

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS MATEMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA

KODAS 6211LX020

MANGIRDAS KUNDROTAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS
**MUZIKOS IR MENO MOKYKLŲ KURIAMA VERTĖ BENDRUOMENEI
KAIP JŲ VALDYMO VEIKSNYS**

KAUNAS

2026

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO FAKULTETAS

SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS MATEMATIKOS INSTITUTAS

MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA

KODAS 6211LX020

MANGIRDAS KUNDROTAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MUZIKOS IR MENO MOKYKLŲ KURIAMA VERTĖ BENDRUOMENEI
KAIP JŲ VALDYMO VEIKSNYS**

Darbo vadovas (-ė) _____
(parašas)

Magistrantas (-ė) _____
(parašas)

_____ Darbo įteikimo data _____
(mokslinis laipsnis, vardas pavardė)

Registracijos nr. _____

KAUNAS

2026

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	8
1. MUZIKOS IR MENO MOKYKLŲ KURIAMOS VERTĖS BENDRUOMENEI IR VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Kultūros vertės samprata	11
1.2. Muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ypatumai	15
1.3. Viešojo sektoriaus valdymo aspektai	21
1.3.1. Valdymo funkcijos viešajame sektoriuje	21
1.3.2. Savivaldybių vaidmuo viešajame sektoriuje Lietuvos atžvilgiu	24
1.4. Muzikos ir meno mokyklų valdymo aspektai bei jo iššūkiai.....	26
1.4.1. Muzikos ir meno mokyklų valdymas.....	26
1.4.2. Valdymo iššūkiai muzikos ir meno mokyklose	31
1.5. Muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei kaip jų valdymo veiksnys teorinis modelis	33
2. MUZIKOS IR MENO MOKYKLŲ KURIAMA VERTĖ BENDRUOMENEI KAIP JŲ VALDYMO VEIKSNYS EMPIRINIS TYRIMAS	38
2.1. Tyrimo metodologija	38
2.2.1. Kiekybinis tyrimas: internetinė apklausa (anketa) Kazlų Rūdos bendruomenei	43
2.2.2. Kokybinis tyrimas: interviu su Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos vadove analizė	51
2.2.3. Kokybinis tyrimas: interviu su savivaldybės atstovu analizė	58
2.3. Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos kuriamos vertės bendruomenei kaip jų valdymo veiksnys tyrimo atvejo gautų rezultatų apibendrinimas	64
2.4. Teorinio modelio patobulinimas pagal gautus rezultatus	71
IŠVADOS	75
REKOMENDACIJOS.....	76
SUMMARY	77

LITERATŪRA.....	78
PRIEDAI	83

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

LR – Lietuvos Respublika;

NVŠ – Neformalus vaikų švietimas;

KI – Kūrybinės industrijos;

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė Kultūros apibūdinimas.....	12
2 lentelė Bendruomenės apibūdinimas.....	16
3 lentelė Tyrimo proceso etapai.....	42
4 lentelė Bendruomenės siūlomos papildomos veiklos muzikos ir menų mokyklai.....	50
5 lentelė Muzikos ir menų mokyklos kuriamos vertės.....	56
6 lentelė Savivaldybės išskiriami požymiai kuriamoms vertėms.....	63
7 lentelė Edukacinė vertė – požiūrių palyginimas.....	66
8 lentelė Socialinė vertė – požiūrių palyginimas.....	67
9 lentelė Ekonominė vertė – požiūrių palyginimas	68
10 lentelė Valdymo aspektų požiūris: interviu su mokyklos vadove	69
11 lentelė Valdymo aspektų požiūris: interviu su savivaldybės atstove	71

Paveikslai:

1 pav. Kultūros vaidmuo.....	14
2 pav. 7S modelis.....	29
3 pav. Strateginio valdymo modelis	30
4 pav. Muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų teorinis modelis.....	35
5 pav. Pajamų ir išsilavinimo santykis	44
6 pav. Kultūros įstaigų teikiama svarba.....	45
7 pav. Savivaldybės finansavimas pagal vietos gyventojus	45
8 pav. Bendruomenės ryšys su muzikos ir menų mokykla.....	46
9 pav. Kalėdinio koncerto kuriamos vertės	47
10 pav. Rugsėjo 1 – osios šventės renginio kuriamos vertės.....	48
11 pav. Meno parodų, ekspozicijų kuriamos vertės.....	48
12 pav. Mažiausiai pastebima vertė.....	49
13 pav. Respondentų labiausiai pastebimos vertės.....	65

14 pav. Muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų teorinis modelis.....	73
--	----

IVADAS

Temos aktualumas. Nuolat kintančioje viešojo valdymo aplinkoje vis daugiau dėmesio skiriama visuomenei, kaip viešojo sektoriaus organizacijos kuria vertę bendruomenėms ir kaip šios lemia šių organizacijų veiklos valdymą bei sprendimus. Šioje srityje ypatingą vietą užima muzikos ir meno mokyklos, kurios veikia kaip dvi institucijos – švietimo ir kultūros. Ugdant meninius sugebėjimus, tuo pačiu metu prisidedama prie bendruomenės tapatumo formavimo, socialinio, kultūrinio aktyvumo, kūrybiškumo. Muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės yra gana sunkiai pamatuojamos, todėl dažnai jų reikšmė lieka nepakankamai įvertinta savivaldybių strateginiuose sprendimuose (Laovanchic ir kt., 2021; Armbrecht, 2014). Viešojo sektoriaus organizacijos veikla neturi būti vien tik sufokusuota į efektyvumą, bet kartu ir atkreipti dėmesį į bendruomenės poreikius kuriant viešąją vertę per bendradarbiavimą (Osborne, 2006; Bryson ir kt., 2014). Moore (1995) pabrėžia viešosios vertės požiūrį, kuris yra ypač svarbus švietimo ir kultūros sektoriuose. Čia organizacijos poveikis atskleidžiamas ne tik per kiekybinius veiklos rodiklius, o ir per ilgalaikę socialinę, kultūrinę, emocinę, edukacinę naudą. Muzikos ir meno mokyklos susiduria su įvairiais iššūkiais: finansavimo ribotumas, mokinių svyruojantis skaičius, politiniai aspektai, infrastruktūros bėdos ir bendruomenės lūkesčiai. Regionų, mažesniųjų miestų muzikos ir meno mokyklos yra ypač priklausomos nuo savivaldybės finansinių sprendimų, o jų organizacinės veiklos dažnai atliepia pačios savivaldybės suvokimą apie mokyklų kuriamą vertę bendruomenei (Małecki, 2018). Meninio ugdymo organizacijų viešosios vertės klausimas Lietuvos atveju yra mažai tyrinėtas. Trūksta empirinių duomenų ir teorinių modelių apie muzikos ir meno mokyklų kuriamas vertes bendruomenei, ką iš tiesų patiria, ko tikisi visuomenė, kaip sukurtos vertės lemia savivaldybės valdymo procesus muzikos ir meno mokyklų atžvilgiu. Taip pat mažai išnagrinėtas ir mokyklų vertybinės misijos derinimas su administraciniais ir finansiniais poreikiais, bei kaip grįžtamasis ryšys tarp bendruomenės ir mokyklos formuoja pastarosios įstaigos valdymo aspektus.

Darbo problemos išskirtinumo lygis ir darbo temos naujumas. Šio darbo tikslas – ištirti, kokios muzikos ir meno mokyklų sukuriamos vertės bendruomenei veikia mokyklų valdymą. Analizuojant mokslinę literatūrą bei tam tikrus atvejus praktikoje, atliktas tyrimas prisidės prie geresnio, gilesnio supratimo, kaip muzikos ir meno mokyklos kuriama vertė bendruomenei veikia ir jų pačių valdymą, integruojant viešosios vertės teoriją kartu su muzikos ir meno mokyklos valdymo praktika. Taip pat siekiama atskleisti, kaip bendruomenės patiriamos muzikos ir meno

mokyklos sukurtos vertės, per grįžtamąjį ryšį formuoja tų pačių mokyklų valdymo sprendimus savivaldybės bei mokyklos lygmeniu.

Darbo objektas: muzikos ir meno mokyklų kuriama vertė bendruomenei kaip jų valdymo veiksnys.

Darbo tikslas: ištirti, kokios muzikos ir meno mokyklų sukuriamos vertės bendruomenei veikia mokyklų valdymą.

Darbo uždaviniai:

1. Susisteminti muzikos ir meno mokyklų kuriamas vertes bendruomenei.
2. Apibendrinti muzikos ir meno mokyklų valdymo aspektus.
3. Sukurti teorinį modelį apie muzikos ir meno mokyklų kuriamų verčių įtaką mokyklų valdymui.
4. Empiriškai įvertinti muzikos ir meno mokyklų vertę bendruomenei ir jos įtaką mokyklų valdymui.

Darbo mokslinė reikšmė ir naujumas:

1. Sukurtas muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų teorinis modelis.
2. Identifikuotos muzikos ir meno mokyklos kuriamos vertės bendruomenei, kurios daro įtaką mokyklų valdymui.
3. Gauti empirinio tyrimo rezultatai prisidės prie tolimesnių mokslinių tyrimų plėtos nagrinėjant kultūros įstaigų kuriamas vertes bendruomenei su valdymo kontekstu.

Darbo metodai. Teorinė darbo dalis buvo parengta naudojant mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių analizės ir sintezės metodus. Mokslinės literatūros analizės leido atrasti dažniausiai minimas muzikos ir meno mokyklų kuriamas vertes, įsigilinti į mokyklų valdymo aspektus bei sampratą, taip pat sudaryti teorinį modelį, kuris atspindi sąveiką tarp muzikos ir meno mokyklų kuriamų verčių bendruomenei ir mokyklos valdymo.

Empirinėje darbo dalyje taikomas kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodas. Kiekybiniam metodui pasirinkta internetinė apklausa bendruomenei buvo skirta sužinoti, kokios kuriamos muzikos ir meno mokyklos vertės yra labiausiai pastebimos, geriausiai perteikiamos. Kokybiniame tyrime atlikti du pusiau struktūruoti interviu, vienas su muzikos ir meno mokyklos vadovu, kitas su savivaldybės atstove. Abiejų interviu metu gauta medžiaga buvo transkribuota bei išanalizuota, o gauti rezultatai prisidėjo prie rekomendacijų skirtų muzikos ir meno mokykloms.

Darbo struktūra. Baigiamojo darbo struktūrą sudaro įvadas, teorinė dalis, tyrimo metodologija, išvados, rekomendacijos bei literatūros sąrašas. Darbe taip pat pateikiami priedai – apklausos klausimynas bei pusiau struktūruotų intervių transkripcijos.

Pirmoje darbo dalyje analizuojami muzikos ir meno mokyklos kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo teoriniai aspektai. Nagrinėjama kultūros ir vertės samprata, aptariami pagrindiniai kultūros vertės teoriniai požiūriai, analizuojamos ir išskiriamos meno organizacijos kuriamos vertės bendruomenei. Aptariami viešojo sektoriaus valdymo aspektai, apžvelgiamos pagrindinės įstaigų valdymo funkcijos, taip pat atsižvelgiama ir į savivaldybės vaidmenį Lietuvos atveju. Apibendrinus teorines įžvalgas, skyriaus pabaigoje suformuojamas teorinis modelis, kuris atskleidžia muzikos ir meno mokyklos kuriamas vertes bendruomenei ir mokyklų valdymo tarpusavio ryšius, kurie sudaro pagrindą empirinio tyrimo analizei.

Antroje darbo dalyje empiriškai analizuojamos muzikos ir meno mokyklos kuriamos vertės bendruomenei kaip jų valdymo veiksnys sąsajos. Kiekybinio tyrimo metu tiriamos muzikos ir meno mokyklos kuriamos vertės bendruomenei, siekiant įvertinti, kokias vertes labiausiai pastebi bendruomenės nariai, kaip jie jas vertina. Kokybinio tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, koks yra muzikos ir meno mokyklos organizacijos valdymas tiek viduje (kalbinant mokyklos vadovę), tiek iš aukštesniosios valdžios (kalbinant savivaldybės atstovę). Šioje dalyje taip pat apibendrinami empirinio tyrimo rezultatai – apklausos respondentų atsakymai bei intervių duomenų analizė, vertinamas muzikos ir meno mokyklos kuriamų verčių indėlis bendruomenei bei kaip tos kuriamos vertės veikia mokyklos valdymą. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis patikslinamas muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo ryšių teorinis modelis. Pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. MUZIKOS IR MENO MOKYKLŲ KURIAMOS VERTĖS BENDRUOMENEI IR VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Kultūros vertės samprata

Siekiant atlikti teorinę kultūros vertės sampratą, pirmiausia būtina nagrinėti terminus, kas yra „kultūra“ bei „vertė“. Kultūra turi daugybę prasminių apraiškų, todėl pastangos ją apibrėžti susiduria su rimtu sunkumu – kultūra yra neapčiuopiama, jos negalima fiksuoti griežtos definicijos rėmuose (Cerey 2007; Kačerauskas, 2008).

Šiuolaikinėje literatūroje kultūros sąvoka suprantama ne tik kaip paveldas ar meninė išraiška, bet ir kaip prasmių sistema, formuojanti visuomenės tapatybę. Sąvoka „kultūra“ yra viena sudėtingiausių socialinių mokslų sąvokų, pasižyminti daugiadisciplininiu turiniu. Nepaisant to, visuose apibrėžimuose rasime nuorodą, kad pagrindinis *kultūros subjektas ir objektas yra žmogus* (V. Pruskus, 2013). Kultūra pirmiausia siejama su pažinimu ir vertybėmis. Tai mėginimas suprasti pasaulį ir žmogaus egzistenciją jame, tačiau tas mėginimas nėra vien teorinis, bet palenktas pamatiniam mūsų egzistencijos interesui (K. J. Ratzinger, 2006). Toks supratimas parodo, kaip įgyvendinama žmogiškoji būtis, kaip žmogus teisingai esti pasaulyje ir kaip jis jį supranta. Kultūra taip pat gali būti traktuojama ir kaip savotiška logika, pagal kurią individas susitvarko savo asmeninį pasaulį. Tie kriterijai, pagal kuriuos jis tvarkosi savo pasaulį, yra socialiai reikšmingi reiškiniai, tokie kaip *kalba, gestai, auklėjimo ir vertinimo principai*, kurie ne visada yra suvokiami, tačiau latentiškai veikia daugelyje žmogaus veiklos sričių (V. Pruskus, 2013:123). Pasak Lotmano (2022), kultūra yra dinamiška prasminių struktūrų sistema, kurią sudaro semiotinių ženklų visuma. Autorius pabrėžia, jog pamatinis kultūros semiotikos klausimas yra prasmėkūros problema (2022: 22). Kultūros funkcionavimas priklauso nuo gebėjimo kurti prasmes bei jas transformuoti.

Mokslinėje literatūroje gausu metodologinių požiūrių, kas tai per terminas yra „kultūra“ (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

Kultūros apibūdinimas

Metodologinis požiūris	Apibūdinimas
Socialinis	Kultūra suprantama kaip visuomenės gyvenimo organizavimo veiksnys, idėjų, principų, socialinių institutų, užtikrinančių kolektyvinį žmonių gyvenimą, visuma.
Istorinis	Kultūra yra visuomenės istorinio vystymosi produktas ir vystosi sukauptos patirties perdavimo naujoms kartoms dėka. Kultūra sąlygoja būdus, kurių dėka skirtingos visuomenės standartizuoja ir kanonizuoja priimtas elgesio normas, taip pat ir metodus, kuriais visuomenė išreiškia savo požiūrį į jai nepriimtinius elgesio modelius.
Normatyvinis etinis	Kultūros turinį sudaro normos ir taisyklės, reglamentuojančios žmonių gyvenimą. Kultūra čia suprantama kaip tam tikra socialinio elgesio įsisavinimo sistema, kuri padeda žmonėms sąveikauti su išoriniu pasauliu. Ji nuolat laike evoliucionuoja, nors ir lėtai.
Psichologinis	Jis pabrėžia kultūros ryšį su žmonių elgesio psichologija. Kultūra – tai gyvenimo būdas, tas kontekstas, kuriame mes gyvename, mąstome, jaučiame ir bendraujame vieni su kitais. Kultūra – tai tie „klijai“, kurie sujungia į vieną visumą grupę žmonių. Tai programa, glūdinti mumyse nuo pat vaikystės ir padedanti mums įsigyventi šioje visuomenėje. Taigi kultūra čia suprantama kaip idėjų, tradicijų, įgūdžių metodų, apibūdinančių konkrečią žmonių grupę, visuma.
Edukologinis	Kultūra – tai žinių ir savybių visuma, kurias gauna žmogus mokymosi procese ir kurios nėra genetiškai paveldimos. Taigi kultūra ugdoma ir įsisavinama nuo vaikystės ir perduodama iš kartos į kartą.
Antropologinis	Kultūra – tai žmonių visuomenės veiklos rezultatų visose žmogaus gyvenimo srityse ir visų nacijos, klasės, socialinės grupės gyvenimą sąlygojančių veiksmų (idėjų, tikėjimų, papročių, tradicijų) visuma.

Šaltinis: Pruskus, V. 2013. *Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste*

Kultūros, kaip žmogiškosios veiklos fenomeno, negalima nei pamatyti, nei išgirsti, nei pajusti ar paragauti. Realybėje galima tik stebėti atskirus kultūros pasireiškimus per žmonių elgesį, ritualus, tradicijas, materialinių daiktų fiksacijas ir t. t. Stebėdami skirtingą žmonių elgesį, požiūrį į materialinius daiktus mes be didelio vargo galime nustatyti jų kultūrinius skirtumus (V. Pruskus, 2013).

Pasak Throsby (2001), kultūros vertės pirmiausia pasireiškia per nematerialias naudas, kurios atsiranda žmonėms sąveikaujant su kultūra, gerinant gyvenimo kokybę bei formuojant bendruomeniškumą. Vertės išreiškia visuomenės siekius per žmonių idealą, kurį nuolatos veikia socialiniai ir kultūriniai veiksniai. Vertės padeda žmonėms atskirti, kas yra pageidautina,

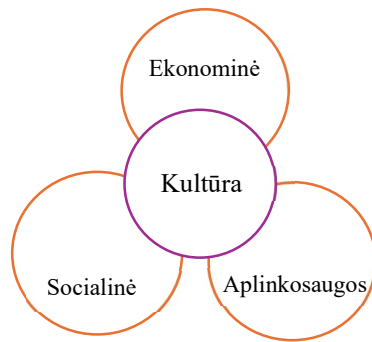
prasminga ir svarbu, o tai lemia reikšmingą vaidmenį formuojant visuomenės normas. Holden (2015) teigia, kad kultūros kuriama vertė veikia ir individo siekius, ir visuomenės gėrybes, tokias kaip pasitikėjimas, pažanga, prasmingumas. Kultūra bei jos vertės padeda kurti gyvybingus miestus ir bendruomenes, kuriuose žmonės gali gyventi, dirbti ir atlikti svarbų vaidmenį prisidedant prie socialinės ir ekonominės gerovės.

Kultūros vertės yra daugiaprasmiškos bei daugiasluoksnis reiškinyss, kuris apjungia ne tik ekonominius, bet ir socialinius, simbolinius bei normatyvinius aspektus. David Throsby (2001) buvo vienas pirmųjų pasiūlęs kultūros daugiamačių modelį. Jis šiame modelyje išskyrė šešias pagrindines vertės dimensijas:

- | | |
|----------------------|---------------------|
| • Kultūrinė | • Socialinė |
| • Estetinio malonumo | • Istorinio paveldo |
| • Dvasinė | • Simbolinė |

Taip pat jis teigia, jog „kultūrinė vertė slypi tose nematerialiose naudose, kurios atsiranda dėl sąveikos su kultūra ir kurios prisideda prie asmenų ir bendruomenių gyvenimo kokybės bei tapatybės“ (Throsby, 2001). Iš to suprantame, jog kultūros vertė nėra vien tik materialus produktas ar ekonominis rezultatas, o daug daugiau – dvasinė bei tapatybinė nauda, kuri stiprina gyvenimo kokybę bei visuomenę.

Kaip teigia Patrycja Kaszynska, kultūrinė vertė yra nepiniginė ir esminė kultūros vertės išraiška. Ji išreiškiama per prasmės kūrimą ir gali būti apibūdinama kaip normatyvinė, hermeneutinė ir intersubjektyviai pagrįsta (2024:463). Kultūros vertės vertinimas yra kolektyvinio susitarimo rezultatas, kuris gaunamas remiantis visuomenėje vyraujančiomis normomis bei prasminėmis interpretacijomis. Anot autorės, kultūrinės vertės negalima išreikšti nei ekonominiais terminais, nei išmatuoti individualaus naudingumo agregavimu, todėl kultūrinės veiklos poveikis negali būti įvertintas tinkamai finansiniais rodikliais (Kaszynska, 2024). Taip pat autorė teigia, jog kultūros vertės atsiskleidžia per „meaning-making“ („prasmų kūrimo“) procesą, kai žmonės savo socialiniu bei kultūriniu pagrindu gali patirti ir įvertinti kultūrą (Kaszynska, 2024).



1 pav. Kultūros vaidmuo

Šaltinis: D. Štreimikienė, A. Mikalauskienė, I. Kiaušienė, 2019. *Kultūros kuriamos vertės poveikis darnaus vystymosi tikslų siekimui: Baltijos šalių atvejis*, p. 4

Remiantis moksliniu straipsniu (D. Štreimikienė, A. Mikalauskienė, I. Kiaušienė, 2019), jame išskiriami trys kultūros vaidmenys darniam vystymuisi. 1 pav. parodoma vienas iš šių pagrindinių kultūros vaidmenų tvaraus vystymosi kontekste. Šiame kontekste kultūra nėra laikoma kaip atskira – veikia kaip tarpininkas tarp ekonominės, socialinės ir aplinkosaugos dimensijų. Straipsnio autorės aiškina, jog kultūra šiame modelyje veikia kaip jungiamoji ir balansavimo jėga, kuri padeda suderinti priešingus visuomenės, bendruomenių ir skirtingų kultūrų poreikius. Pasak Štreimikienės ir jos bendraautorių, šis požiūris (1 pav. „Kultūros vaidmuo“) sukuria galimybę įtraukti žmogaus prasmes, vertybes, gyvenimo būdus bei požiūrius į tvarumo procesus. Čia kultūra įgauna balansuotojos („balancer“) vaidmenį, kur palaiko pusiausvyrą tarp socialinės gerovės, ekonominio augimo ir aplinkos apsaugos tikslų. Taip pat autorės pabrėžia, jog šis sukurtas modelis (1 pav.) atspindi platesnį kultūros suvokimą ne tik kaip meno ar kūrybinių industrijų (KI) sritis, bet ir vertybinių, prasminių, identiteto dimensijų sistema, kuri gali ir padeda formuoti darnų gyvenimo būdą bei lemti socialinius pokyčius.

Tam, jog būtų kuriamos kultūrinės vertės, reikalingos kultūros paslaugos. Patogiai prienamos kultūros paslaugos atlieka išskirtinį vaidmenį visuomenėje, o įgyvendinimo procesas yra neatsiejamas nuo kultūros elementų. Kultūros sąvokos apibrėžimas kilęs iš lotyniško žodžio, reiškiančio ugdymą iš to, kas sukurta visuomenės fiziniu ir protiniu darbu. Kultūriniai produktai ir paslaugos, pasak Rasos Levickaitės (2012), kartu turi kultūrinę vertę, kuri finansiškai negali būti įvertinta iki galo. Kūrybos rezultatai vertinami ne tik dėl ekonominės naudos, tačiau ir dėl estetinių bei socialinių priežasčių (Levickaitė, 2012:10). Remiantis autorės nuomone, kultūros poveikį visuomenei lemia estetikos, bendruomeniškumo ar tapatybės formavimo vertės. Tai mums

primena, jog kultūros vertės yra daugiamatės, kurios gali apimti tiek apčiuopiamus, tiek nematerialius kultūros reiškinius. Remiantis Loyland (2016) klasifikacija, kultūros paslaugas galima suskirstyti į aštuonias skirtingas paslaugų kategorijas:

- su kultūra susijusios veiklos teikimas vaikams ir jaunimui;
- bibliotekos;
- muziejai;
- kultūros paveldas;
- meno sklaida;
- kino teatrui;
- kultūros mokyklos;
- kitos kultūros paslaugos.

Toks gana paprastas kultūrinių paslaugų skirstymas pagal Loyland, padeda lengviau atpažinti pagrindines sritis, kuriose įgyvendinamas kultūrinių paslaugų teikimas, tačiau šiam darbui aktualu giliau išnagrinėti kultūros mokyklų kuriamas vertes bendruomenei.

Apibendrinant, kultūros vertės yra daugiaprasmiškos bei daugiasluoksnės, kurios apjungia ne tik ekonominius, bet ir socialinius, simbolinius, dvasinius, estetinius bei tapatybinius matmenis. Skirtingi autoriai sutaria, kad kultūros vertė priklauso nuo žmogaus ir bendruomenės santykio su kultūra – kaip bendruomenė geba suprasti, identifikuoti kultūrą savyje, koks yra potencialas ir kaip susiformuoja visuomenė. Kultūros reikšmė yra suvokiama kaip procesas, kuriame dalyvauja individai, bendruomenės ir organizacijos. Patogiai prienamos ir bendruomenės poreikius atliepiančios kultūros paslaugos atlieka išskirtinį vaidmenį visuomenėje, o įgyvendinimo procesas yra neatsiejamas nuo kultūros elementų.

1.2. Muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ypatumai

Siekiant geriau atskleisti muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ypatumus, trumpai apžvelkime, kaip sudėtingai ir įvairiapusiškai sąvoka „bendruomenė“ pateikiama mokslinėje literatūroje.

Bendruomenė yra labai sunkiai suvokiamas darinys (Theodori, 2005:662). Ši sąvoka skirtinguose kontekstuose vartojama apibūdinti tiek socialiniams tinklams, tiek teritoriniu pagrindu susibūrusiems sambūriams. Taip pat Theodori (2005:662) išskiria dvi bendruomenių rūšis: akademinę, profesinę bendruomenę „territory-free communities“ („be teritorijos“) bei geografinės vietos ir socialinių ryšių bendruomenę „territory-based communities“ („teritorijos pagrindu“). Bendruomenė – tai socialinių ryšių ir bendrų veiklų visuma, jungianti žmones bendriems tikslams ir tapatybei. Tai savo straipsnyje paantrina ir pats Theodori, rašydamas:

„Bendruomenė apibrėžiama kaip į vietą orientuotas tarpusavyje susijusių veiksmų procesas, per kurį vietos gyventojų nariai išreiškia bendrą tapatybės jausmą, kartu įsitraukdami į bendrus gyvenimo rūpesčius (2005:662-663).

2 lentelė

Bendruomenės apibūdinimas

Autorius	Apibūdinimas
F. Tonniesas ir J. Girnius	Bendruomenė yra visa, kas yra natūralu arba spontaniška.
F. Tonniesas ir J. Girnius	Iš pačios prigimties susikuria tie santykiai, kurie remiasi pačių žmonių artimumu (kraujo ryšiai, kaimynystė, apskritai bičiulystė), bendruomenės nariai vieni kitiems tiesiog simpatizuoja, t.y. kartu džiaugiasi savo laimėjimais, liūdi dėl ištikusios netekties, jie nesiekia kokio nors sutarto tikslo.
F. Tonniesas ir J. Girnius	Bendruomenėje nebūna formalaus pareigų apibrėžimo. Bendruomenėje individai susiję vidiniu artumu iš prigimties.
Gene L. Theodori	Bendruomenė atsiranda vietose ir yra orientuota į vietą, bet pati vieta savaime nėra bendruomenė.
S. Nefas, V. Smalskys, V. Šlapkauskas	Pagrindinė klasikinės bendruomenės susiformavimo jėga yra pirmųjų žmonių pagrindinis poreikis išgyventi. Jie išgyventi galėjo ne pavieniui, o tik grupėmis, laikydamiesi bendrų elgesio taisyklių.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis A. Astrausku, 2019. *Bendruomenė ir bendruomeniškumas seniūnaitijos ir seniūnijos lygmeniu: samprata, raiška, galimybės tobulinti*, p.260; Gene L. Theodori, 2005. *Community and Community Development in Resource-Based Areas: Operational Definitions Rooted in an Interactional Perspective*, p.662; S. Nefas, V. Smalskys, V. Šlapkauskas, 2011. *Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje*, p. 116

Šiomis dienomis muzikos ir meno mokyklos veikia ne tik kaip ugdymosi institucijos, bet kartu ir kaip kultūros bei socialinio ryšio kūrimo erdvės. Savo veikla, mokyklos formuoja bendruomenių identitetą bei kaip pagrindinį taikinį stiprina vietos kultūrinį identitetą. Šios kultūros institucijos veikla peržengia formalaus ugdymo ribas – mokyklose menas tampa tarsi tiltu, jungiančiu bendros patirties, emocinės bei kūrybinės raiškos puoselėjančius žmones. Kaip teigia Kaszynska (2024), jog kultūrinė vertė kuriama socialiniame pasaulyje per santykius, dialogą ir bendrą supratimą. Tad socialiniai ryšiai, patirtis, bendros prasmės kuria kultūrinės vertes. Tai labai puikiai tinka pritaikyti muzikos ir meno mokykloms, kuriose mokiniai, tėvai,

mokytojai bei visas institucijos kolektyvas kartu formuoja bendruomeniškumo jausmą bei padeda prisidėti prie prasmės būti kultūros dalimi.

Läänemets ir kt. (2021) moksliniame straipsnyje išskiriamos šešios vertės, kurias kuria muzikos mokymasis – *socialinės, asmeninės, moralinės, kultūrinės, pažintinės ir estetiškos*. Šios vertės, pasak Läänemets, veikia individo socialinę integraciją ir pilietinį aktyvumą. Taip pat minėtos vertės išreiškia ne tik meninį tobulėjimą, tačiau ir gebėjimą suprasti kitus, bendradarbiauti bei kurti bendrą gerį per muzikinę veiklą (Läänemets et al., 2021). Tai mums atskleidžia, kad muzikinis ugdymas yra viena iš kultūros praktikų, kuri ne tik ugdo asmenybės kūrybiškumą, tačiau prisideda prie darnios bendruomenės. Šias mintis antrina ir Venslavičienė ir Venckienė (2024), kurios pažymi, jog meninis ugdymas prisideda prie asmenybės visapusiško tobulėjimo, kūrybiškumo ugdymo ir bendruomenės sutelktumo. Taip pat autorių teigimu, muzikos ir meno mokyklos tampa ne tik mokymuisi skirta vieta, bet tuo pačiu ir bendravimo, įsitraukimo bei savirealizacijos erdve, kur kiekvienas asmuo jaučiasi reikšmingas būdamas šios bendruomenės dalimi. Tai leidžia šioms institucijoms įgyti socialinę ir emocinę reikšmes, kurios padeda formuoti pasitikėjimą, priklausymo jausmą bei empatiją. Taip pat ši pozicija atsispindi ir Armbrecht (2012: 45) nuomonėje, teigiant, kad kultūros institucijos turi ne tik naudojimo vertę, kuri yra susijusi su tiesiogine patirtimi, bet ir su nenaudojimo verte.

Muzikos ir meno mokyklų veikla įkūnija simbolinę ir kultūrinę vertes, kurios siejasi su vietos bendruomenės identitetu bei kultūros paveldo tęsimu. Tokios institucijos tampa reikšmingomis, nes per kasdienes kūrybines praktikas mokyklos padeda bendruomenėms „įprasinti ir organizuoti savo kultūrinius išteklius (Bendix, 2018). Kultūra yra nestatiškas paveldas, o gyvas išteklius, kuriuo visuomenė nuolat dalijasi, jį interpretuoja ir vertina pagal tam tikras vertybines sistemas (Bendix, 2018). Šią mintį galime pritaikyti muzikos ir meno mokykloms, kurios per savo veiklą (koncertus, edukacines programas, iniciatyvas) įgalina bei suaktyvina vietos bendruomenę per kultūros vartojimą bei jos kūrimą.

Remiantis nagrinėjamais moksliniais literatūros šaltiniais, išskiriamos šios svarbiausios muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei:

Edukacinė vertė. Muzikos ir meno mokyklų edukacinė vertė pirmauja tarp esminių mokyklų veiklos matmenų. Anksčiau minėta, kad pasak Läänemets ir kt. (2021), muzikinis ugdymas sukuria moralinę, socialinę, pažintinę, kultūrinę, asmeninę ir estetinę vertę. Šias vertes sudėjus drauge susidaro visapusiškas asmens ir bendruomenės tobulėjimo procesas. Muzikinis

mokymasis didina gebėjimą mąstyti kritiškai, klausytis bei bendradarbiauti, atpažinti asmeniui tinkamas vertybes, kurios lemia jo socialinę pasaulėžiūrą. Autoriai pabrėžia (Läänemets ir kt., 2021), jog muzikinis ugdymas padeda suprasti kultūrinį kontekstą, ugdo pagarbą tradicijoms bei skatina bendruomenės narius dalyvauti ir kurti kultūrinį gyvenimą. Taip pat Hallam (2010) pabrėžia, jog aktyvus muzikavimas skatina dėmesį, koncentraciją, atmintį bei mokymąsi, o grojimas instrumentu didina gebėjimą įveikti sunkumus bei ugdo savidiscipliną. Tokios patirtys svarbios ne tik meniniam, bet ir bendram išsilavinimui. Taip muzikos ir meno mokyklos tampa erdvėmis, kuriose ugdymas įgauna vertybinį ir prasminį matmenį – čia menas atstoja būdą, kaip pasaulį suprasti ir jame veikti atsakingai. Muzikinė veikla ne tik skatina kūrybiškumą, bet ir prisideda prie visapusiško asmenybės tobulėjimo bei socialinių gebėjimų formavimo (Venslavičienė ir Venckienė, 2024). Taip suformuota muzikos ugdymo aplinka moko saviraiškos, pagarbos, empatijos ir bendruomeniškumo, todėl šioje vietoje, galime teigti, jog edukacinė vertė įgauna platesnę socialinę prasmę. Anot Harrop-Allin (2017), muzikinis ugdymas vykdomas bendruomeninėje erdvėje, tampa platforma jaunų lyderių ugdymui, kurie siekia teigiamų pokyčių visuomenėje. Ši įžvalga leidžia suprasti, jog edukacinė vertė neapsiriboja vien tik meninio ugdymo rezultatais. Muzikos ir meno mokyklose kuriama edukacinė vertė tiesiogiai veikia bendruomenės socialinį ir kultūrinį potencialą, kuris tampa pagrindu muzikos ir meno institucijų valdymo sprendimams, orientuotiems į viešosios vertės kūrimą.

Socialinė vertė. Muzikos ir meno mokyklos, telkdamos bendruomenę, kurdamos priklausymo jausmą bei skatindamos socialinį aktyvumą, sukuria socialinę vertę. Kaip pabrėžia Kaszynska (2024), jog socialiniuose santykiuose gimsta kultūrinė vertė, o jos pripažinimas yra kolektyvinis procesas, kuris yra grindžiamas bendromis prasmėmis bei normomis. Bowman (2020) taip pat išskiria požiūrį, jog muzikinės veiklos yra kaip moralės praktikos, puoselėjančios bendruomeninį supratimą. Taip muzikinės veiklos muzikos mokyklose tampa socialinės sąveikos su bendrystėmis platformomis, kuriose ne tik dalijimasi muzika, tačiau ir patirtimi, emocijomis ir idealais. Atliktame tyrime Harrop-Allin (2017) atskleidžia, kad muzikos ir meno mokyklų vykdomi muzikinės edukacijos projektai kuria socialinį kapitalą ir bendruomeninį pasitikėjimą, kuris prasideda mokykloje, bet tęsiasi ir už mokyklos ribų. Tai galima prilyginti ir Targamazdės ir Bieliūnės (2012) minčiai, kur kultūros institucijos yra ugdymo terpė, kurioje formuojasi elgesio normos ir socialinės atsakomybės vertės. Mokslinėje literatūroje rasti atlikti empiriniai tyrimai rodo, jog muzikos ir meno mokyklos dažnai tampa bendruomenės susibūrimo vietomis. Čia

dalyvavimas muzikinėje veikloje kartu su vaikais, tėvais ir mokytojais sukuria teigiamus socialinius ryšius tarp paminėtų individų. Tokie kuriami santykiai skatina pasitikėjimą, stiprina bendrystės jausmą bei padeda formuoti vietos identitetui. Skatindamas kūrybiškumą ir saviraišką, meninis ugdymas kuria prielaidas socialinei integracijai ir bendruomenės darnos stiprinimui (Venslavičienė ir Venckienė, 2024). Taip socialinė vertė muzikos ir meno mokyklose pasireiškia ne tik per laimę, bendravimą bei džiaugsmą, tačiau kartu ir per socialinio kapitalo augimą – galima tiesiogiai sieti su institucijų valdymo funkcijomis, kurios orientuotos į socialinės atsakomybės įtrauktį.

Kultūrinė ir simbolinė vertė. Muzikos ir meno mokyklos veiklos geba palaikyti, atnaujinti ir perduoti bendruomenės kultūrinius išteklius. Pasak Bendix (2018), kultūra yra nuolat kintantis ir dinamiškas išteklius, kurio vertė formuojama per žmonių sąveiką ir interpretaciją. Muzikos ir meno mokyklas galima laikyti aktyviomis kultūros kūrėjomis, kurios gimsta naujos išraiškos formos ir tęsiasi kultūrinis paveldas. Tai paantrina ir Bendix (2018) rašydama, jog kultūros ištekliai nėra duotybė, tai yra nuolatinis procesas. Armbrecht (2012) savo modelyje kultūros institucijų vertę apibūdina per naudojimo ir nenaudojimo aspektus – net ir nedalyvaujantys tiesiogiai, pripažįsta kultūrinį ryšį su vieta. Muzikinis ugdymas padeda suprasti kultūrinį paveldą, išlaikyti tradicijas ir kurti jų tęstinumą (Läänemets ir kt., 2021). Tokiu būdu muzikos ir meno mokyklos tampa vietinės kultūros tęstinumo bei identiteto formavimo erdve. Čia jaunajai kartai yra perduodamos bendruomeniškumo vertybės. Šias mintis papildė Targamadžė ir Bieliūnė (2012), teigdamos, kad institucijos kultūra atlieka vertybinės orientacijos funkciją, o tai reiškia, kad kultūrinė vertė kuriama per santykį tarp tradicijos ir naujos kūrybos. Galima reziumuoti, jog muzikos ir meno mokyklos veikia kaip jungtys tarp praeities, dabarties ir ateities, o mokyklų valdymas turėtų atkreipti dėmesį į tapatybės išlaikymą bei vietos kultūros gyvybingumo vaidmenį.

Emocinė vertė. Ši vertė yra viena iš dažniausiai patiriamų, tačiau mažiausiai išmatuojamų formų. Muzikinis ugdymas muzikos ir meno mokyklose suteikia žmonėms galimybes išreikšti save per emocijas, džiaugsmus bei pasitenkinimą kūrybiniu procesu. Visa tai stiprina asmenybių psichologinę gerovę. Kaip pažymi Läänemets ir kt. (2021), muzikinė veikla suteikia emocinį pasitenkinimą ir skatina individų empatiją, kadangi žmonės mokosi klausytis vieni kitų bei kurti drauge. Taip pat Venslavičienė ir Venckienė (2024) pabrėžia, jog meninio ugdymo mokymosi procesu padedamas ugdyti emocinis intelektas, kuris suteikia svarbą asmens savirefleksijai bei

bendravimui. Tai ypač svarbu ir reikšminga vaikų ir jaunimo socializacijai, emocinio atsparumo formavimui. Remiantis A. Kardašienės (2023) atliktu empiriniu tyrimu, galima teigti, jog dalyvavimas koncertinėje ar kūrybinėje veikloje sukuria džiugią, pozityvią emocinę atmosferą, kuria bendrystės jausmą bei didina savivertę. Resnicow ir kt. (2004) nustatė ryšį tarp gebėjimo atpažinti emocijas muzikoje ir emocinio intelekto komponentų, tokių kaip empatija bei emocijų valdymas. Tai veda prie teiginio, jog emocinė muzikinio ugdymo vertė yra tiek asmeninė, tiek socialinė, nes tai stiprina emocinį ryšį tarp žmonių. Pati muzika, pasak Clift ir kt. (2008), suteikia terapinę naudą ir motyvaciją per bendrą emocinę patirtį. Visa tai padeda formuoti emocinį ryšį tarp žmogaus ir jo kultūrinės aplinkos, kuris yra pagrindinis veiksnys kultūros institucijoms formuojant lojalumą vietos kultūrine prasme. Taip emocinė vertė užima svarbią vietą muzikos ir meno mokyklų valdymo strategijose, siekiant išlaikyti ne tik mokinius bei mokytojus, tačiau ir norint kurti ilgalaikį vietinės bendruomenės pasitikėjimą.

Ekonominė vertė. Manoma, jog visos kultūrinės įstaigos, įskaitant ir muzikos ir meno mokyklas, pirmiausia yra grindžiamos kultūriniais ir edukaciniais tikslais, tačiau šios įstaigos sukuria ir ekonominę vertę, kuri yra gana reikšminga vystymuisi bei valdymui. Šioje vietoje taip pat galima pasiremti Armbricht (2012) išvalgomis, jog kultūros institucijų vertė turi būti suvokiama daugiamatėje struktūroje, kur ekonominis poveikis – tik viena iš tarpusavyje susijusių verčių. Ekonominę vertę galima laikyti ne tik finansine grąža, bet ir investicija į žmogiškąsias kompetencijas, kūrybiškumą, socialinį kapitalą. Muzikos ir meno mokyklos savo veikla prisideda prie vietos ekonominio stiprinimo per kultūros paslaugų teikimą, renginius bei turizmo skatinimą. Anot Štreimikienės ir kt. (2019), kultūros sektorius kuria tvarų ekonominį poveikį, nes sugeneruoja ilgalaikę pridėtinę vertę, susijusią su gyvenimo kokybe ir bendruomenės gerove. Mokyklas galima vadinti viešosios vertės kūrėjomis, kadangi jų veikla daro poveikį ne tik mokytojams ir mokiniams, bet kartu ir vietos ekonomikos sričiai – kuriamos darbo vietos, infrastruktūros panaudojimas, renginių rengimas bei auditorijų pritraukimas.

Apibendrinant, muzikos ir meno mokyklų kuriama vertė bendruomenei yra daugiamatė. Ji sujungia edukacinius, emocinius, kultūrinius, simbolinius, socialinius bei ekonominius aspektus. Meno organizacijos ne tik ugdo meninius gebėjimus, bet taip pat ir socialinį kapitalą, kuris pasireiškia per pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir kultūrinį judėjimą. Kaip pabrėžia Kaszynska (2024) ir Armbricht (2012), muzikos ir meno mokyklų vertė neapsiriboja vien tik ekonominiais rodikliais ar ugdymo prasme, bet ilgaiui atsiskleidžia per bendruomenės ryšius, teikiamą

emocinę bei kultūrinę patirtį. Muzikos ir meno mokyklos tampa reikšmingu bendruomenės kultūriniu ir socialiniu centru, kurių kuriamos vertės tampa svarbios ne tik pačiai bendruomenei, bet ir pačių mokyklų valdymo sprendimams.

1.3. Viešojo sektoriaus valdymo aspektai

1.3.1. Valdymo funkcijos viešajame sektoriuje

Kuriama visuomenės gerovė, institucijų veikimo užtikrinimas bei sprendžiamos organizacijų problemos – tai viešojo sektoriaus paskirtis, kuri yra daugiasluoksnė ir kintanti valstybės dalis. Pasak Dunleavy (2014), viešasis sektorius nėra vienetas (viena institucija), o tarpusavyje susijusios tam tikros sistemos, kurios sudaro struktūros tinklą – administracinės, teisinės, paslaugų tiekimo, politinės sistemos. Vienas iš pagrindinių viešojo sektoriaus bruožų yra visuomenės poreikių atitikimas. Viešasis sektorius yra piliečių ir vyriausybių pasirinkimų rezultatas, kuris yra pasiekiamas dėl aiškaus žinojimo, ko nori ir ko reikia piliečiams ir bendruomenėms (Unikowski ir Wanna, 2024). Iš ekonominės padėties, viešasis sektorius yra kaip pamatinė funkcija – vyriausybės atlieka perbalansavimo funkciją perskirstydamos išteklius per mokesčius ir rinkliavas. Taip perskirstymas tampa esminiu dalyku, kuris palaiko socialinį teisingumą ir visuomenės stabilumą. Pasak autorių, viešasis sektorius teikia ir viešąsias gėrybes, tokias kaip gatvių apšvietimas, viešieji keliai, komunalinės paslaugos ir kt. Visa tai tiekama viešuoju būdu, nes privačios rinkos paprastai netiekia prekių, kurios būtų naudingos žmonėms nepaisant mokėjimo (Unikowski ir Wanna, 2024). Tai tik įrodo, jog viešasis sektorius dirba dėl rinkos nepakankamumo, o ne dėl konkurencijos.

Viešojo sektoriaus dalis sudaro jo sandara ir atsakomybės principai, kurie yra svarbi dedamoji. Pasak Unikowski ir Wanna (2024) pavyzdžio apie Vestminsterio tradiciją, viešasis sektorius grindžiamas vertybėmis, kurios tarnauja visuomenei – profesionalumu, atsakomybe, neutralumu. Taip pat viešasis sektorius remiasi bendradarbiavimu ir gebėjimu įtraukti piliečius. Remiantis Nabatchi ir Leighninger (2015), visuomenės dalyvavimas ir bendradarbiavimas yra naudingas iš partnerystės tarp visuomenės, dalyvavimo lyderių ir išrinktųjų. Geras dalyvavimas leidžia suprasti, jog su piliečiais elgiamasi kaip su atsakingais individais. Sprendžiant kilusias problemas, viešasis sektorius bendradarbiauja su piliečiais, bendruomenėmis ar kitais sektoriais.

Viešojo sektoriaus tikslas yra sukurti viešąją vertę (1995), o tai turi apimti ekonominius, socialinius, kultūrinius, emocinius rezultatus, kurios visuomenė laiko vertingais. Pasak Moore

(1995), viešoji vertė atsiranda tuomet, kada tarpusavyje veikia šie trys elementai: 1) visuomenės poreikiai bei lūkesčiai; 2) organizacijų pajėgumai ir ištekliai; 3) politinis – legitimumo pagrindas. Tad pagal tai galima teigti, jog viešųjų paslaugų organizacijos, taip pat ir kultūros ir švietimo institucijos, savo veiklas turi planuoti atsižvelgdamos į minėtas tris dedamąsias. Tai labai svarbu švietimo ir kultūros sektoriams, kurių kuriama vertė atsiranda tik per ilgalaikį socialinį, edukacinį, kultūrinį poveikį, kuriam yra būtini anksčiau minėti elementai.

Kad viešasis sektorius atliktų savo darbą sklandžiai ir planuotai, tam reikalingos valdymo funkcijos, kurias aptarsiu remiantis moksline literatūra.

Valdymo funkcijos – viena iš vadybos teorijų, kuri padeda suprasti organizacijos veiklą planavimą, organizavimą bei kontroliavimą. Viskas prasideda nuo klasikinės vadybos teorijos, čia išskiriamos 5 esminės funkcijos – planavimas, organizavimas, koordinavimas, vadovavimas, kontrolė (Fayol, 1949). Šios funkcijos palaiko ir papildo viena kitą, tad jos dar vadinamos universaliu valdymo pagrindu (Fayol, 1949). Pasak Fayol (1949), administracinė veikla yra universalus procesas, todėl anksčiau išvardintos penkios funkcijos yra pritaikomos bet kokio tipo institucijose, organizacijose, įstaigose bei viešajame sektoriuje. P. Robbins ir M. Coulter (2018) šį klasikinį funkcijų sąrašą adaptavo ir išryškino koordinavimą ir valdymą, kur valdymas reiškia planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, o koordinavimas yra kaip šių funkcijų jungtis. Planavimo funkcija apima strateginius tikslus ir jų sprendimus, organizavimas atsakingas už išteklių paskirstymą bei struktūrų kūrimą, vadovavimo funkcija atlieka žmonių motyvavimo, įgalinimo, įtraukimo elementus, kontrolė – analizuoja rezultatus ir grįžtamąjį ryšį (Robbins ir Coulter, 2018). Koordinavimas veikia kaip jungiamoji funkcija, kuri užtikrina organizacijos veiklos suderinamumą su išsikeltais tikslais (Robbins ir Coulter, 2018). Visa tai užima svarbią vietą viešajame sektoriuje, kuriame susiduria skirtingi interesai ir įvairios socialinės grupės, kur visa tai yra neatsiejama valdymo dalis.

Pasak Drucker (2011), svarbiausia ne vien tik struktūra, bet ir gaunamas rezultatas, taip išskiriant vadovybę, kurios užduotis yra padaryti žmones pajėgius bendram darbui. Šio autoriaus požiūriu valdymo funkcijos neturi būti suprastos tik kaip formalūs procesai, bet tai yra nuolatinės pastangos derinant organizacijos tikslus su žmonių veiklomis. Taip pat Drucker akcentuoja, jog šiuolaikiškas valdymas yra praktika, kuri grindžiama nuolatiniu gebėjimu prisitaikyti, nuolatos mokytis ir priimti sprendimus nepatogiomis sąlygomis (2011). Tai valdymo funkcijoms leidžia įgauti dinamiškesnį pobūdį.

Dabartinėje literatūroje valdymo funkcijos yra interpretuojamos kaip procesas, galintis orientuotis į organizacijos lankstumą ir vertės kūrimą. Remiantis H. Mintzbergo vadovų vaidmenų modeliu, kurį analizavo A. Kirišči-Sarikaya ir T. Sönmez (2023), vadovas šalia planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės tuo pačiu metu atlieka ir tarpasmeninius, informacinius ir priėmimo vaidmenis, kurie, pasak autorių, formuoja vadovo funkcinę elgesį. Šiame tyrime akcentuojama, jog organizacijų vadovai susidurdami su iššūkiais, kurie reikalauja lyderystės, motyvavimo, ryšių palaikymo ir problemų sprendimo sugebėjimų, visi šie vaidmenys papildo Fayol aptartas funkcijas. Tai parodo, jog valdymas nėra vien tik formalus procesas. Administracija yra tie, kurie nusprendžia ir veda visą organizaciją į priekį (A. Kirišči-Sarikaya ir T. Sönmez, 2023). Tai puikiai papildo tradicinį funkcijų modelį realybėje, kur organizacijos valdymas yra įgyvendinamas per nuolatinius koordinavimus tarp vaidmenų ir žmogiškųjų santykių, kas yra ypač svarbu viešojo sektoriaus švietimo įstaigose.

Remiantis autorių Guogio ir Urvikio (2011) analizuojama literatūra, viešojo valdymo efektyvumas šiomis dienomis yra neatsiejamas nuo prisitaikymo prie sudėtingų aplinkos veiksnių, kurie gali lemti socialinius, ekonominius ir politinius pokyčius. Taip pat išoriniai ir vidiniai struktūriniai bei kultūriniai veiksniai suformuoja įvairias socialines problemas, riboja valstybės galimybes prisiimti įsipareigojimus, užtikrinančius piliečio gerovę (Guogis ir Urvikas, 2011). Pasak autorių, esminis prioritetas siekiant įgyvendinti socialinės gerovės didinimą yra viešojo sektoriaus modernizavimas (2011: 77). Tai leidžia paantrinti, jog viešasis valdymas nėra vien tik administravimo procedūra, o taip pat valstybės gebėjimas kryptingai veikti sprendimus atsižvelgiant į visuomenės poreikius. Šiai minčiai pritaria ir Dunleavy (2014), sakydamas, jog viešasis valdymas gali būti analizuojamas ne tik per administracinį pavidalą, tačiau ir kaip politinis, ekonominis, kultūrinis sistemų junginys. Tai leidžia suprasti, jog geram viešojo valdymo funkcionavimui reikalingos suderintos politinės, administracinės ir visuomeninės jėgos. Viešasis sektorius kuria ne tik efektyvumo vertę, o taip pat ir socialinę, moralinę bei demokratinę vertę. Viešoji vertė apima lygybę, tinkamą procesą ir pilietiškumo ugdymą (Bryson ir kt., 2014).

Pasak Guogio ir Urviko, naujasis viešasis valdymas savo pagrindiniu tikslu – tarnystė visuomenei – yra orientuotas į valstybės tarnybos tobulinimą bei didesnės viešųjų institucijų reikšmės, teikiant viešąsias paslaugas, išsaugojimą (2011:81). Tai ypač aktualu kultūros institucijose, tokiose kaip meno ir muzikos mokyklose, kadangi jose glaudžiai susiję socialinės ir ekonominės problemos, teikiamos viešosios paslaugos gerinančios piliečių gerovę. Pasak Osborne

(2006), viešųjų paslaugų rezultatai priklauso nuo gebėjimo įtraukti žmones į sprendimus, planavimus bei jų įgyvendinimus, o pačios viešosios paslaugos pagrindžiamos santykiais. Tai liudija, jog paslaugų tiekėjas nebėra vien tik visuomenės aptarnautojas, bet tuo pačiu sprendimų bendrakūrėjas.

Apibendrinant viešojo sektoriaus valdymo funkcijas galima teigti, jog viešasis valdymas yra kompleksuotas procesas, kuris orientuojasi ne tik į administracinius reikalus, bet tuo pačiu ir į viešosios vertės kūrimą. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog viešojo sektoriaus veiksmingumas yra priklausomas nuo gebėjimo suderinti visuomenės poreikius su organizacijos pajėgumu bei politiniu legitimumu. Taip pat išskiriamos valdymo funkcijos – planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė – kurios sudaro kryptingą pagrindą įstaigų veikloms. Viešasis valdymas taip pat akcentuoja lyderystę, bendradarbiavimą, prisitaikymą prie kintančių kultūrinių ir ekonominių aplinkų. Viešasis sektorius tokiu požiūriu suvokiamas kaip viešosios vertės kūrėjas.

1.3.2. Savivaldybių vaidmuo viešajame sektoriuje Lietuvos atžvilgiu

Lietuvos viešajame sektoriuje savivaldybės yra pagrindinės organizatorės bei užsakovės neformaliajame vaikų švietimo ir meninio ugdymo mokyme. Lietuvoje, kur švietimo ir kultūros valdymas pagrįstas decentralizuotu modeliu, savivaldybės yra atsakingos už švietimo įstaigų steigimą, išlaikymą bei strateginį planavimą. Dažniausiai savivaldybės teikia šias paslaugas vietos rajono vaikams, mokiniams ir suaugusiesiems: ikimokyklinis bei priešmokyklinis vaikų ugdymas, bendrasis mokinių ugdymas pagal pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, neformalusis vaikų švietimas bei formalųjį švietimą papildantis ugdymas meno, muzikos ir sporto mokyklose, švietimo ir psichologinė pagalba, popamokinis mokinių užimtumas, nemokamas maitinimas, pavėžėjimas, vasaros poilsis, neformalusis suaugusiųjų švietimas, vykdoma projektinė bei prevencinė veikla, mokinių užimtumo ir gabumų plėtojimas, sveikatos stiprinimas bei sveikos mitybos įpročių ugdymas. Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą (1991), yra nustatytos lėšos, kurios skiriamos neformaliajam ugdymui iš valstybės ir savivaldybės biudžetų, o savivaldybės atsako už teikiamų paslaugų prienamumą vietos teritorijoje. Pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą (1994), savivaldybės įgyvendina viešąsias paslaugas ir organizuoja švietimo įstaigų veiklas atsižvelgiant į vietos bendruomenės poreikius bei interesus. Taip pat savivaldybės atsakingos už mokyklų prienamumą, tinklo formavimą bei veiklų kokybės priežiūrą. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (1991) nurodoma, jog savivaldybės užtikrina

teisę į mokslą, rūpinasi švietimo prieinamumu, steigia ir išlaiko mokyklas pagal vietos bendruomenės poreikius. Tai leidžia suprasti, jog savivaldybės priima strateginius sprendimus (finansavimas, žmogiškieji ištekliai, ugdymas, infrastruktūra), kurie yra tiesiogiai susiję su valdymo funkcijomis.

Remiantis neformaliojo ugdymo analizėmis, savivaldybės ne tik finansuoja, bet ir reguliuoja teikiamą kokybę bei plėtrą. Tą rodo švietimo problemų analizė „Neformaliojo ugdymo aktualijos“ (2012), kurioje sakoma, jog savivaldybės dalyvauja įgyvendinant neformalus vaikų švietimas (NVŠ) krepšelio modelį, taip pat sprendžia mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sąlygas, atrenka prioritетines programas. Taip pat remiantis muzikos ir meno mokyklų analizuotais dokumentais, savivaldybės taip pat kontroliuoja ir formuoja vietos kultūros politiką, nukreipdamos mokyklas į bendruomenių renginius, koncertus, projektus, socialiai pažeidžiamas grupes. Tai galime teigti, jog savivaldybės atlieka klasikinę viešojo sektoriaus funkciją (planavimas, organizavimas, finansavimas, kontrolė).

LR Kultūros politikos pagrindų įstatymas (2024) praturtina švietimo aspektus platesniu kultūros paslaugų ir jos dalyvavimo aplinkybėmis. Jame teigiama, jog savivaldybės privalo užtikrinti kultūros įstaigų veiklos sąlygas, skatinti jos prieinamumą bei puoselėti kūrybingumą, kultūrinį identitetą bei jo tęstinumą. Galima teigti, jog Lietuvoje, muzikos ir meno mokyklų veikimas jungia du sektorius – švietimo sistemą ir kultūros politikos įgyvendintojus. Todėl ir šių meno ugdymo organizacijų valdymas susijęs su savivaldybių įsipareigojimais abiejose srityse. Kultūros ir meno ugdymo įstaigos yra ypač reikšmingos vietos bendruomenėms, kadangi jos sukuria socialinę, emocinę bei kultūrinę vertę. Lietuvos Respublikos kultūros ministro strategijoje (2021–2023) teigiama, jog savivaldybės stiprina kultūros, švietimo sąveikas, taip pat skatina vietos gyventojų dalyvavimą kultūrinėse veiklose užtikrinant prieinamumą regionuose vietos bendruomenėms. Visa tai įpareigoja vietos savivaldos institucijas administruoti mokyklų veiklą ir strategiškai planuoti jų kuriamas vertes, poveikį vietos bendruomenei.

Galima teigti, jog savivaldybės yra centriniai elementai, atsakingi už viešosios vertės kūrimą vietos lygmeniu, o muzikos ir meno mokyklų valdymas yra tiesiogiai susijęs ir priklausomas nuo savivaldybių sprendimų – tiek finansavimo, tiek strategijos, tiek infrastruktūros klausimais.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, jog valdymo teorijos ir Lietuvos teisinė bazė kartu formuoja muzikos ir meno mokyklų veiklas ir valdymo praktikas. Remiantis Fayol, Robbins ir

Coulter atskleidžiama, jog pats pagrindas (planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė) išlieka būtinas siekiant efektyvaus švietimo oraganizacijų valdymo. Tuo tarpu remiantis Osborne, Moore pabrėžiama bendrakūrybos, tinklaveiklos ir viešosios vertės svarba. Remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais, savivaldybėms patikėta užtikrinti švietimo prieinamumą, finansavimą ir kokybę bei kartu puoselėti kultūros tęstinumą ir bendruomeniškumą. Tokiu būdu muzikos ir meno mokyklų valdymo funkcijos Lietuvoje įgauna gana specifinį pobūdį, kur susipina švietimo ir kultūros tikslai, o valdymo sprendimai atspindi vietos bendruomenės poreikius.

1.4. Muzikos ir meno mokyklų valdymo aspektai bei jo iššūkiai

1.4.1. Muzikos ir meno mokyklų valdymas

Muzikos ir meno mokyklos valdymas išsiskiria daugiaprasmiškumu ir sudėtingumu, kadangi mokyklos užima unikalią vietą tarp švietimo ir kultūros sektorių. Muzikos mokyklos formuoja mokinių meninius gebėjimus, kuria bendruomenės kultūrinį bei socialinį identitetą, tad šios institucijos vienu metu atlieka ne tik ugdymo, bet ir kultūros misiją. Šių įstaigų valdymas nėra vien tik administracinė veikla – tai ir procesas, apimantis vertybių, kūrybos, socialinės atsakomybės ir strateginių tikslų sąveiką. Kultūros institucijų valdymas yra vertės kūrimo procesas, kuriame ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai tikslai egzistuoja kaip viena visuma (Armbrecht, 2014). Tad muzikos ir meno mokyklos turi būti valdomos ne tik remiantis vadybos principais, bet ir vertybiniu pagrindu, kuris būtų orientuotas į poveikį bendruomenei. Remiantis Verdenhofa ir kt. (2024), pagal požiūrį apie viešojo sektoriaus įstaigas, įskaitant ir kultūros institucijas, įstaigų valdymas turi pereiti nuo tradicinio hierarchinio modelio prie vertybių ir rezultatų orientuoto valdymo, taip skatinant skaidrumą, įtrauktį bei bendras atsakomybes.

Meno ir muzikos mokyklų valdyme susiduria du skirtingi, tačiau tarpusavyje priklausomi požiūriai – švietimo politika ir kultūros vadyba. Laovanich ir kt. (2021) atliktas tyrimas rodo, kad kultūros institucijose valdymo kokybė dažnai priklauso nuo vadovo gebėjimo derinti meninį ir administracinį mąstymą. Tai ypač aktualu mažesnių miestų muzikos ir meno mokyklose, kur mokyklos atlieka daugiafunkcinę rolę – per švietimą, ugdymą, kultūrinimą bei bendruomenės telktumą. Małecki (2018) pabrėžia, jog efektyvus tokių mokyklų valdymas reikalauja balanso tarp kūrybiškumo, ekonominio racionalumo ir institucinio atsakingumo. Remiantis šia įžvalga, muzikos ir meno mokyklos vadovai šalia užtikrinto finansavimo turi išlaikyti kūrybinę bei socialinę misiją. Meno mokyklų valdymas grindžiamas vertybių integracija į strateginius procesus.

Pasak Armbrecht (2014), kultūros organizacijų vertė turi būti matuojama ne vien tik finansiniais rodikliais, bet ir socialiniu bei simboliniu poveikiu. Muzikos ir meno mokyklų valdymas privalo apimti platesnį kontekstą, kuriame svarbu ne tik veiklos efektyvumas, bet ir kuriama nauda bendruomenei, edukacinei aplinkai bei viuosmenės kultūriniam gyvenimui. Visa tai padeda mokyklos valdymui užtikrinti institucijos tęstinumą bei solidų poveikį bendruomenei.

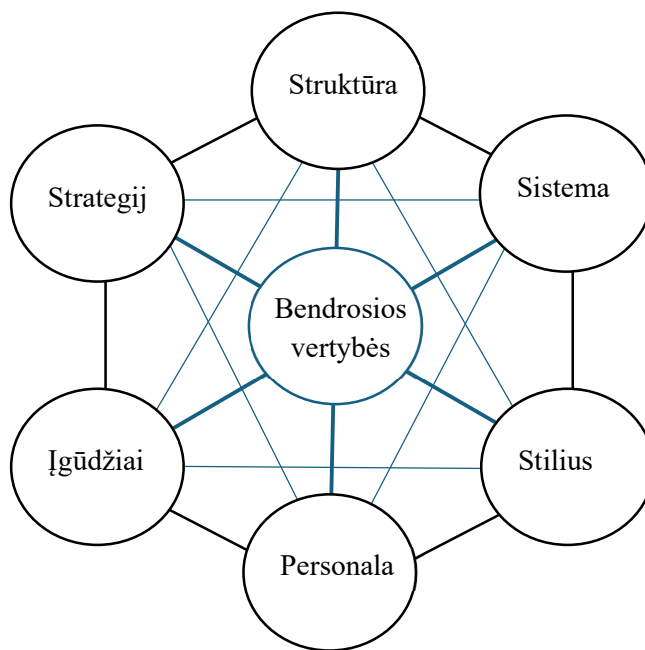
Švietimo ir kultūros valdyme derinamos pedagoginė, meninė bei administracinė atsakomybės. Pasak Laovanich ir kt. (2021), muzikos ugdymo valdymui reikalingas švietimo tikslų ir kultūros politikos koordinavimas, siekiant užtikrinti mokymo tęstinumą ir kokybę. Małecki (2018) teigimu, muzikos mokyklų valdymas ekonomiškai sudėtingas dėl individualaus ugdymo specifikos, kuriai reikia daugiau išteklių ir lankstaus organizavimo. Ugdymas muzikos ir meno mokyklose yra skirtingas nuo bendrojo lavinimo, kadangi čia labiau remiamasi individualiu mokymu bei darbu su mokiniu, kas reikalauja didesnio laiko ir finansinių sąnaudų. Pasak A. Pauliukevičiūtės, pagal šiuolaikinės kultūros vadybos raidos aspektų teoriją (2020), tokiose institucijose valdymas grindžiamas vertybėmis bei tikslais. Institucijų vadovai privalo ne tik užtikrinti formalų atitikimą švietimo standartams, bet kartu stiprinti mokyklos kūrybinę kultūrą, pasitikėjimą pedagogais, komunikaciją su mokiniais bei jų tėvais. Targamadžė ir Bieliūnė (2012) pritaria, jog organizacijos kultūra yra esminis veiksnys, kuris suformuoja ugdymo kokybę ir socializacijos procesus institucijoje. Nielsen ir kt. (2023) atliktas tyrimas apie Norvegijos muzikos ir meno mokyklas atskleidžia, jog mokyklų valdymas glaudžiai susijęs su tėvų ir vietos bendruomenės įsitraukimu. Pasak šio tyrimo autorių, mokyklos vadovybė ir mokytojai bendradarbiauja su tėvais, taip siekdami remti vaikų meninį ir emocinį vystymąsi. Tą galima pritaikyti mažesnių miestų, regionų muzikos ir meno mokykloms, kur toks vaidmuo kompensuoja ribotus išteklius.

Meninio ugdymo valdymas yra sudėtingas, nes apima ir išmatuojamus, ir neapčiuopiamus rezultatus (Hallam, 2010). Nors muzikos ir meno mokyklos veikla dažnai vertinama pagal kiekybinius rodiklius (mokinių skaičius, egzaminų rezultatai, prizinės vietos konkursuose įvairiu mastu), šių institucijų sėkmė slypi kūrybiškume, saviraiškoje, emociniame augime. Tad automatiškai vadovams iškyla iššūkis, kaip įvertinus parodyti šią nematomą vertę politikos formuotojams bei finansuotojams. Armbrecht (2014) pažymi, jog kultūros institucijų vertinimas turėtų remtis daugiamačiniu pagrindu, apjungiant kultūrinius, socialinius ir simbolinius aspektus.

Tai reiškia, jog muzikos ir meno mokyklų valdymas turi apimti tiek kokybinius, tiek kiekybinius vertinimo metodus.

Dar vienas svarbus aspektas muzikos ir meno mokyklų valdyme – personalo valdymas. Pasak Laovanich ir kt. (2021), daugelio muzikos mokyklų problemos kyla dėl valdymo sistemų ir profesinio tobulėjimo mokytojams trūkumų. Tai nurodo stiprinti lyderystės ir profesinio tobulėjimo sistemas. C. F. Almqvist ir L. Hentschel (2023) atlikusios tyrimą Švedijoje teigia, jog švietimo institucijų lyderiai turėtų ugdyti kolektyvinę lyderystę ir kurti mokymosi bendruomenes. Muzikos ir meno mokyklų kontekste tai reikštų skatinimą bendradarbiavimui, mokymąsi vieniems iš kitų bei atverti kelius naujovėms.

Muzikos ir meno mokyklų strateginis valdymas neatsiejamas nuo kūrybiškumo, bendruomeniškumo, socialinės atsakomybės ir kultūrinės tapatybės kūrimo. Šios kultūros institucijos veikia kaip hibridinės organizacijos, jungiančios švietimo ir kultūros sektorius, todėl vien tik ugdymo tikslai čia nėra pagrindas. Strateginis valdymas švietimo ir kultūros sektoriuose apibrėžiamas kaip ilgalaikis tikslų, uždavinių ir priemonių planavimas, užtikrinantis institucijos tvarumą (C. F. Almqvist ir L. Hentschel, 2023). Kaip jau anksčiau teorinėje dalyje minėta, kultūros institucijos vertė, šiuo atveju muzikos ir meno mokyklos, yra daugiamatė ir negali būti vertinama tik ekonominiais ar kiekybiniais rodikliais (Armbrecht, 2014). Todėl šių mokyklų strateginis planavimas turi apimti ne tik veiklos efektyvumą, bet ir socialinės, edukacinės, emocinės, kultūrinės vertės kūrimą. Kaip teigia Trompenaars ir Coebergh (2014), viena iš svarbiausių šiuolaikinio valdymo paradigmu yra „Values Frameworks“ („Vertybių sistema“), kuri pabrėžia mokyklų tvarumą per vertybes, o ne per procesus ar struktūras. Autoriai pabrėžia, jog vertybės tarsi klėjai, laikantys organizaciją kartu (Trompenaars ir Coebergh, 2014). Sukuriamos vertės veikia kaip jungiamoji grandis tarp strategijos, struktūros bei žmogiškosios elgsenos. Tai ypač svarbu muzikos ir meno mokykloms, kurių tikslai yra ugdyti kūrybiškus, socialiai atsakingus individus.



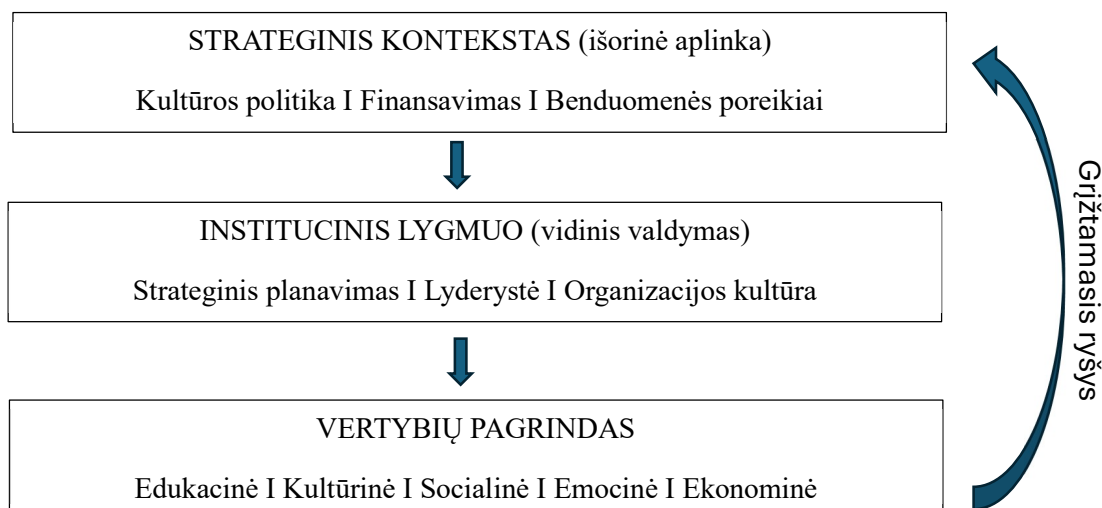
2 pav. 7S modelis

Šaltinis: F. Trompenaars ir P.H. Coebergh, 2014. *100+ Management models*.

Vadybos modelių teorijoje, išnagrinėjus tam tikrus modelius, muzikos ir meno mokykloms galima pritaikyti 7S modelį (Trompenaars ir Coebergh, 2014). Šį modelį išrado Tom Peters, Robert Waterman, Julien Phillips (1980), kuris parodo, kaip skirtingos organizacijos elementai yra tarpusavyje susiję ir kokią poveikį tai turi organizacijos visumai. Šis modelis sudarytas iš 7 esminių komponentų – strategijos, struktūros, stiliaus, sistemos, personalo, įgūdžių bei bendrųjų savybių, kurios sudaro organizacijos pagrindą (žiūrėti 2 pav.) Pasak autorių, 7S modelis suteikia sistemą, skirtą aprašyti ir analizuoti, kaip organizacijos vidiniai procesai yra tarpusavyje susiję, siekiant strategiškai pagerinti jos veiklos kokybę (Trompenaars ir Coebergh, 2014: 136). Taikant šį modelį muzikos ir meno mokykloms, šių institucijų veiksmingumas priklauso nuo to, kiek strateginiai planai, ugdymo metodai, vadovavimo stilius ir personalo kompetencijos yra suderintos su mokyklos vertybiniu pagrindu. Vertybių integracija į strateginį valdymą reiškia dalyvaujančios lyderystės stiprinimą. Kaip pažymi Laovanich ir kt. (2021), muzikos mokyklos vadovybei reikalingas dalyvaujamas sprendimų priėmimas, siekiant suderinti mokytojų kūrybiškumą su institucijos tikslais. Vertybėmis grįsta strategija turi būti kuriama kartu su bendruomene, įtraukiant mokinius su tėvais, mokytojus, vietinės kultūros partnerius. Šis principas atitinka Stakeholder („Suinteresuotojų“) modelį (Freeman, 1984), kuriame visos suinteresuotos šalys dalyvauja formuojant organizacijos strategiją (Trompenaars ir Coebergh, 2014: 29). Tokiu būdu 7S bei „Suinteresuotojų“ modeliai padeda geriau suprasti, jog strateginis valdymas muzikos ir meno

mokyklose yra visos mokyklos kultūra, žmonės, vertybės bei nuoseklus struktūruotas procesas, kuriuo siekiama stiprinti ryšį su vietine bendruomene bei kartu kurti kultūrinės veiklos išteklius.

Strateginio valdymo modelis muzikos ir meno mokyklose galėtų būti apibendrintas remiantis kelių autorių įžvalgomis – Trompenaars ir Coebergh, 2014; Małecki, 2018; Armbrecht, 2019. Šio darbo autoriaus sudaryta koncepcija, remiantis minėtų autorių įžvalgomis, pateikiama žemiau (žiūrėti pav. 3).



3 pav. Strateginio valdymo modelis

Šaltinis: sudarytas autoriaus, remiantis F. Trompenaars ir P.H. Coebergh, 2014; Małecki 2018; Armbrecht 2014;

Šiuo sudarytu modeliu, strateginis valdymas muzikos ir meno mokyklose grindžiamas trimis tarpusavyje susijusiais lygmenimis:

- I lygmuo – strateginis kontekstas, kuris apima išorinės aplinkos veiksnius, tokius kaip kultūros politika, finansavimo mechanizmas ir bendruomenės poreikiai;
- II lygmuo – institucinis lygmuo, apimantis vidinį valdymą, kuriam priklauso strateginis planavimas, lyderystė bei organizacijos kultūra;
- III lygmuo – vertybių pagrindas, kuriame formuojasi pagrindinės muzikos ir meno mokyklų vertės: edukacinė, kultūrinė, simbolinė, socialinė, emocinė ir ekonominė;

Grižtamasis ryšys užimą didelę reikšmę pateiktame valdymo modelyje, kadangi jis leidžia nuolat naujinti institucijos kryptį, atsižvelgiant į bendruomenės pokyčius ir poreikius.

Apibendrinant galima teigti, jog muzikos ir meno mokyklų valdymas yra daugiamačis procesas, kuris apima švietimo ir kultūros tikslus, strateginį planavimą, lyderystę bei vertybėmis grindžiamą organizacinę kultūrą. Gebėjimas integruoti edukacines, kultūrines, socialines,

emocines vertes į veiklas, muzikos ir meno mokykloms atneša veiksmingą valdymą, kuris nėra vien tik priklausomas nuo administracinių ir ekonominių sprendimų. Sudarytas modelis, remiantis keliais autoriais, leidžia suprasti, kaip išoriniai veiksniai, vidiniai valdymo procesai ir vertybės tarpusavyje sąveikauja ir kaip tai prisideda prie muzikos ir meno mokyklų valdymo ir poveikio bendruomenei.

1.4.2. Valdymo iššūkiai muzikos ir meno mokyklose

Regionų muzikos ir meno mokyklose valdymo iššūkiai dažniausiai kyla iš vidinių komponentų – nuo finansinių ribojimų ir išteklių trūkumo iki žmogiškųjų santykių, organizacinės lyderystės bei kultūros. Tokio tipo mokyklos dažnai veikia mažesniuose miestuose ar miesteliuose, todėl jų valdymas yra labai priklausomas nuo vietos valdžios finansinių galimybių bei sprendimų, vadovo kompetencijų bei vietinės bendruomenės įsitraukimo. „Muzikos mokymo įstaigos išlaikymas yra brangesnis nei bendrojo lavinimo mokyklos. Taip yra dėl didesnių išlaidų, susijusių su netipišku meninio ugdymo pobūdžiu, kuris apima daugiausia individualų grojimo mokymą instrumentu, solinį dainavimą ir kt. Taip pat kyla klausimų dėl muzikos instrumentų pirkimo mokyklai, jų derinimo, remonto. Be instrumentų, taip pat reikia pirkti natas ir specializuotus muzikos leidinius, iš kurių mokiniai galėtų groti“ (Małecki, 2018:86). Tai reiškia, jog šių mokyklų vadovai turi spręsti finansinius klausimus, susijusius ir su ugdymo kokybe ir materialinių išteklių prieinamumu. Viena iš pagrindinių problemų – nepakankamas biudžeto finansavimas. Kaip teigia jau minėtasis Małecki, viešųjų lėšų, pervestų kaip švietimo subsidijų dalis, yra nepakankama vietos valdžios institucijų vykdomai veiklai (Małecki, 2018:87). Todėl mokyklų vadovai yra priversti ieškoti alternatyvų finansavimo srityje, tokių kaip renginių organizavimas ar tam tikros partnerystės su vietos verslais.

Jog muzikos ir meno mokykla klestėtų ir būtų pastebima, ji turi turėti savo veidą, atstovą. Iš meninės pusės – mokiniai, iš administracinės – mokyklos vadovas. Atliktas tyrimas Latvijoje parodo, kad darbuotojai iš darbdavio tikisi, jog jis bus mokyklos „vizitinė kortelė“ (V. Stige-Skuskovnika, 2018:144). Pasak tyrimo apklaustųjų, muzikos mokyklos veikla ir ypač jos plėtra labai priklauso nuo jos vadovo, jo valdymo procesų, bendradarbiavimo su darbuotojais, Latvijos nacionaliniu kultūros centru, vietos valdžios institucijomis ir vyriausybės atstovais, mokiniais ir jų tėvais (V. Stige-Skuskovnika, 2018:144). Mažųjų miestų mokykloms, kurios turi ribotus išteklius,

yra svarbu, jog jų mokyklos vadovas gebėtų save pateikti reikiamu įvaizdžiu, taip bendraudamas ir pritraukdamas naujų pažinčių tiek valdyme, tiek finansavime, tiek mokinių pritraukime.

Kai kuriais atvejais mokyklos vadovu tampama net per daug to neplanuojant. Pasak R. Smilde (2009), muzikos profesionalai į valdymą ateina beveik be jokio bagažo: „Darbo vadyba užima daug laiko ir energijos, ir tai yra svarbi jo dalis. Vadyba buvo siūloma kaip kursas konservatorijoje, bet aš ją išmokau tik vėliau, dirbdamas“ (2009:171-172). Tai galima pritaikyti muzikos ir meno mokykloms, kur vadovai prieš tapdami mokyklos galvomis, neretai pirmiausia būna administratoriais, finansų planuotojais ar meninių skyrių lyderiais. Tai gali nutikti dėl nesisteminio vadybinio rengimo vadovų atžvilgiu, kuris gali persiduoti atliekant vadovo pareigas ir lemti mokyklos kontrolės ir administravimo veiksnius.

Ne ką mažiau svarbus aspektas yra vidaus komunikacijos ir valdymo kontrolė. Remiantis Mačeki, vadovams ir darbuotojams turėtų būti užtikrinta prieiga prie informacijos, kuri reikalinga jų pareigoms atlikti. Ryšių sistema turėtų sudaryti tinkamas sąlygas reikiamos informacijos srautui padalinyje, tiek vertikalčiai, tiek horizontalčiai. Efektyvi ryšių sistema turėtų užtikrinti ne tik informacijos srautą, bet ir tinkamą jos supratimą gavėjui (2018:94). Tai parodo ir leidžia suprasti, kad visos vadybos kokybė priklauso nuo aiškios informacijos ir bendrų tikslų supratimų. Muzikos ir meno mokyklos valdyme svarbu turėti bendrus tikslus, kurie apimtų ir ugdymą, ir kultūrą, ir administracinę veiklą, o jų sąjungininkai taip pat tų tikslų laikytųsi.

Mokytojų trūkumas – kitas iššūkis, kuris niekada nedingsta iš akiračio. Tarptautiniame tyrime atskleidžiama, jog Tailande reikia daugiau muzikos mokytojų, muzikos instrumentų, muzikinių veiklų, biudžeto ir palaikymo (Laovanich ir kt., 2021:140). Nors ir tyrimas atliktas Tailande, šio tyrimo autoriai pažymi, kad šios sąlygos būdingos ne tik Tailandui, bet ir kitoms šalims (2021:140). Ši įžvalga pritaikoma ir regioninėms mokykloms, kuriose dažnai stinga tiek mokytojų, tiek motyvacinių priemonių juos išlaikyti.

Kalbant apie lyderystės aspektą muzikos ir meno mokyklose, jis išlieka sudėtingas. Vadovo arba koordinatoriaus vaidmuo mokykloje pastaraisiais metais gerokai pasikeitė. Galiausiai atsakomybė už atskirus dalykus išlieka direktoriui ir valdytojams, tačiau daug darbo vis dažniau, bent jau teoriškai, perduodama dalykų vadovams. Eidami šias pareigas, jie turi parodyti gebėjimą būti ir lyderiais, ir vadybininkais (Spillane, 2005:144). Tokia dviguba funkcija ir darbų užkrovimas labai aktualus mažose institucijose, šiuo atveju regioninės muzikos ir meno mokyklose, kuriose vadovai vienu metu prisiima administracinius, pedagoginius ir kūrybinius vaidmenis. Pasak

tyrimų, mokyklose paskirstytos lyderystės formos jau yra realybė, o lyderystė čia suvokiama ne vien tik kaip vadovo veikla, o kaip praktika, susidedanti iš kelių asmenų sąveikos (Spillane, 2005:147). Taip pat vadovo lyderystė turi būti jaučiama ir mokytojų darbo atžvilgiu, ypač dar tik mokytojo kelią pradėjusiųjų asmenų. Jaunesni muzikos mokytojai gali sustiprinti savo kompetencijas, pasitikėjimą savimi ir priklausymo jausmą gaudami teigiamų atsiliepimų apie savo darbą (Robbinson, 2024:283). Remiantis Robbinson (2024), kuri cituoja Joseph (2011:83), atliktame tyrime Australijoje paaiškėjo, jog jaunajam mokytojui gavus gerus atsiliepimus iš tėvų bei kolegų tai yra bene geriausias atlygis už jų daromą darbą, kas didina motyvaciją ir nuteikia tolimesniam pasirinktos profesijos kelio tiesimui (Robbinson, 2024:283-284). Tai yra labai svarbi detalė muzikos ir meno mokyklose, kadangi didesnioji dalis mokytojų veda individualias pamokas, kurios reikalauja vis skirtingų sugebėjimų prieiti prie skirtingų vaikų.

Apibendrinant galima teigti, jog muzikos ir meno mokyklų valdymas pasižymi daugiasluoksniu pobūdžiu, kuris apjungia švietimo, kultūros ir bendruomenės dimensijas. Šios institucijos privalo gebėti derinti strateginį planavimą, vertybėmis grįstą vadovavimą ir lyderystę, skatinti bendruomenės įtrauktį bei kūrybiškumą norint palaikyti arba gerinti institucijos veiksmingumą. Vidiniai iššūkiai dažniausiai sukeliami dėl ribotų finansinių bei žmogiškųjų išteklių, komunikacijos trūkumų bei nepakankamo organizacijos kultūros integravimo. Tad muzikos ir meno mokyklų vadovams tenka taikyti inovatyvius vadybos sprendimus ir kurti lankstesnes struktūras. Mažesnėse mokyklose ypač svarbus tampa kūrybiškas vadovo požiūris, nes dažnu atveju vadovams tenka kompensuoti išteklių stoką stipriais socialiniais ryšiais ir bendradarbiavimu su vietiniais partneriais. Mokyklose kuriamos vertės (edukacinės, kultūrinės, emocinės, socialinės) užtikrina institucijos tęstinumą, kuria kultūrinę bei socialinę pridėtinę vertę vietos bendruomenėms.

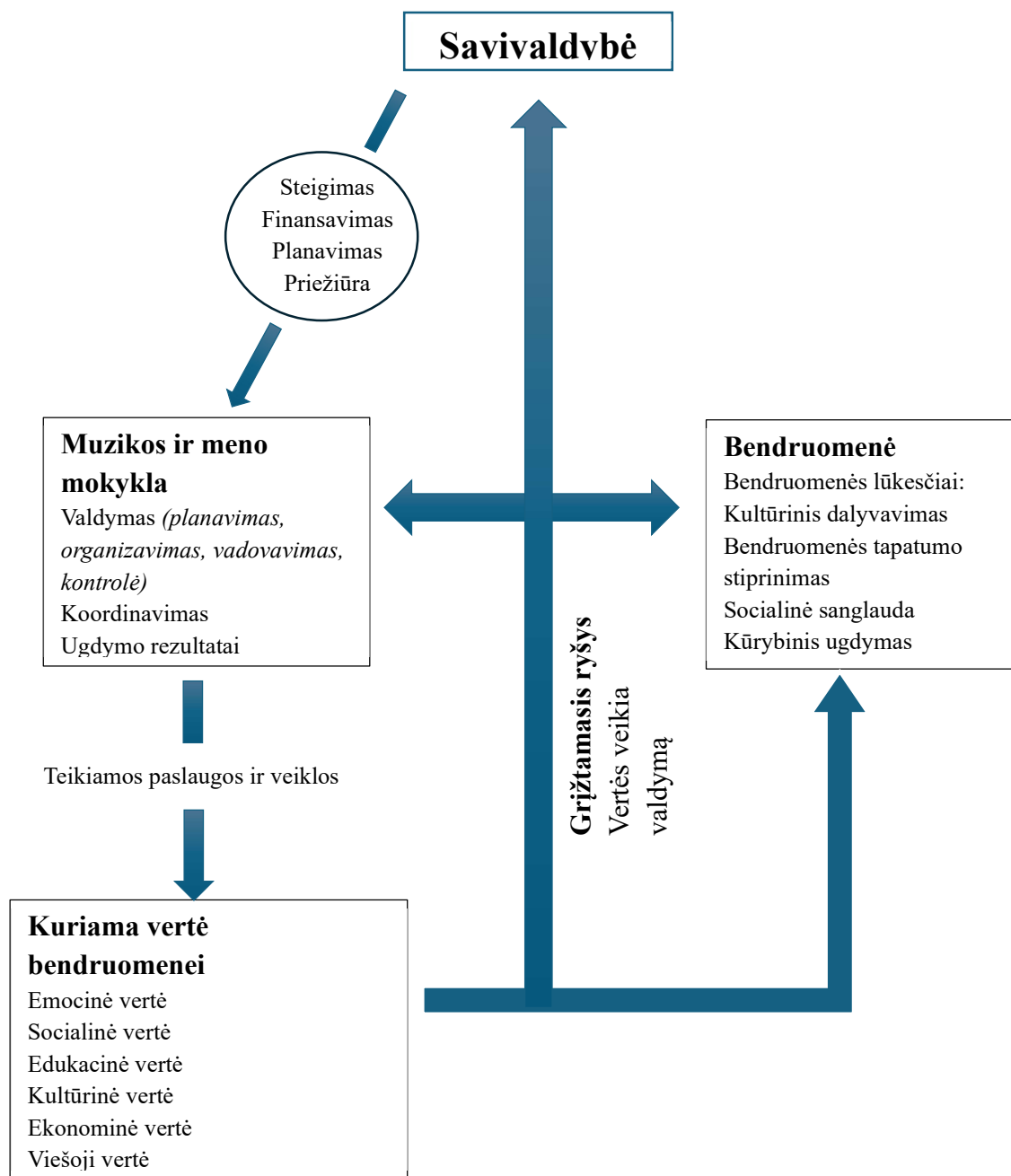
1.5. Muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei kaip jų valdymo veiksnys teorinis modelis

Atlikus mokslinės literatūros analizę, išryškėjo 6 vertės, kurias sukuria muzikos ir meno mokyklos – edukacinė, emocinė, socialinė, kultūrinė/simbolinė, ekonominė, viešojo. Taip pat išryškintos ir muzikos ir meno mokyklos įstaigos valdymo funkcijos – planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė bei visų šių funkcijų koordinavimas. Svarbią dalį užima ir bendruomenė su savivaldybe, kadangi teorijoje išryškėjusias vertes, muzikos ir meno mokyklą kuria per valdymo

funkcijas. Kad vertės duotų naudą, meno organizacijai labai svarbus bendruomenės lūkestis bei savivaldybės parama. Pagal atliktą mokslinės literatūros analizę, toeriniu modeliu siekiama patikrinti, ar muzikos ir meno mokyklos kuriamos vertės bendruomenei, atsižvelgiant į jos grįžtamąjį ryšį, gali veikti mokyklos valdymo funkcijas bei savivaldybės paramą.

Sukurtame modelyje apsijungia trys pagrindiniai komponentai – savivaldybė, muzikos ir meno mokykla bei bendruomenė. Tarp jų atrandama sąsaja kuriant ir valdant vertes, kurios daro įtaką muzikos ir meno mokyklų valdymo aspektams. Sukurtas modelis remiasi viešuoju valdymu, kultūros ir meninio ugdymo teorijomis, kurios teigia, jog viešosios paslaugos kultūros ir švietimo srityse, yra kuriamos ne vien tik formaliai vykdant suplanuotas veiklas, bet taip pat per bendravimo, dalyvavimo, santykių, prasmų ir socialinio poveikio prizmes (Moore, 1995; Osborne, 2006; Kaszynska, 2024).

Šiame modelyje muzikos ir meno mokyklos kuriama vertė bendruomenei nagrinėjama kaip nuoseklus viešųjų paslaugų kūrimo ciklas, kuriame apsijungia jau minėti trys komponentai (savivaldybė, muzikos ir meno mokykla ir bendruomenė). Teoriniame modelyje nagrinėjama, kiek ir kaip muzikos ir meno mokykla yra priklausoma nuo vietinės valdžios (savivaldybės), taip pat, koks yra ryšys tarp bendruomenės, muzikos ir meno mokyklos bei savivaldybės. Taip pat, ar visa tai lemia meno organizacijos valdymo procesus. Muzikos ir meno mokyklos teikia viešąsias paslaugas, kurios generuoja vertes vietai bendruomenei. Šis ciklas pradedamas nuo savivaldybės požiūrio bei finansavimo meno įstaigai, toliau seka mokyklos valdymas ir veiklų planavimas, o teikiamos paslaugos sukuria vertes bendruomenei, tada bendruomenė atsako grįžtamuju ryšiu. Visa tai leidžia muzikos ir meno mokyklai nuolat augti.



4 pav. Muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų teorinis modelis

Šiame teoriniame modelyje (žr. 4 pav.) savivaldybė suvokiama kaip pagrindinis politinis ir administracinis veikėjas, darantis esminę įtaką muzikos ir meno mokyklų veiklai bei jų kuriamai vertei bendruomenei. Remiantis neformaliojo ugdymo analizėmis, savivaldybės ne tik finansuoja, bet ir reguliuoja teikiamą kokybę bei plėtrą muzikos ir meno mokykloms – formuoja jų strategines

veiklas, užtikrina infrastruktūrą bei finansinius išteklius. Šie visi aspektai aprašyti Lietuvos Respublikos švietimo ir kultūros politikos nuostatuose, kuriuose savivaldybės yra įvardijamos kaip pagrindinės švietimo įstaigų steigėjos ir finansuotojos (LR Švietimo įstatymas, 1991; LR kultūros politikos pagrindų įstatymas, 2024).

Modelio centre matoma muzikos ir meno mokykla atlieka valdymo funkcijas, kurias mokslinėje literatūroje apibrėžė Fayol (1945), o šiuolaikiškai interpretavo Robbins ir Coulter (2018): planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas, kontrolė. Muzikos ir meno mokyklos valdymas susiduria su švietimo ir kultūros sektoriais, todėl anksčiau išvardintos funkcijos šioje organizacijos įgauna specifinį, vertybėmis grįstą pobūdį (Armbrecht, 2014; Verdenhofs ir kt., 2024). Šioje institucijoje, vadovavimas reikalauja gebėti suderinti meninę viziją su administraciniu racionalumu, o koordinavimas ir kontrolė užtikrina grįžtamąjį ryšį – mokykla ne tik kuria vertę, bet ir reaguoja į bendruomenės poreikius bei lūkesčius, pritaikant veiklas, planus, strategijas.

Muzikos ir meno mokyklų teikiamaos veiklos, tokios kaip koncertai, edukacijos, ekskursijos, parodos ir kt., leidžia šiai meno organizacijai sukurti daugiamatę vertę, kuri apima edukacinę, socialinę, kultūrinę/simbolinę, emocinę, ekonominę, viešąją vertes (Hallam, 2010; Venslavičienė ir Venckienė, 2024; Bowman, 2020; Harrop-Allin, 2017; Bendix, 2018; Armbrecht, 2012; Štreimikienė ir kt., 2019). Šios vertės nėra vien tik rezultatai, o ilgas procesas, kuris formuojasi grindžiant santykius, prasmes, patirtis (Kaszynska, 2024), kuris negali būti pilnai išmatuojamas per ekonominius rodiklius.

Šiame teoriniame modelyje bendruomenės vaidmuo atsiskleidžia per dvi tarpusavyje susijusias sąveikos kryptis, kurios vizualiai pavaizduotos rodyklėmis. Žemyn nukreipta rodyklė nuo muzikos ir meno mokyklos į bendruomenę žymi teikiamas paslaugas ir sukuriamas vertes, todėl bendruomenė šiame procese veikia kaip sukurtų edukacinių, socialinių, kultūrinių ir emocinių verčių gavėja. Tuo tarpu grįžtamojo ryšio rodyklė, nukreipta iš bendruomenės atgal į muzikos ir meno mokyklą ir savivaldybę, atspindi aktyvų bendruomenės įsitraukimą į valdymo procesus. Ši rodyklė žymi bendruomenės lūkesčių, kultūrinio dalyvavimo poreikių, tapatumo bei socialinės sanglaudos išraišką, kuri per grįžtamąjį ryšį daro įtaką mokyklos veiklų planavimui ir administraciniams sprendimams. Tokiu būdu bendruomenė modelyje suvokiama ne tik kaip pasyvus viešųjų paslaugų vartotojas, bet ir kaip aktyvus viešosios vertės bendrakūrėjas, atliepiant

bendrakūrybos principą (Osborne, 2006; Bryson ir kt., 2014), kai viešosios paslaugos kuriamos kartu su jų naudotojais.

4 paveiksle matomas teorinis modelis yra grindžiamas idėja, jog muzikos ir meno mokyklų kuriama vertė vietos bendruomenei nėra vien tik veiklos rezultatas, o tuo pačiu ir veiksnys, darantis įtaką mokyklos valdymo sprendimams per grįžtamąjį ryšį. Šiame teoriniame modelyje kuriamos vertės suvokiamos kaip integracinė valdymo proceso dalis, kuri yra susijusi su muzikos ir meno mokyklų veiklų planavimu, prioritetų nustatymu bei administracinės veiklos koregavimu.

Šis sukurtas teorinis modelis sudaro empirinio tyrimo pagrindą, kurio metu siekiama įvertinti, kaip muzikos ir meno mokyklos kuriamos vertės yra suvokiamos bendruomenės, kurios vertės labiausiai pastebimos bei kaip sukurtos vertės, atsižvelgiant į bendruomenės grįžtamąjį ryšį, atsispindės mokyklų valdymo sprendimuose. Empirinio tyrimo rezultatams pasiekti nagrinėjamas Kazlų Rūdos tyrimo atvejis.

2. MUZIKOS IR MENO MOKYKLŲ KURIAMA VERTĖ BENDRUOMENEI KAIP JŲ VALDYMO VEIKSNYS EMPIRINIS TYRIMAS

Šiuo empiriniu tyrimu siekiama patikrinti teorinį muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų modelį bei išsiaiškinti, ar mokyklos kuriamos vertės vietos bendruomenei gali paveikti šios organizacijos valdymą. Mokslinės literatūros analizė atskleidė kuriamas vertes, valdymo aspektus bei savivaldybių įtaką muzikos ir meno mokykloms, tačiau pakankamai nėra pagrįsta, ar sukuriamos vertės veikia valdymą. Empirinis tyrimas orientuotas į tai, kaip teorinis muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų modelis gali būti pritaikytas praktikoje. Gauti tyrimo rezultatai suteiks muzikos ir meno mokykloms konkrečių įžvalgų ir rekomendacijų, kaip efektyviau valdyti šias meno organizacijas atsižvelgiant į kuriamas vertes, bendruomenės grįžtamąjį ryšį.

2.1. Tyrimo metodologija

Probleminis tyrimo klausimas: kaip muzikos ir meno mokyklų kuriama vertė bendruomenei lemia tų pačių mokyklų valdymą.

Tyrimo objektas: Kazlų Rūdos muzikos ir meno mokyklos kuriamų verčių bendruomenei ryšys su mokyklos valdymu.

Tyrimo tikslas: empiriškai patikrinti muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo teorinį modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti bendruomenės suvokimą apie muzikos ir meno mokyklos kuriamas vertes.
2. Įvertinti muzikos ir meno mokyklos kuriamų verčių ir valdymo aspektus.
3. Atskleisti savivaldybės vaidmenį prisidedant prie mokyklos kuriamų verčių, kurios lemia valdymą.
4. Remiantis Kazlų Rūdos atvejo empirinio tyrimo rezultatais, patikslinti muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų teorinį modelį.

Tyrimo metodai:

Šiam tyrimui pasirinktas Kazlų Rūdos muzikos ir meno mokyklos bei vietos bendruomenės atvejis, taikant kokybinį ir kiekybinį tyrimo tipus. Dviejų metodų prieiga naudojama, kai

reikalingas kompleksinis ir įvairiapusis požiūris į reiškinį ar tiriamą problemą, kai reikia paaiškinti ir sustiprinti kiekybinius rezultatus kokybiniais ir atvirkščiai, įvertinti ir ištestuoti tyrimo instrumentus, pasiekti atskiras tyrimo dalyvių grupes ar dalyvius (net ir labai specifines), praplėsti duomenų rinkimo ir analizės interpretacijos galimybes (Aleknavičienė ir kt., 2020:52).

Remiantis Kardeliu (2002), kiekybinis tyrimas yra naudingas būdas išnagrinėti specifinius, tam tikrai populiacijai (šio tyrimo atveju – bendruomenei) būdingus bruožus, tai pat šis tyrimo tipas pateikia objektyvius duomenis, kurie leidžia sukurti apibendrintas išvadas.

Kokybinį tyrimą galima apibūdinti kaip sistemingą, nestruktūruotą atvejo, individo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje (Aleknavičienė ir kt., 2020:46). Kaip nurodo Kardelis (2002), kokybinis tyrimas ir interviu leidžia geriau pažinti tiriamą asmenį, turimas jo patirtis, išsiaiškinti jų nuomonę. Kokybinio tyrimo metu naudotas pusiau struktūruotas interviu.

Kiekybinis tyrimo metodas (internetinė apklausa) vykdyta 2025 metų lapkričio – gruodžio mėnesiais, o kokybinis tyrimas atliktas gruodžio mėnesio pradžioje. Visi klausimai ir teiginiai šiame tyrime suformuluoti pagal teorinės dalies, mokslinės analizės teoriją, siekiant išsiaiškinti muzikos ir meno mokyklos kuriamas vertes bendruomenei bei jų ryšį su valdymo sprendimais. Kiekybinio tyrimo metodas pateikiamas 1 priede, o kokybinio metodo interviu klausimai – 2 ir 3 prieduose. Duomenų rinkimo kiekybiniame metode patikimumas ir anonimiškumas užtikrintas visiems respondentams, o interviu vykdymas remiasi sutikimu dėl teikiamos informacijos su asmenimis. Interviu klausimai buvo skirtingi, kadangi vienas interviu buvo su mokyklos vadove, kitas su savivaldybės atstovu.

Tyrimo instrumentas:

Ruošiantis tyrimui planuota rinktis internetinę apklausą (anketą) bei du pusiau struktūruotus interviu. Abu interviu įvyko individualiai kalbinant kiekvieną tyrimo dalyvį.

Pirmajam tyrimui (kiekybinis metodas) naudotą internetinę anketą sudaro 20 klausimų, kurie yra suskirstyti sekcijomis (žr. 1 priedą). *I sekcija* – įžanga, kurioje yra 6 klausimai, kuriais siekiama sužinoti apie respondento sąlytį su muzikos ir meno mokykla. *II sekcija* – kuriamų verčių kontekstas, kuriame pateikiami teiginiai su Likerto skale. *III sekcija* – paslaugos ir kuriamos vertės, kuriame taip pat vyrauja Likerto skalė. *IV sekcijoje* pateikiami bendruomenės lūkesčiai, kuriuos sudaro 3 klausimais su nurodytais pasirinkimo atsakymais. Paskutinėje, *V sekcijoje*, vyrauja respondento demografijos klausimai. Kuriant klausimyną klausimai suformuluoti

remiantis atlikta mokslinės literatūros analize. Surinkti internetinės apklausos duomenys įvertinti naudojantis IBM SPSS Statistics programa bei Microsoft Forms platforma. Microsoft Forms platforma naudojama pirminiam internetinės apklausos duomenų surinkimui, atsakymų sisteminimui dažnių ir procentų pasiskirstymo peržiūrai. Visi surinkti duomenys iš minėtosios platformos buvo eksportuoti ir toliau analizuojami naudojant IBM SPSS Statistics programą. Ši programa leido nustatyti respondentų atsakymų pasiskirstymą, dominuojančias tendencijas bei bendruomenės požiūrį į tiriamos meno įstaigos kuriamas vertes.

Kokybiniam metodui pasirinkti du pusiau struktūruoti interviu. Remiantis Gaižauskiene ir Valavičiene (2016), iš dalies struktūruotas interviu yra dažniausiai naudojamas kokybiniam tyrimams. Tokio klausimyno sudarymo metu yra apgalvojamos pagrindinės ir svarbiausios temos, kurias reikia išsiaiškinti, bet tuo pačiu toks interviu leidžia lanksčiai formuluoti, keisti ir redaguoti klausimus pačio interviu metu. Kokybinio tyrimo analizėje didelis dėmesys skiriamas informantų pateiktų teiginių (minčių) prasmei bei kontekstui, siekiant išryškinti informantų perspektyvas. Rezultatai pateikiami apibendrinta forma, iliustruojant citatomis. Abiejų interviu klausimyną sudarė 7 klausimai. Interviu klausimai nebuvo vienodi, tačiau klausimynas sudarytas nuosekliai remiantis pateikta mokslinės literatūros analize (žr. 2 ir 3 priedus).

Tyrimo imtis:

Šiame tyrime taikytas Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos bei vietos bendruomenės atvejis, apimantis kiekybinę ir kokybinę duomenų rinkimo strategiją.

Kiekybinis tyrimo metodas – internetinė apklausa (anketa). Šiam metodui pasirinkta Kazlų Rūdos bendruomenė, kurios nariai yra muzikos ir meno mokyklos veiklos naudotojai bei stebėtojai. Remiantis Gaižauskaite ir Mikėne (2014), apklausos metodas yra tyrimo būdas leidžiantis atlikti statistines analizes bei palyginimus pagal tyrėjo nuomone svarbias respondentų grupes ir ieškoti ryšių tarp tiriamų požymių. Šios apklausos tikslas yra išsiaiškinti, kokias muzikos ir meno mokyklos kuriamas vertes bendruomenė labiausiai pastebi bei kaip jas vertina. Tyrimo imtis sudaryta taikant netikimybinę patogiąją atranką. Kadangi internetinė apklausa buvo paleista dviems savaitėms, tai atsižvelgiant į laiką ir pasiektus rezultatus, apklausą užpildė 208 respondentai, kas šiuo turimu atveju leis susipažinti, sužinoti ir patikrinti ryšius tarp bendruomenės ir kuriamų verčių.

Kokybiniam tyrimui taikyta tikslingos netikimybinės imties strategija, kadangi siekta apklausti būtent tuos informantus, kurie gali suteikti kompetetingiausią informaciją apie muzikos

ir meno mokyklos valdymą bei kuriamas vertes. Pusiaus struktūruoti interviu atlikti su dviem informantais:

1. Muzikos ir meno mokyklos vadove, kuri atsakinga už meno įstaigos valdymą, strategiją, veiklos planus, vertės kūrimo procesus.
2. Savivaldybės administracijos atstove, kuri priima sprendimus dėl mokyklos finansavimo, prioritetų bei veiklos priežiūros.

Tokie informantai turi esmines žinias apie mokyklos valdymą, finansavimą, vertės kūrimo procesus.

Tyrimo etika:

Atliekant tyrimą buvo laikomasi bendrųjų socialinių tyrimų etikos taisyklių. Respondentų dalyvavimas tyrime yra grįstas savanoriškumu, jie turėjo teisę bet kurio momentu atsisakyti dalyvauti tyrime be jokios priežasties. Visi tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslus ir eigą. Prieš dalyvaujant tyrime, kiekybinio metodo (apklausos) respondentams buvo pateikiama informacija apie anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumo užtikrinimą. Prieš kiekvieną pusiau struktūruotą interviu, su informantais buvo pasirašomas sutikimas dėl dalyvavimo tyrime, kurio metu aptariami anonimiškumo ir galimos teikiamos informacijos kriterijai. Siekiant ištirti muzikos ir meno mokyklos bei savivaldybės realią praktiką, asmenys tyrimo analizėje nebuvo identifikuoti, išskyrus atvejį, kuriame gavus informantės sutikimą, buvo minima tik einamosios pareigos bei darbovietės pavadinimas (taikoma muzikos ir menų mokyklos vadovei). Savivaldybės atstovės atveju užtikrintas visiškas anonimiškumas, ją įvardijant kaip savivaldybės atstovę.

Surinkti empirinio tyrimo duomenys buvo analizuojami apibendrinta forma, informantų suteikta informacija darbe yra cituojama, siekiant iliustruoti gautus tyrimo rezultatus. Citatos pateikiamos laikantis anonimiškumo ir konfidencialumo principų, kad nė vieno tyrimo dalyvio asmeniniai duomenys nebūtų atskleisti. Duomenys bus saugomi iki 2026-01-16, po to jie bus sunaikinti laikantis saugumo standartų ir teisinių reikalavimų.

Šis tyrimas atliktas laikantis tyrimų etikos principų, aprašytų Gaižauskienės ir Valavičienės (2016) darbuose, užtikrinant skaidrumą ir sąžiningumą.

Tyrimo ribotumas ir rezultatų analizė:

Tyrimo ribotumai siejami su Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos bei bendruomenės atveju, kuomet yra ribotas kokybinio tyrimo informantų skaičius bei kiekybinio tyrimo respondentų skaičius, kuris remiasi patogiąja (savanoriška) netikimybine imtimi. Internetinė

apklausa buvo platinama internetinėje erdvėje, todėl tyrimo imtis neapima visos Kazlų Rūdos gyventojų populiacijos, tačiau dalyvavusių bendruomenės narių atsakymai leidžia atskleisti požiūrį į muzikos ir meno mokyklų kuriamas vertes. Gauti duomenys ir rezultatai suteikia reikšmingų įžvalgų apie bendruomenės požiūrį muzikos ir meno mokyklos atžvilgiu bei gali būti naudojami analizuojant verčių suvokimą bei valdymą panašiamo meno organizacijų kontekste.

Tyrimo procesas:

Tyrimą sudaro 4 etapai. Pirmajame etape nagrinėjama mokslinės literatūros analizė bei pagal ją ruošiami mišraus metodo (internetinės anketos bei pusiau struktūruotų interviu) klausimai ir teiginiai. Antrajame etape baigiama ruošti minėtų instrumentų klausimus ir teiginius, susisiekiama su interviu respondentais. Trečiajame etape vykdomi kiekybinis ir kokybiniai tyrimo metodai – paleidžiama internetinė apklausa (anketa), o vėliau atliekami du pusiau struktūruoti interviu. Ketvirtajame etape duomenys analizuojami, pateikiamos išvados.

3 lentelė

Tyrimo proceso etapai

I etapas	Pasiruošimas tyrimui	Vertinamas tiriamasis laukas, pasirenkami tyrimo įrankiai, sukuriama tikslai, pradedamas rengti mišrusis tyrimas nagrinėjant mokslinę literatūrą.
II etapas	Tyrimo vykdymas	Baigiami ruošti mišraus metodo instrumentai, susisiekiama su informantais.
III etapas	Empirinių duomenų rinkimas	Paleidžiamas kiekybinis tyrimas, kiek vėliau susitarus laikus, atliekamas ir kokybinis tyrimas.
IV etapas	Surinktų duomenų apdorojimas ir analizė	Surinkti duomenys analizuojami, pateikiamos tyrimo išvados.

Šie 4 tyrimo etapai leido sistemingai ir nuosekliai pasirengti tyrimui, surinkti empirinius duomenis bei juos išanalizuoti. Toks eigos etapų struktūravimas užtikrinino kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų nuoseklumą ir sudarė prielaidas patikimam tyrimo rezultatų interpretavimui.

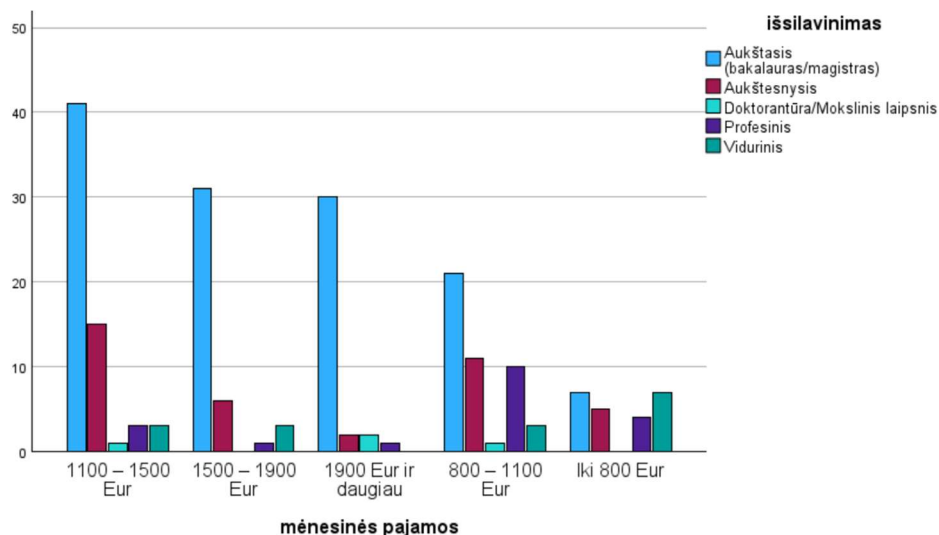
2.2. Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos kuriamos vertės bendruomenei kaip jų valdymo veiksnys tyrimo atvejo analizė

Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos bei vietinės bendruomenės atvejo metu, kurio tikslas patikrinti muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei kaip jų valdymo veiksnys teorinį modelį, buvo atlikta internetinė apklausa (anketa) su Kazlų Rūdos bendruomene, bei du pusiau struktūruoti interviu su Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos vadove ir Kazlų Rūdos savivaldybės atstove.

2.2.1. Kiekybinis tyrimas: internetinė apklausa (anketa) Kazlų Rūdos bendruomenei

Internetinė apklausa (anketa) Kazlų Rūdos bendruomenei pasirinkta norint sužinoti, kaip bendruomenė yra susijusi su muzikos ir menų mokyklos veiklomis bei kokias naudas pastebi vietiniai gyventojai. Šioje internetinėje apklausoje sudalyvavo 208 respondentai. Internetinę apklausą (anketą) sudarė 20 klausimų (žr. 1 priedą), kuriuose buvo teiginių bei likerto skalės įvertinimas. Ši anketa sudaryta atsižvelgiant į teorinėje dalyje išskirtas kuriamas vertes. Anketa buvo suskirstyta į 5 sekcijas: *įžanga, kuriamų verčių kontekstas, paslaugos ir veiklos kuriamos vertės, bendruomenės lūkesčiai, respondento demografija*. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, temos suskirstytos sekcijomis bei išskirti svarbiausi gauti duomenys. Gautiems tyrimo rezultatams apžvelgti ir suprasti naudojama SPSS programa bei Microsoft Forms platforma.

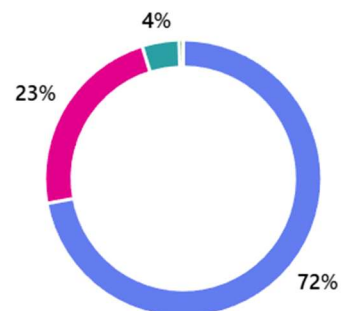
Pagal 1 ir 5-osios sekcijos klausimus buvo siekiama pažinti respondentus per pateikiamą demografinį kontesktą. Internetinėje apklausoje (anketoje) dalyvavo 208 respondentai, iš kurių 80 proc. atsakiusiųjų buvo moterys, 20 proc. vyrų. Aktyviausiai apklausą pildė 50-64 metų respondentai, mažiausiai aktyvūs buvo vyresniojo amžiaus žmonės, kuriems yra virš 65 metų. Remiantis turimais duomenis, galima susidaryti tam tikrą nuomonę, kokia bendruomenė yra Kazlų Rūdoje pagal turimą išsilavinimą bei uždirbamas mėnesines pajamas (žr. 5 pav.). Pagal turimus duomenis matoma, jog Kazlų Rūdos gyventojai yra išsilavinę, daugiausiai turintys įgytus bakalauro arba magistro laipsnius. Pagal 5-ajame paveiksliuke pateiktą grafiką, galima matyti, jog didžioji dalis gyventojų, turintys aukštąjį išsilavinimą bei aukštesnyjį išsilavinimą, gali užsidirbti nuo 1100 Eur iki 1900 Eur ir daugiau. Pagal empirinius duomenis, gautas rezultatas, jog Kazlų Rūdos bendruomenės nariai yra išsilavinę, žingeidūs, besidomintys pasauliu bei turintys galimybę sau leisti tam tikrus dalykus, kaip pvz.: koncertai, kelionės, pramogos ir pan.



5 pav. Pajamų ir išsilavinimo santykis

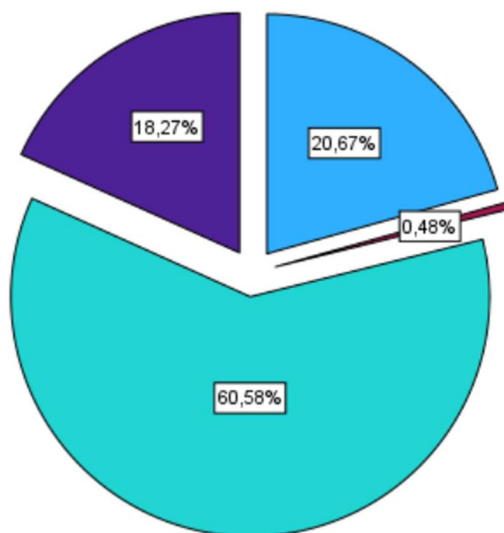
Klausimais bei teiginiais buvo siekiama sužinoti bendruomenės požiūrį į kultūros reikšmę miestui. Apklausoje respondentų buvo klausiama apie tai, ar kultūros įstaigos (muzikos ir meno mokyklos, kultūros centras, bibliotekos, muziejai) turi kurti vertę bendruomenei bei kaip jie vertina minėtų įstaigų teikiamą svarbą Kazlų Rūdos miestui. Respondentai turėjo tai įvertinti pasitelkiant Likerto skalę nuo *visiškai sutinku iki visiškai nesutinku* (apie kurią vertę) bei nuo *labai svarbi iki labai nesvarbi* (kalbant apie teikiamą svarbą). Gauti rezultatai yra teigiami: apie kultūros įstaigų kuriamą vertę bendruomenei respondentai atsakė visiškai sutikdami (79 proc.) bei sutikdami (17 proc.). Taip pat apie teikiamą kultūros įstaigų svarbą miestui, Kazlų Rūdos bendruomenės nariai teigė, jog teikiama svarba yra labai svarbi (72 proc.) bei svarbi (23 proc.). Apie kultūros įstaigų teikiamas vertes ir teikiamą svarbą miestui respondentai atsiliepė labai teigiamai (žr. 6 pav.), taip pat buvo klausiama apie savivaldybės finansavimą kultūros įstaigoms, tokioms kaip muzikos ir meno mokykla, kultūros centras, biblioteka, muziejai. Šiuo klausimu bei anksčiau aptartais klausimais gautas rezultatas, kaip bendruomenė vertina kuriamų verčių svarbą bei ar yra pakankamas finansavimas iš savivaldybės pusės.

● Labai svarbi	150
● Svarbi	48
● Nei svarbi, nei nesvarbi	9
● Nesvarbi	0
● Labai nesvarbi	1



6 pav. Kultūros įstaigų teikiama svarba

Gautus respondentų atsakymus į savivaldybės finansavimą, galima matyti 7 paveiksle, kuriame procentais pavaizduota, kaip bendruomenė išreiškė savo nuomonę. Gauti duomenys rodo, jog didelė dalis Kazlų Rūdos bendruomenės (60, 58 proc.) teigia ir vertina, jog savivaldybė per mažai finansuoja kultūros įstaigas, 20,67 proc. teigia, jog finansuojama pakankamai, 0,48% apklaustųjų mano, kad savivaldybė skiria per didelį finansavimą, o 18,27 proc. šiuo klausimu neturėjo nuomonės. Šie gauti duomenys gali būti siejami su bendruomenės suvokiama kultūros įstaigų kuriama verte ir augančiais lūkesčiais savivaldybės vaidmeniui kultūros politikos srityje.

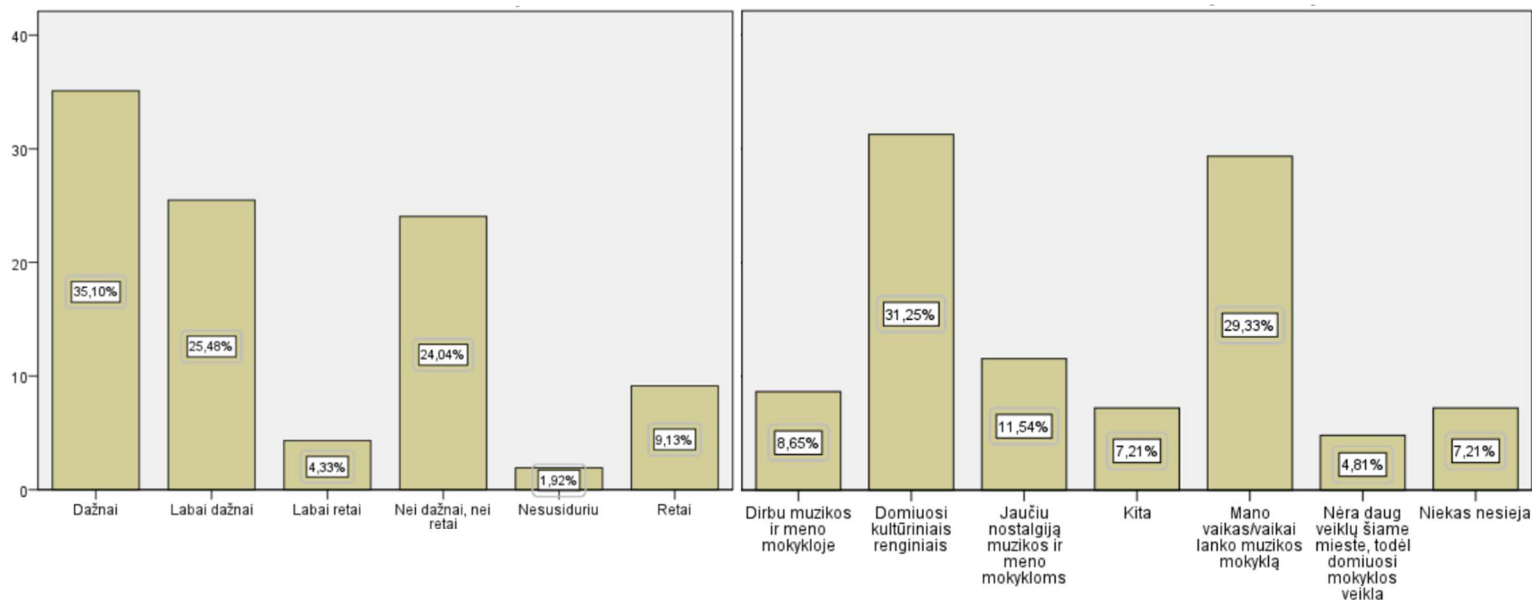


7 pav. Savivaldybės finansavimas pagal vietos gyventojus

Pagal gautus rezultatus galima teigti, jog respondentai vieningai pritaria kultūros įstaigų kuriamoms vertėms bendruomenei bei jų svarbai miestui, tačiau anot bendruomenės narių, savivaldybės finansavimas meno organizacijoms yra nepakankamas.

Apklausoje metua buvo svarbu sužinoti, koks sąlytis yra tarp Kazlų Rūdos bendruomenės ir vietinės muzikos ir menų mokyklos – kas sieja bendruomenę ir kaip dažnai tai vyksta. Pagal gautus anketinės apklausos rezultatus, vietinė bendruomenė su muzikos ir menų mokykla yra

siejama labai dažnai bei dažnai (žr. 8 pav.), kas šiuo atveju leidžia suprasti, koks svarbus vaidmuo yra Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokykla vietinei bendruomenei. Gauti rezultatai atskleidė, jog domėjimasis kultūriniais renginiais (31,25 proc.) bei vaikų tėvų muzikos mokyklos lankymas (29,33 proc.) lemia bendruomenės didelį ryšį su muzikos ir menu mokykla. (žr. 8 pav.) Taip pat Kazlų Rūdos bendruomenės nariai, jaučiantys nostalgiją meno įstaigai, (11,54 proc.) lankosi muzikos ir menų mokyklos renginiuose, koncertuose, edukacijose.



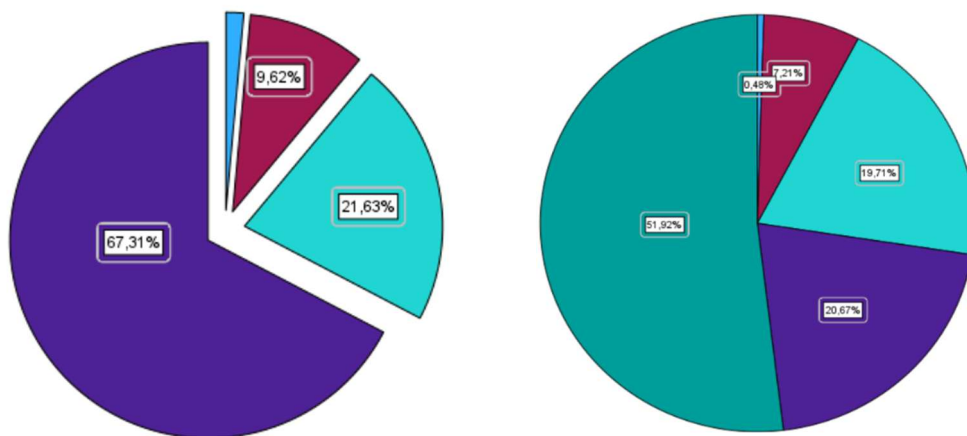
8 pav. Bendruomenės ryšys su muzikos ir menų mokykla

2-oje sekcijoje, pateikiant teiginius apie poveikį, respondentai gavo bloką teiginių (10 teiginių), kurie buvo sudaryti atsižvelgiant ir norint įsigilinti į kuriamas, išskirtas teorijoje, vertes (žr. 1 priede). Rezultatams pasiekti buvo pasitelkta likerto skalė: nuo *visiškai sutinku iki visiškai nesutinku*. Pagal gautus respondentų atsakymus, matomas aiškus pritarimas teiginiams, kurie yra susiję su muzikos ir menų mokyklos kuriamomis edukacinėmis ir emocinėmis vertėmis. Daugelis respondentų sutinka, jog mokykla prisideda prie vaikų kūrybiškumo, emocinės brandos bei bendro ugdymo proceso. Taip pat iš rezultatų stipriai atsiskleidžia ir mokyklos socialinė funkcija – renginiai ir parodos yra suvokiamos kaip bendruomenės telkimo veiksniai, kurie skatina bendruomeniškumo jausmą bei pasididžiavimą vietiniais augančiais talentais. O tuo tarpu teiginiai, siejami su ekonomine verte ir miesto žinomumo didinimu, nesulaukia tokio didelio respondentų pritarimo, nors ir galima įžvelgti teigiamos pusės. Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog

Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos kuriama vertė bendruomenei yra pirmiausia suvokiama per nematerialius aspektus.

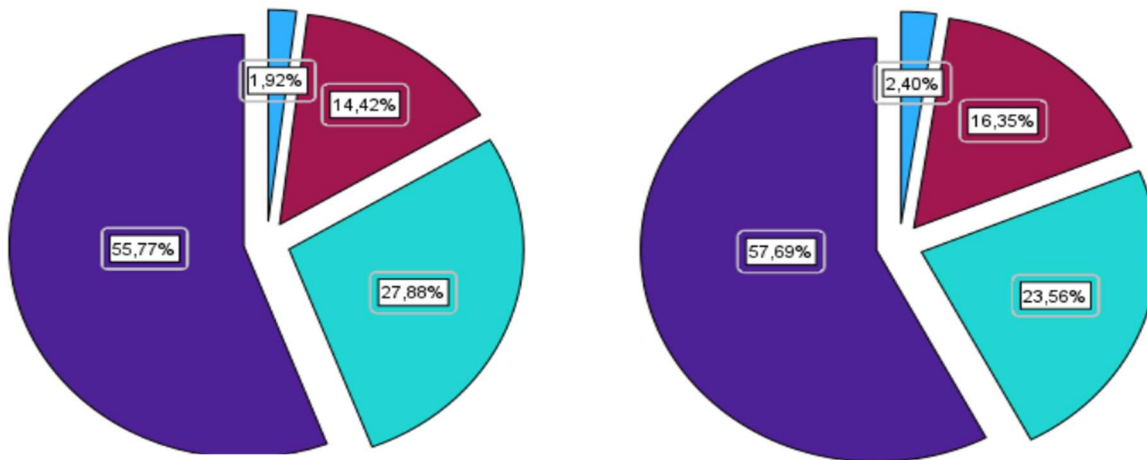
3-oje sekcijoje išskirtos 6 veiklos, kurios daugiausiai sukuria verčių muzikos ir menų mokyklos vykdomoje veikloje: *kalėdinis koncertas, gatvės muzikos dienos minėjimas miesto erdvėse, edukacijos įvairaus amžiaus grupėms (Ebru menas; žvakių dekoravimas dažais; keramika; atvirukų gamyba grafikos technika), mokinių ir mokytojų pasirodymai miesto šventėse, meno ekspozicijos (dailės, keramikos), Rugsėjo 1-osios šventės renginys*. Kiekvieną iš šių veiklų, respondentas turėjo įvertinti likerto skalėje nuo 1 iki 5 pagal sukuriamos vertės poveikį. Išskirsiu 3 labiausiai reikšmingas veiklas Kazlų Rūdos bendruomenei bei jų kuriamas vertes.

Pirmoji veikla – Kalėdinis koncertas, kuris vyksta kasmet Kazlų Rūdos kultūros centre. Šio renginio metu, respondentai pažymėjo, jog labiausiai išsiskiria emocinė vertė, kuri pagal likerto skalę nuo 1 iki 5 surinko 67,31 proc. aukščiausio įvertinimo. Tuo tarpu viešoji vertė taip pat likerto skalėje surinko aukščiausią įvertinimą 51,92 proc. respondentų manymu. Tad kalėdinis kasmetinis koncertas sukuria didžiausias vertes – emocinę ir viešąją (žr. 9 pav.).



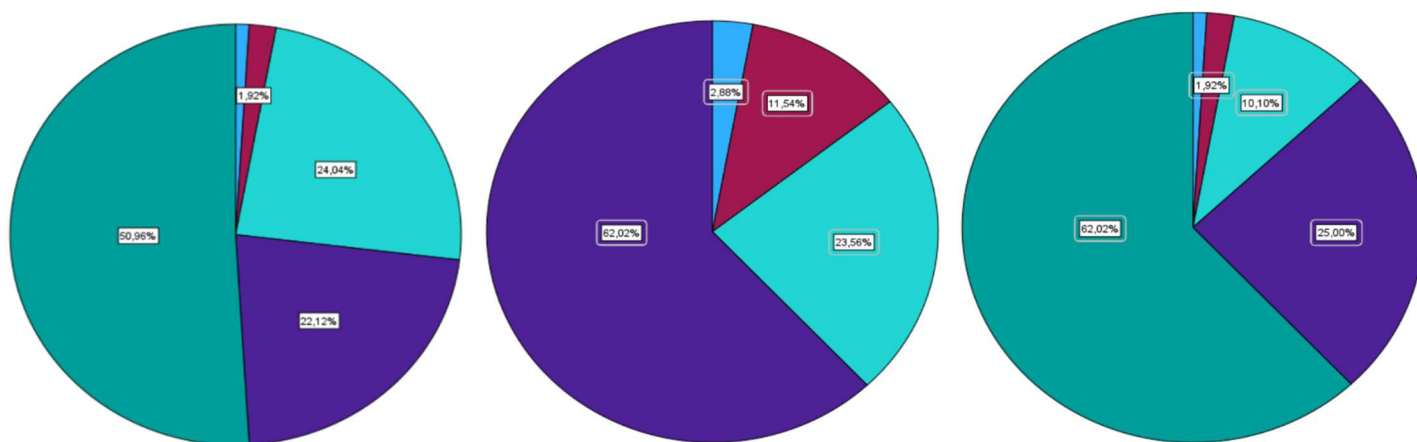
9 pav. Kalėdinio koncerto kuriamos vertės: emocinė (kairėje) ir viešoji (dešinėje)

Antroji veikla – Rugsėjo 1-osios šventės renginys, kuris sukviečia mokinių tėvus bei artimuosius, taip pat ir savivaldybės atstovus. Pasak respondentų gautų atsakymų, labiausiai išsiskyrė kultūrinė/simbolinė vertė bei socialinė vertė, kurios atitinkamai surinko 55,77 proc. ir 57,69 proc. respondentų atsakymų (žr. 10 pav.).



10 pav. Rugsėjo 1-osios šventės renginio kuriamos vertės: kultūrinė/simbolinė (kairėje) ir socialinė (dešinėje)

Trečioji veikla – meno parodos, ekspozicijos. Muzikos ir menų mokyklos jaunųjų talentų darbai ir talentai suburia bendruomenės narius į sukurtų meno kūrinių parodas ir ekspozicijas. Jose žmonės labiausiai patiria tris vertes: viešąją, emocinę, edukacinę. Internetinės apklausos metu, respondentams reikėjo pažymėti likerto skalėje nuo 1 iki 5, kiek kiekviena reikšmė, jų nuomone, yra svarbi jiems patiems. Rezultatai išskyrė tris vertes bei jų procentalią dalį (žr. 11 pav.).

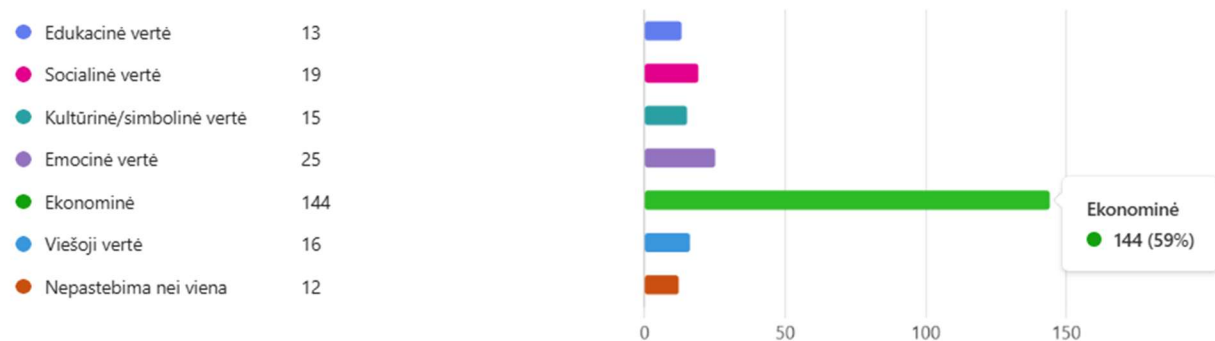


11 pav. Meno parodų, ekspozicijų kuriamos vertės: viešoji (kairėje), emocinė (viduryje), edukacinė (dešinėje)

Gauti rezultatai apie muzikos ir menų mokyklos vykdomas veiklas ir paslaugas, leidžia teigti, jog mokyklos veiklos dažniausiai kuria kelias vertes vienu metu, kas pažymi gebėjimą atsižvelgti į bendruomenės lūkesčius bei grįžtamąjį ryšį.

4-oje sekcijoje buvo siekiama išsiaiškinti matomąją ir nematomąją vertę. Respondentai išskyrė labiausiai pastebimą bei mažiausiai pastebimą vertę, kurią sukuria vietinė muzikos ir menų mokykla. Dažniausiai pasikartojantis atsakymas apie labiausiai pastebimą vertę buvo kultūrinė/simbolinė vertė, kas sudarė 27 proc. gautų atsakymų. Šis rezultatas leidžia teigti, jog muzikos ir meno mokyklos veiklos planai yra pirmiausia siejami su miesto kultūriniu gyvenimu, jo praturtinimu, reikšmingomis tradicijomis bendruomenei. Taip pat nemažai dėmesio sulaukė ir edukacinė, emocinė bei socialinė vertė, bet ne tiek daug, kiek prieš tai minėtoji kultūrinė/simbolinė vertė. Edukacinė, emocinė ir socialinė vertės pasidalino po lygiai (19% - 20%) apklaustųjų balsų, o tai leidžia suprasti, kad šios kuriamos vertės yra labai svarbūs ugdymo ir bendruomenės telkimo veiksniai.

Kalbant apie mažiausiai pastebimą vertę, aiškiai dominuoja ekonominė vertė, kurią pasirinko net 59% respondentų (žr. 12 pav.). Tai leidžia paantrinti, jog muzikos ir menų mokyklos kuriamas poveikis yra suvokiamas per nematerialius dalykus. Dar taip pat iš žemiau esančio 12 paveikslo galima matyti, jog respondentai taip pat išskiria ir emocinę vertę kaip antra pagal mažiausiai pastebimą. 12 respondentų teigia, jog jokia mokyklos kuriama vertė vietos bendruomenei nėra pastebima.



12 pav. Mažiausiai pastebima vertė

Internetinės anketos metu buvo svarbu ne tik sužinoti, kaip bendruomenė reaguoja į muzikos ir menų mokyklos kuriamas vertes pagal pateiktus atsakymus, bet ir iš bendruomenės pusės gauti kokią nors mintį, pasiūlymą, kuris galbūt pagerintų, pagyventų mokyklos veiklas ar paslaugas įnešant naujovių. Internetinės apklausos duomenys rodo, kad bendruomenė muzikos ir meno mokyklą suvokia kaip instituciją, galinčią plėsti savo veiklas ir kurti papildomas vertes vietos bendruomenei. Respondentų siūlomos papildomos veiklos daugiausia orientuotos į socialinės, edukacinės ir kultūrinės vertės stiprinimą (žr. 4 lentelę).

Bendruomenės siūloma papildoma veiklos muzikos ir menų mokyklai

Bendruomenės siūloma papildoma veikla	Kuriama vertė (dominuojanti)	Autoriaus analitinė pastaba
Veiklos su vietos bendruomene (ansambliai, orkestrai, choras)	<i>Socialinė, kultūrinė/simbolinė</i>	Aktyvus dalyvavimas, bendruomenės stiprinimas kultūrinėje veikloje
Meno terapijos specialiųjų poreikių žmonėms	<i>Socialinė, viešoji</i>	Didinti socialinės įtraukties poveikį
Kūrybinės dirbtuvės senjorams	<i>Socialinė, edukacinė</i>	Vyresnio amžiaus įtrauktumo didinimas
Našesnis socialinių tinklų išnaudojimas	<i>Viešoji</i>	Informacijos prieinamumo stiprinimas
Tautiniai šokiai	<i>Kultūrinė/simbolinė</i>	Tradicijų puoselėjimas
Teatro/šokių ugdymo programos	<i>Edukacinė, kultūrinė/viešoji</i>	Plėsti kūrybinį ugdymą
Edukaciniai renginiai šeimoms	<i>Socialinė, edukacinė</i>	Šeimos įtraukimas į edukacinius bei kultūrinius procesus
Kūrybinės pamokėlės muzikavimo ir dailės srityje mažiesiems (3-5 m.)	<i>Edukacinė</i>	Ankstyvusis ugdymas
Pokalbiai/diskusijos prie arbatos apie meno istoriją, kultūrą	<i>Edukacinė, kultūrinė/simbolinė</i>	Gerinti kultūrinį supratimą

Bendruomenė išskiria poreikį plėtoti veiklas, skatinančias bendruomeniškumą ir socialinę įtrauktį, tokias kaip veiklos su vietos bendruomene bei meno terapijos specialiųjų poreikių žmonėms. Taip pat akcentuojama edukacinė kryptis – kūrybinės dirbtuvės skirtingoms amžiaus grupėms, edukaciniai renginiai šeimoms ir ankstyvojo ugdymo veiklos.

Kultūrinė ir simbolinė vertė ryškėja per pasiūlymus plėtoti tautinius šokius, teatro ar šokių ugdymo programas bei neformalias diskusijas apie meną ir kultūrą. Be to, viešosios vertės aspektas atsiskleidžia per bendruomenės lūkestį stiprinti informacijos prieinamumą, aktyviau naudojant socialinius tinklus.

Apibendrinant gautus internetinės apklausos (anketos) rezultatus pastebėta, jog Kazlų Rūdos bendruomenė yra aktyvi vartotoja muzikos ir menų mokyklos vykdomų veiklų. Bendruomenė muzikos ir menų mokyklą suvokia kaip reikšmingą edukacinę ir kultūrinę įstaigą, kuri aktyviai

prisideda prie jos gyvenimo. Kaip ir teorinėje dalyje, taip ir tyrimo metu išryškėjo nematerialiųjų dalykų vertė. Pagal gautus empirinius duomenis, Kazlų Rūdos bendruomenė labiausiai pastebi kultūrinę/simbolinę, edukacinę, emocinę bei socialinę vertę per muzikos ir menų mokyklos teikiamas paslaugas ir veiklas. Mažiausiai išryškėjo ekonominė vertė, kuri respondentams pasirodė mažai pastebima. Taip pat didelė respondentų dalis išskyrė per mažą savivaldybės finansavimą kultūros įstaigoms, o tokiai kaip muzikos ir menų mokyklai pasiūlę ir papildomų veiklų, kurios galėtų sustiprinti kuriamas vertes ar sukurti naujas.

2.2.2. Kokybinis tyrimas: interviu su Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos vadove analizė

Kokybinio tyrimo metu buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu su Kazlų Rūdos Rimvydo Žigaičio muzikos ir menų mokyklos vadove. Interviu analizė atlikta taikant teminės analizės metodą, išskiriant pagrindines temas, kurios yra susijusios su mokyklos valdymo principais, kuriamomis vertėmis vietos bendruomenei bei šių verčių sąsajomis su valdymo procesais. Šio interviu klausimai (žr. 1 priedą) buvo pagrįsti pagal analizuotą mokslinę literatūrą (žr. 3 priedą), taip pat pateikiamas transkribuotas interviu (žr. 6 priedą). Interviu sudarė 7 klausimai, kuriuose atsiskleidė tam tikros tematikos iš teorinės dalies.

Vertinant muzikos ir meno mokyklos valdymo specifiką kultūros ir švietimo sandūroje, interviu metu išryškėjo, jog muzikos ir menų mokyklos valdymas yra suvokiamas kaip dvilypis procesas: „*Suprantu ir vertinu dviprasmiškai, nes mes esame ir švietimo įstaiga, ir tuo pačiu kultūros židiny.*“ Kaip aptarta teorinėje dalyje, tokio tipo organizacijos veikia tarp skirtingų sektorių, ko pasekoje susiduria su specifiniais valdymo iššūkiais. Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos vadovė pabrėžė, kad mokykla vienu metu veikia ir kaip švietimo įstaiga, kurioje taikomi formalūs reikalavimai, dokumentacija, griežtas veiklos reglamentavimas, ir kaip kultūros organizacija, kurioje ypač svarbi kūrybinė laisvė, lankstumas bei meninė raiška. Šis dvilypumas, vadovės teigimu, apsunkina kasdienes valdymo procesus, nes reikalauja derinti skirtingus reikalavimus, tačiau tai kartu sudaro prielaidas, kurios padeda platesniam bendruomenės įtraukimui ir kūrybinės veiklos plėtimuisi. Muzikos ir menų mokyklos vadovės atsakymas apie šią dviejų kultūros ir švietimo sandūrą atliepia jau anksčiau teorijoje minėtą teiginį, jog ši sankirta kelia ne tik administracinius iššūkius, bet tuo pačiu gali būti kelias į papildomą vertės kūrimą vietos bendruomenei.

Kaip jau išryškinta teorinėje dalyje, organizacijos kuriamos vertės bendruomenei nėra atsitiktinės, neplanuotos. Jos formuojamos per valdymo funkcijas, ypač ties planavimo ir organizavimo veiksniais: „(...) *planavimas ir organizavimas labai stipriai prisideda prie vertės bendruomenei kūrimo (...) manau vertės įsiterpia tarp planavimo ir organizavimo.*“ Interviu metu buvo akcentuota, jog būtent paminėtos valdymo funkcijos ir turi esminę reikšmę vertės bendruomenei kūrimui. Taip pat vadovė pabrėžė, kad planuojant ir organizuojant mokyklos veiklas, pirmiausiai atsižvelgiama į konkrečių renginių ar iniciatyvų kuriamas naudas, ką jie duos vietos bendruomenei ar bus patrauklu. Informantės teigimu, kiekvienas viešai prieinamas renginys, veikla ar paslauga yra apgalvojami ne tik iš ugdymo pusės, bet kaip priemonė pritraukti platesnį bendruomenės ratą. Tai siekiama įgyvendinti per bendradarbiavimą su kultūros centru, biblioteka, muziejumi. Tokia praktika atskleidžiama ir teorinėje dalyje, kuomet kultūros ir švietimo įstaigose vertė dažniausiai „įkomponuojama“ dar prieš veiklų įgyvendinimą.

Kultūros ir meno organizacijos kuria įvairialypes vertes – *edukacinę, socialinę, emocinę, ekonominę, kultūrinę/simbolinę, viešąją*. Interviu metu su mokyklos vadove išryškėjo, jog muzikos ir menų mokyklos kuriamos skirtingos vertės yra suvokiamos kaip tarpusavyje susijusios, tačiau kultūrinė ir simbolinė vertė užima lyderiaujančią poziciją. Emocinė vertė sukurama per mokyklos organizuojamus didžiuosius renginius, kurie yra reikšmingi ne tik mokiniams, bet ir jų artimiesiems: „*emocinę vertę mūsų mokykla kuria per didžiuosius savo renginius (...) kalėdinis renginys arba išleistuvių renginys*“. Taip pat interviu metu akcentuota, jog emocinė vertė kuriama ir mokinių tėvams, kurie turi galimybę patirti džiaugsmą bei pasididžiavimą savo vaikų pasiekimais: „*tėvai turi galimybę pasidžiaugti savo laimingais vaikais, ko pasekoje irgi yra tam tikra emocinė vertė artimiesiems*“. Tai atliepia teorinėje dalyje aptartą emocinės ir simbolinės vertės svarbą, siejamą su patirtimi ir emociniu ryšiu su kultūros institucija. Socialinė vertė sukurama per bendradarbiavimą su kitomis institucijomis ir įvairių bendruomenės grupių įtraukimą: „*socialines vertes kuriame bendradarbiaudami su (...) senelių namais, kuriuose organizuojame savo koncertus*“, o mokyklos renginiai apima ne tik mokinius, bet ir jų artimuosius: „*į renginius jie ateina kartu su savo artimaisiais šeimos nariais, kurie (...) nėra susiję su menais ar muzika*“. Be to, bendruomenės nariai įtraukiami į įvairias edukacines ir kūrybines veiklas, į tokias kaip žaisliukų gamyba ar bendrų paveikslų kūrimas, kurios padeda kurti socialinę vertę. Tai dera su teorinėje dalyje aptartu socialinės vertės kūrimo aspektu, siejamu su bendruomenės ryšių stiprinimu ir socialine įtrauktimi. Taip pat interviu metu išryškėjo socialinės atsakomybės bei

solidarumo aspektai. Informantė teigė, jog „*bendradarbiaudami su visuomenės sveikatos biuru (...) su šunų prieglauda, mes darome renginius, skirtus aukojimui*“, o kaip konkretų pavyzdį įvardijo renginį su pyragais: „*mokykloje organizuojamą renginį ir akciją pyragų dienos*“. Tokios iniciatyvos atliepia teorinėje analizėje aptartą kultūros organizacijų vaidmenį kuriant pilietinę ir socialinę vertę vietos bendruomenėje.

Edukacinė vertė kuriama ne tik per formalų ugdymą, bet ir per atviras veiklas, skirtas platesnei bendruomenei: „*edukacines vertes kuriame suteikdami galimybę mūsų renginiuose dalyvauti pašaliniams ir pravesdami jiems skirtingas edukacijas*“. Taip pat pabrėžtas bendradarbiavimas su specialiujų poreikių vaikų ugdymo įstaigomis, tokiais kaip Kazlų Rūdos „Saulės“ mokykla, kuomet ir tokiems vaikams suteikiamos galimybės ugdytis ir pažinti meno pasaulį. Tai siejasi su išvalgomis teorinėje dalyje apie edukacinės vertės sampratą, siejamą su prieinamumu ir įtrauktimi. Vadovė pabrėžia, jog kultūrinė ir simbolinė vertė kuriama per viešus renginius, koncertus, parodas, įvairias menines iniciatyvas, kurios yra atviros ne tik mokyklos bendruomenei, bei ir plačiajai gyventojų auditorijai: „*kultūrinės vertės apima visa tai, ką išvardinau anksčiau – koncertai, parodos, išvykos, edukacinės išvykos*“. Interviu metu akcentuota ir tai, jog mokykla siekia sudaryti kuo daugiau galimybių vietos bendruomenei dalyvauti kultūrinėse veiklose, taip stiprinant institucijos ir bendruomenės ryšį.

Mokyklos vadovės atsakymas atskleidė, jog sprendimai dėl renginių turinio ir pačios formos dažniausiai grindžiami praktine patirtimi bei turima intuicija, o ne vien tik apibrėžtais vertės kriterijais: „*organizuodama kažkokį renginį (...) paprastai galvoju, kokia vertė bus bendruomenei*“, nes „*(...) valdymo sprendimai iš principo yra mano intuicija*“. Galima daryti prielaidą, jog vertės kūrimas muzikos ir meno mokyklos veikloje yra gana glaudžiai susijęs su kasdieniais valdymo sprendimais, kurie ateina kartu su vadovės profesine patirtimi. Šią išvalga galima suderinti su teorinėje dalyje aptartu požiūriu, jog kultūros įstaigų valdyme svarbų vaidmenį atlieka ne tik formalūs, bet ir neformalūs sprendimo priėmimo būdai.

Kultūros ir švietimo organizacijų kuriamos vertės, remiantis teorine dalimi, turėtų būti integruojamos į strateginį planavimą, siekiant užtikrinti nuoseklų organizacijos vystymąsi ir atitikimą kintantiems bendruomenės poreikiams. Interviu su muzikos ir meno mokyklos vadove metu išryškėjo, kad mokyklos veikloje vertės yra sistemiškai siejamos tiek su strateginiu, tiek su metiniu planavimo procesu. Informantė nurodė, kad mokykloje periodiškai kas 5 metus yra rengiamas strateginis planas, kuriuo remiantis sudaromi metiniai veiklos planai ir programos, o

metų pabaigoje rengiamos veiklos ataskaitos. Vadovės teigimu, planavimo dokumentuose nuosekliai apgalvojamos ir įtraukiamos skirtingos vertės: „*kiekvieną ataskaitą arba planą rengiant visada galvojame apie numatytas edukacines, kultūrinės, socialines vertes, ir visada įtraukiame tai į planavimą*“. Šis atsakymas atliepia teorinėje dalyje aptartą nuostatą, kad vertės neturėtų būti atsitiktinis veiklos rezultatas, bet sąmoningai planuojamas organizacijos veiklos elementas.

Interviu metu taip pat išryškėjo, kad strateginiai tikslai ir vertės nėra statiški – jie kinta reaguojant į besikeičiančias gyvenimo poreikius, tendencijas: „*laikui bėgant jos [misija ir vizija] keičiasi, nes keičiasi ir kartos, ir mokinių poreikiai*“. Šiuo atsakymu informantė pabrėžia, kad tokie pokyčiai lemia naujų prioritetų atsiradimą, pavyzdžiui, didesnę dėmesį įtraukiajam ugdymui ar mokytojų kompetencijų stiprinimui. Ši empirinė įžvalga dera su teorinėje analizėje aptartu požiūriu, jog kultūros ir švietimo organizacijų valdymas turi būti lankstus ir gebėti prisitaikyti prie socialinių bei demografinių pokyčių.

Vadovės pasakojime taip pat atsiskleidė, kad valdymo sprendimai yra susiję ne tik su programiniu turiniu, bet ir su žmogiškaisiais bei materialiaisiais ištekliais. Informantė akcentavo, jog regioniniuose miestuose susiduriama su iššūkiais pritraukiant aukštos kvalifikacijos specialistus, kas glaudžiai siejasi su teorinės dalies aspektais, todėl didesnis dėmesys skiriamas mokytojo asmenybei, gebėjimui užmegzti ryšį su mokiniais ir prisitaikyti prie besikeičiančių vaikų kartų. Be to, vadovė pabrėžė augantį edukacinės aplinkos ir infrastruktūros svarbos vaidmenį, nurodydama, kad mokinių ir tėvų pasirinkimus vis dažniau lemia ne tik ugdymo turinys, bet ir fizinė aplinka, instrumentų kokybė bei kūrybinių erdvių patrauklumas. Šios įžvalgos atliepia teorinėje dalyje aptartą nuostatą, jog organizacijos kuriama vertė yra glaudžiai susijusi su jos gebėjimu investuoti į aplinką, išteklius ir santykius su bendruomene.

Bendruomenės grįžtamasis ryšys yra svarbus kultūros ir švietimo organizacijų valdymo elementas, leidžiantis koreguoti veiklas ir prisitaikyti prie kintančių suinteresuotųjų grupių poreikių. Interviu metu su muzikos ir meno mokyklos vadove metu išsiaiškinta, kad bendruomenės grįžtamasis ryšys mokyklos veikloje yra vertinamas kaip reikšmingas, tačiau jis dažnai gaunamas fragmentiškai jau po įvykusių veiklų. „*Bendruomenės grįžtamasis ryšys mums labai svarbus, bet lūkesčių dažnai nežinome*“, o informacija apie bendruomenės vertinimus dažniausiai pasiekia mokyklą jau po įgyvendintų renginių ar iniciatyvų. Vadovės teigimu, grįžtamasis ryšys suvokiamas kaip svarbi organizacijos augimo ir tobulėjimo prielaida, kadangi „*konstruktyvi kritika padeda mums įsivertinti tam tikras savo spragas, kitą kartą jų išvengiant*“. Ši empirinė įžvalga atliepia

teorinėje dalyje aptartą grįžtamojo ryšio funkciją, siejamą su organizacijos mokymusi ir veiklos tobulinimu.

Nors dažnu atveju įstaigos gaunančios kritikos reaguoja greičiau nei gaunančios pozityvą, interviu metu išryškėjo, kad mokyklos valdymo sprendimai koreguojami tiek reaguojant į kritiką, tiek į pozityvius bendruomenės atsiliepimus: *„jeigu sulaukiame kritikos, tikrai visada į ją atsižvelgiame (...) ir stengiamės savo klaidų nebekartoti“*. Teigiami vertinimai veikia kaip motyvacinis veiksnys, skatinantis ne tik kartoti sėkmingas praktikas, bet ir ieškoti naujų sprendimų: *„kai sulaukiame pozityvių dalykų (...) stengiamės (...) vis ką nors naujai nustebinti“*.

Kaip minima teorinėje dalyje, savivaldybė, veikdama kaip steigėjas ir pagrindinis finansuotojas, atlieka esminį vaidmenį kultūros ir švietimo įstaigų valdyme, darydama tiesioginę įtaką jų veiklos apimtims, planavimo procesams ir kuriamoms vėrtėms. Interviu su muzikos ir meno mokyklos vadove metu aiškiai išryškėjo, kad savivaldybės sprendimai yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių mokyklos galimybes nuosekliai kurti vėrtę vietos bendruomenei. Informantė pabrėžė, kad mokykla yra finansiškai priklausoma nuo savivaldybės biudžeto, o tai turi tiesioginės įtakos planavimo stabilumui: *„mes esame finansiškai priklausomi nuo savivaldybės ir mūsų visos finansinės įplaukos iš esmės yra priklausančios nuo biudžetų“*. Muzikos ir meno mokyklos numatyti planai gali būti koreguojami, kai *„nubraukiami tam tikri biudžetai, kurie verčia keisti turimus planus“*. Kitu atveju, galimas pinigų išnaudojimas už mokinių mokslo mokesčių, tačiau interviu metu paaiškėjo, jog mokinių mokamas mokestis nėra reikšmingas savarankiškas finansavimo šaltinis: *„tos lėšos yra visiškai simboliškos ir jomis pavyksta pasidengti tik komunalines išlaidas už mokyklos pastatų išlaikymą“*, todėl mokyklos galimybės įgyvendinti edukacines, kultūrines ar aplinkos gerinimo iniciatyvas iš esmės priklauso nuo savivaldybės skiriamo finansavimo. Tai galima sugretinti su nuostata, kad viešosios kultūros ir švietimo įstaigos dažniausiai neturi pakankamų vidinių resursų savarankiškam vystymuisi.

Vis dėlto vadovės pasakojime ryškiai atsiskleidė ir pozityvus Kazlų Rūdos savivaldybės vaidmuo. Informantė pabrėžė, kad *„savivaldybė tikrai palaiko mūsų įstaigą, suteikia finansavimą, tikrai stengiasi kuo mažiau nubraukti biudžeto“*. Pozityvumu galima pasidžiaugti visus mokslo metus, kadangi net ir metų eigoje, atsiradus naujoms idėjoms ar projektams, savivaldybė yra linkusi bendradarbiauti ir ieškoti sprendimų: *„savivaldybė visada palanki mūsų pusei (...) finansavo mus papildomai net kelis kartus“*. Šios empirinės įžvalgos leidžia teigti, kad

savivaldybės ir mokyklos santykiai grindžiami partnerystės principu, kuris sudaro prielaidas lankstesniam reagavimui į kintančius poreikius.

Kiekybinio tyrimo (internetinės apklausos) rezultatai atskleidė, kad vietos bendruomenė muzikos ir meno mokyklos veikloje labiausiai pastebi kultūrinę ir simbolinę vertę, o ekonominę vertę yra mažiausiai pastebima. Interviu su muzikos ir meno mokyklos vadove metu šie rezultatai buvo reflektuojami ir interpretuojami iš praktinės perspektyvos, jog ekonominę vertę dažnai suvokiama siaurai ir pastebima tik tiesioginių finansinių rodiklių kontekste, tačiau pabrėžė jos netiesioginį pobūdį: *„ekonominę vertę gal ir mažiausiai pastebima (...) tada, kada stipriai neįsigilinama į visą veiklą ir situaciją“*. Ji akcentavo, kad mokyklos veikla prisideda prie vietos ekonomikos netiesiogiai, bet per žmonių pritraukimą į miestą, miesto įvaizdžio stiprinimą ir socialinių ryšių kūrimą.

Taip pat paminėtas ir gana svarbus faktorius, jog mokiniai į muzikos ir meno mokyklą atvyksta ne tik iš vietos bendruomenės, bet ir iš kitų miestų, o tai skatina judėjimą, paslaugų vartojimą ir miesto matomumą platesniu mastu. Taip pat pabrėžta, kad mokyklos pasiekimai konkursuose prisideda prie miesto ir savivaldybės vardo garsinimo nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu: *„Mūsų mokiniai važiuoja į įvairius konkursus ne tik respublikiniu, regioniniu mastu, bet ir tarptautiniu, o ten dar ir laimi prizines aukščiausias vietas, garsina ne tik mokyklos, bet ir savivaldybės vardą.“* Šios empirinės išvalgos atliepia teorinėje dalyje aptartą nuostatą, jog kultūros organizacijų kuriama ekonominė vertė dažnai pasireiškia netiesioginėmis, sunkiau išmatuojamomis formomis, kurios ne visada yra atpažįstamos bendruomenės.

Remiantis informanto atsakymu į paskutinį klausimą, galima teigti, kad egzistuoja tam tikras atotrūkis tarp realiai kuriamos ekonominės vertės ir jos suvokimo bendruomenėje, o tai gali turėti įtakos tiek viešajam vertės vertinimui, tiek strateginiams sprendimams ateityje.

5 lentelė

Muzikos ir menų mokyklos kuriamos vertės

Vertės	Požymiai	Citatos ištrauka
Emocinė	Patirtis vaikams ir tėvams per renginius, pasirodymus, pasididžiavimais vietniais vaikais už pasiekimus, laimėjimus, nuopelnus	<i>„(...) vaikai ne tik yra pakviečiami pasirodyti scenoje (...) po renginių dažniausiai yra kažkokios pramogos sukuriamos vaikams, kaip dovana (...)“;</i> <i>„(...) tėvai turi galimybę pasidžiaugti savo laimingais vaikais (...)“</i>

Socialinė	Šeimų dalyvavimas mokyklos renginiuose, bendruomenės telkimas, bendradarbiavimas su socialinėmis institucijomis	„(...)bendradarbiaudami su (...) senelių namai, kuriuose organizuojame savo koncertus (...)“; „(...)į renginius jie ateina kartu su savo artimaisiais šeimos nariais (...)“
Edukacinė	Edukaciniai užsiėmimai, įtraukusis ugdymas, specialiųjų poreikių mokymosi galimybės	„(...)suteikdami galimybę mūsų renginiuose dalyvauti pašaliniais ir pravesdami jiems skirtingas edukacijas.“
Kultūrinė/simbolinė	Įvairūs renginiai – koncertai, parodos, edukacijos, taip pat išvykos, kelionės svetur	„(...)koncertai, parodos, išvykos, edukacinės išvykos (...), [į išvykas] gali važiuoti ne tik mūsų mokyklos mokiniai, bet kartu ir seneliai arba giminaičiai“
Ekonominė	Lankytojų srautai kurie „vartoja“ miesto paslaugas, socialiniai tinklai, miesto garsinimas konkursuose	„(...)prisidedame prie ekonominės vertės kurdami gal ne tiesioginį ekonominį pakilimą, (...), [konkursuose] laimi prizines aukščiausias vietas, garsina ne tik mokyklos, bet ir savivaldybės vardą“; „(...)į mūsų renginius atvažiuoja žmonės iš skirtingų kraštų, iš skirtingų priemiesčių (...)“
Viešoji	Renginių prieinamumas, interesų atsižvelgimas, bendrystė	„(...) mes darome renginius, skirtus aukojimui (...)“; „(...)planuojant ir organizuojant visus renginius, mes pirmiausia atsižvelgiam, ar tie renginiai bus patrauklūs mūsų savivaldybės bendruomenei.“

Apžvelgiant interviu metu išsakytas informanto mintis, buvo sudaryta lentelė (žr. 5 lentelę), kurioje aptariami sukuriamų verčių požymiai bei pateikiamos citatos iš interviu. Ši lentelė leidžia lengviau suprasti, kaip Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos kuriamos vertės atsispindi mokyklos veiklose.

Apibendrinant interviu su muzikos ir meno mokyklos vadove rezultatus, galima teigti, kad mokyklos kuriama vertė bendruomenei yra daugialypė ir apima emocinę, socialinę, edukacinę, kultūrinę bei simbolinę vertes, kas atliepia teorijoje aptartą kultūros organizacijų verčių daugiamatiškumą. Šis pusiau struktūruotas interviu ir informantės pasakojimas atskleidė, jog

vertės kūrimas yra neatsiejamas nuo mokyklos valdymo procesų ir praktinių sprendimų, ypač nuo planavimo, organizavimo ir strateginių prioritetų formavimo. Tyrimo rezultatai parodė, kad kultūrinė ir simbolinė vertė bendruomenėje yra labiausiai pastebima, tačiau kartu egzistuoja ir netiesiogiai kuriama, mažiau atpažįstama ekonominė vertė. Bendruomenės grįžtamasis ryšys veikia kaip svarbus mokyklos veiklos koregavimo prietaisas, o savivaldybės sprendimai, ypač finansavimo ir išteklių paskirstymo srityse, daro reikšmingą įtaką mokyklos galimybėms nuosekliai, lanksčiai ir tvariai kurti vertę vietos bendruomenei.

2.2.3. Kokybinis tyrimas: interviu su savivaldybės atstovu analizė

Šio kokybinio tyrimo metu buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu su Kazlų Rūdos miesto savivaldybės atstovu. Jam buvo užuoti 7 klausimai, kuriuose atsiskleidė tam tikros tematikos iš teorinės dalies. Interviu analizė atlikta taikant teminės analizės metodą, išskiriant pagrindines temas, kurios yra susijusios su savivaldybės pozicija mokyklos valdyme, steigime, finansavime, taip pat su kuriamomis vertybėmis vietos bendruomenei bei šių vertybių sąsajomis su valdymo procesais. Šio interviu klausimai (žr. 2 priedą) buvo pagrįsti pagal analizuotą mokslinę literatūrą (žr. 4 priedą), taip pat pateikiamas transkribuotas interviu (žr. 7 priedą). Šio interviu rezultatų aprašyme remiamasi teorinėje dalyje aptartomis temomis, kurios buvo suskirstytos pagal atitinkamus klausimus.

Teorinėje dalyje minima, jog savivaldybės vaidmuo vertinant kultūros ir švietimo įstaigų kuriamą vertę yra reikšmingas, kadangi būtent vietos valdžia dažnai formuoja strategines nuostatas, susijusias su viešosios vertės kūrimu ir prioritetų nustatymu. Šio interviu su savivaldybės atstove metu išryškėjo aiškesnis požiūris į muzikos ir meno mokyklos indėlį vietos bendruomenei, akcentuojant kelis pagrindinius vertybių aspektus. Savivaldybės atstovė nurodė, kad svarbiausiomis laikomos šios vertės – kultūrinė, socialinė ir edukacinė: „muzikos ir menų mokyklos indėlis į vietos bendruomenę tai pirmiausia yra kultūrinė vertė, socialinė vertė ir edukacinė vertė“. Informantės teigimu, socialinė vertė ypač išryškėja per vaikų užimtumą ir prasmingą laisvalaikio veiklą, kuri laikoma svarbia alternatyva pasyviai laiko leidimui: „socialinė vertė išryškėja per vaikų užimtumą, kuris vaikams būna gana geras“. Viskas muzikos ir menų mokykloje yra apie vaikus, jų tobulėjimą, augimą, tad kultūrinė vertė atsiskleidžia per vaikų įsitraukimą į kultūrines veiklas, galimybę pažinti kultūrą ir ugdyti saviraišką: „kultūrinė vertė atsispindi tuomet, kai vaikai dalyvauja, susipažįsta bei atranda per kultūrinius renginius ir draugus“. Tuo tarpu edukacinė vertė suvokiama plačiau nei formalių žinių perteikimas – ji siejama

su emociniu ugdymu, bendradarbiavimo ir tarpusavio pagarbos ugdymu: „*per edukaciją vaikai patiria emociją, bendradarbiavimą, draugystę, vienas kitų pagarbą*“. Šis požiūris dera su teorinėje analizėje aptartu edukacinės vertės supratimu kultūros ir meno ugdymo kontekste.

Apibendrindama savo atsakymą, savivaldybės atstovė muzikos ir meno mokyklos veiklą vertino itin palankiai, pabrėždama jos reikšmingą indėlį į vietos bendruomenės gyvenimą: „*savivaldybė mokyklos indėlį vertina labai gerai, mokykla daro labai daug ir tai daro labai labai gerai*“. Šis vertinimas leidžia suprasti, kad savivaldybės požiūriu muzikos ir meno mokyklos kuriamos vertės yra ne tik pastebimos, bet ir laikomos svarbiomis viešojoje naudoje.

Viešojo sektoriaus kultūros ir švietimo įstaigų veiklos tikslai dažnai formuojami bendradarbiaujant su steigėju, o šio interviu su savivaldybės atstove metu išryškėjo, kad muzikos ir meno mokyklos veiklos tikslai yra formuojami dialogo ir partnerystės pagrindu. Kaip teigia savivaldybės atstovė, mokykla suvokiama kaip savarankiškai mąstanti organizacija, kuri aktyviai dalyvauja šios organizacijos tikslų formavimo procese: „*muzikos ir menų mokykla (...) yra daugiau savarankiškai mąstanti organizacija*“. Jos teigimu, mokykla geba argumentuotai pagrįsti savo tikslus ir jų reikalingumą miestui bei bendruomenei: „*jie geba patys save parodyti ir patys įrodyti mums, savivaldybei, keldami tuos tikslus, kad tai reikia miestui (...) bendruomenei*“. Interviu metu gauta empirinė įžvalga leidžia atliepti teorinėje dalyje aptartą požiūrį apie organizacijos legitimumą viešajame sektoriuje, kuris dažnai grindžiamas pačios organizacijos gebėjimu pagrįsti kuriamą viešąją vertę.

Taip pat išryškėjo savivaldybės lūkestis, jog muzikos ir meno mokykla kryptingai plėtotų savo veiklą ir sudarytų sąlygas aukštesnio lygmens meniniam ugdymui: „*yra tikslas iš savivaldybės toks, kad ši mokykla augtų į didesnes ir platesnes galimybes*“, sudarant galimybes mokiniams siekti aukštesnių meninių pasiekimų kylant karjeros laiptais. Tai siejama su būtinybe užtikrinti tinkamas ugdymo sąlygas, tokias kaip mokytojų kompetencijos ir materialiniai ištekliai, kas dera su teorinėje analizėje aptartu išteklių ir tikslų tarpusavio ryšiu. Kalbėdama apie tikslų įgyvendinimo vertinimą, savivaldybės atstovė akcentavo praktinius, veiklos rezultatais grįstus kriterijus. Jos teigimu, „*mes stebime, žiūrime, vertiname mokyklos veiklas, ar jos yra prieinamos, pasiekiamos bendruomenei*“, o labiausiai pabrėžtas kriterijus yra abipusis bendradarbiavimas tarp savivaldybės ir mokyklos: „*pagrindinis kriterijus būtų bendradarbiavimas*“. Ši empirinė įžvalga atliepia teorinėje dalyje aptartą požiūrį, jog viešajame sektoriuje veiklos sėkmė dažnai vertinama ne vien formaliais rodikliais, bet ir institucinių partnerysčių kokybe.

Atsižvelgiant į analizuotą teoriją, viešojo sektoriaus kultūros ir švietimo įstaigų finansavimas dažniausiai grindžiamas metiniu planavimo ciklu, kuriame derinami organizacijos poreikiai ir steigėjo finansinės galimybės. Pokalbio metu su savivaldybės atstove išryškėjo, kad muzikos ir meno mokyklos finansavimo planavimas yra grindžiamas dialogo ir tarpusavio derinimo principais. Savivaldybės atstovė nurodė, kad finansavimo procesas visuomet pradedamas nuo pačios mokyklos iniciatyvos: „*kiekvienais metais (...) menų mokykla pristato numatomą biudžetą kitiems metams*“. Kaip teigia informantė, mokykla turi pakankamai didelę laisvę formuluoti savo poreikius ir prioritetus: „*jie gali dėti viską, ką jie svajoja, ką jie nori, ką jie mato, ką reikia keisti, ką pirkti*“. Nors ir turi laisvę, tačiau finansų tai laisvei tiek nesuteikiama, o savivaldybės atstovė pabrėžia, kad galutiniai finansavimo sprendimai priklauso nuo savivaldybės finansinių galimybių. Kadangi „*savivaldybė nėra „guminė“, negalinti visko finansuoti*“, todėl mokyklos pateikti poreikiai yra svarstomi ir prioritetizuojami. Ši praktika dera su teorinėje analizėje aptartu ribotų išteklių paskirstymo principu viešajame sektoriuje. Bet išvengiama ir pozityvo – informantė atskleidė bendradarbiavimo svarbą priimant finansinius sprendimus, akcentuodama, jog sprendimai priimami ne vienašališkai, o „*savivaldybė visada pasitaria su pačia mokykla, su direktore*“, siekiant nuspręsti, „*kas jiems yra didžiausias prioritetas ir gauna finansavimą*“.

Kaip minima teorinėje dalyje, papildomas finansavimas kultūros ir švietimo organizacijoms dažnai siejamas su pasiektais rezultatais, strateginio plano kryptimis bei vietinės bendruomenės poreikių atliepimu. Interviu su savivaldybės atstove metu išryškėjo, kad muzikos ir meno mokyklai papildomos lėšos skiriamos tiek planuotų programų, tiek reaguojant į kintančius poreikius ir pasiekimus. Papildomas finansavimas dažniausiai skiriamas konkrečioms veikloms ir iniciatyvoms, tokioms kaip vaikų vasaros stovyklos, gabių vaikų skatinimas bei dalyvavimas kultūriniuose renginiuose, konkursuose ir festivaliuose. Informantės teigimu, muzikos ir meno mokykla turi galimybę „*rašyti projektus ir gauti finansavimą išvykimui, pasiruošimui, dalyvavimui kažkokiam tai koncerte, renginyje ar konkurse*“, o aukštesnio lygio pasiekimų atvejais savivaldybė „*visada skiria papildomą finansavimą minėtoms išlaidoms*“.

Savivaldybei priimant sprendimus dėl papildomo finansavimo taip pat yra atsižvelgiama į bendruomenės grįžtamąjį ryšį ir viešą mokyklos veiklų matomumą. Savivaldybės atstovė paminėjo, jog bendruomenės reakciją vertinama per koncertų, parodų ir edukacijų lankymą bei gabių vaikų pasiekimų įvertinimą tiek gyvai, tiek socialinėje aplinkoje. Tai dera su teorinėje

analizėje aptartu grįžtamojo ryšio vaidmeniu, darančiu įtaką sprendimų priėmimui viešajame valdyje. Papildomo finansavimo poreikis, savivaldybės atstovės teigimu, dažnai kyla ir dėl infrastruktūrinių bei materialinių išteklių atnaujinimo, ypač instrumentų trūkumo ar jų kokybės gerinimo. Taip pat muzikos ir meno mokyklos mokiniams pasiekus geresnių rezultatų „*atsiranda poreikis jiems tobulėti*“, o tokiu atveju mokykla turi parengti sąmatą ir pagrįsti poreikius, į kuriuos savivaldybė reaguoja pagal turimas galimybes. Šioje terpėje papildomas finansavimas atskleidžiamas kaip lankstus įrankis, leidžiantis palaikyti nuoseklų mokyklos ir mokinių tobulėjimą.

Teorinėje dalyje aptarta, jog kultūros ir meno organizacijų kuriama ekonominė vertė dažnai yra netiesioginė ir ne visada aiškiai atpažįstama vietos bendruomenės. Atliktos internetinės apklausos vietos bendruomenei rezultatai parodė, kad ekonominė vertė bendruomenės akimis yra mažiausiai pastebima, todėl interviu metu su savivaldybės atstove siekta išsiaiškinti, ar ši vertė matoma instituciniu lygmeniu.

Savivaldybės atstovė nemano, jog muzikos ir meno mokykla nekuria ekonominės vertės: „*negaliu sutikti, jog muzikos ir meno mokykla visiškai nekuria ekonominės vertės*“. Jos teigimu, ekonominis poveikis atsiskleidžia per lankytojų srautus ir kultūrinius mainus, kai į miesto renginius, parodas ar koncertus atvyksta svečiai iš kitų miestų. Tokiais atvejais lankytojai „*ne tik pasižiūri meno kūrinius (...) bet ir eina pavalgyti, kažką aplanko miestelyje*“, taip prisidedami prie vietos ekonomikos aktyvinimo. Taip pat ekonominės vertės kūrimas yra pastebimas per tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Savivaldybės atstovė pateikė pavyzdį, kai muzikos ir meno mokykla dalyvauja kituose miesto renginiuose, taip leisdamą organizatoriams sutaupyti finansinių išteklių: „*sporto centras sutaupo, (...) o tuo tarpu meninės srities mokiniai pamato sporto pasiekimus*“. Ši praktika atskleidžia abipusės naudos principą, kuris teorinėje dalyje siejamas su viešosios vertės kūrimu per institucijų bendradarbiavimą. Tad nors bendruomenės apklausos duomenys rodo žemą ekonominės vertės atpažįstamumą, savivaldybės lygmeniu ši vertė yra suvokiama kaip reikšminga, daug duodanti, tačiau ji labiau yra netiesioginė. Savivaldybės atstovės išvalgos leidžia teigti, kad muzikos ir meno mokyklos ekonominė reikšmė pasireiškia per miesto patrauklumą, lankytojų srautus ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą, net jei ši vertė ne visada aiškiai įvardijama pačios bendruomenės.

Teorinėje dalyje minima, kad kultūros ir švietimo organizacijų kuriamų verčių prioritetų kaita gali turėti įtakos tiek valdymo sprendimams, tiek išteklių paskirstymui, ypač kalbant apie

viešąjį sektorių. Interviu su savivaldybės atstove metu siekta išsiaiškinti, ar muzikos ir meno mokyklos siekis stiprinti socialinę vertę, greta dominuojančios kultūrinės vertės, galėtų paveikti savivaldybės finansavimo ir valdymo sprendimus.

Savivaldybės atstovės teigimu, muzikos ir meno mokykla suvokiama kaip savarankiška ir iniciatyvi organizacija, kurios valdymo sprendimai nėra tiesiogiai priklausomi nuo savivaldybės: „*per daug savivaldybė nelemia jos valdymo veiksmų*“. Mokyklos bendruomenė pati generuoja idėjas ir jas pagrindžia per pasiektus rezultatus. Taip pat savivaldybė yra linkusi remti mokyklos iniciatyvas, jei pastarosios yra aiškiai pagrįstos ir nukreiptos į vietinės bendruomenės naudą. Savivaldybės atstovė nurodė, jog papildomas finansavimas jau skiriamas tokioms sritims kaip mokytojų pritraukimas ir kompetencijų stiprinimas: „*yra duoti pinigai važinėjimui (...) apmokami kompetencijų įgūdžių lavinimo kursai*“. Tai rodo, kad savivaldybės sprendimai yra lankstūs ir gali būti pritaikomi skirtingų verčių stiprinimui. Kalbėdama apie galimą socialinės vertės stiprinimą ateityje, savivaldybės atstovė paminėjo, kad tai nesudarytų kliūties papildomam finansavimui, jei iniciatyvos vėlgi būtų pagrįstos ir nuosekliai planuojamos, nes mokyklos veikla vertinama kaip kryptinga ir viršijanti lūkesčius. Šios išvalgos leidžia teigti, jog argumentuotos, pagrįstos muzikos ir meno mokyklos kuriamos iniciatyvos gali turėti teigiamą poveikį savivaldybės sprendimams.

Savivaldybės požiūriu muzikos ir meno mokyklos kuriamų verčių kaita nėra suvokiama kaip rizika, bet kaip natūrali organizacijos raidos, augimo dalis. Tai atliepia teorinėje dalyje aptartą nuostatą, jog vertės kūrimas ir valdymas viešajame sektoriuje yra dinamiški procesai, priklausantys nuo organizacijos iniciatyvumo, gebėjimo pagrįsti savo sprendimus ir bendruomenės poreikių atliepimo.

Kaip jau žinoma, naujų veiklų įgyvendinimas kultūros ir švietimo organizacijose dažnai siejamas su papildomų išteklių poreikiu, tačiau kartu reikalauja aiškaus pagrindimo, bendruomenės poreikių įvertinimo ir strateginio planavimo. Savivaldybės atstovė pabrėžė, kad inovatyvios iniciatyvos savivaldybės požiūriu yra vertinamos pozityviai, jei jos yra kryptingai ir atsakingai parengtos: „*viskas visuomet yra realu ir pasiekama, jeigu einama tikslingai ir protingai*“, tačiau kartu buvo akcentuota, kad finansinės galimybės yra ribotos, todėl sprendimai turi būti pagrįsti realiais poreikiais. Interviu metu taip pat išryškėjo vienas iš pagrindinių būdų įgyvendinti naujas iniciatyvas – projektinis finansavimas. Savivaldybės atstovė pažymėjo, kad „*galima būtų pasidairyti į tam tikrus projektus, kadangi ten yra duodama pinigų labai daug*“, o mokyklai tinkamai pasiruošus, savivaldybė „*100 procentų prisidėtų ir palaikytų šią iniciatyvą*“.

Rezultatai atskleidė, kad savivaldybė visuomet palaiko muzikos ir meno mokyklos kuriamas idėjas bei skatina dar daugiau jų generuoti. Svarbu paminėti, jog kalbant apie naujų veiklų sprendimų priėmimo procesą, savivaldybės atstovė pabrėžė bendruomenės poreikių įvertinimo svarbą, nurodyma, kad prieš priimant sprendimus būtina „išsiaiškinti (...) ar tai būtų reikalinga mūsų gyventojams, kiek būtų norinčių, kokia nauda būtų“. Tai atskleidžia, kad naujų verčių kūrimas savivaldybės lygmeniu siejamas su įrodymais grįstu valdymu ir bendruomenės lūkesčių atliepimu.

6 lentelė

Savivaldybės išskiriami požymiai kuriamoms vertyboms

Vertės	Požymiai	Citatos ištrauka
Emocinė	Vaikų emocijos, motyvacija, pasididžiavimas laimėjimais	„(...) vaikai patiria emociją, bendradarbiavimą, draugystę, vienas kitų pagarbą (...)“
Socialinė	Bendruomenės telktumas, vaikų užimtumas, bendradarbiavimas tarp institucijų	„(...)socialinė vertė išryškėja per vaikų užimtumą, kuris vaikams būna gana geras, o ir žinių vaikai gauna daugiau menų mokykloje (...)“
Edukacinė	Ugdymui, tobulėjimui suteikiamos galimybės	„(...)mokykla augtų į didesnes ir platesnes galimybes, kad vaikai čia ne tik gautų pradinį ir pagrindinį muzikos ir meno išsilavinimą, bet kad galėtų kilti dar aukščiau – konservatorijos, akademijos (...)“
Kultūrinė/simbolinė	Miesto kultūrinio gyvenimo stiprinimas dalyvaujant renginiuose ir kt.	„(...)vaikai dalyvauja, susipažįsta bei atranda per kultūrinius renginius ir draugų, ir savo išraiškas, patampa drąsesni (...)“
Ekonominė	Lankytojų srautai, vietinės ekonomikos didėjimas, pinigų sutaupymas	„(...), iš kitų miestų atvyksta muzikos ir meno mokyklos, kurios bendradarbiauja su mūsų mokykla, (...) svečiai, čia ne tik pasižiūri meno kūrinius ar jų paklauso, bet ir eina pavalgyti, kažką aplanko miestelyje, nusiperka kokį suvenyrą ar panašiai (...)“;

		„Tai gaunasi apibūsis indėlis, sporto mokykla sutaupo, sportininkai susipažįsta su meno kūriniais (...)“
Viešojo	Prieinamumas, poreikių atliepimas, inovacijos	„(...) išsiaiškinti gal per kokią apklausą, ar tai būtų reikalinga mūsų gyventojams, kiek būtų norinčių, kokia nauda būtų (...)“

Apibendrinant išsakytas mintis interviu su savivaldybės atstove metu, buvo sudaryta lentelė (žr. 6 lentelę), kurioje aptariami sukuriama verčių požymiai bei pateikiamos citatos iš interviu. Ši lentelė leidžia lengviau suprasti, kaip Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos kuriamos vertės atspindi mokyklos veiklose bei kaip jas mato vietinė savivaldybė.

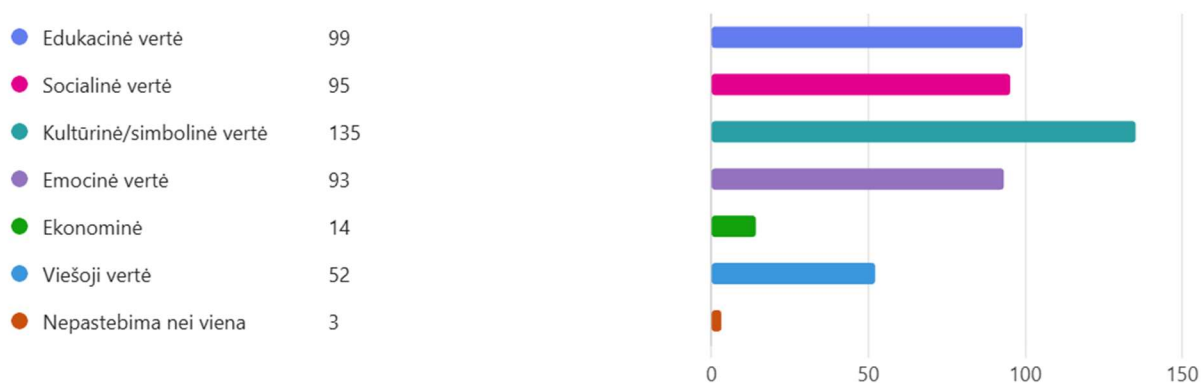
Apibendrinant interviu su savivaldybės atstove gautus rezultatus, galima teigti, kad muzikos ir meno mokyklos kuriama vertė bendruomenei savivaldybės lygmeniu yra suvokiama kaip reikšminga, daugialypė sistema. Savivaldybės požiūriu, mokyklos veikla kuria ne tik kultūrinę ir edukacinę, bet ir socialinę bei netiesioginę ekonominę vertę, kuri prisideda prie vietos bendruomenės gyvybingumo ir miesto patrauklumo. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad savivaldybė muzikos ir meno mokyklą vertina kaip savarankišką ir iniciatyvią organizaciją, gebančią pagrįsti tikslus bendruomenės poreikiais ir įrodyti kuriamos vertės reikšmingumą praktiniais rezultatais. Finansavimo ir valdymo sprendimai savivaldybės lygmeniu grindžiami dialogo ir partnerystės principu, atsižvelgiant į prioritetus ir turimas galimybes.

2.3. Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos kuriamos vertės bendruomenei kaip jų valdymo veiksnys tyrimo atvejo gautų rezultatų apibendrinimas

Šioje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, kurie buvo gauti tiriant Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos ir bendruomenės atvejį. Empirinį tyrimą sudarė internetinė apklausa (anketa) ir du pusiau struktūruoti interviu. Šie kiekybiniai ir kokybiniai duomenys analizuojami kartu, taip padedant geriau atskleisti, kokias vertes vietos bendruomenei kuria muzikos ir menų mokykla. Pagal gautus empirinio tyrimo rezultatus, nagrinėjama, kaip sukuriamos vertės atsiskleidžia bendruomenės patirtyse bei meno įstaigos valdymo praktikoje. Tyrimo rezultatų interpretacija yra grindžiama kultūros vertės daugiamatiškumo, viešosios vertės bei kultūros institucijų vaidmens bendruomenėje teorinėmis prieigomis, aptartomis teorinėje darbo dalyje.

Empirinio tyrimo duomenys patvirtina, kad muzikos ir meno mokyklos kuriama vertė bendruomenei suvokiama kaip daugialypė ir pirmiausia yra siejama su nematerialiais aspektais. Internetinės apklausos rezultatai rodo, jog labiausiai pastebimos yra kultūrinė/simbolinė, edukacinė ir socialinė vertės, o ekonominė vertė išlieka mažiausiai matoma. Tokia vertės hierarchija atitinka kultūros ekonomikos ir kultūros politikos tyrimuose išskiriamą nuostatą, jog kultūros institucijų poveikis bendruomenei dažniausiai pasireiškia per simbolinius, socialinius ir ugdomuosius mechanizmus, kurie nėra lengvai išmatuojami ekonominiais rodikliais (Throsby, 2001; Holden, 2015).

Gautuose empirinio tyrimo rezultatuose labiausiai išryškėjo kultūrinė/simbolinė vertė (žr. 13 pav.). Internetinės apklausos duomenimis, respondentai šią vertę rinkosi kaip labiausiai pastebimą, matomą ir gaunamą, ypač vertinant tokias muzikos ir menų mokyklos veiklas, kaip kalėdinis koncertas, meno parodos, ekspozicijos, Rugsėjo 1-osios šventės renginys ar mokytojų ir mokinių pasirodymai miesto šventėse. Gauti duomenys leidžia teigti, jog muzikos mokykla bendruomenės yra suvokiama kaip didelę reikšmę turinti miesto kultūrinio identiteto ir tradicijų puoselėjimo organizacija. Šią empirinę išvagę galime susieti su kultūrinės vertės samprata, kurioje taip pat išryškėja simbolinė kultūros reikšmė, kuri formuoja bendruomenės įvaizdį (Throsby, 2001; Bendix, 2018).



13 pav. Respondentų labiausiai pastebimos vertės

Pusiausvyruoto interviu metu su mokyklos vadove bei su savivaldybės atstove buvo akcentuojama, jog muzikos ir menų mokyklos organizuojami renginiai yra svarbūs miesto kultūrinio gyvenimo veiksniai, kurie kuria tęstinumą bei simbolinę reikšmę vietos bendruomenei. Tai pagrindžia teorinėje dalyje aptartą požiūrį, jog kultūros įstaigos veikia ne tik kaip paslaugų ar veiklų vykdytojai, bet ir reikšmių kūrėjai, kurie prisideda prie vietinės bendruomenės formavimo.

Edukacinė vertė empirinio tyrimo metu buvo vertinama itin reikšmingai (žr. 7 lentelę). Apklausos rezultatai parodė aukštą bei stiprų respondentų pritarimą teiginiams, jog muzikos ir meno mokykla prisideda prie vaikų kūrybiškumo, emocinės brandos ir bendro ugdymo proceso. Šie rezultatai sutampa su teorijoje pabrėžiamu požiūriu, jog meninis ugdymas kuria ne tik profesinius ar techninius gebėjimus, bet ir platesnes socialines bei emocines kompetencijas (Hallam, 2010; Läänemets ir kt., 2021). Iš to galima spręsti, jog mokyklos vykdoma veikla yra suvokiama kaip ilgalaikė investicija į asmens ir bendruomenės raidą. Interviu duomenys atskleidė, kad edukacinė vertė organizacijos lygmeniu suvokiama kaip viena pagrindinių muzikos ir meno mokyklos misijos dalių, tačiau jos poveikis dažniausiai vertinamas tik ilgalaikėje perspektyvoje. Mokyklos vadovės teigimu, ugdymo rezultatai ne visada yra iš karto matomi, tačiau jie atsiskleidžia per aktyvesnį jaunimo dalyvavimą kultūriniame gyvenime ir didesnę bendruomenės kultūrinį sąmoningumą. Tai atitinka teorijoje aptartą kultūros institucijų vaidmenį kuriant žmogiškąjį ir kultūrinį kapitalą (Throsby, 2001; Venslavičienė ir Venckienė, 2024).

7 lentelė

Edukacinė vertė – požiūrių palyginimas

Vertė	Mokyklos vadovė:	Savivaldybės atstovė:
Edukacinė	„Edukacines vertes kuriame suteikdami galimybę mūsų renginiuose dalyvauti pašaliniais ir pravesdami jiems skirtingas edukacijas.“ „(...) bendradarbiaujame su Kazlų Rūdos Saulės mokykla, kurioje mokosi vaikai su specialiaisiais poreikiais. (...) galimybę ugdytis ir pažinti meno pasaulį visai kitokiais būdais (...)“	„(...) per edukaciją vaikai patiria emociją, bendradarbiavimą, draugystę, vienas kitų pagarbą ir kt. (...)“

Kalbant apie socialinę vertę, ji atsiskleidė per respondentų pritartus teiginius, jog muzikos ir meno mokyklos organizuojami renginiai suburia skirtingas bendruomenės grupes, skatina bendruomeniškumo jausmą ir sudaro galimybes socialinei sąveikai. Tokie rezultatai leidžia teigti, kad mokykla veikia kaip svarbi socialinių ryšių kūrimo ir palaikymo erdvė. Taip pat ir kokybinio

tyrimo metu socialinė vertė buvo siejama su muzikos ir meno mokyklos gebėjimu veikti kaip bendruomenę telkianti įstaiga, ypač mažesniame mieste, kuriame kultūrinių susibūrimo erdvių pasirinkimas yra ribotas. Savivaldybės atstovės nuomone, muzikos ir meno mokyklos veiklos prisideda prie bendruomenės užimtumo ir socialinio poveikio stiprinimo. Šios empirinės įžvalgos atliepia teorinius kultūros poveikio bendruomenei modelius, kuriuose pabrėžiamas kultūros institucijų vaidmuo stiprinant socialinius ryšius ir bendruomeninį tapatumą (Kaszynska, 2024; Armbrrecht, 2012).

8 lentelė

Socialinė vertė – požiūrių palyginimas

Vertė	Mokyklos vadovė:	Savivaldybės atstovė:
Socialinė	„(...)bendradarbiaudami su tokiomis įstaigomis kaip, senelių namai, kuriuose organizuojame savo koncertus, kuriuose pasirodo ir mokytojai su savo mokiniais, ir tik mokiniai. (...) į renginius jie ateina kartu su savo artimaisiais šeimos nariais, kurie, tarkime, niekaip nėra susiję su menais ar muzika, apart to, kad jų vaikai čia mokosi. Jie irgi turi galimybę dalyvauti įvairiose edukacinėse veiklose – žaisliukų gamyba, kalėdinio asortimento gamyba, bendrų paveikslų kūrimas, bendrų kažkokių pasirodymų kūrimas (...)“	„(...)socialinė vertė išryškėja per vaikų užimtumą, kuris vaikams būna gana geras, o ir žinių vaikai gauna daugiau menų mokykloje negu namuose kažkur tai socialiniuose tinkluose.“

Internetinės apklausos respondentai išskyrė ekonominę vertę kaip rečiausiai pastebimą (žr. 12 paveikslą), o interviu metu pašnekovai šią vertę apibūdino kaip sunkiai pamatuojamą bei sudėtingai argumentuojamą. Abu pusiau struktūruoto interviu informantai pažymėjo, jog ekonominis poveikis dažniausiai pasireiškia netiesiogiai, per ilgalaikes socialines ir kultūrinės naudas, tačiau muzikos ir menų mokyklos vadovė bei savivaldybės atstovė nebuvo linkę kritikuoti ekonominę vertę (žr. 9 lentelę). Ši empirinė įžvalga pritaria viešosios vertės koncepcijoje išskirtai problematikai, kai kultūros institucijų kuriamos naudos neatsispindi tradiciniuose ekonominio

efektyvumo rodikliuose (Moore, 1995; Holden, 2015). Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad ekonominė vertė Kazlų Rūdos bendruomenės nėra vertinama neigiamai, tačiau ji suvokiama kaip antrinė, labai mažai pastebima, lyginant su edukacinėmis, socialinėmis ir kultūrinėmis vertėmis.

9 lentelė

Ekonominė vertė – požiūrių palyginimas

Vertė	Mokyklos vadovė:	Savivaldybės atstovė:
Ekonominė	„(...)tikrai prisidedame prie ekonominės vertės kurdami gal ne tiesioginį ekonominį pakilimą ar panašiai, tačiau pritraukiant žmonių net iš kitų miestų mokytis mūsų mokykloje (...)“; „(...)laimi prizines aukščiausias vietas, garsina ne tik mokyklos, bet ir savivaldybės vardą (...)“; „(...)į mūsų renginius atvažiuoja žmonės iš skirtingų kraštų, iš skirtingų priemiesčių, ne tik savivaldybės kaimų ir ir kaimelių, bet ir iš Kauno rajono dažnai turime svečių. Tai tuo pačiu jie tikriausiai aplanko ir kitas įstaigas atvykdami svečiuotis į Kazų Rūdą, eina papietauti, prisideda prie kitų smulkių verslų plėtros, kažkas keliasi nuotraukas į socialinius tinklus (...)“	„(...)paėmus meno parodą, kurią sukūrė mūsų mokyklos vaikai. Žmonės atvažiuoja pažiūrėt pakabintus meno piešinius, iš kitų miestų atvykstą muzikos ir meno mokyklos, kurios bendradarbiauja su mūsų mokykla (...)“; „(...)ne tik pasižiūri meno kūrinius ar jų paklauso, bet ir eina pavalgyti, kažką aplanko miestelyje, nusiperka kokį suvenyrą (...)“; „(...)renginiuose koncertuoja vietinė muzikos ir meno mokykla. Tai gaunasi apibūsinant indėlis, sporto mokykla sutaupo, sportininkai susipažįsta su meno kūriniais, klausosi muzikos (...)“;

Teorinėje dalyje minėta, jog kultūros ir švietimo sektorių sandūroje veikiančios institucijos pasižymi dvilypiu valdymo pobūdžiu, o gauti empiriniai duomenys tai tik patvirtina ir dar labiau atskleidžia. Valdymo dvilypumas pasižymi poreikiu derinti formalius švietimo sistemos reikalavimus su kūrybiniu darbu, kuris būdingas meno organizacijoms. Pasak Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos vadovės turimos praktikos, valdymas nėra tik administraciniai

procesai, bet tarp jų įsipainiojęs nuolatinis balansavimas tarp kontrolės ir valdymo laisvės (žr. 10 lentelę).

Empirinio tyrimo metu išaiškėjo, jog valdymo funkcijos – planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, koordinavimas – yra tiesiogiai susijusios su mokyklos veiklų valdymu bei kuriamų verčių bendruomenei poveikiu. Mokyklos vadovės teigimu, kuriamos vertės nėra tik galutinis rezultatas, kuris pasimato pabaigoje, tačiau tos vertės yra įtraukiamos ankstyvoje stadijoje, kuomet yra planuojamos, organzuojamos veiklos. Kaip pabrėžia muzikos ir menų mokyklos vadovė, jog visuomet renginių, edukacijų, projektų planavimas yra grindžiamas sukurti vertę vietos bendruomenei, o ne vien tik remiantis vidiniais organizaciniais kriterijais. Taip pat gauti kokybinio tyrimo rezultatai patvirtina prielaidą, jog muzikos ir meno mokyklų valdymas yra vertybiškai orientuotas procesas. Be to, labiausiai sprendimų priėmimo siejamos socialinės, edukacinės bei kultūrinės vertės. Nors valdymo sprendimai ir nėra formuojami atskiroms vertėms, pasak mokyklos vadovės intuityvus, patiriami grindžiamas sprendimų priėmimas veikia kaip neformalus, tačiau gana nuosekliai veikiantis valdymo mechanizmas. Minėtosios trys vertės, anot mokyklos vadovės, yra įtraukiamos į 5-erių metų strateginius planus, metines veiklos ataskaitas. Empirinis tyrimas atskleidė, jog šios vertės nėra statiškos – jos kinta priklausomai nuo besikeičiančių mokinių, tėvų poreikių, bendruomenės lūkesčių, ko pasekoje, tai reikalauja prisitaikančio mokyklos valdymo (žr. 10 lentelę).

Empirinio tyrimo metu išryškėjo svarbus valdymo veiksnys – grįžtamasis bendruomenės ryšys. Pagal surinktus duomenis, gaunami pozityvūs astiliepimai, konstruktyvi kritika daro nemažą įtaką mokyklos veiklų ir paslaugų koregavimui. Tad teoriniame modelyje išryškintas grįžtamasis ryšys, pagal turimus tyrimo rezultatus, leidžia interpretuoti bendruomenės grįžtamąjį ryšį kaip netiesioginį, tačiau užimantį reikšmingą vietą formuojant valdymo sprendimus.

10 lentelė

Valdymo aspektų požiūris: interviu su mokyklos vadove

Valdymo aspektai	Citata
Administracinė kontrolė ir kūrybos laisvė	<i>„darbas yra gana apsunkintas, nes iš vienos pusės mes turim ir ugdyti, ir būti mokytojais, bet kaip vadovas arba administracijos darbuotojai turi būt palankūs ir atkreipt dėmesį, ypatingai į savo darbuotojų menines ir kūrybines veiklas.“</i>

Planavimas, organizavimas	„ (...)nes planuojant ir organizuojant visus renginius, mes pirmiausia atsižvelgiame, ar tie renginiai bus patrauklūs mūsų savivaldybės bendruomenei.“ „Aš visada pradedu apie vertes galvoti jau organizuodama renginį. Kiekvieną renginį, kuris bus viešas renginys, stengiuosi pagalvoti, kokią tai vertę sukurs bendruomenei.“
Verčių valdymo sprendimai	„ (...) organizuodama kažkokį renginį, aš kaip vadovė tikrai negalvoju apie valdymo sprendimus. Paprastai galvoju, kokia vertė bus bendruomenei, o ne tai, kaip aš tą suvaldysiu. Tai tiesiog valdymo sprendimai iš principo yra mano intuicija.“
Verčių įtraukimas į valdymo sprendimus	„ (...)galvojame apie numatytas edukacines, kultūrines, socialines vertes, ir visada įtraukiame tai į planavimą.“ „ (...)laikui bėgant jos keičiasi, nes keičiasi ir kartos, ir mokinių poreikiai. Galbūt kažkada buvo neaktualus, pavyzdžiui, įtraukusis ugdymas.“

Kokybinio tyrimo metu savivaldybės atstovė savo išvalgomis papildė analizę atskleidžiant muzikos ir meno mokyklos valdymo aspektus iš stegėjos (savivaldybės) pusės. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog savivaldybė meno įstaigą vertina kaip pakankamai savarankišką organizaciją, gebančią formuoti bei pagrįsti tikslus, sprendimus bei kuriamas vertes bendruomenei. Ryšys tarp muzikos ir menų mokyklos bei savivaldybės, šiuo atveju, yra labai artimas ir grindžiamas dialogu, bendradarbiavimu ir pasitikėjimu, kuomet sprendžiami klausimai dėl finansavimo, infrastruktūros, papildomų lėšų. Taip pat empirinis tyrimas su savivaldybės atstove atskleidė, jog savivaldybės valdymo sprendimus veikia ne vien tik formalūs planavimo dokumentai, tačiau prisideda ir bendruomenės reakcijos bei mokyklos matomumas viešojoje erdvėje. Nors ir ekonominė vertė internetinės apklausos metu buvo įvardijama kaip mažiausiai pastebima bendruomenei, savivaldybės požiūriu ji atskleidžiama platesniu suvokimu – miesto įvaizdžio stiprinimas, naujų lankytojų pritraukimas, netiesioginis vietinės ekonomikos augimas. Tai rodo, jog ekonominė vertė valdymo sprendimuose vertinama kaip ilgalaikis poveikis (žr. 11 lentelę).

Valdymo aspektų požiūris: interviu su savivaldybės atstove

Valdymo aspektai	Citata
Valdymo sprendimų priėmimas	<i>„(...)muzikos ir menų mokykla bendradarbiaudama kartu su savivaldybę kelia tikslus, bet šį mokykla yra daugiau savarankiškai mąstanti organizacija. Jie geba patys save parodyti ir patys įrodyti mums, savivaldybei, keldami tuos tikslus, kad tai reikia miestui, kad tai reikia mokyklai, kad tai reikia bendruomenei.“</i>
Ekonominė vertė valdymo veiklose	<i>„Žmonės atvažiuoja pažiūrėt pakabintus meno piešinius, iš kitų miestų atvykstą muzikos ir meno mokyklos, kurios bendradarbiauja su mūsų mokykla.“</i> <i>„Į Kazlų Rūdą atvykę svečiai, čia ne tik pasižiūri meno kūrinius ar jų paklauso, bet ir eina pavalgyti, kažką aplanko miestelyje, nusiperka kokį suvenyrą ar panašiai.“</i>

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos kuriama vertė bendruomenei atsiskleidžia kaip daugialypė, o kuriamos vertės yra labiausiai grindžiamos nematerialiais aspektais – edukaciniais, socialiniais, kurtūriniais, emociniais. Kiekybiniai ir kokybiniai duomenys tarpusavyje papildo vienas kitą ir patvirtina teorinėje dalyje aptartą požiūrį į kultūros institucijas kaip svarbius viešosios vertės kūrėjus. Tuo pačiu tyrimas išryškina ekonominės vertės pastebėjimo argumentavimo iššūkius, tačiau mokyklos ir savivaldybės požiūriu ši vertė pasireiškia netiesiogine forma. Kalbant apie valdymo aspektus, empirinio tyrimo rezultatai patvirtina teorinėje dalyje iškeltą prielaidą, jog muzikos ir meno mokyklų kuriama vertė bendruomenei veikia kaip reikšmingas valdymo veiksnys. Šiuo atveju valdymas pasireiškia per formalius sprendimus, per dialogus, pasitikėjimą, strateginį planavimą bei gebėjimą reaguoti į bendruomenės poreikius. Empirinis tyrimas atskleidė, jog muzikos ir menų mokyklos valdymas yra vertybiškai orientuotas valdymo procesas.

2.4. Teorinio modelio patobulinimas pagal gautus rezultatus

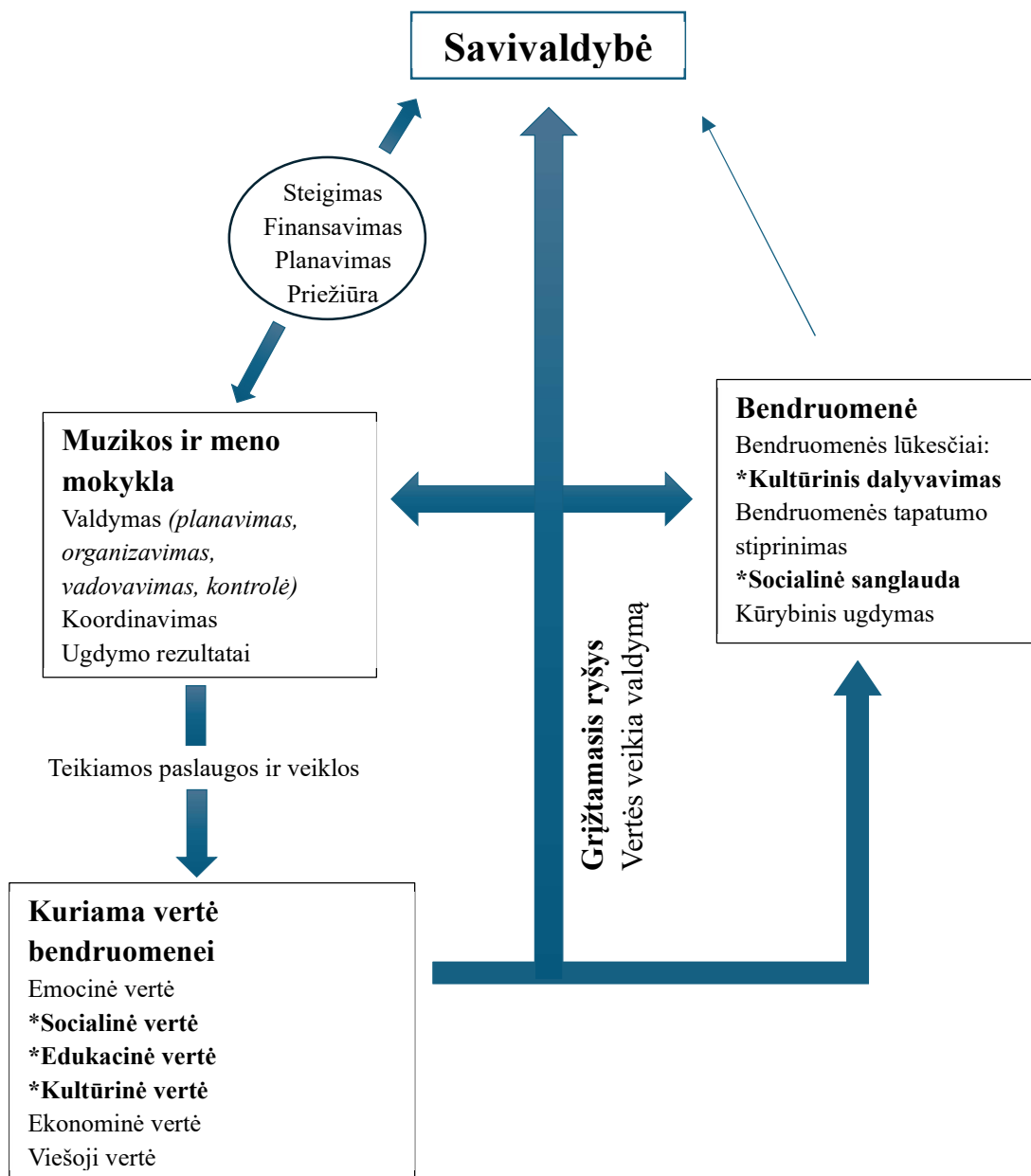
Atlikus empirinį tyrimą pastebėta, jog muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų teorinis modelis iš dalies patvirtino, bet tuo pačiu atsirado ir keli patikslinimai siekiant geriau ir tiksliau atskleisti praktikoje veikiančius ryšius. Gauti empiriniai duomenys leido išryškinti aiškesnius elementus ir jų svarbą bei papildyti teorinį modelį naujomis sąveikaujančiomis kryptimis.

Empirinio tyrimo metu buvo nustatyta, jog didžiausią reikšmę muzikos ir meno mokyklos valdymo sprendimuose turi nematerialios vertės – socialinė, edukacinė ir kultūrinė. Nors modelyje buvo išskirtos įvairios vertės formos, šias minėtas tris vertes labiausiai atpažino bendruomenės nariai. Pagal gautus kokybinio tyrimo rezultatus, minėtos vertės daro didžiausią įtaką mokyklos veiklų planavimui, strateginiams sprendimams. Patikslintame teoriniame modelyje (žr. 14 pav.) minėtos vertės yra paryškintos bei pažymėtos žvaigždutėmis, siekiant parodyti ir išryškinti jų dominavimą. Empirinio tyrimo metu ekonominė vertė identifikuota kaip reikšminga, tačiau pasireiškianti netiesioginiu bei ilgalaikiu poveikiu, todėl kaip ir kitos vertės, ji yra interpretuojama kaip papildoma, ne pagrindinė vertės forma.

Grįžtamasis ryšys tarp bendruomenės ir muzikos ir meno mokyklos dažniausiai pasireiškia per netiesioginius socialinius procesus – bendruomenės lūkesčius, pasitikėjimą, įsitraukimą, palaikymą. Todėl patikslintame modelyje grįžtamasis ryšys yra interpretuojamas kaip verčių poveikis meno įstaigos valdymui.

Gauti empirinio tyrimo duomenys atskleidė, jog bendruomenės lūkesčiai daro reikšmingą poveikį ir mokyklos veikloms bei paslaugoms, ir savivaldybės sprendimų aplinkybėms. Labiausiai atsiskleidžia bendruomenės kultūrinis dalyvavimas ir socialinė sanglauda. Dėl šios priežasties teorinis modelis papildomas nauja vienakrypte linija – iš bendruomenės į savivaldybę. Šiuo papildymu parodoma, jog bendruomenė taip pat turi poveikį mokyklos valdymo sprendimams, kurie visuomet susiję su savivaldybe.

Taip pat patobulinta modelio vieta, kur tarp savivaldybės bei muzikos ir meno mokyklos atsiranda dvipusė kryptys, kas pirminiame modelio variante buvo tik kryptis iš savivaldybės. Šis patobulinimas atsirado po pusiau struktūruotų interviu su mokyklos vadove ir savivaldybės atstove, kuomet buvo išsiaiškinta, jog meno organizacija yra gana savarankiška, o jos valdymo sprendimai bei kitokie valdymo sumanymai yra vykdomi dialogo būdu. Tai rezultatas, kuomet ne vien tik savivaldybė teikia nurodymus muzikos ir meno mokyklai, tačiau ir pati mokykla išsikelia savo tikslus, kuriais tiki bei įrodo, kad jie yra reikalingi (žr. 14 pav.)



14 pav. Muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų teorinis modelis

Remiantis Kazlų Rūdos muzikos ir menų mokyklos kuriamų verčių bendruomenei ir jų valdymo sąsajų gautais atvejo analizės rezultatais, šiame patikslintame teoriniame modelyje yra išryškunami keturi esminiai aspektai:

1. Edukacinės, socialinės ir kultūrinės vertės dominuoja muzikos ir meno mokyklų valdymo sprendimuose;
2. Grižtamasis ryšys per bendruomenės patiriamas vertes veikia valdymo sprendimus;

3. Bendruomenė yra reikšmingas elementas, kuris turi įtakos savivaldybės priimamiems sprendimams muzikos ir meno mokyklos atžvilgiu;
4. Savivaldybė kartu su muzikos ir meno mokykla priima valdymo sprendimus, finansavimo bei infrastruktūros galimybes, atsižvelgiant į mokyklos savarankiškumą bei puikius santykius su savivaldybe.

Gautais empirinio tyrimo rezultatais ir padarytomis išvadomis, šis patikslintas teorinis modelis (žr. 14 pav.) patvirtina teorines prielaidas bei tuo pačiu dar geriau atspindi empiriškai nustatytą muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės vaidmenį tų pačių mokyklų valdymo procese.

IŠVADOS

- Muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei yra daugialypės, apimančios edukacinę, kultūrinę/simbolinę, socialinę, emocinę, viešąją, ekonominę vertes. Kuriamos vertės bendruomenei neapsiriboja vien tik ugdymo ar ekonomikos rezultatais, bet tuo pačiu pasireiškia ir per ilgalaikį rezultatą bendruomenės kultūriniam, socialiniam, gyvybingumo poveikiui. Reikšmingą vietą užima nematerialios vertės, kurios yra sunkiau pamatuojamos, tačiau turinčios didelę reikšmę kuriamoms muzikos ir meno mokyklų vertėms.
- Muzikos ir meno mokyklų valdymas pasižymi specifiniu pobūdžiu, kuris apjungia ir švietimo, ir kultūros sektorius bei jų tikslus. Mokyklų valdymas apima klasikinėmis valdymo funkcijomis grindžiamus procesus – planavimą, organizavimą, vadomavimą, koordinavimą, kontorlę. Tačiau dažnu atveju valdymas reikalauja ir vertybiškai orientuoto požiūrio, lyderystės, bendradarbiavimo su savivaldybe, gero santykio su bendruomene bei gebėjimo sklandžiai reaguoti į kintančius poreikius.
- Remiantis moksline literatūra bei empiriniu tyrimu buvo sudarytas muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų teorinis modelis. Modelis atskleidžia, jog bendruomenei kuriamos vertės yra reikšmingas veiksnys, turintis įtakos valdymo sprendimams. Taip pat atskleidžiama tarpusavio sąveika tarp mokyklos kuriamų verčių, bendruomenės lūkesčių, savivaldybės sprendimų bei vidinių valdymo procesų. Gautas modelis pagrindžia, jog muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės nėra tik rezultatas, bet svarbus aspektas strateginiams bei organizaciniams valdymo sprendimams.
- Atlikus empirinį tyrimą, įvertinta, jog bendruomenė labiausiai pastebi edukacines, socialines, kultūrines, emocines vertes, o ekonominė vertė yra mažiausiai atpažįstama. Bendruomenės patiriamos vertės formuoja pozityvų požiūrį į muzikos ir meno mokyklų veiklą, o tai lemia lūkesčius savivaldybei ir mokyklų vadovybei. Bendruomenės grįžtamasis ryšys ir kuriamos vertės daro įtaką strateginio planavimo, finansavimo bei veiklų valdymo sprendimuose.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, pateikiamos rekomendacijos muzikos ir meno mokykloms, kaip meno organizacijoms, siekiant efektyviau išnaudoti sąsajas tarp kuriamų verčių ir mokyklos valdymo procesų:

- Tyrimo metu išaiškėjo, jog bendruomenė labiausiai pastebi edukacines, kultūrines/simbolines, socialines muzikos ir meno mokyklos kuriamas vertes, tačiau jos ne visada yra aiškiai įvardijamos. Rekomenduojama muzikos ir meno mokykloms stiprinti bendruomenės informavimą apie vykdomas veiklas ir kuriamas vertes, siekiant gerinti meno organizacijos reikšmę bendruomenės atžvilgiu.
- Tyrimo rezultatai rodo, jog muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės daro įtaką valdymo sprendimuose, tokiuose kaip planavimas, organizavimas bei veiklų nustatyme. Rekomenduojama muzikos ir meno mokyklų vadovams stengtis sistemingai įtraukti kuriamų verčių analizę į mokyklos valdymo procesus per refleksinius susitikimus su pedagogais, darbuotojais, bendruomene, partneriais. Taip valdymas būtų grindžiamas ne vien administraciniu, bet ir kuriamos vertės kriterijumi.
- Empiriniai duomenys patvirtino reikšmingą savivaldybės vaidmenį muzikos ir meno mokyklos kuriamų verčių atžvilgiu per finansinius, infrastruktūrinius sprendimus, taip pat veiklų prioritizavime bei bendradarbiavime. Rekomenduojama stiprinti muzikos ir meno mokyklų bei savivaldybės dialogą, bendrystę, atsižvelgti į vertės kūrimo aspektus kultūros ir švietimo lygmeniu.
- Remiantis Kazlų Rūdos atvejo empiriniais duomenimis, patikslintas muzikos ir meno mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir jų valdymo sąsajų teorinis modelis parodė, jog mokyklų kuriamos vertės bendruomenei ir geras ryšys su savivaldybe yra glaudžiai susiję su valdymo sprendimais. Nors tyrimas atliktas tik vienu atveju (Kazlų Rūdos), rekomenduojama patikslintą modelį naudoti kaip pagalbines priemones planuojant ar sprendžiant meno organizacijų valdymo sprendimus.

KUNDROTAS, Mangirdas. (2026) *The Value Created by Music and Arts Schools for the Community as a Factor in Their Management*. MA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty, Vilnius University. 82 p.

SUMMARY

The aim of this master's thesis is to investigate what values music and art schools create for the community and how they affect school governance, in order to understand what values are created for the community and how those values influence school governance.

The theoretical part of the thesis analyzes the values created by cultural and art organizations, their types, examines management aspects, as well as the role of the municipality in relation to the activities of the music and art school. Based on the analyzed scientific literature, a theoretical model of the value created by music and art schools for the community and their management links is formulated. The empirical part of the thesis studies the case of the Kazlų Rūda Music and Art School, in which quantitative and qualitative research methods are applied - an online survey of the community and two semi-structured interviews with the school principal and a representative of the municipality.

The results of the empirical study revealed that music and art schools create educational, social, cultural, emotional, and public values for the community, which significantly affect school management decisions. According to the results of the study, values are often created and integrated intuitively, but their conscious integration into school management processes can enhance the significance of the school.

The work contributes to the academic discourse in the field of arts management about the management of cultural and arts organizations, providing new insights into the significance of the values created by music and art schools for the community and their impact on shaping school management decisions.

Keywords: *music and art schools, values, community, management, municipality, arts organizations, arts management.*

LITERATŪRA

1. Aleknavičienė, J., Pocienė, A. ir Šupa, M. 2020. *Kaip parašyti mokslinį rašto darbą*. Prieiga: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parašyti_mokslini_darba_2020_EL.pdf [Žr. 2025 11 30].
2. Almqvist, C. F. ir Hentschel, L. 2022. *Becoming musical performance artists – Challenging organisational norms and traditional Municipal Arts School structures*. Journal for Research in Arts and Sports Education, 6(3): 11–26. DOI: 10.23865/jased.v6.3586. Prieiga: <https://jased.net/index.php/jased/article/view/3586> . [Žr. 2025 11 20].
3. Armbrrecht, J. (2012). *The value of cultural institutions: Measurement and description*. PhD thesis. University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law. Prieiga per: University of Gothenburg. Prieiga: <http://hdl.handle.net/2077/30684> [Žr. 2025 10 10].
4. Armbrrecht, J. (2014). Developing a scale for measuring the perceived value of cultural institutions. *Cultural Trends*, 23(4), 252–272. <https://doi.org/10.1080/09548963.2014.912041> [Žr. 2025 10 20].
5. Astrauskas, A. 2019. *Bendruomenė ir bendruomeniškumas seniūnaitijos ir seniūnijos lygmeniu: samprata, raiška, galimybės tobulinti*. Viešojo politika ir administravimas, 18(2): 256–269. DOI: 10.13165/VPA-19-18-2-06 [Žr. 2025 09 25].
6. Bendix, R. F. 2018. *Introduction: Culture as resource, culture as property*. In: Culture and value: Tourism, heritage, and property. Bloomington: Indiana University Press, 196–200.
7. Bowman, W. 2020. *Reconceiving music and music education as ethical practices*. Revista da ABEM, 28: 162–176. DOI: 10.33054/ABEM20202809. [Žr. 2025 10 15].
8. Bryson, J. M., et al. 2014. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. DOI: 10.1111/puar.12238. Prieiga: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12238> [Žr. 2025 10 15].
9. Cerey, J. 2007. *Communication as Culture*. Boston: Unwin Hyman.
10. Clift, S. et.al. 2008. *Singing and health: Summary of a systematic mapping and review of non-clinical research*. Canterbury: Canterbury Christ Church University, Sidney De Haan Research Centre for Arts and Health. Prieiga: <https://www.creativityaustralia.org.au/wp-content/uploads/2012/05/Report-5-Systematic-Mapping-and-Review.pdf> [Žr. 2025 10 15].
11. Drucker, P. F. 2011. *Management challenges for the 21st century*. Abingdon; New York: Routledge. ISBN 978-0-7506-8509-2.
12. Dunleavy, P. 2014. *The state is a multi-system: Understanding the oneness and diversity of government*. Pranešimas konferencijoje UK Political Studies Association Conference, Manchester, 2014 m. balandžio 15 d. Prieiga: <https://www.researchgate.net/publication/261511003> [Žr. 2025 10 17].

13. Fayol, H. 1949. *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons. Prieiga: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518/page/n27/mode/2up> [Žr. 2025 10 26].
14. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Prieiga: <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/38182d96-2d13-40e8-a0da-b13e397bef53> [Žr. 2025 11 29].
15. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Prieiga: <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/ae270b95-3810-4364-8886-d8bda99d3d84> [Žr. 2025 11 29].
16. Guogis, A. ir Urvikis, M. n.d. *Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai*: 77–86.
17. Hallam, S. 2010. *The power of music: Its impact on the intellectual, social and personal development of children and young people*. International Journal of Music Education, 28(3): 269–289. DOI: 10.1177/0255761410370658. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/242560857_The_power_of_music_Its_impact_on_the_intellectual_social_and_personal_development_of_children_and_young_people [Žr. 2025 10 15].
18. Harrop-Allin, S. (2017). Higher education student learning beyond the classroom: findings from a community music service learning project in rural South Africa. *Music Education Research*, 19(3), 231–251. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/14613808.2016.1214695> [Žr. 2025 10 25].
19. Holden, J. 2015. *The Ecology of Culture*. London: Arts and Humanities Research Council. [online]. Prieiga: <https://publicartonline.org.uk/downloads/news/AHRC%20Ecology%20of%20Culture.pdf> [Žr. 2025 11 03].
20. Kačerauskas, T. 2008. *Tikrovė ir kūryba: kultūros fenomenologijos metmenys*. Vilnius: LRS leidykla.
21. Kardašienė, A. 2023. *Gimnazijos įtraukiosios kultūros kūrimas neformaliąja muzikine veikla*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Prieiga: <https://doi.org/10.15388/vu.thesis.534> [Žr. 2025 11 03].
22. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>. [Žr. 2025 11 29].
23. Kaszynska, P. (2024). Cultural value as meaning-making. *Cultural Trends*, 34(4), 463–477. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09548963.2024.2381767>. [Žr. 2025 10 03].
24. Kirişçi-Sarikaya, A. ir Sönmez, T. (2023). *Managerial roles of public education center administrators: An analysis within the scope of Mintzberg managerial roles*. In: EJER Congress 2023 International Eurasian Educational Research Congress Conference Proceedings. Ankara: Ani Publishing, 449–462. Prieiga: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED638429.pdf>. [Žr. 2025 11 03].

25. Läänemets, U. *et al.* 2021. *Values created by music education in general comprehensive schools*. Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference, 2: 318–329. DOI: 10.17770/sie2021vol2.6297. Prieiga: https://www.researchgate.net/publication/351944138_VALUES_CREATED_BY_MUSIC_EDUCATION_IN_GENERAL_COMPREHENSIVE_SCHOOLS [Žr. 2025 11 07].
26. Laovanich, V. *et al.* 2021. An investigation into the status of Thailand's music education systems and organisation. *British Journal of Music Education*, 38(2), 131–144. doi:10.1017/S0265051720000327
27. Levickaitė, R. 2012. *Interlinks of cultural and creative economies through creative products and services*. Mokslas – Lietuvos ateitis, 4(3): 256–261. DOI: <https://doi.org/10.3846/mla.2012.40> [Žr. 2025 11 08].
28. Lietuvos Respublikos Aukščiausioji Taryba – Atkuriamasis Seimas. 1991. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489. Vilnius. Prieiga: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480#part_a868b41afb1048e0b4237533e7c0d21e [Žr. 2025 11 18].
29. Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2021. *2021–2030 metų Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programos pagrindimas*. Vilnius. Prieiga: [2021–2030 m Kultūros ir kūrybingumo plėtros programos pagrindimas.pdf](#) [Žr. 2025 11 18].
30. Lietuvos Respublikos Seimas. 1994. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas*. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533 (suvestinė redakcija galiojusi 2025-08-01–2026-04-30). Prieiga <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/asr>. [Žr. 2025 11 18].
31. Lietuvos Respublikos Seimas. 2024. *Lietuvos Respublikos kultūros politikos pagrindų įstatymas*. 2024 m. birželio 18 d. Nr. XIV-2762. Vilnius. Prieiga: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e12b7cc02efa11efb121d2fe3a0eff27> [Žr. 2025 11 18].
32. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. 2012. *Neformaliojo ugdymo aktualijos*. Švietimo problemos analizė, Nr. 20 (84). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija. [Žr. 2025 11 18].
33. Lotman, J. 2022. Kultūra kaip subjektas ir pati sau objektas. *Semiotika*, 17, 20–31. Prieiga: <https://doi.org/10.15388/Semiotika.2022.24>. [Žr. 2025 11 13].
34. Małecki, T. 2018. *Economic-organisational aspects of music school management by a local authority unit*. Review of Comparative Law, 34: 85–100.
35. Moore, M. H. 1995. *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. Prieiga: https://books.google.lt/books?id=Hm9uKVj0qDYC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Žr. 2025 11 01].

36. Nabatchi, T. ir Leighninger, M. 2015. *Public participation for 21st century democracy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Prieiga: <https://scispace.com/pdf/public-participation-for-21st-century-democracy-adnisyq1da.pdf> [Žr. 2025 11 18].
37. Nielsen, S. et.al. 2023. *The Norwegian kulturskole as a community-based institution*. In: The Oxford Handbook of Music Education and Social Justice. Oxford University Press. Prieiga: <https://doi.org/10.1177/02557614231157737> [Žr. 2025 10 14].
38. Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance?. *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022> [Žr. 2025 10 18].
39. Pauliukevičiūtė, A. 2009. *Šiuolaikiniai kultūros vadybos raidos aspektai*. Vadyba, 14(2): 99–106.
40. Pruskus, V. 2013. *Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste*. Filosofija. Sociologija, 24(3): 121–130. DOI: <https://doi.org/10.6001/fil-soc.2013.24.3.3> [Žr. 2025 10 02].
41. Ratzinger, J. 2006. *Tikėjimas, religija ir kultūra*. Bažnyčios žinios, Nr. 17: 15–21.
42. Resnicow, J. E., Salovey, P., & Repp, B. H. (2004). *Is recognition of emotion in music performance an aspect of emotional intelligence?* Psychology of Music, 32(2), 145–158. Prieiga: <https://www.scribd.com/document/194257490/resnicow-2004> [Žr. 2025 11 18].
43. Robbins, S. P. ir Coulter, M. 2018. *Management*. 14th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-21583-9. [Žr. 2025 10 18].
44. Robinson, J. A. 2024. Five years in: a case study of an Australian early-career secondary school music teacher. *British Journal of Music Education*, 41(3), 282–291. doi:10.1017/S0265051724000093
45. Smilde, R. 2009. *Musicians as lifelong learners: Discovery through biography*. Delft: Eburon Academic Publishers. ISBN 978-90-5972-301-6.
46. Spillane, J. P. 2005. *Distributed leadership*. The Educational Forum, 69(2): 143–150.
47. Stige-Skuskovnika, V. 2018. *The development trends of management of the institutions of vocational music education in Latvia*. Rural Environment. Education. Personality, 11: 142–147. Jelgava. DOI: 10.22616/REEP.2018.018
48. Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., & Kiausiene, I. 2019. The Impact of Value Created by Culture on Approaching the Sustainable Development Goals: Case of the Baltic States. *Sustainability*, 11(22), 6437. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su11226437> [Žr. 2025 11 01].
49. Targamadžė, V. ir Bieliūnė, S. (2012). *Vaikų socializacijos centrų kultūros ir jų ugdytinių socializacijos sąsajos, ugdytinių ir pedagogų požiūriu*. Prieiga: <https://research.ebsco.com/c/5f64xf/viewer/pdf/y3irif6x5b> [Žr. 2025 11 13].
50. Theodori, G. L. .2005. Community and Community Development in Resource-Based Areas: Operational Definitions Rooted in an Interactional Perspective’, *Society & Natural Resources*, 18(7), pp. 661–669. Prieiga: doi:10.1080/08941920590959640.
51. Throsby, D. 2001. *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press.

52. Trompenaars, F. ir Coebergh, P. H. 2014. *100+ management models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford: Infinite Ideas Limited.
53. Unikowski, I. ir Wanna, J. 2024. *The public sector*. LibreTexts Social Sciences. Prieiga: <https://socialsci.libretexts.org/@go/page/160206> [Žr. 2025 10 28].
54. Venslavičienė, L. ir Venckienė, D. 2024. *Pagrindinio muzikinio ugdymo programos mokinių lyderystės gebėjimų raiška muzikos mokykloje: atvejo analizė*. Jaunųjų mokslininkų darbai, 54: 8–16. DOI: 10.15388/JMD.2024.54.1.
55. Verdenhofa, O. et al. 2024. *Strategic management as a tool for the development of public sphere entities*. Viešoji politika ir administravimas, 23(2): 175–196. DOI: 10.13165/VPA-24-23-2-05. Prieiga: <https://research.ebsco.com/c/5f64xf/viewer/pdf/y3irif6x5b> [Žr. 2025 11 15].

PRIEDAI

1 PRIEDAS Internetinė apklausa bendruomenei.....	84
2 PRIEDAS Interviu klausimai su muzikos ir menu mokyklos vadove	91
3 PRIEDAS Interviu klausimai su savivaldybės atstovu.....	92
4 PRIEDAS Klausimynas su muzikos ir meno mokyklos vadove	93
5 PRIEDAS Klausimynas su savivaldybės atstovu	95
6 PRIEDAS 1 Transkripcija: interviu su muzikos ir meno mokyklos vadove	98
7 PRIEDAS 2 Transkripcija: interviu su savivaldybės atstovu	104
8 PRIEDAS Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas	108

Internetinė apklausa bendruomenei

Muzikos ir meno mokyklų kuriama vertė vietos bendruomenei

Mieli respondentai,

Kviečiu Jus sudalyvauti apklausoje, kuri atliekama rengiant magistro baigiamąjį darbą apie muzikos ir meno mokyklų kuriamą vertę bendruomenėms. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip vietos gyventojai vertina kultūrinės paslaugas ir veiklas, kurias teikia muzikos ir meno mokykla, bei kokias šios veiklos sukuria bendruomenei.

Nebijokite – Jūsų atsakymai yra anonimiški ir bus naudojami tik moksliniais tikslais. Apklausa truks apie 3-4 minutes.

Jeigu kils klausimų ar neaiškumų, galite su manimi susisiekti šiuo adresu – mangirdas.kundrotas@knf.stud.vu.lt

Ačiū, kad skiriate savo laiko prisidėti prie tyrimo!

I sekcija Įžanga

Ar manote, kad kultūros įstaigos (muzikos ir meno mokyklos, kultūros centras, bibliotekos, muziejai) turi kurti vertę bendruomenei?

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

Kaip vertinate kultūros (muzikos ir meno mokyklos, kultūros centro, bibliotekos, muziejų) teikiamą svarbą Jūsų miestui?

- Labai svarbi
- Svarbi
- Nei svarbi, nei nesvarbi
- Nesvarbi
- Labai nesvarbi

Kaip vertinate savo miesto savivaldybės skiriamą finansavimą kultūros įstaigoms, tokioms kaip muzikos ir meno mokykla, kultūros centras, biblioteka, muziejai)?

- Finansuoja pakankamai
- Finansuoja per mažai
- Finansuoja per daug
- Nuomonės neturiu

Ar esate aktyvus Jūsų miesto bendruomenės narys? (pažymėkite nuo 1 iki 5, kai 1 – ne, 5 – taip).

1 2 3 4 5

Kaip dažnai susiduriate su muzikos ir meno mokyklos veiklomis?

- Labai dažnai
- Dažnai
- Nei dažnai, nei retai
- Retai
- Labai retai
- Nesusiduriu

Kas Jus sieja su muzikos ir meno mokyklos veiklomis?

- Mano vaikas/vaikai lanko muzikos mokyklą
- Domiuosi kultūriniais renginiais
- Nėra daug veiklų šiame mieste, todėl domiuosi mokyklos veikla
- Jaučiu nostalgiją muzikos ir meno mokykloms
- Dirbu muzikos ir meno mokykloje
- Kita
- Niekas nesieja

II sekcija Kuriamų verčių kontekstas

Sekančiais teiginiais siekiu išsiaiškinti, su kokiomis muzikos ir meno mokyklos kuriamomis vertybėmis bendruomenei Jūs sutinkate arba nesutinkate. Pateiktoje lentelėje prašome pažymėti vieną, Jums labiausiai tinkantį atsakymą.

Ar sutinkate, jog...	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vaikai lankantys ar pabaigę muzikos ir meno mokyklą patampa kūrybiškesni.					

Muzikos ir meno mokykla prisideda prie bendro vaikų ir suaugusiųjų išsilavinimo ir socialinio ugdymo.					
Muzikos ir meno mokyklos organizuojami renginiai sukviečia retai susitinkančius žmones.					
Lankymasis muzikos ir meno mokyklos renginiuose skatina didesnę bendruomeniškumą jausmą.					
Muzikos ir meno mokyklos pasirodydami miesto šventėse kelia miesto prestižinį lygmenį.					
Muzikos ir meno mokyklos organizuojamas kasmetinis Kalėdinis koncertas yra reikšminga miesto kultūros tradicija.					
Dalyvaudami muzikos ir meno mokyklos parodose jaučiate pasididžiavimą turimais mokyklos talentais.					
Muzikos ir meno mokykla išugdo vaiko emocinę brandą.					
Muzikos ir meno mokyklos organizuojamas festivalis, meno parodos, kalėdinis koncertas pritraukia į miestą svečių iš svetur.					
Renginiai, organizuojami muzikos ir meno mokyklos, prisideda prie miesto įvaizdžio ir žinomumo kitose savivaldybėse.					

III sekcija Paslaugos ir veiklos kuria vertes

Prieš įvertinant muzikos ir meno mokyklos teikiamas paslaugas ir veiklas, kurios kuria vertes, pateiksiu Jums trumpą aprašą, ką kiekviena vertė simbolizuoja, kad būtų Jums aiškiau ir suprantamiau:

Edukacinė vertė - padeda jaunimui mokytis, lavinti kūrybinius, meninius, socialinius gebėjimus, bendradarbiavimą, discipliną, saviraišką, pasitikėjimą savimi. ***Socialinė vertė*** - gebėjimas apjungti žmones kuriant bendruomeniškumą per bendravimą, tarpusavio ryšius, dialogus apie bendras patirtis. ***Kultūrinė ir simbolinė vertė*** - kultūrinės prasmės, meninės tradicijos ir jų puoselėjimas, o šios veiklos sukuria vertingą ir prasmingą poveikį tiems, kurie galbūt net nesilanko mokyklos veiklose. ***Emocinė vertė*** - įkvėpimas, džiaugsmas, pasididžiavimas jaunaisiais talentais, jų teikiamomis meninėmis programomis. ***Ekonominė vertė*** - teikiama nauda, kuri prisideda prie miesto patrauklumo, gyvybingumo ir netiesioginės ekonominės gerovės. ***Viešoji vertė*** - kuriama nauda visai bendruomenei: kultūrinių paslaugų prieinamumas, gyventojų gerovė ir miesto gyvenimo kokybę gerinantys renginiai ir veiklos, jaunųjų talentų pritraukimas.

Įvertinkite, kokią vertę Jums suteikia muzikos ir meno mokyklos teikiama veikla ir paslauga: *Kalėdinis koncertas* (1 – visiškai nekuria vertės, 5 – kuria labai didelę vertę).

Vertės:	1	2	3	4	5
Edukacinė					
Socialinė					
Kultūrinė/simbolinė					
Emocinė					
Ekonominė					
Viešoji					

Įvertinkite, kokią vertę Jums suteikia muzikos ir meno mokyklos teikiama veikla ir paslauga: *Gatvės muzikos dienos minėjimas miesto erdvėse* (1 – visiškai nekuria vertės, 5 – kuria labai didelę vertę).

Vertės:	1	2	3	4	5
Edukacinė					
Socialinė					
Kultūrinė/simbolinė					
Emocinė					
Ekonominė					
Viešoji					

Įvertinkite, kokią vertę Jums suteikia muzikos ir meno mokyklos teikiama veikla ir paslauga: *Edukacijos įvairaus amžiaus grupėms* (Ebru menas; žvakių dekoravimas dažais; keramika; atvirukų gamyba grafikos technika) (1 – visiškai nekuria vertės, 5 – kuria labai didelę vertę).

Vertės:	1	2	3	4	5
Edukacinė					
Socialinė					
Kultūrinė/simbolinė					
Emocinė					
Ekonominė					
Viešoji					

Įvertinkite, kokią vertę Jums suteikia muzikos ir meno mokyklos teikiama veikla ir paslauga: *Mokinių ir mokytojų pasirodymai miesto šventėse* (1 – visiškai nekuria vertės, 5 – kuria labai didelę vertę).

Vertės:	1	2	3	4	5
Edukacinė					
Socialinė					
Kultūrinė/simbolinė					

Emocinė					
Ekonominė					
Viešoji					

Įvertinkite, kokią vertę Jums suteikia muzikos ir meno mokyklos teikiama veikla ir paslauga: Meno parodos, ekspozicijos (*dailės, keramikos*) (1 – visiškai nekuria vertės, 5 – kuria labai didelę vertę).

Vertės:	1	2	3	4	5
Edukacinė					
Socialinė					
Kultūrinė/simbolinė					
Emocinė					
Ekonominė					
Viešoji					

Įvertinkite, kokią vertę Jums suteikia muzikos ir meno mokyklos teikiama veikla ir paslauga: *Rugsėjo 1 – osios šventės renginys* (1 – visiškai nekuria vertės, 5 – kuria labai didelę vertę).

Vertės:	1	2	3	4	5
Edukacinė					
Socialinė					
Kultūrinė/simbolinė					
Emocinė					
Ekonominė					
Viešoji					

IV sekcija Bendruomenės lūkesčiai

Jūsų nuomone, kokia muzikos ir meno mokyklos kuriama vertė Jums *labiausiai* pastebima?

- Edukacinė vertė
- Socialinė vertė
- Kultūrinė/simbolinė vertė
- Emocinė vertė
- Ekonominė
- Viešoji vertė
- Nepastebima nei viena

Kuri muzikos ir meno mokyklos kuriama vertė Jūsų nuomone *mažiausiai* pastebima?

- Edukacinė vertė
- Socialinė vertė
- Kultūrinė/simbolinė vertė
- Emocinė vertė
- Ekonominė
- Viešoji vertė
- Nepastebima nei viena

Kokią papildomą veiklą galėtų teikti muzikos ir meno mokykla ateityje, kuri kurtų vertę bendruomenei?

- Veiklos su vietos bendruomene (ansambliai, orkestrai, chorai)
- Našesnis socialinių tinklų išnaudojimas
- Meno terapijos specialiųjų poreikių žmonėms
- Kūrybinės dirbtuvės senjorams
- _____ (įrašyti)

V sekcija Respondento demografija

Jūsų lytis

- Vyras
- Moteris
- Kita

Jūsų amžius:

- 18 - 23
- 24 - 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 64
- 60 ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis

- Aukštasis (bakalauras/magistras)
- Doktorantūra/Mokslinis laipsnis

Kokios yra Jūsų mėnesinės pajamos?

- Iki 800e
- 800 – 1100
- 1100 – 1500
- 1500 – 1900
- 1900 ir daugiau

Interviu klausimai su muzikos ir menu mokyklos vadove

1. Kaip Jūs suprantate muzikos ir meno mokyklos valdymą kultūros ir švietimo sektorių sandūroje? Kuo šis dvilypumas apsunkina arba praturtina valdymo procesus?
2. Kaip valdymo funkcijos (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, koordinavimas) prisideda prie vertės bendruomenei kūrimo? Kurioje valdymo stadijoje vertės yra „įkomponuojamos“ į veiklą?
3. Kaip Jūsų mokykla kuria skirtingas vertes (emocines, socialines, edukacines, kultūrines, ekonomines)? Ar skirtingoms vertėms kuriami skirtingi valdymo sprendimai?
4. Kaip vertės (edukacinė, kultūrinė, socialinė ir kt.) yra įtraukiamos į mokyklos planavimą ir kaip jos realiai lemia Jūsų valdymo sprendimus? Ar vertės laikui bėgant keičiasi ir kaip tai paveiktų mokyklos valdymą?
5. Kaip bendruomenės lūkesčiai ir grįžtamasis ryšys daro įtaką mokyklos valdymui? Ar keičiate veiklas remdamiesi bendruomenės pateikiamais signalais?
6. Kaip savivaldybės sprendimai dėl finansavimo, planavimo ar priežiūros riboja arba įgalina Jūsų galimybes kurti vertę bendruomenei?
7. Apklausos rezultatai rodo, kad bendruomenė labiausiai pastebi kultūrinę/simbolinę vertę ir bene mažiausiai – ekonominę. Kaip vertinate šį rezultatą? Ar jis atspindi mokyklos realią veiklą, teikiamas paslaugas? Ar šios išvados turi įtakos mokyklos strateginiam planui?

Interviu klausimai su savivaldybės atstovu

1. Kaip savivaldybė vertina muzikos ir meno mokyklos indėlį į vietos bendruomenę? Kurias vertes (edukacinę, socialinę, kultūrinę, simbolinę, ekonominę) laikote svarbiausiomis? Kodėl?
2. Kokius tikslus savivaldybė nustato muzikos ir meno mokyklos veiklai? Kokiais kriterijais vertinate, ar jie yra įgyvendinami?
3. Kaip savivaldybė nustato/planuoja finansavimą muzikos ir meno mokyklai? Kaip nusprendžiama, kiek išteklių skirti vertės kūrimo funkcijoms?
4. Kokiais atvejais skiriamos papildomos lėšos? Ar priimdama sprendimą dėl papildomo finansavimo savivaldybė atsižvelgia į bendruomenės lūkesčius ir grįžtamąjį ryšį?
5. Internetinės apklausos duomenys rodo, kad ekonominė vertė yra mažiausiai matoma bendruomenei. Ar savivaldybė mato ekonominę mokyklos reikšmę, net jei bendruomenė jos nepastebi? Galbūt muzikos ir meno mokykla negali sukurti šios vertės?
6. Jeigu mokykla daugiausiai sukuria kultūrinės vertės, tačiau kitąmet nori pagerinti socialinę vertę, ar tai turėtų įtakos savivaldybei skiriant finansavimą ir planuojant jų valdymą?
7. Kiek realu, jog savivaldybė skirtų papildomų lėšų, infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių, jeigu muzikos ir meno mokykla norėtų vykdyti papildomą veiklą, kuri kurtų dar neregėtą vertę, pavyzdžiui, meno terapijas specialiųjų poreikių žmonėms?

Klausimynas su muzikos ir meno mokyklos vadove

Klausimas	Klausimo tikslas	Teorinis pagrindimas
1. Kaip Jūs suprantate muzikos ir meno mokyklos valdymą kultūros ir švietimo sektorių sandūroje? Kuo šis dvilypumas apsunkina arba praturtina valdymo procesus?	Suprasti, kaip muzikos ir menų mokyklos vadovė suvokia organizacijos veikimą ir jos valdymą kultūros ir švietimo sandūroje.	Klausimas grindžiamas teorinėje dalyje aptariama prielaida, jog muzikos ir meno mokyklos veikia dviejų skirtingų sektorių, švietimo ir kultūros, sandūroje, kurie lemia valdymo iššūkius.
2. Kaip valdymo funkcijos (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, koordinavimas) prisideda prie vertės bendruomenei kūrimo? Kurioje valdymo stadijoje vertės yra „įkomponuojamos“ į veiklą?	Išsiaiškinti, kaip klasikinės valdymo funkcijos taikomos kuriant vertes bei kuriame veiksmo jos yra įtraukiamos.	Klausimas remiasi teorinėje dalyje aptarta valdymo funkcijų samprata bei jų reikšme įstaigų valdyme, rezultate, o taip pat prielaida, jog vertės bendruomenei formuoja valdymo procesus.
3. Kaip Jūsų mokykla kuria skirtingas vertes (emocines, socialines, edukacines, kultūrines, ekonomines)? Ar skirtingoms vertėms kuriami skirtingi valdymo sprendimai?	Identifikuoti, kokios vertės sukuriamos mokyklos veikloje ir ar valdymo sprendimai yra skirtingi kuriamoms vertėms.	Klausimas pagrįstas skirtingais vertės tipais aptartais teorinėje dalyje, pabrėžiant kuriamą materialią ir nematerialią vertę.
4. Kaip vertės (edukacinė, kultūrinė, socialinė ir kt.) yra įtraukiamos į mokyklos planavimą ir kaip jos realiai lemia Jūsų valdymo sprendimus? Ar vertės laikui bėgant keičiasi ir	Atskleisti, ar vertės yra integruojamos į mokyklos procesus apgalvotai ir kaip jos iš praktinės pusės veikia valdymo sprendimus.	Klausimas grindžiamas teorinėje dalyje aptarta nuostata, jog vertės turėtų būti integruotos į meno įstaigos planavimą ir valdymą.

kaip tai paveiktų mokyklos valdymą?		
5. Kaip bendruomenės lūkesčiai ir grįžtamasis ryšys daro įtaką mokyklos valdymui? Ar keičiate veiklas remdamiesi bendruomenės pateikiamais signalais?	Nustatyti, kaip bendruomenės lūkesčiai ir grįžtamasis ryšys yra įtraukiami į mokyklos valdymo procesus.	Klausimas remiasi aptartu grįžtamojo ryšiu, pabrėžiant bendruomenės reikšmę kultūros ir švietimo sektorių valdyme.
6. Kaip savivaldybės sprendimai dėl finansavimo, planavimo ar priežiūros riboja arba įgalina Jūsų galimybes kurti vertę bendruomenei?	Atskleisti savivaldybės poziciją įtakojant mokyklos valdymą ir vertės kūrimą.	Klausimas grindžiamas teorinėje dalyje aptartu savivaldybės vaidmeniu kultūros ir švietimo įstaigose.
7. Apklausos rezultatai rodo, kad bendruomenė labiausiai pastebi kultūrinę/simbolinę vertę ir bene mažiausiai – ekonominę. Kaip vertinate šį rezultatą? Ar jis atspindi mokyklos realią veiklą, teikiamas paslaugas? Ar šios išvados turi įtakos mokyklos strateginiam planui?	Susieti kiekybinio tyrimo rezultatus su mokyklos vadovės požiūriu bei išsiaiškinti, ar bendruomenės vėčių suvokimas sutampa su mokyklos veiklos tikslais.	Klausimas remiasi teorinėje dalyje aptartomis vertėmis bei prielaida, kad bendruomenės suvokimas apie vertes gali daryti įtaką mokyklos strateginiams sprendimams.

Klausimynas su savivaldybės atstovu

Klausimas	Klausimo tikslas	Teorinis pagrindimas
1. Kaip savivaldybė vertina muzikos ir meno mokyklos indėlį į vietos bendruomenę? Kurias vertes (edukacinę, socialinę, kultūrinę, simbolinę, ekonominę) laikote svarbiausiomis? Kodėl?	Atskleisti savivaldybės suvokimą muzikos ir meno mokyklos kuriamoms vėrtėms.	Klausimas pagrįstas daugialypėmis viešosiomis vėrtėmis, kurios yra aprašytos teorinėje dalyje.
2. Kokius tikslus savivaldybė nustato muzikos ir meno mokyklos veiklai? Kokiais kriterijais vertinate, ar jie yra įgyvendinami?	Išsiaiškinti savivaldybės vaidmenį nustatant strateginius tikslus bei jų vertinimą.	Viešojo sektoriaus organizacijų valdymas grindžiamas tikslų formulavimu, veiklos stebėseną bei vertinimo kriterijais.
3. Kaip savivaldybė nustato/planuoja finansavimą muzikos ir meno mokyklai? Kaip nusprendžiama, kiek išteklių skirti vėrtės kūrimo funkcijoms?	Atskleisti finansavimo planavimo procesus bei išteklių paskirstymą.	Finansiniai, materialieji, žmogiškieji ištekliai yra esminė sąlyga vėrtės kūrimo viešajame sektoriuje.

4. Kokiais atvejais skiriamos papildomos lėšos? Ar priimdama sprendimą dėl papildomo finansavimo savivaldybė atsižvelgia į bendruomenės lūkesčius ir grįžtamąjį ryšį?	Išanalizuoti papildomo finansavimo galimybes bei ar tai lemia grįžtamasis ryšys.	Toerijoje pabrėžiama grįžtamojo ryšio ir suinteresuotųjų šalių reikšmė kuriant vertes.
5. Internetinės apklausos duomenys rodo, kad ekonominė vertė yra mažiausiai matoma bendruomenei. Ar savivaldybė mato ekonominę mokyklos reikšmę, net jei bendruomenė jos nepastebi? Galbūt muzikos ir meno mokykla negali sukurti šios vertės?	Išsiaiškinti, koks yra savivaldybės požiūris į netiesioginę ekonominę vertę bei jos matomumo problemą.	Kultūros organizacijų ekonominė vertė dažnai yra netiesioginė, sunkiai pamatuojama.
6. Jeigu mokykla daugiausiai sukuria kultūrinės vertės, tačiau kitamet nori pagerinti socialinę vertę, ar tai turėtų įtakos savivaldybei skiriant finansavimą ir planuojant jų valdymą?	Sužinoti, ar skirtingos vertės gali lemti valdymo ir finansavimo sprendimus.	Teorijoje grindžiama, kad valdymo sprendimams kuriamos vertės gali turėti tam tikros įtakos.
7. Kiek realu, jog savivaldybė skirtų papildomų lėšų, infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių, jeigu muzikos ir meno mokykla norėtų vykdyti papildomą	Išsiaiškinti savivaldybės požiūrį į naujas veiklas, vertes.	Inovacijos ir naujos vertės yra siejamos su viešosios vertės didinimu, projektiniu finansavimu bei bendruomenės poreikių įvertinimu.

veiklą, kuri kurtų dar neregėtą vertę, pavyzdžiui, meno terapijas specialiųjų poreikių žmonėms?		
---	--	--

1 Transkripcija: interviu su muzikos ir meno mokyklos vadove

1. Kaip Jūs suprantate muzikos ir meno mokyklos valdymą kultūros ir švietimo sektorių sandūroje? Kuo šis dvilypumas apsunkina arba praturtina valdymo procesus?

Suprantu ir vertinu dviprasmiškai, nes mes esame ir švietimo įstaiga, ir tuo pačiu kultūros židinys. Iš vienos pusės mes turime didelę komandą mokytojų, kurie priklauso švietimo sektoriui, bet tuo pačiu tie patys mokytojai yra menininkai ir muzikantai. Jeigu žiūrėtume iš švietimo pusės, tai mokyklos valdymas yra gana griežtas. Yra įvairūs planai, daug biurokratijos, kurie apsunkina mokytojo darbą, bet visa tai yra pagal teisės aktus ir kitus reglamentuojančius veiklą dokumentus. Na, o muzikantai yra paprastai laisvomaniai žmonės, jie mėgsta kūrybą, jie pripratę laisviau reguliuoti savo darbo laiką ir mes turim dažnai prisitaikyti prie koncertuojančių arba kuriančių menininkų. Todėl tas darbas yra gana apsunkintas, nes iš vienos pusės mes turim ir ugdyti, ir būti mokytojais, bet kaip vadovas arba administracijos darbuotojai turi būt palankūs ir atkreipt dėmesį, ypatingai į savo darbuotojų menines ir kūrybines veiklas.

O dvilypumą galima vertinti ir iš pozityvių, ir negatyvių pusių. Tai pozityvios pusės yra tokios, kad iš tiesų mes turime galimybę ugdyti labai kūrybiškus žmones, ugdyti kūrybiškus vaikus, apimant tam tikras disciplinas, bet tuo pačiu turime daug ir improvizacijos, ir tos kūrybinės laisvės ugdymo procese. Tikrai neturime tokių griežtų reikalavimų kaip vidurinės įstaigos ir panašiai. Turim daug laisvės ir pasirinkimo, ką mes norime perteikti savo mokiniams. Taip pat dar vienas iš pozityvių elementų, kad mes esam patrauklūs mokiniams ir apskritai visai bendruomenei dėl turimos laisvės ir daugiau galimybių. Turime galimybę gauti skirtingiems finansavimo šaltiniams, kas liečia neformalųjį ugdymą arba formalųjį ugdymą papildančio švietimo. Šitoje srityje yra pakankamai daug galimybių rašyti ir kurti projektus. Na, o iš negatyvių pusių turbūt paminėti reikėtų tai, kad visgi švietimo skyriuje yra pakankamai griežtas darbo reguliavimas, o mes turime komandoje menininkus, žmones, kurių darbą reikia sukontroliuoti remiantis tam tikrais dokumentais, tvarkos aprašais, ugdymo planais ir planais. Tai šitas dalykas yra apsunkinantis visą veiklą.

2. Kaip valdymo funkcijos (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė, koordinavimas) prisideda prie vertės bendruomenei kūrimo? Kurioje valdymo stadijoje vertės yra „įkomponuojamos“ į veiklą?

Mes kaip švietimo, neformalaus švietimo ugdymo įstaiga, organizuojame tikrai daug įvairių, atvirų renginių visuomenei ir bendruomenei. Tokios valdymo funkcijos kaip, pavyzdžiui, planavimas ir organizavimas labai stipriai prisideda prie vertės bendruomenei kūrimo, nes planuojant ir organizuojant visus renginius, mes pirmiausia atsižvelgiame, ar tie renginiai bus patrauklūs mūsų savivaldybės bendruomenei. Ir tuo pačiu mes stengiamės į organizacinius įvairiausius procesus įtraukti kuo daugiau skirtingų žmonių, kurie nėra tik iš mūsų įstaigos bendruomenės. Bendradarbiaujame su kitomis įstaigomis, tokiomis kaip kultūros centru, su biblioteka, muziejumi, su žmonėmis, kurie nėra niekaip susiję su mūsų įstaiga. Aš kaip vadovas visada stengiuosi visuose renginiuose apimti kuo daugiau skirtingų žmonių, kad turėtų naudą mūsų miestelio bendruomenė, įstaigos bendruomenė, o tuo pačiu būtų įtraukti ir kiti pašaliniai asmenys.

Aš visada pradedu apie vertes galvoti jau organizuodama renginį. Kiekvieną renginį, kuris bus viešas renginys, stengiuosi pagalvoti, kokią tai vertę sukurs bendruomenei. Tai manau vertės įsiterpia tarp planavimo ir organizavimo.

3. Kaip Jūsų mokykla kuria skirtingas vertes (emocines, socialines, edukacines, kultūrines, ekonomines)? Ar skirtingoms vertėms kuriami skirtingi valdymo sprendimai?

Emocinę vertę mūsų mokykla kuria per didžiuosius savo renginius. Pavyzdžiui kalėdinis renginys arba išleistuvių renginys, kada vaikai ne tik yra pakviečiami pasirodyti scenoje, tačiau, renginio metu arba po renginių dažniausiai yra kažkokios pramogos sukuriamos vaikams, kaip dovana, atpildas už jų pasirodymą ir visas kančias ir patirtą stresą. Taip pat daug dėmesio skiriame ir tėvams, nes tėvai turi galimybę pasidžiaugti savo laimingais vaikais, ko pasekoje irgi yra tam tikra emocinė vertė artimiesiems.

Socialines vertes kuriame bendradarbiaudami su tokiomis įstaigomis kaip, senelių namai, kuriuose organizuojame savo koncertus, kuriuose pasirodo ir mokytojai su savo mokiniais, ir tik mokiniai. Mūsų renginiai būna didelio masto, nes pas mus mokykloje mokosi tikrai daug vaikų, tai į renginius jie ateina kartu su savo artimaisiais šeimos nariais, kurie, tarkime, niekaip nėra susiję su menais ar muzika, apart to, kad jų vaikai čia mokosi. Jie irgi turi galimybę dalyvauti įvairiose edukacinėse veiklose – žaisliukų gamyba, kalėdinio asortimento gamyba, bendrų paveikslų kūrimas, bendrų kažkokių pasirodymų kūrimas – taip mes kuriame socialinę vertę.

Bendradarbiaudami su visuomenės sveikatos biuru, su kultūros centru, su viešąja biblioteka. su šunų prieglauda, mes darome renginius, skirtus aukojimui. Kaip vienas iš pavyzdžių galėtų būti mokykloje organizuojamas renginys ir akcija pyragų dienos. Per šitą renginį surinktos lėšos prisideda prietokių kritinių įstaigų ir žmonių, kuriems būtent reikia tos finansinės pagalbos.

Edukacines vertes kuriame suteikdami galimybę mūsų renginiuose dalyvauti pašaliniais ir pravedami jiems skirtingas edukacijas. Taip pat bendradarbiaujame su Kazlų Rūdos Saulės mokykla, kurioje mokosi vaikai su specialiaisiais poreikiais. Tai jie taip pat turi galimybę ugdytis ir pažinti meno pasaulį visai kitokiais būdais, negu tą daro įprastai.

Na ir aišku kultūrinės vertės apima visa tai, ką išvardinau anksčiau – koncertai, parodos, išvykos, edukacinės išvykos. Dažnai organizuojame išvykas ir į kitus miestus, į parodas bei į šitas išvykas gali važiuoti ne tik mūsų mokyklos mokiniai, bet kartu ir seneliai arba giminaičiai, kurie labai nori kartu vykti. Tai tikrai stengiamės sudaryti kuo daugiau galimybių mūsų vietos bendruomenei.

O grįžtant prie klausimo apie skirtingą verčių valdymą, tai iš tiesų organizuodama kažkokį renginį, aš kaip vadovė tikrai negalvoju apie valdymo sprendimus. Paprastai galvoju, kokia vertė bus bendruomenei, o ne tai, kaip aš tą suvaldysiu. Tai tiesiog valdymo sprendimai iš principo yra mano intuicija.

4. Kaip vertės (edukacinė, kultūrinė, socialinė ir kt.) yra įtraukiamos į mokyklos planavimą ir kaip jos realiai lemia Jūsų valdymo sprendimus? Ar vertės laikui bėgant keičiasi ir kaip tai paveiktų mokyklos valdymą?

Kas penkis metus mokykloje yra rengiamas mokyklos strateginis planas, kuriuo remiantis sudarinėjami ir metiniai veiklos planai, veiklos programos. Metų gale yra pateikiamos veiklos ataskaitos, ką nuveikėme per tą laikotarpį. Kiekvieną ataskaitą arba planą rengiant visada galvojame apie numatytas edukacines, kultūrinės, socialines vertes, ir visada įtraukiame tai į planavimą. Šie veiksmai yra irgi lygiai tokie metų pradžioje, kuomet nusimatome, kokie renginiai bus organizuojami. Strateginiame plane taip pat numatyta mūsų tam tikros misijos ir vizijos. O laikui bėgant jos keičiasi, nes keičiasi ir kartos, ir mokinių poreikiai. Galbūt kažkada buvo neaktualus, pavyzdžiui, įtraukusis ugdymas. Šiai dienai tai yra pagrindinė mūsų ugdymo įstaigų tema ir mes privalome į tai atsižvelgti ir ruošti mokytojus keliant jų kompetencijas šiuo klausimu. Būtent lygiai taip pat finansiniai klausimai yra aktualūs. Žmonės kasmet gali leisti vis daugiau

savo vaikams, suteikti daugiau galimybių. Tai prisideda, iš tiesų, ir prie tam tikros infliacijos, ko gero, ir tuo pačiu suteikia daugiau galimybių mums, kaip įstaigai augti, tobulėti, gerinti savo edukacines aplinkas. Taip pat kažkada senesniais laikais buvo svarbiausia, kad mokytojas būtų labai kompetentingas, baigęs aukštuosius mokslus ir panašiai. Šiai dienai turim prisitaikyt prie situacijos, ir mes, kaip įstaigos vadovai, ypač muzikos arba meno mokyklų įstaigų vadovai, turim atsižvelgti į tai, kad tikriausiai regioniniuose miestuose, miesteliuose mes neprisikviesime dirbti puikių, talentingų, gabių muzikantų, kurie groja simfoniniuose orkestruose ir panašiai. Todėl turim susitaikyti, kad pas mus mokytojais dirba studentai, arba jog labiau atkreipiame dėmesį ne tik į mokytojo gebėjimus, bet apskritai į asmenybę, kadangi keičiantis vaikų kartoms mums svarbu, kad vaikai su savo mokytojais užmegstų ryšį, o ne tik liktų mokytojo ir mokinio santykiyje. Ir dar vienas pastebėjimas, jog kažkada mokyklos aplinka, įvaizdis, patalpų išvaizda nebuvo tokia svarbi, kaip šiandien. Šiandien mokiniai ir tėvai renkasi veiklas, kuriose malonu būti ne tik psichologiškai, bet ir fiziškai. Svarbu yra edukacinės aplinkos kūrybinės erdvės, instrumentų kokybė. Visi rinkdamiesi savo vaikams užimtumą tikrai į tai atsižvelgia, o visa tai lemia, kiek ir kokias vertes mūsų mokykla sukuria.

5. Kaip bendruomenės lūkesčiai ir grįžtamasis ryšys daro įtaką mokyklos valdymui? Ar keičiate veiklas remdamiesi bendruomenės pateikiamais signalais?

Mums labai svarbu bendruomenės grįžtamasis ryšys, bet lūkesčių dažnai nežinome. Dažniausiai iki mūsų ateina informacija jau po tam tikrų įvykių. Grįžtamasis ryšys yra labai svarbus augimui ir tobulėjimui, nes konstruktyvi kritika padeda mums įsivertinti tam tikras savo spragas, kitą kartą jų išvengiant. Pozityvūs žodžiai, žinoma, visada stimuliuoja ir skatina augti toliau, daryti ir siekti vis geresnių rezultatų. Jeigu sulaukiame kritikos, tikrai visada į ją atsižvelgiame, ypatingai jeigu ji yra pagrįsta ir stengiamės savo klaidų nebekartoti kitais kartais. O kai sulaukiame pozityvių dalykų, tai irgi stengiamės nebebūti tokie pat, o vis ką nors naujai nustebinti.

6. Kaip savivaldybės sprendimai dėl finansavimo, planavimo ar priežiūros riboja arba įgalina Jūsų galimybes kurti vertę bendruomenei?

Mes esame finansiškai priklausomi nuo savivaldybės ir mūsų visos finansinės įplaukos iš esmės yra priklausančios nuo biudžetų. Tai jeigu mes nusimatome, tarkime, biudžete vienokią sumą, ir aišku tikrai atsitinka taip, kad nėra tokių galimybių, tai būna nubraukiami tam tikri biudžetai, kurie verčia keisti turimus planus. Nors pas mus mokiniai ir moka mokymosi mokestį už ugdymą, tačiau

tos lėšos yra visiškai simboliškos ir jomis pavyksta pasidengti tik komunalines išlaidas už mokyklos pastatų išlaikymą. Savivaldybės sprendimai yra mums labai svarbūs, ir galime tik džiaugtis, kad savivaldybė tikrai palaiko mūsų įstaigą, suteikia finansavimą, tikrai stengiasi kuo mažiau nubraukti biudžeto. Net ir metų eigoje, kai turime kažkokią idėją ar projektą, viziją, kaip turėtų būti įgyvendinti kažkokie renginiai ar aplinkos pertvarkos ir to nebuvo, dėl savo klaidų, nusimatę metų pradžioje renkiant biudžeto projektą, savivaldybė visada palanki mūsų pusei. Bent jau šie metai parodė, kad tikrai finansavo mus papildomai net kelis kartus. Tai esam dėkingi ir ir džiaugiamės pozityviais santykiais.

7. Apklausos rezultatai rodo, kad bendruomenė labiausiai pastebi kultūrinę/simbolinę vertę ir bene mažiausiai – ekonominę. Kaip vertinate šį rezultatą? Ar jis atspindi mokyklos realią veiklą, teikiamas paslaugas? Ar šios išvados turi įtakos mokyklos strateginiam planui?

Iš tiesų ekonominė vertė gal ir mažiausiai pastebima ir aš su tuo sutinku, bet mažiausiai pastebima tuomet, kada stipriai neįsigilinama į visą veiklą ir situaciją. Muzikos meno mokykla, kaip ugdymo įstaiga, tikrai prisidedame prie ekonominės vertės kurdami gal ne tiesioginį ekonominį pakilimą ar panašiai, tačiau pritraukiant žmonių net iš kitų miestų mokytis mūsų mokykloje. Pavyzdžiui, šiuo metu net keli vaikai važinėja iš Vilkaviškio, turime atvažiuojančių ir iš Marijampolės, vien dėl to, kad pas mus mokytis tiems mokiniams patinka. Akivaizdu, kad rado kažkokį ryšį su mokytojais, gal mokinių tėvams patinka mūsų vizija ir misija, sukuriame gerą santykį su tų mokinių tėvais. Kas ten žino, dėl kokių priežasčių iš tiesų jie renkasi mūsų įstaigą. Atvažiuojantys žmonės, kuria ekonominę vertę, bet ir mes miesto įvaizdžio stiprinimui daug pridedame. Mūsų mokiniai važiuoja į įvairius konkursus ne tik respublikiniu, regioniniu mastu, bet ir tarptautiniu, o ten dar ir laimi prizines aukščiausias vietas, garsina ne tik mokyklos, bet ir savivaldybės vardą. Tai šita prasme tikrai ekonominė vertė, man atrodo, yra labai stipri. Tiesiog gal kai pasižiūri iš tos primityviosios pusės, atrodo, kad ekonomika yra tik pinigų kažkoks leidimas arba augimas, bet taip nėra. Tam tikra prasme mes pritraukiame žmones į Kazlų Rūdą ne tik dėl to, kad pas mus mokytųsi, bet apskritai – į mūsų renginius atvažiuoja žmonės iš skirtingų kraštų, iš skirtingų priemiesčių, ne tik savivaldybės kaimų ir ir kaimelių, bet ir iš Kauno rajono dažnai turime svečių. Tai tuo pačiu jie tikriausiai aplanko ir kitas įstaigas atvykdami svečiuotis į Kazlų Rūdą, eina paplėsti, prisideda prie kitų smulkių verslų plėtros, kažkas keliai nuotraukas į socialinius

tinklus, tuomet žmonės taip vis labiau pažįsta mūsų savivaldybę, mūsų Kazlų Rūdą. Tad tokia ta pagrindinė Kazlų Rūdos Rimvydo Žigaičio muzikos ir menų mokyklos kuriama ekonominė vertė.

2 Transkripcija: interviu su savivaldybės atstovu

1. Kaip savivaldybė vertina muzikos ir meno mokyklos indėlį į vietos bendruomenę? Kurias vertes (edukacinę, socialinę, kultūrinę, simbolinę, ekonominę) laikote svarbiausiomis? Kodėl?

Muzikos ir menų mokyklos indėlis į vietos bendruomenę tai pirmiausia yra kultūrinė vertė, socialinė vertė ir edukacinė vertė - tai būtų svarbiausios vertės mano nuomone. Šios vertės yra svarbiausios, todėl, kad socialinė vertė išryškėja per vaikų užimtumą, kuris vaikams būna gana geras, o ir žinių vaikai gauna daugiau menų mokykloje negu namuose kažkur tai socialiniuose tinkluose. Kultūrinė vertė atsispindi tuomet, kai vaikai dalyvauja, susipažįsta bei atranda per kultūrinius renginius ir draugų, ir savo išraiškas, patampa drąsesni bei sužino daugiau kas liečia kultūrą. Edukacinė vertė – taip per edukaciją vaikai patiria emociją, bendradarbiavimą, draugystę, vienas kitų pagarbą ir kt. taip manau. Tad savivaldybė mokyklos indėlį vertina labai gerai, mokykla daro labai daug ir tai daro labai labai gerai.

2. Kokius tikslus savivaldybė nustato muzikos ir meno mokyklos veiklai? Kokiais kriterijais vertinate, ar jie yra įgyvendinami?

Aš manau, kad muzikos ir menų mokykla bendradarbiaudama kartu su savivaldybę kelia tikslus, bet šį mokykla yra daugiau savarankiškai mąstanti organizacija. Jie geba patys save parodyti ir patys įrodyti mums, savivaldybei, keldami tuos tikslus, kad tai reikia miestui, kad tai reikia mokyklai, kad tai reikia bendruomenei. Yra tikslas iš savivaldybės toks, kad ši mokykla augtų į didesnes ir platesnes galimybes, kad vaikai čia ne tik gautų pradinį ir pagrindinį muzikos ir meno išsilavinimą, bet kad galėtų kilti dar aukščiau – konservatorijos, akademijos, o šioms aplinkybėms pasiekti reikalingos ir tam tikros sąlygos (mokytojų kompetencijos, instrumentai ir kt.).

Kriterijai yra gana paprasti, mes stebime, žiūrime, vertiname mokyklos veiklas, ar jos yra prieinamos, pasiekiamos bendruomenei. Pavyzdžiui, neseniai buvo projektas, kuriame reikėjo puošti miestą savo pačių meno darbais. Tai savivaldybė stebi, domisi, kaip vyksta bendradarbiavimas ir įsipareigojimai. Jeigu muzikos ir meno mokyklai reikia vieno kito dalyko,

mes duodame, jeigu savivaldybei reikia paglabos iš mokyklos – ji ją suteikia mums. Tai manau pagrindinis kriterijus būtų bendradarbiavimas.

3. Kaip savivaldybė nustato/planuoja finansavimą muzikos ir meno mokyklai? Kaip nusprendžiama, kiek išteklių skirti vertės kūrimo funkcijoms?

Pirmiausia tai kiekvienais metais iki Naujų metų, menų mokykla pristato numatomą biudžetą kitiems metams. Biudžetą jie numato patys, jie gali dėti viską, ką jie svajoja, ką jie nori, ką jie mato, ką reikia keisti, ką pirkti – viskas yra muzikos ir meno mokyklos rankose. Tuomet savivaldybės taryba apsvarsto turimas galimybes ir turimą biudžetą, savivaldybė nėra „guminė“, negalinti visko finansuoti. Tai suprantat, mokykla išdėsto visus prioritetus ir galbūt savivaldybė tais metais duoda tikrai tą, ką tuo metu apsiprendžia. Bet noriu paminėti, jog savivaldybė visada pasitaria su pačia mokykla, su direktore, tuomet nusprendžia, kas jiems yra didžiausias prioritetas ir gauna finansavimą.

4. Kokiais atvejais skiriamos papildomos lėšos? Ar priimdama sprendimą dėl papildomo finansavimo savivaldybė atsižvelgia į bendruomenės lūkesčius ir grįžtamąjį ryšį?

Tikrai taip. Savivaldybė kiekvienais metais skelbia vasaros stovyklas vaikams. Savivaldybė taip pat finansuoja, apdovanoja gabius vaikus. Yra kultūros finansavimas visokiems renginiams, kur muzikos ir meno mokykla turi galimybę rašyti projektus ir gauti finansavimą išvykimui, pasiruošimui, dalyvavimui kažkokiam tai koncerte, renginyje, ar kokiam nors festivalyje, konkurse. Jeigu paimtume aukštesnio lygio konkursą, tai muzikos ir meno mokykla rašo projektą, užpildo programą, kurioje pateikia vaikų laimėjimus, dalyvavimus per pastaruosius metus ir savivaldybė visada skiria papildomą finansavimą minėtoms išlaidoms. Bent jau mokiniui tai visada, arba retai kada skiria dalinį finansavimą. O ir kad vaikai greičiau tobulėtų, savivaldybė atsižvelgia į bendruomenės grįžtamąjį ryšį per koncertų, parodų, edukacijų lankymą, gabių vaikų įvertinimą gyvai bei socialinėje aplinkoje. Tad kaip tipinis pavyzdys, kuris dažnai kyla, tai apie instrumentų trūkumą ar keitimą geresniais. Savivaldybė visada suteikia galimybę tobulėti tiek mokyklai, tiek jos mokiniams. Jei vaikai laimi prizines vietas, vis pasiekia geresnius rezultatus, tada yra poreikis jiems tobulėti. Tuomet muzikos ir meno mokykla rašo sąmatą, parašo, kokio ar kokių instrumentų reikia, kiek jų reikia, kiek vaikų siektų noru tobulėti, o savivaldybė atsižvelgus į poreikius suteikia galimybes pagal esamas situacijas. Mūsų meras visada suteikia šitą galimybę.

5. Internetinės apklausos duomenys rodo, kad ekonominė vertė yra mažiausiai matoma bendruomenei. Ar savivaldybė mato ekonominę mokyklos reikšmę, net jei bendruomenė jos nepastebi? Galbūt muzikos ir meno mokykla negali sukurti šios vertės?

Negaliu sutikti, jog muzikos ir meno mokykla visiškai nekuria ekonominės vertės. Kad ir paėmus meno parodą, kurią sukūrė mūsų mokyklos vaikai. Žmonės atvažiuoja pažiūrėt pakabintus meno piešinius, iš kitų miestų atvyksta muzikos ir meno mokyklos, kurios bendradarbiauja su mūsų mokykla. Į Kazlų Rūdą atvykę svečiai, čia ne tik pasižiūri meno kūrinius ar jų paklauso, bet ir eina pavalgyti, kažką aplanko miestelyje, nusiperka kokį suvenyrą ar panašiai. Tarkime, kad ir vietinis bendradarbiavimas su koku nors sporto centru, kur vyksta koks nors sportininkų renginys, apdovanojimai. Kad pagyvinti renginį, sporto centras turėtų samdytis, mokėti pinigus kitiems atlikėjams, tačiau dažniausiai renginiuose koncertuoja vietinė muzikos ir meno mokykla. Tai gaunasi apibūsinant indėlis, sporto mokykla sutaupo, sportininkai susipažįsta su meno kūriniais, klausosi muzikos, o tuo tarpu meninės srities mokiniai pamato sporto pasiekimus, įvertinimus. Manau čia yra labai didelė vertybė mūsų kraštui.

6. Jeigu mokykla daugiausiai sukuria kultūrinės vertės, tačiau kitąmet nori pagerinti socialinę vertę, ar tai turėtų įtakos savivaldybei skiriant finansavimą ir planuojant jų valdymą?

Kadangi mūsų miesto muzikos ir meno mokykla yra labai savarankiška, per daug savivaldybė nelemia jos valdymo veiksmų. Mokyklos bendruomenės atstovai turi idėjas, jie jas generuoja, ir nėra taip, kad jie vien tik reikalauja iš savivaldybės, bet jie tiesiog įrodo viską savo darbais, savo pasiekimais ir galimybėmis, kad jiems reikia rėmimo. Kad ir pritraukti mokytojus, yra duoti pinigai važinėjimui dengti kuro išlaidas, apmokami komptencijų įgūdžių lavinimo kursai. Tad nematau, kad būtų problema savivaldybei skirti papildomą finansavimą socialinei vertei gerinti. Aišku, iš niekur nieko pinigai neduodami tikrai, bet kaip jau minėjau, mokykla yra žingeidė organizacija, tad numatyti planai visuomet viršija lūkesčius.

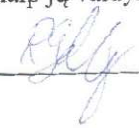
7. Kiek realu, jog savivaldybė skirtų papildomų lėšų, infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių, jeigu muzikos ir meno mokykla norėtų vykdyti papildomą veiklą, kuri kurtų dar neregėtą vertę, pavyzdžiui, meno terapijas specialiųjų poreikių žmonėms?

Viskas visuomet yra realu ir pasiekama, jeigu einama tikslingai ir protingai. Mano manymu, taip tikrai skirtų tų papildomų lėšų, bet kaip minėjau pačioje pradžioje, savivaldybė nėra tas maišas, kuriame yra daug pinigų, nors mes visi kažkaip prie to lyg pripratę. Galima būtų pasidairyti į tam tikrus projektus, kadangi ten yra duodama pinigų labai daug. Jeigu mokykla, tarkime, sugebėtų pasiruošti projektui, savivaldybė 100 procentų prisidėtų ir palaikytų šią iniciatyvą. Aišku, kaip ir minėjau viskas turi būti apgalvota, pasverta, tad pirmiausia reikėtų išsiaiškinti gal per kokią apklausą, ar tai būtų reikalinga mūsų gyventojams, kiek būtų norinčių, kokia nauda būtų, o tada spręsti klausimus dėl finansavimo galimybių. Bet mūsų savivaldybė visas naujove priima, nemanau, kad atsirastų šiuo klausimų kažkokia tai išimtis.

Baigiamojo magistro darbo rengimo grafikas

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO RENGIMO GRAFIKAS

Darbo tema: Muzikos ir meno mokyklų kuriama vertė bendruomenei kaip jų valdymo veiksnys

Su darbo vadovu (-e) suderinta  (data, parašas)Studento (-ės) vardas, pavardė Mangirdas KundrotasDarbo vadovo (-ės) vardas, pavardė Rasa Pušinitė – Gelgotė

Atliktų užduočių apibūdinimas	Užduočių atlikimo galutinis terminas	Užduoties atlikimo data	Baigiamojo magistro darbo vadovo (-ės) parašas	Pastabos
Sprendimas dėl magistro darbo temos ir tipo aptariant su darbo vadovu (-e); darbo tikslo ir uždavinių formuluotės	Iki rugsėjo 8 d.	2025 09 08		
BD darbo temos, jos aktualumo, darbo tikslo, uždavinių, darbo struktūros ir metodų pristatymas metodiniame seminare	Rugsėjo 22 d.	2025 09 22		
Pirmo teorinės darbo dalies varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 13 d.	2025 10 13		
Baigtos teorinės darbo dalies ir numatomo tyrimo metodikos arba projekto inicijavimo ir planavimo dalių pirmo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki spalio 20 d.	2025 10 23		
Teorinės dalies svarbiausių išvadų, darbo problemos sprendimo modelio, planuojamo tyrimo metodologijos pristatymas metodiniame seminare	Spalio 27 d.	2025 10 27		
Pirmo viso darbo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Iki gruodžio 1 d.	2025 12 05		
Pirmo viso darbo varianto pristatymas metodiniame seminare	Gruodžio 15 d.	2025 12 15		
Galutinio darbo varianto įkėlimas į VU studijų informacinę sistemą	Iki sausio 3 d.	2026 01 02		