisteriai: dirbantys su profesionaliais choralais. Pagrindinis poreikis yra sistemingos ir aukštos kokybės profesinio tobulėjimo galimybės. Chorų darbuotojai motyvuoti tobulinti savo vokalinius ir atlikimo įgūdžius, susipažinti su naujausiomis metodikomis, plėsti sceninio judesio ir ritmo pojūčio suvokimą. Siekis nuolat gerinti savo atlikimo kokybę ir išlikti konkurencingą profesinėje srityje. Galimybė mokytis iš aukščiausio lygio užsienio praktikos pasisėmusių lektorių ir užmegzti naujus ryšius yra didelis motyvuojantis veiksnys. Tobulinant profesines kompetencijas, dalyviai siekia sustiprinti savo poziciją darbo rinkoje, atverti

5

		naujas karjeros galimybes ir padidinti profesinį pasitenkinimą. Komandos auginimo įgūdžių stiprinimas („team building“ programa) išmoko efektyviau bendrauti, spręsti konfliktus ir stiprinti tarpusavio pasitikėjimą, kas tiesiogiai atsilieps ansamblio skambesiniui ir bendrai harmonijai. Ugdant ne tik individualius, bet ir kolektyvinius įgūdžius, prisidedama prie ilgalaikio choro tvarumo ir gebėjimo prisitaikyti prie kintančių iššūkių.																												
2.4.	Galimi teisiniai apribojimai	-																												
2.5.	Rezultatai (produkto stebėsenos rodiklis (-iai) ir (arba) rezultato stebėsenos rodiklis (-iai))	Kiekybiniai rodikliai: Apmokytų profesionalių chorų darbuotojų skaičius: Ne mažiau kaip 80 dalyvių. Įgyvendintų mokymų skaičius: 3 mokymų programa. Pritrauktų ekspertų skaičius: 3 lektoriai. Mokymai organizuoti trijuose Lietuvos miestuose. Kokybiniai rodikliai: Mokymų poveikio tyrimas - padidėjęs dalyvių pasitikėjimas savo profesinėmis kompetencijomis. Bus vertinama anketinės apklausos metodu po mokymų, kuriose dalyviai įvertins savo įgūdžių patobulėjimą konkrečioje srityje. Taip pat įvertintas mokymų testinimo poreikis, kur bus pasirinkimais: poreikis tęsti mokymus choro profesionalams yra ar nėra (taip/ne), taip pat pateiktas tobulintinių kompetencijų ateityje sąrašas, kur reikia pažymėti poreikį tobulinti, arba įrašyti savo. Po mokymų bus organizuojami vieši pokalbiai su lektoriais. Jie, jau turėję progos susipažinti su profesionalių chorų kolektyvų kompetencijų lygiu Lietuvoje, pasidalins savo įžvalgomis apie esamą situaciją, kompetencijų stoką ir įsisavinimą atitinkamoje srityje (projekto metu). Šie pokalbiai bus įrašyti, užtikrinant jų viešą prieinamumą ir po projekto pabaigos. Tai leis ne tik plačiau visuomenei susipažinti su lektorių pastebejimais, bet ir projekte vykdytojams gauti vertingą grįžtamąjį ryšį bei analizę iš pirmų lūpų apie pasiektą pažangą ir ateities kryptis.																												
<table><tr><th>Pažangos priemonės veiklos (poveiklės) numeris</th><th>Stebėsenos rodiklio pavadinimas</th><th>Stebėsenos rodiklio kodas</th><th>Matavimo vienetas</th><th>Pradinė reikšmė</th><th>Siektina reikšmė</th><th>Siektinos reikšmės pagrindimas</th></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr><tr><td colspan="7">2.5.1. Produkto stebėsenos rodikliai</td></tr><tr><td>Pažangos priemonės Nr. 08-001-04-01-01 veikla Nr. 10 poveiklė Nr. 10.4</td><td>Įvykdytų profesionaliojo scenos meno įstaigų darbuotojų</td><td>R-08-001-04-01-01-03</td><td>Vienetai</td><td>0</td><td>3</td><td>Pasirinkta įgyvendinti 3 mokymų programą 2025 metais (atsižvelgiant į projekto įgyvendinimo trukmę). Rodiklis bus laikomas pasiektu, jeigu įvyks 3 mokymų programa. Šis skaičius</td></tr></table>			Pažangos priemonės veiklos (poveiklės) numeris	Stebėsenos rodiklio pavadinimas	Stebėsenos rodiklio kodas	Matavimo vienetas	Pradinė reikšmė	Siektina reikšmė	Siektinos reikšmės pagrindimas	1	2	3	4	5	6	7	2.5.1. Produkto stebėsenos rodikliai							Pažangos priemonės Nr. 08-001-04-01-01 veikla Nr. 10 poveiklė Nr. 10.4	Įvykdytų profesionaliojo scenos meno įstaigų darbuotojų	R-08-001-04-01-01-03	Vienetai	0	3	Pasirinkta įgyvendinti 3 mokymų programą 2025 metais (atsižvelgiant į projekto įgyvendinimo trukmę). Rodiklis bus laikomas pasiektu, jeigu įvyks 3 mokymų programa. Šis skaičius
Pažangos priemonės veiklos (poveiklės) numeris	Stebėsenos rodiklio pavadinimas	Stebėsenos rodiklio kodas	Matavimo vienetas	Pradinė reikšmė	Siektina reikšmė	Siektinos reikšmės pagrindimas																								
1	2	3	4	5	6	7																								
2.5.1. Produkto stebėsenos rodikliai																														
Pažangos priemonės Nr. 08-001-04-01-01 veikla Nr. 10 poveiklė Nr. 10.4	Įvykdytų profesionaliojo scenos meno įstaigų darbuotojų	R-08-001-04-01-01-03	Vienetai	0	3	Pasirinkta įgyvendinti 3 mokymų programą 2025 metais (atsižvelgiant į projekto įgyvendinimo trukmę). Rodiklis bus laikomas pasiektu, jeigu įvyks 3 mokymų programa. Šis skaičius																								

			profesinių kompetencijų tobulinimo veiklų skaičius					yra tiesioginis poveiklės „Profesionaliojo scenos meno įstaigų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“ rezultatas. Siekta reikšmė (3 veiklos) yra apskaičiuota numatant įgyvendinti 3 konkrečius mokymus, kurie apima esmines profesionalių chorių darbuotojų kompetencijų tobulinimo sritis. Kiekvienas šis mokymas yra suplanuotas pasiekti projekto įgyvendinimo laikotarpiu (2025-10-22 – 2025-12-01), numatant konkrečius išteklius ir lektorius, kas užtikrina jų realistiškumą. Šių veiklų įgyvendinimas leis pasiekti užsibrėžtą tikslą – sustiprinti dalyvių profesines žinias ir įgūdžius specifinėse srityse, atliepiančioms anksčiau aprašytus tikslines grupės poreikius ir sprendžiamas problemas. Mokymų poveikis, toks kaip padidėjęs dalyvių pasitikėjimas savo profesinėmis kompetencijomis, bus matuojamas anketine apklausa, papildomai įvertinant įgūdžių patobulėjimą, taip pat vykdant diskusijas su lektoriais šiauliuose.
		Pažangos priemonės Nr. 08-001-04-01-01 veikla Nr. 10 poveiklė Nr. 10.4	Kompetencijas tobulinusių unikalų dalyvių skaičius	R-08-001-04-01-01-03	Vienetai	0	80	Šis rodiklis pasirinktas atsižvelgiant į dainininkų profesionaliuose Lietuvos choruose skaičių, atitinkantį tikslines auditorijos kriterijus kvalifikacijai kelti ir trukmę, skirtą projektui įgyvendinti. Rodiklis bus pasiektas, jeigu po mokymų bus išduota 80 pažymėjimų.

		Pažangos priemonės Nr. 08-001-04-01-01 veikla Nr. 10 poveiklė Nr. 10.4	Stažiuotėse dalyvavusių unikalų dalyvių skaičius	R-08-001-04-01-01-03	Vienetai	-	-	Nėra
		Pažangos priemonės Nr. 08-001-04-01-01 veikla Nr. 10 poveiklė Nr. 10.4	Stažiuotė skaičius	R-08-001-04-01-01-03	Vienetai	-	-	Nėra
		2.5.2. Rezultato stebėsenos rodikliai						
		Pažangos priemonės Nr. 08-001-04-01-01 veikla Nr. 10 poveiklė Nr. 10.4	Gyventojų patenkinimas kultūros paslaugų kokybe	R-08-001-04-01-01-03	Procentai	0	74,57	Rodiklis nurodytas remiantis pažangos priemonės Nr. 08-001-04-01-01 „Aukštos meninės vertės, ypač ir įtraukaus kultūros turinio prieinamumo didinimas“ aprašo nuostatomis veiklai, specifiskai netaikant šiam projektui. Projektu netiesiogiai prisidedama prie šio stebėsenos rodiklio reikšmės pasiekimo.

III SKYRIUS PROJEKTO ĮGYVENDINIMO DETALIZACIJA

3.1.	Projekto veiklos ir finansavimas
3.1.1.	Projekto įgyvendinimo laikotarpis
	2025-10-22 – 2025-12-01
3.1.2.	Projekto veiklos (trukmė, etapai ir išlaidos)

Projekto veikla			Sektoriaus dalyvių gebėjimų ir kompetencijų stiprinimas.								
Pažangos priemonės veiklos (poveiklės) numeris			Nr. 10.4								
Eil. Nr.	Pradžios data	Pabaigos data	Tinkamų finansuoti išlaidų suma (iš viso), eurai	iš jos, eurai:					Pradėta iki projekto sutarties pasirašymo		
				n metai	n + 1 metai	n + 2 metai	n + 3 metai	...			
1	2025 spalio 22 d.	2025 gruodžio 1 d.	39000,00	39000,00	-	-	-	-	☐ Taip ☒ Ne		
Poreikio pagrindimas											
Profesionaliojo chorinio meno sektoriui trūksta sistemingo, įvairiapusio kvalifikacijos tobulinimo modelio. Ši veikla sprendžia šią problemą, užtikrindama darbuotojų (dainininkų, chorvedžių) profesinių kompetencijų ugdymą, pasitelkiant aukščiausio lygio ekspertus. Trijų mokymų ciklas yra būtinas siekiant visapusiško žinių ir įgūdžių patobulinimo įvairiose srityse, nuo meninės iki techninės bei tarpusavio komunikacijos, taip didinant chorų meninę kokybę ir veiklos efektyvumą. Be šių mokymų, Lietuvos chorai rizikuoja atsilikti nuo tarptautinių tendencijų ir prarasti konkurencingumą.											
Poveiklės pavadinimas			Tikslinės auditorijos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursams pritraukimas								
Eil. Nr.	Pradžios data	Pabaigos data	Mata-vimo viene-tas	Siek-tina reikšmė	Tinkamų finansuoti išlaidų suma (iš viso), eurai	iš jos, eurai:				Pradėta iki projekto sutarties pasirašymo	
						n metai	n + 1 metai	n + 2 metai	n + 3 metai		
1.1.	2025 spalio 22 d.	2025 spalio 30 d.	Vienetas	80	4340,00	4240,00	-	-	-	-	☐ Taip ☒ Ne
Poreikio pagrindimas											
Įgyvendindami priemonės Nr. 08-001-04-01-01 poveiklę Nr. 10.4 „Profesionaliojo scenos meno įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas“ ir veikdami chorinio meno lauke, siekiame pritraukti 80 profesionaliojo chorinio meno darbuotojų, kelti kvalifikaciją šiame projekte numatytuose kursuose, kurie skirti tiek dainininkams, tiek chorvedžiams. Šiame etape svarbūs aspektai, kurie prisideda prie auditorijos motyvavimo dalyvauti: - Programos turinys – vienas reikšmingiausių aspektų projekto sėkmei lemti. Programos temų sudarytojas dr. Linas Balandis, dirbantis tiek su mėgėjų, tiek su profesionalių chorais (sudaro programas, dirba su kolektyvais, diriguoja koncertams), einantis LMTA muzikos skyriaus dekanu pareigas (akademinės praktinės ir teorinės žinios), aktyviai besistažiuojantis įvairiuose užsienio seminaruose, konferencijose, festivaliuose (naujausių tarptautinių inovatyvių praktikų ir tendencijų išmanymas), tad, galima teigti, kad jis turi pakankamai kompetencijos parinkti temas, atitinkančias šių											

dienų problemas ir prisidedančias prie jų sprendimo, o taip pat lektorius, kurie specializuojasi atitinkamose temose, išmano naujausias tarptautines tendencijas ir gebantys tiksliniai auditorijai duoti daugiausia naudos. Šios paslaugos suma – 1000,00 EUR. Šių paslaugų įgyvendinimui numatyti bent 2 vizitai į Šiaulius. Traukinio bilieto kaina į vieną pusę II klase – 20 EUR. Nakvynės kaina parai – 85,00 EUR. - 20x4+85x2= 240,80 EUR, ši suma pridedama prie honoraro. Viso – 1250,00 - Komunikacija – edukatorė, koordinuodama visas edukacinių veiklų komunikacijas, yra esminė grandis užtikrinant, kad tikslinės grupės būtų informuotos ir suinteresuotos dalyvauti projekte. Jos atsakomybė už informacijos apie edukacinius renginius platinimą yra gyvybiškai svarbi. Šiame etape svarbus aktyvių dalyvių pritraukimas platinant informaciją, aktyviai siekiant sudominti potencialius dalyvius, tęsiant bendravimą su tikslinėmis grupėmis atsakant į kylančius klausimus, užtikrinant aiškų ir nuolatinį dialogą, kuris didina pasitikėjimą projektu ir jo veiklomis. Edukatoriaus paslaugų kaina – 1760,00 EUR (880EUR/mėn). - Žinoma, be projekto inicijavimo, valdymo, kontroliavimo ir administravimo, nei tikslas, nei uždaviniai nebus pasiekti, arba, kokiam nors plano grandžiai vyksiant ne sklandžiai, kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai gali būti nepasiekti, o lėšos panaudotos neefektingai. Todėl nuolatinis ir aktyvus projekto vadovo dalyvavimas visuose jo etapuose, komandos valdymas, rizikų valdymas nuo paraiškos rengimo, iki ataskaitos pateikimo – būtinas. Vadovo atlygis – kaip nurodyta nuostatuose – neviršija 3 proc. projekto vertės – 1170,00 EUR - Kiekvienas profesionalaus scenos meno organizacijos darbuotojas privalo kasmet kelti kvalifikaciją. Svarbus aspektas yra ne tik žinių ir įgūdžių atnaujinimas, tobulinimas, gilinimas, bet ir biurokratinis aspektas – įrodymai, kuriuos galima pridėti prie asmeninės bylos, leidžiančios išlikti konkurencingam rinkoje. Tad, galimybė gauti kvalifikacijos kėlimo pažymėjimą visada turės pridėtinę vertę ir motyvuos dalyvius rinktis šią programą. Pažymėjimo kaina – 2 EUR/asm. Viso 2x80= 160,00 EUR											
Poveiklės pavadinimas			Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai: trijų mokymų programa								
Eil. Nr.	Pradžios data	Pabaigos data	Mata-vimo viene-tas	Siek-tina reikšmė	Tinkamų finansuoti išlaidų suma (iš viso), eurai	iš jos, eurai:				Pradėta iki projekto sutarties pasirašymo	
						n metai	n + 1 metai	n + 2 metai	n + 3 metai		
1.2.	2025 spalio	2025 lapkričio 28 d.	Vienetas	3	24925,00	24925,00	-	-	-	...	☐ Taip ☒ Ne
Poreikio pagrindimas											
Kad pavyktų pasiekti programos tikslą - profesionaliojo scenos meno įstaigų darbuotojų profesinių kompetencijų tobulinimas, siekiant užtikrinti sistemingą, kryptingą ir ilgalaikį poveikį turintį profesionaliojo chorinio meno darbuotojų kompetencijų ugdymą, stiprinant motyvaciją ir tiesiogiai prisidedant prie teikiamų kultūros paslaugų kokybinių pokyčių, įteikiant 80 kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų, būtina įgyvendinti aktualią mokymo programą, sudarant maksimaliai patogias sąlygas dalyvauti. Programą sudaro 3 mokymų, aktualiomis tikslinei auditorijai temomis, kuriuos veda 3 savo srities profesionalų iš Lietuvos bei Countline specialistai. Trukmė – diena skirta komandos ugdymo sesijai ir dvi dienos kvalifikacijos kursams. Mokymai organizuojami tris kartus, aplankant kolektyvus trijuose miestuose, jų darbo patalpose, jų darbo metu. Kad mokymuose lektoriai dalyvautų gyvai, būtina pasirūpinti apgyvendinimu atitinkamu laikotarpiu, atitinkamuose miestuose bei išmokėti dienpinigius. Honoraras vienam lektoriui, už vieną kursą, kurio trukmė 4 val. – 1500 EUR. Tad du lektoriai ir trys kartai sudaro - 9000,00 EUR											

Siekiant maksimalaus profesionalių chorų dainininkų ir chorvedžių kvalifikacijos kėlimo efektyvumo ir norint užtikrinti aukščiausią meninę atlikimo kokybę, būtina skirti dėmesio ne tik individualiems įgūdžiams, bet ir kolektyvinei dainininkų sąveikai bei chorvedžių lyderystei komandoje. Šiuo tikslu, prieš kiekvieną mokymų kursą, kiekvienam iš chorų bus organizuojamos 4 valandų „Team Building“ (komandos stiprinimo) sesijos. Paslaugą teikiančios „Countline“ įmonės kaina – 5400,00 EUR Aktualizuojant kvalifikacijos kėlimo poreikį, jo naudas profesionaliems kolektyvams ir ilgalaikio testinimo užtikrinimo būtinybę, mokymai finalizuojami konferencija, kurioje profesionalių chorvedžių prezentacijose bus atskleista ši tema, pranešimai transliuojami ir įrašyti. Du pranešėjai po 1600,00 honorarą, viso – 3200,00 EUR Taip pat, siekiant pakelti kvalifikaciją kuo didesniai tikslinės auditorijos dalyvių skaičiui, imantis rizikos valdymo veiksmų, jeigu dainininkai, dėl tam tikrų priežasčių negali tiesiogiai dalyvauti mokymuose, Šiauliuose numatytas šių mokymų procesas bus transliuojamas gyvai, sudarant galimybę likusiems prisijungti ir dalyvauti nuotoliniu bei gauti kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus, įgyjant tas pačias kvalifikacijas, kaip mokymuose dalyvavę kolegos. Tai labai svarbu vieningam, kryptingam kolektyvo augimui ir tobulėjimui. Tiesioginės transliacijos paslaugų ir įrašų kaina – 4200,00 EUR, konferencijos transliacija 3115,00 EUR. Viso įrašai ir transliacijos – 7 315,00 EUR Užtikrinant kokybišką transliaciją (per uždarytą nuo atviros paieškos nuorodą), bus naudojamas Youtube kanalo „Premium“ planas, kurio kaina mėnesiui – 10,00 EUR											
Poveiklės pavadinimas				Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursų poreikio ir poveikio tyrimas							
Eil. Nr.	Pradžios data	Pabaigos data	Mata- vimo viene- tas	Siektina reikšmė	Tinkamų finansuoti išlaidų suma (iš viso), eurai	iš jos, eurai:					Pradėta iki projekto sutarties pasirašymo
						n metai	n + 1 metai	n + 2 metai	n + 3 metai	...	
1.3.	2025 lapkričio 14 d.	2025 gruodžio 1 d.	Vienetai	2	2320,00	2320,00	-	-	-	...	☐ Taip ☒ Ne
Poreikio pagrindimas Siekiant užtikrinti kokybinių rodiklių pasiekimą, būtina atlikti projekto dalyvių apklausą, kurios tikslas pamatuoti kvalifikacijos kėlimo kursų efektyvumą ir nustatyti konkrečių temų poreikį ateičiai. Tyrimas bus atliekamas anketavimo metodu, apklausiant mažiausiai 70 proc. kvalifikacijos kėlimo kursų dalyvių. Tyrimo administravimas: tyrimo metodologijos, klausimyno sudarymo, vykdymo paslaugos, interviu ir anketinio tyrimų apibendrinimas, išvadų bei rekomendacijų pateikimas – 1200,00 EUR Testinimo, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, planavimas. Be pačių mokymų, siekiant giliau pagrįsti projekto poreikį ir įvertinti jo poveikį, penktųjų mokymų Šiauliuose metu bus organizuojami vieši pokalbiai su lektoriais. Kiekvienas lektorius, jau turėjęs progos susipažinti su profesionalių chorų kolektyvų kompetencijų lygiu Lietuvoje, pasidalins savo įžvalgomis apie esamą situaciją, kompetencijų stoką ir įsisavinimą atitinkamoje srityje. Šie pokalbiai, kuriuos ves Povilas Vanžodis, bus transliuojami ir įrašyti, užtikrinant jų viešą prieinamumą ir po projekto pabaigos. Tai leis ne tik plačiai visuomenei susipažinti su lektorių pastebėjimais, bet ir projekto vykdytojams gauti vertingą grįžtamąjį ryšį bei analizę iš pirmų lūpų apie pasiektą pažangą ir ateities kryptis. Tad kaip viena iš poveikio ir poreikio tyrimo dalių – pokalbių (15-20 min. trukmės) ciklas su mokymus vedusiais lektoriais apie kvalifikacijos kėlimo poreikį											

(ateičiai) ir poveikį (šio projekto), mokymo turinio aspektu. Pokalbių moderatoriaus atlygis už pokalbius – 1000,00 EUR. Taip pat moderatoriui numatyti dienpinigiai ir apgyvendinimas, t.y. 28+92=120,00 EUR ir tai pridedama prie jo honoraro. Viso – 1120,00 EUR										
Veiksmo / išlaidų tipo pavadinimas			Projekto įgyvendinimui būtinos išlaidos							
Eil. Nr.	Matavimo vienetas	Siektina reikšmė	Vieneto kaina, eurai	Tinkamų finansuoti išlaidų suma (iš viso), eurai	iš jos, eurai:					Pradėta iki projekto sutarties pasirašymo
					n metai	n + 1 metai	n + 2 metai	n + 3 metai	...	
1.1.1.	Programos turinio sudarytojo atlygis	1	1250,00	1250,00	1,00,00					☐ Taip ☒ Ne.
1.1.2.	Edukatoriaus honoraras	1	1760,00	1760,00	1760,00					☐ Taip ☒ Ne.
1.1.3.	Projekto vadovo honoraras	1	1170,00	1170,00	1170,00					☐ Taip ☒ Ne.
1.1.4.	Kvalifikacijos kelimo pažymėjimas	80	2,00	160,00	160,00					☐ Taip ☒ Ne.
1.2.1.	Lektoriaus honoraras už vieną paskaitą	6	1500,00	9000,00	9000,00					☐ Taip ☒ Ne.
1.2.2.	„Team Building“ sesija	3	1800,00	5400,00	5400,00					☐ Taip ☒ Ne.
1.2.3.	Konferencijos pranešėjai	2	1600,00	3200,00	3200,00					

1.2.4.	Operatoriaus paslaugų paketas	1	7315,00	7315,00	7315,00					☐ Taip ☒ Ne.
1.2.5.	YouTube prenumerata/mėn.	1	10,00	10,00	10,00					☐ Taip ☒ Ne.
1.3.1.	Tyrimo administratoriaus paslaugos	1	1200,00	1200,00	1200,00					☐ Taip ☒ Ne.
1.3.2.	Interviu moderatorius	4	1120,00	1120,00	1120,00					☐ Taip ☒ Ne.
Poreikio ir išlaidų pagrindimas										
Veiksms ar išlaidų tipo detalizavimas, būtinumo pagrindimas, prisidėjimas prie numatytų problemų sprendimo, planuojamų išlaidų poreikio apskaičiavimas ir pagrindimas pateikiami poveikių: 1.1. „Tikslinės auditorijos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursams pritraukimas“, 1.2. „Lietuvos 14 profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai: penkių mokymų programa“, 1.3. „Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursų poreikio ir poveikio tyrimas“ aprašymuose ir priede nr. 3 „Projekto išlaidų pagrįstumas“.										
Iš viso:			31 585,00	31 585,00	-	-	-	-	-	-
3.1.3.	Projekto matomumo ir informavimo apie projektą priemonės	Eil. Nr.	Projekto veiklos numeris	Projekto matomumo ir informavimo apie projektą priemonė	Tinkamų finansuoti išlaidų suma, eurai	Poreikio pagrindimas				
		1.	1	Projekto komunikacijos kampanija	2800,00	Komunikacijos kampanija yra būtina siekiant užtikrinti sistemingą ir efektyvią informacijos sklaidą apie projektą penkiuose didžiuosiuose Lietuvos miestuose ir regione. Ji apima strateginį planavimą, tikslinės auditorijos pasiekiamumą ir komunikacijos kanalų parinkimą, kas yra gyvybiškai svarbu norint pasiekti maksimalų matomumą. Be				

						kampanijos, komunikacija būtų fragmentiška ir mažiau efektyvi. Paslaugų įkainiai pateikti potencialaus paslaugų teikėjo, atsižvelgiant į komunikacijos apimtį ir trukmę.
		2.	1	Mokama reklama (Meta Ads)	1000,00	Mokama reklama (Meta Ads) yra būtina siekiant greitai ir tiksliai pasiekti specifines demografines grupes ir didinti projekto matomumą internete, generuoti registracijas ar lankytojų srautą į projekto informacijos platformas, kas itin svarbu tiek pritraukiant dalyvius, tiek atliekant tyrimą, tiek informuojant visuomenę. Vienam miestui (demografinis rodiklis)
		3.	1	Užsakomieji straipsniai (du) muzikos meno žurnalams ir portalams.	605,00	Profesionalus kultūros žurnalistas parengs du straipsnius apie vykdomą projektą. Vieno straipsnio kaina 250,00 EUR + PVM
		4.	1	Straipsnių publikacija (du straipsniai, du šaltiniai)	1210,00	Publikacija specializuotose meno žurnaluose ir portaluose užtikrina, kad informacija pasieks pačią tiksliausią ir suinteresuotą auditoriją, didindama projekto reputaciją ir įsitraukimą.

					Vieno straipsnio apie projektą publikacija 250,00 EUR + PVM	
		5.	1	Grafikos dizainerio paslaugos	1050,00 EUR	Grafikos dizainerio paslaugos yra būtinos kuriant profesionalų ir atpažįstamą projekto vizualinį identitetą. Kokybiški maketai užtikrina, kad vizualinė komunikacija bus patraukli, aiški ir atitiks projekto kokybės standartus. Adaptacijos reikalingos pritaikant vizualinę medžiagą skirtingoms platformoms ir formoms. Suma paskaičiuota atsižvelgiant į dizainerio teikiamų paslaugų įkainius.
		6.	1	Fotografo paslaugos	750,00	Fotografo paslaugos yra būtinos dokumentuojant projekto veiklas, renginius, mokymus ir dalyvių įsitraukimą. Aukštos kokybės vizualinė medžiaga yra esminė komunikacijos kampanijos dalis, naudojama pranešimuose spaudoje, interneto svetainėje, socialiniuose tinkluose.
		Iš viso:			7 415,00	-

3.1.4.	Netiesioginės išlaidos	Projekto veiklos numeris		Fiksuotoji norma, skirta netiesioginėms išlaidoms padengti		Taikoma fiksuotoji norma, proc.	Tinkamų finansuoti išlaidų suma, eurai				
		Iš viso:									
3.1.5.	Bendra projekto tinkamų finansuoti išlaidų suma, eurai	39000,00									
3.1.6.	Tinkamumo finansuoti reikalavimų neatitinkančios išlaidos										
		Iš viso:					-				
3.2.	Projekto finansavimo šaltiniai										
		1. Projekto veiklos numeris	2. Prašomos skirti lėšos, eurai		3. Nuosavas įnašas, eurai				4. Iš viso lėšų, eurai		
			Prašomas finansavimas	Proc.	3.1. Nacionalinės viešosios lėšos		3.2. Privačios lėšos			Proc.	
					3.1.1. Valstybės biudžeto lėšos	3.1.2. Savivaldybės biudžeto lėšos	3.1.3. Kiti viešųjų lėšų šaltiniai	3.2.1. Pareiškėjo, partnerio (-ių) ir (ar) jungtinio projekto pareiškėjo (-ų) lėšos			3.2.2. Kiti lėšų šaltiniai
		Iš viso:	39000,00	100					39000,00		
3.3.	Teritorija, kuriai tenka	Apskritis		Savivaldybė							
		☐ Visos apskritys		☐ Akmenės rajono ☐ Kauno rajono ☐ Palangos miesto ☐ Šilalės rajono							

3.4.	didžioji dalis projekto lėšų	☐ Alytaus apskritis ☐ Kauno apskritis ☒ Klaipėdos apskritis ☐ Marijampolės apskritis ☐ Panevėžio apskritis ☒ Šiaulių apskritis ☐ Tauragės apskritis ☐ Telšių apskritis ☐ Utenos apskritis ☒ Vilniaus apskritis	☐ Alytaus miesto ☐ Alytaus rajono ☐ Anykščių rajono ☐ Birštono ☐ Biržų rajono ☐ Druskininkų ☐ Elektrėnų ☐ Ignalinos rajono ☐ Jonavos rajono ☐ Joniškio rajono ☐ Jurbarko rajono ☐ Kaišiadorių rajono ☐ Kalvarijos ☐ Kauno miesto	☐ Kazlų Rūdos ☐ Kėdainių rajono ☐ Kelmės rajono ☒ Klaipėdos miesto ☐ Klaipėdos rajono ☐ Kretingos rajono ☐ Kupiškio rajono ☐ Lazdijų rajono ☐ Marijampolės ☐ Mažeikių rajono ☐ Molėtų rajono ☐ Neringos ☐ Pagėgių ☐ Pakruojo rajono	☐ Panevėžio miesto ☐ Panevėžio rajono ☐ Pasvalio rajono ☐ Plungės rajono ☐ Prienų rajono ☐ Radviliškio rajono ☐ Raseinių rajono ☐ Rietavo ☐ Rokiškio rajono ☐ Skuodo rajono ☐ Šakių rajono ☐ Šalčininkų rajono ☒ Šiaulių miesto ☐ Šiaulių rajono	☐ Šilutės rajono ☐ Širvintų rajono ☐ Švenčionių rajono ☐ Tauragės rajono ☐ Telšių rajono ☐ Trakų rajono ☐ Ukmergės rajono ☐ Utenos rajono ☐ Varėnos rajono ☐ Vilkaviškio rajono ☒ Vilniaus miesto ☐ Vilniaus rajono ☐ Visagino miesto ☐ Zarasų rajono
		Apskritis (-ys) ☐ Visos apskritys ☐ Alytaus apskritis ☒ Kauno apskritis ☒ Klaipėdos apskritis ☐ Marijampolės apskritis ☐ Panevėžio apskritis ☒ Šiaulių apskritis ☐ Tauragės apskritis ☐ Telšių apskritis ☐ Utenos apskritis ☒ Vilniaus apskritis	Savivaldybė (-ės) ☐ Akmenės rajono ☐ Alytaus miesto ☐ Alytaus rajono ☐ Anykščių rajono ☐ Birštono ☐ Biržų rajono ☐ Druskininkų ☐ Elektrėnų ☐ Ignalinos rajono ☐ Jonavos rajono ☐ Joniškio rajono ☐ Jurbarko rajono ☐ Kaišiadorių rajono ☐ Kalvarijos ☐ Kauno miesto	☐ Kauno rajono ☐ Kazlų Rūdos ☐ Kėdainių rajono ☐ Kelmės rajono ☒ Klaipėdos miesto ☐ Klaipėdos rajono ☐ Kretingos rajono ☐ Kupiškio rajono ☐ Lazdijų rajono ☐ Marijampolės ☐ Mažeikių rajono ☐ Molėtų rajono ☐ Neringos ☐ Pakruojo rajono	☐ Palangos miesto ☐ Panevėžio miesto ☐ Panevėžio rajono ☐ Pasvalio rajono ☐ Plungės rajono ☐ Prienų rajono ☐ Radviliškio rajono ☐ Raseinių rajono ☐ Rietavo ☐ Rokiškio rajono ☐ Skuodo rajono ☐ Šakių rajono ☐ Šalčininkų rajono ☒ Šiaulių miesto ☐ Šiaulių rajono	☐ Šilalės rajono ☐ Šilutės rajono ☐ Širvintų rajono ☐ Švenčionių rajono ☐ Tauragės rajono ☐ Telšių rajono ☐ Trakų rajono ☐ Ukmergės rajono ☐ Utenos rajono ☐ Varėnos rajono ☐ Vilkaviškio rajono ☒ Vilniaus miesto ☐ Vilniaus rajono ☐ Visagino miesto ☐ Zarasų rajono

17

3.5.	Projekto komanda	Pareigos įgyvendinant projektą	Vardas, pavardė	Struktūrinio padalinio pavadinimas, pareigų pavadinimas	Funkcijos ir atsakomybės
		Projekto vadovė ir tyrimo administratorė	Julija Kot-Kazymirko	Vadybos ir komunikacijos skyrius, kultūrinės veiklos vadybininkė	Projekto vadovė yra atsakinga už viso projekto sėkmingą įgyvendinimą, nuo pradžios iki pabaigos. Ji teikia paraišką, ataskaitą. Prižiūri visus etapus, užtikrina, kad būtų laikomasi terminų ir biudžeto, vadovauja komandai, sprendžia iškilusias problemas ir palaiko ryšius su partneriais bei suinteresuotomis šalimis, valdo rizikas. Greta vadovavimo projektui, tyrimo administratorė yra atsakinga už anketinio tyrimo vykdymą. Ji kuria metodologiją, apklausą, renka ir analizuoja duomenis, sujungia interviu ir anketinio tyrimo rezultatus, teikia rekomendacijas.
		Pokalbių moderatorius	Povilas Vanžodis	Muzikos ir meno skyrius, dirigentas	Pokalbių koordinatorius atlieka žodinių tyrimų. Ji organizuoja interviu, kalbina lektorius ir drauge su pašnekovais prieina atitinkamas išvadas.
		Vyriausioji buhalterė	Donata Špokauskė	Bendrųjų reikalų skyrius, Vyr. buhalterė	Buhalterė valdo visus projekto finansus. Jos atsakomybė apima sąskaitų surinkimą, mokėjimų vykdymą, finansinių ataskaitų rengimą ir bendrą projekto biudžeto koordinavimą, užtikrinant finansinę drausmę ir atskaitomybę.
		Mokymų programos sudarytojas	Linas Balandis	Muzikos ir meno skyrius, Meno vadovas	Programos turinio sudarytojas yra pagrindinis asmuo, atsakingas už mokymų programos turinį – temas ir lektorių parinkimą, užtikrinant programos aktualumą ir kokybę, kad ji atitiktų projekto tikslus ir dalyvių poreikius.
		Viešųjų pirkimų specialistė	Algita Venciuvienė	Bendrųjų reikalų skyrius, Viešųjų pirkimų specialistė	Viešųjų pirkimų specialistė koordinuoja visus projekto viešuosius pirkimus. Ji atsakinga už pirkimų procedūrų organizavimą, pasiūlymų vertinimą ir užtikrina skaidrumą ir atitiktį galiojantiems teisės aktams.
		Edukatore	Ženeta Limbaitė	Vadybos ir komunikacijos	Edukatore koordinuoja visas edukacinių veiklų

				skyrus, edukatorė	komunikacijas. Ji atsakingas už informacijos apie edukacinius renginius platinimą, dalyvių pritraukimą, bendravimą su tikslinėmis grupėmis ir užtikrina sėkmingą edukacinių iniciatyvų įgyvendinimą.
		Administratorė	Rasa Jurėnienė	Bendrųjų reikalų skyrius, administratorė	Administratorė atsakinga už visų sutarčių sudarymą ir administravimą. Ji rengia sutartis su paslaugų teikėjais, tvarko susijusius dokumentus
3.6.	Partneris (-iai)				
3.7.	Matomumas ir informavimas	Projekto matomumo ir informavimo apie projektą priemonė (-ės)	Taikoma	Aprašymas	
		3.7.1. Projekto aprašymas pagrindinėje interneto svetainėje (jei tokia yra). Terminas – 20 darbo dienų nuo projekto sutarties pasirašymo dienos arba sprendimo dėl finansavimo priėmimo, kai projekto sutartis nesudaroma.	☒	Teikiant projektą, vyksta tinklalapio www.polifonija.lt atnaujinimo darbai. Projektą vykdančiam, visa su projektu susijusi, visuomenei aktuali informacija: tikslas, uždaviniai, kvietimas, eiga, renginiai, nuotraukos, straipsniai, projekto tyrimas ir rezultatai, finansavimas bei partneriai, bus aiškiai įvardinti ir nurodyti naujame tinklalapyje (skiltyse: projektai, renginiai, edukacijos, naujienos, ataskaitos, partneriai (logotipai), galerija). Per 20 darbo dienų nuo projekto sutarties pasirašymo arba sprendimo dėl finansavimo priėmimo, kai projekto sutartis nesudaroma, arba nuo informacijos dėl paraiškos finansuoti JP projektą patvirtinimo gavimo dienos pagrindinėje projekto vykdytojo, partnerio, JP projekto vykdytojo interneto svetainėje (jeigu yra) skelbiamas projekto aprašymas, apibūdinantis projektą sprendžiamą problemą ir projekto tikslą, aprašant suplanuotą projekto veiklą (poveikles), pristatant suplanuotus rezultatus ir informuojant apie valstybės biudžeto finansavimą	
		3.7.2. Projekto viešinimas socialiniuose tinkluose. Terminas – 20 darbo dienų nuo projekto sutarties pasirašymo dienos.	☒	Visa su projektu susijusi informacija bus skelbiama šiuose socialiniuose tinkluose: Facebook – Polifonija (https://www.facebook.com/polifonijalietuva/); Instagram – Polifonija.lt (instagram.com/polifonija.lt) TikTok – (https://www.tiktok.com/@polifonija2?_t=Zn-8yJeDvno0d4&_r=1) Rugsėji planuojama sukurti choro „Polifonija“ LinkedIn profilį. Informacija apie projektą taip pat į savo socialinius tinklus kels kvalifikacijos kėlimo kursų dalyviai - organizacijos – valstybiniai Lietuvos chorai.	
		3.7.3. Nuolatinės informacinės lentelės pakabinimas matomoje	☐		

		vietoje. Terminas – kai tik pradedama vykdyti projekto, susijusio su investicijomis į infrastruktūrą, veiklą.		
		3.7.4. Nuolatinio informacinio stendo pastatymas matomoje vietoje. Terminas – kai tik pradedama vykdyti projekto, susijusio su investicijomis į infrastruktūrą, veiklą.	☐	
		3.7.5. Tinkamas, nurodant atitinkamą teiginį, komunikavimas apie tai, kad finansuojama valstybės biudžeto lėšomis, visose komunikacijos priemonėse ir tikslinei auditorijai skirtuose dokumentuose.	☒	Projektas bus nuosekliai viešinamas įvairiomis komunikacijos priemonėmis, siekiant pasiekti plačią tikslingą auditoriją ir informuoti apie vykdomas kvalifikacijos kėlimo veiklas. Bus rengiami ir platinami informaciniai pranešimai spaudai, skirti specializuotai kultūros ir meno žiniasklaidai, taip pat bendrajai visuomenei. Projekto informacija bus reguliariai atnaujinama Koncertinės įstaigos Šiaulių valstybinio kamerinio choro „Polifonija“ oficialioje interneto svetainėje ir socialinių tinklų paskyrose. Planuojami tiksliniai elektroniniai laišakai ir naujienlaiškiai projekto dalyviams bei suinteresuotiems asmenims. Organizuojant seminarus ir mokymus, visose renginio programose, dalyvių registracijos sąrašuose ir pažymėjimuose bus aiškiai nurodomas projekto finansavimo šaltinis. Visi su projektu susiję dokumentai, leidiniai, interneto svetainės turinys, socialinių tinklų įrašai, vieši pranešimai ir renginių medžiaga, skirta tikslinei auditorijai (profesionalių chorų darbuotojams, kultūros sektoriaus atstovams, plačiajai visuomenei), bus pažymėti tinkamu teiginiu apie finansavimą.
		3.7.6. Kitų komunikacinių, informacinių, valstybės biudžeto finansavimo matomumą ir skaidrumą didinančių veiklų vykdymas (papildoma priemonė).	☒	Bus inicijuojami interviu su projekto lektorais, pokalbių įrašai liks prieinami viešojoje erdvėje ir po projekto pabaigos. Šio renginio metu bus ne tik apibendrintas projektas, bet ir pabrėžtas valstybės indėlis.
3.8.	Horizontiniai principai (toliau – HP) ir atitinka-	3.8.1. ☒ Projekto įgyvendinimo metu nepažeidžiami HP ir atsižvelgiama į Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijos nuostatas		
		3.8.2. ☒ Projekto įgyvendinimo metu nepažeidžiami projektų finansavimo sąlygų apraše (toliau – PFSA) arba kvietime teikti PIP, kai nerengiamas PFSA, arba, kai įgyvendinami regionų plėtros planų (toliau – RPPI) įgyvendinimo projektai (toliau – RPPI projektai), – Gairėse ir (ar) RPPI nustatyti reikalavimai dėl atitinkamų Chartijos nuostatų laikymosi.		

mos Europos Sąjungos pagrindi- nių teisių chartijos (toliau – Chartija) nuostatos	3.8.3. ☒ Projektu tiesiogiai (projekto tikslas, tikslinė grupė, projekto veiklos, projekto vykdytojai, rodikliai, siejami rezultatai) prisidedama prie HP laikymosi:	
	☒ Darnus vystymasis, įskaitant reikšmingos žalos nedarymo principą	<i>Projekte numatytas mokymų organizavimo modelis, kai lektoriai keliauja į penkis skirtingus miestus, o ne šimtas dalyvių į vieną centralizuotą vietą, žymiai sumažina bendrą transporto sukurtą anglies dioksido pėdsaką. Be to, investicijos į profesionalių kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimą per šiuos intensyviuosius mokymus prisideda prie ilgalaikio kultūros sektoriaus tvarumo, stiprindamos jo žmogiškuosius išteklius ir užtikrindamos meninio gyvenimo gyvybingumą, kas yra esminis darnaus visuomenės vystymosi elementas. Visi mokymai bus organizuojami esamose, pritaikytose patalpose, tausojančios resursus ir skatinant skaitmeninių priemonių naudojimą (skaitmeniniai pažymėjimai, programėlės, mokymų turinys ir kt.).</i>
	☒ Lygios galimybių ir nediskriminavimas	<i>Projekto tikslinė auditorija – profesionalių chorų darbuotojai apima įvairaus amžiaus, lyties, socialinės padėties, rasės, tautybės ir negalios asmenis. Bus aktyviai siekiama užtikrinti vienodas galimybes dalyvauti mokymuose visiems kvalifikaciniais reikalavimams atitinkantiems asmenims (darbas profesionaliame Lietuvos chore, dainininko, chormeisterio, dirigento pareigos). Mokymai organizuojami gyvai, neįgaliesiems pritaikomose patalpose, turinys aiškiai suprantamas. Nesant galimybei (pavyzdžiui ligos atveju) dalyvauti gyvuose mokymuose, sudaromos galimybės dalyvauti nuotoliniu būdu (transliacija iš Šiaulių).</i>
	☒ Inovatyvumas (kūrybingumas)	<i>Šis projektas atliepia inovatyvumo principą, integruodamas naujovišką mokymų organizavimo modelį ir nuolat skatinant dalyvių kūrybiškumą. Mokymai, vedami Lietuvos profesionalių, turinčių tarptautinės patirties, į chorų praktiką įneša naujausias profesines metodikas, skatinančias dalyvių gebėjimą ieškoti nestandartinių meninių sprendimų. Be to, „Team Building“ sesijos, organizuojamos prieš pagrindinius mokymus, ne tik sustiprins kolektyvų darną, bet ir skatins kūrybiškesnę požiūrį į komandinį darbą, padės atrasti naujas sąveikos formas, kurios tiesiogiai prisidės prie inovatyvesnio choro atlikimo. Taip projektas ne tik kelia individualias kompetencijas, bet ir ugdo kolektyvinį gebėjimą diegti naujoves ir eksperimentuoti meninėje veikloje.</i>

IV SKYRIUS PROJEKTO REZULTATŲ TĘSTINUMO PLANAS

Projekto rezultatų palaikymo finansinis pagrindimas					
Laikotarpis, kuriam skaičiuojamas projekto	Vidutinė metinė lėšų suma, kurios reikia projekto rezultatams palaikyti, eurai	Bendra lėšų suma, kurios reikia projekto rezultatams palaikyti, eurai			
		Valstybės biudžeto lėšos	Kitas finansavimo šaltinis	Pareikėjo lėšos	Iš viso

rezultatų palaikymas, metai			Pavadinimas	Lėšų suma, eurai		
-	-	-	-	-	-	-

V SKYRIUS
PROJEKTO ĮGYVENDINIMO PLANO PRIEDAI

Projekto įgyvendinimo plano priedo pavadinimas		Žymima, jeigu teikiama
1.	Partnerio deklaracija pagal PIP 1 priede pateiktą formą	☐
2.	Informacija apie projekto biudžeto paskirstymą pagal pareiškėjus ir partnerius pagal PIP 2 priede pateiktą formą	☐
3.	Informacija apie projektui taikomus aplinkosaugos reikalavimus pagal PIP 3 priede pateiktą formą	☐
4.	Informacija apie pareiškėjui (partneriui) suteiktą valstybės pagalbą (išskyrus <i>de minimis</i>) pagal PIP 4 priede pateiktą formą	☐
5.	Investicijų projektas kartu su investicijų skaičiuokle	☐
6.	Ministerijos, o kai įgyvendinami RPPI projektai, – regiono plėtros tarybos parengtas dokumentas su suderinimo žyma	☐
7.	Informacija apie įvykdytus pirkimus, susijusius su projektu	☐
8.	Detalus projekto veiklų planas	☒
9.	Metodika ir tvarka, kaip bus atrenkami projekto veiklų dalyviai	☒
10.	Projekto išlaidų pagrįstumas	☒

VI SKYRIUS
PAREIŠKĖJO DEKLARACIJA

☒ Patvirtinu, kad:

1. Šiame PIP ir prie jo pridedamuose dokumentuose pateikta informacija, mano žiniomis ir įsitikinimu, yra teisinga.
2. Esu susipažinęs (-usi) su projekto finansavimo sąlygomis, tvarka ir reikalavimais, nustatytais kvietime teikti PIP.
3. Mano atstovaujamam pareiškėjui yra žinoma, kad projektas įgyvendinamas pagal projekto sutartyje, kvietime teikti PIP ir jame nurodytuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytas sąlygas ir tvarką.
4. Mano atstovaujamam pareiškėjui yra žinoma, kad projekto įgyvendinimo metu turės būti laikomasi HP (darnaus vystymosi, įskaitant reikšmingos žalos nedarymo principą; lygių galimybių ir nediskriminavimo, įskaitant prieinamumo visiems reikalavimo užtikrinimą; inovatyvumo (kai taikoma)), atsižvelgiama į Jungtinių Tautų neįgalųjų konvencijos nuostatas, taip pat laikomasi PFSA arba kvietime teikti PIP, kai nerengiamas PFSA, o kai įgyvendinami RPPI projektai, – Gairėse ir (ar) RPPI nustatytų reikalavimų dėl HP ir atitinkamų Chartijos nuostatų laikymosi.
5. Mano atstovaujamas pareiškėjas įsipareigoja projekto įgyvendinimo metu prisidėti nuosavu įnašu, apmokėdamas projekto tinkamas finansuoti išlaidas, kurios nepadengiamos projekto finansavimo lėšomis, ir visas kitas projektui įgyvendinti reikalingas išlaidas (įskaitant netinkamas finansuoti išlaidas).
6. Mano atstovaujamas pareiškėjas PIP pateikimo dieną galutiniu teismo sprendimu ar galutiniu administraciniu sprendimu nėra pripažintas nevykdančiu pareigų, susijusių su mokesčių ar socialinio draudimo įmokų mokėjimu pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus arba pagal kitos valstybės

- teisės aktus, jei pareiškėjas yra užsienyje registruotas juridinis asmuo (*netaikoma biudžetinėms įstaigoms ir pareiškėjams, kuriems Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka yra atidėti mokesčių arba socialinio draudimo įmokų mokėjimo terminai*).
7. Mano atstovaujamas pareiškėjas įsipareigoja 5 metus nuo projekto finansavimo pabaigos (arba kitą laikotarpį, nustatytą PFSA arba kvietime teikti PIP, kai nerengiamas PFSA, arba RPPI) nenutraukti gamybinės veiklos arba neperkelti jos už konkrečios apskritys (savivaldybės) ribų, taip pat už Lietuvos Respublikos ribų.
 8. Mano atstovaujamas pareiškėjas nėra perkėlęs (kaip apibrėžta 2014 m. birželio 17 d. Komisijos reglamento (ES) Nr. 651/2014, kuriuo tam tikrų kategorijų pagalba skelbiama suderinama su vidaus rinka taikant Sutarties 107 ir 108 straipsnius, su visais pakeitimais 2 straipsnio 61a punkte ir 14 straipsnio 16 dalyje) PIP nurodytai veiklai tapačios veiklos arba jos dalies ar panašios veiklos iš kitoje Europos ekonominės erdvės valstybėje esančios įmonės į Lietuvos Respublikoje esančią įmonę, kuriai prašoma suteikti finansavimą, ir įsipareigoja to nedaryti projekto įgyvendinimo metu bei 2 metus po projekto įgyvendinimo pabaigos (*reikalavimas taikomas, kai projektui teikiama valstybės pagalba (įskaitant „de minimis“ pagalbą)*).
 9. Mano atstovaujamas pareiškėjui PIP vertinimo metu nėra taikomas apribojimas (iki 5 metų) neskirti Europos Sąjungos finansinės paramos dėl trečiųjų šalių piliečių nelegalaus įdarbinimo (*netaikoma viešiesiems juridiniams asmenims*).
 10. Mano atstovaujamas pareiškėjui, kuris yra juridinis asmuo, nėra iškelta byla dėl bankroto arba jis nėra likviduojamas, nėra priimtas kreditorių susirinkimo nutarimas bankroto procedūras vykdyti ne teismo tvarka (*netaikoma biudžetinėms įstaigoms*).
 11. Mano atstovaujamas pareiškėjas PIP vertinimo metu Juridinių asmenų registrui yra pateikęs metinių finansinių ataskaitų rinkinius, taip pat metinių konsoliduotųjų finansinių ataskaitų rinkinius, kaip nustatyta Juridinių asmenų registro nuostatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. 1407 „Dėl Juridinių asmenų registro įsteigimo ir Juridinių asmenų registro nuostatų patvirtinimo“ (*taikoma tik tais atvejais, kai finansines ataskaitas būtina rengti pagal įstatymus, taikomus juridiniams asmeniui, užsienio juridiniams asmeniui ar kitai organizacijai arba jų filialui, netaikoma biudžetinėms įstaigoms*).
 12. Mano, kaip pareiškėjo vadovo ar įgalioto asmens, privatūs interesai yra suderinti su visuomenės viešaisiais interesais.
 13. Mano atstovaujamas pareiškėjas įsipareigoja per administruojančiosios institucijos nustatytą terminą pateikti jai reikiamą informaciją ir (arba) atlikti Lietuvos Respublikos atsakingų institucijų nurodytus veiksmus, vykdomus dėl kvietime teikti PIP nurodytų ir kitų Lietuvos Respublikos teisės aktų nuostatų taikymo.
 14. Mano atstovaujamas pareiškėjas yra informuotas, kad, nepateikus kvietime teikti PIP privalomų pateikti priedų ir PIP vertinimo metu nepateikus prašomų dokumentų ir (ar) informacijos per administruojančiosios institucijos nustatytą terminą, PIP bus atmetas.
 15. Mano atstovaujamas pareiškėjas yra informuotas, kad sudarius projekto sutartį ar po paraiškos finansuoti JP projektą patvirtinimo dienos ministerijos ir (ar) administruojančiosios institucijos interneto svetainėse, prisidedant prie investicijų skaidrumo didinimo, visuomenės informavimo tikslais gali būti paskelbti šie duomenys (išskyrus asmens duomenis): projekto vykdytojo pavadinimas, partnerio pavadinimas, JP projekto vykdytojo pavadinimas, rangovo ir subrangovo, prekių tiekėjo ir subtiekiejo, paslaugų teikėjo ar subteikėjo pavadinimas (kai vykdomi viešieji pirkimai ar ne perkančiosios organizacijos pirkimai), projekto pavadinimas, projekto tikslas ir rezultatai, projekto pradžios ir pabaigos data, bendra projekto vertė, lėšų šaltinio pavadinimas ir finansavimo dydis, projekto įgyvendinimo vietos nuoroda, kita informacija, kurios viešinimas neprieštarauja teisės aktų nuostatomis dėl asmens duomenų viešinimo. Taip pat mano atstovaujamas pareiškėjas yra informuotas, kad pagrindinėje interneto svetainėje (jeigu tokia yra) ir socialiniuose tinkluose per 20 darbo dienų nuo projekto sutarties pasirašymo dienos turės būti paskelbiamas trumpas projekto aprašymas, kuriame pristatomos visos įgyvendinant projektą suplanuotos veiklos, poveiklės, nurodomi projekto tikslai bei rezultatai ir informuojama apie gautą valstybės biudžeto finansavimą.

16. Mano atstovaujamam pareiškėjui yra žinoma, kad administruojančiosios institucijos, ministerijos, Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės, Viešųjų pirkimų tarnybos, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos ir Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos atstovai ir (ar) jų įgaliojimo turintis asmenys turi teisę audituoti ir kontroliuoti mano atstovaujamo pareiškėjo ūkinę ir finansinę veiklą, kiek ji susijusi su projekto įgyvendinimu. Esu informuotas (-a), kad turiu visapusiškai bendradarbiauti su šiomis institucijomis valstybės finansinių interesų apsaugos klausimu, užtikrinti su projekto įgyvendinimu susijusių dokumentų (įskaitant elektroninius dokumentus, pateiktus informacinių technologijų priemonėmis ir elektroninėse laikmenose) saugumą ir prieinamumą šių institucijų atstovams ir (ar) jų įgaliojimo turintiems asmenims projekto įgyvendinimo metu ir po projekto finansavimo pabaigos teisės aktuose nurodytu dokumentų saugojimo laikotarpiu.
17. Esu informuotas (-a), kad mokėjimo prašyme ir kituose dokumentuose esantys duomenys bus apdorojami ir saugomi Valstybės biudžeto, apskaitos ir mokėjimų sistemoje šios sistemos nuostatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos finansų ministro 2006 m. balandžio 6 d. įsakymu Nr. 1K-152 „Dėl Valstybės biudžeto, apskaitos ir mokėjimų sistemos nuostatų patvirtinimo“, nustatytais terminais.
18. Esu informuotas (-a), kad mano asmens duomenys, nurodyti PIP ir kituose administruojančiajai institucijai pateiktuose dokumentuose, stebėsenos, ataskaitų teikimo, komunikacijos, vertinimo, finansų valdymo, patikrinimų, audito tikslais bus tvarkomi laikantis 2016 m. balandžio 27 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (ES) 2016/679 dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokių duomenų judėjimo ir kuriuo panaikinama Direktyva 95/46/EB (Bendras duomenų apsaugos reglamentas), Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių asmens duomenų tvarkymą, reikalavimų.
19. Esu informuotas (-a), kad informacija apie projekto veiklą, su projekto išlaidų apmokėjimu susijusi informacija, mano kontaktiniai duomenys gali būti perduoti vertinimo ekspertams ir naudojami atliekant priemonės ir (ar) šio projekto įgyvendinimo vertinimą (renkant vertinimui atlikti būtinus duomenis apklausos, interviu ir kitais metodais).
20. Esu informuotas (-a), kad administruojančiosios institucijos tvarkomi mano asmens duomenys, nurodyti mano atstovaujamo juridinio asmens PIP ir kituose administruojančiajai institucijai pateiktuose dokumentuose, ir detalesnė informacija apie asmens duomenų tvarkymą ir teisių įgyvendinimą skelbiami administruojančiosios institucijos interneto svetainėje.
21. Esu informuotas (-a), kad turiu Reglamente (ES) 2016/679 nustatytas teises: 1) žinoti (būti informuotas (-a)) apie savo asmens duomenų tvarkymą; 2) susipažinti su tvarkomais savo asmens duomenimis; 3) reikalauti ištaisyti asmens duomenis; 4) reikalauti ištrinti asmens duomenis, jei yra bent vienas pagrindas, nurodytas Reglamente (ES) 2016/679; 5) apriboti asmens duomenų tvarkymą, jei yra bent vienas pagrindas, nurodytas Reglamente (ES) 2016/679; 6) pateikti skundą priežiūros institucijai.
22. Esu informuotas (-a), kad rinkdamas (-a), tvarkydamas (-a) projekto partnerio (-ių), projekto dalyvių, jungtinio projekto projekto pareiškėjo (-ų) ir jungtinio projekto projekto vykdytojo (-ų) asmens duomenis turiu užtikrinti Reglamente (ES) 2016/679 nustatytą reikalavimų vykdymą.
23. Mano atstovaujamo pareiškėjo planuojamą vykdyti projekto veiklą išlaidos nefinansuojamos pagal kitus pareiškėjo įgyvendintus ir (arba) įgyvendinamus projektus.
24. Mano atstovaujamas pareiškėjas dėl deklaruojamų, vykdant viešojo pirkimo–pardavimo sutartis, patirtų išlaidų įsitikins (įvertindamas pateiktą (-as) deklaraciją (-as) ar kitu būdu), kad:
- 24.1. prekių tiekėjams, subrangovams, paslaugų teikėjams ir subjektams, kurių pajėgumais remiamasi (kai jiems tenka 10 procentų sutarties vertės), netaikomi ribojimai, nustatyti 2014 m. liepos 31 d. Tarybos reglamente (ES) Nr. 833/2014 dėl ribojamųjų priemonių atsižvelgiant į Rusijos veiksmus, kuriais destabilizuojama padėtis Ukrainoje, su visais pakeitimais;

- 24.2. prekių tiekėjams, subrangovams, paslaugų teikėjams netaikomi ribojimai, nustatyti 2014 m. kovo 17 d. Tarybos reglamente (ES) Nr. 269/2014 dėl ribojamųjų priemonių, taikytinų atsižvelgiant į veiksmus, kuriais kenkiama Ukrainos teritoriniam vientisumui, suverenitetui ir nepriklausomybei arba į juos kėsiamasi, su visais pakeitimais.
25. Mano atstovaujamas pareiškėjas įsipareigoja, pasikeitus deklaruojamoms aplinkybėms, nedelsdamas apie tai informuoti administruojančiąją instituciją.

Vadovė

(pareiškėjo vadovo ar jo įgaliojoto
asmens pareigų pavadinimas)

(parašas)

Nijolė Saimininkienė

(vardas ir pavardė)

Projekto SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Aktualus ir kompleksiškas mokymų turinys; Aukštos kvalifikacijos lektoriai ir pranešėjai; Į tikslinę auditoriją orientuotos veiklos; Svarbios temos aktualizavimas; Išduodami kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai; Vykdo valstybės strateginį planą;	Pilotinis projektas (nėra garantijų tęstinumui); Riboti laiko ištekliai; Priklausomybė nuo technikos; Itin siaurai – nišinei auditorijai skirta; Nėra greitų ir aikivaizdžių, pamatuojamų rezultatų;
Galimybės	Grėsmės
Strateginio finansavimo pritraukimas; Stiprinamos profesinės partnerystės; Gerinama atlikimo kokybė; Plečiama autirotija; Skatinamas tarptautiškumas;	Politiniai ir ekonominiai pokyčiai; Pasyvus įsitraukimas/neįsitraukimas; Konkurencingumas; Nepritarimas pokyčių diegimui;

Projekto GGSS analizė

	Stiprybės: Aktualus ir kompleksiškas mokymų turinys; Aukštos kvalifikacijos lektoriai ir pranešėjai; Į tikslinę auditoriją orientuotos veiklos; Svarbios temos aktualizavimas; Išduodami kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai; Vykdo valstybės strateginį planą.	Silpnybės: Pilotinis projektas (nėra garantijų tęstinumui); Riboti laiko ištekliai; Priklausomybė nuo technikos; Itin siaurai – nišinei auditorijai skirta; Nėra greitų ir aikivaizdžių, pamatuojamų rezultatų.
Galimybės: Strateginio finansavimo pritraukimas; Stiprinamos profesinės partnerystės; Gerinama atlikimo kokybė; Plečiama autirotija; Skatinamas tarptautiškumas.	Ilgalaikiės profesinės kompetencijos kėlimo mokymų programos plėtra, užtikrinant strateginio finansavimo skyrimą; Tarptautinio konkurencingumo didinimas, auginant auditoriją ir partnerių tinklą.	Projekto turinio kryptingumas išskirtinumas užtikrina būtinybę vystyti specifinę kryptimi; Į tikslinę auditoriją orientuoja motyvacinė sistema skatina aktyvų dalyvių ir partnerių įsitraukimą.
Grėsmės: Politiniai ir ekonominiai pokyčiai; Pasyvus įsitraukimas/neįsitraukimas; Konkurencingumas; Nepritirimas pokyčių diegimui.	Turinys atliepia ilgalaikės tarptautinės kultūros politikos kryptis; Motyvacinė sistema mažina pasyvumą ir skatina įsitraukimą; Aukšta kokybė užtikrina programos tęstinumą nepaisant konkurenstų.	Ilgalaikių strateginių tikslų ir projekto rezultatų rodikliai sutampa ir yra pamatuojami ilgalaikėje perspektyvoje.

Projekto veiklų detaus įgyvendinimo planas

2025	liepos 2 sav.	liepos 3 sav.	liepos 4 sav.	rugėjo 2 sav.	rugėjo 3 sav.	rugėjo 4 sav.	spalio 1 sav.	spalio 2 sav.,	spalio 3 sav.	spalio 4 sav.	lapkričio 1 sav.	lapkričio 2 sav.	lapkričio 3 sav.	lapkričio 4 sav.
PROJEKTO INICIJAVIMAS														
Konkurso gairių analizavimas														
Susipažinimas su paraiškos forma														
Projekto komandos sudarymas														
Projekto poreikio įvertinimas														
Mokymų programos sudarymas														
Komunikacija su potencialiais partneriais ir dalyviais														
Žmogiškųjų išteklių analizė														
Techninių resursų analizė														
Finansinių resursų analizė														
Paraiškos parengimas ir pateikimas														
ORGANIZAVIMAS														
Komunikacija su komanda, darbų aptarimas ir paskirstymas														
Komunikacija su chorų vadovais dėl dalyvavimo galimybių														
Komunikacija su lektoriais dėl galimybių dalyvauti														
viešinimo plano rengimas														
Komunikacija su techniniu personalu: vėl filmavimo ir transliacijos														
Komunikacija su švietimo centru dėl pažymėjimų išdavimo sąlygų														
Dizaino kūrimas														
Biudžeto tikslinimas su buhalterija														
VYKDYMAS														
Sutarčių sudarymas														
Pirkimų vykdymas														
Chorų ir lektorių suvedimas														
Dalyvių registracija														
Mokymai Klaipėdoje														
Mokymai Vilniuje														
Mokymai Panevėžyje														
Mokymai Šiauliuose														
Aktyvus viešinimas														
Pranešimų ir diskusijos transliacija														
Tyrimo atlikimas														
UŽBAIGIMAS														
Rezultatų viešinimas														
Projekto įvertinimas														
Ataskaitos rengimas														
Kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų išdavimas														
Tęstinumo planavimas														

Realus projekto įvykdymo planas

	2025	liepos 2 sav.	liepos 3 sav.	liepos 4 sav.	rugėjo 2 sav.	rugėjo 3 sav.	rugėjo 4 sav.	spalio 1 sav.	spalio 2 sav.	spalio 3 sav.	spalio 4 sav.	lapkričio 1 sav.	lapkričio 2 sav.	lapkričio 3 sav.	lapkričio 4 sav.
PROJEKTO INICIJAVIMAS															
Konkurso gairių analizavimas															
Susipažinimas su paraiškos forma															
Projekto komandos sudarymas															
Projekto poreikio įvertinimas															
Mokymų programos sudarymas															
Komunikacija su potencialiais partneriais ir dalyviais															
Žmogiškųjų išteklių analizė															
Techninių resursų analizė															
Finansinių resursų analizė															
Paraiškos parengimas ir pateikimas															
ORGANIZAVIMAS															
Paraiškos koregavimas															
Komunikacija su komanda, darbų aptarimas ir paskirstymas															
Komunikacija su chorų vadovais dėl dalyvavimo galimybių															
Komunikacija su lektoriais dėl galimybių dalyvauti															
viešinimo plano rengimas															
Komunikacija su techniniu personalu: vėl filmavimo ir transliacijos															
Komunikacija su švietimo centru dėl pažymėjimų išdavimo sąlygų															
Dizaino kūrimas															
Biudžeto tikslinimas su buhalterija															
VYKDYMAS															
Sutarčių sudarymas															
Pirkimų vykdymas															
Chorų ir lektorių suvedimas															
Dalyvių registracija															
Mokymai Klaipėdoje															
Mokymai Vilniuje															
Mokymai Panevėžyje															
Mokymai Šiauliuose															
Aktyvus viešinimas															
Pranešimų ir diskusijos transliacija															
Tyrimo atlikimas															
UŽBAIGIMAS															
Rezultatų viešinimas															
Projekto įvertinimas															
Ataskaitos rengimas															
Kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų išdavimas															
Tęstinumo planavimas															

Projekto viešinimo priemonių įgyvendinimas

Data	Informacijos šaltinio pavadinimas	Nuoroda internete
2025.11.17	Facebook - skelbima	https://www.facebook.com/polifonijalietuva/posts/pfbid0KovjQAsJm6ghnZzx6uLg4DXHGjmRSvdftsPrUChZEvZchp3gsquAqAv2vYox3PVil
2025.11.18	Youtube transliacija	https://www.youtube.com/live/uAd2dJOMZn8
2025.11.18	Facebook - fotoreportažas	https://www.facebook.com/media/set?vanity=polifonijalietuva&set=a.1340966274678334
2025.11.18	Polifonija.lt	https://www.polifonija.lt/naujienos/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/
2025.11.19	Facebook - skelbimas	https://www.facebook.com/polifonijalietuva/posts/pfbid02wAM2637mU4mbHVYT7HAvgDngp9QdzsKS8keXh6ALzxxm98eqqbCDSGirQVAvHw9Bl
2025.11.19	Facebook - fotoreportažas	https://www.facebook.com/media/set/?vanity=polifonijalietuva&set=a.1341858737922421
2025.11.19	Etaplius TV	https://www.etaplius.tv/infostudija/lapkricio-18-d-koncertines-istaigos-polifonija-saleje-vyko-diskusija-tema-lietuvas-choru-ateitis-be-stagnacijos-kaip-uztikrinti-nuolatini-profesionalu-kvalifikacijos-kelima-20251119/1461
2025.11.19	Etaplius facebook	https://www.facebook.com/reel/1379093030231831
2025.11.20	Facebook - fotoreportažas	https://www.facebook.com/media/set/?vanity=polifonijalietuva&set=a.1342798164495145
2025.11.21	Etaplius portalas - straipsnis	https://www.etaplius.lt/gyvenimas/kultura/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/376250
2025.11.21	Alfa.lt	https://www.alfa.lt/aktualijos/kultura/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/376250/
2025.11.21	Manokraštas.lt	https://www.manokraštas.lt/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/
2025.11.21	Kaipkada.lt	https://www.kaipkada.lt/partneriu-turiny/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori-170879/
2025.11.21	Mažeikių naujienos	https://www.mmm.lt/kultura-ir-svietimas/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/376250/
2025.11.21	Tik saviems	https://tiksaveiems.lt/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/
2025.11.21	Kauno alėja	https://kaunoaleja.lt/2025/11/21/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/
2025.11.21	Aina	https://aina.lt/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/
2025.11.21	Kauno žinios	https://kaunozinios.lt/kultura/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori_161470.html
2025.11.21	Kauniečiams	https://kaunieciams.lt/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/
2025.11.21	Klaipėdos žinios	https://klaipedoszinios.lt/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/
2025.11.21	Bernardinai	https://www.bernardinai.lt/choru-ateitis-priklausu-nuo-kompetenciju-ekspertai-ragina-keisti-poziori/

2025.11.23	Polifonija.lt	https://www.polifonija.lt/naujienos/polifonija-tesia-choristu-meistriskumo-ugdyma-praktiniuose-mokymuose-ritmas-ir-balso-laisve/
2025.11.24	Etaplius TV	https://www.etaplius.tv/infostudija/siauliu-kamerineje-polifonijos-saleje-vyko-mokymai-choristams1-20251121/1474
2025.11.24	Etaplius Facebook	https://www.facebook.com/Etaplius/posts/pfbid02Fy8GGA3BnZGHwukSnwQYEc2E4uqiAfZCjXJJMUwEbgwiu6ubFC34bnAbJS3nutE3l
2025.11.24	Etaplius portalas	https://www.etaplius.lt/gyvenimas/kultura/polifonija-tesia-choristu-meistriskumo-ugdyma-praktiniuose-mokymuose-ritmas-ir-balso-laisve/376484
2025.11.23	Alfa.lt	https://www.alfa.lt/aktualijos/kultura/polifonija-tesia-choristu-meistriskumo-ugdyma-praktiniuose-mokymuose-ritmas-ir-balso-laisve/376484/
2025.11.23	Mažeikių naujienos	https://www.mmm.lt/kultura-ir-svietimas/polifonija-tesia-choristu-meistriskumo-ugdyma-praktiniuose-mokymuose-ritmas-ir-balso-laisve/376484/
2025.11.28	Etaplius portalas	https://www.etaplius.lt/gyvenimas/kultura/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/377575
2025.11.28	Alfa.lt	https://www.alfa.lt/aktualijos/kultura/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/377575/
2025.11.28	Mažeikių naujienos	https://www.mmm.lt/kultura-ir-svietimas/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/377575/
2025.11.28	Kauno alėja	https://kaunoaleja.lt/2025/11/28/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/
2025.11.28	Kauniečiams	https://kaunieciams.lt/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/
2025.11.28	Mano kraštas	https://www.manokraštas.lt/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/
2025.11.28	Utenos diena	https://udiena.lt/kultura/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/
2025.11.28	Aina.lt	https://aina.lt/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/
2025.11.28	Klaipėdos žinios	https://klaipedoszinios.lt/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/
2025.11.28	Vilniaus žinios	https://vilniauszinios.lt/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/
2025.11.29	Polifonija.lt	https://www.polifonija.lt/naujienos/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/
2025.12.01	Bernardinai	https://www.bernardinai.lt/polifonija-tesia-choristu-meistriskumo-ugdyma-praktiniuose-mokymuose-ritmas-ir-balso-laisve/
2025.12.03	Bernardinai	https://www.bernardinai.lt/choro-dainininku-kvalifikacijos-kelimas-investicija-i-balsa-kuna-ir-kolektyvo-ateiti/

Kvalifikacijos kėlimo pažymėjimus gavusių profesionalių dainininkų sąrašas

Šiaulių švietimo kompetencijų centras

Renginio dalyvių registracijos žurnalas Nr. _____

Renginio pavadinimas **CHORŲ AKADEMIJA: profesinės kompetencijos stiprinimas**

Renginio tipas **Tęstiniai mokymai**

Renginio data **2025 m. lapkričio 18, 19, 20, 26 d.**

Renginio trukmė **12.0 akad. val.**

Vieno dalyvio 2 Eur mokesčių apmoka Koncertinė įstaiga Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“, įstaigos kodas 188200756, adresas Aušros al. 15, Šiauliai LT-76299

Nr.	Dalyvis (-ė)	Įstaiga	Parašas				El. paštas
			2025-11-18	2025-11-19	2025-11-20	2025-11-26	
1.	Aiva Kairytė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					aiva.kairyte@gmail.com
2.	Algė Malinauskienė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					algemalinauskienė@gmail.com
3.	Arina Alekseeva	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					arinaby1@gmail.com
4.	Arvydas Pitrinis	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					pitrinis@gmail.com
5.	Aušra Kinderė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					ausrakindere@gmail.com
6.	Denis Ivanov	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					denis.belarus2016@gmail.com

Dalyviaudami renginyje sutinkate, kad Jūsų atvaizdas būtų panaudojamas šio renginio viešinimui, nenurodant asmens duomenų (vardo ir pavardės).

Šio registracijos dokumento duomenys bus naudojami įstaigos „Šiaulių švietimo kompetencijų centras“ dokumentuose ir bus saugomi įstaigos archyve teisės aktuose numatytą laiką.

Nr.	Dalyvis (-ė)	Istaiga	Parašas				El. paštas
			2025-11-18	2025-11-19	2025-11-20	2025-11-26	
7.	Egle Lebedienė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					eglen1785@gmail.com
8.	Egle Žalalienė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					eglezalaliene@gmail.com
9.	Ekaterina Madatova	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					katusikmadatova343@gmail.com
10.	Emilija Šimkienė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					kk3pp2@gmail.com
11.	Eralda Andrejauskienė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					eraldaandrejauskienė@gmail.com
12.	Gabija Abromavičienė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					gabuksee@gmail.com
13.	Gediminas Berteška	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					gkisene@gmail.com
14.	Gerardas Grušas	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					grusas92@gmail.com
15.	Gytis Krasauskas	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					Maironio6@gmail.com
16.	Gytis Rimkus	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					grimkus95@gmail.com
17.	Indrė Burškienė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					indre.burskiene@gmail.com

Dalyvaudami renginyje sutinkate, kad Jūsų atvaizdas būtų panaudojamas šio renginio viešinimui, nenurodant asmens duomenų (vardo ir pavardės).

Šio registracijos dokumento duomenys bus naudojami įstaigos „Šiaulių švietimo kompetencijų centras“ dokumentuose ir bus saugomi įstaigos archyve teisės aktuose numatytą laiką.

Nr.	Dalyvis (-ė)	Istaiga	Parašas				El. paštas
			2025-11-18	2025-11-19	2025-11-20	2025-11-26	
18.	Inesa Brazytė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					inesa.brazyte@gmail.com
19.	Inga Petrauskienė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					inganukas@gmail.com
20.	Julius Andrašunas	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					j.andrasunas@gmail.com
21.	Jurgita Lebedienė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					jurgitalebediene@gmail.com
22.	Ligita Mykoliaitytė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					l.mykolaityte@gmail.com
23.	Lina Andrulienė	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					linaandrulienė1@gmail.com
24.	Linas Balandis	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					l.balandis@gmail.com
25.	Martynas Motiejaitis	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					martynukas93@gmail.com
26.	Mindaugas Žalalis	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					mindaugaszalalis@gmail.com
27.	Povilas Vanžodis	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					vanzodis.povilas@gmail.com
28.	Regimantas Lukoševičius	KĮ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					regimantas.lukosevicius@gmail.com

Dalyvaudami renginyje sutinkate, kad Jūsų atvaizdas būtų panaudojamas šio renginio viešinimui, nenurodant asmens duomenų (vardo ir pavardės).

Šio registracijos dokumento duomenys bus naudojami įstaigos „Šiaulių švietimo kompetencijų centras“ dokumentuose ir bus saugomi įstaigos archyve teisės aktuose numatytą laiką.

Nr.	Dalyvis (-ė)	Istaiga	Parašas				El. paštas
			2025-11-18	2025-11-19	2025-11-20	2025-11-26	
29.	Remigijus Daulius	KJ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					d.remigijus@gmail.com
30.	Rita Zalencienė	KJ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					ritazalenciene@gmail.com
31.	Rytis Borusevičius	KJ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					brytis@gmail.com
32.	Sandra Jasiūnienė	KJ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					sandramataityte@gmail.com
33.	Šarūnas Čekanauskas	KJ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					mazmune@gmail.com
34.	Vilimas Lizdenis	KJ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					lizdenisvilimas@gmail.com
35.	Virgilijus Andrejauskas	KJ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					avirgilijuss@gmail.com
36.	Vytautas Vileikis	KJ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					vytautaspolifonija@gmail.com
37.	Žygimantas Valukas	KJ Šiaulių valstybinis kamerinis choras Polifonija					zyga852852@gmail.com

Atsakingas asmuo **Regina Simulikienė**

Dalyvaujantys renginyje sutinka, kad Jūsų atvaizdas būtų panaudojamas šio renginio viešinimui, nenurodant asmens duomenų (vardo ir pavardės).

Šio registracijos dokumento duomenys bus naudojami įstaigos „Šiaulių švietimo kompetencijų centras“ dokumentuose ir bus saugomi įstaigos archyve teisės aktuose numatyta laiką.

Šiaulių švietimo kompetencijų centras

Renginio dalyvių registracijos žurnalas Nr. _____

Renginio pavadinimas **CHORŲ AKADEMIJA: Profesinės kompetencijos stiprinimas**

Renginio tipas **Tęstiniai mokymai**

Renginio data **2025 m. lapkričio 18, 20, 26 d.,**

Renginio trukmė **12 akad. val.**

Vieno dalyvio **2 Eur** mokestį apmoka **Koncertinė įstaiga Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“, įstaigos kodas 188200756, adresas Aušros al. 15, Šiauliai LT-76299**

Nr.	Dalyvis (-ė)	Istaiga	Parašas				El. paštas
			2025-11-18	2025-11-20	2025-11-26	2025-11-28	
1.	Paulius Klangauskas	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					klangauskas.paulius@gmail.com
2.	Domantas Balsas	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					domantas.balsas@gmail.com
3.	Justina Leinartaitė-Gaidamavičė	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					justina.leinartaitė@gmail.com
4.	Nerutė Šiliūtė	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					nerute.siliute@gmail.com

Dalyvaujantys renginyje sutinka, kad Jūsų atvaizdas būtų panaudojamas šio renginio viešinimui, nenurodant asmens duomenų (vardo ir pavardės).

Šio registracijos dokumento duomenys bus naudojami įstaigos „Šiaulių švietimo kompetencijų centras“ dokumentuose ir bus saugomi įstaigos archyve teisės aktuose numatyta laiką.

Nr.	Dalyvis (-ė)	Įstaiga	Parašas				El. paštas
			2025-11-18	2025-11-20	2025-11-26	2025-11-28	
5.	Tomas Kreimeris	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					Tomas.kreimeris@gmail.com
6.	Justinas Šaltenis	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					justinas.saltenis@gmail.com
7.	Deimantė Motiejūnaitė	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					deimante.motiejunaite.04@gmail.com
8.	Mantas Gontis	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					mantas@gontis.lt
9.	Vytautas Pastarnokas	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					vpastarnokas@yahoo.co.uk
10.	Augustė Andrijauskaitė	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					auguste.andrijauskaite.aa@gmail.com
11.	Gabrielius Gaidamavičius	Vilniaus miesto savivaldybės choras Jauna muzika					gabrielius.gaidamavicius@gmail.com

Dalyvaudami renginyje sutinkate, kad Jūsų atvaizdas būtų panaudojamas šio renginio viešinimui, nenurodant asmens duomenų (vardo ir pavardės).

Šio registracijos dokumento duomenys bus naudojami įstaigos „Šiaulių švietimo kompetencijų centras“ dokumentuose ir bus saugomi įstaigos archyve teisės aktuose numatytą laiką.

Šiaulių švietimo kompetencijų centras

Renginio dalyvių registracijos žurnalas Nr. _____

Renginio pavadinimas **CHORŲ AKADEMIJA: Profesinės kompetencijos stiprinimas**

Renginio tipas **Tęstiniai mokymai**

Renginio data **2025 m. spalio 22 d., lapkričio 18, 20, 26 d.**

Renginio trukmė **12 akad. val.**

Vieno dalyvio 2 Eur mokestį apmoka Koncertinė įstaiga Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“, įstaigos kodas 188200756, adresas Aušros al. 15, Šiauliai LT-76299

Nr.	Dalyvis (-ė)	Įstaiga	Parašas				El. paštas
			2025-10-22	2025-11-18	2025-11-20	2025-11-26	
1.	Akvilė Januškaitė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					akvilejanuskaite@gmail.com
2.	Antonio Gares Alcaide	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					antoniohares88@gmail.com
3.	Arūnas Jackus	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					arujanas@gmail.com
4.	Arūnas Ramelis	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					a.ramelis@gmail.com
5.	Aušra Nevulienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					ausra.nevulienė@gmail.com
6.	Danutė Plonienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					plonis88@gmail.com

Dalyvaudami renginyje sutinkate, kad Jūsų atvaizdas būtų panaudojamas šio renginio viešinimui, nenurodant asmens duomenų (vardo ir pavardės).

Šio registracijos dokumento duomenys bus naudojami įstaigos „Šiaulių švietimo kompetencijų centras“ dokumentuose ir bus saugomi įstaigos archyve teisės aktuose numatytą laiką.

Nr.	Dalyvis (-ė)	Įstaiga	Parašas				El. paštas
			2025-10-22	2025-11-18	2025-11-20	2025-11-26	
7.	Danutė Skurdauskytė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					danutyte@gmail.com
8.	Dina Mataitienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					dina.pundik68@gmail.com
9.	Edita Letukė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					editamikulenaite@gmail.com
10.	Elena Tereshchenko	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					alionatereshchenko@gmail.com
11.	Emilia Janina Kozłowska	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					emilijmk@hotmail.com
12.	Ernesta Stankutė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					ernesta.stankute@gmail.com
13.	Giedrius Novikas	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					giedriusnov@gmail.com
14.	Ivanna Podolska	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					ivanka.podolskaya@gmail.com
15.	Jelena Anuzienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					elena.anuziene@gmail.com
16.	Jonas Ščerbiakas	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					jonasscer1998@gmail.com
17.	Laimutė Žukauskienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					lzukauskiene19@gmail.com

Dalyvaudami renginyje sutinkate, kad Jūsų atvaizdas būtų panaudojamas šio renginio viešinimui, nenurodant asmens duomenų (vardo ir pavardės).

Šio registracijos dokumento duomenys bus naudojami įstaigos „Šiaulių švietimo kompetencijų centras“ dokumentuose ir bus saugomi įstaigos archyve teisės aktuose numatytą laiką.

Nr.	Dalyvis (-ė)	Įstaiga	Parašas				El. paštas
			2025-10-22	2025-11-18	2025-11-20	2025-11-26	
18.	Lina Čarienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					linacariene@gmail.com
19.	Lina Lukauskienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					lina.lukauskiene@inbox.lt
20.	Liuda Montrimienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					sventliuda@gmail.com
21.	Martynas Valančius	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					martynas.valan@gmail.com
22.	Mindaugas Mišeikis	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					minmin.daug@gmail.com
23.	Modestas Narmontas	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					modest.narmontas@gmail.com
24.	Oksana Auškalnyte-Mockuvienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					auskalnyt.oksana@gmail.com
25.	Raminta Eičė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					raminta.bartusyte@gmail.com
26.	Reda Jucevičienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					reda.juceviciene@gmail.com
27.	Remigijus Mickus	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					remigijus.mickus@gmail.com
28.	Rolandas Einikis	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	DALYVAVO	DALYVAVO	DALYVAVO	DALYVAVO	roleinikis@yahoo.com

Dalyvaudami renginyje sutinkate, kad Jūsų atvaizdas būtų panaudojamas šio renginio viešinimui, nenurodant asmens duomenų (vardo ir pavardės).

Šio registracijos dokumento duomenys bus naudojami įstaigos „Šiaulių švietimo kompetencijų centras“ dokumentuose ir bus saugomi įstaigos archyve teisės aktuose numatytą laiką.

Nr.	Dalyvis (-ė)	Įstaiga	Parašas				El. paštas
			2025-10-22	2025-11-18	2025-11-20	2025-11-26	
29.	Rosana Štemanetian	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					rstemanetian9@gmail.com
30.	Saulė Narvydienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					saule.petrauskaite@gmail.com
31.	Sergij Kryzhnenko	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	DALYVAVO	DALYVAVO	DALYVAVO	DALYVAVO	bassoman68@gmail.com
32.	Valdas Kazlauskas	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					kazlauskas.valdas@gmail.com
33.	Viktorija Stanelė-Bakan	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	VmSuf	VmSuf	VmSuf	VmSuf	viktorija.bakan@gmail.com
34.	Vilius Trakys	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					trakys192837@gmail.com
35.	Violeta Butkevičienė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	DALYVAVO	DALYVAVO	DALYVAVO	DALYVAVO	rovi238@gmail.com
36.	Vitalija Trinkė	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					ccalipse@gmail.com
37.	Vytautas Bytautas	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					biciukas@gmail.com
38.	Vytautas Valys	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras	DALYVAVO	DALYVAVO	DALYVAVO	DALYVAVO	vytautaschoras@gmail.com
39.	Vladimiras Konstantinovas	Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras					v.konstantinov@yahoo.com

Dalyvaujant renginyje sutinkate, kad Jūsų atvaizdas būtų panaudojamas šio renginio viešinimui, nenurodant asmens duomenų (vardo ir pavardės).

Šio registracijos dokumento duomenys bus naudojami įstaigos „Šiaulių švietimo kompetencijų centras“ dokumentuose ir bus saugomi įstaigos archyve teisės aktuose numatytą laiką.

Šie pažymėjimai elektroniniam formate, turi tą pačią juridinę galią tiek atspausdinti, tiek naudojami elektroniniu formatu. Tai užtikrina UAB „Mokesčių srautas“ direktoriaus įsakymu Nr. V-10 patvirtintas Elektroninių pažymėjimų registras.

Pažymėjimai pateikti PDF formatu. Peržiūrai ir spausdinimui naudokite nemokamą programą „Adobe Reader“, kurią galite parsisiųsti iš [čia](#).

Renginio dalyvis	Pažymėjimo numeris	Renginio pavadinimas	Renginio data	Nuoroda į pažymėjimą
Giedrius Pavilionis	23569TM-01	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisųsti
Lina Kairytė	23569TM-02	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisųsti
Darius Aleliūnas	23569TM-03	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisųsti
Lilija Artiomenko	23569TM-04	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisųsti
Kęstutis Balčiūnas	23569TM-05	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisųsti
Sandra Baronienė	23569TM-06	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisųsti
Jokūbas Bučas	23569TM-07	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisųsti
Jolanta Čepulėnienė	23569TM-08	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisųsti

Agnė Jakštonienė	23569TM-09	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Gražina Krikščiūnienė	23569TM-10	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Rima Labudė	23569TM-11	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Jurgita Liepinienė	23569TM-12	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Gediminas Liulevičius	23569TM-13	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Žaneta Malinauskienė	23569TM-14	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Rolandas Meškauskas	23569TM-15	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Nerijus Nuobara	23569TM-16	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Modestas Pariauka	23569TM-17	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Karolis Paulavičius	23569TM-18	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Raisa Savičiūnienė	23569TM-19	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti

Brigita Skrupskelienė	23569TM-20	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Lijana Stundžienė	23569TM-21	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Vaiva Šateikaitė	23569TM-22	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Alina Urbonavičienė	23569TM-23	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti
Donatas Voveris	23569TM-24	Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"	0000-00-00	Atsisiųsti

Dalyvių registracijos forma

CHORŲ AKADEMIJA: Profesinės kompetencijos stiprinimas

Kl "Polifonija" organizuoja profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus.

Projekto tikslas: sustiprinti profesionalių chorų darbuotojų kompetencijas ritmo pojūčio, balso higienos ir kūno atpalaidavimo scenoje, retorikos lavinimo bei komandinio darbo srityse.

Bus išduoti kvalifikacijos kėlimo pažymėjimai (12 akad. val. ritmas, balsas, kūnas, + 4 akad. val. komandinio darbo sesija), tad būtina išankstinė registracija.

Registracija atvira iki 2025.10.20 d. 23:00

Turite klausimų? Kreipkitės +37065140645, julija@polifonija.lt

**Projektas finansuojamas valstybės biudžeto lėšomis*

Ši forma automatiškai renka visų respondentų el. laiškus. [Keisti nustatymus](#)

Vardas, pavardė *

Trumpo atsakymo tekstas

Choras, kuriame dirbate *

Trumpo atsakymo tekstas

El. paštas (aktyvus, juo bus siunčiamas pažymėjimas) *

Trumpo atsakymo tekstas

Telefono numeris *

Trumpo atsakymo tekstas

Sutinku, kad mano pateikti duomenys bus naudojami kvalifikacijos kėlimo pažymėjimui formuoti

☒ Keli variantai

☐ Taip

☐ Ne

Kvalifikacijos kėlimo pažymėjimų pavyzdžiai

Veiklos vertinimo ir akreditacijos pažyma Nr. IVP-45, išduota 2022 m. liepos 5 d.
(Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2022 m. gegužės 18 d. įsakymu Nr. V-777)



ŠIAULIŲ ŠVIETIMO KOMPETENCIJŲ CENTRAS

PAŽYMĖJIMAS

2025-11-28 Nr. 11346

Augustė Andrijauskaitė

2025 m. lapkričio 18, 20, 26, 28 d.

dalyvavo 12 akad. val. trukmės valstybės biudžeto lėšomis finansuojamo
projekto „Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“
mokymuose
„Chorų akademija: profesinės kompetencijos stiprinimas“,
tobulino profesines kompetencijas.

Direktorė



Vilma Tubutienė Vilma Tubutienė

Pakalnės g. 6A, LT-76293 Šiauliai, mob. +370 699 60 063, el. p. sv.centras@siauliai.lt, http://www.svcentras.lt

P A Ž Y M Ė J I M A S

N r . 2 3 5 6 9 T M - 0 1

Giedrius Pavilionis

dalyvavo UAB „Mokesčių srautas“ organizuotame seminare (4 ak.val.)
Kvalifikacijos kėlimo kursų projektas "Teambuilding"

lektorius Tadas Montrimas

COUNTLINE
Connecting Professionals


Rolandas Motieka
UAB „Mokesčių srautas“
Direktorius



Šis pažymėjimas, išskyrus elektroniniu formatu, turi tą pačią juridinę galią tiek atspausdintas, tiek naudojamas elektroniniu formatu. Tai užtikrina UAB „Mokesčių srautas“ direktoriaus įsakymu Nr. V-10 patvirtintas Elektroninių pažymėjimų registras.

Projekto programos maketai (šeši)

PRANEŠIMAS

Choro dainininkų kompetencijų sąrašas
ir kompetencijų kėlimo galimybės

11.18 / 9:30 - Youtube

Seminaras skirtas meno įstaigų vadovams ir kultūros politikos atstovams, siekiantiems strateginio augimo. Pranešimo metu pristatomas naujiausias choro dainininkų kompetencijų sąrašas, profesionalų kvalifikacijos kėlimo poreikis ir jo kritinė svarba choro meninei kokybei bei ilgaamžiškumui. Bus pristatytos galimybės, kaip kvalifikacijos kėlimą paversti efektyvia investicija, o ne trumpalaikėmis išlaidomis, taip užtikrinant nuolatinį chorų kolektyvų tobulėjimą ir aukščiausią meninio rezultato kokybę.



Pranešėjas
dr. LINAS
BALANDIS

CHORŲ AKADEMIJA: profesinės kompetencijos stiprinimas PROGRAMA

11.18 d.
Youtube transliacijos
9:30 – 10:00 / Pranešimas
„Choro dainininkų kompetencijų sąrašas ir kompetencijų kėlimo galimybės“
Dr. Linas Balandis

10:10 – 10:40 / Pranešimas
„Vokalo lavinimas ir balso higiena – ilgaamžės choro dainininko karjeros pagrindas“
Augustė Andžiauskaitė

10:50 – 11:20 / Diskusija
„Lietuvos chorų ateitis be stagnacijos: kaip užtikrinti nuolatinį profesionalų kvalifikacijos kėlimą?“
Pašnekovai: Povilas Vanžodis, Nijolė Saimininkienė ir Augustė Andžiauskaitė.
Diskusijos moderatorius: Gabrielius Gaidamavičius.

11.19 d.
Praktinis užsiėmimas
10:00 – 12:30
Komandos stiprinimo (teambuilding) sesija
Tadas Montrimas

11.20 d.
Praktiniai mokymai + įrašai
9:00 – 10:30 / Mokymai
„Ritmo kalba: nuo individualaus tikslumo iki sinchroniško skambesio“
Artūras Banys

11:00 – 13:00 / Mokymai
„Išlaisvink save! Tik laisvame kūne gvena laisvas balsas.“
Doc. Rita Juodelienė

11.26 d.
Zoom susitikimas
10:00 – 11:00 / Seminaras
„Nuo poreikio iki veiksmų plano – Profesionalų kompetencijų stiprinimo sistemos kūrimas Lietuvos choruose“
Dalyvauja: mokymuose dalyvavusių įstaigų atstovai

Projektas finansuojamas valstybės biudžeto lėšomis

DISKUSIJA

Lietuvos chorų ateitis be stagnacijos:

Kaip užtikrinti nuolatinį profesionalų kvalifikacijos kėlimą?

11.18 / 10:50 - Youtube

Diskusija, apjungianti praktikus ir strategus, kviečia atvirai aptarti kritinį kvalifikacijos kėlimo būtinumą Lietuvos profesionaliuose choruose.

Dalyviai analizuos pasekmes, gresiančias meninei kokybei, reputacijai ir choristų karjeros ilgaamžiškumui, jei ši sritis bus ignoruojama.

Dalyviai:

POVILAS VANŽODIS
NIJOLĖ SAIMININKIENĖ
AUGUSTĖ ANDRIJAUSKAITĖ

Diskusijos moderatorius GABRIELIUS GAIDAMAVIČIUS



CHORŲ AKADEMIJA:

profesinės kompetencijos stiprinimas

Projektas finansuojamas valstybės biudžeto lėšomis

MOKYMAI

Ritmo kalba: nuo individualaus tikslo iki sinchroniško skambesio

11.20 / 9:00

Intensyvūs praktiniai mokymai, skirti profesionalaus choro ritminės precizikos tobulinimui. Arūnas Banys, pasitelkdamas praktinius pratimus, dirbs su individualiu choristo ritmo pojūčiu ir jo integracija į ansamblio vientisumą. Bus gilinamasi į sinchroniškumą, tikslų įstojimą, sudėtingų ir skirtingų ritmų jungimą bei nuoseklų jų įsisavinimą, siekiant idealiai tikslaus ir vientiso choro skambesio.

Lektorius
**ARŪNAS
BANYS**



CHORŲ AKADEMIJA:

profesinės kompetencijos stiprinimas

Projektas finansuojamas valstybės biudžeto lėšomis

MOKYMAI

Išlaisvink save! Tik laisvame kūne gyvena laisvas balsas

11.20 / 11:00

Šie praktiniai mokymai, skirti profesionaliems choristams, sujungia teatro, scenos judesio ir viešojo kalbėjimo principus. Doc. Rita Juodelienė padės atrasti ryšį tarp fizinės įtampos ir balso išlaisvinimo. Naudojant praktines užduotis, bus siekiama atpalaiduoti kūną, pagerinti sceninę išraišką ir kūno kalbą, kad balsas būtų pilnai išlaisvintas.

Mokymų tikslas – leisti choristui scenoje jaustis laisvam ir užtikrintam, taip tiesiogiai gerinant meninę atlikimo kokybę.



Lektorė
doc. RITA
JUODELIENĖ

CHORŲ AKADEMIJA:
profesinės kompetencijos stiprinimas
Projekto finansuojamas valstybės biudžeto lėšomis

PRANĖŠIMAS

Vokalo lavinimas ir balso higiena – ilgaamžės choro dainininko karjeros pagrindas.

11.18 / 10:10 - Youtube

Pranešimas kviečia pažvelgti į profesionalaus choro dainininko darbą kaip į nuolatinį tobulėjimo procesą, kuriame balso priežiūra ir lavinimas tampa sėkmingos bei ilgaamžės karjeros pamatu. Kalbama apie iššūkius, su kuriais susiduria chorų vadovai, siekdami išlaikyti aukštą meninę kokybę ir nuoseklią kolektyvo augimą. Akcentuojama, kad balso lavinimas yra ne tik asmens atsakomybė, bet ir viso choro meninės kokybės bei augimo sąlyga.



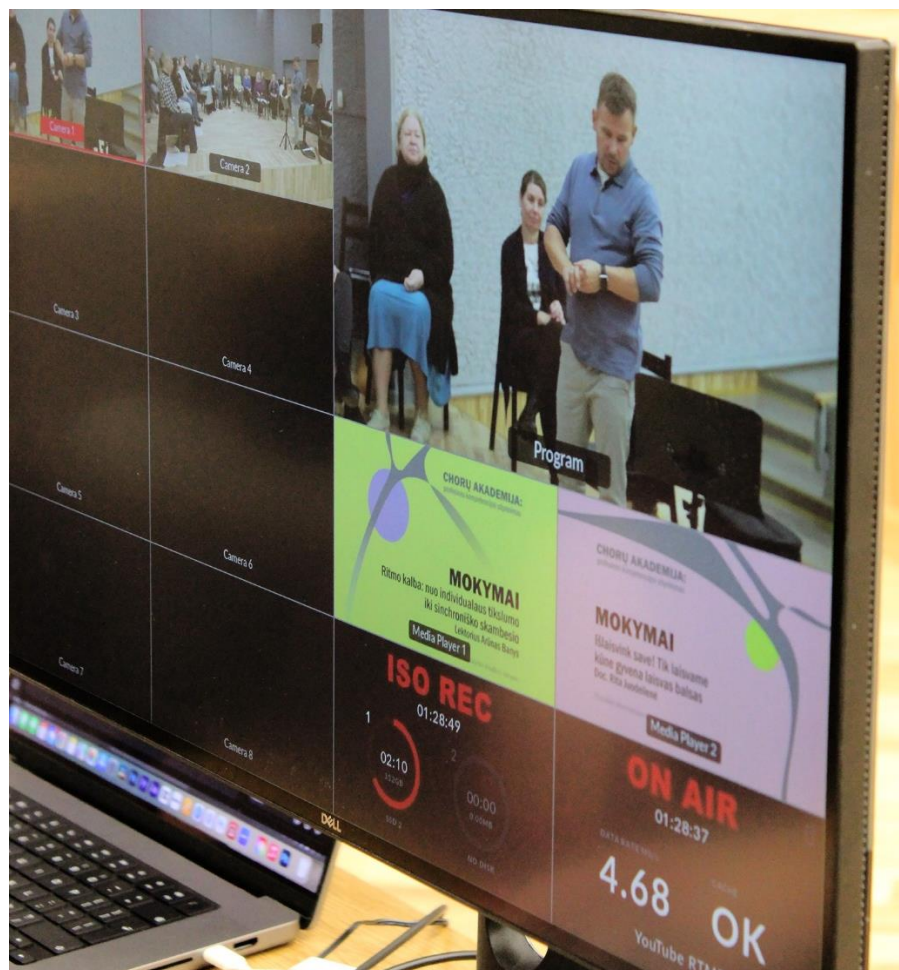
Pranešėja
AUGUSTĖ
ANDRIJAUSKAITĖ

CHORŲ AKADEMIJA:
profesinės kompetencijos stiprinimas
Projekto finansuojamas valstybės biudžeto lėšomis

Projekto akimirkos









Kvietimo dalyvauti mokymuose el.laiškas

Labas rytas, gerb. Dainiau.

Rašau Jums Koncertinės įstaigos Šiaulių valstybinio kamerinio choro „Polifonija“ vardu, norėdama pristatyti ir pakviesti patį ir choro narius dalyvauti mūsų naujame projekte „Lietuvos profesionalių chorų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas“.

Kaip ir kalbėjome telefonu, šis projektas sukurtas profesionaliems chorų darbuotojams: dainininkams, chormeisteriams, chorvedžiams, siekiant suteikti galimybę tobulinti profesines kompetencijas: vokalo higienos, sceninės kalbos, sceninio judesio, asmeninės ritmikos pojūčio ir kolektyvo sinchronizacijos, atsipalaidavimo (12 akad. val.). Mūsų tikslas – organizuoti mokymus, kurie padėtų sustiprinti įgūdžius, motyvuotų ir įžiebtų naujas idėjas.

Mūsų kviečiami lektoriai atvyks pas Jus, tad spręsti logistinių iššūkių – neteks. Planuojame kviesti tris lektorius, mokymams skirti dvi dienas. Norėtume kartu su Jumis suderinti visiems tinkamas datas, kad kuo daugiau chorisų galėtų dalyvauti. Mokymus papildys 4 valandų *teambuilding* sesija, sustiprinsianti Jūsų komandiškumą ir tarpusavio ryšius, pasitikėjimą ir motyvaciją.

Mokymai turi būti įgyvendinti iki šių metų lapkričio 28 d., tad labai prašysiu įvardinti keletą datų iki termino, kurias galėtume apsvarstyti su kitais projekto dalyviais.

Svarbu pabrėžti, kad Jums nereikės finansiškai prisidėti. Tačiau itin svarbus reikalavimas – aktyvus ir visavertis visų choro muzikų dalyvavimas. Po mokymų, kiekvienam dalyviui bus išduodamas kvalifikacijos kėlimo pažymėjimas, patvirtinantis įgytas kompetencijas.

Nuosekliai dirbdami kartu, galime pasiekti puikių rezultatų. Labai tikimės, kad Jūsų choras prisijungs prie mūsų komandos ir kartu įgyvendinsime šį svarbų tikslą. Detalią mokymų programą atsiųsime kitą savaitę.

Laukiame Jūsų atsakymo, dėl dalyvavimo ir galimybės aptarti detales.

Jeigu turite klausimų – grąšiai kreipkitės telefonu ar el.paštu.

--

Pagarbiai

Julija Kot-Kazymirko

Vadybos ir komunikacijos skyriaus vedėja

Tel. nr.: +370 651 40645

Koncertinė įstaiga

Šiaulių valstybinis kamerinis choras „Polifonija“

Aušros al. 15, Šiauliai

www.polifonija.lt



Patikslintas meno institucijų darbuotojų kompetencijų kėlimo modelis

