



**Kauno
fakultetas**

Audronė Rimkutė • Virginija Jurėnienė • Aurelija Novelskaitė • Dovilė Balevičienė

MAGISTRO DARBO RENGIMO METODINIAI NURODYMAI

Meno vadybos studijų programai





Kauno
fakultetas

Audronė Rimkutė, Virginija Jurėnienė, Aurelija Novelskaitė, Dovilė Balevičienė

MAGISTRO DARBO RENGIMO METODINIAI NURODYMAI

Meno vadybos studijų programai

METODINĖ PRIEMONĖ

Pentasis pataisytas ir papildytas leidimas

Apsvarstė ir rekomendavo išleisti Vilniaus universiteto Kauno fakulteto taryba
(2024 m. rugsėjo 19 d., protokolo Nr. (1.15 E) 620000-TPN-21)

Recenzavo:

Doc. dr. Ina Pukelytė, Vytauto Didžiojo universitetas

Doc. dr. Ingrida Šarkiūnaitė, Vilniaus universitetas

Prof. dr. Eimantas Peičius, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama
Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos
Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB)

© Vilniaus universitetas, 2024

© Audronė Rimkutė, Virginija Jurėnienė, Aurelija Novelskaitė, Dovilė Balevičienė, 2024
Viršelio nuotrauka © Remigijus Ščerbauskas

ISBN 978-609-07-1083-8 (skaitmeninis PDF)

TURINYS

Įvadas / 4

1. BENDRIEJI REIKALAVIMAI MAGISTRO DARBAMS / 5

- 1.1. Bendrosios nuostatos / 5
- 1.2. Magistro darbo struktūra / 6

2. MAGISTRO DARBO ĮVADAS / 9

3. TEORINĖ MAGISTRO DARBO DALIS / 11

4. EMPIRINĖ MAGISTRO DARBO DALIS / 13

- 4.1. Empirinis tyrimas / 13
- 4.2. Praktinis projektas / 15

5. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS / 18

6. PRIEDAI / 19

7. MAGISTRO DARBO ĮFORMINIMAS / 20

- 7.1. Teksto įforminimas / 20
- 7.2. Lentelių ir paveikslų įforminimas / 21
- 7.3. Literatūros sąrašo įforminimas / 21
 - 7.3.1. Nuorodos tekste / 21
 - 7.3.2. Literatūros sąrašas / 23
- 7.4. Priedų įforminimas / 25

8. MAGISTRO DARBO GYNIMO TVARKA / 27

- 8.1. Pasirengimas magistro darbo gynimui / 27
- 8.2. Magistro darbo gynimas / 28

9. DIRBTINIO INTELEKTO NAUDOJIMAS RAŠANT BAIGIAMĄJĮ DARBĄ / 31

Priedai / 32

IVADAS

Šie baigiamųjų magistro darbų rengimo metodiniai nurodymai skiriami Vilniaus universiteto Kauno fakulteto meno vadybos specialybės studentams (-ėms). Jais siekiama nurodyti baigiamųjų magistro darbų rašymo gaires ir paaiškinti jiems keliamus reikalavimus.

Nurodymai ir rekomendacijos meno vadybos specialybės baigiamiesiems magistro darbams parengti remiantis tokiems darbams keliamais bendraisiais reikalavimais (išdėstytais Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos bei Vilniaus universiteto dokumentuose) ir meno vadybos studijų programos ypatybėmis. Programa remiasi apibendrinta meno kaip socialinio ir ekonominio reiškinių samprata – menas suvokiamas kaip ekonominė veikla, kurios rezultatas yra tam tikras ypatybes turintys produktai: jie pasižymi kūrybiškumu ir simboliškumu, jų paskirtis yra tenkinti estetinius poreikius, jie yra (bent jau potencialiai) traktuotini kaip intelektinė nuosavybė. Meno vadybos programos absolventai (-ės) turi gebėti strategiškai vadovauti meno organizacijoms ir projektams taikydami naujausias vadybos teorijas ir metodus, planuoti ir įgyvendinti meno organizacijų, projektų ir produktų rinkodarą, analizuoti makrosocialinę meno organizacijų aplinką ir vertinti jos įtaką meno organizacijų veiklai, pažinti šiuolaikinius meno reiškinius bei suprasti jų socialinę, ekonominę ir kultūrinę reikšmę.

Rengiant šiuos metodinius nurodymus vadovautasi:

- Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu 2009 m. (nauja redakcija 2017 m.)
- Studijų pakopų aprašu (patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2016 m. lapkričio 16 d. įsakymu Nr. V-1012, nauja redakcija 2020)
- Vilniaus universiteto studijų nuostatais (patvirtintais Vilniaus universiteto senato 2022 m. birželio 21 d. nutarimu Nr. SPN-43, Vilniaus universiteto senato 2024 m. gegužės 21 d. nutarimo Nr. SPN-37 redakcija)
- Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatais, patvirtintais VU senato 2017 m. gruodžio 19 d. nutarimu Nr. S-2017-12-11, nauja redakcija 2024, gegužės 21 d. nutarimas Nr. SPN-44).
- Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksu (patvirtintu Vilniaus universiteto senato 2018 m. balandžio 17 d. nutarimu Nr. S-2018-4-4, 2020 m. spalio 21 d. nutarimo Nr. SPN-54 redakcija).
- Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairėmis (patvirtintomis Vilniaus universiteto senato 2024 m. birželio 18 d. nutarimu Nr. SPN-54)
- Vilniaus universiteto Kauno fakultete vykdomos meno vadybos magistro studijų programos komiteto nutarimais.

1. BENDRIEJI REIKALAVIMAI MAGISTRO DARBAMS

1.1. Bendrosios nuostatos

Magistro darbas – magistro studijų baigiamasis darbas, pagrįstas savarankiškai atliktu moksliniu tyrimu arba parengtu projektu, atskleidžiantis studijų programos tikslus atitinkančius gebėjimus. Baigiamuoju (tiriamuoju arba projektiniu) darbu magistrantai (-ės) turi parodyti meno vadybos srities žinių ir supratimo lygį, gebėjimą analizuoti pasirinktą meno vadybos temą, vertinti kitų asmenų anksčiau atliktus meno vadybos mokslinius ir taikomouosius darbus, savarankiškai parengti, įgyvendinti ir aprašyti meno vadybos tyrimą ar projektą, aiškiai ir pagrįstai formuluoti atlikto darbo išvadas.

Magistro darbo rezultatai turi turėti mokslinę vertę. Šią vertę nulemia mokslinis darbo naujumas, originalumas, aktualumas, kitaip tariant – teorinis, metodologinis ar praktinis darbo indėlis į meno vadybos kaip mokslo srities plėtojimą. **Darbo mokslinis naujumas** reiškia, kad darbas papildo meno vadybos sritį naujomis žiniomis – nauju pagrindu išanalizuota ar susisteminta teorine medžiaga, sukurta nauja tyrimo metodika, naujais teorinės ar praktinės problemos sprendimo būdais. **Darbo originalumas** rodo, kad darbas skiriasi nuo kitų meno vadybos srities atliktų darbų – jame yra sukaupta naujų empirinių duomenų, pateikta naujų įrodymų, suformuluotos naujos išvados ar pasiūlymai. **Darbo aktualumą** nulemia darbo temos santykis su socialine tikrove ar aktualiais moksliniais tyrimais. Nors šis darbo aspektas nėra neginčijamas (kartais teigiama, kad nėra neaktualių socialinių mokslų temų), kai kurių temų nagrinėjimas gali labiau prisidėti prie svarbių visuomenės problemų sprendimo ar reikiamos mokslinės teorijos konstravimo. Atskleidžiant darbo aktualumą pradžios taškas gali būti tas rezultatas, kurį tikimasi gauti, atlikus darbą.

Magistro darbo rašymo procesas pradedamas nuo temos pasirinkimo ir mokslinės literatūros analizės. Temą magistro darbui gali siūlyti darbo vadovas (-ė) arba ją gali pasirinkti patys studentai (-ės) ir suderinti su darbo vadovu (-e). Darbo vadovas (-ė) ir magistrantas (-ė) kartu aptaria šiuos klausimus:

- darbo temos ir darbe nagrinėjamos problemos pasirinkimas, darbo tikslo ir uždavinių formulavimas;
- magistro darbo struktūra ir kalendorinis darbo planas;
- mokslinės ir kitos informacijos paieškos ir atrankos strategijos;
- teorinės medžiagos atranka ir sisteminimas;
- tyrimo metodikos sudarymo arba projekto koncepcijos sukūrimo eiga;
- tyrimo arba projekto įgyvendinimas.

Baigiamasis magistro darbas rašomas trečiame studijų semestre laikantis kiekvienai grupei individualiai sudaryto rašymo grafiko (10 priedas), kuris skelbiamas rugsėjo 1 d. Tarpiniai darbo rezultatai pristatomi 3 metodiniuose seminaruose, kurių tvarkaraštis taip pat skelbiamas rugsėjo 1 d.

Magistro darbo rengimo grafiko datos gali būti paankstintos, jeigu darbo tyrimui atlikti arba projektui įgyvendinti reikia tam tikro laiko. Tačiau darbo rengimo grafike nurodytos datos negali būti vėlinamos.

Rašydami magistro darbą, magistrantai (-ės) privalo laikytis su darbo vadovu (-e) suderinto kalendorinio darbo plano, reguliariai konsultuotis ir pildyti **baigiamojo darbo rengimo grafiką** (žr. 11 priedą). Konsultacijų su darbo vadovu (-e) metu studentai (-ės) privalo informuoti jį (ją) apie darbo rašymo eigą ir iškilusias problemas bei pateikti darbo tekstą atskiromis dalimis, skyriais ar poskyriais. Konsultacijoms su darbo vadovu (-e) privalu tinkamai pasirengti: tekstas vadovui (-ei) turi būti pateikiamas sutartu laiku, sutvarkytas pagal šių metodinių nurodymų įforminimo reikalavimus, parašytas taisyklinga kalba. Bendru darbo vadovo (-ės) ir studento (-ės) sutarimu konsultacijos gali vykti susitinkant tiesiogiai arba elektroninėje erdvėje.

Jeigu studentas (-ė) nesilaiko pirmiau pateiktame magistro darbo rašymo grafike nurodytų terminų (pvz., nekontaktuoja su darbo vadovu (-e), vėluoja pateikti atskirus darbo segmentus ar visą darbą ir kt.), vadovas (-ė) gali nuspręsti, kad darbas negali būti ginamas (plačiau apie tai žr. 8.1 skyrių). Jeigu darbo vadovas (-ė) ignoruoja studento (-ės) klausimus ar kvietimus konsultacijoms (pvz., neatsako į el. paštu pateiktus paklausimus ilgiau nei 5 darbo dienas), studentas (-ė) turi apie tai informuoti studijų programos komiteto pirmininką (-ę).

1.2. Magistro darbo struktūra

Meno vadybos specialybės magistro darbą sudaro 4 pagrindinės struktūrinės dalys: įvadas, teorinė dalis, tiriamoji arba projektinė dalis, išvados ir rekomendacijos (žr. 1 lentelę). Magistro darbo apimtis – 60–80 puslapių (120–160 tūkst. spaudos ženklų su tarpais) be priedų. Darbo pradžioje pateikiami antraštiniai lapai, turinys, santrumpų, lentelių ir paveikslų sąrašai, o pabaigoje pridedamos pagalbines struktūrinės dalys: santrauka užsienio kalba, naudotos mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių sąrašas, priedai. Visas darbas įforminamas pagal šiuose nurodymuose išdėstytus reikalavimus (žr. 7 skyrių).

1 lentelė

Reikalavimai struktūrinėms magistro rašto darbo dalims

Struktūrinė dalis	Reikalavimai
Antraštiniai lapai	Įforminami pagal 1 ir 2 priede pateiktus pavyzdžius.
Turinys	Apima visų darbo dalių, skyrių ir poskyrių pavadinimus. Įforminamas pagal 3 priede pateiktą pavyzdį.
Santrumpų sąrašas	Atskirame puslapyje pateikiamos visos darbe vartojamos santrumpos ir jų paaiškinimas. Santrumpų sąrašas įforminamas pagal 4 priede pateiktą pavyzdį.

Struktūrinė dalis		Reikalavimai
Lentelių ir paveikslų sąrašas		Atskirame puslapyje pateikiami visų darbe esančių lentelių ir paveikslų sąrašai, įforminti pagal 5 priede pateiktą pavyzdį.
Įvadas		Įvade įvardijama darbo tema ir aprašoma nagrinėjama problema, argumentuotai pagrindžiamas darbo temos aktualumas ir aptariamas darbe keliamos problemos iširtumo lygis, atskleidžiamas darbo naujumas; apibrėžiamas darbo objektas, iškeliamas darbo tikslas ir nurodomi uždaviniai, įvardijami ir pagrindžiami darbo metodai, aprašoma darbo struktūra (žr. 2 skyrių).
Teorinė dalis		Teorinėje dalyje pristatomi literatūros (mokslinių teorijų, empirinių tyrimų, praktinių atvejų), kurioje nagrinėjama magistro darbe sprendžiama problema, apžvalgos, analizės ir sisteminimo rezultatai. Teorinė dalis turi tiek skyrių, kiek yra būtina teoriniams darbo uždaviniams, įvardytiems įvade, išspręsti, ji baigiama konceptualiu (teoriniu) nagrinėjamos problemos sprendimo modeliu, kuris tolesnėje empirinėje darbo dalyje yra tikrinamas ar tobulinamas remiantis tyrimu arba pritaikomas praktikoje rengiant ir įgyvendinant projektą (žr. 3 skyrių).
Empirinė dalis	Tyrimas	Empirinę magistro rašto darbo dalį, atliekamą kaip tyrimas, sudaro 2 skyriai: tyrimo metodologijos ir rezultatų. Pirmame skyriuje įvardijamas tyrimo tikslas ir uždaviniai, aprašoma ir pagrindžiama tyrimo metodologija. Antrame skyriuje aprašoma tyrimo eiga ir pateikiami remiantis sukauptų empirinių duomenų analize gauti rezultatai. Empirinė dalis baigiama arba teorinėje dalyje sukurto modelio patvirtinimu, arba jo tikslinimu ir / arba tobulinimu, remiantis tyrimo rezultatais (žr. 4.1. skyrių).
	Projektas	Empirinę magistro rašto darbo dalį, atliekamą kaip projektas, sudaro 4 skyriai: projekto inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir užbaigimo. Ši dalis baigiama teorinėje dalyje sukurto ir projekto metu įgyvendinto modelio refleksija ir tobulinimo pasiūlymais (žr. 4.2. skyrių).
Išvados ir rekomendacijos		Darbo išvados formuluojamos atsižvelgiant į darbo uždavinius ir remiantis svarbiausiais viso darbo rezultatais – apibendrintai atskleidžiama, kaip buvo išspręsti numatyti uždaviniai ir pasiektas darbo tikslas. Remiantis išvados formuluojamos rekomendacijos, kaip būtų galima tobulinti meno vadybos ar rinkodaros procesus tirtoje srityje (žr. 5 skyrių).
Santrauka		Rašoma užsienio kalba (anglų, vokiečių, prancūzų). Santraukoje glaustai pateikiama informacija apie magistro darbo turinį – analizuotos problemos esmė, darbo objektas, tikslas ir uždaviniai, darbo metodai ir svarbiausi rezultatai. Santraukos įforminimo pavyzdys pateikiamas 7 priede.
Mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių sąrašas		Sąrašė pateikiami tik darbe cituojami, perpasakojami ar minimi šaltiniai (moksliniai straipsniai, teisės aktai, statistikos duomenų šaltiniai, kt.). Sąrašas sudaromas pagal Harvardo sistemos principus (žr. reikalavimus 7.3 skyriuje). Minimalus darbe cituojamų ir sąrašė nurodomų mokslinių šaltinių skaičius – 30.
Priedai		Darbo pabaigoje pateikiami įvairūs priedai (didelės lentelės, paveikslai, dokumentai ar jų kopijos, kt. papildoma medžiaga), jeigu jie reikalingi darbui suprasti ir įvertinti. Priedų įforminimo reikalavimai pateikiami šių metodinių nurodymų 7 skyriuje.
Recenzento (-ės) atsiliepinimas		Ant paskutinio (kieto viršelio) lapo vidinės pusės klijuojamas A5 formato vokas, į kurį įdedamas recenzento (-ės) atsiliepinimas. Atsiliepinimas rašomas pagal standartinę formą, ji pateikiama 8 priede.

Papildoma literatūra:

- Kardelis, K. 2016. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, p. 377–404.
- Williams, K. 2018. *Planning Your Dissertation*. UK: Palgrave Macmillan.

2. MAGISTRO DARBO ĮVADAS

Įvade glaustai išdėstoma viso magistro rašto darbo idėja. Jis turi tam tikrus būtinus elementus: jie, suformuluoti darbo rašymo pradžioje, labai palengvina tolesnį darbą. Šie būtini elementai yra:

- darbo temos apibūdinimas ir aktualumo atskleidimas;
- darbe keliamos problemos ištirtumo lygio ir darbo temos naujumo aptarimas;
- darbo objekto apibrėžimas;
- darbo tikslo ir uždavinių iškėlimas;
- darbo metodų pasirinkimas ir pagrindimas;
- darbo struktūros sudarymas ir pagrindimas.

Darbo temos aktualumas – darbe nagrinėjamos problemos svarba praktiniu ar teoriniu požiūriu. Praktiniu požiūriu svarbios temos yra susijusios su dabarties gyvenimo socialinėmis problemomis, kurioms reikia mokslo žiniomis pagrįstų sprendimų. Teoriniu požiūriu aktualios temos plėtoja arba kuria naujas mokslo teorijas, tyrimo metodologijas, pateikia mokslo raidai reikalingus empirinius duomenis.

Darbo problemos ištirtumo lygis ir darbo temos naujumas atskleidžia tai, kas jau nuveikta Lietuvos ir pasaulio moksle sprendžiant pasirinktą problemą. Aptariant problemos ištirtumą remiamasi kitų mokslininkų ir mokslininkų darbais, parodoma, kokiais aspektais pasirinkta problema ištirta, kokie yra svarbiausi tyrimai ir jų rezultatai. ***Darbo temos naujumas*** – nauji tyrimo duomenys, nauju pagrindu išanalizuota ar susisteminta teorinė medžiaga, sukurta nauja tyrimo metodika, suformuluoti nauji problemos sprendimo būdai.

Darbo objektas – darbe nagrinėjamas reiškinys ar procesas. Darbo objektas nurodo, į ką yra sutelktas darbas. Darbo objektas turi sietis su darbe keliamą problema, nurodyti jos specifinį aspektą. Darbo objekto nederėtų painioti su tyrimo objektu, kuris formuluojamas tiriamojame darbo dalyje. Darbo objektas tiriamas visame darbe, o tyrimo objektas tik empiriniame tyrime. Darbo objektas apibrėžia, koks tyrimo objektas gali būti pasirinktas.

Darbo tikslas turi nuosekliai išplaukti iš pasirinktos darbo problemos ir tiesiogiai sietis su darbo objektu. Darbo tikslas atskleidžia tai, ko siekiama darbe, į kokį klausimą apie darbo objektą ieškoma atsakymo. Magistro darbo tikslas gali būti formuluojamas vartojant veiksmažodžius „sukurti“, „ištirti“, „įvertinti“, „nustatyti“ – trumpai tariant, rasti atsakymą į pagrindinį darbo klausimą, iškelto problemos sprendimą.

Darbo uždaviniai – išsikeltam tikslui pasiekti reikalingi žingsniai. Uždaviniai parodo, kaip bus siekiama tikslo. Pavyzdžiui, siekiant ką nors „įvertinti“, prieš tai reikia informaciją ar duomenis „susisteminti“, „išskirti“, „apibrėžti“, „palyginti“ ir t. t. Formuluojuojant darbo uždavinius reikia suskaidyti tikslo siekimą į etapus ir apgalvoti, kokie daliniai rezultatai padės pasiekti darbo tikslą.

Darbo metodai apima tiek teorinėje, tiek ir empirinėje darbo dalyse naudotus metodus. Juos reikia išvardyti ir glaustai pagrįsti jų pasirinkimą.

Darbo struktūros aprašyme reikia paaiškinti darbo skyrių eiliškumą ir pagrindinius juose svarstomus klausimus, nurodyti, kokiame darbo skyriuje koks darbo uždavinys sprendžiamas.

Įvado vertinimo kriterijai, kuriais remiasi recenzentai (-ės) vertindami ginti pateiktą darbą, yra pasirinktos *Mokslinės problemos aktualumo ir naujumo pagrindimo išsamumas ir nuoseklumas, darbo objekto, darbo tikslo ir uždavinių formuluotės korektiškumas ir tinkamumas pasirinktai problemai spręsti.*

3. TEORINĖ MAGISTRO DARBO DALIS

Teorinė darbo dalis – magistranto (-ės) surinkta, išanalizuota ir susisteminta mokslinė ir kita (pvz., statistinė, teisinė) medžiaga apie nagrinėjamą problemą. ***Teorinė dalis turi būti grindžiama tik mokslinėse monografiuose, moksliniuose straipsniuose ar kituose moksliniuose šaltiniuose*** (t. y. ne vadovėliuose ar mokslo populiarinimo leidiniuose, žiniasklaidoje) pateikta medžiaga. Magistrantas (-ė) čia atskleidžia ir susistemina kitų mokslininkų ir mokslininkų požiūrį bei tyrimų rezultatus nagrinėjama tema, apibendrina juos, išsako savo požiūrį.

Teorinė dalis gali būti rašoma atpasakojant ir ***analizuojant pagrindines darbo sąvokas nagrinėjančius požiūrius***, tačiau šių požiūrių atpasakojimas negali būti savitiksliis – jis turi būti baigiamas darbo autoriaus (-ės) apibendrinimais ir išvargomis. Jeigu darbo tema yra atlikta daug tyrimų, magistrantas (-ė) turi gebėti juos sisteminti, pasirinkti svarbiausius, išskirti esminius. Jis (ji) ne tik turi parodyti, kad yra susipažinęs (-usi) su savo srities teorijomis, bet ir kad geba jomis pasinaudoti kaip būsimasis (-oji) specialistas (-ė).

Teorinės dalies ***kokybė*** labai priklauso nuo darbo autoriaus (-ės) gebėjimo pasirinkti tinkamą literatūrą ir vertinti ją kritiškai. Tipinės šios dalies rašymo klaidos yra daugybės teorijų atpasakojimas, niekaip jomis nepasinaudojant, jų nesiejant ir nelyginant, jungiant ir kompiliuojant be loginio pagrindo ir analizės. Klaida taip pat yra netinkamų, su darbo problema nesusijusių teorijų analizavimas arba teorinės dalies rašymas apskritai nesiremiant jokiais moksliniais šaltiniais.

Teorinės darbo ***dalies struktūra*** priklauso nuo įvade suformuluotų uždavinių – jeigu įvade formuluojami keli konceptualūs uždaviniai (pvz., atskleisti sampratą, palyginti požiūrius, apibrėžti sąvoką), tai jiems spręsti teorinėje dalyje turi būti skiriami atitinkami skyriai.

Šioje dalyje būtina aptarti mokslinėje literatūroje esamus darbo problemai spręsti aktualius modelius, juos išanalizuoti, palyginti jų pranašumus ir trūkumus, įvertinti pritaikymo galimybes. ***Teorinė darbo dalis yra baigiama magistranto (-ės) sukurtu nagrinėjamos problemos sprendimo modeliu, kuris testuojamas atliekant empirinį tyrimą arba įgyvendinant projektą.*** Modelis – tam tikros srities objektų, reiškinių, procesų arba jų sudedamųjų dalių santykio ar veikimo atskleidimas, pavaizduotas vizualia grafine schema. Modeliai yra aprašomieji arba normatyviniai. Aprašomieji modeliai – tiriamo dalyko supaprastintas grafinis vaizdas, reprezentuojantis tikrovėje esantį originalą ir vaizduojantis jo struktūrinius ir funkcinius, priežasties ir padarinio ar genetinius jo elementų ryšius. Normatyviniai modeliai – tiriamo dalyko patobulintos schemos, rodančios, kaip jis galėtų veikti padarius tam tikrus pakeitimus.

Teorinės dalies vertinimo kriterijai, kuriais remiasi darbo recenzentai (-ės) vertindami ginti pateiktą darbą, yra jos *nuoseklumas, analitiškumas, pakankamumas toliau darbe atliekamam empiriniam tyrimui ar įgyvendinamam projektui, atitiktis darbo objektui ir uždaviniams, teorinio modelio pagrįstumas ir jo indėlio į meno vadybos teoriją reikšmingumas.*

Papildoma literatūra:

- Burtonshaw-Gunn, S. A. 2009. *Svarbiausios vadybos priemonės: metodai, modeliai, pastabos vadovams ir konsultantams*. Vilnius: Verslo žinios.
- Bougie, R., Sekaran, U. 2019. *Research Methods for Business. A skill building approach*. 8th ed. Wiley, pp. 1–102.

4. EMPIRINĖ MAGISTRO DARBO DALIS

Empirinė magistro darbo dalis yra teorinės dalies rezultatų pritaikymas tiriamojoje arba praktinėje veikloje. Ši dalis gali būti dviejų tipų: empirinis tyrimas arba praktinis projektas.

4.1. Empirinis tyrimas

Tiriamoji darbo dalis – tai darbe nagrinėjamos problemos empirinio tyrimo pristatymas. Šią dalį sudaro *du skirtingos apimties skyriai*, kuriuose:

- Pagrindžiamas empirinio tyrimo poreikis, pristatomi pagrindiniai tyrimo klausimai, įvardijamas tyrimo objektas (jei skiriasi nuo viso darbo objekto), tyrimo tikslas ir tyrimo uždaviniai. Pristatoma *tyrimo metodologija*: pagrindžiamas tyrimo pobūdis ir apibūdinama tyrimo strategija, aprašomi tyrime naudojami duomenų rinkimo, paruošimo analizei ir analizės, tiriamųjų (informacijos šaltinių) atrankos metodai ir procedūros, pagrindžiamas jų pasirinkimas, įvertinamas jų patikimumas ir validumas;
- Pateikiami *tyrimo rezultatai*: trumpai apibūdinama tyrimo eiga, pateikiami sukauptos empirinės medžiagos analizės rezultatai, įvertinamas tyrimo rezultatų *apibendrinamumas* (ar (kiek) konkrečios imties tyrimo rezultatai gali būti taikomi platesnei populiacijai) ir *perkeliamumas* (ar (kiek) gauti rezultatai gali būti taikomi kituose dariniuose ar kontekstuose).

Tyrimo objektas (tiriamas socialinis reiškiny) – vienas iš specifinių viso darbo objekto apimamų aspektų, kuris bus toliau empiriškai tiriamas darbe. *Tyrimo tikslas* – siekis *empiriškai ištirti, aprašyti* ar *paašškinti* tyrimo objektą, *numatyti* (prognozuoti) tyrimo objekto raiškos tam tikromis sąlygomis tendencijas, *įvertinti* jį ar jo poveikį. *Tyrimo uždaviniai* – tyrimo tikslui pasiekti reikalingi žingsniai. Pavyzdžiui, siekiant paašškinti tyrimo objektą, būtina jį ištirti ir aprašyti.

Tyrimo metodologija – sistema tiksliai nusakytų tyrimo atlikimo taisyklių ir procedūrų, kuriomis vadovaujantis yra įvertinami tyrimo rezultatai kaip (ne)teisingai nusakantys socialinę realybę. Tyrimo metodologija yra būtina kiekvieno tyrimo dalis, ji apima:

- Tyrimo pobūdžio – kokybinio ar kiekybinio, ar mišrių metodų – pasirinkimo pagrindimą įvertinant jo pranašumus ir trūkumus atliekamo tyrimo atveju. Svarbu atsiminti, kad:
 - Tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimai gali būti ir fundamentiniai, ir taikomieji;
 - Tik atliekant kiekybinį prognostinį tyrimą formuluojamos pagrįstos tikslus kintamųjų ryšius nusakančios hipotezės, kurios tikrinamos atliekant matematinius statistikos testus; atliekant kokybinį tyrimą gali būti keliamos prielaidos, tačiau jų patvirtinimas / atmetimas visada diskutuotinas;
 - Tik atliekant kokybinį tyrimą aprašoma pasirinkta tyrimo strategija ir pagrindžiamas jos tinkamumas tyrimui atlikti;

- Kokybinio tyrimo strategijos labai dažnai reikalauja naudotis tiek kokybinių, tiek kiekybinių duomenų rinkimo ir analizės metodais; atliekant kiekybinį tyrimą gali būti renkami ir analizuojami ir kokybiniai duomenys;
- Mišrių metodų pobūdžio tyrimuose derinami kokybinio ir kiekybinio tyrimo elementai.
- Duomenų rinkimo metodo (metodų) aprašymą, jų pasirinkimo pagrindimą, pranašumų ir trūkumų konkrečiai atliekamame tyrime įvertinimą. Duomenų rinkimo instrumento (instrumentų) sukūrimo ir (arba) pasirinkimo pagrindimą, jo pranašumų ir trūkumų konkrečiame tyrime įvertinimą, kiekybiniame tyrime – ir nurodant operacines sąsajas su tyrimo kintamaisiais. Paprastai studentų (-čių) atliekamuose darbuose duomenų rinkimo instrumentai ne tik aprašomi ir paaiškinami darbo metodologinėje dalyje, bet ir pateikiami darbo prieduose.
- Duomenų šaltinių identifikavimo metodų (atliekant kiekybinį tyrimą – generalinės aibės) ir atrankos (tyrimo imčių sudarymo) tikimybinių ir (arba) netikimybinių procedūrų aprašymą ir pagrindimą, jų prieinamumo, validumo ir patikimumo įvertinimą. Čia turi būti konkretinami duomenų šaltiniai (tyrimo dalyviai) nurodant jų skaičių, laiką, kitas tyrimui reikšmingas charakteristikas ir aprašoma numatoma duomenų rinkimo procedūra. Renkant bet kokio pobūdžio privačią (individue, organizacijų) informaciją, kuri nėra prieinama viešai, būtinas tyrimo dalyvių informuotas sutikimas. Jei renkant duomenis yra naudojamas anoniminis klausimynas – respondento (-ės) sutikimas jį užpildyti laikomas informuotu sutikimu. Todėl būtina tinkamai parengti apklausos lydraštį. Jei atliekamas interviu tiesiogiai bendraujant su informantu (-e) ar informantų grupe, reikia jų rašytinio sutikimo dalyvauti tyrime (žr. 12 priedą). Tokiu atveju taip pat reikalinga pateikti informaciją apie tai, kur, kaip ir kiek ilgai bus saugomi informuoti sutikimai bei asmens duomenys.
- Duomenų analizės metodų aprašymą, jų pasirinkimo pagrindimą, jų pranašumų ir trūkumų bei validumo ir patikimumo įvertinimą. Taip pat čia aprašomos duomenų parengimo analizei procedūros ir pateikiama numatoma duomenų analizės procedūra, kuri dažniausiai atitinka tyrimo uždavinių struktūrą. Kokybinio tyrimo atveju čia paaiškinama, kaip toliau bus elgiamasi su sukaupta informacija (pvz., nesutikusių savo pavardes viešinti informantų (-čių) kodavimas), bei kritiškai įvertinamas tyrėjo (-os) vaidmuo ir jo įtaka tyrimo rezultatams.
- Etinių dilemų, kurių (potencialiai) kyla atliekant tyrimą, įvardijimą ir sprendimus konkrečiai atliekamo tyrimo atveju. Dažniausiai magistro darbuose pasitaikančios etinės dilemos – tyrimo dalyvių (respondentų (-čių), informantų (-čių)) anonimiškumo ar jų pateiktos informacijos konfidencialumo užtikrinimas. Jei tyrimo dalyvis (-ė) raštu (12 priedas) nepatvirtino savo leidimo skelbti viešai jo (jos) asmeninę informaciją, viešinti jo (jos) pavardę, kt., magistro darbo autorius turi griežtai laikytis šio draudimo ir darbe nepateikti jokios tyrimo dalyvį (-ę) leidžiančios identifikuoti informacijos.

Tyrimo metodologija turi nuosekliai plaukti iš teorinės darbo dalies – pateikti operacinius teorinio modelio komponentų apibrėžimus. Tyrimo pobūdžio, duomenų šaltinių, duomenų rinkimo ir analizės metodų pasirinkimą lemia tyrimo tikslas ir uždaviniai.

Tyrimo rezultatai – faktinė informacija apie tyrimo eigą, surinktus duomenis ir jų analizę. Atsižvelgiant į sukauptų duomenų pobūdį (t. y. kokybiniai ar kiekybiniai duomenys) ir pasirinktus duomenų analizės metodus (statistinė analizė, turinio analizė, diskurso analizė, kt.), rezultatai pateikiami lentelėse, paveiksluose, kaip modeliai, aprašymai ir kt. formomis (rezultatų pateikimo reikalavimai nurodomi 9 priede), kurios nuosekliai ir išsamiai aprašomos. Rekomenduojama, kad duomenų analizės struktūra atitiktų tyrimo uždavinių struktūrą. Čia taip pat įvertinamas tyrimo rezultatų apibendrinamumas (ar (kiek) konkrečios imties tyrimo rezultatai gali būti taikomi platesnėje populiacijoje) ir perkeliamumas (ar (kiek) gauti rezultatai gali būti taikomi kituose dariniuose ar kontekstuose). *Tiriamoji darbo dalis yra baigiama teorinio vadybos modelio tikslinimu (perkūrimu), jeigu duomenys rodo tobulinimo būtinybę.*

Tiriamosios dalies vertinimo kriterijai, kuriais remiasi darbo recenzentai vertindami ginti pateiktą darbą, yra *tyrimo tikslo ir uždavinių bei visos metodologijos atitiktis darbo temai, tyrimo metodologijos nuoseklumas ir pagrįstumas; metodų tinkamumas, patikimumas ir validumas; surinktų duomenų apdorojimo ir analizės korektiškumas; tyrimo rezultatų patikimumas, tinkamumas ir apibendrinamumas, rezultatų praktinis reikšmingumas.*

Papildoma literatūra:

- Babbie, E. R. 2018. *The practice of social research*. 14th ed. Boston [Mass.]: Cengage Learning.
- Kardelis, K. 2016. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, p. 91–376.
- Frankfort-Nachmias, Ch., Nachmias, D., DeWaard, J. 2015. *Research methods in the social sciences*. 8th ed. USA: Worth Publishers – A Macmillan Education Company.
- Mandal, Pratap Chandra. 2018. Qualitative research: Criteria of evaluation. *International Journal of Academic Research and Development*, 3(2): 591–596. Prieiga: <http://www.academicjournal.in/archives/2018/vol3/issue2/3-2-106> [Žr. 2020 09 02]
- Valkauskas, R. 2011. *Duomenų analizės įvadas*. Vilnius: Vilniaus universitetas, p. 7–100.

4.2. Praktinis projektas

Empirinė magistro darbo dalis, rašoma kaip praktinis projektas, yra teorinių meno vadybos ar rinkodaros žinių pritaikymas praktikoje, rengiant ir įgyvendinant tam tikrą projektą. Šią dalį sudaro keturi skirtingos apimties skyriai, kuriuose aprašomi ir analizuojami įgyvendinto projekto procesai: 1) inicijavimas; 2) planavimas; 3) įgyvendinimas; 4) užbaigimas.

Projekto inicijavimas – naujo projekto apibrėžimas ir apibūdinimas. Dažniausiai šiame procese apibūdinama projekto sritis, apimtis, identifikuojamos vidinės ir išorinės suinteresuotosios šalys, derinami preliminarūs finansavimo šaltiniai bei parenkamas projekto vadovas ar koordinatorius. Šiame skyriuje pateikiama:

- Projekto idėjos (sprendžiamų problemų, naujumo, originalumo ir meninės vertės) pagrindimas ir sąsaja su teorine magistro darbo dalimi;

- Projekto tikslas, uždaviniai ir numatomi rezultatai;
- Projekto išteklių (žmogiškųjų, finansinių, techninių etc.) poreikio analizė.

Projekto planavimas – projekto koncepcijos pavertimas veikimo planu, kuris leistų pasiekti numatytus rezultatus. Planavimo metu parengtu projekto planu ir kitais dokumentais yra vadovaujama viso projekto metu. Šiame skyriuje pateikiama:

- Projekto įgyvendinimo etapai ir veiklos;
- Projekto laiko planas (rekomenduojama naudoti Ganto grafiką);
- Projekto finansinis planas (sąmata, finansavimo šaltiniai, pirkimų grafikas);
- Projekto komanda, dalyviai ir jų vaidmenys;
- Projekto vidinės ir išorinės komunikacijos su suinteresuotomis šalimis planai;
- Projekto tikslinės grupės (-ių), auditorijos (-ų) analizė;
- Projekto sklaida, rinkodaros strategija ir planai;
- Projekto rizikos valdymo planas;
- Projekto sėkmės kriterijų nustatymas.

Projekto įgyvendinimas – procesai, kurie skirti projekto veikloms įgyvendinti pagal projekto planą ir specifikacijas. Šiame skyriuje pateikiama:

- Projektą įgyvendinant kilusios problemos ir jų sprendimo būdai;
- Projekto (įgyvendinimo veiklų, laiko, finansinio, komunikacijos, rinkodaros ir kt.) planų pokyčiai ir jų valdymas;
- Realus įgyvendinamo projekto biudžetas.

Projekto užbaigimas – projekto veiklų, procesų ar įsipareigojimų pabaigimas, siekiant viso projekto uždarymo ir rezultatų įvertinimo. Šiame skyriuje pateikiama:

- Įgyvendinto projekto stiprybių ir silpnybių analizė;
- Pasiektų projekto rezultatų ir sėkmės įvertinimas;
- Projekto tęstinumo perspektyvos.
- Projekto analizė profesiniu aspektu (magistro darbo autoriaus (-ės) pozicija įgyvendiname projekte, diskusijos ir svarstomos problemos pasirinktoje meno vadybos projekto srityje, galimybė vystyti ar tobulinti svarstomas ar ginčytinas problemas).
- Teorinio vadybos modelio tikslinimas (perkūrimas), jeigu pasiekti projekto rezultatai rodo tobulinimo būtinybę.

Iškilusiai (pastebėtai) projekto problemai išspręsti ar įvykdyto projekto rezultatams patikslinti gali būti atliekami papildomi empiriniai tyrimai.

Magistro darbo prieduose pateikiami projekto įgyvendinimo veiklą atskleidžiantys duomenys (projekto paraiškos fondams, laiškai rėmėjams arba sutartys su rėmėjais, projekto viešinimo veiksmai, projekto veiklų etapų vaizdinė ir fotografinė medžiaga, kt.). Įgyvendinto projekto pasiūlymų ir atsiliepimų apie jį originalai ar kopijos.

Dėl svarių priežasčių projekto neįgyvendinus arba jeigu projektas bus įgyvendinamas po numatytos magistro darbo gynimo datos, remiantis pateikta informacija sprendžiama, ar magistrantas (-ė) įvykdė sėkmingai projektui įgyvendinti reikiamas veiklas.

Projekto praktinės dalies vertinimo kriterijai, kuriais remiasi darbo recenzentai (-ės) vertindami ginti pateiktą darbą, yra *projekto koncepcijos ryšys su teorine dalimi, projekto veiklų įgyvendinimo apimtis, projekto etapų atlikimas laiku, numatytų rezultatų pasiekimas, projekto įgyvendinimo proceso analizės išsamumas ir pagrįstumas, teorinio modelio tikslinimo pagrįstumas*.

Papildoma literatūra:

- Čiutienė, R., Meilienė, E., Neverauskas, B., Stankevičius, V. 2011. *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Kerzner, H. 2017. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- PMI (Project Management Institute). 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: PMI.

5. IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Magistro darbo išvadose pristatomi viso darbo rezultatai. Rašomo darbo kiekvienas skyrius ir poskyris turi būti baigiamas apibendrinimais ir išvalgomis, kurie yra tarsi tarpinės darbo išvados. Jeigu parašius skyrių ar poskyrį negalima padaryti jokios išvados, kuri būtų aktuali darbo uždaviniams spręsti, tokio skyriaus ar poskyrio verta atsisakyti.

Darbo pabaigoje formuluojamos išvados remiasi viso darbo rezultatais. Jose turėtų atsispindėti įvade suformuluotų uždavinių sprendimai ir empirinio tyrimo ar projekto rezultatai. *Išvados formuluojamos glaustai ir aiškiai, konstatuojamaisiais teiginiais, dėstomos sunumeruotomis pastraipomis. Išvadose negali atsirasti teiginių, neišplaukiančių iš atlikto darbo turinio, jose negali būti citatų ar kitų autorių nuomonių.*

Privaloma magistro darbo dalis yra viso darbo ir išvadų pagrindu formuluojamos rekomendacijos. Rekomendacijos – argumentuoti, darbo rezultatais pagrįsti teiginiai, kaip būtų galima spręsti iškeltą problemą, kokių papildomų tyrimų ar duomenų reikia jai spręsti ir pan. Rekomendacijos pateikiamos po išvadų, atskira pastraipa ir taip pat dėstomos atskirais punktais.

Išvadų ir rekomendacijų dalies vertinimo kriterijai, kuriais remiasi darbo recenzentai (-ės) vertindami gynimui pateiktą darbą, yra *darbe gautų rezultatų atskleidimo ir apibendrinimo pagrįstumas, formulavimo korektiškumas, uždavinių sprendimų atspindėjimas, rekomendacijų sąsaja su darbo rezultatais ir išvadomis ir jų praktinė reikšmė.*

6. PRIEDAI

Prieduose pateikiama pagalbinių reikšmę turinti medžiaga, kuri iliustruoja ar papildo pagrindinį darbo tekstą. Tai gali būti įvairūs skaičiavimai, schemas, modeliai, didesnės lentelės ir kt.

Jeigu empirinėje dalyje atliekamas tyrimas, prieduose turėtų būti pateikti duomenų rinkimo instrumentai (klausimynai, interviu gairės, kategorijų lentelės).

Jeigu empirinėje dalyje atliekamas praktinis projektas, prieduose pateikiama:

- projekto įgyvendinimo eigą iliustruojanti medžiaga (paraiškos fondams, laiškai rėmėjams, projekto veiklų etapų vaizdinė ir fotografinė medžiaga, straipsniai spaudoje ir kitose žiniasklaidos priemonėse, plakatai, skrajutės ir kt.);
- darbo dienoraštis (tinklaraštis) ar kultūrinio / vadybinio veiksmo veidaknygės (*Facebook*) tinklalapio administravimas, sąveika su kitais socialinio tinklo dalyviais;
- atsiliepimai apie projektą.

Priedų įforminimo reikalavimai pateikiami 7.4 skyriuje.

7. MAGISTRO DARBO ĮFORMINIMAS

7.1. Teksto įforminimas

Magistro darbo tekstas turi būti parašytas taisyklinga lietuvių kalba, akademinio stiliaus (plačiau apie akademinį stilių galima paskaityti skyriaus pabaigoje nurodytoje knygoje).

Magistro darbo teksto puslapių paraštės turi atitikti tokius parametrus:

- viršutinė paraštė – 2 cm;
- apatinė paraštė – 2 cm;
- kairė paraštė – 2,5 cm;
- dešinė paraštė – 1,5 cm.

Reikalavimai tekstui:

- pastraipa pradama 1,27 cm pirmosios eilutės įtrauka;
- teksto šriftas – Times New Roman;
- šrifto dydis – 12 pt;
- intervalas tarp eilučių – 1,5 eilutės;
- teksto lygiavimas – pagal abu kraštus (angl. *justify*).

Reikalavimai dalių, skyrių ir poskyrių pavadinimams:

- turinys, darbo įvadas, teorinė ir empirinė dalys, išvados, literatūros sąrašas, santrauka pradami naujame lape, jų pavadinimai rašomi didžiosiomis raidėmis, paryškintu (angl. *bold*) šriftu, šrifto dydis – 14 pt, lygiavimas – centre (angl. *centre*);
- skyrių pavadinimai rašomi mažosiomis raidėmis (išskyrus pirmąją), šrifto dydis – 12 pt, šriftas paryškintas (angl. *bold*), lygiavimas – pagal kairį kraštą (angl. *left alignment*), jie išskiriami vienos eilutės tarpu iš prieš jį ir po jo esamo teksto, pirmasis po dalies pavadinimo einantis skyrius atskiriamas nuo jos dviejų eilučių tarpu;
- teorinė ir tiriamoji (projektinė) dalys numeruojamos arabiškais skaitmenimis, po jų dedamas taškas (1., 2.);
- skyriai numeruojami dalies viduje ir jų eilės numeris susideda iš dviejų arabiškų skaitmenų (1.1., 1.2. ir t. t.), kurie vienas nuo kito ir nuo poskyrio pavadinimo atskiriami taškais, poskyrių eilės numeris susideda iš trijų skaičių (1.1.1., 1.1.2. ir t. t.);
- nei dalių, nei skyrių ar poskyrių pavadinimų pabaigoje nededama taško.

Puslapių numeravimo reikalavimai:

- puslapiai numeruojami arabiškais skaitmenimis pradedant darbo turiniu (puslapio numeris skaičiuojamas nuo pirmo antraštinio lapo, tačiau ant antraštinių lapų jis nespausdinamas);
- numeravimas yra ištisinis, baigiamas su paskutiniu priedu;
- numeris rašomas dešiniajame apatiniame puslapio kampe.

Išnašos magistro darbo tekste daromos puslapio apačioje, numeruojamos arabiškais skaitmenimis eilės tvarka visame darbe. Išnašose pateikiama informacija, kuri išplečia, detaliau pristato ar papildomai pagrindžia pagrindiniame tekste esamus teiginius, tačiau nėra būtina jiems suprasti.

Magistro darbo tekstas spausdinamas ant balto A4 formato popieriaus lapų, vienoje pusėje. Išspausdintas tekstas turi būti ryškus, tvarkingas.

7.2. Lentelių ir paveikslų įforminimas

Lentelės ir paveikslai gali būti pateikiami ir tekste, ir prieduose. Prieduose jie pateikiami tada, jeigu užima daugiau nei du trečdalius puslapio. Visos lentelės ir paveikslai turi turėti numerius ir pavadinimus. Lentelių ir paveikslų numeracija yra atskira. Numeruojant rašoma:

1 lentelė

1 pav.

Lentelės numeris (pvz., 1 lentelė) rašomas virš lentelės pavadinimo, dešiniajame jos kampe. Lentelės pavadinimas rašomas eilutėje po lentelės numerio, mažosiomis raidėmis, pradedant didžiąja, per lapo vidurį, šrifto dydis 12 pt, paryškintas. Jei tekste yra tik viena lentelė, dešinėje lapo pusėje virš lentelės pavadinimo rašomas tik žodis „Lentelė“. Duomenų šrifto dydis lentelėse – 10 pt. Jeigu lentelė paimta iš kito autoriaus teksto arba sudaryta pagal kito autoriaus tekstą, po lentelės būtina nurodyti šaltinį (šrifto dydis – 10 pt) (žr. 9 priedą).

Paveikslo numeris (pvz., 1 pav.) ir pavadinimas rašomas po paveikslu per lapo vidurį, šrifto dydis 12 pt, paryškintas. Po paveikslo pavadinimu nurodomas paveikslo šaltinis, jeigu jis paimtas arba sudarytas remiantis kito autoriaus tekstu (žr. 9 priedą).

Lentelė arba paveikslas, užimantys daugiau kaip du trečdalius puslapio, dedami į priedus. Jeigu priede lentelė netelpa į vieną puslapį ir keliama į kitą, tai antrame puslapyje virš lentelės tęsinio dešinėje pusėje rašoma, pavyzdžiui, „1 lentelės tęsinys“. Užrašomi skilčių pavadinimai ir lentelė pildoma toliau.

7.3. Literatūros sąrašo įforminimas

7.3.1. Nuorodos tekste

Literatūros sąrašas apima visus darbe cituotus, perpasakotus arba paminėtus šaltinius. Tiek nuorodos tekste, tiek literatūros sąrašas turi būti daromi pagal tą pačią – Harvardo – sistemą.

Citavimas yra tikslus pažodinis kito autoriaus teksto atkartojimas. Cituojant visada būtina daryti tikslią nurodą į tą šaltinį, iš kurio ji paimta. Pagal Harvardo sistemą nuoroda rašoma po citatos ir apima: šaltinio autoriaus pavardę, leidimo metus ir puslapį (puslapius).

Pavyzdžiui, (Imbrasas 2004: 11–12), (Bluvšteinas 2004: 208). Jeigu cituojamas šaltinis turi 2 ir daugiau autorių, nurodoma tik pirmojo autoriaus pavardė ir pridedama „ir kt.“ lietuviškiems šaltiniams arba „et al.“ angliškiems šaltiniams, pavyzdžiui, (Klein et al. 2004: 12). Jei literatūros sąrašė yra bendrapavardžių autorių, šalia pavardės nurodomas vardo inicialas.

Kartais šaltinio autorius būna ne asmuo, o institucija, pavyzdžiui, Didžiosios Britanijos kultūros, medijų ir sporto departamentas (angl. *Department of Culture, Media and Sport*). Tada pateikiant nuorodą skliaustuose nurodoma institucijos santrumpa (DCMS 2001: 8). Institucija kaip kolektyvinis autorius nurodoma ir tada, kai cituojami teiginiai iš jos oficialios interneto svetainės.

Jeigu darbe cituojami keli to paties autoriaus darbai, paskelbti tais pačiais metais, tai tiek nuorodoje, tiek literatūros sąrašė šalia metų eilės tvarka rašomos abėcėlės raidės. Pavyzdžiui, nuorodose rašoma (Hesmondhalgh 2003a: 25), (Hesmondhalgh 2003b: 46). Literatūros sąrašė:

Hesmondhalgh, D. 2003a. *The cultural industrines*. London: Sage Publications.

Hesmondhalgh, D. 2003b. Media and Cultural Policy as Public Policy, *International Journal of Cultural Policy*, 11(1): 95–109.

Remtis kitų mokslininkų darbais galima ne tik juos cituojant, bet ir perpasakojant. **Min-ties perpasakojimas** yra nepažodinis kito autoriaus citavimas. Jis reikalingas tais atvejais, kai reikia glaustai aptarti koncepciją ar teoriją, palyginti ją su kitomis koncepcijomis ir pan. Perpasakojimas neišskiriamas kabutėmis, tačiau po jo taip pat būtina nurodyti šaltinį, pavyzdžiui, (Hesmondhalgh 2003a: 25–40). Nuorodoje puslapiai nurodomi tada, kai atpasakojama mintis yra išdėstyta konkrečiame knygos ar straipsnio skyriuje. Jeigu ji yra plėtojama visame cituojamame šaltinyje, užtenka nurodyti autorių ir metus, pavyzdžiui, (Hesmondhalgh 2003a). Nuoroda daroma toje rašomo teksto vietoje, kur baigiasi atpasakojama mintis. Perpasakojant kito autoriaus mintį reikia taip pat laikytis tikslumo reikalavimo – negalima jos iškraipyti, primesti autoriui tokias idėjas, kokių jis iš tiesų nereiškia.

Trečias būdas pasiremti kitų autorių darbais yra **idėjų paminėjimas**. Jis taikomas tada, kai nenorima plačiai pristatyti ir nagrinėti kokios nors teorijos ar koncepcijos, o tik paminėti svarbiausius ir gerai žinomus su ja susijusius autorius, parodyti idėjos populiarumą, jos įtaką arba įvairias modifikacijas. Pavyzdžiui, tiriant motyvacijos reiškinį, galima glaustai aptarti esamą jos tyrimų tradiciją, paminėti Maslow poreikių hierarchijos teoriją, Herzbergo dviejų veiksnių teoriją ir pan. Tokiu atveju nuoroda apima autoriaus pavardę ir straipsnio ar knygos, kurioje dėstoma teorija, leidimo metus, pavyzdžiui, (Maslow 2009). Tokia pati nuoroda daroma ir jeigu paminimi nauji, kol kas mažai žinomi darbai. Pavyzdžiui, „*vidinės motyvacijos reiškinį tiria šveicarų mokslininkai M. Osterloh ir J. Frost (Osterloh 2006, Frost 2005)*“. Nurodomas autorius ir metai tos publikacijos, kurioje šios idėjos pristatomos.

Kartais mokslo darbas cituojamas ne iš originalaus pirminio šaltinio, bet remiantis kitu autoriumi. Tai vadinamasis **antrinis citavimas**. Antrinis citavimas galimas tada, kai pirminis šaltinis neprieinamas (pvz., išleistas reta kalba), tačiau kitais atvejais antrinio citavimo

reikėtų vengti ir stengtis susipažinti su originaliu pirminiu šaltiniu. Vengti antrinio citavimo magistro darbe reikia tiek todėl, kad darbo autorius visada turi būti tikras citatos tikslumu, o cituojant ne iš originalaus šaltinio šio tikrumo nėra, tiek ir todėl, kad mokslo darbe apskritai nedera cituoti šaltinio, su kurio *visu* turiniu autorius nėra susipažinęs.

Jeigu antrinio citavimo išvengti nepavyksta, nuoroje po citatos reikia nurodyti tiek citatos autorių, tiek to šaltinio, iš kurio ji paimta, autorių. Pavyzdžiui:

Kaip teigia Stenströmas (2000), cituojamas Røysengo (2008: 37), menų vadybos tradicijos Šiaurės šalyse vėlavimo aiškinimas dažnai yra siejamas su viešųjų institucijų finansiniu vaidmeniu Šiaurės šalių kultūros politikoje.

Literatūros sąrašė toks antrinio citavimo atvejis aprašomas taip:

Stenström, E. 2000. *Konstiga företag*. Stockholm: Handelshögskolan, cituojamas pagal Røyseng, S., 2008. Arts management and the autonomy of art, *International Journal of Cultural Policy*, 14(1): 37–48. Prieiga: <https://doi.org/10.1080/10286630701856484>, [Žr. 2020 01 07].

7.3.2. Literatūros sąrašas

Literatūros sąrašas apima visus darbe cituotus, perpasakotus arba paminėtus šaltinius. Minimalus mokslinių šaltinių skaičius baigiamojo magistro darbo literatūros sąrašė yra 30 mokslinių straipsnių ar knygų. Moksliniai šaltiniai yra mokslo žurnaluose ir knygose publikuoti straipsniai. Nemoksliniai šaltiniai, kuriuos galima cituoti darbe, yra įvairūs teisės aktai, politiniai dokumentai, statistikos suvestinės ir kt. Moksliniai ir nemoksliniai šaltiniai literatūros sąrašė neturi būti kaip nors išskirti, juos peržiūri ir įvertinta recenzentas.

Literatūros sąrašas turi būti sudarytas pagal tą pačią – Harvardo – sistemą, kaip ir nuorodos. Pagal Harvardo sistemą literatūros sąrašė esantis šaltinis aprašomas taip: autoriaus pavardė, vardo inicialas, šaltinio leidimo metai, pavadinimas, išleidimo vieta ir leidėjas. Pavyzdžiui, spausdintos **knygos** aprašas:

Frey, Bruno S. 2000. *Arts and economics. Analysis and Cultural Policy*. Berlin: Springer.

Klein, A. 2001. *Kulturmarketing*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Aprašant straipsnį, išspausdintą žurnale, leidimo vietos ir leidyklos pavadinimo nurodyti nereikia, tačiau privaloma nurodyti straipsnio ir žurnalo pavadinimą, numerį ir puslapius. Pavyzdžiui:

Čepaitienė, R. 2002. Požiūriai į kultūros paveldą dabarties Lietuvoje. *Kultūros paminklai*, 9: 10–19.

Garnham, N. 2005. From Cultural to Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1): 95–109.

Jeigu knygos ar straipsnio autoriai yra keli, tačiau ne daugiau nei trys, nurodomos visų jų pavardės. Jeigu autorių yra daugiau nei trys, nurodomas pirmasis ir pridedama „et al.“ („ir kt.“). Taip daroma ir nurodant leidinių sudarytojus, tik po jų pavardžių pridedama

santrumpa skliausteliuose (sud.) lietuviškiems leidiniams ir (eds.), (hrsg.) leidiniams, atitinkamai anglų ir vokiečių kalbomis. Pavyzdžiui:

- Bradford, G., Gary, M., Wallach, G. (eds.) 2019. *The politics of culture: policy perspectives for individuals, institutions and communities*. New York: The New Press.
- Brans, K. et al. (eds.) 2019. *The media in Question: popular cultures and public interests*. London: Sage Publications.
- Klein, Armin (Hrsg). 2020. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. München: Verlag Franz Vahlen.

Jeigu leidinyje nenurodyti nei jo autoriai, nei sudarytojai, aprašant jį nurodoma organizacija, atsakinga už dokumento sukūrimą. Pavyzdžiui:

- DCMS (Department of Culture, Media and Sport). 2020. *Creative Industries Mapping Document*. London: Department of Culture, Media and Sport.
- EBK (Europos Bendrijų Komisija). 2001. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.

Jeigu nėra aiški ir už šaltinį atsakinga organizacija, kitaip tariant, šaltinis yra anoniminis, jame skelbiamą informaciją reikia vertinti labai atsargiai. Anoniminių šaltinių patikimumas ir informacinė vertė yra abejotina. Jeigu toks šaltinis vis dėlto cituojamas darbe, literatūros sąrašė jis pateikiamas pagal pirmą pavadinimo raidę.

Aprašant **elektroninius** šaltinius, laikomasi tų pačių taisyklių kaip ir aprašant spausdintus: nurodomas jų autorius, jeigu jo nėra – už dokumento sukūrimą atsakinga organizacija, dokumento išleidimo data, dokumento pavadinimas, laikmenos rūšis (CD-ROM, DVD, internetinė vieta), leidykla ir vieta (jeigu yra), žiūrėjimo data. Pavyzdžiui:

- Council of Europe / ERICarts. 2020. *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*. Prieiga: www.culturalpolicies.net, [Žr. 2020 01 02].
- Selwood, S. 2002. Measuring culture. *Spiked online*. Prieiga: <http://www.spiked-online.com/newsite/article/6851>, [Žr. 2020 01 02].

Straipsniai elektroniniuose mokslo žurnaluose turi unikalų identifikacinį numerį, vadinamą DOI (angl. *digital object identifier*, liet. skaitmeninio objekto identifikatorius). DOI yra nuolatinis skaitmeninis identifikatorius, suteikiamas intelektinės nuosavybės objektui ir naudojamas jam identifikuoti skaitmeninėje erdvėje. Literatūros sąrašė aprašant nuorodą į mokslinį straipsnį elektroniniame mokslo žurnale galima vietoje internetinio adreso nurodyti DOI (jis būna nurodytas straipsnio pradžioje):

- Rushton, M. 2017. The Origins of the Arts Council Movement: Philanthropy and Policy, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47:3, 205–206, DOI: 10.1080/10632921.2017.1315353, [Žr. 2020 01 02].

Aprašant cituotą **interneto svetainę**, laikomasi tų pačių bendrų taisyklių: nurodomas autorius (dažniausiai kokia nors organizacija, sukūrusi ir palaikanti svetainę), informaci-

jos publikavimo data (arba paskutinio svetainės atnaujinimo data, jeigu publikavimo datos nėra), svetainės puslapio pavadinimas, svetainės adresas ir žiūrėjimo data. Pavyzdžiui:

Lietuvos Respublikos kultūros ministerija. 2020. *Autorių teisės*. Prieiga: <http://lrkm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/autoriu-teises>, [Žr. 2020 01 02].

Aprašant elektroninį šaltinį negalima nurodyti vien tik internetinio adreso! Tai laikoma šiurkščia šaltinio aprašo klaida, rodančia neturint elementarių darbo su šaltiniais įgūdžių.

Bendros literatūros sąrašo sudarymo taisyklės:

- literatūros ir kitos darbe naudotos informacijos šaltiniai sąrašė išdėstomi lotynų abėcėlės tvarka pagal autorių pavardes. Lietuvių, anglų, vokiečių, prancūzų ir kitomis kalbomis, vartojančiomis lotyniškąją rašto sistemą, išleisti šaltiniai sudedami į vieną bendrą sąrašą. Kirilica išspausdinti leidiniai abėcėlės tvarka dedami po lotyniškųjų leidinių sąrašo.
- jeigu sąrašė yra autorių vienodomis pavardėmis, jie išdėstomi abėcėlės tvarka pagal vardo inicialus: Petraitis, A., Petraitis, J., Petraitis, Z.;
- to paties autoriaus publikacijos išdėstomos chronologine tvarka – nuo seniausių iki naujausių;
- jei kokio nors autoriaus keli darbai yra publikuoti tais pačiais metais, jie pažymimi raidiniais indeksais, pvz., 2005a, 2005b, 2005c;
- visas literatūros sąrašas numeruojamas.

Literatūros sąrašo vertinimo kriterijai, kuriais remiasi darbo recenzentai (-ės) vertindami ginti pateiktą darbą, yra literatūros sąrašo sudarymo kokybė (atitiktis reikalavimams), perskaitytų ir darbe cituojamų šaltinių skaičius ir kokybė (mažiausiai 30 mokslinių šaltinių), nuorodų į literatūrą korektiškumas (atitiktis Harvardo sistemai).

Papildoma literatūra:

- Anglia Ruskin University. 2017. *Harvard system*. Prieiga: <https://libweb.anglia.ac.uk/referencing/harvard.htm>, [Žr. 2020 08 01]

7.4. Priedų įforminimas

Darbo priedai įforminami pagal tokias taisykles:

- kiekvienas priedas pradedamas naujame lape, kurio viršutiniame dešiniajame kampe didžiosiomis raidėmis paryškintai užrašomas priedo numeris ir žodis „PRIEDAS“ (šrifto dydis – 12 pt, lygiavimas pagal dešinįjį kraštą (angl. *right alignment*));
- priedo pavadinimas rašomas puslapio viduryje paryškintomis 12 pt raidėmis;
- jei priedų daugiau nei vienas, jie numeruojami iš eilės ir žymimi arabiškais skaitmenimis: 1 PRIEDAS, 2 PRIEDAS ir t. t.;

- jei priedų yra mažiau nei 5, jie surašomi darbo turinyje ir pateikiamas kiekvieno jų puslapis;
- jei priedų yra 5 ir daugiau, pateikiamas atskiras priedų sąrašas: „PRIEDAI“. Sąraše būtina nurodyti priedų puslapius. Sąrašas įterpiamas prieš pačius priedus, o TURINYJE tik nurodomas priedų sąrašo puslapis;
- tekste turi būti nuorodos į priedus, pvz., (6 priedas).

8. MAGISTRO DARBO GYNIMO TVARKA

8.1. Pasirengimas magistro darbo gynimui

Baigiamuosius magistro darbus gali ginti studentai (-ės), įvykdę visą studijų programą. Ar studijų programa yra įvykdyta, sprendžia studijų programos komiteto pirmininkas ir akademinių reikalų prodekanas. Leidimas ginti baigiamąjį magistro darbą forminamas fakulteto dekanu įsakymu.

Magistro darbai ginami egzaminų sesijos metu. Juos vertina baigiamųjų darbų gynimo komisija (toliau – Komisija). Komisija sudaroma fakulteto dekanu (kamieninio padalinio vadovu (-ės)) teikimu ir Rektoriaus įsakymu. Komisiją sudaro 4–6 nariai (-ės) ir jos pirmininkas; bent vienas Komisijos narys (-ė) turi būti iš kitos institucijos (socialinių partnerių atstovai (-ės) arba kitų universitetų, mokslo institucijų mokslininkai (-ės)).

Baigiamasis darbas turi būti įkeltas į VU studijų informacinę sistemą (VUSIS) likus ne mažiau kaip 10 darbo dienų iki gynimų pradžios. Darbas gali būti ginamas tik baigiamojo darbo vadovui (-ei) nusprendus, kad darbas parengtas tinkamai, yra parašytas taisyklinga kalba ir atitinka kitus reikalavimus, keliamus baigiamiesiems darbams. Baigiamojo darbo vadovas (-ė), prieš priimdamas sprendimą leisti arba neleisti ginti baigiamąjį darbą, susipažįsta su darbo kompiuterinės patikros ataskaita. Apie sprendimą leisti arba neleisti ginti baigiamąjį darbą, vadovas (-ė) informuoja magistrantą (-ę) *ne vėliau kaip per 3 darbo dienas* nuo baigiamojo darbo įkėlimo termino pabaigos. Baigiamojo darbo vadovo (ės) sprendimas leisti ginti baigiamąjį darbą yra patvirtinamas VUSIS.

Jeigu baigiamojo darbo vadovas (-ės) nusprendžia, kad darbas parengtas netinkamai ir negali būti ginamas, arba jeigu baigiamojo darbo vadovas (-ė) atsisako priimti darbą dėl to, kad jis buvo parengtas be baigiamojo darbo vadovo (-ės) dalyvavimo, magistrantas (-ė) turi teisę kreiptis į Komisiją su prašymu leisti ginti darbą. Prašymą ir baigiamąjį darbą studentas (-ė) turi įteikti Komisijos pirmininkui ne vėliau kaip per 2 darbo dienas nuo darbo vadovo (-ės) sprendimo neleisti darbą ginti pateikimo magistrantui (-ei) arba atsisakymo priimti baigiamąjį darbą.

Apsvarsčiusi magistranto (-ės) motyvus, Komisija nusprendžia, ar jam (jai) leisti darbą ginti bendraja tvarka. Šis sprendimas yra fiksuojamas Komisijos protokole, viešinamas baigiamųjų magistro darbų gynimo posėdyje.

Ne vėliau kaip likus **7 darbo dienoms** iki darbo gynimo fakulteto arba programos studijų komiteto vadovas (-ė) skiria magistro darbo recenzentą (-ę) ir ne vėliau kaip likus **5 darbo dienoms** iki baigiamojo darbo gynimo darbas (elektroninė arba spausdinta jo kopija) yra perduodamas recenzentui (-ei). Recenzuoti baigiamuosius darbus gali būti kviečiami kitų padalinių arba kitų institucijų darbuotojai (-os), socialiniai partneriai. Informaciją apie paskirtą recenzentą (-ę) VU padalinių administratoriai (-ės) įrašo į sistemą ne vėliau kaip prieš 1 darbo dieną iki darbų gynimo.

Rašytinį atsiliepimą apie darbą (recenziją) recenzentas (-ė) pateikia padalinio administratoriui (-ei) ir VU informacinėje sistemoje nurodytu elektroniniu paštu nusiunčia magistrantui (-ei) **likus 1 darbo diena** valandas iki darbo gynimo. Magistrantas (-ė), laiku negavęs recenzijos, gali teikti prašymą Komisijos pirmininkui dėl vėlesnės gynimo datos nustatymo.

8.2. Magistro darbo gynimas

Magistro darbo gynimas yra viešas ir vyksta Rektoriaus įsakymu paskirtos Komisijos posėdyje fakulteto Tarybos nustatyta tvarka. Baigiamojo darbo vadovo (-ės), fakulteto dekanu arba studijų programos komiteto pirmininko prašymu baigiamasis darbas, kurio rezultatai neviešinti, gali būti ginamas uždarame Komisijos posėdyje. Tada Komisija skelbia, kad atitinkama darbų gynimo posėdžio dalis yra uždara.

Uždaras baigiamojo darbo gynimas gali būti organizuojamas ir institucijos, kurioje baigiamasis darbas buvo parengtas, prašymu, jei panaudoti viešai neskelbtini (slapti) duomenys. Uždaro gynimo pageidaujanti institucija raštu kreipiasi į fakulteto dekaną ne vėliau kaip prieš 1 (vieną) mėnesį iki atitinkamos studijų programos numatytos baigiamųjų darbų gynimo pradžios.

Leidimas rengti uždarą gynimą, suderinus su fakulteto dekanu ir Komisijos pirmininku, informinamas dekanu įsakymu. Uždaro gynimo atveju su uždaro gynimo pageidaujančia institucija jos prašymu derinama gynimo Komisijos sudėtis ir recenzento (-ės) kandidatūra. Ne mažiau kaip pusė sudarytos uždaro gynimo Komisijos narių turi būti universiteto darbuotojai (-os). Gynimo posėdyje, be Komisijos narių ir magistranto (-ės), gali dalyvauti baigiamojo darbo vadovas (-ė) ir darbo recenzentas (-ė). Uždaro gynimo dalyviai (-ės) prireikus pasirašo konfidencialumo sutartį.

Gynimas pradedamas magistro darbo pristatymu, jam **skiriama iki 15 min.** Pristatymas – iš anksto parengta darbo autoriaus (-ės) kalba, papildyta vaizdine medžiaga.

Pristatymo struktūra:

- antraštinė skaidrė, joje nurodomas universiteto pavadinimas, instituto pavadinimas, darbo pavadinimas, autoriaus (-ės) vardas ir pavardė, darbo vadovo (-ės) mokslinis vardas, laipsnis, vardas ir pavardė, darbo atlikimo metai;
- darbo problemos pristatymas;
- darbo objekto, tikslų ir uždavinių pristatymas;
- darbo metodų pristatymas;
- svarbiausių teorinės darbo dalies rezultatų pristatymas;
- svarbiausių empirinės / projektinės darbo dalies rezultatų pristatymas;
- išvadų ir rekomendacijų pristatymas.

Iš viso darbo pristatymą turėtų sudaryti ne daugiau nei **15 skaidrių**. Jose **turi būti naudojami oficialūs VU skaidrių šablonai**. Skaidrių pristatymas turi būti aiškios struktūros ir bendro stiliaus. Visos skaidrės, išskyrus antraštinę, turi būti sunumeruotos ir pažymėtos autoriaus (-ės) vardu ir pavarde. Skaidrės neturėtų būti perkrautos tekstu. Jose pateikiama tik esminė, tiesiogiai su pranešimo turiniu susijusi informacija, skaidrių tekste neturi būti gramatikos ir rašybos klaidų. Šrifto dydis skaidrėse turi būti ne mažesnis nei 20 pt, o skaidrių antraščių – nei 30 pt. Kadangi kiekvienam pranešimui skiriama iki 15 min., būtina užtikrinti, kad pranešimas neviršytų skirto laiko.

Po darbo pristatymo recenzentas (-ė) pasako savo nuomonę apie baigiamąjį darbą ir užduoda jo autoriui (-ei) klausimų. Jei recenzentas (-ė) negali dalyvauti gynimo posėdyje, Komisijos pirmininkas perskaito jų rašytinį atsiliepimą. Klausimų magistrantui (-ei) gali duoti ir kiti Komisijos nariai (-ės) bei viešame gynime dalyvaujantys asmenys.

Darbo autoriui (-ei) suteikiama galimybė replikuoti į recenzento (-ės) pastabas ir atsakyti į jo ir kitų Komisijos bei viešai ginant baigiamąjį darbą dalyvaujančių asmenų pateiktus klausimus.

Baigiamąjį magistro darbą įvertina kiekvienas Komisijos narys (-ė), vadovaudamasis kriterijais, nurodytais šiuose metodiniuose nurodymuose. Komisija sprendimą dėl baigiamojo darbo vertinimo priima paprasta posėdyje dalyvaujančių Komisijos narių balsų dauguma. Jei Komisijos narių nuomonės dėl baigiamojo darbo vertinimo pasiskirsto po lygiai, jo įvertinimą lemia darbo gynimo komisijos pirmininko siūlomas įvertinimas. Tais atvejais, kai Komisijos pirmininkas negali balsuoti, nes yra vertinamas jo vadovaujamas baigiamasis darbas ir Komisijos narių nuomonės dėl baigiamojo darbo vertinimo pasiskirsto po lygiai, įvertinimą lemia Komisijos narių balsavimu išrinkto Komisijos pirmininko pavaduotojo siūlomas įvertinimas. Jeigu vertinamo baigiamojo darbo vadovas arba konsultantas yra Komisijos narys, jis turi nusišalinti nuo vertinamo baigiamojo darbo vertinimo proceso Komisijoje ir sprendimo dėl jo priėmimo.

Visų magistro darbų įvertinimai skelbiami pasibaigus Komisijos posėdžiui. Sėkmingai apgynus baigiamąjį magistro darbą, Komisijos pirmininkas užpildo žiniaraštį, jame nurodomas magistro darbo įvertinimas, jo saugojimo eLABa prieigos statusas ir taikomas embargo laikotarpis (jei nustatomas). Žiniaraščio pagrindu VUSIS yra suformuojamas baigiamojo magistro darbo gynimo protokolas, kuriame darbą apgynusiam magistrantui (-ei) suteikiamas magistro laipsnis. Baigiamųjų darbų gynimo protokolą pasirašo Komisijos pirmininkas ir Komisijos sekretorius, kuris paskiriamas tuo pačiu įsakymu, kuriuo buvo sudaryta Komisija. Komisijos sprendimas yra galutinis ir apeliacine tvarka neskundžiamas. **Dėl baigiamojo magistro darbo gynimo procedūrinių pažeidimų, kurie galėjo turėti įtakos baigiamojo darbo įvertinimui**, magistrantas (-ė) ne vėliau kaip per 3 darbo dienas po gynimo turi teisę kreiptis į padalinio ginčų nagrinėjimo komisiją, pateikti apeliaciją Universiteto kamieninio akademinio padalinio ginčų nagrinėjimo komisijos nuostatuose nustatyta tvarka. Apeliacijoje nurodomas konkretus baigiamojo magistro darbo gynimo procedūros pažeidimas ir aplinkybės, patvirtinančios pažeidimo padarymo faktą.

Studijuojantysis, numatytu laiku negynęs arba neapgynęs baigiamojo darbo, šalinamas iš universiteto dėl nepažangumo. Antrą kartą ginti baigiamąjį darbą leidžiama atnaujinus studijas, ne anksčiau kaip kitą studijų semestrą, o tuo atveju, jeigu padalinyje kitą studijų semestrą baigiamųjų darbų gynimas nėra numatytas, – kitais studijų metais. Antrą kartą neapgynus ta pačia tema parengto baigiamojo darbo, baigiamasis darbas rengiamas kita tema.

Papildoma literatūra

- Vilniaus universitetas. 2017. *Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai*. Prieiga: <https://vusa.lt/lt/studijas-reglamentuojantys-dokumentai>, [Žr. 2020 09 25]
- Vilniaus universitetas. 2018. *Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas*. Prieiga: https://vusa.lt/uploads/user/files/dokumentai/Akademines_etikos_kodeksas.pdf, [Žr. 2020 09 25]

9. DIRBTINIO INTELEKTO NAUDOJIMAS RAŠANT BAIGIAMĄJĮ DARBĄ

Dirbtinio intelekto (DI) generatyvinių modelių naudojimą rašant Meno vadybos baigiamuosius magistro darbus reglamentuoja taisyklės, nurodytos Meno vadybos baigiamojo magistro darbo apraše, patalpintame VU IS. Naudodamiesi DI baigiamojo MA darbo rengimo procese studentai taip pat turi vadovautis 2024 m. birželio 18 d. VU Senato nutarimu Nr. SPN-54 patvirtintomis „[Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairėmis](#)“ ir 2024 m. balandžio 29 d Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus patvirtintomis „[Dirbtinio intelekto etiško naudojimo mokslo ir studijų procese gairėmis](#)“. Derėtų ypač atkreipti dėmesį į pirmojo dokumento skyrius „Studentų atsakomybės“, „Akademinė etika ir autorystė“ bei „Citavimas“ ir į antrojo dokumento trečią – „Bendrieji dirbtinio intelekto etiško naudojimo principai“ bei penktą – „Dirbtinis intelektas ir publikavimo etika“ – skyrius.

Taip pat svarbu nepamiršti, jog, rašant MA baigiamąjį darbą, būtina laikytis [VU Akademinės etikos kodekso](#) nuostatų.

MA baigiamajame darbe pažeidus nurodytus nuostatų punktus, gaires arba kodeksą darbas laikomas neatitinkančiu VU baigiamiesiems darbams keliamų reikalavimų ir negali būti ginamas.

PRIEDAI

1 PRIEDAS	Magistro darbo 1 antraštinio lapo pavyzdys	33
2 PRIEDAS	Magistro darbo 2 antraštinio lapo pavyzdys	34
3.1 PRIEDAS	Magistro tiriamojo darbo turinio pavyzdys	35
3.2 PRIEDAS	Magistro projektinio darbo turinio pavyzdys	36
4 PRIEDAS	Santrumpų sąrašo pavyzdys	37
5 PRIEDAS	Lentelių ir paveikslų sąrašo pavyzdys	38
6 PRIEDAS	Priedų sąrašo pavyzdys	39
7 PRIEDAS	Santraukos pavyzdys	40
8 PRIEDAS	Magistro darbo recenzento (-ės) atsiliepimo forma	41
9 PRIEDAS	Lentelių ir paveikslų įforminimo pavyzdžiai	42
10 PRIEDAS	Baigiamojo darbo rengimo grafikas	44
11 PRIEDAS	Sutikimo dalyvauti tyrime forma	45

1 PRIEDAS

MAGISTRO DARBO 1 ANTRAŠTINIO LAPO PAVYZDYS

Puslapio kraštas

VILNIAUS UNIVERSITETAS KAUNO FAKULTETAS	(14 pt. paryškintas) (14 pt. paryškintas)
SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS	(12 pt)
MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA KODAS XXXXXXXX	(12 pt) (12 pt)
VARDAS PAVARDĖ	(14 pt)
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS	(14 pt)
MAGISTRO DARBO PAVADINIMAS	(14 pt. paryškintas)
KAUNAS 202...	(14 pt) (14 pt)

2 PRIEDAS

MAGISTRO DARBO 2 ANTRAŠTINIO LAPO PAVYZDYS

Puslapio kraštas

VILNIAUS UNIVERSITETAS	(14 pt. paryškintas)	
KAUNO FAKULTETAS	(14 pt. paryškintas)	
SOCIALINIŲ MOKSLŲ IR TAIKOMOSIOS INFORMATIKOS INSTITUTAS	(12 pt)	
MENO VADYBOS STUDIJŲ PROGRAMA	(12 pt)	
KODAS XXXXXXXX	(12 pt)	
VARDAS PAVARDĖ	(14 pt)	
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS	(14 pt)	
MAGISTRO DARBO PAVADINIMAS	(14 pt. paryškintas)	
Darbo vadovas (-ė) _____ (parašas)	Magistrantas (-ė) _____ (parašas)	(12 pt)
_____	Darbo įteikimo data _____	
(mokslinis laipsnis, vardas pavardė)	Registracijos Nr. _____	
KAUNAS		(14 pt)
202...		(14 pt)

3.1. PRIEDAS

MAGISTRO TIRIAMOJO DARBO TURINIO PAVYZDYS

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	(p. nr.)
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	(p. nr.)
ĮVADAS	(p. nr.)
1. TEORINĖS DALIES PAVADINIMAS	(p. nr.)
1.1. Skyriaus pavadinimas	(p. nr.)
1.2. Skyriaus pavadinimas	(p. nr.)
1.3. Skyriaus pavadinimas	(p. nr.)
2. TIRIAMOSIOS DALIES PAVADINIMAS	(p. nr.)
2.1. Tyrimo metodologija	(p. nr.)
2.2. Tyrimo eiga	(p. nr.)
2.3. Tyrimo rezultatai	(p. nr.)
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	(p. nr.)
SANTRAUKA (užsienio kalba)	(p. nr.)
LITERATŪRA	(p. nr.)
1 PRIEDAS Pavadinimas	(p. nr.)
2 PRIEDAS Pavadinimas	(p. nr.)

3.2. PRIEDAS

MAGISTRO PROJEKTINIO DARBO TURINIO PAVYZDYS

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	(p. nr.)
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	(p. nr.)
ĮVADAS	(p. nr.)
1. TEORINĖS DALIES PAVADINIMAS	(p. nr.)
1.1. Skyriaus pavadinimas	(p. nr.)
1.2. Skyriaus pavadinimas	(p. nr.)
1.3. Skyriaus pavadinimas	(p. nr.)
2. PROJEKTINĖS DALIES PAVADINIMAS	(p. nr.)
2.1. Projekto inicijavimas	(p. nr.)
2.2. Projekto planavimas	(p. nr.)
2.3. Projekto įgyvendinimas	(p. nr.)
2.3. Projekto užbaigimas	(p. nr.)
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	(p. nr.)
SANTRAUKA (užsienio kalba)	(p. nr.)
LITERATŪRA	(p. nr.)
1 PRIEDAS Pavadinimas	(p. nr.)
2 PRIEDAS Pavadinimas	(p. nr.)

4 PRIEDAS

SANTRUMPŲ SĄRAŠO PAVYZDYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

KI – kultūros industrijos

ES – Europos Sąjunga

IT – informacinės technologijos

VIP – visuomenės informavimo priemonės

VR – viešieji ryšiai

5 PRIEDAS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠO PAVYZDYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 lentelė Lentelės pavadinimas (p. nr.)

2 lentelė Lentelės pavadinimas (p. nr.)

Paveikslai:

1 pav. Paveikslo pavadinimas (p. nr.)

2 pav. Paveikslo pavadinimas (p. nr.)

3 pav. Paveikslo pavadinimas..... (p. nr.)

6 PRIEDAS

PRIEDŲ SĄRAŠO PAVYZDYS

PRIEDAI

1 PRIEDAS	Priedo pavadinimas	(p. nr.)
2 PRIEDAS	Priedo pavadinimas	(p. nr.)
3 PRIEDAS	Priedo pavadinimas	(p. nr.)
4 PRIEDAS	Priedo pavadinimas	(p. nr.)
5 PRIEDAS	Priedo pavadinimas	(p. nr.)
6 PRIEDAS	Priedo pavadinimas	(p. nr.)
7 PRIEDAS	Priedo pavadinimas	(p. nr.)
8 PRIEDAS	Priedo pavadinimas	(p. nr.)
9 PRIEDAS	Priedo pavadinimas	(p. nr.)

7 PRIEDAS

SANTRUKOS ANTRAŠTĖS ANGLŲ KALBA PAVYZDYS

Puslapio kraštas

PAVARDENIS, (-Ė), Vardenis (-ė). (2020) *Title of the Thesis*. MA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty, Vilnius University. XX p.

S U M M A R Y

Santraukos tekstas

8 PRIEDAS

MAGISTRO DARBO RECENZENTO ATSLIEPIMO FORMA

Recenzento (-ės) atsiliepimas
apie VU Kauno fakulteto

diplomanto (-ės) vardas, pavardė

magistro darbą tema

temos pavadinimas

Darbo vertinimo kriterijai		Recenzento pastabos (teigiamos ir neigiamos)
a	Įvadas Mokslinės problemos aktualumo, ištirtumo ir naujumo pagrindimo išsamumas ir nuoseklumas, darbo objekto, darbo tikslo ir uždavinių formuluo-tės korektiškumas ir tinkamumas pasirinktai problemai spręsti.	
b	Teorinė dalis Nuoseklumas, analitiškumas, pakankamumas toliau darbe atliekamam em-piriniam tyrimui ar įgyvendinamam projektui, atitiktis darbo objektui ir uždaviniams, teorinio modelio pagrįstumas ir jo indėlio į meno vadybos teoriją reikšmingumas.	
c	Empirinė dalis Tiriamasis darbas – tyrimo tikslo ir uždavinių bei visos metodologijos ati-tiktis darbo temai, tyrimo metodologijos nuoseklumas ir pagrįstumas; me-todų tinkamumas, patikimumas ir validumas; surinktų duomenų apdoroji-mo ir analizės korektiškumas; tyrimo rezultatų patikimumas, tinkamumas ir apibendrinimas, rezultatų praktinis reikšmingumas. Projektinis darbas – projekto koncepcijos ryšys su teorine dalimi, projekto veiklų įgyvendinimo apimtis, projekto etapų atlikimas laiku, numatytų re-zultatų pasiekimas, projekto įgyvendinimo analizės išsamumas ir pagrįstu-mas, teorinio modelio tikslinimo pagrįstumas.	
d	Išvados ir rekomendacijos Darbo rezultatų atskleidimo ir apibendrinimo pagrįstumas, formulavimo korektiškumas, uždavinių sprendimų atspindėjimas, rekomendacijų sąsaja su darbo rezultatais ir išvadomis ir jų praktinė reikšmė.	
e	Darbas su literatūros šaltiniais – literatūros sąrašo kokybė (atitiktis reika-lavimams), perskaitytų ir darbe cituojamų šaltinių skaičius ir kokybė (ma-žiausiai 30 akademinų šaltinių), nuorodų į literatūrą korektiškumas (atitik-tis Harvardo sistemai).	
f	Darbo pateikimas (darbo įforminimo atitiktis reikalavimams, kalbos gra-matikos, stiliaus korektiškumas).	

Klausimai diplomantui:

1. _____
2. _____
3. _____

202.. m. sausio mėn. ___ d.
Kaunas

Recenzavo:

(moksl. l. vardas pavardė, parašas)

9 PRIEDAS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ ĮFORMINIMO PAVYZDŽIAI

Jeigu *lentelė* yra sudaryta *ne darbo autoriaus (-ės), o perkopijuota* iš literatūros šaltinio:

(Nr.) lentelė

Lentelės pavadinimas

Šaltinis: Kardelis, K. 2007. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucilijus, p. 101.

Jeigu lentelė yra sudaryta *darbo autoriaus (-ės)* pagal *konkretų vieną* literatūros šaltinį:

(Nr.) lentelė

Lentelės pavadinimas

Sudaryta pagal Kardelis, K. 2007. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucilijus, p. 101–102.

Jeigu lentelė yra sudaryta *darbo autoriaus* remiantis *keletu* literatūros šaltinių:

(Nr.) lentelė

Lentelės pavadinimas

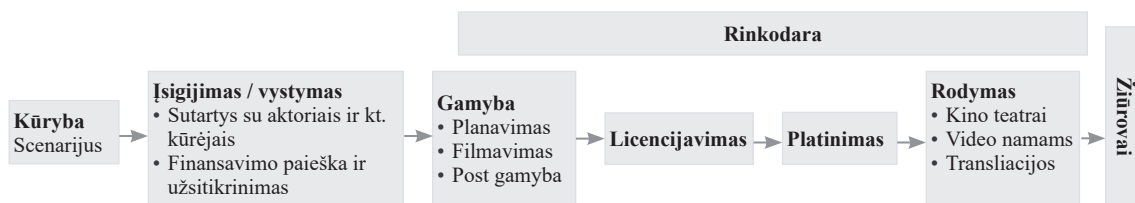
Sudaryta pagal Kardelis, K. 2007. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucilijus, p. 101–102;
Tidikis, R. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 57.

Jeigu lentelė yra sudaryta *darbo autoriaus (-ės)* nesiremiant jokiais literatūros šaltiniais, po lentele jokia papildoma informacija neteikiama.

9 PRIEDAS

PAVEIKSLŲ ĮFORMINIMO PAVYZDŽIAI

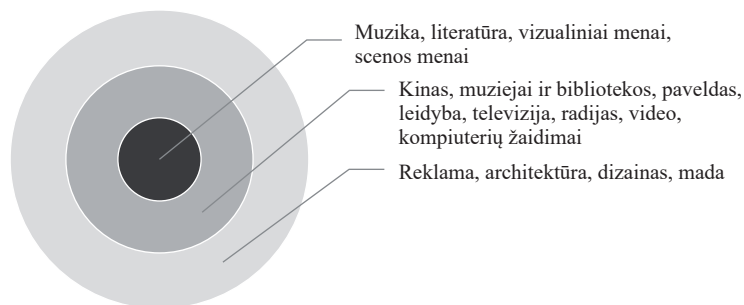
Jeigu paveikslas yra sukurtas *ne darbo autoriaus (-ės)*, o perkopijuotas iš literatūros šaltinio:



(Nr.) pav. Paveikslo pavadinimas

Šaltinis: Kung, L. 2008. *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*, p. 71

Jeigu paveikslas yra *sukurtas darbo autoriaus (-ės)* remiantis vienu ar keliais literatūros šaltiniais:



(Nr.) pav. Paveikslo pavadinimas

Sudaryta pagal Throsby, D. 2010. *Economics and Culture*. Oxford: Oxford UP, p. 126

Jeigu paveikslas yra sudarytas *darbo autoriaus (-ės)* nesiremiant jokiais literatūros šaltiniais, po paveikslu jokia papildoma informacija neteikiama.

10 PRIEDAS

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO RENGIMO GRAFIKAS

Darbo tema _____

Su darbo vadovu (-e) suderinta _____
 (data, parašas)

Studento (-ės) vardas, pavardė _____

Darbo vadovo (-ės) vardas, pavardė _____

Atliktų užduočių apibūdinimas	Užduočių atlikimo terminas*	Reali užduoties atlikimo data	Baigiamojo magistro darbo vadovo (-ės) parašas	Pastabos
Sprendimas dėl magistro darbo temos ir tipo aptariant su darbo vadovu (-e); darbo tikslo ir uždavinių formuluotės	Rugsėjo 10-14 d.			
<i>BD darbo temos, jos aktualumo, darbo tikslo, uždavinių, darbo struktūros ir metodų pristatymas metodiniame seminare</i>	<i>Rugsėjo 15-20 d.</i>			
Pirmo teorinės darbo dalies varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Spalio 15-20 d.			
Baigtos teorinės darbo dalies ir numatomo tyrimo metodikos arba projekto inicijavimo ir planavimo dalių pirmo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Spalio 28-31 d.			
<i>Teorinės dalies svarbiausių išvadų, darbo problemos sprendimo modelio, planuojamo tyrimo metodologijos pristatymas metodiniame seminare</i>	<i>Lapkričio 2-5 d.</i>			
Pirmo viso darbo varianto pateikimas darbo vadovui (-ei)	Gruodžio 1-5 d.			
Pirmo viso darbo varianto pristatymas metodiniame seminare	<i>Gruodžio 10-15 d.</i>			
Galutinio darbo varianto įkėlimas į VU studijų informacinę sistemą	Sausio 1-3 d.			

* Grafiko pavyzdyje pateikiamos datos yra orientacinės. Darbo grafikas tvirtinamas kiekvienais mokslo metais Meno vadybos studijų programos komiteto posėdyje ir jame esančios datos koreguojamos priklausomai nuo tų metų studijų kalendoriaus.

11 PRIEDAS

Sutikimas dalyvauti tyrime

Sutinku dalyvauti VU Kauno fakulteto studento (-ės) _____
vardas pavardė
tyrime _____
tyrimo pavadinimas

ir teikti man žinomą ir galimą viešinti informaciją.

Patvirtinu, kad esu supažindintas (-a) su šio tyrimo ir mano dalyvavimo jame tikslu ir šiame tyrime dalyvauju savanoriškai.

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalinga tokia informacija:

įrašyti, kokia informacija

Patvirtinu, kad man yra paaiškinta, jog tyrimui yra reikalingi šie mano asmeniniai duomenys (*išbraukti netinkamus*):

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad iš tyrimui reikalingų mano asmeninių duomenų, studento (-ės) _____
_____ magistro darbo tekste būtų viešinami (*išbraukti netinkamus*):
vardas pavardė

- vardas ir / arba pavardė
- einamos pareigos / veiklos sritis
- darbovietė / juridinė veiklos forma

Sutinku, kad mano pateikta informacija studento (-ės) _____
_____ magistro darbo tekste būtų viešinama (*išbraukti netinkamus*):
vardas pavardė

- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, be redagavimo
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perpasakojant
- tiesiogiai cituojant, be redagavimo nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai cituojant, tačiau atlikus redagavimą nurodant mano asmeninę informaciją
- konfidencialiai tiesiogiai necituojuant, perpasakojant nurodant mano asmeninę informaciją

Prieš viešinant studento (-ės) _____ magistro darbą (*išbraukti netinkamą*):
vardas pavardė

- Pageidauju būti supažindintas (-a) su darbu
- Nepageidauju būti supažindintas (-a) su darbu

tyrimo dalyvio (-ės) vardas pavardė, parašas

Data

Audronė Rimkutė, Virginija Jurėnienė, Aurelija Novelskaitė, Dovilė Balevičienė
Magistro darbo rengimo metodiniai nurodymai: metodinė priemonė meno vadybos studijų programai. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2024. – 46 p.

ISBN 978-609-07-1083-8 (skaitmeninis PDF)

Metodinėje priemonėje pateikiami magistro darbo rengimo nurodymai, patarimai ir formalūs reikalavimai. Pirmame metodinės priemonės skyriuje aiškinama magistro darbo struktūra ir bendrieji reikalavimai. Tolesniuose skyriuose apžvelgiami ir aiškunami struktūrinių magistro darbo dalių rašymo principai ir reikalavimai joms, pateikiami įforminimo reikalavimai, aiškinama magistro darbo gynimo tvarka. Pabaigoje pateikiami antraštinių lapų, turinio, santrumpų sąrašo ir kitų pagalbinių magistro darbo dalių pavyzdžiai.

Viršelio dailininkė *Jurga Tėvelienė*
Kalbos redaktorė *Danutė Petrauskienė*
Maketuotoja *Vida Vaidakavičienė*

Vilniaus universiteto leidykla
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
info@leidykla.vu.lt, www.leidykla.vu.lt
2 aut. l.