

Kompetencijų apibrėžtis ir veiksmingumas kultūros vadybos sistemoje: Lietuvos kultūros centrų vadovų veiklos atvejis

Dalia Survutaitė

Vytauto Didžiojo universitetas
El. paštas dalia.survutaite@vdu.lt

Aušra Rutkienė

Vytauto Didžiojo universitetas
El. paštas ausra.rutkiene@vdu.lt

Genutė Gedvilienė

Vytauto Didžiojo universitetas
El. paštas genute.gedviliene@vdu.lt

Santrauka. Kompetencijomis grįstas ugdymas ir kvalifikacijos tobulinimas socialinių mokslų edukologijos krypties mokslininkams yra pažinūs ir gvildenami nuo XX a. pabaigos. Šiame straipsnyje pateikiama kompetencijos apibrėžtis kultūros kontekste. Socialinio ir pragmatinio konstruktyvizmo teorijų pagrindu nagrinėjant kultūros centrų vadovų tapatybę, gilintasi į jų veiklos sritis. Vykdamas kokybinius tyrimus analizuotos kultūros centrų vadovų veiklos sritys. Vertintos išskirtų kultūros centrų vadovų veiklos sričių ir nustatytų gebėjimų sąsajos, kurių pagrindu išskirtos būdingos kompetencijos. Kiekviline kultūros centrų vadovų apklausa patvirtintos tipinės jų veiklos sritys. Tyrimo nustatyta, kad kultūros centrų vadovų veikla ne tik saugomas kultūros paveldas, telkiama bendruomenė, palaikomi ryšiai su visuomene, bet ir kuriamos naujos kultūros prasmės. Nustatyta, kad kultūros centrų vadovų kompetencijos skirtos ne tik kultūrai (re)produkuoti, bet ir ją plėtojant įprasminti.

Pagrindiniai žodžiai: kompetencijos, kultūra, kultūros centras, vadovai, veiklos sritys.

Definition and Effectiveness of Competences in Cultural Management System: Case Study of the Activities of the Heads of Lithuanian Cultural Centers

Abstract. Competence-based education and professional development have been topics of discussion among social science researchers in the field of educational science since the late 20th century. This article presents the definition of competence in the context of culture. It examines the identity of cultural centre leaders through the lens of social and pragmatic constructivism theories. Two qualitative studies analysed the performance of cultural centre leaders.

Received: 12/02/2024. **Accepted:** 11/10/2024

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

The links between the identified domains and competences were evaluated, leading to the identification of characteristic competencies. A quantitative survey of cultural centre leaders established their typical activities. The study confirms that the activities of cultural centre heads not only preserve the cultural heritage, mobilise the community, and maintain relationships with society, but also create new meanings of culture. It was determined that the competences of the managers of cultural centres address not only the (re)production of culture, but also the making of sense through its development.

Keywords: areas of activity, heads, competences, culture, cultural centre.

Įvadas

Tyrimo reikšmingumas, aktualumas. ES nereguliuoja valstybių nacionalinės kultūros politikos. Kaip tik pastebima, kad ES pabrėžia valstybių narių kultūrų įvairovę, jų kultūrinį bendradarbiavimą. Tokia ES pozicija išryškina nacionalinių kultūrų vertės pripažinimą ir patvirtina kultūros politikos priskyrimą nacionalinių vyriausybių kompetencijai. Lietuvoje už nacionalinę kultūrą atsakinga Respublikos Vyriausybė. Atstovaudama vyriausybei Kultūros ministerija siekia vykdyti nuoseklią nacionalinės kultūros politiką ir, plėtodama Lietuvos tautinės kultūros paveldą, pasinaudoti ES narystės teikiamomis kultūros galimybėmis. Lietuvos kultūros politikos nuostatuose nurodomi nacionalinės kultūros raidai svarbūs kultūros politikos tikslai „išsaugoti ir puoselėti nacionalinės kultūros tapatumą, skatinti kūrybinę veiklą ir meno įvairovę, <...>, skatinti nacionalinės kultūros atvirumą, sudaryti visuomenei sąlygas dalyvauti kultūroje ir ją vartoti.“ (Lietuvos kultūros politikos nuostatai, 2001). Lietuvoje nacionalinis kultūros centras (toliau – LNKC) įgyvendina valstybės politiką regionų, etninės kultūros, mėgėjų meno, tradicijų tęstinumo ir plėtos, visuomenės ir pasaulio lietuvių kūrybiškumo, kultūrinės raiškos srityse. LNKC veiklos sritys apima rūpestį nematerialaus kultūros paveldo išsaugojimu, gaivinimu ir tęstinumu, visuomenės kultūrinės ir kūrybinės raiškos skatinimą bei lietuvių tradicinės kultūros pasaulio lietuvių bendruomenėse puoselėjimą. Viena iš LNKC veiklos sričių – kultūros centrų vadovų ir etninės kultūros, mėgėjų meno specialistų kvalifikacijos tobulinimas.

Lietuvoje įtvirtinta kultūros centro kaip atviros bendruomenei įstaigos samprata. Kultūros centrų kultūrinė erdvė skirta etninei kultūrai puoselėti, tradicijų tęstinumui užtikrinti, skatinti mėgėjų meną kuriant menines programas, plėtojant šviečiamąją, edukacinę, pramoginę veiklą, ugdant bendruomenės kultūrinius poreikius, organizuojant profesionaliojo meno sklaidą. Šiandien didėja kultūros ir mėgėjiško meno paklausa. Todėl kultūros centrų veikla yra būtina bendruomenei kaip laisvalaikio organizavimo vieta, suteikianti saviraiškos, iniciatyvų ir kultūrinio ugdymo galimybių. Kultūra ne tik jungia įvairius meno kūrėjus, bet ir sutelkia meną puoselėjančius kolektyvus, bendruomenę ir visą visuomenę. Todėl šiame tyrime akcentuojama vadovavimo kultūros centrui reikšmė.

Vadovų iššūkius ir galimybes keičiant organizacijos kultūrą tyrė Comaford (2018). Ypač pabrėžtinas kultūros centrų vadovų kaip lyderių vaidmuo. Jie, anot Edmondson (2023), ne tik gyventa kultūroje, bet ir dalyvauja ją kuriant, įtraukia bendruomenę skatindami inovacijas. Reikia pažymėti, kad vadovų vaidmuo ypač svarbus kaip reikšmingai veikiantis personalo savijautą, darbingumą, veiksmingumą (Covey, Kasperson, Covey & Judd 2022; McGrath, 2023; Schein, 2009, Schein & Schein 2020). Vadovų vaidmuo

kuriant mokymosi ir tobulėjimo kultūrą išryškintas naujausiuose Garvin (2008), Achor (2018) darbuose. Mokslininkai pabrėžia vadovų vaidmens svarbą kuriant kultūrą, kuri palaiko organizacijos personalo ir bendruomenės gerovę. Covey, Kasperson, Covey & Judd (2022), Ibarra H. (2023), Elkington J. (2018) ryškina vadovų veiklos indėlį formuojant organizacijos ir kintamo pasaulio ateitį. Ne kartą akcentuota vadovų veiklos svarba kuriant organizacijose tvarią kultūrą ir ją plėtojant bendruomenėse. Paminėtuose tyrimuose apskritai vertinama vadovų veikla ir neatspindimos konkrečiai kultūros centrų vadovų situacijos. Todėl tai tik labiau išryškina kultūros centrų vadovų veiklos sričių analizės būtinumą ir jų kompetencijų tyrimo aktualumą.

Lyderystės ir organizacijos kultūros ryšys yra dinamiškas bei abipusis (Jerab, Mabrouk, 2023). Lyderiai kuria ir keičia – formuoja kultūrą. Minėtas simbiotinis ryšys pabrėžia vertybėmis grindžiama lyderystę. Kultūros centro vadovo lyderystė suprantama ne tik kaip funkcija, bet ir galia naudojant kultūrą skatinant transformuotis, kurti ir diegti naujoves.

Pfeifere (2022) patvirtina, kad akademinėje aplinkoje kultūros centrai ir jų veikla yra mažai tirta. Iš dalies kultūros centrų veiklos ir bendradarbiavimo su bendruomenėmis plėtos galimybės aptartos Jurėnienės ir Skaistės (2018), Jurėnienės ir Urbonienės (2015) tyrimuose.

Mokslinė problema. LNKC 2022 m. metinės ataskaitos duomenimis, Lietuvos kultūros centrai su savo padaliniais telkė per 3 318 įvairių žanrų mėgėjų meno kolektyvų, studijų, būrelių. Nustatyta, kad per metus šalies kultūros centrai surengė per 40 tūkstančių renginių, projektų, programų.

2022 metų duomenimis, Lietuvoje veikė 154 kultūros centrai ir 442 jų struktūriniai padaliniai. LNKC, rūpindamasis kultūros centrų tinklo raidos stebėseną, nustatė, kad tik 123 padaliniai turėjo padalinio vadovo pareigybę. Taigi, nors veiklos vieta ir pobūdis vienija kultūros centrų vadovus, tačiau išsilavinimas ir veiklos kokybė juos skiria. *Problema – kompetencijų apibrėžties stygius kultūros vadybos sistemoje.* Kiekvieno kultūros centro veiklos pobūdis bei kryptys priklauso ne tik nuo susitelkusių darbuotojų, bet ir nuo vadovo. Todėl itin aktualu apibrėžti ne tik kultūros centrų vadovų veiklos sritis, bet, svarbiau, išskirti jų kompetencijas ir, įgyvendinant nuolatinį mokymąsi, užtikrinti ne tik vadovų meistriškumą, bet ir centrų veiklos kokybę. *Formuluojamas tyrimo klausimas – kokios kultūros centrų vadovų kompetencijos atspindi jų būdingas vykdomas veiklas.*

Tyrimo objektas – kultūros centrų vadovų kompetencijos.

Tikslas – atskleisti Lietuvos kultūros centrų vadovų veiklos sritis bei jas jungti į kompetencijų grupes.

Tyrimo uždaviniai: pateikti kompetencijos sampratą ir jos apibrėžimą kultūros vadybos kontekste; išaiškinti kultūros centrų vadovų veiklos sritis; nustatyti kultūros centrų vadovų veiklos sričių sąsajas su kompetencijomis.

Teorinė problemos lauko analizė

Kultūros centro samprata. Meninės ir sociokultūrinės veiklos turtingumu kultūros centras yra labai svarbi kultūros platforma, leidžianti žmonėms tiek praktikuoti, tiek da-

lyvauti kultūroje. Mokslinėje literatūroje aptinkamos daugkartinės pastangos pateikti kultūros centro apibrėžimą. Kultūros centrų veikla būdinga daugeliui šalių, ypač XX a. priklausiusių sovietinių respublikų blokui. Dėl valstybių ir jose veikiančių kultūros centrų skirtumų kultūros centro apibrėžtis ribota (Pfeifere, 2022). Plėtojama kultūros centro samprata susijusi su pačiu pastatu, kuriame vyksta įvairūs kultūros renginiai arba kuriame yra keletas žmones telkiančių kultūros objektų: koncertų salė, biblioteka, teatras, meno galerija, taip pat restoranai ir kavinės. Yra mėginimų kultūros centrą sieti su tam tikra kultūros institucija, kai derinamas menas ir kūrybinė veikla. Pabrėžiama kultūros centrų veikla skirta įvairovei, pilietiniam į(si)traukimui, savanoriavimui ir atviroms iniciatyvoms (Eriksson ir kt., 2017). Tokie kultūros centrai glaudžiai siejami su vietine apylinke ir dažnai dirba turėdami mažą valstybinį biudžetą, bet tuo pat metu siūlydami atviras erdves ir patrauklias bendruomenei veiklas pritraukia papildomas privačias lėšas ar net struktūrinių fondų finansavimą. Kultūros centrai, plėtojantys daugiau nei vieną meno formą / discipliną, apibrėžiami kaip daugiadiscipliniai (Bogen, 2018).

Lietuvoje kultūros centras apibrėžiamas kaip įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, stiprinantis nacionalinį, regiono ir (ar) vietos bendruomenės kultūrinį savitumą, puoselėjantis etninę kultūrą, teikiantis kultūros paslaugas, vykdamas menines, kultūrinės edukacijos, neformaliojo švietimo veiklas, ugdamas ir tenkinantis bendruomenės kultūrinius poreikius, organizuojantis ir vykdamas mėgėjų ir profesionaliojo meno veiklas ir jų sklaidą, pristatantis kultūrinės tradicijas šalyje ir užsienyje. (Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas, 2004, 2022). Iš plataus ir daugiakompleksio apibrėžimo suprantama, kad kultūros centro veiklos kokybė Lietuvoje susijusi su kultūros vadyba ir lyderyste, materialinėmis priemonėmis, kultūros paslaugų teikimu, jaunimo ir vaikų meniniu ugdymu, kvalifikuotų specialistų bendradarbiavimu, apskirtai su kultūros centrų tinklo efektyvumu. Pagrįstai svarstoma, nuo ko priklauso kultūros centrų veiklos rezultatai. Daroma prielaida, kad centrų veiklos kokybė priklauso nuo organizacijos vadovybės.

Kultūros centro vadovo tapatybė. Kiekvieno kultūros centro veiklą projektuoja ir organizuoja centro vadovas. Bendriausiu požiūriu kultūros centrai siejami su menų ir kultūros sklaida, rūpesčiu bendruomenės narių išsilavinimu, įvairiu ir turinčiu laisvalaikio, poilsio organizavimu; socialiniais projektais. Kultūros centro gerovė ir ateitis priklauso nuo vadovo. Skirtingose šalyse įstaigų vadovų galios nulemtos vyriausybės ir vietos savivaldos. Lietuvoje kultūros įstaigų vadovo galios reglamentuotos Kvalifikacinių reikalavimų valstybės ir savivaldybių kultūros centrų vadovams apraše (2004, 2018), Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos apraše ir vertinimo metodikoje (2018).

Kultūros centro vadovo tapatybę atskleisti padeda lyderystės vaidmuo dinamiškame organizacijos kultūros formavimo ir transformavimo procese. Vadovo profesinis identitetas konkrečiu atveju apibūdinamas kaip atskiro asmens subjektyvus savęs kaip individo, vadovaujančio atitinkamam centrai, suvokimas. Apibendrintas junginys „kultūros įstaigų vadovai“ generalizuoja analogiškas profesines veiklas atliekančius narius kaip bendruomenę ir tuo apibendrintai atitinka abstrakčią vadovo tapatybę, turinčią analogų kitose šalyse.

Nors anksčiau aptartos kultūros centrų sampratos skirtingose šalyse įvairuoja, tačiau visas vienija būdingas veiklos daugiakryptiškumas (Järvinen, 2021). Šis aspektas išryškintas ir Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2013). Dėl šios priežasties kultūros centro vadovą charakterizuoja išmanus daugelio sričių valdymas. Kultūros centro vadovo lyderystė yra ne tik kultūrinių pokyčių katalizatorius, bet ir jų atspindys. Lyderystės ir kultūros santykis yra abipusis, pabrėžiantis lyderių poreikį prisitaikyti prie besivystančio savo organizacijų kultūrinio kraštovaizdžio ir jį formuoti (Järvinen, 2021). Tyrimų įrodyta, kad vadovas skatina kultūrinius pokyčius, gerina organizacijos veiklą kurdamas teigiamą darbo aplinką, prisideda prie ilgalaikės organizacijos sėkmės ir veiklos kokybės tvarumo. Tai ir lemia poreikį nustatyti kultūros centrų vadovų kompetencijas ir tuo parodyti kompetentingo vadovavimo perspektyvą, stiprinančią kultūros centrą.

Kompetencijos apibrėžtis kultūros kontekste. Antropologų diskurse nagrinėjama kultūra atspindi visuotinį žmogaus gebėjimą klasifikuoti, kodifikuoti ir simboliškai perduoti savo patirtį (Goodall, 1986; Parsons, 1990). Todėl ilgainiui kultūra buvo sutapatinama su visos visuomenės gyvenimo būdu. Tai apėmė manierų, aprangos, kalbos, religijos, ritualų, elgesio normų ir tikėjimo sistemų kodeksus (Jary, 1991; Bauman, 2001). Kultūra plačiuoju požiūriu apima materialines ir dvasines vertybes, kurias sukuria konkrečios asmenybės ar socialinės grupės veikla. Pasaulio istorijoje yra tam tikrų specialių kodų, atskleidžiančių žmogaus egzistavimo visuomenėje būdus ir galimybes. Tylor (1924, 1974) apibūdino kultūrą kaip sudėtingą visumą, apimančią žinias, tikėjimą, meną, moralę, įstatymus, papročius ir bet kokius kitus gebėjimus ir įpročius, kuriuos žmogus įgijo kaip visuomenės narys. Žmogaus gebėjimus paaiškina kompetencijos samprata gana plačiai vartojama nusakant funkcinį gebėjimą adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos.

Kultūros vadybos literatūroje aptinkama kompetencijos sampratos interpretacijų. Bartram (2004) teigimu, kompetenciją nusako elgesio rinkiniai, padedantys pasiekti norimus rezultatus. Moksliniais duomenimis patvirtinama, kad kompetencijos atveria galimybių vieniems žmonėms veiksmingiau nei kitiems patenkinti įvairius darbo poreikius. Asmens sėkmę atliekant pasirinktą darbą pabrėžia ir kiti autoriai (Chen and Naquin, 2006; Hayton & McEvoy, 2006). Akcentuojama, kad kompetencijos atspindi pagrindines, bet asmenį individualizuojančias su darbu susijusias savybes (pvz., įgūdžius, žinias, nuostatas, įsitikinimus, motyvus ir bruožus). Asmens kompetentingumą organizacijoje atskleidžia jo gebėjimas laiku ir kokybiškai atlikti užduotis ar užduočių rinkinius. Daugelį požiūrių į kompetenciją sujungia Champion ir kt. (2011). Šiuo atveju kompetencija apibrėžiama kaip rinkinys žinių, įgūdžių, gebėjimų ir kitų savybių, reikalingų efektyviai atlikti tam tikrus darbus. Lietuvos teisės aktuose, reglamentuojančiuose švietimą (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991) ir kultūrą (Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas, 2004, 2022; Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2013) kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytu žinių, mokėjimų, įgūdžių ir vertybinių nuostatų visuma (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991; Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2013).

Minėtuose kultūros sritį reglamentuojančiuose dokumentuose nurodomos rekomendacinės kompetencijos (bendrosios, specialiosios, profesinės, taikomos visiems kultūros sektoriaus darbuotojams bei jų kvalifikacijai tobulinti. Iš dalies kultūros centrų vadovų kompetencijų sampratos ir sandaros trūkumą sprendė atnaujintas Kvalifikacinių reikalavimų valstybės ir savivaldybių kultūros centrų vadovams aprašas (2004, 2021). Tačiau jame detalizuota tik vadovavimo sričių (strateginio valdymo, lyderystės, kultūros centrų struktūros, procesų, išteklių valdymo) kompetencijų struktūra. Holistinis kultūros centrų vadovų kompetencijų sudėties trūkumas skatina detalius tyrimus šia tema. Tokį poreikį dar labiau paskatina patvirtinta 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programa (2021), kuria siekiama stiprinti kultūros sektoriaus darbuotojų motyvaciją ir šalinti sistemoje kvalifikacijos trūkumus.

Anksčiau pateikti argumentai ryškina šiandienėje visuomenėje kompetencijų svarbą, kuri yra tuo didesnė, kuo reikšmingesnis žmogaus socialinis vaidmuo. Šiame kontekste kultūros centrų vadovų kompetencijos apibrėžtis itin aktuali kaip įgalinanti kvalifikacijos tobulinimą, kompetencijų lygio augimą (Pont, Nusche, Moorman 2008). Todėl šio tyrimo atveju įprasminama kompetencijos apibrėžtis kultūros vadybos sistemoje. Pabrėžiamas reikšmingas kultūros centro vadovo vaidmuo sutelkus darbuotojus išsaugoti ir atkurti kultūrą, bet ir ją prasmingai plėtoti artimojoje bendruomenėje, visuomenėje.

Tyrimo metodologija

Kultūros centrų vadovų veiklos sritims analizuoti naudota mišri tyrimo strategija, kurioje reikšmingą persvarą įgyja kokybinis tyrimas.

Teorinis tyrimo pagrindimas. Kultūros centrų vadovų veiklos sritims ir kompetencijoms nustatyti taikyta socialinio konstruktyvizmo teorija įgalino (de)konstruoti kultūros centro veiklos aplinką, vertinti vadovo veikmės požymius. Vadovo kompetentingumo priegis taikymas įtvirtino kultūros centro reiškinio tikrumą, nepriklausantį nuo subjektyvaus požiūrio. Apskritai taikytas socialinio konstruktyvizmo teiginys, kad žinios yra kuriamos, performuojamos bei palaikomos socialinių procesų ir kad žinojimas bei socialinis veiksmas lemia vienas kitą. Pragmatinis konstruktyvizmas (Gordon, 2009) leido pastebėtas kultūros centrų vadovų veiklos sritis ne tik aprašyti, bet ir išdrišti sunorminti jungiant jas į kompetencijas. Būtent, pragmatinio konstruktyvizmo teorija apima ne tik teorinius pagrindus apie žinojimą ir veikimą. Taigi, tyrime socialinio ir pragmatinio konstruktyvizmo teorijų derinimas sudarė galimybę analizuojant ir sintetinant kultūros centrų vadovų veiklos patirtį kurti naują kompetentingumo prasmės supratimą kultūros kontekste.

Edukaciniame diskurse kultūros centrų vadovų kompetencijų (api)brėžtis socialinio ir pragmatinio konstruktyvizmo kontekste atranda vietą – tai socialinio dalyvavimo kultūros procese karjeros aktualizavimas ir sklaida. Vadovų veikmė grindžiama ne tik jų lyderyste, bet ir socialinių santykių konstravimu (Brinkmann, Tanggaard, 2010), siekiant veikti kultūrą adekvačiai reaguojant į besikeičiantį pasaulį. Šiame kontekste kultūrinis evoliucionizmas (Verhelst, 1990; Arnold, 1960) padidina dėmesio koncentraciją į kultūros vadybą ir teikia galimybę nagrinėti kultūros centrų vadovų veiklos reikšmę kultūros kaitos procesams.

Konstruktivizmu grįstų teorijų dėmė tyrime suteikia tyrėjams nešališkai vertinti kultūros centrų vadovų gebėjimus kaip kompetencijų raiškos požymius, o vadovams – laisvę (pri)pažinti kultūros veiklų įvairovę bei savaveiksiškai dalyvauti taip įgyjant naujų gebėjimų ir galimybių projektuoti savo karjerą.

Informacijos šaltiniai. Nešališką, pagrindinę ir bendriausią kultūros centrų vadovų informaciją atspindėjo mokslinės literatūros analizė ir užsienio šalių kultūros centrų vadovų veiklos sričių bei gebėjimų apžvalga. Taip pat analizuoti LNKC ir kultūros centrų nuostatai, kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo dokumentai. Antrasis šaltinis – Lietuvos kultūros centrų vadovų individualių pareigybių aprašų turinys, atskleidžiantis kultūros centrų vadovų veiklos sritis. Trečiasis šaltinis – LNKC vadovybės ir konkrečių kultūros centrų lyderių nuomonė ir požiūris į vykdomą veiklą ir būdingus vadovams gebėjimus. Ketvirtasis šaltinis – kultūros centrų vadovų ir kultūros centrų darbuotojų anketinė apklausa.

Tyrimui naudoti keli duomenų šaltiniai pagrindžia taikytą informacijos gavimo trianguliaciją. Skirtingų informacijos šaltinių sujungimas vykdytas siekiant gauti išsamius tyrimo temos duomenis bei užtikrinti rezultatų patikimumą ir tvirtumą, užtikrina tyrėjų nešališkumą. Kompleksiškai sudarytas tyrimo turinys atspindi temos esmę ir leidžia objektyviai vertinti tyrimo duomenis.

Tyrimo ribojimai. Empirinių tyrimų riboja keletas aspektų. Pirmas ribojimas susijęs su nacionaline Lietuvos kultūros centrų ir jų vadovų veiklos praktika. Antras ribojimas sietinas su kultūros centrų pavaldumu, t. y. nagrinėjami Lietuvos savivaldybėms pavaldūs veikiantys kultūros centrai. Todėl, nustatant kultūros centrų vadovų veiklos sritis ir jų pagrindu išskiriant kompetencijų grupes, atspindėtas Lietuvos kultūros centrų vadovų veiklos atvejais.

Tyrimo imtis ir dalyviai. Vadovaujantis oficialiai skelbiamais LNKC duomenimis, Lietuvoje 60 savivaldybių tyrimo laikotarpiu, t. y. 2022 m., veikė 154 juridiniai kultūros centrai ir 434 jų struktūriniai padaliniai. Beveik visų (98 proc.) kultūros centrų vadovų išsilavinimas – aukštasis. Tačiau iš duomenų analizės atsiskleidžia aukštojo išsilavinimo skirtumai. Didžioji dauguma (45 proc.) vadovų turi magistro laipsnį, arti pusės (38 proc.) vadovų turi tik bakalauro kvalifikacinį laipsnį, mažesnė dalis (13 proc.) – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, o pavieniai kultūros centrų vadovai yra įgiję daktaro laipsnį. Aukščiausią kategoriją turi trečdalis (32,4 proc.) kultūros centrų vadovų (50), iš kurių daugiau nei pusė (60 proc.) yra įgiję magistro laipsnį, o mažesnė dalis (40 proc.) – turintys bakalauro išsilavinimą. Pirmos (I) kategorijos vadovų (35) yra apie ketvirtadalį (22,7 proc.). Ir pastarųjų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą yra lygiavertis, t. y. 51 proc. šios kategorijos vadovų yra baigę magistro studijas, 49 proc. turi bakalauro išsilavinimą.

Įvertinę Lietuvos kultūros centrų ir jų vadovų statistinius duomenis bei vadovaudamiesi metodologiniais reikalavimais kokybiniam ir kiekybiniam tyrimui, tyrėjai sudarė tris tyrimo dalis su atitinkamų dalyvių grupėmis. Kultūros centrų vadovų pareigybių aprašų kokybinė turinio analizė vykdyta nagrinėjant vadovų veiklos sritis, kultūros centrų vadovų veiklos sritims ir gebėjimams patvirtinti taikytas kiekybinis tyrimas vykdytas kultūros centrų vadovų ir darbuotojų apklausos būdu, kultūros centrų vadovų veiklos

sričių ir gebėjimų, kompetencijų grupių tyrimas vykdytas taikant kokybinį sutelktinės (fokus) grupės tyrimą.

Tyrimo metodika. Siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų pagrįstumą, patikimumą ir išsamumą taikyta metodikos trianguliacija. Tyrimo duomenys rinkti derinant kelis kokybinius ir vieną kiekybinį metodą. Pirmiausia vykdyta teminė analizė nagrinėjant kultūros centrų sampratą, kultūros centrų vadovų veiklos sritis ir gebėjimus. Pasirinktos temos turinio kokybinė analizė rėmėsi užsienio ir Lietuvos mokslinės literatūros bei veiklą reglamentuojančių dokumentų interpretavimu ir vertinimu. Siekiant nustatyti kultūros centrų vadovų būdingiausias veiklos sritis ir gebėjimus vykdyta pareigybių aprašų kokybinė turinio analizė. Papildomai rinkti duomenys kultūros centrų vadovų sutelktinėje (fokus) grupėje. Vėliausiai atlikta kiekybinė kultūros centrų vadovų ir centrų darbuotojų anketinė apklausa leido patvirtinti būdingiausias vadovų veiklas. Teminės, turinio kokybinės analizės ir sutelktinėse (fokus) grupėse tyrimų duomenys įgalino išskirti kultūros centrų vadovų veiklos sritis, nustatyti ir vertinti gebėjimų sąsajas, sudaryti kompetencijų grupes. Taigi, trianguliacija metodikos aspektu lėmė turinio holistiškumą ir tyrimo duomenų išsamumą, maksimaliai sumažino tyrėjų šališkumą.

Tyrimo organizavimas ir procedūros. Kultūros centrų vadovų veiklos sričių ir gebėjimų, kompetencijų grupių tyrimas vykdytas trimis etapais.

Pirmasis etapas – kultūros centrų vadovų pareigybių aprašų kokybinė turinio analizė. Iš LNKC pateiktų koduotų 101 kultūros centrų vadovų pareigybių aprašų nagrinėtas 51 dokumentas. Dokumentų atranka vykdyta vadovaujantis regioniniu pasiskirstymu – apskritį atspindėti ne mažiau kaip dviem ir ne daugiau kaip šešiomis pareigybių iliustracijomis. Nuosekliai nagrinėjant objektų turinys skaidytas ryškinant raktinius žodžius, pažymint pasikartojimų skaičių. Kultūros centrų vadovų funkcijos sietos su bendrosiomis vadybinės veiklos sritimis ir grupuotos pagal pasiskirstymo dažnį nagrinėtose 51 pareigybinių aprašuose.

Antrasis etapas – kiekybinis kultūros centrų vadovų tyrimas vykdant kultūros centrų darbuotojų apklausą. Sudaryta ir patikrinta anketa išsiųsta į LNKC ir visus Lietuvoje veikiančius kultūros centrus. Tyrėjai kvietė kultūros centrų darbuotojus pareikšti nuomonę dėl kultūros centrų vadovų veiklos sričių ir gebėjimų. Tyrime dalyvavo 289 kultūros centrų vadovai ir darbuotojai, iš kurių vadovų – 71, t. y. 46 procentai. Vadovų veiklos ir gebėjimų tendencijos aprašytos nurodant respondentų atsakymų dažnius (proc.).

Trečiasis etapas – atliktas kokybinis kultūros centrų vadovų veiklos sričių ir gebėjimų, kompetencijų tyrimas vykdytas taikant sutelktinės (fokus) grupės tyrimą. Vadovaujantis dalyvių savanoriškumo principu kokybiniam sutelktinės (fokus) grupės tyrimui sudaryta grupė iš 18 Lietuvos kultūros centrų. Taip pat diskusijoje dalyvavo penki darbuotojai iš LNKC. Diskusijos trukmė – valanda ir keturiasdešimt keturios minutės. Diskusijos dalyviai koduoti raidėmis (A, B, C ir t. t.). Fokus grupei pateikti pagrindiniai klausimai: Kokias veiklas Jūs laikote pagrindinėmis? Kurioms veikloms skirate daugiausiai laiko? Kurias veiklas pavyksta lengviausiai įgyvendinti? Kaip manote, kokių kompetencijų vadovams labiausiai reikėtų? Diskusijos turinys transkribuotas nuasme-

ninant diskusijos dalyvių duomenis. Diskusijos turinys tirtas kokybinės analizės būdu išskiriant kompetencijas kaip kategorijas ir jų iliustracijas kaip subkategorijas.

Įgyvendinus visus tris tyrimo etapus surinkta informacija apibendrinta. Taikyta dedukcinė turinio analizė, išskirtos būdingos kultūros centrų vadovų kompetencijos.

Tyrimo principai. Tyrimas vykdytas vadovaujantis Vytauto Didžiojo universiteto senato 2021 m. kovo 24 d. nutarimu Nr. SEN-N-17 patvirtintomis nuostatomis, pabrėžiančiomis pagrindinius mokslinių tyrimų profesionalumo ir etikos principus. Vadovautasi patikimumo, sąžiningumo, pagarbos ir atskaitomybės principais. Vykdamas tyrimą taikyti filosofiniai principai – tyrimo reikšmingumo ir kartotinumumo. Reikšmingumas siejamas su pasirinktos temos aktualumu ir edukologijos mokslinių tyrimų konkrečiu aspektu naujumu. Kartotinumumo principas patvirtina tyrimo duomenų išsamumą ir patikimumą. Vadovaujantis etikos taisyklės konfidencialumo principu kultūros centrų vadovų veiklos sričių, gebėjimų raiška iliustruojama neskelbiant kultūros centrų pavadinimų ir neteikiant vadovų asmens duomenų.

Tyrimo laikotarpis. Konkrečia tema informacija iš skirtingų šaltinių rinkta ir turinio kokybinė analizė bei kiekybinė kultūros centrų vadovų apklausa vykdyta 2021–2022 metais.

Kultūros centrų vadovų veiklos sričių ir kompetencijų analizės rezultatai

Kultūros centrų vadovų veiklos sričių apibrėžtis pareigybinių funkcijų turinio kokybinės analizės pagrindu. 51 kultūros centrų vadovų pareigybių kokybinė turinio analizė atspindi visų dešimties Lietuvos apskričių situaciją. Nustatyta, kad vadovų pareigybės sudarytos ir patvirtintos skirtingu laikotarpiu. Registracija fiksuota nuo 2009 metų iki 2021 metų. Vadovų veiklos kokybinius skirtumus rodo pareigybės lygis. Jis savivaldybėse įvairuoja nuo A1 iki A2, o senesniuose aprašymuose lygis visai nenurodytas. Aptiktas skirtingas vadovams nustatytų funkcijų kiekis – nuo 14 iki 53. Tai rodo atskirų kultūros centrų vadovų veiklų apimtį – nuo apibendrintų veiklos sričių iki detalizuotų aprašymų. Daugumos pareigybių aprašuose dominuoja 18–24 nustatytos vadovų funkcijos.

Atskleidžiant pagrindines vadybines veiklos sritis kultūros centrų vadovų veiklos iliustracijos pateiktos vadovaujantis kartotinumumo principu – nuo dažniausiai iki dažnai, retai, tam tikrais atvejais atliekamų veiklų. Kultūros centrų vadovų pareigybių turinio analizė patvirtino vadovų pagrindines užduotis: organizuoti kultūros centro veiklą, vadovauti įstaigos administracijai įgyvendinant pagrindinius įstaigos tikslus ir uždavinius, užtikrinti efektyvų įstaigai patikėto turto naudojimą, saugumą, organizuoti ir vykdyti įstaigos nuostatuose numatytą veiklą, realizuoti įstaigos veiklos strategiją. Pareigybėse išryškintos planavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijos. Dominuojanti kultūros centrų vadovų vadybinės veiklos sritis – organizavimas (32 atvejai). Vadovų priskirtų ir vykdomų funkcijų pagal vadybines veiklos sritis analizė atskleidė, kad pareigybėse planavimo (7 atvejų) ir kontrolės (11 atvejų) sritys atspindėtos beveik proporcingai. Formuluočiau nors ir nėra minimas vadovavimas, tačiau iš esmės veiklos susijusios su valdymu (8 atvejai).

Nagrinėjant vadovų funkcijų kartotinumą (dažniausiai, dažnai, retai, tam tikrais atvejais), nustatyta, kad pagal vadybos sritis planavimo, vadovavimo veiklos sritys proporcingai fiksuotos aprašuose tam tikromis funkcijomis. Tačiau vadovavimo veiklos srities funkcijų įrašai rasti pusėje nagrinėtų pareigybinių aprašų. Retais atvejais (20–30) atsišleidė tik kultūros centrui būdinga veiklas – meninė, edukacinė. Nors ir retai (iki 20 atvejų) tačiau rasta kultūros centrų vadovų vykdoma tiriamoji veikla: analizuojant centro veiklas ir jų būklę, tiriant lankytojų ir bendruomenės poreikius.

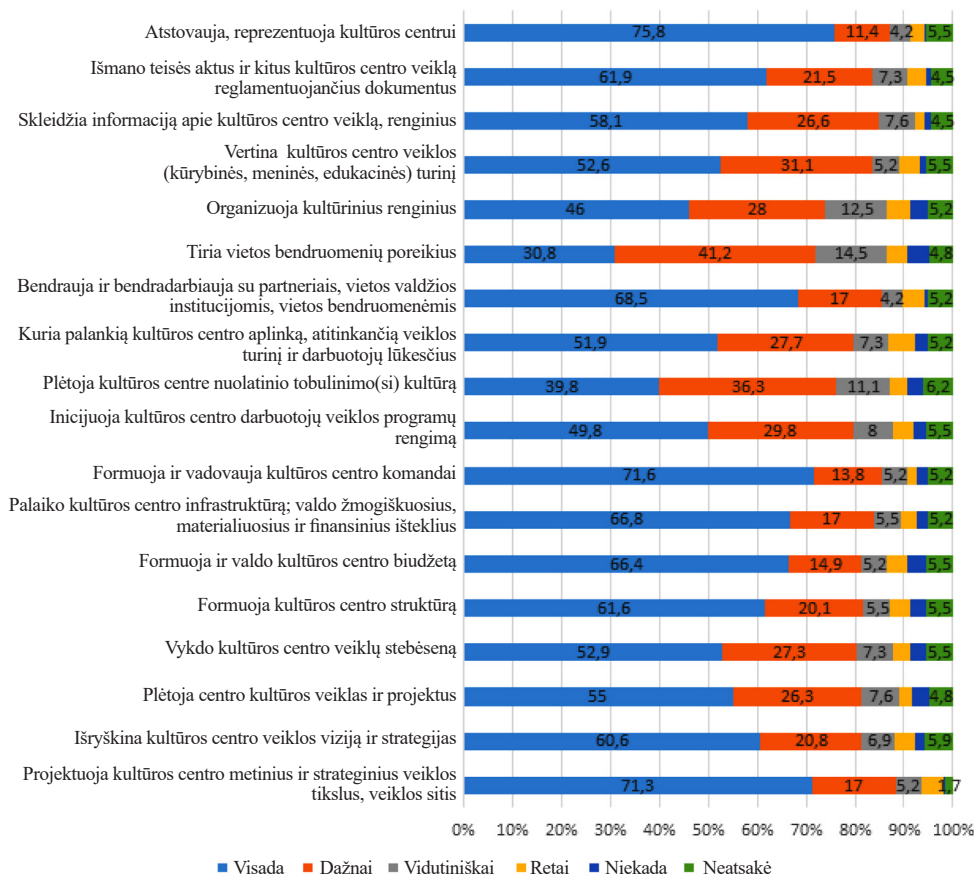
Kokybinio tyrimo nustatytas kultūros centrų vadovų funkcijų kiekio optimizavimas, susijęs su veiklos sričių sujungimu. Keliolikoje (19 iš 51) pareigybinių aprašymų atskirai nurodyta finansų valdymo funkcija. Optimizavimu struktūruotas kultūros centrų vadovų pareigybių aprašymas susijęs su vadovo kaip įstaigos asignavimų valdytojo prievolėmis.

Kultūros centrų vadovų veiklos sričių ir gebėjimų identifikavimas kiekybinės apklausos analizės pagrindu. Įvertinus kultūros centrų vadovų sutelktinės (fokus) grupės duomenis bei mokslinės literatūros analizės pagrindu išskirtas kultūros centrų vadovų veiklas sudarytas baigtinis jų gebėjimų sąrašas iš 18 veiklų. Kiekybiniu kultūros centrų vadovų bei darbuotojų tyrimu siekta nustatyti išskirtų vadovų veiklų dominantes bei jų tęstinumą. Respondentai iš pasiūlytų dažnumą žyminčių požymių turėjo galimybę rinktis: visada, dažnai, vidutiniškai, retai, niekada (1 paveikslas). Vidinis klausimyno suderinamumo Cronbach alpha įvertis 0,958. Gauta reikšmė 0,258 didesnė nei rekomenduojama (0,7) ir patvirtina tyrimo instrumento tinkamumą.

Tarp visada atliekamų populiariausios vadovų veiklos: atstovauja, jį reprezentuoja kultūros centrui (75,8 proc.), formuoja ir vadovauja kultūros centro komandai (71,6 proc.), projektuoja kultūros centro metinius ir strateginius veiklos tikslus, veiklos sritis (71,3 proc.), palaiko kultūros centro infrastruktūrą; valdo žmogiškuosius, materialiuosius ir finansinius išteklius (66,8 proc.), išmano teisės aktus ir kitus kultūros centro veiklą reglamentuojančius dokumentus (61,9 proc.), formuoja kultūros centro struktūrą (61,6 proc.), išryškina kultūros centro veiklos viziją ir strategijas (60,6 proc.).

Atlikus patvirtinamąją faktorinę analizę su Varimax pasukimu (KMO = 0,945, Bartlett'o sferiškumo resto $p < 0,001$), teiginiai suskirstyti į tris grupes, kurios logiškai apibūdina metodines ir tiriamąsias vadybos ir lyderystės bei profesinių kompetencijų grupes.

Kultūros centrų vadovų veiklos sričių ir gebėjimų identifikavimas kokybinės sutelktinės (fokus) diskusijų grupės turinio analizės pagrindu. Sutelktinės (fokus) diskusijų grupės dalyviai (18) vertino savo darbo patirtį, skyrė tokias kompetencijas: lyderystės (F); vadybines, menines, kultūrinis (B, C, E); bendrąsias (D), profesines (A, D) ir specialiąsias (D). Dalis kultūros centrų vadovų ryškino keletą kompetencijų ir jungė jas į darnią visumą (A, D). Iliustratyviausiai tai išreiškė diskusijos dalyvis A: „<...> patirtis leidžia išskirti kelias grupes. Pirmiausiai – nusimanyti teisės aktuose, antra – komandos ir žmonių subūrimas, kaip pajauti jų kompetencijas, trečia – turinio, kokia tavo misija, kokį produktą kuri, mikro ir makro, ar tai eilinis koncertas, svarbiausia suvokti, ką tu ugdausi, ar renginys tikslas, a kokie kolektyvai, kaip tu juos supranti ir kt. ketvirta – vadybiniai dalykai, kaip tai paversti kūnu, kaip pastiprinti, ir penkta – strateginė, kaip matyti vizijas, ir strategijas, ką tu nori matyti perspektyvoje.“



1 paveikslas. Kultūros centrų vadovų atliekamų veiklų dažnumas

Diskusijų turinio duomenų analizė leido iš tipinių kultūros centrų vadovų veiklos sričių išskirti būdingiausias vadovų gebėjimus ir juos jungti į atitinkamas kompetencijų grupes. Tyrimas išryškino vadovų veiklos sritis, fiksuotas pareigybinėse funkcijose ir atitinkančias kompetencijų sritis – bendrųjų kompetencijų, vadybos ir lyderystės, profesinės. Diskusijų grupės dalyviai patvirtino ir detalizavo tokias kompetencijų grupes: vadybinės (lyderystė ir komandos kūrimas), profesinės (planavimas, organizavimas, turinio išmanymas), socialinės (tarpusavio sąveika, bendravimas), bendrosios (IKT gebėjimai, kalbos mokėjimas, komunikaciniai gebėjimai).

Dauguma kultūros centrų vadovų (sutelktinės (fokus) diskusijų grupės dalyviai A, B, C, E) akcentavo profesinį ir asmeninį tobulėjimą. Profesinis tobulėjimas – kultūrinės veiklos žinių ir įgūdžių įgijimas ir tobulinimas, atsižvelgiant į kintamas darbo rinkos ir aplinkos sąlygas. Asmeninis tobulėjimas – nuolat tobulintis visais gyvenimo etapais, ugdyti motyvaciją, gyventi įdomų ir prasmingą gyvenimą (saviugda), per formalų, neformalų ar savaiminį mokymąsi ir tapti aktyviais visuomenės nariais.

Tyrimas atskleidė lyderystės įtaką kultūros centro veiklos kokybei. Pabrėžta, kad centro vadovai yra kultūros architektai, apibrėžiantys ir perduodantys pagrindines vertybes, normas ir elgesį, atitinkantį organizacijos viziją ir tikslus. Diskusijos dalyviai išryškino lyderystės svarbą skatinant centro naujovių, diegiant prisitaikymo ir įtraukumo kultūrą. Apibendrinant galima teigti, kad vadovo esminis vaidmuo transformuoti centro veiklas, valdyti kultūros pokyčius.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas. Sujungiant visus vykdytus kokybinius bei kiekybinių kultūros centrų vadovų veiklos tyrimų rezultatus patvirtintos keturios kompetencijų sritys: bendrųjų, vadybos ir lyderystės, profesinės, metodinės ir tiriamosios. Tai atitinka teorinį (Raduški, 2017; Andriyanova, 2020) kompetencijų sandaros konstrukta. Metodinė ir tiriamoji kompetencijų sritis atitinka specialiąją dimensiją. Metodinė ir tiriamoji kompetencija apibūdina vadovo gebėjimus, būtinus kaupti ir transformuoti kultūros centro veiklos turinį bei vykdyti tyrimus (rengti ir atlikti apklausas, analizes, naudoti kitus tyrimų metodus), vertinti ir teikti pasiūlymus kultūros centro veiklai gerinti. Įvertinus LNKC ir kultūros centrų vadovų pasirengimą pokyčiams bei realias vadovų galimybes, nuspręsta neformuoti atskiros metodinės ir tiriamosios kompetencijos srities. Pastarąją kompetenciją sudarančios reikšmingos ir specifinės kultūros centrų vadovų veiklos integruotos į dvi kompetencijų sritis – vadybos ir lyderystės bei profesinės kompetencijos.

Vadybos ir lyderystės kompetencija atskleidžia gebėjimus, būtinus atlikti centro ar padalinio vadovo (pavadootojo) funkcijas. Kultūros centrų vadovų vadybos ir lyderystės kompetencijų srities kompetencijos: kultūros centro strateginis valdymas, komandinė lyderystė, kultūros centro išteklių valdymas, kultūros centro veiklos organizavimas, metodinės ir tiriamosios veiklos vykdymas, kultūros centro plėtros valdymas.

Profesinė kompetencija **išskirtinai būdinga tik kultūros centrų vadovams, tai gebėjimai, kurie būtini savitai kultūros centro veiklai plėtoti. Šios srities kompetencijas** įgijęs asmuo geba atlikti specifinę, tik konkrečiai profesijai būdingą veiklą. Kultūros centrų vadovų profesinės kompetencijų srities kompetencijos: kultūros reiškiniių išmanymas, kultūros paveldo tradicijų išsaugojimas, bendruomenių įtraukimas į meno veiklas, kultūrinius procesus, kultūrinio verslumo plėtojimas.

Bendrosios kompetencijos – tai kiekvieno asmens asmeniniam pasitenkinimui ir vystymuisi, įsidarbinimui, socialinei įtraukčiai, darnaus gyvenimo būdai, sėkmingam gyvenimui taikiose visuomenėse, gebėjimui gyventi rūpinantis sveikata ir aktyviam pilietiškumui reikalingos kompetencijos. Kultūros centrų vadovų bendrosios kompetencijos traktuotė su detalizuotomis kompetencijomis atitinka Europos Parlamento ir Komisijos rekomendacijas dėl bendrųjų kompetencijų (2006, 2018). Bendrųjų kompetencijų sritį sudaro: daugiakalbystė (bendravimas valstybine, gimtąja ir užsienio kalba); skaitmeninis raštingumas; asmeninė, socialinė ir mokymosi mokytis kompetencija; socialinis ir pilietinis aktyvumas; iniciatyva ir verslumas; kultūrinis sąmoningumas.

Tyrimo naudingumo patvirtinimas siejamas su kompleksinio tyrimo pagrindu parengtu, LNKC pateiktu ir viešai paskelbtu Lietuvos kultūros centrų vadovų kompetencijų aprašu (2022). Tikėtina, kad apraše išskirtos kultūros centrų vadovų kompetencijos su detaliais aprašytais atitinkamais gebėjimais įgalins pačius vadovus rūpintis savo

kompetencijų ūgtimi, skatins nacionaliniu mastu stebėti kultūros centrų vadovų veiklos kokybę, taip pat organizuoti kvalifikacijos tobulinimo kursus vadovams.

Diskusija

Integruota konstruktyvistinė nuostata (Cassidy, 2008) jungia tiesą, kuri nėra determinuota tikrovės, ir prasnę, priklausančią nuo dalyvaujančiojo veiklos konteksto. Šia nuostata vadovaujantis kultūros centrų vadovų įvairiais gebėjimais grįsta veikmė suvokiama kaip neatsiejama jų kompetentingumo, karjeros dalis. Vadovų socialinis dalyvavimas kultūros (re)produkavimo procese ir įgyjamos autentiškos patirtys sudaro prielaidų patvirtinti jų kompetentingumą bei projektuoti saviugdą realiu laiku.

Kultūros centrų vadovų kompetentingumą atskleidžia (Green, 1999) įgūdžiai, gebėjimai, darbo pajėgumas pagal taikymo sritis, pagal gebėjimų sudėtingumą ir pagal veiklos pobūdį. Kokybinė užsienio kultūros centrų vadovų veiklos patirčių (norminių dokumentų, praktinių veiklų ir kompetencijų aprašų bei specialistų rengimo) analizė patvirtino bendrųjų kompetencijų, vadybos ir lyderystės bei tiriamosios veiklos sričių koegzistavimą (Raduški, 2017; Andriyanova, 2020). Tyrėjai pabrėžė kultūros vadovų verslumą ir kokybės valdymą (Jarvinen, 2021). Lietuvos kultūros centrų vadovų veiklos sričių ir gebėjimų tyrimas įgalino išskirti tris kompetencijų sritis: bendrosios, vadybos ir lyderystės, profesinės. Pastarųjų sričių būtinybę kultūros vadovams pažymėta ir Jarvinen (2021) moksliniuose tyrimuose. Remiantis Hofsted (1980), Hoppe (2007), Schwartz (1994, 1999), Smith (1995), Inglehart (1997) ir kitų išvadomis išskirtos kultūros centrų vadovų vadybos ir lyderystės kompetencijos gebėjimai: vadovavimo galia, orientacija į ateitį ir centro veiklos našumą.

Kultūros sektoriaus darbuotojų telkimą ir motyvaciją atspindi 2021–2030 metų Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programa (2021). Ja siekiama stiprinti kultūros sektoriaus darbuotojų motyvaciją ir šalinti kvalifikacijos sistemos trūkumus. Šiame kontekste kultūros centrų vadovų veiklos sričių ir kompetencijų tyrimas padeda atveriant galimybes didinti kokybiškų, profesionalių, įvairių kultūros paslaugų tolygų prieinamumą ir pritaikymą tikslinių grupių poreikiams.

Veiklos sričių ir gebėjimų pagrindu išskirtos kultūros centrų vadovų kompetencijos susijusios ir sudaro visumą. Tolesnius tyrimus vertėtų kreipti kompetencijų modeliavimo kryptimi, siekiant išsiaiškinti kompetencijų ryšius ir sąveiką, nustatyti jų vertinimo galimybes.

Išvados

Kiekvienas kultūros centras tapatinamas su atvira bendruomenei kultūros įstaiga, pasižyminčia įvairia socialine ir kultūrine veikla bei renginiais visuomenei. Esminė kultūros centro figūra – vadovas.

Kultūros vadybos kontekste kompetencijos apibrėžia vadovo elgsenos visumą iš individualių vadovo savybių, žinojimo bei meistriškumo siekiant įstaigos efektyvumo. Taigi, kultūros centro vadovo galios, gebėjimai ir kompetentingumas nulemia centro veiklos kokybę.

Lietuvos kvalifikacinių reikalavimų valstybės ir savivaldybių kultūros centrų vadovams apraše (2021) iš esmės fiksuojami tipiniai vadovų vadovavimo gebėjimus *de facto ir įtvirtinami de jure*. Apibrėžtos vadovo funkcijos atspindi ne tik atsakomybę, bet projektuoja lyderystę ir kokybės valdymo pasirinkimus – nuo kokybės planavimo, kokybės kontrolės iki kokybės gerinimo.

Tyrimu patvirtinama, kad kultūros centrų vadovų veikla ne tik saugomas kultūros paveldas, telkiama bendruomenė, palaikomi ryšiai su visuomene, bet ir kuriamos naujos kultūros prasmės. Lietuvos kultūros centrų vadovų veiklos sritys (vadovavimo ir lyderystės, kultūros paslaugų tyrimo, kultūros centro veiklų valdymo ir plėtros) konfigūruoja kultūros centrų vadovų kompetencijų sąryšines grupes: bendrosios, vadovavimo ir lyderystės, profesinės. Nustatyta, kad kultūros centrų vadovų kompetencijos skirtos ne tik kultūrai (re)produkuoti, bet ir ją plėtojant įprasinti.

Literatūra ir šaltiniai

- Achor, S. (2018). *Big potential. How transforming the pursuit of success raises our achievement, happiness, and well-being*. Currency Press.
- Andriyanova, T. V. (2020). Managerial competencies and their formation. In *The prism of regional culture. The European proceedings of social and behavioural sciences*. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.12.03.11>.
- Arnold, M. (1960). [orig. 1882]. *Culture and anarchy*. Macmillan and Co.
- Bartram, D. (2004). Assessment in organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 237–259.
- Bogen, P. (2018). *Business model profiling of cultural centres and performing arts organizations*. Trans.
- Brinkmann, S., Tanggaard, L. (2010). Toward an epistemology of the hand. *Studies in Philosophy and Education*, 29, 243–257.
- Campion M. A., Fink A. A., Ruggenberg B. J., Carr L., Phillips G. M., & Odman R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
- Cassidy, K. J. (2008). A Contemporary model of experiential education. In K. Warren, D. Mitten & T.A. Loeffler (Eds). *Theory and practice of experiential* (pp. 282-296). Association for Experiential Education
- Chen H.-C. & Naquin S. S. (2006). An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 265–282.
- Comaford, C. (2018). *Power your tribe: Create resilient teams in turbulent times*. McGraw-Hill Education ebook. Wall Street Journal and USA Today Bestseller
- Covey, S. M., Kasperson, D., Covey, M. & Judd, G. T. (2022). *Trust and inspire: How truly great leaders unleash greatness in others. The leader's role in creating a culture of trust?* Simon and Schuster.
- Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybės ir savivaldybių kultūros centrų vadovams patvirtinimo. (2004). Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas Nr. ĮV-385.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well. the role of leadership in creating a culture of innovation*. Simon and Schuster by Atria Books.
- Elkington, J. (2018). 25 years ago i coined the phrase "Triple bottom line". Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Eriksson, B., Reestorff, C. M. & Stage, C. (2017). Final project report: RECCORD – Rethinking cultural centres in a European dimension (2015–2017). https://pure.au.dk/ws/portalfiles/portal/118639411/RECCORD_Report.pdf
- Europos Sąjungos Tarybos rekomendacija. (2018). Dėl bendrųjų mokymosi visą gyvenimą gebėjimų. 2018 m. gegužės 22 d. Europos Sąjungos oficialusis leidinys.

- Garvin, D., Edmondson, A. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Gordon, M. (2009). Toward a pragmatic discourse of constructivism: Reflections on lessons from practice. *Educational Studies*, 45, 39–58.
- Green, P. (1999). *Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies*. Jossey-Bass, San Francisco
- Hayton J. C. & McEvoy G. M. (2006). Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese. *Human Resource Management*, 45, 495–500.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Hoppe, M. H. (2007). *Culture and leader effectiveness: The Globe Study*.
- Ibarra, H. (2021). Five leadership skills for the future. *Leader to Leader*. <https://doi.org/10.1002/ltl.20557>.
- Inglehart, R. (2020). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton University Press.
- James, W. (1995). *Pragmatizmas*. Vilnius: Pradai.
- Järvinen, T. (2021). *Strategic cultural center management*. Routledge.
- Jerab, D. A. & Mabrouk, T. (2023). *The Role of Leadership in Changing Organizational Culture*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4574324>.
- Jurėnienė, V. & Skaistė J. (2018). Value created by the activities of cultural organizations for communities and the state. *International Journal of Arts and Commerce*, 7(1), 1–5.
- Jurėnienė, V. & Urbonienė, A. (2015). Functions of educational activities in cultural centers from the community development perspective. *Society. Integration. Education*, Proceedings of the International Scientific Conference of Rezekne Academy of Technologies. 4, 270-279. <https://doi.org/10.17770/sie2015vol4.336>.
- Kultūros darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija. (2013). Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas Nr. ĮV-293. *Valstybės žinios*, 2013-04-20, Nr. 41-2019.
- Kvalifikacinių reikalavimų valstybės ir savivaldybių kultūros centrų vadovams aprašas. (2021). LR Lietuvos Respublikos Kultūros ministro įsakymas Nr. ĮV-1035 redakcija.
- Lietuvos kultūros centrų vadovų kompetencijų aprašas (2022-12-06). Vilnius. VDU.
- Lietuvos kultūros politikos nuostatos. (2001). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*, 2001-05-18, Nr. 42-1454.
- Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“.
- Lietuvos pažangos strategija 2030.
- Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas. (2004). Lietuvos Respublikos Seimo įstatymas Nr. IX-2395. *Valstybės žinios*. 2004-08-03, Nr. 120-4435.
- Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros 2021–2030 metų programa (2021).
- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (1991). Lietuvos Respublikos Aukščiausioji Taryba - Atkuriamasis Seimas.
- McGrath, R. G. (2023). Innovation preservation and cultivation: where to locate transformational projects. *Strategy & Leadership*, 51(1), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2022-0099>.
- Pérez G., Á., Sacaluga R., I. & Moreno M., A. (2021). The development of the competency of “cultural awareness and expressions” using movie-induced tourism as a didactic resource. *Education Sciences*, 11(7), 315. MDPI AG.
- Pfeifere, D. (2022). The issues of defining and classifying cultural centres. *Economics and Culture*, 19, 28–37.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman H. (2008). Improving School Leadership. Volume 1: *Policy and practice*. OECD. https://www.oecd-ilibrary.org/education/improving-school-leadership_9789264044715-en
- Raduški, D. (2017). Basic management functions in culture and arts organisations. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 21(81), 59–66.

- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. & Schein, P. A. (2020). The problem of inclusion from a multicultural perspective. (Chapter 5) in *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives Workplaces and Societies (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429449673>.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism-collectivism: New cultural dimensions of values. In Kim U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C., Choi S.-C., & Yoon G. (Eds.), *Cross-cultural research and methodology series, Vol. 18. Individualism and collectivism: Theory, method, and application* (pp. 85–119). Sage.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47.
- Smith, P. B. & Peterson, M. F. (1995, August). Beyond Value Comparisons: Sources Used to Give Meaning to Management Work Events in Twenty-Nine Countries. In *annual meeting of the Academy of Management, Vancouver, Canada*.
- Specialieji kvalifikaciniai reikalavimai Lietuvos nacionalinio kultūros centro ir savivaldybių kultūros centrų vadovams. (2023). Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas Nr. ĮV-233.
- Verhelst, T., (1990). *No life without roots: Culture and development*. Zed Books.