

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Aida DULINSKIENĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPŲ  
ĮGYVENDINIMAS KRAŠTOVAIZDŽIO MONITORINGO  
VALDYME: VENTOS REGIONINIO PARKO ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2016

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Aida DULINSKIENĖ**

**NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS**  
**KRAŠTOVAIZDŽIO MONITORINGO VALDYME: VENTOS**  
**REGIONINIAME PARKO ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešojo administravimo (N700) studijų kryptis

Darbo vadovas:

dr. Kęstutis NAVICKAS

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Aida Dulinskienė. **NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS KRAŠTOVAIZDŽIO MONITORINGO VALDYME: VENTOS REGIONINIO PARKO ATVEJIS.** Viešojo valdymo magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslo vadovas – dr. Kęstutis Navickas. Šiaulių universitetas, viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2016

## **SANTRAUKA**

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme Ventos regioniniame parke.

Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje atlikta Viešojo administravimo koncepcijų analizė, pasitelkiant Lietuvos ir užsienio autorių išvalgas, atskleista Naujojo viešojo valdymo bei jo principų samprata. Taip pat šioje dalyje analizuojami kraštovaizdžio monitoringo valdymo teoriniai aspektai ir ypatumai Lietuvos kontekste, atskleidžiant pagrindinius teisės aktus, reglamentuojančius kraštovaizdžio monitoringą, apžvelgiant kraštovaizdžio monitoringo raidą bei identifikuojant pagrindinius kraštovaizdžio monitoringo valdymo veiksmingumo komponentus ir būdus.

Empirinėje magistro baigiamojo darbo dalyje analizuojamos Ventos regioninio parko direkcijos kraštovaizdžio monitoringo 2015 m. veiklos plano ataskaitos, identifikuojami kraštovaizdžio monitoringo valdymo principai. Kokybinių duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu su informantais (Ventos regioninio parko direkcijos direktoriumi ir 4 vyr. specialistais). Remiantis teorinėje dalyje aprašytais kraštovaizdžio monitoringo valdymo principais, sudarytas tyrimo instrumentas – interviu klausimynas. Jo pagalba išanalizuojamas aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo veiksmingumo komponentų išplitimo lygis, jų įgyvendinimo svarba, problemos, atskleisti monitoringo valdymo efektyvumo didinimo metmenys.

Raktiniai žodžiai: Viešasis administravimas, Naujoji viešojoji vadyba, Naujasis viešasis valdymas, aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringas.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Aida Dulinskienė. **IMPLEMENTATION OF NEW PUBLIC MANAGEMENT FUNDAMENTALS IN ENVIRONMENTAL MONITORING AND MANAGEMENT: VENTA REGIONAL PARK CASE.** Master degree paper in Public Management. Research adviser – dr. Kęstutis Navickas. Šiauliai University, Department of Public Administration. Šiauliai, 2016

## SUMMARY

This master paper analyses implementation of new public management fundamentals in environmental monitoring and management in Venta regional park.

First part of this paper carried out analysis of public management's concept. Analysing Lithuanian and foreign author works, conception and fundamentals of new public management were revealed. Also, in this part were analysed Lithuania's landscape monitoring main theoretical aspects and peculiarities revealing law acts that regulate and review development of landscapes monitoring and identifies main landscape monitoring management components and methods.

Empirical part deals with analysis of Venta regional park directorates landscape monitoring work report in 2015, identifying its management fundamentals. Qualitative analysis method was semi-structured interviews with informants (CEO of Venta regional park and 4 Senior Specialists). According to theoretical part information about landscape monitoring management and new public management fundamentals there were created survey instrument – interview with questionnaire. It helped to analyse efficiency and spread of environment (landscape) monitoring, its importance, problems, and to reveal monitoring management efficiency outline.

Key words: public administration, new public management, public services administration, environment (landscape) monitoring.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Kokybės vadybos apibrėžimai .....	16
1.2 lentelė. Organizacijos kokybės vadybos sistemos vertinimo modeliai ir jų kriterijai.....	21
1.3 lentelė. Valdymas tradiciniame, viešajame sektoriuje ir privačiame sektoriuje skirtumai.....	23
2.1 lentelė. Ventos regioninio parko direkcijos veiklos tikslai ir funkcijos.....	38
2.2 lentelė. Septyni efektyvios kraštovaizdžio monitoringo programos įgyvendinimo patarimai.....	44
2.3 lentelė. Lietuvos kraštovaizdžio monitoringo teisinė bazė.....	45
2.4 lentelė. Lietuvos kraštovaizdžio monitoringo tikslai ir uždaviniai.....	46
2.5 lentelė. Lietuvos Respublikos valdžios institucijų funkcijos ir kompetencijos aplinkos apsaugos valdyme.....	48
2.6 lentelė. Saugomų teritorijų monitoringo valdymo „klasikinės“ ir „NVV“ principais paremtos paradigms palyginimas.....	55
2.7 lentelė. Lietuvos saugomų teritorijų valdymo SSG.....	57
3.1 lentelė. Empirinio tyrimo metodai.....	60
4.1 lentelė. 2015 metų Ventos regioninio parko kraštovaizdžio monitoringo veiklos plano įgyvendinimas.....	70
4.2 lentelė. Bendrieji informantų duomenys.....	74
4.3 lentelė. Susipažinimo su kraštovaizdžio monitoringo valdymo principais lygi.....	74
4.4 lentelė. Aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo principų įgyvendinimo lygis.....	75
4.5 lentelė. Atskirų principų poveikio svarba kraštovaizdžio monitoringo valdymui.....	77
4.6 lentelė. Susipažinimo su NVV principais lygis.....	79
4.7 lentelė. Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo lygis VRP valdyme.....	80
4.8 lentelė. NVV principų įgyvendinimo tobulinimo efektas VRP veiklai.....	81
4.9 lentelė. NVV principai, turintys didžiausią reikšmę kraštovaizdžio monitoringo valdyme ir kokius diegti reikėtų pirmiausiai.....	83

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Naujosios viešosios vadybos principai .....	15
1.2 pav. Pagrindiniai kokybės vadybos standartų principai.....	18
1.3 pav. Loginis Lietuvos viešojo valdymo reformos modelis .....	32
2.1 pav. Ventos regioninio parko ribos.....	36
2.2 pav. Ventos regioninio parko direktijos valdymo struktūra.....	39
2.3 pav. Kraštovaizdžio sampratos.....	42
2.4 pav. Kraštovaizdžio monitoringo valdymo principai NVV kontekste.....	56
4.1 pav. Savavališkų statybų ir kitų kraštovaizdžio apsaugos reikalavimų pažeidimai.....	67
4.2 pav. Gamtos paveldo objektų būklė (įskaitant paminklus).....	68
4.3 pav. Lankytojų poveikis ekologiniu požiūriu jautriose valstybinių parkų dalyse.....	69
4.4 pav. Lankytojų monitoringe anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymai.....	73
4.5 pav. Aplinkos monitoringo principų lygio vertinimas balais.....	76
4.6 pav. Atskirų principų poveikio svarba kraštovaizdžio monitoringo valdymui balais.....	79
4.7 pav. Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo lygis VRP valdyme balais.....	81

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

### **TERMINŲ SUTRUMPINIMAI**

VA – Viešasis administravimas

NVV – Naujoji viešoji vadyba

VKV – Visuotinė kokybės vadyba

VRP – Ventos regioninis parkas

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	6
TERMINŲ SUTRUMPINIMAI .....	7
TURINYS .....	8
ĮVADAS .....	9
1. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO KONCEPTAS.....	12
1.1. Viešojo administravimo samprata.....	12
1.2. Naujojo viešojo valdymo samprata ir principai .....	14
2. APLINKOS (KRAŠTOVAIZDŽIO) MONITORINGO VALDYMO TEORIJA.....	36
2.1. Ventos regioninio parko veikla .....	36
2.2. Kraštovaizdžio monitoringo samprata.....	40
2.3. Kraštovaizdžio aplinkos monitoringo valdymo veiksmingumo komponentai.....	46
3. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPŲ VENTOS REGIONINIO PARKO KRAŠTOVAIZDŽIO MONITORINGO VALDYME TYRIMO METODOLOGIJA.....	60
3.1. Tyrimo metodika.....	60
4. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO REZULTATAI VENTOS REGIONINIO PARKO KRAŠTOVAIZDŽIO MONITORINGO VALDYME .....	64
4.1. Aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo išplitimo veiksmingumo komponentų determinavimas Ventos regioniniame parke. ....	64
IŠVADOS .....	84
REKOMENDACIJOS .....	86
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....	87
PRIEDAI.....	93



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyje: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## IVADAS

*Tyrimo aktualumas.* Šiuolaikiniai viešojo valdymo metodai (taip pat ir aplinkos monitoringo valdyje) remiasi naujausiomis ir Lietuvai iki tol mažai pažįstamomis valdymo koncepcijomis ir visų pirma Naujosios viešosios vadybos konceptu. Vakarų šalyse ir Japonijoje Naujoji viešoji vadyba žinoma jau kelis dešimtmečius ir sėkmingai pritaikoma ir aplinkos valdyje. Tačiau Lietuvoje dėl vis dar jaučiamos sovietinės administravimo ir valdymo paradigmos likučių, vis dar trūksta Naujosios viešosios vadybos metodų dažno naudojimo. Neretai sureikšminami vieni Naujosios viešosios vadybos metodologiniai aspektai, bet ne iki galo įvertinami kiti. Dėl to nukenčia ir visas valdymo procesas, kuris grindžiamas arba kurį bando pagrįsti Naujosios viešosios vadybos principais ir metodologija (A. Raipa, 2011). Kraštovaizdis ir jo monitoringo valdymas - tai nauja tematika, todėl aktuali.

XXI a. viešojo valdymo iššūkiai, kurių pagrindu daugiausia dėmesio skiriama naujoms valdymo formoms: Naujojo viešojo valdymo principų taikymas, suinteresuotų asmenų svarba valdymo procese leidžia formuoti saugomų teritorijų, o konkrečiai aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo valdymo veiksmingumo komponentus. Vadovaujantis 2000 metais priimta Europos kraštovaizdžio konvencija, valstybės turi keisti požiūrį į ekstensyvią kraštovaizdžio politiką. Iš šios paminėtos konvencijos kraštovaizdžio politika turi būti visų turinčių valdymo institucijų bei asmenų bendrų principų kompetencija. Atsižvelgiant į šiuos principus, kuriamos ir įgyvendinamos bendrosios visų valdžios institucijų strategijos, veiklos gairės, planai, pagal kuriuos būtų sudarytos galimybės įgyvendinti konkrečias kraštovaizdžio išsaugojimo bei tvarkymo priemones įvairiais lygiais ir įvairiose teritorijose bei padidinti kraštovaizdžio raišką. Tinkamas kraštovaizdžio monitoringo valdymas gali padėti formuoti kraštovaizdį taip, kad pakeistų visuomeninę aplinką tokiu būdu, jog tai pasijustų pokyčiuose socialinėje srityje. Kraštovaizdis visada buvo, o rezultatyviai panaudojant monitoringų duomenis, gali tapti dar efektyvesnis bei svarbesnis visuomenės ekonominei veiklai.

Vadovaujantis optimaliai valdomų monitoringų surinktais rezultatais galima padidinti ir su efektyvinti racionalią materialinių išteklių gamybą, išgavimą bei naudojimą. Toks racionalus kraštovaizdžio išteklių naudojimas privalo turėti aukščiausio lygio aplinkos bei kraštovaizdžio apsaugą, efektyvų planavimą bei ypatingai jautrų ir visapusišką kraštovaizdžio tvarkymo organizavimą ir tvarkymo darbų bei priemonių įgyvendinimą. Socialine prasme, toks kraštovaizdžio ir kraštovaizdžio monitoringo valdymas leistų sukurti naujų įvairaus kvalifikacinio lygio darbo vietų.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Kraštovaizdžio monitoringas<sup>1</sup> yra viena iš sferų, kurioje efektyvių Naujojo viešojo valdymo metodikų pritaikymas yra ypač aktualus dėl jau minėtos kraštovaizdžio ypatingos reikšmės valstybei ir visuomenei. Tyrimai apie tai, kaip naujosios valdymo metodikos pritaikomos Lietuvos kraštovaizdžio monitoringe, leidžia identifikuoti esamą situaciją šioje srityje bei nubrėžti situacijos tobulinimo gaires bei perspektyvas.

Naujasis viešasis valdymas ir Naujojo viešojo valdymo principai saugomų teritorijų viešajame valdyme tampa stambiu pagrindu efektyviam aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo valdymui. Aplinkos monitoringo valdymas, kuris nėra paremtas Naujojo viešojo valdymo principais, lemia netinkamą aplinkos monitoringo (kraštovaizdžio) kokybę, netinkamą aplinkos (kraštovaizdžio) programos įgyvendinimą, gali turėti įtakos informacijos prieinamumo problemai visuomenei, todėl **tyrimo problemą** galima apibrėžti probleminiu klausimu:

Kaip įvertinti Ventos regioninio parko kraštovaizdžio monitoringo valdymą Naujojo viešojo valdymo principų kontekste?

**Tyrimo objektas** – Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme.

**Tyrimo tikslas** – Kraštovaizdžio monitoringo valdymo veiksmingumo komponentų nustatymas ir jų išplitimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti teorinius Naujojo viešojo valdymo koncepcijos ypatumus.
2. Išanalizuoti kraštovaizdžio monitoringo valdymo teorinius pagrindus.
3. Ištirti Ventos regioninio parko kraštovaizdžio monitoringo valdymo komponentus ( taikant Naujojo viešojo valdymo principus) ir nustatyti kraštovaizdžio monitoringo valdymo veiksmingumo komponentų kraštovaizdžio monitoringo valdyme lygius.
4. Išanalizuoti gautus tyrimo rezultatus ir pateikti rekomendacijas.

---

<sup>1</sup> Monitoringą suvokiame, kaip reguliarų ir nepertraukiamą įvairiausių procesų ir reiškinių stebėjimą

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

***Darbo struktūra.***

Pirmoje baigiamojo darbo dalyje atlikta Viešojo administravimo koncepcijų analizė, atskleista Naujojo viešojo valdymo bei jo principų samprata, analizuojami kraštovaizdžio monitoringo valdymo teoriniai aspektai ir ypatumai Lietuvos kontekste, atskleidžiant pagrindinius teisės aktus, reglamentuojančius kraštovaizdžio monitoringą, apžvelgiant kraštovaizdžio monitoringo raidą Lietuvoje bei identifikuojant pagrindinius kraštovaizdžio monitoringo valdymo principus ir būdus.

Antroje darbo dalyje nustatomi aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo valdymo veiksmingumo komponentai (taikant Naujojo viešojo valdymo principus) ir jų išplitimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme Ventos regioniniame parke.

***Tyrimo metodai:*** dokumentų analizė, mokslinių šaltinių analizė, pusiau struktūrizuotas interviu, interviu turinio analizė, grafinis duomenų vaizdavimas.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## 1. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO KONCEPTAS

### 1.1. Viešojo administravimo samprata

Viešojo administravimo (toliau – VA) sampratai atskleisti pirmiausia reikėtų aptarti jo apibrėžimą pateiktą *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme*. Šio teisės akto 2 straipsnio 1 dalyje skelbiama, kad:

„Viešasis administravimas – tai įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems norminiams teisės aktams įgyvendinti priimant administracinius sprendimus, teikiant įstatymų nustatytas administracines paslaugas, administruojant viešųjų paslaugų teikimą ir atliekant viešojo administravimo subjekto vidaus administravimą“.<sup>2</sup>

Taigi šiame apibrėžime galima išskirti tokius esminius aspektus:

- VA – tai tam tikrų subjektų veikla;
- VA nukreiptas ir yra susijęs į/su viešųjų paslaugų teikimą/teikimu;

*Viešojo administravimo įstatymo* 3 straipsnyje skelbiami principai, kuriais VA subjektai turi vadovautis savo veikloje: įstatymų viršenybės, objektyvumo, proporcingumo ir kt.

*Viešojo administravimo įstatymo* 4 straipsnyje suformuluoti pagrindiniai VA subjektų sistemos funkcionavimo principai. VA subjektų sistemą sudaro valstybinio administravimo subjektai ir savivaldybių administravimo subjektai. Pirmieji yra **valstybės** institucijos ar įstaigos, jų valstybės tarnautojai ir pareigūnai, valstybės įmonės, viešosios įstaigos, kurių savininkė arba dalininkė yra valstybė, įgalioti atlikti viešąjį administravimą. Pastarieji – **savivaldybių** institucijos ar įstaigos, jų valstybės tarnautojai ir pareigūnai, savivaldybės įmonės, viešosios įstaigos, kurių savininkė ar dalininkė yra savivaldybė, asociacijos, įgalioti atlikti viešąjį administravimą.

Reikėtų sutikti su A. Bakavecko teigimu, kad viešasis administravimas glaudžiai susijęs su politika ir negali egzistuoti atskirai nuo jos. Tai, anot šio autoriaus, ir yra esminis skirtumas tarp privataus ir viešojo administravimo.<sup>3</sup>

A. Raipa analizuodamas sąvokos „viešasis administravimas“ elementus pažymi, kad terminas „administravimas“ dažniausiai suprantamas kaip priemonės organizuoti, sutelkti žmogiškuosius ir

---

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios. 2006, Nr. 77-2975.

<sup>3</sup> Bakaveckas, A. Lietuvos vykdomoji valdžia. Vilnius: Eugrimas, 2007, p. 118.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

materialinius bei finansinius išteklius siekiant įgyvendinti valstybės valią ir politinius sprendimus, įvairių socialinių grupių interesams tenkinti. Tuo tarpu žodis „viešasis“ suponuoja administravimo proceso atvirumą žinioms, kontrolei, analizei, vertinimui<sup>4</sup>

V. Domarkas prie sąvokos „viešasis administravimas“ prideda dar vieną elementą – tradicinis. Anot šio autoriaus funkcijų vykdymo požiūriu, tradiciniam viešajam administravimui būdinga:

- valdžios paslaugas turi teikti pačios valdžios įstaigos arba specialiai tam tikslui įkurtos valdžios kontroliuojamos įstaigos;
- viešosios politikos įgyvendinimas ir administravimas siejamas su politikų vienareikšmiškai apibrėžtų tikslų siekimu;
- viešojo administravimo tarnautojai mažai teveikia politikos formavimą ir valdymą; jie labiau yra tik viešosios politikos įgyvendintojai;
- viešojo administravimo paslaugas turi teikti administratoriai, turintys menką asmens veikimo laisvę;
- administratoriai turi būti atskaitingi demokratiškai išrinktiems politiniams lyderiams;
- siekiant viešųjų programų įgyvendinimo efektyvumo, jos turi būti administruojamos hierarchinėse struktūrose, kuriose vadybininkai griežtai kontroliuojami hierarchiniu požiūriu aukštesnių vadovų;
- viešųjų organizacijų pirminės vertybės yra efektyvumas ir racionalumas;
- viešosios organizacijos efektyviausiai dirba, kai jų veiklą mažiausiai sąlygoja aplinka (tuo aspektu uždaro sistemos), ir todėl nepageidaujama piliečių įtaka jų veiklai;
- viešojo administravimo tarnautojų vaidmuo geriausiai apibrėžiamas vadybinėmis funkcijomis (planavimas, organizavimas, personalo vadyba, vadovavimas, koordinavimas, informavimas ir finansų tvarkymas).<sup>5</sup>

Taigi A.Domarkas tradicinį viešąjį administravimą vaizduoja kaip gana archaišką, stipriai hierarchijizuotą sistemą, kuri yra nelanksti pokyčiams, stipriai centralizuota ir remiasi griežta ir beapeliacine valstybės prerogatyva administruoti ir teikti viešąsias paslaugas.

*Apibendrinant galima teigti, kad viešasis administravimas – tai veikla, kuria siekiama įgyvendinti politinę leidžiamosios valdžios valią teikiant viešąsias paslaugas. Šią valią įgyvendina specialius įgaliojimus turintys VA subjektai valstybės ir savivaldybių lygmenyse. VA remiasi įstatymų viršenybės,*

---

<sup>4</sup> Raipa, A. Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, 2002, Nr. 1, p. 14.

<sup>5</sup> Domarkas, V. Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2004. Nr. 7, p.7-15.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

*objektyvumo, proporcingumo ir kitais principais. VA glaudžiai susijęs su politika ir yra valstybės prerogatyva.*

## **1.2. Naujojo viešojo valdymo samprata ir principai**

Naujojo viešojo valdymo koncepto analizę verta pradėti nuo valdymo funkcijos atskleidimo. Literatūroje nurodoma, kad valdymo funkcija – tai konkreti vadybinės veiklos sritis. Valdymo procesas išskaidomas į valdymo funkcijas, todėl jas galima išivaizduoti kaip vadybinės veiklos sritis, sąveikaujančias su valdomu objektu (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010, p.75).

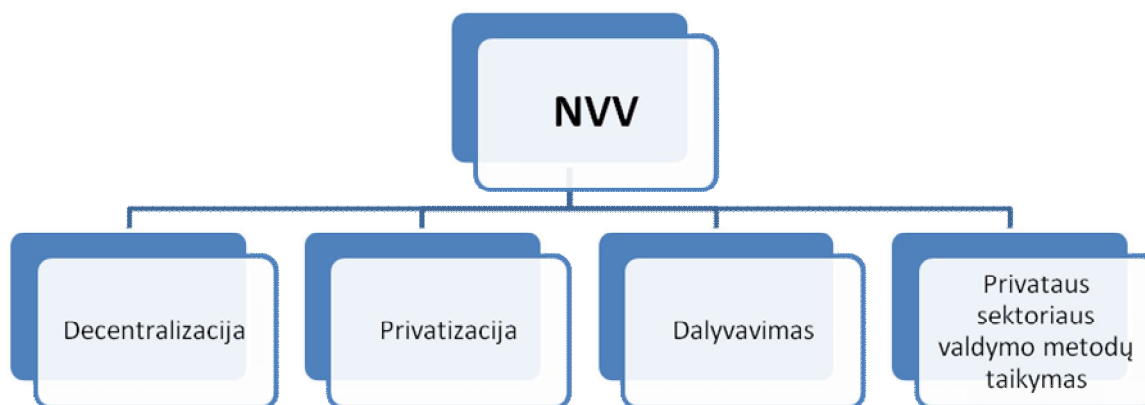
Mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingus valdymo funkcijų kompleksus. Vieni autoriai valdymą skirsto į planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą. Kiti išskiria planavimą, organizavimą, motyvavimą, kontrolę. Dar kiti praplečia valdymo funkcijas, priskirdami prie jų ir darbą su personalu, atsiskaitomybę, biudžeto sudarymą ir kt. (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010, p.76). Tačiau kalbant apie Naująjį viešąjį valdymą, aktualizuojamos ne valdymo funkcijos, bet valdymo principai. Šie principai savo ruožtu išsivysto iš Naujosios viešosios vadybos paradigmos.

Kaip tiksliai pastebėjo Alvydas Raipa (2011), viešojo administravimo ir valdymo moksle beveik nenagrinėjama ir nereferuojama Naujosios viešosios vadybos iššaukta iš tikro atliekama viešojo valdymo bei viešojo administravimo sistemos kardinali pertvarka, išanalizuojant ir reziumuojant teigiamus ir neigiamus tos pertvarkos faktorius bei pastebimus funkcinis sutrikimus. Pasak autoriaus, jei siekiama atrinkti ir išgryninti šiuolaikiško viešojo valdymo struktūrinius, sisteminius bei vykstančių procesų elementus, logiškai bandant juos aptikti ir išryškinti, reikalingas metodinio teorinio Naujosios viešosios vadybos įtakos, veikimo padarinių analizavimas, sugebėjimas atlikti tyrimus bei analizę įvairiapusiškai visomis kryptimis, tyrinėtojų galėjimas ir mokėjimas surasti, išryškinti bei atskirti pačias svarbiausias, didžiausią įtaką darančias problemas, kurios turi savyje metodologijose esančius ir įmanomus užfiksuoti elementus bei po to surikiuoti jas prioritetine tvarka.

Galima teigti, kad efektyvus šiuolaikinio viešojo valdymo taikymas ir funkcionavimas priklauso nuo to, kaip suprantami Naujosios viešosios vadybos koncepciją sudarantys teoriniai pagrindai bei pagrindinės šios teorijos aksiomos. Šia mokslinė teorija ir ją pagrindžiančiais postulatais įkvėptas bei į pasaulį paleistas

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Naujasis viešasis valdymas bus sėkmingas tik išsamiai išanalizavus pirmosios principus. Mokslinės literatūros analizė leidžia sudaryti atitinkamą naujosios viešosios vadybos pagrindinių principų paveikslą ( 1.1 pav.).



**1.1 pav. Naujosios viešosios vadybos principai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Tumėnas, 2008; Raipa, 2007; Nakrošis, 2011

Detalizuojant kiekvieną iš pirmiau pateiktų naujosios viešosios vadybos principų pažymėtina, kad:

- decentralizacija reiškia hierarchitizuoto požiūrio į valdymą eliminavimą, struktūrinį skaidymą, komandinį darbą, horizontalaus valdymo įdiegimą, atsakomybės delegavimą;
- privatizacija suponuoja valstybės vaidmens ir veiklos masto sumažėjimą, racionalų išteklių naudojimą, dalies funkcijų perdavimas privačiajai nuosavybei;
- dalyvavimas sietinas su aktyvių visuomenės dalyvavimu priimant aktualius ir netgi strateginius sprendimus, darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą;
- privataus sektoriaus metodų taikymas – tai konkurencingumo, inovatoriškumo, kūrybiškumo skatinimas; klientų bei interesantų poreikių akcentavimas, strateginio valdymo metodų įdiegimas, visuotinės kokybės vadybos principų taikymas.

Atskirą dėmesį reikėtų atkreipti į visuotinės kokybės vadybos principus. Šie principai yra itin aktualūs šiuolaikiniame viešajame valdyme. Kokybės vadybos įdiegimas yra strategiškai svarbus dėl šių priežasčių (remiantis Jurkauskas, 2006, p.161-162; Adomėnas, 2011, p.28):

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

- visuotinė kokybės vadyba (VKV) – tai vadybos požiūrių, metodų ir procedūrų visuma, savotiška organizacijos filosofija, kuri įgyvendinama praktikoje ir nukreipta į kliento poreikių ir lūkesčių tenkinimą.
- VKV akcentuoja kokybę visų organizacijos funkcijų valdymo, kuris apima strategijos, orientuotos į klientą, kūrimą;
- VKV akcentuoja efektyvaus vadovavimo ir visų darbuotojų įtraukimo į veiklos gerinimą, vykstant nuolatiniam jų kvalifikacijos kėlimui, svarbą;
- VKV – tai faktais pagrįstų sprendimų priėmimas;
- VKV – tai procesinis ir sisteminis požiūris į vadybą;
- VKV – tai lyderystė ir abipusiškai naudingi santykiai su partneriais.

VKV iškelia bei išryškina visų organizacijos funkcijų valdymo kokybinių rodiklių reikšmę ir yra strategijos, nukreiptos į aptarnaujamą asmenį ar organizaciją, paruošimas, įvedimas bei naudojimas, panaudojant kokybinių faktorių bei rodiklių valdymo metodus. VKV taip pat iškelia bei suaktualina efektyvaus vadovavimo gerinimo svarbumą, įjungiant į šį vadovavimo gerinimo procesą visus įmonės ar organizacijos darbuotojus, nuolat visuotino ir nepertraukiamo mokymosi ir mokymo pagalba keliant kvalifikacinių gebėjimų lygį. Žemiau pateiktoje lentelėje (1.1 lentelė) pateikiama keletas kokybės vadybos apibrėžimų.

1.1 lentelė

#### Kokybės vadybos apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
Anjard, 1998	Kokybės vadyba yra kryptingas kultūrinis judėjimas, išreiškiantis vadybos filosofijos, kuri skatina visus darbuotojus būti atsakingus už kokybiškų produktų ir paslaugų teikimą, priėmimą ir įgyvendinimą.
Gunasekaran ir kt., 1998	Kokybės vadyba yra: „vadybos filosofija, metodų ir procedūrų sistema, formuojanti visuotinį sisteminių požiūrį į kokybę – kad už kokybę organizacijoje yra atsakingi visi.
Stancikas, Bagdonienė, 2004	Kokybės vadyba yra: „vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo veiksmingiau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų ar paslaugų kokybę ir mažindama kaštus.



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

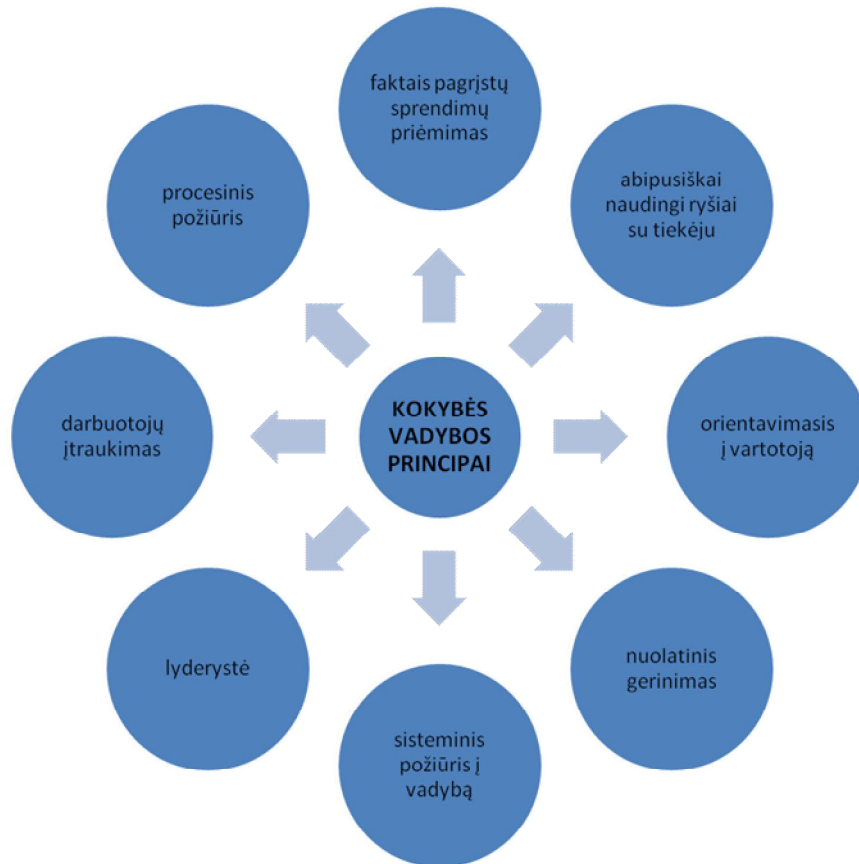
Ruževičius, 2006	Kokybės vadyba yra išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos doktrina ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti išorės ir vidaus vartotojų poreikius bei paiso savo darbuotojų, klientų, akcininkų, visuomenės interesus.
Jurkauskas, 2006	Kokybės vadyba visų pirma yra: „vadybos filosofija ir metodai, kuriuos naudodama organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama išlaidas“.
Čereška, 2012	Kokybės vadyba yra: „organizacijos vadybos metodai, leidžiantys patenkinti vartotojus bei siekti tobulėjimo“.
Wilkinson, Redman, Snape, Marchington, 1998	Kokybės vadyba – tai įmonės vadybos filosofija, orientuota į vartotojų poreikių tenkinimą ir nuolatinį tobulėjimą.
Dikavičius, Stoškus, 2003	Kokybės vadyba – tai mokslas tyrinėjantis universalius metodus, užtikrinančius organizacijos išlikimą rinkoje, tenkinant bei viršijant esamus bei numanomus vartotojų poreikius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

1.1 lentelėje pateiktų apibrėžimų pagrindu galima teigti, kad kokybės vadyba – tai vadybos požiūrių, metodų ir procedūrų visuma, savitiška organizacijos filosofija, kuri įgyvendinama praktikoje ir nukreipta į kliento poreikių ir lūkesčių tenkinimą. Kokybės vadyba pirmenybę suteikia kokybei, nukreipdama visas įmonės valdymo funkcijas į strategijos, skirtos aptarnaujamus asmenis, organizacijas ar institucijas, sukūrimą bei įgyvendinimą, pasinaudojant kokybės valdymo metodikoje užprogramuotais metodais. VKV taip pat aktualizuoja efektyvaus vadovavimo organizacijai ir visų organizacijos darbuotojų įtraukimo į valdymo kokybės gerinimą, tam išnaudojant nuolatinį ir nepertraukiamą visų darbuotojų, įskaitant ir vadovus, profesinio – kvalifikacinio lygio kėlimą.

Kokybės vadybos standartai remiasi 8 pagrindiniais principais, kiekvieno iš kurių įgyvendinimas svariai prisideda prie organizacijos kokybės vadybos vertės grandinės kūrimo (si). Šie principai pateikti 1.2 paveiksle.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ



**1.2 pav. Pagrindiniai kokybės vadybos standartų principai**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Jurkauskas, 2006; Adomėnas, 2011

Detalizuojant kiekvieną iš 1.2 paveiksle parodytų kokybės vadybos standartizavimo principų, pažymėtina, kad:

- **Orientavimasis į vartotoją/klientą** sietinas visų pirma su organizacijos veiklos sėkmės priklausomumu nuo vartotojų elgsenos, kuri, savo ruožtu, priklauso nuo organizacijos ir jos teikiamų paslaugų/productų sugebėjimo patenkinti vartotojų poreikius ir netgi viršyti jų lūkesčius.
- **Lyderystė** suponuoja tą faktą, jog organizacijos kokybės politikos įkvėpėjas ir organizatorius visada yra vadovas (arba vadovybė). Vadovas apibrėžia prioritетines veiklos kryptis, konsoliduoja personalą bei sukuria darbingą ir konstruktyvią atmosferą organizacijos viduje, siekdamas užtikrinti visas prielaidas kokybei atsirasti ir jai palaikyti.
- **Darbuotojų įtraukimas** reiškia, kad sėkmingas organizacijos kokybės politikos įgyvendinimas įmanomas tik tuo atveju, jeigu į šį procesą bus įtraukti ir jo sėkme suinteresuoti visi organizacijos žmogiškieji ištekliai.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

- **Procesinis požiūris** sietinas su idėja, kad kokybinės vertės kūrimas vyks sklandžiau ir efektyviau, kai veikla ir su ja susiję materialiniai, žmogiškieji ir kiti išteklių bus reguliuojami ir valdomi kaip procesas.
- **Sisteminis požiūris** reiškia, kad organizacijos kokybės politikos efektyvumas siekiant užsibrėžtų tikslų didėja, kai visi susiję procesai apibrėžti, suvokti bei valdomi remiantis sisteminiu principu.
- **Nuolatinis kokybės gerinimas** – tai prioritetas organizacijos tikslas, apimantis visas organizacijos veiklas ir turintis toks išlikti visada.
- **Faktais pagrįsti sprendimai** reiškia, kad visi kokybės vadybos sprendimai privalo turėti empirinį ir skaitmeninį, duomenų ir procesų analizę pagrįstą bazę.
- **Abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėju** suponuoja glaudų organizacijos bendradarbiavimą su partneriais trumpalaikėje bei ilgalaikėje perspektyvoje, siekiant užtikrinti tokio bendradarbiavimo teigiamą galutinį poveikį organizacijos prekių/paslaugų kokybei.

Lietuvos autorė Aurelija Raišienė (2011), analizuodama integruotų vadybos sistemų efektyvumą išnaudojimą, padarė kelias dėmesio vertas išvadas:

- Bendrai sujungiant į vieną sistemą skirtingų organizacijos sektorių kokybės valdymo sistemas, būtina tą bendrąją vieningą sistemą suprasti, kaip įvairių atskirų ir nepanašų vienos į kitą vadybos sektorių vieningą valdymą, kuris apimtų išteklių, žinių, aplinkosaugos, darbų saugos, darbuotojų sveikatos ir apsaugos valdymo faktorius bei sistemas.
- Diegiant kokybės vadybos sistemas būtina remtis holistiniu požiūriu.
- Diegiant kokybės vadybos sistemas svarbu remtis socialinės atsakomybės nuostata.

Kitos Lietuvos mokslininkės G. Bagdonienė, A. Galbuogienė ir E. Paulavičienė (2009) analizavo visuotinės kokybės vadybos ir darnios organizacijos sąsajas ir konstatavo, kad (p.84):

- Formuojant darnią (į darnos siekiamumą orientuotą) organizaciją, kuri būtų pagrįsta visuotinės, viską apimančios, kokybės vadybos pagrindu, toje organizacijoje privalo būti sukurta viską apjungianti vadybos sistema, kurioje vadovai suderina bei pritaiko tarpusavio ryšius tarp vadovaujančių asmenų ir jų komandas bei nurodymus vykdančiųjų. Tuo būdu optimaliai suderina visus organizacijos veikloje dalyvaujančių asmenų kaip dalinių elementų siekius bei iniciatyvas ir integruoja atskirų individų atskirus tikslus į bendrą darnią visumą.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

- Integruota kokybės vadybos sistema gali suteikti pagrįstą struktūrą būti viena iš sąlygų sėkmingam darnaus vystymosi principų ir socialinės atsakomybės iniciatyvų integravimui į vadybos sistemą, siekiant tapti darnia ir atsakinga organizacija.

Apibendrinant galima teigti, kad naujoji viešoji vadyba – tai naujų požiūrių, principų ir metodikų viešojoje vadyboje taikymas, kuris remiasi decentralizacija, privatizacija, dalyvavimu ir privataus sektoriaus metodikų naudojimu. Išskirtinę vietą naujosios viešosios vadybos paradigmoje užima kokybės vadyba. Kokybės vadybos sistemos diegimas viešajame sektoriuje turi remtis visuotinai priimta kokybės standartizacijos paradigma bei kompleksiniu požiūriu į skirtingų sričių ir lygių valdymą. Pagrindiniai kokybės vadybos standartizacijos principai remiasi kokybės orientacija į galutinį vartotoją ir jo poreikius, organizacijos vadovybės aiškiu kokybės politikos formulavimu ir valdymu, visų organizacijos grandžių įtraukimu į organizacijos kokybės politikos įgyvendinimą, procesiniu bei sisteminiu požiūriu į kokybės valdymą, nuolatinį kokybės gerinimą bei analizę. Įmonės konkurencingumo rinkoje stebėseną ir nuolatinį gerinimą, klientų poreikių analizę ir tenkinimą, glaudus bendradarbiavimas visuose įmonės lygiuose bei šių procesų aiškus ir griežtas standartizavimas leidžia tikėtis ilgalaikės sėkmės nacionaliniame bei tarptautiniame lygyje.

#### **Naujosios viešosios vadybos vertinimo metodikų apžvalga.**

Pagal tai, kaip pirmiau minėti naujosios viešosios vadybos ir visuotinės kokybės vadybos principai įgyvendinami konkrečioje viešojoje organizacijoje, sprendžiama apie šios organizacijos naujosios viešosios vadybos lygį. Šiuolaikiniame pasaulyje galima išskirti tris pagrindinius naujosios viešosios vadybos įvertinimo organizacijoje modelius (Jurkauskas, 2006, p.27):

1. japoniškąjį,
2. amerikietiškąjį,
3. europietiškąjį.

Minėti modeliai susieti su atitinkamais apdovanojimais, kuriuos kasmet gauna kompanijos ir atskiri specialistai, kurių veikla praturtino kokybės vadybos teorinę ir praktinę sudėtį. Taikant juos įvertinama konkrečios organizacijos kokybės vadybos sistema pagal balus (nuo 0 iki 1000) arba pagal tam tikrus lygius (nuo 1 iki 7). 3 lentelėje pateikta lyginamoji japoniškojo, amerikietiškojo bei europietiškojo kokybės vadybos sistemų vertinimo modelių lyginamoji analizė vertinimo kriterijų aspektu.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

1.2 lentelė

**Organizacijos kokybės vadybos sistemos vertinimo modeliai ir jų kriterijai**

<b>KV vertinimo modelis</b>	<b>Vertinimo kriterijai</b>
<b>Japonijos nacionalinis VKV apdovanojimas (Demingo prizas)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politika ir planavimas.</li> <li>2. Organizacija ir jos valdymas.</li> <li>3. Veiklos kokybės valdymo mokymas ir skleidimas.</li> <li>4. Informacijos apie kokybę rinkimas, perdavimas ir vartojimas.</li> <li>5. Analizė.</li> <li>6. Standartizavimas.</li> <li>7. Valdymas.</li> <li>8. Veiklos kokybės užtikrinimas.</li> <li>9. Nauda.</li> <li>10. Ateities planai.</li> </ol>
<b>JAV Nacionalinis kokybės apdovanojimas (Malcolmo Baldrige apdovanojimas)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovavimas.</li> <li>2. Strateginis planavimas.</li> <li>3. Dėmesys klientams ir jų patenkinimas.</li> <li>4. Informacija ir analizė.</li> <li>5. Žmogiškųjų išteklių plėtojimas ir vadyba.</li> <li>6. Procesų valdymas.</li> <li>7. Verslo rezultatai.</li> </ol>
<b>Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovų veikla.</li> <li>2. Politika ir strategija.</li> <li>3. Žmonės.</li> <li>4. Bendradarbiavimas ir ištekliai.</li> <li>5. Procesai.</li> <li>6. Klientų rezultatai.</li> <li>7. Žmonių rezultatai.</li> <li>8. Visuomenės rezultatai.</li> </ol>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Slatkevičienė, Vanagas, 2001

1.2 lentelėje pateiktų skirtingų kokybės vadybos sistemų vertinimo modelių kriterijai iš esmės atspindi japoniškąjį, europietiškąjį bei amerikietiškąjį požiūrius į vadyba bendruoju aspektu. Kaip jau buvo minėta, vakarietiška – europietiškoji ir amerikietiškoji – vadybos tradicija akcentuoja individualų, griežtai reglamentuotą ir formalizuotą požiūrį į valdymo procesus organizacijoje. Matome, kad vieną iš svarbesnių sėkmingo kokybės vadybos sistemos funkcionavimo organizacijoje vaidmenų skiria vadovavimas ir vadovavimui, kuris savo ruožtu suponuoja individualumą.

Kitaip tariant, remiantis vakarietiškoju požiūriu, kokybės vadybos sistemos sėkmingas funkcionavimas siejamas su griežtu viso proceso valdymo individualizavimu pradinėse kokybės vadybos sistemos projekto įgyvendinimo stadijose. Būtent vadovas arba kelių vadovų grupė suteikia pirmąjį impulsą organizacijos kokybės vadybos sistemos funkcionavimui ir iš esmės aplink šį asmenį

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

arba asmenų grupę sukasi visas procesas: vadovai kuria vizijas ir misijas, suformuluoja prioritetus ir vertybes, vykdo kontrolę ir komunikacija su klientais ir pan.

Tuo tarpu japoniškoji tradicija didesnę dėmesį skiria harmoningiems, kolektyvine atsakomybe ir atskaitomybe paremtiems santykiams įmonės/organizacijos viduje. Japoniškasis kokybės vadybos vertinimo modelis didelį dėmesį akcentuoja į aiškų organizacijos kokybės politikos tikslų suformulavimą ir paskleidimą visuose be išimties organizacijos padaliniuose. Šiame modelyje atsakomybė už kokybės vadybos sistemą – tai bendras visų organizacijos padalinių ir struktūrų rūpestis. Kokybės vadybos sistemos sėkmė ar nesėkmė japoniškoje kokybės vadybos tradicijoje yra bendra, kai tuo tarpu vakarietiškoje – individualizuota.

Turint omenyje pirmiau aptartus japoniškos ir vakarietiškos kokybės vadybos vertinimo skirtumus reikėtų režiuruoti, kad 3 lentelėje pateikti modeliai yra iš esmės panašūs savo pagrindiniu tikslu – skatinti organizacijas įgyvendinti kokybės vadybą ir padidinti organizacijų galimybes konkuruoti tarptautinėse rinkose.

**Naujosios viešosios vadybos principai naujame viešajame valdyme: mokslo publikacijų analizė.** Lietuvos mokslinėse publikacijose naujosios viešosios vadybos koncepcijai pastaruoju metu skiriamas nemenkas dėmesys. Šiame kontekste verta aptarti kai kurių Lietuvos mokslininkų požiūrį į šiuolaikinį viešąjį valdymą naujosios viešosios vadybos metodų pritaikymo kontekste. Analizei pasirinkti A.Gedvilaitės-Moan ir P. Zakarevičiaus<sup>6</sup>, V.Smalsio<sup>7</sup>, A. Bučinsko, A. Raipos ir V. Giedraitytės<sup>8</sup>, A.Tumėno<sup>9</sup>, V. Nakrošio<sup>10</sup> straipsniai.

Lietuvos autoriai A. Gedvilaitė-Moan ir P. Zakarevičius (2010) straipsnyje „Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai“ pabandė išryškinti Lietuvos strateginio planavimo viešajame segmente pasiekimus, esamą situaciją ir kurioje vietoje, lyginant su kitomis valstybėmis, mes esame ir kokie mūsų strateginio planavimo šiame sektoriuje ypatumai. Tikslui pasiekti autoriai analizavo ir interpretavo Lietuvos ir užsienio mokslininkų atliktus tyrimus šia tema bei analizavo Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų valdymo ypatumus. Pagrindinė straipsnio idėja –

---

<sup>6</sup>Gedvilaitė-Moan A., Zakarevičius P. 2010. Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.54.

<sup>7</sup> Smalskis, V. Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2010.1 (17). 90-100. ISSN 1648-9098.

<sup>8</sup> Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 2012, 2, p.77-97.

<sup>9</sup> Tumėnas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008, Nr.25, p.39-50.

<sup>10</sup> Nakrošis, V. Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą. *Politologija*, 2011, 1 (61), p.65-98.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

skirtumas tarp tradicinio viešojo ir privataus valdymo paradigmu pasireiškia tuo, kad privatus sektorius intensyviau ir naudingiau išnaudoja strateginio valdymo teikiamas naudas. Tuo tarpu viešosios įstaigos vadovaujasi archajiškais hierarchiniais valdymo principais, kurie vadovaujasi griežtai smulkmeniška biurokratijos, blogąja to žodžio prasme, viršenybe bei nepakeičiamumu, viešojo segmento įstaigų vadovai nėra savarankiški ir net negali pagal savo įsitikimus bei žinias suformuoti bei įgyvendinti jų vadovaujamos organizacijos misiją, jie taip pat negali be iš aukščiau nustatytų biurokratiškos trikdžių rinktis personalo vadovaujamai įstaigai, o šio segmento dirbantieji dažniausiai yra mažiau suinteresuoti būti finansiškai paskatintais. Autoriai teigia, kad valdymas privačiame sektoriuje yra daug „lankstesnis“ nei viešajame. Autoriai sudarė palyginimo lentelę, kurioje atsispindėtų pagrindiniai valdymo skirtumai privačiose organizacijose ir tradiciniame viešųjų institucijų valdyme (1.3 lentelė).

1.3 lentelė

#### Valdymas tradiciniame viešajame sektoriuje ir privačiame sektoriuje skirtumai

Vadybos savybė	Privatus sektorius	Viešasis sektorius
Bendrasis strateginis tikslas	Konkurencingumas	Misijos įgyvendinimo efektyvumas
Bendrasis finansinis tikslas	Pelnas Augimas Rinkos dalies augimas	Kaštų mažinimas Efektyvumas
Vertybės	Inovatoriškumas Kūrybiškumas Gera valia Žinomumas	Atskaitingumas visuomenei Integruotumas Sąžiningumas
Norimas rezultatas	Klientų pasitenkinimas	Piliečių pasitenkinimas
Suinteresuotieji asmenys	Akcininkai Rinka	Mokesčių mokėtojai Kontrolieriai Įstatymų leidėjai
Biudžeto prioritetai paskirstomi pagal	Klientų poreikius	Vadovus Įstatymų leidėjus Planuotojus
Pagrindiniai sėkmės faktoriai	Augimo tempas Uždarbis Rinkos dalis	Geriausios valdymo praktikos
	Unikalumas	Vienodumas Masto ekonomija
	Pažengusios technologijos	Standartizuotos technologijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Straipsnyje pabrėžiama, kad strateginis planavimas yra labai svarbus ir praktiškai būtinas metodas, jei siekiama organizacijos kilimo į aukštesnį lygį bei visapusiško tobulėjimo. Kaip jau įprasta,

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

tai, kas gerina įstaigos kokybinio darbo bei organizacinius rezultatus, pirmiausia atsiranda privačiame versle. Ne išimtis ir šis atvejis, nes strateginis planavimas pirmiausiai taip pat buvo pradėtas taikyti privačiame versle. Dėl to strateginio planavimo teorijose dauguma sukurtų strategijų formavimo ir įgyvendinimo metodikų buvo, o ir dabar dažniausiai yra pritaikytos verslo įmonių perspektyvoms projektuoti bei prognozuojamiems pasikeitimams nustatyti. Pastebėjus strateginio planavimo teigiamą reikšmę verslo įmonių bei organizacijų veiklai ir bandant pagerinti viešojo segmento įstaigų bei organizacijų veiklos veiksmingumą, buvo pabandyta verslui pasitarnavusius metodus bei principus perkelti į viešojo sektoriaus veiklos organizavimą. Tačiau buvo pastebėta, kad viešajame sektoriuje skirtingai nuo verslo, svarbiausias strateginis rodiklis yra ne finansinė sėkmė, ne pelnas, bet veiklos rezultatų maksimali grąža turimo finansinio biudžeto rėmuose.

Išanalizavę strategijų kūrimo procesus viešojo sektoriaus padaliniuose, autoriai priėjo prie išvados, kad strategavimui viešajame sektoriuje efektyviausiai ir su aukšta grąža yra pritaikomi A. C. Rusaw parengti teoriniai metodai, kurie yra visiškai savarankiški. Kiekvienas iš jų efektyviai pritaikomas ir gerai veikia vykdant viešojo sektoriaus veiklos strateginio planavimo procedūras. A. C. Rusaw siūlo viešojo sektoriaus strateginiam planavimui naudoti galutinių priemonių, pokyčių įgyvendinimo, pavienių būdų taikymo ir pliuralistinių metodus.

Reziumuojant straipsnio autorių mintis, galima teigti, kad norint pasiekti aukščiausių ir efektyviausių strateginio planavimo naudojimo viešojo segmento padaliniuose teikiamų rezultatų, vadovaujantis aukščiau aptartais teoriniais planavimo modeliais, ypatingai reikėtų atsižvelgti į įstaigų personalo kvalifikacijos lygmenį, personalo motyvaciją, sugebėjimą keistis ir įsisavinti naujoves, siekti kelti savo žinių bei gebėjimų lygį. Strateginio planavimo įgyvendinimui labai svarbus efektyvus ir išmanus personalo valdymas, bendradarbiavimas ir suartėjimas su verslo segmento padaliniais kiek įmanoma aukštesniu lygiu, sugebėjimas panaudoti visus galimus išorinių išteklius bei ten egzistuojančius išteklių rezervus.

V. Smalksys (2010) straipsnyje „Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos“ siekė nustatyti reformas ir modernizavimą viešajame administravime (toliau VA) paskatinusias priežastis globaliame kontekste. Anot straipsnio autoriaus, VA reformų priežastys turi būti siejamos su tradicinio neoveberinio viešojo administravimo modelio neefektyvumu ir redistribucinio gerovės valstybės modelio plėtra. Esant šiam modeliui, valstybės valdymo organai, neduodami laisvės piliečių individualiai iniciatyvai, pradėjo norminti ekonomikos veikimo tvarką, auginti į plotį socialines kompensacines programas ir praktiškai sukūrė demografinės bei šeimos krizes



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

daugelyje valstybių. Krizės rezultatas yra ir totalus gimstamumo mažėjimas ir visuomenės senėjimas. Autorius išskiria anglosaksų, kontinentinės Europos ir pokomunistines valstybes. Pirmosios anksčiau pradėjo diegti naujuosius VA modelius, nes šiose valstybėse piliečiai turėjo didesnes tradicijas viešojo valdymo dalyvavime, ypač lokaliajame lygmenyje, o privataus sektoriaus pozicijos čia buvo visada stiprios. Viena pirmųjų – Naujoji Zelandija, kur viešojo sektoriaus tarnybos pradėjo dirbti kopijuodamos rinkos principus. Dar vienas aspektas – anglosaksų tradicijoje silpnai išplėtotą administracinę (viešojo valdymo) teisę ir daugelyje sričių santykiai tarp viešosios administracijos ir piliečių grindžiami civilinės (privatinės) teisės normomis, t.y. nėra administracinės diskrecijos.

Savo straipsnyje autorius pabrėžia, kad buvusių sovietinio rytų bloko šalių viešojo segmento įstaigose paprastai yra įsivyravę sovietinių laikų dirbančiųjų ir organizacijų vadovų santykiai (tai vis dar sąlygoja ir Rusijos įtaka, kurioje praktiškai tie santykiai vyrauja visur). Jeigu viešojo segmento įstaigų vadovams būtų suteikta daugiau galimybių bei savarankiškumo, bijoma, jog vadovai elgsis taip, kaip buvo įprasta sovietinio valdymo periodu – panaudos jiems suteiktas galias bei savarankiškumą ne valdymo pagerinimui, o susidorojimui (atleidimui iš darbo ar pažeminimui pareigose) su jiems nepatinkančiais dėl savo modernumo ir darbinių iniciatyvų darbuotojais, neatsižvelgdami į jų profesinę kompetenciją. Dėl to, kad buvusiose komunistinių režimų valdomose valstybėse asmeninė nuomonė bei privati iniciatyva daugelį metų buvo negalimos, netoleruojamos, ignoruojamos ir net baudžiamos, ir šiuo metu privačios iniciatyvos apraiškų būna nedaug. Todėl gana sudėtinga plėtoti Naująjį viešąjį valdymą, kuris pagrįstas privačia iniciatyva ir partneryste tarp vadovų bei personalo. Visuomenėje tebevyraujant neigiamai nuomonei apie privatų kapitalą, privačią nuosavybę, rinkos bei Naujojo viešojo valdymo elementų diegimas viešųjų paslaugų srityje neduoda reikiamo efekto, o dažnai net diskredituoja tai, kas vakarų valstybėse veikia be trikdžių. Manoma, kad dėl visuomenės sąmonėje egzistuojančių sovietinio tipo šampų, viešojo sektoriaus pertvarka kol kas paslaugų kokybės ženkliai nepagerins. Manytina, kad buvusiose komunistinėse šalyse, taip pat ir Lietuvoje, viešąjį administravimą patartina pertvarkyti per ilgesnį laiko tarpą atliekant neradikalius bei nekeliančius didelio streso pokyčius.

A. Bučinskas, A. Raipa, V. Giedraitytė (2012) straipsnyje „Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas“ siekė atskleisti Naujojo viešojo valdymo teorijos, sudarančios novatoriškos procesų valdymo teorinius pamatus bei išnagrinėti inovacijų pasisekimą inicijuosiančius faktorius ir atsirandančias keblumus. Straipsnyje naudotas prasmę atskleidžiantis teorinis modelių pritaikymas, mokslinės literatūros kiekybinė sintetinė analizė, panašiu

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

savybių ir atitikimų analizavimas, klasifikavimas, naudojantis loginiu mąstymu, viešojo valdymo stadijų unikalių savybių bei tyrimo metodų konceptų lyginamasis analizavimas.

Naujajai viešajai vadybai nepertraukiamai plėtojantis į Naująjį viešąjį valdymą gana dažnai pastebimas per mažas naujausių valdymo formų, metodikų ir veiksmų tvarkos dėmenų atskleidimo bei išryškavimo lygis, trukdantis reikiamu lygiu pritaikyti šiuolaikinio mokslo pasiekimų bei atradimų, atskleidžiant svarbiausius ir pagrindinius valdymo teorinius bei praktinius uždavinius. Norint išskirti būdingiausias savybes bei tinkamai reziumuoti Naujojo viešojo valdymo teoriją ir inovacijų pritaikymo valdyme koncepciją, reikalingi visapusiški tyrimai bei ekspertizės, išryškinant inovacijoms įprastos terpės sumodeliavimą, viešojo ir privataus segmentų bendrystę kaip partnerystę, socialinių schemų ir operacijų pakitimus. Inovacijų valdymas gali būti daugialypė ir daugiasluoksnė veiksmų eilė, apimanti ūkinius, visuomeninius, politinius, kultūrinius ir net ideologinius aspektus, dvasinius organizacinės atmosferos duomenis, kurie apibrėžia dabartinės viešųjų įstaigų vystymosi galimybes. Inovacinės koncepcijos, uždavinių išsikėlimas ir jų išsprendimas bei įdiegimas praktiškai įkvepia viešųjų įstaigų vadovybę nuolat kaupti savo žinių kiekį ir tobulinti praktinius sugebėjimus, stimuliuoja nuolat ir nepertraukiamai studijuoti bei mokytis. Naujajame valdyme reikalingas socialiai veikiantis valdymo tipas, žmogiškesni bendruomeniniai ryšiai ir bendravimas, kurie suteiktų viešojo sektoriaus įstaigų, privataus verslo įmonių ir visuomeninių organizacijų glaudų bendradarbiavimą bei bendravimą. Naujajai viešajai vadybai vystytis į Naująjį viešąjį valdymą reikalinga aktyvi ir nukreipta mokslinių pasiekimų panaudojimą inovacinė viešųjų įstaigų veikla, priklausanti nuo teisinės bazės, ekonominės bei politinės situacijos. Ji privalo vadovautis pačiais naujausiais metodiniais pasiūlymais ir praktiškai patikrinta mokslinė koncepcija – tarpžinybiniu susivienijimu, kuris apimtų visus sektorius. Naujajam viešajam valdymui būtina iš pagrindų turinti socialinę kryptį nedeklaratyvi bet realiai veikianti viešojo politika, pagrįsta pagrindinėmis demokratinio valdymo būdo moralinėmis vertybėmis.

Inovacinių procesų bėdas iš dalies sukelia viešosios politikos tuometinių kūrėjų politinės ir ekonominės pažiūros, politikos jėgų, politinių partijų galėjimas ir norėjimas užtikrinti inovacinių mokslinių procesų vystymo, siekiant tęsti tai, kas buvo pradėta. Dažnai inovatyvių mokslinių viešojo valdymo veiksmo neigiamus pakitimus nulemia struktūrinių vienetų suskaidymas. Pastebima, kad inovacijų įskiepavimo bėdas dažnai sąlygoja viešųjų įstaigų vidaus ir supančios išorės aplinkos gausybės rodiklių rūšiniai bei gerumo - blogumo reikšmės, glaudžiai susietos su įstaigų strateginio valdymo sugebėjimais, pakitimų ir veikos vadybos kokybiniais rodikliais, taip pat turiniais, piniginių lėšų, socialiai orientuotais veiksniais, blogais darbuotojų ar vadovų galėjimais bei sugebėjimais, perdėtu,

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

padidintu dėmesiu biurokratiniais metodams įsisavinant bei įgyvendinant inovacinių projektų planavimo ir realizavimo procedūrinę kryptį.

Nagrinėjant viešojo valdymo pakitimus, pasikeitimų procesų tvarką bei prasmę, pasisėkimus, ar tai, kas nepavyko, dažnai atrandami sprendimai, kurie nulemia šiuo metu taikomos valdymo teorijos teiginių kryptį, kurios, kaip teigia straipsnio autoriai, yra nukreiptos į metodų struktūros ieškojimą bandant:

- formuoti skirtingas funkcines ir hipotetines tikimybes bandant pagrįsti ir paaiškinti viešosios vadybos raidos procesines priežastis, tendencijas, apskaičiuoti įmanomas gerėjimo – blogėjimo galimybes;
- pagrįsti viešojo segmento įstaigų Naujojo viešojo valdymo susiformavimo rodiklius ir sąlygojančią išorėje esančių įmonių padėtį;
- suprasti be perstojo virsme esančius globalizacijos pakitimus ir tų pakitimų įtaką viešojo valdymo vystymosi progresui;
- suvokti, kad viešojo valdymo pokyčių situacijoje pagrindiniu instrumentu pasidaro metodinių nurodymų ir patarimų ieškojimas.

Inovacijų viešajame segmente galimus sunkumus autoriai skirsto į tris grupes:

1. Galimi sunkumai, atsirandantys dėl politinės situacijos valstybėje (maža parama iš tuo metu politikos formavimo galią turinčių, per maži finansiniai ištekliai, valstybės teisės aktai yra per griežti tokios veiklos vykdymui).

2. Galimi sunkumai atsiranda dėl per didelės biurokratijos įvairiais projekto ruošimo ar įgyvendinimo laikotarpiais arba dėl netinkamo procesų organizavimo (prastos ar neigiamos nuostatos, veiklos planavimo bei derinimo sunkumai, kitų partnerių priešiškas požiūris į numatomus veiksmus).

3. Galimi sunkumai, kuriuos suponavo aplinkybės, esančios išorėje (vietos bendruomenės narių dvejonės dėl teigiamų rezultatų, protestavimas dėl nepakankamo visuomenės įtraukimo į projektą, nepavyksta užmegzti stabilaus kontakto su galimomis tikslinėmis grupėmis). Tik išsprendus šias problemas, galima tikėti sėkmingo viešojo valdymo XXI amžiuje.

A. Tumėnas (2008) straipsnyje „Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai“ siekia paneigti, jo nuomone, kai kuriuos su Naujuoju viešuoju valdymu susijusius mitus. Pagrindinė straipsnio idėja išsakyta teze, jog kad bet kokia valdymo teorija yra apgaubiamama tam tikru retoriniu „triukšmu“, už kurio nėra konkrečių ir konstruktyvių praktinių sprendimų algoritmų ir toks retorinis „triukšmas“ gali

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

diskredituoti *a priori* naudingą idėją. Autorius atkreipia dėmesį į NVV teorinių metodų pritaikymo praktikoje problematiką.

Straipsnyje aptariami šeši mitai, kurie kelia pagundą juos naudoti NVV „rinkodaros“ tikslais:

1. NVV yra vienintelis kelias modernios valstybės link. Šio mito keliamas pavojus, anot autoriaus, yra tas, kad šalys, trokšdamos būti modernios, gali neapgalvotai ir vedamos bandos instinkto, kurį skatina šis mitas, bandyti įgyvendinti joms netinkamas ir kartais potencialiai žalingas reformas.
2. Naujoji viešoji vadyba yra tradicinio viešojo administravimo antipodas. Pavojus reiškiasi dviem kryptimis – pirma, jis nepagrįstai iškraipo ir diskredituoja taisyklėmis paremtą valdymą (tradicinį biurokratinį modelį), antra, jis kuria nepagrįstas iliuzijas apie NVV modelį. Šitas mitas labai pavojingas vis dar besivystančioms valstybėms, tokioms kaip Lietuva, kurioms būtina aktyvi viešoji politika, norint paskatinti šalies vystymąsi.
3. Naujoji viešoji vadyba yra naujas valdymo būdas. Šio mito keliami pavojai pasireiškia seniau sukauptų žinių nepagrįstu ignoravimu.
4. Naujoji viešoji vadyba įveikia biurokratiją. Šio mito pavojus pasireiškia tuo, kad NVV niekur neskelbia, jog bus baigta su biurokratija, o tik siūlo metodikas, kaip racionalizuoti valdymą. Priimant NVV kaip vaistą prieš biurokratizmą tikimasi iš esmės neįmanomo.
5. Naujoji viešoji vadyba sukuria galimybę, kaip pakelti faktinį veiksmingumą, efektyvumą, produktyvumą, padaryti aukštesnio lygio teikiamų paslaugų kokybę, minimalizuoti panaudojamų išlaidoms lėšų kiekį, pakelti mokslinių pasiekimų įdiegimą, padaryti taip, kad viešasis segmentas pasidarytų pageidaujama ir siekiama darbo vieta, padaryti darbuotojus laisvus, išrinkti bei sukurti atvirą nekorumpuotą ir gyventojams atsiskaitančią valdžios aparatą. Šis mitas yra vienas iš pavojingiausių, nes politikai ir aukštesnieji biurokratai remiantis juo paprastai nori padaryti išpūdį savo „užsakovams“, dėl ko atsiranda nepagrįstų lūkesčių ir daromos neadekvačios išvados, skausmingai atsiliepiantios ateityje.
6. Naujoji viešoji vadyba yra neutralus ir nepolitinis projektas. Šis mitas pavojingas tuo, kad NVV pradedama diegti labai plačiai ir iš esmės pakeičiami biurokratų, politikų, privataus sektoriaus organizacijų ir piliečių tarpusavio santykiai.

Suformulavęs NVV mitus ir su jais susijusius pavojus straipsnio autorius pabrėžė, kad su NVV susiję mitai nėra reikalingi NVV kaip mokslinių tyrimų programai, tačiau jų taikymas gali būti panaudotas retoriškai diskredituoti visą NVV, nes jie nesunkiai sukritikuojami. Straipsnyje pateikiama

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

šių mitų kritika, siekiant pademonstruoti potencialius argumentus ir įrodymus, kurie gali būti nukreipti prieš NVV šalininkus, naudojančius tokius mitus. NVV turėtų būti struktūruojama, ginama ir propaguojama, remiantis tik kritiškai ir metodologiškai tvirta mokslinė analize, nes visi išskirti mitai gali būti pavojingi, jeigu jie pateks į praktinės politikos retorinį lauką.

V. Nakrošis (2011) savo straipsnyje „Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti Naująją viešąją vadybą“ ištyrė ir apibendrino tris pagrindines viešojo segmento valdymo dogmas:

1. Tradicinis administravimas.
2. NVV.
3. Po – NVV ( ir taip pat su pastarąja susieti valdymo principai).

Autorius stengėsi atitinkamai išmatuoti principinį viešojo valdymo pokyčių Lietuvoje rezultatus nuo 2004 m. iki 2010 m., kai Lietuvos bandymas, pastangos bei siekiai tapti ES nare nebeveikė Lietuvos stumiančios progreso keliu jėgos vaidmens. Šiame straipsnyje autorius išdėsto savo pasiūlymus dėl projektuojamų viešojo valdymo pokyčių Lietuvos Respublikoje esminių doktrinų, galimų tendencijų bei procedūrinės tvarkos. V. Nakrošio (2011) pastebėjimų implikacija yra ta, kad 2004–2010 m. pagrindiniai viešojo valdymo pokyčių nutarimai buvo inicijuoti vadovaujantis partinėmis inspiracijomis, tomis inspiracijomis buvo siekta visais būdais padidinti tuo metu valdžioje esančiųjų valdymo galias praplečiant jas į plotį bei į gylį. Visus tuos pokyčius buvo bandoma daryti, pašalinant ankstesniųjų valdžių priimtus darbuotojus, kartu politizuojant visą aukštesniojo lygio valstybės tarnautojų grandį. Kaip minėta aukščiau, šiame straipsnyje buvo kruopščiai išanalizuoti trys pagrindiniai ir gerai žinomi viešojo valdymo principai, kurie neretai įvardijami kaip dogmos. Išsamiai buvo aptariamasi šios tradicinio administracinio valdymo doktrinos: NVV; po-NVV – bei šių doktrinų įtaka viešojo valdymo reformai Lietuvoje įstojus į ES.

Atlikęs užsienio tyrėjų nuomonių analizę, V. Nakrošis (2011) padarė išvadą, kad nedidelis piliečių pasikliovimas valstybės valdymo institucijomis (valstybiniu lygiu) ir silpnas tikėjimas pačiose valdymo institucijose (vietos lygiu) nesudaro palankių sąlygų pradėti Naujojo viešojo valdymo pertvarkos, kurios pagrindinis moto yra: „leiskite vadybininkams valdyti“. Tokio valdymo principo taikymas vargiai įmanomas dėl padidinto politinės centrinės valdžios svertų sutelkimo valdžios piramidės viršūnėje ir gali sukelti vyriausybės griuvimą ar net demokratijos krizę, paprastai vadinamą nedemokratišku būdu vykstančią valdžios kaitą, jei tik esama politinė vykdomoji valdžia atlikinėtu savo funkcijas, pakankamai nevykdydama bent minimalios atsiskaitomybės politinei įstatymus

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

kuriančiai valdžiai arba valstybė gyventojams - rinkėjams. Trūkstant politinės valdžios patvarumo ir politikos tęstinumo, partinės ideologijos naudojimas leidžia nuolat vykdyti priešpriešines reformas, kurios reformuoja tai, kas buvo reformuota, vėliau atliekant taip vadinamą reformą, kuri gražina senąjį modelį, lygiai taip pat manipuluodama ir reformas vykdydžiusiais valstybės tarnautojais bei specialistais. Autorius yra gana skeptiškas NVV doktrinos įgyvendinimo Lietuvoje sėkmės požiūriu ir teigia, kad šis modelis mūsų valstybėje turi būti taikomas labai atsargiai, jautriai, ribojant priemones ir atrenkant sektorius, kurie tokioms reformoms yra pasiruošę, nes totalus šio metodo pritaikymas kol kas nėra galimas dėl to, kad NVV doktrinoje numatomi problemų sprendimai yra skirti spręsti tokio tipo problemas, kurios Lietuvoje yra kitokiame kontekste, labiau komplikuotos ir persipynusios bei nueina į aukščiausius valdžios sluoksnius. Tuo pat metu jis teigia, kad mūsų valstybėje dar nėra surinkta pakankamai duomenų ir nėra patvirtinta, kad naujasis viešasis valdymas čia gali pakankamai sėkmingai funkcionuoti. Jis teigia, jog yra mokslinių duomenų, kad mūsų valstybėje visiškai nefunkcionuoja paskatinimų ir nuobaudų pagrindu sukurta valdymo platforma. Lietuvos kontekstui autorius siūlo po - NVV doktriną, teigdamas, kad šio valdymo principo panaudojimas pas mus turėtų mažesnę kiekį negatyvių rezultatų pritaikyme nei tuo atveju, jei jų būtų bandant įgyvendinti naujojo viešojo valdymo teoriją. Autoriaus nuomone, apie po - NVV valdymo teoriją bei principus mūsų šalyje kol kas yra beveik visai nežinoma arba žinomos tik kai kurios tos doktrinos atskiros detalės, kurios nenuteikia nei mokslininkų, nei visuomenės pozityviau ten išdėstytus principus panagrinėti. Jis siūlo šitoje viešojo valdymo doktrinos teorinius aspektus plačiau paskleisti per visuomeninę žiniasklaidą, pabandyti šia doktrina sudominti specialistų bendruomenę, politinės bei vykdomosios valdžios atstovus, visuomenės autoritetus bei plačiąją visuomenę, o taip pat valdymo reformomis suinteresuotus asmenis bei organizacijas. V. Nakrošis (2011) pastebi ir apgailestauja dėl to, kad mūsų valstybėje praktiškai beveik nevyksta jokio tipo ar lygio vadybos reformų pokyčių, nors apie reformų būtinumą deklaruojama visuose lygiuose. Reformų startas ir vykdymas nepradedamas ir buksuoja dėl to, kad galbūt pasirinktas per daug didelis reformos mastas, kad reformą norima padaryti per greitai, kad jai trūksta finansinių lėšų, kad valstybėje sukurta biurokratinė sistema ir esančios viešojo valdymo institucijos neturi pakankamai žmogiškų resursų reformų vykdymui ir yra netinkamos kokybiškai įgyvendinti tas reformas.

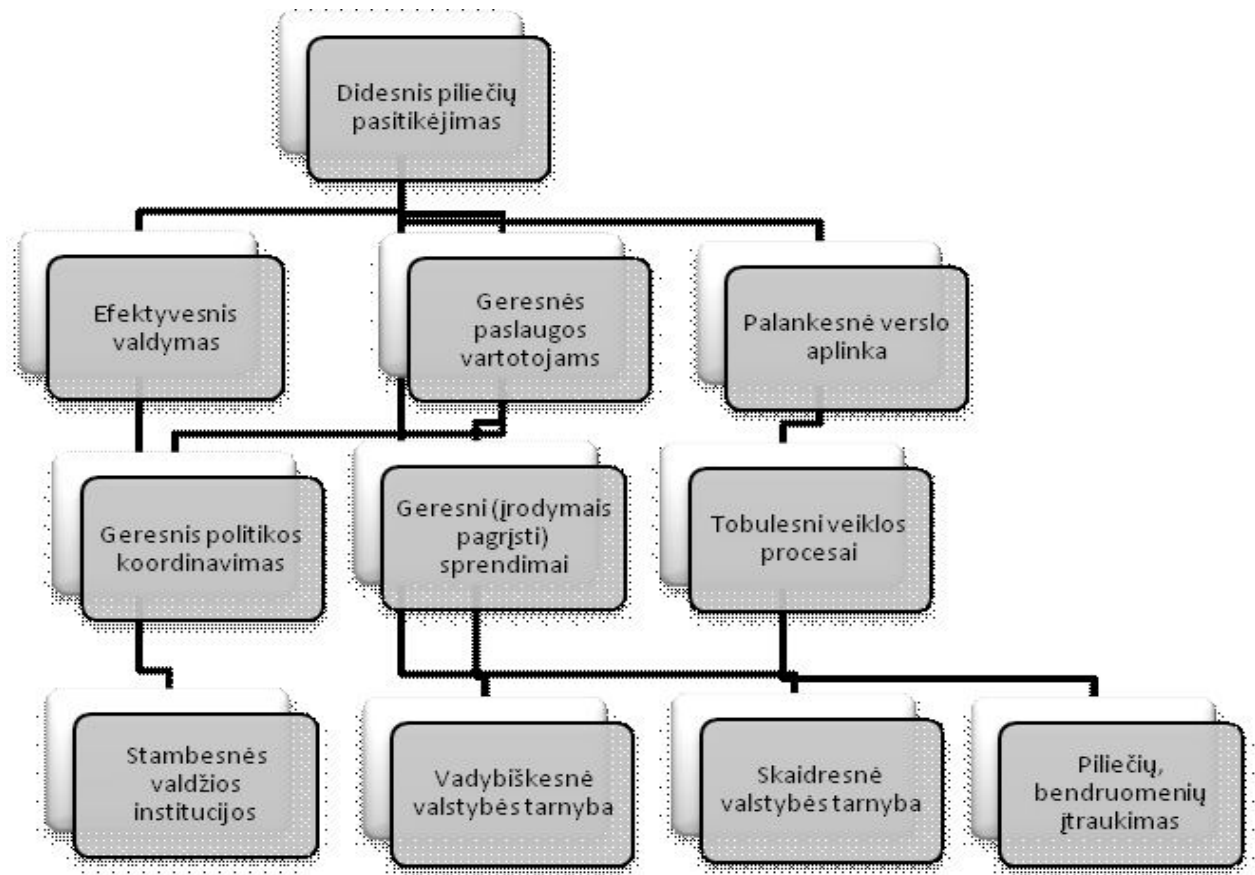
Reziumuodamas V.Nakrošis (2011) pristato ir siūlo aktualiausias ir, kaip jam atrodo, pagrindines, būtinas kryptis mūsų valstybėje, kuriose reikėtų atlikti viešojo valdymo reformų tyrinėjimus:

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejais. Aida DULINSKIENĖ

- Vadovaujantis viešojo valdymo teorijų principais bei atliktais tyrimais išnagrinėti bendrųjų viešojo valdymo pertvarkų ir tų pertvarkų atskirų dalių suformavimą bei įvykdymą praktiškai realiame visuomenės gyvenime. Specialus ir ypatingas tyrimas turėtų būti atliktas surenkant Lietuvoje 1990 - 2010 metų duomenis apie valdymo vykdytas formavimo reformas, tuos duomenis apibendrinant ir išanalizuojant, siekiant išsiaiškinti ir paaiškinti organizacinės sandaros pokyčius ir tų pokyčių priežastis bei dėsningumus.
- Palyginti pertvarkas, atliktas mūsų valstybės viešajame valdyme su pertvarkomis, kurios buvo darytos kitose viešosiose Lietuvoje vykdomose veiklose. Galima valstybės viešąjį valdymą palyginti kad ir su švietimo sistemos pertvarka, nes dažnai ir daug kur skamba kaltinimai, jog švietimo reformavimas buvo ir yra atliekamas nesivadovaujant tarptautiniais reformų pavyzdžiais bei metodais, kad pertvarkai pritaikytos partinės ideologizuotos teorijos, būdingos labiau liberaliajam verslui, bet ne švietimui. Siūlomi tyrimai turėtų atskleisti tai, kaip ir kiek dogmatinis švietimo pertvarkos principų taikymas leido politiškai susitarti pasiekti konsensą ir aprobuoti pertvarkai reikalingus nutarimus pačiuose aukščiausiuose valstybės valdžios lygiuose.
- Reikia išnagrinėti viešojo valdymo pertvarkų panašumus bei skirtumus kitose Europos valstybėse, ypatingai pasidomint tuo, kaip tai vykdoma kaimyninės valstybėse, o taip pat valstybėse, kurios tas reformas pradėjo panašiu laiku kaip ir Lietuva ir kuriose yra labai panašios politinės bei visuomeninės sąlygos ir tradicijos. Ta linkme atliekamas tyrimas galbūt galėtų atskleisti, jog mūsų regione, kurį sudaro Rytų ir Vidurio Europos valstybės, atsižvelgiant į postkomunistinį paveldą, galėtų būti taikomi geriau adaptuoti ir modifikuoti pagal aplinkybes naujojo viešojo valdymo teorijų principai.

Viešojo valdymo reformos modelis, kurį pasiūlė V. Nakrošis, (2011) parodytas 1. 3 pav.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyje: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ



**1.3 pav. Loginis Lietuvos viešojo valdymo reformos modelis**

Šaltinis: V. Nakrošis, 2011

1.3 paveikslo apačioje išvardytas priemonės – „Stambesnės valdžios institucijos“, „Vadybiškesnė valstybės tarnyba“, „Skaidresnė valstybės tarnyba“, „Piliečių, bendruomenių įtraukimas“ – A. Nekrošis (2011) įvardijo kaip pagrindines. Autorius teigia, kad tų priemonių realus įgyvendinimas leistų pagerinti valdymo pertvarkos rezultatus, pavaizduotus paveikslėlio viršutinėje dalyje: „Didesnis piliečių pasitikėjimas“, pasireiškiantis rodikliuose: „Efektyvesnis valdymas“, „Geresnės paslaugos vartotojams“, „Palankesnė verslo aplinka““. Autoriaus įsitikinęs, kad tik pagal tokią ar labai panašią schemą galima sėkminga viešojo administravimo reforma Lietuvoje.

Alvydas Raipa straipsnyje „Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnostavimo galimybės“ (2011) konstatuoja, kad norint pasiekti progreso, būtina tobulinti naujojo viešojo valdymo labiausiai kritikuotiną bei neaiškų sektorių – teorijos metodologines nuostatas ir nepakankamą jų kiekį. Autorius mano, kad tas trūkumas ypatingai išryškėja, kai bandoma suformuoti strateginio viešojo valdymo planavimo nuostatų kryptingumą taip, kad tos kryptys tenkintų viešojo segmento įstaigų ir personalo interesus. Mokslininkų siūlomi metodai, siekiant praktikoje įdiegti pagrindinius viešojo valdymo



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

politikos principus, dažniausiai yra naudotini ir kaip teoriniai patarimai, kurie yra skirti kitiems tikslams pasiekti ir labiau tinka strateginio valdymo bendrąja prasme įgyvendinimui. Pasak autoriaus, dabartiniu metu naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo uždaviniai akcentuotai kreipiami tomis kryptimis, kurias diktuoja globalios priežastys, vyraujančios didesnėje pasaulio, žemyno ar regiono dalyje. Tai yra globalizacijos pasekmė ir į ją būtina konstruktyviai atsižvelgti. Dėl paminėtų priežasčių teigiamą viešojo valdymo teorinių teiginių pagal politinės ideologijos ir pažiūrų nuostatas sėkmingą visuomeninį įtvirtinimą ir pavertimo institucija galima įvykdyti tik tokiu būdu, jei naujojo viešojo valdymo vystymas bus nukreiptas ir perkeltas į naujausią strateginį protavimą, kai logiškų argumentų pagalba atliekamas projektavimas ir valdymo lygis pakeliamas tiek, kad pasidaro visuomenės suprantamas, naujas ir stabiliai negrižtantis prie seno, kai strateginiai pakitimai kokybiškai atnaujina institucijų struktūrą taip, kad besąlygiškai vyksta strateginiai pokyčiai, kurie suponuoja naujas, aukštesnio lygio strategiškai logiškas tarpinstitucinio bendravimo, bendradarbiavimo santykių pokytį lemiančias galimybes visoje sistemoje.

Apie Naujojo viešojo valdymo įsitvirtinimą visuomenėje laipsni galima spręsti nagrinėjant tam tikrus indikatorius. Autoriaus teigimu, vienu iš pagrindinių tokio indikavimo rodiklių yra viešojo valdymo pertvarkymas demokratijos pagrindu taip, kad demokratinė ideologija taptų pagrindine ir reikšmingiausia teorijos ir praktikos dominante. Šitam tikslui pasiekti reikalingas visų lygių politikoje dalyvaujančių asmenų bei organizacijų pilietiškumo, nukreipto į aukštesnio ir naujo lygmens valdžios struktūrų visuomeninio atsakingumo sampratą, formas bei pobūdį, kuris taip pat vadovautųsi ir viešojo valdymo funkcijų racionaliam ir atsakingam perdavimui, persikirstymui iš centro į apačią žemyn.

Prie pagrindinių indikatorių, nustatant Naujojo viešojo valdymo veikimą, anot A. Raipos (2011), priskiriamas atskirų institucijų bei sektorių bendravimo ryšių blokų panaudojimas. Šio indikatorius pagalba įvertinami bendravimo kanalai bei priemonės. Tai būtų socialinių ryšių panaudojimo aktyvumas, partneriavimo dalyvių paieška ir tos partnerystės kokybės vertinimas, jungimosi galimybių analizė, įvairiasluoksnių pagal ideologiją bei veiklos pobūdį organizacijų ir veiklų integravimas bei teorinių pagrindų ir procedūrų tam kūrimas bei įprasminimas kartu su įgyvendinimu naujajame viešajame valdyme. Visų atskirų institucijų bei veiklos sektorių artimas bendravimas yra originalus apiformintas susivienijimo tikslui siekti blokas, kuris sujungia į vieną atskiras grupes ir institucijas valdymo politikai sukurti bei įgyvendinti, savyje turėdamas logiškai pamatuotą, racionalų viešųjų išteklių bei viešojo bendravimo panaudojimą, išplečiant ekonominių bei socialinių veiksmų

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

eilės sudėtį taip, kad vadovaujančias funkcijas vykdo politinės – vadybinės institucijos, kurios veikia besivadovaudamos bendravimo bei bendradarbiavimo principais.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo valdymo paradigma keičiasi Lietuvoje. Nauji požiūriai, atėję iš Vakarų analizuojami, vertinami Lietuvoje, bandoma juos pritaikyti vietiniam kontekstui, paaiškinti jų teikiamą naudą. Lietuvos mokslo erdvėje susiformavo tendencija atskirti tradicinio viešojo valdymo ir Naujojo viešojo valdymo sampratą. Pastaroji dažniausiai tapatinama su Naująja viešąja vadyba (NVV) arba su po-NVV, t.y. su dar naujesniu požiūriu į viešąjį valdymą. Naujoji viešoji vadyba atsirado dėl poreikio spręsti išsisenėjusias problemas viešojo sektoriaus institucijų veikloje.

Lietuvos ekspertai gerai suvokia naujų valdymo metodikų privalumus, tačiau kartu pripažįsta, kad taikyti jas Lietuvoje tiesiogiai, neįvertinus konteksto (ir visų pirma komunistinės viešojo administravimo ir valdymo patirties) irgi negalima. Taip pat pavojinga mitologizuoti naujas viešojo valdymo metodikas, nes tai gali privesti prie nepagrįstų lūkesčių ir sąlygoti bendrą nusivylimą siūlomomis reformomis viešojo valdymo srityje. Naujiems viešojo valdymo metodams turi pasiruošti ir patys viešojo valdymo subjektai – institucijos ir asmenys, ir pačios viešojo valdymo veiklos interesantai, t.y. visuomenė.

Apibendrinant pirmąją darbo dalį galima teigti, kad NVV – tai vadybos metodikų ir principų pritaikymas viešajame sektoriuje, kuris remiasi decentralizacija, privatizacija, dalyvavimu, konkurencingumo didinimu, visuotinės kokybės vadybos plėtojimu. Pritaikius NVV elementus viešajame sektoriuje suponuoja šio sektoriaus struktūrinį skaidymą, komandinį darbą, atskirų grandžių atsakomybę ir atsiskaitomybę, visuomenės įtraukimą į sprendimų priėmimą, valstybės vaidmens ir veiklos masto sumažėjimą, konkurencingumo, inovatoriškumo, kūrybiškumo skatinimą, klientų bei interesantų poreikių akcentavimą, lyderystę.

Vienas esminių NVV elementų – kokybės vadyba. Kokybės vadyba – tai vadybos požiūrių, metodų ir procedūrų visuma, savotiška organizacijos filosofija, kuri įgyvendinama praktikoje ir nukreipta į kliento poreikių ir lūkesčių tenkinimą ir kuri remiasi kokybės paradigma, numatančia tokių paslaugų ir produktų teikimą, kuris kaip paslaugos ar pasižymi tam tikra išmatuojamąja (apčiuopiamąja) arba neišmatuojamąja (neapčiuopiamąja) verte ir atitinka tam tikrus iš anksto nustatytus reikalavimus ar kriterijus. Esminis kokybės vadybos tikslas - aukščiausio kokybinio lygio visų organizacijos atliekamų funkcijų valdymo, kuris privalo aprėpti ir įjungti strategijos, nukreiptos į aptarnaujamą asmenį, sukūrimą, kokybės kriterijų valdymo metodų praktinį panaudojimą, o taip pat rezultatus duodančio vadovavimo ir visų darbuotojų įtraukimą į procesų bei veiklos tobulinimą,

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyje: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

vykdant nepertraukiamą darbuotojų profesinių įgūdžių kvalifikacijos tobulinimo organizavimą bei vykdymą.

Lietuvos mokslo erdvėje susiformavo tendencija atskirti tradicinio viešojo valdymo ir Naujojo viešojo valdymo sampratas. Pastaroji dažniausiai tapatinama su Naująja viešąja vadyba (NVV) arba su po-NVV, t.y. su dar naujesniu požiūriu į viešąjį valdymą. Naujoji viešoji vadyba atsirado dėl poreikio spręsti išsisenėjusias problemas viešojo sektoriaus institucijų veikloje. Rezultatyvus viešojo valdymo ideologijos pasirinkimų visuomeninis įtvirtinimas galimas tik Naujojo viešojo valdymo platinimą nukreipiant į naujesnį ir gerokai aukštesnio strateginio mąstymo, planavimo ir valdymo lygį, kuris privalo būti kokybinis organizacinių struktūrų bendros strategijos pokytis, siekiant strategiškai pagrįsto sąveikavimo tarp atskirų organizacijų, būtinai atsižvelgiant į naujų formų, naujų struktūrų ir jų informacinio bendravimo galimybes. Šį procesą galima sėkmingai įgyvendinti viešajame valdyje pritaikant jau minėtus Naujosios viešosios vadybos ir Visuotinės kokybės vadybos principus. Kertiniai Naujojo viešojo valdymo koncepto aspektai sietini su didesnio piliečių pasitikėjimo viešuoju sektoriumi įgyvendinimu, palankesnės verslo aplinkos formavimu, piliečių bendruomenių įtraukimu į viešojo valdymo procesus, geresni, įrodymais ir šiuolaikiniais vadybiniais principais pagrįsti, sprendimai.

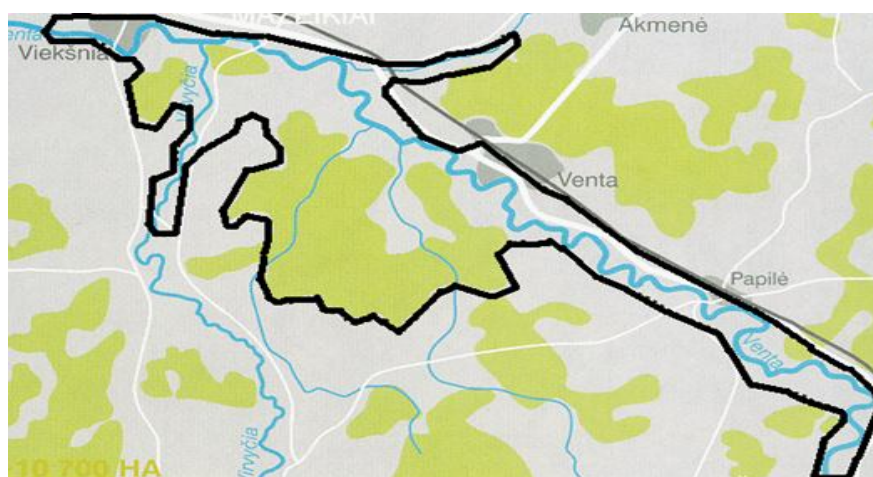
Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## 2. APLINKOS (KRAŠTOVAIZDŽIO) MONITORINGO VALDYMO TEORIJA

### 2.1. Ventos regioninio parko veikla

Ventos regioninis parkas yra saugoma teritorija, įsteigta Lietuvos Respublikos Aukščiausios Tarybos – Atkuriamojo Seimo 1992 m. rugsėjo 24 d. nutarimu Nr. I-2913 „Dėl regioninių parkų ir draustinių įsteigimo“ (Žin., 1992, Nr.30 – 913). Ventos regioninio parko įkūrimo tikslas buvo ir yra saugoti ir puoselėti Ventos upės paslėnių kraštovaizdžio visumą bei kraštovaizdžio elementus, Ventos upės baseine susiformavusių slėnių bei paslėnių gamtinę ekologinę struktūrą. O taip pat čia esančius unikalios, tik šioms teritorijoms būdingas vietos kultūros paveldo vertybes, siekiant jas apsaugoti, puoselėti. Tvarkyti, organizuojant saugų, nekenkiantį vertybėms naudojimą, pritaikant bei paruošiant tas vertybes lankymui ir eksponavimui, tuo vietiniams gyventojams bei parko lankytojams sudarant sąlygas poilsiuoti ir dalyvauti pažintiniame turizme.

Ventos regioninis parkas patenka į trijų rajonų savivaldybių teritorijas: Mažeikių (3592 ha); Akmenės (6005 ha) ir Šiaulių (237 ha). Parke yra 1 rezervatas, 8 draustiniai, kurie užima 40,9 % teritorijos, saugomi 16 gamtos paveldo objektai, iš kurių 2 paskelbti gamtos paminklais. Parko buveinėse aptinkama 699 augalų, 37 žinduolių, 144 paukščių, 12 varliagyvių ir roplių, 780 bestuburių rūšių, iš kurių 74 rūšys (augalų 34, žinduolių 6, paukščių 20, varliagyvių ir roplių 1, bestuburių 13) yra įrašytos į Lietuvos raudonąją knygą. Didžiausios gyvenvietės parke yra Ventos ir Viekšnių miestai bei Papilės miestelis. Ventos regioninio parko ribos pateiktos 2.1 paveiksle.



2.1 pav. Ventos regioninio parko ribos

Šaltinis: [www.ventosparkas.lt](http://www.ventosparkas.lt)

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Vadovaujantis Ventos regioninio parko nuostatais (1999), VRP paskirtis yra:

- ateities kartoms išsaugoti unikalų Ventos upės slėnio kraštovaizdį su jam būdingais ypatingai raiškiais krantų šlaitais, įvairaus laikotarpio geologines atodangas su prioritetinėmis jūros periodo atodangose esančiomis suakmenėjusios floros bei faunos kompleksais - fosilijomis, taip pat labai raiškias įvairiomis savo savybėmis Ventos upės ir jos pagrindinių intakų – Virvytės, Uogio, Ažvilio, Dabikinės upelių – natūralų, išryškinančių savitą Ventos upės baseino mažai sukultūrintą reljefinį bei hidrografinį tinklą;
- puoselėti parke esančias įvairaus tipo kultūros paveldo vertybes, siekiant išsaugoti jas ateities kartoms;
- išsaugoti Ventos upės slėnyje susiformavusios gamtinės ekologinės sistemos pusiausvyrą, esamus ryšius ir tarprūšinį stabilumą saugant visus čia esančius biotą sudarančius komponentus, tik šitai teritorijai būdingą vietos florą ir fauną;
- atkurti žmogaus veiklos poveikio ir gamtos stichijų sunaikintus, sugadintus ir pažeistus vertingus čia esančius unikalios gamtos ir kultūros objektus nei tokio tipo kompleksus;
- organizuoti ir įgyvendinti tyrimus ir stebėjimus, siekiant surinkti bei išsaugoti vertingus duomenis teritorijos gamtos bei kultūros paveldo apsaugos, aplinkosaugos pažeidimų kontrolės bei prevencijos ir kitose teritorijoje vykdomų gamtotvarkinių priemonių srityse;
- parko veiklą organizuoti taip, kas būtų sudarytos tinkamos sąlygos šioje saugomoje teritorijoje plėtoti pažintinį turizmą ir poilsio organizavimą tam parke skirtose specialiose teritorijose ir vietose, kurios privalo būti detalios suprojektuotos šio regioninio parko tvarkymo plane, kuriame atsispindi parko veiklos gairės;
- reglamentuoti ūkinę veiklą ir statybų plėtotę pagal regioninio parko tvarkymo planą (planavimo schemą);
- organizuoti ir vystyti parko visuomenėje bei bendruomenėse edukacinę – kultūrinę veiklą, tuo pačiu aktyviai supažindinant vietos ir visuomenę ir parko lankytojus su čia esančiomis gamtos bei kultūros paveldo vertybėmis, siekti įtraukti visuomenės narius į šiame parke esančių unikalios vertybių apsaugą.

Valstybės saugomos teritorijos, kuri vadinasi Ventos regioninis parkas, nuolatinį ir patikimą apsaugos režimą vykdo, garantuoja bei kontroliuoja, o taip pat šio regioninio parko įsteigimo dokumentuose suformuluotų tikslų siekimą bei įgyvendinimą prižiūri, tikrina ir savo veikla įgyvendina,

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

specialiai šiems tikslams Lietuvos respublikos įsteigta valstybinė institucija – Ventos regioninio parko direkcija. Ji įsikūrusi Ventos miesto vakarinėje dalyje, šalia Ventos upės, Ventos g. 30 A. Direkcijos savininkė yra valstybė. Direkcijos savininko teises ir pareigas įgyvendina Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba prie Aplinkos ministerijos. Direkcija yra viešas juridinis asmuo, turi antspaudą su savo pavadinimu ir biudžetinių ir nebiudžetinių lėšų sąskaitas banke. Direkcijos veiklas finansuoja Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas. VRP direkcijos veiklos tikslai ir funkcijos aptarti 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė

### Ventos regioninio parko direkcijos veiklos tikslai ir funkcijos

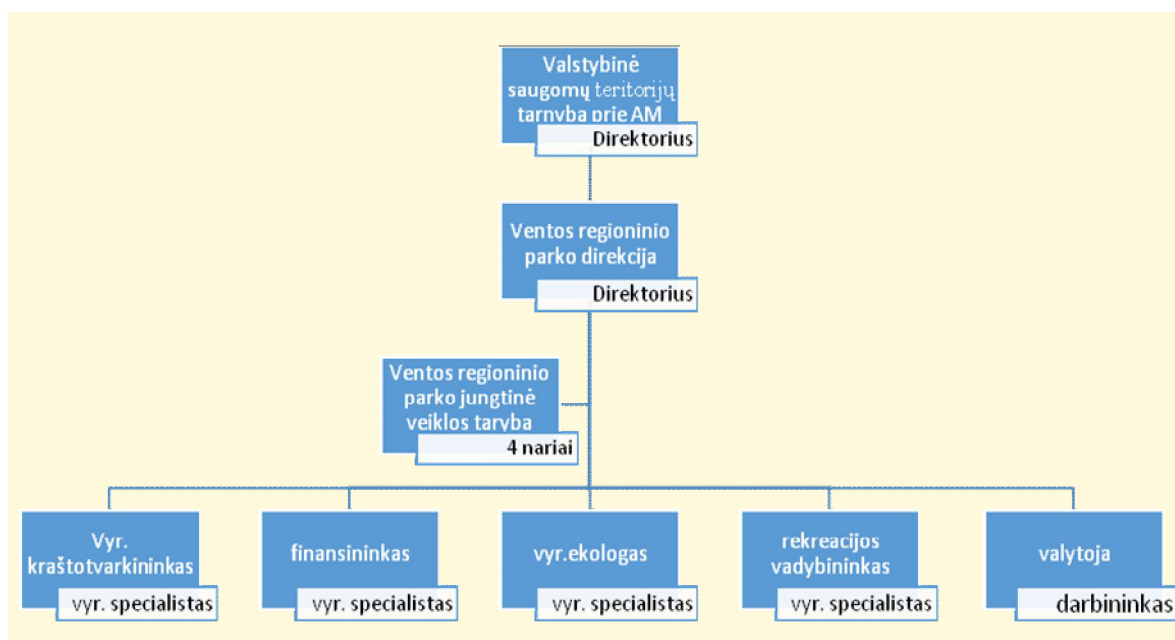
Tikslai	Funkcijos
Visais galimais būdais užtikrinti unikalaus, valstybės saugomo gamtos ir kultūros komplekso - Ventos upės slėnio, kuriame įsteigtas Ventos regioninis parkas, teritorijos kraštovaizdžio, čia esamos biologinės įvairovės bei įvairiausio tipo gamtos ir kultūros paveldo vertybių visapusišką apsaugą.	Organizuoti, koordinuoti ir vykdyti regioninio parko kraštovaizdžio stebėseną (monitoringą) ir taikomuosius mokslinius tyrimus, susijusius su kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės bei kultūros paveldo objektų išsaugojimu, rekreacine ir kita veikla.
Organizuoti ir įgyvendinti parke esančių, bet dėl tam tikrų priežasčių pripažintų sunaikintų netinkamai naudoti vertingų gamtos bei kultūros objektų – kompleksų remontą ir atstatymą.	Organizuoti ir vykdyti saugomų buveinių ir rūšių stebėseną (monitoringą) Direkcijai paskirtose „Natura 2000“ teritorijose bei vertina saugomų buveinių ir rūšių apsaugos būklę.
Parengti parko teritoriją ir jos objektus taip, kad čia būtų visos sąlygos pažintinio turizmo bei poilsavimo išvystymui. Sukurti pažintiniam turizmui ir poilsiui tam skirtą infrastruktūrą ir zonas.	Organizuoti, koordinuoti ir vykdyti regioninio parko kraštovaizdžio ir biologinės įvairovės, kultūros paveldo objektų apsaugą, teritorijos ar jos atitinkamų dalių, gamtos ir kultūros paveldo objektų apsaugą, pritaikymą lankymui, rekreacinį naudojimą, tvarkymą ir priežiūrą.
Organizuoti bei rengti edukacinę - kultūrinę veiklą, teikti visuomenei žinių ir duomenų apie parke esantį ir saugomą gamtos ir kultūros paveldą.	Informuoja visuomenę apie regioninio parko kraštovaizdžio būklę, rengiamas programas bei taikomas apsaugos ir tvarkymo priemones, regioninio parko apsaugos ir naudojimo režimo pakeitimus.
	Rengia, įgyvendina, administruoja, dalyvauja įgyvendinant ir administruojant projektus, finansuojamus įvairių fondų lėšomis.
	Organizuoja paslaugų, susijusių su Direkcijos veiklos tikslų ir funkcijų įgyvendinimu, teikimu.
	Rengia regioninio parko strateginio planavimo dokumentus (veiklos ir veiksmų planus, tvarkymo tikslines ir kitas programas).
	Paruošti ir įvykdyti edukacinius - kultūrinius renginius, skleisti visuomenėje žinias apie parko teritorijoje esančias materialines ir dvasines kultūros vertybes ir siekti tų vertybių apsaugojimo, o jei reikia ir atkūrimo, vykdant visuomenėje jų populiarinimą ir vertės gryninimą.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

	Bendradarbiauti su aplinkos ministerijos struktūriniais padaliniais bei jai pavaldžiomis institucijomis, Kultūros paveldo departamento teritoriniai padaliniai, Valstybinio turizmo departamentu, Nacionaline žemės tarnyba, visuomeninėmis organizacijomis, taip pat vietos bendruomenėmis.
--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Ventos regioninio parko direktijos nuostatais 2004 m.

Direkcijai vadovauja regioninio parko direktorius (toliau – Direktorius), kurį Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka skiria pareigoms ir atleidžia iš jų Tarnybos direktorius. Ventos regioninio parko direktijos valdymo struktūra pateikta 2.2 paveiksle.



**2.2 pav. Ventos regioninio parko direktijos valdymo struktūra**

Šaltinis: www.ventosparkas.lt

Direkcijoje taip pat įsteigti 4 vyr. specialistų etatai ir 1 darbininko etatas. Trys iš keturių įsteigtų vyr. specialistų etatų (vyr. ekologas, vyr. kraštotvarkininkas ir rekreacijos vadybininkas) yra tiesiogiai atsakingi už saugomos teritorijos priežiūrą, apsaugą, kontrolę, įvairių programų įgyvendinimą, renginių, edukacinių programų organizavimą bei kitas veiklas numatytas direktijos nuostatose ir jų pareiginėse instrukcijose. 2015 m. gruodžio 31 d. direkcijoje dirbo 4 valstybės tarnautojai ir 1 darbininkas: direktorius, vyr. kraštotvarkininkas, rekreacijos vadybininkas, finansininkė ir valytoja. Ekologo pareigybė nuo 2015 m. liepos mėnesio yra neužimta, tačiau 2016 m. vasario mėn. šiai pareigybei užimti paskelbtas konkursas. Bendras patvirtintas etatų skaičius per paskutinius 5 metus yra stabilus: 5 etatai. Direktorius ir 3 specialistai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 3 bakalauro

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

laipsnį, 1 – magistro. Ilgiausiai išdirbęs ir didžiausią patirtį saugomų teritorijų sistemoje turi daugiau kaip 11 metų šioje sistemoje išdirbęs rekreacijos vadybininkas, o mažiausiai – šiek tiek daugiau kaip 2 metus kraštovarkininkas. 2015 m. pabaigoje direkcijoje dirbo 3 specialistai (75 %), kurių amžius nesiekė 40 metų: jauniausiam specialistui 25 m., vyriausiam – 50 m. Vidutinis direkcijoje dirbančio specialisto amžius – 35 m. Direkcijos darbuotojai nuolat kelia kvalifikaciją, mokosi, tačiau dėl žemų atlyginimų, motyvacinės sistemos nebuvimo kvalifikuotus darbuotojus sunku išlaikyti šiame darbe. Nors direkcijoje įsteigti tik 5 etatai, specialistų kaita yra didelė – per metus pasikeičia maždaug po 1 specialistą.

Yra dar vienas darinys, pavaldus Ventos regioninio parko direktoriui ir tiesiogiai turintis įtakos direkcijos veiklų rezultatams. Tai Ventos regioninio parko jungtinė veiklos taryba. Paskutinį kartą tarybos sudėtis buvo patvirtinta 2013 m. sausio 28 d. Ją sudaro po vieną deleguotą narį iš kiekvienos savivaldybės, į kurią patenka parko teritorija, tarybos. Akmenės rajono savivaldybės tarybai atstovauja meras, Šiaulių rajono tarybai – vicemeras, Mažeikių rajono tarybai – tarybos narys. Jungtiniai tarybai vadovauja parko direktorius, kuris yra tarybos pirmininkas. Jungtinių tarybų posėdžiai nėra dažni, per metus įvyksta ne daugiau kaip du, o dažniausiai vieną kartą. Priimami sprendimai dažniausiai nėra veiksmingi. Pasak Ventos regioninio parko direktoriaus, šį neveiksmingumą lemia keltas faktorių: šias komisijas sunku sukviesti dėl paskirtų narių užimtumo ir/ar nenoro dalyvauti komisijos darbe; dalyvavimas posėdžiuose yra formalumas ir konkretūs sprendimai nepriimami, nes jų įgyvendinimas nėra privalomas.

## **2.2. Kraštovaizdžio monitoringo samprata**

Pirmiausia reikėtų išsiaiškinti, kas yra *kraštovaizdis*, kaip mes jį suprantame, kaip jį galima apibūdinti. Yra prielaida, kad kraštovaizdžio grožio ir vertės samprata atkeliavo iš taip vadinamos olandų tapytojų epochos XVII amžiuje tapytų peizažų. Unikalus Jakobo van Reisdalio, Jano van Gojeno, Meindertaso Hobemos, taip pat Rembranto, Varmejerio ir kitų olandų tapytojų peizažai ne tik ugdė bei formavo visuomenės estetinį skonį, bet ir sudarė sąlygas plačiau aprėpti vaizdą, aplinką, kraštą, šiuo metu apibūdinamus bendrinio *kraštovaizdžio* terminu. Paveikluose užfiksuota gamtinė aplinka leido visuotinėje atmintyje išsaugoti tos gamtinės aplinkos – kraštovaizdžio detales, taip pat apibendrintai sujungti dailininkus supusias aplinkos formas ir aplinkos spalvas su vidiniu tapytojo pasauliu bei perteikti tą pasaulį tiems, kurie stebėjo ar stebės tuos paveiklus, paveikiant jų aplinkos



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

supratimo bei vertinimo kriterijus bei estetinį skonį įvertinant ne tik vaizdo perteikimą ant drobės, bet ir pačią gamtinę, apie juos iš šalia jų egzistuojančią gyvenamąją aplinką – kraštovaizdį (T. Darvill, 2005).

Pirmą kartą oficialiai *kraštovaizdis* kaip mokslinis terminas pavartotas ir užfiksuotas Vokietijoje. Kraštovaizdis – vokiečių kalba – Landschaft, pirmą kartą pavartotas 1805 metais vokiečių mokslininko A. Hommeierio. Sulietuvintas kraštovaizdžio germaniškas variantas „landšaftas“ ilgą laiką buvo naudojamas ir Lietuvoje. Pirmieji kraštovaizdžio ir kraštotvarkos mokslų kūrėjai buvo Vokietijos mokslininkai A. Humboltas ir K. Ritteris. XIX amžiaus viduryje K. Ritteris pirmą kartą parašė pirmą mokslinį straipsnį – mokomąją priemonę apie kraštotvarką, kuriame pavartojo „kraštovaizdžio“ terminą. Aleksandras fon Humboldtas sukūrė geografinio kraštovaizdžių zonavimo idėją ir iškėlė gamtos vienybės koncepciją, apibūdinamas gamtinę aplinką kaip gyvą organizmą. Pasaulyje taip pat labai gerai žinomi XX amžiaus pradžios Vokietijos kraštovaizdžio mokslo kūrėjai ir tobulintojai A. Gettneris, Ė. Passarge, K. Trollis, E. Neef. Rusijoje kraštovaizdžio ir kraštotvarkos mokslų pradininkas buvo V. Dokučajevas. Jo mokslinius darbus išvystė bei praplėtė A. Krasnovas, L. Bergas, G. Morozovas. Rusijos mokslininkai XIX amžiaus pabaigoje kraštovaizdį tyrinėjo ir aiškino kaip teritorinį gamtinį kompleksą. Prancūzijos kraštovaizdžio mokykla pradėjo kurtis XIX-XX a. sandūroje. Šios mokyklos tyrimų prioritetas buvo geografinės ir žmogaus gyvenamosios aplinkos susiejimas su kraštovaizdžio estetikos poveikiu žmonėms. Prancūzų mokslininkai E. Martonas ir Ė. Rekliau buvo vieni žymiausių kraštovaizdžio morfologijos mokslo kūrėjų. Visų šių XIX ir XX amžiaus pasaulio kraštovaizdžio mokslo kūrėjų darbai daugiausia pagrįsti subjektyvia mokslininku nuomone bei vizualiniais stebėjimais (Jurkonis, 2012).

Tikri moksliniai kraštovaizdžio tyrinėjimai įvairiose Europos valstybėse pradami tik antroje XX amžiaus pusėje. Tuo metu pradami tyrinėti ryšiai tarp kraštovaizdžio dedamųjų, jų sąveika, poveikis vienos kraštovaizdžio dedamosios kitai. Moksliniai tyrimai atliekami vadovaujantis tarpdisciplinine sistemos teorija, išryškinant bei išskiriant kraštovaizdžio dedamųjų bei elementų sistemine hierarchiją, jų struktūrą ir kitimo dinamiką. Besivystant kraštovaizdžio mokslui ir intensyvėjant tyrimams, kurie tampa sudėtingesni ir apima daugiau kraštovaizdžio elementų, naujausiuose moksliniuose darbuose kraštovaizdžio sampratos aiškinimas pasidaro dar sudėtingesnis: tai daugialypė ir daugiasluoksnė gamtinių ir visuomeninių elementų visuma. Kai kurie mokslininkai tai įvardija kaip supergeosistemą, kurią sudaro gamta ir visuomenė (Jankauskaitė, 2002).

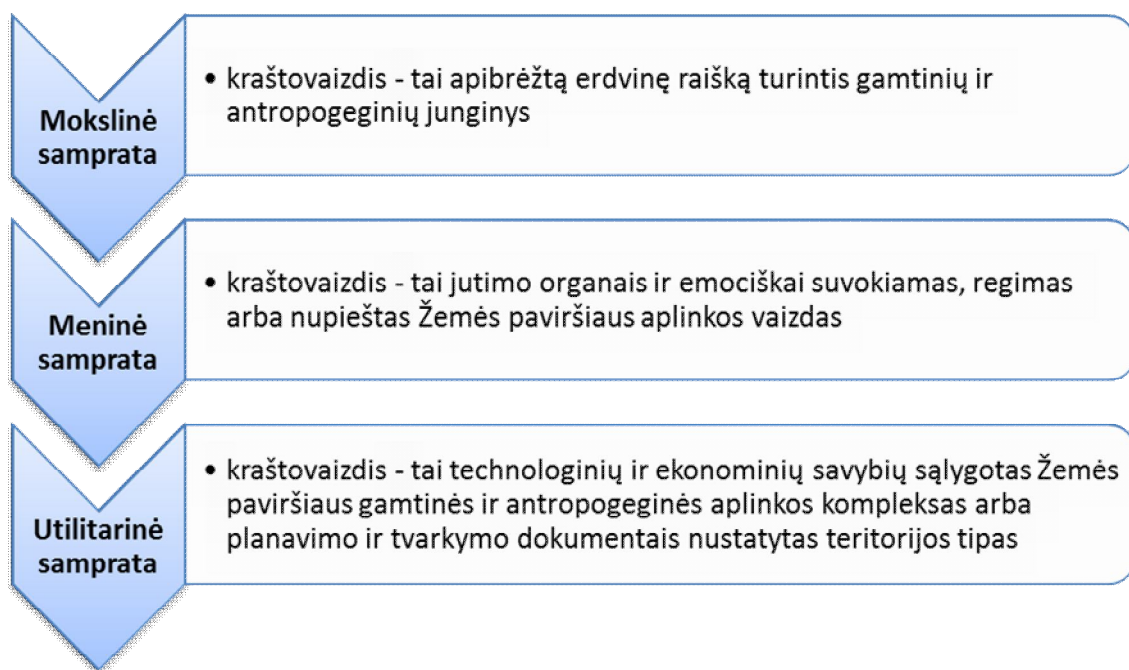
Kas yra kraštovaizdis? Kraštovaizdis bendrąja prasme yra gamtos ir žmogaus sukurta visuma, kurioje yra mus supanti aplinka. Tai gamtos kūriniai ir žmonių sukurto pasaulio visuma, tai per

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

daugybę amžių gamtos ir žmonijos sąveikavimo rezultatas, kūriniai, kuriuos galima pamatyti ir pajusti aplinkoje. Visa tai, kas yra žemėje, yra kraštovaizdis. Tai apima ne tik paviršinę teritoriją, bet ir erdvę. Laukinė, žmogaus nepaliesta gamta ir urbanizuotos, sukultūrintos, eroduotos, tankiai užstatytos teritorijos, miestai ir miesteliai, miškai, pelkės ir įvairūs vandenys, dirbama ir apleista žemė, žmogaus bei gamtos jėgų paveiktos reljefo formos bei dėl to susidaranti gamtinė ir klimatinė įvairovė daro įtaką žmonijos gyvenimi bei veiklai. Galima teigti, kad kraštovaizdis suformuoja toje teritorijoje gyvenančių žmonių tautinį identitetą, nulemia toje teritorijoje gyvenančių žmonių gyvenimo kokybę (Jurkonis, 2012, p.4).

Kraštovaizdis tai žmonių pojūčiais suvokiama vietovė, tai teritorija, kurios pobūdį nulėmė gamta ir ten gyvenę, gyvenantys žmonės, tai žmonių ir gamtos sąveikos kūrinys bei sąveikos rezultatas, kurią nulėmė ir lemia daugybė gamtinių procesų ir žmonių vykdomas teritorijos naudojimas. Galų gale tai yra integruotas gamtos jėgų ir visuomenės veiklos kūrinys (Kavaliauskas, 2011, p.3).

Išskiriamos trys kraštovaizdžio sampratos paradigmos (2.3 pav.).



### 2.3 pav. Kraštovaizdžio sampratos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Kavaliauskas, 2011

Pasak Lietuvos mokslininkės M. Jankauskaitės (2004), šiuolaikinis kraštovaizdis suvoktinas integruotos geosistemos koncepcijos kontekste taip, kad pagrindinis tyrimo objektas yra įvairių teritorijų erdvinė–sisteminė organizacinė sistema, pagrįsta socialinių, techninių bei technologinių ir geografinių komponentų materialinių, energetinių ir bendravimo ryšių sąveika.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Kraštovaizdžio monitoringas yra pakankamai nauja sąvoka Lietuvos mokslo erdvėje. Ryšiams su kraštovaizdžiu dažniausiai naudojamos „kraštovaizdžio planavimo“, „kraštovaizdžio apsaugos“, „kraštovaizdžio tvarkymo sąvokos“.

Monitoringui aplinkos ir kraštovaizdžio srityje apibrėžti naudinga panagrinėti užsienio literatūrą. Antai, užsienio literatūroje nurodoma, kad aplinkos monitoringas – tai sisteminis oro, vandens, dirvos mėginių ėmimas siekiant ištirti aplinką, o taip pat kaupti žinias aplinkos monitoringo srityje (Artiola ir kt., 2004; Wiersma, 2004). Mulder ir kt., 1999 siūlo tai apibrėžti kaip įvairių aplinkos komponentų charakteristikų įvertinimą per tam tikrą laiką, siekiant nustatyti aplinkos kokybės parametrų rodiklius per tam tikrą laiką ir tam tikroje situacijoje, o taip pat nustatyti galimas pagrindines šių komponentų kokybės parametrų kitimo tendencijas. Kartu pabrėžiama, kad monitoringas gali būti vykdomas dėl keleto priežasčių, įskaitant aplinkos „pagrindų, tendencijų ir kompleksinių efektų“ nustatymą (Mitchell, 2002, p. 318).

Lietuvos Respublikos aplinkos monitoringo įstatymo (1997) 2 straipsnio 1 dalyje aplinkos monitoringas apibrėžiamas kaip periodiškai sistemingas žmogaus veiklos poveikio gamtinei aplinkai stebėjimas bei vertinimas ir tos būklės kitimo prognozavimas.

Pasinaudodami aukščiau paminėtais ir aptartais aplinkos monitoringo apibrėžiamais aplinkos stebėjimo tikslais, galima pasiūlyti tokį kraštovaizdžio monitoringo apibrėžimą:

Kraštovaizdžio monitoringas – žemės paviršiaus teritorinio junginio, suformuoto gamtinių ir antropogeninių komponentų, charakteristikų įvertinimas per tam tikrą laiką siekiant nustatyti jo kokybės esamą situaciją, o taip pat pagrindines šios kokybės kitimo tendencijas.

Kraštovaizdžio monitoringo programos gali skirtis priklausomai kaip nuo šių programų erdvinių ir laiko ribų bei mastų konteksto, taip ir nuo jų kontrolės ir monitoringo ribų: bendradarbiavimas ir monitoringas vietos kontekste arba stambūs globalūs aplinkos kontrolės ir monitoringo projektai (Conrad, Daoust, 2008; Lovett ir kt., 2007). Tačiau yra septyni patarimai, kuriuos galima laikyti universaliais visoms kraštovaizdžio monitoringo programoms. Šie patarimai ir jų detalizavimas pateikti 5 lentelėje.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

2.2 lentelė

### Septyni efektyvios kraštovaizdžio monitoringo programos įgyvendinimo patarimai

Patarimas	Detalizavimas
1. Kurti programą aiškių ir išsamių klausimų kontekste.	Klausimai yra esminis elementas, kadangi jais nustatoma, kas bus matuojama, kada bus, kaip bus matuojama aplinka (kraštovaizdis) ir kokia yra šio matavimo vertė.
2. Į programos rėmus įjunkite apžvalgą, grįžtamąjį ryšį bei adaptaciją.	Esminiai programos įgyvendinimo klausimai gali keistis ir matavimai turi būti organizuoti ir parengti taip, kad bet kuriuo metu galėtų adaptuotis prie pasikeitusio konteksto. Programos įgyvendinimo vadovybė turi nuolat klausti savęs: „Ar mūsų suformuluoti programos klausimai ir tikslai vis dar aktualūs, ar gaunami duomenys atsako į pagrindinius klausimus“.
3. Atsakingai ir kruopščiai parinkite matavimo/stebėjimo metodus, orientuotus į perspektyvą.	Monitoringo įgyvendinimo priemonės ir metodai turi būti lankstūs bazinių funkcijų ir specifinių indikatorių matavimo/stebėjimo požiūriu. Statistikos, analizės, apibendrinimo modeliai turi būti inkorporuoti į bendrą matavimo/stebėjimo metodikos paradigmą.
4. Valdyti duomenų rinkimo kokybę ir nuoseklumą.	Monitoringo duomenų rinkimo kokybė tiesiogiai koreliuoja su šių duomenų praktinių pritaikymų. Dažnas monitoringo duomenų rinkimo metodų kaitaliojimas veda prie gautos informacijos neišbaigtumo bei nepatikimumo. Monitoringo metodai turi būti aiškūs, nuoseklūs, patikrinti praktikoje. Metodų keitimas turi būti vykdomas ypač atsargiai ir atsakingai.
5. Planuokite ilgalaikį priėjimą prie gautų duomenų ir mėginių archyvavimą/išsaugojimą.	Monitoringo metu gautų rezultatų duomenys ir mėginių pavyzdžiai turi būti archyvuojami ir saugomi patogioje formoje, kad juos bet kuriuo metu galima būtų apžiūrėti ir patyrinti. Jeigu monitoringas vykdomas visuomeninės organizacijos lėšomis, rezultatai turi būti laisvai prieinami visuomenei.
6. Nuolat tirkite, interpretuokite ir reprezentuokite monitoringo duomenis.	Geriausias būdas identifikuoti klaidas arba nustatyti tendencijas yra nuolatinis mokslinis duomenų tyrimas, analizė ir interpretavimas. Duomenų valdymui ir analizei reikia skirti papildomus resursus, tai vienas iš esminių sėkmingos monitoringo programos elementų.
7. Inkorporuokite monitoringą į integruotą tyrimų programą.	Integruotą monitoringo programą gali sudaryti modeliavimas, eksperimentavimas, palyginimas. Toks kompleksinis požiūris užtikrina, kad monitoringo metu gautos duomenys yra naudingos ir yra panaudojamos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lovett ir kt., 2007

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

Tam tikri kraštovaizdžio monitoringo valdymo aspektai išvelgtini Lietuvos teisinėje kraštovaizdžio ir aplinkos monitoringo bazėje. Bendrą teisinę bazę Lietuvos kraštovaizdžio monitoringo srityje sudaro 3 lygiai: ES, tarptautinis, nacionalinis (2.3 lentelė).

2.3 lentelė

### Lietuvos kraštovaizdžio monitoringo teisinė bazė

Reglamentavimo lygmuo	Dokumentai
ES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Europos rajonų (teritorijų) planavimo chartija“, priimta Europos valstybių ministrų, atsakingų už rajonų planavimą, konferencijoje 1983 m. gegužės 20 d. (Torremolinos chartija);</li> <li>• „Europos kaimiškųjų sričių chartija“; priimta Europos Tarybos Parlamentinės Asamblėjos 1995 m. liepos 28 d. priimta;</li> <li>• „Direktyva 2000/60/EB nustatanti Bendrijos veiksmų vandens politikos srityje pagrindus“; priimta Europos Parlamento ir Europos Tarybos</li> </ul>
Tarptautinis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Rio Deklaracija apie aplinką ir plėtrą“. „Subalansuotos plėtros veiksmų programa“ (Rio de Žaneiras, Brazilija, 1992 m. birželio 3 – 14 d.);</li> <li>• „Johanesburgo darnaus vystymosi deklaracija“ (Johanesburgas, 2002 m. rugpjūčio 26 – rugsėjo 4 d.);</li> </ul>
Nacionalinis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Valstybinė aplinkos apsaugos strategija“ (1996);</li> <li>• „Žemės ūkio ir kaimo plėtros strategija“ (2000);</li> <li>• „Valstybės ilgalaikės raidos strategija“ (2002).</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remianis Aleknavičius P., 2008

Pagrindinis dokumentas, kuriuo vadovaujantis yra vykdomas Lietuvos kraštovaizdžio monitoringas yra Valstybinė aplinkos monitoringo 2011 – 2017 metų programa (2011). Šioje Programoje nustatyta tokia esminė Lietuvos kraštovaizdžio monitoringo sistema:

- įvertinant žemės paviršiaus klasių persiskirstymo teritorinius pakitimus, stebimas struktūrinis kraštovaizdžio elementų kitimas, atliekama to kitimo fiksacija bei analizė;
- valstybiniu, rajoniniu bei vietos lygiu įvertinamas kraštovaizdžio poliarinis susigrupavimo lygis;
- specialių monitoringo duomenų patikrinimas yra sumodeliuotas Lietuvos pajūrio juostoje, karstiniuose rajonuose ir valstybės saugomose teritorijose.

Tikslų ir uždavinių Lietuvos kraštovaizdžio monitoringo srityje 2011 – 2017 m. planas pateiktas 2.4 lentelėje.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

2.4 lentelė

### Lietuvos kraštovaizdžio monitoringo tikslai ir uždaviniai

Tikslai	Uždaviniai
1. Valstybės, rajonų ir vietos savivaldos teritorijose nustatyti žemės paviršiaus dangos klasių pakitimus, išnagrinėti dangos klasių teritorinį pasiskirstymą ir įvertinus nustatyti kraštovaizdžio poliarinį pasiskirstymo laipsnį valstybiniu, rajoniniu ir vietiniu lygiais, taip pat įvertinant vandenių ir dirvožemio pernešimą vandens telkinių pakrančių zonose, paplūdimių būklę ir apsauginių paplūdimių kopagūbrių ir krantų būklės pakitimus, nustatyti žmogiškos veiklos ir hidrometeorologinius faktorius, provokuojančius krantų ardymą.	1. Įvykdyti kraštovaizdžio struktūrinių pakitimų valstybiniu bei rajoniniu/regioniniu lygiais stebėseną 2. Įvykdyti kraštovaizdžio struktūrinių pakitimų vietos savivaldos teritorijų lygiu stebėseną. 3. Įvykdyti vandens telkinių krantų pakitimų stebėseną.
2. Nuolat sekti valstybinių parkų kraštovaizdžio būklę, įvertinti žemės naudojimo kaitą, taip pat pažeistų bei atkurtų teritorijų plotus, nustatyti gamtos ir kultūros paveldo objektų būklę, įvertinti lankomų teritorijų patiriamas lankymo sukeliamas apkrovas ir tų apkrovų poveikį lankomoms teritorijoms, įvertinti rekreacinių teritorijų paruošimo lankymui lygį, užfiksuoti ir suregistruoti rajoniniu/regioniniu lygiu naujai atsiradusias karstines įgriavas Šiaurės Lietuvos karstiniame regione, įvertinti klimato kitimo poveikį gipso cheminio uolienuų dūlėjimo intensyvumui, smegduobių formavimosi procesų intensyvumui ir kraštovaizdžio pakitimams.	1. Įvykdyti valstybinių parkų kraštovaizdžio stebėseną; 2. Įvykdyti Šiaurės Lietuvos karstinio regiono kraštovaizdžio būklės pakitimų ir gipso cheminio dūlėjimo stebėseną.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Valstybine aplinkos monitoringo 2011-2017 metų programa

### 2.3. Kraštovaizdžio aplinkos monitoringo valdymo veiksmingumo komponentai

Įvertindami tai, kad kraštovaizdis priklauso prie saugomų teritorijų sistemos, turime atskleisti Lietuvos saugomų teritorijų ir aplinkos apsaugos valdymo esminius aspektus. Pati „saugoma teritorija“ suvoktina kaip geografiškai apibrėžta teritorija, kuri stebima ir valdoma siekiant tam tikrų apsaugos tikslų (Gillespie, 2009, p.64). Aplinkos apsaugos valdymą apibrėžia Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymas (1992). Jo 8 straipsnyje skelbiama, kad Lietuvos Respublikos valstybines, valdymo ir kontrolės institucijos pagal jai įstatymais ir kitais teisės aktais deleguotas galias privalo:

1) sekti aplinkos kokybinius pakitimus ir suteikti visuomenei reikalingą informaciją apie nustatytus aplinkos pokyčius, o taip pat atrasti ir pasiūlyti pritaikyti aplinkai nežalingus ir technologiškai galimus įgyvendinti aplinkos kokybės normatyvus bei standartus;

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

2) įgyvendinti arba dėl pateisinamų motyvų atsisakyti įgyvendinti vietos bendruomenės, turinčios interesų visuomenės, o taip pat įmonių, organizacijų, įstaigų bei piliečių pateiktus pasiūlymus aplinkos saugojimo tema;

3) pavišinti visuomenei bet kokios ūkinės veiklos, kuri gali turėti kenksmingą poveikį ir neigiamų padarinių aplinkai, projektus;

4) visomis priemonėmis drausti bei neleisti, kad ūkinę veiklą vykdančys subjektai galėtų pažeisti aplinkos apsaugos įstatymus, normatyvus, standartus bei reikalavimus;

5) objektyviai įvertinti ir tinkamai atsižvelgti į bet kurių visuomenės narių pasiūlymus dėl privalomumo atlikti planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimą;

6) objektyviai įvertinti ir tinkamai atsižvelgti į bet kurių visuomenės narių pasiūlymus dėl privalomumo atlikti planuojamo ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimą dėl galimai neigiamo planuojamos ūkinės veiklos poveikio esamai aplinkai;

7) visais būdais užtikrinti, kad būtų tinkamai ir vadovaujantis įstatymais atlyginta bet kuria veikla padaryta žala ar neigiamas poveikis aplinkai, o savo neteisėta veikla ar veiksmais aplinkai žalą padarę nustatyti kalti asmenys būtų nubausti;

8) organizuoti aplinkosauginę edukacinę veiklą bei visuomenės mokymus ir tai reglamentuojančiais dokumentais nustatyta tvarka informuoti visuomenę bei suinteresuotas institucijas apie aplinkos būklę bei pakitimus;

9) inicijuoti aktyvius piliečius, taip pat suinteresuotą visuomenę, įmones, įstaigas bei organizacijas aktyviai dalyvauti inicijuojant, siūlant, priimant ir įgyvendinant aplinkos apsaugos ūkines, edukacines bei teises priemones;

10) teisiniais dokumentais nustatyta tvarka pagal kompetenciją siekti, kad pareigūnai ir kiti asmenys įgyvendintų prevencines, aplinkos atkūrimo ar kitas aplinkos apsaugos priemones bei veiklas, taip pat pagal įstatymais nustatytą tvarką kontroliuotų, kaip vykdomos prevencinės aplinkos apsaugos priemonės.

Detalesnis kiekvienos iš valdžios institucijų dalyvavimo aplinkos apsaugos ir saugomų teritorijų valdyme pateiktas 2. 5lentelėje.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

2.5 lentelė

**Lietuvos Respublikos valdžios institucijų funkcijos ir kompetencijos aplinkos apsaugos valdyme**

<b>Valdžios institucija</b>	<b>Funkcijos, kompetencijos</b>
Lietuvos Respublikos Seimas	<p>LR Seimas yra pagrindinis valstybės aplinkos apsaugos politikos formuotoja ir šiame kontekste atlieka tokias funkcijas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „nustato pagrindines aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo politikos kryptis; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 5 str., 2013-05-09)</li> <li>• tvirtina aplinkos apsaugos strategiją; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 5 str., 2013-05-09)</li> <li>• tvirtina valstybės biudžeto asignavimus aplinkos apsaugos priemonėms finansuoti; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 5 str., 2013-05-09)</li> <li>• ratifikuoja ir denonsuoja svarbiausias Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos bei gamtos išteklių naudojimo tarptautines sutartis; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 5 str., 2013-05-09)</li> <li>• vykdo kitas įstatymų nustatytas funkcijas.“ (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 5 str., 2013-05-09)</li> </ul>
Lietuvos Respublikos Vyriausybė	<p>LR Vyriausybė įgyvendina valstybės aplinkos apsaugos politiką ir šiame kontekste atlieka tokias funkcijas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Aplinkos ministerijos teikimu tvirtina aplinkos apsaugos strategijos veiksmų programą, valstybines gamtos išteklių naudojimo ir aplinkos apsaugos programas bei schemas; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 5 str., 2013-05-09)</li> <li>• įstatymų nustatyta tvarka formuoja valstybės institucijų, įgyvendinančių aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo politiką, sistemą; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 5 str., 2013-05-09)</li> <li>• koordinuoja valstybės ir vietos savivaldos valdymo institucijų veiklą aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo srityje; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 5 str., 2013-05-09)</li> <li>• sudaro ir įgyvendina Lietuvos Respublikos tarpvalstybines sutartis aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo srityje; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 5 str., 2013-05-09)</li> <li>• vykdo kitas įstatymų nustatytas funkcijas.“ (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> </ul>
Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerija	<p>Būdama LR Vyriausybės vienu iš padalinių vykdo valstybinį aplinkos apsaugos valdymą ir gamtos išteklių naudojimo reguliavimą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „organizuoja ir koordinuoja valstybės strategijos įgyvendinimą aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo srityje, rengia valstybines ilgalaikes ir tikslines aplinkos apsaugos bei gamtos išteklių naudojimo programas, numato jų įgyvendinimo tvarką ir kontroliuoja, kaip jos vykdomos; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• organizuoja ir koordinuoja valstybinės svarbos aplinkos apsaugos schemų, kitų aplinkos apsaugos priemonių rengimą, taip pat rengia šias schemas ir priemones, numato jų įgyvendinimo (taikymo) mechanizmą, kontroliuoja, kaip jos vykdomos (taikomos); (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> </ul>



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

	<ul style="list-style-type: none"><li>• rengia įstatymų, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų ir kitų teisės aktų aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo klausimais projektus, organizuoja bendrųjų, specialiųjų bei detaliųjų teritorinio planavimo dokumentų aplinkos apsaugos klausimais rengimą, pagal savo kompetenciją derina valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų teisės aktų, reguliuojančių ūkinę ir kitokią veiklą, galinčią turėti poveikio aplinkai, projektus bei teritorinio planavimo dokumentus, kad jie atitiktų aplinkos apsaugos įstatymus ir kitus teisės aktus; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• pagal savo kompetenciją rengia ir tvirtina aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo normas, normatyvus, standartus bei taisykles; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• pagal savo kompetenciją nustato gamtos išteklių naudojimo limitus ir sąlygas, leidimų išdavimo tvarką, reglamentuoja ir kontroliuoja gamtos išteklių apskaitą, organizuoja valstybinių kadastrų bei registrų, priskirtų ministerijos kompetencijai, sudarymą bei tvarkymą; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• teikia Lietuvos Respublikos Vyriausybei saugomų teritorijų steigimo projektus; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• reglamentuoja ir kontroliuoja veiklą saugomose teritorijose, organizuoja valstybinių rezervatų, nacionalinių ir regioninių parkų valdymą, sudaro ir tikslina Raudonąją knygą, organizuoja ir atlieka darbus, susijusius su retų bei nykstančių augalų, grybų ir gyvūnų išsaugojimu bei gausinimu, reglamentuoja augalų, gyvūnų medžioklės ir žūklės trofėjų įvežimo, išvežimo, tranzito, tarptautinės prekybos retomis ir nykstančiomis augalų ir gyvūnų rūšimis, taip pat gyvūnų laikymo nelaisvėje tvarką; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• Vykdo valstybinę aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo kontrolę, nustato valstybinės aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo kontrolės vykdymo tvarką; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• nustato pavojingų cheminių medžiagų ir pavojingų atliekų, genetiškai modifikuotų organizmų bei potencialių biologinės taršos šaltinių gamybos ir įvežimo, tranzito, išvežimo, naudojimo, saugojimo, laidojimo, nukenksminimo, utilizavimo ir apskaitos tvarką; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• nustato tvarką, kuria įvertinama, ar produkcija atitinka aplinkos apsaugos reikalavimus, organizuoja šį darbą; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• rengia ir tvirtina aplinkai padarytos žalos apskaičiavimo metodikas; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• organizuoja ir koordinuoja kompleksinį aplinkos monitoringą, kuria ir nuolat papildo aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo kompiuterizuotą informacijos sistemą, naudojami šia informacija; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• pagal savo kompetenciją organizuoja ir koordinuoja mokslo tyrimus, susijusius su gamtos ištekliais ir jų naudojimu bei aplinkos apsauga; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• nustatyta tvarka naudoja Aplinkos apsaugos rėmimo programos lėšas; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li><li>• nustatyta tvarka pagal savo kompetenciją palaiko ryšius su užsienio</li></ul>
--	---

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

	<p>valstybių atitinkamomis institucijomis ir tarptautinėmis organizacijomis, rengia tarptautinių sutarčių projektus, pasirašo šias sutartis, organizuoja jų įgyvendinimą, taip pat Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar Ministro Pirmininko pavedimu atstovauja Lietuvos Respublikai užsienio valstybėse ar tarptautinėse organizacijose; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rengia ataskaitas apie aplinkos būklę Lietuvos Respublikoje, koordinuoja ir pagal savo kompetenciją organizuoja visuomenės aplinkosauginį švietimą bei informavimą, rūpinasi aplinkos apsaugos specialistų kvalifikacijos tobulinimu; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• vykdo valstybinę aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo kontrolę, nustato valstybinės aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo kontrolės vykdymo tvarką; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• teikia pasiūlymus dėl aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo ekonominės sistemos formavimo, dalyvauja nustatant muitų už įvežamus ir išvežamus gamtos išteklius politiką; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• organizuoja kitų aplinkos apsaugos priemonių įgyvendinimą ir kontrolę; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• vykdo kitas įstatymų nustatytas funkcijas.“ (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> </ul>
<p>Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba prie Aplinkos ministerijos</p>	<p>Įsteigta prie Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos Valstybinė saugomų teritorijų tarnyba vykdo Seimo priimtą saugomų teritorijų politiką ir atlieka šias valstybinio valdymo funkcijas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) „rengia saugomų teritorijų tvarkymo tikslines programas, koordinuoja ir kontroliuoja jų įgyvendinimą; “ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 2001-12-04)</li> <li>2) rengia iš biudžeto finansuojamų saugomų teritorijų programų projektus ir teikia juos Finansų ministerijai; “ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 2001-12-04)</li> <li>3) atlieka ekonominių vertinimą, numato reikalingos nutraukti veiklos (jeigu tai būtina) kompensavimo, žemės išpirkimo, pažeistų teritorijų atkūrimo išlaidas bei lėšų, reikalingų saugomai teritorijai steigti bei išlaikyti, finansavimo šaltinius arba organizuoja išvardytus darbus; “ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 5 d., 2001-12-04)</li> <li>4) organizuoja sąlygų teritorijų planavimo dokumentams rengti išdavimą bei saugomų teritorijų planavimo dokumentų rengimą ir jų sprendinių įgyvendinimą; “ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 2001-12-04)</li> <li>5) steigia valstybinių rezervatų, valstybinių parkų bei biosferos rezervatų direkcijas (biudžetines įstaigas), kontroliuoja jų veiklą užtikrinant nustatyto apsaugos ir naudojimo režimo laikymąsi bei aplinkosaugos tikslinių programų įgyvendinimą; “ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 2001-12-04)</li> <li>6) metodiškai vadovauja kitų Vyriausybės įgaliotų institucijų arba savivaldybių tarybų įsteigtoms saugomų teritorijų direkcijoms; “ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 2001-12-04)</li> <li>7) informuoja žemės savininkus, valdytojus ir naudotojus apie steigiamas saugomas teritorijas, skelbiamas saugomais gamtos paveldo objektus; “ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 2001-12-04)</li> <li>8) koordinuoja stebėsenos (monitoringo) programų saugomose</li> </ol>

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

	<p>teritorijose rengimą ir vykdymą, tvarko saugomų teritorijų ir gamtos paveldo objektų apskaitą, registruoja saugomas teritorijas, išskyrus kultūros paveldo objektus, tvarkydama Saugomų teritorijų valstybės kadastrą, kaupia ir sistemina kitus duomenis apie saugomas teritorijas; .“ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 2001-12-04)</p> <p>9) nustatyta tvarka dalyvauja statinių ir įrenginių saugomose teritorijose bei žemės skyrimo projektų, taip pat teritorijų planavimo dokumentų nagrinėjimo bei derinimo procese; .“ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 2001-12-04)</p> <p>10) koordinuoja saugomų teritorijų specialistų rengimą bei jų kvalifikacijos kėlimą; .“ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 5 d., 2001-12-04)</p> <p>11) informuoja visuomenę saugomų teritorijų būklės ir tvarkymo klausimais; .“ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 2001-12-04)</p> <p>12) atlieka kitas savo nuostatuose numatytas funkcijas.“ (Lietuvos Respublikos Saugomų teritorijų įstatymas, 27 str., 2001-12-04)</p>
<p>Vietos savivaldos institucijos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „valdo, naudoja ir saugo joms priskirtus gamtos išteklius ir aplinkosaugos objektus; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• paskirsto pagal savivaldybėms nustatytus limitus valstybinius gamtos išteklius; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• rengia, tvirtina ir įgyvendina savivaldybių aplinkos apsaugos ir gamtos išteklių naudojimo programas, schemas ir kitas aplinkos apsaugos priemones; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• nustatyta tvarka naudoja Savivaldybių aplinkos apsaugos rėmimo specialiosios programos lėšas, tvirtina asignavimus aplinkos apsaugai; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• steigia ir tvarko įstatymų nustatyta tvarka savivaldybės saugomas teritorijas, kraštovaizdžio objektus; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• pagal kompetenciją nagrinėja ir derina planuojamos veiklos objektų projektus; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• tvarko miestų ir kaimų gyvenamųjų vietovių želdynus, rengia ir tvirtina želdinių apsaugos taisykles, skelbia saugotinais vertingus dendrologiniu, ekologiniu, estetiniu, kultūriniu bei kraštovaizdžio formavimo požiūriu medžius ir krūmus, augančius valstybinėje ne miškų ūkio paskirties žemėje ir privačioje žemėje. Vyriausybės įgaliota institucija nustato kriterijus, pagal kuriuos medžiai ir krūmai priskiriami saugotiniams; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• nustato savo teritorijoje griežtesnius už valstybinius normatyvus, suderinusios su juos patvirtinusiomis valstybės institucijomis; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• pagal kompetenciją priima sprendimus ir kontroliuoja jų vykdymą; (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> <li>• vykdo kitas įstatymų nustatytas funkcijas.“ (Lietuvos Respublikos Aplinkos apsaugos įstatymas, 6 str., 2013-05-09)</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Aplinkos apsaugos įstatymu (1992), Lietuvos Respublikos saugomų teritorijų įstatymu (2001)

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Lietuvos Respublikos saugomų teritorijų įstatymo (2001) 27 str. 8 dalyje skelbiama, kad valstybinėse griežto režimo saugomose teritorijose, prie kurių yra priskiriami rezervatai, biosferos rezervatai, o taip pat ir rezervatai esantys valstybiniuose parkuose visą veiklą organizuoja bei vykdo tu valstybinių rezervatų ir parkų bei biosferos rezervatų direkcijos. Tos direkcijos yra atsakingos už teritorijose esančių gamtos vertybių apsaugą, jos privalo organizuoti ir vykdyti nuolatinę saugomų vertybių priežiūrą, o esant būtinybei ir prižiūrimum kraštovaizdžio kompleksų bei objektų tvarkymą, organizuoti, nekeliant pavojaus ir nepadarant gamtos vertybėms žalos, organizuoti pažintinį turizmą, teritorijoje randamų gamtos išteklių naudojimą taip, kad nebūtų pakenkta kraštovaizdžio kompleksams ir vertingiems teritorijoje esantiems objektams. Direkcijos pagal turimą kompetenciją ir jai įstatymiškai priskirtus įgaliojimus vykdo galimų pažeidimų prevenciją, tikrina veiklos vykdytojus teritorijoje, kontroliuoja, kad fizinių ir juridinių asmenų veikla teritorijoje atitiktų nustatytą saugomos teritorijos apsaugos ir naudojimo tvarką, esant reikalui užkerta kelią galimiems aplinkosauginiams pažeidimams, o jiems įvykus, išaiškina pažeidimus padariusius, apskaičiuota aplinkai padarytą žalą ir įstatymais numatyta tvarka žalą išieškos, o kaltuosius, kurie padarė pažeidimus, baudžia pagal kompetenciją ir nustatytą tvarką. Direkcijos taip pat vykdo ir kitas direkcijos nuostatų nustatytas bei kitais teisiniais aktais joms deleguotas teises ir pareigas.

Šių teisių ir pareigų kontekste kiekviena saugoma teritorija kartu su savivaldos institucijomis suformuoja jungtinę parko tarybą, kuri pagal jai įstatymais deleguotas teises privalo vykdyti funkcijas, padedančias palaikyti nuolatinį ryšį tarp valstybinių parkų direkcijų ir rajonų savivaldos institucijų. Jungtinių parkų tarybų nuostatai numato, jog tarybas paprastai sudaro valstybinių parkų direktoriai ir jų pavaduotojai, o taip pat savivaldybių merai ir (ar) merų pavaduotojai. Savivaldybės išimties tvarka gali į jungtines parkų tarybas deleguoti ir kitus asmenis.

Jungtinės saugomų teritorijų tarybos ir jų veikla atitinka NVV vieną esminių principų – bendradarbiavimą tarp skirtingų intereso grupių. Šiuo atveju bendradarbiavimas vyksta tarp valstybinių ir vietos savivaldos specialistų. Tačiau, kaip pažymi P.Mierauskas ir V.Smalksys (2012), toks bendradarbiavimas daugelyje nacionalinių parkų šiuo metu yra menkas, kadangi yra neaiškus Jungtinės tarybos, kaip sprendimų priėmėjos, vaidmuo ir dėl komunikacijų stokos. Pasak P. Mierausko, jo atlikti tyrimai rodo, kad valstybinių parkų jungtinių tarybų posėdžiai vidutiniškai rengiami labai retai, dažniausiai – tik kartą per metus. Dėl labai reto tarybos susirinkimų organizavimo, tarybos nėra įsijungusios į parkų valdymo bei veiklos organizavimo procesus, apie juos paprastai sužino tik kaip jau apie įvykusius faktus ir jokios efektyvios įtakos parkų direkcijai

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

organizuojamai veiklai praktiškai neturi, todėl jungtinių parkų tarybų efektyvumas ir veiksmingumas teritorijų tvarkyme, priežiūroje ir kontrolėje yra akivaizdžiai mažas. Susirinkimų metu dažniausiai parkų direkcijos supažindina su per praėjusius metus įvykdyta ūkine veikla, turėtų finansų panaudojimu, informuoja apie planuojamus teritorijų priežiūros ir tvarkymo darbus kitais metais. Jungtinės tarybos posėdžių metu parkų valdymo klausimai beveik nenagrinėjami, jei apie tai ir kalbama, tai diskusijos bei svarstymai šia tema būna tik epizodiniai.

Grįžtant prie Lietuvos aplinkos apsaugos valdymo paradigmos analizės, galime teigti, kad Lietuvoje ją sudaro LR Seimas, LR Vyriausybė ir LR Savivaldybės. Paprastai, jei aplinkos apsaugos priemonės įgyvendinamos teritorijoje, kuri nepriskirta kuriai nors saugomų teritorijų direkcijai, tai aplinkos apsaugos priemonės yra įgyvendinamos valstybės valdymo institucijoms nustatant sąlygas ir pateikiant jas savivaldybėms, kurios po sąlygų pateikimo atlieka konkrečias aplinkos apsaugos priemones savoje savivaldybės teritorijose. Vykdamas darbus ir po jų atlikimo valstybės valdymo institucijos atlieka vykdomų darbų priežiūros bei kontrolės funkcijas. Teritorijose, kurios yra priskirtos saugomų teritorijų direkcijoms, aplinkosaugos priemonės paprastai vykdo šios direkcijos. Kitos valstybinės institucijos ir savivaldybės gali kontroliuoti ir prižiūrėti darbų atlikimo darbus bei įvertinti padarytų darbų kokybę.

Lietuvos mokslininkas Pranas Mierauskas teigia, kad šiuo metu būtina tobulinti aplinkosauginį valdymą. Ir tai turėtų būti pačiu svarbiausiu saugomų teritorijų valdymo uždaviniu. Pasak P. Mierausko yra būtina stiprinti aplinkosauginių institucijų sanklodą ir puoselėti visapusiškų ryšių su kitomis institucijomis, asmenimis, verslu, savivalda bei vietinėmis bendruomenėmis. Jo manymu, ypatingai svarbu yra tinkamai ir labai racionaliai suderinti esamų teritorijose vertybių išsaugojimą ateities Lietuvai. Siekiant to, jis siūlo optimaliai suderinti bei užtikrinti vertybių išsaugojimą, nepažeidžiant visuomenės poreikių tenkinimo galimybių. P. Mierauskas teigia, kad tik tai gali laiduoti subalansuotą teritorijos vystymą.

Pranas Mierauskas taip pat atkreipia dėmesį, kad Lietuvoje ne visada tiksliai suprantama ir visuomenei pateikiama aplinkos apsaugos ir saugomų teritorijų valdymo samprata. Autorius teigia, kad bet koks ir bet kokioje srityje vykdomos valdymo procedūros atsiremia tik į politinius naratyvus bei teisiniais dokumentais įrėmintus valdymo dimensijas, tai yra tik į saugomų teritorijų steigimą, jų projektavimą bei administravimą. P. Mierauskas teigia, kad labai dažnai ir visiškai nepagrįstai prie valdymui tenkančių funkcijų priskiriamas saugomų teritorijų tvarkymas, priežiūra, monitoringas ir kontrolė. Saugomų teritorijų valdymo tapatinimas su saugomų teritorijų tvarkymu įneša disbalansą

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

valdymo supratime, nes vieną iš siaurų saugomų teritorijų direkčių veiklų, nors ir labai svarbių, bandoma įterpti į valdymo metu atliekamų funkcijų tarpą. Tai yra neteisinga, nes teritorijų tvarkymo veikla yra paprasčiausių fizinių darbų įvykdymas, kurių atliekamas priklausomo nuo to kaip direkcijos veikia valdymo funkcijos. Mokslininkas teigia, kad saugomų teritorijų tvarkymas yra tik siauros veiklos srities apibudinimo sąvoka, aprėpanti tik fizinių darbų vykdymo toje teritorijų aspektus. Tai gali būti gamtinių išteklių paieška bei panaudojimas, žemės naudojimas ir naudojimo pokyčiai, teritorijos ūkinė plėtra, gamtotvarkos projektuos suprojektuotų darbų bei priemonių įgyvendinimas, poilsio infrastruktūros kūrimas ir plėtojimas. P. Mierauskas prie teritorijos tvarkymo, bet ne prie direkcijos valdymo, priskiria ir planų bei projektų teritorijos poreikiams kūrimą, monitoringą bei teritorijos kontroliavimą. Režimuojant ir vadovaujantis P. Mierausko padarytais atradimais, galima teigti, kad valdymas apima visus teritorijų tvarkymo aspektus, bet valdymas taip pat apima ir daugybę kitų funkcijų ir veiklų, tuo tarpu teritorijų tvarkymas yra tik siaura direkcijos vykdoma veiklos sritis.

Akivaizdu, kad siekiant efektyvesnio valdymo, šiuolaikinėse Lietuvos saugomų teritorijų valdymo teorinėse ir metodologinėse prielaidose, kuriomis remiasi konkretūs moksliniai tyrimai, reikėtų siekti visoje sistemoje pritaikyti Naujojo viešojo valdymo principus, tuo būdu pritraukiant didelį kiekį saugomomis teritorijomis suinteresuotų personalijų bei visuomenės atstovų dalyvavimą tiesioginiame saugomų teritorijų valdyme, neatsisakant siekio ir tikslo saugomų teritorijų prioritetus išskirti aukščiau už galimus kai kurių suinteresuotų asmenų siekius panaudoti teritoriją tik materialinės naudos siekimui. Toks valdymas jau nėra vien tik aukštuose valdžios sluoksniuose priimtų politinių sprendimų ir teisės aktų įgyvendinimas, o aprėpia gerokai praplėstą valdymo sąvokos aprėptį ir yra labiau simpatiškas vietinei visuomenei, nes visuomenės dalyvavimas praplečia dalyvavimą valdymo bei veiklų planavime bei įgyvendinime ir yra daug mažiau tapatinamas su šiuo metu naudojamu hierarchiniu valdymu, kai visos komandos yra pateikiamos iš viršaus – aukštesnių institucijų – žemyn, direkcijoms ir parkuose gyvenantiems bei dirbantiems žmonėms (Gudelis, 2010).

Naujojo viešojo valdymo koncepcija pažangiame pasaulyje yra naujas, besivystantis ir įgaunantis naujas formas procesas, apimantis praktiškai visas viešojo gyvenimo sritis, įskaitant politikos, valdymo ir vadybos elementus visame viešajame valdyme, įskaitant ir saugomų teritorijų valdymo aspektus, siekiant į galimai visus valdymo procesus įtraukti kiek įmanoma daugiau suinteresuotų žmonių. (Lockwood, 2010).

Būtina pažymėti, kad Naujojo viešojo valdymo principų ir metodikų įdiegimo procedūros aprėpia ne tik visuomeninį - viešąjį, bet ir fizinių bei juridinių asmenų nuosavybėje esančius segmentus. Tai

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

paiškinama tuo, kad dalis plotų, kurie yra saugomose teritorijose, yra privati nuosavybė ir jų valdymas praktiškai priklauso nuo privačios nuosavybės savininkų norų bei siekių. Tokiu atveju valdymo sprendimai dažniausiai yra suformuojami viešu susitarimo pagrindu, visiškai nekreipiant dėmesio į galimą valstybinės institucijos teisinę viršenybę. Dažniausiai toks, konsensu pagrįstas valdymo principas, yra naudojamas tose įvairiausio tipo bei paskirties valstybės saugomose teritorijose, vietovėse, kompleksuose, objektuose, kuriose vykdomos daugialypės veiklos ir kuriose savo ūkinę bei gyvenamąją veiklą vykdo tiek valstybinės institucijos, tiek fiziniai ar juridiniai privatūs asmenys. Toks principas praktiškai netaikomas arba taikomas labai retai, jei saugoma teritorija yra labai maža, kai saugomos teritorijos režimą reglamentuoja sugriežtinta apsauga. Paprastai tokia apsauga taikoma valstybiniais gamtiniais rezervatais ir kai kuriems draustiniais (Mierauskas, 2012).

Vakarų šalyse jau pakankamai seniai suvokta Naujojo viešojo valdymo principų taikymo svarba saugomų teritorijų valdyme. Čia jau seniai egzistuoja klasikinio ir Naujojo viešojo valdymo dichotomija ne tik saugomų teritorijų, bet ir kituose socialinio ir ekonominio gyvenimo segmentuose (Colchester, 2004, p.148).

Saugomų teritorijų, tarp jų ir kraštovaizdžio monitoringo klasikinės ir Naujojo viešojo valdymo principais paremtos valdymo paradigmų palyginimas pateiktas 2.6 lentelėje.

2.6 lentelė

**Saugomų teritorijų monitoringo valdymo „klasikinės“ ir „NVV“ principais paremtos paradigmų palyginimas**

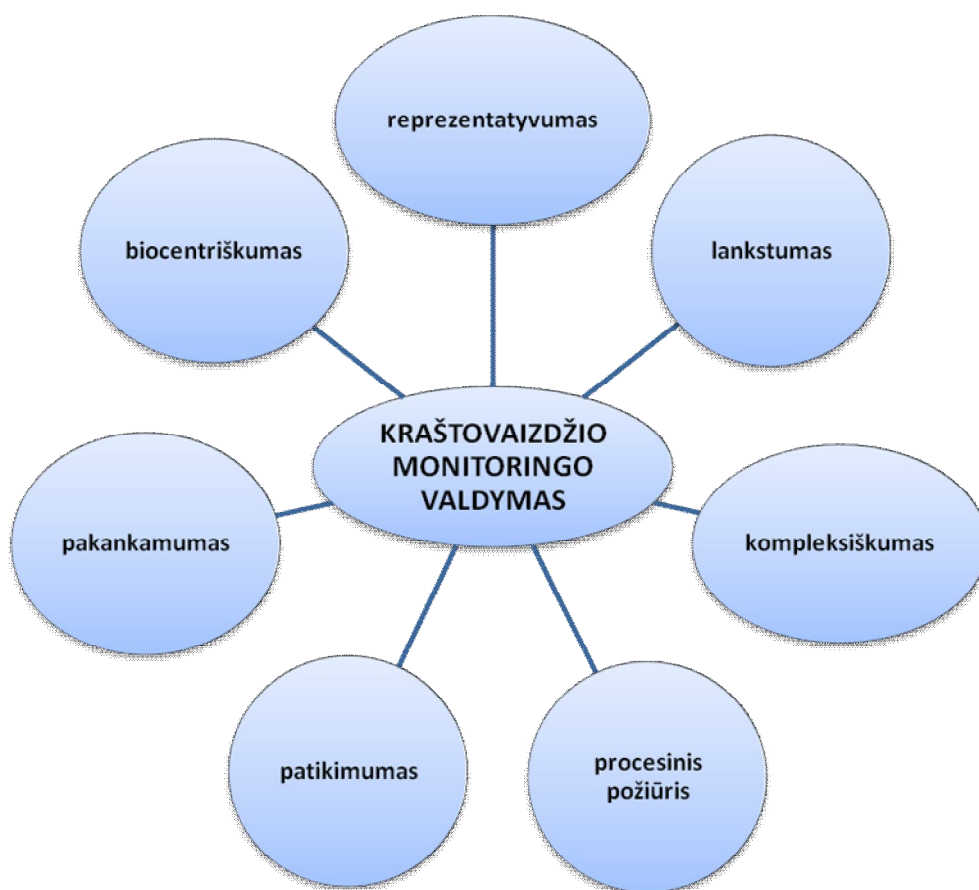
	<b>Klasikinė paradigma</b>	<b>Naujojo viešojo valdymo paradigma</b>
Tikslai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susiję tik su saugomų teritorijų apsauga;</li> <li>• Orientuoti į lankytojus ir turistus;</li> <li>• Grynai techniniai saugumo sprendimai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apima ne tik saugumo, bet ir ekonominius bei socialinius saugomų teritorijų aspektus;</li> <li>• Orientuoti į vietinius rezidentus;</li> <li>• Ne tik saugumo, bet ir atstatymo, atkūrimo sprendimai</li> </ul>
Valdymas	Centrinė valdžia	Daug valdymo dalyvių
Vietinės bendruomenės	Planuojama ir valdoma apsaugoti nuo žmonių	Planuojama, valdoma, saugoma kartu su vietos bendruomene ir dėl vietos bendruomenės interesų
Suvokimas	Suvokiamas nacionaliniu mastu, kaip nacionalinio lygmens problema	Suvokiamas ne tik nacionaliniu, bet ir vietiniu, o taip pat tarptautiniu mastu
Valdymo technikos	Valdoma reaktyviai, trumpalaikėje perspektyvoje; Būdinga technokratija	Valdoma adaptyviai, ilgalaikėje perspektyvoje; Būdinga politinė atsakomybė
Finansavimas	Iš mokesčių mokėtojų lėšų	Didelis spektras šaltinių

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Valdymo įgūdžiai	Valdoma išimtinai mokslininkų ir gamtosaugos ekspertų;	Valdoma žmonių, turinčių įgūdžių
---------------------	--	----------------------------------

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Phillips, 2003, 2007; Blaikie, 2006; Swiderska, 2008

2.6 lentelėje pateiktas palyginimas byloja apie akivaizdų skirtumą tarp „klasikinės“ ir „NVV“ principais besiremiančios saugomų teritorijų valdymo paradigmos. Šis skirtumas pasireiškia kaip strateginiu požiūriu į saugomų teritorijų valdymą, taip ir techniniais šio valdymo elementais. Atitinkamai keičiasi ir principai, kuriais remiasi saugomų teritorijų monitoringo valdymas pagal NVV. Pagrindiniai iš šių principų pavaizduoti 2.4 paveiksle.



**2.4 pav. Kraštovaizdžio monitoringo valdymo principai NVV kontekste**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Juknys, 2005

Detalizuojant kiekvieną iš pirmiau pavaizduotų principų pažymėtina, kad (Lockwood, 2009; Swiderska, 2008; Springer, 2009):

- Reprezentatyvumas kraštovaizdžio monitoringo valdyme reiškia, kad atliekamo monitoringo rezultatų informacija privalo reprezentatyviai pademonstruoti tiriamo vietos



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

kraštovaizdžio gamtinės situacijos ir žmonių veiklos poveikio tai tiriamai teritorijai pakankamą įvairiapusiškumą.

- Kompleksiškumas kraštovaizdžio monitoringo valdyme reiškia, kad stebėjimo, informacijos rinkimo ir analizės procese kiekvienas kraštovaizdžio komponentas turi būti vertinamas glaudžiam ryšyje su kitais komponentais, išlaikant bendrą kontekstą.
- Pakankamumas kraštovaizdžio monitoringo valdyme reiškia, kad renkama informacija turi būti pakankama ir išsami kraštovaizdžio būklei ir situacijai įvertinti.
- Patikimumas kraštovaizdžio monitoringo valdyme reiškia, kad informacija apie kraštovaizdžio būklę turi būti reali, ja galima remti darant išvadas ir rengiant būsimus stebėjimus.
- Lankstumas kraštovaizdžio monitoringo valdyme reiškia, kad monitoringo vykdymo bei organizavimo metodika privalo būti taikoma taip, kad būtų kūrybiškai reaguojama į sąlygų pokyčius, priklausomai nuo teritorijos savybių, prisitaikant prie besikeičiančios ekologinės, klimatinės, ūkinės padėties ir į atsižvelgiant bei praktiškai panaudojant pačius naujausius mokslo atradimus, mokslinius išradimus, pakeičiant vykdytais tyrimais nustatytus neefektyvius monitoringo metodikos reikalavimus.
- Biocentriškumas kraštovaizdžio monitoringo valdyme reiškia, kad kraštovaizdžio stebėjimai yra orientuoti į gyvąją gamtą ir žmogų.

Apibendrinant galima pateikti šiuolaikinio Lietuvos saugomų teritorijų valdymo stiprybes, silpnybes, grėsmes, galimybes (SSGG) Naujojo viešojo valdymo paradigmos aspektu (10 lentelė).

2.7 lentelė

### Lietuvos saugomų teritorijų valdymo SSGG

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukšto lygio praktiškai pritaikomų mokslinių tyrimų pajėgumas aplinkos apsaugos sektoriuje.</li> <li>• Apimančios didelę Lietuvos respublikos dalį saugomų teritorijų sistemos sukūrimas bei veikimas.</li> <li>• Lietuvos respublikos ST sistemos kompleksinė sistema ir praktiškai unifikuotai naudojami valdymo bei planavimo principai.</li> <li>• Visuomenė, kuri pradeda jausti savo vertę bei įtaką.</li> <li>• Vis kylanti profesinio ir specialaus apmokymo kokybė bei specialių kvalifikacijos kėlimo mokymų intensyvumas, nuolatinis specialistų gebėjimų tobulinimas, nepertraukiamas žinių įsisavinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teisės aktų gausa ir dažna kaita daro valdymą komplikuoatą.</li> <li>• Lietuvos Respublikos saugomų teritorijų struktūra yra gremėzdiškai sudėtinga, tačiau per daug susmulkinta, neretai su besidubliuojančiomis veiklos funkcijomis.</li> <li>• Dalyje Lietuvos saugomų teritorijų oficialūs funkcijų bei tikslų įvardijimai neatitinka Lietuvos respublikos denonsuotų tarptautinių susitarimų.</li> <li>• Kai kurių institucijų nepripažinimas saugomų teritorijų kaip svarbių partnerių.</li> <li>• Menka vietos savivaldos ir valstybės institucijų sąveika.</li> </ul>

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riboti Jungtinės tarybos įgaliojimai.</li> <li>• Menkas suinteresuotų asmenų ir vietos gyventojų įtraukimas į valdymo procesus.</li> </ul>
<b>Galimybės</b>	<b>Grėsmės</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustiprinti vietos savivaldos atstovų ir valdžios institucijų bendradarbiavimą.</li> <li>• Didinti visuomenės informavimą saugomų teritorijų valdymo aspektu.</li> <li>• Rengti NVV mokymus saugomų teritorijų darbuotojams.</li> <li>• Didinti Jungtinių tarybų įtaką ir kompetencijų ribas.</li> </ul>	<p>Nepakankamas veiklos finansavimas saugomose teritorijose.</p> <p>Bendradarbiavimo su kitomis institucijomis trūkumas.</p> <p>Lėtas NVV principų įdiegimas ir netgi jų nepripažinimas.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lazdinis, Šaltenytė, 2011, Juknevičiūtė, Mierauskas, 2012

Kaip matome iš SSGG matricos, dabartinė Lietuvos saugomų teritorijų valdymo sistema žengia tik pirmus žingsnius valdymo modelio, paremto NVV principais link. Kai kurie Lietuvos mokslininkai teigia, kad šiuo metu Lietuvos saugomų teritorijų valdymo sistema ir metodai netinkami, nes neduoda teigiamos grąžos, neduoda visuomenėje laukiamo teigiamo efekto. Tai galimai nutinka ir dėl neprofesionaliai taikomų bei neteisingai panaudojamų valdymo priemonių, o taip pat ir dėl to, kad saugomos teritorijos yra valdomos nesitariant su vietoje gyvenančiais suinteresuotais asmenimis, vietos bendruomene, verslo struktūromis bei savivaldos institucijomis, praktiškai nėra nei pastangų, nei noro siekiant įtraukti vietos gyventojus, organizacijas, įstaigas, verslą į parko valdymą, parko teritorijos tvarkymo organizavimo bei priemonių vykdymo veiksmus (Juknevičiūtė, Mierauskas, 2012).

Reikėtų sutikti ir su tų mokslininkų teiginiais, kad efektyviam ir kompetetingam parko valdymui trikdys yra ne tik nepakankamas valstybės skiriamas parko tvarkymo reikalams lėšų kiekis, bet ir neracionalus bei neturintis teigiamos grąžos valstybės skirtų lėšų panaudojimas vietoje. Prie neefektyvaus parko valdymo priežasčių teisingai priskiriamas nuolat vykdomas ir pinigine bei žmogiškųjų resursu prasme labai daug lėšų suryjantis teritorijų perplanavimas. Labai dažnai netinkamą, nerezultatyvų, o kartais ir neigiamai veikiančių planavimą suponuoja tai, kad į planavimo procesus per mažai įjungiami, o dažnai ir visai neįtraukiami tuo suinteresuoti vietos gyventojai, asmenys, kurie toje teritorijoje disponuoja nuosavybe, neįtraukiamos vietos bendruomenės, verslas, savivalda. Ir visiškai aišku, kad tik objektyvus, daugiapusis ir įvairialapsnis saugomų teritorijų valdymo struktūros bei valdyme vykstančių procesų analizavimas, apibendrinimas problemų identifikavimas ir tų problemų likvidavimo sprendinių priėmimas tikrai gali radikaliai pakeisti ir teigiamai paveikti valdymo pokyčius visoje saugomų teritorijų sistemoje (Juknevičiūtė, Mierauskas, 2012).

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos kraštovaizdžio, kaip ir visos saugomų teritorijų monitoringo valdymo (veiksmingumo komponentų identifikavimui) srityje vis dar vyksta perėjimas nuo „klasikinės“ valdymo paradigmos prie NVV principais paremtos valdymo sistemos. Vis dar jaučiamas stiprus valstybės imperatyvas kraštovaizdžio ir kitų saugomų teritorijų valdyme. Pati saugomų teritorijų sistema yra sukurta, vykdomi mokymai ir seminarai, didėja visuomenės aktyvumas. Tačiau teisės aktų gausa ir jų dažnas koregavimas ir papildymas, menkas suinteresuotų asmenų ir vietos gyventojų įtraukimas, lėtas tokių kraštovaizdžio monitoringo valdymo principų kaip reprezentatyvumas, pakankamumas, patikimumas ir kt. įdiegimas ir netgi jų nepripažinimas, nepakankamas finansavimas ir kitos problemos daro kraštovaizdžio monitoringo valdymą komplikuotu, nevisapusišku ir nepakankamai efektyviu.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

### 3. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPŲ VENTOS REGIONINIO PARKO KRAŠTOVAIZDŽIO MONITORINGO VALDYME TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo metodika grindžiama remiantis** metodinėmis rekomendacijomis Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008), Valackienės, Mikėnės (2010), Guščinskienės (2002), Luobikienės (2007), Kardelio (2007) metodologinėmis nuostatomis.

**Empirinio tyrimo metodai.** Ieškant atsakymų į iškeltus empirinio tyrimo klausimus, naudoti metodai, nurodyti žemiau esančioje 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė

#### Empirinio tyrimo metodai

Probleminiai klausimai	Tyrimo metodai
1. Kaip vertintina Ventos regioninio parko aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo valdymo principų 2011-2017 kraštovaizdžio monitoringo programos įgyvendinimo rezultatų aspektais?	Dokumentų turinio analizė.
2. Kokiu lygiu įgyvendinami aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo ir NVV principai Ventos regioniniame parke kraštovaizdžio monitoringo valdyme.	Dalinai struktūrizuotas pokalbis - apklausa, kokybinis pokalbio - apklausos turinio tyrimas ir analizavimas, pokalbio apibendrinimas.
3. Kokios yra NVV principų įgyvendinimo tobulinimo galimybės.	Pusiau struktūrizuotas interviu, kokybinė interviu turinio analizė, apibendrinimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

**Tyrimo rūšis** – kokybinis tyrimas.

**Kokybinis tyrimas** dažniausiai yra apibrėžiamas ir įvertinamas kaip situacijos ar konkretaus įvykio tyrimas, kuriame pagal tam tikrą konkrečią sistemą, neišskaidant atskiro atvejo ar personalijų grupės, konkrečioje ir realioje situacijoje, reiškinyje ar aplinkoje, bandant išgilinti ir pajauti, o taip pat suprasti tiriamus procesus, situacijas, vykusius bei vykstančius reiškinius ir, atlikus tyrimo analizę, paaiškinti tiriamuosius reiškinius vadovaujantis tyrimų metu gautais duomenimis juos interpretuojant bei reziumuojant. Pasak mokslininkų Valackienės ir Mikėnės 2010 metais pateiktais duomenimis, kokybinio tyrimo specifikos pagrindiniai komponentai yra šie:

- Siekdamas aptikti ir išgryninti problemą, tyrimą atliekantis asmuo privalo pasirinkti analizės vienetą (tai gali būti mokykla, atskira klasė, regioninio parko direkcija), o konkreiti

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

tiriamoji tema būtina privalo būti iširta konkrečioje norimos iširti problemos buvimo vietoje, tyrimą atliekant vykdam tyrimo duomenų rinkimą nenutraukiamai per išsistą tos tiriamos grupės veikimo tiriamąjį periodą.

- Tyrimo prieinamumas. Dažnai naudojamas tyrimo būdas, kai sukeičiami tiriamų asmenų ir tyrėjų vaidmenys. Galimas ir periodinis tiriamųjų ir tyrėjų vaidmenų kaitaliojimas viso tyrimo metu. Kitas būdas – gauti atsakingų asmenų leidimą tyrimams.
- Kokybiniuose tyrimuose paprastai naudojami stebėjimo, pokalbio, interviu, dokumentų rinkimo ir analizės metodai. Jų taikymo metodologinė nuostata dažniausiai būna pagrįsta gautais fiziniiais duomenimis, socialiai ir materialiai išmatuojama tyrimo aplinkos būklė, kurioje atliekama tam tikrų visuomenės atstovų veikla. Pavyzdžiui: konkreti mokyklos fizinė būseną, toje mokykloje besimokančių individų kiekis skaitine prasme, individų socialiai įvertintas santykis, juos mokančio asmens ir mokomų asmenų ryšiai, jų stiprumas bei kokybė, tiriamų asmenų fizinės bei moralinės asmeninės savybės.

Kokybiškai atliktu tyrimu norima ne patvirtinti duomenis apie jau anksčiau gautus ir apiformintus teiginius apie socialinę tiesą. Šiuo tyrimu nesiekama kvestionuoti anksčiau suformuotų teiginių teisingumą, o įvykdyti moksliniais metodais pagrįstą patikrinimą – moksliskai apibūdinti konkretų tyrinėjamą objektą, siekiant surasti naujų duomenų apie praktiskai dar netirtą arba menkai tirtą socialinį reiškinį ar veiksma ir pagal gautus ir surinktus duomenis naujai formuoti jau išivaizduojamą bei nuspėjamą, naujiems tyrimams pritaikytą tyrimo pasirinkimą arba tiriamąjį objekto modelį. Kokybinė turinio analizė palengvina konteksto prasmės tekste suvokimą per iškylančias temas, o kodavimo procesų (kategorijų/subkategorijų) kartojimas produkuoja atskiras temas. (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008 39; 226 psl).

**Dokumentų turinio analizė.** Aplinkos (kraštovaizdžio) principų įgyvendinimo vertinimui buvo remiamasi Ventos regioninio parke direktijos specialistų parengta 2015 m. kraštovaizdžio monitoringo veiklos rezultatų ataskaita, analizuojama 2011 – 2017 m. Valstybinė aplinkos monitoringo programa ir jos pritaikymas kraštovaizdžio monitoringo valdyme Ventos regioniniame parke.

**Pusiau struktūrizuoto interviu metodas.** Interviu apibūdinamas kaip tyrėjo inicijuotas pokalbis tarp dviejų asmenų, siekiant gauti būtiną informaciją tyrimo uždaviniams. Tyrimui buvo išsirinktas informantų pusiau struktūruotas interviu. Šis interviu metodas pasižymi lankstumu, nes numatomas tik planas bendrai apklausai, todėl yra galimybė klausimus pakeisti ar sudaryti naujus, atsižvelgiant į

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

esamą situaciją. Respondentai turi laisvesnę atmosferą bendravimui: neegzistuoja atsakymų rėmų, kurie yra iš anksto nustatyti, duodama galimybė išsamesniam savo nuomonės pateikimui. Negana to, šis interviu tipas leidžia gauti daugiau papildomos informacijos, užduodant klausimus, kilusius pokalbio metu.

Pusiau struktūruotas (dar vadinamas kryptinguoju ) interviu leidžia iš anksto numatyti temą, kuri bus aptariama interviu metu, bet „neprisirišant— prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos keičiant vietomis, užduodant papildomų klausimų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

**Tyrimo instrumentas – klausimynas.** Norint gauti atsakymus į empirinio tyrimo iškeltus klausimus, informantams buvo pateiktas klausimynas. Tyrimo klausimynas sudarytas iš keturių dalių:

1) pirmą dalį sudaro bendrieji duomenys apie informantus;

2) antroje dalyje – aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo principų įgyvendinimo lygis Ventos regioninio parke kraštovaizdžio monitoringo valdyme. Šioje dalyje išsiaiškinama, kaip informantai vertina principų įgyvendinimą kraštovaizdžio monitoringo valdyme;

3) trečioje dalyje – Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo lygis Ventos regioninio parke kraštovaizdžio monitoringo valdyme. Šioje dalyje išsiaiškinama, kaip informantai vertina NVV principų įgyvendinimą kraštovaizdžio monitoringo valdyme;

4) ketvirtoje dalyje - NVV principų įgyvendinimo problemos ir trukdžiai Ventos regioniniame parke;

5) penktoje dalyje – NVV principų tobulinimo galimybės kraštovaizdžio monitoringo valdyme;

**Duomenų analizės metodai.** Kontent analizė. Šiuo analizės būdu tam tikra forma (formalizuotai) tiriami dokumentai. Atliekamas tyrimas pagal požymius, kurie yra svarbūs tyrimą atliekančiam asmeniui ir kuriuos galima apibendrinti atliekant skaičiavimus pagal tam tikras formas, formules bei metodus. Šios analizės būdu atliekant tyrimą analizuojami rašytiniai dokumentai. Tuose rašytiniuose dokumentuose įvairiais skirtingais būdais yra užrašyta ir išsaugota speciali informacija apie konkrečius veiklos faktus, veiklos įvykius, veiklos elementus paveikusius bei lydėjusius reiškinius, realius tikrovės faktus, o taip pat užfiksuotos konkrečių, toje veikloje dalyvavusių žmonių mąstymo ypatumai ir faktai, kūrybinė bei praktinė jų veikla ir tos veiklos rezultatai. Kontent analizės tikslas yra išaiškinti, surikiuoti pagal tam tikras schemas ir apibendrinus išanalizuoti turimą, surinktą ir reikiamai paruoštą analizei informaciją. Apibendrinant Kontent analizė yra konkreti analizės technika, suteikianti galimybes labai objektyviai ir konkrečiai pagal tam tikrą sistemą išnagrinėti teksto ypatybes bei jas įvertinti

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

panaudojant skaičiavimus, apibendrinti ir iškristalizuoti pakankamai patikimas išvadas. Toks analizės metodas leidžia tyrėjui išlikti bešališku ir objektyviu, visiškai išvengiant bet kokio galimo asmeninių savybių nulemtą teksto interpretavimo ir besąlygiškai užtikrina aukštą analizės objektyvumą (Guščinskienė, 2002; Luobikienė, 2007).

**Tyrimo dalyvių imtis** – nustatant priimtina informantų skaičių, reikia vadovautis metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje. Teorija teigia, kad agreguotų sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimą (šiuo atveju informantų) skaičių sieja greitai gėstantis netiesinis ryšys.

Atlikto tyrimo dalyvių imtis – 5 informantai – VRP (esami ir buvę) darbuotojai ir specialistai.

Informantų pasirinkimo kriterijai:

- Darbo pozicija ir patirtis.
- Praktinis įdirbis.
- Bendra srities kompetencija.

**Tyrimo etikos principai** – atliekant tyrimą, buvo laikomasi pagrindinių socialiniuose tyrimuose išskiriamų etinių nuostatų: privatumo, geranoriškumo, pagarbos, anonimiškumo ir informacijos tikslumo. Kokybinio tyrimo eigoje respondentų privatumas buvo gerbiamas, informacija apie atliekamo tyrimo pobūdį buvo tiksli, anonimiškumas buvo užtikrintas, tiriamieji nebuvo klaidinami dėl tyrimo tikslų eigos ir rezultatų pateikimo formų, tiriamieji buvo traktuojami pagarbiai ir sąžiningai (Bitinas, Rupšienė, Židžiūnaitė, 2008).

Tyrimo atlikimo etapai:

1 etapas – Ventos regioninio parke kraštovaizdžio monitoringo sistemos ir 2015 m. programos ataskaitos analizė. Analizuojant kraštovaizdžio monitoringo programos įgyvendinimą Ventos regioniniame parke, identifikuotas aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo valdymo principų įgyvendinimas.

2 etapas – pusiau struktūrizuotas interviu. Analizuojama, kokių lygiu įgyvendinami NVV principai Ventos regioniniame parke monitoringo valdyme.

3 etapas – apibrėžtos NVV principų įgyvendinimo tobulinimo galimybės.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

#### **4. NAUJOJO VIEŠOJO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO REZULTATAI VENTOS REGIONINIO PARKO KRAŠTOVAIZDŽIO MONITORINGO VALDYME**

##### **4.1. Aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo išplitimo veiksmingumo komponentų determinavimas Ventos regioniniame parke.**

Valstybinių (nacionalinių ir regioninių) parkų kraštovaizdžio monitoringas – viena iš aplinkos monitoringo (Žin., 2005, Nr. 19-608) sudedamųjų dalių, kurių pagalba yra atliekamas sistemingas visos parko saugomos teritorijos kraštovaizdžio elementų bei plotų būklės ir kitimo stebėjimas, fiksavimas, registravimas ir analizė. Monitoringo metu atliekamas žmonių bei gyvūnų gyvenimo ir veiklos poveikio aplinkai stebėjimas, fiksavimas, registravimas, vertinimas, analizė ir prognozavimas. Valstybinis parkų monitoringas reikalingas ne vien tik kaip viena iš sudedamųjų bendrosios nacionalinės monitoringo sistemos dalių, tačiau tai kartu yra labai svarbi priemonė įvertinant parko teritorijų būklę, atliekamos ūkinės veiklos parko teritorijoje poveikio nustatymui, gamtotvarkos priemonių taikymo ir vykdymo efektyvumui įvertinti ir tų gamtotvarkinių priemonių parinkimui pagerinti, o taip pat bendros parko būklės sveikatingumo įvertinimui bei vykdomos veiklos savikontrolei atlikti.

Valstybinių parkų kraštovaizdžio monitoringas vykdomas pagal Valstybinę aplinkos monitoringo 2011–2017 m. programą. Konkretus tikslas susijęs su saugomų teritorijų direktyvų vykdoma veikla, tikslas kraštovaizdžio monitoringo srityje yra nuolatos periodiškai stebėti, fiksuoti, analizuoti bei apibendrinti valstybinių parkų kraštovaizdžio būklės, žemėvaldos, žemės naudojimo bei žemės paviršiaus dangos pokyčių stebėjimų rezultatus, aptikti, stebėti, įvertinti ir pasiūlyti priemones pažeistų teritorijų atkūrimui ir atkurtų teritorijų išsaugojimui bei priežiūrai palyginimo būdu, lyginant su ankstesnių stebėjimų rezultatais periodiškai įvertinti gamtos bei kultūros paveldo objektų būklę, naudojantis mokslininkų sukurtomis metodikomis įvertinti saugomų teritorijų lankomumo apkrovą ir to lankomumo apkrovų poveikį konkrečioms teritorijoms ir visai parko teritorijai bendrai bei nustatyti parko saugomų teritorijų pritaikymo lankymui parengimo lygį.

**Valstybinio monitoringo pagrindinis uždavinys tikslui pasiekti** yra kokybiškai, objektyviai įvykdyti valstybinio parko, kaip valstybės saugomos teritorijos, kraštovaizdžio stebėseną.

Ventos regioninio parko kraštovaizdžio monitoringą organizuoja ir įgyvendina Ventos regioninio parko direkcija. Šią programą planuoja ir įgyvendina 3 Ventos regioninio parko specialistai: vyr.



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

kraštovarkininkas, vyr. ekologas ir rekreacijos vadybininkas. Ventos regioninio parko kraštovaizdžio monitoringo programoje nuo 2005 m. kasmet vykdoma (Ventos regioninio parko kraštovaizdžio monitoringo programos 2015 m ataskaita, 2015):

**1. Regioniniam parkui būdingų ir/ar unikalų kraštovaizdį reprezentuojančių etalonų fiksavimas.** Fotografijos pagalba stebimi ir fiksuojami kraštovaizdžio struktūros, atskirų elementų ir objektų bei kraštovaizdį veikiančių faktorių pokyčiai regioniniame parke. **Kraštovaizdžio erdvių fotofiksacija** – vizualinis kraštovaizdžio struktūros, atskirų kraštovaizdžio komponentų būklės ir kitimo procesų, kuriuos lemia natūralūs ar antropogeniniai veiksniai, stebėjimas. Šiuo metu vykdoma Ventos upės slėnio ties Papilės miesteliu (Ventos kraštovaizdžio draustinis), Raudonskardžio atodangos (valstybės saugomas geologinis gamtos paveldo objektas, unikalus savo reta atvira paskutiniojo ledlaikio metu susiformavusia ledyninių darinių – nuogulų, rusvaspalvės morenos terasomis, Ventos kraštovaizdžio draustinis), Ventos ir Avižlio santakos (abiejų upių erozija sukūrė unikalią gamtos formą – siaurą ir ilgą geomorfologinį darinį – Avižlio atragi, Purvėnų geomorfologinis draustinis), Purvių atodangos (vienintelė Baltijos šalyse paskutinio tarpledynmečio Mickūnų 3-iojo pašiltėjimo (prieš 35 000 metų) atodanga, Purvėnų geomorfologinis draustinis), Svirkančių atodangos (didelės mokslinės vertės geologinio paveldo objektas, sudarytas iš dviejų skirtingos kilmės ir amžiaus darinių kompleksų, Svirkančių rekreacinė zona) fotofiksacija. Pirmųjų trijų kraštovaizdį reprezentuojančių etalonų fiksavimas vykdomas nuo 2005 m, likę 2 – nuo 2014 m. Fotofiksacija vykdoma ne rečiau kaip 1 kartą per metus.

**2. Regioniniame parke esančių miškų vertinimas.** Renkami duomenys, kiek parke per metus įveisiama naujų miško plotų (ha). Vykdomas ne rečiau kaip 1 kartą per metus.

**3. Gyvenamųjų teritorijų stebėjimas regioniniame parke.** Vertinama sodybų (vienkiemų) pokytis (statinių statybos, nugriovimo leidimai, pastatų pridavimas, vizualinė patikra) per kalendorinius metus. Vykdomas ne rečiau kaip 1 kartą per metus.

**4 Pažeistų teritorijų regioniniame parke stebėjimas. Pažeistos teritorijos** – teritorijos, kuriose buvo vykdoma veikla, suardžiusi natūralią gamtos suformuotą pusiausvyrą (išeksploatuoti durpynai, karjerai, sąvartynai). Fiksuojamas apleistų gamybinių kompleksų (vnt., ha) būklė, pokytis. Vykdomas ne rečiau kaip 1 kartą per metus.

5. Atkurtų (renatūralizuotų) pažeistų teritorijų regioniniame parke stebėjimas. Atkurtos (renatūralizuotos) pažeistos teritorijos – sutvarkytos išeksploatuotų durpynų, karjerų, sąvartynų teritorijos. Renkami duomenys iš Mažeikių, Akmenės rajono savivaldybių administracijų, Ventos

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

regioninio parko direkcijos, apie atkurtą (renatūralizuotą) teritoriją skaičių (vienetais) ir plotą (hektarais). Vykdomas ne rečiau kaip 1 kartą per metus.

**6. Aplinką darkančių (apleistų, nenaudojamų, kt.) statinių regioniniame parke stebėjimas.**  
**Apleisti statiniai** – negyvenami bei nenaudojami, dažniausiai techniškai netvarkingi statiniai, kuriuos norint tvarkyti ar likviduoti būtini skubūs veiksmai, siekiant to, kad tie statiniai neterštų teritorijos ir nekeltų pavojaus lankytojams bei teritorijos gyventojams. Šiai grupei priskiriami: bešeimininkiai statiniai; statiniai jau pripažintini kaip bešeimininkiai, tačiau dar oficialiai negalintys taip vadintis šiuo terminu dėl jau pradėtų tačiau dar neužbaigtų procedūrų nustatant bešeimyniškumą; statiniai, kurie oficialiai yra fizinių ar juridinių asmenų nuosavybė, tačiau yra apleisti, nėra prižiūrimi, tvarkomi, remontuojami ir vizualiai teršia statinio aplinką. Vertinama aplinką darkančių (apleistų, nenaudojamų, kt.) statinių skaičius (vienetais) ir iš jų pašalintų statinių skaičius (vienetais) per kalendorinius metus. Vykdomas ne rečiau kaip 1 kartą per metus.

**7. Savavališkų statybų ir kitų užfiksuotų kraštovaizdžio pažeidimų fiksavimas regioniniame parke. Savavališka statyba** (LR Statybos įstatymas) – statinio ar jo dalies statyba be galiojančio statybą leidžiančio dokumento arba turint galiojantį statybą leidžiantį dokumentą, tačiau pažeidžiant esminius statinio projekto sprendinius. Pateikiamas savavališkų statybų ir kitų kraštovaizdžio apsaugos reikalavimų pažeidimų skaičius (vienetais) 4.1 paveiksle. Vykdomas ne rečiau kaip 1 kartą per metus.

Ventos regioninio parko direkcijos darbuotojai drauge su Šiaulių ir Telšių teritorijų planavimo ir statybos valstybinės priežiūros TPSVPS SVPP vyr. specialistais Viliu Kriščiūnu ir Rimantu Piktorna organizavo reidus nustatant savavališkas statybas Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybėse. 2015 m. buvo atlikti 3 bendri statybų patikros reidai Ventos regioninio parko teritorijoje. Per 2015 metus statybų pažeidimų Ventos regioninio parko teritorijoje nenustatyta (Kraštovaizdžio monitoringo ataskaita (2015)).

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ



#### **4.1 pav. Savavališkų statybų ir kitų kraštovaizdžio apsaugos reikalavimų pažeidimai**

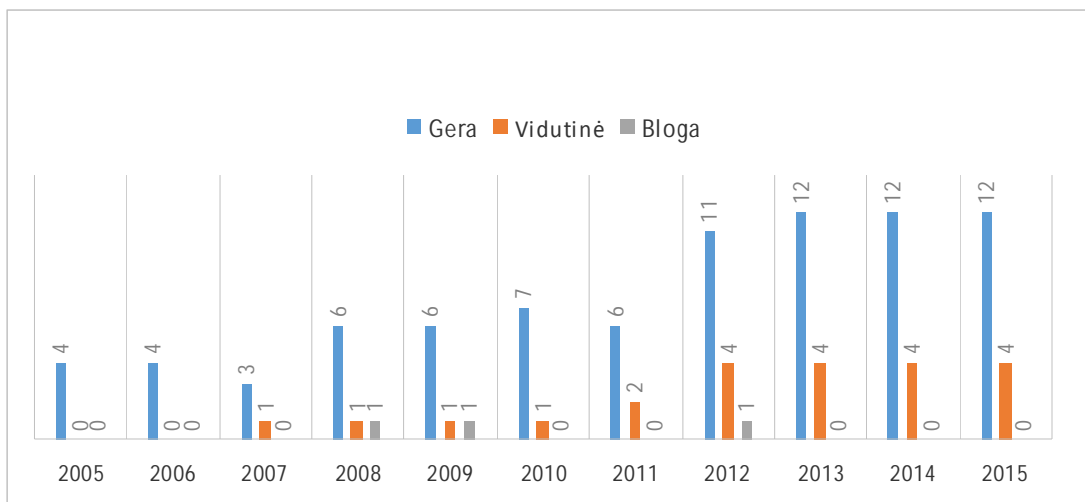
Šaltinis: J. Teišerskis 2015 m. kraštovaizdžio monitoringo ataskaita

### **8. Gamtos paveldo objektų, esančių regioniniame parke, būklės vertinimas.**

Patvirtintoje monitoringo programoje nurodytu laikotarpiu vertinama gamtos paveldo objektų (tai valstybės bei savivaldybės saugomi įstatymais numatyta tvarka bei priemonėmis, vertingi dėl savo išvaizdos, unikalumo, matmenų, mitologinės vertės, išskirtinumo gamtiniai objektai ir jų grupės) būklė (gera, vidutinė, bloga), pateikiamos pokyčių priežastys. Vertinami 16 paveldo objektų, iš kurių 2 gamtos paminklai (Juodasis (Meilės) akmuo ir Papilės jūros periodo atodanga), likę 14 priskirti žemesniam apsaugos statusui – gamtos paveldo objektai. Vykdomas ne rečiau kaip 1 kartą per metus.

Bendra gamtos paveldo objektų būklė 2015 metais – gera. . Gamtos paveldo objektų būklės pokyčiai (įskaitant paminklus) nuo 2005 iki 2015 metų pateikti 4.2 paveiksle. 2012 m. Akmenės r. sav. administracijai įrengus Jurakalnio pažintinį taką, nebeliko nei vieno objekto, kurio būklė būtų bloga. Įrengiant taką buvo išvalyta ir atidengta griovos atodanga su atragiu, pastatyti nauji laiptai su takais ir suoliukais, pradėtas šalia statyti apžvalgos bokštas ir prieplauka baidarėms. 2012 m. paskelbtiems gamtos paveldo objektams reikalinga suprojektuoti ir įrengti tvoreles, stendus ir/ar kitą reikalingą infrastruktūrą. (Kraštovaizdžio monitoringo ataskaita (2015)).

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ



**4.2 pav. Gamtos paveldo objektų būklė (įskaitant paminklus)**

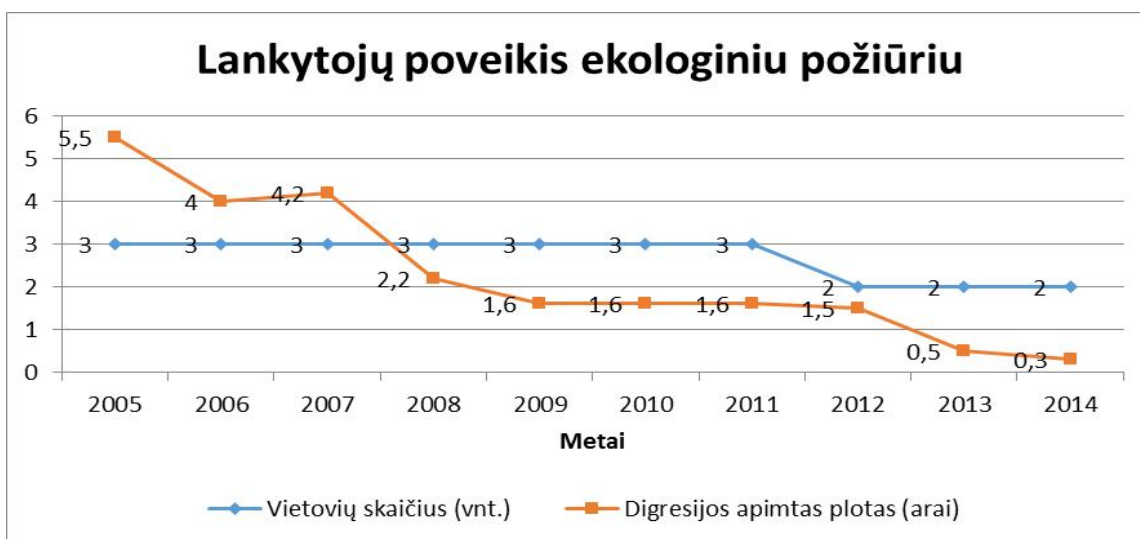
Šaltinis: J. Teišerskis 2015 m. kraštovaizdžio monitoringo ataskaita

#### **9. Analizuojamas lankytojų poveikis ekologiniu požiūriu jautriose regioninio parko dalyse.**

Pasirinktuose (kiekvienais metais tuose pačiuose) taškuose kiekvienais metais tiriama rekreacinės digresijos (gamtinės aplinkos (ekosistemų) – nuo teritorijos lankymo intensyvumo bei lankymo būdų ir pobūdžio lankomoje teritorijoje atsirandančių kokybinių ir kiekybinių pokyčių teritorijos kraštovaizdžio elementuose ir biologinėje įvairovėje, gyvūnijoje, pačių lankomų objektų ir teritorijų fizinėje būklėje. Lankytojų poveikis ekologiniu požiūriu jautriose valstybinių parkų dalyse nuo 2005 iki 2014 metų pateiktas 4.3 paveiksle. Šie pokyčiai, yra tiesiogiai atsirandantys dėl lankytojų rekreacinės veiklos toje teritorijoje ir esamos rekreacinės infrastruktūros kiekio bei kokybės ten. Lankomoje teritorijoje rekreacinė digresija yra tiesiogiai priklausoma nuo lankymosi intensyvumo, poilsavimo vietų tankio, rekreacinės paskirties objektų skaičiaus, paskirties bei kokybės, ir kitų priežasčių. Vykdam monitoringą patikrinamas bei nustatomas digresijos lygis ir pobūdis. Fiksuojami pažeidimo laipsnis (didelis, vidutinis, mažas) ir pobūdis (taškinis ir linijinis) pasirinktuose etalonuose: Vienrankių k., vandens turistų pamėgta išlipimo vieta (Ventos kraštovaizdžio draustinis) ir Uogiškių k., daugiausiai žvejų mėgėjų lankoma vietovė (Rekreacinio prioriteto zona) Taip pat fiksuojamas rekreacinės digresijos užimamas plotas (hektarais). Vykdomas ne mažiau kaip 2 kartus pasirinktose vietose vasaros sezono metu.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

- Ventos kraštovaizdžio draustinis (Vienrankių k.). Rekreacinės digresijos pažeidimo laipsnis ir pobūdis buvo fiksuojamas jautriose vietose birželio ir rugpjūčio mėn. Rekreacinės digresijos pažeidimo laipsnis - mažas, pažeidimo pobūdis – taškinis;
- Purvėnų geomorfologinis draustinis (Uogiškių k.). Rekreacinės digresijos pažeidimo laipsnis – mažas, pažeidimo pobūdis – taškinis (Kraštovaizdžio monitoringo ataskaita (2015)).



**4.3 pav. Lankytojų poveikis ekologiniu požiūriu jautriose valstybinių parkų dalyse**

Šaltinis: J. Teišerskis 2015 m. kraštovaizdžio monitoringo ataskaita

#### **10. Fiksuojami lankymui pritaikyti objektai ir teritorijos regioninio parko teritorijoje.**

Lankymui pritaikytos teritorijos/objektai – kraštovaizdžio kompleksai, gamtos ir kultūros paveldo objektai, lankytojų centrai, gamtos mokyklos, pažintiniai ir mokomieji takai, turizmo trasos, kempingai, stovyklavietės, poilsio vietos, atokvėpio vietos, apžvalgos aikštelės (regyklos) ir bokštai, kt. Duomenys pateikiami vnt., ha (takai – km). Vykdomas ne rečiau kaip 1 kartą per metus.

**11. Fiksuojamas kaimo turizmo sodybų, kempingų, stovyklaviečių, muziejų, ekspozicijų pokytis regioniniame parke.** Analizuojama fizinių ir juridinių asmenų teikiamų lankytojams pažintinio turizmo ir kitų paslaugų spektro kaita vienetais. Vykdomas ne rečiau kaip 1 kartą per metus.

**12. Gamtos stichijos paveiktos teritorijos regioniniame parke.** Įvykus tokiems reiškiniams parko teritorijoje pateikiama tokių teritorijų skaičius vienetais ir plotas hektarais. Vykdomas po gamtos stichinių nelaimių.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Aukščiau pateikta apibendrinta Ventos regioninio parko kraštovaizdžio monitoringo programa yra rengiama Ventos regioninio parko kraštovaizdžio monitoringo veiklos planas, kuris pateiktas 4.1 lentelėje.

4.1 lentelė

**2015 metų Ventos regioninio parko kraštovaizdžio monitoringo veiklos plano  
įgyvendinimas**

<b>Tikslas</b>	<b>Uždavinys</b>	<b>Įgyvendinimas (Rezultatai)</b>
Kraštovaizdžio erdvių fotofiksacija	1. Ne mažiau kaip 2 vietų fotofiksacijai parinkimas. 2. Pasirinktose vietose fotofiksacijos vykdymas. 3. Surinktų duomenų analizė ir panaudojimas praktikoje.	Kraštovaizdžio, jo raidos dėsninumų ir krypčių supratimas; kraštovaizdžio ir jame vykstančių procesų pristatymas lankytojams; tvarkymo priemonių veiksmingo vertinimas ir pagrįstų sprendimų, susijusių su kraštovaizdžio tvarkymu, priėmimas.
Miško pokyčio fiksavimas	1. Įvertinti bendrą miškų plotą. 2. Įvertinti miškų įveisimo plotus (ataskaitiniais metais). 3. Įvertinti miško iškirštą plotą (ataskaitiniais metais).	Žemėnaudos pokyčio parko teritorijoje vertinimas; jaunuolynų/ brandaus medynų santykio analizė.
Gyvenamųjų teritorijų pokyčių fiksavimas	1. Naujai pastatytų sodybų ataskaitiniais metais apskaitos vykdymas. 2. Atnaujintų sodybų (remontuotų, rekonstruotų, perstatytų) ataskaitiniais metais apskaitos vykdymas.	Gyvenamųjų sodybų su priklausiniais pokyčio ir būklės vertinimas.
Pažeistų teritorijų fiksavimas	1. Pažeistų teritorijų indentifikavimas. 2. Lėšų paieška identifikuojamų teritorijų rekultivavimui.	Surinktų duomenų panaudojimas rekultivuojamų teritorijų finansavimui.
Atkurtų (rekultivuotų) teritorijų inventorizavimas	1. Pažeistų teritorijų rekultivavimui finansavimo paieška (sutvarkymo projekto parengimui ir jo įgyvendinimui). 2. Atkurtų teritorijų priežiūra. 3. Atkurtų teritorijų pritaikymas lankymui.	Atkurtų (rekultivuotų) teritorijų tvarkymas ir priežiūra.
Aplinką darkančių (apleisčių, nenaudojamų, kt.) statinių fiksavimas	1. Aplinką darkančių (apleisčių, nenaudojamų, kt.) statinių inventorizavimas. 2. Surinktų aplinką darkančių (apleisčių, nenaudojamų, kt.) statinių, duomenų analizė.	Įvairių priemonių aplinką darkančių statinių savininkams taikymas (pokalbis, administracinės).
Savavališkų statybų ir kitų	1. Savavališkų statybų fakto	Savavališkų statybų ir kitų

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

kraštovaizdžio apsaugos reikalavimų pažeidimų fiksavimas	identifikavimas. 2. Kraštovaizdžio apsaugos reikalavimų pažeidimų identifikavimas. 3. Prevencijos vykdymas, siekiant sumažinti įvardintus pažeidimus.	kraštovaizdžio apsaugos reikalavimų pažeidimų mažinimas.
Gamtos paveldo objektų apskaita	1. Esamų gamtos paveldo objektų būklės vertinimas. 2. Esamų gamtos paveldo objektų priežiūra. 3. Naujų gamtos paveldo objektų paieška ir įteisinimas.	Visuomenės supažindinimas su gamtos paveldo objektais.
Lankytojų neigiamo poveikio ekologiniu požiūriu jautriose parke dalyse įvertinimas	1. Lankytojų neigiamo poveikio ekologiniu požiūriu jautriose parke dalyse nustatymas. 2. Pasirinktose teritorijose lankytojų neigiamo poveikio laipsnio nustatymas. 3. Pasirinktose teritorijose fiksuotų lankytojų neigiamo poveikio analizė.	Pasekmių, atsiradusių dėl lankytojų daromo neigiamo poveikio, šalinimas.
Lankymui pritaikytų objektų apskaita	1. Lankymui pritaikytų objektų inventorizavimas. 2. Lankymui pritaikytų teritorijų inventorizavimas. 3. Lankymui pritaikytų objektų ir teritorijų pokyčių analizė.	Naujų teritorijų ir objektų pritaikymas lankymui.
Kaimo turizmo sodybų, kempingų, stovyklaviečių, muziejų, ekspozicijų fiksavimas	1. Duomenų apie fizinių ir juridinių asmenų, teikiančių lankytojams pažintinio turizmo ir kitas paslaugas, surinkimas. 2. Kokio tipo paslaugos yra teikiamos lankytojams identifikavimas. 3. Gautų duomenų interpretavimas.	Lankytojų informavimas apie teikiamas pažintinio turizmo ir kitas paslaugas parke teritorijoje.
Gamtos stichijos paveiktų teritorijų fiksavimas	1. Surinkti informaciją apie stichijos padarinius parke. 2. Stichijos padarinių analizė.	Gamtos stichijos žalos padarinių parke įvertinimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2015 m. Ventos regioninio parke kraštovaizdžio monitoringo planu

Apibendrinant galima teigti, jog kraštovaizdžio monitoringas atskleidžia pakankamumo, santūrumo, tęstinumo principų suderinamumą aplinkos apsaugos sistemoje. Vykdomi kraštovaizdžio stebėjimai ir tyrimai yra minimalūs, tačiau gautas informacijos kiekis ir kokybė yra pakankami kraštovaizdžio būklei ir jos pokyčiams tinkamai įvertinti ir racionaliems sprendimams priimti.

**Ventos regioninio parke kraštovaizdžio lankytojų monitoringo programos 2014 m. ataskaitos analizė.** Be vykdomos kraštovaizdžio monitoringo programos Ventos regioninio parke direktorių įgyvendina ir kitas monitoringo programas. Su šia monitoringo programa glaudžiai susijusi įgyvendinama Lankytojų monitoringo programa. Ji analizuoja į Ventos regioninį parką atvykstančių

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

lankytojų srautų pasiskirstymą, jų poveikį aplinkai, gamtos ir kultūros kompleksams bei objektams, lankytojų poreikius ir atsiliepimus.

2014 m., vadovaujantis Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos prie Aplinkos ministerijos direktoriaus 2012 m. gegužės 8 d. įsakymu Nr. V-114 patvirtinta Lietuvos saugomų teritorijų lankytojų monitoringo programa, Ventos regioniniame parke buvo vykdomas lankytojų monitoringas taikant tiesioginį ir netiesioginį lankytojų skaičiavimo metodą.

Tiesioginiam lankytojų monitoringo vykdymui buvo pasirinkti tie patys taškai kaip ir 2012 – 2013 - m.: Papilės atodanga, Jurakalnio geologinis pažintinis takas, Žerkščių pušynas (rekreacinė teritorija) ir Santeklių poilsiavietė.

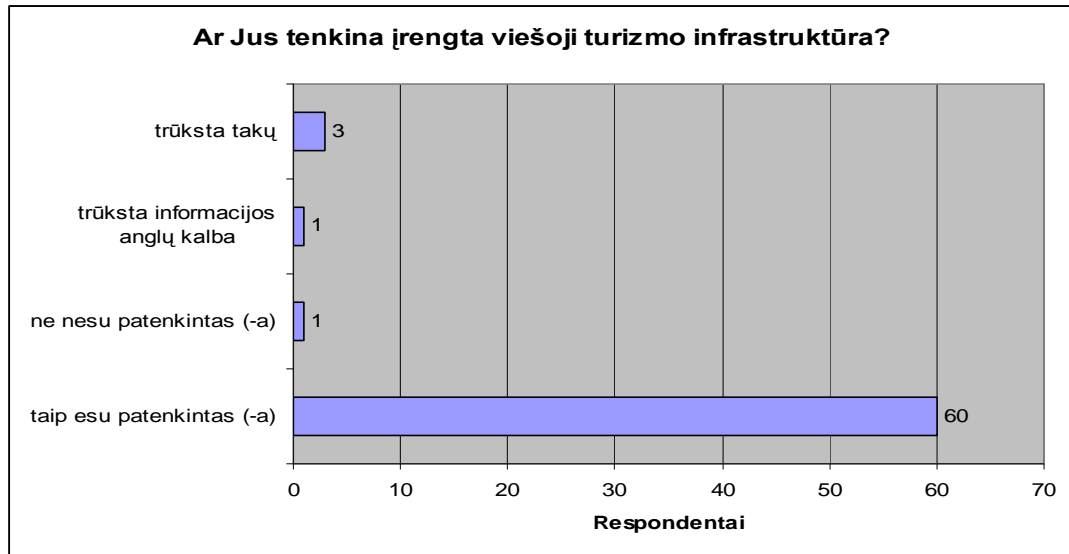
2014 m. lankytojų monitoringas pasirinktuose taškuose vykdytas tris mėnesius (birželį, liepą, rugpjūtį) po tris skirtingas savaitės dienas (įskaitant ir savaitgalius) kiekviename taške nuo 10 iki 17 val. (kartais ilgiau).

Netiesioginio monitoringo metu 2014 m. VRP iš viso užfiksuota 6640 lankytojų. Didžiąją jų dalį sudaro poilsiautojai, apsilankantys muziejuose ir poilsiautojai, išskylaujantys baidarėmis.

2013 m. vykdytoje lankytojų monitoringe anketinėje apklausoje buvo sužinota apie Ventos regioninio parko gamtinės aplinkos kokybę (4.4 pav). Tyrime iš viso buvo apklausti 65 lankytojai, kuriems buvo parengtos tipinės anketos. Į klausimą „Ar jus tenkina vieša turizmo infrastruktūra“, kiek daugiau kaip 92 % respondentų atsakė, kad yra patenkinti įrengta Ventos regioniniame parke vieša turizmo infrastruktūra (į kurią taip pat įeina viešoji lauko informacinė sistema). Beveik 5% respondentų trūksta takų, (Ventos regioniniame parke įrengtas tik vienas pažintinis takas) ir po 1,5 % respondentų nurodė, kad informacijos trūksta anglų kalba ir kad nėra patenkinti viešo turizmo infrastruktūra. Taigi 2013 m. apklaustų lankytojų nuomone, didžioji dauguma yra patenkinti viešąja turizmo infrastruktūra, į kurią įeina vieša lauko informacinė sistema.



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ



**4.4 pav. Lankytojų monitoringe anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų atsakymai**  
Šaltinis: J. Teišerskis 2013 m. lankytojų monitoringo ataskaita

Apibendrinant galima teigti, jog lankytojų tiesioginio ir netiesioginio lankytojų skaičiavimo ir apklausos monitoringo programoje atsiskleidžia principai:

- pakankamo minimumo;
- kompleksiško;
- tęstinumo;
- biocentriško;

kurių dėka sistemingai, derinant laiko ir erdvės požiūriu, stebimi lankytojų srautų pasiskirstymai, kaupiami ir analizuojami duomenys norint sužinoti gamtinės aplinkos būklę, reikalingą darniam vystymuisi užtikrinti, teritorijų, infrastruktūros planavimo, gamtos išteklių naudojimo kontroliavimui. Be to, sistemingas stebėjimas padeda nustatyti tai, kurių objektų tam tikromis aplinkybėmis stebėjimas duoda tikrai patikimus bei objektyvius rezultatus ir parametrus. Sistemingas stebėjimas padeda įvertinti ir efektingumo pagerinimui priderinti tinkamiausią stebėjimų periodiškumą, stebėjimo vietų bei laiko parinkimą, stebėjimų apimtį dydį, monitoringo vykdytojų asmeninių fizinių savybių išgryninimą, taip pat pagerina monitoringui reikalingų finansinių išteklių apskaičiavimo tikslumą.

**Pusiau struktūrizuoto interviu tyrimo rezultatai.** Pusiau struktūruotu interviu apklausti 5 informantai (darbo patirtis – nuo 2 iki 12 metų), dirbantys VRP. Tyrimo imtis – tikslinė, patogioji, nes apklausiami buvo tie informantai, kurie sutiko dalyvauti interviu. Interviu atliktas 2015 m. rugsėjo - 2016 m. kovo mėn. Interviu vykdė darbo autorė. Buvo laikomasi tyrimo etikos reikalavimų:

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą. Bendroji informacija apie respondentus pateikta 4.2 lentelėje.

4.2 lentelė

#### Bendrieji informantų duomenys

Eil. Nr.	Institucija	Pareigos	Išsilavinimas	Darbo stažas (vykdant kraštovaizdžio monitoringą)
1.	Ventos regioninio parko direkcija	Direktorius	Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)	9
2.	Ventos regioninio parko direkcija	Vyr. specialistas	Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)	2
3.	Ventos regioninio parko direkcija	Vyr. specialistas	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	12
4.	Akmenės rajono savivaldybės administracija	Vyr. specialistas	Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)	6
5.	Pensininkas	Vyr. specialistas	Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)	8

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pirmuoju klausimu informantų pasiteirauta dėl jų susipažinimo su aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo principais, taikomais kraštovaizdžio monitoringo valdyme, lygio (4.3 lentelė). Laikantis konfidencialumo, kiekvienas respondentais įvardinamas kodu: M1, M2, M3, M4, M5.

4.3 lentelė

#### Susipažinimo su kraštovaizdžio monitoringo valdymo principais lygis

<b>M1</b>	Pagrindai
<b>M2</b>	Pakankamai išsamiai
<b>M3</b>	Vidutiniškai
<b>M4</b>	Pagrindai
<b>M5</b>	Nesusipažinęs

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

Kaip matome iš 4.3 lentelės, kalbintų informantų susipažinimo su aplinkos monitoringo principais, taikomais kraštovaizdžio monitoringo valdyme, lygis skiriasi. Vienas iš informantų su minėtais principais susipažinęs pakankamai išsamiai (M2), kitas – vidutiniškai (M3), dar kiti – tik su pagrindais (M1; M4), o vienas iš informantų – visai nesusipažinęs (M5).

Toliau informantams buvo pasiūlyta įvertinti skirtingų aplinkos monitoringo principų įgyvendinimą Ventos regioniniame parke (4.4 lentelė).

4.4 lentelė

#### Aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo principų įgyvendinimo lygis

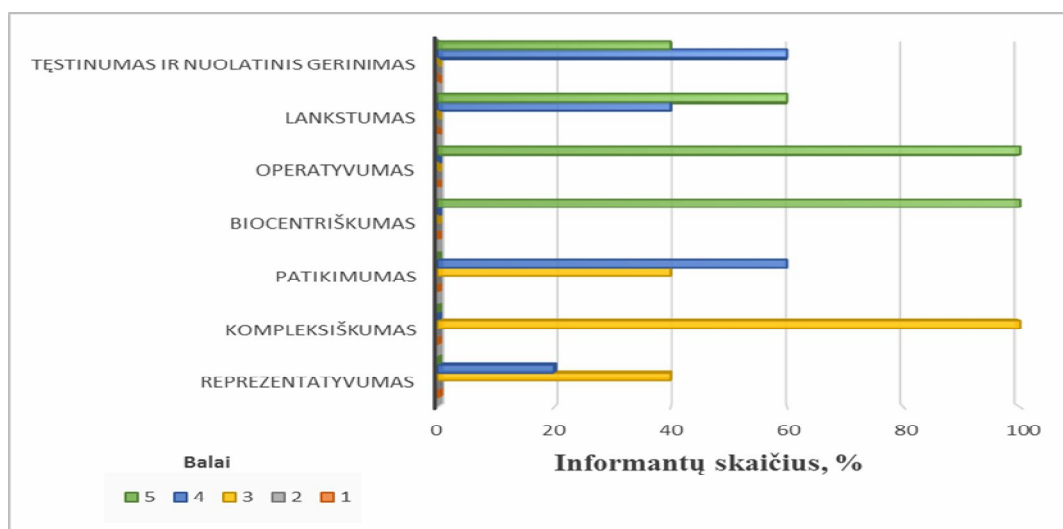
Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
<b>Reprezentatyvumas vidutinis arba menkas</b>	Reprezentatyvumo principas įgyvendinamas vidutiniškai. M1.	Reprezentatyvumą pakankamai sunku vertinti, bet, kaip aš jį suprantu, tai jį reikėtų tobulinti. M1.
	Reprezentatyvumas - vidutiniškas. M2	Yra tam tikrų problemų su reprezentatyvumu, tai akivaizdu. M2.
	Reprezentatyvumas menkas. M3	Deja, ne visi suinteresuoti subjektai, deramai reprezentuojami aplinkos monitoringe. Tai akivaizdi spraga ir ją reikia eliminuoti. M3.
	Reprezentatyvumas ne visiškai įgyvendinamas M4.	Yra delegavimo ir reprezentavimo problemų. Jas reikia spręsti. Sunku čia būtų apie viską kalbėti, laiko daug užimtų. Bet, manyčiau, kad šis principas reikalauja tobulinimo. M4.
	Reprezentatyvumo trūksta. M5	Akivaizdžiai trūksta ir viešumo, ir reprezentatyvumo. M5.
<b>Kompleksiškumas vidutinis</b>	Kompleksiškumas vidutinis. M1, M2, M3, M4, M5	Teigčiau, kad šis principas įgyvendinamas vidutiniškai. Kai kuriems monitoringo aspektams teikiamas mažesnis dėmesys, kai kuriems didesnis. M2. Manau, kad yra tam tikrų trūkumų šio principo įgyvendinime M4.
<b>Patikimumas vidutinis arba aukštas</b>	Patikimumas vidutinis, M1, M5 Patikimumas aukštas. M2, M3, M4	Patikimumą vertinu kaip vidutinį. Yra problemų, bet jos sprendžiamos. M1. Patikimumas – vienas iš sėkmingai įgyvendinamų principų šiuo atveju. M3.
<b>Biocentriškumas aukštas</b>	Biocentriškumo principo įgyvendinimo lygis aukštas. M1, M2, M3, M4, M5	Šio principo įgyvendinimą vertinu tik aukščiausiais balais. M3.
<b>Operatyvumas aukštas</b>	Operatyvumo principo įgyvendinimo lygis aukštas. M1, M2, M3, M4, M5	Šio principo įgyvendinimą vertinu tik aukščiausiais balais. M3. Operatyvumas – tai savalaikis reagavimas į situacijos pasikeitimą. Ši veikla vykdoma aukščiausiu lygiu. M3.
<b>Lankstumas aukštas</b>	Lankstumo principo lygis aplinkos kraštovaizdžio monitoringe yra aukštas.	Ta anglišką terminą „flexibility“ žinome visi, bet, deja, ne visose srityse jį įgyvendiname. Drįsčiau teigti, kad aplinkos monitoringe šis principas įgyvendinamas

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

	M1, M2, M3, M4, M5.	sėkmingai. Vertiname situaciją, ieškome sprendimų, svarstome alternatyvas, ieškome „aukso vidurio“. Tai ir yra, mano manymu, lankstumas. M3.
<b>Tęstinumas ir nuolatinis gerinimas aukštas</b>	Tęstinumas ir nuolatinis gerinimas yra aukšto lygio.	Bet kuri veikla, o aplinkos monitoringas tuo labiau, reikalauja tęstinumo. Jei, aišku, norime pasiekti aukštų rezultatų. M2. O kaip be tęstinumo ir tobulinimo? Kitu atveju visa veikla netenka prasmės. Tik tuo, iš esmės, ir grindžiame savo veiklą. M3.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

4.4 lentelėje apibendrinti informantų atsakymai leidžia teigti, kad patikimumas, įgyvendinimas reikalauja papildomo dėmesio iš asmenų arba subjektų, atsakingų už šio monitoringo įgyvendinimą VRP. Kalbinti informantai aukštai vertina tęstinumo, lankstumo lygį, ypač aukštai biocentriškumo bei operatyvumo principų lygį. Tai taip pat matyti ir 4.5 paveiksle, kuomet buvo paprašyta įvertinti monitoringo principų lygį balais penkiabalėje sistemoje. Reizentavimo aplinkos monitoringe trūkumą informantai grindžia tuo, kad „ne visi suinteresuoti subjektai, deramai reprezentuojami aplinkos monitoringe“(M3), o kompleksiskumo stoka aiškinama tuo, kad „kai kuriems monitoringo aspektams teikiamas mažesnis dėmesys, kai kuriems didesnis“ (M2). Informantai teigia, kad aplinkos monitoringe tokie dažnai propaguojami principai kaip lankstumas ir tęstinumas įgyvendinami ypač sėkmingai ir būtent jais vadovaujasi asmenys, atsakingi už aplinkos monitoringą VRP.



4.5 pav. Aplinkos monitoringo principų lygio vertinimas balais

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Toliau informantų paprašyta įvertinti atskirus aplinkos monitoringo principus pagal jų poveikio svarbą (4.5 lentelė).

4.5 lentelė

**Atskirų principų poveikio svarba kraštovaizdžio monitoringo valdymui**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantis teiginys</b>
<b>Reprezentatyvumas labai svarbus</b>	Reprezentatyvumo principas vienas iš svarbiausių. M1 Reprezentatyvumo principas lemia didžiąją kraštovaizdžio monitoringo vykdymo eigą. M2 Turi didelę reikšmę kraštovaizdžiui. M3	Manyčiau, kad be šio principo monitoringo valdymas būtų nevisapusiškas. M1
<b>Kompleksiškumas labai svarbus</b>	Kompleksiškumas reikalingas visapusiškai kraštovaizdžio monitoringo analizei. M2	Kompleksiškumo principas vertina kraštovaizdžio monitoringo rezultatus kaip visumą, o ne atskirus elementus. M2
<b>Patikimumas svarbus</b>	Nuo surinktos informacijos patikimumo priklauso gaunami rezultatai. M2 Patikimumas – tai efektyvumo užtikrinimas aplinkos monitoringo valdyme M3.	Neturint patikimos informacijos, negalima priimti nei strateginių, nei taktinių sprendimų aplinkos monitoringo srityje. M2
<b>Biocentriškumas pakankamai svarbus/svarbus</b>	Biocentriškumo principas svarbus dėl to, kad biocentriškumas turi daugiausiai įtakos kraštovaizdžio kaitai. M2	Kraštovaizdžio pasikeitimas, tendencijos, kurios jame vyksta – visa tai reikalauja biocentrinio požiūrio. Kraštovaizdis su jo unikaliais elementais – tai esmė viso mūsų darbo. M2.
<b>Operatyvumas vidutiniškai svarbus</b>	Operatyvumas nėra esminis dalykas aplinkos monitoringo valdyme M1. Susistemintų duomenų bei rezultatų šiuo metu nelabai kam reikia. M1	Susistemintų duomenų bei rezultatų šiuo metu nelabai kam reikia. M1 Nėra institucijų, kurios, gavusios šią informaciją, panaudotų priimant sprendimus. M2
<b>Lankstumas svarbus arba vidutiniškai svarbus</b>	Turi būti taikomi naujausi metodai analizėje. M2 Lankstumas neturi kenkti stabilumui. M3	Stebėjimo metodikos neturėtų dažnai ir iš principo keistis, nes tai iškreiptų jau prieš tai atliktus monitoringo duomenis bei susistemintus rezultatus M3.
<b>Tęstinumas ir nuolatinis gerinimas svarbus arba itin svarbus</b>	Tęstinumas ir nuolatinis gerinimas padeda siekti aukščiausių rezultatų. M2 Nuo šio principo efektyvaus taikymo labai priklauso tiriamų komponentų gauti rezultatai. M3	Kuo ilgiau bus tęsiami aplinkos stebėjimai, tuo efektyviau bus galima įvertinti aplinkoje vykstančius procesus. M3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

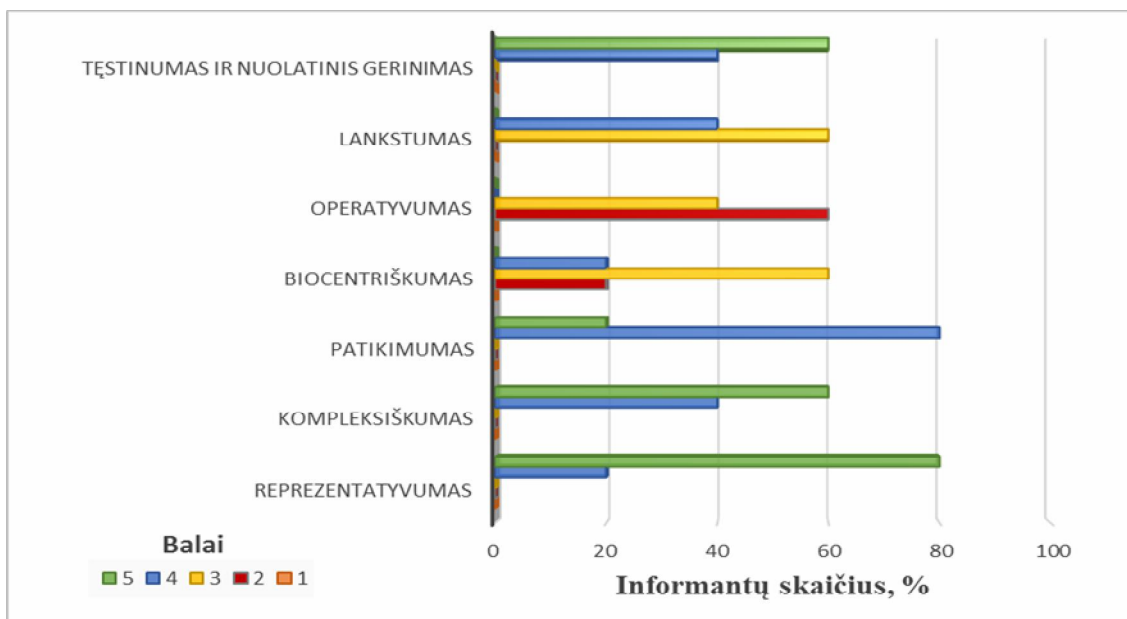
Kalbinti informantai linkę manyti, kad praktiškai visi esminiai kraštovaizdžio monitoringo valdymo principai yra svarbūs kraštovaizdžio monitoringo valdymui. Kiek netikėtas buvo operatyvumo svarbos įvertinimas: praktiškai visi informantai nesuteikia šiam principui didelės reikšmės ir jo neaktualumą grindžia tokiais gana abejotiniais teiginiais, kad „susistemintų duomenų bei rezultatų šiuo metu nelabai kam reikia“ (M1) ir kad „nėra institucijų, kurios gavusios šią informaciją panaudotų priimant sprendimus“ (M2). Šis vertinimas matyti 4.6 paveiksle, 40 % respondentų operatyvumą įvertino 3 balais, 60 % – 2 balais.

Ypatingą dėmesį informantai atkreipia į patikimumo užtikrinimą aplinkos monitoringo valdyme ir teigia, kad patikimumas – tai efektyvumo užtikrinimas aplinkos monitoringo valdyme. Tuo tarpu reprezentatyvumas, anot ekspertų, „lemia didžiąją kraštovaizdžio monitoringo vykdymo eigą“ (M2).

Visapusiška kraštovaizdžio monitoringo analizė, informantų manymu, neįmanoma be kompleksiško principo įgyvendinimo, kurio dėka „kraštovaizdžio monitoringo rezultatai vertinami kaip visuma“ (M2). Lankstumo aplinkos monitoringo valdyme požiūriu informantų nuomonės nebuvo vieningos. Vieni pabrėžė šio principo kaip „naujausių analizės metodų skatinimo“ (M2) svarbą, kiti pažymėjo, kad lankstumas neturi kenkti stabilumui (M3), o „stebėjimo metodikos neturėtų dažnai ir iš principo keistis (M3), nes tai iškreiptų jau prieš tai atliktų monitoringo duomenis bei susistemintus rezultatus“.

Tęstinumo ir nuolatinio gerinimo principo įgyvendinimo reikšmė aplinkos monitoringo valdyme grindžiama tuo, kad „kuo ilgiau bus tęsiami aplinkos stebėjimai, tuo efektyviau bus galima įvertinti aplinkoje vykstančius procesus“ (M3), o biocentriškumo principo – tuo, kad „biocentriškumas turi daugiausiai įtakos kraštovaizdžio kaitai“ (M2).

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ



4.6 pav. Atskirų principų poveikio svarba kraštovaizdžio monitoringo valdymui balais

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš 4.6 lentelėje pateiktos informacijos matome, kad NVV principai žinomi ne visiems interviu dalyvavusiems informantams.

4.6 lentelė

#### Susipažinimo su NVV principais lygis

<b>M1</b>	Šiek tiek
<b>M2</b>	Vidutiniškai
<b>M3</b>	Vidutiniškai
<b>M4</b>	Pagrindai
<b>M5</b>	Nesusipažinęs

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Du informantai pažymėjo, kad su NVV principais yra susipažinę vidutiniškai, vienas – „šiek tiek“, vienas – su pagrindais, o vienas – apskritai nesusipažinęs. Suprantama, kad toks informantų susipažinimo su NVV lygis, daro įtaką bendrai atlikto tyrimo vertei, tačiau interviu metu informantams, kurie nebuvo susipažinę su NVV paradigma, buvo bendrais bruožais paaiškinta, ką reiškia kiekvienas iš NVV principų.

Toliau informantų pasiteirauta dėl NVV principų įgyvendinimo Ventos regioninio parko veikloje (4.7 lentelė).

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

4.7 lentelė

**Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo lygis VRP valdyme**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantis teiginys</b>
<b>Decentralizacija aukšta</b>	Decentralizacija VRP valdyme remiasi visų siūlymų ir rekomendacijų svarstymu ir įvertinimu. M3 Decentralizacija VRP valdyme grindžiama komandiniu darbu. M2	Kraštovaizdžio monitoringo planas yra rengiamas remiantis jį vykdančių specialistų siūlymais ir rekomendacijomis ir dažniausiai direktoriaus patvirtinamas be pakeitimų. M3. Darbas VRP yra komandinis, dirbama grupėmis, sprendimai priimami konsensuso pagrindu. M2.
<b>Dalyvavimas vidutinis arba žemas</b>	Dalyvavimas VRP valdyme labai priklauso nuo darbuotojų pareigybinių nuostatų ir asmeninių savybių.	Kai kurių iš principų įgyvendinimas sunkiai siejamas su darbuotojų pareigybinėmis nuostatomis ir dauguma išvardintų kriterijų priklauso nuo konkrečios asmenybės. M2
<b>Procesinis požiūris vidutinis arba žemas</b>	Procesiniam požiūriui VRP valdyme trūksta išsamios, pavyzdžiais patvirtintos informacijos apie NVV principus ir jų taikymo efektyvumą.	Norint efektyviai taikyti NVV principus kraštovaizdžio monitoringo valdyme reikia turėti daugiau informacijos apie pačius NVV principus bei jų taikymo realią naudą. Šią situaciją iš esmės galėtų pakeisti efektyvūs mokymai bei vadovo sugebėjimas paskatinti kraštovaizdžio monitoringo valdyme naudoti NVV principus. M3
<b>Lyderystė vidutinė</b>	Lyderystė VRP valdyme pasireiškia iniciatyvos skatinimu. Lyderystė VRP paremta darbingos ir konstruktyvios vidaus atmosferos sukūrimu.	VRP vadovybė apibrėžia prioritетines veiklos kryptis, konsoliduoja personalą bei sukuria darbingą ir konstruktyvią atmosferą organizacijos viduje. M3.
<b>Privataus sektoriaus metodų taikymas menkas</b>	Privataus sektoriaus metodų VRP valdyme trūksta visose lygmenyse.	Akivaizdžiai trūksta verslo metodikų taikymo. Ir santykiuose tarp vadovybės ir darbuotojų, ir santykiuose tarp darbuotojų. M1.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

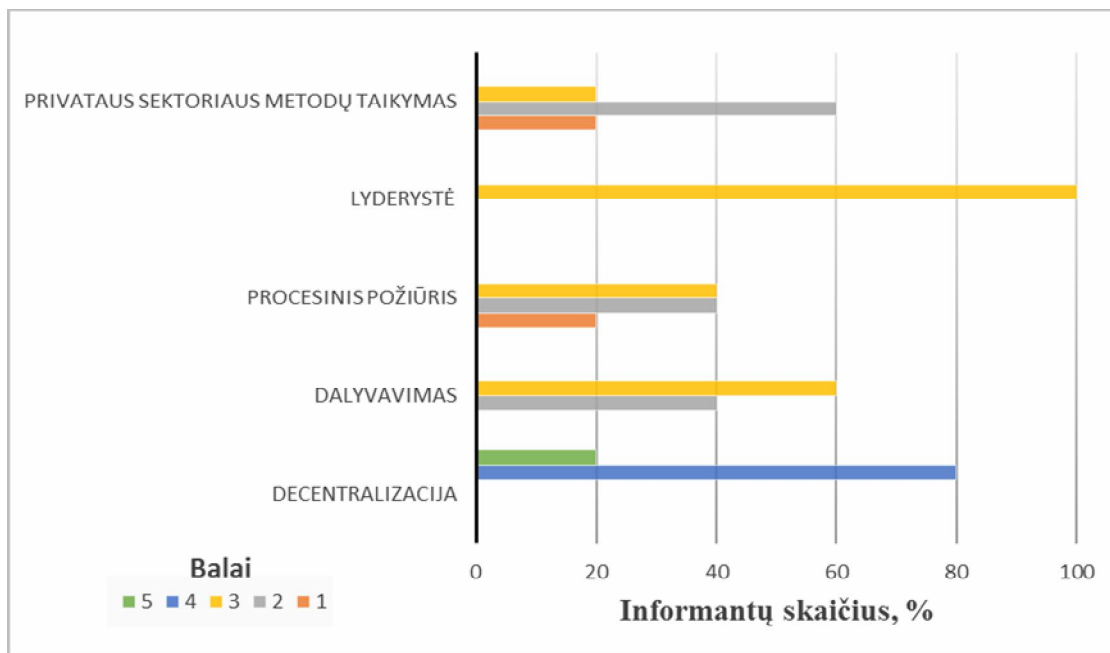
4.7 lentelėje pateikti informantų atsakymai leido iškirti tokias kategorijas arba tezes:

- Decentralizacija VRP valdyme remiasi visų siūlymų ir rekomendacijų svarstymu ir įvertinimu.
- Decentralizacija VRP valdyme grindžiama komandiniu darbu.
- Dalyvavimas VRP valdyme labai priklauso nuo darbuotojų pareigybinių nuostatų ir asmeninių savybių.
- Procesiniam požiūriui VRP valdyme trūksta išsamios, pavyzdžiais patvirtintos informacijos apie NVV principus ir jų taikymo efektyvumą.
- Lyderystė VRP valdyme pasireiškia iniciatyvos skatinimu.
- Lyderystė VRP paremta darbingo ir konstruktyvios vidaus atmosferos sukūrimu
- Privataus sektoriaus metodų VRP valdyme trūksta visose lygmenyse.



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Šios tezes taip pat parodo, kad penkiabalėje sistemoje NVV principai Ventos regioniniame parke daugiausiai įvertinti trimis balais (4.7 pav). Daugiausiai balų skirta decentralizacijai, 80 % informantų įvertino 4 balais, 20 % – 5 balais. Mažiausiai balų skirta privataus sektoriaus metodų taikymui.



**4.7 pav. Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimo lygis VRP valdyme balais**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš 4.8 lentelėje pateiktos interviu informacijos galima teigti, kad informantai vieningai pritaria visų pagrindinių NVV principų įgyvendinimo tobulinimui ir šiame tobulinime išvelgia sėkmingą aplinkos monitoringo valdymą VRP.

4.8 lentelė

**NVV principų įgyvendinimo tobulinimo efektas VRP veiklai**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Dalyvavimo principo įgyvendinimas pagerėtų	Didėtų bendruomenių įsitraukimas į VRP kraštovaizdžio monitoringą. M2	Akivaizdu, kad dalyvavimo tobulinimas sietinas su visų suinteresuotų šalių pritraukimu. Aišku, jų kompetencijų ribose. Bendruomenė – tai pagrindinis aplinkos monitoringo valdymo „klientas“ ir ji turi būti atstovaujama šiame valdyme. M1.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

	Privatus sektorius ir bendruomenės įneštų naujovių į VRP monitoringo valdymą. M2	Užsienio šalyse verslo ir vietos bendruomenių vaidmuo aplinkos monitoringo valdyme – įprastas dalykas. Lietuvoje tai praktikuojama retai. Tuo tarpu efektas yra akivaizdus. Daugumą problemų galima išspręsti. M2.
	Padidėtų visuomenės dalyvavimas VRP monitoringo valdyme. M3.	Rengiant ir įgyvendinant kraštovaizdžio monitoringo programą aktyviai dalyvautų visuomenė. Tai leistų negausius direktijos žmogiškuosius išteklius nukreipti kitų svarbių veiklų įgyvendinimui. M3
	Savivalda ir jos atstovai ženkliai pagerintų VRP monitoringo valdymą. M4.	Ypač trūksta vietos savivaldos aktyvumo aplinkos valdyme. Juk tai aktualu pačioms savivaldybėms ir jų gyventojams. M4.
	Visuomenės dalyvavimas padidintų VRP monitoringo valdymo efektyvumą. M5.	Visuomenė galėtų teikti pasiūlymus ir pastabas dėl monitoringo, organizuoti teminius renginius ir pan. M5.
Lyderystės principo įgyvendinimas pagerėtų	Lyderystės principo įgyvendinimo tobulinimas padidintų VRP personalo darbo motyvaciją.	Padidės kolektyvo motyvacija ir bus aiškiai suformuluoti tikslai. M2. Labiau sutelktų personalą, įgyvendinantį kraštovaizdžio monitoringą, sukurtų jiems darbingą atmosferą ir pan. M3
Procesinio požiūrio principo įgyvendinimas pagerėtų	Procesinio požiūrio principo įgyvendinimo tobulinimas padidintų VRP monitoringo kokybę.	Pagerėtų vykdomo monitoringo kokybė. M3 Ženkliai pagerėtų. M1 Padidės atliekamo kraštovaizdžio monitoringo kokybė. M2
Privataus sektoriaus metodų taikymas suintensyvėtų	Privataus sektoriaus metodų taikymas paspartintų inovacijas ir naujų valdymo metodų diegimą VRP monitoringo valdyme.	Pagerintų inovacijų pritaikymą kraštovaizdžio monitoringo valdyme. M2. Įtrauktų inovatyvių priemonių bei metodų naudojimą, strateginio valdymo metodų diegimą. M3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Anot informantų, dalyvavimo principo įgyvendinimo tobulinimas padidintų bendruomenės ir privataus sektoriaus įsitraukimą į VRP kraštovaizdžio monitoringą, o tai savo ruožtu įneštų naujovių į VRP monitoringo valdymą. Lyderystės principo įgyvendinimo tobulinimas padidintų VRP personalo darbo motyvaciją. Procesinio požiūrio principo įgyvendinimo tobulinimas padidintų VRP monitoringo kokybę. Privataus sektoriaus metodų taikymas paspartintų inovacijas ir naujų valdymo metodų diegimą VRP monitoringo valdyme.

Deja, nevisi NVV principai įgyvendinami VRP monitoringo valdyme. Informantų nuomonės dėl aktualiausių NVV principų diegimo VRP veikloje, o taip pat jų pastabos dėl NVV principus diegti trukdančių veiksnių apibendrintos 4.9 lentelėje.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

4.9 lentelė

**NVV principai, turintys didžiausią reikšmę kraštovaizdžio monitoringo valdyme ir kokius diegti reikėtų pirmiausiai**

<b>Svarbiausia</b>	<b>Labiausia reikia diegti</b>	<b>Diegimo sėkmė</b>	<b>Diegti trukdo</b>
Privataus sektorių metodų taikymas ir lyderystė. Šių metodų taikymas kraštovaizdžio monitoringe įtrauktų inovatyvių priemonių ir metodų naudojimą, strateginio valdymo metodų diegimą, labiau sutelktų personalą, įgyvendinantį kraštovaizdžio monitoringą, sukurtų jiems darbingą atmosferą ir pan. M3 Decentralizacija ir lyderystė dėl galimybės lanksčiai ir produktyviai dirbti. M1 Procesinis požiūris ir privataus sektoriaus metodų taikymas. Šie principai atneša daugiau naujovių ir skatina siekti maksimalių rezultatų. M2	Privataus sektorių metodų taikymas. Inovatyvių priemonių bei tyrimo metodų taikymas leistų kraštovaizdžio monitoringo valdymą padaryti efektyvesnį ir paprastesnį, gautų tyrimo duomenų platesnį panaudojimo spektrą. M3 Procesinio požiūrio metodo trūksta visose valdymo srityse. M1 Privataus sektoriaus metodų taikymą. Inovatyvių sprendimų kraštovaizdžio monitoringe taikymas. M2	Efektyvūs mokymai. M3 Naujoviškas požiūris į kraštovaizdžio politiką ir aukštesnių tikslų siekimas. Taip pat darbuotojų kompetencijos kėlimas. M2 Mokymai. M1	Kompetencijos stoka, vadovo motyvacijos trūkumas. M3 Kai kurie darbuotojai sunkiai prisitaiko prie permainų. M2 Trūksta strateginio požiūrio, suvokimo, kad naujovių diegimas yra gyvybiškai svarbus ir būtinas. M4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Informantų manymu, privataus sektoriaus metodų taikymas, decentralizacija, procesinis požiūris ir lyderystė – tai svarbiausi NVV principai VPR veikloje. Privataus sektoriaus metodų ir procesinio požiūrio įdiegimas VPR veikloje turi būti diegiami pirmiausia, nes inovatyvių priemonių bei tyrimo metodų taikymas leistų kraštovaizdžio monitoringo valdymą padaryti efektyvesnį, o procesinio požiūrio trūksta visur. Minėtų principų sėkmingas įdiegimas priklauso nuo naujoviško požiūrio į kraštovaizdžio monitoringą ir efektyvių mokymų. Tuo tarpu įdiegti NVV principus trukdo kompetencijų stoka, mokymų trūkumas ir nepastovumas.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

## IŠVADOS

1. NVV – tai vadybos metodikų ir principų pritaikymas viešajame sektoriuje, kuris remiasi decentralizacija, privatizacija, dalyvavimu, konkurencingumo didinimu, visuotinės kokybės vadybos plėtojimu. Pritaikius NVV elementus viešajame sektoriuje, numatomas šio sektoriaus struktūrinio skaidymo, komandinio darbo pagerėjimas, atskirų grandžių atsakomybė ir ataskaitomybė, visuomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą, valstybės vaidmens ir veiklos masto sumažėjimas, konkurencingumo, inovatoriškumo, kūrybiškumo skatinimas, klientų bei interesantų poreikių akcentavimas, lyderystė.

2. Lietuvos kraštovaizdžio, kaip ir visų saugomų teritorijų monitoringo valdymo srityje, vis dar vyksta perėjimas nuo „klasikinės“ valdymo paradigmos prie NVV principais paremtos valdymo sistemos. Vis dar jaučiamas stiprus valstybės imperatyvas kraštovaizdžio ir kitų saugomų teritorijų valdyme. Pati saugomų teritorijų sistema yra sukurta, vykdomi mokymai ir seminarai, didėja visuomenės aktyvumas. Tačiau teisės aktų gausa ir jų dažnas koregavimas ir papildymas, menkas suinteresuotų asmenų ir vietos gyventojų įtraukimas, lėtas tokių kraštovaizdžio valdymo principų kaip reprezentatyvumas, pakankamumas, patikimumas ir kt. įdiegimas ir netgi jų nepripažinimas, nepakankamas finansavimas ir kitos problemos daro kraštovaizdžio monitoringo valdymą komplikuoju, nevisapusišku ir nepakankami efektyviu.

3. Atliktas Ventos regioninio parke kraštovaizdžio monitoringo sistemos ir 2015 m. programos ataskaitos analizė. Analizuojant kraštovaizdžio monitoringo programos įgyvendinimą Ventos regioniniame parke, identifikuotas aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo valdymo principų (pakankamumo, santūrumo, tęstinumo) įgyvendinimas.

4. Tęstinumas, lankstumas, biocentriškumas bei operatyvumas – tai geriausiai įgyvendinami kraštovaizdžio monitoringo valdymo principai VRP. Daugiausia trūksta privataus sektoriaus metodų taikymo ir dalyvavimo principų. Patikimumas kraštovaizdžio monitoringo valdyme – tai efektyvumo užtikrinimas.

5. Visapusiška kraštovaizdžio monitoringo analizė neįmanoma be kompleksiško principo įgyvendinimo, kurio dėka „kraštovaizdžio monitoringo rezultatai vertinami kaip visuma“(M2), o lankstumas būtinas, tačiau neturi kenkti stabilumui. Tęstinumo ir nuolatinio gerinimo principo įgyvendinimo reikšmė aplinkos monitoringo valdyme grindžiama tuo, kad „kuo ilgiau bus tęsiami aplinkos stebėjimai, tuo efektyviau bus galima įvertinti aplinkoje vykstančius procesus“(M3), o biocentriškumo principo – tuo, kad „biocentriškumas daugiausia daro įtaką kraštovaizdžio kaitai“(M2).

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

6. Decentralizacija VRP valdyme remiasi visų siūlymų ir rekomendacijų svarstymu ir įvertinimu, komandiniu darbu. Dalyvavimas VRP valdyme labai priklauso nuo darbuotojų pareigybinių nuostatų ir asmeninių savybių. Procesiniam požiūriui VRP valdyme trūksta išsamios, pavyzdžiais patvirtintos informacijos apie NVV principus ir jų taikymo efektyvumą. Lyderystė VRP valdyme pasireiškia iniciatyvos skatinimu. Lyderystė VRP paremta darbingo ir konstruktyvios vidaus atmosferos sukūrimu. Privataus sektoriaus metodų VRP valdyme trūksta visuose lygmenyse.

7. NVV principų įgyvendinimo tobulinimas yra būtinas siekiant kokybiškesnio aplinkos monitoringo valdymo VRP. Dalyvavimo principo įgyvendinimo tobulinimas padidintų bendruomenės ir privataus sektoriaus įsitraukimą į VRP kraštovaizdžio monitoringą, o tai savo ruožtu įneštų naujovių į VRP monitoringo valdymą. Lyderystės principo įgyvendinimo tobulinimas padidintų VRP personalo darbo motyvaciją. Procesinio požiūrio principo įgyvendinimo tobulinimas padidintų VRP monitoringo kokybę. Privataus sektoriaus metodų taikymas paspartintų inovacijas ir naujų valdymo metodų diegimą VRP monitoringo valdyme. VRP valdymui ypač trūksta naujoviško požiūrio į kraštovaizdžio monitoringą ir efektyvių personalo mokymų. Kraštovaizdžio monitoringo ir NVV pagrindiniai principai žinomi Lietuvos kraštovaizdžio ekspertams, tačiau reikalingi papildomi mokymai ir/ar tobulinimosi kursai.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## **REKOMENDACIJOS**

### **Ventos regioninio parko direkcijai:**

1. Pateikti Ventos regioninio parko direkcijos internetinėje svetainėje išsamius, informatyvius Ventos regioniniame parke kiekvienais metais vykdomus kraštovaizdžio monitoringo planus bei ataskaitas, kuriuose būtų pateikti visi stebimi objektai (taškai žemėlapiuose), detalus jų aprašymas, motyvuotas paaiškinimas, kodėl šie objektai stebimi, koks užfiksuotas pokytis, kas tai įtakojo ir pan.

2. Įtraukti į Ventos regioninio parko direkcijos vykdomą kraštovaizdžio monitoringą vietinių bendruomenių narius, verslininkus ir savivaldos įstaigų atstovus. Ši priemonė ne tik paskatintų išvardintų grupių atstovus domėtis Ventos regioniniame parke vykstančiais pokyčiais, juos analizuoti ir įvertinti, bet ir leistų Ventos regioninio parko specialistams, atliekantiems kraštovaizdžio monitoringą, efektyviau (produktyviau) paskirstyti savo darbo laiką, atsiradus bendrų interesų tarp skirtingų atstovų, - atsirastų idėjų, projektų strateginė plėtotė, kuri pritrauktų finansinius išteklius, įdiegtų inovacijas, o tai sėkmės, tobulėjimo kryptys.

3. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad VRP valstybės tarnautojai yra silpnai susipažinę NVV principais, todėl įstaigos prerogatyva, siekiant kokybiško valdymo, turi būti pirmiausia nukreipta personalo švietimui. Turėtų būti organizuojami valstybės tarnautojų mokymai, skirti susipažinti su NVV samprata ir principais, mokymasis įstaigos viduje, yra suprantamas kaip nuolatinis ir nesibaigiantis, „šiuolaikinis“ valstybės tarnautojas turi būti orientuotas į naujovių, inovacijų, pokyčių kūrimą efektyviam įstaigos valdymui.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Teisės aktai
2. Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992. Valstybės žinios, 1992, Nr.33-1014.
3. Lietuvos Respublikos aplinkos apsaugos įstatymas//Valstybės žinios. 1992, Nr. 5-75; 2004, Nr. 60-2121.
4. Lietuvos Respublikos aplinkos monitoringo įstatymas // Valstybės žinios, 1997, Nr.112-2824
5. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Valstybės žinios, 2006, Nr. 77-297.
6. Lietuvos Respublikos planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo įstatymas//Valstybės žinios. 1996, Nr. 82-1965. 2005, Nr. 86-3206
7. Europos kraštovaizdžio konvencija. Valstybės žinios, 2002, Nr.104-4621.
8. Lietuvos Respublikos žemės įstatymas//Valstybės žinios. 1994, Nr. 34-620; 2004. Nr. 28-868.
9. Lietuvos Respublikos miškų įstatymas // Valstybės žinios. 1994. Nr. 96-1872; 2001. Nr. 135-1161.
10. Lietuvos Respublikos vandens įstatymas // Valstybės žinios. 1997. Nr. 104-2615; 2003. Nr.36-1544.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 metų kovo 2 dienos nutarimas Nr.315 „Dėl valstybinės aplinkos monitoringo 201-2017 metų programos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2011, Nr.24-158.
12. Lietuvos Respublikos saugomų teritorijų įstatymas // Valstybės žinios, 2001-12-28, Nr. 108-3902.
13. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas // Valstybės žinios, 1994, Nr. **55-1049**
14. Ventos regioninio parko direkcijos nuostatai, Valstybinės saugomų teritorijų tarnybos prie Aplinkos ministerijos direktoriaus 2004 m. gruodžio 9 d. įsakymas Nr. 257 V.
15. Ventos regioninio parko nuostatai.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

### **Mokslo literatūra**

1. Adomėnas, V. 2011. Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo. Kaunas: Technologija.
2. Artiola J.F., Pepper, I.L., Brusseau, M. (Eds.). (2004). Environmental Monitoring and Characterization. Burlington, MA: Elsevier Academic Press.
3. Aleknavičius P. Aplinkosaugos ir aplinkotvarkos teisė. Vilnius: LŽŪU, 2008.
4. Arimavičiūtė M. 2005. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.
5. Baškytė R. ir kt. 1. 2006. Lietuvos saugomos teritorijos. Lututė. Kaunas.
6. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija.
7. Bersėnaitė J., Saparnis G., Šaparnienė D. Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. Socialiniai tyrimai / Social Research. 2006. Nr. 1 (7), 19-28
8. Blaikie, P. (2006). Is Small Really Beautiful? Community-Based National Resource Management in Malawi and Botswana. World Development. 34 (11), p.1942-1957.
9. Butkus, F.S. 2008. Vadyba kiekvienam. Vilnius.
10. Bagdonienė, D., Galbuogienė, A., Paulavičienė, E. 2009. Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu. Ekonomika ir vadyba, Nr.19.
11. Babravičius, J., Dzemyda, I. 2012. Naujosios viešosios vadybos elementai ir „studijų krepšelio“ diegimas Lietuvoje. Viešoji politika ir administravimas, T.11, Nr.2, p.260-271.
12. Bitinas, Bronislovas, Rupšienė, Liudmila, Židžiūnaitė, Vilma. 2008. Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda.
13. Colchester, M. 2004. “Conservation policy and indigenous peoples”, Environmental Science & Policy (7) 3, p.145-153.
14. Conrad, C. and Daoust, T. (2008). “Community-Based Monitoring Frameworks: Increasing the Effectiveness of Environmental Stewardship” Environmental Management 41(3): 358-388.
15. Čereška, A. Kokybės valdymas ir optimizavimas. Vilnius: Technika, 2012.
16. Domarkas, V. Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. Viešoji politika ir administravimas, 2004, Nr.7.
17. Gedvilaitė-Moan A., Zakarevičius P. 2010. Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.54.
18. Gillespie, A. Defining internationally protected areas. Journal of International Wildlife Law and Policy, 2009, 12, 229–247.



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

19. Gudelis D. Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos. Viešasis valdymas. Ats. red. V. Smalskys. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010, p. 23–39.
20. Gudelis D. Savivaldybių veiklos matavimo modeliai ir jų įgyvendinimo galimybės Lietuvoje. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007.
21. Gunasekaran, A.; Goyal, S.K.; Martikainen, T.; Yli-Olli, P. Total Quality Management: a new perspective for improving quality and productivity// International Journal of Quality & Reliability Management, 1998, vol. 15, no. 8/9, p. 947–968.
22. Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija, 2002.
23. Išoraitė M. Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. Business systems and economics: MRU, No. 2 (2), 2012. P.130-145.
24. Jankauskaitė M. 2002. Kraštovaizdžio struktūros koncepcijos ir jų raida. Geografijos metraštis 35 t.: 7-19.
25. Jankauskaitė M. 2004. Kraštovaizdžio ekologinių (geoekologinių) tyrimų metodologiniai pagrindai: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas. 78 p.
26. Juknevičienė, A., Mierauskas, P. Saugomų teritorijų plėtra Lietuvoje: valdymo iššūkiai. Darnaus vystymosi strategija ir praktika. Prieiga Internetu: <https://www3.mruni.eu/ojs/sustainable-development-strategy/.../330>
27. Jurkauskas, A. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 2006.
28. Jurkonis, N. Kraštovaizdžio ekologija: mokomoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2012.
29. Juknys, R. Aplinkotyra: bendrasis vadovėlis. Kaunas: 2005
30. Kalkė D. 2014 kraštovaizdžio estetinio potencialo tyrimų Lietuvoje apžvalga 6(3): 273–281
31. Kavaliauskas, P. Kraštovaizdžio samprata ir planavimas: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2011.
32. Klimas D., Ruževičius J. Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. Verslo ir teisės aktualijos, 2009, t. 4 ISSN 1822-9530. P.72-87.
33. Laumenskaite, E. ir Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. Pinigų studijos, (1): 23–35.
34. Lazdinis I., Šaltenytė A. 2011. Biologinės įvairovės apsaugos reglamentavimas: Tarptautiniai ir nacionaliniai teisės aktai. Darnaus vystymosi strategija ir praktika, 1 (5): 27-38.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyje: Ventos regioniniame parko atvejis. Aida DULINSKIENĖ

35. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, p. 99-109.
36. Lockwood, M. Good governance for terrestrial protected areas: a framework, principles and performance outcomes. *Journal of Environmental Management*, 2010, 91, p. 754–766.
37. Lovett, G.M., Burns, D.A., Driscoll, C.T., Jenkins, J.C., Mitchells, M.J., Rustad, L., Shanley, J.B., Likens, G.E., Haeuber, R. (2007). Who needs environmental monitoring? *Frontiers in Ecology and the Environment*, 5(5), 253-260
38. Lane J.-E. *New Public Management*. Routledge, 2000
39. Luobikienė I. *Socialinių tyrimų metodika* Kaunas: Technologija, 2007
40. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2010.
41. Mierauskas P., Smalskys, V. Saugomų teritorijų sistemų organizavimo principai viešojo aldymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013, T. 12, Nr. 2
42. Mierauskas P. *Saugomų teritorijų politika ir valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
43. Mierauskas P. Suinteresuotųjų asmenų dalyvavimas Lietuvos saugomų teritorijų valdyje. *Socialinių mokslų studijos*, 2010, 3(7), 125–143.
44. Mierauskas P. ES gamtos apsaugos reikalavimai ir “Natura 2000” teritorijų tvarkymas. – Vilnius, 2002
45. Mitchell, B. (2002). *Resource and Environmental Management* (2nd ed.). Harlow: Pearson
46. Melnikas B. 2007. Smaliukienė R. *Strateginis valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius.
47. Mulder, Barry S.; Noon, Barry R.; Spies, Thomas A.; Raphael, Martin G.; Palmer, Craig J.; Olsen, Anthony R.; Reeves, Gordon H.; Welsh, Hartwell H. 1999. The strategy and design of the effectiveness monitoring program for the Northwest Forest Plan. Gen. Tech. Rep. PNW-GTR-437. Portland, OR: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station. 138 p.
48. Nkhata, B. A., Breen, C. A framework for exploring integrated learning systems for the governance and management of public protected areas. *Environmental Management*, 2010, 45, 403–413.
49. Phillips, A. (2003). Turning Ideas on Their Head: The New Paradigm for Protected Areas. *The Geogre Right Forum*. 20 (2), p.8-32.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejais. Aida DULINSKIENĖ

50. Phillips, A. The History of the International System of Protected Areas Categorization. *Parks*, 2007, 14, 5–15.
51. Pivoras S., Visockaitė E. Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2011, 10, 27–40.
52. Raipa, A. Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnostavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*. 2011, T. 10, Nr. 2.
53. Robbins S. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
54. Rudzkienė V. 2011. Saugomų teritorijų gyventojai savo teisėmis primena baudžiauninkus. Interneto prieiga.
55. Ruževičius, J. Kokybės vadybos metodai ir modeliai (vadovėlis). Vilnius, 2006.
56. Serafinas, D. 2011. Kokybės vadybos sistemos praktinis taikymas. *Mokomoji knyga*. Vilnius.
57. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. Kaunas: Technologija, 2001.
58. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė, R., Ivaškienė, A. 2000. Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija.
59. Smalskys V. Viešojo administravimo santykis su kitais mokslais. *Viešasis valdymas*. Ats. red. V. Smalskys. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010, p. 10–22.
60. Stancikas, E. R.; Bagdonienė, D. (2004) Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje. Kaunas: Technologija.
61. Springer, J. (2009). Addressing the Social Impacts of Conservation. *Conservation and Society*. 17(1), p.26-29.
62. Swiderska, K. (2008). The Governance of Nature and the Nature of Governance: Policy that Works for Biodiversity and Livelihoods. London: IIED.
63. Tumėnas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008, Nr.25, p.39-50.
64. Ventos regionis parkas. Kraštovaizdžio monitoringo ataskaita (2015)
65. Ventos regionis parkas. Lankytojų monitoringo ataskaita (2013)
66. Vanagas P. 2004. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas, Technologija
67. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. 2012. Vadybos pagrindai. Vilnius: MRU.
68. Wiersma, G.B. (Ed.) (2004). *Environmental Monitoring*. Boca Raton, FLA: CRC Press.

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

69. Valackienė, A. Mikėnė, S. 2010. Sociologinis tyrimas. Metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija.
70. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas (vadovėlis aukštosioms mokykloms). Vilnius: Enciklopedija.
71. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
72. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 38: 183–193.
73. [www.unesco.com](http://www.unesco.com)
74. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).
75. <http://www.ventosparkas.lt/>

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## **PRIEDAI**

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## 1. Priedas

Interviu protokolas

Pirmas blokas – aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo principų taikymas kraštovaizdžio monitoringo valdyme

1. Kiek Jūs asmeniškai esate susipažinęs su aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo principais, taikomais kraštovaizdžio monitoringo valdyme?

-----

2. Įvertinkite, kokiu lygiu, Jūsų nuomone, yra įgyvendinami aplinkos monitoringo principai kraštovaizdžio monitoringo valdyme Ventos regioniniame parke (žemas; vidutiniškas; aukštas) ir priskirkite balą penkiabalėje sistemoje (0 – žemiausias įvertinimas, 5 – aukščiausias):

Aplinkos (kraštovaizdžio) monitoringo valdymo principai	Lygis	Balai	Komentaras
Reprezentatyvumas			
Kompleksiškumas			
Patikimumas			
Biocentriškumas			
Operatyvumas			
Lankstumo			
Tęstinumas ir nuolatinis gerinimas			

3. Išvardinkite atskirai kiekvieno aplinkos monitoringo principo poveikio kraštovaizdžio monitoringo valdyme svarbą:

3.1 Reprezentatyvumo principas:

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

-----  
3.2. Kompleksiškumo principas:  
-----

3.3. Patikimumo požiūrio principas:  
-----

3.4. Biocentriškumo principas:  
-----

3.5. Operatyvumo principas:  
-----

3.6. Lankstumo principas:  
-----

3.7. Teisingumo ir nuolatinio gerinimo principas:  
-----

Antras blokas (išsamesnis) – NVV principų taikymas kraštovaizdžio monitoringo valdyme

1. Kiek Jūs asmeniškai esate susipažinęs su Naujojo viešojo valdymo principais, taikomais kraštovaizdžio monitoringo valdyme?  
-----

2. Įvertinkite, kokių lygiu, Jūsų nuomone, yra įgyvendinami Naujojo viešojo valdymo principai kraštovaizdžio monitoringo valdyme (žemas; vidutiniškas; aukštas) ir priskirkite balą penkiabalėje sistemoje (0 – žemiausias įvertinimas, 5 – aukščiausias):

NVV Principai kraštovaizdžio monitoringo valdyme	Lygis	Balai	Komentaras
Decentralizacija			
Dalyvavimas			

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyje: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

Procesinis požiūris			
Lyderystė			
Privataus sektoriaus metodų taikymas			

3. Jūsų nuomone, kodėl principai, išvardinti žemais ir vidutiniškais yra sunkiai įgyvendinami kraštovaizdžio monitoringo valdyje? Kokie faktoriai lemia tik žemai arba vidutiniškai įgyvendinamus šiuos principus?

-----

4. Jūsų nuomone, kas vykdamas kraštovaizdžio monitoringą trukdo diegti Naujojo viešojo valdymo principus?

-----

5. Kaip Jūs manote, kas paskatintų vykdamas kraštovaizdžio monitoringą diegti Naujojo viešojo valdymo principus?

-----

6. Gal galite pateikti, kokius duomenis ar veiksniai parodo apie Jūsų aukštu lygiu įvertintus Naujojo viešojo valdymo principus įgyvendinant kraštovaizdžio monitoringą?

-----

7. Jūsų nuomone, kokius naujojo viešojo valdymo principai turi didžiausią reikšmę įgyvendinant kraštovaizdžio monitoringą? Kodėl?

-----

8. Gal galite nurodyti, kokį (-ius) Naujojo viešojo valdymo principą (-us) šiuo metu labiausiai reikėtų diegti, siekiant pagerinti kraštovaizdžio monitoringo programos įgyvendinimą? Kokie galimi rezultatai?

-----



Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

9. Jūsų nuomone, kaip pagerėtų kraštovaizdžio monitoringo programos valdymas, jei Jūsų įvardinti žemu ir vidutiniu lygiu Naujojo viešojo valdymo principai būtų įgyvendinami aukštesniu lygiu?

9.1

Decentralizacijos principas

-----

9.2. Dalyvavimo principas:

-----

9.3. Procesinio požiūrio principas:

-----

9.4. Lyderystės principas:

-----

9.5. Privataus sektoriaus metodų taikymas :

-----

Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioniniame parke atvejis. Aida DULINSKIENĖ

## 2. Priedas

### Pažyma iš Ventos regioninio parko, dėl magistrinio darbo sklaidos



#### VENTOS REGIONINIO PARKO DIREKCIJA

Valstybės biudžetinė įstaga, Ventos g. 30A, LT-85330, Venta, Akmenės r. sav.,  
tel. (8-425) 55 220, faks. (8-425) 55 232, el. p. Info@ventosparkas.lt  
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 193370226

Aidai Dulinskienei

2016-05-17

Nr. V3 – (1.13) - 165

!

#### DĖL MAGISTRINIO DARBO PRISTATYMO

Ventos regioninio parko direkcija pažymi, kad Aida Dulinskiene 2016 m. gegužės 2 d. direkcijos savaitiniame susirinkime pristatė magistro darbo „Naujojo viešojo valdymo principų įgyvendinimas kraštovaizdžio monitoringo valdyme: Ventos regioninio parko atvejis“ rezultatus. Studentė išanalizavo kraštovaizdžio monitoringo valdymo ypatumus Ventos regioniniame parke. Atliktas tyrimas atskleidė, jog įstaigos veikla monitoringo valdyme yra atliekama griežtai reglamentuota valstybės teisine tvarka, trūksta naujoviško požiūrio į valdymą, tiksliau į kraštovaizdžio monitoringo valdymą.

Studentės magistro darbo temos naujumas sudomino, o tyrimo išvadų ir rekomendacijų svarba ir reikšmingumas, tai dėmesio verti duomenys, skirti ne tik kraštovaizdžio, bet ir visos įstaigos efektyviam valdymui gerinti.

Direktorius

Andrius Almanis