



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Pokyčių inicijavimas kultūrinio švietimo įstaigos pavyzdžiu
Baigiamasis magistro projektas

Toma Apynyte-Kirslienė
Projekto autorė

Vyresn. m. darb. Asta Valackienė
Vadovė

Panevėžys, 2020



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Pokyčių inicijavimas kultūrinio švietimo įstaigos pavyzdžiu

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (6211LX035)

Toma Apynytė-Kiršlienė

Projekto autorė

Vyresn. m. darb. Asta Valackienė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2020



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Toma Apynytė-Kirslienė

Pokyčių inicijavimas kultūrinio švietimo įstaigos pavyzdžiu

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Tomos Apynytės-Kirslienės, baigiamasis projektas tema „Pokyčių inicijavimas kultūrinio švietimo įstaigos pavyzdžiu“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Projekto tema	Pokyčių inicijavimas kultūrinio švietimo įstaigų pavyzdžiu	
Reikalavimai ir sąlygos (tikslinti pavadinimą pagal poreikį)	<ol style="list-style-type: none">1. Atskleisti teorinį organizacinių pokyčių konceptą, išryškinant pokyčių inicijavimo poreikį viešajame sektoriuje, aptariant pokyčių inicijavimo aspektus kultūrinio švietimo įstaigose.2. Empiriškai patikrinti pokyčių inicijavimo raišką Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešojoje bibliotekoje.3. Sukonstruoti pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelį, nubrėžiant strategines pokyčių inicijavimo gaires.	
Vadovas / Vadovė	Vyresn. m. darb. Asta Valackienė (vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)	2019.11.22 (data)

Apynytė-Kirslienė, Toma. Pokyčių inicijavimas kultūrinio švietimo įstaigos pavyzdžiu. Magistro baigiamasis projektas / vadovė vyresn. m. darb. Asta Valackienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: organizaciniai pokyčiai, pokyčių inicijavimas, kultūrinis švietimas.

Panevėžys, 2020. 82 p.

Santrauka

Baigiamajame magistro projekte organizaciniai pokyčiai analizuojami viešojo sektoriaus pokyčių inicijavimo lauko sociume, išryškinant kultūrinio švietimo įstaigų, kaip socialinės gerovės tinklo vaidmenį. Sparčiai vystantis naujoms technologijoms ir skaitmeninei komunikacijai keičiasi visuomenės, jų gyvenimo būdas, vartojimo modeliai, todėl reikalinga įgalinti kultūrinio švietimo įstaigas inicijuoti pokyčius, reikalingus suteikti visuomenės poreikius ir interesus atitinkančias paslaugas. Pasigendama gilesnio teorinio struktūrinimo, konceptualizuojant pokyčių inicijavimo lauką Lietuvoje veikiančiose kultūrinio švietimo įstaigose. Pastebint šią metodologinę spragą formuluojama mokslinė problema, kuri skatina įvertinti organizacinių pokyčių inicijavimo proceso kultūrinio švietimo įstaigose poreikį, strategines kryptis ir efektyvumą. Darbo objektas – pokyčių inicijavimas kultūrinio švietimo įstaigose. Analizės laukui apibrėžti išskirtas darbo dalykas – Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos atvejis. Darbo tikslas – atskleisti pokyčių inicijavimą kultūrinio švietimo įstaigose. Tikslui pasiekti sukonstruoti uždaviniai detalizuojami trijose baigiamojo magistro projekto dalyse: pirmoje dalyje aptariama pokyčių inicijavimo teorinė apibrėžtis, išskiriant pagrindinius pokyčių inicijavimo modelius ir strategijas; antroje dalyje pagrindžiama kultūrinio švietimo įstaigų kaip veiksmingos socialinės įtraukties raiška, detalizuojant jų sampratą ir pokyčių įtaką sociume; trečioje dalyje pristatomi kombinuoto tyrimo, taikant kiekybinio ir kokybinio tyrimo strategijas rezultatai ir sudarytas pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelis. Darbo tikslui ir uždaviniams pasiekti duomenys renkami mokslinės literatūros analizės, antrinių statistinių duomenų analizės, atvejo studijos, naratyvinio pasakojimo ir pusiau struktūruoto interviu metodais. Surinkti duomenys analizuojami naudojant atvejo analizės, kokybinių duomenų analizės programinę įrangą Nvivo 12 ir pusiau struktūruoto interviu kokybinę turinio (angl. k. Content) analizę. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir įvertinus atlikto tyrimo empirinius duomenis buvo sukonstruotas „Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose“ modelis, leidęs nubrėžti strategines pokyčių inicijavimo gaires kultūrinio švietimo įstaigoms. Modelio veiksmingumas tikrinamas verifikuojant jo struktūrinę dalis ir identifikuotas strategines pokyčių kryptis, todėl parengtas modelis gali būti taikomas ir kitose kultūrinio švietimo įstaigose.

Apynytė-Kirslienė, Toma. Change Initiation by the Example of Cultural Educational Institution. Master's thesis in Management / supervisor-senior researcher Asta Valackienė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences.

Keywords: organizational changes, change initiation, cultural education.

Panevėžys, 2020. 82 p.

Summary

In the Master thesis, the organizational change are studied as a field of public sector change, highlighting the role of cultural education institutions as a social welfare network. As new technologies and digital communications develop rapidly, it changes societies, their lifestyles, and patterns of consumption, therefore it is very important to empower cultural education institutions to initiate the changes needed to provide services that meet society's needs and interests. It has been noticed a lack of deeper theoretical structuring to conceptualize the field of initiation of change in cultural education institutions operating in Lithuania. Noticing this methodological gap, we have formulated the scientific problem that encourages the assessment of the need, strategic direction, and effectiveness of the process of initiating organizational change within cultural education institutions. The thesis object – change initiation in cultural education institutions. The study subject is defined in the field of analysis – the case of Panevėžys County Gabriele Petkevičaitė-Bitė Public Library. The aim of the study is to reveal the initiation of changes in cultural education institutions. The tasks formulated to achieve this aim are revealed in three Master thesis parts. The first part reviews the theoretical definition of change initiation, highlighting the main change initiation models and revealing main strategies. The second part justifies the expression of cultural education institutions as effective social inclusion, highlighting their conception and the impact of change in the socium. The third part of Master thesis presents the results of combined research, applying quantitative and qualitative research strategies, and present a constructed model for initiating change in cultural education institutions. To achieve the aim and tasks of the study, data has been collected by analyzing scientific literature, secondary statistical data, case study, narrative and conducting semi-structured interview. The collected data has been analyzed using case analysis, qualitative data analysis software Nvivo 12 and semi-structured interview qualitative content analysis. Following the analysis of scientific literature and the evaluation of empirical data of the research, the model of “Initiation of change in cultural education institutions” was constructed, which allowed to define strategic guidelines for initiating change in cultural education institutions. The effectiveness of the model is tested by verifying its structural components and identified strategic directions for change, therefore the developed model can be applied to the other cultural education institutions.

Turinys	
Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas	10
1. Organizacinių pokyčių inicijavimo koncepto pagrindimas	12
1.1. Organizacinių pokyčių teorinė apibrėžtis	12
1.2. Pokyčių inicijavimo teorinė apibrėžtis ir strategijos	20
2. Kultūrinio švietimo kaip veiksmingos socialinės įtraukties raiška	28
2.1. Kultūrinio švietimo įstaigų samprata ir pokyčių raiška sociume.....	28
2.2. Kultūrinio švietimo įstaigas reglamentuojančių strateginių dokumentų apžvalga	32
2.3. Bibliotekų, kaip kultūrinio švietimo įstaigų, vaidmuo pokyčių inicijavimo lauke	36
3. Tyrimas „Pokyčių inicijavimo laukas Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešojoje bibliotekoje“	43
3.1. Įstaigos pristatymas	43
3.2. Tyrimo metodologija.....	43
3.3. Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos atvejo analizė.....	48
3.4. Naratyvinio pasakojimo analizė ir interpretacija	52
3.5. Pusiaus struktūrizuoto interviu analizė ir interpretacija	66
3.6. Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelis.....	71
Išvados	74
Literatūros sąrašas	76
Informacinių šaltinių sąrašas	81
Priedai	82

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pokyčių samprata.....	13
2 lentelė. Organizacinių pokyčių klasifikacija.....	15
3 lentelė. Pokyčių inicijavimo strategijų charakteristikos.....	25
4 lentelė. Kultūrinio švietimo samprata.....	29
5 lentelė. Kultūrinio švietimo įstaigų veiklos ir jų charakteristika.....	30
7lentelė. Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose raiškos sociume matrica.....	69
6 lentelė. Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose matrica.....	67

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pokyčių valdymo trijų etapų modelis	18
2 pav. Pokyčių valdymo procesų modelis.....	19
3 pav. Pokyčių valdymo modelis pagal Heyes.....	20
4 pav. Pokyčių vykdymo modelis organizacijoje.....	22
5 pav. Pokyčių inicijavimo organizacijoje procesas.....	23
6 pav. Pokyčių inicijavimo organizacijoje procesas.....	24
7 pav. Lietuvos bibliotekų tinklo pavaldumas.....	38
8 pav. Tyrimo metodai.....	45
9 pav. Tyrimo loginė schema.....	47
10 pav. PAVB prieš ir po restruktūrizacijos.....	50
11 pav. Naratyvinio pasakojimo analizės schema.....	52
12 pav. P1 informanto minčių žemėlapis.....	54
13 pav. P2 informanto minčių žemėlapis.....	56
14 pav. P3 informanto minčių žemėlapis.....	58
15 pav. P4 informanto minčių žemėlapis.....	60
16 pav. P5 informanto minčių žemėlapis.....	62
17 pav. Bendras informantų minčių žemėlapis.....	64
18 pav. Informantų naratyvinių pasakojimų žodžių debesis.....	65
19 pav. Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelis.....	72

Įvadas

Temos naujumas ir aktualumas. Socialinėje aplinkoje vykstantys globalizacijos procesai neišvengiamai sąlygoja pokyčius visuomeniniame gyvenime. Viešojo sektoriaus pokyčių inicijavimo lauko sociume, įveiklinant visuomenės grupes, analizė kultūrinio švietimo įstaigų pavyzdžiu yra nauja ir aktuali tema tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmeniu. Mokslinėje literatūroje (Davis, 2000; Provan, 2001; Carson, 2004; Castells, 2005; Duguet, 2006; Gilchrist 2009; Melnikas, 2001; Chlivickas, 2016) sutinkama „tinklaveikos“ sąvoka, kurios sampratoje išryškėja kultūrinio švietimo įstaigų, kaip socialinės gerovės tinklo vaidmuo. Bibliotekos yra vienas pagrindinių valstybės įrankių kultūrinio ir socialinio švietimo veikloms įgyvendinti, užtikrinant kultūros įvairovę ir jos prieinamumą, todėl ypatingai svarbu įgalinti kultūrinio švietimo įstaigas inicijuoti pokyčius bei tapti socialinės tinklaveikos garantu. Sparčiai vystantis naujoms technologijos ir skaitmeninei komunikacijai keičiasi visuomenės, jų gyvenimo būdas, vartojimo modeliai ir jų galių santykiai ekonominės vertės grandinėse, todėl reikalinga nubrėžti kultūrinio švietimo įstaigų pokyčių inicijavimo gaires, kurios leistų bibliotekoms tapti pokyčių iniciatorėmis.

Pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose aktualumą pagrindžia strateginiai dokumentai, nubrėžiantys pagrindines pokyčių gaires viešajame sektoriuje veikiančioms kultūrinio švietimo įstaigoms: Europos komisijos patvirtintas Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Ekonomikos ir Socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui / Nauja Europos kultūros darbotvarkė (Briuselis, 2018 05 22 COM(2018) 267 Final), Lietuvos Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, „Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams“. Dokumentuose nurodoma būtinybė plėtoti aukštos kokybės kultūros paslaugas, siekiant užtikrinti kultūros įvairovę ir jos prieinamumą, skatinama ieškoti naujų ir inovatyvių būdų siekiant prisitaikyti prie kintančių kultūrinio vartojimo modelių. Todėl ypač svarbu įgalinti kultūrinio švietimo įstaigas inicijuoti pokyčius reikalingus suteikti visuomenės poreikius ir interesus atitinkančias paslaugas.

Mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas. Pokyčių organizacijose poreikis kyla dėl nuolat kintančių aplinkos veiksnių. Užsienio mokslininkų (Lane, 2000; Adams, 2004, 2009; Rouse, 2010; Hoge, Migdole, Farkas, Ponce, Hunnicutt, 2011; Farrell, Goodman, 2013; Christie, 2013; Hayes, 2018) darbuose nagrinėjamas pokyčių valdymo reiškinys viešajame sektoriuje. Užsienio mokslininkai (Quinn, 1980; Carnall, 1990; Todnem 2005; Kotter ir Shlesinger, 2008; Domarkas, 2012; Al-Haddad, Kotnour, 2015; Kryger, 2017; Sa'ari, Roslim, Mohd Tahir, 2018; Zappalà, Toscano, Alfio Licciardello 2019;) analizuodami pokyčių reiškinį, pokyčių inicijavimo etapą išskiria kaip vieną iš svarbiausių pokyčių proceso organizacijoje dalių. Mokslinėje literatūroje ((Mclendon, 1990; Foot, 1999; Troll, 2002; Sacchadad, 2002; Shiuan Su, 2003; Wynne, Dixon, Donohue ir Rowlands, 2016; Malikarjuna, 2016; Heyes, 2017; Sanjeeva, 2018; Shettar, 2018; Hoover, 2018; Seneviratne, Punchiheva, Kodithuwakku, 2018; Huysmans, 2018; Nworie, 2019) nagrinėjamas pokyčių valdymas kultūrinio švietimo įstaigose, siekiančiose susidoroti su aplinkos veiksnių sąlygojamomis problemomis. Esama teorinių studijų ir praktinių pavyzdžių atspindinčių besikeičiantį pažangiausių pasaulio bibliotekų vaidmenį inicijuojant pokyčius ir instituciniame lygmenyje, ir sociume (Wynne, Dixon, Donohue ir Rowlands, 2016; Malikarjuna, 2016; Sanjeeva, 2018; Shettar, 2018; Hoover, 2018; Seneviratne, Punchiheva, Kodithuwakku, 2018; Huysmans, 2018; Nworie, 2019). Lietuvoje kultūrinio švietimo įstaigų pokyčių inicijavimo lauko analizei skiriama nepakankamai dėmesio. Pasigendama gilesnio teorinio struktūrinimo, konceptualizuojant pokyčių inicijavimo lauką Lietuvoje veikiančiose kultūrinio švietimo įstaigose. Pastebėta, kad aprašomi tyrimai yra pakankamai fragmentiški. Taip pat reikia pabrėžti, kad viešųjų bibliotekų pokyčių

inicijavimo laukas iš viso nėra tirtas. Šio projekto poreikis – aktyvinti pokyčius sociume viešųjų bibliotekos pavyzdžiu, stiprinti vietos bendruomenės ryšius įtraukiančioje aplinkoje ir tinklaveikoje. Bibliotekos, kaip visuomenės kultūrinio švietimo įstaigos, veikia kaip socialinės gerovės tinklas ir yra vienas pagrindinių valstybės įrankių kultūrinio ir socialinio švietimo veikloms įgyvendinti, todėl būtina analizuoti pokyčių inicijavimo lauką bibliotekose kaip gerosios patirties pavyzdį. Analizė leistų nustatyti strategines pokyčių inicijavimo kryptis ne tik didžiųjų Lietuvos miestų, bet ir regionų bibliotekose, užtikrinant visuomenės poreikius atitinkantį kultūrinio švietimo veiklų įgyvendinimą. Pastebint šią metodologinę spragą reikalinga atsakyti į šiuos **probleminius klausimus**: *kaip teoriškai pagrįsti pokyčių inicijavimą kultūrinio švietimo įstaigose? Koks pokyčių poreikis kultūrinio švietimo įstaigose? Kas sąlygoja viešąsias bibliotekas tapti pokyčių iniciatorėmis?*

Praktinis taikumas. Tikimasi, kad parengtos strateginės pokyčių inicijavimo gairės įgalins Lietuvoje veikiančias viešąsias bibliotekas tapti pokyčių iniciatorėmis ir prisidės prie veiksmingesnės kultūrinio švietimo socialinės įtraukties.

Darbo objektas – pokyčių inicijavimas kultūrinio švietimo įstaigose.

Darbo dalykas – Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos atvejis.

Darbo tikslas – atskleisti pokyčių inicijavimą kultūrinio švietimo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Pateikti organizacinių pokyčių konceptą, išryškinant pokyčių inicijavimą.
2. Teoriškai pagrįsti kultūrinio švietimo įstaigų kaip veiksmingos socialinės įtraukties raišką.
3. Ištirti pokyčių inicijavimą Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešojoje bibliotekoje.
4. Sukonstruoti pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelį, nubrėžiant strategines pokyčių inicijavimo gaires.

Duomenų rinkimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- antriniai statistiniai duomenys;
- atvejo studija;
- naratyvinis pasakojimas;
- pusiau struktūrizuotas interviu;

Duomenų analizės metodai:

- atvejo analizė ir interpretacija;
- naratyvinio pasakojimo kokybinė turinio analizė, taikant Nvivo 12 programinę įrangą.
- pusiau struktūrizuoto interviu kokybinė turinio (angl. k. Content) analizė.

Darbą sudaro trys skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, 7 priedai, 19 paveikslėlių, 6 lentelės. Darbo apimtis – 82 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 89 literatūros šaltiniai ir 15 informacinių šaltinių.

Šio darbo analizuojama tematika parengta publikacija: Vijūnė, J. Apynytė-Kirslienė, T. Valackienė, A. (2019). Pokyčių valdymo strateginių kryptų identifikavimas viešajame sektoriuje. Technologijų ir verslo aktualijos. Publikacija pristatyta studentų mokslinių darbų konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos – 2019“.

1. Organizacinių pokyčių inicijavimo koncepto pagrindimas

1.1. Organizacinių pokyčių teorinė apibrėžtis

Socialinėje aplinkoje vykstantys globalizacijos procesai vis dažniau verčia susidurti su pokyčiais, sąlygojančiais nuolatinis pakeitimus įvairiose srityse: visuomenėje, mokslo ir technologijų, medicinos, aplinkos apsaugos, ekonomikos, kultūros, švietimo, organizacijų bei kt. Vienas aktualiausių šių dienų organizacijų vadybos aspektų – jos išorinės ir vidinės aplinkos pokyčių įtakos organizacijos veiklai įvertinimas. Sėkmingai organizacijos veiklai yra svarbu užtikrinti galimą neigiamos pokyčių įtakos eliminavimą, tuo pačiu numatant tinkamą teigiamų pasekmių panaudojimą. (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010). Įvertinus tai, organizacinių pokyčių identifikavimui ir valdymui pastaruoju metu yra skiriamas ypatingas dėmesys.

Pokyčių reiškinio teorinės analizės ištakos aptinkamos dar XX a. mokslininkų darbuose: Lewin (1954), Quinn (1980), Giddens (1995), Hurst (1995), Hopkins, Ainskow, West (1998), Fullan (1998), Jankūnaitė (1998), Želvys (1998), Hall (1999). Mokslo apie pokyčius pradininkas Lewin (1954) pokytį vadina nukrypimu nuo esamos būklės, kurį skatina aplinkinės jėgos (pasikeitusi aplinka, nauji poreikiai ir kt.). Panašiai teigia ir Leifer (1989), kuris organizacinius pokyčius apibūdina kaip natūralią reakciją į pasikeitusias išorines ar vidines aplinkybes. Jones (1996) teigė, kad pokyčiai – vienas iš būdų organizacijai pereiti nuo tradicinių darbo metodų prie naujų dinaminių modelių, kurie padėtų organizacijoje dirbantiems žmonėms atskleisti savo kūrybinius gebėjimus, skatintų juos tobulėti. Fullan (1997) organizacinius pokyčius apibūdina kaip tiesiogiai priklausomus nuo kintančių aplinkos sąlygų. Taip pat dalis mokslininkų (Baron, 1997; Pundzienė, 2002; Klimas, 2009) pokyčius apibūdina kaip nuolatinį procesą organizacijoje, sistemingą organizacijos judėjimą, kitimą, reikalingą prisitaikyti prie kitokių aplinkos sąlygų.

Užsienio autoriai Moran, Brightman (2001), Hallgrímsson (2008), Burnes (2009) pokyčius nagrinėja labiau kaip strategijos formavimo priemonę. Jų teigimu pokyčiai neišvengiamai yra susiję su organizacijos strategija. Pokyčiai paliečia visą organizaciją, kuri formuoja naujus tikslus, persvarsto planus, keičia savo elgseną. Burnes (2004) teigia, kad pokyčiai, kurie paliečia operatyvinį ir strateginį organizacijos lygmenis yra būtinas sėkmingai veikiančios organizacijos elementas. Pasak Hannan, Polos, Carroll (2007) pokyčiai yra rizikingi, kadangi jų vykdymo metu keičiama organizacijos strategija, transformuojamos jos vertybės ir identitetas.

Jacobs, Christe-Zeyse (2013) organizacinius pokyčius apibrėžia kaip nuolatinį organizacijos krypčių, strategijų ir struktūros prisitaikymo prie besikeičiančių aplinkos veiksnių procesą. Todnem By (2005) nurodo organizacinių pokyčių valdymo įgūdžių svarbą kaip ilgalaikį organizacijos veiklos garantą. Agboola ir Salawu (2011) teigia, kad pokyčiai neišvengiamai paliečia keturias pagrindines organizacijos dimensijas: strategiją, struktūrą, technologijas ir žmogiškuosius išteklius. Christensen (2004) akcentuoja, kad pokyčiai yra nenuspėjami, neprognozuojami, todėl yra sunkiai valdomi. Panašiai teigia ir Jacobs (2013) sakydamas, kad organizacinius pokyčius sunku suplanuoti bei suvaldyti, kadangi pokyčiai, nulemti pasikeitusios aplinkos, vyksta nuolat.

Naujausiose užsienio autorių studijose sąvoka „pokytis“ (angl. k. *Change*) yra apibrėžiama kaip nuolatinis atsinaujinimas arba nenutrūkstamas atsinaujinimo procesas (Wayne, Bush, Benett, 2018), sąlygojamas nuolat kintančios aplinkos veiksnių. Analizuojant mokslinėje literatūroje pateikiamą organizacinių pokyčių apibrėžimą pastebima, kad vis daugiau tyrėjų organizaciją tapatina su „gyvu organizmu, o organizaciniai pokyčiai (angl. k. *Organizational Changes*) apibrėžiami kaip pastovus

organizacijos, kaip gyvo organizmo, kitimas siekiant optimizuoti turimus išteklius ir kurti didžiausią vertę, atliepiančią šiuolaikinio vartotojo poreikius (Christensen, 2014; Davis, Coan, 2015; Linan, 2017; Shvindina, 2017; Hirlak, Kara, 2018; Hansen, 2018; Ozcelik, 2018; Heyes, 2018). Skirtinga pokyčių samprata ir mokslinės literatūros autorių požiūrių skirtumai atskleidžiami pirmoje lentelėje (žr. 1 lent.).

1 lent. Pokyčių samprata (sudaryta darbo autoriaus, remiantis kitų tyrėjų koncepais)

Autorius, metai	Sąvoka „Pokytis“	Ypatybės
Lewin (1954)	Pokytis – nukrypimu nuo esamos būklės, kurį skatina aplinkinės jėgos.	Nukrypimas nuo esamos būklės
Jones (1996)	Pokytis – vienas iš būdų organizacijai pereiti nuo tradicinių darbo metodų prie naujų dinamiškesnių modelių, kurie padėtų organizacijoje dirbantiems žmonėms atskleisti savo kūrybinius gebėjimus, skatintų juos tobulėti.	Naujų metodų ir tobulėjimo paieška
Fullan (1997)	Pokytis – veiksmas organizacijoje, tiesiogiai priklausomas nuo kintančių aplinkos sąlygų.	Aplinkos sąlygos
Burnes (2004)	Pokytis – veiksmas, paliečiantis operatyvinį ir strateginį organizacijos lygmenis. Jis būtinas sėkmingai veikiančios organizacijos elementas.	Transformacija
Moran, Brightman (2001), Hallgrimsson (2008), Burnes (2009)	Pokytis – tai veiksmas neišvengiamai susijęs su organizacijos strategija. Jie paliečia visą organizaciją, kuri formuoja naujus tikslus, persvarsto planus, keičia savo elgseną.	Transformacija
Christensen (2004)	Pokytis – tai nenusipėjamas, neprognozuojamas, sunkiai valdomas procesas	Nenusipėjamumas
Todnem By (2005)	Pokytis – tai keitimosi procesas, užtikrinantis sėkmingą ilgalaikę organizacijos veiklą.	Tobulėjimo paieška
Agboola ir Salawu (2011)	Pokytis – tai veiksmas neišvengiamai paliečiantis keturias pagrindines organizacijos dimensijas: strategiją, struktūrą, technologijas ir žmogiškuosius išteklius.	Operatyviniai ir strateginiai pasikeitimai
Jacobs, Christe-Zeyse (2013)	Pokytis – tai nuolatinis organizacijos krypčių, strategijų ir struktūros prisitaikymo prie besikeičiančių aplinkos veiksnių procesas.	Keitimasis prisitaikant prie aplinkos
Wayne, Bush, Benett (2018)	Pokytis - nenutrūkstamas atsinaujinimo procesas organizacijoje	Atsinaujinimas
Shvindina, (2017), Hirlak, Kara (2018),	Pokytis – tai pastovus organizacijos, kaip gyvo organizmo, kitimas siekiant optimizuoti turimus išteklius	Keitimasis prisitaikant prie aplinkos

Hansen (2018), Ozcelik (2018), Heyes (2018)	ir kurti didžiausią vertę, atliepiančią šiuolaikinio vartotojo poreikius	
---	--	--

Atlikus organizacinių pokyčių sampratos lyginamąją analizę paaiškėjo trys skirtingos pokyčių dimensijos, paaiškinančios: pirma – pokyčių neišvengiamumą ir nenuspėjamumą, antra – tiesioginę priklausomybę nuo besikeičiančių išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių ir trečia – pabrėžiančios nuolatinę organizacijos mokymosi ir tobulėjimo svarbą. Visos šios dedamosios rodo, kad organizaciniai pokyčiai įgalina įvairių tipų organizacijas veiksams, padedantiems pereiti iš esamos būsenos į trokštamą, taip užsitikrinant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, teikiant paslaugas ir produktus, geriausiai atitinkančius šiuolaikinių vartotojų poreikius.

Pokyčių analizė, jų įvertinimas, sėkmingas įgyvendinimo ir valdymo organizavimas yra problemiškas, todėl, siekiant išnagrinėti organizacinius pokyčius, būtina apibrėžti pagrindines jų atsiradimo priežastis, esmę ir tinkamai įvertinti sampratą. Remiantis mokslinės literatūros autoriais (Anderson, Anderson, 2002; Bamford, Forester, 2003; McAdam, 2003; Burnes, 2004; Zakarevičius, 2006; Fullan, 2007; Stanleigh, 2008; Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010; Stewart, 2010; Woerkum, Aarts, Herzele, 2011; Jacobs, van Witeloostuijn, Christe-Zeyse, 2013; Laihoo, 2014;) pagrindinės organizacinių pokyčių atsiradimo priežastys yra dvi: **išorinės** ir **vidinės**.

Pagrindinės **išorinės** priežastys: **nauji mokslo atradimai** (angl. k. *New Scientific Development*), kurie iš pagrindų keičia nusistovėjusią organizacijų darbo tvarką, gamybinės technologijas, informacijos priėmimo ir panaudojimo galimybes; **globaliniai pasikeitimai** (angl. k. *Global Changes*), keičiantys politinius-ekonominius santykius tarp valstybių, tarptautinių organizacijų, aljansų ir kt.; **Neprognozuojami kitų organizacijų veiksmai** (angl. k. *Unexpected Actions*) – netikėtas organizacijų susijungimas arba netikėta akcijų emisija, kuri daro įtaką darbo rinkų struktūroms, keičia pardavimo kanalų sistemas, iš pagrindų keičia konkurencinę situaciją; **internacionalizavimo procesai** (angl. k. *Internationalization Processes*), galintys pakeisti įprastus organizacijos produktų ar paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodarą, finansinius santykius. Išorinės organizacinių pokyčių priežastys dažniausiai būna nenumatytos, netikėtos, sunkiai nuspėjamos. Išorinių veiksnių lemti organizaciniai pokyčiai dažnai vyksta ilgai, jų valdymo procesas yra sudėtingas bei reikalaujantis bendro organizacijos vadovų ir darbuotojų susitelkimo.

Pagrindinės **vidinės** priežastys: **kokybinis augimas** (angl. k. *Qualitative Growth*). Tai organizacijos darbuotojų kompetencijų augimas, kurį lemia socialiniai, politiniai ir kultūriniai visuomenės pasikeitimai, naujų žinių įsisavinimas. Kokybinis organizacijos personalo augimas keičia darbuotojų vertybines sistemas, organizacijos vidinę kultūrą ir daro įtaką organizacijos ilgalaikių tikslų ir strategijos įgyvendinimui. **Kiekybinis išsiplėtimas** (angl. k. *Quantitative Expansion*). Tai organizacijos plėtimasis, kurį sąlygoja gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų paklausos augimas, įėjimas į naujas rinkas. Tokie pokyčiai sukelia struktūrinius, funkcijų ar organizacijos procesų pasikeitimus. **Organizacijos revitalizacija** (angl. k. *Evitalization*) sąlygota organizacijos vertybinių, motyvacinių ir technologinių sistemų sąstingio. Revitalizacijos laikotarpiu įgyvendinami pokyčiai ne visada būna efektyvūs ir pasiekia rezultatą. Vidinės organizacijos aplinkos pasikeitimai yra labiausiai susiję su organizacijos vidine struktūra, jos žmogiškaisiais ištekliais, organizacijos valdymo modeliais. Kaip ir išorinės aplinkos sąlygojami pokyčiai, vidiniai organizacijos pokyčiai yra sunkus ir didelio pasirengimo reikalaujantis procesas. Kadangi šie pokyčiai yra labiausiai susiję su organizacijos žmogiškaisiais ištekliais ir vidine jos kultūra, labai svarbu užtikrinti pakankamą

komunikaciją tarp pokyčių iniciatorių ir organizacijos darbuotojų. Tokiu būdu bus išvengta didelio jų pasipriešinimo ir pokyčių procesas vyks greičiau.

Atlikus organizacinius pokyčius lemiančių aplinkos veiksnių analizę pastebima, kad organizacinių pokyčių procesas yra sudėtingas ir jo trukmė nėra apibrėžta laike. Pokyčių valdymo procese, ypač jų inicijavimo etape, labai svarbus organizacijos vadovų ir pokyčių iniciatorių vaidmuo. Svarbu, kad organizacijų vadovai būtų pajėgūs suvaldyti pokyčių procesą, suprastų, kam juos įgyvendina, kokie bus įvykusių pokyčių rezultatai, kaip jie pakeis dabartinę organizacijos padėtį ir leis prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos veiksnių. Kitas svarbus aspektas – komunikacija su organizacijos darbuotojais. Svarbu, užtikrinti nenutrūkstamą komunikaciją tarp pokyčių vykdytojų ir organizacijos darbuotojų – tokiu būdu bus išvengta didelio darbuotojų pasipriešinimo ir pokyčių procesas vyks sklandžiai. Mokslinėje literatūroje pasigendama bendrinės organizacinių pokyčių klasifikacijos, todėl, atliekant mokslinės literatūros analizę, susiduriama su skirtingais organizacinių pokyčių tipais. Mokslininkai (Palan, 2002; McAdam, 2003; Bamford, Forrester, 2003; Burnes, 2004; Kennedy, 2004; Payne, 2005; Murphy, 2007; Bennett, 2008; Patterson, Sorrells, 2008; Tondelt, 2009; Stewart, 2010; Sujova, 2010; Smith, 2014; Kotnour, 2015) plačiai analizavo organizacinius pokyčius ir jų tipus. Remiantis minėtais autoriais pateikiama išsami organizacinių pokyčių klasifikacija (žr. 2 lent.).

2 lent. Organizacinių pokyčių klasifikacija (sudaryta darbo autoriaus)

Esminiai pokyčiai (angl. k. <i>Fundamental changes</i>)	Pokyčiai įgalina organizaciją iš naujo apibrėžti tikslus, viziją, misiją. Esminiai pokyčiai vykdomi, kai įvyksta svarbūs verslo aplinkos pokyčiai, iškyla problemos su organizacijos darbuotojais, reikalingos permainingos organizacijos valdyme. Šie pokyčiai apima visą organizacijos struktūrą.
Kryptingi pokyčiai (angl. k. <i>Directional changes</i>).	Šie pokyčiai vyksta tada, kai įvyksta politinės aplinkos pokyčiai arba organizacija siekia nusibrėžti naują konkurencinį pranašumą užtikrinančią strategiją. Įgyvendinant kryptingus pokyčius organizacija turi atlikti konkurentų analizę, pasirinkti tinkamiausias informacijos valdymo ir vadovavimo strategijas.
Procesiniai pokyčiai (angl. k. <i>Process changes</i>).	Su šiais pokyčiais susiduriama tada, kai organizacijai būtina gerinti gaminamos produkcijos kokybę ir mažinti eksplotacijos išlaidas, diegiant inovatyvias technologijas, produktyviau paskirstant organizacijos išteklius, kuriant naujas valdymo sistemas.
Pavieniai pokyčiai (angl. k. <i>Incremental changes</i>).	Tokie pokyčiai aprėpia atskiras organizacijos dalis ar vienetus. Tokie pokyčiai yra lengviau valdomi, vyksta greičiau ir kelia mažesnę riziką. Vykdomi pavieniai pokyčiai padeda organizacijai žymiai geriau pasiruošti didesnės apimties pokyčiams.
Absoliutūs pokyčiai (angl. k. <i>Total changes</i>)	Vykdomi organizacijai radikaliam keičiant savo sistemą, formuojant naują organizacijos viziją.
Nenuspėjami pokyčiai (angl. k. <i>Happened changes</i>).	Su šia pokyčių rūšimi organizacija susiduria tada, kai išorinėje aplinkoje įvyksta nenuspėjami pasikeitimai. Šiuos pokyčius sunku kontroliuoti.
Evoliuciniai pokyčiai (angl. k. <i>Evolutionary changes</i>).	Tokie pokyčiai vykdomi nuosekliai, glaudžiai bendradarbiaujant su organizacijos darbuotojais. Šie pokyčiai taip pat priklauso nuo išorinės aplinkos, kurios pasikeitimai verčia organizaciją savo noru arba priverstinai priimti permainas. Evoliucinius pokyčius dažniausiai valdo vienas lyderis, kurio darbuotojai klausosi ir

	pasitiki. Kiekvienas organizacijos darbuotojas individualiai prisitaiko prie įvykusių pokyčių.
Revoliuciniai pokyčiai (angl. k. <i>Revolutionary changes</i>)	Esminiai pokyčiai, kurie yra vykdomi aukščiausio lygmens organizacijos vadovų. Šie pokyčiai skiriasi iš kitų, kadangi nėra apibrėžti laike: gali vykti metus, mėnesį, savaitę ar vieną dieną. Šių pokyčių metu yra kuriama nauja organizacijos strategija ir planai. Revoliuciniai pokyčiai dažnai atsiranda dėl netinkamo organizacijos valdymo, kai nesusidorojama su evoliuciniais pokyčiais.
Strateginiai pokyčiai (angl. k. <i>Strategic changes</i>).	Tokie pokyčiai kyla iš išorinės aplinkos ir gali apimti tiek visą organizaciją, tiek jos dalį.
Atsikūrimo pokyčiai (angl. k. <i>Recover changes</i>).	Vykdomi tuomet, kai reorganizuojama struktūra, keičiamos darbuotojų funkcijos. Pokyčiai apima visą organizaciją, ne atskiras jos dalis.
Iš anksto numatyti pokyčiai (angl. k. <i>Anticipatory changes</i>).	Šie pokyčiai vykdomi atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką ir siekiant, kad organizacija būtų pajėgi prisitaikyti prie naujų technologijų, pasikeitusių visuomenės įpročių ir poreikių.
Valdymo pokyčiai (angl. k. <i>Leadership changes</i>).	Šie pokyčiai vykdomi krizinėse situacijose, kai organizacijos valdymas yra neefektyvus. Pokyčių metu persvarstomi nauji valdymo stiliai, struktūra, darbo tvarka.
Vystymo pokyčiai (angl. k. <i>Developmental changes</i>).	Šie pokyčiai vykdomi tuomet, kai siekiama išvengiant radikalių pasikeitimų atnaujinti tam tikras organizacijos veiklos sritis: darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planus, darbo užmokesčio sistemą, marketingo strategiją.
Pereinamojo laikotarpio pokyčiai (angl. k. <i>Transitional changes</i>).	Tai sudėtingi pokyčiai, kurių metu organizacijoje pereinama nuo esamų darbo metodų ir sistemų prie naujų. Šie organizaciniai pokyčiai susiję su struktūriniais ir reorganizavimo pokyčiais.
Struktūriniai pokyčiai (angl. k. <i>Structural changes</i>).	Šie pokyčiai tiesiogiai priklauso nuo išorinės aplinkos. Jų metu gali būti keičiami atskiri organizacijos vienetai, vadovai, darbuotojų pareigybės. Struktūrinių pokyčių metu gali būti sukuriama nauja organizacijos struktūra.
Reorganizaciniai pokyčiai (angl. k. <i>Reorganization</i>).	Tai radikalūs pokyčiai, skirti atnaujinti pasenusius darbo, produktų gamybos metodus, pakeisti valdymo stilių, siekiant didinti organizacijos efektyvumą.
Persitvarkymo pokyčiai (angl. k. <i>Transformational changes</i>).	Esminiai, didelės apimties ir trukmės pokyčiai, apimantys vystymo ir pereinamojo laikotarpio pokyčius, kai pakeičiami organizacijos planai, ilgalaikė strategija, darbo tvarka, metodai. Tokie pokyčiai vykdomi siekiant pakeisti gaminamą produkciją, nusistovėjusią darbo kultūrą, norint persiorientuoti į kitas rinkas.

Mokslininkai (Hall, 1999; Burnes, 2009; Mitchell, 2013; Heyes, 2018; Hansen, 2018) remiantis pokyčių tipų charakteristikomis siūlo skirti tris stambias organizacinių pokyčių rūšis: **radikalūs, laipsniški, inicijuoti**. Esant **radikaliems pokyčiams** (angl. k. *Radical*) pasikeitimai organizacijoje būna reikšmingi, staigūs ir daugeliu atveju netikėti. Tokius pokyčius gali sąlygoti pasikeitimai Valstybės politikoje, pasikeitusi įmonės finansinė padėtis ir kt. Vykstant radikaliems pokyčiams svarbu savalaikė reakcija į besikeičiančią padėtį. Nuo reakcijos į pasikeitimus konstruktyvumo priklauso įgyvendintų pokyčių sėkmė. **Laipsniški** (angl. k. *Gradual*) pokyčiai – tai pamažu įgyvendinami pasikeitimai, dažnai priklausomi nuo situacijos. Tokie pokyčiai dažnai perauga į

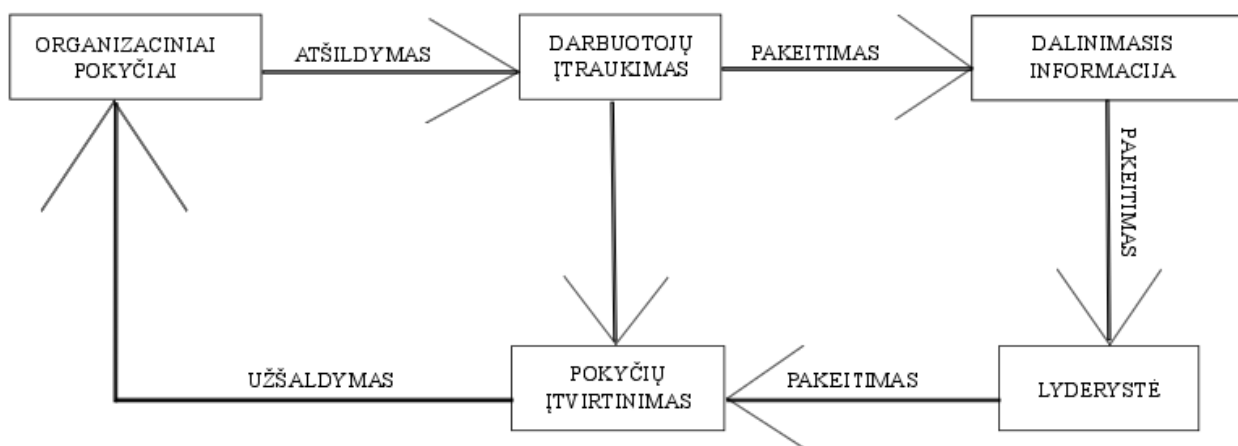
stambius organizacinius pasikeitimus, apimančius vidinę organizacijos struktūrą. **Inicijuoti pokyčiai** (angl. k. *Initiated*) tokie organizaciniai pokyčiai, kurie vyksta ne dėl pasikeitusios aplinkos – juos inicijuoja žmogus. Inicijuotų pokyčių pagrindas yra veiksmas (angl. k. *Action*). Tam, kad būtų sėkmingai įgyvendinti svarbu, kad inicijuoti pokyčiai būtų tinkamai parengti ir išbaigti. Siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, būtina suvokti pokyčių procesą ir tinkamai jam pasiruošti.

Labiausiai mokslinėje literatūroje (Garvin, 1994; Bamford, Forrester, 2003; Kennedy, 2004; Burnes, 2004; Todnem By, 2005; Fullan, 2007; Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010; Woerkum, Aarts, Herzele, 2011; Lewis, 2011; Mitchell, 2013; Groeneveld, Kuipers, 2015) paplitęs organizacinių pokyčių skirstymas į dvi stambias grupes. Lewis (2011) pristatė pokyčių identifikavimo modelį, kuriuo remiantis pokyčius galima skirti į **planuotus** (angl. k. *Planned*) ir **neplanuotus** (angl. k. *Unplanned*). **Planuoti** pokyčiai skiriasi nuo kitų pokyčių savo mastais ir svarba (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010). Pagrindinis planuotų pokyčių tikslas – parengti organizaciją žymiems jos struktūros, tikslų ar krypčių pasikeitimams. Planuoti pokyčiai mokslinėje literatūroje apibrėžiami kaip apgalvoti, keičiantys organizacijos tikslus ir strategiją, veikimo filosofiją, gamybos principus. Planuoti pokyčiai yra efektyvesni, reikalauja mažesnių kaštų, sulaukia mažesnio darbuotojų pasipriešinimo. (Robbins, Stephen, 2003; Zakarevičius, 2003; Stoškus, Beržinskienė, 2005). Planuotus pokyčius dažniausiai inicijuoja pati organizacija arba diktuoja neišvengiami pasikeitimai organizacijos aplinkoje. Tokie pokyčiai turi aiškų pokyčių objektą, yra iš anksto suplanuoti ir tikslingi (Mitchell, 2013). Dažniausiai planuoti pokyčiai yra skirti esminiam organizacijos pertvarkymui, todėl užtrunka ilgiau, nei neplanuoti (Lewis, 2011). Neplanuotais pokyčiais laikomi tokie organizaciniai pokyčiai, kurie yra sąlygojami pasikeitusios aplinkos, tai pokyčiai, kurių nebuvo galima numatyti iš anksto. **Neplanuoti** pokyčiai yra nenumatyti, spontaniški ir neišvengiami, todėl dažnai neduoda laukiamo rezultato (Robbins, Stephen, 2003). Mokslininkų teigimu neplanuoti pokyčiai organizacijoje gali sukelti **krizines situacijas** (angl. k. *Crisis Situation*). Spontaniški pasikeitimai gali iššaukti didelį organizacijos darbuotojų nepasitenkinimą, pareikalauti daug įmonės kaštų, jie nėra tinkamai valdomi, ko pasekoje tokių pokyčių įgyvendinimas tampa neefektyvus.

Remiantis šiuo požiūriu planuotų pokyčių valdymas yra efektyvesnis, trunka trumpesnę laiką ir atneša tikėtiną naudą. Tačiau, norint sėkmingai pasiruošti pokyčiams, kurie gerintų organizacijos veiklą, būtina suvokti pokyčių atsiradimo priežastis ir galimas veikimo trajektorijas (Stoškus, 2005). Daugumą vykstančių pokyčių neišvengiamai lydi neapibrėžtumas (Isong, 2015), negalima užtikrinti ir iš anksto numatyti jų sėkmės (Hussain, Lei, Akram, Haider, 2016), todėl naudinga pokyčių procesą išskaidyti į grupę tarpusavyje susijusių etapų arba stadijų, pagal kuriuos lengviau galima sekti pokyčių eigą. Mokslinės analizės konceptui pagrįsti pasirinkti trys modeliai, kadangi jie yra labiausiai apibendrinantys ir teorinė analizė įgalina tinkamai analizuoti viešąjį sektorių.

Pirmasis modelis – Lewin (1948) trijų etapų modelis (žr 1 pav.), kuriuo remiantis pokyčių valdymą lemia trys etapai: **atšildymas**, **pakeitimas** ir **užšaldymas**. Autoriaus šiuos procesus aiškina kaip skirtingas organizacijos būsenas pasikeitimų procese. **Atšildymo** metu vyksta pasiruošimas pokyčiams: siekiama pasirinkti tinkamiausią vadovavimo stilių pokyčiams įgyvendinti, šalinamas pasipriešinimas permainingoms, siekiant pakeisti išankstines nuostatas, nusistovėjusios darbo tvarką ir kt. Šio etapo metu svarbu tinkamą dėmesį skirti organizacijos žmogiškiesiems ištekliams parengti: informuoti apie laukiamus pokyčius, tinkamai iškomunikuoti lūkesčius ir galimas naudas, pasirengti tvirtus kontrargumentus potencialiems besipriešinančiųjų argumentams atremti. Kai organizacija būna pasirengusi priimti pokyčius, vyksta antrasis – **pakeitimo** etapas, kuriame įdiegiami numatyti

pasikeitimai. Lewin (1948) pabrėžia, kas šis etapas yra vienas ilgiausių ir sudėtingiausių, kadangi apima organizacijos darbuotojų naujų pareigybių, uždavinių ir atsakomybių nustatymą, taip pat organizacija patiria daug įvairių išlaidų. Šiame etape svarbu demonstruoti lyderystę, ypatingą dėmesį skirti organizacijos darbuotojams, suprantamai komunikuoti informaciją. Paskutinis – **užsaldymo** – etapas, kurio metu vyksta įgyvendintų organizacinių pokyčių įtvirtinimas. Pasak Lewin (1948) kaitos procesas laikomas sėkmingu tada, kai įdiegtos permainos tampa neatsiejamos nuo kasdienės veiklos ir organizacijoje įsivyrąja pusiausvyrą.



1 pav. Pokyčių valdymo trijų etapų modelis (sudaryta darbo autorės pagal Lewin, 1948)

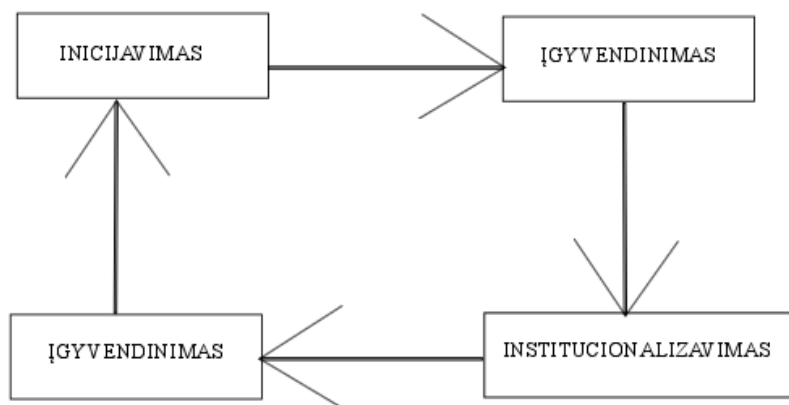
Antrasis– pokyčių valdymo procesų modelis (žr. 2 pav.) – plačiai nagrinėjamas užsienio ir lietuvių autorių (Fullan, 2007; Hallgrimsson 2008; Euchner, 2013; Grybienė, Šimbelis, 2005; Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010). Remiantis šiuo modeliu pokyčių valdymas yra skiriamas į keturis etapus: **inicijavimą**, **įgyvendinimą**, **institucionalizavimą** ir **rezultatus**. Mokslinėje literatūroje sutinkami tokie procesų apibūdinimai:

Inicijavimas – pokyčių proceso pradžia, idėjos apie būsimus pokyčius formavimo etapas. Šiame etape organizacijos vadovai kartu su darbuotojais ar atskiromis jų grupėmis inicijuoja pokyčius: apibūdina pokyčių poreikį, pristato jų eigą ir numatomus teigiamus pokyčių rezultatus. Fullan (2007) pabrėžia, kad siekiant sumažinti galimą pasipriešinimą pokyčiams, į inicijavimo procesą būtina įtraukti organizacijos darbuotojus.

Įgyvendinimas – antrasis etapas, kuris prilyginamas praktiniam pokyčių vykdymui. Šiame etape svarbu veikti struktūrizuoti: sudaryti aiškų veiksmų planą ir pasidalyti atsakomybes, kontroliuoti įgyvendinimo procesus, užtikrinti nenutrūkstamą komunikaciją su organizacijos darbuotojais, įvertinti jų pastangas ir rezultatus. Įgyvendinimo etape pasireiškia didžiausias pasipriešinimas pokyčiams, kadangi organizacijos darbuotojai tiesiogiai susiduria su permainomis (Euchner, 2013).

Institucionalizavimas – pokyčių įtvirtinimas. Tai adaptacinis etapas, kurio metu organizacija priima pokyčius. Institucionalizavimo etapas atskleidžia ar įdiegtos naujovės įsitvirtino kasdienėje praktinėje veikloje.

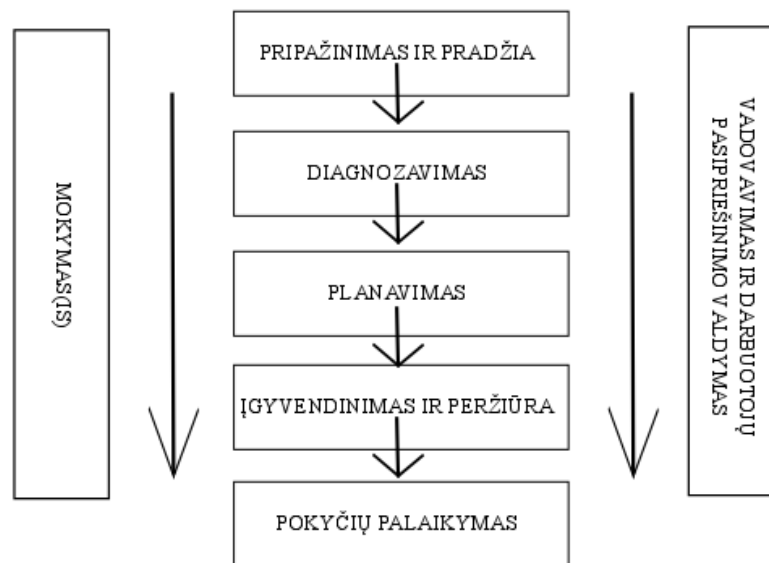
Rezultatai – paskutinis organizacinių pokyčių valdymo etapas, apimantis visos organizacijos struktūros pasiektų rezultatų vertinimą, pagrindinį dėmesį nukreipiant į galimus naujus patobulinimus (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010). Pasibaigus šiam etapui neretai yra inicijuojami nauji pokyčiai, todėl labai svarbu rezultatus iškomunikuoti organizacijos darbuotojams, kurie būtų suinteresuoti dalyvauti įgyvendinant naujus pasikeitimus.



2 pav. Pokyčių valdymo procesų modelis (sudaryta darbo autorės pagal Fullan 2007; Hallgrímsson 2008; Euchner 2013; Grybienė, Šimbelis, 2005; Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010;)

Trečiasis – Heyes (2018) pateiktas pokyčių valdymo modelis (žr. 3 pav.) šį procesą konceptualizuoja kaip tikslingą ir suplanuotą, tačiau tuo pačiu ypač sudėtingą, kadangi pokyčių įgyvendinimo organizacijoje metu nepavyksta išvengti įdiegimo klaidų ir konfliktų tarp skirtingų grandžių specialistų. Remiantis mokslininko sudarytu modeliu, pokyčių valdymas apima septynias pagrindines organizacijos veiklas: **pripažinimas ir pradžia** – pripažįstamas pokyčių reikalingumas ir pradedamas pokyčių procesas; **diagnozavimas** – nustatoma, kas turi būti keičiama ir suformuojama vizija, kaip turi pasikeisti organizacija įgyvendinus pokyčius; **planavimas** – sudaromas tikslus veiksmų planas, kuris padės pasiekti suformuotą viziją; **institucionalizavimas ir peržiūra** - įgyvendinamas sudarytas veiksmų planas, atliekama proceso peržiūra; **palaikymas** – įtvirtinami atlikti pokyčiai; **vadovavimas ir darbuotojų pasipriešinimo valdymas** – komunikacijos apie pokyčių rezultatus darbuotojams užtikrinimas; **mokymas(is)** – rezultatų vertinimas, tobulinimas, pasiruošimas naujiems pokyčiams.

Heyes (2018) teigimu visos šios veiklos yra būtinos sėkmingam organizacinių pokyčių įgyvendinimui užtikrinti. Pokyčių įgyvendinimo veiklas jungia loginiai ryšiai ir naujas procesas prasideda tik pasibaigus ankstesniam. Mokslininko teigimu į pokyčių valdymą reikia žiūrėti kaip į nenutrūkstamą procesą, sudaryta iš atskirų lygiaverčių veiklų, kurios turi būti įgyvendintos, siekiant sėkmingo rezultato. Mokslininkas pabrėžia, kad pokyčių valdymo procesas yra sudėtinga veikla, kuriai suvaldyti reikalinga atlikti iš anksto suplanuotus veiksmus.



3 pav. Pokyčių valdymo modelis (sudaryta darbo autorės pagal Heyes, 2018)

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamą organizacinių pokyčių teorinę apibrėžtį galima teigti, kad organizacinių pokyčių sampratą lėmė atskirų autorių pateiktos teorinės išvalgos, paaiškinančios, kad organizaciniai pokyčiai yra nuolatinis organizacijos krypčių, strategijų ir struktūros prisitaikymo prie besikeičiančių aplinkos veiksnių procesas, kurio metu neišvengiamai paliečiamos keturios pagrindinės organizacijos dimensijos: strategija, struktūra, technologijos ir žmogiškieji išteklių. Vertinant mokslinėje literatūroje pateikiamą organizacinių pokyčių klasifikaciją ir proceso stadijas tikslinga akcentuoti, kad pasigendama bendrinės organizacinių pokyčių klasifikacijos, tačiau didžioji dalis mokslininkų sutaria, kad organizaciniai pokyčiai yra tiesiogiai priklausomi nuo išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos ir būna planuoti arba neplanuoti. Planuotų pokyčių valdymas yra efektyvesnis, trunka trumpesnę laiką ir atneša tikėtiną naudą. Vertinant pokyčių proceso stadijas galima išskirti tris pagrindinius pokyčių valdymo modelius, išskaidančius pokyčių procesą į grupę tarpusavyje susijusių etapų arba stadijų, pagal kuriuos lengviau galima sekti pokyčių eigą viešojo sektoriaus organizacijoje: atšildymas arba inicijavimas (tai, kas vyksta neprasidėjus pokyčiams); keitimas arba įgyvendinimas, vykdymas (pokyčių procesas); užšaldymas arba institucionalizavimas, įgyvendinimas (to, kas buvo padaryta, įtvirtinimas); rezultatai arba pokyčių palaikymas (įvertinimas to, kas buvo pasiekta). Siekiant sėkmingai įgyvendinti organizacinius pokyčius reikia sutelkti dėmesį į pirminę pokyčių proceso stadiją – inicijavimą, kurioje nubrėžiamos pagrindinės organizacinių pokyčių gairės.

1.2. Pokyčių inicijavimo teorinė apibrėžtis ir strategijos

Pokyčių organizacijose poreikis kyla dėl nuolat kintančių aplinkos veiksnių, kurie motyvuoja organizacijas kurti naujus procesus, keisti darbo metodiką. Mokslinėje literatūroje glaustų pokyčių inicijavimo (angl. k. *Initiation*) sąvokos apibrėžimų rasti sunku. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pokyčių inicijavimo reikšmę dažniausiai apibūdina literatūroje pateikiami charakteristikų rinkiniai.

Oxford Learner's Dictionary and Thesaurus 2019 teigiama, kad pokyčių inicijavimas – tai veiksmas, skirtas gerinti organizacijos struktūrą, veiklą ir darbuotojų kompetencijas. Mokslininkai (Lane, 2000;

Adams, 2004; Rouse, 2010; Hoge, Migdole, Farkas, Ponce, Hunnicutt, 2011; Farell, Goodman, 2013; Christie, 2013; Hayes, 2018;) analizuodami pokyčių reiškinių, pokyčių inicijavimo etapą išskiria kaip vieną iš svarbiausių pokyčių proceso organizacijoje dalių.

Mokslininkai (Quinn, 1980; Carnall, 1990; Todnem 2005; Kotter ir Shlesinger, 2008; Domarkas, 2012; Al-Haddad, Kotnour, 2015) teigia, kad pokyčių inicijavimo procesas apima į ateitį orientuotus veiksmus bei daugiausiai apima pokyčių planavimo ir vykdymo procesus. Panašiai teigia ir Kryger (2017) teigia, akcentuodamas, kad pokyčių inicijavimo etapo metu būtina nusimatyti pagrindines sritis, kuriose bus vykdomos permainos.

Terell (2015) pokyčių inicijavimą organizacijose suskirstė į strateginius ir veiklos pokyčius. Pasak mokslininko, strateginių pokyčių inicijavimas apima organizacijos pasikeitimus, susijusius su vizija, misija, vidine kultūra, pagrindiniais organizacijos tikslais. Strateginis pokyčių inicijavimas labiausiai paliečia organizacijos žmogiškuosius išteklius, kadangi pagrindinis tikslas – kuo greičiau pakeisti darbuotojų požiūrį į pokyčius ir išvengti didelio jų pasipriešinimo. Veiklos pokyčių inicijavimas daugiausiai siejamas su organizacijos darbo metodu ir procesų pasikeitimais. Šių pokyčių tikslas – diegti inovatyvius technologinius ir sisteminius sprendimus, taip gerinant organizacijos veiklą. Mokslininkai (Frese, Fay, 2001; Adams, 2004; Parker, 2006) išskyrė tris svarbiausias savybes, kokiomis turi pasižymėti iniciatyvus žmogus arba asmuo, inicijuojantis pokyčius organizacijoje: orientacija į ateitį (organizacijos vizija), orientacija į pokyčius (ką turime pakeisti) ir pokyčių inicijavimas (pokyčių plano ir pagrindinių gairių nubraižymas).

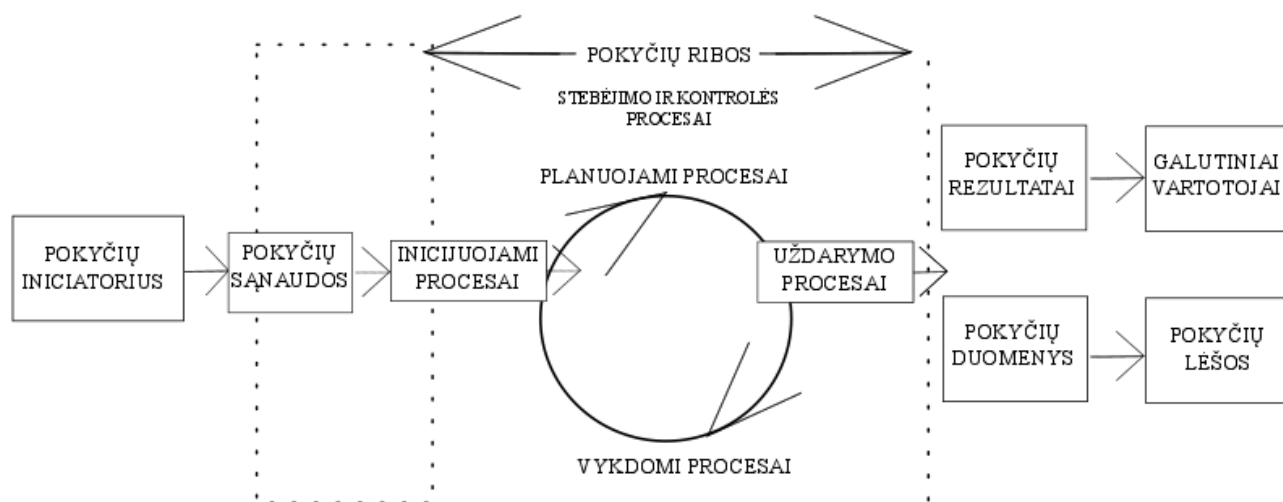
Mokslinėje literatūroje nurodoma (Grant, Ashford, 2008; Collins, 2010; Sa'ari, Roslim, Mohd Tahir, 2018) kad pokyčių inicijavimas matuojamas penkiais rodikliais: poveikiu (koks: poveikis organizacijai, jos darbuotojams), forma (kokia: elegesio ar pokyčio forma bus taikoma), laiku (pokyčių trukmė), atsikartojimu (koks gali būti tikėtinas elegesys), taktika (kaip bus įgyvendinama, kokiais būdais). Collins (2010) taip pat identifikavo tris pagrindines iniciatyvaus elgesio kategorijas, apimančias: iniciatyvą darbe (paveikia pokyčius vidinėje organizacijos aplinkoje), iniciatyvią strateginę elgseną (paveikia organizacijos strategiją, misiją, tikslus) ir iniciatyvų elgsę asmeninėje aplinkoje (kaip pats asmuo gali valdyti pokyčius ir prie jų prisitaikyti).

Mokslinė literatūros analizė atskleidė (Reger, Gustafson, Demarie, 1994; Abrahamson, 2004; Bruch, Menges, 2010; Goksoy, 2015), kad organizacijose yra galimi du pokyčių inicijavimo būdai: „**paprastos apkrovos iniciatyvos**“ (angl. k. *Simple Overload Initiatives*) ir „**kelių apkrovų iniciatyvos**“ (angl. k. *Multiloading Initiatives*). Pirmuoju atveju, taikant „Paprastos apkrovos iniciatyvas“ organizacijoje vienu metu vykdoma daug panašių iniciatyvų, iš kurių nė viena nėra užbaigta. Kadangi nesibaigus vienai iniciatyvai pradedama kita, šį pokyčių inicijavimo būdą yra sudėtinga suvaldyti. Taikant „Kelių apkrovų iniciatyvas“ organizacijoje dažniausiai yra vykdoma daug visiškai skirtingų iniciatyvų. Tokiu atveju labai svarbi vadovų kompetencija suvaldyti ir sukontroliuoti vykstančias skirtingas iniciatyvas, kitu atveju jos neatneš gerų rezultatų (Reger, Gustafson, Demarie, 1994).

Inicijuodamos pokyčius organizacijos bando prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos, pasikeitusių vartotojų poreikių ar kt. Mokslininkų nuomone (Zappalà, Toscano, Alfio Licciardello 2019) organizacija tik tuomet pajėgi tinkamai inicijuoti pokyčius, kai atliekama kruopšti jos veiklos ir pasiektų rezultatų analizė.

Goksoy (2015) išskyrė pagrindines priežastis, kodėl organizacijoms nepavyksta tinkamai inicijuoti pokyčių. Mokslininko teigimu dažniausiai pasitaikanti pokyčių inicijavimo klaida – kai inicijuojami naudingi pokyčiai, tačiau organizacija nebeturi reikiamų resursų juos įgyvendinti, kadangi nėra užbaigtos kitos pokyčių įgyvendinimo procedūros. Taip pat yra atveju, kai organizacijos aukščiausios grandies vadovai, inicijuodami pokyčius, siekia ne padidinti organizacijos vertę, o nori tokiu būdu būti įrašyti į organizacijos istoriją, sekdami organizacijos valdymo madomis. Tokios iniciatyvos nepasiteisina ir neatpindi pokyčių poreikio.

Mokslinėje literatūroje (Adams, 2004; Todnem 2005; Grant, Ashford, 2008; Burnes, 2009; Rouse, 2010; Kotter, 2012; Terell, 2015) pažymima, kad vienas iš sėkmingo pokyčių inicijavimo elementų – tikslaus ir aiškaus plano sudarymas. Remiantis autorių nuomone, pokyčių įgyvendinimas gali sužlugti dėl neaiškiai apibrėžto pokyčių tikslo, vizijos, laukiamų rezultatų. Blanchard (2010) pažymi, kad sėkmingam pokyčių inicijavimui būtina pokyčių komunikacija, lankstumas, lyderystė. Mokslininko nuomone, pokyčių inicijavimas – esminė pokyčių proceso dalis, nuo kurios priklauso pasiekti rezultatai. Norint suprasti kaip reikia tinkamai inicijuoti pokyčius organizacijoje, būtina suprasti visą pokyčių procesą. (žr. 4 pav.)



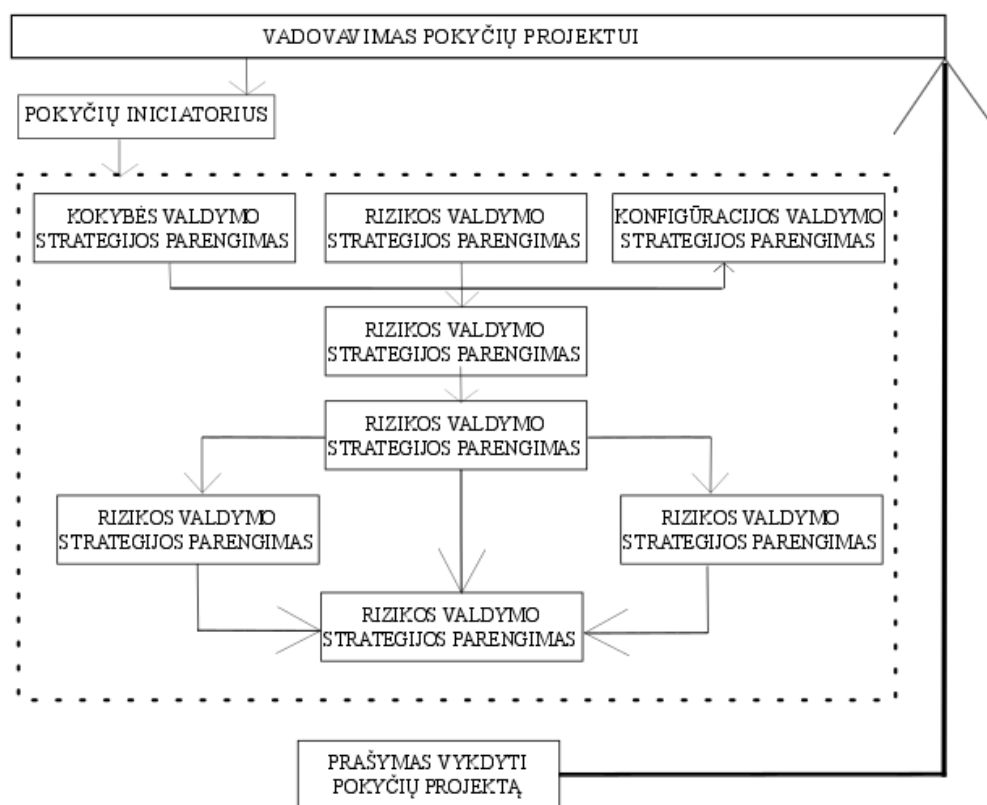
4 pav. Pokyčių vykdymo modelis organizacijoje (sudaryta darbo autorės pagal McDonough, 2013; Walenta, 2015)

Remiantis pokyčių valdymo modeliu organizacijoje išskiriamos penkios pagrindinės pokyčių proceso dalys: inicijavimas, planavimas, vykdymas, stebėseną ir kontrolė, uždarymas, kurios lemia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. McDonough (2013) pažymi, kad kiekviena pokyčių proceso dalis turi atsakingą grupę. Išskiriamos penkios grupės: **iniciatorių**, **planuotojų**, **vykdytojų**, **stebėsenos ir kontrolės** bei **uždarymo**. Šios grupės nariai yra tiesiogiai atsakingi už sėkmingą pokyčių įgyvendinimą.

McDonough (2013) teigimu, sėkmingų pokyčių įgyvendinimas prasideda nuo tikslingo iniciatorių grupės darbo, kurios pagrindinis tikslas yra sudaryti būsimų **pokyčių planą** ir nustatyti suinteresuotąsias šalis. Autoriaus teigimu, tam, kad pokyčių planas būtų sudarytas tikslingai, būtina nusistatyti svarbiausius pokyčių inicijavimui ir tolimesniems įgyvendinimo etapams reikalingus pokyčių aspektus. Šioje stadijoje pokyčių inicijavimo grupė turi atlikti išsamią organizacijos vidinės bei išorinės aplinkos, veiklos, efektyvumo ir organizacijos žmoniškųjų bei materialinių išteklių analizę. Kitas svarbus inicijavimo grupės žingsnis, kurį išskiria McDonough (2013) yra suinteresuotųjų grupių išskyrimas. Autoriaus teigimu suinteresuotųjų šalių išskyrimas leidžia išskirti

pokyčių sėkmės kriterijus. Suinteresuotąsias šalis nustatyti padeda suinteresuotųjų šalių analizė, ekspertų konsultacijos. Tokia analizė yra svarbi, siekiant išsiaiškinti suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir užtikrinti sėkmingą organizacijos procesų ir veiklos gerinimą.

Honesty (2010) pažymi, kad pokyčių iniciatorių supratimas apie tai, kokius organizacijos procesus būtina gerinti, siekiant didesnio konkurencinio pranašumo, yra pirmasis žingsnis vedantis į pokyčių pradžia. Autorius teigia, kad pokyčių inicijavimas pokyčių procese yra viena svarbiausių dalių, kuriai reikia būtina tinkamai pasiruošti (žr. 5 pav.).



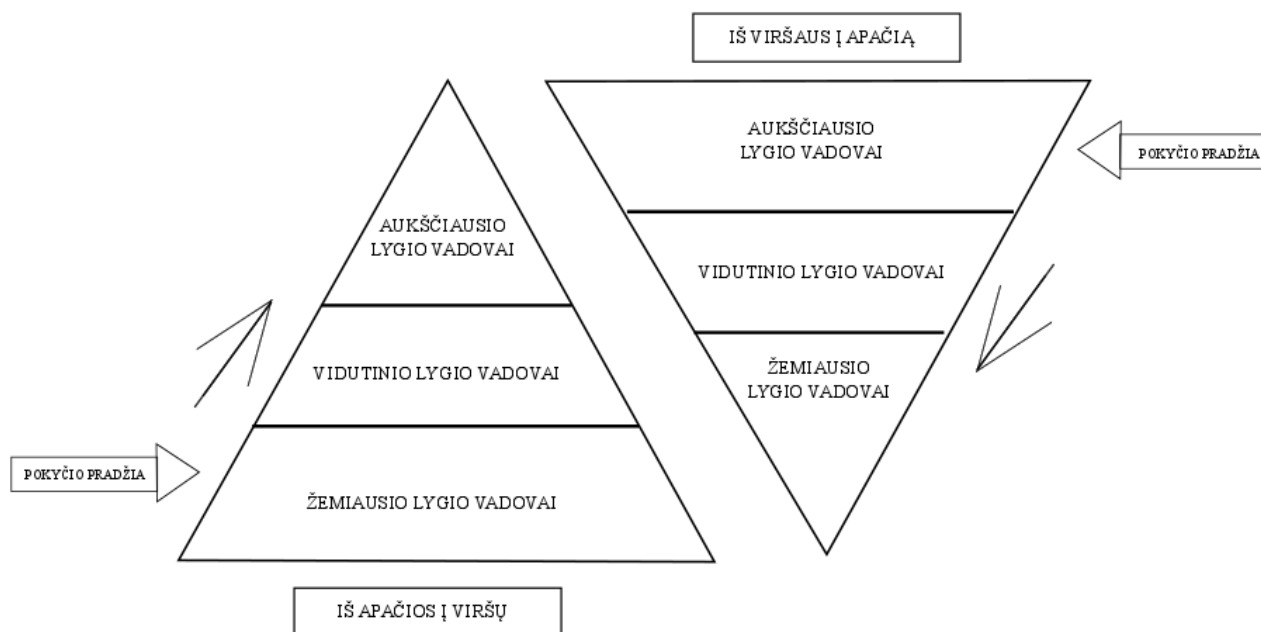
5 pav. Pokyčių inicijavimo organizacijoje procesas (sudaryta darbo autorės pagal Trainer, 2007)

Remiantis pateiktu pokyčių inicijavimo organizacijoje proceso modeliu, reikia pasirengti pokyčių projektą, kuris apima naujų kokybės valdymo strategijų parengimą, taip pat nurodo taikytinas rizikos valdymo, konfiguracijos ir komunikacijos valdymo strategijas. Atlikus šį veiksma ir parengus pokyčių projektą, kitas svarbus žingsnis yra pokyčių plano sudarymas. Trainer (2007) teigia, kad pokyčių planas turi būti nuolat kontroliuojamas, peržiūrimas ir, esant poreikiui, keičiamas. McDonough (2013) pažymi, kad sėkmingas pokyčių plano sudarymas padės organizacijai išvengti galimų grėsmių, leis identifikuoti pagrindines pokyčių organizacijoje sritis ir užtikrins tinkamų priemonių pokyčių įgyvendinimui pasirinkimą. Terell (2015) teigia, kad pokyčių planas turi apimti ne tik pagrindines pokyčių organizacijoje gaires ir priemones, joms įgyvendinti, bet plane turi būti numatyti pokyčių įgyvendinimo kaštai, pokyčių organizacijoje dalyviai. Taip pat, autoriaus teigimu, pokyčių planas turi numatyti ir pokyčių organizacijoje dalyvius, kuriuos tiesiogiai palies įgyvendinami pokyčiai.

Koncetualizuojamas pokyčių inicijavimo teorinis konstruktas atskleidžia, kad norint užtikrinti sėkmingą pokyčių inicijavimo procesą organizacijoje, visų pirma būtina tinkamai pasiruošti: paruošti

pokyčių projektą ir sudaryti būsimų pokyčių planą, kuriama būtų pateikiama detali informacija apie būsimus pokyčius, jų eigą, trukmę, kaštus, dalyvius, suinteresuotąsias šalis.

Pokyčių inicijavimo procesas organizacijose neišvengiamai paliečia jos darbuotojus (Terell, 2015). Todėl organizacijų vadovai prieš pradėdami įgyvendinti pokyčius turi tinkamai pasirinkti pokyčių inicijavimo strategiją. Tinkamas strategijos pasirinkimas padės vadovams sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Mokslinėje literatūroje (Reger, Gustafson, Demarie, 1994; Adams, 2004; Todnem 2005; Moon, 2008; Honesty, 2010; Anderson, 2014) teigiama, kad pokyčių inicijavimo procese naudojamos **dvi pagrindinės strategijos**: „iš apačios į viršų“ (angl. k. *Bottom-up*) ir „iš viršaus į apačią“ (angl. k. *Top-down*) (žr. 6 pav.).



6 pav. Pokyčių inicijavimo organizacijoje procesas (sudaryta darbo autorės pagal Moon, 2008; Honesty, 2010; Anderson, 2014)

Naudojant strategiją „iš apačios į viršų“ į pokyčių inicijavimo procesą įtraukiami visi žmonės, kuriuos pokyčiai gali paveikti. Ši strategija grindžiama kolektyvinių sprendimų priėmimu (Anderson, 2014), kai pateikiama išsami informacija apie būsimus pasikeitimus, darbuotojai skirstomi į darbo grupes, taip siekiant išvengti galimo didelio pasipriešinimo. Shields (1999) teigia, kad organizacija, siekdama sėkmingai inicijuoti pokyčius, turėtų naudoti strategiją „iš apačios į viršų“ ir į pokyčių inicijavimo procesą įtraukti visus organizacijos darbuotojus, taip teigiamai paveikdama jų požiūrį į būsimas permainas. Taikant šią strategiją labai svarbi komunikacija tarp žemesnio ir aukštesnio lygmens vadovų. Žemesnio lygmens vadovai perduoda pokyčių iniciatoriams darbuotojų idėjas, taip suteikdami galimybę patiems darbuotojams tiesiogiai prisidėti prie organizacijos veiklos bei savo darbo aplinkos gerinimo (Anderson, 2014).

Mokslininkų teigimu (Shields, 1999; Moon, 2008; Anderson, 2014) pokyčių inicijavimo strategija „iš apačios į viršų“ užtikrina sėkmingą pokyčių procesą organizacijoje. Tačiau Adams (2004) teigia, kad taikant šią strategiją organizacija neišvengiamai susidurs su laiko stoka. Kadangi į pokyčių procesą

įtraukiami visi organizacijos darbuotojai, komunikacija tarp skirtingo lygmens vadovų gali užtrukti per ilgai, todėl pokyčių procesas gali vykti per lėtai ir pareikalauti didelių kaštų.

Labiausiai paplitusi pokyčių inicijavimo strategija (Filev, 2008) „iš viršaus į apačią“, kai pokyčius inicijuoja aukščiausio lygmens vadovai. Taikant šią strategiją visus sprendimus priima ne organizacijos darbuotojai, o vadovas. Ši strategija dažnai naudojama siekiant greitai įgyvendinti pokyčius arba šalinti organizacijoje iškilusias problemas. Filev (2008) teigia, kad taikyti pokyčių inicijavimo strategiją „iš viršaus į apačią“ organizacijai yra rizikinga, kadangi dažnai vykdomi pokyčiai neatneša norimo rezultato. Pagrindine to priežastimi mokslininkas įvardija mažą darbuotojų įtraukimą ir iš to sekantį didelį jų pasipriešinimą pokyčiams.

Anderson (2014) teigia, kad pokyčių inicijavimo strategija „iš viršaus į apačią“ yra tinkama kritinėms situacijoms organizacijoje valdyti, kai vadovas turi reaguoti ir priimti greitą sprendimą. Darbuotojai, šiuo atveju, gauna aiškius nurodymus, kokius žingsnius turi atlikti, kad pokytis būtų įgyvendintas. Mokslininko nuomone, kartais tikslus nurodymų pateikimas gali atnešti sėkmingus rezultatus.

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės, kuri iš pokyčių inicijavimo strategijų yra labiau taikytina organizacijoje, siekiančioje sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Autoriai (Shields, 1999; Filev, 2008; Moon, 2008; Honesty, 2010; Anderson, 2014) teigia, kad organizacija gali inicijuoti pokyčius taikydama abi strategijas, gali jas suderinti. Remiantis nagrinėtais autoriais pateikiamos skirtingos pokyčių inicijavimo strategijų charakteristikos (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Pokyčių inicijavimo strategijų charakteristikos (sudaryta darbo autorės, remiantis kitų tyrėjų konceptais)

Strategija „iš apačios į viršų“	Strategija „iš viršaus į apačią“
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lankstumas. 2. Bendradarbiavimas. 3. Kolektyvinis sprendimų priėmimas. 4. Komandinis darbas. 5. Aukšta motyvacija 6. Ilga trukmė 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Statiškumas. 2. Kontrolė 3. Vadovybės sprendimai 4. Nustatyti darbo procesai 5. Žemesnė motyvacija 6. Trumpesnė trukmė

Kramarik (2008) **pateikia kitokią pokyčių inicijavimo strategijų skirstymą**, kuris yra nukreiptas į organizacijos **darbuotojų supratimo** apie būsimus pokyčius didinimą ir **pasipriešinimo pokyčiams mažinimą**. Kramarik (2008) akcentavo, kad sėkmingas organizacinių pokyčių inicijavimo procesas tiesiogiai priklauso nuo organizacijos darbuotojų ir jų parengimo būsimiems pokyčiams. Mokslininkas nurodo, kad pokyčių iniciatoriai turi pasirūpinti nenutrūkstama komunikacija su organizacijos darbuotojais tam, kad jie geriau suprastų būsimų pokyčių priežastis, pasekmės ir poreikį. Autorius pateikė šešias pokyčių inicijavimo organizacijoje strategijas, būtinas sėkmingam pokyčių inicijavimo procesui užtikrinti:

Komunikacijos strategija (angl. k. *Communication Startegy*). Tikslas – suteikti kuo daugiau informacijos darbuotojams apie būsimus pokyčius. Vadovai ir pokyčių iniciatoriai turi susisteminti ir darbuotojams pateikti argumentuotą informaciją apie pokyčių poreikį organizacijoje, pagrindines veiklos sritis (kas ir kodėl bus keičiama), pokyčių planą (kas bus daroma) ir numatomus rezultatus. Taikoma komunikacijos strategija padeda sumažinti darbuotojų pasipriešinimą, kylantį dėl nežinios.

Suderinamumo strategija (angl. k. *Compatibility Strategy*). Tikslas – paaiškinti darbuotojams pokyčių naudą ir vertę organizacijai ir jų kasdieniam darbui, susiejant pokyčių inicijavimą su

praeityje įgytomis žiniomis. Organizacijos vadovas, taikydamas suderinamumo strategiją suteikia darbuotojams progą siūlyti naujus darbo metodus, padėsiančius išspręsti praeityje kilusias su darbo sąlygomis susijusias problemas.

Organizacijos ir asmeninės naudos strategija (angl. k. *Company and Personal Advantage Strategy*). Naudojant šią strategiją siekiama padėti organizacijos darbuotojams suvokti pokyčius kaip asmeninę naudą. Taikant šią strategiją vadovas arba pokyčių iniciatorius turi dirbti drauge su darbuotojais, kad kartu galėtų nustatyti, kokią apčiuopiamą naudą būsimi pokyčiai atneš patiems darbuotojams taip pat, kaip jie prisidės prie organizacijos veiklos procesų gerinimo ir konkurencinio pranašumo didinimo.

Laiko strategija (angl. k. *Time Strategy*). Tikslas – padėti suprasti organizacijos vadovams, kad laiko sąvoka, inicijuojant pokyčius yra svarbi. Pirmiausia, vadovai turi suprasti, kad visiems pokyčiams reikia laiko: laiko suplanuoti, įgyvendinti, supažindinti darbuotojus. Taip pat, vadovai turi suprasti, kad pokyčių nereikia atidėlioti – jiems reikia didelių organizacijos resursų ir laiko sąnaudų, todėl pokyčius inicijuoti reikia čia ir dabar.

Kompleksiškumo strategija (angl. k. *Complexity Strategy*). Šios strategijos tikslas – atskleisti organizacijos darbuotojams, kad įvykę pokyčiai palengvins jų darbą daugelyje sričių: šiuolaikiniai darbo metodai pagreitins kasdienes procesus, efektyvesnė organizacijos veikla padidins konkurencinį pranašumą, kurs glaudesnius ryšius su klientais.

Pastabumo strategija (angl. k. *Observability Strategy*). Tikslas – atskleisti organizacijos darbuotojams teigiamus pokyčių rezultatus. Taikant šią strategiją organizacijos vadovybė turi aiškiai iškomunikuoti numatomą pokyčių naudą. Išsiaiškinę pokyčių proceso dalis ir suvokdami rezultatų naudą, darbuotojai ne tik mažiau priešinsis permainoms, bet padės naudą suvokti ir kitiems savo kolegoms.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamą pokyčių inicijavimo proceso teorinį konstrukta galima teigti, kad pokyčių inicijavimo sampratos susiformavimą lėmė atskirų mokslinės literatūros autorių teorinės išvalgos, teigiančios, kad pokyčių inicijavimas tai - vienas iš svarbiausių pokyčių proceso organizacijoje dalių – veiksmas, skirtas gerinti organizacijos struktūrą, veiklą ir darbuotojų kompetencijas. Vertinant pokyčių inicijavimo strategijas tikslinga pažymėti, kad mokslinėje literatūroje nėra pateikiama daug pokyčių inicijavimo strategijų, kurias taikydama organizacija gebėtų sėkmingai suvaldyti pokyčių inicijavimo procesą. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad dažniausiai naudojamos dvi pokyčių inicijavimo strategijos „iš apačios į viršų“, kai pokyčiai inicijuojami priimant kolektyvinius sprendimus ir dirbant komandoje ir „iš viršaus į apačią“, kai visus su reikalingais pokyčiais susijusius sprendimus priima organizacijos vadovai. Įvertinus į organizacijos darbuotojus nukreiptas pokyčių inicijavimo strategijas, išskirtos šešios pagrindinės strategijos: komunikacijos, suderinamumo, organizacijos ir asmeninės naudos, laiko kompleksiškumo, pastabumo strategijos, kurių taikymas leidžia organizacijos darbuotojams lengviau suprasti pokyčius ir jiems nesipriešinti.

Apibendrinant pirmajame skyriuje pristatomą organizacinių pokyčių teorinį konceptą išryškėjo, kad pokyčiai yra priklausomi nuo išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos. Analizuojant mokslinėje literatūroje pateikiamą organizacinių pokyčių klasifikaciją ir proceso stadijas tikslinga akcentuoti, kad pasigendama bendrinės organizacinių pokyčių klasifikacijos, tačiau didžioji dalis mokslininkų sutaria, kad organizaciniai pokyčiai yra tiesiogiai priklausomi nuo išorinės ir vidinės organizacijos

aplinkos ir būna planuoti arba neplanuoti. Planuotų pokyčių valdymas yra efektyvesnis, trunka trumpesnę laiką ir atneša tikėtiną naudą. Vertinant organizacinių pokyčių procesą galima išskirti penkias pagrindines pokyčių proceso stadijas: atšildymas arba inicijavimas (veiksmai prieš prasidedant pokyčiams); keitimas arba įgyvendinimas, vykdymas (pokyčių procesas); užšaldymas arba institucionalizavimas, įgyvendinimas (to, kas buvo padaryta, įtvirtinimas); rezultatai arba pokyčių palaikymas (įvertinimas to, kas buvo pasiekta). Vertinant pokyčių inicijavimo procesą išryškėjo šio proceso kaip vienos iš svarbiausių pokyčių proceso organizacijoje dalių svarba. Nustatyta, kad norint tinkamai pasiruošti pokyčių inicijavimo etapui būtina parengti pokyčių projektą, pasirinkti pokyčių inicijavimo strategijas, sudaryti pokyčių projekto planą. Išanalizavus pokyčių inicijavimo strategijas tikslinga jas suskirstyti į dvi grupes: pirmoji pokyčių inicijavimo strategijų grupė yra orientuota į kolektyvinį sprendimų priėmimą ir darbą su organizacijos darbuotojų lygiais, o antroji pokyčių inicijavimo strategijų grupė yra orientuota į kontrolę ir nustatytų procesų vykdymą. Antrajame skyriuje siekiama teoriškai pagrįsti kultūrinio švietimo įstaigų sampratą ir pokyčių raišką jose, išryškinant bibliotekų kaip socialinės gerovės tinklo vaidmenį.

2. Kultūrinio švietimo kaip veiksmingos socialinės įtraukties raiška

2.1. Kultūrinio švietimo įstaigų samprata ir pokyčių raiška sociume

Kultūrą ir kūrybingumą suvokiant kaip išteklius, ryškėja aktyviai kūrybinėje veikloje ir kultūriniame gyvenime dalyvaujančio asmens svarba. Atsiranda būtinybė valstybėje kurti palankesnes kultūros prieinamumo sąlygas, tenkinti didėjančius visuomenės kultūrinius poreikius. Šiuolaikinio žmogaus gerovė tiesiogiai priklauso nuo jo sugebėjimų atskirti ir suvokti aplink jį vykstančius procesus, prisitaikyti prie nuolatinių aplinkos pokyčių. Mokslininkai (Bigger, 1999; Walsh, Apperley, 2014) kaip vieną pagrindinių kultūros paskirčių išskiria individo gyvenimą įprasminančių ženklų sukūrimą, puoselėjimą ir išsaugojimą.

Mokslinėje literatūroje (Barnes, 1986; Bigger, 1999;) kultūra apibūdinama kaip asmens tikėjimo ir vertybių kompleksas, kuris yra ugdomas priklausomai nuo asmens socialinio statuso. **Kultūra** – tai svarbus elementas, kuriuo gali būti matuojamas visuomenės išsivystymo lygis (Stančikas, 2007). Nuo kultūros kokybės tiesiogiai priklauso asmens kultūrinis augimas.

Tarptautinių žodžių žodyne kultūros sąvoka (lot. *Cultura*) apibrėžiama kaip visuomenės veiklos produktų formos ir sistemos, kurioms funkcionuojant kuriamos, panaudojamos ir perteikiamos materialinės ir dvasinės vertybės. Kultūra – ugdymas, lavinimas, vystymas, tobulumo laipsnis.

1988 metais įvykusi švietimo reforma (Newby, 1997; Bigger, 1999) pakeitė požiūrį į švietimo sistemą ir nurodė, kad siekiama ugdyti išprususią visuomenę, pasiruošusią priimti ateities iššūkius, todėl kultūros pažinimas turi būti be išimties įtrauktas į ugdymo programas. Mokslininkų (Želvys, 1999; Daunoravičienė, 2009; Petronienė, 2009) darbuose išryškėja **kultūrinio švietimo sąvoka** paaiškinanti, kad visuomenės švietimo ir kultūros tendencijos yra orientuotos į individo asmeninių, socialinių, pažinimo ir kultūrinių kompetencijų plėtojimą. Mokslinėje literatūroje (Skačkauskienė, Katinienė, 2015) aiškinama **kultūrinio švietimo įstaigų**, kaip viešojo sektoriaus įstaigų, jungiančių bendruomenes ir socialinius bei kultūrinius poreikius tenkinančias organizacijas į tinklą, samprata. Socialiniuose moksluose tinklo sąvoka nagrinėjama kaip ryšių tarp žmonių ir organizacijų visuma. Apskritai tinklai dažniausiai analizuojami kaip žmonių arba organizacijų sistemos, užtikrinančios nenutrūkstamą tarpusavio komunikaciją (Spengler, 2017; Motornaya, 2018, Omelyanenko Semenets-Orlova, Khomeriki, Lyasota, 2018; Xiong, Guan, 2018; Kapur, 2019). Kultūrinio švietimo įstaigos yra arčiausiai vartotojo, todėl veikia kaip socialinės gerovės tinklas, užtikrinantis tolygią kultūros sklaidą didžiuosiuose miestuose ir regionuose.

Kultūros ir švietimo politikos sąsaja šiandieninėje žinių sistemoje tampa vis labiau socialiai orientuota ir organizuota, inicijuojant jungimąsi į stambesnius darinius tinklo principu. Castels (2005) teigimu, švietimo ir kultūros organizacijos jungiasi į žinių tinklus, taip siekdamos sujungti individų žinias ir panaudoti jas kuriant didesnę vertę. Kapur (2019) pabrėžia, kad tikslingas skirtingų bendruomenių švietimas ir poreikių tenkinimas per kultūrinę veiklą įgalina kultūrinio švietimo įstaigas daryti didžiausią poveikį žinių visuomenės formavimui, todėl kultūrinio švietimo veikla yra laikoma pagrindu socialinei tinklaveikai užtikrinti.

Kultūrinis švietimas mokslininkų darbuose nagrinėjamas kaip svarbi ir pamatinėms individo vertybėms tiesioginę įtaką daranti kultūrinė veikla. Remiantis mokslinės literatūros autoriais (Newby, 1997, Bigger, 1999; Želvys, 1999; Castels, 2005; Merriam, Caffarella, Baumgartner, 2007; Daunoravičienė, 2009; Petronienė, 2009; Walsh, Apperley, 2014; Skačkauskienė, Katinienė, 2015;

Spengler, 2017; Motornaya, 2018, Omelyanenko Semenets-Orlova, Khomeriki, Lyasota, 2018; Xiong, Guan, 2018; Kapur, 2019) pateikiama išsami kultūrinio švietimo samprata (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Kultūrinio švietimo samprata (sudaryta darbo autoriaus, adaptuojant kitų tyrėjų mintis)

Autorius, metai	Sąvoka „Kultūrinis švietimas“	Ypatybės
Bigger (1986)	Kultūrinis švietimas tai – asmens vertybių ugdymas, tiesiogiai priklausomas nuo asmens socialinio statuso.	Vertybės
Želvys (1999)	Kultūrinis švietimas tai – individo asmeninių, socialinių, kultūrinių ir pažinimo kompetencijų plėtojimas.	Kompetencijos
Castels (2005)	Kultūrinio švietimo veikla padeda apibendrinti individo kultūrinės, socialinės žinias, taip užtikrinant jo kompetencijų augimą.	Žinios
Stančikas (2007)	Kultūrinis švietimas tai veikla, kuri užtikrina asmens kultūrinį ir moralinį augimą.	Augimas
Merriam, Caffarella, Baumgartner (2007)	Kultūrinis švietimas – tai veikla, sujungianti bendruomenes ir atskiras organizacijas bendrai kultūrinei veiklai.	Apjungimas
Daunoravičienė, Petronienė (2009)	Kultūrinis švietimas – tai visuomenės švietimo ir kultūros elementų visuma.	Visuma
Walsh, Apperley (2014)	Kultūrinis švietimas užtikrina individo gyvenimo patirčių įprasminimą.	Įprasminimas
Spengler (2017)	Kultūrinį švietimą apibūdina kaip ryšio tarp asmens ir jo pamatinių vertybių sistemą.	Sistema
Motornaya, Omelyanenko Semenets-Orlova, Khomeriki, Lyasota (2018)	Kultūrinis švietimas tai – veikla, užtikrinanti nenutrūkstamą komunikaciją tarp skirtingų bendruomenių.	Komunikacija
Xiong, Guan (2018)	Kultūrinio švietimo veikla įgalina bendruomenes burtis į žinių ir informacijos tinklą, užtikrinantį kiekvieno atskiro individo poreikių tenkinimą.	Informacijos tinklas
Kapur (2019)	Kultūrinis švietimas – veikla, daranti didžiausią poveikį visuomenėms. Ji yra pamatas socialinei tinklaveikai užtikrinti.	Pamatas

Atlikus kultūrinio švietimo sampratos lyginamąją analizę paaiškėjo pagrindiniai kultūrinio švietimo veiklos elementai: pamatinės vertybės, kultūrinių kompetencijų auginimas, nenutrūkstama komunikacija, skirtingas bendruomenes vienijantis tinklas. Visos šios dedamosios užtikrina

kultūrinio švietimo, kaip būtinos kultūrinės veiklos naudą skirtingoms socialinėms grupėms. Taip pat pagrindžia tolygios kultūrinio švietimo veiklos svarbą, siekiant užtikrinti bendruomenių kultūrinių kompetencijų augimą bei socialinę gerovę.

Merriam, Caffarella, Baumgartner (2007) teigė, kad **kultūrinio švietimo įstaigos**, tai valstybei pavaldžios organizacijos, kurios veikia kaip socialinės gerovės tinklas, jungiantis atskirus individus ir organizacijas bei nurodė **tris pagrindines veiklos rūšis** (žr. 4 lent.), užtikrinančias kultūrinio švietimo prieinamumą skirtingoms bendruomenėms: **edukacinė, kultūros paveldo sklaidos ir mokymo(si) visą gyvenimą užtikrinimo**.

5 lentelė. Kultūrinio švietimo įstaigų veiklos ir jų charakteristika (sudaryta darbo autoriaus)

Veiklos rūšis	Apibūdinimas
Edukacinė veikla	Iš anksto parengta, visuomeniška, mokymosi patirties suteikianti, dėmesį koncentruojanti ir specifinius (susikaupimo, informacijos apdorojimo, kritinio mąstymo, pažinimo) įgūdžius lavinanti veikla.
Kultūros paveldo sklaidos veikla	Kultūros paveldo politikos programa, parengta skatinti integralų kilnojamojo ir nekilnojamojo kultūros paveldo vertybių prieinamumą visoms socialinėms grupėms bei kultūros paveldo priemonių aktualizavimą, užtikrinant kultūros paveldo tvarumą.
Mokymo(si) visą gyvenimą užtikrinimo	Mokymosi galimybių, nepaisant asmenų užsiėmimo ir socialinių bei ekonominių priežasčių, nuo vaikystės iki senatvės sudarymo ir mokymosi programų, apimančių visas ugdymo sritis, rengimo veikla.

Remiantis mokslininkų (Merriam, Caffarella, Baumgartner, 2007) įžvalgomis, įstaigas, rengiančias ir vykdančias edukacines, kultūros paveldo sklaidos bei mokymo(si) visą gyvenimą veiklas, skirtas įvairaus amžiaus ir socialinių grupių bendruomenėms, tikslinga laikyti kultūrinio švietimo įstaigomis.

Europos komisija kultūrinį švietimą laiko veiksminga socialinės įtraukties priemone, padedančia vystyti visuomenės imlumą ir nuovoką, aštrinančią pojūčius ir stiprinančią kūrybiškumą. Kultūrinis švietimas gali būti naudojamas kaip veiksminga socialinės įtraukties priemonė, dirbant su imigrantais, mažumomis ir kitomis pažeidžiamomis grupėmis. Lietuvos valstybės kultūros politikos kontekste **kultūrinis švietimas** yra veikla, plėtojanti ir užtikrinanti vieningą Lietuvos vaikų ir jaunimo kultūrinės edukacijos sistemą, ugdančią menišką, estetinį pojūtį turinčią asmenybę, auginančią jos kultūrinius įgūdžius, kurie būtini užtikrinti aktyvų dalyvavimą kultūriniame gyvenime, suvokti ir gebėti perduoti kitiems kultūrinę patirtį, įtraukiant į šį kultūrinio švietimo procesą visas Lietuvos valstybėje veikiančias švietimo, kultūros įstaigas, kultūros ir meno atstovus bei kūrėjus.

Kultūrinio švietimo programą vykdo Švietimo ir mokslo ministerija, Kultūros ministerija, Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, dalyvaujant savivaldybėms. Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu dėl vaikų ir jaunimo kultūrinės edukacijos programos patvirtinimo, kultūrinio švietimo programos atlieka pagrindinę kultūros pažinimo funkciją, atskleidžia kultūros pagrindus, tradicijas ir vertybes bei užtikrina sąlygas kultūros programos dalyvių saviraiškai. 2010 m. patvirtintose Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėse

pateikiama kultūrinio švietimo įstaigų samprata atskleidžia, kad kultūrinio švietimo įstaigos tai – kultūros ar meno įstaigos, kurių veikla skatinami asmens kultūros ir švietimo poreikiai, ugdoma kūrybinga asmenybė, stiprinant kultūros pažinimo ir patyrimo įpročius, lavinant meninius gebėjimus ir kompetencijas. Dokumente įvardijamos pagrindinės Lietuvos kultūrinio švietimo įstaigos: **mokyklos, muziejai, viešosios bibliotekos, galerijos, kultūros centrai**, vykdančios kultūrinės edukacijos, neformaliojo švietimo, kultūros paveldo sklaidos veiklą (Valstybės žinios, 2010-07-08, Nr. 80-4152).

Atliekant Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių analizę buvo atskleistas kultūrinio švietimo veiklų, kaip vienos esminių priemonių, skirtų mažinti socialinę atskirtį bei kultūros atotrūkį tarp didžiųjų miestų ir regionų. Kapur (2019) teigia, kad tinklinė kultūrinio švietimo veikla gali būti kaip vienas pagrindinių valstybės įrankių kultūrinio gyvenimo netolygumams mažinti bei pasitenkinimą teikiamomis kultūros paslaugomis didinti. Pasak mokslininkų (Merriam, Caffarella, Baumgartner, 2007) švietimo ir kultūros veiklų aktyvinimas valstybėje plėtoja bendruomenių komunikacinius, informacijos suvokimo ir apdorojimo gebėjimus. Tolygiai plėtojama kultūrinio švietimo veikla keičia visuomenės vertybių sistemą bei ugdo kultūrinę savimonę (Spengler, 2017).

Mokslinėje literatūroje (Motornaya, Omelyanenko Semenets-Orlova, Khomeriki, Lyasota, 2018) išryškinama tolygaus kultūrinio švietimo sklaida, reikalinga atotrūkiui tarp bendruomenių mažinti. Tokia pati nuostata pateikiama ir **Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėse**, kuriose teigiama, kad kultūrinio švietimo veikla sujungia visuomenės į socialinės gerovės tinklą, užtikrinantį visų socialinių grupių Lietuvos gyventojų įsitraukimą į su kultūra susijusias veiklas. Remiantis moksliniais autoriais ir Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėse pateikiamos medžiagos analize išskiriamos šešios **Lietuvoje veikiančių kultūrinio švietimo įstaigų veiklų kryptys**:

1. Formuoti bendrą kultūros, švietimo bei socialinę politiką ir užtikrinti jos sklaidą didžiuosiuose miestuose ir regionuose.
2. Skatinti tolygų kultūrinių veiklų pasiskirstymą atokiuose Lietuvos regionuose – skatinti kūrybiškumą, plėsti kultūros veiklų ir priemonių įvairovę, kurti inovatyvias kultūros paslaugų pateikimo formas, apjungti kultūros ir švietimo veiklas ir skatinti edukacinę bendruomenių veiklą;
3. Užtikrinti kultūros bei kultūrinio švietimo veiklomis grįstos ekonomikos plėtrą, stiprinti regionų identitetą, tinkamai išnaudojant jų kūrybinį potencialą;
4. Užtikrinti palankias sąlygas skirtingų socialinių grupių bendruomenių kūrybinei ir meninei veiklai, ugdyti jų socialinius ir pilietinius įgūdžius, užtikrinti mokymosi visą gyvenimą galimybes;
6. Užtikrinti galimybes įvairaus amžiaus ir socialinių grupių mėgėjų meno veiklų plėtrai. Kurti palankią mokymosi ir kūrybinę aplinką, vykdyti edukacinę veiklą ir skatinti nacionalinio kultūros paveldo išsaugojimą.

Išanalizavus Lietuvoje veikiančių kultūrinio švietimo įstaigų veiklų kryptis galima teigti, kad Lietuvoje veikiančios ugdymo įstaigos, mokyklos, muziejai, viešosios bibliotekos, archyvai ir teatrai turi užtikrinti sklandžią kultūros paslaugų plėtrą visoje Lietuvos valstybėje. Kultūrinio švietimo įstaigos turi būti atviros, jų veiklos vienodai prieinamos skirtingo amžiaus ir socialinių grupių bendruomenėms. Kultūrinio švietimo įstaigų veikla valstybėje yra laikoma pagrindiniu įrankiu poveikiui skirtingoms bendruomenėms pasiekti. Išskirtos veiklos kryptys nubrėžia pagrindą

kultūrinio švietimo veikloms ir nurodo siektinus rezultatus. Tačiau daugelis kultūrinio švietimo įstaigų nėra pajėgios įgyvendinti joms iškeltų tikslų dėl darbuotojų kompetencijų trūkumo, pasenusios kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūros, bendradarbiavimo tarp didžiuosiuose miestuose ir regionuose veikiančių įstaigų stokos, netinkamos kultūrinio švietimo įstaigų steigėjų komunikacijos su įstaigų vadovais ir darbuotojais. Kapur (2019) pabrėžia, kad nepaisant kultūrinio švietimo reikšmės, daugelis valstybių įgyvendindamos kultūrinio švietimo programas susiduria su sunkumais. Kaip pagrindines priežastis mokslininkas įvardija nepakankamą kultūros sričių finansavimą, pasenusią kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūrą, neefektyvius kultūros sklaidos valdymo modelius, bendradarbiavimo tarp skirtingų organizacijų stoką. Mokslininko teigimu, kultūrinio švietimo įstaigoms trūksta vieningos koordinacijos bei reikalinga iš esmės peržiūrėti dabartinius valdymo ir finansavimo modelius, kurie yra neefektyvūs. Remiantis Kapur (2019) įvardytomis pagrindinėmis netolygios kultūrinio švietimo veiklų sklaidos priežastimis ir Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos 2017 m. atliktu tyrimu „Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis“ išskiriamos penkios **pagrindinės kultūrinio švietimo paslaugų sklaidą Lietuvoje mažinančios priežastys**:

1. Pasenęs kultūros sričių finansavimo modelis ir nepakankamas finansavimo užtikrinimas bei augimas;
2. Netinkama, pasenusi ir šiuolaikinio vartotojo poreikių neatliepanti kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūra;
3. Bendradarbiavimo tarp skirtingų kultūros ir švietimo sektoriaus organizacijų trūkumas;
4. Inovatyvių sprendimų taikymu pagrįstų paslaugų trūkumas;
5. Struktūruoto kultūros politikos sklaidos modelio, nubrėžiančio veiklos gaires kultūrinio švietimo įstaigose, trūkumas.

Apibendrinant mokslinėje literatūroje pateikiamą kultūrinio švietimo įstaigų sampratą buvo išskirtos pagrindinės kultūrinio švietimo veiklą vykdančios įstaigos: mokyklos, muziejai, viešosios bibliotekos, galerijos, kultūros centrai, kurių pagrindinis tikslas – teikti kultūros paslaugas, užtikrinančias pamatinių individo vertybių sistemos stabilumą, kultūrinių kompetencijų augimą bei nenutrūkstamą kultūrinę komunikaciją, mažinančią socialinę atskirtį tarp skirtingų bendruomenių. Vertinant Lietuvoje veikiančių kultūrinio švietimo įstaigų veiklą buvo pastebėta, kultūrinio švietimo įstaigos turi potencialo veikti kaip skirtingo amžiaus ir socialinių grupių bendruomenės vienijantis socialinis tinklas, tačiau pasigendama tolygaus finansavimo modelio kultūros sritims, didesnio kultūrinio švietimo įstaigų steigėjų indėlio valstybiniu mastu, užtikrinant tvirtus bendradarbiavimo ryšius tarp įvairių sektorių bei rengiant kultūros sklaidos iniciatyvas, ženkliai prisidėsiančias prie socialinės sanglaudos.

2.2. Kultūrinio švietimo įstaigas reglamentuojančių strateginių dokumentų apžvalga

Kultūrinio švietimo įstaigos – viešojo sektoriaus organizacijos, plėtojančios kultūrinės paslaugas, skirtas visaverčiam visuomenės ugdymui užtikrinti (Lyasota, 2018). Mokslinėje literatūroje (Borins, 2002; Koch, 2005; Smalskys, 2010; Mares, 2013; Mikulskienė, 2013; Matei, 2015) teigiama, kad viešojo sektoriaus įstaigoms yra būdinga biurokratija, mažas savarankiškumas, o sprendimų priėmimas paremtas įstatymais, iš anksto nustatytais taisyklėmis ir procedūromis. Kultūrinis

švietimas ir kultūrinio švietimo įstaigų veikla yra reglamentuojama strateginių dokumentų, nurodančių strategines veiklos kryptis, prioritetines sritis ir siektinus rezultatus.

Kapur (2019) teigia, kad keičiantis visuomenėms neišvengiamai keičiasi vartotojų poreikiai, o kultūrinio švietimo įstaigos ne visada pajėgia įgyvendinti valstybės nustatytas programas ir pasiekti išskeltus tikslus. Mokslininko teigimu reikalingi pokyčiai, kurie turi būti inicijuojami iš esmės keičiant kultūros ir švietimo politiką. Pokyčiai Lietuvoje veikiančiose kultūrinio švietimo įstaigose yra grindžiami kertiniais strateginiais dokumentais, nubrėžiančiais pokyčių gaires nacionaliniu lygiu: **Biudžetinių įstaigų įstatymas**, Europos komisijos patvirtintu Komunikatu Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Ekonomikos ir Socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui / **Nauja Europos kultūros darbotvarkė** (Briuselis, 2018 05 22 COM(2018) 267 final), **Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“**, **Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės**. Dokumentuose nurodoma, kad reikalinga inicijuoti pokyčius kultūros ir švietimo sektoriuose, apjungiant kultūrinę ir ugdomąją veiklas, taip siekiant kurti gerovės valstybę ir užtikrinti socialinę sanglaudą. Tam, kad užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, prieš pradėdant inicijuoti pokyčius valstybei pavaldžiose kultūrinio švietimo įstaigose, būtina atlikti išsamią jų veiklą reglamentuojančių dokumentų analizę.

Pirmasis dokumentas reglamentuojantis valstybei pavaldžių kultūrinio švietimo įstaigų veiklą yra **Biudžetinių įstaigų įstatymas**. Įstatyme pateikiamas biudžetinių įstaigų apibrėžimas nurodo, kad biudžetinė įstaiga tai – ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kuris yra įpareigotas įgyvendinti valstybės ar savivaldybės numatytus funkcinius tikslus. Biudžetinės įstaigos yra išlaikomos iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, taip pat iš Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės piniginių fondų lėšų. Biudžetinių įstaigų įstatymas reglamentuoja šiuos biudžetinių įstaigų veiklos procesus: steigimą, pertvarkymą, veiklos pabaigą, veiklos ir valdymo sistemą, jei kituose specialiuose biudžetinių įstaigų veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose nenurodyta kitaip. Šiuo įstatymu vadovaujasi visos Lietuvos Respublikoje veikiančios biudžetinės įstaigos. Todėl, pokyčių inicijavimo proceso metu, kultūrinio švietimo įstaigų vadovai, teikdami siūlymus steigėjams dėl būtinųjų pokyčių, turi išanalizuoti įstatyme pateikiamą informaciją. Tam kultūrinio švietimo įstaigų vadovai turi naudotis teisininkų konsultacijomis. Pokyčių inicijavimo etape būtina parengti pokyčių inicijavimo planą, kuris neprieštarautų galiojantiems įstatymams.

Kitas svarbus strateginis dokumentas, kuriuo turi vadovautis visos Europos Sąjungoje veikiančios kultūrinio švietimo įstaigos – **Nauja Europos kultūros darbotvarkė**. Dokumentas parengtas, siekiant pasinaudojant švietimo, kultūros ir kitų politikos sričių sąsajomis užtikrinti tvirtesnį sričių tarpusavio ryšių stiprinimą, išvengti galimų kultūros ir kūrybos sektoriuose kylančių problemų arba padėti jas spręsti pasinaudojant skaitmeninio pertvarkymo galimybėmis. Nauja Europos kultūros darbotvarkė užtikrina bendradarbiavimo ryšių ir kokybiškesnės komunikacijos Europos Sąjungoje veikiančiose įstaigose pagrindą, taip siekiant palengvinti tolimesniuose pokyčių įgyvendinimo etapuose kylančias problemas visuomenėje. Dokumentas skatina įstaigas pasinaudoti kultūros jėga, skatinančia permainas įvairiose srityse, ir prisidėti prie naujų kultūros iniciatyvų formavimo, bendradarbiavimo tinklų tarp skirtingų sektorių kūrimo. Komunikate yra išskiriami pagrindiniai trys strateginiai tikslai: **socialiniai, ekonominiai ir išorinio aspekto**.

Socialinis tikslas numato pasitelkti kultūros įvairovę ir kultūros jėgas, siekiant visuomenės gerovės bei socialinės sanglaudos. Šiam aspektui įgyvendinti valstybė privalo sudaryti galimybes visiems europiečiams puoselėti savo kultūrinės kompetencijas ir kūrybinį pajėgumą per vykdomą įvairiausią kultūrinę veiklą, užtikrinant visas galimybes aktyviai joje dalyvauti. Tvariems bendradarbiavimo ryšiams tarp skirtingo sektoriaus įstaigų sukūrimui numatoma skatinti skirtingų sektorių atstovų judumą bei pašalinti galimas judumą mažinančias kliūtis, taip pat skatinti Europos kultūros paveldo politiką, skatinti bendros Europos valstybių istorijos bei vertybinių sistemų suvokimą, stiprinti Europos piliečių tapatumą.

Komunikate nubrėžtos pokyčių gairės skirtos vadovautis kultūrinio švietimo įstaigoms, siekiant išvengti socialinių ir finansinių kliūčių, trukdančių visuomenės nariams aktyviai dalyvauti kultūrinėse veiklose. Pažymėtina, kad, nepaisant kultūros ir švietimo įstaigų dedamų pastangų prisitaikyti prie kintančių aplinkos veiksnių ir pasikeitusių visuomenės vartojimo modelių, socialinės ir finansinės kliūtys išlieka. Dokumente kultūrinio švietimo įstaigoms siūloma taikyti kultūrinio pajėgumo metodą, kai visoms įstaigoms suteikiama vienodai galimybė dalyvauti įvairiausiose kokybiškose kultūrinėse veiklose, skatinamas kultūrinis žingeidumas bei stiprinamos skirtingų sektorių įtaigų socialinės, kultūrinės, politinės ir inovacijų sąsajos. Taip pat išryškintas kultūros kaip efektyvios komunikacijos priemonės vaidmuo nurodant, kad inovatyvūs technologiniai sprendimai ir skaitmeninė komunikacija keičia visuomenės, tiesiogiai paveikiant jų gyvenimo būdą, kultūros produktų vartojimo modelius, todėl ypatingai svarbu įgalinti kultūros įstaigas inicijuoti pokyčius bei tapti socialinės **tinklaveikos** garantu.

Ekonominis tikslas numato remti kultūrinio švietimo, kūrybiškumo ir inovacijų sritis, siekiant sukurti naujas darbo vietas ir užtikrinti ekonominį augimą. Ekonominio aspekto įgyvendinimui nubrėžiamos gairės nurodo kultūrinio švietimo įstaigoms skatinti formaliojo bei neformaliojo meno, kultūros ir kūrybos sklaidą, užtikrinant mokymosi visą gyvenimą veiklas. Komunikatas nurodo naujų finansavimo galimybių ir modelių atsiradimo svarbą kai būtina kurti kultūros ir kūrybos pramonę bei puoselėti jai palankias ekosistemas, užtikrinant naujas lėšų gavimo galimybes, skatinant inovacinius įgūdžius, skatinant tarpsektorinį bendradarbiavimą bei užtikrinant sąžiningą autorių ir kūrėjų atlygio sistemą. Ekoniminiame аспекte pažymima organizacijos darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų augimo svarba. Dokumente nurodoma visomis priemonėmis didinti asmenų kompetencijas, reikalingas darbui kūrybiniuose sektoriuose, gilinti skaitmenines, verslumo, tradicines bei specializuotas kultūrinės žinias.

Kultūrą Europos komisija suvokia kaip svarbią ekonominę vertybę. Dokumente įvardijama aiški sąsaja tarp išsilavinimo lygio ir dalyvavimo kultūriniame gyvenime. Nurodoma, kad tam, jog kultūrinių ir kūrybinių įstaigų atstovai turėtų galimybę pasinaudoti kultūros ekonomikos augimu ir prisidėti prie naujų darbo vietų sukūrimo, jiems būtinos palankios sisteminės sąlygos, kurios reglamentuotų kūrybai palankią aplinką, geresnes finansavimo galimybes, tarptautiškumo galimybes: bei reikalingų kompetencijų ir kvalifikacijos kėlimo galimybes. Pažymima, kad kultūros ir kūrybos sektoriuose dirbantiems profesionalams reikalingos įvairios universalios, skaitmeninės, technologinės kompetencijos. Todėl kultūrinio švietimo įstaigos ne tik tampa priemone užtikrinti visuomenės kultūrinį išprusimą, tačiau tam, kad kultūrinio švietimo įstaigų darbuotojai gebėtų suteikti aukštos kokybės paslaugas, būtinas nuolatinis jų kvalifikacijos kėlimas. Komunikate numatytas **išorės aspektas tikslas** koncentruojasi į kultūros ryšių stiprinimą. Jis numato nenutrūkstamą paramą kultūros sektoriui, kuris laikomas tvarios socialinės ir ekonominės plėtros

varikliu, kultūrinių veiklų plėtrą suvokiant kaip visuomenės kompetencijų, įgūdžių ir žinių augimo garantą. Išorės aspektas taip pat numato skatinti dialogą tarp skirtingų kultūrų, siekiant užtikrinti taiką bendruomenių santykių grandinėje bei stiprinti ryšius bendradarbiaujant kultūros paveldo išsaugojimo klausimais. Vadovaujantis išorės aspekto gairėmis sudaroma galimybė veiksmingiau skatinti plėsti kultūros ryšius, užtikrinant visuomenės tapatybės ir socialinės sanglaudos tvirtumą. Taip pat kultūrą naudoti kaip socialinio ir ekonominio vystymosi varomąją jėgą ir kaip pagrindinį veiksnį, kuriuo galima puoselėti taikius santykius pasinaudojant ryšiais tarp žmonių.

Kitas svarbus strateginis dokumentas, reglamentuojantis kultūrinio švietimo įstaigų veiklą, 2010 m. priimtos **Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės**, kurių tikslas – pakeisti seną Lietuvos kultūros politikos modelį nauju, padėsiančiu plėtoti visuomenės kultūrinį tapatumą ir atskleisti kūrybinių jų potencialą. Kultūros politikos kaitos gairėse pagrindinis kultūrinio švietimo tikslas įvardijamas kaip visuomenę vienijančio tinklo sukūrimas. Šiam tikslui pasiekti dokumente nubrėžtos pagrindinės svarbiausios Lietuvos kultūros politikos gairės, skatinančios kultūros, kaip strateginės valstybinės raidos krypties, įtvirtinimą, kultūros politiką laikant prioritetine veikla. Gairėse nurodoma didesnę dėmesį skirti kultūros savireguliacijos plėtojimui bei senojo kultūros valdymo modelio reformai ir demokratizavimui. Siūloma kaip vieną iš prioritetinių veiklų laikyti naujos finansavimo sistemos sukūrimą, kuri užtikrintų reikiamą finansavimą kultūros sritims. Dokumente išskiriama ir kūrybinių sričių svarba, grindžiama Lietuvos kūrėjų intelektualinio kapitalo sukūrimu, kultūrinių visuomenės kompetencijų ir kūrybiškumo ugdymu. Dokumente numatoma didesnę dėmesį skirti paveldosaugai, skatinant naujas iniciatyvas, kuriant programas ir siūlant inovatyvias kultūros paveldo pažinimo paslaugas. Kaip viena svarbiausių Lietuvos kultūros politikos plėtros krypčių yra išskiriamas tolygus kultūros ir kultūrinio švietimo veiklų pasiskirstymas valstybėje. Numatoma skatinti kultūros plėtrą ne tik didžiuosiuose miestuose, bet ir regionuose. Gairėse numatoma užtikrinti tolygią kultūros paslaugų sklaidą ir prieinamumą įvairioms socialinėms grupėms, taip pat nurodoma konceptualiai skleisti Lietuvos kultūrą užsienyje.

Išanalizavus Lietuvos kultūros politikos gaires galima teigti, kad kultūros sektorius yra vienas pagrindinių įrankių socialinei gerovei valstybėje užtikrinti, o kultūrinio švietimo veiklos yra būtinos, siekiant valstybėje formuoti kūrybiškumui palankią aplinką bei siekiant užtikrinti individų iniciatyvumo emocinio intelekto, pilietiškumo bei intelektine nuosavybe pagrįstą kūrybinių žinių plėtrą. Atsižvelgiant į Lietuvos kultūros politikos gairėse nubrėžtas strategines kultūros ir kultūrinio švietimo veiklų kryptis bei išskirtas pagrindines kultūrinio švietimo paslaugų sklaidą Lietuvoje mažinančias priežastis galima teigti, kad būtina inicijuoti pokyčius kultūrinio švietimo įstaigose, įgalinančius jas tapti pokyčių iniciatorėmis tampa socialinės tinklaveikos garantu ir užtikrinant socialinę sanglaudą.

Kultūrinio švietimo įstaigų kaip socialinės gerovės tinklo raiška vykdam sėkmingą kultūros politiką Lietuvoje išryškinama **Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“**. Strateginis dokumentas, kuriame nusakoma valstybės vizija ir nubrėžiami valstybės raidos prioritetai bei jų įgyvendinimo gairės iki 2030 metų. Valstybės pažangos strategija yra skirta vadovautis priimant strateginius su valstybės gerove susijusius sprendimus, bei turi būti pagrindinis dokumentas, kuriuo būtina remtis rengiant valstybės planus ar programas. Dokumente yra numatytos Lietuvos valstybės raidos kryptis, kuriomis turi remtis valstybinės įstaigos, nevyriausybinės ir verslo organizacijos. Būtina pabrėžti, kad strategijoje „Lietuva 2030“ tikslai ir uždaviniai nėra keliami atskirų šalies ūkio dalių sektoriams, tačiau pabrėžiamas esminis pokyčių poreikis, kurie gali paliesti

kiekvieną šalies gyventoją. Strategijoje išsamiai analizuojamas sumanios visuomenės fenomenas. Svarbus aspektas – dokumente Lietuvos pažangai įtaką turinčios vertybės laikomos tos, kurios daro tiesioginę įtaką visuomenės brandos ir sąmoningumo formavimui. Todėl strategijoje skatinami pokyčiai, kurie užtikrintų kiekvieno individo asmeninių kompetencijų ugdymą bei įgytų naujų įgūdžių palaikymą bei praktinį pritaikymą.

Dokumente išryškinama viešojo sektoriaus svarba, kadangi viešasis sektorius turi atliepti visuomenės jam keliamus tikslus ir atitikti lūkesčius. Būdai ir priemonės iškeltiems tikslams pasiekti yra įvardijami kaip ypač svarbus veiksnys šalies raidai. Dokumente aprašomi viešojo sektoriaus pokyčiai, naujos bendruomenių ir joms atstovaujančių institucijų tarpusavio santykių formos, užtikrinsiančios valdžios institucijų pagarbą piliečiams suvokiant, kad jų darbas yra tarnauti žmonėms ir visuomenei. Kultūrinio švietimo įstaigos, inicijuodamos pokyčius, turi tapti atviros ir atsakingos visuomenei, užtikrinti vartotojų poreikius ir lūkesčius atitinkančių paslaugų pasiūlą. Kultūrinio švietimo įstaigų paslaugos turi būti aktualios, atitikti kokybės reikalavimus ir prisidėti prie žinių visuomenės vystymo.

Būtina nuolat vertinti kultūrinio švietimo įstaigų paslaugų kokybę, o į paslaugų tobulinimo procesą įtraukti bendruomenės atstovus. Siektina, kad viešosios paslaugos ir jų pasiūla atitiktų visuomenės lūkesčius, būtų užtikrinama tolygi jų sklaida skirtingus poreikius turinčioms bendruomenėms, atsižvelgiant į technologinius ir skaitmeninius pokyčius bei jų atveriamas galimybes. Vadovaujantis Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ nubrėžtomis gairėmis, kultūrinio švietimo įstaigos inicijuodamos pokyčius turi tapti įrankiu skleisti ir plėsti aukštos kokybės kultūros paslaugų spektrą visoje šalies teritorijoje, siekiant kultūrinės įvairovės ir jos teikiamų paslaugų prieinamumo. Pažymima, kad kultūrinio švietimo veiklos padeda atrasti naujas įvairių kultūros ir gyvenimo sričių partnerystės formas, sumaniai panaudojant kūrybinių procesų metu sukurtus produktus.

Apibendrinant kultūrinio švietimo įstaigų veiklą reglamentuojančius dokumentus galima teigti, kad pagrindiniai dokumentai nubrėžiantys kultūrinio švietimo įstaigų veiklos gaires nacionaliniu lygmeniu yra Biudžetinių įstaigų įstatymas, Nauja Europos kultūros darbotvarkė, Patvirtintos Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės ir Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Atlikta strateginių dokumentų analizė atskleidė, kad kultūrinio švietimo įstaigos inicijuodamos pokyčius turi atsižvelgti į teisinius reikalavimus, nurodytus Biudžetinių įstaigų įstatyme. Sudarydamos pokyčių inicijavimo planą kultūrinio švietimo įstaigos turi įsitikinti ar jis atliepia Naujos Europos komisijos darbotvarkės Komunikate nubrėžtus strateginius tikslus: socialinį, ekonominį ir išorės aspekto, siekiant tolimesniuose pokyčių įgyvendinimo etapuose išspręsti įsisenėjusias problemas visuomenėje. Tikslinga pažymėti, kad dokumentuose Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės yra nustatyti kultūrinio švietimo įstaigų veiklos prioritetai, pabrėžiamas esminių pokyčių kultūros ir švietimo sistemose poreikis, siekiant valstybės pažangos ir gerovės.

2.3. Bibliotekų, kaip kultūrinio švietimo įstaigų, vaidmuo pokyčių inicijavimo lauke

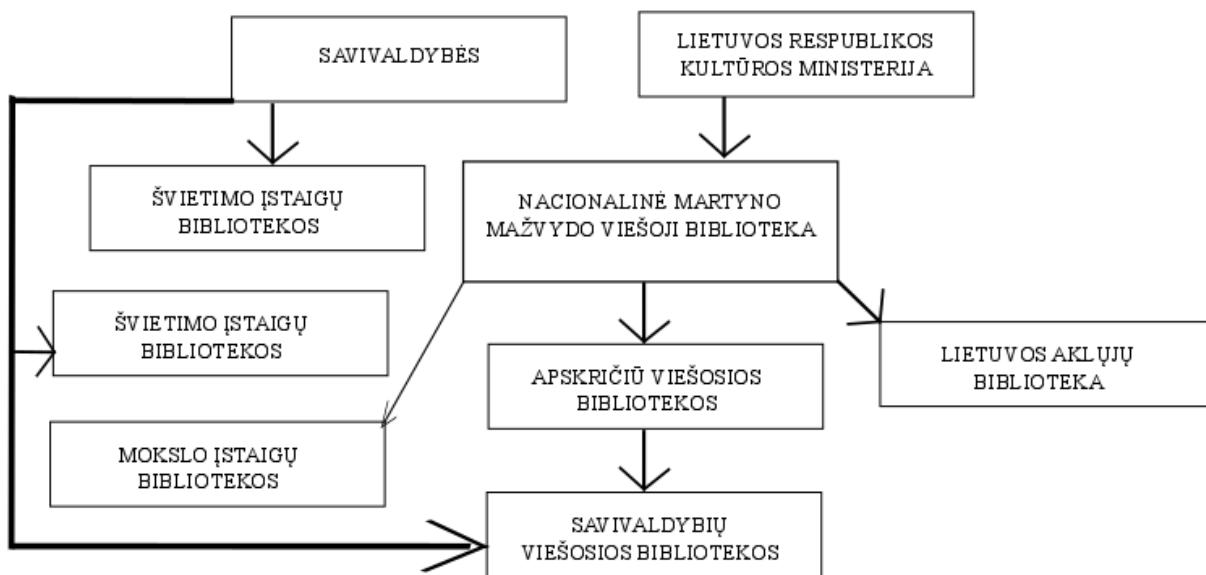
Biblioteka yra bazinė kūrybingos, išsilavinusios žinių visuomenės institucija, suteikianti visiems jos nariams nemokamą priėjimą prie pažangių ir tradicinių meno ir mokslo kūrinių, inovatyvių šiuolaikinių technologijų bei kitų svarbių atradimų bei užtikrinanti atsvarą komercinių paslaugų ir prekių pasiūlai. Mokslininkų (Sachannand, 2000; Foot, 2005; Battilana, Casciaro, 2012; Tariq, 2015; Čeičytė, Petraitė, 2016; Murugan, 2017; Kodithuwakku, Punchihewa, Seneviratne, 2018; Emmanuel, Yusuf, Fagbohun, Iwu-james, 2019; Kapur, 2019) darbuose išryškintas bibliotekų, kaip viešojo

sektorius įstaigų galinčių daryti didžiausią poveikį šiandienos vartotojui, vaidmuo. Pasak Foot (2005) bibliotekų sistema valstybėje gali vaidinti išskirtinį vaidmenį socialinėje ir ekonominėje grandinėje siekiant įgyvendinti horizontaliuosius uždavinius: stiprinti visuomenės tapatybę, mažinti socialinę atskirtį, prisidėti prie socialinių grupių užimtumo didinimo, saviraiškos, meno ir kūrybos kompetencijų ugdymo.

Mokslininkų (Kodithuwakku, Punchihewa, Seneviratne, 2018; Fagbohun, 2019) tyrimai patvirtina, kad biblioteka tai – patikima ir saugi institucija, kurios teikiamos plataus profilio paslaugos, gali sustiprinti bendruomenės jungiančius ryšius. Bibliotekos teikia nemokamas paslaugas, todėl šiose įstaigose lankosi įvairaus amžiaus ir socialinių grupių bendruomenių nariai. Vykdomos kultūrinio švietimo veiklos gali sumažinti socialinį atotrūkį tarp skirtingų bendruomenių ir padėti užmegzti tvirtesnius tarpusavio ryšius. Tariq (2015) teigia, kad bibliotekos yra vienos pajėgiausių įstaigų telkti bendruomenės sprendžiant įvairias socialines ir ekonomines problemas. Remiantis atlikta strateginių dokumentų, reglamentuojančių kultūrinio švietimo įstaigų veiklą Lietuvoje, galima teigti, kad bibliotekos yra sąmoningai pasirinktos valstybės įrankiu, pajėgiu daryti poveikį visuomenei ir per kultūrinę veiklą užtikrinti bendruomenių gerovę. 2019 metų duomenimis Lietuvos **bibliotekų tinklą sudaro 2402 bibliotekos**. Lietuvos bibliotekų tinklo pavaldumas grafiškai atvaizduotas paveikslėlyje (žr. 7 pav.).

Pagrindinė Lietuvoje veikianti biblioteka – **Lietuvos Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka** – nacionalinė kultūrinio švietimo įstaiga, teikianti kultūros ir informacijos paslaugas, kaupianti ir atsakingai sauganti dokumentinį Lietuvos kultūros paveldą, sisteminti mokslą, švietimą ir kultūros sektoriams aktualių dokumentų lietuvių ir užsienio kalbomis fondą, bei teikianti informacinio aprūpinimo paslaugas skirtingoms bendruomenėms. Lietuvos Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka rengia iniciatyvas ir socialinius projektus, kurie tiesiogiai prisideda prie skirtingose Lietuvos teritorijose veikiančių bendruomenių socialinių bei kultūrinių įgūdžių gerinimo. Išskirtinę veiklą vykdo ir specialiųjų poreikių turinčią visuomenės grupę aptarnauja **Lietuvos aklųjų biblioteka** – specializuota valstybinio pavaldumo įstaiga, kurios paskirtis – tenkinti asmenų, turinčių specialiųjų poreikių ir negalinti skaityti įprasto spausdinto teksto dėl tam tikrų fizinių funkcijų sutrikimų. Lietuvos aklųjų biblioteka aptarnauja raidos ir kompleksinių sutrikimų arba kitų įgimtų ar įgytų sveikatos sutrikimų turinčius asmenis, kurie patiria mokymosi sunkumų, kultūrinę bei informacinę atskirtį. Lietuvos bibliotekų tinkle strategiškai svarbią poziciją užima **apskričių bibliotekos**. Iš viso yra penkios apskričių viešosios bibliotekos (Vilniaus apskrities Adomo Mickevičiaus viešoji biblioteka, Kauno apskrities viešoji biblioteka, Klaipėdos apskrities Ievos Simonaitytės viešoji biblioteka, Šiaulių apskrities Povilo Višinskio viešoji biblioteka ir Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka). Lietuvos apskričių viešosios bibliotekos yra netradicinio tipo. Jos dar yra vadinamos regioninėmis viešosiomis bibliotekomis, kurios sudaro atskirą bibliotekų tinklo dalį ne tik Lietuvoje, bet ir įvairiose pasaulio šalyse. Įprastai regioninėms bibliotekoms yra priskiriamas kitų savivaldybėse veikiančių viešųjų bibliotekų regioninio tinklo koordinatorių ir kompetencijų ugdymo centro vaidmuo. Kaip vieną iš esminių skirtumų, išskiriančių apskričių bibliotekas iš kitų viešųjų bibliotekų galima paminėti tai, kad jos teikia paslaugas ne tik gyventojams, bet ir viešųjų bibliotekų specialistams. Pastebima, kad Lietuvoje apskričių viešųjų bibliotekų paskirtis nėra iki galo apibrėžta, ją galima numanyti tik išanalizavus bendrąją funkcijų rinkinį. Didžioji dalis Lietuvoje veikiančių bibliotekų (1236) yra savivaldybių viešosios bibliotekos bei švietimo įstaigų bibliotekos (1073), aptarnaujančios didžiausią skaičių vartotojų. Taip pat veikia 17 muziejų ir kitų kultūrinio švietimo įstaigų bibliotekų, 25 specialiosios bibliotekos. Išskirtinių

poreikių turinčius vartotojus taip pat aptarnauja 4 mokslo įstaigų (Lietuvos mokslo akademijos Vrublevskių biblioteka, 3 mokslo institutų) bibliotekos, savo archyvuose ir rankraštynuose sukaupusios vertingiausių mokslinių darbų kolekcijas.



7 pav. Lietuvos bibliotekų tinklo pavaldumas (sudaryta darbo autorės)

Antrinių statistinių duomenų analizė atskleidė, kad Lietuvos bibliotekų tinklas **kasmet aptarnauja 787 695 registruotus vartotojus ir sulaukia 32 476 994 apsilankymų** per metus. Remiantis duomenimis galima teigti, kad bibliotekos – kultūrinio švietimo įstaigos, aptarnaujančios trečdalį Lietuvoje gyvenančių asmenų, todėl vykdydamos kultūrinio švietimo veiklą, gali daryti didžiausią tiesioginį poveikį bendruomenėms. Viena esminių bibliotekų funkcijų yra didinti kultūros sklaidą ir užtikrinti tolygų jos pasiskirstymą bendruomenėse. Remiantis statistiniais duomenimis, bibliotekos aptarnauja įvairaus amžiaus ir socialinių grupių lankytojus, todėl turi ne tik užsiimti šviečiamąja veikla bet ir ugdyti visuomenės pasitikėjimą savimi, kurti visoms socialinėms grupėms patrauklią aplinką, skatinančią kultūros paveldo aktualizavimą, etninės kultūros tradicijų atgimimą bei liaudies kūrybos klestėjimą.

Bibliotekos teikdamos paslaugas ir įgyvendindamos priskirtas funkcijas vadovaujasi **vertybėmis**, kurios užtikrina laisvą prieigą prie bibliotekos informacijos išteklių ir paslaugų visų socialinių grupių atstovams, nepriklausomai nuo socialinių bei finansinių aspektų, neatsižvelgiant į demografinius, etninius ar kultūrinius įsitikinimus, nepriklausomai nuo lyties, lytinės orientacijos, negalios, religijos ar įsitikinimų. Bibliotekos vykdydamos kasdienę veiklą turi būti atviros naujovėms ir jų atsiradimu iššauktiems pokyčiams technologijų, ekonomikos ir socialinėse srityse. Taip pat turi prisiimti atsakomybę už savo teikiamų kultūrinių ir edukacinių paslaugų įtaką skirtingoms bendruomenėms ir aplinkai. Viena iš bibliotekų vertybių yra jos darbuotojų profesionalumas ir kokybiškas darbas, kuris leidžia dalintis naujausiomis žiniomis, suteikiant visuomenei galimybes gilinti žinias, atrasti, kurti įgyti naujų įgūdžių, atrasti naujas karjeros galimybes bei plėtoti verslą.

Bibliotekos skatina bendruomeniškumą ir puoselėja draugišką aplinką kurdamos glaudžius santykius su socialiai pažeidžiamomis grupėmis. Bibliotekos, teikdamos kultūrinio švietimo paslaugas ir

produktus puoselėja tradicijas, sudaro sąlygas vartotojų saviraiškai, teikiant erdves ir priemones, skirtas tenkinti jų informacijos, žinių, kritinio mąstymo ir kūrybinius poreikius.

Bibliotekų misija – užtikrinti nenutrūkstamą priėjimą prie informacijos šaltinių, atitinkančių visuomenės poreikius ir lūkesčius, sudaryti sąlygas įgyti naujų žinių ir įgūdžių, suteikiančių galimybę naudoti tradicinę ir skaitmeninę informaciją kaip strateginę kultūrinės ir informacijos pažangos priemonę.

Modernios bibliotekos vizija yra būti tvirta infrastruktūra, kuri būtų pajėgi užtikrinti mokslo, technologijų, kultūros ekonomikos, mokymosi visą gyvenimą augimą ir socialinę sanglaudą, tokiomis priemonėmis efektyviai prisidėti prie gerovės valstybės formavimo bei žinių visuomenės augimo.

Bibliotekos yra vienas svarbiausių valstybės įrankių kultūrinei veiklai skleisti, kadangi bibliotekos apima didelę auditoriją. Bibliotekos, vykdydamos kultūrinio švietimo ir kitą edukacinę veiklą turi galimybę padaryti didelį poveikį mažindamos socialinę atskirtį, prisidedamos prie darbo vietų užpildymo bei mažinant kultūrinių veiklų netolygumus regionuose. Šiandien bibliotekos yra suvokiamos kaip integralios mokymosi erdvės, galinčios atliepti mokymosi visą gyvenimą poreikį visuomenėje. Tačiau pastebima, kad neformalus ir neprofesinis visuomenės švietimas bibliotekose bei jų teikiamų paslaugų ir kultūros produktų integravimas į integravimas į formaliojo švietimo procesus yra pakankamai fragmentiškas. Pasigendama rezultatų analizės ir kokybiško veiklų stebėsenos mechanizmo.

Viešųjų bibliotekų, kaip visuomenę bei ugdymo ir švietimo sistemas jungiančio tinklo vaidmuo grindžiamas strateginiu dokumentu „**Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams**“. Dokumentas nustato pagrindines Lietuvos bibliotekų plėtros strategines kryptis, iškelia strateginius tikslus ir konstruoja uždavinius bei numato efektyvaus ir koordinuoto įgyvendinimo stebėseną bei kontrolę. Patvirtintomis kryptimis numatoma skatinti struktūrinį dialogą tarp bibliotekų tinklo atstovų ir jų steigėjų bei užtikrinti bibliotekos veiklų ir valstybės politikos suderinamumą, grindžiamą sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo vertybinėmis nuostatomis. Dokumentas parengtas remiantis Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos, Kultūros objektų aktualizavimo 2014–2020 metų programos, Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ nuostatomis.

Dokumento „Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams“ nurodomas strateginis tikslas nurodo užtikrinti visuomenės socialinės ir ekonominės gerovės plėtrą, mokymosi visą gyvenimą galimybes bei didinti kultūrinės ekonomikos poveikį regionams. Šiam tikslui įgyvendinti dokumente nurodoma efektyviai išnaudoti bibliotekų potencialą ir infrastruktūrą. Lietuvos Respublikos Kultūros ministro patvirtintame dokumente **išskiriamos trys pagrindinės Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams: bibliotekos bendruomenės ugdymui, bibliotekos visuomenės gerovei, bibliotekos visuomenės poreikiams ir jų plėtrai**. Pirmąja strategine kryptimi išskiriamas bibliotekų, kaip visuomenės mokymo ir mokymosi erdvių vaidmuo, kuriose turi būti stiprinamos gyventojų kultūrinės ir informacinės kompetencijos, didinamas raštingumo lygis, skatinamas kūrybiškumas, socialinis ir ekonominis veiklumas bei motyvacija dalyvauti mokymosi visą gyvenimą veiklose. Antroji strateginė kryptis **bibliotekos visuomenės gerovei** nurodo stiprinti bendruomenę įveiklinant bibliotekų infrastruktūrą. Taip pat kurti naujas paslaugas, kurios skatintų

bendruomenę pažinti inovacijas, technologijas, įgyti verslumo įgūdžių bei prisidėti prie socialinės-ekonominės valstybės raidos. Trečioji strateginė kryptis **bibliotekos visuomenės poreikiams ir jų plėtrai** nurodo efektyvių bibliotekų valdymo principų svarbą, plečiant visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų spektrą. Todėl nurodoma tobulinti bibliotekų valdymo modelius, grindžiant juos veiksmingesniu ir tikslingesniu paslaugų bei produktų kūrimu, nuolatinio darbuotojų įgūdžių ir kompetencijų tobulinimu bei nuosekliu veiklos rezultatų vertinimu. Nubrėžtos bibliotekų strateginės kryptys atveria bibliotekoms galimybes išplėsti bei kultūrinio švietimo veiklomis papildyti sudaro švietimo sistemą, tiesiogiai prisidėti prie visuomenės ugdymo, formuojant jų kultūrinį ir informacinį raštingumą. Dokumente nurodoma, kad vadovaujantis strateginėmis veiklos kryptimis bibliotekos gali suteikti visuomenei mokymosi visą gyvenimą pagrindą, neatsiejamą nuo inovacijų bei kultūros politikos augimo.

Atlikus dokumento „Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams“ analizę galima teigti, kad bibliotekų veikla tiesiogiai lemia visuomenės įsitraukimą į kultūrinę veiklą bei užtikrina nenutrūkstamą žinių visuomenės augimą. Nepaisant patvirtintų strateginių plėtros krypčių, bibliotekoms, kaip ir kitoms kultūrinio švietimo įstaigoms, trūksta pajėgumų atliepti visuomenės ir valstybės poreikius. Bibliotekoms trūksta patirties inicijuoti pokyčius, įgalinsiančius jas atliepti visuomenės poreikius ir sėkmingai įgyvendinti strateginiame dokumente numatytas bibliotekų funkcijas ir veiklas.

Strateginiuose dokumentuose pabrėžtas bibliotekų sistemos vaidmuo ekonominėje erdvėje, siekiant įgyvendinti horizontaliuosius uždavinius, kurie padės atskleisti visuomenės kūrybinį potencialą sustiprins tapatumą, prisidės prie socialinių skirtumų ir socialinės atskirties regionuose mažinimo bei prie jaunimo savanorystės veiklų ir užimtumo didinimo, sveiko senėjimo, sveikos gyvensenos modelių plėtros. Nuolat atnaujinama bibliotekų infrastruktūra prisidėtų prie nuolatinio vartotojų poreikių tenkinimo ir galėtų tapti svarbiu įrankiu siekiant šiuolaikinės bibliotekos vizijos. Didinamas kokybiškų paslaugų prieinamumas, draugiškos, skatinančios mokyti, kurti, analizuoti, ir bendrauti aplinkos vartotojui užtikrinimas, dalyvavimo bibliotekų inicijuojamose ir vykdomose programose galimybės užtikrinimas suteiktų visuomenei galimybę kokybiškai leisti laisvalaikį ir platesniam bendruomenių ratui įsitraukti į kultūrinę veiklą. Atlikti tyrimai patvirtina bibliotekų indėlio, plėtojant socialinį kapitalą, svarumą, atskleisdami, kad bibliotekos stiprina aptarnaujamų bendruomenių socialinį kapitalą teikiamos paslaugas, konsultacijas. Vykdydamos kultūrinio švietimo ir edukacinę veiklą jos sukuria saugios ir patikimos institucijos įvaizdį. Bibliotekose įkurtos susitikimų, komandinio darbo ir bendravimo erdvės gali sustiprinti ryšius tarp skirtingų visuomenės atstovų.

Mokslininkai (Battilana, Casciaro, 2012) teigia, kad nepaisant vykdomos kultūros politikos, didžioji dalis bibliotekų, ypač regionuose veikiančios ir mažesnes bendruomenes aptarnaujančios bibliotekos dar nėra pasirengusios orientuotis į naujus viešojo valdymo modelius ir iš esmės keisti teikiamų paslaugų paketą, atitinkantį žinių visuomenės poreikius. Atsižvelgiant į tai turi būti imamasi priemonių, kurios iš esmės pakeistų tradicinės bibliotekos aplinką, infrastruktūrą ir informacinę bazę. Reikalinga inicijuoti pokyčius ir nubrėžti strategines pokyčių inicijavimo kryptis, kurios įgalintų viešąsias bibliotekas tapti pokyčių iniciatorėmis ir tapti efektyvia socialinės įtraukties priemone, užtikrinančia kokybišką ir tolygią kultūrinio švietimo sklaidą didžiųjų miestų ir regionų bendruomenėms.

Atlikus Lietuvoje veikiančių bibliotekų situacijos analizę ir remiantis strateginiu dokumentu „Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams“ pastebima, kad bibliotekos turi potencialą tapti socialinės tinklaveikos garantu, tačiau **didžioji dalis bibliotekų dar nėra pasiruošusios orientuotis sumanios visuomenės poreikių tenkinimą**. Kaip pagrindinės kliūtys, trukdančios bibliotekoms atliepti visuomenės ir valstybinės kultūros politikos poreikius yra išskiriamos: **bibliotekos darbuotojų motyvacijos ir kvalifikacijos trūkumas**, trukdantis bibliotekų specialistams dirbti su išmaniomis technologijomis ir taikyti inovatyvius informacijos pateikimo jaunosioms vartotojų kartoms sprendimus; **Pasenusi bibliotekų infrastruktūra** trukdo daliai potencialių vartotojų fiziškai atvykti į bibliotekas, taip pat asmenims, turintiems įvairių negalių, regos sutrikimų, gali būti sudėtinga savarankiškai naudotis išmaniosiomis technologijomis. Reikia pažymėti, kad daugeliu atveju neįgaliesiems lankymasis bibliotekose ar kitose kultūrinio švietimo įstaigose yra neįmanomas; **Bibliotekininkystės specialistų skaičiaus mažėjimas**. Lietuvoje veikiančių bibliotekų sistemą sudaro 5866 specialistai, iš kurių tik 51 proc. yra įgiję bibliotekininkystės ir informacijos mokslų bakalauro arba magistro laipsnį. Kita pusė darbuotojų yra kitų sričių specialistai. Prognozuojama, kad ateityje galimą pažangą bibliotekų sistemoje gali sustabdyti kasmet didėjantis aukštos kvalifikacijos bibliotekų specialistų trūkumas; **Nepakankamas kultūros sektoriaus finansavimas**. Ribota kultūros politikos įtaka ir nepakankamos sąsajos su kitų sektorių organizacijomis trukdo išnaudoti bibliotekų sistemos potencialą realizuojant ilgalaikės raidos strategijas valstybiniu mastu ir prisidėti prie informacinių visuomenės plėtros programų, apimančių švietimo, mokslo ir technologijų, inovacijų sričių plėtros; **Kultūrinio švietimo įstaigų paslaugų supanašėjimas ir dubliavimas**. Kintanti išorinė aplinka ir besikeičiantys vartotojų poreikiai daro tiesioginę įtaką bibliotekos kultūros paslaugų ir produktų kaitai: auga bibliotekų siūlomų paslaugų ir produktų lankstumas, plečiasi įvairovė ir didėja apimtys. Ryškėja paslaugų supanašėjimas skirtingo tipo bibliotekose bei kitų kultūros ir švietimo institucijose, pastebimas tam tikrų kultūrinio švietimo įstaigų paslaugų ir veiklų dubliavimas.

Siekiant užkirsti kelią socialinėms ir informacinėms kliūtims būtina analizuoti pokyčių inicijavimą viešųjų bibliotekų pavyzdžiu ir taip užtikrinti tolygią kultūrinio švietimo sklaidą skirtingų socialinių grupių bendruomenėse. Bibliotekų fizinės aplinkos bei technologiškai aprūpintų erdvių pritaikymas atsižvelgiant į galutinį vartotoją – specialiųjų poreikių turinčius asmenis, bendruomenes, šeimas, mokslininkus, specialistus ir plačiąją visuomenę užtikrintų platesnę kultūros paslaugų sklaidą ir geresnę infrastruktūrą. Bibliotekos, inicijuodamos pokyčius žymiai prisidėtų gerinant kultūros prieinamumą regionuose. Inicijuojant pokyčius ne tik didžiųjų miestų bet ir teritorinių padalinių, aptarnaujančių mažesnes bendruomenes, bibliotekose būtų užtikrinta kultūros infrastruktūra Lietuvos miesteliuose ir kaimuose.

Pasenę kultūrinio švietimo įstaigų valdymo modeliai trukdo įvertinti veiklos sričių specifiką ir ryšį su skirtingomis bendruomenėmis bei kitomis valstybės politikos sritimis. Šiuo metu taikomi kultūros politikos formavimo ir jos įgyvendinimo modeliai nėra efektyvūs ir nesuteikia reikiamų galimybių tinkamai reaguoti į besikeičiančius aplinkos veiksnius, ir užtikrinti kokybišką kultūros procesų bei veiklų atnaujinimą ir tęstinumą. Lietuvoje iki šiol veikia iš sovietinių laikų paveldėtas ir iki šiol nepakeistas kultūros įgyvendinimo modelis, kurio institucinis pobūdis nesugeba užtikrinti kultūros savireguliacijos. Stiprėjanti priešprieša tarp valstybinės kultūros įgyvendinimo politikos ir visuomenės kultūrinių interesų nesugeba sukurti saugios, sveikos konkurencinės aplinkos, kuri sudarytų tinkamas sąlygas naujoms kultūrinio švietimo veikloms inicijuoti. Pasenę kultūrinio švietimo įstaigų valdymo modeliai sumenkino pasitikėjimą valstybe ir jos vaidmeniu puoselėjant kultūros politiką, sukėlė

nepasitenkinimą ir iškėlė daug klausimų dėl valstybės lėšų panaudojimo kultūros politikai įgyvendinti efektyvumo ir skaidrumo.

Vadovaujantis pasenusiu kultūrinio švietimo įstaigų valdymo modeliu, įstaigos darbuotojai nėra pajėgūs prisitaikyti prie sparčios aplinkos kaitos ir užtikrinti darnią kultūrinio švietimo raidą. Darbuotojams trūksta asmeninių kompetencijų teikti paslaugas, tenkinančias modernėjančios visuomenės poreikius, pasenusi pastatų infrastruktūra trukdo inovatyvių paslaugų įdiegimo procesams, stinga kultūrinio švietimo procesų monitoringo, todėl šiandien jie negali būti valdomi efektyviai.

Lietuvos kultūros politikos gairėse viešosios bibliotekos išskiriamos kaip kultūrinio švietimo įstaigos, sudarančios sąlygas žmogui plėtoti prasmingo ir laimingesnio gyvenimo perspektyvas – atnaujinti žinias, mėgautis literatūra, domėtis istorija ir naujovėmis, siekti geresnės karjeros, integruotis į bendruomenę, priimti savarankiškus sprendimus ir dalyvauti visuomenės gyvenime.

Apibendrinant bibliotekų, kaip kultūrinio švietimo įstaigų, vaidmenį pokyčių inicijavimo procese galima teigti, kad bibliotekos turi tinkamus išteklius inicijuoti pokyčius kultūrinėje plotmėje ir padaryti didelę įtaką visuomenės kultūriniam tapatumui užtikrinti. Per metus Lietuvos bibliotekos aptarnauja trečdalį Lietuvoje gyvenančių įvairaus amžiaus ir socialinio statuso narių, todėl vykdydamos kultūrinio švietimo veiklą gali daryti tiesioginį poveikį bendruomenėms. Strateginiame dokumente „Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams“ nubrėžtos pagrindinės bibliotekų funkcijos ir vertybės apibrėžia bibliotekų vykdomos veiklos lauką, tačiau pasenusi bibliotekų infrastruktūra ir ribota sąsaja su kitais sektoriais trukdo efektyviai įgyvendinti numatytas veiklas. Tam, kad bibliotekos atliėtų įvairių socialinių grupių vartotojų poreikius ir užtikrintų tolygią kultūrinių veiklų sklaidą, turi inicijuoti pokyčius iš esmės pakeisiančius nusistovėjusius ir neefektyvius kultūrinio švietimo įstaigų valdymo bei finansavimo modelius.

Apibendrinant antrąjį skyrių galima teigti, kad mokslinėje literatūroje pateikiama kultūrinio švietimo įstaigų samprata kultūrinio švietimo įstaigomis leidžia laikyti mokyklas, muziejus, viešąsias bibliotekas, galerijas, kultūros centrus, teatrus. Pagrindinis kultūrinio švietimo įstaigų tikslas yra užtikrinanti pamatinių individo vertybių sistemos stabilumą, kultūrinių kompetencijų augimą bei nenutrūkstamą kultūrinę komunikaciją, mažinančią socialinę atskirtį tarp skirtingų bendruomenių. Kultūrinio švietimo įstaigų veiklą Lietuvoje reglamentuoja keturi strateginiai dokumentai, kuriais įstaigos privalo vadovautis įgyvendindamos strateginius planus ir inicijuodamos pokyčius. Apibendrinant bibliotekų, kaip kultūrinio švietimo įstaigų, vaidmenį pokyčių inicijavimo procese galima teigti, kad bibliotekos turi tinkamus išteklius inicijuoti pokyčius kultūrinėje plotmėje ir padaryti didelę įtaką visuomenės kultūriniam tapatumui užtikrinti. Atlikus Lietuvoje veikiančių bibliotekų situacijos analizę galima teigti, kad daugelis bibliotekų nėra pasiruošusios orientuotis sumanios visuomenės poreikių tenkinimą dėl finansinių išteklių trūkumo, pasenusios infrastruktūros, darbuotojų kompetencijų ir kvalifikacijos stokos. Todėl būtina inicijuoti pokyčius viešosiose bibliotekose nubrėžiant pokyčių inicijavimo modelį ir parengiant pokyčių inicijavimo gaires kitoms Lietuvoje veikiančioms kultūrinio švietimo įstaigoms, įgalinant jas tapti pokyčių iniciatorėmis ir užtikrinti tvarų kultūrinio švietimo veikla paremtą socialinės gerovės tinklą.

3. Tyrimas „Pokyčių inicijavimo laukas Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešojoje bibliotekoje“

3.1. Įstaigos pristatymas

Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka – pagrindinė kultūrinio švietimo įstaiga Lietuvos Šiaurės rytų regione, sukaupusi didžiausią universalų fondą bei plėtojanti įvairią kultūrinio švietimo veiklą.

Bibliotekos misija – būti informacijos ir žinių centru, skirtu nustatytoje teritorijoje veikiančių bibliotekų veiklos tyrimo, bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo, tarpbibliotekinio skolinimo paslaugų, bibliografijos, kraštotyros veiklai koordinuoti ir metodinei pagalbai teikti. Užtikrinti valstybinių bibliotekininkystės plėtros programų vykdymą, suteikti galimybes visuomenei tenkinti kultūros, savišvietos ir švietimo poreikius, ugdyti etnografinių regionų tradicijas, didinti kultūros ir meno paslaugų sklaidą.

Bibliotekos funkcijas įgyvendina aštuoni struktūriniai padaliniai, kurie atlieka vartotojų aptarnavimo, krašto kultūros paveldo sklaidos, kultūrinių renginių ir leidybos, skaitmeninimo, regiono bibliotekų strateginės plėtros, informacinių technologijų bei informacinių išteklių valdymo funkcijas. Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos struktūra pateikiama priede (žr. priedą).

Panevėžio kultūrinio švietimo įstaiga aktyviai prisideda prie Panevėžio miesto strateginių planų įgyvendinimo, teikdama kokybiškas kultūros paslaugas, tenkinančias įvairaus amžiaus ir socialinių grupių poreikius. Biblioteka yra aktyvi tarptautiniame kontekste. Kartu su partnerėmis aktyviai dalyvauja tarptautinėje veikloje: inicijuoja ir įgyvendina tarptautinius projektus, skatinančius didesnę bibliotekos specialistų judumą, taip pat kaip biblioteka partnerė aktyviai dalyvauja prisidedama prie Europos miestuose veikiančių bibliotekų rengiamų projektų, mokymų, konferencijų, ieško būdų ir finansinių galimybių kaip užtikrinti gerosios patirties sklaidą kultūrinio švietimo įstaigose Lietuvoje ir Europoje.

3.2. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslingumo pagrindimas. Kultūrinio švietimo įstaigose pokyčių poreikis kyla dėl nuolat kintančių išorinės aplinkos veiksnių. Užsienio mokslininkai (Lane, 2000; Adams, 2004, 2009; Rouse, 2010; Hoge, Migdole, Farkas, Ponce, Hunnicutt, 2011; Farrell, Goodman, 2013; Christie, 2013; Hayes, 2018), nagrinėjantys pokyčių valdymo reiškinį viešajame sektoriuje, kaip vieną iš svarbiausių pokyčių valdymo procesų išskiria pokyčių inicijavimą.

Mokslinėje literatūroje ((Mclendon, 1990; Foot, 1999; Troll, 2002; Sacchadad, 2002; Shiuan Su, 2003; Wynne, Dixon, Donohue ir Rowlands, 2016; Malikarjuna, 2016; Sanjeeva, 2018; Shettar, 2018; Hoover, 2018; Seneviratne, Punchiheva, Kodithuwakku, 2018; Huysmans, 2018; Nworie, 2019) nagrinėjamas pokyčių valdymas kultūrinio švietimo įstaigose, siekiančiose prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų.

Tuo tarpu Lietuvoje kultūrinio švietimo įstaigų pokyčių inicijavimo proceso analizei skiriama nepakankamai dėmesio. Pastebėta, kad aprašomi tyrimai yra pakankamai fragmentiški. **Pasigendama gilesnio teorinio struktūrinimo**, konceptualizuojant pokyčių inicijavimo lauką Lietuvoje veikiančiose kultūrinio švietimo įstaigose. Reikia pabrėžti, kad **pokyčių inicijavimo procesas viešosiose bibliotekose iš viso nėra tirtas**. Bibliotekos, kaip kultūrinio švietimo įstaigos, yra vienas

pagrindinių valstybės įrankių kultūrinio ir socialinio švietimo veikloms įgyvendinti, užtikrinant kultūros įvairovę ir jos prieinamumą, todėl ypatingai svarbu įgalinti bibliotekas inicijuoti pokyčius bei tapti socialinės tinklaveikos garantu.

Tyrimu siekiama, remiantis teorinėmis įžvalgomis bei jas empiriškai patikrinus, išanalizuoti pokyčių inicijavimo procesą kultūrinio švietimo įstaigose ir sukonstruoti pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose (viešosiose bibliotekose) modelį, nubrėžiant strategines pokyčių inicijavimo gaires.

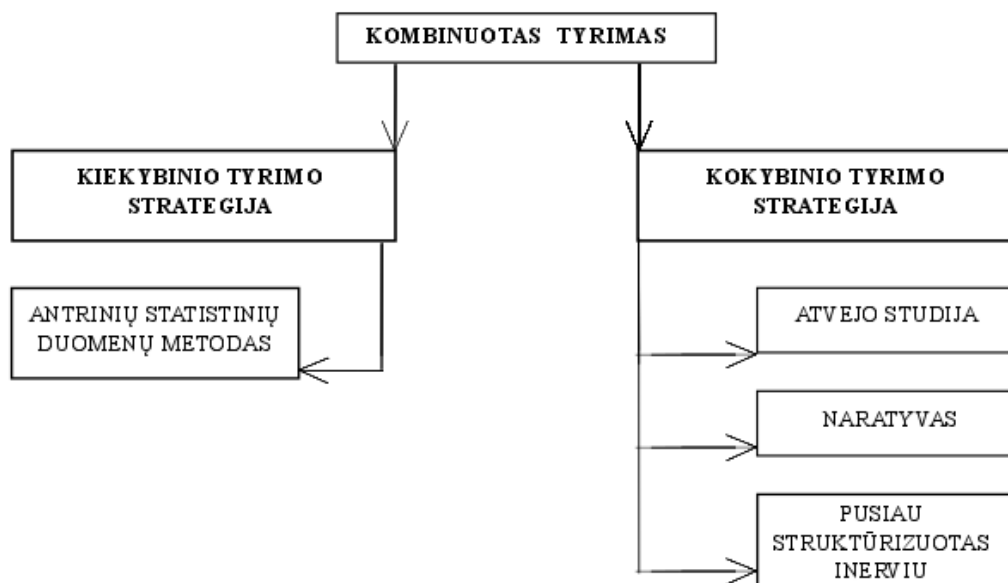
Tyrimo logika pagrindžiama darbo autoriaus sukonstruotomis **dviem teorinėm įžvalgom**:

Pirmoji teorinė įžvalga leido išryškinti kultūrinio švietimo įstaigų pokyčių inicijavimą, kaip reikšmingą įrankį, užtikrinantį socialinę įtrauktį. Remtasi mokslininkų (Želvys, 1999; Merriam, Caffarella, Baumgartner, 2007; Stančikas; 2007, Daunoravičienė, 2009; Petronienė, 2009) teoriniais pastebėjimais, kad kultūra – tai svarbus elementas, kuriuo gali būti matuojamas visuomenės išsivystymo lygis, o visuomenės, švietimo ir kultūros tendencijos yra orientuotos į individo asmeninių, socialinių, pažinimo ir kultūrinių kompetencijų plėtojimą. Vertinant Lietuvoje veikiančių kultūrinio švietimo įstaigų veiklą buvo pastebėta, kad kultūrinio švietimo įstaigos veikia kaip bendruomenės vienijantis socialinis tinklas, tačiau pasigendama tolygaus finansavimo modelio bei didesnio valstybės vaidmens, užtikrinant tvirtus bendradarbiavimo tarp įvairių sektorių iniciatyvas, ženkliai prisidėsiančias prie socialinės sanglaudos.

Antroji teorinė įžvalga padėjo atskleisti viešųjų bibliotekų, kaip pokyčių inicijatorių vaidmenį, tampant socialinės gerovės tinklu. Ši teorinė įžvalga suformuota remiantis mokslininkais (Davis, 2000; Provan, 2001; Carson, 2004; Castells, 2005; Duguet, 2006, Gilchrist 2009; Melnikas, 2001; Chlivickas, 2016), kurie analizavo kultūrinio švietimo įstaigų, kaip socialinės gerovės tinklo vaidmenį. Buvo atskleista, kad kad bibliotekos yra vienos pajėgiausių įstaigų telkti bendruomenės sprendžiant įvairias socialines ir ekonomines problemas. Siekiant užkirsti kelią socialinėms ir informacinėms kliūtims būtina analizuoti pokyčių inicijavimą viešųjų bibliotekų pavyzdžiu ir taip užtikrinti tolygią kultūrinio švietimo sklaidą skirtingų socialinių grupių bendruomenėse.

Tyrimo tikslas – ištirti pokyčių inicijavimą Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešojoje bibliotekoje.

Tyrimo metodai. Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose pagrindiniams aspektams atskleisti pasirinktas **kombinuotas tyrimas**, taikant **kiekybinio** (antrinių statistinių duomenų metodą; duomenys paimti iš Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos ir Lietuvos Statistikos departamento internetinių svetainių – prieiga per internetą: <https://lrkm.lrv.lt/> ir <https://osp.stat.gov.lt/>), siekiant iliustruoti kultūrinio švietimo įstaigų padėtį ir **kokybinio tyrimo** (atvejo studija, naratyvinis metodas, pusiau struktūrizuotas interviu), siekiant surinkti ir analizuoti kokybinio tyrimo duomenis, susijusius su žodinėmis išraiškomis ir gilumine konceptualia atvejo analize **strategijas** (žr. 8 pav.).



8 pav. Tyrimo „Pokyčių inicijavimas Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešojoje bibliotekoje“ metodai (sudaryta darbo autorės)

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad **atvejo studijos** ištakos glūdi socialiniuose moksluose: psichologijoje, medicinoje, politikos moksluose, antropologijoje ir sociologijoje (Creswell, 2007). Mokslininkai (Stake, 2005; Zaynal, 2007; Baxter, Jack, 2008) pažymi, kad atvejo studija – tai tyrimo strategija, numatanti detalią, giluminę vieno ar kelių atvejų ištyrimą per sudėtingas intervencijas, santykius, bendruomenes ar programas. Zainal (2007) teigia, kad atvejo tyrimas leidžia tyrėjui atidžiai išnagrinėti realaus gyvenimo reiškinius, atliekant kontekstinę įvykių arba sąlygų analizę. Creswell (2007) teigia, kad kokybinių tyrimų paradigma besiremiančios atvejo studijos gali būti skirstomos pagal dydį (studijuojamu atveju tampa individas arba individų, socialinė grupė) ir atliekamos atvejo studijos tikslą (instrumentinė, vidinė, kolektyvinė, daugybinių atvejų studija).

Šiame tyrime pasirinktas **instrumentinės atvejo studijos** tipas, apimantis tam tikrą platesnę problemą (Stake, 2005), leidžiantis pasirinkti konkretų atvejį kaip iliustruojantį problemos lauką (Creswell, 2007).

Atliekamame tyrime „Pokyčių inicijavimas kultūrinio švietimo įstaigos pavyzdžiu“ analizuojant pasirinktą atvejį, buvo taikytas naratyvinis metodas su vadovaujančiais kultūrinio švietimo įstaigų asmenimis (Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos direktore, buvusia ilgamete šios įstaigos direktore, Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos partnerės Rijekos (Kroatija) regioninės bibliotekos, 2018 m. įgyvendinusios struktūrinius pokyčius, direktoriumi, Panevėžio dailės galerijos direktoriumi, Panevėžio turizmo centro direktore), remiantis jų pasakojimais, identifikuoti pokyčių inicijavimo poreikį ir pagrindines pokyčių inicijavimo kryptis kultūrinio švietimo įstaigose.

Pasak Creswell, (2007), naratyvas – tai sakinys ar rašytis tekstas, kuriame pateikiamas individo asmenine patirtimi paremtas pasakojimas arba istorija apie chronologiškai susijusius įvykius arba veiklą. Cambridge Dictionary 2019 anglų kalbos sąvoką „narrative“ aiškina kaip „pasakojimą“ arba

„pasakojimą apie įvykius“. Naratyvas apima ne tik pasakojimą apie įvykius ar veiklas, tačiau dažniausiai apima ir pasakotojo jausmus, vertinimus, nuomones. Naratyvinių tyrimų pirmtakais laikomi Čikagos mokyklos sociologai, kurie XX a. pirmojoje pusėje tyrimams pradėjo naudoti asmenines žmonių gyvenimo istorijas. Tyrimuose buvo pademonstruota, kad gyvenimo istorijos duoda daug vertingos informacijos apie tai kaip formuojasi o vėliau transformuojasi socialiniai reiškiniai (Chase, 2005). XX a. pradžioje asmeninius naratyvus pradėjo rinkti ir antropologai, kurie naratyvinį metodą taikė siekdami sužinoti kaip savo kultūrą ir kasdienį gyvenimą supranta ir aiškina kultūrinių grupių nariai (Chase, 2005). Solouki (2017) teigia, kad naratyvo metodas tyrėjui leidžia atskleisti mentalinį pasakotojo žemėlapi, analizuojant pasikartojančių pasakotojų minčių mazgus, padedančius tyrėjau nustatyti ryšį tarp pasakojamų ir realių veiksmų.

Naratyvinio pasakojimo duomenų analizė yra atliekama, naudojant **kokybinių duomenų analizės** programinę įrangą **Nvivo 12**, leidžiančią atlikti surinktos tyrimo medžiagos transkribavimą, pasinaudojant įdiegtais teksto redagavimo moduliais. QSR (*Qualitative Solutions and Research*) International sukurta programinė įranga yra skirta atliepti specifinius kokybinių duomenų tyrėjų poreikius. Programa leidžia sisteminti kokybinių tyrimų metu surinktus neapdorotus duomenis. Bazeley (2007) išskiria pagrindinius turinio analizės naudojant Nvivo 12 programą tikslus – sisteminti gautus duomenis ir sukurti greitą prieigą prie sukurto conceptualaus ir teorinio pažinimo; grupuoti duomenis į kategorijas ir kategorijų medžius, juos valdyti, peržiūrėti, taisyti; iliustruoti ir suformuoti iš empirinio pažinimo kylančių idėjų struktūrą, atskleidžiant kaip apibūdinamas tiriamasis fenomenas ir jo raiška sociume.

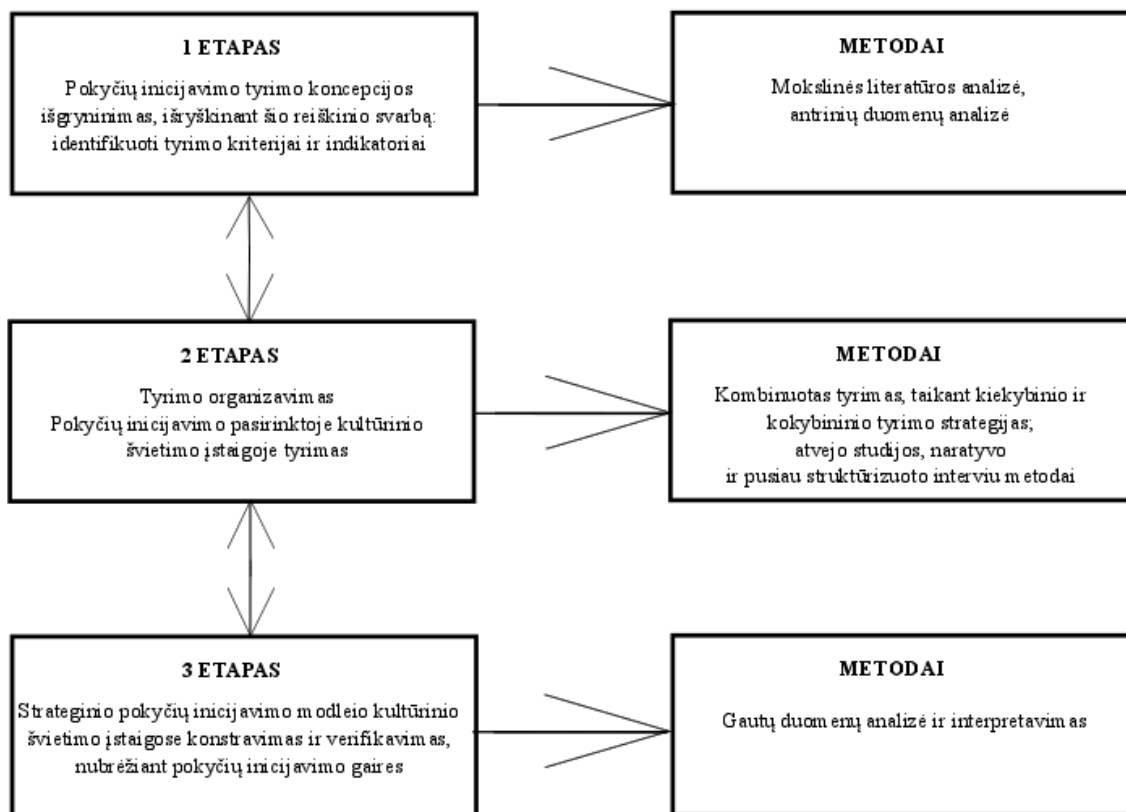
Naratyvo duomenys buvo trianguliuojami, įvedant papildomą **pusiau struktūrizuoto interviu** metodą, siekiant patikrinti gautų pasakojimo duomenų reprezentatyvumą. Tyrime „Pokyčių inicijavimas kultūrinio švietimo įstaigos pavyzdžiu“ pusiau struktūrizuotas interviu buvo taikytas, siekiant atskleisti kompleksines individų patirtis pokyčių inicijavimo perspektyvoje kultūrinio švietimo įstaigose. Mokslininkai (McLellan, Eleonor, McQueen, Neidig, 2003) teigia, kad pusiau struktūrizuoti interviu remiasi iš anksto tyrėjo sudarytu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai. Miles, Gilbert (2005) teigia, kad pusiau struktūrizuoti interviu yra taikomi tada, kai tyrėjas siekia atsakyti į klausimus **Kaip? ir Kodėl?** Pasak autorių (Galletta 2012; Kallio, Pietila, Johnson, Kangasniemi, 2016) interviu vadovas vadovaujasi sukurtu planu, ką turi aptarti pokalbio metu, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje galima užduoti ir nenumatytų klausimų, jei tyrėjas mano, kad tai būtina.

Pusiau struktūrizuoto interviu kokybinio turinio (Content) analizė atlikta grupuojant kategorijas, išskiriant subkategorijas bei iliustruojant informantų teiginiais.

Tyrimo imtis. Tyrimo imties sudarymui taikyta **netikimybinė tikslinė atranka**, pagal kurią tyrėjas, siekdamas gauti pirminę informaciją apie jį dominančius įvykius, tikslingai atsirenka tyrimo respondentus arba aplinkas (Hartley, 2004). Tyrimui pasirinkta Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka, kadangi tai įstaiga, teikianti kultūrinio švietimo paslaugas visoms socialinėms grupėms: informacinių bei populiariosios literatūros komplektavimas ir išdavimas, kompiuterinio ir informacinio raštingumo mokymai, kultūrinė edukacija, specialiuosius asmenų poreikius tenkinančios paslaugos, bibliotekų ir švietimo įstaigų specialistų konsultavimas. Rengdama metinius veiklos planus, įstaiga vadovaujasi Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėmis, remiasi Lietuvos valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir LR kultūros ministerijos parengtomis „Bibliotekų strateginės plėtros strateginėmis kryptimis 2016–2022 metams. Tyrimas yra

atliekamas nubrėžiant pokyčių inicijavimo gaires viešosiose bibliotekose, kurios įgalina sukonstruoti modelį, padėsiantį kitoms kultūrinio švietimo įstaigoms tapti socialinės tinklaveikos garantu.

Tyrimo planas. Siekiant sėkmingo tyrimo įgyvendinimo sudaroma loginė tyrimo schema, įgalinanti organizuoti, metodologiškai pagrįstą ir mokslo kryptiškai keliamus reikalavimus atitinkantį tyrimą (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Pasirinkto tiriamojo reiškinio analizė sudaro tris esminius tiesiogiai vienas nuo kito priklausomus tyrimo etapus (žr.9 pav.).



9 pav. Tyrimo loginė schema (sudaryta darbo autorės)

Pirmame etape, išsamiai išanalizavus mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus, atskleista organizacinių pokyčių inicijavimo koncepcija, išryškinant šio reiškinio, kaip vieno svarbiausių organizacinių pokyčių dalių, reikšmingumą. Atskleistas organizacinių pokyčių konceptas bei suformuluotos teorinės išvalgos įgalino sudaryti tyrimo instrumentarijų, kuriame išskiriami tyrimo kriterijai ir indikatoriai.

Antrame etape, atskleidžiant pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose dimensijas, atliekamas kombinuotas kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo metodai – atvejo studija, naratyvinis metodas ir pusiau struktūrizuotas interviu. Naratyvinio pasakojimo duomenų apdorojimui naudojama kokybinių duomenų analizės programinė įranga Nvivo 12, pusiau struktūrizuoti interviu apdorojami taikant kokybinę turinio (angl. *Content*) analizę.

Trečiame etape, pagrindus darbo autoriaus sukonstruotas teorines išvalgas ir empiriškai jas patikrinus, yra parengtas pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelis, įgalinantis

nubrėžti strategines pokyčių inicijavimo gaires viešosiose bibliotekose. Sukonstruotas modelis yra magistro baigiamojo darbo mokslinės problemos sprendinys.

Siekiant tyrimo metodologijos išbaigtumo sudaromas tyrimo instrumentarijus, remiantis trimis kriterijais ir septyniais indikatoriais.

Tyrimo kriterijai:

1. Organizacijoje vykstantys pokyčiai, įvertinant pokyčių inicijavimo proceso ypatumus.
2. Kultūrinio švietimo įstaigų vaidmuo pokyčių inicijavimo procese.
3. Pokyčių inicijavimo modelio, įgalinančio efektyviai valdyti pokyčius kultūrinio švietimo įstaigose, konstravimas.

Tyrimo indikatoriai:

1. Organizacinių pokyčių ir juos lemiančių veiksnių identifikavimas.
2. Organizacinių pokyčių inicijavimo proceso ypatumai.
3. Organizacinių pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose raiškos sociume elementai.
4. Organizacinių pokyčių inicijavimo proceso kultūrinio švietimo įstaigose ypatumai.
5. Veiklos tobulinimas įgyvendinant pokyčius kultūrinio švietimo aspektu.
6. Kultūrinio švietimo įstaigų pasiruošimo inicijuoti pokyčius analizė.

Moksliniuose šaltiniuose pateiktų pokyčių inicijavimo metodų, strategijų taikymas, konstruojant pokyčių inicijavimo modelį, nubrėžiant strategines kultūrinio švietimo įstaigų pokyčių inicijavimo gaires.

Apibendrinant tyrimo metodologiją pristatomas kombinuotas tyrimas, taikant kiekybinę ir kokybinę tyrimo strategijas, atskleisiantis kultūrinio švietimo įstaigų, kaip socialinio tinklaveikos garanto, įtaką žinių visuomenės vystymuisi. Mokslinės literatūros analizės metu darbo autoriaus sukonstruotos teorinės įžvalgos bei empirinio tyrimo metu gauti rezultatai pritaikomi konstruojant pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelį, nubrėžiant strategines pokyčių inicijavimo gaires.

3.3. Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos atvejo analizė

Siekiant išanalizuoti pokyčių inicijavimo procesą kultūrinio švietimo įstaigose ir atskleisti organizacijos atliekamų veiksmų strategines kryptis, pasirinktas atvejo studijos metodas, kuris geriausiai atspindi vidinius organizacinius procesus, neatsiejant jų nuo konteksto.

Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos atvejo analizė atliekama apibrėžtame laiko intervale nuo 2015 iki 2019 m., kurio metu įstaiga įgyvendino tam tikrus pokyčius, siekdama didesnio paslaugų visuomenei prieinamumo ir įstaigos veiklos efektyvumo didinimo, tačiau įvykę pokyčiai nedavė laukto rezultato. Analizuojama su kultūrinio švietimo įstaiga susijusi informacija žiniasklaidoje, įstaigos veiklos dokumentai – Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos nuostatai, Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-

Bitės viešosios bibliotekos veiklos planai ir ataskaitos (2015–2019 m.), gauti duomenys interpretuojami, remiantis mokslinės literatūros analize.

Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešoji biblioteka (PAVB) – pagrindinė Šiaurės rytų regione veikianti kultūrinio švietimo įstaiga. Panevėžio apskrities valdybos sprendimu biblioteka įsteigta 1921 m. Nuo 1977 m. biblioteka pradėjo teikti metodinę pagalbą tuometinės Panevėžio zonos bibliotekoms: Anykščių, Biržų, Kupiškio, Panevėžio, Pasvalio, Rokiškio, Utenos ir Zarasų viešosioms bibliotekoms. 1989 m. Panevėžio viešajai bibliotekai suteikiamas Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos vardas. 1990 m. PAVB iš vietinio pavaldumo perėjo į respublikinį ir tapo pavaldi Kultūros ministerijai. Nuo 2000 m. **PAVB teritorijai priklauso 11 viešųjų bibliotekų**: Panevėžio miesto savivaldybės, Panevėžio rajono savivaldybės, Pasvalio rajono savivaldybės Mariaus Katiliškio, Biržų rajono savivaldybės Jurgio Bielinio, Kupiškio rajono savivaldybės, Rokiškio rajono savivaldybės Juozo Keliuočio, Anykščių rajono savivaldybės L. ir S. Didžiūlių, Utenos rajono savivaldybės A. ir M. Miškinių, Zarasų rajono savivaldybės, Ignalinos rajono savivaldybės ir Molėtų rajono savivaldybės viešosios bibliotekos.

PAVB struktūra: administracija, aštuoni struktūriniai padaliniai, 11 teritorijos skyrių, kurie bendrai dar turi 34 filialus. PAVB dirba 104 darbuotojai, bendrai PAVB teritoriniam tinklui priklauso 728 darbuotojai. Prieduose pateikiama PAVB struktūra ir valdymo schema (žr.1 priedas).

PAVB vizija: būti moderniu bibliotekų veiklos inovacijų centru regione, suteikiančiu patrauklią aplinką ir lygias galimybes kurti, mokytis ir atrasti. **Misija**: būti nustatytoje teritorijoje veikiančių bibliotekų veiklos tyrimo, koordinavimo, metodinės pagalbos, bibliotekininkų kvalifikacijos kėlimo, tarpbibliotekinio skolinimo paslaugų, bibliografijos, kraštotyros ir informacijos centru, kuris užtikrina valstybinių bibliotekininkystės programų vystymą, aptarnauja vartotojus, suteikia galimybių tenkinti kultūros, savišvietos ir švietimo poreikius, ugdyti etnografinių regionų tradicijas, didinti kultūros ir meno paslaugų sklaidą. **Vertybės**: pagarba tradicijoms, atvirumas naujovėms, teigiamo santykio su vartotojais kūrimas, kokybės ir tobulėjimo siekimas, pažangos kūrimas bendruomenėms.

PAVB veikla. Biblioteka yra tiesiogiai pavaldi Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijai, kuri, remdamasi Kultūros politikos gairėmis, nustato pagrindinius apskričių bibliotekų veiklų prioritetus. Pagrindinės **PAVB veiklos kryptys**: universalus profilio spaudinių ir kitų dokumentų fondo formavimas; vartotojų aptarnavimas ir jų skaitymo bei informacijos poreikių tenkinimas; įvairios kultūrinės veiklos plėtojimas (konferencijų, susitikimų, literatūros vakarų rengimas), Panevėžio teritorijoje veikiančių viešųjų bibliotekų metodinio, kraštotyros, bibliografinio bei informacinio darbo koordinavimas; bibliotekininkystės, bibliografijos, informacijos ir knygotyros programų plėtojimas bei Panevėžio regiono mokslinių tyrimų rengimas.

PAVB tarptautiškumas. Biblioteka aktyviai dalyvauja tarptautinėje veikloje. Inicijuoja ir įgyvendina tarptautinius kvalifikacijos projektus, kaip biblioteka partnerė dalyvauja užsienio bibliotekų rengiamuose projektuose, prisideda prie jų rengiamų tarptautinių konferencijų, seminarų, mokymų. PAVB oficialiai bendradarbiauja su keturiomis užsienio bibliotekomis: Rijekos (Kroatija) regionine biblioteka, Karlovi Varų (Čekija) regionine biblioteka bei Arukaso ir Hueskos (Ispanija) viešosiomis bibliotekomis.

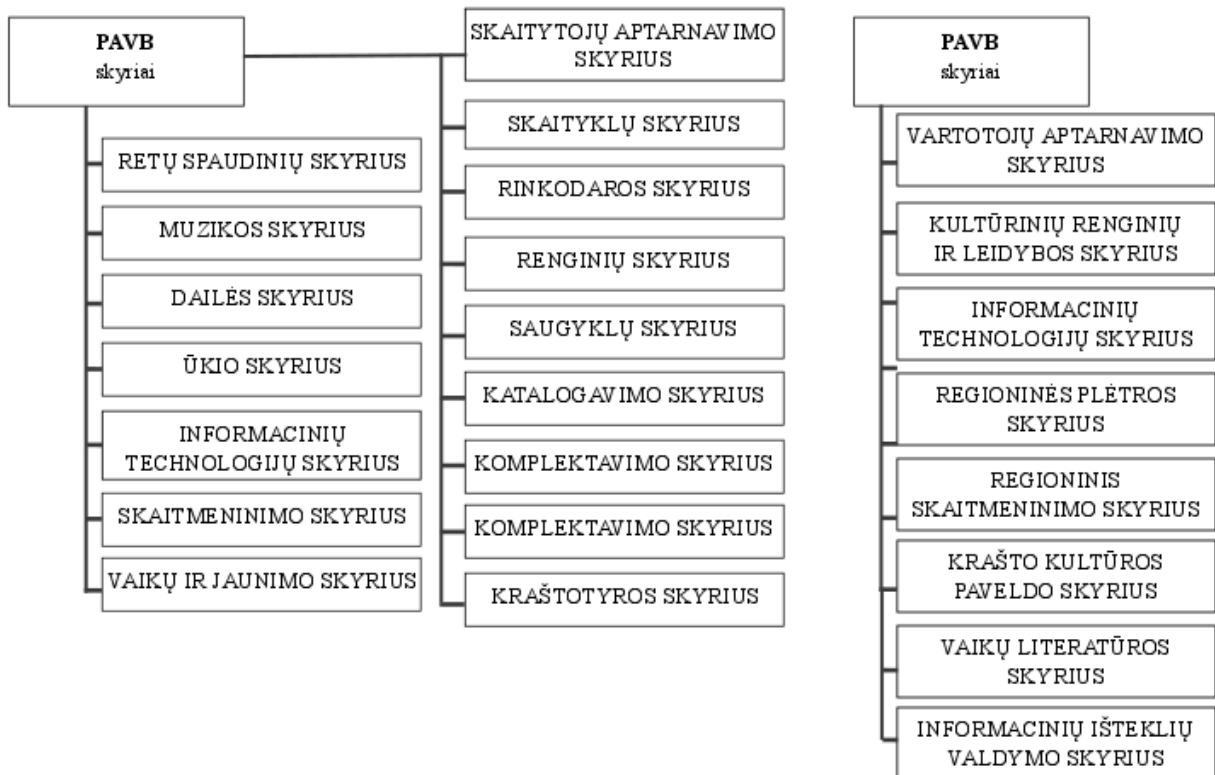
Atlikus vidinių organizacijos dokumentų (Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos 2015–2019 m. veiklos ataskaitos ir metiniai veiklos planai) analizę, nustatyta,

kad Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešojoje bibliotekoje 2016 - 2017 m. įgyvendinti organizaciniai pokyčiai – organizacinės struktūros pertvarkymas (restruktūrizacija).

PAVB restruktūrizacija. 2016 m. liepos 27 d. PAVB direktorė parengė įsakymas „Dėl vidinės Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos organizacinės struktūros schemos ir pareigybių sąrašo patvirtinimo“. Nuo 2016 m. rugpjūčio 1 d. buvo pradėta vykdyti PAVB reorganizacija, kurios metu iš buvusių 16 skyrių liko 8 (žr. 10 pav.). Nauja bibliotekos struktūra patvirtinta nuo 2017 m. vasario 1 d. Po įvykusios reorganizacijos skyriai buvo prijungti vieni prie kitų, taip stambinant organizacijos struktūrą.

Pagrindinės **PAVB restruktūrizacijos priežastys ir rezultatai.** PAVB veiklos reorganizavimą ir įstaigos restruktūrizaciją lėmė Kultūros ministerijos nubrėžtos strateginės bibliotekų kryptys 2016–2019 m., taip pat 2015 m. bibliotekos Rinkodaros skyriaus atliktas tyrimas „Skaitytojų pasitenkinimas Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos paslaugomis“, kurio rezultatai atskleidė, kad 32 proc. bibliotekos vartotojų nėra patenkinti paslaugų kokybe, pasiūla, bibliotekos erdviu išplanavimu. Todėl, siekiant prisitaikyti prie naujų valdymo formų ir modelių buvo siekiama optimizuoti bibliotekos struktūrą, taip užtikrinant geresnį darbų pasiskirstymą ir geresnę teikiamų paslaugų kokybę. Pagrindiniai pokyčiai:

1. Siekiant kokybiškesnio bibliotekos vartotojų aptarnavimo ir geresnės vartotojus aptarnaujančių skyrių darbuotojų tarpusavio komunikacijos Skaitytojų aptarnavimo, Skaityklų, Muzikos ir Dailės skyrių darbas buvo reorganizuotas ir įkurtas vienas minėtų skyrių funkcijas atliekantis Vartotojų aptarnavimo skyrius.
2. Efektyvesniam leidinių bei kitų dokumentų fondo formavimui užtikrinti reorganizuotas Komplektavimo, Katalogavimo bei Saugyklų skyrių darbas ir įkurtas Informacinių išteklių valdymo skyrius.
3. Siekiant atliepti vartotojų poreikius ir užtikrinti jų pasitenkinimą kultūrine bibliotekos veikla, išplėsta Renginių skyriaus veikla, pridėtos papildomos leidybos ir dizaino funkcijos ir įkurtas Kultūrinių renginių bei leidybos skyrius.
4. Atliepiančios Kultūros politikos gaires ir siekiant geresnio paslaugų prieinamumo regione buvo įkurti Regioninės plėtros ir Regioninis skaitmeninimo skyriai.
5. Apjungus Kraštotyros ir Retų spaudinių skyriaus funkcijas įkurtas Krašto kultūros paveldo ir sklaidos skyrius.



10 Pav. Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos struktūra prieš ir po restruktūrizacijos (sudaryta darbo autorės)

Pokyčiai PAVB buvo inicijuojami taikant strategiją „Iš viršaus į apačią“, kuomet svarbiausius su pokyčiais susijusius sprendimus priėmė bibliotekos administracija. Restruktūrizacija įgyvendinta per pusės metų laikotarpį, pakeisti darbuotojų pareiginiai nuostatai, kai jiems buvo pridėtos papildomos arba pašalintos nebeaktualios darbo funkcijos.

2017 m. gruodžio mėn. atliktas „Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis“ tyrimas, atskleidė, kad nepatenkintų vartotojų esama bibliotekos paslaugų pasiūla ir kokybe skaičius išaugo 3 proc. (nuo 32 proc. iki 35 proc.). Tyrimo vykdytojai, Panevėžio kolegijos mokslininkai, kaip pagrindines vartotojų nepasitenkinimo priežastis įvardijo **atvirų, mokymuisi skirtų erdvių trūkumą, pasenusią kompiuterinę įrangą, pasenusius informacijos pateikimo metodus** komunikacijos kanalais (PAVB svetainė, Facebook paskyra), **nusidėvėjusį knygų fondą, inovacijų trūkumą, elektroninių paslaugų trūkumą, kultūrinių renginių regione trūkumą.**

Išanalizavus „Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis“ tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad įgyvendinti pokyčiai bibliotekoje nedavė laukiamo rezultato. Remiantis Heyes (2018) pateiktu pokyčių valdymo organizacijose modeliu (žr. 3 pav.), biblioteka pasiekė paskutinįjį „Mokymosi“ etapą, kurio metu turi įvertinti įvykusių pokyčių rezultatus (restruktūrizacija), atlikus išsamią rezultatų analizę pasirengti veiklų ir procesų, kuriuos reikia tobulinti ir keisti sąrašą ir pasiruošti inicijuoti naujus pokyčius.

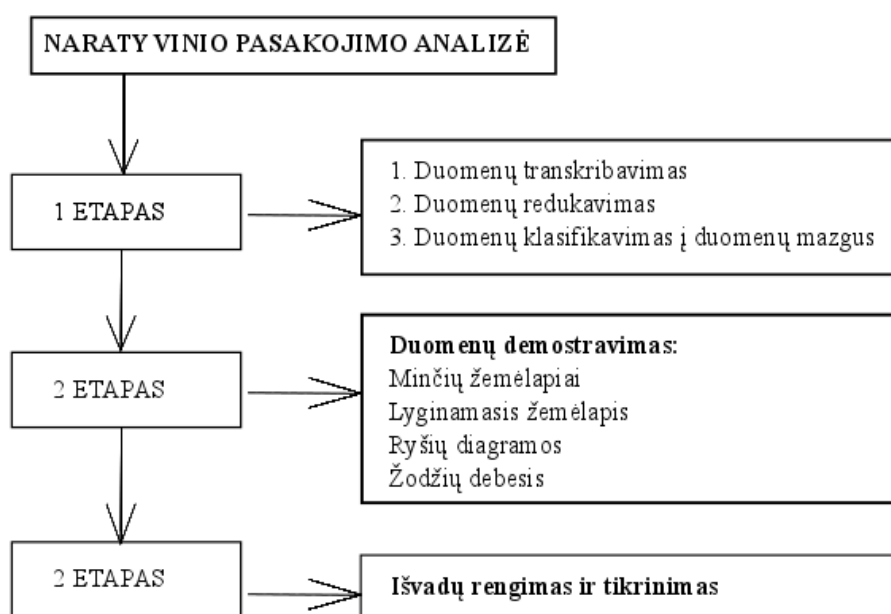
Apibendrinant Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos atvejo analizę buvo nustatyta, kad 2016 m. įvykusi restruktūrizacija nedavė laukiamų rezultatų ir neprisidėjo prie vartotojų poreikių tenkinimo, todėl pagrindžiamas naujų pokyčių poreikis. Išanalizavus 2015–2019 m. laikotarpiu bibliotekoje vykusius procesus nustatytos šios pagrindinės pokyčių kryptys: vartotojų

aptarnavimo kokybės gerinimas (bibliotekos svetainės www.pavb.lt modernizavimas, taikant šiuolaikinius informacijos pateikimo metodus), inovatyvių metodų ir inovacijų taikymas (naujų inovatyvių technologijų taikymu paremtų sprendimų diegimas, atnaujinant bibliotekos paslaugas), bibliotekos infrastruktūros atnaujinimas (bibliotekos erdvių atnaujinimas ir pritaikymas pagal vartotojų poreikius), kokybiškų kultūrinių renginių organizavimas (knygų pristatymų, susitikimų su rašytojais ir kitų kultūrinių renginių organizavimas ir plėtra PAVB teritorijos bibliotekose). Sukonstruotas pokyčių inicijavimo viešosiose bibliotekose modelis leis nubrėžti strategines pokyčių inicijavimo gaires, įgalindamas Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešąją biblioteką ir kitas kultūrinio švietimo įstaigas įgyvendinti pokyčius, užtikrinančius bendruomenių poreikių tenkinimą.

3.4. Naratyvinio pasakojimo analizė ir interpretacija

Naratyvinis pasakojimas organizuotas 2019 m. rugsėjo – spalio mėnesiais su kultūrinio švietimo įstaigų vadovais, atstovaujančiais Panevėžio miesto kultūros įstaigas ir PAVB partnerės Rijekos (Kroatija) viešosios bibliotekos vadovu, kurio kompleksinė patirtis inicijuojant pokyčius leido įvertinti tarptautines pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose tendencijas, (N = 5). Naratyvinio pasakojimo metodas taikytas siekiant užfiksuoti kultūrinio švietimo įstaigų vadovų gyvenimo patirtis, leidusias identifikuoti pokyčių inicijavimo poreikį ir pagrindines pokyčių inicijavimo kryptis kultūrinio švietimo įstaigose. Naratyvinio pasakojimo duomenų analizė atlikta naudojant kokybinių duomenų analizės programinę įrangą Nvivo 12. Kiekvienas informantas žymimas simboliu (P: P1, P2 ir t.t.), neatskleidžiant jo asmenybės.

Kokybinė naratyvinio pasakojimo analizė traktuojama kaip progresinis procesas, turintis tik šiam metodui būdingus bendruosius duomenų analizavimo etapus: **duomenų redukavimą, duomenų demonstravimą, išvadų darymą ir tikrinimą**. (žr. 11 pav.). Mokslininkai (Tichter 2000; Silverman 2006; Richards, Morse 2007; Grbich 2007; Creswell 2003, 2007) teigia, kad visi šie veiksmai, atliekant kokybinę naratyvinio pasakojimo analizę, naudojant Nvivo 12 programinę įrangą, yra atliekami vienu metu.



11 pav. Naratyvinio pasakojimo analizės schema (sudaryta darbo autorės)

Pirmasis etapas. Atliekant naratyvinio pasakojimo analizę, visų pirma buvo atliktas **duomenų transkribavimas**. Rengiant duomenis kokybinei turinio analizei, naudojant Nvivo 12 kokybinių duomenų analizės programinę įrangą, surinktų duomenų transkribavimas buvo atliktas pasinaudojant įprastu teksto redaktoriumi *Microsoft Word*. Transkribuoti dokumentai *Microsoft Word Document* (doc.) formatu buvo importuoti į programinę įrangą, kur buvo suskirstyti į atskirus penkis šaltinius (angl. k. *Sources*).

Atlikus transkribuotų naratyvinio pasakojimo duomenų įkėlimą į programinę įrangą buvo atliktas **duomenų redukavimas**. Tai veiksmas, susijęs su duomenų loginiu atrinkimu bei dėmesį atkreipiančių dalykų paieška, duomenų abstrahavimu, transformavimu. Duomenys nuolat redukuojami rašant santraukas, koduojant įvardijant tam tikra tema ir pagrindžiant jas teksto atmintinėmis (Richards, Morse 2007). Duomenų redukavimas yra pirmas ir pagrindinis žingsnis, kurio pagalba duomenys yra sustruktūruojami, kad galima būtų padaryti galutines išvadas ir vėl jas patikrinti.

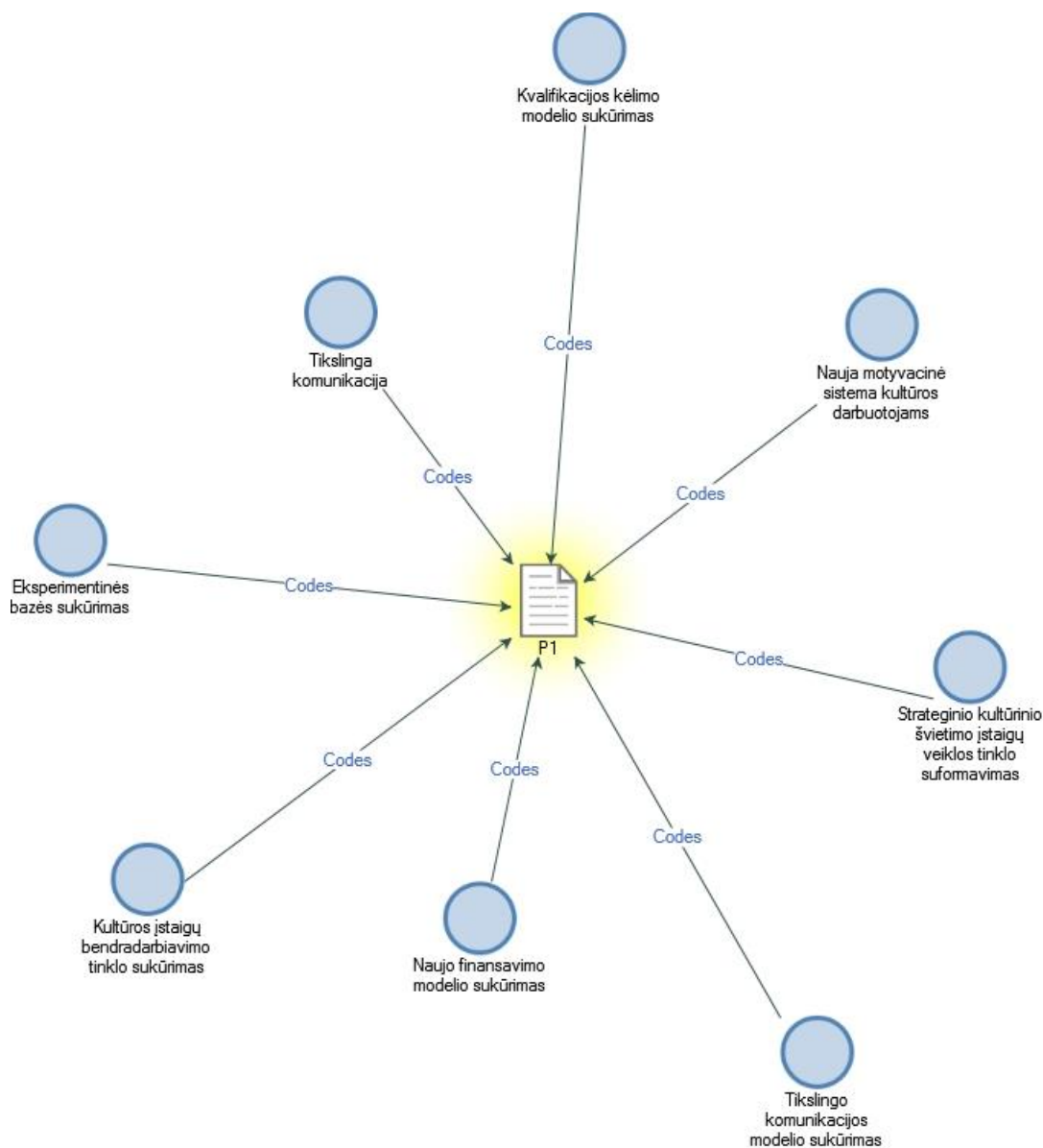
Remiantis informantų pasakojimuose pasikartojančių frazių dažniu (angl. k. *References*) duomenys buvo suklasifikuoti į **duomenų mazgus** (angl. k. *Nodes*) arba pasikartojančių sąvokų rinkinius, suskirsčiusius šaltinių duomenis pagal pasikartojančius duomenų dažnumą. Iš viso buvo išskirti **aštuoni duomenų mazgai, leisiantys identifikuoti pagrindines pokyčių inicijavimo kryptis ir padėsiantys sukonstruoti pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelį:**

1. Strateginio kultūrinio švietimo įstaigų veiklos tinklo suformavimas;
2. Naujo finansavimo modelio parengimas;
3. Kultūros įstaigų bendradarbiavimo tinklo sukūrimas;
4. Geresnės kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūros užtikrinimas;
5. Eksperimentinės bazės sukūrimas;
6. Kvalifikacijos kėlimo modelio sukūrimas;
7. Tikslingo komunikacijos modelio sukūrimas.
8. Tikslingos pokyčių komunikacijos taikymas.

Apibendrinant pirmąjį naratyvinio pasakojimo analizės etapą galima teigti, kad kiekvienas duomenų mazgas nurodo, kiek kartų tam tikrame šaltinyje (P1, P2 ir t.t.) buvo paminėta pasikartojanti sąvoka, leidusi sugrupuoti identifikuotas pokyčių inicijavimo kryptis ir išskirti svarbiausias, leidusias sukonstruoti pokyčių inicijavimo viešosiose bibliotekose modelį ir nubrėžti strategines pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigoms gaires.

Antras etapas. Antrajame naratyvinio pasakojimo duomenų analizės etape atliekamas **duomenų demonstravimas**. Dažniausia duomenų demonstravimo priemonė yra išplėstinis tekstas (Silverman, 2006), tačiau dažnai kyla sunkumų įsisavinant gausią žodinę informaciją. Naudojant Nvivo 12 programinę įrangą buvo pasirinktos kitokios duomenų demonstravimo formos: minčių žemėlapiai (angl. k. *Mind Map*), lyginamosios diagramos (angl. k. *Comparison Diagram*), ryšių diagramos (angl. k. *Explore Diagram*), žodžių debesys (angl. k. *Word Cloud*).

Siekiant atskleisti pokyčių poreikį ir pagrindines pokyčių inicijavimo kryptis kultūrinio švietimo įstaigose, kiekvieno informanto naratyvinio pasakojimo metu surinkti duomenys grafiškai atvaizduojami, **brėžiant minčių žemėlapi**. Minčių žemėlapis vizualizuoja pirmojo analizės veiklos etapo metu identifikuotus duomenų mazgus. Remiantis gautu grafiniu vaizdiniu galima daryti išvadas, kurie iš septynių pagrindinių duomenų mazgų pasikartoja informanto pasakojime (žr. 12 pav.).



12 pav. Informanto P1 minčių žemėlapis

Informanto (P1) minčių žemėlapis atskleidė didelį pokyčių inicijavimo poreikį kultūrinio švietimo sistemoje. Kultūrinio švietimo įstaigos vadovo naratyviniame pasakojime buvo užfiksuotos 20 pasikartojančių sąvokų, kurios buvo suklasifikuotos į atskirus duomenų mazgus.

Informantas labiausiai akcentavo **strateginio veiklų plano kultūrinėms švietimo įstaigoms trūkumą**: „*ko aš norėčiau, iš tikrųjų, strateginio stabilumo. Pavyzdžiui, trejų metų strateginis planas su strateginiu finansavimu*“, „*<...> tu žinai, kad tai yra stabilu ir yra tęstinumas. Tada ir atsiranda realus matymas, tikėjimas savimi, kad gali padaryti kažkokį pokytį, nes tu žinai, kas tavęs laukia*“.

„trūksta to strateginio formulavimo, <...> tiesiog jei mes pradėdam kažką daryti, tai tiesiog nuosekliai to siekiame ir darome“.

Informanto naratyve išryškėjo ir **naujo finansavimo modelio kultūrinio švietimo įstaigoms sukūrimo būtinybė**: „Pradžiai man reikėtų, kad aš turėčiau sąlygas ir galimybes dalyvauti projektinėse programose. Tai turėtume turėti nuosavų lėšų pradėti projektams.“, „<...> jei tavo projektas yra didelis, tavo prisidėjimo dalis yra 250 tūkstančių eurų, tai tu juos ir turi turėti sąskaitoje“, „<...> pirmiausiai aš norėčiau, kad būtų šitas finansavimo mechanizmas“. Kultūrinio švietimo įstaigos vadovo nuomone reikalingi pokyčiai, kurie suteiktų galimybę kultūrinio švietimo įstaigoms dalyvauti tarptautinių projektų programose, kur galima užsitikrinti net iki 300 tūkst. eurų finansavimą. Pagrindinė tokių didelių projektų finansavimo sąlyga – įgyvendinanti įstaiga savo sąskaitoje turi turėti ne mažiau kaip 25 proc. prašomos sumos. Šiandien kultūrinio švietimo įstaigos, dėl pasenusio finansavimo modelio, neturi galimybės užsitikrinti nuosavų lėšų, skirtų dalyvauti tarptautinėse projektų programose.

Naratyvo metu paaiškėjo, kad, siekiant tolygios kultūrinio švietimo sklaidos ne tik miestuose, bet ir regionuose, labai svarbus didžiuosiuose miestuose veikiančių **kultūrinio švietimo įstaigų, kaip pajėgių paslaugų ir produktų išbandymo centrų, vaidmuo**: „<...> labai gerai būtų kažką pabandyti, ir, jei matai, kad pasitvirtina, pabandyti tai ir užauginti, o tada perduoti kitiems.“, „Man labai norisi tęstinumo visose veiklose“.

Patvirtintose kultūros politikos kaitos gairėse kaip vienas iš prioritetų keičiant kultūros politiką nurodomas bendradarbiavimo ryšių tarp skirtingų sektorių užmezgimas. Naratyvo metu informantas taip pat akcentavo **bendradarbiavimo tarp kultūrinio švietimo įstaigų stoką** ir kaip vieną iš pokyčių kultūrinio švietimo sistemoje įvardijo **bendradarbiavimo ryšių tarp įvairaus profilio kultūrinio švietimo įstaigų užmezgimą ir puoselėjimą**: „Ir dar, žinai, ko trūksta bibliotekoms arba kitoms kultūros įstaigoms biudžetinėms, kad jos ne tarpusavyje konkuruotų, o daugiau bendradarbiautų“.

Informanto pasakojime pasikartojančios sąvokos atskleidė naujos **motyvacinės sistemos kultūrinio švietimo darbuotojams būtinybę ir naudą**: „<...> iš tikrųjų žmogui dėmesio reikėtų žymiai daugiau, kad valstybinis požiūris į žmogų būtų didesnis. Kad ir mažesnis atlyginimas, bet galėtų kitokiais būdais atrasti kitų motyvavimo priemonių: įtraukimas į dalyvavimą, priimant sprendimus ir visa kita“, „<...> tiesiog, toks požiūris jeigu būtų, tie žmonės padarytų dar daugiau“.

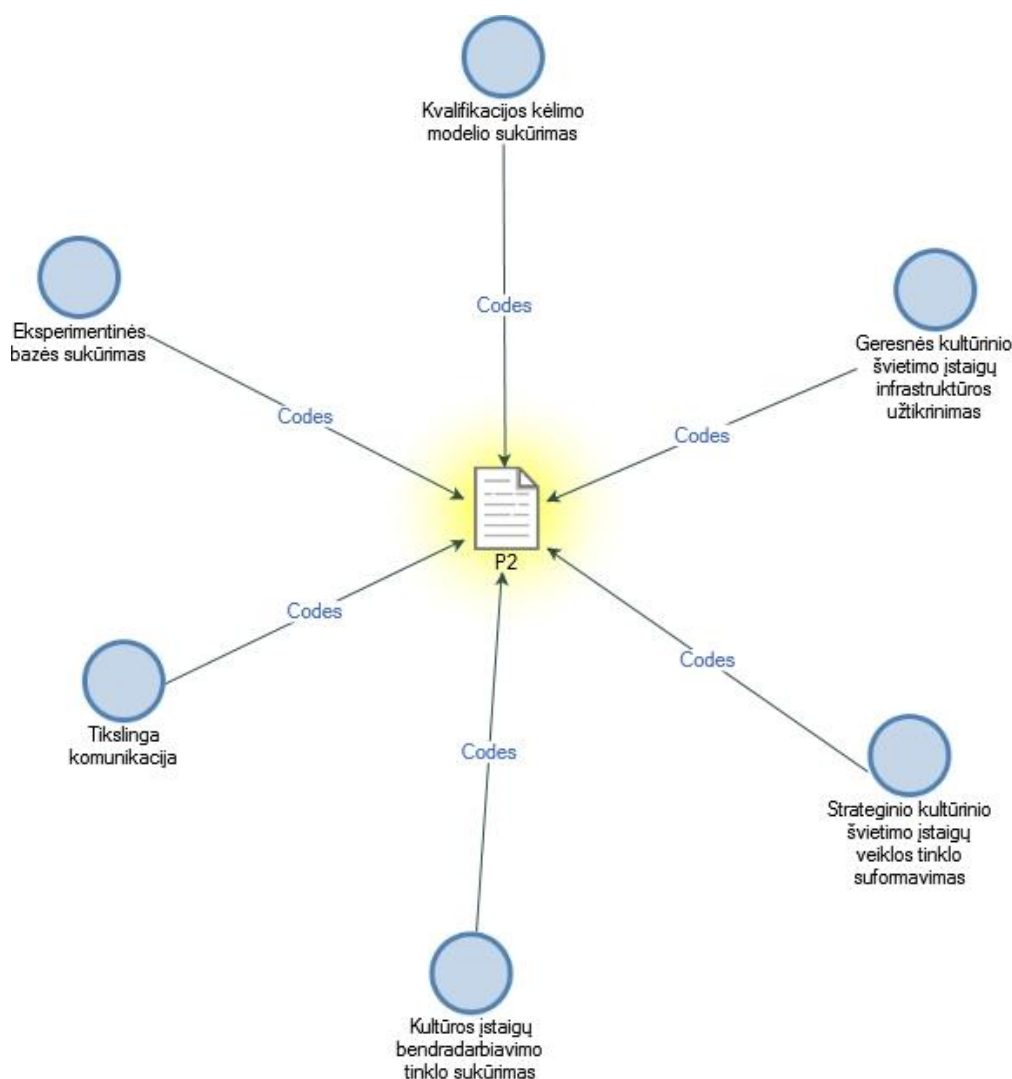
Kultūrinio švietimo įstaigos vadovas išreiškė poreikį kokybiškesnei **kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemai sukurti**: „Kultūros įstaigos turi profesionaliai formuoti pasiūlą visuomenei“. Informantas motyvavo tuo, kad profesionalias kultūrinio švietimo paslaugas, atitinkančias vartotojų poreikius, suteikti gali tik profesionalūs darbuotojai. Tam, kad darbuotojai būtų profesionalūs ir gebėtų savo darbe taikyti naujausias technologijas, jiems būtina nuolat tobulėti profesinėje srityje: „<...> norėtusi, kad visi išvažiuotų ir galėtų patys savo akimis pamatyti pažangiausias bibliotekas“.

Kaip vieną iš sėkmingo dialogo su vartotoju užmezgimo priemonių informantas įvardija **tikslingą pokyčių komunikaciją ir naujas reklamos formas**: „Tiesiog nemokame ištransliuoti, koks poveikis yra padarytas ir ką mes čia padarėme“, „<...> pavyzdžiui patalpų nuoma, kas šiais metais mums labai sekasi. Ir, manau, tik dėl to, kad turėjom naują efektyvią reklamą. Nes tikrai suveikė, aktyvi ir

efektyvi reklama tikrai veikia ir kultūros įstaigos turi kažkaip per komunikacijos kanalus atkreipti vartotojo dėmesį“.

Atlikus P1 informanto minčių žemėlapio analizę paaiškėjo, kad kultūrinio švietimo įstaigoje reikalinga inicijuoti pokyčius, nulemsiančius strateginių veiklos krypčių bei bendradarbiavimo tarp skirtingų įstaigų tinklo suformavimą, pakeisiančius įstaigų finansavimo, darbuotojų motyvacijos ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, taip pat užtikrinsiančius tikslingą komunikaciją tarp įstaigų ir vartotojų.

Informanto (P2) minčių žemėlapio analizė atskleidė šešių duomenų mazgų dominavimą. Informantas (P2) dėmesį atkreipė į informanto (P1) nepaminėtą pokyčių inicijavimo kryptį – geresnės kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūros užtikrinimą (žr.13 pav.).



13 pav. Informanto P2 minčių žemėlapis

Kultūrinio švietimo įstaigos vadovas (P2) naratyve išryškino **kultūros įstaigų bendradarbiavimo poreikį**, siekiant išvengti paslaugų dubliavimosi: „<...> nenorėčiau, kad visos kultūros įstaigos taip keistųsi, kad darytų tą patį“, „<...> jie yra kūrybinis personalas, tai tikrai jie kažką išvystytų. Ir dar jeigu bendradarbiaujant su kitais“.

Informantas (P2) taip pat akcentuoja **strateginio kultūrinio švietimo veiklos tinklo suformavimo svarbą** pažymėdamas, kad ypač svarbu kuriant strategines veiklos kryptis diskutuoti tarpusavyje.

Tokiu būdu galima suformuoti naudingą ir efektyviai veikiantį kultūrinio švietimo įstaigų tinklą: „<...> norinti pasiekti gerų rezultatų, na, kaip, ministerija turėtų daugiau diskutuoti su pačiom regioninėm bibliotekom, o ne nurodinti“.

Naratyve informantas (P2) atkreipė dėmesį į naujos, **tinkamos kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūros svarbą**, iškeldamas problemą, kad daugelis kultūrinio švietimo įstaigų neturi savo veiklai vykdyti tinkamų pastatų: „Ir, aišku, visas kolektyvas visada labai norėjo, kad biblioteka turėtų savo rūmus“, „<...> ir, tuomet, kai išties didelio susitelkimo dėka pavyko atkovoti, iškovoti, gauti finansavimą, sukurti, suburti ir pagaliau švęsti įkurtuves, tai supratom, kad rūmų turėjimas tai yra labai svarbu“.

Naratyve buvo paliestas ir **kultūrinio švietimo įstaigų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikis**, įvardijant efektyvaus kvalifikacijos kėlimo modelio nebuvimą kaip vieną iš pagrindinių trukdžių diegti inovacijas ir kelti darbuotojų kompetencijas: „Mums labai trūksta galimybių kvalifikacijai gerinti, inovacijoms įgyvendinti, infrastruktūrai gerinti“.

Kultūrinio švietimo įstaigos vadovo (P2) naratyve atsiskleidė **eksperimentinės bazės**, reikalingos perduoti žinias ir išbandytus darbo procesus regione veikiančioms įstaigoms, **poreikis**: „Jeigu yra regioninė biblioteka, aš visada, mes, mano eroje, visada stengėmės žiūrėti, kad tai būtų kaip eksperimentinė bazė“, „<...> manyčiau, kad kolektyvas yra tikrai pakankamai profesionalus, išmaningas ir, man rodos, kad mes galėtume tiesiog eksperimentuoti“, „<...> mūsų regioninė biblioteka yra ir Panevėžio apskrities kaip centras. Tai ji irgi turėtų siūlyti madas, turėtų demonstruoti madas. Turėtų eksperimentuoti“. Informantas (P2) pabrėžia, kad formuojant eksperimentinę kultūrinio švietimo įstaigų bazę turėtų atsižvelgti į visų kultūros įstaigų poreikius ir būtų suteikta įstaigoms pačioms rinktis kryptis, kuriose eksperimentuos: „<...> labai norėčiau, kad ministerija nebūtų tokia primityvi, drįsčiau sakyti, duotų pakankamai laisvės, kad mes, kaip regiono eksperimentinis centras, turėtume tą laisvę, turėtume galimybę siūlyti, eksperimentuoti“.

Kaip svarbi pokyčių inicijavimo kryptis naratyve (P2) išryškinamas **tikslingos komunikacijos** apie kultūrinio švietimo įstaigų veiklą tiek vartotojams, tiek steigėjams trūkumas: „Ir, manyčiau, kad lygiai taip pat mes tas kitas sritis galėtume, galbūt, tikrai sureikšminti daugiau, skirti daugiau dėmesio, nugalėti ir pasidžiaugti“.

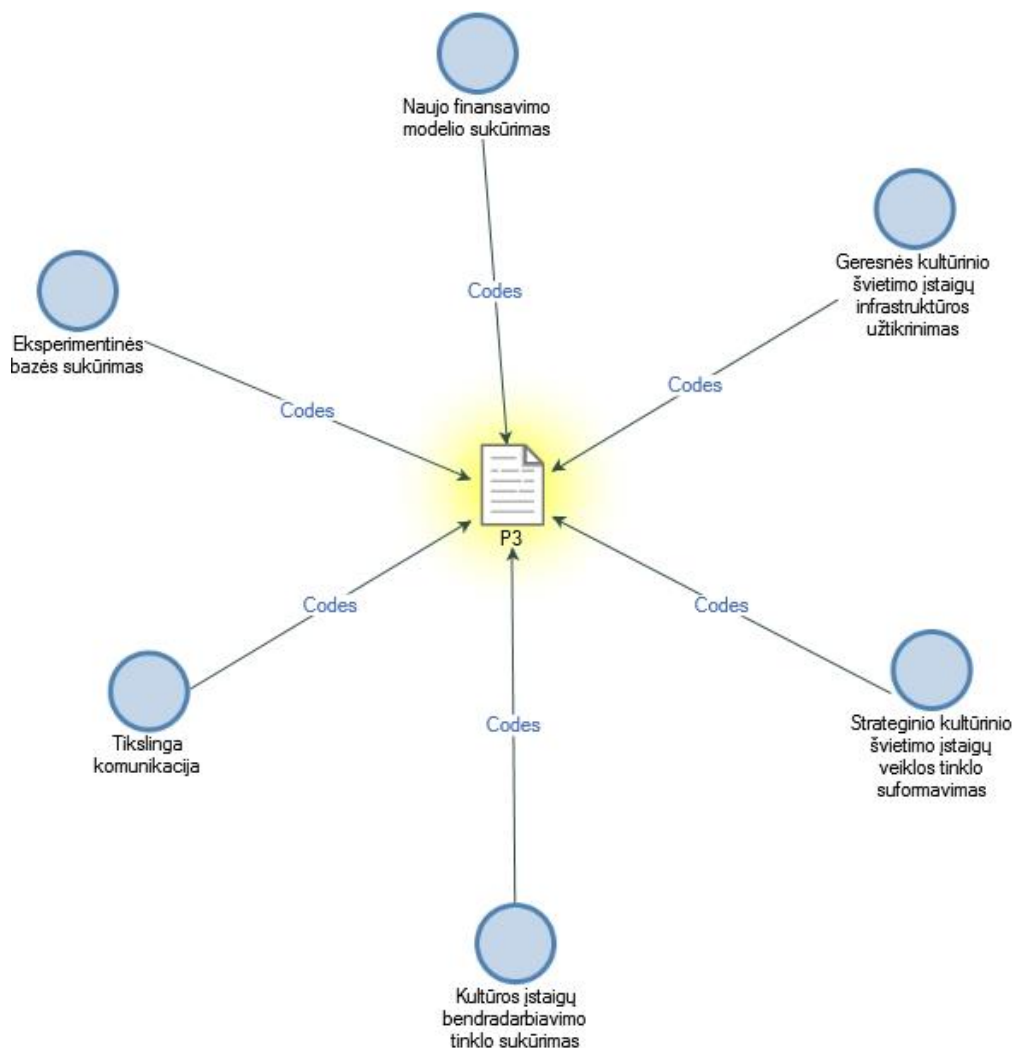
Apibendrinant informanto (P2) pateikiamą minčių žemėlapij galima teigti, kad buvo išryškinti šeši duomenų mazgai, patvirtinę pokyčių inicijavimo poreikį kultūrinio švietimo įstaigose. Taip pat galima teigti, kad išanalizavus P2 minčių žemėlapij, naratyve buvo pastebėti informanto P1 ir informanto P2 išsakytų minčių pasikartojimai ir panašumai, padėję sukonstruoti pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelį.

Trečiasis (P3) minčių žemėlapis sudarytas iš šešių duomenų mazgų. Naratyvas atskleidė, kad informantas pokyčių inicijavimo procesą numato kaip galimybę pakeisti nebeefektyvius kultūrinio švietimo procesus: pasenusį kultūrinio švietimo įstaigų finansavimo modelį, struktūrinio veiklų plano poreikį, atnaujintos kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūros svarbą, didesnio bendradarbiavimo tarp skirtingų sektorių poreikį (žr. 14 pav.).

Informantas (P3) kaip **prioritetinę pokyčių inicijavimo proceso kryptį** įvardija **pasenusią kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūrą**, teigdamas, kad tinkamas, šiuolaikiškas ir vartotojų poreikius bei lūkesčius atitinkantis pastatas ne tik pagerina teikiamų paslaugų kokybę, pritraukia

daugiau vartotojų, gerina komunikaciją tarp kultūrinio švietimo įstaigos padalinių: „Mes neturime tinkamo bibliotekos pastato“, „<...> turime daug filialų, išsibarsčiusių visame mieste, tačiau neturime vienos centrinės bibliotekos“, „<...> net ir tie pastatai, kurie yra, jie seni, labai seni“.

Kalbėdamas apie kultūrinio švietimo įstaigoms reikalingą efektyvesnę strateginių veiklų struktūrinimą, informantas (P3) pažymi, kad šiuos pokyčius pirmiausia reikėtų įgyvendinti valstybiniu mastu: „Mūsų vyriausybė turėtų pakeisti savo požiūrį“, „<...> pirmiausia, ką jie turi padaryti, tai pagaliau parengti kažkokius rimtus, efektyvius planus visai kultūros sistemai. Bet aš kalbu ne apie paprastą planą arba nurodymą, ką mes turim padaryti. Tai turi būti oficialus dokumentas, su tikslais, rezultatais ir atitinkamu finansavimu“.



14 pav. Informanto P3 minčių žemėlapis

Kalbėdamas apie bendradarbiavimo tarp kultūrinio švietimo įstaigų galimybes, informantas (P3) pažymi, kad **bendradarbiavimo ryšiai tarp skirtingų sektorių ir skirtingose šalyse veikiančių organizacijų labai prisidėtų prie paslaugų spektro plėtos**: „Mes turime dirbti kartu. Kartu kurti“, „<...> tokiu būdu mes galėsime tikrai daug daugiau pasiekti“, „<...> sirbdami kartu galėtume pasiekti didžiųjų dalykų“, „<...> visi mes, dirbantys kultūros lauke, turėtume susivienyti ir dirbti kartu“.

Informantas (P3) kaip vieną iš būtinų pakeisti kultūrinio švietimo sistemos elementų išskiria **pasenusį finansavimo modelį**, nebeatliepiančią didėjančių vartotojų poreikių ir trukdančią kultūrinio švietimo

įstaigoms būti inovatyviomis ir savo kasdieniame darbe taikyti šiuolaikines technologijas: „*Manau, kad didžiausia mūsų problema yra finansai*“, „*<...> kultūra mūsų šalyje <...> nesulaukia tiek dėmesio ir negauna taip reikalingo finansavimo*“, „*<...> net ir atlyginimams*“.

Informantas (P3) nurodo, kad **nepakankamas kultūrinio švietimo įstaigų finansavimas** yra pagrindinė priežastis, kodėl įstaigos *negali atliepti mažesniuose miestuose ir miesteliuose veikiančių įstaigų poreikių* ir pasidalinti naujais sukurtais produktais ir paslaugomis: „*Šiandien mes tikrai esame pajėgūs padaryti daugiau, nei prieš penkiasdešimt metų*“, „*<...> mes turėtume mokytis atrasti ir kurti naujus dalykus, manau, kad tikrai turėtume daugiau eksperimentuoti*“, „*<...> kažką sukūrę ir išbandę savo gerą patirtimi galėtume pasidalinti su kitais*“.

Naratyve informantas (P3) atskleidė pagrindinę priežastį, kodėl, jo nuomone, **visuomenė neįvertina kultūrinio švietimo įstaigų veiklos efektyvumo ir jų duodamos tiesioginės naudos** įvairių socialinių grupių bendruomenėms: „*Ar mes kam nors skelbiame apie savo pasiekimus?*“, „*<...> ar mes komunikuojame?*“ Kalbėdamas apie netinkamus komunikacijos kanalus ir netinkamus kultūrinio švietimo įstaigų sklaidos įgūdžius, informantas (P3) teigia, kad kultūrinio švietimo sistema turi atrasti tinkamas komunikavimo formas: „*Mes turime išmokti tinkamai iškomunikuoti informaciją, turime tą padaryti, tik nežinau kaip*“.

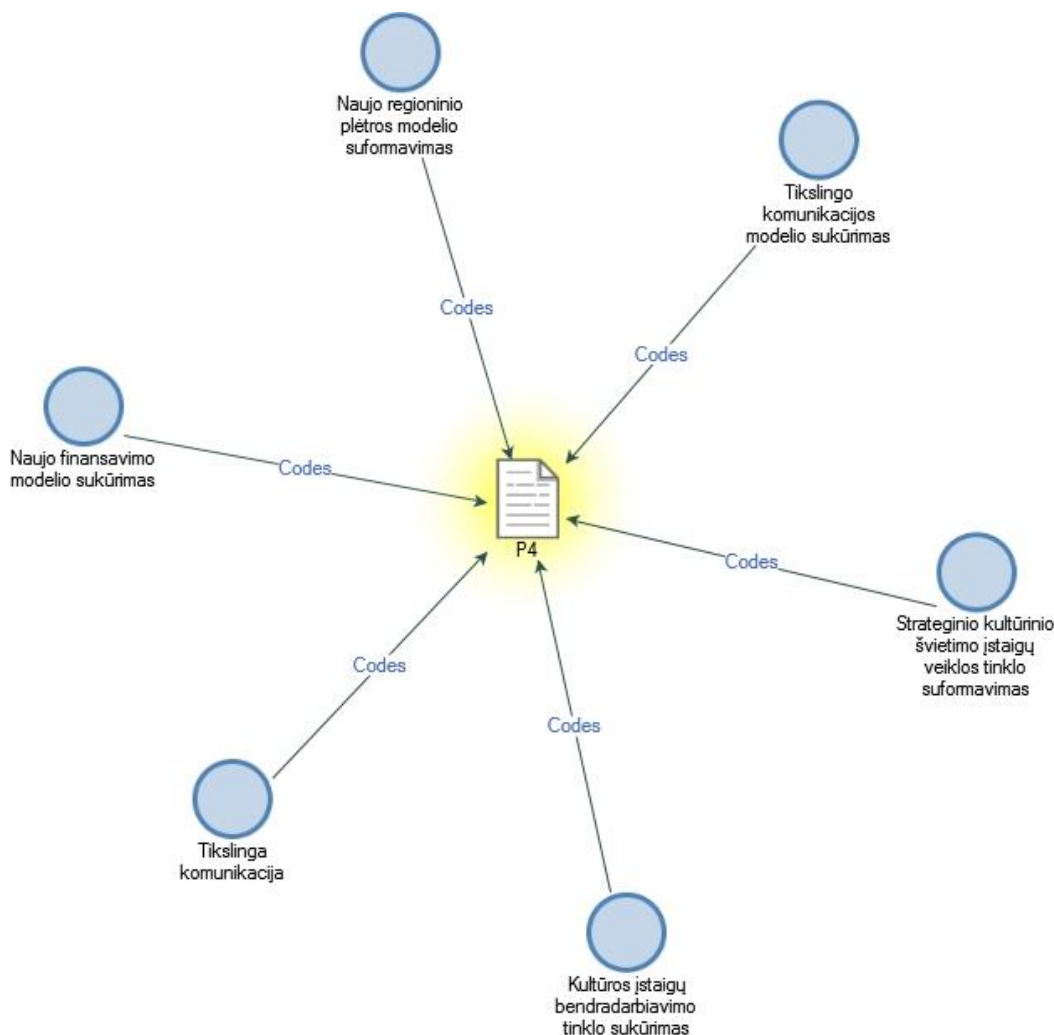
Atlikus informanto (P3) minčių žemėlapių analizę paaiškėjo, kad kultūrinio švietimo įstaigos vadovas neabejoja pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo sistemoje poreikiu ir nauda. Informantas pabrėžė, kad viena iš priežasčių, kodėl iki šiol nepavyko tinkamai suvaldyti pokyčių proceso ir pasiekti norimų rezultatų, yra tikslaus pokyčių įgyvendinimo plano trūkumas.

Ketvirtasis (P4) minčių žemėlapis taip pat sudarytas iš šešių duomenų mazgų, atspindinčių pagrindines pasikartojančias informanto frazes naratyve (žr.15 pav.).

Informanto (P4) naratyve išryškėjo **naujo komunikacijos modelio ir tikslingos komunikacijos** kanalų parinkimo svarba: „*<...> komunikacijos reikalas yra opus. Kultūrinis laukas yra labai galingas laukas, tik nesuvoktas, neišplėtotas, ta prasme patys kultūrininkai nesuvokia, kas jie tokie*“, „*<...> sakykim, kur koks nors driežas liūtuką išgąsdina. Nes liūtukus nesuvokia savo galių, nesupranta, kas toks yra. Ir, sakykim, kad jį vaiko, kas netingi*“. Informantas taip pat pažymi, kad tinkami komunikacijos kanalai gali ženkliai prisidėti prie vartotojų srauto kultūrinio švietimo įstaigose augimo: „*Tarkim, Panevėžio dailės galerija turi unikalų keramikos rinkinį. Kas apie jį žino?*“.

Naratyve informantas (P4) pagrindė pokyčių, formuojant strategines kultūrinio švietimo įstaigų veiklas, poreikį teigdamas, kad **siekiant sujungti kultūrinio švietimo įstaigas sukuriant strategiškai funkcionuojantį veiklų tinklą**, būtina suvienodinti kultūrinio švietimo įstaigas reglamentuojančiuose dokumentuose įvardijamus pamatinius kultūrinio švietimo, kaip socialinės įtraukties garanto, tikslus: „*Tai nebūtinai turi būti socialinė kritika ar kažkas tai tokio, tačiau tai yra visiškai skirtingai veikiančios grupės. Jos, ko gero, ne visada gali funkcionuoti vienodai, nes vieni turi vieną potikslę, o kiti – kitą. Bet, sakykim, jei nešantys tikslai sutaptų, tai jos galėtų siekti kažko bendro*“. Kalbėdamas apie vieningas kultūrinio švietimo veiklų kryptis informantas (P4) pabrėžia bendro dialogo tarp kultūrinio švietimo įstaigų ir valstybės atstovų poreikį. Dialogas būtinas formuojant strateginį kultūrinio švietimo veiklos tinklą, siekiant išvengti nereikalingų ir naudos neatnešančių procesų: „*Ir tada pradėdi suprasti, kad užduočių formuluotės, darbotvarkių formuluotės, jos gal ne iš kažkokios galingos jėgos suformuluotos, o tokiu galingu užkratu*

pavirtusios, jos tiesiog labai patogios“, „<...> na, ir ką mes tada turim. Tuščiom apsukom burzgiantį kultūros lauką, kuris vaikosi lankytojų skaičių, uždirbtų pinigų skaičių, įgyvendintų projektų skaičių. Tarsi skaičius kada nors ką nors įrodytų“, „<...> todėl tikrai turėtų kultūra būti matuojama ne skaičiumi, ne kiekybiniais parametrais, o kokybiniais parametrais. Kaip vieną iš nesėkmingų pokyčių bandymų informantas išskiria valstybės reguliavimą ir per mažą pasitikėjimą kultūrinio švietimo sistemoje dirbančiais darbuotojais: „<...> koks absurdas išeina iš tokios reguliacijos kultūros procesų ir šitų bandymų modifikuoti. Turbūt brandos požymis būtų pasitikėti savo darbuotojais“, „<...> ko gero užklestėtų visom prasmėm įstaiga, jei sakytų vadovas, kad aš pasitikiu savo darbuotojais, jei jie taip daro, reiškiasi taip reikia“.



15 pav. Informanto P4 minčių žemėlapis

Kalbėdamas apie esamos kultūrinio švietimo įstaigų veiklos reguliavimo sistemos trūkumus informantas (P4) pažymi, kad vertinant kultūrinio švietimo veiklas negali būti taikomi kiekybiniai metodai: *„Duodat lankytojų skaičių, nors taip, jei pagalvojus, jei suskaičiuotume gyventojų skaičių, potencialių miesto lankytojų skaičių, <...>. Pilnamečiai, nepilnamečiai, įgalūs ar ne. Taip pat tie, kurie yra tik tranzitiniai. Ir, ko gero, paaiškėtų, kad visi jie turi apsilankyti mūsų renginiuose. Logika kokia? Niekinė“*, *„<...> mažos imtys, jos vis dėl to veikia pagal klasterių dėsnius. Joms negali būti taikoma ta pati metodologija ar tie patys principai. Vis dėl to tai yra tam tikra specifika“*.

Svarstydamas apie **kultūrinio švietimo kuriamus produktus** informantas (P4) juos **palygina su nišine produktų rinka**: *„<...> kol mes dar galvojam apie valstybingumą, kol nekalbam apie*

kosmopolitišką bendruomenę, nebeturinčią šalių ir sienų, tol mes turime nacionalinį aspektą, tol mes turime būtinybę turėti savitumą“, „<...> savitumas šiuo atveju gali būti naudingas kaip nišinis produktas“, „<...> galėtų būti planai, bet nebūtinai jie būtų įgyvendinami, arba tam tikros gairės, galimybės <...> šalutiniai reiginiai kultūros įstaigom iš viso aš nežinau ar juos reikia skaičiuoti. Yra – gerai. Nėra – vadinasi, dirbame kitus darbus“. „Kiekybinė apskaita šioje vietoje, ko gero, yra neįmanoma“.

Kalbėdamas apie bendradarbiavimo tarp kultūrinio švietimo įstaigų trūkumą informantas (P4) pabrėžia, kad **bendradarbiavimo ypatingai trūksta** ne tik tarp atskirų kultūrinio švietimo veiklas vykdančių organizacijų, bet ir **tarp organizacijų bei jų steigėjų**: „*Steigėjas galerijos yra Panevėžio miesto taryba, tai biudžetinė įstaiga. Vadinasi, galėtų klausti, ką bendrom jėgom padarom? <...> Ne tai jie klausia, ką jūs padarysite, kad lankytojų būtumėt pamatyti.*“ „*Galima sakyti, kad prisidėjimas yra, jie skiria kofinansavimą, palaiko iniciatyvas. Bet juk čia yra kaupimo stadija, sakykim, ta stadija, kuri skirta ugnies užkūrimui. Čia ne tik kolektyvo reikalas*“.

Informantas (P4) akcentuoja, kad įgyvendinant pokyčius, reikia inicijuoti procesus, panaikinsiančius konkurenciją tarp kultūrinio švietimo įstaigų: „*<...> nuėmus tarpusavio įstaigų lenktynių ir konkurencijos bazę, manyčiau, kad susikalbėjimo ir susivienijimo atsirastų žymiai daugiau*“. Informanto (P4) nuomone, įstaigos turi suvokti: „*kad jie yra ne konkurentai, o partneriai*“ ir siūlo keisti nusistovėjusį veiklų išpildymo modelį: „*visai puiku, kada yra parodos bibliotekoje, o knygos galėtų būti pristatomos galerijoje*“.

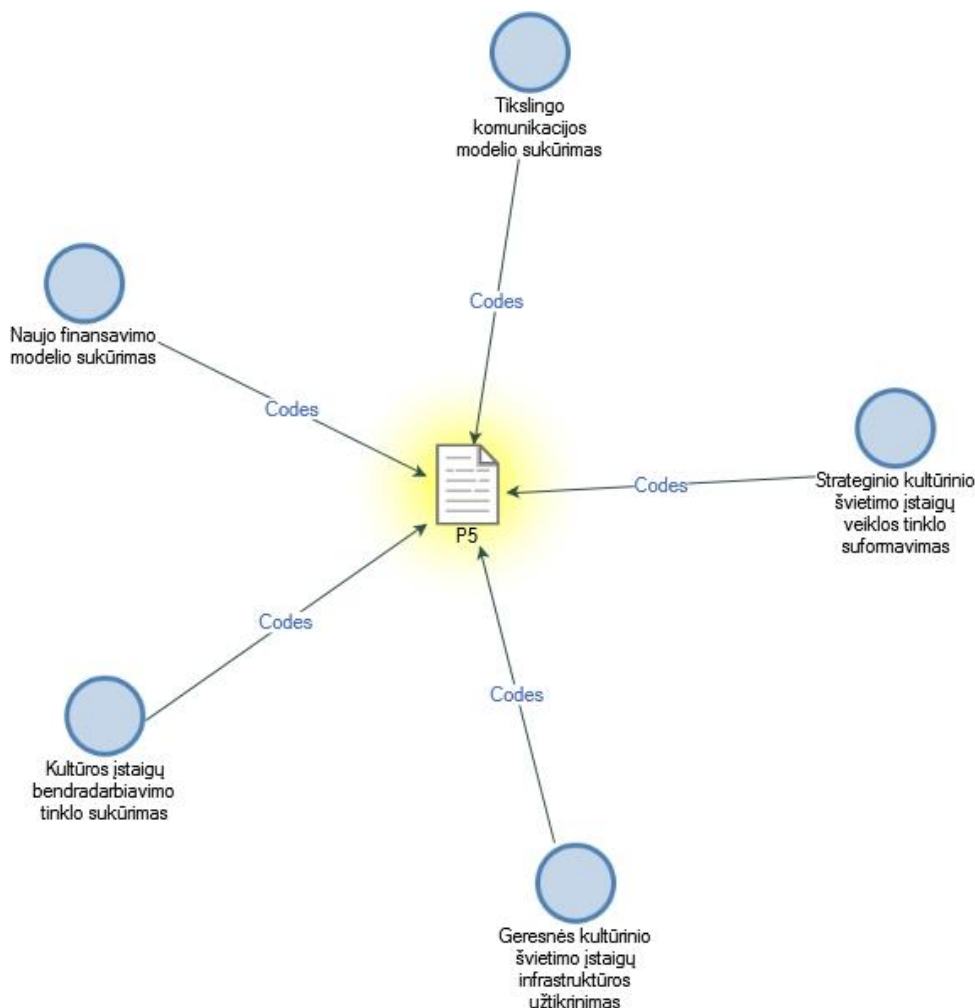
Naratyve informantas (P4) pagrindžia **naujo regioninio plėtros modelio suformavimo** naudą teigdamas, kad: „*<...> vyksti į regionus. Tai tarsi prievolė*“. Informantas (P4) argumentuoja, kad priverstiniai reiginiai regionuose reikalauja daug išteklių ir neatneša siekiamos naudos. Informanto nuomone pasiūlą regionui būtina formuoti tik tada, kai bus išdiskutuotas poreikis: „*Kas gali pasakyti, kad regionuose esantis kultūrinis potencialas yra mažiau įgalus ar mažiau vertas, ar mažiau nesuvokiantis savo priedermės ir neturintis talento, kad kažkas turėtų sureguliuoti viską? <...> Pabandykim įsivaizduoti tokį momentą, kad Panevėžiui pradeda užsakinėti orą Vilnius, Vilniui Briuselis, o Briuseliui gal Jungtinės tautos ar kita organizacija*“. „*Kas tinka dideliame miestui, nebūtinai tinka mažam kaimeliui. Ir priešingai, mažo kaimelio kultūra, ten būdama vertinga, miesto gyventojui tampa kičo apraiška, nesusipratimu. <...> O, sakykime, dar papozicionavus didmiesčio kultūrą, tai iš viso galėtų tapti pajuokos objektu*“.

Kalbėdamas apie **būtinus finansinius pokyčius** kultūrinio švietimo sistemoje informantas (P4) teigia, kad: „*šito lauko žmonės dažnai susimotyvuoja ne išoriniais motyvatoriais, kažkokiais faktoriais. O daugiau genasi vidinės motyvacijos*“, tačiau pabrėžia, kad darbo krūvio netolygumai kultūrinio švietimo sistemoje neturėtų būti toleruojami: „*ar autobuso vairuotojas po savo darbo valandų savo transportu dar turėtų išvežioti nespėjusius kažkur nukakti? Tuo tarpu po darbo pasilikti kultūros darbuotojui, nes vyksta renginys, tai yra norma*“.

Apibendrinant minčių žemėlapyje išsidėsčiusius duomenų mazgus galima teigti, kad informantui (P4) akcentuoja pokyčių inicijavimą konstruojant strateginį kultūrinio švietimo įstaigų veiklas apjungiantį tinklą, kaip vieną iš prioritetinių kryptių taip pat plačiai analizuoja kultūrinio švietimo veiklų plėtros regionuose modelį, taip pat pažymi, kad inicijuojami pokyčiai bus sėkmingai įgyvendinti tuomet, kai kultūrinio švietimo įstaigos, vietoj intensyvaus konkuravimo tarpusavyje, pradės megzti bendradarbiavimo tinklus.

Penktojo (P5) informanto sudarytas minčių žemėlapis atskleidė, kad naratyve labiausiai išsiskyrė penki duomenų mazgai, identifikuojantys kultūrinio švietimo įstaigų strategines pokyčių inicijavimo kryptis: tikslingo komunikacijos modelio sukūrimas, strateginio kultūrinio švietimo įstaigų veiklos tinklo suformavimas, geresnės kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūros užtikrinimas, kultūros įstaigų bendradarbiavimo tinklo sukūrimas, naujo finansavimo modelio parengimas (žr.16 pav.)

Kalbėdamas apie būtinus pokyčius, informantas (P5) akcentuoja tinkamai parengtos komunikacijos strategijos ir reikiamų komunikacijos kanalų kultūrinio švietimo įstaigoms modelio sukūrimo naudą visai kultūrinio švietimo sistemai. Pasak informanto (P5) tinkamai parengta komunikacijos strategija užtikrins platesnę informacijos sklaidą ir didesnę prieinamumą. Šiuo metu to ypatingai trūksta, kultūrinio švietimo įstaigos neturėdamos tinkamų komunikacijos plėtojimo gairių nėra pajėgios ištransliuoti informaciją tikslinėms auditorijoms: „<...> ir sukasi, gi, tie patys veidai, etatiniai lankytojai. Kur nueini, visus praktiškai pažįsti“. Informanto (P5) teigimu daugelis bendruomenės narių dėl informacijos stokos nediršta apsilankyti kultūrinio švietimo įstaigų organizuojamuose renginiuose: „<...> oi, mes tai galvojom, kad čia visi tokie ponai tik eina <...>“.



16 pav. Informanto P5 minčių žemėlapis

Kalbėdamas apie **strateginio kultūrinio švietimo įstaigų veiklų formavimo trūkumą** respondentas (P5) teigia, kad siekiant inicijuoti pokyčius, duosiančius teigiamų rezultatų, labai svarbus kultūrinio švietimo įstaigų steigėjų indėlis, kuris turi būti kaip sėkmingo pokyčių inicijavimo bei įgyvendinimo proceso garantas: „aišku, labai svarbu, kad savivaldybė nenusisuktų“. Taip pat informantas akcentuoja, kad kultūrinio švietimo įstaigų steigėjų įsikišimas ir bendradarbiavimas inicijuojant

pokyčius labai svarbus keičiant pasenusią ir **nusistovėjusią kultūrinio švietimo įstaigų finansavimo sistemą**: „*Visi nori, kad daug ką darytum, bet papildomų finansų tam neskiria. O finansuoti reikia*“.

Informantas (P5) kaip vieną iš strateginių pokyčių inicijavimo krypčių išskiria pasenusios kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūros atnaujinimą. Informanto (P5) teigimu, inicijuojant pokyčius labai svarbu pagalvoti apie į kultūrinio švietimo įstaigą iš kitų miestų ir miestelių atvažiuojančias bendruomenes. Informanto (P5) teigimu, labai svarbu pagalvoti apie iš pažiūros visiškai nereikšmingus dalykus, kaip šalia kultūrinio švietimo įstaigos įrengtos transporto priemonių parkavimo aikštelės: „*dvi, nu tris vietas turistiniams autobusams nemokamas. Kad tik atvažiuotų ir būtų. Nes dabar va, tai gerai, kad autobusų stotis taip.<...> Nes yra kelis kartus buvę, kad paskambini, va, pas jus buvo kažkoks ten didžiulis renginys. Važiavo dviaukštis autobusas. Sakau, tai jūs tik čia va parkuokitės, nes net nebandykit į tą gatvę.<...> Tai, sako, mes gal pravažiuosim. Sakau, niekaip. Jūs užstrigsit. Todėl, kad ten gatvytė mažytė*“.

Kaip efektyvios kultūrinio švietimo sklaidos garantą informantas (P5) nurodo **tvarių bendradarbiavimo ryšių tarp kultūrinio švietimo įstaigų užmezgimą**: „*Kažkaip, nu, nėra visiškai jokios koordinacijos tarp visų skyrių.<...> kaip pelytės savo budelėse kiekvienas sėdi. Kad pasidalintų ar kažką, tai, nelabai. Ir konkuruoja dar*“. Informanto (P5) teigimu, bendradarbiavimas užtikrintų kokybiškesnių renginių ir iniciatyvų skirtingų socialinių grupių atstovams pasiūlą: „*<...> su kultūros ir bendruomenių rūmais sėdi, dėlioji, tai aš galvoju, gi šventė visam miestui. Tai turėtų būti visų bendras reikalas, turėtų būti viena darbo grupė ir visi žino*“, „*<...> gi mes visi mažiukai, kai pagalvoji. Visi esam vienoj vietoj, nu tai draugaukim. Gi darom bendrai. O dabar, tas – tą, tas – kitą*“.

Informanto (P5) nuomone, bendradarbiavimo ryšių tarp kultūrinio švietimo įstaigų užmezgimas bei tvaraus bendradarbiavimo tinklo sukūrimas leistų kultūrinio švietimo įstaigoms išvengti galimo veiklų dubliavimo: „*<...> atsiverskit gi kaimyno tinklapį, pažiūrėkit, ką jis tą dieną daro. Gi nedarykit tų pačių renginių, tą pačią dieną ir tuo pačiu laiku. Tai ne, visi daro tą pačią dieną, o kitą dieną jau niekas nieko nedaro*“. „*Bet čia esmė, kad nėra jokio, visiškai jokio bendradarbiavimo*“, „*<...> visas tas kultūros reikalas geriau funkcionuotų, tai pirmiausiai mums reikia bendradarbiavimo*“. Bendrų masinių renginių, buriančių bendruomenes ir siūlančių išskirtinį laiko praleidimą, organizavimas pasiteisina ir pritraukia didelę auditoriją: „*<...> kas va dar labai pasiteisino. Tai Muziejų naktis Panevėžį*“.

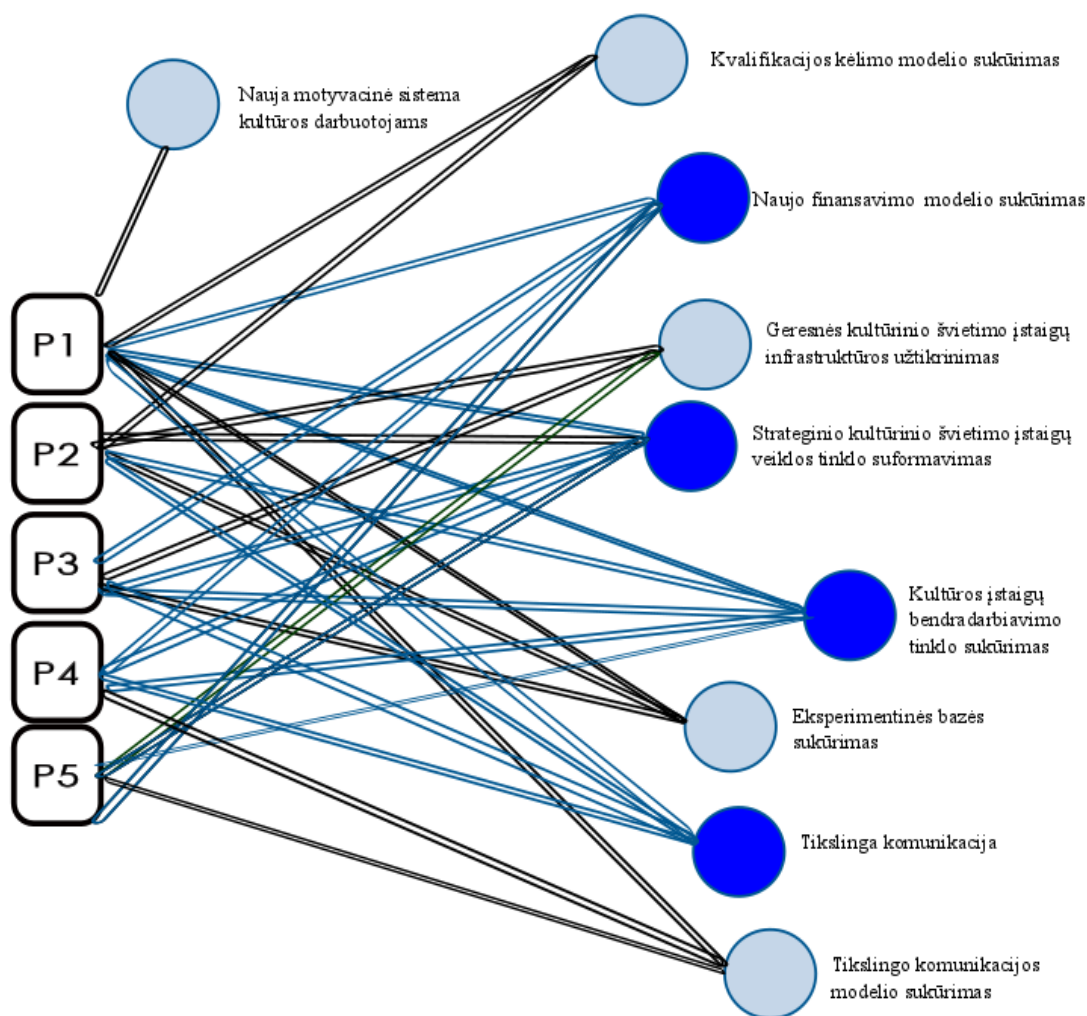
Apibendrinant informanto (P5) minčių žemėlapyje atskleistus duomenų mazgus galima teigti, kad didžiausias dėmesys jo naratyve yra skirtas tvaraus bendradarbiavimo tinklo tarp kultūros įstaigų suformavimui bei tinkamos ir įvairių bendruomenių poreikius tenkinančios kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūros įrengimui.

Atlikus informantų (P1, P2, P3, P4, P5) naratyve atsiskleidusių minčių žemėlapių analizę galima teigti, kad visi informantai pritarė pokyčių inicijavimo poreikiui, siekiant tolygaus kultūrinio švietimo veiklų pasiskirstymo didžiuosiuose miestuose ir regionuose.

Iš viso informantų (P1, P2, P3, P4, P5) naratyvuose užfiksuoti devyni duomenų mazgai, kurie sudaryti remiantis panašių frazių ir išsakytų minčių pasikartojimais. Iš viso kokybinio turinio apdorojimo programa Nvivo 12 leido aptikti **80 pasikartojimų**, kuriais remiantis buvo sudarytas bendras visų informantų duomenų mazgų žemėlapis (žr. 17 pav.). Bendrame minčių žemėlapyje, apskaičiavus frazių ir žodžių pasikartojimų naratyviniuose pasakojimuose dažnį, buvo išskirti keturi pagrindiniai

duomenų mazgai: **naujo finansavimo modelio sukūrimas, strateginio kultūrinio švietimo įstaigų veiklos tinklo suformavimas, kultūros įstaigų bendradarbiavimo tinklo sukūrimas, tikslingos komunikacijos poreikis.**

Bendri informantų naratyvuose užfiksuotų duomenų mazgų žemėlapis atskleidė svarbiausias pokyčių poreikio kultūrinio švietimo įstaigose sritis. Kultūrinio švietimo įstaigoms, siekiančioms tapti socialinės tinklaveikos garantu būtini pokyčiai, kurių metu būtų pakeistas dabartinis kultūrinio švietimo įstaigų valdymo modelis. Naratyvai atskleidė naujų, inovatyvių sprendimų, formuojant strategines veiklos priemones bei strateginį finansavimą, poreikį, lemiantį tikslingą kultūrinio švietimo veiklą tęstinumą bei didesnę darbuotojų motyvaciją. Kaip vieną svarbiausių pokyčių sričių informantai išskyrė ir bendradarbiavimo tarp kultūrinio švietimo įstaigų vadovų bei darbuotojų stoką. Vieningo bendradarbiavimo tinklo sukūrimas leistų naudoti informacijai naujus komunikacijos kanalus, suteiktų skirtingo profilio kultūrinio švietimo įstaigoms didesnę konkurencinį pranašumą tiesiogiai konkuruojant su verslo įmonėmis ir siekiant pritraukti didesnius vartotojų srautus.



17 pav. Bendras informantų duomenų mazgų žemėlapis

Išskirti pagrindiniai duomenų mazgai, nubrėžtame bendrame informantų minčių žemėlapyje, identifikuojantys pokyčių inicijavimo švietimo įstaigose dedamąsias, įgalino pokyčių inicijavimo reiškinį išnagrinėti naudojant programinės įrangos Nvivo 12 morfologinį analizatorių. Morfologinis

Pirmojo etapo metu transkribuoti penkių naratyvinių pasakojimų duomenys buvo perkelti į kokybinių duomenų analizės programą Nvivo 12. Duomenų redukavimo metu, remiantis pasikartojančių frazių ir žodžių naratyviniuose pasakojimuose dažniu, duomenys buvo sugrupuoti į devynis pagrindinius duomenų mazgus: strateginio kultūrinio švietimo įstaigų veiklos tinklo suformavimas, naujo finansavimo modelio parengimas, kultūros įstaigų bendradarbiavimo tinklo sukūrimas, geresnės kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūros užtikrinimas, eksperimentinės bazės sukūrimas, kvalifikacijos kėlimo modelio sukūrimas, tikslingo komunikacijos modelio sukūrimas ir tikslingos komunikacijos taikymas.

Remiantis sugrupuotais naratyvų duomenų mazgais buvo sudaryti informantų (P1, P2, P3, P4 ir P5) minčių žemėlapiai, atskleidę kiekvieno informanto naratyve pasikartojančius duomenų mazgus. Atlikus informantų minčių žemėlapių analizę buvo nubrėžtas bendras minčių žemėlapis, grafiškai vaizduojantis pagrindinius keturis duomenų mazgus, užfiksuotus visų informantų naratyvuose: **naujo finansavimo modelio sukūrimas, strateginio kultūrinio švietimo įstaigų veiklos tinklo suformavimas, kultūros įstaigų bendradarbiavimo tinklo sukūrimas, tikslingos pokyčių komunikacijos poreikis.**

Nubrėžtame bendrame informantų minčių žemėlapyje atsiskleidę pagrindiniai minčių mazgai nurodė pagrindines pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose tendencijas, kuriomis buvo remtasi konstruojant pokyčių inicijavimo viešosiose bibliotekose modelį, nubrėžiant strategines pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigų gaires.

Duomenys, gauti atliekant informantų bendro minčių žemėlapių analizę buvo patikrinti taikant morfologinį analizatorių, matavusį naratyvuose pasikartojančių žodžių tankį. Atlikta analizė atskleidė, kad dažniausiai pasikartojantys žodžiai tekste yra „pokytis“, „kultūros“ ir „biblioteka“. Tikslinga pažymėti, kad gauti rezultatai patvirtina informantų naratyvuose atskleistas pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose kryptis ir pagrindžia pokyčių svarbą sociume.

Apibendrinant galima teigti, kad naratyvinio pasakojimo analizės rezultatai leido atskleisti pagrindines tendencijas, vyraujančias kultūrinio švietimo įstaigose: atskleisti pokyčių poreikį, nustatyti pagrindines problemines sritis ir pokyčių priežastis, įvertinti įstaigų pasiruošimą inicijuoti pokyčius bei nubrėžti strategines pokyčių kryptis ne tik didžiuosiuose miestuose bet ir regionuose veikiančioms kultūrinio švietimo įstaigoms.

3.5. Pusiau struktūrizuoto interviu analizė ir interpretacija

Naratyvinio pasakojimo duomenų reprezentatyvumui užtikrinti tyrime buvo įvestas trečiasis – **pusiau struktūrizuoto interviu metodas**. Pusiau struktūrizuotas interviu organizuotas 2019 m. rugsėjo – spalio mėnesiais su Panevėžio miesto meru, siekiant gauti refleksiją apie strateginę bibliotekos vaidmenį, užtikrinant kokybiškų kultūrinių paslaugų sklaidą mieste ir dviem kultūrinio švietimo įstaigų veiklai Panevėžio mieste tiesioginę įtaką darančiais asmenimis. Interviu buvo atliktas, siekiant atskleisti kompleksines individų patirtis pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose perspektyvoje. Pusiau struktūrizuoto interviu duomenų analizė atlikta taikant kokybinę turinio (angl. k. *Content*) analizę. Siekiant neatskleisti tyrimo informantų asmenybių, informantams suteikiami simboliai (I: I1, I2, I3).

Pirmoji siužetinė linija, susijusi su kultūrinio švietimo įstaigose inicijuojamais pokyčiais, juos lemiančių priežasčių identifikavimu ir jų valdymu, remiasi kriterijumi: „**Organizacijoje vykstantys**

pokyčiai, įvertinant pokyčių inicijavimo proceso ypatumus“. Kriterijus tikrinamas trimis indikatoriais: Organizacinių pokyčių ir juos lemiančių veiksmų identifikavimas; Organizacinių pokyčių inicijavimo proceso ypatumai; Organizacinių pokyčių inicijavimo proceso kultūrinio švietimo įstaigose ypatumai. Pirmoji klausimų grupė apima 1–3 klausimus (žr. 7 priede).

Antroji siužetinė linija, susijusi su kultūrinio švietimo įstaigose vykstančių pokyčių raiška sociume, remiasi kriterijumi: **Kultūrinio švietimo įstaigų vaidmuo pokyčių inicijavimo procese.** Kriterijus tikrinamas trimis indikatoriais: Organizacinių pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose raiškos sociume elementai; Veiklos tobulinimas įgyvendinant pokyčius kultūrinio švietimo aspektu; Kultūrinio švietimo įstaigų pasiruošimas inicijuoti pokyčius. Antroji klausimų grupė apima 4–7 klausimus (žr. priede).

Pusiau struktūrizuoto interviu metu gauti duomenys yra transkribuojami (priskiriama informantų ir klausimų koduotė), tyrimo klausimams suteikiant simbolius K1, K2, K3, K4 ir t.t. (K1 – pirmasis klausimas, K2 – antrasis klausimas ir t.t.), o tyrimo informantams suteikiant simbolius I1, I2, I3 (I1 – pirmasis informantas, I2 – antrasis informantas, I3 – trečiasis informantas).

Analizuojant informantų refleksijas, atliekama atsakymų analizė:

Pirmoji klausimų grupė atskleidė, kad „*organizaciniai pokyčiai nėra taip greitai vykstantis procesas, kaip norėtųsi*“ (I1), jis yra „*neplanuotas ir neapibrėžtas*“ (I1) organizacinių pokyčių sėkmė „*iš dalies priklauso nuo įstaigos vadovo*“ (I1, I3). Informantai atskleidė, kad „*šiuo metu pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose poreikis yra žymus*“ (I1), kadangi „*<...> visuomenė nuolat tobulėja <...> ir nori naujų, neįprastų dalykų*“ (I1, I2), „*<...> po truputį keičiasi valstybės politika kultūros įstaigų atžvilgiu*“, „*<...> didinamas darbo efektyvumas atsisakant kai kurių etatų, o reikalingas paslaugas perkant iš kitų įstaigų*“ (I1). Paprašyti įvardyti pagrindines pokyčių organizacijoje priežastis informantai išskyrė išorines priežastis: „*pasenęs finansavimo modelis*“ (I1), „*kvalifikacijos trūkumas*“ (I1, I2), „*maži atlyginimai*“ (I3), „*pasikeitusi politika*“ (I1). Paklausus respondentų, kas, jų nuomone, trukdo kultūrinio švietimo įstaigoms tapti pokyčių iniciatorėmis, išskyrė „*per maža parama*“ (I1), „*nėra rekomendacijų*“ (I3), „*gąsdina ilgas procesas, kurio nėra aiškus rezultatas*“ (I2, I3).

Interviu metu paaiškėjo, kad kultūrinio švietimo įstaigose tikslinga inicijuoti pokyčius, įgalinsiančius įstaigas teikti paslaugas, atliepančias skirtingų socialinių grupių poreikius, kadangi „*prasta kultūros įstaigų padėtis*“ (I2), „*platus paslaugų spektras, <...> paslaugų dubliavimas*“ (I1, I2), „*neužtikrinama sklaida regionuose*“ (I1). Sėkmingas pokyčių inicijavimo procesas užtikrins sėkmingą pokyčių įgyvendinimą ir tolygią kultūrinio švietimo veiklų sklaidą visuomenėje.

Informantai teigia, kad sėkmingu pokyčių inicijavimo garantu organizacijoje gali būti: „*tinkamas organizacijos vadovybės pasirengimas*“ (I1), „*aiškūs, darbą reglamentuojantys įstatymai*“ (I2). Informantų nuomone įstaigoms, pirmą kartą inicijuojančioms pokyčius, būtina „*pagalba*“ (I3), todėl yra reikalinga nubrėžti pokyčių inicijavimo gaires, įgalinsiančias kultūrinio švietimo įstaigas tapti sėkmingu pokyčių iniciatorėmis.

Interviu metu išryškėja įstaigų vadovų lyderystės kompetencijos svarba. Informantai, pabrėžia, kad kultūrinio švietimo įstaigose pokyčiai yra „*neišvengiami*“ (I1), tačiau „*sunkiai įgyvendinami*“ (I3), kadangi vadovams ir darbuotojams „*trūksta kompetencijų apie pokyčių procesą*“ (I2), dėl kylančios nežinomybės susiduriama su „*dideliu darbuotojų pasipriešinimu*“ (I2), todėl pokyčių inicijavimo

procesas dažnai būna „nesėkmingas“ (I3). Todėl sėkmingas vadovų pasirengimas pokyčiams ir gebėjimas tinkamai vadovauti įstaigos darbuotojams pokyčių inicijavimo metu, gali ženkliai palengvinti ir pagreitinti visą pokyčių procesą.

Viena iš sėkmingų pokyčių inicijavimo dedamųjų – tikslinga komunikacija su įstaigos darbuotojais. Labai svarbu darbuotojus ne tik informuoti apie būsimus pokyčius, tačiau paaiškinti pokyčių atsiradimo priežastis ir numatomus rezultatus. Apklausti informantai neabejoja, kad įgyvendinat pokyčius didelę įtaką turi darbuotojai, tačiau dėl „menko informavimo“ (I2) ir „kylančios baimės“ (I2) jie nėra linkę priimti pokyčių. Todėl visoms įstaigoms, siekiančioms permainų, reikalinga nubrėžti aiškias „pokyčių kryptis“ (I1), kurios būtų kaip metodinė priemonė siekiant sėkmingo pokyčių proceso inicijavimo ir valdymo organizacijose. Pusiau struktūrizuoto interviu pirmos klausimų grupės turinio (angl. k. *Content*) analizės matrica, grupuojant kategorijas, subkategorijas ir iliustruojama teiginiais, pateikiama lentelėje (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose matrica (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimų dažnis	Iliustruojantis teiginiai
Pokyčių tipų kultūrinio švietimo įstaigose identifikavimas	Neplanuoti	2	„Pokyčiai įstaigose dažniausiai yra neplanuotas procesas, kuris kelia daug klausimų ir baimės įstaigos darbuotojams“ „netikėtai pasikeitus aplinkybėms“
	Planuoti	1	„dažniausiai pasikeitus situacijai tenka kurti naujas paslaugas“
	Teisiniai	3	„po truputį keičiasi valstybės politika kultūros įstaigų atžvilgiu“ „pasikeitusi politika“ „tvirtinamos naujos gairės, leidžiami įstatymai“
	Neapibrėžti	2	„gąsdina ilgas procesas, kurio nėra aiškus rezultatas“ „sunku numatyti poveikį ir rezultatą“
Pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose atsiradimo priežastys	Išorinės	3	„visuomenė nuolat tobulėja“ „pasenęs finansavimo modelis“ „pasikeitusi kultūros politikos aplinka“
	Vidinės	3	„trūksta kompetencijų“ „per mažai kalbamės su darbuotojais“ „trūksta įgūdžių dirbti su naujomis technologijomis“
Pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose inicijavimo ypatumai	Įgyvendinami „Iš viršaus“	3	„priklauso nuo įstaigos vadovo“ „trūksta diskusijų su darbuotojais“ „tik pasako, ką turėsime daryti“
	Nėra pokyčių komunikacijos	3	„ypatingai trūksta valstybės vedamo dialogo“ „pirmiausia reikėtų pasitarti, gerai išdiskutuoti“

			„būtina organizuoti mokymus, seminarus, vesti susirinkimus“
	Trūksta pokyčių valdymo žinių	3	„svarbiausias žingsnis, siekiant sėkmingų pokyčių, kurie duotų lauktus rezultatus – pasiruošti pokyčiams“ „pokyčiai reikalauja pasiruošimo, o kultūros įstaigose trūksta ne tik žinių apie juos, bet ir žmonių, kurie imtųsi lyderio vaidmens“

Antroji klausimų grupė padėjo atskleisti pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose įtaką sociume. Informantai pritaria, kad „*įgyvendinant pokyčius reikia analizuoti esamą situaciją*“ (I1), „*nusibrėžti tikslą, kur nori būti po kurio laiko*“ (I2). Kultūrinio švietimo įstaigos yra arčiausiai vartotojų, todėl gali daryti didžiausią poveikį jų gerovei užtikrinti. Informantų nuomone kultūrinio švietimo įstaigos „*daro didžiulį poveikį*“ (I2), bendruomenėms, todėl naujų metodų įvedimas, atsinaujinimas ir kryptingi pasikeitimai „*padės stiprinti paslaugų kokybę*“ ir „*užtikrinti kultūros paslaugų plėtrą*“.

Paklausti, kokios yra pagrindinės kultūrinio švietimo įstaigų veiklos sritys, kurias reikėtų tobulinti, informantai atsakė, kad įstaigoms reikia „*daugiau bendradarbiavimo*“ (I2). Pasak informantų, sklandi bendradarbiavimo veikla leistų „*išvengti dubliuoti paslaugas ir daugiau padėti vieni kitiems*“ (I3). Bendradarbiavimas taro skirtingo profilio kultūrinio švietimo įstaigų ženkliai prisidėtų prie tolygios kultūros sklaidos. Informantai teigia, kad inicijuoti pokyčiai ir sukurtas bendradarbiavimo modelis padėtų „*užtikrinti tolygią kultūros sklaidą regionuose*“ (I1). Tokiu būdu kultūrinio švietimo įstaigos tiesiogiai prisidėtų prie įvairių bendruomenių gerovės užtikrinimo ir žinių visuomenės augimo.

Interviu metu paaiškėjo, kad pokyčių inicijavimo procesas kultūrinio švietimo įstaigose yra reikalingas, tačiau pokyčiams reikia „*iš anksto pasiruošti*“ (I1), kadangi tai „*svarbiausias žingsnis, siekiant sėkmingų pokyčių, kurie duotų lauktus rezultatus*“ (I2). Informantai pripažįsta, kad nepakankamas dėmesys kultūros politikai ir kultūrinio švietimo sistemai apsunkina kultūrinio švietimo įstaigų pokyčių inicijavimo procesą: „*<...> tvirtinamos naujos gairės, leidžiami įstatymai, bet ypatingai trūksta valstybės vedamo dialogo*“ (I2), kuris užtikrintų sėkmingą kultūros politikos modelio įgyvendinimą. Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose gairės įgalintų kultūrinio švietimo įstaigas imtis reikšmingų veiksmų, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo.

Paklausus informantų, kokia jų nuomonė apie kultūrinio švietimo paslaugų plėtrą regione, buvo išsakyti pastebėjimai, kad: „*regione irgi yra puikių specialistų, todėl nereikėtų kažkam tai užgriūti su savo įsivaizdavimu, kaip reikia vykdyti veiklas*“ (P2) ir „*<...> dažnai mes sudarome planus net nepagalvoję ar kam nors tos paslaugos bus aktualios*“ (P3), todėl pasitaiko, kad kultūrinio švietimo sistemos plėtra regioniniu mastu „*<...> yra neefektyvi*“ (P1). Tam, kad užkirsti kelią netikslingam darbo procesų paskirstymui, informantai siūlo „*pirmiausia, pasitarti*“ (P2), „*gerai išdiskutuoti*“ (P1), „*galima atlikti poreikio analizę*“ (P3). Reikalinga kultūrinio švietimo įstaigų darbuotojų, vadovų ir įstaigų steigėjų diskusija, siekiant sukurti efektyvų kultūrinio švietimo įstaigų plėtros modelį, veikiantį ne tik didžiuosiuose miestuose, bet ir regionuose.

Informantai vienareikšmiškai sutinka, kad didmiesčiuose veikiančios ir platų veiklų spektrą išvysčiusios kultūrinio švietimo įstaigos turėtų dalintis gerąja patirtimi su regionuose veikiančiomis panašaus profilio įstaigomis. Informantai siūlo: „*įkurti duomenų bazę*“ (I2), „*teikti konsultacijas*“ (I1), „*organizuoti mokymus, seminarus*“ (I2), taip užtikrinant apsikeitimą žiniomis, palankias kvalifikacijos kėlimo galimybes.

Paklausti, kaip kultūrinio švietimo įstaigos gali labiau prisidėti prie visuomenės socialinės gerovės, informantai atsakė, kad „*<...> tam, kad galėtume padėti kitam, pirmiausiai reikia užtikrinti darbuotojų įstaigose profesionalumą*“ (I2), todėl būtina ne tik užtikrinti darbuotojų kvalifikacijos galimybes, tačiau kurti paslaugas, atitinkančias šiuolaikinio vartotojo poreikius. Tam, kad kultūrinio švietimo veiklos būtų konkurencingos, informantai siūlo „*orientuotis į tęstines veiklas*“ (I1). Kokybiškai tęstinei veiklai ir jos finansavimui užtikrinti reikalinga iš esmės pakeisti pasenusį kultūrinio švietimo įstaigų veiklos modelį. Pusiau struktūrizuoto interviu antrosios klausimų grupės turinio (angl. k. Content) analizės matrica, grupuojant kategorijas, subkategorijas ir iliustruojama teiginiais, pateikiama lentelėje (žr. lent.).

7 lentelė. Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose raiškos sociume matrica (sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pasikartojimų dažnis	Iliustruojantis teiginiai
Pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose raiška	Visuomenė	3	„naujos paslaugos, skirtos bendruomenei“ „teikiant informacines ir kultūrinės paslaugas galima daryti didžiulę įtaką žmonėms“ „bibliotekos yra labai arti vartotojo“
	Vidinė kultūra	1	„tam, kad teiktų profesionalias paslaugas, tai ir darbuotojas turi būti profesionalas, turi tobulėti, domėtis naujovėmis“
Pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose poveikis įstaigų veiklai	Optimizavimas	2	„didinamas darbo efektyvumas atsisakant kai kurių etatų, o reikalingas paslaugas perkant iš kitų įstaigų“ „darbo krūvių perskirstymas“
	Tobulėjimas	3	„galimybės mokytis ir įgauti naujų įgūdžių, kuriuos galima panaudoti kasdieniam darbe“ „kvalifikacijos kėlimo užtikrinimas“ „didesnis specialistų poreikis darbui su visuomene“
	Atsinaujinimas	3	„naujų veiklos modelių sukūrimas“ „pakeisti senus nebeefektyvius valdymo, finansavimo ir kitus modelius naujais“ „bendradarbiavimo ryšių stiprinimas ir užmezgimas“
	Žinių trūkumas	3	„pokyčių procesas vyksta labai ilgai, todėl niekas nežino, kaip juos tinkamai valdyti“ „nėra lyderio“ „kol kas vykę pokyčiai nepasiteisino“

Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose kliūtys			„reikia išsiaiškinti poreikį, o tik tada numatyti, ką norime keisti“
	Steigėjų paramos stoka	3	„niekas nediskutuoja“ „nuleidžiami įsakymai“ „rengiamos gairės, bet niekas neklausia ar jos bus naudingos“ „atrodo, kad jie nežino tikros situacijos“
	Materialiųjų išteklių stoka	3	„neturi finansų inovacijoms“ „maži atlyginimai nemotyvuoja“ „pasenusi infrastruktūra stabdo pažangą“ „nepritaikyti pastatai ir erdvės“

Apibendrinant galima teigti, kad pusiau struktūrizuoto interviu rezultatai leido įsitikinti surinktų naratyvinio pasakojimo duomenų reprezentatyvumu. Informantai per kompleksines patirtis atskleidė pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose raišką. Gauti pusiau struktūrizuoto interviu duomenys patvirtino naratyvinio pasakojimo analizės metu gautus rezultatus. Atlikta turinio (angl. k. Content) analizė atskleidė pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose proceso neapibrėžtumą, bendradarbiavimo tarp įstaigų ir jų steigėjų stoką, strateginio tęstinių veiklų plano reikalingumą.

3.6. Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelis

Konceptualizavus mokslinėje literatūroje pateikiamus teorinius konstrukčius bei remiantis darbo autoriaus sukonstruotomis teorinėmis išvalgomis ir atlikto tyrimo empiriniais duomenimis, sukonstruotas „Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose“ modelis (žr. 19 pav.), įgalinantis kultūrinio švietimo įstaigas tapti pokyčių iniciatorėmis, užtikrinant tolygią kultūrinio švietimo paslaugų sklaidą.

Modelis sudarytas remiantis teoriniais konceptais (Fullan, 2007; Trainer, 2007; Hallgrímsson 2008; Moon, 2008; Honesty, 2010; Lewis, 2011; Euchner, 2013; McDonough, 2013; Anderson, 2014; Walenta, 2015; Terell, 2015; Heyes 2018 ir kt.) bei autoriaus sukonstruotomis teorinėmis išvalgomis ir atlikto kokybinio tyrimo empiriniais duomenimis. Teigtina, kad **sukonstruotas pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelis yra mokslinės problemos, reikalaujantis įvertinti organizacinių pokyčių inicijavimo proceso kultūrinio švietimo įstaigose aplinkas, strategines kryptis ir efektyvumą – sprendinys.**

Sukonstruotas pokyčių inicijavimo modelis analizuoja pokyčių lauką, kurio pagrindinė dedamoji yra kultūrinio švietimo įstaigos. Konceptualizuojant mokslinę literatūrą nustatyti trys pagrindiniai pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose etapai: **pokyčių iniciatoriaus identifikavimas, pokyčių poreikio nustatymas, strateginių pokyčių kryptių išskyrimas.** Pokyčių inicijavimo procesas kultūrinio švietimo įstaigose pradedamas nuo pokyčių iniciatoriaus identifikavimo ir pokyčių iniciavimo strategijos pasirinkimo. Pokyčius inicijuoti gali aukščiausio lygio vadovai (steigėjai, direktoriai), kai pasirenkama strategija „Iš viršaus į apačią“ arba žemesnio lygio įstaigos vadovai (direktoriaus pavaduotojas, skyriaus vedėjas ir kt.), kai taikoma pokyčių inicijavimo strategija „Iš apačios į viršų“. Antrojo etapo metu atlikta vidinės ir išorinės aplinkų situacijų analizė leido nustatyti tinkamą pokyčių inicijavimo strategiją bei iširti pokyčių poreikį tiriamojoje įstaigoje. Trečiojo etapo metu, atliepiant darbe iškeltus mokslinės problemos klausimus *kaip teoriškai pagrįsti*

pokyčių inicijavimą kultūrinio švietimo įstaigose?, koks pokyčių poreikis kultūrinio švietimo įstaigose, kas sąlygoja viešąsias bibliotekas tapti pokyčių iniciatorėmis? ir siekiant identifikuoti strategines pokyčių kryptis tiriamojoje organizacijoje buvo atlikta antrinių statistinių dokumentų ir vidinių įstaigos dokumentų turinio (angl. k. Content) analizė, kuri leido identifikuoti **tris pagrindines strateginės pokyčių kryptis: socialinė gerovė, ekonominis augimas, kultūros ryšių stiprinimas.**

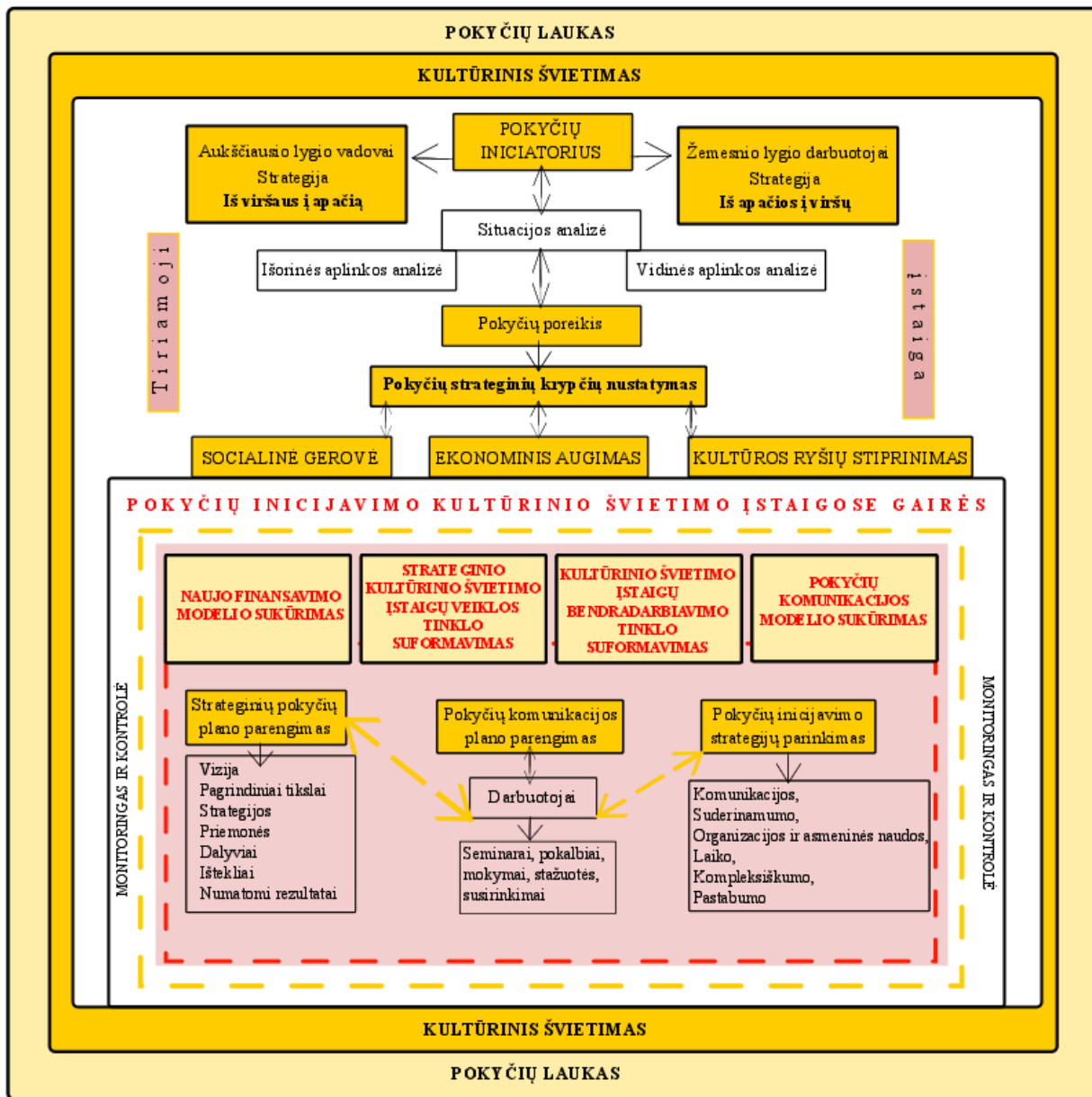
Kiekviena identifikuota strateginė pokyčių kryptis reikalauja parengti **strateginį pokyčių planą, pokyčių komunikacijos planą** bei pasirinkti **pokyčių inicijavimo strategijas**. Siekiant, kad šie veiksmai vyktų sklandžiai, būtinas jų monitoringas ir kontrolė. **Pokyčių komunikacijos planas** reikalauja įvertinti įstaigos darbuotojų požiūrį, lūkesčius ir galimas reakcijas į inicijuojamus pokyčius ir pasirinkti tinkamiausias pokyčių komunikacijos formas (seminarai, pokalbiai, mokymai ir kt.), leisiančias sumažinti jų galimą pasipriešinimą. Atliktas įstaigos darbuotojų vertinimas ir parengtas pokyčių komunikacijos planas leidžia pokyčių iniciatoriui pasirinkti esamai situacijai tinkamiausias **pokyčių inicijavimo strategijas**. Atlikus šiuos veiksmus, parengiamas **strateginis pokyčių planas**, kuriame pateikiama esminė informacija apie inicijuojamus pokyčius: vizija, pagrindiniai tikslai, priemonės, dalyviai, išteklių, numatomi rezultatai. Reikia pažymėti, kad parengtas strateginis pokyčių planas turi remtis pasirinktomis pokyčių inicijavimo strategijomis ir pokyčių komunikacijos planu. Siekiant sėkmingo pokyčių inicijavimo proceso įgyvendinimo ir siekiant sumažinti galimą pasipriešinimą, parengtas strateginis pokyčių planas pasirinktomis komunikacijos formomis turi būti pristatytas įstaigos darbuotojams.

„Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose“ modelyje identifikuotos pagrindinės strateginės pokyčių kryptys ir empiriniai tyrimo duomenys leido **nubrėžti strategines pokyčių iniciavimo gaires: naujo finansavimo modelio sukūrimas, strateginio kultūrinio švietimo įstaigų veiklos tinklo suformavimas, kultūros įstaigų bendradarbiavimo tinklo sukūrimas, pokyčių komunikacijos modelio sukūrimas**. Nubrėžtos pokyčių inicijavimo gairės leis ne tik didžiųjų Lietuvos miestų, bet ir regionų kultūrinio švietimo įstaigoms tapti pokyčių iniciatorėmis, užtikrinant visuomenės poreikius atitinkantį kultūrinio švietimo veiklų įgyvendinimą.

Apibendrinant „Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose“ modelį, galima teigti, kad jis sukonstruotas konceptualizuojant mokslinę literatūrą, darbo autoriaus sukonstruotas teorines įžvalgas ir atlikto tyrimo empirinius duomenis. Modelis sistemiškai aiškina pokyčių inicijavimo procesą kultūrinio švietimo įstaigose per tris etapus: pokyčių iniciatoriaus identifikavimą, pokyčių poreikio nustatymą, strateginių pokyčių krypčių išskyrimą. Remiantis modelyje identifikuotomis strateginėmis pokyčių kryptimis ir empiriniais tyrimo duomenimis buvo nubrėžtos strateginės pokyčių inicijavimo gairės, įgalinančios kultūrinio švietimo įstaigas tapti pokyčių iniciatorėmis, užtikrinant kultūrinio švietimo veiklomis paremtą socialinę sanglaudą.

Apibendrinant trečiajame skyriuje pateikiamus kombinuoto tyrimo (taikant kiekybinio ir kokybinio tyrimo strategijas) rezultatus, galima teigti, kad tyrimas leido identifikuoti pagrindines pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose priežastis, pokyčių poreikį, jį lemiančius veiksnius bei pokyčių inicijavimo procesui įtaką darančius asmenis. Empiriniai duomenys atskleidė, kad pokyčiai kultūrinio švietimo įstaigose dažniausiai yra inicijuojami taikant strategiją „Iš viršaus į apačią“, neįtraukiant žemesnio lygio įstaigų darbuotojų, todėl pokyčiai nepasiekia reikiamo rezultato. Taip pat buvo iširta, kad sėkmingam pokyčių inicijavimo procesui užtikrinti trūksta bendradarbiavimo tarp kultūros paslaugų sektoriuje veikiančių įstaigų, kultūrinio švietimo įstaigų steigėjų prisidėjimo, tikslingos komunikacijos strategijos. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir empiriniais

tyrimo duomenimis buvo sukonstruotas „Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose“ modelis. Remiantis modelyje identifikuotomis strateginėmis pokyčių kryptimis ir empiriniais tyrimo duomenimis buvo nubrėžtos strateginės pokyčių inicijavimo gairės, įgalinančios kultūrinio švietimo įstaigas tapti pokyčių iniciatorėmis, užtikrinant tolygią kultūrinio švietimo veiklą sklaidą visuomenėje.



19 pav. Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose modelis (sudaryta darbo autorės)

Išvados

1. Atlikus teorinių konstrukčių analizę, išryškinant pokyčių inicijavimą, nustatyta šio veiksmo, skirto gerinti organizacijos struktūrą, veiklą ir darbuotojų kompetencijas, reikšmė pokyčių procesui. Konceptualiai pagrįsta, kad pokyčių inicijavimo etape yra atliekami tokie veiksmai: nustatomas pokyčių poreikis, parengiamas pokyčių planas, nustatomos strateginės pokyčių inicijavimo kryptys ir parenkamos pokyčių įgyvendinimo priemonės. Šie veiksmai įgalina organizacijas pakeisti esamą padėtį prisitaikant prie pasikeitusių aplinkos veiksnių. Konceptualiai atskleista, kad sėkmingam pokyčių inicijavimui užtikrinti yra taikomos į organizacijos darbuotojus orientuotos pokyčių inicijavimo strategijos. Pabrėžtina, kad mokslinėje literatūroje nėra teorinio modelio, pagrindžiančio kultūrinio švietimo įstaigų pokyčių inicijavimo lauką ir atskleidžiantį šio proceso strategines kryptis. Teorinė analizė grindžiama atskirų pokyčių inicijavimo modelių apjungimu (Trainer, 2007; Moon, 2008; Honesty, 2010; McDonough, 2013; Anderson, 2014; Walenta, 2015; Heyes, 2018).

2. Apibendrinant darbe teoriniais konstruktais pagrįstą ir antrinais statistiniais duomenimis iliustruojamą (Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos Ekonomikos ir Socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui / Nauja Europos kultūros darbotvarkė (Briuselis, 2018 05 22 COM(2018) 267 Final), Lietuvos Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, „Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės“) kultūrinio švietimo įstaigų vaidmenį sociume buvo išryškintas pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose poreikis tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Analizė atskleidė kultūrinio švietimo įstaigų potencialą tapti tvariu socialinės gerovės tinklu, užtikrinant skirtingų bendruomenių poreikius tenkinančių kultūros paslaugų ir produktų pasiūlą bei tolygią kultūrinio švietimo sklaidą, formuojant žinių visuomenę.

3. Tyrimu išryškintas Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos, kaip pokyčių iniciatorės vaidmuo, siekiant tolygios socialinės sanglaudos. Kombinuoto tyrimo rezultatai, taikant mokslinės literatūros analizės, antrinių statistinių duomenų analizės, atvejo studijos, naratyvinio pasakojimo ir pusiau struktūrizuoto interviu metodus, padėjo nustatyti pagrindines pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose gaires: naujo finansavimo modelio, strateginio kultūrinio švietimo įstaigų veiklos tinklo, tikslingų komunikacijos kanalų ir kultūros įstaigų bendradarbiavimo tinklo poreikį. Išskirtos pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose gairės išryškino kultūrinio švietimo įstaigų, kaip socialinės gerovės tinklo raiškos vaidmenį. Bibliotekos yra vienas pagrindinių valstybės įrankių kultūrinio ir socialinio švietimo veikloms įgyvendinti, užtikrinant kultūros įvairovę ir jos prieinamumą, todėl ypatingai svarbu įgalinti kultūrinio švietimo įstaigas inicijuoti pokyčius bei tapti socialinės tinklaveikos garantu.

4. Darbe sudarytas „Pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose“ modelis analizuoja pokyčių lauką, kurio pagrindinė dedamoji yra kultūrinio švietimo įstaigos. Konceptualizuojant mokslinę literatūrą modelyje pristatyti trys pagrindiniai pokyčių inicijavimo kultūrinio švietimo įstaigose etapai: pokyčių iniciatoriaus identifikavimas, pokyčių poreikio nustatymas, strateginių pokyčių krypties išskyrimas. Atlikta tiriamosios organizacijos antrinių statistinių dokumentų ir vidinių įstaigos dokumentų turinio (angl. k. *Content*) analizė, leido identifikuoti tris pagrindines strategines pokyčių kryptis: socialinė gerovė, ekonominis augimas, kultūros ryšių stiprinimas. Remiantis modelyje identifikuotomis strateginėmis pokyčių kryptimis ir empiriniais tyrimo duomenimis buvo nubrėžtos strateginės kultūrinio švietimo įstaigų pokyčių inicijavimo gairės: kvalifikacijos kėlimo modelio sukūrimas, strateginio kultūrinio švietimo įstaigų veiklos tinklo suformavimas, komunikacijos modelio sukūrimas, eksperimentinės bazės sukūrimas, kultūrinio švietimo įstaigų infrastruktūros

užtikrinimas ir bendradarbiavimo tinklo sukūrimas. Vadovaujantis modelyje nurodytomis gairėmis, kultūrinio švietimo įstaigos tampa pokyčių iniciatorėmis ir užtikrina tolygią kultūrinio švietimo veiklų sklaidą visuomenėje.

Įvertinus tyrimo rezultatus tiriamajai organizacijai rekomenduojama:

1. Inicijuoti dialogą su kultūrinio švietimo įstaigų steigėjais (Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos ir Lietuvos Vyriausybės atstovais) bei kitų kultūrinio švietimo įstaigų aukščiausio lygio vadovais, siekiant konstruktyvios diskusijos dėl reikalingų pokyčių kultūros sektoriuje, kurie užtikrintų spartesnę ekonominę kultūros augimą bei tolygią kultūrinio švietimo paslaugų plėtrą
2. Užtikrinti nenutrūkstamą pokyčių komunikaciją su įstaigos darbuotojais, organizuojant savaitinius skyrių vedėjų susirinkimus ir kas mėnesinius motyvacinius visų darbuotojų susirinkimus. Jų metu informuoti darbuotojus apie esamą politinę situaciją kultūros sektoriuje, įvardyti galimus arba numatomus pokyčius, jų poreikį ir poveikį kasdieniams darbo procesams. Susirinkimų metu taip pat būtų išklausomos darbuotojų pastabos, atsakoma į klausimus, aptariama kvalifikacijos kėlimo ir personalo mokymų galimybė.

Literatūros sąrašas

1. Adams, C. A., Whelan, G. (2009) *Conceptualising future change in corporate sustainability reporting*. Accounting, Auditing & Accountability Journal ISSN: 0951-3574
2. Adams, C. A., McNicolas, P. (2004) *Making a difference: Sustainability reporting, accountability and organisational change*. Accounting, Auditing & Accountability Journal ISSN: 0951-3574
3. Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). *Managing deviant behavior and resistance to change* International Journal of Business and Management, 6(1), 235.
4. Al-Haddad, S. ir Kotnour, T. (2015). *Integrating the organizational change literature: a model for successful change*. Journal of Organizational Change Management, 28(2), 234 – 262.
5. Anderson, N. (2014). *Top – Down or Bottom – Up Approaches to Successful Change*. Prieiga per <http://www.tbointl.com/blog/top-down-or-bottom-up-approaches-to-successful-change>
6. Blanchard, K. (2010). *Mastering the art of change*. Training Journal, 44-47.
7. Bigger, A., Baxter, P., & Jack, S. (2008). *Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers*. The qualitative report, 13(4), 544-559.
8. Bourne, M., Neely A., Mills J. ir Platts, K. (2003). *Why some performance measurement initiatives fail: lessons from the change management literature* . International Journal of Business Performance, 5(2/3), pp.254-269.
9. Borns, S. (2002). *Leadership and innovation in the public sector*. Leadership & Organization Development Journal, 23(8), 467-476.
10. Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications. Leadership & Organization Development Journal, 14(8), 420-436.
11. Burnes, B. (2009). *Managing change*. Harlow: Financial Times/Prentice–Hall.
12. Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). *Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change*. Journal of Organizational Behavior, 34(7), 942-958
13. Carnall, C. (2018) *Managing Change*. British Library Cataloguing in Publication Data. ISBN: 978-1-138-55938-7 (Set)
14. Carson, M. (2004) *From Common Market to Social Europe?: Paradigm Shift and Institutional Change in European Union Policy on Food, Asbestos & Chemicals, and Gender Equality*
15. Castells, (2005) *Global Governance and Global Politics*. American Political Science Association Prieiga per internetą: <https://www.cambridge.org/core/journals/ps-political-science-and-politics/article/global-governance-and-global-politics/4EC97F93EE0D39B62AF3FA32E38F8DE5>
16. Creswell, P (2003) *Qualitative research methods in international organizational change research*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 26 No. 2, pp. 423-444.
- Chlivickas, E. (2016) *Public Administration Studies under Conditions of Globalization, University Activities Internationalization and Knowledge based Society Creation* Prieiga per internetą: <http://www.dpi-proceedings.com/index.php/dtem/article/view/8722/8291>
17. Davis, C. (2000), *Emergence and accomplishment in organizational change*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 13 No. 2, pp. 178-189.
18. Dichter, S. F., Gagnon, C., Alexander, A. (1993). *Learning organization transformation*. Prieiga per internetą http://www.mckinsey.com/insights/organization/leading_organizational_transformations
19. Domarkas, V., Kareivaitė, R., Juknevičiūtė, V. *Institucinės dimensijos vaidmuo darnaus vystymosi koncepcijoje*. Viešojo politika ir administravimas Nr. 3, 461-472
20. Duguet, E. (2006) *Innovation height, spillovers and tfp growth at the firm level: Evidence from French manufacturing*. Economics of Innovation and New Technology Volume 15, 2006 - Issue 4-5: Empirical Studies of Innovation in the Knowledge Driven Economy
21. Euchner, J. (2013). *Innovation is Change Management*. *Research Technology Management*, Journal of Organizational Change Management 56(4), 10-11

22. Filew, A. (2008). *Top-down and Bottom-up Project Management: Leveraging the Advantages of the Two Approaches*. Prieiga per internetą <https://www.wrike.com/blog/top-down-and-bottom-up-project-management-leveraging-the-advantages-of-the-two-approaches/>
23. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press & Routledge: Taylor & Francis Group
24. Giddens, A. (1995) *Living in a Post-Traditional Society*, pp. 56-109 in U. Beck, A. Giddens and S. Lash, *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge: Polity Press.
25. Gilchrist (2009) *Identities and Social Action: Connecting Communities for a Change*. Prieiga per internetą: <http://www.justact.org.uk/wp-content/uploads/2013/10/16-Identities-and-social-action-Connecting-communities-for-a-change-A-Gilchrist-M-Wetherell-and-M-Bowles-08.09.10-for-web.pdf>
26. Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008) *The dynamics of proactivity work*. Journal Research in Organizational Behavior. Vol 28, 3-34
27. Grbich, C. (2007) *Qualitative Data Analysis– An Introduction*. SAGE Publications. ISBN 1412921422, 9781412921428
28. Grybienė, A., Šimbelis, D. (2005). *Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas*. KTU Panevėžio institutas
29. Goksoy, A. (2015). *Organizational Change Management Strategies in Modern Business* Hardcover. Business Science Reference.
30. Guan, B., Xiong, G. (2018) *Pretreatment of wheat straw leads to structural changes and improved enzymatic hydrolysis*. Scientific Reports. Prieiga per internetą: <https://www.nature.com/articles/s41598-018-19517-5>
31. Harrison, L. M. (2011). *Transformational leading, integrity and power*. New Directions for Student Services, 135, 45-52.
32. Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Palgrave. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=sbZIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=\).+The+theory+and+practice+of+change+management.&ots=hD_JDrj6wT&sig=UXi08MmDw9b1NetsAnkCCzaSUhg&redir_esc=y#v=onepage&q=\).%20The%20theory%20and%20practice%20of%20change%20management.&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=sbZIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=).+The+theory+and+practice+of+change+management.&ots=hD_JDrj6wT&sig=UXi08MmDw9b1NetsAnkCCzaSUhg&redir_esc=y#v=onepage&q=).%20The%20theory%20and%20practice%20of%20change%20management.&f=false)
33. Hallgrímsson, T. (2008). *Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger*.
34. Hirlak, B., Kara, E. (2018) *Studies on Interdisciplinary Economics*. Prieiga per internetą: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/60461547/2097611-3-2120190902-25865-znnb2p.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe+Effect+of+Tax+Wedge+on+Youth+Unemplo.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200106%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200106T164015Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=a6d4a70652a4b9ab60026c6eb8305745978d4f6fddeb50d73337fdbf9a7d5f82
35. Hoge, M., Migdole, S., Farkas, S., Ponce, A. N., Hunnicutt, C. (2011) *Supervision in Public Sector Behavioral Health: A Review*. The Clinical Supervisor. Vol. 30, Iss. 2. Prieiga internete: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07325223.2011.604276?casa_token=lqGOTSzuIMwAAAAA%3AU5sJTAV9WUTuG61S0lCaMjFTuyAA24Ymq4ucn4pOzPZcxLSOCQrQCiR1-CAQhJUH_GK1Lgg4ecEr
36. Hurst, R. (1995) *Disabled People's Organisations and Development: Strategies for change*. Disability and Development: Learning from action and research on disability in the majority world, Leeds: The Disability Press pp. 25–35)
37. Išoraitė, M. (2012). *Teoriniai strateginių pokyčių aspektai*. Business systems and economics, 2(2), 130-145.

38. Kent, R. H. (2011). *Unfreeze / Refreeze: A simple Change Model*. The Mansis Developmant Corporation. [žiūrėta 2019-05-06]. Prieiga per internetą <http://www.mansis.com/wp-content/uploads/2013/01/A-Simple-Change-Modell.pdf>
39. Kramarik, R. (2008). *Effective Business Problem Solving Part Two – Initiating Change*. Prieiga per internetą <http://www.rt-ba.com/research-articles-decisions-probsolvic.html>
40. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Press.
41. Kotter, J. P., Schlesinger, L. (2008) *Resistance to Change: The Rest of the Story*. Academy of Management Review Vol. 33, No. 2 Prieiga internete: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2008.31193235>
42. Lane, J. E. (2009). *State Management*. London: Routledge.
43. Lane, J.E. (2000) *New Public Management: an introduction*. British Library Cataloguing in Publication Data. ISBN 0-203-77556-2
44. Lewin K (1948) *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics* (ed. Lewin G). New York: Harper & Row
45. Macredie R., Paul R., Anketell D., Lehaney, B., Warwck, S. (2001). *Modelling for Added Value*. New York: Springer.
46. Mallikarjuna R.M., (2016) *Knowledge, attitude, and practices of oral health care in prevention of early childhood caries among parents of children in Belagavi city: A Questionnaire study* Prieiga internete: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5084549/>
47. McDonough, M. (2013). Overview of the Initiating Process Group in the PMBOK. Prieiga per internetą <http://www.brighthubpm.com/methods-strategies/1672-the-initiation-stage-in-project-management/>
48. Melnikas, B. (2011) *Knowledge Economy: Synergy Effects, Interinstitutional Interaction and Internationalization Processes* Vilnius Gediminas Technical University Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.7744&rep=rep1&type=pdf>
49. Mikulskienė, B. (2013). *Viešasis sektorius XXI amžiuje*. [žiūrėta 2019-05-06]. Prieiga per internetą http://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf
50. Miles, J., & Gilbert, P. (2005). *A handbook of research methods for clinical and health psychology*. Oxford University Press on Demand.
51. Moran, J. W. Ir Brightman, B. K. (2000). Leading organization change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), p. 66-74.
52. Moon, M. Y. (2009) *Making sense of common sense for change management buy-in*. *Management Decision*, ISSN: 0025-1747
53. Morrison, M. (2014). *Kurt Lewin three step change theory model – unfreeze, change, freeze*. Prieiga per internetą <https://rapidbi.com/kurt-lewin-three-step-change-theory/#.VY8Psfntmkq>
54. Motornaya, O., Omelyanenko, V., Semenets-Orlova, I., Khomeriki, O., Lyasota, L. (2018) *Technology transfer management culture (education-based approach)*. *Business Perspectives*. Vol. 16, Issue 3. p. 454-463
55. Newby, L. K., Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). *Leading organizational change*. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74
56. Pietila, A., Kallio, H., Johnson, M., Kangasniemi, M. (2016) *Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide* *Leading Global Nursing Reaserch*. Volume 72, Issue 12
57. Piktūnaitė, I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 1 (6), 166-170.
58. Provan, K., G. (2001) *Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks*, *Public Administration Review*, Volume 61, Issue 4
59. Preece, D., Steven, G., Steven, V. (1999). *Work, Change and Competition: Managing for Bass*. London: Routledge.
60. Rachele, J. (2012). The diversity quality cycle: driving culture change through innovative governance. *AI & Society*, 27(3), 399-416.

61. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, 22–32.
62. Raipa, A. ir Smalskys, V. (2008). Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. *Socialinis darbas*, 7(1), 5–10.
63. Raipa, A., Buškevičiūtė, J. ir Giedraitytė, V. (2012). Inovatyvus socialiai orientuotų sprendimų pobūdis šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Socialinis darbas*, 11(1), 47–58.
64. Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., Mullane, J. V. (1994). Reframing the organization: Why implamenting total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19, pp. 565-584.
65. Richards, j., Morse, R. (2007) *The Habitats Directive, Coastal Habitats and Climate Change - Case Studies from the South Coast of the UK*. Prieiga per internetą: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/25340679/wp108.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe Habitats Directive coastal habitats.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200106%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200106T151826Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=87c3fd2b07f3047cc36fe257e7df13b466425685824f7dda102ee972672682df](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/25340679/wp108.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe%20Habitats%20Directive%20coastal%20habitats.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200106%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200106T151826Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=87c3fd2b07f3047cc36fe257e7df13b466425685824f7dda102ee972672682df)
66. Rouse, W. B. (2011) *Understanding change in complex socio-technical systems*. *Information Knowledge Systems Management* Vol. 10, no. 1-4, pp. 25-49 W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.
67. Sanjeeva, N. (2014) *System and method for determining availability statuses for users*. [žiūrėta 2019-06-15] Prieiga per internetą: <https://patents.google.com/patent/US10154135B2/en>
68. Schalk, R., van d.H. de Lange A. ir van Veldhoven, M. (2011). Long – term developmants in individual work behaviour: patterns of stability and change. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 84(2), 215-227.
69. Shields, J. L. (1999). Transforming organizations. *Information Knowledge Systems Management*, 1(2), 105.
70. Sa'ari, H., Roslim, N., Mohd Tahir, M. R. (2018) *Librarians' Innovative Behavior Patterns in Public Research Universities: A Solution in Turbulent Times*. Europien Conference ECMLG 2018 14th European Conference on Management, Leadership and Governance
71. Soparnot R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661.
72. Seneviratne, T. M., Punchiheva, C. N. D., Kodithuwakku, A. (2018) *Managing the Change in Library Orientation Programmes for New Entrants of University of Moratuwa: with Special Reference to Faculty of Engineering* [žiūrėta 2019-06-05]Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Cnd_Punchihewa/publication/328495409_Managing_the_change_in_library_orientation_programmes_for_new_entrants_of_University_of_Moratuwa_With_special_reference_to_Faculty_of_Engineering/links/5bd156af299bf14eac831ea6/Managing-the-change-in-library-orientation-programmes-for-new-entrants-of-University-of-Moratuwa-With-special-reference-to-Faculty-of-Engineering.pdf
73. Solouki, Z. (2017) *The road not taken: narratives of action and organizational change*. *Journal of Organizational Management*.
74. Stake, J. E. (2005) *Evaluating the impact of science-enrichment programs on adolescents' science motivation and confidence: The splashdown effect*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Prieiga internete: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/tea.20052>
75. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
76. Quinn, J. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Illinois: Irwin.
77. Terrell, K. (2015). *Managing Organizational Change in Operational Change Initiatives*. *Statement on Management Accounting*.
78. Thomson A. A., Strckland A. J., Gamble E. J. (2010). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*, (17 Ed.). USA: The McGraw-Hill Companies.

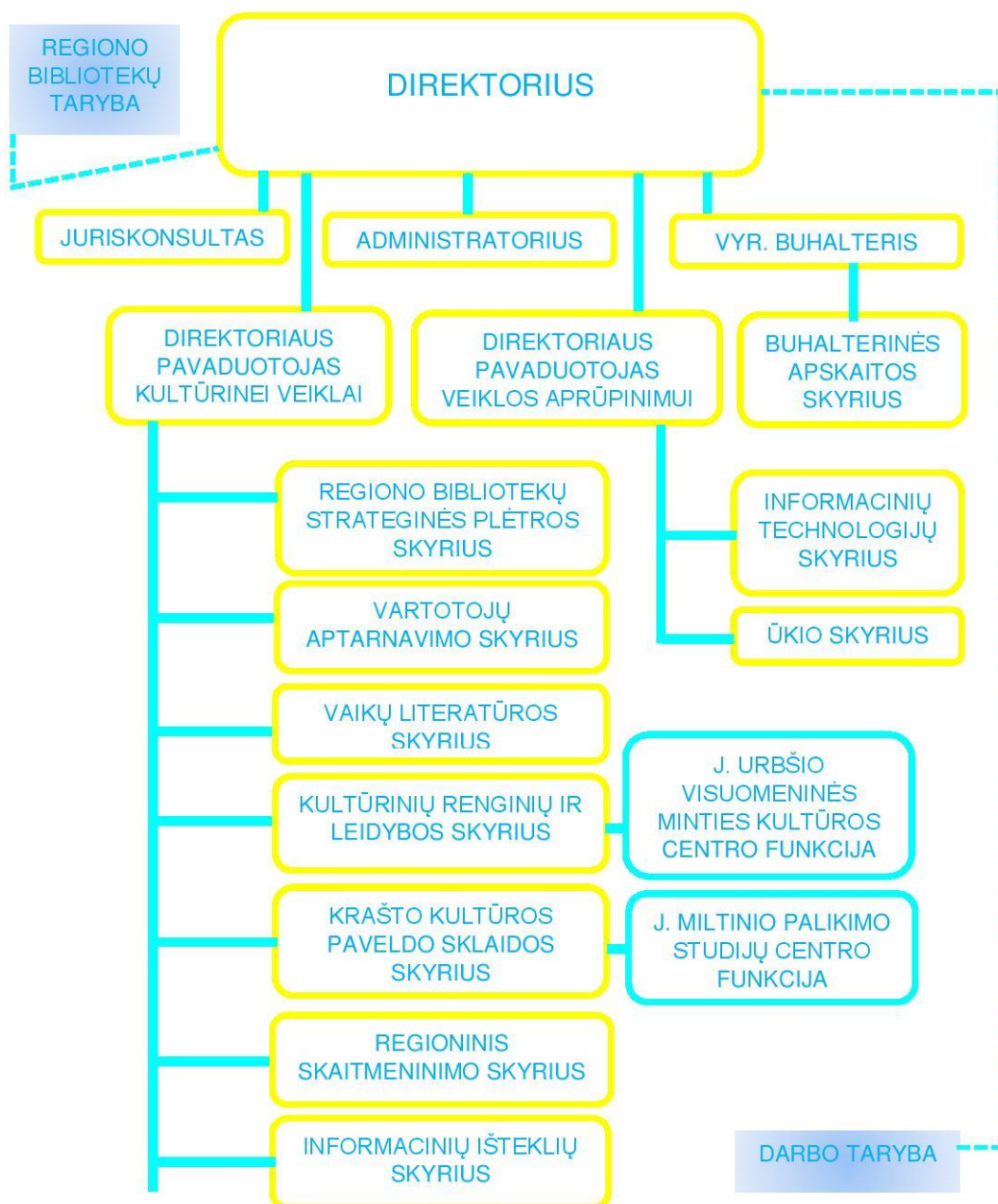
79. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
80. Tichter, R. (2000) *Changing concepts of atherogenesis*. Journal of Internal Medicine. Volume 247, Issue 3. Prieiga internete: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1046/j.1365-2796.2000.00654.x>
81. Todnem By, R. (2005). *Organisational change management: A critical review*. Journal of change management, 5(4), 369-380.
82. Valackienė, A. (2015). Pokyčių valdymas siekiant užtikrinti verslo tęstinumą. Mokslo studija. Kaunas: Technologija
83. Valackienė, A., Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologijos konstruktas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai
84. Walenta, T. (2015). PMI's Project Management Body of Knowledge Guide (PMBok) process flow is iterative and incremental. [žiūrėta 2019-06-05]. Prieiga per internetą <https://www.linkedin.com/pulse/pmis-pmbok-process-flow-iterative-incremental-walenta-pmi-fellow>
85. Wynne, B, Dixon, S., Donohue, N., Rowlands, I. (2016) *Changing the Library Brand: A Case Study*. Journal New Review of Academic Librarianship. [žiūrėta 2019-06-15] Prieiga internete: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13614533.2016.1156000?casa_token=fy9fM_TtAEYAAAAA%3ACqpb2uZQxXKn_hAD_Ify85hbUvis7M7B_B6tife4oLErF2Iij_38bqHoVa6hvxYg8kxYeVPsmzC8
86. Wu, S. (2013). Theories of Organizational Change. Prieiga per internetą http://www.sfu.ca/uploads/page/14/GERO820_FALL2013_presentation_Sarah_Wu_Theories_of_Organizational_Change.pdf
87. Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9.
88. Zappalà, S., Toscano, F., Alfio Licciardello, S. (2019) *Towards Sustainable Organizations: Supervisor Support, Commitment to Change and the Mediating Role of Organizational Identification*. Journal *Psychology of Sustainability and Sustainable Development*
89. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija

Informacinių šaltinių sąrašas

1. Bendroji bibliotekų metinė ataskaita (2018). [žiūrėta 2019-06-15] Prieiga per internetą <https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/statistika2018.pdf>
2. Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. [žiūrėta 2019-05-01]. Prieiga per internetą <http://dictionary.cambridge.org/>
3. Nauja Europos kultūros darbotvarkė (2018). [žiūrėta 2019-05-05] Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0267&from=EN>
4. Lietuvos kultūros politikos gairės. [žiūrėta 2019-06-01] Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.377620>
5. Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas. [žiūrėta 2019-06-01] Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5A04D7CC7EF6/eIinwHoibM>
6. Lietuvos valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“. [žiūrėta 2019-06-05] Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5EE74F9648A5>
7. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas (2001). [žiūrėta 2019-06-15] Prieiga per internetą: http://www.lssa.smm.lt/lt/wp-content/uploads/2014/06/Memorandumas_2001.pdf
8. Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksnių ir tendencijų analizė (2012). [žiūrėta 2019-05-05] Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Biblioteku_veiksniu_ir_tendenciju_analize.pdf
9. Bibliotekų plėtros strateginių kryptų gairės 2016 – 2022 metams. [žiūrėta 2019-05-20] Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAD/9363821010a111e6aa14e8b63147ee94/#_ftn1
10. Mokiųjų kultūrinės edukacijos poreikių tenkinimas švietimo sistemoje. [žiūrėta 2019-09-15] Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Kulturine_educacija_ataskaita_internetui.pdf
11. Vaikų ir jaunimo kultūrinio ugdymo koncepcija. [žiūrėta 2019-10-10] Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.314710?jfwid=191fum80dh>
12. Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis. Galutinė tyrimo ataskaita. [žiūrėta 2019-05-20] Prieiga per internetą: [https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/2017%20Gyventoju%20dalyvavimo%20kulturoje%20tyrimo%20ataskaita\(1\).pdf](https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/2017%20Gyventoju%20dalyvavimo%20kulturoje%20tyrimo%20ataskaita(1).pdf)
13. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas. [žiūrėta 2019-09-20] Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.364294>
14. Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016 – 2022 metams. [žiūrėta 2019-09-15] Prieiga per internetą: <https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Biblioteku%20pletros%20kryptys.pdf>
15. Panevėžio apskrities Gabrielės Petkvičaitės-Bitės viešosios bibliotekos nuostatai. [žiūrėta 2019-09-15] Prieiga per internetą: <https://www.pavb.lt/wp-content/uploads/2019/03/Panev%C4%97%C5%BEio-apskrities-Gabriel%C4%97s-Petkevi%C4%8Dait%C4%97s-Bit%C4%97s-vie%C5%A1iosios-bibliotekos-nuostatai.pdf>

Priedai

1 priedas. Panevėžio apskrities Gabrielės Petkevičaitės-Bitės viešosios bibliotekos vidinė struktūra



2priedas. P1 informanto naratyvinis pasakojimas

Kultūra man apskritai prasideda nuo žmogaus vertybių ir nuostatų, nuo tos vidinės sistemos. O paskui kaip viskas susidėlioja politiškai, tai ne viską gali reglamentuoti. Kultūra pirmiausia prasideda nuo žmogaus vidaus., bent jau aš taip galvoju.

Aš nenoriu vertinti, aš noriu pasakyti ko aš norėčiau. O ko aš norėčiau, iš tikrųjų, strateginio stabilumo. Pavyzdžiui, trejų metų strateginis planas su strateginiu finansavimu. Tu planuoji, tu žinai, ką tu turi nuveikti. Tu veiki ir tu turi tam skirtus išteklius. Tu žinai, kad tai yra stabilu ir yra tęstinumas. Tada ir atsiranda realus matymas, tikėjimas savimi, kad gali padaryti kažkokį pokytį, nes tu žinai, kas tavęs laukia. Žinai visus darbus ir iššūkius. O šiuo metu yra daug nežinios. O, kai nežinai, tada yra sudėtinga planuoti.

Aš esu atėjusi visai ne iš bibliotekos. O žiūrint visam lauke, iš tikrųjų, visi sako, kad bibliotekos yra didžiausias tinklas, kuris yra arčiausiai vartotojo. Ir kad tai yra informacija, visi patikimi šaltiniai – su visu tuo tikrai sutinku. Bet dar pastebėjau, kad tą, ką bibliotekos veikia, ir jos nuostabiai veikia, tai jos tikrai gali daryti didžiausią poveikį visuomenei. Apskritai, jos tikrai gali daryti didžiausią poveikį visuomenei. Aišku, teatras, kitos kultūros įstaigos irgi daro poveikį, bet bibliotekos, nuosekliai dirbdamos tikrai daro didžiausią poveikį. Tiesiog nemokame ištransliuoti, koks poveikis yra padarytas ir ką mes čia padarėme. Nes, būtent, važiuojant į Latvijos bibliotekas neįgaliųjų programos klausimais aš ruošiausi skaidres. Paprašiau iš viso regiono bibliotekų, kad atsiųstų savo veiklos su neįgaliaisiais pavyzdžius, na ir kai atsiuntė, susidėliočiau, ir galvoju, vau, nu tikrai, kiek daug yra padaryta. Tai latviai ir sako, jums čia reikia su šituo pranešimu po visą Latviją važinėti ir pristatinėti kaip gerą patirtį. Nes taip yra, kai sudedi viską į bendrą, po vieną nelabai matosi, bet bendrai, tai tikrai tada pasimato tas įdirbis. Mes tikrai darom ne mažiau nei kitos užsienio bibliotekos, nors jos gauna tikrai šimtą kartų didesnę finansavimą, turi geresnę įrangą. Bet pas mus svarbiausia, kad ne įranga, finansai, o būtent žmonės kiek daug padaro. Ir dar, toj politikoj, iš tikrųjų žmogau dėmesio reikėtų žymiai daugiau, kad valstybinis požiūris į žmogų būtų didesnis. Kad ir mažesnis atlyginimas, bet galėtų kitokiais būdais atrasti kitų motyvavimo priemonių: įtraukimas į dalyvavimą, priimant sprendimus ir visa kita. Tiesiog, toks požiūris jeigu būtų, tie žmonės padarytų dar daugiau.

Aš pasakysiu taip, kad biblioteka turi būti smalsi ir profesionali. Jai turi būti įdomu kokios yra naujos tendencijos, kaip keičiasi visuomenė, turi gebėti taikytis prie tos visuomenės arba net sugebėti užbėgti už akių kažkokius įgūdžius formuojant ir lavinant. Kultūros įstaigos turi profesionaliai formuoti pasiūlą visuomenei. Kultūros įstaigos, biblioteka, turi būti labai gyva, formuoti tą santykį su vartotoju. Man yra svetima skandinavų bibliotekų veikla su siuvelyklom ir viskuo, nes man biblioteka tai yra žinios, informacija, istorijos, idėjos, tai, su kuo tu gali dirbti, pagrindiniai barai. Reikia ne rankom dirbti, o galva. Reikia kurti idėjas, juk yra idėjos, pasakojimai, istorijos, viskas, su kuo tu gali dirbti. Juk yra istorijos, kalbant ir apie paveldinę istoriją ir tiek apie šiuolaikinę istoriją, tu gali dirbti su visa literatūra, herojais iš knygų ir iš gyvenimo, gali dirbti su idėjom iš knygų ir iš gyvenimo.

Nežinau ar joms trūksta veiklų, bet manau, kad joms trūksta to strateginio formulavimo. Kad tiesiog jei mes pradedam kažką daryti, tai tiesiog nuosekliai to siekiame ir darome. Dabar daug labai bandymų, pabandom tą, pabandom aną, pabandom aną. Aišku, nesakau, pabandyti irgi labai gerai, bet va labai gerai būtų kažką pabandyti, ir, jei matai, kad pasitvirtina, pabandyti tai ir užauginti. Man labai norisi tęstinumo visose veiklose. Ir dar žinai, ko trūksta bibliotekom arba kitoms kultūros įstaigom biudžetinėm, kad jos ne tarpusavyje konkuruotų, o konkuruotų su paslaugų sektoriumi.

Mums apskritai trūksta matymo, kaip mes galime konkuruoti su paslaugų sektoriumi. Trūksta savo pozicijos, savų inovacijų, gal bendradarbiavimo su startuoliais. Va čia mes, manau, tikrai galėtume pasistengti labiau ir būti patrauklesni kaip paslaugų sektorius. Aš tikrai pritariu, kad reikalingi pokyčiai kultūros įstaigoms dėl strateginio tęstinumo ir patrauklumo vartotojui. Manau, kad reikia kalbėtis su savimi kaip su paslaugų sektoriumi.

Taip, mes turime keistis tam, kad būtume patrauklesni vartotojui. Nes aš labai mėgstu sakyti, kad ne vartotojas mus susiranda, o mes turime susirasti tą vartotoją. Tai turi būti ant tiek paprasta, kad tos kultūros įstaigos tiesiog turi būti to žmogaus gyvenime. Ir jis turėtų net neišsivaizduoti, kad gali būti kitaip. Kaip yra bankas, taip yra ir biblioteka.

Mums labai trūksta galimybių kvalifikacijai gerinti, inovacijoms įgyvendinti, infrastruktūrai gerinti. Pradžiai man reikėtų, kad aš turėčiau sąlygas ir galimybes dalyvauti projektinėse programose. Tai turėtų turėti nuosavų lėšų pradėti projektams. Nes kame yra bėda, mes turime žmogiškuosius išteklius paraiškai parengti, bet neturime finansų dalyvauti. Todėl reikia prisidėjimo ir turėti tas sumas. Ne, pavyzdžiui, jei tavo projektas yra didelis, tavo prisidėjimo dalis yra 250 tūkstančių eurų, tai tu juos ir turi turėti sąskaitoje. Nes tik po to, kai tu juos išleisi, tau juos sugrąžins. Tai ar mes turime tokią galimybę? Neturime. Ir net nėra tokio mechanizmo, kad turėtume. Tai va pirmiausiai aš norėčiau, kad būtų šitas finansavimo mechanizmas, antras, kad darbuotojai būtų smalsūs ir žingeidūs. Kad būtų užtikrintos galimybės leisti juos į visus įmanomus mokymus ir keltų kvalifikaciją. Kad jie galėtų pamatyti kuo daugiau visokių naujovių. Ir trečias, kad reikia daugiau teisingų partnerysčių ir matymo, su kuo bendradarbiauti.

Šiaip, žmogus virš 50 metų ar panašiai, jis nebenori nieko keisti savo gyvenime. O tokios kultūros įstaigos kaip biblioteka dažniausiai ir yra visų čia dirbančių gyvenimas. Ir jie paprasčiausiai nebenori nieko keisti. Ir tik retam vyresnio amžiaus darbuotojui dar gali būti kažkas tai smalsu, įdomu ar kad jis būtų labai aktyvus. Bet aš į tai žiūriu labai žmogiškai, nes negali visi visą laiką būti tokie kaip „atviras nervas“, paprasčiausiai negali. Žmonės ir šiaip vieni jau iš prigimties būna ramūs ir mėgsta stabilumą, kiti, tokie, kuriems reikia nuolatinių pokyčių, nes jų tokia natūra. Kitiems reikia kaip tik tokio aiškumo darbe, kad va liepė, davė užduotį ir aš padariau. Mėgėjai tokio konvejerinio darbo. Bet čia nuo natūros priklauso. Bet ir nuo amžiaus labai daug priklauso. Viskas yra žmonės, todėl nereikia nei pykti, nei ką, reikia tiesiog gyventi. Ar čia reikia bandyti keisti kažką? Nežinau. Aš manau, kad jei tu nori bandyti sustiprinti tam tikrą sritį, tai geriau reikia paimti vieną tikslinį žmogų papildomą tai sričiai, kad jis būtų kaip katalizatorius toms veikloms ir jis padarys, pajudins tuos, kuriuos reikia, suburs komandą, kuri padarys. Bet kad reikėtų visus čia prievartauti, tai nemanau, kad tai būtų efektyvu. Tai paprasčiausiai neveiks. Bent jau aš taip galvoju. Žmonės išvis yra linkę dramatinizuoti, todėl reikia apie visas permainas išvis šnekėti labai atsargiai. Nes kai pasakai kokias nors naujienas, kad ir iš Kultūros ministerijos, pasidalini, tai visi dar padramatinuoja, kiekvienas nuo savęs prideda, tai taip ir atrodo, kad labai išgąsdini. Bet kalbant apie pokyčius ir visą kultūros politiką, aš turiu tokią savybę, kad kai kažkurioj srity tavęs nevertina ar nuvertina, ar kažkokiu būdu bando išmušti iš vėžių, tai mano nuostata yra tokia, kad reikia dirbti visu pajėgumu, darai tai, kuo tiki, ir paskui tavi darbai kalba už tave. Ir net ir tie, kurie kažką bandė pasakyti, vėliau atsiprašo: būna sako, atsiprašau, kad mes taip galvojom. Jau aš ne vieną kartą esu š tokį malūną papuolus, tai jau taktika pagrindinė yra daryk, ką gali ir kuo tiki.

Kalbant apie Lietuvos bibliotekų tinklą, man atrodo, kad viskas čia yra gerai. Gal galėtų būti daugiau kvalifikacijai skiriamo dėmesio, nes nėra ruošiami specialistai ir nėra skiriama dėmesio kvalifikacijos

ir specialistų ugdymo tęstinumo. O kaip pats tinklas, tai man su tuo tinklu viskas gerai. Ir kai girdžiu, kad sako, jog čia mes vieni kitų funkcijas dubliuojam, tai aš tikrai nematau to. Nes kultūros įstaigos veikia atskirose teritorijose, yra atskiri žmonės, yra kitos patalpų sąlygos, todėl aš tikrai nematau to dubliavimo. Tai jei tu turi kažkokias ypatingas erdves, tai ar tu tikrai turi kažkokią moralinę teisę jų nepanaudoti ir laikyti tuščias? Nežinau, tai jei mes kalbam apie bent kažkokį efektyvumą, arba efektyvų kokybišką išteklių panaudojimą, tai ir turi daryti tas, kas turi tam sąlygas. Nes jei žiūrėti tik vien pagal dokumentus, ką tokios įstaigos privalo daryti, kad, sakykim, parodos tai turi būti galerijoje, arba filmas turi būti kino teatre, bet tai jeigu tu turi tam sąlygas ir patalpas ir aplink tave niekas to nedaro, tai tu, manau, kaip tik turi tai daryti. Todėl aš tikrai nematau jokio kultūros paslaugų dubliavimo, o atvirkščiai, matau efektyvų savo išteklių panaudojimą.

Kitas dalykas, man atrodo, kad jokių būdų negalima apmokestinti bibliotekos paslaugų. Nes ir pagal bibliotekų įstatymą bibliotekos turi būti atviros ir nemokamos, tai jos tokios ir yra. Aišku, jei žiūrėsime, ko nori ministerija, tai nors ir esam nemokami, mes vis tiek turime uždirbti pinigų. Tai va pavyzdžiui patalpų nuoma, kas šiais metais mums labai sekasi. Ir, manau, tik dėl to, kad turėjom naują efektyvią reklamą. Nes tikrai suveikė, aktyvi ir efektyvi reklama tikrai veikia ir kultūros įstaigos turi kažkaip per komunikacijos kanalus atkreipti vartotojo dėmesį.

Regiono situacija yra vėl kitokia, nei mieste. Geras sąlygas turi tik tos vadinamos centrinės bibliotekos, bet va kaimuose esantys filialai, kaip ir visoje Lietuvoje, yra labai prastos patalpos, trūksta darbuotojų, nes nėra tam skirtų etatų, todėl tai kultūrai kokybiškai sąlygų jie tikrai neturi. Miestuose visos bibliotekos renovuotos. Aišku, ir tų skaitytojų tuose kaimuose nėra daug. Man atrodo, kad mes, kaip apskrities kultūros įstaiga galėtume labai prisidėti kuriant paslaugų gerinimo dalykus, projektus. Mes galėtume testuoti, pasibandyti kažką ir tada perduoti veikiantį produktą arba paslaugą regionui. Sakykim, kuriam didelius projektus, galėtume pradėti kažkokius didelius dalykus, naujas paslaugas, kurios tikrai visiems aktualios ir visiems tinka, ir kitos bibliotekos paprasčiausiai galėtų prisitaikyti pas save. Aišku, teritorija yra didelė, tai labai svarbu dar kad būtų patogų mums visiems. Kaimų filialuose neturi darbuotojai kaip atvažiuoti, todėl mes turim būti pakankamai lankstūs ir užtikrinti daug dalykų. Mes tikrai turim žmoniškųjų išteklių tai pažangai regione užtikrinti. Svarbu geri deriniai. Teisingos kombinacijos yra labai svarbu, nes tada ir darbai greičiau vyksta. O kai visi klausia, kokia turi būti ateities biblioteka? Tai aš nežinau ar šiuolaikinė yra ateities. Nes aš negyvenau toje ateityje. Gal po 10 metų taip viskas pasikeis, gal rūpinsimės tik ekologija arba pilietinėmis teisėmis? Knyga klesti.

3 priedas. P2 informanto naratyvinis pasakojimas

Pradėsiu pirmiausia gal apie šalies kultūros poziciją, tarkim. Pavadinasiu pozicija. Politika tai iš principo yra įstatymo aktų, reglamento rinkinys. Ir šioje vietoje leidau sau nebesekti ir valingai nebesidomėti valstybės politika. Iš esmės todėl, kad dar be darbinių funkcijų aš dar esu ir autorius, kūrėjas. Ir sąmoningai pasirinkau gyventi būtent tam lauke ir nepaisyti kultūros politikos. Tarkime, dirbdamas galerijos vedėju aš esu funkcionierius, aš atlieku tam tikrą funkciją. Tuo tarpu užsidaręs studijoje kaip autorius aš tampa funkcionieriaus pozicija. Tai nebūtinai turi būti socialinė kritika ar kažkas tai tokio, tačiau tai yra visiškai skirtingai veikiančios grupės. Jos ko gero nelabai gali funkcionuoti vienodai, nes vieni turi vieną potikslę, o kiti kitą. Bet, sakykim, jei nešantys tikslai sutaptų, tai jos galėtų siekti kažko bendro. Tai nepasakyčiau, kad aš netgi galėčiau pasakyti, kas šiuo metu dirba Kultūros ministerijoje, nebeįdomu. Nes, ko gero, labiau būčiau linkęs tikėti menininkais, bet ne kultūros politikais. Tarkime, labai gražiai buvo pozicijuota regioninės kultūros politika ir, tarsi, pačioj deklaracijoj nieko blogo nėra, tačiau tada, kai mintis pavirsta kūnu ir susikristalizuoja, pasirodo, kad ir ten yra taisytinu dalyku, ir ten pražiūrėta, ir ten. Arba gal nebuvo pražiūrėta, tačiau buvo tikėtasi, kad sutaps mąstymai sumanytojų kultūros politikos ir vykdytojų kultūros politikos. Pačių funkcionierių laukas, pasirodo, yra labai nevienalytis ir visiškai skirtingus potikslius turinčios grupės. Tada pradedi suvokti, kad iš esmės neturi galimybės laukti, kada susiformuos politika, nes tai jau gali būti kitų žmonių gyvenimo laikas. Realiai tu gali veikti tik nepasydamas tave įgaliojančių įstatymų, ką reiškia nepasydamas, gal greičiau nesifokusuodamas į juos. Nesitikėdamas kažkokio papildomo dėmesio ar malonės. Tai va, tai turbūt tiek. Visi su lūkesčiu laukė regioninės kultūros tarybos kaip dar vieno instrumento, beje, pasižiūrėsiu, kaip suveiks šiais metais šis instrumentas, nes labai gali būti, kad regionai nesuprato patys kultūros darbuotojai nesuprato, kas kaip. Ir gal, gali būti, kad tai nėra taip jau blogai, kaip atrodė iš karto. Turiu minty, kad jei į sritis iš principo bus galima prasibrauti, tai tada regioninė kultūros taryba kaip dar vienas instrumentas būtų visai neblogas. Bet teko būti seminare, nežinau ar pati buvai, bet tame seminare Vilnius, Utena ir Panevėžys, tokia tvarka kaip buvo pristatyta, taip nuviliančiai ir nuvilnijo. Sakykim, jei Vilnius labai įžvalgiai pasielgė su prioritetų formavimu, Utena kaip išėjo, tai Panevėžys buvo visiškai nesusipratimas. Dėl labai paprastų dalykų: jeigu, sakykim, pačių prioritetų apibūdinimui reikia dar apibūdinimų ir sąvokų aiškinimo papildomo, tada pradedi suprasti, kad galimi du variantai. Arba taip buvo maskuojami savi interesai, arba visiška nekompetencija. O labiausiai tikėtina, kad tai buvo abu viename. Taip atsainiai pasižiūrėjo, kad, maždaug, dabar bus taip. O, kadangi lobizmo atsikratyti nepavyko, na, žodžiu, toj vietoj kritikos būtų daug, ir netgi būtų galima paimti atskiras formuluotes, atskirus finansuotus ir nefinansuotus projektus. Ir, iš tikrųjų, pasiknisis arba pritaikius ir matematinę logiką, metodologiškai pasižiūrėjus į tuos dalykus, ten pasipiltų labai daug negerų dalykų. Bet, vėlgi, tam reikėtų rodyti iniciatyvas, užsiimti kariavimu tam tikru ir tada klausimas, kokios jėgos tą turėtų daryti? Na, ko gero konstruktyviausia būtų mestis į politiką ir eiti spręsti politiniais instrumentais. Kitas dalykas, teisiniai keliai ir ieškinių formulavimai. Dabar, vėlgi, čia precedentų nebuvimas visiškai. Ir vėlgi, ką tai iš principo duotų, kad vėlgi sistema apsisaugotų ir dar apsidėtų tam tikrais papildomais saugikliais, o tai ne tik kad nepadėtų sistemai, bet dar ir pakenktų. Toj vietoj, mano galva, pasyvumas nėra blogis, o net savotiškai, išlaukti yra gerai. Mano karta labai gerai žino, ką reiškia kalbėti Ezopo kalba ir juokdavomės, kurdavome anekdotus apie sovietmetį, o dabar galim tuos pačius anekdotus pasakoti, tik veikėjus šiek tiek pakoreguoti. Iš principo gautųsi plus minus tas pats. Ir tada supranti, kad stebuklų nebūna. Jeigu pasižiūri kaip kultūra plėtojasi civilizuotam vakarų pasaulyje, pamatai, kad ten tos civilizacijos nė kiek ne daugiau. Galima paimti atskirus epizodus, žodžiu, visa šita ilga įžanga, šitas ilgas monologas apibendrinus galima būtų pasakyti, kad kažin kažko tikėtis iš politikos nėra

reikalo, ją formuoti iš esmės reikia, nes tai yra tam tikras užsiėmimas ir tam tikra žmonių prievolė, gyvenimo taisyklių rinkinio dalis.

O dabar apie visiškai vietos lauką. Man labai patiko pats pavadinimas, kaip ten kultūros inicijavimo laukas? Jeigu dabar įsiklausyti į pačių žodžių etimologiją, kitaip tariant būtų galima sakyti, jog yra tam tikrų revoliucionierių telkimas. Kitaip tariant, pagrindinė partizaninė organizacija, kuri iš principo, kurios tikslas yra paimti valdžią. Ką reiškia pokyčių inicijavimas. Bet, pašmaikštavom, nes kita vertus tai labai nejuokingi dalykai yra, nes bet koku atveju kultūrinis laukas yra labai galingas laukas, tik nesuvoktas, neišplėtotas, ta prasme patys kultūrininkai nesuvokia, kas jie tokie. Man iš dalies primena plėšrūnų jaunikius. Sakykim, kur koks nors driežas liūtuką išgąsdina. Nes liūtukas nesuvokia savo galių, nesupranta, kas toks yra. Ir, sakykim, kad jį vaiko, kas netingi. Iki kol prisižaidžia. Tai kaip reiškinys, tarkime, bet kokį paimkim teritorinį vieneta. Tarkim, priešrinkiminiu laikotarpiu labai suintensyvėja lankytojų skaičius. Ir, būtent tų, pretenduojančių būti matomais politikoje. Patys kultūrininkai, iš pradžių džiaugiasi, kad juos lanko svečiai, ir vėlgi, nelabai supranta, gal, sakykim, nesikoncentruoja, kas vyksta. Tų renginių metu besimalančios personalijos, iš esmės aktyvuojasi rinkėjų akiratyje pirmiausia, o po to ir sąmonėj. Ir man labai nesuvokiamų daug dalykų pradeda paskutiniu metu kilti, kas, aš galvoju, logiškai visiškai paaiškinama galėtų būti, bet vėlgi, mes negebam atpažinti tų instrumentų, kaip jie veikia, tai lieka pasyviai stebėti. Nežinau ar etiška būtų čia nukrypti į šoną. Teko žiūrėti tokį filmuką apie Brexito likimą. Aš manau, kad Brexitas čia buvo paanalizuotas ir suvoktas, ta prasme, nebūtinai su piktybinėm iniciatyvom, bet šitokiu atveju nemanau, kad tai yra vienintelė. Tik klausimas, kas tada bus, kai žmonija suvoks, kad tai yra visiškai parankus instrumentas. Ta prasme kaip tai bus naudojama, žmogaus prigimtis lems norą tuo pasinaudoti. Ir tada tam atsvara kas yra? Ekonomika? Ekonomika ko gero etikos paiso tik tiek, kiek negali apeiti, na, kas kitas laukas, lieka kultūrinis. Ta prasme, visiškai fragmentuotas, nebūtinai pilietiškai brandus ir iniciatyvus, ir iš esmės tas laukas nuolat yra poveikio zonoj. Visą laiką. Vienų veikiamas galbūt tam, kad neįgautų sąmonės. Ir tada pradedi suprasti, kad užduočių formuluotės, darbotvarkių formuluotės, jos gal ne iš kažkokios galingos jėgos suformuluotos, o tokiu galingu užkratu pavirtusios, jos tiesiog labai patogios. Kaip gaisrininko komandos, skirtos gesinti smulkius gaisrelius. Eliminuojuant pilietinį mąstymą, eliminuojuant brandą, eliminuojuant atsakomybės prisiėmimą. O formuluojant tik tam tikrus paklusnumo įverčius ir tokiu būdu ką mes turim. Tušiom apšukom burzgantį kultūros lauką, kuris vaikosi lankytojų skaičių, uždirbtų pinigų skaičių, įgyvendintų projektų skaičių. Tarsi skaičius kada nors ką nors įrodytų. Man labai patinka iš esmės tokios absurdo analogijos, kurios vien dėl buko nelogiškumo, leidžia kitomis akimis pasižiūrėti į tam tikras situacijas. Sakykim, imam va šitą buką analogiją ir pritaikom va šitam dalykui, kaip žmogaus mitybai. Skaičius atrodo gerai, bet jei mes žmogų prišersim akmenukų skaičiumi, tai iš esmės kas bus? Na tai netinkama mityba. Todėl tikrai turėtų kultūra būti matuojama ne skaičiumi, ne kiekybiniais parametrais, o kokybiniais parametrais. Sakykim, mes galim skaičiuoti ne įkvėpimus, o gryno oro įkvėpimus. Kas juk yra ne vienas ir tas pats. Tai tada galbūt vertingiau surengti per metus vieną renginį bet kad žinotų, jog įvyko renginys ne tik panevėžiečiai, bet ir niujorkiečiai. Galima sakyti, bergždžia ambicija yra pražūtinga, ne pagal kąsni išsižiojus, nieko nebus. Renginys gali būti ypatingai įdomus. Sakykim Dainų šventė. Duok dabar po tris Dainų šventes į savaitę, kas būtų? Ir čia labai labai daug tokių atvejų galima būtų privardyti. Sakykim, dirbu Fotografijos galerijoje. Pasirodo tie patys dėsniai ne tik pas mus Panevėžy, Vilniuje, bet tie patys dėsniai yra gajūs kaimynėje Latvijoje, Lenkijoje ir ko gero dar ir kitur. Kad, sakykim, žymiai įdomesnės yra savų, vietinių parodos, negu kad atvežtinių. O atsivežus kad ir labai įdomų autorių, su tokiu pačiu sklaidos kiekiu, negali patikėti, kad susirenka trečdalis auditorijos. Galėtum suprasti, kad autorius žinomas arba daug kartų matytas,

tačiau tu žinai, kad tokiam formate jis nebuvo matytas. Čia, ko gero, sociologam, fenomenologam dar darbo daug, iliuzijas nagrinėti, kas tai yra žinojimo, patirties iliuzija. Dažnu atveju mes užsikabinam už tokių dalykų, kad ai, nu, žinau tokį, o kas jis toks iš tikrųjų, tai nesuprantam. Ir tada bandai suprasti, kokie elementai paveikia. Netikėtumo faktorius nelabai veikia, žvaigždės faktorius nelabai suveikia, gylio faktorius iš viso neveikia. Kas visai stebina. Nes gylio faktorius kultūroje turėtų būti vienas iš pagrindinių. Bet masuotės efektas, šitas masinio skonio ir niveliacijos, jis labai stipriai pasireiškia. Bandau suvokti, tarkim, šiais metais į miesto šventę buvo pakviestas E. Dragūnas. Kaip suprantu, pritraukė nemažai auditorijos. Prieš metus laiko tas pats atlikėjas Cido arenoje iškoneveikė panevėžiečius išvadinęs debilais, asilais ir taip toliau. Ir, sakykim, savigarbos sąlygom jis e tik kad neturėjo būti pakviestas, antras dalykas, na, gerai, tas turėjo sukelti reakciją. O šito visiškai nėra. Ir čia tik vienas epizodas. Ir natūraliai tada supranti, kad tas kas lyg atrodo būtų principiniai veikiantys faktoriai, jie neturi galimybės pasireikšti. Jų tarsi nėra. Klausimas, kokie faktoriai yra čia? Na, labai būtų madinga šnekėti apie programuojamą visuomenę. Tarkim, tikėkime kad taip yra. Tai gal tada viskas yra tik imitacija ir kultūros laukas yra prarastas? Gal čia yra tik dūmų uždanga, kol sugalvosim, kur čia pasidėti.

Galima būtų turbūt dokumentaliai atrinkti, kada pasiketiė sąvokos ir kada į vartoseną įėjo kultūros vartotojas ir teikėjas, švietimo vartotojas, medicinos vartotojas ir teikėjas. Nepasakyčiau, kad tai būtų nelogiška tą laikyti paslauga, tačiau, mažytė smulkmena, bet ji iš esmės labai daug lemia. Absurdo analogija vadovaujantis, tai būtų žmogus labai sveikas, tik pulso nėra. Tai ką reiškia mažytė smulkmena. Yra dalykai, kurie yra paslaugos tiekėjai. Šiuo atveju ne asmeniui paslaugos tiekimas. Šiuo atveju yra valstybės paslauga. Ta prasme valstybės paslaugos vartotojas. Ir dabar įsivaizduokime taip, kad karys daro paslaugą gindamas šalį. Arba, sakykim, jam daro paslaugą ir duoda ginklą. Na, nebejuokaukim, tai ne paslauga. Čia yra užsakymas. Užsakymas sveikatingi visuomenę, užsakymas kultūringi visuomenę, užsakymas šviesti visuomenę. Ir ne tai, kad permanentiškai, o su tam tikru rezultatu. Tamsuomenės turi mažėti. Bet aš tą sakau be kažkokio lygmens. Vieną kartą juokais esu pasakę ir pažiūrėjau, kad visai neblogas dalykas gavosi: kur yra sudėtingumas kultūrininko, švietimo srities darbuotojo? Tai, kad kultūringi, išlavinti anksčiau ar vėliau miršta. O gimsta juk vėl be to bagažo. Ir kaip bebūtų keista, tas intensyvumas yra labai didelis. Tai vadinasi, kad darbas niekada nebus pasiektas. Kokybinis persilaužimas iš principo niekada negali būti pasiektas. Du pavyzdžiai, grynai tokie empiriniai. Dvyliktoji vidurinė, buvusioji Verdenė, direktorius Šapauskas sugalvojo ir pakabino gėlių laikiklius koridoriuje. Pridėjo gėlių. Tai per pamokas reikėjo kažkam eiti ir saugoti, kad jų nenumėtų. Reikėjo sekti, kad vazonėliai nebūtų nudraskyti. Šventinėm dienom juos ten nuimdavo. Bet visko būdavo. Tuo tarpu antrais metais niekas jau net neprisiminė, kad jie kabo. Kitas pavyzdys, Mikalausko menų gimnazijoje. Prikalbinom listelių pusrusyje, pakabinom paveikslus, darė remontą, nukabino viską.

Ir sako, reikia kažką daryt, tūkstančius sumokėjom už remontą ir dabar sienos jau nuspardytos. Tai aš sakau, pakabinkit atgal paveikslus. Juos apspjaudys, bet liks sveikos sienos. Bet taip ir buvo. Pirmais metais kai pakabinom paveikslus tekdavo juos valyti nuo ko tik nori, ir padegti buvo, ir apspjaudyti, aprašyti. Bet iki sienų už tai nebuvo daeita. Paskui gal po metų ar dviejų jau niekam tie paveikslai nebeužkliuvo. Tik jų nelikus, tuščios sienos vėl prisiprašė dėmesio. Pakabino atgal paveikslus, tai ką, po kurio laiko nei sienos, nei paveikslai vėl niekam nebeužkliuvo. Taigi, ką būtų galima vėl iš viso šito apibendrinti: prieš tai sakiau, kad gimsta tamsuomenė, ar ne, bet ji nėra iš principo negatyvi. Ir jei ji iš karto atsiduria tinkamam lauke, tai tas švietimas, žinios, domėjimasis, tinkamai dėliojamas, jis atsiranda. Tai tampa norma, tam tikru atskaitos tašku. Tai, jei sakykim,

grubiai tariant, tą nepatyrusį žmogų perkeliame į asocialią aplinką, tai tam žmogui ta asociali aplinka tampa jo atskaitos norma. Ir priešingai, jei į kultūriškai subalansuotą aplinką patenka žmogus, šita aplinka tampa atskaitos norma ir nuo jos jis vystosi. Tai va šis momentas iš esmės kažkiek legitimizuoja tą nuostatą skleisti, vykti į regionus. Tai tarsi prievolė. Bet ši prievolė kelia dar kitus klausimus. Sakykime, ar regionuose esantis kultūrinis potencialas yra mažiau įgalus ir mažiau vertas ar mažiau nesuvokiantis savo priedermės ir neturintis talento, kad kažkas turėtų sureguliuoti viską? Pabandykim įsivaizduoti tokį momentą, kad Panevėžiui pradeda užsakinėti orą Vilnius, Vilniui Briuselis, o Briuseliui gal Jungtinės tautos ar kita organizacija. Tai manau, kad dalis sueitų kaip už labai gerą dalyką, labai kokybišką, bet dalis sukeltų alergiją vien dėl to, kad devolvuojama vertė vietos. Ir, vat, sakykime, bandau įsivaizduoti katiną su kanopom, žuvį su vištos snapu ir panašiai. Tai būtų apsigimimai, anomalijos, vertos tyrinėjimų, bet jokių būdu ne evoliucijos kokybiškas šuolis. Tai tas pats vyksta ir čia. Kas tinka dideliame miestui, nebūtinai tinka mažam kaimeliui. Ir priešingai, mažo kaimelio kultūra, ten būdama vertinga, miesto gyventojui tampa kičo apraiškom, nesusipratimu. O, sakykime, dar papozicionavus didmiesčio kultūrą, tai iš viso galėtų tapti pajuokos objektu. Ir, kas nutinka. Todėl, kad ne pagal paskirtį suvaikštoma. Juk į aukštuomenės pokylį su sportbačiais neįeisi. Kaip ir su lakiniiais bateliais nebus kas veikti sporto salėje. Nors abu apavai bus nuostabūs, bet jie bus netinkamoj vietoj. Tai toj vietoj, ko gero, suvokiant, koks absurdas išeina iš tokios reguliacijos kultūros procesų ir šitų bandymų modifikuoti, turbūt brandos požymis būtų pasitikėti savo darbuotojais. Švietimo sistema, medicina, kultūros įstaigom, galerijom, bibliotekom, reikia pasitikėti. Ten dirbantys žmonės nėra kenkėjai. Ar tik nebūna taip, kad šito lauko žmonės dažnai susimotyvuoja ne išoriniais motyvatoriais, kažkokiais faktoriais. O daugiau genasi vidinės motyvacijos. Daugeliu atveju tie žmonės tą daro todėl, kad nori, tiki. Ko, sakykim, versle, jei nėra gražos, tai yra neracionalu. O kultūroje jis gali ieškoti ir norėti parodyti kažkokį autorių vien todėl, kad, tiesiog, įdomu, tiesiog žmogus serga tuo. Ko gero užklestėtų visom prasmėm įstaiga, jei sakytų vadovas, kad aš pasitikiu savo darbuotojais, jei jie taip daro, reiškiasi taip reikia. Bet ko gero ši sistemos dalis nebebūtų patogi visiems, kadangi vadovas turi teikti ataskaitas, rengti planus ir jis yra varomas tos kiekybinės sistemos, ir ši sistema užgriebia apačią. Ir, šioje vietoje aš nežinau kaip tą išspręsti. Gal visuotinį sukilimą padaryti? Nepavyks, dėl politinių ir vertybinių pozicijų skirtumų. Bet aš linkęs manyti, kad patys kultūros darbuotojai turėtų...

Šioje vietoje reikia paimti pauzelę ir šiek tiek atitrūkti. Kultūros darbuotojai iš principo yra kūrybinis personalas. Techninio personalo ten labai nedaug. Ir tas pats techninis personalas iš dalies dalyvauja tam tikroje kūryboje. O su kūrybiniu personalu visada yra, sakyki, toks įdomumas. Juk negali atmesti, kad vieną gražią dieną jis ims kažką ir sukurs. Gali sukurti ir kažkokį ne visai patogų dalyką, bet jis gali būti gyvybiškai būtinas mąstymo sukrėtimo prasme, diskusijų. Juk nėra vienas kitas laukas. Gerai, yra du laukai, kurie žmonijoje yra absoliučiai saugūs, su tam tikromis smulkiomis išlygom. Tai yra sportas ir kultūra. Ten, liaudiškai tariant mardabojus, jis gali išsivystyti į karus, bet ten tie modeliai yra simuliaciniai, tu gali pasitikrinti, gali nuleisti garą, gali prieiti išvadų, nuomonių. Tai tas kūrybinis laukas bendrai, jis turėtų būti ne paslaugos davėjas pagal poreikį poilsiui, bet žmonijos prasme, paslaugos davėjas, kurti tam tikrus sukrėtimus, kurie leistų kurti imunines sistemas. Tokius dalykus reikia matyti. Antraip tai ne kultūra.

Pavyzdžiui, kaip veikia NASA sistema. Ten ne viskas yra biudžetas, bet vis tiek. Kas man padarė milžinišką įspūdį. Ten tuos mobiliuosius kai kūrė. Praktiškai iš nieko. Kaip žmonės dirbo, kas tokie, jie buvo visiškai nekonvenciniai ir kokiomis sąlygomis. Jei akys žiba, turi potencialo, esi geidžiamas būti dalimi kažko. Nors juos suvarė tam projektui noras praturtėti. Bet daugelis iš jų sudegė ir

bankrutavo, nors galiausiai jie buvo išsidalinti kitų korporacijų. Nes buvo pernelyg vertingi, kad mėtytųsi. Bet milžiniškos pasaulinės korporacijos investavo milžiniškus pinigus keliems metams į orą, todėl, kad tikėjo. Ir sumoj jos nenusivylė. Nes jų programa yra tokia. Turi investuoti, kad pataikytum. Ta prasme, kažkuris produktas suvešės ir jis atpirks viską, net ir tą praradimą. Tai vat tas pats ir su NASA. Egzoplanetų ieškotojai keturis ar penkis metus stebėjo dangų ir nieko nerado. Ar įsivaizduoji? Nulis rezultato, nieko nerasta. Ir staiga opa, ir visas šitas turi prasmę. Tai yra fundamentalūs dalykai. Dabar klausimas, apie kokią fundamentinę kultūrą kalbame? Kur fundamentinės koncepcijos dalis yra kalbant apie bibliotekas, apie galerijas? Jūsų problemos, kaip norit, taip išgyvenkit. Duodat lankytojų skaičių, nors taip jei pagalvojus, jei suskaičiuotume gyventojų skaičių, potencialių miesto lankytojų skaičių, čia apskaičiuojami dalykai. Pilnamečiai, nepilnamečiai, įgalūs ar ne. Taip pat tie, kurie yra tik tranzitiniai. Ir, ko gero paaiškėtų, kad visi jie turi apsilankyti tuose renginiuose. Logika kokio? Niekinė. Aišku, galima sakyti, kad iš rentabilumo pozicijų žiūrint čia užtektų vieno kultūrnamos, užtektų vienos bibliotekos, vieno universiteto, o visa kita marš į gamyklas. Bet ne viskas taip galėtų būti pamatuota. Teko būti vienam seminare. Na, apsieikim be vardų ir pavardžių. Kur vienas profesorius aiškino apie objektyvų vertinimą stojamųjų metu. Ir taisyklingą sinusaidės formą ir panašiai. Bet į klausimą ar šitą būtų galima pritaikyti specializuotom programom, sakė taip, turėtų būti pritaikoma. Tai vat sakykim pritaikome krepšininkų komandai. Ar jų ūgio vidurkis taip pat turėtų pasisikirstyti. Jo argumentai buvo tokie: jūs man čia demagogijos nevarinėkit. Tai, mažos imtys, jos vis dėl to veikia pagal klasterių dėsnius. Joms negali būti taikoma ta pati metodologija ar tie patys principai. Vis dėl to tai yra tam tikra specifika. Ir, jeigu sakykim šalies pasiskirstymas gyventojų skaičiumi yra kitoks, ir yra nacionalinės kultūros aspektas, sakykim, širdies ligų gydytojas jis gali būti kaip ir Amerikoje indas, kinas ar kas tik nori. Bet aš nemanau, kad indas ar kinas mokintų Amerikos istoriją. Tas pats yra ir Lietuvoje. Kokio tikimybė, kad bibliotekoj lietuvių literatūros konsultantu galėtų padirbti koks lenkas ar vokietis. Aišku, neatmeskim tokios galimybės, bet tikimybė, kad kiekvienoj bibliotekoj tas atsirastų, tai tikrai nebus šito. Vadinasi, kol mes dar galvojame apie valstybingumą, kol nekalbam apie kosmopolitišką bendruomenę, nebeturinčią šalių ir sienų, tol mes turime nacionalinį aspektą, tol mes turime būtinybę turėti savitumą. Ir savitumas šiuo atveju gali būti naudingas kaip nišinis produktas. Ir vėlgi tada grįžtu prie to, kad nebūtina daryti grandiozinį dalyką, kas, sakykim vyksta Milane ar Niujorke. Galima daryti panevėžietišką variantą, kuris bus įdomus, į kurį norėsis pakviesti ir atvykti iš kitur. Tarkim, Panevėžio dailės galerija turi unikalų keramikos rinkinį. Kas apie jį žino? Steigėjas galerijos yra Panevėžio miesto taryba, tai biudžetinė įstaiga. Vadinasi, ką bendrom jėgom padarom? Ne tai, kad ką jūs padarysite, kad lankytojų būtumėt pamatyti. Galima sakyti, kad prisidėjimas yra, jie skiria kofinansavimą, palaiko iniciatyvas. Bet juk čia yra kaupimo stadija, sakykim, ta stadija, kuri skirta ugnies užkurimui. Čia ne tik kolektyvo reikalas. Na ir kiekvieną pavyzdį paėmus, kita įstaiga turės kitokį savitumą. Sakykim Petkevičaitė-Bitė. Juk galima būtų sukurti pasauliniu mastu, beje, ką ir reikėtų padaryti, ne tik todėl, kad ji čia buvo tokia mecenatė. Pradėkime nuo to, kad ji buvo pasaulinės kultūros keitėja. Įgyvendinta rinkimų teisė. Kokio pažanga. Tai, sakykim, nelygintini dalykai. Kur aš lenkiu. Pavyzdžiui, kai išvažiavo dviratininkai į olimpiadą už savo pinigus. Dabar niekas apie tai nekalba. Visi puikiai supranta, kad atstovavimas yra nacionalinis klausimas. Tai, G. Petkevičaitės klausimas nėra Panevėžio klausimas. Jablonskis nėra Marijampolės klausimas. Iš esmės yra kultūros programiniai dalykai. Vėlgi vedu mintį prie to, kad yra dalykų, dėl kurių reikia tartis, yra dalykų dėl kurių reikia solidarumo. Ir, jei vienus dalykus galima paleisti darbuotojam ir pasakyti, kad mes žinome, kad jūs norite daryti ir padarysit, o jei nepadarysit, tai dėl kažko nepasisėkė ir jūs nepergyvenkit. O kai kuriuos dalykus reikėtų spręsti taip, kad o, žiūrėkit, turim idėją, tai gal pakoreliuojam su jūsų planais? Nes, kas nutinka? Trimečiai planai. Planas ir plano vykdymas juk nėra tas pats. Ir, protingai žiūrint čia nėra

blogas dalykas, kad planas keičiasi. Bet, kada susiformuoja kažkoks programinis dalykas, būtų gerai, kad jis nekristų kaip perkūnija. Būtų gerai, kad jis gimdytųsi iš kažkokių planinių dalykų arba tie planiniai dalykai būtų formuluojami atsižvelgiant į tai.

Pasakiau ir pagalvojau. Nežinau, kieno posakis buvo. Kad, jei nori sunaikinti kažkokį reiškinį, tai paskelbk jo metus. Tai tada sutryps ir sunešios į šipulius. Bet jeigu tai nebūtų atiduodama taip sutaršyti, na, sakyki, galėtų būti planai, bet nebūtinai jie būtų įgyvendinami, arba tam tikros gairės, galimybės galėtų būti. Na, čia daug dalykų, kurie yra diskutuoti. Komunikacijos reikalas yra opus. Nebūtinai jis turi būti sėkmingas iš karto, bet nuėmus tarpusavio įstaigų lenktynių ir konkurencijos bazę, manyčiau, kad susikalbėjimo ir susivienijimo atsirastų žymiai daugiau. Kada nebereikėtų galvoti, pas ką čia dabar daugiau ir geriau. Prisimenu epizodą iš kolegijų kūrimosi prie gyvavimo trumpo. Kažkaip jas labai sėkmingai pavyko nuteikti kaip konkurentes, kaip priešininkes. Buvo labai įtempti metai, nes vieni į kitus žiūrėjo pro sukąstus dantis, tarsi laukdami nelaimės. Ir galiausiai pradėjo nykti ir mažėti. Na, aišku, ir gyventojų pradėjo mažėti, bet. Ir, taiga, vieną gražią dieną žmonės suvokė, kad jie yra ne konkurentai, o partneriai. Ir nuo tos dienos įsivyravo ramybė. Dar ten buvo begalės dalykų, dėl kurių nepavyko susitarti aukštesniuose sluoksniuose. Partnerystės galėjo būti tokios, kurios būtų dengę visas silpnąsias vietas. Bet nenutolkim nuo kultūros. Aš galvoju, kad ir čia yra lygiai ta pati situacija. Visai puiku, kada yra parodos bibliotekoje, o knygos galėtų būti pristatomos galerijoje. Nors puikiai suprantame, kad tai nėra pagrindinis darbas ar funkcijos. Kodėl turėtų būti tušti kambariai, jei ten gali kažkas būti. Bet neduok Dieve, jei tai pavirstų planiniu faktorium ir dar reikalaujančiu pritraukti lankytojų skaičių. Taip, bet koku atveju, tai yra galimybė dar papildomai pritraukti. Bet šalutiniai reiškiniai kultūros įstaigom iš viso aš nežinau ar juos reikia skaičiuoti. Yra – gerai. Nėra – vadinasi, dirbame kitus darbus. Lankytojų skaičius – gerai. Dabar iš galerijos pusės. Reiškiniai, kurie vyksta galerijos patalpose, ataskaitose turim pateikti vartotojų ir dalyvių skaičius. O galerijos reiškiniai, kurie vyksta už galerijos ribų – lankytojų nepaskaičiuosi, todėl lankytojų skaičiaus nereikia. O spaudimas daryti reiškinius už galerijos ribų yra Dabar klausimas: ar darbuotojų padaugėjo? Vienoj konferencijoje dalyvavau, ten visi mokytojai buvo pažįstami ir aš išdalinau anketas ir paprašiau suskaičiuoti savo darbą. Tiesiog. Ir kai sudėjau skaičiukus, procentus, gavosi labai įdomi situacija. Jeigu paėmus pamokų vedimą, ruošimąsi, kūrybinius darbus, lankymą parodų, literatūros skaitymas. Tai yra stambūs darbiniai santykiai. Nors po dalelę. Taip gavosi, kad darbo diena pavirto po dešimt ar dvylika valandų daugiau. Na, tai yra žmonių gyvenimo būdas. Bet iš esmės, toks klausimas: ar autobuso vairuotojas po savo darbo valandų savo transportu dar turėtų išvežioti nespėjusius kažkur nukakti? Tuo tarpu po darbo pasilikti kultūros darbuotojui, nes vyksta renginys, tai yra norma. Kultūros darbuotojas nėra statutinis darbuotojas. Jam darbo diena yra reglamentuota ir kitą dieną į darbą jis negali neateiti. Nes jei ir vadovas sutiktų, jam tuo metu bus kitas lankytojas, kuris sakys, ponas mano, jūsų darbo laikas yra nuo tada iki tada. Tai va, kur yra detalės, kur jei darbas būtų apskaičiuojamas kaip gamykloje, bijau kad pavirstų dar vienu dalyku. Sistema nepajėgtų atpažinti galvojimo laiko. Nes grįžtu prie to, kad kultūros darbuotojas yra kūrybinis darbuotojas. Kas gali pasakyti, per kiek laiko žmogus vidutiniškai gali sukurti naują produktą? Originalų, įdomų, visiems patrauklų. O čia, tarsi, kasmet projektų atidavimo dieną visi turi turėti po nepakartojamą idėją. Ir dar, kas keisčiausia, po ekonomiškai atsiperkančią. Tai pasakykit, kur tie verslininkai, kasmet sukuriantys po originalų verslo planą? Ten tai kaip ir suprantama, kad tai yra sudėtinga. Tai reikėtų suprasti, kad sugalvoti, kokį autorių tu atveši, ar ten kokį reiškinį padaryti ar dar kažką ir suvokti, kaip tai turi atrodyti ir ar patiks auditorijai negalima taip lengvai. Tai yra daug sėdėjimo, galvojimo, spoksojimo į vandenį, bet negali išmatuoti, per kiek laiko tai turėtų įvykti. Todėl kiekybinė apskaita šioje vietoje, ko gero, yra neįmanoma. Viskas, šioje vietoje galima dėti tašką.

4 priedas. P3 informanto naratyvinis pasakojimas

Na, kaip. Kultūra iš tikrųjų yra labai nekonkretus reikalas. Man pačiai labai keista, kad laikas taip greitai bėga. Ir, čia, jau kažkas tai juokėsi ir nepatikėjo, kad tai mano vienintelė darbovietė yra mūsų biblioteka. Ir, aišku, kai atvykau, ar tai po trečio kurso, į praktiką. Anais laikais būdavo tokia gamybinė praktika, per kelis kartus. Ir, kažkaip, užsikabinau. Aišku, visų pirma todėl, kad Panevėžys yra mano gimtasis. Buvo dar ir kitos priežastys. Na, o nuo 1977-ųjų dirbau tik čia. Aišku, įvairiose pareigose. Ir, na, šiaip, atrodo, kad tas laikas praėjo nepaprastai greitai. Nepaprastai. Ir visą laiką galvojau kaip bus, kai jau išėsiu. Bet, irgi, esu nustebusi, kad tai labai, labai dėsniai, organiškai tas gyvenimas tęsiasi. Gali domėtis, gali užsiimti tais dalykais, kuriems galbūt buvo, norėjai skirti laiko, bet neliko. Nors to laiko nė kiek, rodos, daugiau ir neatsirado. O, kas mane žavėjo Panevėžy, tai, na, kiekvienas žmogus viską rengasi, renkasi savo variantą. Tai visada žavėjaisi tais, kuriems buvo įdomu gyventi. Nesvarbu, jie buvo kultūroje, švietime, gamyboje ar kažkur kitur. Bet, na, manau, visi atsirenka tuos, su kuriais įdomu bendrauti, įdomu būti. Ir kartais žmogus realizuodamas save, pagrindinį savo laiką kažkokioj kitoj srity, netgi daugiau laiko, daugiau savęs, daugiau savo minčių skiria būtent kultūrai. Tai va. Ir pačioj bibliotekoj mačiau daug, daug asmenybių, daug įdomių, na, su kuriais norėjosi būti ir, na, kurti tą įdomesnę gyvenimą.

Mano pirma darbo vieta bibliotekoje buvo Vaikų skyrius. Kadangi taip jau buvo, kad, kai atvykau į tą minėtą gamybinę praktiką patekau į Vaikų skyrių. Ir tada skyriui vadovavo Vanda Paškauskienė, šviesios atminties. Na, ir tikrai visada buvo labai entuziastė. Labai mokėdavo kitus taip pakelti, uždegti, sujudinti. Aišku, reikalavo daug, bet ir buvo verta. Na, o po to, kai jau atėjau kaip darbuotoja pagal paskyrimą, tai ji jau buvo, tą vasarą buvo pasikeitimai dideli bibliotekoje, ir ji tapo direktore. Na, gal todėl, kad ji visą gyvenimą dirbo, buvo dirbusi Vaikų skyriuje, vedėja, tai ji ypatingą dėmesį skyrė Vaikų skyriui. Ir visada, na, kažkodėl dabar galvoju, kad buvo ir tuometinė vedėja, bet ji paskambindavo ir sakydavo, žinai, dabar reikia pakelti lygį prie kito darbo stalo. Na, man atrodydavo taip truputį juokingai, bet, na, galvodavau, gerai, gal ten dar įdomiau. Tai dirbau Vaikų skyriuje skaitykloj, tada Jaunimo skyriuje, tada metodininke pradėjau dirbti. Ir tuomet mane taip atviliojo į Metodikos skyrių. Na, ir tuomet, ten buvo, na, pakankamai atskiros istorijos: tuometiniame Metodikos skyriuje darbas. Buvau jauna specialistė, atsakinga už darbą su vaikais. Vykdavau įvairiausiais tokiais klausimais, tam, kad aštuoniose, tuomet taip vadinosi Panevėžio zona. Tai aštuonios, aštuonių rajonų centrinės bibliotekos su kaimų ir miestelių filialais. Ir mes vykom teikti ir neva metodinę pagalbą. Bet visada nesijaučiau labai stipriai, kadangi ten dirbo žmonės su didžiausiu stažu ir nemanau, kad jos nežino, ką daro. Bet tuomet, na, ypatinga veikla būdavo patikrinti ar kataloguose nėra Glavlito draudžiamų knygų. Na, knygos kartais dar būdavo ir lentynose, bet katalogų kortelės dar ne visur buvo išimtos, tai didžiausias atradimas ir tuo pačiu nesmagumas tuomet. Aišku, ypatingas dėmesys buvo Tomo Venclovos knygoms ir informacijai apie jas. Tuo metu būtina buvo tikrinti ar jų nebėr. Na, ir panašūs ten nuotykių. Ko tik nebuvo. Nes, kaip ir Tarybų Sąjungoj labai dažnai. Tuo metu jau keitėsi vadai. Ir kiekvieno atėjimas diktudavo tam tikrus, na, ženklus ir kultūroje. Reikėdavo reaguoti, reikėdavo aiškinti, patarti, kaip čia tais ar kitais atvejais elgtis. Na, ir, na, būdavo keistų tokių, na, kaip dabar pavadinčiau, nuotykių. Ir nesinorėdavo sutikti. Bet, na, turėdavai taip daryti. Na, ir po ilgų, dabar jau net neprisimenu, kiek aš ten dirbau, tam Metodikos skyriuje, vieno pasitarimo metu bibliotekos direktorė pasakė, kad Muzikos skyriuje vedėja norėtų išeiti į pensiją ir jos vieta yra laisva. Ir, galbūt žinome, kas norėtų, tai reikėtų pasiūlyti, ir tuomet jau ten spęstų, ką priimti į tą darbo vietą. Aš kaip dabar prisimenu, sugrįžau į Metodikos skyrių ir pradėjau galvoti: - Na, mane tas darbas kažkaip tai pribagainėja dėl įvairių keistų, lyg tai, na,

keistų reikalavimų, kurie, na, ir darbas lyg ir nebedžiugina, norėtusi kažką keisti. Tai tą pačią dieną nuėjau pas direktorę ir pasakiau: - Aš norėčiau. Ji labai nustebė. Kadangi tais laikais nebūdavo tokių triukų, kad ateina pats darbuotojas ir pasisiūlo. Kažkodėl, iš tiesų, ne kartą juokėmės, kad būdavo taip, kad tau siūlo, o tu atsiakinėji. Iš serijos, kad aš neverta, aš neverta, o tau turi įrodyti, kad tu jau čia būtinai, ypatingai verta tos vietos. Manau, būtent todėl direktorė nustebė, Sakė: - Na, jeigu tu taip nori, tai, nu, gali. Na, ir kaip po to jau išsipildžius mano tam norui nueinu į Muzikos skyrių, supratau, kad, na, ne visa istorija buvo tokia, kokią, na, mes supratom. Kad vedėja nelabai ir norėtų išeiti. Tai įsivaizduokit kaip aš turėjau elgtis ir kaip turėjau jaustis. Ir darbuotojos man pasakė, kad Ada Pantėžytė, tuo metu dirbusi vedėja, ji visą gyvenimą ten dirbo, pati ir įkūrė ir dirbo nuo pat pradžių. Bet Ada, na, labai gražiai reagavo. Aš jau buvau pasišovusi išeiti ir jau ten, į bet kur. Nes, na, taip lyg ir nesąžininga elgtis. Na, bet ji sakė, na, žinai, aš mieliau dirbčiau, na, šiaip, kažką tai dar skyriuje, kol jau man čia nusibostų. Na, taip ir sutarėm. Ir tikrai Ada nuoširdžiausiai talkino, labai padėjo, konsultavo. Niekada neatsisakė bet kokių atvejų, ten, būti šalia. Tai va. Bet tuomet kaip tik prasidėjo Atgimimas. Ir, tuomet, tiesiog, buvo, žodžiu, buvusi direktorė, įkūrusi Periodikos skyrių išėjo. Ten vienas etatas ir buvo: Periodikos fondo komplektavimas ir tvarkymas. Direktorė išėjo būtent dirbti tame įkurtam etate pradėjo dirbti. Ir tuomet prasidėjo konkursai, paieškos, į bibliotekos direktoriaus postą. Ir, na, buvo ten daug istorijų, bet gal čia ne apie tai reikia kalbėti dabar. Ir, tuomet konkursą laimėjo Raimundas Voiška. Na, beabejo, mes čia irgi norėjome, kad būtų vaikinai, būtų vyrai. Būtų super atmosfera, būtų daug naujovių, daug įdomybių, būtų kitoks gyvenimas. Na, taip ir atsitiko. Ir tuomet pavaduotoja Danutė Neniškienė sirgo ir atvažiavo tuomet iš ministerijos tuometinis Bibliotekų skyriaus vadovas Vytautas Gudaitis. Ir jie su direktorium Raimundu mane įkalbino, kad aš laikinai pabūčiau pavaduotoja, kol ten susitvarkys reikalai. Na, taip pabuvau pavaduotoja. Užsibuvau. Ir keitėsi direktoriai, kol pagaliau taip susiklostė, kad tas patas Gudaitis mane įkalbino būti bibliotekos vadove. Tai va. Pati ieškojau daug kitų variantų. Įkalbinėjau kai kuriuos kitus gabius ir talentingus dirbančius kolegas, bet, na, žodžiu, po ilgų variantų.

Na, ir viskas buvo savi plusai, savi minusai. Galbūt, atėjus iš svetur, na, yra kitų plusų. Yra kitų plusų, yra kitų dalykų, kurie galbūt sutrumpina tą variantą, kai tu ką tik buvai tam tikroji pareigybė. Na, bet aš visada galvojau, kad biblioteka yra ta vieta, kur žmonės, norintys gyventi įdomiai, norintys sukurti kažką tai originalaus, kažką tai naujo. Nori, turi idėjų ir nori realizuoti. Nori suburti puikų kolektyvą ir norinti gyventi kūrybingai ir įdomiai. Tikrai. Linkėčiau, kad pagalvotų ar jiems ne vieta įsijungti į bibliotekos kolektyvą. Čia tikrai ta vieta, kur norint galima nuveikti labai daug. Ir, aišku, visas kolektyvas visada labai norėjo, kad biblioteka turėtų savo rūmus. Nes, tuometu, kai dirbau ilgai ir patyrėme visko, būdavo, na, būdavo didelė nostalgija tiems, kurie turi savo namus, turi savo rūmus. Ir, tuomet, kai išties didelio susitelkimo dėka pavyko atkovoti, iškovoti, gauti finansavimą, sukurti, suburti ir pagaliau švęsti įkurtuves, tai supratom, kad rūmų turėjimas tai yra labai svarbu. Ir, tuomet, kai jų nebuvo, tuomet buvo na, buvo labai gera pasitikrinti ir patikrinti, kas norėtų gyventi įdomiau. Kokios idėjos, na, pasitikrinti pačias idėjas, pačius, patys kolegos turėjo galimybę varijuoti ir burtis. Nes, kai blogai, tada tikrai supranti, kas būtų, kai yra ugnis, vanduo, gaisras ir kaip galima mobilizuotis. Ir nepamiršiu tų dienų, tų pirmų, kai visom mum atėjo noras tiesiog, na, pamatėm, kad verta ir puoštis, ir dirbti, ir kviesti svečius ir taip toliau. Na, atsirado daug smulkmenų, kurios, kurios gali džiuginti. Na, ir ką vertą, ką norėčiau, kad biblioteka išlaikytų – kaip besikeistų – kad išlaikytų klasikinius dalykus. Taip, kaip mūsų architektas Saulius Juškys, Nacionalinės kultūros meno premijos laureatas, visada sakydavo. Kai jau norėjo po dešimties metų kai ką modernizuoti bibliotekoje, tai jis, aišku, už tai, kad keistųsi gyvenimas, kad atsirastų daug ko, ko nebuvo, bet, kad ta klasika būtų išlaikyta. Nes esminės vertybės turi išlikti. Jų gali keistis formos, galbūt kiti dalykai, bet nenorėčiau,

kad tai virstų, na, kaip. Kad visos kultūros įstaigos taip keistųsi, kad darytų tą patį. Visur vyksta modernizavimas, edukacijos. Kaip vienas žymus kultūros atstovas sakė: - Klausyk, tu man įmink tą mįslę, kodėl dabar bibliotekos vaidina, teatrui populiarina tas formas, ką veikdavo biblioteka?

Ir viskas taip susinivelioja, kad gal apskritai reikia visas suvienyti ir tada galėtų būti toks bendras kultūros centras, kur vyksta viskas. Tuomet gal pasiteisina tai, kad kai kurios specialybės sunyksta. Ir, galbūt, pranašauju, ateityje vėl atgims. Ir bus kaip naujovė, kaip naujiena, kaip nauja vertybė, kuri turės ir labai daug kainuos, kai ją reikės atkurti. Nors, aišku, aš už tai, kad bet kurioje kultūros įstaigoje būtų daug įdomaus, daug patrauklaus, būtų ir gilių emocijų. Tuo pačiu būtų nepamirštama ir ta istorija, klasikinės vertybės. Labai nenorėčiau kažką labai giliai konkretizuoti, nenorėčiau konkretizuoti iš tiesų.

Ministerija visada akcentavo tai, kad yra rajono biblioteka – rajonui, kad yra miesto biblioteka – miestui. Miesto biblioteka puikiai dirba su savo filialais, tikrai, miegamuosiuose rajonuose. Jeigu yra regioninė biblioteka, tai, aš visada, mes, mano eroje, visada stengėmės žiūrėti, kad tai būtų kaip eksperimentinė bazė. Kaip kitaip tu. Rajono bibliotekos, bet kurią paėmus, rajono bibliotekos yra pakankamai stiprios, jas rengia tas pats universitetas, kvalifikacijos kėlimo priemonės, seminarai, mokymai, tikrai pasiekia visas bibliotekas lygiai vienodai. Tai mums yra, na, sakyčiau, pakankamai rimta, pakankamai sudėtinga pasiūlyti kažką ypatingo, nepaprasto. Nes yra įvairių darbo formų, kur rajono bibliotekos tikrai sugalvoja ir populiarina tikrai pakankamai plačiai, ir džiaugiasi, klesti, tikrai. Aš manyčiau, kad kolektyvas yra tikrai pakankamai profesionalus, išmaningas ir, mana rodos, kad mes galėtume tiesiog eksperimentuoti. Puikūs mūsų bibliotekos ryšiai su užsienio bibliotekom. Visuomet atrodo, kad ten galima pasisemti, pastebėti, žinoti ir taip toliau. Bet aš manyčiau, kad ir į užsienio bibliotekas, kai dabar lankausi kai kuriose kitose, skaityti pranešimus ir vesti užsiėmimus ir turėti kuo nustebinti tas užsienio bibliotekas. Ir, kad mes pakankamai toli pažengę. Ir, manyčiau, kad lygiai taip pat mes tas kitas sritis galėtume, galbūt, tikrai sureikšminti daugiau, skirti daugiau dėmesio, daugiau, ten, nuglūdinti ir kviesti rajono bibliotekas, vykti pas jas pagal poreikius, pagal mūsų pasiūlytas darbo formas, bet, na, galėtų būti įvairios formos. Bet, manyčiau, kad mūsų regioninė biblioteka yra ir Panevėžio apskrities kaip centras. Tai ji irgi turėtų siūlyti madas, turėtų demonstruoti madas. Turėtų eksperimentuoti. Ir iki šiol, juk atvykdavo skaitytojai ir iš kitų rajono bibliotekų į mūsų renginius. Tai būtent stebi, žiūri, stebi ir mūsų skaitytoją, mūsų skaitytojų dalyvavimą. Čia labai norėčiau, kad ministerija nebūtų tokia primityvi, drįsčiau sakyti, duotų pakankamai laisvės, kad mes, kaip regiono eksperimentinis centras, turėtume tą laisvę, turėtume galimybę siūlyti, eksperimentuoti. O ne tik, kaip irgi esu girdėjusi, nuvežamos tam tikros priemonės skaitytojams ir susirenka septyni skaitytojai. Tai ar čia ta forma, tas lėkimas? Turėtų būti, na, kaip, ministerija turėtų daugiau diskutuoti su pačiom regioninėm bibliotekom, o ne nurodinėti. Sėdint ministerijoje, tai kartais truputį klaidingai atrodo realus gyvenimas. Va šitaip. Nebijau, kad paviešinsite. Galite viešinti. Ir jeigų būtų didesnis pasitikėjimas darbuotojais, jie yra kūrybinis personalas, tai tikrai jie kažką išvystytų. Ir bendradarbiaujant su kitais. Ir be jokių nurodymų.

5 priedas. P4 informanto naratyvinis pasakojimas

Working in library is like working everyday you work with different people and do different things. Library is like a living organism, who changes constantly. Today It is not the same it was yesterday. I love working here, because I believe that here you can make a difference. You work among professionals and you have an opportunity to work with so many different people. You meet people, everyday.

If someone would told me ten or twenty years ago that in libraries we will dance, sing, paint, learn and do all the things that we are doing today, I probably would of thought that that man is insane.

But look at us now. Amazing. Offcourse, there is a lot that we can change, that we should change, you know. Rijeka is a wonderful city. We have everything here: amazing people, beautiful views, sea, sun, but what we do not have? We do not have a decent library building. And that is sad.

We have a lot of library branches, but we do not have a normal central library. That is really sad. Because I know that people would really enjoy it.

But you know what, I still believe that some day we will built it. Some day. If we will have enough money. Or maybe our government will give us the money? That is the hope.

I think the biggest problem is finances. Culture in our country, as I understand, in your country too, does not get enough attention and enough finances. Salary is small, buildings are old. But people are expected to work really hard. And they do. Everyday they work, create and achieve something beautiful. Sometimes I wish that we have enough finances, we are building a new home for our library and our visitors. But that is just a dream.

And they always telling us, do more, do this, do that. What is that? Sometimes I am imagining that I am picking up my phone, dialing our Prime Ministers number and telling him something to think about.

But on the other hand, maybe we let them do this? Maybe we can do not appreciate our work? Because I think that we do a lot, really, but do we appreciate it? Are we proud of ourselves? Maybe, or maybe not.

As I was saying, we do a lot of things in library, everyday. We touch so many lives. We see so many people, different people and we manage to give them so many different services and ways to spend their time. But not only in libraries. Many cultural institutions do it. They also have a lot to share with their customers. So, it seems that we are competing against each other. That is bad. Because we should not do that. We should work together. Create together. In that way we be able to achieve so much more, so much greater things will be done.

But we do not have this system. Yes, our system is broken, I think.

Well, this situation is not great. But as I said before, it was not great ten years ago either. I think then we were more afraid. Today we can handle more, than we used to. I think that we should try and create new things, we should try to experiment more. In that way we will be able to share our knowledge to other organizations. We could bond with them and create new cultural services.

All of us working in this cultural field, we should all work together.

But our mind is set different. We should change our believes. Our governemnt should change their believes. And they should create some serious plans for the culture. But not only plans for our services and what should we do more, but a real plan with real finances. In that way we could plan for real, what can we do, what we aren't able to do and so on. I think the relationaship between employees and governmet is difficult in your country too. But some real plans and real thinking and real money would really help us out to improve our services even more.

Because now we are planning, offcourse, but do we always achieve what we plan? Now. Do we always get what our governmet or municipality promised? No. Is it good for our employees, for our visitors and for our readers? Offcourse not.

I believe, if we are destined to make changes, as we are, we should start from top down. We should first finde deasent finances, change whole finance system. Then create some guidlines, what we should do next, in which direction we should move.

That is is. I think. So simple, right? But so difficult to achieve.

6 priedas. P5 informanto naratyvinis pasakojimas

Oi, apie kultūrą aš daug galiu papasakoti. Kad ir kaip su tom šventėm būdavo. Kažkaip, nu, nėra visiškai jokios koordinacijos tarp visų skyrių. Jeigu atidavė kultūrai rengti, tai vos ne būdavo Krasauskienės (Loreta Krasauskienė) asmeninis reikalas. Sakau, su kultūros ir bendruomenių rūmais sėdi, dėlioji, tai aš galvoju, gi šventė visam miestui. Tai turėtų būti visų bendras reikalas, turėtų būti viena darbo grupė ir visi žino. Bet, va taip. Ir tos įstaigos visos, dar va kai muziejui buvau, irgi gal tada kažkaip tarpusavyje sunkiai bendrauja kai kurie. Nes, sakau, kaip pelytės savo budelėse kiekvienas sėdi. Kad pasidalintų ar kažką, tai, nelabai. Ir konkuruoja dar. Va, pavyzdžiui jei projektas kažkoks. Reikia žibinto, reikia dar kažko, sako, reikia pirkti. Tai aš sakau, nu tai kam pirkti, jei galima pasiskolinti. Menas šalia, Markuckis šalia. Tada prasideda, o tai ar duos? Nu bet sakau, dar gi taip nebuvo, kad kada nors neduotų. Kai susiorganizuoji, tai pažiūrėk, būna, ir apšvietimus yra kas sureguliuoja per Muziejų naktį ir nebereikia iš išorės kažko ieškoti. Gi mes visi mažiukai, kai pagalvoji. Visi esam vienoj vietoj, nu tai draugaukim. Gi darom bendrai. O dabar, tas – tą, tas – kitą. Ir va dabar dar juokdamasi atsimenu, kai, sakykim, renginius organizuoji. Nu tai sakau, atsiverskit gi kaimyno tinklapį, pažiūrėkit, ką jis tą dieną daro. Gi nedarykit tų pačių renginių tą pačią dieną ir tuo pačiu laiku. Tai ne, visi daro tą pačią dieną, o kitą dieną jau niekas nieko nedaro. Gi žmonės nori eiti ir čia, ir čia, ir čia. Aš pati pažiūriu, noriu eiti ir čia, ir čia. O tada, matau, kad viskas vienu metu, tai supykstu ir sakau, nu, niekur neisiu. Bet čia esmė, kad nėra jokio, visiškai jokio bendradarbiavimo.

Tai vat dar irgi vienas juokingas dalykas buvo. Atsimenu tada Pečininas atidarinėjo Šaltinėlyje savo parodą nuo 16 val., nes nuo 17 val. Bitėj renginys ir Dailės galerijoje irgi renginys, nebeatsimenu, koks ten jis buvo. Nu tai su Loreta lakstėm per visas vietas ir dar juokėmės, kad gerai, kad visi vienoj gatvėj. Ten pasveikinom, atlėkėm pas kitą – pasveikinom ir va taip. O va kitą dieną nei vienas nieko neatidarinėja. Nu tai apie ką mes kalbam. Tai aišku, pasikeičia viskas, jei kažkoks kviestinis žmogus negali tą dieną atvažiuoti, nu tai gerai, su kažkuo sutapo, bet tai čia tik kartais, ne visada taip būna.

Mes čia dirbam Panevėžio miestui ir rajonui. Bet rajono toks mažesnis indėlis yra, jie mažiau įsitraukę. Bet va šiais metais, pavyzdžiui, tai vos ne daugiau visko rajonui buvo. Nes va muziejus uždarytas, galerija uždaryta, aikštė išrausta, išknista, tai va. Tai vos ne lieka daugiau objektų, kas rajone. O šiaip tai, man tai pikčiausia, kai kas pasako: nėra mieste ką veikti. Nieko nevyksta. Nu tu pažiūrėk, kiekvieną dieną kažkas vyksta. Va kad ir Bitėj paimk. Vėliava plazda ir plazda. Maselytė darbe ir darbe (juokiasi). Čia gi tada, atsimeni, kai klausėm, ką reiškia vėliava iškabinta, per kultūros dieną. Tai geriausias buvo variantas, kad direktorė darbe (juokiasi). Tai va. Smagiai. O iš tikrųjų tai va, atrodo visko daug vyksta, tik kad va atsiranda, tokių, kad nežino, ko nori. Va kad ir mes kažką darom, klausiam, nu tai ko tu nori. Atsako, oi, nežinau. Nu tai ką tau pasiūlyti, jei tu nežinai, ko tu nori. Tai tada atsiranda, kad brangu. Tai kas brangu, klausiu? Atvežtiniai spektakliai gal ir brangu. Bet gi eik į nemokamus atidarymus parodų, eik į muziejų, visi renginiai nemokami, visi atidarymai nemokami. Va Bitėj visi renginiai nemokami, labai jau retai kažkas mokamo būna. Tai va, tik dalyvauk. Ir sukasi gi tie patys veidai, etatiniai lankytojai. Kur nueini, visus praktiškai pažįsti. Yra gi kas ir pavalgyt ateina. Ir dar požiūris kitų, pavyzdžiui, apie atidarymus: ai, mes tai galvojom, kad čia visi tokie ponai tik eina, ten vėl kas nors. Nu tai ar išvijo kada nors vieną, kas atėjo? Nu, bet gal nedrąsu jiems, neįpratinti. Ir dar nežino, nes kai va, muziejaus patirtis, kai mes gal tris metus su tokia nevyriausybine darėm projektą, tai būdavo mamom. Orientacinės varžybos mamom su vežimėliais. Po centrą. Ir visada kabini kultūros įstaigas, dėl įdomumo. Ten savanorius susitatom, kas ką. Kad tai tą sužinot, tai tą sužinot. Ir laksto, rašinėja, va tais metais kaip tik buvo keramikos simpoziumas, ir

ten klausimas buvo irgi, ar tris šalis, ar kiek, iš kokių šalių dalyvauja keramikai. Tai ten net skelbimai gi kaba. Atlėkė prie galerijos XX čia, nes mes nuo čia pradėjom, pas Rudoką. Tai sakau, o ką čia jūs? Klausimas koks? Dailės galerija ar čia? O tai ne? Tai aš tada sakau: nevietinė? Jauna mama tokia. Vietinė, sako. Panevėžietė. Tai, sakau, nesi buvus? Ne, sako. Sakau, tai kokioj mokykloj mokeisi? Tai reiškia arba mokytojai visai, arba kaip sako, mum labai toli, kol atvažiuojam, kol parvažiuojam. Bet tai tada pagalvoju, jum gi per metus ar dešimt dienų ar kiek yra skirta grynai gi va tom edukacijom. Keli metai atgal irgi būdavo to laiko.

Arba va, iš muziejaus patirties. Taigi visada būdavo kiekvienais metais, kai apdovanoja, kas daugiausiai lankėsi. Tai arba Vilties, arba Karkos mokykla. Jie va konkurentai. Tai gerai, Viltis va čia netoli, bet tai Karka? Bet kažkodėl sugeba. Nu. Tai būdavo visą laiką pagrindiniai. Darželiai va kai kurie dar aktyvistai tokie.

Aš tai išvis galvoju, kad reikėtų kad čia viskas, visas tas kultūros reikalas geriau funkcionuotų, tai pirmiausiai mums reikia bendradarbiavimo. Kad kiekvienas išsakytų, ko nori, o ne tai, kad išėjo, paskui pabambėjo, o nešneka. Ir, aišku, kad savivaldybė nenusisuktų. Visi nori, kad daug ką darytum, bet papildomų finansų tam neskiria. O finansuoti reikia. Pas švedus va, oi, jau prieš kiek metų buvom projekte, tai, sakom, pinigų jie turi, bet jau fantazijos nebėra. Tai čia tada, kai sveika, mokykla, projektai labai populiarūs buvo, kai Žemyna dalyvavo, ten Grilauskas aktyvistas toksai. Tai kas. Tai ten tada, kaip jūs tą darot? Tai kaip jūs tą darot? Tai ką, sako, viskas entuziazmu paremta. Savanorystės principu. Prisigalvoja ir daro. Nes po to, tai kas finansuoja? Nu tai kas, kaip išeina, taip sugalvoji.

Nes va pas mus, skelbia pirkimus paslaugoms pirkti, tai kas metai daugiau va, nei pernai metais. Bet labai didelis dalykas tas, kad kai pirkimas, gauni pinigus, bet PVM jau moki. Išmeti į balą gražią sumelę, dvidešimt vieną procentą. Ką ir kiek padarytum už juos. O kiek visko reikia. Tai va, atnaujint visą medžiagą. Tai vienas dalykas, kol surankioji. IR patys labai iniciatyvos nerodo. Nu, čia tokie dalykai kaip va, juokėmės, va iš gyvenimo, paskutiniai. Lina čia kapstė informaciją, rinko, derino, skambnėjo visiems, kad ten veikia, neveikia, nes telefonai duoti ten visai neteisingi. Tai nežinos ten kas kur. Ir išleidom plėšomą šitą lietuvišką knygutę, apie centrą. Einu, gal pora savaitių praėjo, sakom, dabar angliškai jau čia pabaigiam viską susidėlioti, galvojam, kas kur. Žiūrim, nebėr naktinio klubo „Cukrus“. Dabar naktinis klubas „Golden code“, koks tenai atsirado. Nu, tai ir juokiamės. Sakau, Linut, nutrink ir palik tik night club, nes nežinai, kas po mėnesio bus ar dviejų. Tai taip, tai va tas ir sakau, jeigu nevaikščiosi, tai visai nepamatysi. O patys, gi, net nežino ir nepraneša nieko. Nu, tai iš kur žinosi ten viską. Tai va. Čia jau su vienu kol surankioji, reikia atiduot (spaudai), žiūri vėl kažkas ne taip. Sako, tai nebent palikt jau tuos, kur kapitaliai stovi ant savo kojų. Ir kitų prašai, va kad ir va, Povas su Ira, sakom, darot va visokias šventes, kas kur, tai skambina, ten, nežinau, pavasarij, trūko kantrybė. Sakom, ar keturis kartus, ar daugiau. Girdim, gerai, gerai, gerai, gerai. Nu, tai ir va. Tai galvoju, jum klientų nereikia gal, tikriausiai? Sakau, va, turi savo pijokų būrelį, alaus mėgėjų klubą ir užtenka. Tai va, kai Facebooke *prisilaikini* visko, viskas sukrenta, tai tada susirenki informaciją.

Dėl turizmo paties, tai kas yra. Pernai, va, paleido tą akciją „Surink Lietuvą“, tie magnetukai. Tai va, mes čia du turim, miestą ir rajoną. Tai, nu, važiuoja per Lietuvą, kad surinktų. Bet tai yra, nu, iš dešimt gal ne devyni, bet aštuoni, tai tik įleikia, nusiperka ir išleikia. Svarbu nusipirkau. Nes yra tokių ataskaitų, pirma, kai jie atsiuntė ir pasidžiaugė, kad kai kas per savaitę surinko. Kai reikia aplėkti šešiasdešimt savivaldybių. Tai, sakau, čia lėkti kaip be galvos. O, va, sakykim, tie du iš dešimt tai

paklausia, ką pasižiūrėti, ką pamatyti. Tai žemėlapis, tai informacijos kokios. Pasivaikšto, pasižiūri. Latviai tai dažniausiai klausia, kur mum cepelinų pavalgyt ir padėvėtų rūbų. Padėvėtų rūbų parduotuvių. Tai mes sakom, mes galim pasakyt naujų rūbų normaliom kainom, nes tie padėvėti dabar jau ne ką pigesni kai kur. Nu, tai va tokių yra variantų. Latvių atvažiuoja daugiausiai. Vis tiek mes pakeliui. Ar į vieną pusę ar į kitą. Mes pas juos važiuojam, jie pas mus važiuoja. Ar kas apsipirkti važiuoja, ar dar kažką pasižiūrėti. Su latvių turizmo centru jei reikia kažko, tai paskambini. Bet yra tokių, kad nelabai prisiskambini. Tai mes čia sakom, kaip ir su latviais, po pietų nesusišneki. Arba paklausi jų informacijos, nuorodas sumeta ir viskas. Sutarčių jokių bendradarbiavimo neturim. Tai va tik pasiskambinam dar su vienu iš senųjų miestelių gidų, tai va jis čia ir Benašą pažįsta, draugelis. Tai va, tai parašo, tai paskambina, kad bus tada, reiks to, ano. Tai va, sakykim, susidėliojam. Tai va, vieni, kiti, kažko tai. O, šiaip, tai tų žmonių atvažiuoja ir tų gidų reikia. Nes, va, ką žinom, kas jau mum prisidavęs, tai šiaip tai normaliai žmonės dirbantys. Tai savaitgaliais, ten, arba po darbo kas gali. Ir dar žmonės nelabai va. Pavyzdžiui, skambina antradienį, mum penktadienį, norėtume ekskursijos ir gido. Nu, tai sakau, kad jūs ir skambinat, nes gidai tai su individualia veikla arba pažyma, tai jiems penkių dienų mažiausiai reikia prieš, išsiimti. Nu, jeigu nori tvarkingai. O tai tada klausia: tai gali kas nemokamai? Nu, tai labdara irgi neužsiimam, tai. Tai va, tai va. Ta va viena, Daiva Mulevičienė, tai sakė nevesiu po Panevėžį ekskursijų, išrausta, išknista, aš neturiu ką rodyti, man gėda dabar vedžiot. Nu tai va, čia vat ką ir rodyt, nes pagrindinė ta kultūrinė pusė, tai paklausi dar, ar jiems rūpi, ar nerūpi tie dalykai. Bet tai ką, Respublikos gatvė visą vasarą išrausta, išknista. Tai nei kur nueiti, nei ką. Tai ir sakom, lauksim po metų, po dviejų, kai jau susitvarkysim. Tai va. Arba oro sąlygos. Va, pirmadienį niekas nedirba. Tai ir sakom, nei kur pasiūlyt pirmadienį. Dar jeigu lietus lyja, tai net į Senvagę nenueis žmogus pasižiūrėti, nes lietus lyja. Aišku, tą periodą reikia kažkaip iškentėti. Bet va, vakar pradėjo, šiandien jau šaligatvis bus prie Dailės galerijos. Ir čia va greitai kloja, va pusė aikštės jau dabar, jau tikrai. Bet tai būna čia važinėja transportas, pirmyn atgal. Tai tikėkimės, kad viskas bus gerai, bus gražu.

Ai, tai va dabar dar kai kalbėjom apie autobusų stotį, kai čia gi projektuoja naują. Tai nes gi čia dsabar bandys kelti kaip ir. Tai, sakau, nu dvi, nu tris vietas turistiniem autobusam nemokamas. Kad tik atvažiuotų ir būtų. Nes dabar va tai gerai, kad autobusų stotis taip. Nes yra kelis kartus buvę, kad paskambini, va pas jus buvo kažkoks ten didžiulis renginys. Važiavo dviaukštis autobusas. Sakau, tai jūs tik čia va, nes net nebandykit į tą gatvę. Tai, sako, mes gal pravažiuosim. Sakau, niekaip. Jūs užstrigsit. Todėl, kad ten gatvytė mažytė. Tai paskambini į autobusų stotį, pasakai, kad keliom valandom, tai geranoriškai priima pastovėti. Nes kitai tai, ai, va ten prie Santuokų rūmų. Sakau, ten mokėti reiks ir dieną ten nėra vietos. Ir dar išaiškink, kad išsisukiot, nes tos gatvelės tokios, nu, neišsisuksi. Nu, čia centre. O dabar va tai gerai, atvažiuojam iš ryto su Peleniene, eina visi gatve (Respublikos g.) pirmyn atgal, iš visų pusių mašinos važiuoja. Sakau, išvis padarytų pėsčiųjų, kaip gerai būtų. Nes dabar niekas nepažymėta, kad vienpusis, tai visi kaip nori važiuoja, eina. Žmonės eina viduriu, mašinos aplinkui važiuoja.

Oi, visko čia būna. Dar kartais net nesitiki. Su tais turistais. Dar tokių pasimaišo, kad net nepagalvotum, kad gali iš ten atvažiuot. Iš Singapūro, iš Honkongo. Su dviračiais keliauja. Naujoji Zelandija, Meksika. Nu, ko tik nori. O dar, sakom, kiek nematom. Kiek dar nepakliūna. Dviračiais keliaujančių po vietą. Tai va ir juokiamės. Nu, bet jie čia pro šalį dauguma važiuoja. Tai va paklausi, jeigu su dviračiais. Va, pavyzdžiui, tokia mergina. Iš kur ji buvo? Iš New Castle. Viena. Viena važiuoja aplink Baltiją. Ai, paskui dar buvo porytė. Jauni. Mandagus tas vaikinai, visą ką. Ir gražiai jie čia. Plaukai tais dredais ten susukti, bet jau tokie bomžai. Įėjo, kvapelis verčiantis, tiesiog. O

murzinumo. Jie irgi keliauja abudu. Nu tai, galvoju, ar vandens vasarą nėra, kur nusipraust? Jetau, jetau. Nu, sakom, bet va taip. Bet va visai smagu, kad čia taip atvažiuoja, nes mes čia ant tokio tako pravažiuojamo. Čia va rusai tokie važiavo. Tai va jie atskrido į Kaliningradą ir iš Kaliningrado važiavo dviračiais aplink. Važiuoja iki Talino. Patys iš Maskvos. Bet jau matosi, kad prie pinigų vyriokai. Nes ir dviratukai, ir aprangytės, viską. O dar du iš Honkongo buvo, tokie vėjo nupučiami. Mažučiai, kūdučiai. Tai klausė, kur prekybos centras būtų, nes patys valgyt, viską. Tai, sakom, nu, pavalgyt reiktų. Tai Lina ir juokėsi, atrodo va taip intum ir suimtum juos (per liemenį). Bet va, važiuoja žmonės. Jiems gi irgi įdomu. Nes pas mus, va, pavyzdžiui, ta gamta. Kur pasuksi, ten gražu. Yra ką pasižiūrėti.

Tai va, nes pavyzdžiui, ypač kai atvažiuoja iš tų didžiųjų miestų, kaip kad Singapūras. Nes mes čia buvom pagal stipendiją konferencijoj Ifla, kai vyko Kaval Lumpūre, tai dar kažkaip vieną dieną ištaikėm, nu, sakau, važiuojam su Virginija, tai nors iki to Singapūro nuvažiuosim. Kažkaip, nu, nepagalvojom prieš tai dar planuojantis tą kelionę, kad galėjom pasiimti atostogų kažkiek. Ir dar kažkur truptų, nu, šitiek nusigrūdus, bet, nu, gyveni ir numiršti durnas. Ir mus ten pasitiko, ten kolegos iš, irgi, mes ten kitoj konferencijoj buvom susipažinę. Tai mes jiems nuvežėm knygą apie Lietuvą. Grynai, ten Lietuvos miestai, vat parodėm savo Panevėžį. Ir kas labiausiai juos sužavėjo, tai pliažas mūsų Palangoj. Jie kadangi tenai pas juos aplinkui vanduo, vanduo, vanduo. Jie neturi jokio smėliuko, jokio pliažo, viskas užstatyta. Visur betonas, ir, ta prasme, jei jau tu maudaisi, tai ten kažkokie akmenys, ir tu jau tiesiai į vandenį. Ir, ta prasme, sakė mes kada nors būtinai atvažiuosim į Lietuvą. Tai tada, sakau, Virgai, jau mes jas čia tūsysis visur. Ir, sakė, prie jūros. Sakė, tas smėlis, o kaip atrodo. Ir gal valanda. Taip atsiverčia ir vėl. Ten va fantastika jiems. Palanga tai jau labai jau toks suprastėjęs. Bet tikrai, nu tai va, ir jiems čia kaip egzotika. Ir kaip žalia, sako, kiek miškų. Eina sau. Nu bet sakau, taip jau jiems čia egzotika.

Nu, jo, ten pas juos jau ten taip nenatūraliai išgražinta ir padailinta. Tai va, Pajuodis čia pas mus atėjęs tą savo mėnulio parką kur turi. Irgi, faina vieta, bet su autobusu jau sudėtinga, nes jau keliukas visiškai prastas. O šiaip tai, ten jeigu nuvažiuojant vien nuo Berčiūnų. Tai ten gi ir Nevėžio vingiai, nu, sakom, ten gi visai kaip ne Panevėžio kraštas. Ten gi kalniukai, pakalnytės, nu, fantastiniai vaizdai. Tai va sužaistų, ten viską susidėliotų. Tai jau tada reikia kelia iki Pajuodžio, kad bent jau naudos būtų. Esam čia darę talkas. Gegužės pirmą, nes kur jau jam ten vienam, sakom. Su vaikais, kai buvo mažesni. Tai nuvažiuoji, viską išgrėbi, išpjauni, ten visą ką, visa kompanija, kad ir dvidešimt keli žmonės. Tai bent jau darbą padarai. O paskui pikniką pasidarom, šašlų prisikepa, vėl į mašinas ir namo. Tai, sakom, ir jam gerai, ir tiems smagu. Nes visais metais kažkaip būdavo geras oras pakliūna, šilta, gražu. Tai bet kuo tolyn, tuo sunkiau susiorganizuot visus. Kad ir su tuo Darom. Kiekvienais metais vis mažiau ir mažiau. Tie patys kaip ateinam, taip ateinam. Tai vienais metais čia pasirinkom tą gabalą nuo Maximos senosios iki Kniaudiškių aikštelės tos. Tai eina moteriškės, žiūri. O Sėdžius pasilenkęs: Laba diena, ponio. O jinai: Jūs? Šiuoklštes renkat? Ir jis: Nu, ką darysi, toks gyvenimas. Oi, ten visas spektaklis buvo. Babytėm tom ten buvo kažkas tokio. Nu bet ir žmonės primėto. Jetau, maišais. Ten nuo alkoholio, dar, kai sakom, rusiškam. Baltarusiški, ukrainietiški, rusiškam banderolėm. Nu, tai galvoju, konteineriai šalia, kam į tuos krūmus ten mėtyti? Tai bent jau dabar, kai superkama tara, išrankioja. Būdavo kaunietis, čia tokie protmūšiai. Čia Čili, Maximoj, Klaipėdos gatvėj. Tai būdavo sėdi tam akvariume, vikšą matai. Tai būdavo ten per kelias tas valandas toks bomžiukas mažututis vis kursuoja ir kursuoja. Kokia skarbonkė radęs jis vis tipu, tipu, tipu, tipu priduo. Bet, sakau, va taip va per tą aikštelę. Tai va, sakom, nebėra šiukšlių. Žmogus viską surenka. Turi ką veikti ir dar kapeiką

kažkokią gauna, tai po tą aikštelę blaškosi, blaškosi. Gerai, kiek surenka. Gi patys nesitikėjo, kad tokie rezultatai bus, kai pastatė.

Tai va, galėtų dabar dar tą stiklinę tarą apmokestint. Nes dabar kas mėtosi, tai šampano buteliai visokie.

Taip, o tai galėtų tą stiklą antrą kartą trinti. Nes gi koks skirtumas, jei žmogus jau norės nusipirkti, tai jis pirks, bus tas užstatas ar ne. Ir paskui nueis ir priduos arba bus kas surenka ir prisiduoda. Nes tų šiukšlynų čia. Per tas šventes gi, oi. Va dabar, čia alkoholiu neprekiuok, kas kur. Koks ten buvo renginys? Ai, kolegijoj gi darė. Kad Kazokienė dar organizavo, kad Karbauskis dar buvo atvažiuojęs. Tai nesuprato, sako, Kalnapilis pagrindinis remėjas. Bet nu, Panevėžys, pas mus specifika kokio? Centre darom šventę. Nu, gerai, neprekiuok mes alkoholiu. Tai pilna prekybos centrų aplinkui. Gi pilnos šiukšliadėžės alkoholio. Iš prekybos centrų, o ne iš čia. Nes jie nuėjo, nusipirko ir atėjo į šventę. Nu, tai kiek eiti? Sakau, mes čia tos problemos neišspręsim alkoholiu uždraudę. Vis tiek jo atsiras, vis tiek jo atsineš. Ir tai, va ten darot šventę laukuose kažkur. Ir tai jo atsiveža. Geriau jau kažkaip auklėkit, mokykit kažkaip, kad kažkokia kultūra būtų. Bet čia pas mus jau visi įpratę. Šventė, ta reikia. Nu bet mažės. Tai kažkaip va taip. O, kad ten pridraus, tai prisipirks iš anksto. Nu, yra čia taip. O apie Selą, tai mum gi čia irgi viena moteriškė vieną penktadienį atėjus labai bambėjo, kaip čia. Bet tai, sakau, matėt kiek žmonių? Reiškiasi reikia. Bet tai toks žmogus. Nu, bet žmogų sau atskirkim, o veiklą irgi sau. Net iš kitur privažiavę buvo. Autobusais kai kas biznį darė ir vežė čia, kai sužinojo. Nes koncertas nemokamas. Gi ėjom mes ten, nes vakarieni tada buvo tiems miesto svečiam. Tai sakėm virvutės reikia tik susikabint, nes tarp tų žmonių, pirmas dalykas moment pasimes, tai kaip žasiukai už rankyčių. Vienas paskui kitą. Kol nuėjom. Nes buvo tirsta. O paskui visi pradeda bambėti, tai kiek kainavo. Nu kiek, tai jeigu jūs norit kažką žmoniško padaryt, tai ir kainuoja. Už dyką kas bus? Bet pas mus visi tiek pripratę ir skundžiasi. Ai, tai čia pas mus. Nu bet tai tu pats tam mieste gyveni, tai ir pats gal tu kaltas? Kažką veik, daryk. Vartotojiška viskas pasidarė. Čia dar su muziejum anais metais kai trepsėjom. Čia užsiimtas plotas nemažas, prisigalvoję visko, prisitempę. Ir loterija, viskas. Tai dar ta Raimonda buvo ir mes abi kažkaip papuolet, vaikstom, kviečiam, tai užėikit. Eina ir sako: o kas mum už tai? Nu bet tai sakom, mes jum siūlom pramogą, kažką padarysi, kažką paragausi. Saldainius paklavo, ten dar kažką. Tai va dar kas man už tai. Tai mes jau tau duodam, va, už dyką. Tai, ką, gal dar primokėt, sakom, reiks. Nu, jetau, jetau.

Visko nori už dyką. Nu, nebėra už dyką. Sakom, labai prabangiai gyvenam, nes viską dalinam. Linai gal jau ir nusibodau, nes jau kelintą kartą sakau. Dabar va buvom gi Italijoj. Plėšomi žemėlapiai visur minimum penkiasdešimt centų. Nieko nebėra už dyką. O mes už dyką dalinam, informacines knyguotes, visko visur pilna. O užsieniečiai klausia, kai duodi, kiek kainuoja. Sako, nu, nekainuoja. O paskui visas tas į šiukšlyną. Prisiima, reikia ar nereikia. Bet gi iš kažkur reikia paimti tuos pinigus, kad išleisti. Ir kelių žemėlapių prašo. Visa ko. Tai, sakom, knygynai prekiauja. Mes va turim irgi Latvijos, bet mums už dyką visko reikia.

Ekskursija su gidu kainuoja trisdešimt – trisdešimt penki eurai tokia valandos, pusantros. Jei užsienio kalba, tai, aišku, bus brangiau. Ir tie gidai labai skirtingai. Kas jau įdirbį turi, brangiau ima. Kas nauji, tai mažiau. Bet ir taip skundų sulaukiam. Ten reikėjo kažko paieškoti Šalčininkuose. Tai aš sakau, nu, mes tai jums nesurasim. O tai ten imkit ekskursiją. Tai man sako, mum ten pasiūlė, bet ten labai brangi. Sakom, kiek tas brangu? Tai penki eurai nuo žmogaus. Sakau, jūs kuriam laikui norit? Nu tai mes nuvažiuojam ir paskui iki po pietų. Norėjau sakyti, jūs galvą persišveskit. Jūs tyčiojatės? Eilinė ekskursija užsieny, valanda ar pusantros, nu, minimum nuo penkiolikos eurų nuo galvos. O penki

eurai labai brangu. Nu, bet tai jeigu į muziejų ateina, perka bilietą už penkiasdešimt centų ir tai dar nuolaidos klausia ar nėra. O paskui va to, ano. Bet tai tam muziejui irgi reikia iš kažko laikytis, kad kažką padaryti. Reikia pinigų turėt, užsidirbti. Niekas nepagalvoja, kiek tas kainuoja, kiek turi įdėti. Tik duok, duok, duok. O paskui, blogai gyvenam. Kai viskas nemokamai. Visi įpratę.

Va renginiai regionui. Tai kada daryt? Tik šeštadienį. Jeigu aš dabar gyvenu Kupiškyje ir dirbu iki penkių, tai man dabar kaip atvažiuoti į tą renginį? O organizuoti grynai pas juos, tai jie gi turi savo. Nu bet va, kad ir muziejus. Nu, gerai, turim bendruomenių rūmus. Jų gi ir paskirtis yra renginiam. Muziejus organizuoja ir Vasarvidžio šventes, ir tą ir aną. Tai vienas dalykas, žmonių kiek dirba. Antras dalykas, jie gi turi savo tiesioginius darbus, pareigas. Kiek turi visko. Ir leidinių gi priruošti reikia, ir tiesioginį darbą dirbti ir dar su renginiais. Nu tai aš sakau reikia organizacijai steigti įmonę ir imam pinigų. Nes tu viską sugaudyk, suorganizuok. Reikia ir patirties turėti, kur ieškoti. Užtenka va mugę darėm per vasarvidį paskutinę. Tai Lina Vilienė – tu tik surink paraiškas ir suregistruok. Tai taip išėjo ant galo, kad viską reikėjo ir dar išklaustyti pretenzijų milijoną. Tai aš sakau, mes nustatėm tokias sąlygas dalyviams. Arba jūs jas priimat, arba ne. Tai tada, ką jūs čia prisigalvojat, kokios dar baltos palapinės? Mes turim tokią. Tai, sakau, gerai. Turėkit, sakau. O mes norim su baltom palapinėm. Nes, jei sugalvoji tokią stilistiką. Vilnius, Kaunas, kas atvažiavo, visi tvarkingi. Bet va kas čia buvo vietiniai prekeiviai. Tai paskui liepos šeštai darė čia pučiamųjų, Garsas, tada čia tą šventę visą. Tai su Rasa ten. Tai nusiunčiau aš jai visą sąrašą. Sakau, Rasyt, aš tau dabar sužymiu raudonais riebiais kryžiais kai kuriuos, sakau. Ir kad ir kiek siūlysis, neimk. Nes, sakau, gadins visą reikalą. Nes ir čia sąlygos buvo. Pasakai, jo jų tokia produkcija, viskas tvarkoj, viskas gerai. Atvažiuoja. Tos produkcijos va tiek, o visa likusi yra kuniškai žaisliukai, kur mes jau sakėm griežtai ne. Nu tai kaip. Gi Vasarvidžio šventė. Visa produkcija orientuojasi į ta lietuvišką maistą, gintarą, liną, medieną ar dar. Vis tiek prisivilko. Ir, paskui, nu tai mes čia jum gal ką nors iš po stalo. Sako, ačiū, nereikia. Nu tai kaip jum atrodo. Nu, vieną kartą. Arba, geriausia, kreipiatės. Užpildot paraišką, tada mes dėliojamės, tvirtinam, tada jūs išsiimat leidimą. Tai ne, tada jau su visais popieriais, visais leidimais. Sakau, o mes patvirtinom jūsų dalyvavimą? Tai tada vėl, ką čia prisigalvojat. Tą, aną. Sako, nu, palaukit. Bet jau tokie turgaus prekybininkai. Tik akis draskyti. Nu, neįsileisim, viskas. Sakau, va gražinam jum tuos pinigus. Jeigu jūs taip išdykaujat. Nu, tai galvoju, nu jetau, jetau. Niekaip nepasimoko. Nu, gerai, vieną kartą padirbai. Daugiau aš ant tavęs padėsiu kryžiuką i, jei bus dar šventė, nei už ką neįsileisim. Jeigu tu man viską gadini. Stovi visi balti ir čia trink, vienas dryžuotas arba raudonas. Gadina visa vaizdą. Tai va taip. Vitalija Vasiliauskaitė man, nu bet kaip jie taip, kaip jie taip? Vitalija, sakau, nu prekybininkai. Jiem visai vienodai, kad tu susigalvoji kažkokią koncepciją, kad tu nori to ar ano. Jam, va, pinigai ir viskas. Ir jam vienodai. Ir jis vai nežiūri tų tavo sąlygų.

O kas va dar labai pasiteisino. Tai Muziejų naktis Panevėžį. Ir va biblioteka prisijungė. Irgi savotiškas muziejus, kokias sankaupas turi. Labai daug praeina. Kaip mes sakom, tai ką, pažiūrėk, tas pats kelis kartus net prasuka. Eina, eina. Ir reikia, ir įdomu žmonėm dalyvaut. Nori. Paskutinį kartą kai muziejus jau buvo viską ištuštinęs ir tos sienos nugremžtos, tai irgi savotiška aplinka. Jaunos šeimos su tais mažučiais vaikiukais, tai vežimėlių pristatyta, taip faina. Ir tai, su tuo klecku nelabai kur išeiti išeina, o čia va. Ir va koncertas, Kavaliauskas buvo pirmą nakties. Galvojom, kas ateis. Netilpo. Mes jau nulipom apačion, žmonės išeidinėja. Ir įdomiausia kas, aišku, moteriškės, bet vaikinai, kompanijom. Ir išeina, atrodo, tokie krūti. Bet išeinant tai ačiū, ačiū. Tai, sakom, einat į koncertus? Tai, sako, nu, jis gal daugiau kaip mergaitėm. Bet tokie vyriokai jau, virš dvidešimt metų, bet tokie geriečiai. Bet va kažką veikia. Ir visiem patiko, padėkojo. Vis kažkas kitaip. Ir tos lobių paieškos. Prisiregistruoja

be proto. Ir šeimom, ir vieni, ir moteriškės, visaip. Vienos kokios net babytės eina net. Tai, sakom, visai fainai. Tai čia va dar vienas iš patirties. Sako, panos, jūs gal biški trumpinkit maršrutą, nes, pažiūrėkit, kokie suplukę visi parlekia. Nes plotas nemažas. Tiek nulėkti ir parlėkti.

Nu, taip, vis kažką susigalvoji. O tai, nieko nėra, nieko nėra. Tai, galvoju, dar pasakykit, kad nieko nėra. Tik reikia laiko susirasti. Dabar va nuėjau, taip, galvoju, seniai kažkur buvau. Tai buvo atidarymas parodos keramikos. Ta japoniška technika. Ir jie sugalvojo, kad, maždaug, tai gal papasakosit, pristatysit. Nu ir jie beveik prie kiekvieno ėjo ir pasakojo. Nes tas galerijos direktorius vienas, kur buvo, Džiugas lyg tai. Ir jis taip pasakoja, ir, matosi, apie tai, kas jam įdomu, kas jam dūšią glosto. Tai, pagalvojau, nu, pirmą kartą tokiam superiniam parodos pristatyme buvau. Kai papasakojo kaip ten kas kur gaunasi. Tai pagalvojau, kad kokio brangumo yra šitas metodas visas. Tai po kiek tie darbai turi kainuoti. Sakė po trisdešimt kubų malkų suvaro vienam krosnies deginimui iki penkių parų. Tai, kai pagalvoji, dviem žiemom normaliam namui. Nu. Bet, nu super. Kai pristato trumai, tai taip, bet va kai eina prie kiekvieno ir pasakoja, tai super taip gavosi. Tai va taip. Vat įdomiai taip susukta, apsukta. Taip nuo dūšios. Ir dabar išvis tas pavilijonas visas taip atsinaujinęs ir pagalvoji, Dieve, jiems reiktų dar kokių dviejų. Kiek ten turi.

Tai kai ir mes iš muziejaus pradėjom kraustyti. Irgi visokių cirkų buvo Skulptūra tokia, Lebednikiene pavadinę. Nu, tokia moteris. O ten ta skulptūra taip nusukta į šoną, bronzą, ir aš visada galvoju, kad ten paprasčiausiai vamzdis. Nes kiek jos matosi. Sakau, tokią skulptūrą nuogrūdūt, aš visą laiką galvoju, kad ten vamzdis. O ištraukė, ir viskas tvarkoj ten. O jie ieško, kur ją padėjo. Tai, sakom, tokių atradimų. Nes, kai pradeda kraustyti. Tai, Jėzau. Va dabar gi Nevėžio mokykloj trys aukštai. Tai dabar jau tvarkingai sudėta, gali prieiti, gali pažiūrėti. Kiek visko turi. Iš vienos pusės gerai, kad prispyrė laikas ir gavom gerą tvarką pasidaryt. Nes visada laiko trūksta. Kol iščiupinėji vieną. Jėtau, ten su tais aprašymais visais. Kiek reikia apžaisti. Ir visi, muziejų uždarė, ką dabar veikia? Sakau, dirba. Arba juokiamės, tai nieko ir neveikiam, sėdim. Nes, sakau, o kiek jūs matot muziejaus atėję? Muziejuje tik sėdinčias moteris, kurios sales prižiūri. O ką visi kiti veikia, tai nei mato, nei žino, nei girdi. Ir visur taip. Va bibliotekoj, Sigita Marcinkevičienė, mano klasiokė, dabar jau biški apsiraminus. Bet ji vis man siunčia, gal tu pažįsti kažką iš tų senų politikų, tarybų, žinai. Tai ką, surašai, surašai. Nes, sako, man reikia viską aprašyt, sudėliot. Tai, skao, kur ten viską žinosi. Tai dabar vieną nuotrauką radom, žinom, kad taryba, bet kurių metų, tai ten gali tik atspėti. Tai va, gali pusę dienos ten kapstytis prie vienos nuotraukos. Arba čia, va surasti kokią informaciją. Tai jėtau, jėtau, kiek laiko. Sakinio dviejų ieškai. O dar, kai įmeta neaišku ką. Tai va man dabar va buvo su tuo Jokūbo keliu. Įmetė Joniškis Molėtų rajone. Galvoju, jėtau, Joniškis Molėtų rajone? Aš vedu, man išmeta gatvę ir dar rašo Vilnius. Dar geriau, galvoju. Nu, o paskui, žiūriu, nu taip, yra joniškis Molėtų rajone. Bet tai nežinau iš kelintos nuorodos tik atkapsčiau, kad va toks iš tikrųjų ten. Nes kai googlas sumeta, tai nesusigaudai, kas kur yra. O paskui paskelbsi, ir gaunasi cirkai. Nepatikrinta informacija. Bet ką padarysi. Bet kad ir mokosi kaip. Va dabar kažkada čia kątik mokyklą baigusi, Lipniūną. Atsisuka ir klausia: Barselona Madrido sostinė? Sakau, Katalonijos. Tai tokia Giedrė sako, matei, kad jos akys iš apvalių kvadratinės pasidarė? Nu, mes tai jau viską gerai mokėjom, visas Afrikas, visas Azijas. O dabar sumažina tas programas. Nu, gerai. Bet ir šiaip, nežinoti Europos. Bet va paklausė. Bet va irgi yra Biržų kompanija į Paryžių. Važiavo tikybos mokytoja su kompanija. Tai mes va įdavėm lapelius, kur eiti. Nu, tai prasidėjo, kur čia eiti, kur čia eiti. Tai mes sakom, nu va, Eliziejaus laukai. O tai kaip? Nu, kaip, sakau, gi išeisi, pamatysi – gatvė, aštuonių ar dešimties juostų, sakau, nebeatsimenu. Sako, kaip gatvė? Nu aš suprantu, sovietiniais laikais pasakytum laukai. Nu bet laikai jau pasikeitę, nežinoti, kad ten gatvė.

7 priedas. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas

- K1** Kaip vertinate Lietuvos kultūros politiką ir jos įtaką pokyčiams kultūrinio švietimo įstaigose?
- K2** Kokios priežastys verčia kultūrinio švietimo įstaigas inicijuoti pokyčius?
- K3** Kaip apibūdintumėte pokyčių inicijavimo procesą kultūrinio švietimo įstaigose? Detalizuokite.
- K4** Kaip kultūrinio švietimo įstaigos, inicijuodamos pokyčius, gali prisidėti prie visuomenės gerovės?
- K5** Kaip manote, ar kultūrinio švietimo įstaigos yra pajėgios inicijuoti pokyčius, reikalingus socialinei sanglaudai užtikrinti?
- K6** Kokios yra prioritetinės pokyčių kultūrinio švietimo įstaigose sritys?
- K7** Kokias išvelgiate pagrindines kliūtis, trukdančias kultūrinio švietimo įstaigoms tapti pokyčių iniciatorėmis ir užtikrinti tolygią kultūros sklaidą visuomenėje?

Dėkoju už atsakymus