

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Mindaugas GEDVILA

**ŠIAULIŲ MIESTO SENIŪNIJŲ VEIKLOS ORGANIZAVIMO
TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Mindaugas GEDVILA

**ŠIAULIŲ MIESTO SENIŪNIJŲ VEIKLOS ORGANIZAVIMO
TOBULINIMO GALIMYBĖS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka - viešasis administravimas

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius

Vadovas

Recenzentas

Mindaugas Gedvila. *Šiaulių miesto seniūnijų veiklos organizavimo tobulinimo galimybės*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka - viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė doc.dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. – Šiauliai, 2011. 91 p.

SANTRAUKA

Magistro darbe siekta išsiaiškinti Šiaulių m. seniūnijų veiklą ir problemas, modeliuoti miesto seniūnijų veiklos tobulinimo galimybes. Tuo tikslu, pasitelkus Lietuvos ir užsienio mokslininkų bei praktikų nuomones, identifikuojamos ir formuluojamos savivaldybės, miesto seniūnijų, bendruomenių ir verslo sektoriaus bendradarbiavimo praktinės ir teorinės problemos. Atlikus dokumentų analizę (klasikinė turinio analizė) ir individualų giluminį intervių (kokybinė turinio (content) analizė), įvertintos Šiaulių miesto seniūnijų veiklos tobulinimo galimybės. Patvirtinama tyrimo pradžioje suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė: Šiaulių miesto seniūnijų veiklos organizavimo efektyvumas priklauso nuo seniūnų kompetencijos ir valstybės (savivaldybės) suteiktų įgaliojimų. Atlikus mokslinės literatūros analizę, matyti, kad Lietuvoje seniūnijų valdymo klausimai tik paskutiniu metu pateko į mokslininkų akiratį ir trūksta tyrimų, analizuojančių seniūnijų valdymo problemas bei gerąsias patirtis. Gauti tyrimo duomenys gali būti panaudoti tobulinant Šiaulių miesto seniūnijų veiklą.

Mindaugas Gedvila. *The Improvement Opportunities of Activities Organization in Šiauliai City Neighbourhoods*. Final master thesis on Management and Business Administration (branch – Public Administration). Scientific advisor associate prof. Dr. Laima Liukinevičienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. – Šiauliai, 2011. 91 p.

SUMMARY

The master thesis sought to ascertain the problems and activities of Šiauliai city neighbourhoods and to design the improvement opportunities of neighbourhoods activities. In order to achieve this aim, opinions of Lithuanian and foreign scientists and practitioners have been used, that contributed to identification and formulation of the cooperation practical and teoretical problems of municipality, city neighbourhoods, communities and business sector. Document analysis (classic content analysis) and individual in-depth interview (qualitative content analysis) allowed to evaluate the improvement opportunities of Šiauliai city neighbourhoods activities. The master thesis hypothesis, formulated at the beginning, has been proved: the effectiveness of activities organization of Šiauliai city neighbourhoods depend on the competence of neighbourhoods elder and the authority given from the government (municipality). The analysis of scientific literature ascertained that the questions of Lithuanian neighbourhoods management are the recent issue included in the list of research, therefore, there are a shortage of researches that analyses the problems and good practices of neighbourhoods. The collected data may be used to improve the activities of Šiauliai city neighbourhoods.

TURINYS

PAGRINDINIŲ SAŲOKŲ ANALIZĖ	5
ĮVADAS	9
1. VIEŠOJO INTERESO ĮGYVENDINIMAS PER SAVIVALDĄ	15
1.1. Viešojo administravimo stiprinimas per efektyvesnį demokratinį atstovavimą.....	15
1.1.1. Viešasis administravimas kaip demokratiją plėtojanti institucija.....	15
1.1.2. Viešosios politikos ir viešojo administravimo sąveika.....	16
1.1.3. Viešojo valdymo decentralizacija – vienas iš veiklos efektyvinimo būdų.....	19
1.1.4. Vidinė savivaldybių decentralizacija.....	21
1.2. Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos.....	23
1.2.1. Tradicinis viešasis administravimas	23
1.2.2. Gero valdymo teorija.....	24
1.2.3. Naujasis viešasis valdymas.....	29
1.3. Vietos savivaldos sampratos raida.....	31
1.3.1. Vietos savivaldos raida.....	31
1.3.2. Vietos savivaldų tipologija, veiklos paskirtis bei principai.....	33
1.3.3. Vietos savivaldos institucijų problemos.....	36
1.4. Seniūnijos, bendruomenės, NVO ir verslo partnerystė	39
1.4.1. Seniūnijų veiklos teisinio reglamentavimo ribotumas.....	39
1.4.2. Vietos bendruomenė - vietos savivaldos pagrindas.....	41
1.4.3. Viešojo sektoriaus ir nevyriausybinių organizacijų sąveika.....	43
1.4.4. Viešojo sektoriaus ir verslo sąveika	45
1.5. Efektyvus viešojo sektoriaus funkcionavimas.....	46
1.5.1. Bendradarbiavimas kaip vienas seniūnijos veiklos efektyvinimo būdų.....	49
2. ŠIAULIŲ MIESTO SENIŪNIJŲ VEIKLOS TYRIMO REZULTATAI IR VEIKLOS ORGANIZAVIMO TOBULINIMO GALIMYBIŲ MODELIAVIMAS	51
2.1. Tyrimo metodika	54
2.2. Kokybinio tyrimo imtis	59
2.3. Šiaulių miesto seniūnijų veiklos tyrimo rezultatai	62
2.4. Šiaulių m. seniūnijų galimybių modeliavimas	72
IŠVADOS	75
DISKUSIJA	77
LITERATŪRA	78
PRIEDAI	87

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Viešojo valdymo dichotomija
- 2 pav. Decentralizacijos tipų ir rūšių klasifikacija
- 3 pav. Inovacijų kvalifikacinė grupė
- 4 pav. Indėlių / išėigos modelis
- 5 pav. Šiaulių miesto savivaldybės modelis
- 6 pav. Teorinis kokybinio tyrimo pagrindimas
- 7 pav. Rėkyvos seniūnijos bedradarbiaujančios institucijos
- 8 pav. Seniūnijų tobulinimo galimybės

LENTELĖS

- 1 lentelė. Geras valdymas (savivalda)
- 2 lentelė. Pasitikėjimo valdžia didinimo būdai
- 3 lentelė. Pagrindinės viešojo administravimo modelių charakteristikos
- 4 lentelė. Vietos savivaldos apibrėžimai
- 5 lentelė. Vietos savivaldos institucijų veiklos principai
- 6 lentelė. Vidutinis teritorijos dydis ir gyventojų skaičius
- 7 lentelė. Tyrimo instrumento sandara
- 8 lentelė. Bendrieji duomenys apie informantus
- 9 lentelė. Tema „Kaip vykdoma Šiaulių miesto seniūnijų veikla, siekiant efektyvaus funkcionavimo?“
- 10 lentelė. Informantų nuomonė apie seniūnijų veiklą
- 11 lentelė. Tema „Kokie yra šiandien Šiaulių miesto seniūnijų tikslai, poreikiai ir problemos, kokie jų veiklai keliami reikalavimai?“
- 12 lentelė. Informantų nuomonė apie seniūnijų tikslus, poreikius ir problemas
- 13 lentelė. Tema „Kokią vietą seniūnijos veikloje užima bendradarbiavimas su pačia Šiaulių miesto savivaldybe bei kitomis institucijomis?“
- 14 lentelė. Seniūnijų bendradarbiavimas su Šiaulių miesto savivaldybe bei kitomis institucijomis
- 15 lentelė. Tema „Kokia savivaldybės strategija, siekiant tobulinti seniūnijų veiklą?“
- 16 lentelė. Savivaldybės strategija, siekiant tobulinti seniūnijų veiklą

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

B

Bendruomenė (angl. Community) – atitinkamoje teritorijoje nuolat gyvenantys asmenys, susieti bendrais viešaisiais poreikiais ir interesais (Žin., 1994, Nr. 55-1049).

Bendruomeninė organizacija (angl. Community-based organization) – asociacija, kurios steigėjai ir nariai yra gyvenamosios vietovės bendruomenės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai (jų atstovai) ir kurios paskirtis – per iniciatyvas įgyvendinti viešuosius interesus, susijusius su gyvenimu kaimynystėje (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

E

Efektyvumas (angl. Efficiency) – tai pasiektų veiklos rezultatų ir panaudotų sąnaudų arba išlaidų santykis.

D

Dokumentas (angl. Document) – juridinio ar fizinio asmens veiklos procese užfiksuota informacija, nepaisant jos pateikimo būdo, formos ir laikmenos (Žin., 1995, Nr. 107-2389; 2004, Nr. 57-1982).

Dokumentų valdymas (angl. Document management) – valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens, nevalstybinės organizacijos, privataus juridinio asmens vidaus administravimo sritis, kuri apima dokumentų rengimą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą (Žin., 1995, Nr. 107-389; 2004, Nr. 57-1982).

O

Oficialus dokumentas (angl. Official document) – valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens vykdamas teisės norminių aktų nustatytus įgaliojimus sudarytas, patvirtintas ar gautas dokumentas, įtrauktas į apskaitą (Žin., 1995, Nr. 107-2389; 2004, Nr. 57-1982).

S

Savivaldybė (angl. Government) – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas. Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

Savivaldybės institucijos (angl. Municipal authorities) – atstovaujamoji institucija, tai yra savivaldybės taryba, ir vykdomoji institucija, tai yra savivaldybės administracijos direktorius, turinčios vietos valdžios ir viešojo administravimo teises ir pareigas. Savivaldybės institucijos yra atsakingos už savivaldos teises ir savo funkcijų įgyvendinimą bendruomenės interesais (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

Savivaldybės administravimo subjektai (angl. Municipal administrative entities) – savivaldybės institucijos ir joms pavaldžios įstaigos bei kiti subjektai, turintys teisės aktų suteiktus įgaliojimus, atliekantys jiems pavestas administravimo funkcijas ir atsakingi už šių funkcijų įgyvendinimą (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

Savivaldybių funkcijos (angl. Municipal functions) – šio ir kitų įstatymų savivaldybėms priskirtos viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijos (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

Seniūnija (angl. Neighbourhood)- savivaldybės administracijos struktūrinis teritorinis padalinys – jos filialas, veikiantis tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

Seniūnaitis (angl. Sub neighbourhood elder) – seniūnijos aptarnaujamos teritorijos gyvenamosios vietovės bendruomenės išrinktas atstovas, turintis šio įstatymo nustatytas teises ir pareigas (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

Sueiga (angl. Meeting) – seniūnijos aptarnaujamos teritorijos gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovų – seniūnaičių sueiga, sprendžianti šio įstatymo nustatytus klausimus (Žin., 2008, Nr. 113-4290).

V

Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos (angl. State and local government agencies) – atstovaujamosios, valstybės vadovo, vykdomosios, teisminės valdžios institucijos, teisėsaugos institucijos ir įstaigos, audita, kontrolę (priežiūrą) atliekančios institucijos ir įstaigos, kitos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, kurios finansuojamos iš valstybės ar savivaldybių biudžetų bei valstybės pinigų fondų ir kurioms Viešojo administravimo įstatymo nustatyta tvarka yra suteikti viešojo administravimo įgaliojimai (Žin., 2009, Nr. 75-3064).

Veiklos dokumentai (angl. Activity documents) – valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens, nevalstybinės organizacijos, privataus juridinio asmens vykdant veiklą sudaryti, patvirtinti, gauti, iš kitų juridinių ar fizinių asmenų perimti dokumentai (Žin., 1995, Nr. 107-2389; 2004, Nr. 57-1982).

Vietos savivalda (angl. Local government) – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją (Žin., 2008, Nr. 113-4290)

IVADAS

XXI amžiuje viešojo sektoriaus organizacijos veikia globalioje, sistemingai besikeičiančioje aplinkoje, reikalaujančioje tobulinti viešąjį administravimą, koreguojant tam tikrus bruožus bei papildant naujais struktūriniais, funkciniais elementais.

Pasak B. Melniko (2007), viešojo administravimo tobulinimas - esminė šiuolaikinės visuomenės, valstybės modernizavimo grandis, gerokai lemianti politinės, socialinės, ekonominės, technologinės raidos ir pažangos procesų rezultatyvumą ir efektyvumą (Melnikas, 2007).

Šiandien viešajame administravime norima įtvirtinti demokratines vertybes, pilietiškumo ir visuomenės interesų principus. Visos demokratinės valstybės, įskaitant ir Lietuvą, siekdamas tobulinti bei efektyvinti viešąjį administravimą, remiasi ne tik tradiciniu viešojo administravimo principu, bet ir viešosios vadybos, naujosios viešosios vadybos bei valdymo (vadovavimo) principais. Viešojo administravimo įstaigų veiklos tobulinimas, politinės atsakomybės didėjimas, viešojo ir privataus sektorių santykių tobulinimas – tai esminiai vykdomosios valdžios uždaviniai.

Lietuvoje viešojo administravimo reformų pradžia siejama su nepriklausomybės atkūrimu, iki tol buvusi sovietinė sistema pripažino ir rėmėsi valdžios centralizmo principu. Pirmiausia buvo siekiama sukurti viešojo valdymo aparato struktūras, sugebančias konceptualiai priimti politinius sprendimus, įtvirtinti demokratijos, rinkos, ekonomikos principus, plėtoti pilietinės visuomenės santykius. Tuo būdu siekiama tobulinti viešąją vadybą, kreipiant dėmesį į žemesnius administracinius vienetus – vietos savivaldybes. Pagal 1990 m. vasario 12 d. *Vietos savivaldos pagrindų įstatymą*, kuris funkcionavo iki 1995 m., savivaldybė apibrėžiama kaip „teritorijos administracinio vieneto gyventojų visuma su jų formuojamais valstybinės valdžios ir valdymo organais“ (Vietos savivaldos pagrindų įstatymas, 1990).

Einant viešojo administravimo reformų keliu, skiriamas vis didesnis dėmesys savivaldybių veiklos administravimui, tobulinimui bei efektyvinimui. Didesnio skaidrumo ir nuoseklumo siekis tampa ypač aktuali vietos savivaldos institucijose. Heterogeniškai visuomenei vietos savivaldos institucijos teikia vis daugiau įvairių paslaugų, gėrybių, tai tampa svarbi priežastis bendradarbiavimui. Vietos savivaldos institucijų ir verslo, kitų viešųjų organizacijų bei bendruomenių (nevyriausybinų organizacijų) bendradarbiavimas prisideda prie viešojo administravimo veiklos tobulinimo.

Pagal G. Žilinską (2007), decentralizacija, dekoncentracija ir žemesniųjų administravimo struktūrų savarankiškumas vietoj centralizacijos ir hierarchinės kontrolės (perėjimas iš vienos ekonominės sistemos į kitą) tapo naujais viešojo administravimo principais (Žilinskas, 2007). Pakitimais viešojo administravimo, o kartu ir vietos savivaldybių sektoriuje neišvengiamai sąlygojo Lietuvos įsijungimas į bendrą Europos sąjungos valstybių šeimą nuo 2004 m., kuris padiktavo naujas viešojo administravimo sistemos aktualijas. Taigi, siekdamas plėtoti demokratiją, efektyvinti

savivaldos institucijų veiklą, 1999 m. Lietuvos Respublikos Seimas ratifikuoja Europos vietos savivaldos chartiją, kuri apibrėžia vietos savivaldos, savivaldybių institucijų principus, jų kompetencijas, funkcijas, savivaldybės tarybos nario statusą, savivaldybių ūkinės ir finansinės veiklos pagrindus, tačiau svarbiausia yra tai, kad šiuo dokumentu pabrėžiama piliečių, bendruomenės teisė dalyvauti tvarkant viešuosius reikalus, taip siekiant viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą priartinti prie gyventojų. Tai neabejotinai buvo teigiamas žingsnis, plėtojant demokratiją, įgyvendinant decentralizacijos, subsidarumo principus Lietuvos vietos savivaldoje, tačiau svarbiausia, jog, Lietuvai tapus Europos sąjungos nare, valdymo demokratizavimas, pastangų kooperavimas, bendradarbiavimas ir interesų suderinimas tapo veiksniais, lėmusiais vietos savivaldų veiklos aktyvinimą.

Šaliai ženginat demokratijos keliu, Lietuvos mokslo literatūroje netyla diskusijos apie demokratinio valdymo principus. Analizuodami valdžios institucijų priimtus sprendimus, vadovaudamiesi demokratijos teorijomis, pasaulio mokslininkų darbais (W. Parsons (2001), H. Fayol (2005), A. Hanberger (2009)) ir siekdami valstybės valdymo efektyvinimo Lietuvos mokslinių darbų autoriai (S. Puškorius (2006), K. Masiulis (2007), A. Astrauskas (2009), E. Gaulė (2010)) nagrinėja ne tik viešojo administravimo apskritai, bet ir savivaldos veiklos gerinimo klausimus, tobulinimą, aptariant decentralizaciją, viešojo ir privataus sektorių partnerystę, gerą valdymą, kurie yra vieni iš esminių sąlygų, užtikrinančių kryptingą ir efektyvią savivaldos, o kartu ir visos valstybės veiklą.

Mokesčių mokėtojai, valstybės tarnautojai, savivaldybės pareigūnai yra suinteresuoti, kad valstybinės įstaigos dirbtų veiksmingiau, tobuliau, efektyviau ir būtų gerbiamos. Sėkmingas darbo organizavimo tobulinimas, kai atsiranda tam tikra problema, bendromis pastangomis randamas jos sprendimas, sulaukiama adekvati parama, supratingumas, bendradarbiavimas – efektyvios valstybinės įstaigos darbo bruožai. Visuomenė siekia valdymo skaidrumo, skaidrių ir efektyvių sprendimų priėmimo mechanizmų bei galimybės piliečiams patogiai ir greitai tvarkyti savo viešuosius reikalus. Viešųjų gėrybių teikimas visuomenei yra vienas iš pagrindinių vietos savivaldos socialinės politikos uždavinių.

Lietuvos seniūnijos, kaip arčiausiai kiekvieno demokratinės valstybės gyventojo esančios valdžios institucijos, šiandien patiria didelius iššūkius: turėdamos gana ribotą ūkinį finansinį savarankiškumą, turi įgyvendinti savivaldybės deleguotas funkcijas, telkti vietos bendruomenę ir lėšas vietos problemoms spręsti. Seniūnijų teikiamoms paslaugoms itin reikalingas visuomenės (verslo, bendruomenės) dalyvavimas, kuris naudingas tiek bendruomenei, tiek seniūnijoms. Įsitraukdamos į seniūnijų teikiamas paslaugas ir prisidėdamos savo pastangomis bendradarbiaujančios institucijos tampa tarsi veiklos varomoji jėga, kurios dėka seniūnija geriau ir

lengviau išsprendžia problemas, įgyvendina užsibrėžtus tikslus ir siekius, todėl yra sutaupomas laikas, o svarbiausia - lėšos.

Vis dėlto, siekiant efektyvesnio seniūnijų problemų sprendimo, neužtenka vien išorinių jėgų įsitraukimo, anot J. Bersėnaitės, G. Šaparnio ir D. Šaparnienės (2006), pokyčiai turi vykti tiek organizacijos aplinkoje, tiek viduje. Reikalingas lankstus ir efektyvus reagavimas į nuolat besikeičiančią aplinką, kuris verčia tobulėti visas suinteresuotas (bendradarbiaujančias) puses. Kitaip tariant, visuomenė ir modernios organizacijos, įskaitant ir seniūnijas, turi būti orientuotos į nuolatinę kaitą (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė 2006).

Be to, nereikia pamiršti, kad bet kokio pobūdžio problemų vietos savivaldos srityje sprendimas yra tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai susijęs su savivaldos tesiniu reglamentavimu, kadangi viešojo valdymo teorija vystosi remdamasi ne tik vadybinėmis ir sociologinėmis, bet ir politinėmis bei teisinėmis paradigmomis (S. Puškorius, 2006). Visgi, sutinkant su A. Raipos (2009) nuomone, galima teigti, kad naujos teorinės nuostatos reikalauja tobulinti „gerąją“ viešojo valdymo praktiką, reformuoti viešojo valdymo struktūrines dalis. Viešasis, taigi kartu ir seniūnijų valdymas reikalauja reformos, kuri apimtų įvairių rūšių išteklių taupymą, racionalių sprendimų priėmimą, programinius valdymo elementus, naujų motyvacinių inovacijų pagrindus. Vykstantys pokyčiai turi orientuotis ne į tradicinio viešojo administravimo, naujojo viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos, o į šiuolaikinį postmodernų viešąjį valdymą, reikalauti peržiūrėti tradicines normatyvines orientacijas, įveikti nuolat atsinaujinančius trukdžius (Raipa, 2009), nes tik taip įmanomas seniūnijų kaip viešųjų institucijų veiklos efektyvinimas ir tobulinimas.

Tyrimo aktualumas ir naujumas

Nors daugelyje pasaulio valstybių, vystančių demokratiją, vietos bendruomenių valdymo klausimai mokslo srityje užima svarbią vietą (V. Baršauskienė, E. Butkevičienė, E. Vaidelytė (2008), R. Šimašius (2007)), Lietuvos moksle miesto seniūnijos ir jų aktualijos yra vis dar gana naujas reiškinys (pirmosios miestų seniūnijos Lietuvoje buvo įkurtos 1990 m. spalio mėn. Vilniuje, Kaune tik 2003 m., o Šiauliuose 2004 m.), tad jų veikla netapo visą Lietuvą apimančių tyrimų objektu, o mokslinėje literatūroje pastebimas šios tematikos darbų trūkumas.

Kaimo seniūnijos – priešingai, sulaukė kur kas didesnio mokslininkų dėmesio. Kaimo seniūnijų tematiką savo darbuose plėtoja S. Nefas (2007), A. Baležentis (2008), L. Marcinkevičiūtė ir R. Petrauskienė (2007), J. Jasaitis (2007), R. Vanagas (2006), J. Mačiulytė, P. Ragauskas (2007). Miesto seniūnijos paliečiamos tik bendrame vietos savivaldos kontekste, kai tuo tarpu, valdymas tampa vis aktualesniu klausimu. Kaip teigia R. Ginevičius ir N. Paliulis (2006), kartais valdžios institucijos daugiausia dėmesio sutelkia vien į biurokratinius veiksmus (pvz., teisės aktų kūrimą),

todėl priimtieji teisės aktai dažnai negarantuoja, kad procesai plėtosis, o nutarimai bus vykdomi (Ginevičius, Paliulis 2006).

Be to, V. Daugirdas ir J. Mačiulytė (2006), išanalizavę Lietuvos savivaldą, teigia, kad teritorijos administracinio suskirstymo ir savivaldos reforma vyksta labai komplikuoti. Nepakankamas decentralizacijos laipsnis regioniniu lygmeniu yra viena priežasčių, kodėl Lietuva iki šiol nevykdo aktyvios regioninės politikos. Savivaldos stiprinimas – kertinis pilietinės visuomenės formavimo klausimas – netapo valstybės prioritetu. Lokalinės savivaldos institucijų nebuvimas ne tik atitolina valdžią nuo piliečių, bet ir stabdo socialinę bei ekonominę plėtrą. Net ir labai nedidelių komunų gyventojai daugumoje Vakarų Europos ir pokomunistinės Vidurio Europos šalių turi savivaldos teisę, veikimo, iniciatyvos ir sprendimo laisvę tvarkant vietinius reikalus (Daugirdas, Mačiulytė, 2006).

2004 – 2010 m. atlikti savivaldybių veiklos tyrimai (*Savivaldos institucijų socialinis politinis teisingumas*, St. Puškorius (2006), *Organizacijų teorija*, R. Ginevičius, V. Sūdžius (2005), *Kas tobulinta savivaldybių administracijų organizacinėse struktūrose*, A. Astrauskas, J. Pukėnienė (2008), *Vietos bendruomenė ir savivaldybė*, S. Nefas ir K. Kernagyte (2009), *Vietos valdžios ir bendruomenių centrų bendradarbiavimo formos*, S. Nefas ir A. Milaševičienė (2009), *Vietos bendruomenių įtaka rajonų savivaldybėms*, S. Nefas ir E. Žilinskienė (2009)) parodė, kad Lietuvoje steigiamos miestų seniūnijos taip pat kaip ir daugumoje Vakarų Europos šalių, turėtų padėti ne tik telkti bendruomenės sprendimų priėmimui, bet ir:

- užmegsti abipusius piliečių ryšius ir įgyvendinti pilietines iniciatyvas;
- didinti piliečių pilietinę iniciatyvą siekiant turėti savo bendruomenės atstovą;
- įjungti bendruomenes į planuojamas ir vykdomas programas;
- sustiprinti atstovavimo funkcijas;
- plėtojant bendradarbiavimą su seniūnijos teritorijoje esančiomis privačiomis ir valstybinėmis institucijomis, įtraukti jas į problemų sprendimą;
- prisiimti atsakomybę sprendžiant vietos problemas (Nefas, 2009)

Visų šių išvardytų punktų vykdymas - didelis iššūkis vietinės savivaldos institucijoms, kurioms, kaip ir Lietuvos savivaldai, trūksta ne tik demokratinio valdymo patirties, bet ir supratimo, kokia seniūnijos veikla yra efektyvi.

Įvertinus, kad pasaulio moksle, ypač demokratinėse valstybėse jau gana seniai plėtojama miesto valdymo (R. W. Giuliani¹, 2008, B. M. Глущенко, 2009), bei bendruomenės telkimo spręsti vietos problemas tema (R. K. Christensen, 2006), Lietuvos moksle, šaliai įstojus į Europos Sąjungą bei einant reformų viešojo administravimo srityje keliu, savivaldai skiriamas vis didesnis dėmesys (R. Čiegis (2007), J. Piliutyte (2007), A. Lazauskienė (2008), (2010), J. Jasaitis (2009), (2010), A.

¹ Giuliani, Rudolph W. (2008). Lyderis. Eugrimas. Vilnius.

Astrauskas (2007), D. Gudelis, A. Guogis, A. Stasiukynas (2007)). Miestų seniūnijų veiklos teisinis reguliavimas, jų veiklos geroji patirtis, veiklos plėtojimo problemos ir veiklos tobulinimas tampa aktualia tema valstybei, siekiančiai efektyvaus valdymo.

Taigi, įvertinus ES politiką, stiprinant vietines bendruomenes, ir pastarųjų metų Lietuvos Respublikos pastangas sustiprinti savivaldą, mokslinės bendruomenės išaugusį dėmesį savivaldybių tematikai ir tuo pačiu mokslinių tyrimų, analizuojančių miestų valdymo klausimus, magistro darbe magrinėjama mokslinė problema gali būti išreikšta šiais **probleminiais klausimais**:

1. Ar Lietuvoje pasirinktas miestų valdymo modelis per savivaldos decentralizaciją yra pagrįstas ir kaip?

2. Ar Lietuvos Respublikoje veikianti teisės aktų bazė užtikrina tinkamą ir efektyvų miesto seniūnijų veiklą?

3. Savivaldos decentralizacija LR: kaip miesto savivaldybė, perduodama tam tikras funkcijas seniūnijoms, užtikrina deleguotų funkcijų įgyvendinimą? kaip miesto seniūnijos gali tobulinti savo **veiklą**?

Tyrimo objektas – miesto seniūnijų veiklos organizavimas ir šio proceso efektyvinimo priemonės.

Tyrimo tikslas – ištyrus dviejų Šiaulių m. seniūnijų veiklą ir problemas, modeliuoti miesto seniūnijų veiklos tobulinimo galimybes.

Tyrimo tikslas supponavo šiuos **tyrimo uždavinius**:

1. Aprašyti miesto seniūnijų veiklos organizavimo teorinius modelius.
2. Atskleisti miesto seniūnijų plėtros galimybes Lietuvoje teoriniu aspektu.
3. Remiantis užsienio mokslininkų tyrimais, išanalizuoti ir aprašyti kitų šalių miestų seniūnijų patirtis savo veiklos efektyvinimui.
4. Apžvelgti miestų bendruomenių veiklos ypatybes Lietuvoje ir Šiauliuose.
5. Remiantis moksline literatūra bei kokybinio tyrimo pagalba atskleisti Šiaulių m. seniūnijų, bendruomenių ir seniūnaičių bendradarbiavimo galimybes.
6. Apibendrinus tyrimo rezultatus, modeliuoti Šiaulių m. seniūnijų veiklos tobulinimo galimybes.

Tyrimo idėja pagrįsta **hipoteze**:

Šiaulių miesto seniūnijų veiklos organizavimo efektyvumas priklauso:

H1 - nuo seniūnų kompetencijos,

H2 - valstybės (savivaldybės) suteiktų įgaliojimų.

Tyrimo metodologija

Siekiant ištirti Šiaulių miesto seniūnijų veiklos organizavimo tobulinimo galimybes, buvo išanalizuota mokslinė literatūra, Lietuvos Respublikos teisės aktai, strateginiai dokumentai, Europos Sąjungos dokumentai, Šiaulių miesto savivaldybės dokumentai ir atliktas tyrimas Šiaulių miesto savivaldybėje (seniūnijose). Atlikti tyrimą Šiaulių m. seniūnijose svarbu ir todėl, jog seniūnija nėra tipinė viešojo sektoriaus organizacija (savo santykiu su klientu gali būti prilyginama tik savivaldybei). Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, kuris leido aktualizuoti mažai tirtą ir analizuotą miesto seniūnijų veiklą. Atlikta kokybinio turinio (content) analizė. Kaip teigia B. Bitinas ir kt. (2008), giluminis interviu yra priimtinausias atliekant kokybinius tyrimus. Interviu metu tyrėjas gali lengviau suprasti tiriamą problemą, atskleisti visiškai netikėtus ir iš anksto nenumatytus tiriamosios problemos aspektus.

Tyrimo vieta

Šiaulių miesto savivaldybės įstaigos - Medelyno ir Rėkyvos seniūnijos (savivaldybė, seniūnijos) institucijos, kurios rūpinasi teisės ir savo funkcijų įgyvendinimu, atsižvelgiant į bendruomenės interesus. Šios institucijos pasirinktos dėl jų prieinamumo, tai lengviausiai pasiekama ir gaunama informacija. Be to, tyrėjui ankstesnėje veikloje tekdavo neretai bendrauti su Šiaulių miesto savivaldybe, tad šis faktorius prisidėjo prie būtent tokių viešojo sektoriaus institucijų pasirinkimo.

Tyrimo rezultatų naujumas ir praktinis reikšmingumas

Siekiant tobulinti viešojo administravimo sistemą *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje*² (strategija galioja iki 2013 metų), numatomos tobulinimo kryptys, tarp kurių yra ir centrinio bei teritorinio valstybinio administravimo, vietos savivaldos, valstybės tarnybos valdžios. Miesto seniūnijų veiklos efektyvumo tobulinimas - naujas reiškinys, todėl vykdant tyrimą Šiaulių miesto savivaldybėje, seniūnijų bendruomenėse siekta išsiaiškinti, kokia yra darbuotojų nuomonė apie vykstančius procesus, seniūnijos veiklos optimizavimą, efektyvumo didinimą.

² Prieiga per internetą: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VA_Strategija.doc

Atlikta giluminio interviu analizė gali būti panaudota tobulinant savivaldybių bei jos padalinių veiklą bei kituose tyrimuose lyginant kelių seniūnijų veiklą ieškant bendresnių mokslinių apibendrinimų.

Tyrimas yra taikomojo pobūdžio, t.y. remiantis rezultatais ir praktinėmis rekomendacijomis gali būti tobulinamas miesto seniūnijų efektyvus valdymas, bendravimas su bendruomenėmis, verslu bei seniūnaičiais.

1. VIEŠOJO INTERESO ĮGYVENDINIMAS PER SAVIVALDĄ

1.1. Viešojo administravimo stiprinimas per efektyvesnę demokratinę atstovavimą

1.1.1. Viešasis administravimas kaip demokratiją plėtojanti institucija

Demokratija reiškia valdymo formą, kurioje visi piliečiai turi teisę dalyvauti šalies valdyme. Šią teisę piliečiai įgyvendina tiesiogiai referendumuose ir plebiscituose arba per savo išrinktus atstovus. Nesant tikslaus, visuotinai priimtino demokratijos apibrėžimo, lygybė ir laisvė nuo seniausių laikų išskiriami kaip demokratijai svarbios savybės. Šie principai realizuojami per visos visuomenės lygybę prieš įstatymą ir vienodas politines teises. XIX a. demokratija tapo politine idėja, XX a. pradžioje – virto politine realybe, XX a. viduryje - tapo geopolitine realybe, XX a. pabaigoje – universalio politinio sutvarkymo paradigma.

XIX a. pabaigoje W. Wilsonas suformulavo viešojo administravimo teoriją, kaip viešojo intereso gynėjos sampratą, tai pat iškėlė mintį, kad svarbu administravimą atskirti nuo politikos. Tuo laikotarpiu viešojo administravimo institucijos pareigūnas buvo matomas kaip funcionierius, racionaliai ir efektyviai tarnaujantis viešiesiems interesams.

Vienas svarbiausių viešojo administravimo institucijų veiklos uždavinių yra jų santykis su demokratinėmis vertybėmis ir tradicijomis. Demokratiškas vertybių tobulinimui dėmesį skiria ir tarptautinės organizacijos. Jungtinių tautų organizacija (JTO) išskiria valstybės demokratijos ir viešojo administravimo tobulinimo elementus:

- Viešojo sektoriaus valdymo demokratizavimas,
- Teisėtumo didinimas,
- Antikorupcinė politika.

Norint įgyvendinti demokratizaciją, reikia siekti užtikrinti socialinį ir politinį stabilumą. Jungtinių Tautų Organizacija (JTO) vienu iš demokratizacijos aspektų laiko ryšius su visuomene

stiprinimą, taip siekiama probleminių klausimų konsensuso. Aiškinant valdžios vykdomą politiką, akcentuojama:

- Teisinė valstybė,
- Lygybė tarp žmonių,
- Valdžios padalijimo principų taikymas ir rinkimų sistemos tobulinimas.

Išanalizavus Jungtinių Tautų Organizacijos straipsnį, galima teigti, kad išvardinti bruožai gali būti apibūdinami kaip demokratinės viešojo administravimo sistemos tobulinimo garantai (JTO, G. Bertucci, 2003).

O. Peterson teigia, kad demokratinėje valstybėje valdžia turi būti konstitucinė, efektyvi ir atspindėti visuomenės interesus. Valdžios konstitucionalizmas suvokiamas kaip konstitucijos laikymasis, kuriant ir reglamentuojant viešojo administravimo institucijų struktūras, veiklą, bei suprantant valdžią kaip koordinavimo ir reguliavimo objektą (Raipa, 2007).

Viešojo administravimo struktūroms, savivaldos institucijoms, seniūnijoms demokratinėje visuomenėje keliami sudėtingi reikalavimai. Tai galime suprasti dvejopai. Pirmiausia valdžia turi būti legitimi, turi siekti efektyvumo, o visuomenė (bendruomenė) – galimybę dalyvauti sprendžiant ir priimant sprendimus. Nežiūrint į tai, kieno bus priimami sprendimai (savivaldos institucijų, vyriausybės), organizuojama veikla negali likti abejinga visuomenės vertybėms, principams.

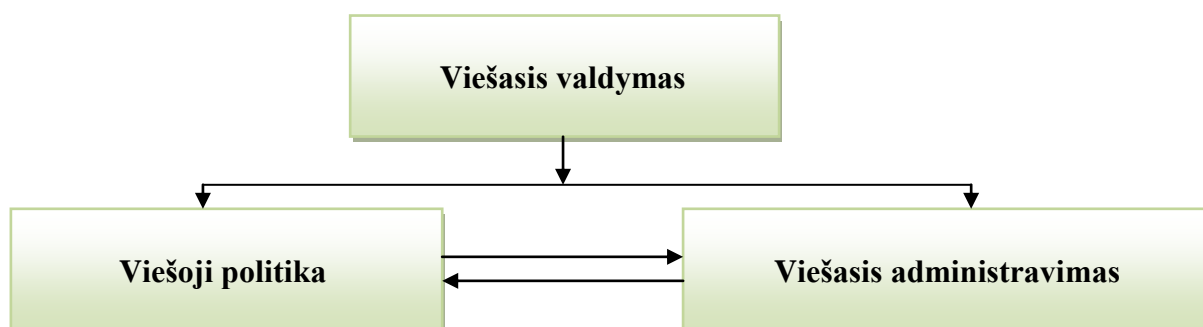
Sutinkant su V. Domarko ir V. Juknevičienės (2007) nuomone, galima teigti, kad principinės viešojo administravimo kategorijos, tokios kaip atsakingumas, skaidrumas, decentralizacija, efektyvumas ir teisėtumas yra demokratijos lygmens svertai. Demokratinė institucija pasižymi tuo, kad vykdomoji ir įstatymų leidžiamoji valdžios veikia subalansuotai, sudaro palankias sąlygas visuomenės (bendruomenės) ir privataus sektoriaus bendradarbiavimui. Diegiant naujas informacines ir komunikacines technologijas vietos savivaldos institucijos suteikia galimybę bei skatina piliečius dalyvauti demokratiškos institucijų vystymosi procesuose ir siekti užsibrėžtų tikslų (Domarkas, Juknevičienė, 2007).

Taigi vietos savivaldos institucijos kaip viešojo administravimo organizacijos taip pat turi siekti aktyviau dalyvauti demokratinės valstybės kūrime, remtis ne tik įstatymuose reglamentuotais reikalavimais, bet ir savo veiklos neatskirti nuo visuomenės (bendruomenės) poreikių. Tik įvertinus ekonominius, politinius, socialinius aspektus, priimtas sprendimas tampa racionali ir pateisinamu.

1.1.2. Viešosios politikos ir viešojo administravimo sąveika

A. Raipa (2010) teigia, kad viešosios politikos ir viešojo administravimo sąveika (dichotomija) yra laikoma viešuoju valdymu. Viešojo administravimo ir viešosios politikos dichotomija buvo

pastebėta tradicinio viešojo administravimo laikais, tai glaudžiai tarpusavyje susiję valstybės valdymo elementai.



1 pav. Viešojo valdymo dichotomija

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Raipa V., (2010).

Anglų kalboje viešosios politikos sąvokos kilmė siejama su definicijomis „policy“ ir „politics“. Viešoji politika – svarbus veiksnys, rengiant projektus, programas, priimant ir įgyvendinant įvairius sprendimus, administruojant racionalų išteklių paskirstymą ir išdėstymą, subalansuojant valstybės (savivaldybės) biudžetą bei užtikrinant finansų sistemos veiklą, siekiant patenkinti visuomenės lūkesčius. Nors viešojoje politikoje yra garbinamas objektyvumas ir griežtos taisyklės, anot D. A. Stone (2004), mėginama atrasti tokių elgesio taisyklių, kurios automatiškai duotų objektyviai „geriausių“ rezultatus ir būtų naudingos visuomenei (Stone, 2004). Anot W. Parsons (2001), viešosios politikos idėja suponuoja, kad egzistuoja tokia gyvenimo sritis, kuri nėra privati ir tik individuali, o priešingai - tam tikrų bendrų esminių interesų valda (Parsons, 2001). E. Furman ir A. Šerikova (2007) taip pat teigia, kad viešoji politika - tai reakcija į bendruomenės poreikius, jos reikalavimus, interesus, skundus bei prašymus, susijusius su valdžios institucijų, jų biurokratinio personalo veikla. Vyriausybė (savivaldos institucijos) yra atsakingos už darbotvarkės klausimų sudarymą ir sprendimą, viešosios politikos problemas ir darbų tęstinumą (Furman, Šerikova, 2007). Taigi dažniausiai viešoji politika suprantama kaip valstybės valios išraiška, na, o viešasis administravimas yra vis sudėtingėjanti tos valios įgyvendinimo sistema, apimanti ir veikianti didelę visuomenės dalį.

Viena iš viešojo administravimo institucijų paskirčių – įgyvendinti politiką ir tenkinti visuomenės poreikius viešųjų reikalų tvarkymo sferoje. Lietuvoje 1999 m. birželio 17 d. buvo priimtas Viešojo administravimo įstatymas, kuris sudaro prielaidas įgyvendinti LR Konstitucijos nuostatą, kad visos valdžios įstaigos tarnauja žmonėms; nustato viešojo administravimo principus, viešojo administravimo sritis, viešojo administravimo subjektų sistemą ir administracinės

procedūros organizavimo pagrindus; garantuoja asmenų teisę apskusti viešojo administravimo subjektų veiksmus, neveikimą ar administracinius sprendimus, taip pat teisę į įstatymais pagrįstą ir objektyvų asmenų prašymų, skundų ir pranešimų nagrinėjimą.

Labai svarbu, kad šio tipo organizacijose dirbtų ypatingai kompetentingas ir reiklus sau bei kitiems personalas, kad būtų sudaromos prielaidos jam tobulėti ir, reaguojant į nuolatinius aplinkos veiksnių pokyčius, sėkmingai vykdyti tiesiogines pareigas, paremtas demokratinėmis vertybių įgyvendinimu. Šiuolaikinė vakarų šalių demokratija reikalauja aktyvaus visuomenės dalyvavimo, viešojo valdymo institucijų, nevyriausybinių organizacijų ir verslo partnerystės, klientelos ugdymo, nepaisant tikėtinų korupcijos, neskaidrumo bei viešojo intereso pažeidimo galimybių. Galima suponuoti, kad vienas iš svarbiausių viešojo valdymo efektyvumo ir tobulinimo kriterijų yra jų sąveika su demokratinėmis vertybėmis bei tradicijomis (Raipa, 2010). Todėl, siekiant tobulinti viešąjį administravimą, būtinas viešųjų institucijų bendradarbiavimas ne tik su atskirais piliečiais, bet ir su bendruomenėmis, įvairiomis interesų grupėmis, verslo organizacijomis, nes tik taip galimas užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas.

Dalyvavimas valdyme nebėra veikla, skirta tik išrinktiesiems, esantiems valdžioje. Visuomenės dalyvavimas atlieka mažiausiai tris esmines funkcijas: valstybinių institucijų reagavimas, atskaitomybė piliečiams, bendruomenės (piliečių) įtaka daromiems sprendimams bei demokratinės sistemos tobulinimas (Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa, 2007). Tad šiandieninėje visuomenėje piliečiams reikia mokytis dalyvauti, o valdininkams – įtraukti visuomenę į sprendimo priėmimo procesą, kadangi piliečių dalyvavimas valdyme padeda išryškinti skirtingų veiklų plėtotės valdymo privalumus ir trūkumus, įvairių socialinių sluoksnių norus bei gelbsti formuojant realius tikslus.

Reikia paminėti, kad Šiuo metu visame pasaulyje siekiama viešosios politikos ir viešojo administravimo sąveikos, todėl stengiamasi keisti nacionalinės valdžios dominavimą į didesnę kontrolę ir iniciatyvą vietiniame lygmenyje. Toks valdymas labiau susijęs su savivaldos institucijomis bei tais socialiniais dalyviais, kurie organizuoja miesto (rajono) administravimą. Įvairūs klausimai, problemos vietiniame lygmenyje reikalauja iš visų sektorių – valdžios, verslo, bendruomenės ir nevyriausybinių organizacijų, iniciatyvos - kartu prisiimti atsakomybę, juos sprendžiant. Viešojoje politikoje bei viešajame administravime itin svarbu, kad visuomenės reguliavimai, taisyklės bei veiklos elgsenos standartai ir normos turi būti suderinti su esminiais demokratijos principais bei atitikti demokratinėmis vertybių sistemos pokyčius. Viešųjų institucijų veiklos demokratizavimo procesų plėtrai itin svarbus viešojo administravimo struktūrų veiklos skaidrumas, viešumas, jų sugebėjimas atstovauti piliečių interesams, nepažeidžiant pagrindinių demokratinės visuomenės principų bei žmogaus teisių ir laisvių (Drucker, 2004).

Kaip ir minėta, XXI a. viešosios politikos ir viešojo administravimo dichotomija neįsivaizduojama be glaudaus viešojo institucijų veiklos demokratizavimo, viešųjų paslaugų sferos

tobulinimo, visuomenės (bendruomenės), politinės atsakomybės didėjimo, nevyriausybinių organizacijų įtraukimo į valdymą, valstybės ir savivaldos institucijų veiklos modernizavimo, efektyvinimo bei tobulinimo. Nors moksliniuose šaltiniuose (E. Barcevičius, 2008 ir kt.), dažnai daroma prielaida, kad viešajame valdyme visa apimančius, visapusiškus, sistemiškus pokyčius lemia technologijos, sutinkant su W. N. Dunn (2006) nuomone, galima teigti, kad visų pirma viešųjų institucijų politikos uždaviniai turi būti kolektyviniai ir atspindėti visuomenės preferencijas ar tam tikrą „viešąjį interesą“. Viešasis sektorius turi turėti atitinkamą politiką, kuri apima derybas, kompromisus ir konfliktus tarp skirtingų visuomenės grupių, įvairių departamentų, komisijų, verslo struktūrų, nevyriausybinių organizacijų ir daug kitų įvairiausių suinteresuotų šalių (Dunn, 2006).

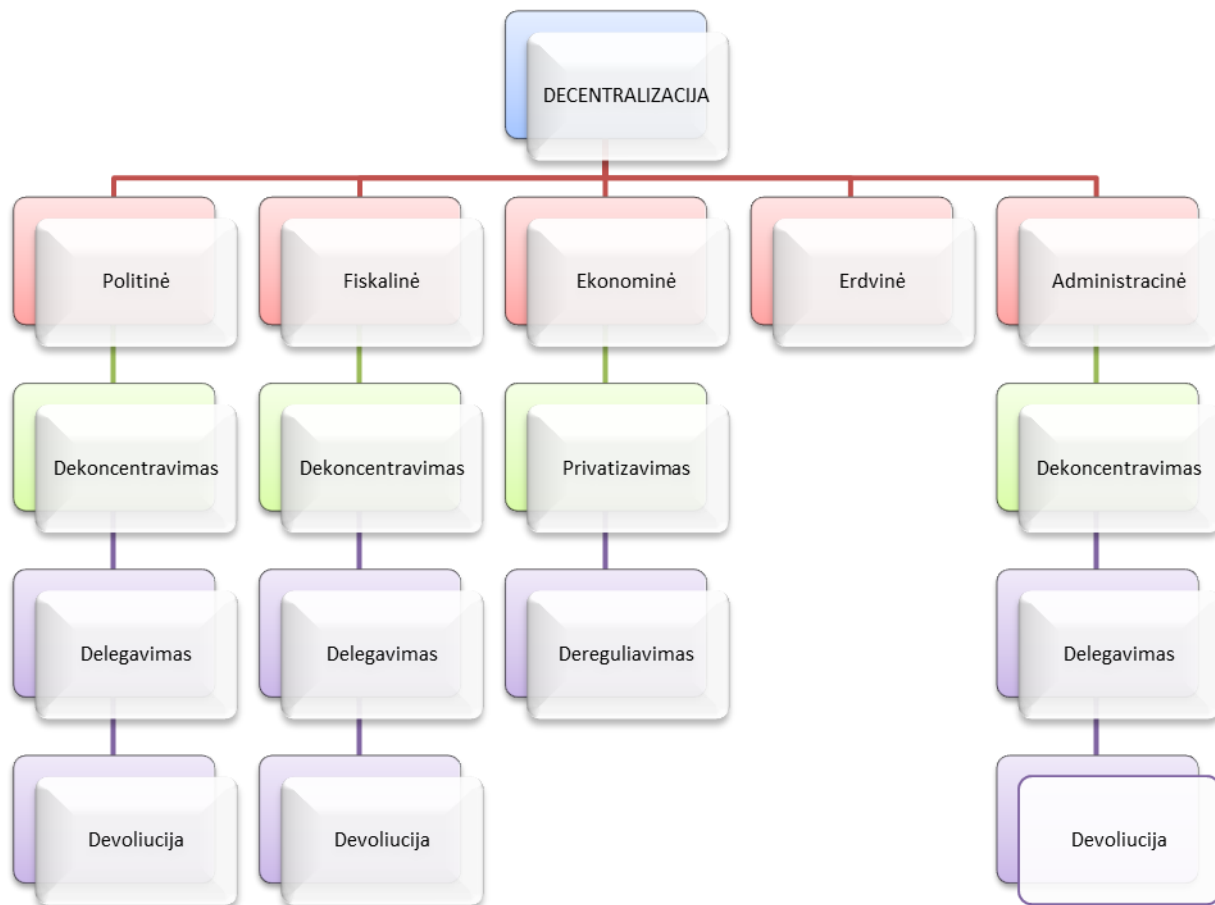
2007 metais Vienoje, Jungtinių Tautų Organizacijos surengtame septintojo pasaulinio valdžios pertvarkos forume buvo analizuojama ir diskutuojama apie šiuolaikines viešojo valdymo raidos aktualijas. Buvo akcentuojami tokie pamatiniai kriterijai, kaip profesionalumas, orientacija į ryšius su visuomene, vertybių vaidmuo valdyme, atitinkamos etinės kultūros ir profesionalaus meistriškumo ugdymas. Šios nurodytos priemonės turėtų padėti tobulinti viešąjį administravimą, o kartu stiprintų ir efektyvintų viešosios politikos ir viešojo administravimo sąveiką, taigi ir patį viešąjį valdymą (JTO, 2007). Lietuva, būdama JTO narė ir vadovaudamasi demokratinėmis vertybėmis, siekdama modernesnio ir efektyvesnio valdymo bei orientuodamasi į visuomenės gerbūvį, taip pat turėtų stengtis tobulinti viešosios politikos ir viešojo administravimo sritis bei skirti didesnę dėmesį jų sąveikai bei šios dichotomijos stiprinimui.

1.1.3. Viešojo valdymo decentralizacija – vienas iš veiklos efektyvinimo būdų

Decentralizacija (devoliucija) – tai įstatymais pagrįstas valdymo funkcijų perdavimas iš valstybės valdymo subjektų savaveiksmiškumo pagrindais veikiantiems regioninės ir vietinės (arba tik vietinės) savivaldos subjektams. Pastaroji definicija netiesiogiai leidžia suvokti, kad žemesniųjų valdymo lygių valdžios institucijos, turėdamos tam tikrą autonomijos laipsnį, pirmiausia atskaitingos vietos rinkėjams (Baltušnikienė, 2009).

Decentralizacija – įgaliojimų ir atsakomybės perdavimas iš centrinių valdymo institucijų pavaldžioms valdymo institucijoms, ar kvazineprieklausomoms valstybinėms organizacijoms (viešoms organizacijoms, nevyriausybinių organizacijom ir/arba privačiam sektoriui). Turint tikslą suformuoti demokratiškesnę ir aktyvesniu visuomenės dalyvavimu pagrįstą valdymą, skatinti tam tikro lygmens valdžios atskaitomybę (atsakomybę) piliečiams, būtina decentralizuoti viešojo valdymo sistemą. Tai sąmoninga viešojo valdymo reforma, siekiant, kad viešųjų institucijų veikla būtų optimalesnė bei efektyvesnė.

Decentralizacija yra įvykdyta daugelyje šalių, nepriklausomai nuo to, ar šalis išsivysčiusi, ar besivystanti. Teoriškai neabejojama, kad decentralizacija priveda prie efektyvios viešųjų institucijų (tarnybų) veiklos, skaitoma, kad tai yra greitos ekonomikos augimo priežastis. Iš tikrųjų decentralizacija yra sudėtingas reiškinys, bet ji yra būtina sąlyga pilietinės visuomenės vystymuisi.



2 pav. Decentralizacijos tipų ir rūšių klasifikacija

Šaltinis: Baltušnikienė J., (2009).

Atsižvelgiant į darbo tematiką, svarbu suvokti administracinę decentralizaciją. Ja siekiama perskirstyti įgaliojimus, atsakomybę ir finansinius išteklius tarp skirtingų viešojo valdymo lygių subjektų. Tai valdymo atsakomybės perdavimas iš centrinių valdymo subjektų teritoriniams valdymo subjektams arba vietos ir regioninėms savivaldybėms. Na, o vienas iš administracinės decentralizacijos būdų yra dekoncentracija.

Dekoncentracija – tai teisės aktais detalčiai pagrįstas funkcijų, finansinių išteklių ir tam tikrų sprendimų priėmimo galių perdavimas iš centrinių valstybinio valdymo subjektų teritorinio valdymo subjektams, neturintiems savivaldos teisių.

Kaip teigia E. Gaulė (2010), viešojo valdymo decentralizacija galėtų būti suvokiama kaip viešojo valdymo sistemos transformavimo būdas, reaguojant į kintančias viešojo valdymo sistemos

aplinkos sąlygas valstybės raidos procesuose. Viešojo valdymo decentralizacijos koncepcijos plėtra suponuoja požiūrio kaitą – nuo valdžios decentralizacijos pereinama prie valdymo decentralizacijos, kai valdžios decentralizacijos koncepcija suformuoja sąveikos viešojo valdymo sistemos viduje principus, kuri išplečiama viešojo valdymo sistemos sąveikos su visuomene principais (Gaulė, 2010).

Sutikdamas su J. Baltušnikienės (2009), A. Raipos ir E. Jackūnaitės (2004) nuomone, galima teigti, kad decentralizacija – tai daugiabriaunis reiškinys, apimantis laipsnišką veikimo laisvės (diskrecijos), funkcijų, atsakomybės ir išteklių perdavimą teritoriniams valstybės valdymo, subnacionalinio valdymo ir privataus sektoriaus subjektams, nevyriausybinėms organizacijoms. Decentralizacijos privalumams ir trūkumams analizuoti naudojamas klasikiniu tapęs viešojo valdymo kompetencijų (funkcijų) suskirstymas į tris grupes - viešųjų gėrybių teikimas, pajamų perskirstymas ir makroekonominė stabilizacija (Baltušnikienė, 2009, Raipa, Backūnaitė 2004).

Išanalizavus mokslininkų atliktus tyrimus (S.Nefas (2007), W.Parsons (2001), A. Hanberger (2009), A. Astrauskas (2009), E. Gaulė (2010) ir kt.) pastebima, kad nėra vienintelio geriausio decentralizacijos modelio, pasaulyje egzistuoja įvairios vietos ir regioninės valdymo struktūros, politinės ir administracinės kultūros. Norint suformuoti demokratiškesnę ir didesniu visuomenės dalyvavimu pagrįstą valdymą būtina atsižvelgiant į konkrečios šalies kontekstą ieškoti optimalaus centralizavimo - decentralizavimo derinio.

1.1.4. Vidinė savivaldybių decentralizacija

Vidinę savivaldybių decentralizaciją yra nagrinėjęs A. Astrauskas, J. Baltušnikienė (2007), S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), J. Staponkienė, M. Romeris, A. Raipa, G. Žilinskas (2010). Jų pateikti apibrėžimai vienas kitą tik papildo, o neprieštarauja vienas kitam.

Kaip teigia A. Astrauskas (2007), vidinė decentralizacija vietos savivaldybėje – tai aukštesniajam hierarchiniam lygiui priklausančių savivaldybės subjektų nustatytų įgaliojimų perdavimas žemesniajam hierarchiniam lygiui priklausantiems pavaldiems ar nepavaldiems subjektams, arba įgaliojimų padalijimas didesniai skaičiui to paties hierarchinio lygio subjektų (Astrauskas, 2007).

Vietos savivaldybę dėl jos hierarchinės struktūros galima tapatinti su valstybe. Atstovaujamoji valdžia, kuri svarsto ir priima politinius sprendimus, – savivaldybės taryba, o vykdomoji, atliekanti viešojo administravimo funkcijas, – savivaldybės administracijos direktorius ir jo pavaduotojai. Taip pat vietos savivaldybė turi jai pavaldžius subjektus, kurie tiesiogiai teikia viešąsias paslaugas.

Atsižvelgiant į tai, kad valstybė ir vietos savivaldybė yra sąlyginai panašios, galima teigti, kad aukščiau pateiktame vidinės decentralizacijos savivaldybėje turinio apibrėžime minimi įgaliojimai gali būti trijų sričių: valdžios, administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo.

A. Atraskas (2007), išanalizavęs įvairių šalių, priskirtinų šalims, turinčioms britiškąją vietos savivaldos sistemą (Anglija, Škotija, Naujoji Zelandija), romaniškąją vietos savivaldos sistemą (Prancūzija, Italija, Ispanija), germaniškąją vietos savivaldos sistemą (Vokietija, Olandija, Austrija), skandinaviškąją vietos savivaldos sistemą (Danija, Švedija, Suomija), taip pat Rytų ir Pietryčių Europos šalių (Lenkijos, Slovakijos, Čekijos, Vengrijos, Slovėnijos ir kt.) patirtį, išskiria šias vidinės decentralizacijos formas: dekoncentravimas, įgaliojimų perdavimas (delegavimas), fiskalinė ir ekonominė decentralizacija, taip pat įvairios dekoncentravimo rūšys (vertikalusis ir horizontalusis dekoncentravimas) bei įvairios įgaliojimų perdavimo (delegavimo) rūšys:

- savivaldybių tarybų įgaliojimų perdavimas tarybų komitetams;
- atstovaujamosios valdžios institucijos įgaliojimų perdavimas vykdomajai institucijai;
- įgaliojimų ar jų dalies perdavimas gyvenamųjų vietovių teritorinėms bendruomenėms, viešajam ar privačiam sektoriui, ar atstovų taryboms (teritorinėms komisijoms);
- įgaliojimų perdavimas įvairaus tipo bendruomeninėms organizacijoms ar atskirų sektorių įstaigų savivaldos organams (Atraskas, 2007).

Savivaldybės dekoncentracija – savivaldybės vidinės decentralizacijos forma, kai centralizacija savivaldybės administracijoje mažinama padalijant įgaliojimus didesniai to paties hierarchinio lygio savivaldybės administracijos padalinių skaičiui arba/ir perduodant įgaliojimus žemesniai hierarchiniam lygiui priklausantiems pavaldiems savivaldybės administracijos padaliniais. Įgaliojimus gavusiems savivaldybės administracijos padaliniais garantuojama tam tikra diskrecija veikti.

Įgaliojimų perdavimas savivaldybėje – savivaldybės vidinės decentralizacijos forma, kai centralizacija savivaldybėje mažinama perduodant savivaldybės tarybos įgaliojimus (išskyrus išimtinus) savivaldybės vykdomajai institucijai ar savivaldybės tarybos sudarytiems komitetams, komisijoms ir panašiai arba perduodant savivaldybės institucijų valdžios ar viešojo administravimo įgaliojimus tiesiogiai nepavaldiems subjektams.

Lietuvoje 2007 m. kovo 14 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimu patvirtinta *vidinė savivaldybių decentralizacijos koncepcija*³. Joje akcentuojamas seniūnų ir seniūnijų ūkinis ir finansinis savarankiškumas. Koncepcijos tikslas - efektyviau ir tobuliau įgyvendinti subsidarumo principą bei priartinti viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą gyventojams (visuomenei), bendruomenei. Vietos savivaldos sistemą ir seniūnijų veiklą numatyta pertvarkyti plečiant seniūnijų

³Prieiga per internetą:

www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/Vidines_sav_decentralizacijos_koncepcija.doc

ir seniūnų veiklos ribas, didinant jų veiklos ekonominį savarankiškumą, skatinant gyvenamosios vietovės bendruomenės narius tiesiogiai dalyvauti tvarkant vietos reikalus. Įgaliojimus gavusiems subjektams garantuojama diskrecija veikti: priimti sprendimus, juos įgyvendinti ir naudoti jiems skiriamus finansinius ir materialinius išteklius. Taip pat nustatoma tam tikro pobūdžio sąveika (ryšiai ir atsakomybė) tarp įgaliojimus perdavusio ir įgaliojimus gavusio subjekto.

Subsidiarumo principą sudaro trys pamatinės idėjos:

- kolektyvinis vienetas negali paveržti to, ką individas sugeba atlikti pats;
- iš mažesnių socialinių vienetų negali būti atimtos galimybės ir priemonės realizuoti tai, ką jie sugeba atlikti patys;
- aukštesnio lygio socialiniai vienetai privalo gerbti hierarchinę įvairių socialinių asociacijų tvarką ir padėti žemesniems vienetais, kad jie geriau galėtų atlikti tai, ką patys sugeba.

Europos Sąjungos kontekste, subsidiarumas reiškia, kad sprendimai turi būti priimami tuo lygmeniu, kuriame jie yra efektyviausi. Jeigu sprendimą gali priimti žemesni valdžios lygmenys, vadinasi nėra reikalo jį patikėti aukštesniam lygmeniui.

Subsidiarumo principas nustatytas *Europos vietos savivaldos chartijos* 4 straipsnio 3 dalyje: „Pareigų, perduodamų kitiems vietinės valdžios organams, apimtis turi atitikti užduoties apimtį ir jos pobūdį, taip pat efektyvumo ir ekonomiškumo reikalavimus“.

Taigi, remiantis Vidinės decentralizacijos savivaldybėje turinio apibrėžimu, perduodamų įgaliojimų sritimis (valdžios, administravimo ir viešųjų paslaugų) galima teigti, jog vidinės savivaldybių decentralizacijos Lietuvoje forma: įgaliojimai perduodami gyvenamųjų vietovių teritorinėms bendruomenėms, atstovaujamos seniūnų.

1.2. Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys i tendencijos

1.2.1. Tradicinis viešasis administravimas

Tradicinio viešojo administravimo modelis pradėjo formuotis XIX a. ir XX a. prasidėjusia intensyvia industrializacija. Pirmosios reformos prasidėjo anglosaksų valstybėse (N. Zelandija, Australija, D. Britanija ir JAV). Ten vyrauja griežta, paremta administracine teise teisinė aplinka, sprendimai realizuojami efektyviau ir tobuliau nei kontinentinėse Europos valstybėse. Pagrindinis akcentas skiriamas valdymo procesui, o ne rezultatams. Idėjinį pagrindą sudarė M. Weber biurokratijos teorija, kurios esmę sudarė tai, kad visi santykiai tarp darbuotojų organizacijoje turi būti griežtai formalizuoti, reglamentuoti, turi vyrauti „nuasmenintų“ santykių atmosfera, vienu prielankumas (ar neprielankumas) kitiems organizacijoje negalimas bei W. Wilson teiginiai apie viešosios politikos ir viešojo administravimo norminius santykius. Kaip teigia T. Kuhn (2003),

tradicinis viešasis administravimas mokslinėje literatūroje dažniausiai suprantamas kaip modelis, o ne paradigma, todėl jo savarankiškumo klausimas lieka atviras. Tradicinis viešasis administravimas yra pagrįstas griežta hierachine biurokratijos struktūra, politikų vadovavimu, nešališkais pareigūnais, turi remtis valstybės interesais bei įgyvendintų politikų sprendimus. Vienas pagrindinių tikslų administravimo procesų stabilizavimas ir savivalės pažabojimas (Raipa, 2009).

Remiantis H. Fayol (2005) principais, galima teigti, kad esminis principas – vadovai turi būti atsakingi už organizaciją, už padalinių darbą, skatinti ir įpareigoti savo pavaldinius atsakingai atlikti paskirtas užduotis. Matome valdžios ir pavaldinių atsakomybės, taisyklių, standartų principus, planų kūrimą, laikymąsi ir įgyvendinimą (Fayol, 2005).

Anot J. E. Lane (2001), tradicinis viešojo administravimo modelis teikia pirmenybę hierarchijai ir centralizavimui: kuo labiau centralizuota administracinė struktūra, tuo didesnė veiksmų nesėkmės tikimybė dėl struktūroje slypinčių sprendimo įgyvendinimo (realizacijos) sunkumų (Lane, 2001).

1.2.2. Gero valdymo teorija

Pati aktualiausia gero valdymo vertybė – tai abipusis piliečių (visuomenės, bendruomenės) ir valdžios pasitikėjimas, bendradarbiavimas ir dalyvavimas, suinteresuotų piliečių įtraukimas į valdymą.

Kaip teigia W. Drechsler (2004), dauguma "gero valdymo" principų buvo identifikuoti kaip „Naujoji Viešosios vadybos“ koncepcija. „Gero Valdymo sąvoka“ iškilo 1980 - aisiais Tarptautinėse finansų įstaigose (IFIS), tokiose kaip Pasaulio bankas, Tarptautinis valiutos fondas, Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD), kaip teigiama, ekstrapoliacija nuo neigiamos patirties, kai teikdamos pagalbą besivystančiom šalim nesulaukė norimo efekto. „Geras valdymas“ apėmė tokias sąvokas ir buvo suprastas kaip skaidrumas, efektyvumas, dalyvavimas, atsakomybė, rinkos ekonomika, teisinė valstybė, demokratija ir teisingumas (Drechsler, 2004). Apie šį valdymą pirmiausia pradėta kalbėti socialiniuose moksluose, politikoje, pradedant nuo Centrinės Europos einant link Rytų Europos.

2001 m. liepos mėnesį, Europos Komisija patvirtino Baltąją knygą⁴. Tai yra tam tikros rekomendacijos, kurioje kalbama, kaip Europoje padidinti ir pagerinti demokratiją bei teisėtumą. Baltojoje knygoje nurodoma, kaip modernizuoti Europos viešąjį valdymą, kaip pagerinti Europos vykdomųjų institucijų darbą, norint, kad sprendimų priėmime dalyvautų ES piliečiai.

Po Baltosios knygos atsiradimo Europos Komisija perkėlė gero valdymo principus į įvairias veiklos kryptis, susijusias su kultūros konsultavimo ir dialogo stiprinimu, gerinant žinių bazę,

⁴ Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004DC0694:LT:HTML>

siekiant geresnės politikos, ekonomikos, geresnės teisėkūros, stengiantis ne tik sumažinti administracinę naštą, bet ir stebėti ES teisių laikymąsi (Eurostat, 2010).

Anot E. Barcevičiaus (2008), geras valdymas – toks, kuriame keičiamasi informacija tiek organizacijos viduje, tiek išorėje tarp organizacijų, bendradarbiaujama derinant ir priimant sprendimus, piliečiai skatinami dalyvauti viešojo valdymo procesuose, o į valdymą žiūrima pirmiausia iš bendros viešojo intereso (o ne kokios nors žinybinės perspektyvos) ir ieškoma naujų sprendimų, kurie skatintų piliečių pasitikėjimą valdžia. Gero valdymo supratimas ir mechanizmai tokiam valdymui pasiekti iš esmės skiriasi tiek nuo vėberiškojo, tiek nuo Naujosios viešosios vadybos (NVV) modelio (Barcevičius, 2008).

Kaip teigia D. Šaparnienė (2010), kuri cituoja D. R. Dahal, U. Hari ir kt., „gero valdymo esmė yra sudaryta iš teisingos visuomenės, kurios pagrindą sudaro dalyvavimo, laisvės, lygybės ir bendradarbiavimo principai“. Geras valdymas užtikrina galimybę naudotis ištekliais nepaisant lyties, socialinio statuso, tautybės ar religijos skirtumų. Skiriamasis gero demokratinio valdymo bruožas – gebėjimas apsaugoti asmenis nuo diskriminacijos, nesaugumo ir baimės. Dalyvavimo, išraiškos, komunikacijos, sąžiningo darbo pasirinkimo laisvė ir žmonių potencialo suvokimas taip pat yra svarbūs elementai sudarantys brandžią ir idealią valdymo sistemą bei teisingą ir objektyvią visuomenę (Šaparnienė, 2010).

Geras valdymas (savivalda)

Eil. Nr.	Principai	Samprata
1.	Sąžiningi rinkimai, atstovavimas ir dalyvavimas (bendrininkavimas)	Piliečiams yra suteikiama reali galimybė dalyvauti valstybės (valstijos) valdyme, išreikšti savo nuomonę valstybės (valstijos) valdymo klausimais.
2.	Reagavimas	Tiksiai, taisyklės, struktūros ir procedūros yra pritaikomos, atsižvelgiant į piliečių poreikius ir lūkesčius, vietos valdžios institucijos bando reaguoti į visuomenės poreikius.
3.	Produktyvumas ir efektyvumas	Tiksiai yra įgyvendinami geriausiai panaudojant turimus išteklius; rezultatai atitinka sutartus tikslus.
4.	Atvirumas ir skaidrumas	Užtikrinama visuomenės prieiga prie viešos informacijos, formuojant sampratą, kaip yra sprendžiami savivaldos klausimai; sprendimai yra priimami ir įgyvendinami pagal taisykles ir reglamentus.
5.	Teisinė valstybė (teisinė valdžia, teisėtas valdymas)	Yra užtikrinama, kad vietos valdžios institucijos tvirtai laikosi įstatymų ir teisminių sprendimų; taisyklės ir reglamentai yra priimami pagal procedūras, numatytas teisės aktų ir nešališkai.
6.	Etiška elgsena	Visuomenės gerovė yra aukščiau nei asmeniniai interesai.
7.	Kompetencija ir pajėgumas	Yra užtikrinama, kad vietos valdžios institucijų atstovai, valstybės pareigūnai gali atlikti savo pareigas profesionaliai, nuolat tobulindami savo kompetencijas ir rodydami geresnius rezultatus.
8.	Novatoriškumas (inovacija) ir atvirumas pokyčiams	Reikalaujami nauji, modernūs ir efektyvūs problemų sprendimai, atvirumas pokyčiams, pasirengimas mokytis iš geros patirties.
9.	Tvarumas ir ilgalaikė orientacija	Bendruomenės tvarumas, atsižvelgiama į ateities kartų poreikius ir interesus.
10.	Patikimas finansų valdymas	Vietos valdžios institucijos užtikrina tinkamą viešųjų išteklių panaudojimą, įgyvendinamas veiksmingas finansų valdymas.
11.	Žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda (susitelkimas)	Be vietos institucijų įtakos sferos, žmogaus teisės yra gerbiamos ir saugomos, kovojama su bet kokio pagrindo diskriminacija, kultūrinė įvairovė yra vertinama kaip pranašumas, visada skatinama socialinė sanglauda tarp visų sluoksnių piliečių.
12.	Atskaitomybė	Užtikrinama, kad vietos valdžios institucijos yra atsakingos už priimtus sprendimus, gali išklausti piliečių nuomonę ir lūkesčius.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis D. Šaparniene (2010).

Geras valdymas turi šias charakteristikas: sąžiningi rinkimai, atstovavimas ir dalyvavimas (bendrininkavimas), reagavimas, produktyvumas ir efektyvumas, atvirumas ir skaidrumas, teisinė valstybė (teisinė valdžia, teisėtas valdymas), etiška elgsena, kompetencija ir pajėgumas, novatoriškumas (inovacija) ir atvirumas pokyčiams, tvarumas ir ilgalaikė orientacija, patikimas finansų valdymas, žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda (susitelkimas), atskaitomybė (Šaparnienė, 2010).

Bet kaip teigia C. Farrington (2009), gerą valdymą visuomenė kartais supranta skirtingai, pavyzdžiui, Pasaulio bankas gerą valdymą apibrėžia, kaip turintį savas tradicijas, kur valdžia šalyje dirba visuomenės naudai, o Europos Komisija gerą valdymą supranta kaip valstybės gebėjimą aptarnauti gyventojus. Bet taip pat jis teigia, kad gero valdymo principai – tai ir privataus sektoriaus, pilietinės visuomenės, valdžios bendradarbiavimas. Tai yra pagrindas, siekiant

užsibrėžtų tikslų (Farington, 2009). Siekiant geresnio bendradarbiavimo, tarp visų suinteresuotų pusių, septintojo pasaulinio forumo deklaracijoje nurodoma, kad pasitikėjimo valdžia didinimas yra pasaulinio masto uždavinys. Viešojo administravimo tobulinimo nuostata – demokratinio valdymo įtvirtinimas ir skaidrumo bei atskaitingumo didinimas ir piliečių įtraukimas.

2 lentelė

Pasitikėjimo valdžia didinimo būdai

Eil. Nr.	Būdai	Charakteristika
1.	Valdžios teisėtumo didinimas.	Valdžia turi būti teisėta, teisinga, instituciniu požiūriu stipri.
2.	Paslaugų teikimo prioritetų nustatymas ir jų įgyvendinimas.	Teisingumo, lygybės ir socialinio kapitalo vystymas.
3.	Skaidrumo ir atskaitingumo didinimas.	Antikorupcinė kova.
4.	Prieigos prie informacinių ir komunikacinių technologijų gerinimas.	Piliečių įtraukimas į valdymo procesą, paslaugų teikimui tobulinti.
5.	Efektyvaus piliečių įtraukimo į valdymo procesus skatinimas.	Pilietinės visuomenės formavimas padeda didinti pasitikėjimą valdžia.
6.	Laisvos žiniasklaidos konstruktyvaus suinteresuotumo skatinimas.	Teigiamų rezultatų viešinimas
7.	Valdžios ir piliečių artinimas.	Būti ryšio kanalais tarp piliečių ir valdžios.
8.	Partnerystės ryšių sudarymas tarp privataus sektoriaus ir valdžios.	Abiejų sektorių bendradarbiavimo skatinimas visuomenei naudingoms projektams įgyvendinti.
9.	Skatinti viešojo sektoriaus inovatyvias reformas.	Institucijų ir asmenų skatinimas įgyvendinančius inovacijas.
10.	Pasitikėjimo atkūrimas krizinėse ir pokonfliktinėse šalyse.	Pilietinės ir teisinės bazės atkūrimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis *Vienos deklaracija* (2007).

2007 metais Vienoje Suvienytųjų Tautų Organizacijoje (SNO), surengto septintojo pasaulinio valdžios pertvarkos forumas: kuriant pasitikėjimą valdžia medžiaga gerai atspindi šiuolaikinės viešojo administravimo raidos aktualijas ir gali padėti prognozuoti tolimesnes viešojo administravimo raidos tendencijas. Profesionalumas, orientuotas į ryšius su visuomene, vertybių vaidmuo valdyje, atitinkamos etinės kultūros ir profesionalaus mesitriškumo ugdymas- tai turėtų padėti tobulinti viešąjį administravimą (Domarkas, 2008).

R. Palaitis (LRV – vidaus reikalų ministras) kreipdamasis į konferencijos „Kokybės iniciatyvos Lietuvoje: iššūkiai ir inovacijos“ dalyvius teigė, kad tik būdami dinamiškesni, sąžiningi, solidarūs, nebijodami permainų, galime ir privalome efektyviai įveikti ekonominę krizę ir padėti tvirtus ilgalaikės Lietuvos sėkmės pamatus. Anot A. Galvėnienės (2010), viešojo sektoriaus institucijoms būtina tobulėti ir ieškoti naujų veiklos gerinimo būdų ir vienas iš būdų – galimybė viešosioms institucijoms tiek nacionaliniu, tiek Europos lygmeniu bendrauti tarpusavyje, bendradarbiauti ir dalintis geriausia patirtimi, kaip tobulinti savo veiklą ir teikti kokybiškas paslaugas verslui, piliečiams, visuomenei (Galvėnienė, 2010).

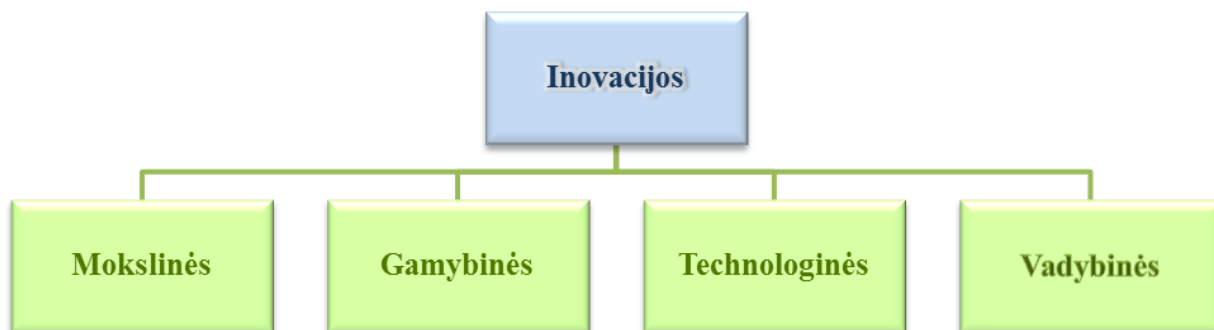
Apibendrinant galima pasakyti, kad Lietuvos kaip valstybės, kurioje vyrauja demokratinės vertybės, savivaldybės ir seniūnijos, siekdamos efektyvesnio ir tobulesnio valdymo, turėtų skirti didesnę dėmesį gero valdymo teorijai ir siekti didesnio visuomenės pasitikėjimo, įtraukiant piliečius į valdymo procesus, reikalaujant didesnio skaidrumo ir atskaitingumo bei skatinant inovacijas pačiame viešajame valdyme.

Inovacijų reikšmė viešajame valdyme

Kaip teigia A. Ragauskas (2010), inovacija visada yra išradimas - produktyvių žinių originali ir pridedanti vertė kombinacija, sukurianti intelektinę nuosavybę plus komercinė sėkmė rinkoje.

2007 m. liepos mėn. Vienoje vykusiame Jungtinių Tautų Organizacijos septintajame pasauliniame valdžios pertvarkos forume, A. Alberti ir G. Bertucci (2007), savo pranešime parodė, kad inovacijos valdyme ir viešajame administravime privalo operuoti ir teikti aukštos kokybės paslaugas su mažėjančiais ištekliais ir ribotais operaciniais gebėjimais, kad motyvuotų institucijas naudoti išteklius ir plėtoti gebėjimus ne tik efektyviau, bet ir kūrybiškiau, pavyzdžiui, įtraukiant privatų sektorių ir piliečius į viešųjų paslaugų teikimo procesą. (JTO, 2007). Remiantis JTO studija, išskiriami šie inovacijų (viešajame administravime) tipai: institucinės inovacijos, organizacinės inovacijos, viešųjų paslaugų bei konceptualios, naujos valdymo formos, valdymas įtraukiant piliečius. Šių inovacijų tikslas yra keleriošas, tai yra diegti įvairias kokybės valdymo ir kontrolės formas, įtraukti piliečius į sprendimų priėmimo procedūras ir kitus demokratinius procesus.

Anot K. Ališausko, H. Karpavičiaus ir J. Šeputienės (2005), inovacijos gali būti klasifikuojamos atsižvelgiant į viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimą, efektyvinimą, o taip pat atsižvelgiant į politinę, ekonominę, socialinę aplinką, viešojo administravimo organizacijų vidinius ir išorinius ryšius (Ališauskas, Karpavičius ir Šeputienė, 2005).



3 pav. Inovacijų kvalifikacinė grupė

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis K. Ališausku, H. Karpavičiumi, J. Šeputiene (2005).

Visų šių inovacijų tikslas - tai viešosios politikos ir viešojo administravimo, vadybos ir administravimo, mokslo (miesto), ekonominių pajėgumų ir konkurencinio pranašumo didinimas, tobulesnis ir efektyvesnis viešųjų paslaugų teikimas visuomenei bei institucijų veiklos gerinimas.

Anot, Jönköping (Švedija) Karališkojo Technologijos Instituto atstovų B. Johansson ir kt. (2007), inovacijų politika yra kompleksiška, įgyvendinama taikant daugelį skirtingų priemonių: formuojant inovacijoms palankią aplinką užtikrinančias institucijas, plėtojant infrastruktūrą, sukuriant paskatas inovatyviai veiklai ir investicijoms į inovacijas, organizuojant švietimą ir mokymus, skatinant tarptautinę prekybą, darbo rinkos mobilumą ir lankstumą, finansinio sektoriaus konkurenciją, mažinant verslo suvaržymus, sudarant sąlygas klasteriams formuotis, viešojo ir privataus sektorių partnerystei (B. Johansson, C. Karlsson, M. Backman, 2007).

Išanalizavus daugelį mokslininkų (M. Backman, B. Johansson, C. Karlsson (2007), V. Domarkas, V. Juknevičienė (2010), A. Maceika, R. Strazdas (2007), K. Masiulis, T. Sudnickas, Ž. Židonis, D. Gudelis (2009), nagrinėjusių viešąsias institucijas, inovacijas, galima teigti, kad ypatingą svarbą inovacijų politikos sėkmei turi koordinuotas viešojo administravimo institucijų bendradarbiavimas su regiono, miesto, rajono smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėmis. Tam žinoma, turi būti sudarytos sąlygos siekti ir įgyvendinti nacionalines ir tarptautines idėjas, žinias, inovacijas.

Viešojo administravimo institucijų aplinka nuolat keičiasi, tad egzistuoja poreikis inovacijų, kurios padėtų suderinti Lietuvos ir Europos Sąjungos visuomenėje vykstančius procesus, siekiant bendro klestėjimo ir gerovės. Kaip teigia V. Domarkas ir V. Juknevičienė (2010), viešasis administravimas turi reaguoti į visų piliečių poreikius. Šiam tikslui pasiekti viešajam administravimui būtina diegti naujoves formuojant organizacines struktūras, praktiką, gebėjimus ir sistemą, skirtą mobilizuoti, išdėstyti ir panaudoti žmogiškuosius, materialiuosius, informacijos, technologinius ir finansinius išteklius (Domarkas, Juknevičienė, 2010).

1.2.3. Naujasis viešasis valdymas

Naujasis viešasis valdymas turi ne tik suaktyvinant įvairius visuomenės segmentus, bet ir siekiant panaikinti socialinę atskirtį. Marginalinės grupės įtraukiamos į savirealizacijos, savigarbos ir autonomijos kelią, padidėja jų dalyvavimo, kvalifikacijos ir įdarbinimo, sprendimų priėmimo galimybės, stengiamasi išvengti besąlygiško priklausymo nuo valstybės ir jos išmokų, pagerėja darbo etika. A. Guogis (2009) teigia, kad Naujojo viešojo valdymo atveju kaip niekada anksčiau susilieja aukštesnė verslo ir viešojo administravimo etika, kūrybinės žinių ekonomikos skatinimas ir aktyvi socialinė politika. 2008–2009 metų ekonominė krizė parodė Naujojo viešojo valdymo būtinybę, o 2009-ųjų politiniai įvykiai Lietuvoje parodė, kad būtina įvardyti ir apibrėžti naujai

besiformuojančią teorinę ir praktinę paradigmą, ir tai yra labai svarbus mokslo – pirmiausia viešojo administravimo ir sociologijos mokslų – uždavinys. Naujajam viešajam valdymui tampa ypač svarbi reali savivalda ir valdymo pliuralizmas, o tokią sistemą galima įvardyti policentrine sistema (Guogis, 2009).

Vienas iš svarbiausių sprendimų – siekis labiau susieti viešąjį administravimą ir verslo vadybą (Raipa, 2009). Reformuojant naująją viešąją vadybą ir jai transformuojantis į naująjį viešąjį valdymą kuriami kvaziautonominiai dariniai – asociacijos, agentūros, bendros įmonės, kurių pagrindinis uždavinys – įgyvendinti valstybės išskeltas viešojo sektoriaus užduotis remiantis privataus verslo principais ir modeliais. Naujajai viešajai vadybai evoliucionuojant į šiuolaikinę viešojo valdymo pakopą, politikos formuotojų ir administratorių sąveika turi įgauti glaudesnio bendradarbiavimo, atsakomybės ir atskaitomybės laipsnį.

Naujasis viešasis valdymas – aktyvesnis ir platesnis piliečių dalyvavimas valdyme, korupcijos apribojimas, policentrinė demokratija, skaidrumas, atsakomybė, geras tarpinstitucinis bendradarbiavimas, aktyvi nevyriausybinų organizacijų veikla. Šio valdymo tikslas – pagerinti socialinius ryšius, pilietinį dalyvavimą, bendradarbiavimą. Viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumas siekiamas ne tik taikant privataus verslo metodus, bet pasitelkiant žmogiškąjį kapitalą, motyvacijas, nuoširdumo, kūrybiškumo siekimą.

Piliečių dalyvavimas - esminė prielaida demokratiškam valdymui, kadangi pilietiškumas reiškia ne vien individualius interesus, bet ir socialines vertybes, siekius ir rūpinimąsi kitais. Piliečiai traktuojami kaip valdžios „savininkai“ ir laikoma, kad viešojo administravimo tarnautojai turi tarnauti piliečiams, atsižvelgdami į demokratinės visuomenės daugiasluksnę atsakomybę, etiką ir atskaitomybę.

3 lentelė

Pagrindinės viešojo administravimo modelių charakteristikos

Eil. Nr.	Kriterijai	Tadicitinis (vėbėriškasis) viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
1.	Piliečių ir valstybės Santykiai	Paklusnumas	Teisių suteikimas	Įgaliojimas
2.	Aukštesniųjų pareigūnų Atskaitomybė	Politikams	Vartotojams	Piliečiams ir socialiniams Partneriams
3.	Nukreipiantys principai	Taisyklių ir reglamentų laikymasis	Produktyvumas ir rezultatai	Atskaitomybė, skaidrumas ir dalyvavimas
4.	Sėkmės kriterijai	Išėiga	Išėiga	Procesas
5.	Pagrindiniai požymiai	Bešališkumas	Profesionalumas	Atsakingumas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis J. Šiugzdiniene (2006).

Viešojo administravimo struktūrų atvirumas pirmiausia reiškia galimybę vertinti šių struktūrų veiklą. Procesualinių normų atitikimą sąlygoja piliečių teisė naudotis lygiomis galimybėmis santykiuose su administracinės valdžios struktūromis, galimybė užtikrinti mažumos interesų gynimą. Vienas svarbiausių efektyvios viešųjų institucijų veiklos kriterijų yra jų santykis su demokratinėmis vertybėmis ir tradicijomis, visų pirma su demokratinio valdymo dimensijomis. Viešojo administravimo teoretikai, politologai ir vadybos specialistai dažnai išskiria nemažai kategorijų, leidžiančių nuodugniau suprasti administracinės valdžios, jos sistemų vietą ir vaidmenį demokratinėje valstybėje. Demokratinėje valstybėje valdžia turi būti konstitucinė, efektyvi ir siekti įgyvendinti visos visuomenės interesus (Raipa, 2007).

Visi šie valdymo modeliai yra „idealūs“, nė vienoje valstybėje nefunkcionuoja gryna forma. Visose šalyse skirtingomis proporcijomis galima rasti ir vieno, ir kito „idealaus“ modelių bruožų (Barcevičius, 2008). Kaip teigia daugelis mokslininkų (V. Smalskys, A. Raipa ir kt., 2007), naujasis viešasis valdymas nėra universalus būdas visoms viešojo administravimo problemoms spręsti, tai tik vienas iš variantų siekiant sukurti efektyvesnę ir tobulesnę viešojo valdymo sistemą. Dažnos šiuolaikinės viešojo sektoriaus institucijų problemos sunkiai sprendžiamos todėl, kad viešųjų paslaugų teikėjai nepasinaudoja savo vertingiausiais ištekliais: jų pačių klientais. Efektyvus klientų gebėjimų, žinių, laiko ir pan. panaudojimas yra neatskiriamas nuo bendrojo paslaugos kūrimo idėjos.

Kaip teigia V. Nakrošis (2011), Lietuvą sudėtinga priskirti vienam idealiam valstybės valdymo tipui. Lietuva iš dalies atitinka veiklos administravimo tipą ir kelių veiklos valdymo procesų tipą. Lietuvoje veiklos valdymas buvo įdiegtas tradicinėje viešojo administravimo sistemoje, kurioje būdinga orientacija į rašytinių taisyklių laikymąsi. Pastebima, kad Lietuvoje trūksta vieno integruoto veiklos valdymo proceso, t.y. organizacinių, žmogiškųjų, finansinių išteklių valdymas nėra iki galo suderintas su veiklos valdymu (Nakrošis, 2011)

1.3. Vietos savivaldos sampratos raida

1.3.1. Vietos savivaldos raida

Vietos savivaldos institucijos yra neatsiejama vietos savivaldos teisės įgyvendinimo dalis, todėl pirmiausia būtų tikslinga atskleisti vietos savivaldos sampratą bei esmę, atsiradimą. Dėl nuolatinio buvimo geopolitinės sandūros zonoje, sudėtingos istorijos raidoje Lietuva iš esmės nesuformavo bei neįtvirtino autentiško ir originalaus teritorinio valdymo modelio. Sovietinė teritorinio valdymo ir savivaldos sistema buvo visiškai svetima Lietuvai – daugiapakopė, labai išpūsta ir centralizuota, atitinkanti Sovietinės biurokratijos ir imperijos valdymo poreikius. Sovietiniais metais įsteigtų

rajonų ir apylinkių liaudies tarybos funkcionavo pagal vadinamojo „demokratinio centralizmo“ principus. Neturėdamos politinės ir finansinės autonomijos, jos buvo priklausomos nuo aukštesnių organų ir griežtai kontroliuojamos komunistų partijos, savivalda buvo labai suvaržyta, formali.

Lietuvai paskelbus ir atkūrus nepriklausomybę, iškilio būtinybė reformuoti teritorijos administracinį suskirstymą ir įtvirtinti naujas teritorinės savivaldos institucijas. Priešingai nei kitos Vidurio Europos pokomunistinės šalys, Lietuvos tuometinė valdžia prioritetą teikė regioninei reformai, o ne vietinių teritorinių vienetų įtvirtinimui. Visa reforma apsiribojo tik regioninio administracinio tinklo įtvirtinimu. Anot A. Lazauskienės (2008), vietos valdžia buvo išlaisvinta iš dvigubo pavaldumo (centrinės valdžios ir Komunistų partijos kontrolės). Sovietinis administracinis suskirstymas nebuvo panaikintas, tik jau egzistavusiuose administraciniuose vienetuose įteisinta savivalda (Lazauskienė, 2008).

Pirmasis savivaldybės (Administracinio – teritorinio vieneto gyventojų visuma su jų formuojamais valstybiniais valdžios ir valdymo organais) ir savivaldos (Respublikos administracinių - teritorinių vienetų gyventojų ir jiems atskaitingų vietos savivaldybėse organų savarankiška veikla Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytose ribose spręsti savo reikalus ir įgyvendinti priimtus sprendimus) apibrėžimas pateiktas *Vietos savivaldos pagrindų įstatyme* (1990).

4 lentelė

Vietos savivaldos apibrėžimai

Eil. Nr.	Šaltinis	Apibrėžimas
1.	Vietos savivaldos pagrindų įstatymas, 1990-02-12	Vietos savivalda – Respublikos administracinių – teritorinių vienetų gyventojų ir jiems atskaitingų vietos savivaldybės organų savarankiška veikla pagal Lietuvos TSR įstatymus, sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas.
2.	Vietos savivaldos įstatymas, 1994-07-07	Vietos savivalda – Lietuvos Respublikos teritorijoje administracinio vieneto gyventojų išrinktos vietos valdžios institucijų teisė ir reali galia pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus laisvai, savarankiškai savo atsakomybe reguliuoti ir tvarkyti visuomenės reikalus ir tenkinti vietos gyventojų poreikius.
3.	Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2000-10-12	Vietos savivalda – valstybės teritorijos administracinio vieneto – savivaldybės teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per gyventojų tiesiogiai išrinktą atstovų savivaldybės tarybą ir jos sudarytas vykdomąsias institucijas.
4.	Vietos savivaldos įstatymas 3, 4, 15, 17, 20, 21, 29, 31, 37, 38 straipsnių ir šeštojo skirsnio pakeitimo įstatymas, 2003-10-14	Vietos savivalda – valstybės teritorijos administracinio vieneto – savivaldybės teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos konstituciją ir įstatymus per administracinio vieneto nuolatinių gyventojų tiesiogiai išrinktą atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytą vykdomąją ir kitas institucijas.
5.	Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas, 2008-09-15	Vietos savivalda – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos užtikrintą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis G. Žilinsku (2010).

Vietos savivalda - viešojo administravimo įgyvendinimas, naudojant administracinius įgaliojimus, susijusi su decentralizacijos politika: visuomenės valdymas yra demokratiškesnis, jei sprendimus priima arčiau gyventojų esanti valdžia ir jos institucijos, o ne centrinė valdžia, kuri daug labiau nutolusi. Vietos savivalda daug kur užtikrina žmonėms bendruomeniškumo jausmą ir leidžia realiau dalyvauti vietos gyvenime, jaustis piliečiais.

1.3.2. Vietos savivaldų tipologija, veiklos paskirtis bei principai

Dabartinės Lietuvos savivaldos problemas savo darbuose pristato A. Lazauskienė (2010), A. Astrauskas, J. Baltušnikienė (2009), G. Žilinskas (2010), K. Masiulis (2007), A. G. Raišienė (2008), S. Nefas (2009), R. Vanagas (2006) ir kiti. Bene konceptualiausia (ir naujausia) studija „Lietuvos savivalda: savarankiškos visuomenės link?“, kurioje J. Mačiulytė ir P. Ragauskas (2007) gilinaisi į dabartinės savivaldos, vietinės demokratijos problemas, nagrinėja savivaldos principų realizavimo trukdžius.

Anot R. Stačioko ir J. Rimo (2003), yra žinomos trys pagrindiniai vietos savivaldos tipai:

- anglosaksų, kurioje visiškai nėra jokių centrinės valdžios institucijų atstovų, municipalitetai savarankiškai valdo pagal savo įgaliojimus (JAV, Didžioji Britanija, Vokietija, Prancūzija ir kt.);
- prancūziškoji, svarbiausias požymis – centrinės valdžios administracinės ir finansinės kontrolės įtvirtinimas vietos savivaldybėms;
- vokiškoji, kai vietos savivaldos institucijos veikia valstybės įgaliojimu, o bendruomenė savarankiškai ir savo atsakomybe sprendžia uždavinius pagal įstatymų reikalavimus (Stačiokas, Rimas, 2003).

Vietos savivaldos paskirtis – įgyvendinti vykdomosios valdžios funkcijas. Svarbiausią reikšmę turi vietos savivaldos subjektas ir objektas bei būdas, kuriuo, remiantis savivaldos esme, įgyvendinamos viešojo administravimo funkcijos, bet veikia kitokiais nei valstybės valdžia principais. Subjektas – bendruomenė, piliečiai gyvenantys tam tikroje erdvėje, susibūrusi į vietos bendruomenę. Savivaldybė (vietos bendruomenė) yra valstybės teritorijos administracinio vieneto bendruomenė, turinti savivaldos teisę.

Vietos savivaldos institucijų veiklos principai

Eil. Nr.	Principai	Charakteristika
1.	Atsakingumas rinkėjams	Už savo veiklą atsakingi ir atskaitingi rinkėjams
2.	Savivaldybės ir valstybės interesai	Interesu derinimas tvarkant viešuosius reikalus
3.	Bendruomenės, gyventojų interesų derinimas	Įstatymų laikymasis atsižvelgiant į gyventojų interesus
4.	Viešumas ir reagavimas	Gyventojų teisė susipažinti su priimamais sprendimais, gauti atsakymus į dominančius klausimus
5.	Priimtų sprendimų teisėtumas	Įstatymų ir teisės reikalavimų laikymasis
6.	Veiklos skaidrumas	Aiškūs ir suprantami sprendimai
7.	Žmogaus teisių, laisvių užtikrinimas ir gerbimas	Žmogaus orumo, teisių, laisvių, moterų ir vyrų lygių galimybių laikymasis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis J. Mačiulyte ir P. Ragausku (2007).

Vietos savivaldos institucijos turi vadovautis ir atsakingo valdymo principu, taip pat gero administravimo principais, tarp kurių galima paminėti sąžiningumą, nuoseklumą, kruopštumą, pareiga neklaidinti, pareiga paaiškinti ir pareiga pagrįsti (Usher, 2001). Pagal Vietos savivaldos įstatymą egzistuoja tik dvi vietos savivaldos institucijos, tai yra savivaldybės taryba (atstovaujamoji institucija) ir savivaldybės administracijos direktorius (vykdomoji institucija).

Anot J. Baltušnikienės ir A. Astrausko (2009), kurie įvardina pagrindinį savivaldybių tikslą, gaminant ir (ar) organizuojant viešąsias gėrybes tenkinti gyventojų, bendruomenių visuomeninius poreikius, o paskirtis – per viešojo valdymo subjektus kurti, tobulinti ir pertvarkyti ekonominę, socialinę, kultūrinę ir ekologinę valdomos teritorijos sandarą, derinant visuomenės bei atskirais valdymo lygiais veikiančių subjektų interesus (Baltušnikienė, Astrauskas, 2009).

Europos vietos savivaldos chartija kaip pagrindinis Lietuvos savivaldos teisinis pagrindas

Valstybės valdymo modelį paprastai nustato jos konstitucija (Lietuvos, Vokietijos, Rusijos, Italijos, Ispanijos, Japonijos, Kinijos, Venesuelos ir kt.). Šiuolaikinėse pasaulio valstybėse vietos savivaldos sistemos kuriamos atsižvelgiant į valstybės administracinę-teritorinę suskirstymą.

Pagrindinius vietos savivaldos santykių principus nustato *Europos vietos savivaldos chartija* (1985). 1993 metais, stodama į Europos Taryba, Lietuva įsipareigojo pasirašyti ir ratifikuoti *Europos vietos savivaldos chartiją* (Tarptautinis dokumentas, įtvirtinantis svarbiausius tarptautiniu mastu pripažintus vietos savivaldos principus). 1996 metais lapkričio 26 d. Strasbūre ši Chartija buvo pasirašyta, tačiau ratifikuota tik 1999 metu gegužės mėnesį ir įsigaliojo Lietuvoje 1999 m. spalio 10 d.

Chartija įtvirtina vietos savivaldos konstitucinio ir teisinio pagrindo principą, nustato vietos savivaldos masto, bendruomenės teritorijos ribų apsaugos, savivaldos institucijų administracinės struktūros, vietos valdymo institucijų administracinės priežiūros bei kitus svarbius vietos savivaldos organizavimo ir veiklos principus. Pasirašydama šį dokumentą šalis įsipareigoja laikytis pagrindinių taisyklių, garantuojančių politinę, administracinę bei finansinę vietos valdžios institucijų nepriklausomybę. Chartija dažnai vadinama „mažąja savivaldos konstitucija“, ji suteikia teises garantijas tolesnei savivaldos plėtrai, padeda spresti problemiškas centrinės ir vietos valdžios santykių klausimus.

Savivaldos stiprinimas – kertinis pilietinės visuomenės prioritetas (Daugirdas, Mačiulytė, 2006). Nors Lietuva 1999 m. ratifikavo *Europos vietos savivaldos chartiją*, subsidiarumo principas, pagal kurį sprendimai turi būti priimti tame lygmenyje, kuris yra veiksmingiausias, dar nėra visiškai įgyvendintas. Lokalinės savivaldos institucijų nebuvimas ne tik atitolina valdžią nuo piliečių, bet ir stabdo socialinę bei ekonominę plėtrą. Vietos savivaldos institucijų priimami sprendimai vietos lygmenyje mažina piktnaudžiavimo valdžia galimybę. Tam įtaką daro kelios priežastys. Viena iš jų, bendruomenė, gyventojai pažįsta vietinius valdžios atstovus, kita – vietinės valdžios atstovams sunkiau nuslėpti neleistinus veiksmus. Savivaldos institucijos taip turi vykdyti jiems priskirtais pareigas, kad gyventojai, bendruomenės pasitikėtų vietos savivaldos institucijomis, kitu atveju – pati savivalda neveiks kaip viešųjų reikalų tvarkytoja.

Anot E. Vanags ir kt. (2006), tolesnis valstybės valdymo ir savivaldos vystymasis turėtų būti siejamas su viešojo administravimo decentralizavimu ir dekoncentravimu, demokratijos ir efektyvumo prieštaravimų mažinimu, piliečių dalyvavimo valdyme skatinimu, valdžios ir piliečių tarpusavio pasitikėjimo didinimu, entrepreneurinės valdžios kūrimu, veiklos vertinimo tobulinimu, skaidrumo didinimu, pasirinkimo galimybių plėtra, viešųjų paslaugų kokybės gerinimu, politinės ir administracinės kultūros ugdymu, įvairių institucijų įtraukimu į valstybės valdymą (Vanags, Vanags, Vilka, 2006).

Yra laikomasi nuomonės, kad vietos valdymas – tai valstybinio valdymo organinė dalis, jos tęsinys vietose. Dažnai tai apibūdinama kaip valdžios dekoncentracija, t.y. centrinės valdžios įgaliojimų dalinis perkėlimas į vietas – administracinius vienetus. Kaip minėta ankstesniame skyriuje, dekoncentracija yra vienas iš trijų administracinės decentralizacijos tipų (dar yra delegavimas ir devoliucija). Dekoncentracija – tai teisės aktais detaliam pagrįstas funkcijų, finansinių išteklių ir tam tikrų sprendimų priėmimo galių perdavimas iš centrinių valstybinio valdymo subjektų teritorinio valdymo subjektams, neturintiems savivaldos teisių.

Sutinkant su J. Mačiulyte ir P. Ragausku (2007), galima teigti, kad vietos savivalda padeda mažinti valstybės išlaidas, ypač, jei projektai yra atliekami mažesnėmis sąnaudomis, jei juos vykdo vietos valdžios institucijos kartu su bendruomene ir verslu. Tai prisideda prie administravimo

gerinimo, ypač teikiant viešąsias paslaugas. Norint tą pasiekti, turi sumažinti grandžių skaičių tarp sprendimo priėmimo ir vykdytojo (Mačiulytė, Ragauskas, 2007). Šiuo momentu Lietuvoje itin svarbu, kad sprendimų priėmimui įtaką darytų gyventojai, bendruomenė, visos suinteresuotos pusės. Remiantis šių mokslininkų mintimis galima teigti, kad vietos savivalda yra vienas iš demokratijos principų.

1.3.3. Vietos savivaldos institucijų problemos

Bendruomeninė tapatybė kaip vietos savivaldos institucijų problema

Kaip teigia A. Astrauskas (2006), J. Mačiulytė ir P. Ragauskas (2007), pagrindinės vietos savivaldos institucijų problemos: menkas jų legitimumas, savarankiškumas, efektyvumas bei per mažas bendruomenės įtraukimas į vietos reikalų tvarkymą. Bendruomeninė tapatybė ir su ja susijusi savivaldos idėja instituciniame lygmenyje aktyviai slopinama, galima priežastis, kad bendruomenės neturi aiškių atstovavimo mechanizmų. Svarbu tai, kad didelėje savivaldybėje sumažėja esminis vietos savivaldos privalumas - gerai pažinoti vietos specifiką ir gyventojus, o didelėje teritorijoje komplikuota ir bendruomeninė savivalda. Tampa akivaizdu, kad geriau vietos niuansus, problemas išmano seniūnas (Astrauskas, 2006, Mačiulytė, Ragauskas, 2007). Lietuvos teritorinė administracinė reforma nepripažino ir neįteisino savivaldos žemiausiame teritoriniame lygmenyje. Vietoj 1994 m. panaikintų sovietinių apylinkių sukurtos seniūnijos tapo tik savivaldybės administracijos struktūriniais padaliniais. Vietos savivaldos institucijų nepakankamas buvimas stabdo socialinę ir ekonominę plėtrą. Kitaip nei Lietuva, kitos buvusios komunistinės valstybės įtvirtino Vakarų Europos institucinio modelio principus, kurie remiasi politine demokratija ir savivalda vietos (komunų) lygmenyje.

Net ir labai nedidelių komunų gyventojai daugumoje Vakarų Europos ir pokomunistinės Vidurio Europos šalių turi savivaldos teisę, veikimo, iniciatyvos ir sprendimo laisvę, tvarkant vietinius reikalus. Vidurio Europos pokomunistinėse valstybėse teritorijos administracinio suskirstymo ir savivaldybių susmulkėjimas vyko visuomenės iniciatyva ir rodo valdymo decentralizavimo poreikį, vietinių bendruomenių norą grįžti prie tradicinių, vadinamųjų „konkrečių teritorinių ribų“, tai yra prie teritorijos, kurioje gyventojai save suvokia kaip bendruomenę. Vidurio Europoje teritorinių bendruomenių noras įtvirtinti lokalinį tapatumą nugalėjo teorines diskusijas dėl optimalaus administracinio teritorinio vieneto dydžio (Daugirdas, Mačiulytė, 2006).

Vietos savivaldos struktūros problema Lietuvoje pagal Europos vietos savivaldos chartiją

Norint, kad visa savivaldos sistema atitiktų Europos vietos savivaldos chartijos keliamus reikalavimus, reiktų, kad Lietuvoje funkcionuotų skirtingas modelis nei šiuo metu yra. Anot J. Jasaičio (2010), savivaldybėse galėtų būti taikomi skirtingi modeliai. Konkrečią savivaldybės struktūrą nustatytų savivaldybės statutas, kuris turėtų būti priimtas visuotiniu gyventojų referendumu ir patvirtintas Seime. Nepaisant skirtumų, visi savivaldybių statutai turėtų atitikti tam tikrus reikalavimus: demokratiškumo, valdžių padalijimo, aiškios atsakomybės ir pan. Turėtų funkcionuoti trijų lygių savivaldos sistema, svarstomi keli variantai. Viena iš alternatyvų, tai būtų, seniūnijos, savivaldybės (valsčiai), apskritys - pagal nepriklausomos prieškario Lietuvos modelį, tačiau atsižvelgiant į kardinalius visuomenės pokyčius ir dabartinę geopolitinę situaciją. Kitas modelis - rajono, (miesto) savivaldybė, seniūnija (seniūnijos valdyba) bei vietos bendruomenės, tarp jų ir NVO. Trečia alternatyva:

- *vietos (lokalinė) savivalda* - pirmoji savivaldos grandis ir savivaldos pagrindas. Savivaldos tarybos nariai renkami rinkimų apylinkėse. Tarybos narių renkama tiek, kiek yra kaimų, o miestuose - gatvių. Rinkimų apylinkėse išrinkti tarybos nariai išsirenka atstovą į seniūnijos tarybą. Jis būtų ir rinkimų apylinkės pirmininkas arba seniūnas (jei seniūnijos taptų valsčiais). Iš rinkimų apylinkės deputatų išrenkamas pavadootojas ir sekretorius. Ši taryba spendžia savo vietines problemas ir atstovauja savo gyventojus seniūnijos taryboje;
- *seniūnija*. Rinkimų apylinkių pirmininkai renka seniūnijos tarybos pirmininką, pavadootoją, sekretorių. Tarybos pirmininkas atstovauja visą seniūniją ir tampa rajono tarybos nariu, kuris dalyvauja renka merą. Seniūno negali nei skirti, nei atleisti rajono vadovybė. Tai galima padaryti tik seniūnijos gyventojų iniciatyva, remiantis Valstybės tarnybos įstatymu;
- *rajono savivaldybės taryba* sudaryta iš seniūnijų tarybų pirmininkų. Jei rinkimų apylinkės rinktų kartotinį skaičių nuo kaimų ar gatvių, tai į seniūnijos tarybą būtų deleguota po du ar daugiau tarybos narių, o ir į rajono tarybą taip pat po du ar daugiau. Visos tarybų funkcijos, kaip ir savivaldos funkcijos lieka tos pačios, tik jos pasiskirsto remiantis subsidiarumo principu. Seniūno negali nei skirti nei atleisti rajono vadovybė, o tik seniūnijos gyventojų iniciatyva remiantis Valstybės tarnybos įstatymu. (Jasaitis, 2010).

Lietuvos savivaldybės laikomos vienos iš stambesnių ne tik Vakarų Europoje, bet ir daugelio kitų demokratiškomis laikomų valstybių kontekste. Ši problema nėra tokia aktuali didesniųjų miestų gyventojams, bet rajono gyventojams tai yra problema, norint išspręsti problemas, gyventojai turi vykti 20-30 kilometrų, o kartais ir daugiau į rajono centrą.

Savivaldybės teritorijos dydis - vietos institucijų funkcionalumo rodiklis

Nors ir didelėje savivaldybėje stipriai sumažėja esminis vietos savivaldos principas – galimybė gerai pažinoti vietos specifiką ir gyventojus. Tampa akivaizdu, kad dar geriau juos išmano seniūnas.

6 lentelė

Vidutinis teritorijos dydis ir gyventojų skaičius

Eil. Nr.	Principai	Charakteristika
1.	Atsakingumas rinkėjams	Už savo veiklą atsakingi ir atskaitingi rinkėjams
2.	Savivaldybės ir valstybės interesai	Interesu derinimas tvarkant viešuosius reikalus
3.	Bendruomenės, gyventojų interesų derinimas	Įstatymų laikymasis atsižvelgiant į gyventojų interesus
4.	Viešumas ir reagavimas	Gyventojų teisė susipažinti su priimamais sprendimais, gauti atsakymus į dominančius klausimus
5.	Priimtų sprendimų teisėtumas	Įstatymų ir teisės reikalavimų laikymasis
6.	Veiklos skaidrumas	Aiškūs ir suprantami sprendimai
7.	Žmogaus teisių, laisvių užtikrinimas ir gerbimas	Žmogaus orumo, teisių, laisvių, moterų ir vyrų lygių galimybių laikymasis

Šaltinis: J. Mačiulytė, P. Ragauskas (2007).

Anot A. Lazauskienės (2008), Lietuvos savivaldybės nėra pačios didžiausios, artimiausios dabartinėms Danijos savivaldybėms. Didesnės savivaldybės būdingos Skandinavijos šalims, o pačios didžiausios – Jungtinei Karalystei, kur vidutinis gyventojų skaičius siekia 137000 gyventojų. O smulkumu išsiskiria Prancūzija, Šveicarija, Ispanija, Italija (Lazauskienė, 2008). Kaip teigia J. Jasaitis (2010), Lietuvoje vidutinis savivaldybės gyventojų skaičius turėtų būti apie 6000 gyventojų. Savivaldybės galėtų vienyti kai kurioms funkcijoms atlikti į mažesnius ar didesnius susivienijimus. Todėl galutinis lygmenų skaičius priklausytų nuo savivaldybių išteklių ir siekių (Jasaitis, 2010).

Tenka konstatuoti, kad vietos savivaldos institucijos (savivaldybės taryba ir savivaldybės administracijos direktorius), turinčios būti arčiausiai žmonių, funkciškai nuo jų yra bene labiausiai nutolusios. Pastebimas akivaizdus nenoras plėsti viešumo erdvę ir gyventojų dalyvavimą, tvarkant viešuosius reikalus vietos savivaldos lygmenyje. Neretai tai daroma net ignoruojant imperatyvias įstatymų nuostatas (gyventojų dalyvavimas svarstant ir priimant visuomenei aktualius klausimus). Sutinkant su J. Mačiulyte ir P. Ragausku (2007), reikia konstatuoti, kad nei meras, nei seniūnai, nei pati administracija savivaldybės institucijomis nelaikomos, be to Lietuvoje susiklosčiusi bet kokią efektyvesnės vidinės kontrolės galimybę a priori pašalinanti sistema: savivaldos teisė įgyvendinama per savivaldybės tarybas ir administracijos direktorių. Kolegiali savivaldybės institucija veiktų gerokai demokratiškiau nei vienasmenė (Mačiulytė, Ragauskas, 2007).

Anot J. Jasaičio (2010), geriausias būdas ugdyti piliečių atsakomybę ir aktyvumą – turėti bendradarbiaujančias su bendruomene ir jai atskaitingas savivaldybės institucijas. Piliečiai turi būti įtraukiami į tarybos komitetus visuomeninių patarėjų teisėmis (Jasaitis, 2010).

Taigi, atsižvelgiant į problemas (ribotas vietos institucijų legitimumas, savarankiškumas, bendruomenės ir valdžios institucijų atskirtis bei per mažas efektyvumas), kurios šiuo metu aktualios Lietuvos vietos savivaldos institucijoms, akivaizdu, jog reikalingos reformos, kurios pakoreguotų šiuo metu valstybėje funkcionuojantį valdymo modelį, siekiant didesnio demokratiškumo, aiškesnės atsakomybės bei geresnio ir efektyvesnio valdžių padalijimo. Nustatant savivaldybės statusą svarbu atsižvelgti į visuomenės reikalavimus ir poreikius, formuoti bendruomeninę tapatybę, kuri aiškiai yra susijusi su pačia savivaldos idėja ir kuri šiuo metu yra gana nuslopinta. Reikia įtraukti visuomenę į valdymo procesus, o tą lengviau padaryti, naudojant decentralizacijos principą, kuris skatina smulkesnę administracinę suskirstymą, tačiau leidžia geriau pažinoti vietos specifiką ir gyventojus, o tai be abejonės efektyvina ir patį valdymą.

1.4. Seniūnijos, bendruomenės, NVO ir verslo partnerystė

Pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio viešojoje politikoje ir administravime skiriama seniūnijoms. Seniūnijose atgaivinamos ir kuriamos bendruomenės. Tam skiriamos Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos, rengiami projektai. Seniūnijos bendradarbiavimas su visuomeninėmis (nevyriausybinėmis) organizacijomis, verslo struktūromis bei kitomis vietos savivaldos institucijomis pastaruoju metu įgauna naują pagreitį tiek moksliniuose, tiek praktiniuose, tiek nacionaliniuose ar vietiniuose, tiek globaliniuose reikaluose.

1.4.1. Seniūnijų veiklos teisinio reglamentavimo ribotumas

1994 m. priimtame *Vietos savivaldos įstatyme* buvo reglamentuotas seniūnijos ir seniūno statusas bei funkcijos. Dauguma buvusių apylinkių po priimto įstatymo tapo seniūnijomis, tačiau be savivaldos, be jokio savarankiškumo Seniūnija tapo savivaldybės administracijos struktūriniu teritoriniu padaliniu – filialu. Anot A. Lazauskienės (2008), kiek seniūnijų įkurti, kas bus jų centrai, palikta spręsti tarybai. Beje, jau tada Seime buvo atmesti siūlymai tiesiogiai rinkti seniūnus. Įteisintas mero skiriamo seniūno (asmeninio politinio pasitikėjimo), įstaigos (seniūnijos) vadovo, modelis. Meras ir valdyba galėjo dalį funkcijų, suteiktų jiems įstatymais, deleguoti seniūnui (Lazauskienė, 2008).

Pastarųjų metų Lietuvos socialinės, ekonominės ir politinės situacijos pokyčiai kelia vis didesnių reikalavimų visoms viešojo administravimo įstaigoms, įskaitant seniūnijas. Seniūnijos darbuotojai turi gebėti greitai ir efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras bei veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių. Kartu su tuo keičiasi reikalavimai ir seniūnijos darbuotojams: jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti, gebantys ginti ir tenkinti teisėtus visų gyventojų interesus.

Pagal naują 2000 m. *Vietos savivaldos įstatymo* redakciją buvo pakeistas seniūno ir seniūnijos statusas – seniūnas tapo jau ne politinio pasitikėjimo, bet karjeros valstybės tarnautoju, kurį skyrė ir atleido ne meras, o savivaldybės administracijos direktorius. Seniūnija yra savivaldybės administracijos filialas, veikiantis tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje. Seniūnijų skaičių, kiekvienos seniūnijos pavadinimą, aptarnaujamos teritorijos ribas ir seniūnijai perduodamas juridinio asmens (savivaldybės administracijos) funkcijas sprendimu nustato savivaldybės taryba. Prireikus savivaldybės taryba seniūnijos aptarnaujamoje teritorijoje steigia viešąsias įstaigas ir savivaldybės įmones. Seniūnas gali būti paskirtas šių įstaigų ir įmonių valdymo organų nariu. Seniūnas yra seniūnijos vadovas. Jis yra karjeros valstybės tarnautojas. Seniūną į pareigas skiria ir iš jų atleidžia savivaldybės administracijos direktorius vadovaudamasis šiuo ir Valstybės tarnybos įstatymais (Mačiulytė, Ragauskas, 2007). Seniūnų interesams atstovauti valstybės institucijose ir Lietuvos savivaldybių asociacijoje gali būti steigiama Lietuvos savivaldybių seniūnų asociacija. Pagrindinis argumentas už įstatyminių reglamentavimą – seniūnijos neturėtų kentėti dėl centrinių savivaldybės institucijų noro visus finansinius svetus išlaikyti savo rankose.

Seniūnijos veiklą reglamentuoja savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtinti seniūnijos veiklos nuostatai. Seniūnijos veikla finansuojama iš savivaldybės biudžeto. Kiekvienais metais, tvirtindama savivaldybės biudžetą, savivaldybės taryba tvirtina seniūnijų veiklos programas ir skiria joms įgyvendinti reikalingas lėšas. Seniūnijos ir seniūno funkcijoms įgyvendinti reikalingos lėšos gali būti skiriamos ir iš kitų savivaldybės biudžeto asignavimų. Seniūnas atlieka seniūnijos vidaus administravimą. Tiek seniūnas, tiek kiti savivaldybės administracijos padalinių vadovai yra lygiaverčiai valstybės tarnautojai. Tačiau praktikoje dažnai pasitaiko, kad tiek patys seniūnai, tiek administracijos padalinių vadovai nurodo, kad nėra bendradarbiaujama lygiavertiškumo pagrindais.

Kaip teigia J. Jasaitis (2010), J. Mačiulytė ir P. Ragauskas (2007), buvo atliktos apklausos, kurios parodė, kad didelė dalis gyventojų nori, kad seniūnijų valdžia būtų renkama, kad ji turėtų pakankamai galių tvarkyti vietos bendruomenės reikalus. Taigi, siekiant veiksmingos vietos savivaldos Lietuvoje, reikia iš esmės keisti esamą savivaldos modelį. Vietos savivaldą reikėtų įtvirtinti seniūnijose. Nedidelėse savivaldybėse ryšiai tarp piliečių ir jų rinktų valdžios atstovų yra glaudesni, o pasitikėjimas valdžia paremtas kasdienine patirtimi. Lietuvoje, seniūnijų kompetencijoje galėtų būti kai kurios kultūros ir švietimo įstaigos (vaikų darželiai, pradinis

mokymas, kultūros namai, vietinės reikšmės muziejai), kasdieninė socialinė rūpyba (vieniškų senyvo amžiaus žmonių priežiūra, mokinių maitinimas, senelių prieglaudos), galėtų turėti ir teisę disponuoti žeme, spręsti konkrečių objektų statybą savo teritorijose. Vietos savivaldos įtvirtinimas mažesniuose teritoriniuose vienetuose skatintų ekonominę, kultūrinę, socialinę plėtrą bei padėtų stabdyti neigiamus demografinius procesus. Tai suponuotų konkurenciją tarp vietovių, skatintų vietos valdžios dinamiškumą bei naujų plėtros idėjų paieškas. (Mačiulytė, Ragauskas, 2007, Jasaitis, 2010).

Visuomeniniai padėjėjai – seniūnaičiai

2008 m. rugsėjo 15 dieną Seimas priėmė *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymą Nr. X-1722*, juo įvesta seniūnaičio pareigybė (2009 m. sausio 1 d. įsigaliojo įstatymo nuostatos). Seniūnaitijų gyventojai renka gyvenamosios vietovės bendruomenės atstovus – seniūnaičius. Seniūnaitijose, kuriose gyvena ne daugiau kaip 500 gyventojų, seniūnaičiai renkami gyventojų susirinkime, kurį organizuoja seniūnas. O seniūnaitijose, kuriose gyvena daugiau kaip 500 gyventojų, seniūnaičiai paprastai renkami apklausiant gyventojus. Seniūnaičiai renkami dvejams metams. Jų darbas – visuomeniniais pagrindais.

Seniūnaičių sueiga yra seniūnijos aptarnaujamos teritorijos seniūnaičių susirinkimas. Sueigos metu svarstomi seniūnijos aptarnaujamos teritorijos bendruomenėms rūpimi klausimai. Seniūnaičių veikla grindžiama kolegialumo, demokratijos, teisėtumo ir viešumo principais. Seniūnaičiai į sueigą renkasi savo iniciatyva arba seniūno kvietimu. Kaip ir kiekviename susirinkime išrenkamas pirmininkas, jis pirmininkauja sueigoje dalyvaujantiems seniūnaičiams. Seniūnaičių sueiga turi teisę svarstyti: seniūnijos veiklos programas, seniūnijos asignavimus, dėl laisvalaikio ir poilsio organizavimo, dėl probleminių šeimų, vaikų ir kitais rūpimais bei aktualiais klausimais. Priimami sprendimai, kurie yra rekomendacinio pobūdžio. Susirinkimo metu turi būti protokoluojama, protokolą pasirašo sueigos pirmininkas.

Visi seniūnaičių sueigos priimti sprendimai gali būti skelbiami savivaldybės interneto tinklalapyje, taip pat skelbiami seniūnijos, savivaldybės įstaigų, esančių seniūnijai priskirtose teritorijose, skelbimų lentose, savivaldybės vietiniame laikraštyje (LRV VRM, 2009).

1.4.2. Vietos bendruomenė - vietos savivaldos pagrindas

Įgyvendindamas Vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepcijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 29 d. nutarimu Nr. 903, 4 punktą; LR VR Ministras patvirtino pavyzdinį gyvenamosios vietovės

bendruomenės statutą. Pavyzdinis gyvenamosios vietovės bendruomenės statusas nustato gyvenamosios vietovės bendruomenės (toliau – bendruomenė) veiklos formas, detalizuoja seniūnaičių sueigos procedūras ir kompetenciją.

Sutinkant su A. Lazauskiene (2010) galima teigti, kad bendruomenių savivalda Lietuvoje iš esmės nunykusi, gaivinama įvairiomis iniciatyvomis iš viršaus, tačiau ne visai sėkmingai. Gyventojams trūksta bendruomeniškumo jausmo, užgožto sovietmečiu. Seniūnaitijų kūrimu bandyta gaivinti bendruomenes, tačiau pačių gyventojų tai priimta gana abejingai (Lazauskiene, 2010).

Šiandieniniam pasaulyje žmogui būtina atsirinkti iš daugybės ryškių ir ne tokių ryškių ideologinių nuostatų ir išspręsti uždavinį: surasti naujas vertybes, – piliečius, bendruomenes. Vakarų demokratinėse valstybėse pastaruoju metu vis labiau atsigręžiama į vieną iš tradicinių, bet labai koreliuojančių su naujuoju viešuoju valdymu vertybių – bendruomeniškumą.

Kaip teigia S. Nefas (2008), demokratinėse valstybėse vietos bendruomenės egzistuoja kaip natūrali gyventojų socialinė jungtis, todėl ir teoriniai darbai apie bendruomenes, ir praktiškas iniciatyvos skatinimas yra visiškai suprantamas dalykas, o bendruomeniškumas viešojo administravimo kontekste tiek anksčiau, tiek dabar pripažįstamas kaip ypatinga vertybė, nusakanti socialinės organizacijos kokybę, todėl yra visokeriopai skatinamas pilietinės visuomenės kūrimo kontekste ir yra vienas iš viešojo sektoriaus modernizavimo veiksnių (Nefas, 2008). Vietos bendruomenių veiklos analizę vadybiniu aspektu suponuoja subsidiarumo principo įgyvendinimo aktualumas, siekiant, kad tai, ką gali padaryti pati bendruomenė, neturi daryti valstybė. Tačiau ten, kur atskiro žmogaus ar bendruomenės jėgų nepakanka, pagal išgales jų pastangas turi paremti visuomenė bei valstybė. Pagal klasikinį subsidiarumo suvokimą tai, ką individas gali pasiekti savo iniciatyva ir savo jėgomis, negali būti atimta iš jo ir priskirta visuomenei, nes taip nusižengiama teisingumui.

Bendruomenė yra savivaldybės gyvenamosios vietovės (jos dalies ar kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai, susieti bendrais gyvenimo kaimynystėje poreikiais ir interesais, ir, tenkindami šiuos poreikius ir interesus, veikiantys įvairiomis tiesioginio dalyvavimo formomis.

Bendruomenės veiklos formas. Bendruomenė gali būti:

- pilietiškumo ugdymo srityje;
- socialinėje srityje;
- kultūros ir sporto srityje;
- aplinkos apsaugos srityje ir kt.;
- bendruomenė savo poreikius ir interesus gali įgyvendinti ir kitomis formomis.

Tam, kad atsirastų efektyvi vietos bendruomenė, pirmiausia turi būti lyderis, organizatorius. Atsiranda aktyvių piliečių grupė, kuri sistemingai renkasi į susirinkimus ir formuluoja

bendruomenės poreikius. Tuo metu pradeda veikti komunikacinė sistema, vyksta individų, kaimynų, grupių, organizacijų tarpusavio sąveika, kuriama socialinė tvarka bei realizuojami demokratijos principai. Stiprėjančios bendruomenės galėtų prisidėti prie demokratijos ir decentralizacijos procesų Lietuvoje.

Vakarų šalims būdinga pilietinė bendruomenė, kuri pasižymi piliečių dalyvavimu viešuosiuose reikaluose, jų tarpusavio ryšiai grindžiami horizontaliais tarpusavio ir bendravimo santykiais, kurie remiasi vienas kito gerbimu ir pasitikėjimu net tada, kai požiūriai į esminius dalykus skiriasi, arba kaimynystėje, kurioje gyventojai užima tam tikras gyvenimo erdves. Naudojasi tomis pačiomis tarnybomis ir bendro naudojimo įrenginiais, gali dalyvauti toje pačioje veikloje: rūpintis, stengtis išlaikyti ir gerinti materialinius dalykus, sudvasinti bendruomenės gyvenimą, turtinti aplinką, kuriai taip pat reikia įsipareigojimų.

A. Stone (2004), išskiria politinę ir kultūrinę bendruomenę. Politinę bendruomenę sudaro tam tikra žmonių grupė, kurie pripažįsta tas pačias taisykles, tam tikrą valdymo struktūrą ir turi tą patį statusą kaip piliečiai. Kultūrinę bendruomenę sudaro žmonių grupė, vienijamų tam tikros kultūros, kurie savo tapatybės suvokimo semiasi iš bendros kalbos, istorijos ir tradicijos. Bet daugelyje valstybių, kur politinė bendruomenė aprėpia skirtingas kultūrinės bendruomenes, iškyla rimta dilema: kaip skirtingas kultūrinės bendruomenes integruoti į vieningą politinę bendruomenę, nesunaikinant ir neaukojant jų tapatybės (Stone, 2004). Narystė bendruomenėje apibrėžia politines, socialines bei ekonomines teises.

Taigi visoms bendruomenėms svarbu turėti tam tikrą valdymo mechanizmą ir nesutarimų sprendimo procedūras, o tą pasiekti padėtų valdžios decentralizacija, smulkesnis vietos savivaldos institucijų suskirstymas bei pačios bendruomeninės tapatybės stiprinimas, įtraukiant piliečius į valdymo procesus, kadangi taip vietos institucijos didintų supratimą apie vietos individų problemas. Juk teoriškai viešasis interesas visuomenėje yra visų individų, siekiančių asmeninių tikslų, grynasis rezultatas.

1.4.3. Viešojo sektoriaus ir nevyriausybinų organizacijų sąveika

NVO – tai laisva piliečių valia įkurta formali ar neformali organizacija, kuri tarnauja visuomenės organizacijos grupių labui, nesiekia pelno ar tiesioginio dalyvavimo valstybės valdymo procese. Anot L. Salamon (2001), nevyriausybinių organizacijos tos, kurios turi tam tikrą struktūrą, institutiškai atskirtos nuo valdžios ir valdymo institucijų, neskirstančios pelno, valdomos pagal pačios organizacijos nustatytas vidaus taisykles, procedūras bei savanoriškos (neprivaloma narystė) (Salamon, 2001).

Vietos savivaldos įstatyme pateikta savivaldos antrojo principo formuluotė aiškiai nukreipia į tiesioginį piliečių dalyvavimą tvarkant miesto viešuosius reikalus: „Gyventojų dalyvavimas tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus. Savivaldybės institucijos sudaro sąlygas gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant sprendimų projektus, organizuojant apklausas, susirinkimus, sueigas, viešą peticijų nagrinėjimą, skatina kitas pilietinės iniciatyvos formas. Savivaldybės institucijos diegia savivaldos principus švietimo, kultūros ir kitose įstaigose, remia visuomeninių organizacijų iniciatyvas, susijusias su viešųjų savivaldybės reikalų tvarkymu“.

Bendradarbiavimas tarp savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų gali būti plėtojamas arba pavienių organizacijų iniciatyva, arba jų asocijuotų struktūrų pagrindu. Pirmuoju atveju bendradarbiavimas yra suprantamas kaip nevyriausybinių organizacijų resursų ir gebėjimų panaudojimas savivaldybės vykdomų funkcijų atlikimo atžvilgiu. Kitu atveju – toks bendradarbiavimas gali būti suprantamas ir kaip nevyriausybinių organizacijų siūlomų savivaldybei vykdyti funkcijų, kuri jų nevykdo, atlikimas nevyriausybinių organizacijų pastangomis.

Nevyriausybines organizacijas gali atlikti keletą funkcijų, t.y. paslaugų teikimo, savitarpio pagalbos, interesų atstovavimo, išteklių ir koordinavimo. Vienas iš aktualių NVO tikslų yra veikti valstybės valdžios institucijas, skatinti visuomenę telktis, ragindama piliečius puoselėti tam tikras vertybes, teikti paslaugas, atlikti tarpininko vaidmenį. Anot D. Gineitienės, E. Vaidelytės, A. Vaisvalavičiūtės (2010), viešasis sektorius ir nevyriausybines organizacijas gali bendradarbiauti įvairiose srityse. Pagrindinės bendradarbiavimo sritys: socialinių paslaugų teikimas, sveikatos apsaugos, mokymo, švietimo, aplinkos apsaugos, kultūros, meno, sporto bei turizmo. Nevyriausybines organizacijas gali būti atsakingos už savanoriškos veiklos skatinimą, piliečių dalyvavimo, pilietinių vertybių stiprinimą. Bet visuomenės gerovė – valdžios atsakomybė: tik valdžia yra atsakinga už tai, kad paslaugos būtų preinamos būtent tiems, kam jų labiausiai reikia (Gineitienė, Vaidelytė, Vaisvalavičiūtė 2010).

Kuriant NVO reiktų išsaugoti tokias vertybes: altruizmą, užuojautą, solidarumą ir kt. Kaip teigia V. Domarkas ir D.Gineitienė (2000), ne pelno sektorius turėtų būti kaip tarpininkas tarp individualaus, privataus ir viešojo sektorių (Domarkas, Gineitienė, 2000). Tik svarbu, kad būtų sudaromos tinkamos sąlygos jų kūrimuisi, jų veiklai, užduočių vykdymui, tikslų įgyvendinimui bei piliečių dalyvavimui.

Kaip teigia R. Šimašius (2011), „Nevyriausybines organizacijas steigimas šiandien vis dar yra nepateisinamai sudėtingas⁵. Tad noriu informuoti, kad vėliausiai po pusmečio pagaliau pradės veikti sistema, pagal kurią nevyriausybine organizacija galės būti steigiama pagal tipinius įstatus be notarinio patvirtinimo distanciniu būdu. Be abejonės, tai bus ypač patogu atokiau didžiųjų miestų besisteigiančioms mažesnėms organizacijoms“ (Šimašius, 2011).

⁵ Prieiga per internetą: <http://en.infolex.lt/portal/start.asp?act=news&Tema=1&str=45494>

Taigi viešasis sektorius, vietos savivaldos institucijos turėtų plėtoti bendradarbiavimą su ne pelno siekiančiomis organizacijomis, o valstybė turėtų paakinti šią sąveiką, kadangi tokia bendrystė įtraukia visuomenę į valdymo procesus bei skatina pilietinę iniciatyvą, ragindama visą visuomenę prisidėti prie gerovės kūrimo.

1.4.4. Viešojo sektoriaus ir verslo sąveika

Jungtinių Tautų Organizacija (United Nations Public Administration Network (UNPAN)) savo dokumentuose skelbia, kad tarptautinės vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos turėtų susitelkti prie kelių valstybių valdymo aspektų: federalizacijos ir decentralizacijos, teisės sistemų pertvarkos, saugumo politikos reformų, dialogu ir tarpininkavimu paremtų institucijų kūrimo bei piliečių dalyvavimo valdyme skatinimo ir demokratizacijos procesų. Tai įgalina suprasti, kad demokratijos reikšmė šiuolaikinėje pasaulinėje sistemoje vaidina svarbų vaidmenį, be jos neįsivaizduojamas nacionalinės bei globalinės struktūros stabilumas (JTO, 2010).

Sąvoka „viešojo ir privataus sektorių partnerystė“ (Public-Private Partnerships) JAV ir JK pajungiant privatų sektorių pradėta disponuoti 1980 m., apibrėžiant miestų plėtros reiškinio tendencijas. Atsiradę biudžetiniai trikdžiai paskatino tokio pobūdžio partnerystę taikyti ne tik plėtojant infrastruktūrą, bet ir teikiant viešąsias paslaugas. Pastebima, kad ši viešojo ir privataus sektorių sąveikos dichotomija buvo pasirinkta ne tik dėl viešojo sektoriaus ribotų finansinių galimybių, bet ir dėl privataus sektoriaus privalumų: vadybinių sprendimų racionalumo ir efektyvumo, galimybės lanksčiau reaguoti į aplinkos bei technologinius pokyčius, antrepneriškumo. Partnerystės principas leidžia privačiam, nevyriausybiniam ir valstybiniam sektoriams, išnaudojant unikalias kiekvieno jų prigimtis, misijas, kompetencijas, išteklius bei galimybes, sujungti tai į kryptingą ir subalansuotą bendruomenės problemų paiešką ir sprendimą. Viešosios vadybos esmę sudaro viešojo sektoriaus ekonomizacija ir vadybizacija, kurių esminis tikslas – padaryti viešąjį sektorių efektyvesnį, tobulesnį (Pauliukevičiūtė, 2010).

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė (VPSP) yra bendradarbiavimo metodas, kai valstybinės institucijos, pradėdant vietos valdžios institucijomis, ir privačios kompanijos sąveikauja valstybinio sektoriaus paslaugų projektuose. Tai kompleksas ilgalaikių sutarčių, rizika perkeliama privačiam sektoriui, kuris atneša finansavimo priemones, įsipareigojimus, tikslus. Kadangi tradicinis valstybinis sektorius nepajėgus finansuoti svarbiausių (brangiausių) savivaldos, seniūnijos projektų, VPSP tampa svarbiu pagalbininku, kad projektai būtų įgyvendinti. Tai gali būti ypač svarbu pereinamojo laikotarpio ekonomikai. Kai sprendžiama, ar investicijos yra ekonomiškai pagrįstos, valstybės savivaldos institucijos turi apskaičiuoti projekto kaštus, išlaidas, naudą, bei atsipirkimo laikotarpį (Raquel, Andrade, 2010)

Visuomenės dalyvavimas įtraukia piliečius į socialinius ir ekonominius sprendimus. Kitaip sakant, dalyvavimas suteikia galimybę daryti įtaką sprendimams, sudaro sąlygas platesniu mastu dalyvauti ir konfliktams bendruomenėje mažėti. Dabar dalyvavimas yra vertinamas kaip svarbiausia bendruomenės vystymo ašis. Komunistinėse ir pokomunistinėse valstybėse nėra nei dalyvavimo tradicijos, nei empirinės analizės. Lietuvoje taip pat pripažįstama, kad tinkamiausias dalyvavimo idėjų įgyvendinimo lygmuo – vietos savivaldybių, kur gyventojai yra lengviausiai pasiekiami ir geriausiai žino, išmano rūpimus, probleminius klausimus (Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa, 2007).

Viešojo ir privataus sektorių partnerystė siekiama finansuoti, projektuoti, įgyvendinti ir eksploatuoti viešojo sektoriaus priemones bei paslaugas, todėl tokia dichotomija iš tiesų gali būti labai naudinga vietos valdžios institucijoms, kurios negali pasigirti didele finansine parama iš valdžios.

1.5. Efektyvus viešojo sektoriaus funkcionavimas

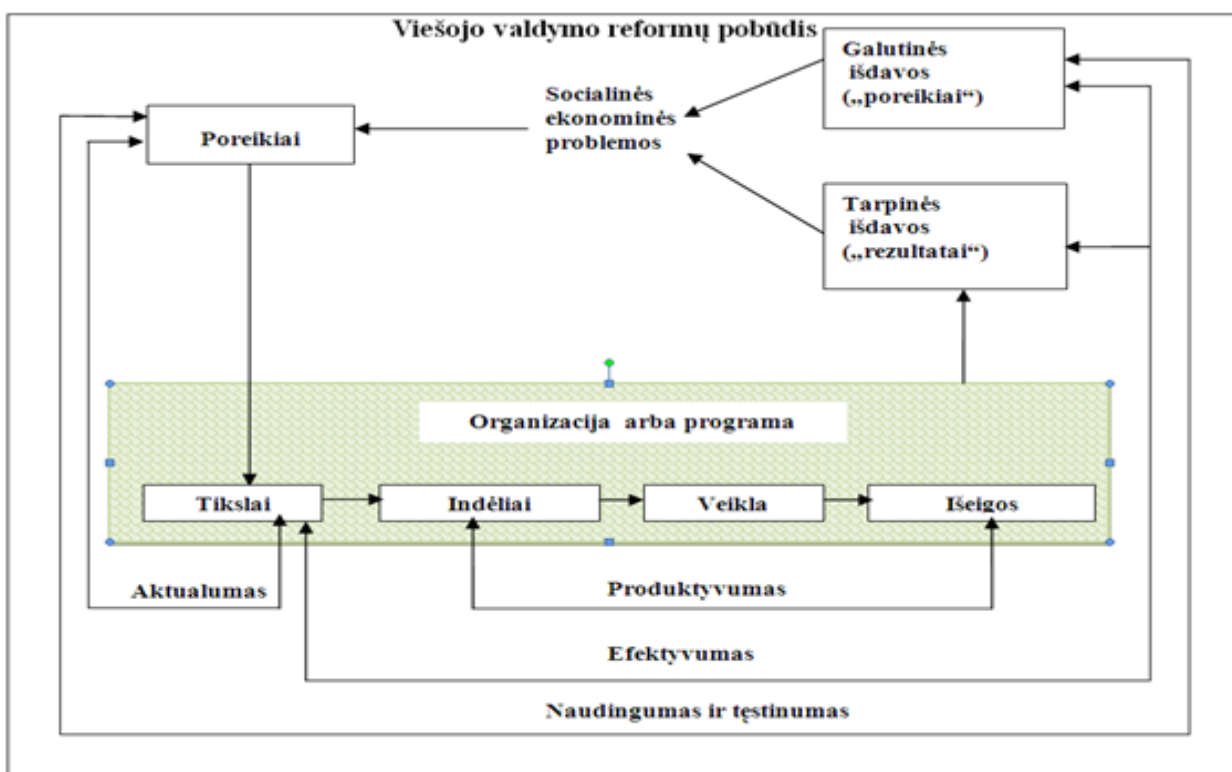
Efektyvus viešojo sektoriaus funkcionavimas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, įvardijamų kaip didžiausia vertybė organizacijoje, kurios reikšmė šiandienos aplinkybėmis sparčiai didėja. Žmogiškųjų išteklių įgūdžiai ir kompetencija yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris gali nulemti ne tik efektyvų, tobulesnį viešųjų organizacijų darbą, bet ir pasiekti geresnių darbo rezultatų, todėl kiekviena vietos valdžios institucija, siekianti efektyvaus valdymo, turėtų sutelkti išskirtinį dėmesį žmogiškiesiems ištekliams ir jų turimoms kompetencijoms. Apie tai yra kalbama naujojoje viešojoje vadyboje, kur idėjų įgyvendinimas tiesiogiai sietinas su viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymu, norint diegti naująją viešąją vadybą, kiekvienas darbuotojas turi žinoti pagrindines naujosios vadybos kryptis, nes tik taip galima suprasti, kokios asmens savybės yra reikalingos tobulesniai organizacijos veiklai (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009).

Norint, kad mūsų vietos valdžios institucijų darbuotojai atitiktų geriausius modernios visuomenės biurokratijos bruožus, būtina visuomenės demokratinė kontrolė, kurios tikslas – siekti, kad biurokratinė sistema ir jos darbuotojai kuo geriau atliktų savo funkcijas, padėtų visuomenės nariams, nekurtų dirbtinių kliūčių, nereikšmintų savo vaidmens ir nepriskirtų sau per didelių nuopelnų. Anot V. Domarko (2008), efektyviam viešojo sektoriaus valdymui būdingas piliečių įtraukimas, skaidrumas ir atskaitingumas, o vietos savivaldos lygmenyje atkreiptinas dėmesys į tai, kad savivaldos institucijos savo veikloje turi vadovautis savivaldos principais, kuriais remiantis būtų galima išskirti esminius efektyvios veiklos požymius, vertinant savivaldybės tarybos veiklą (Domarkas, 2008).

Atsižvelgiant į tai, kad savivaldybės Taryba yra atstovaujamoji institucija, yra išskirti efektyvumo kriterijai, kurių pagrindą sudaro Tarybos atstovaujamosios funkcijos įgyvendinimas. Skiriami šie savivaldybės Tarybos efektyvumo veiksniai: siekia abipusio dialogo su vietos bendruomene; priimant sprendimus atsižvelgia į bendruomenės siūlymus ir interesus; didina vietos bendruomenių vaidmenį, įtraukdami tuos, kurie yra problemos dalis; prioritetą teikia bendruomenės, o ne savo gerovei; skatina vietos gyventojų iniciatyvas; teigiamai žiūri į naujoves; suvokia priimamų sprendimų padarinius ir atsakingai priima sprendimus; užtikrina sąžiningą atskaitingumą bendruomenei; tarybos veikla pateikiama suprantamai ir aiškiai; taryba turi aiškią miesto vystymo viziją.

Priimdami sprendimus vietos valdžios lyderiai sąveikauja su įvairiomis interesų grupėmis bei kitais individais, iš kurių gali būti juntamas vienoks ar kitoks spaudimas, siekiant asmeninių ar visuomeninių tikslų, todėl šiuo atveju ypatingas vaidmuo tenka lyderiams, nuo kurių veiklos efektyvumo ir pasirinktų metodų priklauso ir viešojo valdymo kokybė bei skaidrumas.

Pagal C. Pollitt ir G. Bouckaert (2003) pateiktą indėlių / išėigos modelį (9 pav.), matoma, kad efektyvumas yra sąsaja tarp tikslų ir tarpinės bei galutinės išdavų, t. y. tarp tikslo ir poveikio. O produktyvumas, remiantis tuo pačiu modeliu, yra sąsaja tarp indėlio ir išėigos, t. y. ką idėjai ir ką gavai.



4 pav. Indėlių / išėigos modelis
Šaltinis: Pollitt, Ch., Bouckaert, G. (2003).

Sutinkant su Pollit ir Bouckaert (2003) nuomone, galima teigti, kad indėlio / išėigos modelis gali būti taikomas skirtinguose lygmenyse. Pateiktas modelis dažniau taikomas programoms (sveikatos apsaugos, darbo vietų kūrimo ir t.t.) arba atskiroms institucijoms bei organizacijoms (mokesčių tarnybai, vairuotojų ir transporto priemonių egzaminavimo agentūrai), tačiau gali būti pritaikytas ir vietos savivaldos valdyme. Daroma prielaida, kad institucijos ir / arba programos sukuriamos tam, kad patenkintų tam tikrus specifinius socialinius bei ekonominius poreikius (Pollit, Bouckaert, 2003). Juos nustato tikslus, susijusius su šiais poreikiais, ir aprūpina indėliais (personalu, pastatais, ištekliais), su kuriais vykdoma veikla, skirta tiems tikslams pasiekti. Procesai yra veikla, vykstanti tuose institucijose, kad sukurtų išėigą, kuri vėliau sąveikauja su aplinka (ypač su individais arba grupėmis, kuriems ji skirta) ir sukuria „rezultatus“, o tolesnėje perspektyvoje – fundamentalesnius „poveikius“. Ir rezultatus, ir poveikius galima pavadinti išdavomis (rezultatai kartais vadinami „tarpinėmis išdavomis“, o poveikiai – „galutinėmis išdavomis“). Galiausiai tiek procesų, tiek produkcijos vertė priklauso nuo išdavų.

Sutinkant su A. Raipos (2009) nuomone, galima sakyti, kad viešojo valdymo modernizavimas kaip šiuolaikinis procesas prasidėjo praėjusio amžiaus septintajame dešimtmetyje, kai tradicinį viešąjį administravimą keitė naujasis viešasis administravimas, besiremiantis socialinių mokslų postmoderniomis teorijomis, kurių ideologinis pagrindas buvo žinomas S. Kuhno darbas „The Structure of Scientific Revolution“ bei P. Bergerio ir T. Lucmano darbas „The Social Construction of Reality“. Galima išskirti daugelį XX a. antros pusės ir ypač paskutinių dešimtmečių teoretikų, kurių darbai itin reikšmingi viešojo valdymo modernizavimo metodologijai. Tai W. Dunnas, W. Parsonas, J. M. Brysonas, G. Fredericsonas, R. Denhardtas, D. Osborne'as, T. Gaebleris, Ch. Hoodas, M. Harmonas, H. Simonas ir kiti. Jie apibendrina viso XX a. viešojo valdymo teorijos ir praktikos laimėjimus. Svarbiausiomis modernizavimo kryptimis tapo viešųjų organizacijų funkcinės veiklos tobulinimas, įvairių valdymo, kontrolės formų modernizavimas, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės plėtojimas, rinkos santykių diegimas viešajame sektoriuje, naujų privatizavimo formų, valdymo demokratizavimo ir piliečių dalyvavimo valdyme galimybių plėtra. Šiame laikmetyje svarbius teorinius modernizavimo pagrindus parengė teoretikai B. Guy Petersas, D. Kettlas, Ch. Pollitt, G. Bouckaertas, T. Bovairdas, E. Lofleris, L. Terry ir kiti. Savo moksliniuose darbuose viešojo valdymo modernizavimą analizuoja kaip viešojo sektoriaus veiklos efektyvinimo sąlyga, sėkmingų viešojo valdymo reformų sudedamąją dalį. Tam gali padėti šiuolaikinio viešojo valdymo kryptys – veiklos procesų valdymas, naujausi pasiekimai veiklos analizės, savianalizės, audito srityse (Raipa, 2009).

1.5.1. Bendradarbiavimas kaip vienas seniūnijos veiklos efektyvinimo būdų

Vertybė yra kiekvieno individo motyvacija ir gebėjimas padėti sau pačiam. Ypač reikšminga NVO veikla, teikiant socialines paslaugas bei skatinant individus prisiiinti asmeninę atsakomybę, palengvinant dalyvavimo procesus. Didelę reikšmę turi visuomenėje vyraujantis požiūris į paslaugų reikalingumą bei galimybių suteikimą organizuojant ir teikiant socialines paslaugas.

Seniūnų santykiai su nevyriausybinėmis organizacijomis, asociacijomis, religinėmis bendruomenėmis, bendrijomis, verslu yra svarbūs. Santykiai su šiais subjektais yra neformalūs, jie neregamentuojami teisės aktuose. Bendradarbiaujama įvairiomis formomis – konsultuojamasi, keičiamasi informacija, įgyvendinami bendri projektai, iniciatyvos. Bendradarbiavimas su religinėmis bendruomenėmis ir bendrijomis labai priklauso nuo religinių bendruomenių vadovų. Kartu organizuojamos šventės, renginiai, dirbami viešieji darbai, rengiamos talkos, kartu sprendžiami seniūnijų socialiniai, globos, rūpybos klausimai.

Bendradarbiavimas yra toks pat svarbus kaip ir konkurencija. Tai lemia kelios aplinkybės. Pirmą, siekiant nurungti oponentus, ieškoma sąjungininkų ir stengiamasi su jais bendradarbiauti. Kita aplinkybė, tai, kad bendradarbiavimas yra esminis politinės galios šaltinis. Bendradarbiavimas paprastai yra veiksmingesnė kitų pajungimo savo valiai forma nei prievarta (Stone, 2004).

Siekiant efektyvių pokyčių vietos savivaldoje, siūloma sujungti politinį, sociokultūrinį ir vadybinį pradus, t.y. į vietos savivaldos tobulinimą žiūrėti remiantis multidisciplinariu bendradarbiavimo požiūriu. Vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo filosofija turėtų remtis trimis kertiniais principais:

- politikos kūrimo ir įgyvendinimo darna;
- bendrų visuomenės socialinių normų ir kultūros plėtra;
- bendrų veiklos strategijų įgyvendinimu naudojant vadybos mokslo siūlomus svertus.

Kaip teigia A. G. Raišienė (2006), savivaldos institucijų, privačių ir pelno nesiekiančių organizacijų bendra veikla abipusiems tikslams pasiekti vadinama įvairiais pavadinimais: partneryste, aljansu, bendradarbiavimu, koalicija, sąjunga, tinklais, kooperacija. Bendradarbiavimas yra plačiausia sąvoka, apimanti penkis organizacijų, grupių ir jų atstovų bendro darbo ir tarpusavio sąveikos tipus:

- tinklus;
- kooperacija;
- partnerystė;
- koalicijas;
- integracinį bendradarbiavimą.

Vietos savivaldos institucijų sudaromos partnerystės ypatingos tuo, kad yra nukreiptos siekti socialinių visuomeninių tikslų. Jos susijusios su visuomenės, bendruomenių ir interesų grupių pokyčius plėtojančiomis: programomis, politika bei taisyklėmis ir tvarka.

Verslo vadyboje įsigali išskirtinis terminas konkuruojančių organizacijų bendradarbiavimui apibūdinti. „Coopetition“ – tai dviejų priešingos reikšmės žodžių samplaika, reiškianti ir konkurenciją, ir bendradarbiavimą vienu metu (Raišienė, 2006).

Pasak A. Raipos (2009), tampa galimos įvairios bendrųjų paslaugų kūrimo diados: valstybinė institucija – nevyriausybinė organizacija, nevyriausybinė organizacija – pilietis, valstybinė institucija – verslo organizacija, verslo organizacija – verslo organizacija, ir kt. (Raipa, 2009).

E. V. Bartkus ir kt., (2009) teigia, kad turint tikslą tobulinti ir gerinti viešojo administravimo efektyvumą Lietuvoje, prioritetiniais laikytini šie uždaviniai:

- skatinti racionalų išteklių paskirstymą ir efektyvų jų panaudojimą, gerinti veiklos valdymą;
- tobulinti visos viešojo administravimo sistemos sandarą ir atskirų institucijų struktūrą;
- geriau įgyvendinti ES iniciatyvas ir teisyno nuostatas;
- skatinti viešojo ir privačiojo sektorių partnerystę.

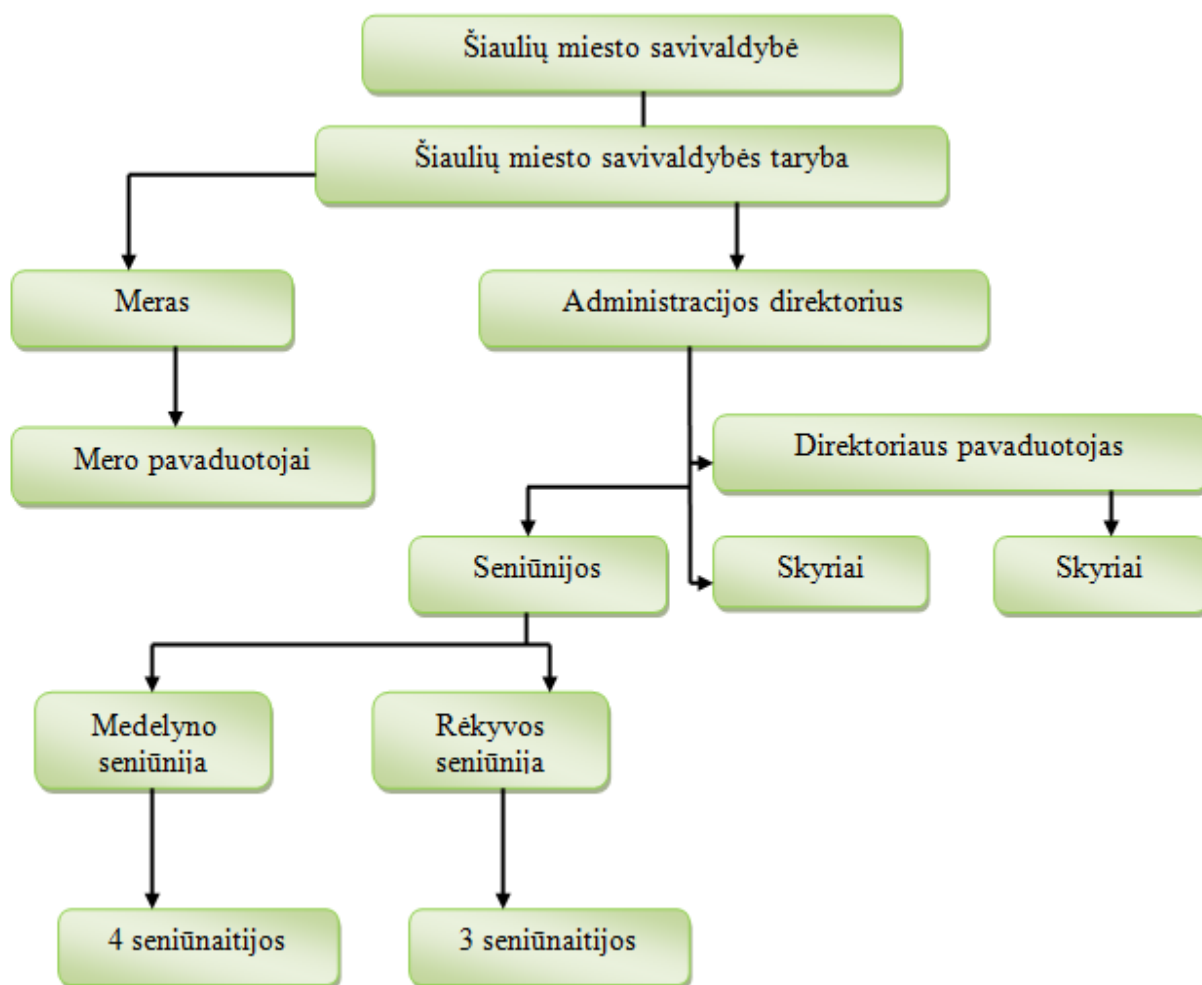
Daugelis šių uždavinių yra susiję su 2007-2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa kurioje svarbios yra viešojo sektoriaus žmonių išteklių valdymo efektyvumo didinimo priemonės (Bartkus ir kt., 2009).

2. ŠIAULIŲ MIESTO SENIŪNIJŲ VEIKLOS TYRIMO REZULTATAI IR VEIKLOS ORGANIZAVIMO TOBULINIMO GALIMYBIŲ MODELIAVIMAS

Vietos savivaldybės – valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą. Savivaldybės įgyvendina vietos savivaldos teisę, laiduotą įstatymų. Konstitucija ir įstatymai suteikia savivaldybėms teisę veikti savarankiškai. Teisinė bazė piliečių savivaldai sukurta. Valstybės parlamentas – Seimas – yra priėmęs Vietos savivaldos įstatymą. Ratifikuota Europos Vietos savivaldos chartija. Esama įstatyminė bazė leidžia demokratizuoti šalies valdymą, tačiau nors įstatymų gausu, dar ne visi savivaldos klausimai yra tinkami išspręsti. Visų ekonominių ir socialinių sistemų veikla priklauso nuo valstybės administracinio – teritorinio suskirstymo, nuo administracinių – teritorinių vienetų – savivaldybių ir jų struktūrinių padalinių, įgyvendinančių vietos savivaldos teisę, veiklos bei jos tobulinimo. Siekiant kuo tobulesnės vietos savivaldos veiklos pirmiausia reikia tobulinti savivaldybių įstaigų administravimą. Kuo geriau administruojamos vietos savivaldos institucijos ir jų įstaigos (seniūnijos), tuo geriau jos įgyvendina Vietos savivaldos įstatymo numatytas funkcijas, tobulesnis bei efektyvesnis tampa vietos valdymas, aktyvesnė bendruomenė.

Šiaulių miesto seniūnijų charakteristika

Seniūnija yra savivaldybės administracijos struktūrinis padalinys, veikiantis tam tikroje savivaldybės teritorijos dalyje. Seniūnijos aptarnaujamos teritorijos ribas savo sprendimu nustatė taryba. 2004 m. Šiaulių miesto taryba, atsižvelgusi į miesto gyventojų pageidavimus, įsteigia dvi seniūnijas, t.y. Medelyno ir Rėkyvos seniūnijas. Tai labiausiai nuo miesto centro nutolę gyvenamieji mikrorajonai. 2008 metais miesto taryba, vykdydama 2008 metų rugsėjo 15 d. Lietuvos Respublikos *Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo Įstatymą* Nr. X-1722, seniūnijose įsteigia seniūnaitijas (5 pav.).



5 pav. Šiaulių miesto savivaldybės modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo Įstatymu, (2008) ir Šiaulių m. savivaldybės struktūra, (2011).

Šiaulių miesto seniūnijose dirba po du valstybės tarnautojus, t.y. seniūnas ir vyresnysis specialistas. Seniūnijų funkcijos ir kompetencijos pateiktos 3 priede. Medelino seniūnijoje gyvenamąją vietą deklaravę apie 7500 gyventojų. Medelino seniūnijos plotą sudaro apie 374 ha. Rėkyvos seniūnijos teritorijos plotą apie 918 ha. Seniūnijoje 2010 metais gyvenamąją vietą deklaravo 4110 gyventojų. Rėkyvos seniūnijos socialiniai partneriai pateikti 2 priede.

Šiaulių miesto savivaldybės ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas

Šiaulių miesto savivaldybė – tai vienas iš gerosios praktikos pavyzdžių kitoms Lietuvos savivaldybėms. Šiaulių mieste NVO ir savivaldybės bendradarbiavimas yra glaudus, yra sukurtas NVO interesų atstovavimo sistemos mechanizmas. Mieste veikia Šiaulių nevyriausybinių

(ŠNVOK) organizacijų konfederacija, kaip vietinis nevyriausybinių organizacijų informacijos centras bei skėtinė organizacija, jungianti 68 organizacijas. ŠNVOK atstovauja jų interesus santykiuose su valdžios institucijomis, konsultuoja NVO steigimo, veiklos organizavimo, projektų rengimo, paraiškų rašymo klausimais; organizuoja mokymus ir konsultacijas ne pelno siekiančių institucijų ir organizacijų vadybos klausimais; verčia paraiškas į anglų kalbą. Be NVO konfederacijos mieste veikia ir jaunimo organizacijų asociacija „Apskritasis stalas“ bei moterų organizacijų sąjunga. Šiaulių jaunimo organizacijų asociacija „Apskritasis stalas“ vienija 23 jaunimo organizacijas, atstovauja jų interesams, rūpinasi jaunimo organizacijų potencialu.

„Savivaldybėje veikia bendruomenės sveikatos, jaunimo reikalų, kultūros, švietimo tarybos, kurių veikloje dalyvauja NVO. Taip pat veikia ir daug įvairių visuomeninių komisijų ir darbo grupių, į kurias NVO atstovai yra deleguojami iš Šiaulių NVO konfederaciją. NVO reikalus savivaldybėje kuruoja jaunimo reikalų koordinatorius, prieš tai šios funkcijos buvo pavestos mero pavaduotojui. Svarbu paminėti, jog savivaldybės taryba yra patvirtinusi ir savivaldybės bei nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo programą, o miesto strateginiame plėtros plane (2007-2016) įtvirtinusi NVO ir savivaldybės bendradarbiavimo plėtros nuostatas .

Skiriamos šios Šiaulių m. savivaldybės ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo formos:

- Nevyriausybinių organizacijų interesų atstovavimas;
- Finansinė parama;
- Nefinansinė parama.

Nevyriausybinių organizacijų interesų atstovavimas - bendros darbo grupės su Savivaldybės atstovais vietos bendruomenės problemoms spręsti. NVO atstovai kaip bendruomenės atstovai yra kviečiami dalyvauti įvairiose darbo grupėse sprendžiant aktualias energetikos, miesto infrastruktūros, kultūros problemas.

Finansinė parama – NVO vykdomų projektų finansinis rėmimas Savivaldybės lėšomis ir finansavimo principų, taisyklių bei tvarkos patvirtinimas. 2000 m. gruodžio 7d. Šiaulių miesto tarybos sprendimu buvo patvirtinti finansinės paramos teikimo NVO nuostatai (Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2007 m. birželio 28 d. sprendimu Nr. T-239), kuriais vadovaujantis yra skiriamos lėšos nevyriausybinių organizacijų projektams vykdyti.

Nefinansinis bendradarbiavimas. Nevyriausybinių organizacijų gali naudotis konferencijų sale, suteikiamas transportas. Tai leidžia taupyti ribotas lėšas, o tie, kurie neturi, gali laisvai naudotis modernia įranga bei transportu. Savivaldybė suteikia patalpas NVO veiklai lengvatinėmis sąlygomis – atleidžia nuo nuomos mokesčio, dalies eksploatacinių išlaidų. Bendros mokymo programos. Tai įvairių mokymų, seminarų, konferencijų organizavimas. Tokių mokymų temos yra gana įvairios: paraiškų rašymo tobulinimas, atsiskaitymo būdai, socialinių paslaugų teikimas ir t.t.

Šiaulių miesto savivaldybė glaudžiai bendrauja su Czestachowa/Lenkija, Etten-Leur/Nyderlandai, Fredericia/Danija, Jelgava/Latvija, Kristianstad/Švedija, Omaha/JAV , Piarnu/Estija, Chmelnickij/Ukraina, Baranoviči/Baltarusija.

Šiaulių m. savivaldybė yra sudariusi bendradarbiavimo programą su miesto NVO, kuria siekiama Šiaulių mieste sukurti nuolatos veikiančią, efektyvą bei skaidrą konsultavimosi su nevyriausybinėmis organizacijomis mechanizmą, skatina ir remia atviros, pilietinės ir demokratinės visuomenės kūrimąsi bei efektyvios jos socialinės infrastruktūros formavimąsi.

2.1. Tyrimo metodika

Siekiant ištirti Šiaulių miesto seniūnijų veiklos organizavimo tobulinimo galimybes, buvo išanalizuota mokslinė literatūra, įvairūs Lietuvos Respublikos teisės aktai, Šiaulių miesto strateginiai dokumentai, Europos Sąjungos dokumentai, Šiaulių miesto savivaldybės dokumentai ir atliktas tyrimas Šiaulių miesto savivaldybėje (seniūnijose). Atlikti tyrimą Šiaulių m. seniūnijose svarbu ir todėl, jog seniūnija nėra tipinė viešojo sektoriaus organizacija (savo santykiu su klientu gali būti prilyginama tik savivaldybei). Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, kuris leido aktualizuoti mažai tirtą ir analizuotą miesto seniūnijų veiklą. Kaip teigia B. Bitinas ir kt. (2008), giluminis interviu yra priimtinausias atliekant kokybinius tyrimus. Interviu metu tyrėjas gali lengviau suprasti tiriamą problemą, atskleisti visiškai netikėtus ir iš anksto nenumatytus tiriamosios problemos aspektus.

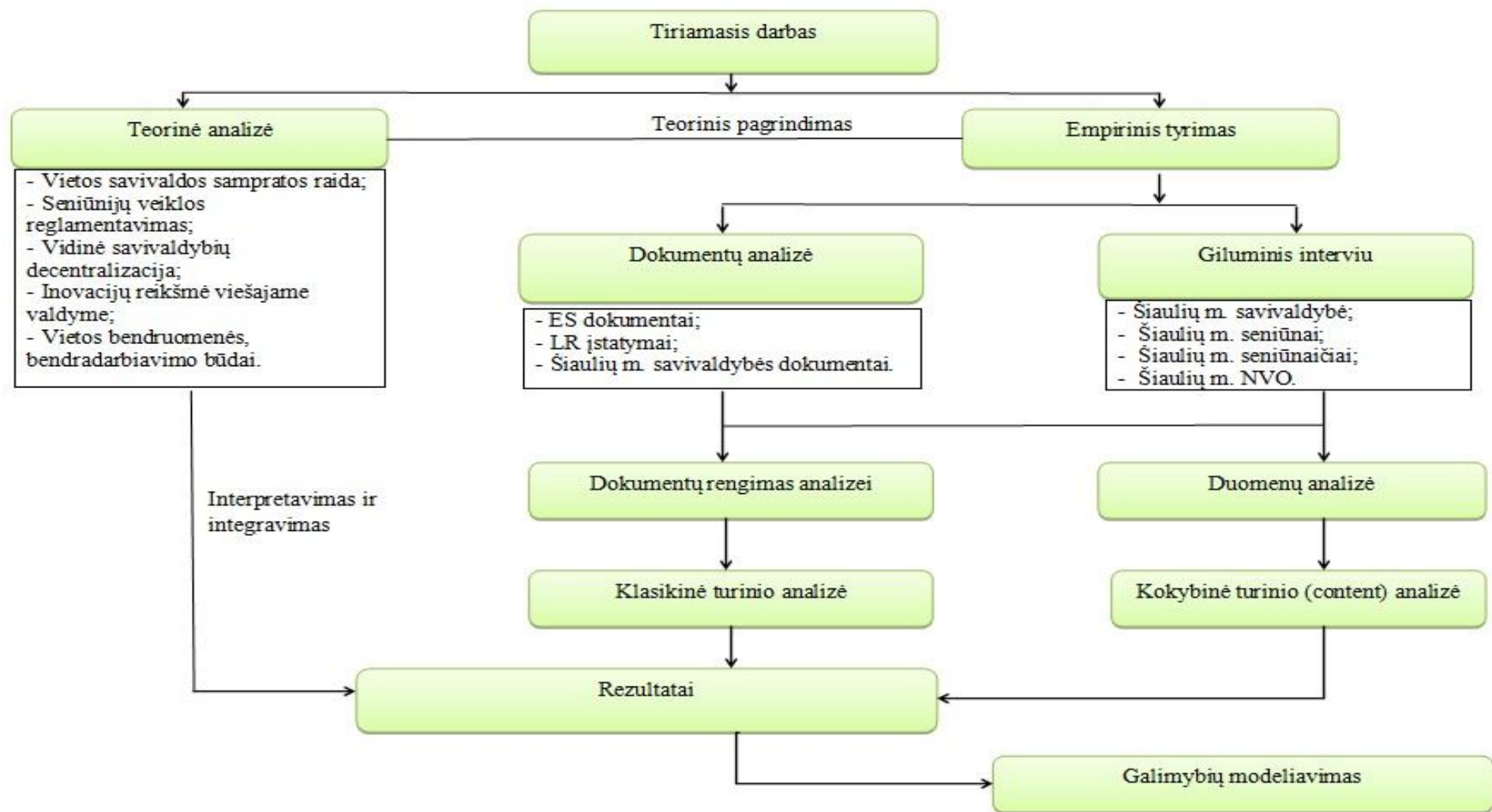
Tyrimo metu buvo panaudotas individualusis giluminis interviu ir atlikta dokumentų analizė:

1. Individualusis giluminis interviu su Šiaulių miesto savivaldybės vadovais, savivaldybės administracijos vadovais bei skyrių atsakingais darbuotojais, kurie daro įtaką (koordinuoja, kontroliuoja ir kt.) Šiaulių miesto seniūnijų veiklai.
2. Individualusis giluminis interviu su Šiaulių miesto Medelyno ir Rėkyvos seniūnijų seniūnais.
3. Individualusis giluminis interviu su Šiaulių miesto seniūnijų seniūnaičiais, nevyriausybinių organizacijų vadovais (veikiančiais seniūnijos teritorijoje), kurie prisideda prie seniūnijų veiklos įgyvendinimo ir tobulinimo.
4. Dokumentų analizė, kuri buvo atliekama, siekiant palyginti dokumentais reglamentuojamas ir realiai įgyvendinamas veiklas seniūnijose. Atskiros analizuotų dokumentų pozicijos panaudotos giluminio interviu klausimynams kurti (2 priedas):
 - a. viešasis išorinis Šiaulių m. savivaldybės dokumentas – Šiaulių m. savivaldybės 2008m. gruodžio 18d. administracijos nuostatai Nr. T – 390, Šiaulių m. savivaldybės tarybos 2003 m. spalio 2d. sprendimas Nr. T – 879 „Dėl seniūnijų įsteigimo“, Šiaulių m. savivaldybės tarybos

sprendimas „Dėl Šiaulių m. savivaldybės tarybos 2003 m. spalio 2d. sprendimo Nr. T – 879 „Dėl seniūnijų įsteigimo“ pakeitimo 2010 m. gruodžio 23 d. Nr. T – 394.

b. viešasis išorinis dokumentas – Europos vietos savivaldos chartija 1985m. spalio 15d., Lietuvoje įsigaliojo 1999m. spalio 1d., LR Vietos savivaldos įstatymas 1994m. liepos 7d. Nr. I – 533, LR Vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymas 2008m. rugsėjo 15d. Nr. X – 1722.

c. kiti viešieji dokumentai (Šiaulių miesto seniūnijų nuostatai, funkcijos, kompetencijos, savivaldybės ir nevyriausybinių organizacijų partnerystė ir kt.). Teorinis kokybinio tyrimo pagrindimas pateiktas 6 paveiksle.



6 pav. Teorinis pagrindimas
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Interviu metu buvo pateikti klausimai, kurių pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, kaip Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojai, seniūnai, seniūnaičiai, nevyriausybinų organizacijų vadovai supranta seniūnijų veiklos efektyvumą, su kuo tai sieja, kokią reikšmę seniūnijų veiklai turi savivaldybės strategija ir pačios seniūnijos veiklos strategija, kokią reikšmę veikloje turi seniūnijų bendradarbiavimas su jos teritorijoje esančiomis NVO ir privataus sektoriaus organizacijomis, kokius seniūnijos veiklos tobulinimo kelius jie mato. Remiantis J. Frechling, L. Sharp (1997) ir A. Belanovskij (2001), visus tyrime užrašytus interviu vadina giluminiais, nes jų metu buvo siekiama įsigilinti į mažai tirtą, sunkiai apibrėžiamą viešojo sektoriaus (bendruomenių veiklos) sritį, išklausti daugiau ir mažiau suinteresuotų seniūnijų veikla asmenų nuomones. (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008).

Pasitelkus interviu kiekvienas ekspertas buvo apklaustas individualiai, todėl šį interviu galime vadinti individualiu giluminiu. Tyrėjo užduotis – skatinti informantą išsakyti, pasidalinti patirtimi, o ne pačiam kalbėti ar dalintis savo patirtimi. Giluminio interviu pagalba, kaip ir tvirtina mokslininkai J. Frechling ir L. Sharp (1997), tiriant naujus, mažai tirtus procesus, galima gauti daugiau informacijos, svarbių detalių, kurios gali būti naudingos kaip įžvalgos, kuriant veiklos tobulinimo gaires. Giluminio interviu metu yra regimasis santykis su ekspertu, matomi emociniai atsakymo aspektai, tyrėjui daugiau galimybių paaiškinti neaiškius klausimus, taip užtikrinant pilnesnės informacijos gavimo galimybę (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė 2008).

Atsižvelgiant į šių mokslininkų metodologinėje literatūroje nurodytas rekomendacijas, iš anksto buvo suformuluoti keli giluminio interviu klausimai, turint tikslą, kad tyrimas būtų labiau susistemintas ir išsamesnis. Klausimynas buvo detalizuotas laipsniškai, rengiantis kiekvienam sekančiam interviu vis labiau detalizuojant klausimyną, remiantis ankstesniuose interviu gauta informacija. Viena pagrindinių priežasčių, kodėl buvo pasirinktas šis metodas – terminologijos ir išankstinės nuomonės atsisakymas. Norint suprasti, kaip informantai vertina miesto seniūnijų veiklos tobulinimą, buvo siekiama, kad tyrimo dalyviai savo vertinimus išreikštų savo terminais (žodžiais), o ne tiksliomis kategorijomis, kurios gali būti kryptingai pateikiamos.

Nors interviu vadinamas giluminiu (in-depth) individualiu, bet interviu formos ir klausimų formalizavimo aspektu galima apibrėžti kaip iš dalies struktūruotą (pusiau struktūruotą). Klausimyno struktūrinis vienetas – tema (bendri ir sudėtiniai klausimai). Detali tyrimo instrumento sandara pateikta 7 lentelėje.

Tyrimo instrumento sandara

Tyrimo temos (bloko) pavadinimas	Tyrimo temos (bloko) charakteristika	Klausimų skaičius
Bendri duomenys apie informantą	Pareigybė	3
	Patirtis pagal užimamas pareigas	
	Institucijos, kurioje dirba, pavadinimas	
Kaip vykdoma Šiaulių miesto seniūnijų veikla, siekiant efektyvaus funkcionavimo?	Kaip seniūnijos bendradarbiauja su savivaldybės politikais, administracijos darbuotojais?	3
	Kaip vykdomas lėšų paskirstymas, finansuojant seniūnijų veiklą?	
	Kuri Šiaulių miesto seniūnija veikia efektyviau?	
Kokie yra šiandien Šiaulių miesto seniūnijų tikslai, poreikiai ir problemos, kokie jų veiklai keliami reikalavimai?	Kokiais būdais seniūnija (-os) gauna informacija apie visuomenei aktualius klausimus?	6
	Kaip seniūnija (-os) bendradarbiauja su visuomene, siekiant identifikuoti bendruomenių poreikius?	
	Kaip žmogiškieji išteklių lemia seniūnijos (-ų) veiklos efektyvumą?	
	Kaip seniūnija (-os) sprendžia probleminius klausimus?	
	Kaip savivaldybė ir pačios seniūnijos įtraukia bendruomenes į seniūnijų valdymą, siekiant efektyvesnės seniūnijų veiklos?	
	Kaip seniūnija (-os) reaguoja į suinteresuotų pusių pasiūlymus ir skundus?	
Kokią vietą seniūnijos veikloje užima bendradarbiavimas su pačia Šiaulių miesto savivaldybe bei kitomis institucijomis?	Ar yra identifikuoti Jūsų seniūnijos pagrindiniai partneriai ir kaip su jais bendradarbiaujama?	7
	Kaip seniūnija, jos veikla yra remiama Šiaulių miesto savivaldybės?	
	Kaip vertinate NVO ir seniūnijų bendradarbiavimo situaciją?	
	Ar seniūnijos bendradarbiauja su visuomeninėmis organizacijomis?	
	Kokie vykdomi bendri seniūnijų ir NVO projektai?	
	Kaip Šiaulių miesto seniūnijos bendradarbiauja tarpusavyje?	
	Kaip Šiaulių miesto seniūnijos bendradarbiauja su kitų miestų seniūnijomis?	
Kokia savivaldybės strategija, siekiant tobulinti seniūnijų veiklą?	Kaip suvokiama efektyvi seniūnijos veikla ir kaip jos siekiama?	6
	Kaip kvalifikacijos kėlimas ir inovacijų diegimas padėtų efektyvinti seniūnijos (-ų) veiklą?	
	Kokias inovacijas įdiegus, seniūnijų veikla taptų efektyvesnė?	
	Ar Jūsų seniūnijoje (-ose), inovacijoms ir modernizavimui numatomi finansai ir žmonių išteklių?	
	Kaip seniūnijos (-ų) darbuotojai, seniūnaičiai skatinami dalyvauti seniūnijos veiklos tobulinime?	
	Kokia Jūsų efektyviai dirbančios seniūnijos vizija?	

Temų formuluotės pateiktos klausimų forma. Pirmoje temoje informantams pateikiami klausimai apie seniūnijos padėtį miesto valdyme, kaip ir kam teikiama pirmenybė skirstant lėšas, finansuojant seniūnijų veiklą, kuri miesto seniūnija sugeba efektyviau bei tobuliau vykdyti ir spręsti iškilusius klausimus.

Antroje temoje pateikiami klausimai apie seniūnijų, visuomenės bendradarbiavimą. Ar seniūnijos suinteresuotos spręsti iškilusius klausimus, kaip jos sprendžia atsirandančias problemas. Ar tinkamai ir laiku seniūnijos reaguoja į visuomenės skundus bei pageidavimus.

Sekančioje temoje pateikiami klausimai apie seniūnijų bendradarbiavimą tarpusavyje, bendradarbiavimą su savivaldybės skyriais, su nevyriausybinėmis organizacijomis, su kultūros, švietimo įstaigomis ir verslu. Seniūnijų bendradarbiavimo skatinimas. Seniūnijos ir Lietuvos savivaldybių seniūnų asociacija.

Ir paskutinėje temoje pateikiami klausimai apie inovacijas, kokios inovacijos patobulintų ir pagyvintų seniūnijų veiklą. Seniūnijų modernizavimas, kreipiant dėmesį į žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Seniūnaičių pagalba sprendžiant aktualius klausimus. Kokia turėtų būti seniūnijos vizija?

Siekiant gerinti ir tobulinti seniūnijų veiklą interviu klausimai buvo formuluojami taip, kad ne tik parodytų seniūnijų veiklos situaciją, problemas, bet ir aktyvintų ekspertus matyti veiklos efektyvinimo būdus ir galimybes.

2.2. Kokybinio tyrimo imtis

Remiantis M. Patton (1990), siūlomais kokybinio tyrimo imties sudarymo būdais, iš viso išskiriama 16 tikslinės imties sudarymo būdų. Šiam tyrimui labiausiai tiko kriterinis atrankos būdas, nes siekiama ne tik iširti situaciją, bet ir įtraukti ekspertus į galimybių modeliavimą, t.y. gauti kokybiškų duomenų (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė 2008). Iš žmonių, kurie geriausiai galėtų atstovauti tiriamai problemai, buvo pasirinkti asmenys pagal šiuos kriterijus:

- turi darbo patirties savivaldoje ne mažiau kaip 1 metai;
- dirba Šiaulių miesto savivaldybėje arba visuomeniniais pagrindais veikiančioje ir vietos bendruomenę atstovaujančioje organizacijoje: miesto savivaldybės ir administracijos vadovai, skyrių viršininkai, nuo kurių įtakos priklauso seniūnijos veiklos tobulinimas; Šiaulių miesto seniūnijų seniūnai arba atsakingi seniūnijos darbuotojai; Šiaulių seniūnijų seniūnaičiai; bendruomenių vadovai, kurie dirbdami visuomeniniais pagrindais seniūnijų vadovams, specialistams padeda spręsti iškilusius klausimus bei problemas.

Tokių darbuotojų Šiaulių miesto savivaldybėje yra 15. Kokybiniame tyrime sutiko dalyvauti 10 informantų: 5 moterys ir 5 vyrai. 8 lentelėje pateikiama atrinktų informantų bendrosios srities duomenų pagal institucijas charakteristika.

Bendrieji duomenys apie informantus

Institucijos pavadinimas	Struktūrinis padalinys, kuriame dirba informantas	Informanto darbo stažas metais	Informanto pareigybė
Šiaulių miesto savivaldybė	Vadovybė	4	Mero pavaduotojas
	Kontrolieriaus tarnyba	16	Savivaldybės kontrolierius
	Administracija	3	Infrastruktūros skyriaus vedėjas
	Administracija	9	Viešosios tvarkos skyriaus vedėjas
	Administracija	7	Personalo skyrius vedėjas
	Administracija	1	Medelyno seniūnas
	Administracija	7	Rėkyvos seniūnas
	Administracija	2	Rėkyvos seniūnijos Centro seniūnaitis
	Administracija	1	Rėkyvos seniūnijos Vyturių g. seniūnaitis
NVO	Rėkyvos bendruomenė	2	„Rėkyjava“ vadovas

Vienas iš tyrimo kintamųjų – respondentų darbo stažas. 8 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad Šiaulių miesto savivaldybėje dirba skirtingą darbo stažą turintys specialistai. Apklausus informantus paaiškėjo, kad 10 m. ir daugiau darbo stažą turi 1 apklaustasis (16 m.), o mažiau nei 10 m. – 9 (nuo 1 iki 9 m.). Tokiu būdu, sutikę duoti interviu asmenys yra pakankamą patirtį savivaldoje turintys žmonės, didžiausią – savivaldybės administracijos atsakingi darbuotojai.

80 proc. respondentų neprieštaravo, kad pokalbis būtų įrašomas į diktofoną, o 20 proc. respondentų pageidavo, kad pokalbis buvo konspektuojamas. Atlikus surinktų duomenų pirminę analizę, kai kurie faktai ir pastebėjimai buvo patikslinti nuvykus į jų darbovietes arba paskambinus informantams telefonu. Siekiant išsaugoti informantų anonimiškumą, informantų vardai ir pavardės tyrimo medžiagoje neatskleidžiami.

Tyrimas vykdytas 2011 m. vasario – kovo mėnesiais. Giluminis interviu minėtose institucijose atliktas gavus institucijų vadovų leidimus ir informantams sutikus dalyvauti tyrime, prieš tai juos supažindinus su tam tikromis tyrimo detalėmis. Duomenų rinkimo metu vadovavautasi W. Trochim (2006) pasiūlytais etikos principais, būtent: gauti informanto sutikimai dalyvauti tyrime, pristatyta tyrimo esmė, visuose tyrimo etapuose paisyta anonimiškumo, etikos, konfidencialumo, laikomasi geranoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisingumo principų (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė 2008).

Tyrimo imtis, sutinkamai su daugeliu mokslininku (Nielsen, 2003; Neal, 2005; Rudestam ir kt. 2001), kokybiniame tyrime nėra toks svarbus kaip kiekybiniame. Kokybiniame tyrime svarbu pasirinkti informuotus, analitinių gebėjimų turinčius asmenis. Šiame tyrime, kai siekiama analizuoti veiklos kokybę ir modeliuoti jos efektyvinimo galimybes, ypač svarbu buvo rasti geranoriškai sutinkančių tyrimo dalyvauti, savo veiklai neabejingų, kompetentingų darbuotojų.

Turint galvoje tyrimui pasirinktų viešųjų organizacijų (seniūnijų) veiklos ypatumus bei faktą, jog šio darbo tematika, t.y. seniūnijų veiklos tobulinimas, yra mažai analizuota, buvo daroma prielaida, kad konstruktyvistinė prieiga — kuo daugiau remtis tiriamojo požiūriais į tiriamą situaciją, leis tinkamai pažinti tyrimo objektą. Tuo pačiu buvo remtasi B. Bitino ir kt. autorių (2008) nuomone, kad kokybinio tyrimo rezultatai gali ir neatverti naujų aspektų, bet gauti duomenys bus pagrįsti grupės nuomone. Tikėtasi išgirsti naujų detalių apie seniūnijų veiklą, nes, kaip teigia mokslininkai, per nagrinėjamos problemos niuansus, subtilumus, subjektyvumus (Ruškus ir kt., 2005) susidarome pilnesnę situacijos vaizdą. Taigi, remiantis kokybine prieiga šiame magistriniame tyrime siekiama sužinoti, kaip organizuojama seniūnijos veikla, kaip būtų galima jos veiklą tobulinti, ar veiklos efektyvumui įtakos turi seniūnaičių, nevyriausybinių organizacijų, verslo bendradarbiavimas.

Siekiant visapusiškai apibūdinti tiriamą objektą, įrodyti gautų rezultatų validumą (angl. validity) ir patikimumą (angl. reliability), daryti pagrįstas išvadas bei, paisant profesoriaus G. Merkio (1999) rekomendacijų, taikytas trianguliacijos principas. Vadovaujantis šiuo principu duomenys rinkti iš įvairių šaltinių ir įvairiais būdais, būtent interviu (jie papildyti informantų pateiktais duomenimis), stebėjimu nedalyvaujant ir dokumentų apžvalga. Interviu duomenų rinkimo metodu gauti tyrimo duomenys lyginti ir tikrinti su kitu kokybinių duomenų rinkimo metodu – dokumentų analize – gautais rezultatais, gretinant ir aptariant rezultatų interpretavimą.

Tyrimo duomenų analizė

Kokybiniai duomenys buvo apdorojami naudojant aprašomosios analizės metodą, taip pat atsakymų į metodologiškai svarbiausius klausimus turinys analizuotas taikant kokybinės *content* analizės metodą. F. Mayringas (cituojamas Židžiūnaitės ir kt., 2005) pažymi, kad content analizė yra patikimas metodas, leidžiantis padaryti specifines išvadas, remiantis analizuojamu tekstu. Kokybinė content analizė yra kokybinės diagnostikos instrumentas.

Kokybinė content analizė apima keturis žingsnius: 1) daugkartinį teksto skaitymą, 2) manifestinių kategorijų išskyrimą remiantis „raktiniais“ žodžiais, 3) kategorijų turinio skaidymą į subkategorijas, 4) kategorijų ir subkategorijų interpretavimą bei pagrindimą iš teksto ekstrahuotais įrodymais (Žydžiūnaitė ir kt. 2005).

Kaip anksčiau buvo minėta, dauguma tyrimų buvo įrašinėjami, o tik nedidelė dalis – buvo rašoma ranka. Ranka rašytus įrašus bei tai, kas išliko atmintyje, teko transkribuoti tuojau pat po interviu, kad būtų prarasta kuo mažiau informacijos. Interviu įrašo taip pat buvo daug kartų klausomasi. Užrašuose buvo užsirašomos pastabos, refleksijos, kas leido duomenis suskirstyti į temas. Taip pat skaitant buvo daromos santraukos. Tyrimo autoriaus refleksijos buvo papildytos ir

daugiau pajauta patirtimi. Kad galima būtų įvertinti interpretacijas, yra pateikiamos interviu ištraukos, nevengiama naudoti asmeninės ir neformalios kalbos. Content analizės indikatoriai šiame darbe semantiškai lengvai atkoduojami, nes metodologiškai svarbiausi tyrimo objektai yra valdymo priemonės, o ne giluminiai išgyventi reiškiniai, kaip tai būna psichologijoje, edukologijoje ar pan.

2.3. Šiaulių miesto seniūnijų veiklos tyrimo rezultatai

Kaip yra minima metodologinėje šio darbo dalyje, tyrimo metu tiriant galimas seniūnijų veiklos tobulinimo formas, buvo einama per pozityvų reiškinį, tuo padedant dalyvavusiems informantams įsijausti ir suprasti, kokios yra galimybės tobulinti esamų seniūnijų veiklą.

Iš viso buvo atlikti 4 tarpusavyje turiniu ir nuoseklumu susiję tyrimai. Visų tyrimų rezultatus apibendrina probleminiai tyrimo klausimai. 9, 11, 13, 15 lentelėse pateikiama kompleksinio tyrimo objekto bei tyrimo klausimų (temų) sąsaja su tyrimo komponentais (informantais). Siekiant neišsiplėsti, pateikiami informantų žymėjimo sutrumpinimai, kurie bus naudojami lentelėse.

1 – mero pavaduotojas (MP); 2 – savivaldybės kontrolierius (SK); 3 – infrastruktūros skyriaus vedėjas (ISV); 4 – Viešosios tvarkos skyriaus vedėjas (VSV); 5 – personalo skyriaus vedėjas (PSV); 6 – Medelyno seniūnijos seniūnas (MS); 7 – Rėkyvos seniūnijos seniūnas (RS); 8 – Rėkyvos seniūnijos Centro seniūnaitis (RSS); 9 - Rėkyvos seniūnijos Vyturių g. seniūnaitis (RSS); 10 – nevyriausybinių organizacijų „Rėkyjava“ vadovas (NVOV)

Kitus tyrimo duomenis, temų analizę, atsižvelgiant į informantų išsakytas mintis, pateikiama: 10, 12, 14, 16 lentelėse.

Šiaulių miesto seniūnijų veiklos vertinimas

9 lentelė

Tema „Kaip vykdoma Šiaulių miesto seniūnijų veikla, siekiant efektyvaus funkcionavimo?“

Klausimai	Tyrimo dalyvavę informantai (išsamus atsakymas ++, atsakymas iš dalies +)									
	1 (MP)	2 (SK)	3 (ISV)	4 (VSV)	5 (PSV)	6 (MS)	7 (RS)	8 (RSS)	9 (RSS)	10 (NVOV)
Kaip seniūnijos bendradarbiauja su savivaldybės politikais, administracijos darbuotojais?	++	+	+	++	++	++	++	++	+	++
Kaip vykdomas lėšų paskirstymas, finansuojant seniūnijų veiklą?	++	+	+	+	++	++	++	+	+	+
Kuri Šiaulių miesto seniūnija veikia efektyviau?	++	+	+	++	++	+	++	+	+	+

Šia tema siekta išsiaiškinti, kaip funkcionuoja Šiaulių miesto seniūnijos, kaip savivaldybės darbuotojai, seniūnai, seniūnaičiai ir nevyriausybinių organizacijų vadovai supranta seniūnijos veiklą. Vietos savivalda valstybėje tarsi simbolizuoja „valdžios gražinimą žmonėms“, kai plėtojant demokratiją ir subsidiarų vietos valdžios ir visuomenės veikimą siekiama bendrų tikslų.

9 lentelė rodo, kad seniūnijų veikla ypatingai domisi ir apie ją gerai informuotas mero pavaduotojas, personalo ir viešosios tvarkos skyrių vedėjai, seniūnai. Šių savivaldybės administracijos darbuotojų gana solidus stažas savivaldybėje, seniūnai – labiausiai suinteresuota veiklos rezultatais pusė. Kiek mažiau apie seniūnijų veiklą informuotas savivaldybės kontrolierius, nors turi 16 metų savivaldoje patirties, seniūnaičiai, 3 metus infrastruktūros skyriaus vedėju dirbantis asmuo.

10 lentelė

Informantų nuomonė apie seniūnijų veiklą

Informantai	Savivaldybės darbuotojų, seniūnų, seniūnaičių, NVO nuomonės	
	Teigiama patirtis	Neigiama patirtis
Savivaldybės tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> - Labai gerai seniūnai bendradarbiauja su suinteresuotom institucijoms, administracijos direktoriumi, savivaldybės skyriais. - Nors seniūnijos nėra kaip atskiras juridinis vienetas, bet seniūnijų teikiamos paslaugos yra finansuojamos ir iš kitų šaltinių: ES struktūrinių fondų lėšomis, vietos bendruomenės lėšomis, rėmėjų lėšomis. - Rėkyvos seniūnijos įkūrimas pasiteisino, tai labiausiai nuo miesto centro nutolęs rajonas, jam paprasčiau organizuoti įvairius renginius, šventes. Jie turi mokyklą, vaikų darželį, kuklūros namus, o taip pat verslo įmonės, kurių atstovai teigimai žiūri į seniūnijos, bendruomenės bei verslo bendradarbiavimą. Taip pavyksta dalį klausimų išspręsti. - Seniūnaičiai gali dalyvauti savivaldybės tarybos posėdžiuose, kai svarstomi seniūnijų klausimai. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visi seniūnai dirba aktyviai, tik skiriasi savo patirtimi, stažu, dėl to rezultatai skiriasi. - Kas liečia Medelyno seniūniją, šis rajonas komplikotesnis, čia nuo seniau gyvena labiau pasiturintys gyventojai, verslo įmonių, organizacijų vadovai, kuriems svetimas bendruomeniškumo jausmas.
Seniūnai	<ul style="list-style-type: none"> - Turi internetinę svetainę. Daug problemų, klausimų sprendžiama interneto pagalba. - RS pastebėjimas, „Seniūnija, bendruomenės, verslas, mokykla, stengiamasi dirbti visuomenės gerovei“. Kaip pastebi MS, šiuo metu yra atidaryta seniūnijai sąskaita, bet finansinių lėšų nėra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pasak MS, mieste tik simbolinės seniūnijos., neturi asignavimų, nėra socialinio darbuotojo, viskas daroma per savivaldybės skyrius. - Neturint savo sąskaitos, sunku planuoti užduočių vykdymą, iškilus problemai, kreipiamasi į savivaldybės atitinkamą skyrių, su prašymu skirti pinigų. - Jei būtų sudarytos galimybės seniūnijoms labiau savarankiškai spręsti vietos gyventojų problemas, tai ir dalyvaujančių būtų daugiau.

Seniūnaičiai	<ul style="list-style-type: none"> - RSS teigia, kad seniūnai kurie gerai pažįsta vietos gyventojus, lengviau spręsdžiami klausimai, problemos. - Kreipdamasis į vietos gyventojus, dažnai sulauki pagalbos, bet iš kitos pusės, jie laikosi neutralesnės pozicijos. - Visada stengiamės padėti seniūnui. - Veiklos efektyvumas priklauso nuo seniūno, kaip jis geba sustyguoti savo veiklas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bent jau turėtų būti simbolinis apmokėjimas už aktyvią pagalbą seniūnams. Arba, įstatymu būtų įteisintas atlygis. Koks jis turėtų būti, jau kitas reikals, ar tai kelionės išlaidų kompensacija, ar kažkoks kitoks paskatinimas. Nes vien dirbti visuomeniškais pagrindais nėra legva. - Bet yra tokių gyventojų, kurie niekada nepatenkinti, jiems viskas užkliūna, arba ateina į seniūniją tik paerzinti ar pabambėti. Tai aktyviausi paskalų skeidėjai, jie galvoja taip – čia valdžios darbas, mes mokame mokesčius, kodėl turėtumėm už juos dirbti. - Iš savivaldybės jokios informacijos negauna, pati eina ir internete ieško aktualios informacijos.
NVO	<ul style="list-style-type: none"> - Palaikantis geras iniciatyvas. Ieškantis įvairiausių finansavimo šaltinių gyventojų idėjoms realizuoti. - Mūsų iniciatyvos palaikomos seniūnijos, tai labai padeda srendžiant aktualius visuomenei klausimus. Mes norime būti kaip idėjų generatoriai. - Jei kažką siūlau seniūnijai, tai pats ir dirbu, organizuoju, kad tai būtų įgyvendinta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kol kas mes pajėgūs dalyvauti tik vietiniuose projektuose, konkursuose.

Informantai mato seniūnijų veiklos reikalingumą, pabrėžia iniciatyvos momentą. Savivaldybės administracijos darbuotojai vertina seniūnijų gerus santykius su savivaldybės administracija ir seniūnijų gebėjimą pritraukti papildomų lėšų veikloms finansuoti iš kitų šaltinių.

Kai kurie informantai (personalo skyriaus vedėjas, Medelyno seniūnijos seniūnas, Rėkyvos seniūnijos Vyturių g. seniūnaitis) laikosi nuomonės, kad norint sumažinti atotrūkį tarp gyventojų, bendruomenės ir savivaldos institucijų, galima sumažinti tik valstybės valdymo lygmens sprendimais. Kaip paminėjo vienas informantas: „jei būtų sudarytos galimybės seniūnijoms labiau savarankiškai spręsti vietos gyventojų problemas, tai ir dalyvaujančių būtų daugiau“, nes dalis vietos gyventojų ateina labiau pasiskūsti ir pabambėti, negu rodyti iniciatyvą ir padėti spręsti atsirandančias problemas. Pasak J. Mačiulytės bei P. Ragauskos nuomonę (2007), seniūnai, kaip vietos valdžios atstovai, esantys arčiausiai gyventojų, turi mažai galimybių tenkinti vietos bendruomenės poreikius (Mačiulytė, Ragauskas, 2007). Tačiau, nepaisant ribotų galimybių, nevyriausybinių organizacijos „Rėkyjava“ vadovas, Rėkyvos seniūnijos Vyturių g. seniūnaitis, Rėkyvos seniūnijos seniūnas rodo iniciatyvą tobulinant seniūnijų veiklą, ieškant lėšų projektų įgyvendinimui, bendradarbiavimui su Šiaulių miesto savivaldybe, tarybos nariais. Seniūnija, aktyvindama bendradarbiavimą su jos teritorijoje veikiančiomis nevyriausybėmis organizacijomis, verslo bei kitomis institucijomis, tobulina savo veiklą. Tik tokia seniūnija, padedanti vietos bendruomenei, netaps biurokratine valdžios institucija.

Seniūnijos veiklos valdymas

11 lentelė

Tema „Kokie yra šiandien Šiaulių miesto seniūnijų tikslai, poreikiai ir problemos, kokie jų veiklai keliami reikalavimai?“

Klausimai	Tyrimo dalyvavę informantai (išsamus atsakymas ++, atsakymas iš dalies +)									
	1 (MP)	2 (SK)	3 (ISV)	4 (VSV)	5 (PSV)	6 (MS)	7 (RS)	8 (RSS)	9 (RSS)	10 (NVOV)
Kokiais būdais seniūnija (-os) gauna informaciją apie visuomenei aktualius klausimus?	+	+	+	+	+	++	++	+	+	++
Kaip seniūnija (-os) bendradarbiauja su visuomene, siekiant identifikuoti bendruomenių poreikius?	++	+	+	+	+	+	++	++	++	++
Kaip žmogiškieji ištekliai lemia seniūnijos (-ų) veiklos efektyvumą?	++	+	+	+	++	++	++	+	+	++
Kaip seniūnija (-os) sprendžia probleminius klausimus?	++	+	+	+	++	++	++	++	+	++
Kaip savivaldybė ir pačios seniūnijos įtraukia bendruomenes į seniūnijų valdymą, siekiant efektyvesnės seniūnijų veiklos?	++	+	+	+	+	++	++	+	+	+
Kaip seniūnija (-os) reaguoja į suinteresuotų pusių pasiūlymus ir skundus?	+	+	+	+	+	++	++	+	+	+

Respondentų išsakyta nuomonė labai įvairi. Valstybės tarnautojai, kurie tiesiogiai dirba seniūnijose, labiau suinteresuoti spręsti iškilusias problemas, nei savivaldybės tam tikrų skyrių vedėjai, kurie tiesiogiai nebendruoja su vietos bendruomene, nevyriausybinėmis organizacijomis. Valdžia priimanti sprendimus bendruomenės vardu turi remtis nuolatiniu bendravimu su visa bendruomene, reaguoti į besikeičiančius poreikius ir norus, atpažinti ir nustatyti juos, išsiaiškinti jų svarbą, išgirsti jos nuomonę ir įtraukti ją į sprendimų rengimą bei įgyvendinimą. Kuo plačiau valdymo procese dalyvauja bendruomenė, tuo mažiau svetimesnė jai atrodo valdžia.

Analizuojant informantų pateiktus atsakymus, galima daryti prielaidą, kad Medelyno seniūnijos seniūnas, Rėkyvos seniūnijos seniūnas, nevyriausybinių organizacijų „Rėkyjava“ vadovas labiau žino bendruomenių poreikius, gali įtraukti vietos gyventojus į bendruomenės veiklą, gauti pasiūlymus ir rekomendacijas bendradarbiavimo tobulinimui.

Seniūnijos kaip institucijos valdymą geriausiai supranta mero pavaduotojas, Medelyno seniūnijos seniūnas, Rėkyvos seniūnijos seniūnas. Nuo jų bendradarbiavimo, keliamų tikslų, poreikių ir problemų įgyvendinimo priklauso efektyvesnė ir tobulesnė seniūnijos veikla.

Žmogiškieji ištekliai, lemiantys efektyvesnę seniūnijų veiklą, yra riboti, tai pažymi Medelyno seniūnijos seniūnas, Rėkyvos seniūnijos seniūnas, mero pavaduotojas, personalo skyriaus vedėjas, nevyriausybinių organizacijų „Rėkyjava“ vadovas. Kai kurios būtinos paslaugos bendruomenei

neteikiamos arba teikiamos nepilnai, dėl to, kad valstybės deleguotos funkcijos ypač socialinės paramos srityje yra per daug centralizuotos.

12 lentelė

Informantų nuomonė apie seniūnijų tikslus, poreikius ir problemas

Informantai	Savivaldybės darbuotojų, seniūnų, seniūnaičių, NVO nuomonės	
	Teigiama patirtis	Neigiama patirtis
Savivaldybės tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> - Gavę pageidavimus iš seniūnijų tiesiogiai arba per bendruomenes, stengiamasi deramai išnagrinėti, pateikti išvadas bei esant galimybei įgyvendinti. 	
Seniūnai	<ul style="list-style-type: none"> - Net ir seniūnijose neturėdami socialinio darbuotojo, mes gauname informaciją iš ambulatorijos, seniūnaičių apie daugiavaikes šeimas, kurios sunkiau verčiasi, kreipiamės į seniūnijos teritorijoje esančius verslininkus, dėl pagalbos suteikimo, ir kaip dažnai būna, konkreti pagalba būna suteikiama. - Sudarant planus atsižvelgiama į gyventojų ir bendruomenės poreikius. - Kaip teigia RS, gyventojai su klausimais, problemomis kreipiasi į seniūniją, toliau visi klausimai sprendžiami per atitinkamas institucijas (savivaldybės administracijos skyriai, vadovybė ir t.t.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Žmonėms svarbiausia, kad iš seniūnijos sulauktų klausimų išsprendimo. Gyventojas reikalauja tai iš mūsų. - Kaip teigia vienas iš informantų, apie visuomenės narius „susvetimėję esame, kiekvienas žiūrime tik savo kiemą, o kas už tvoros — ne mūsų reikalas“. - Tenka susidurti su įvairiomis problemomis, tai ne vietoj tvora pastatyta, tai šuo palaidas, ar lauko tualetas ne vietoje. Tenka kreiptis į savivaldybės atitinkamą skyrių, kartais reikia panaudoti gąsdinimus ir padeda. Neblogai veikia baudos: vienam protokolą surašai, kitas kaimynas tada bijo. - Anot MS, jų seniūnijoje yra 4 seniūnaičiai, kurie taip pat priklauso bendruomenės valdybai, „sėdi“ ant dviejų kėdžių. Kokia jų paskirtis?
Seniūnaičiai	<ul style="list-style-type: none"> - Esu vietinė gyventoja, mokytoja, į mane žmonės kreipiasi įvairiais klausimais, taip abipusiu bendradarbiavimu su seniūnija ir NVO yra sprendžiami aktualūs klausimai. - Geriausią rezultatą duoda asmeninis kontaktas su konkrečiu piliečiu. Taip daug paprasčiau gauti reikalingą informaciją, ją pateikti tiesiogiai seniūnams. Jei analizuodami situaciją suprantame, kad vien seniūnija negali išspręsti to klausimo, kreipiamasi į nevyriausybinės organizacijas ar verslo įmones. - Labai daug problemų padeda išspręsti viešieji darbuotojai, iš darbo biržos. Tik seniūnui tenka didelė atsakomybė ir rūpestis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Būtų daug efektyviau sprendžiami klausimai, jei seniūnija turėtų pinigų.
NVO	<ul style="list-style-type: none"> - Kaip teigia informantas — „kartais, užtenka tik išjudinti, pradžia padaryti, o tada jau žmonės prisijungia. Visi kartu galvojame, ką iš kur gauti, kaip pigiau įsigyti, kas ką padaryti gali ir t. t.“, „turi padaryti kažkokią pradžia, tada atsiranda žmonių, kurie prisideda“, „reikia tik pradėti. Jau kai išjudini, tai patys prisijungia, siūlosi į pagalbą ir paramą“. 	<ul style="list-style-type: none"> - Žinant, kad seniūnijos neturi savo finansinių lėšų, mes bandome spręsti klausimus kitais būdais, kreipdamiesi į verslo įmones, ar ruošdami projektus.

Ar valstybės institucijos yra atviros visuomenės iniciatyvoms.

Tyrimo metu išaiškėjo, jog seniūnų ir vyresniųjų specialistų veiklos ir atsakomybės susijusios su visuomenės (bendruomenės) aktyvinimu, klausimų sprendimu dažnai yra persipynusios. Seniūnas, būdamas bendruomenės savivaldos organizatorius, turėtų nustatyti kryptį, numatyti tikslą, kad bendruomenė, pati atsižvelgdama į savo realius poreikius ir išteklius, galėtų atlikti vykdytojo vaidmenį. Tačiau, anot informantės, vien seniūnija negali išspręsti visų išskylančių klausimų, geriausią rezultatą duoda asmeninis kontaktas su konkrečiu piliečiu, tačiau didelę dalį problemų padeda spręsti nevyriausybinių organizacijų ir verslo įmonių.

Šio tipo dalyvaujančiuosius galima laikyti bendrakūrėjais, idėjų generatoriais. Jie yra vertinami ir jų iniciatyvos palaikomos: „kartais, užtenka tik išjudinti, pradžią padaryti, o tada jau žmonės prisijungia, siūlosi į pagalbą“. Galima daryti prielaidą, kad Rėkyvos seniūnijos seniūnui pavyksta seniūnijoje mobilizuoti vietos bendruomenę sėkmingai realizuojant idėjas. Sutinkant su J. Mačiulyte ir P. Ragausku (2007), galima teigti, jog savivaldos sustiprinimas ir perkėlimas arčiau žmonių galėtų pralaužti tą uždarą ratą, kai piliečiai nieko nedaro, nes netiki savo galiomis, o nieko nedarydami tik dar labiau sustiprina savo tikėjimą, kad padaryti nieko negalima (Mačiulytė, Ragauskas, 2007). Tai tapo įpročiu, kurį neįmanoma pakeisti per trumpą laiką. Žmonės kreipdamiesi į seniūnijas su konkrečiais klausimais laukia jų išsprendimo, tačiau, pasak Rėkyvos seniūnijos seniūno „toliau klausimai sprendžiami per atitinkamas institucijas (savivaldybės administracijos skyriai, vadovybė ir t.t.)“. Kaip teigia nevyriausybinių organizacijų „Rėkyjava“ vadovas - informantas, „kadangi seniūnijos neturi savo finansinių lėšų, mes bandome spręsti klausimus kitais būdais, kreipdamiesi į verslo įmones, ar ruošdami projektus“. Seniūnijų noras ir sugebėjimas sutelkti bendruomenę savo problemų sprendimui padeda tobulinti ir efektyvinti jų veiklą.

Seniūnijos bendradarbiavimas su savivaldybe ir kitomis institucijomis

13 lentelė

Tema „Kokią vietą seniūnijos veikloje užima bendradarbiavimas su pačia Šiaulių miesto savivaldybe bei kitomis institucijomis?“

Klausimai	Tyrimo dalyvavę informantai (išsamus atsakymas ++, atsakymas iš dalies +)									
	1 (MP)	2 (SK)	3 (ISV)	4 (VSV)	5 (PSV)	6 (MS)	7 (RS)	8 (RSS)	9 (RSS)	10 (NVOV)
Ar yra identifikuoti Jūsų seniūnijos pagrindiniai partneriai ir kaip su jais bendradarbiaujama?	+	+	+	+	+	+	++	++	+	++
Kaip seniūnija, jos veikla yra remiama Šiaulių miesto savivaldybės?	++	+	+	+	++	++	++	+	+	+
Kaip vertinate NVO ir seniūnijų bendradarbiavimo situaciją?	++	+	+	+	++	+	++	++	+	++

Ar seniūnijos bendradarbiauja su visuomeninėmis organizacijomis?	+	+	+	+	+	+	++	+	+	++
Kokie vykdomi bendri seniūnijų ir NVO projektai?	++	+	+	+	+	+	++	+	+	+
Kaip Šiaulių miesto seniūnijos bendradarbiauja tarpusavyje?	++	+	+	+	++	++	++	++	+	+
Kaip Šiaulių miesto seniūnijos bendradarbiauja su kitų miestų seniūnijomis?	+	+	+	+	+	++	++	+	+	+

Šiaulių miesto seniūnijos yra betarpiškai susijusios su miesto savivaldybe bei kitomis institucijomis. Informantai, kurie išsamiausiai atsakė į klausimus, turi didesnę darbo stažą, užima aukštesnes pareigas, arba jų veikla tiesiogiai susijusi su seniūnijomis, nes kūrybiškumas, žinios ir informacija tampa pagrindiniais sėkmingos veiklos elementais. Seniūnijos tiesiogiai savo veiklą sieja su nevyriausybinėmis bei visuomeninėmis organizacijomis, įgyvendindamos bendrus projektus, siekdamos geriausių veiklos rezultatų, kuria, dalijasi savo ir kitų žinias. Tačiau šioje situacijoje labiausiai atsikleidžia ir tai, kad dalis savivaldybės pareigūnų nežino apie vykdomus bendrus seniūnijų ir nevyriausybinių organizacijų projektus. Galima manyti, kad kai kuriems trūksta patirties, o gal ir noro domėtis seniūnijų veikla. Kadangi Šiaulių mieste yra tik dvi seniūnijos, tai jų tarpusavio bendradarbiavimas yra būtinas, tai pažymi tiek Medelyno seniūnijos seniūnas, tiek Rėkyvos seniūnijos seniūnas, o taip pat ir kai kurie kiti informantai. Bendradarbiavimas su kitų miestų seniūnijomis vyksta tik per seniūnų asociacijos organizuojamus renginius.

14 lentelė

Seniūnijų bendradarbiavimas su Šiaulių miesto savivaldybe bei kitomis institucijomis

Informantai	Savivaldybės darbuotojų, seniūnų, seniūnaičių, NVO nuomonės	
	Teigiama patirtis	Neigiama patirtis
Savivaldybės tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> - Kaip teigia MP, palaikomi tie seniūnai, kurie stengiasi, dirba bei tobulina savo veiklą. - Pagal išgales mes visada remiame mūsų seniūnijas, nevyriausybines organizacijas, bendruomenes. Visada malonu prisidėti ir atvykti į seniūnijos organizuojamus renginius. 	
Seniūnai	<ul style="list-style-type: none"> - Vieną kartą į metus pateikiame gyventojams ataskaitą-pranešimą, kur turi galimybę gauti norimą informaciją apie nuveiktus ir planuojamus darbus. Į šį renginį kviečiame visą savivaldybės vadovybę: merą, mero pavaduotojus, administracijos direktorių, skyrių viršininkus bei specialistus. - Džiaugiamės bendravimu su nevyriausybinių organizacijomis, ar tai būtų žmonių užimtumo, sporto ar kultūros klausimų sprendimas. Pačios aktyviausios: Tai „Rėkyjava“ ir „Ersas“. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bet yra tokių gyventojų, kurie niekada nepatenkinti, jiems viskas užkliūna, arba ateina į seniūniją tik paerzinti ar pabambėti. Tai aktyviausi paskalų skeidėjai, jie galvoja taip – čia valdžios darbas, mes mokame mokesčius, kodėl turėtumėm už juos dirbti. - Kaip teigia MS, su verslu nėra jokio bendravimo, nors jų teritorijoje yra daug rimtų firmų, kompanijų.

	<ul style="list-style-type: none"> - RS teigia, kad bendradarbiaujama taip pat ir su verslu: AB „Rėkyva“, „GBF“, su Šiaulių TV (ežero monitoringas). - Seniūnijos bendrauja su Šiaulių apskrities seniūnais, taip pat su Lietuvos savivaldybių seniūnų asociacija (LSSA). 	
Seniūnaičiai	<ul style="list-style-type: none"> - Neoficiali asmeninė seniūno padėka, išreiškiama per pripažinimą, bendravimą. Aš galiu bet kada paskambinti, pateikti pasiūlymą kaip spręsti vieną ar kitą klausimą. - Daugiausiai bendraujama su seniūnu ir nevyriausybinių organizacijomis, pvz. „Rėkyjava“. 	<ul style="list-style-type: none"> - Svarbiausias tikslas turėtų būti savivaldą maksimaliai priartinti prie piliečių ir bendruomenių, daugiau finansinio-ūkinio savarankiškumo suteikti seniūnijoms. - Ne maža visuomenės dalis yra pasyvi, galimos priežastys: postsovietinis palikimas, žmonių susvetimėjimas, ir kad visų pirma turi būti mokama pilietiškumo, bendruomeniškumo ugdymo kultūra. - Neigimas politikų požiūris į seniūnaičius, vertinami, kaip „žemiau“ esantys visuomenininkai. - Kaip teigia RSS, Lietuvoje tarp seniūnaičių nebendraujama.
NVO	<ul style="list-style-type: none"> - Labai gerai bendradarbiaujame su seniūnija, mes esame kaip socialinis partneris, bendromis pastangomis sprendžiame aplinkos tvarkymo, kultūros ir sporto klausimus. Dėka seniūno, mūsų pastangos yra įvertinamos ir pastebimos. 	

Pagal išgales miesto savivaldybė remia miesto seniūnijas, nevyriausybines organizacijas, bendruomenes, palaikydama bei skatindama jų veiklą. Ir, kaip teigia MP, „palaikomi tie seniūnai, kurie stengiasi, dirba bei tobulina savo veiklą“. Savo ruožtu seniūnijos pateikia ataskaitas tiesiogiai miesto administracijos vadovui.

Bendradarbiavimas su nevyriausybinių organizacijomis, privačiomis verslo struktūromis geriausiai pastebimas Rėkyvos seniūnijos seniūno vadovaujamoje seniūnijoje. Pasak nevyriausybės organizacijos „Rėkyjava“ vadovo - informanto „mes esame kaip socialinis partneris, bendromis pastangomis sprendžiame aplinkos tvarkymo, kultūros ir sporto klausimus. Dėka seniūno, mūsų pastangos yra įvertinamos ir pastebimos“.

Kaip teigia S. Puškorius (2007), pagrindinis efektyvaus bendradarbiavimo principas – bendradarbiavimo partneriai turi puikiai suvokti savo interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta, jei jie kokybiškai ir laiku atliks jiems paskirtas funkcijas (Puškorius, 2007).

Tačiau nemaža visuomenės dalis yra pasyvi, vienas iš tikslų galėtų būti pilietiškumo, bendruomeniškumo ugdymas. Čia didelė vaidmenį gali suvaidinti paties seniūno patirtis, sugebėjimas suburti bendruomenę siekiančio vieno bendro tikslo. Finansinis - ūkinis savarankiškumas suteiktas seniūnijoms, galėtų maksimaliau priartinti savivaldą prie piliečių ir bendruomenės. Pasak S. Nefo (2008), Lietuvoje bendruomenių funkcionalumas yra nunykęs arba epizodinio pobūdžio, o būtent funkcionalumo atkūrimas ir yra vienas iš viešųjų institucijų veiklos kriterijų, taip pat demokratinio valdymo (realios savivaldos) dimensijos išraiška (Nefas, 2008).

Savivaldybės ir seniūnijų sąveika

15 lentelė

Tema „Kokia savivaldybės strategija, siekiant tobulinti seniūnijų veiklą?“

Klausimai	Tyrime dalyvavę informantai (išsamus atsakymas ++, atsakymas iš dalies +)									
	1 (MP)	2 (SK)	3 (ISV)	4 (VSV)	5 (PSV)	6 (MS)	7 (RS)	8 (RSS)	9 (RSS)	10 (NVOV)
Kaip suvokiama efektyvi seniūnijos veikla ir kaip jos siekiama?	++	+	+	+	+	++	++	+	+	+
Kaip kvalifikacijos kėlimas ir inovacijų diegimas padėtų efektyvinti seniūnijos (-ų) veiklą?	+	+	+	+	++	++	++	+	+	+
Kokias inovacijas įdiegus, seniūnijų veikla taptų efektyvesnė?	++	+	+	+	+	++	++	+	+	+
Ar Jūsų seniūnijoje (-ose), inovacijoms ir modernizavimui numatomi finansai ir žmonių ištekliai?	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Kaip seniūnijos (-ų) darbuotojai, seniūnaičiai skatinami dalyvauti seniūnijos veiklos tobulinime?	++	+	+	+	+	+	++	++	++	++
Kokia Jūsų efektyviai dirbančios seniūnijos vizija?	++	+	+	+	++	++	++	+	+	+

Kvalifikacijos kėlimas ir inovacijų diegimas galimai padėtų seniūnijoms tobulinti ir efektyvinti savo veiklą, tačiau beveik visi informantai negalėjo apibrėžti, kokios tai turėtų būti inovacijos. Be to šiai veiklai praktiškai nenumatomi finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, kurie galimai pagerintų seniūnijų veiklą. Tiek mero pavaduotojas, personalo skyriaus vedėjas, Medelyno ir Rėkyvos seniūnijų seniūnai turi efektyviai dirbančios seniūnijos viziją, tai galėtų būti pasiekta įdiegus tam tikras inovacijas, skatinant inovatyvius, kvalifikuotus darbuotojus, tačiau šiuo laikotarpiu praktiškai nevykdoma. Vien pačių seniūnų ir seniūnaičių iniciatyvos seniūnijų veiklos tobulinimui ir geresniam efektyvumui pasiekti nepakanka.

16 lentelė

Savivaldybės strategija, siekiant tobulinti seniūnijų veiklą

Informantai	Savivaldybės darbuotojų, seniūnų, seniūnaičių, NVO nuomonės	
	Teigiama patirtis	Neigiama patirtis
Savivaldybės tarnautojai	<ul style="list-style-type: none"> - Pagal Vietos Savivaldos įstatymą, nepriklauso seniūnams rašyti padėkos raštų, bet miesto mero pavaduotojas, asmeniškai, norėdamas padėkoti seniūnams ar seniūnijų darbuotojams už aktyvią veiklą, sumanų ir gerą pareigų vykdymą, paruošia skatinimus ir juos įteikia. - Pasak PSV, kvalifikacijos kėlimas vyksta: seniūnų asociacijos ir savivaldybės rengiamuose mokymuose. - Anot PSV, Rėkyvos seniūnijos veikla yra aktyvesnė. Rėkyvos seniūnijos įkūrimas 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaip teigia vienas iš savivaldybės atsakingų pareigūnų, nuo seniūnų priklauso seniūnijos efektyvumas. - Kaip teigia PSV, „Dėl soc. darbo ir vaikų teisės specialisto, savivaldybei neapsimoka laikyti seniūnijose specialistų, nes neturės pilno krūvio, jei reikia gali atvažiuoti ir išspręsti iškilusius klausimus“.

	<p>pasiteisimo, bet Medelyno nelabai.</p> <p>- Anot MP, seniūnijoms reiktų daugiau savarankiškumo, daugiau priskirtų funkcijų.</p>	
Seniūnai	<p>- Esame ypatinga seniūnija tuo, jog seniūnijos pagrindinėje gyvenvietėje, yra seniūnijos administracija, mokykla, policija, kultūros namai, darželis, verslo organizacijos. Dauguma bendradarbiaudami siekia bendro tikslo – gerovės visuomenės nariams.</p> <p>- Kaip teigia abiejų seniūnijų seniūnai, vyksta daug mokymosi, kuriuos organizuoja savivaldybė bei seniūnų asociacija.</p> <p>- Seniūnai savivaldybei turi atsiskaityti kas metai, esant kontrolei yra galimybė pateikti detalią informaciją.</p>	<p>- Informantai pabrėžė įstatymų tobulinimo, savivaldos reformų, suteikiant daugiau teisių ir savarankiškumo seniūnijoms, poreikį.</p> <p>- Sukurtos seniūnaitijos, seniūnaičiai, bet nėra jokio seniūnaičių atsiskaitymo.</p>
Seniūnaičiai	<p>- Asmeninis mokymas, kai seniūnas sueigų metu arba kitu metu pasidalia patirtimi, paaiškina kaip galima prisidėti prie seniūnijos veiklos tobulinimo.</p>	<p>- Tokių kaip seniūnaičių tobulinimas, seminarų ar kitokių renginių šiuo metu nevyksta. Naujausią ir mums naudingą informaciją mes sužinome iš seniūnijos.</p>
NVO	<p>- Per projektus stengiamasi prisidėti prie seniūnijos veiklos tobulinimo.</p>	

Dauguma informantų pažymėjo, jog siekiant tobulinti seniūnijų veiklą, aktyviai organizuojami seminarai, diskusijos, kurios susijusios su piliečių įtraukimu į įvairių lygių sprendimų priėmimą, bendruomenių ir individualių asmenų aktyvinimą seniūnijose, į mokymus, kuriuose pristatoma užsienio šalių patirtis ir pan. Pasak personalo skyriaus vedėjo, „kvalifikacijos kėlimas vyksta: seniūnų asociacijos ir savivaldybės rengiamuose mokymuose“. Dalyvaudamos įvairiose programose, seniūnijos, potencialiai panaudodamos profesinį parengimą, kvalifikaciją, kompetenciją ir gebėjimus, efektyvina savo veiklą ir įgauna galimybę adaptuotis prie išorės pokyčių. Sutinkant su G.Šaparniu, D. Šaparniene ir J. Bersėnaite (2006), galima konstatuoti, kad besimokanti organizacija gali valdyti nuo jos priklausomus pasikeitimus juos planuodama ir keisdama savo narių nuostatas, plėsdama jų profesines kompetencijas, besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira, organizacijos nariai geba analizuoti savo veiklą bei siekia organizacijos strateginių tikslų. Anot personalo skyriaus vedėjo, Rėkyvos seniūnijos veikla yra aktyvesnė, jos įkūrimas pasiteisinęs, ko negalima būtų pasakyti apie Medelyno seniūniją.

Kaip pažymi K. Masiulis ir kt., (2009), ES šalių regioninė inovacijų politika vykdoma decentralizacijos kryptimi, politikos formavimas ir įgyvendinimas tampa <...> savivaldybių administracijų prerogatyva, didėja verslo paramos ir inovacijų plėtros agentūrų regioninių padalinių vaidmuo.

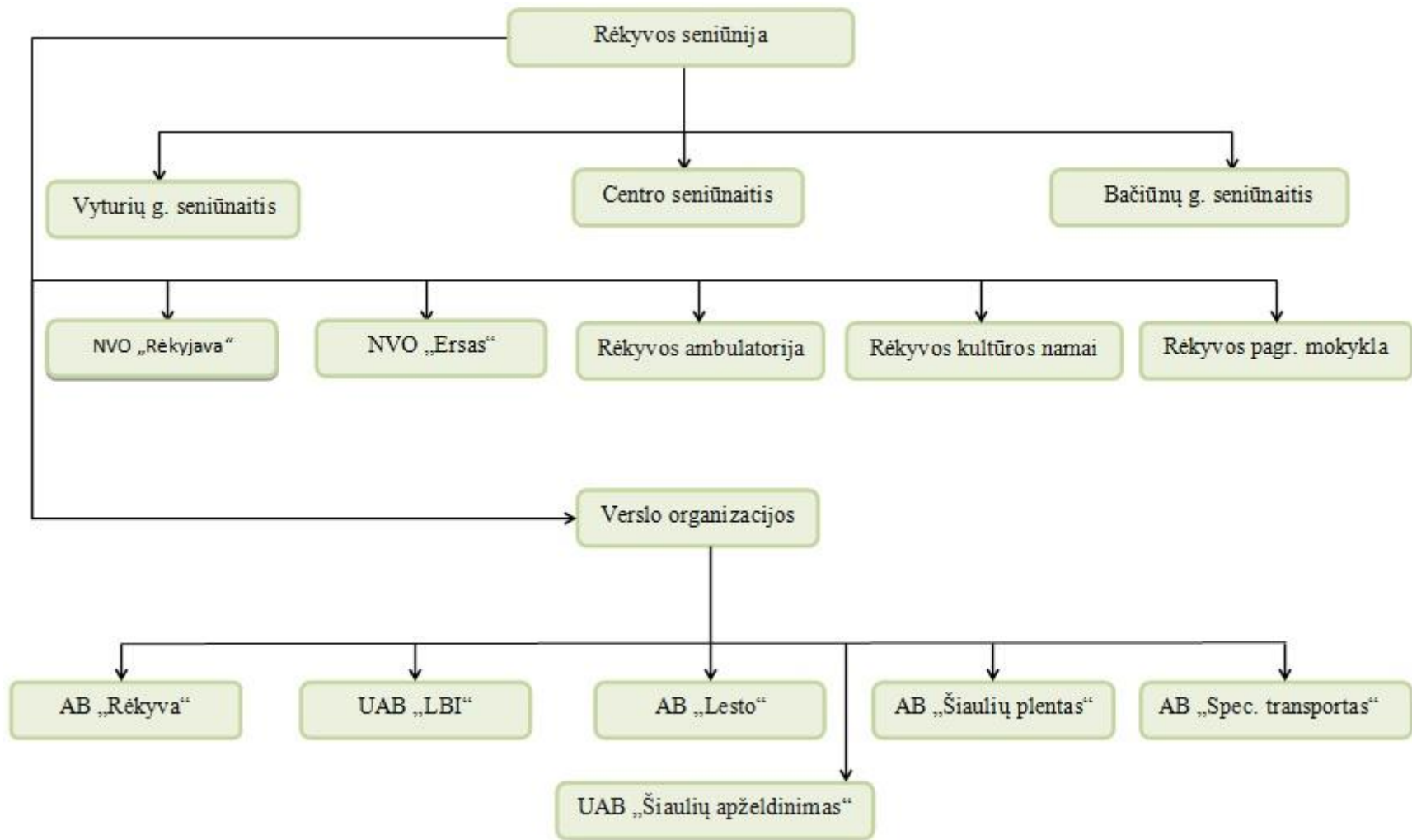
2.4. Šiaulių m. seniūnijų galimybių modeliavimas

Seniūnijos Lietuvoje, siekdamos efektyvinti ir tobulinti savo veiklą, semiasi patirties iš vakarų demokratiškos valstybių, kur seniūnijų veikla labiau priartinta prie bendruomenės poreikių. Vakarų valstybės turi didesnę patirtį ir finansines galimybes rūpintis bendruomenės nariais: vaikais, senyvo amžiaus ir socialiai remtiniais žmonėmis.

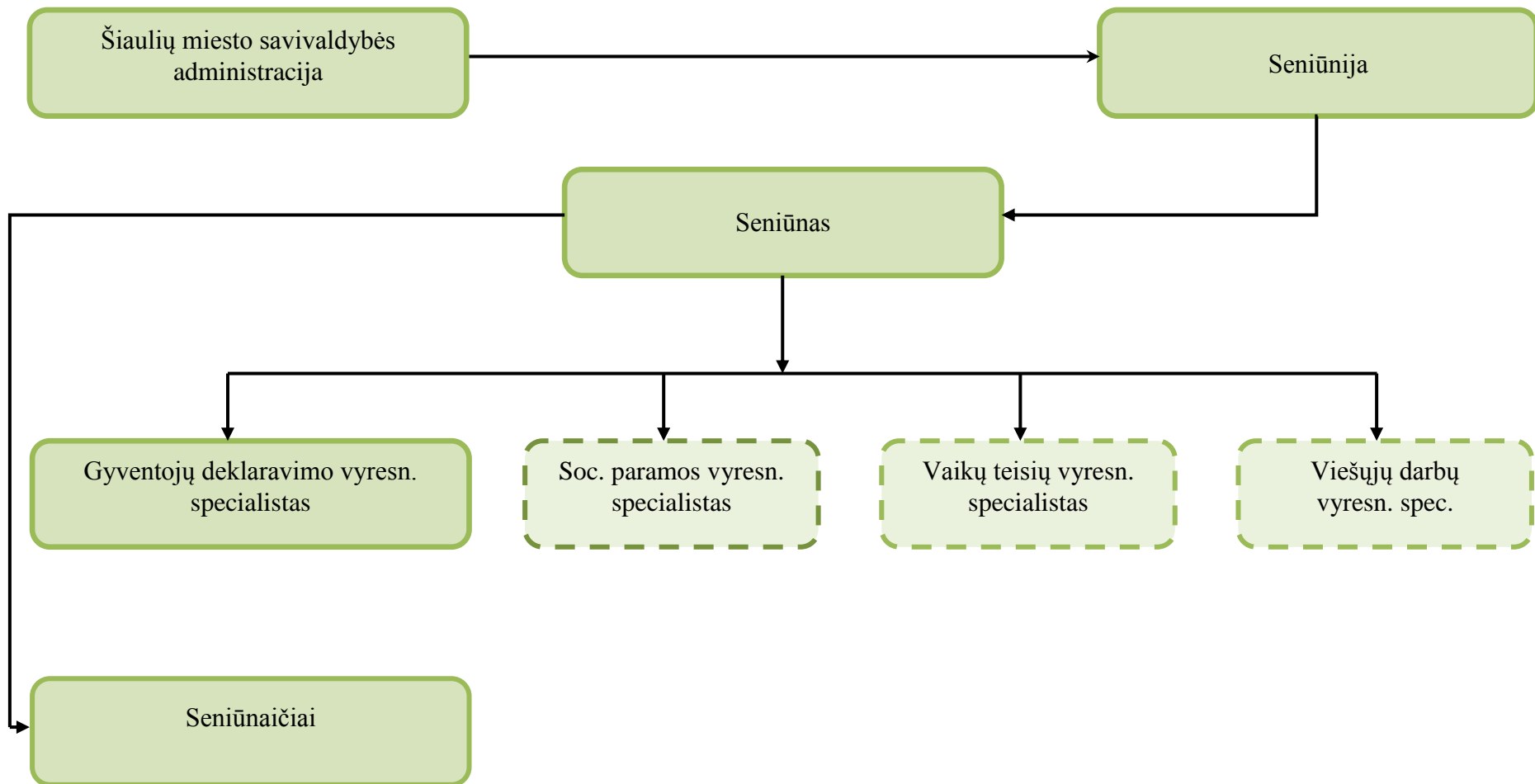
LR priimti dokumentai šiandien suteikia pakankamai galimybių bendruomenėms veikti, todėl vienas svarbiausių momentų yra visais būdais aktyvinti seniūnijose gyvenančius žmones burtis, veikti kartu, sprendžiant savo teritorijos, bendruomenės problemas. Veikti per seniūnijoje esančias ugdymo įstaigas, nevyriausybinės organizacijas, verslo struktūras, pritraukiant savanorių konkrečioms veikloms vystyti. Bendruomenės sutelktumui naudoti priemonės, galinčias sutelkti žmones: šventes, sporto renginius ar socialines akcijas.

Tyrimas parodė, kad iš esančių Šiaulių mieste dviejų seniūnijų, tik Rėkyvos seniūnija aktyviai bendradarbiauja su nevyriausybėmis organizacijomis, verslo struktūromis, kultūros ir švietimo įstaigomis, taip tobulindama ir efektyvindama savo veiklą. 7 paveiksle galime matyti, kad seniūnaičiai užima visuomeninių padėjėjų pareigas, o kitos bendradarbiaujančios organizacijos prisideda prie seniūnijos veiklos tobulinimo.

Šiaulių miesto seniūnijos, siekdamos efektyvinti ir tobulinti savo veiklą, turi teikti reikalingas ir geros kokybės paslaugas visais lygmenimis, turi gebėti greitai reaguoti į iššūkius. Vadovaujantis galiojančiais Lietuvos Respublikos įstatymais, Šiaulių miesto savivaldybės administracija galėtų inicijuoti, kad tam tikros pareigybės būtų steigiamos miesto seniūnijose, t.y.: socialinių paslaugų teikimas (teikti socialines paslaugas ir išmokas gyventojams, kurie negali savarankiškai rūpintis savo asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir kuriems būtina pagalba tenkinant jų būtinuosius poreikius bei sprendžiant socialines problemas), vaiko teisių apsaugos užtikrinimas (organizuoti likusių be tėvų globos vaikų globą (rūpybą) ir kt.), viešųjų darbų organizavimas ir planavimas (šios srities specialistui, galėtų būti pavesta planuoti seniūnijos kultūros ir sporto renginius). Seniūnijų veiklos tobulinimo galimybės pateikiamos 8 paveiksle. Galima matyti dabar veikiančią seniūnijos struktūrą (rėmelis su ištisine linija). Miesto tarybai priėmus sprendimą, papildomas pareigybes galėtų būti seniūnijose steigiamos perkėlus esamus etatus iš savivaldybės skyrių į seniūnijas (rėmelis su punktyrine linija). Taip išvengtume papildomų finansinių įsipareigojimų.



7 pav. Rėkyvos seniūnijos bendradarbiaujančios institucijos
Šaltinis: sudaryta autoriaus.



8 pav. Seniūnijų veiklos tobulinimo galimybės
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

IŠVADOS

- Atlikus mokslinės literatūros analizę, matyti, kad Lietuvoje seniūnijų valdymo klausimai tik paskutiniu metu pateko į mokslininkų akiratį ir trūksta tyrimų, analizuojančių seniūnijų valdymo problemas bei gerąsias patirtis. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, remiantis aprašyta kitų šalių miestų seniūnijų patirtimi, matyti, kad išsivysčiusiose demokratijos valstybėse seniūnijos veiklos efektyvumo siekia skatindamos bendruomeniškumą, remdamos bendruomenės iniciatyvas patiems spręsti vietos problemas. Vakarų demokratinėse valstybėse seniūnijos pačios rūpinasi socialiai remtiniais žmonėmis, nepilnamečių užimtumu, viešąja tvarka, visuomeninio transporto organizavimu, bendruomenės laisvalaikiu ir suranda tam lėšų. Lėšas savo funkcijų vykdymui seniūnija gauna ir iš mokesčių, o apie jų panaudojimą atsiskaito gyventojams.
- Atlikus LR dokumentų analizę matyti, kad šiuo metu LR seniūnijų veikla jau reglamentuota, numatytas jos pavaldumo ir atskaitomybės mechanizmas. Seniūnijos savo veikloje vadovaujasi: LR Konstitucija, LR vietos savivaldos įstatymu, LR vietos savivaldos įstatymo pakeitimo įstatymu, viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija, LR Vyriausybės nutarimais, savivaldybės tarybos sprendimais, savivaldybės administracijos veiklos nuostatais, mero potvarkiais, miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais, kitais teisės aktais bei seniūnijų nuostatais. Įsteigdami miesto seniūnijas, plėsdami seniūnijų ir seniūnų teises, formuojame pilietinę visuomenę, priartiname valdžią prie žmonių.
- Išanalizavus LR įstatymus, Šiaulių miesto savivaldybės dokumentus ir atlikus individualų giluminį interviu, įvertinta miesto bendruomenių veikla dvejose Šiaulių miesto Rėkyvos ir Medelyno seniūnijose. Rėkyvos seniūnijos teritorijoje pastebėtas glaudesnis ryšys tarp gyventojų ir vietos valdžios atstovų, skirtingai nei Medelyno seniūnijoje. Rėkyvos seniūnijoje bendruomeninės organizacijos, bendradarbiaudamos su seniūnija, geriau tenkina bendrus vietos gyventojų poreikius ir įgyvendina išsikeltus tikslus. Bendruomeninėje veikloje dalyvauja įvairių sričių specialistai: Rėkyvos pagrindinės mokyklos pedagogai, Šiaulių kultūros centro Rėkyvos skyriaus darbuotojai, medikai, VŠĮ „Šiaulių centro poliklinika Rėkyvos ambulatorija, verslininkai (AB „Rėkyva“, UAB „LBI“, AB „Lesto“, AB „Šiaulių plentas“, AB „Specializuotas transportas“, UAB „Šiaulių apželdinimas“). Bendruomenės centrų įkūrimas įgalina sukurti jaunimo ir pagyvenusių žmonių laisvalaikio praleidimo sąlygas.
- Atlikus kokybinį tyrimą Šiaulių miesto savivaldybės seniūnijose, pastebimas stiprėjantis seniūnijos kaip bendruomenės organizatorės vaidmuo. Tyrimas atskleidė, kad seniūnijos veikla priklauso nuo bendruomenės, seniūnaičių aktyvumo, iniciatyvumo, sugebėjimo susitelkti, sprendžiant vietos problemas, bei geranoriškos ir finansinės verslo įmonių pagalbos. Nevyriausybinių organizacijų ir vietos valdžios sektorių bendradarbiavimas yra svarbus dėl to,

kad savivaldybes ir nevyriausybinės organizacijos vienija bendras uždavinys – patenkinti piliečių poreikius ir spręsti opias bendruomenės problemas, siekiant sukurti gerovę bendruomenėje. Rėkyvos seniūnija, bendradarbiaudama su bendruomeninėmis organizacijomis „Rėkyjava“ ir „Ersas“, parengė ir įgyvendino aplinkosauginius projektus: Pirties gatvės apželdinimo koncepcija“, „vaikų žaidimo aikštelės Zuikinė atnaujinimas“. Bendromis pastangomis organizuotos tradicinės šventės „Žalioji mugė“, kalėdinės eglės įžiebimo šventė, „Rėkyvos regata -2010“.

- Seniūnija kaip arčiausiai gyventojų esanti savivaldybės administracijos grandis turi būti orientuota į efektyvesnę ir tobulesnę klientų poreikių tenkinimą; seniūnijos yra arčiausiai gyventojų esanti valdžios institucija, sprendžianti kasdienės vietos gyventojų kokybės problemas; seniūnijose teikiamos paslaugos pasižymi savitomis institucinėmis savybėmis, todėl galima teigti, kad žmonės aktyviau dalyvauja toje veikloje, kur jaučiasi galintys kažką pakeisti arba suvokia savo pastangų naudą savo pačių gyvenimo kokybės plėtrai.
- Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima sakyti, kad viena iš Šiaulių miesto seniūnijų veiklos tobulinimo galimybių galėtų būti aukštesniojo lygio (miesto savivaldybei) subjektams paskirtų įgaliojimų perdavimas žemesniam (miesto seniūnijos) lygiui. Asignavimų, specialistų (vaikų teisių, socialinio, teritorijos priežiūros darbuotojo) atsiradimas galimai darytų teigiamą įtaką efektyvesnei seniūnijų veiklai.

Sukaupta informacija sudaro pagrindą teigti, kad tyrimo pradžioje iškelta hipotezė **„Šiaulių miesto seniūnijų veiklos organizavimo efektyvumas priklauso: nuo seniūnų kompetencijos ir valstybės (savivaldybės) suteiktų įgaliojimų“** pasitvirtino.

DISKUSIJA

Ar gali efektyvios veiklos siekianti seniūnija savo nuožiūra, pasitelkusi savanorius iš bendruomenės ir sudariusi su jais savanorių veiklos sutartis, įkurti papildomas pareigybes seniūnijoje? Kaip tokie darbuotojai atsiskaitytų ir kam už veiklą?

LITERATŪRA

1. Alberti, A., Bertucci, G. (2007). Replicating Innovations in Governance. Seventh Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government. UN Headquarters in Vienna. 26–29 June 2007. [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021963.pdf>.
2. Ališauskas, K., Karpavičius, H., Šeputienė, J. (2005). Inovacijos ir projektai. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. Šiauliai.
3. Astrauskas, A. (2006). Vietos savivaldos institucijų vieta viešojo valdymo sistemoje ir valdymo problemos Lietuvoje. MRU. Vilnius.
4. Astrauskas, A. (2007). Decentralizacija vietos savivaldybėje: esmė, turinys ir formos. Viešojo politika ir administravimas Nr. 20. [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239701
5. Astrauskas, A., Pukėnienė, J. (2008). Kas tobulinta savivaldybių administracijų organizacinėse struktūrose. Savivaldybių žinios. Nr. 19. Vilnius. Lietuvos savivaldybių asociacija.
6. Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/21501/21654.pdf>.
7. Bakaveckas, A. (2007). Kategorijų-vykdomoji valdžia, valstybinis valdymas (administravimas) – samprata ir santykis Lietuvos administracinėje teisėje. [žiūrėta 2010-10-07]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=18&sid=eb012f3e-f849-4607-bc67-4c2cdd3e036b%40sessionmgr12&vid=4>.
8. Baležentis, A. (2008). Seniūnijos vystymo problemų analizė. Viešojo politika ir administravimas Nr. 24. MRU. [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239521
9. Baltušnikienė, J. (2009). Viešojo valdymo sistemos decentralizacija: turinys, pranašumai ir trūkumai. Nr. 27. KTU. [žiūrėta 2010-10-07]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa27/VPA_Nr.27_J.Baltusnikiene_p.79-89.pdf
10. Baltušnikienė, J., Astrauskas, A. (2009). Subnacionalinio valdymo struktūros ir teritorinių savivaldybių kompetencijos nustatymo teoriniai aspektai. Nr. 28. MRU. [žiūrėta 2010-10-07]. http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239382
11. Barcevičius, E. (2008). Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link?.. Viešojo politika ir administravimas. VU. [žiūrėta 2010-10-05]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/49/85-120p.pdf>

12. Baršauskienė V., Butkevičienė E., Vaidelytė E. (2008). Nevyriausybinų organizacijų veikla. Kaunas: Kauno technologijos universitetas
13. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. Nr.1. ŠU. [žiūrėta 2010-10-14]. Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/4001/4120.pdf>
14. Bertucci, G. (2003). Reconstructing Governance and Public Administration for Peaceful, Sustainable Development. United Nations. [žiūrėta 2010-10-10]. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan014028.pdf>
15. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. I ir II dalis. Klaipėda. S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
16. Chlivickas, E. (2010). Įvadas į viešąjį valdymą. Technologija. Kaunas.
17. Cheung, E., Chan, A., P., C., Kajewski, S. (2010). The public sector's perspective on procuring public works Projects – comparing the views of practitioners in Hong Kong and Australia. [žiūrėta 2010-10-14]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=11&sid=78de1c1a-3e52-4e80-b2b5-6c321ba37836%40sessionmgr10&vid=26>
18. Christensen, R., K. (2006). International Nongovernmental Organizations: Globalization, Policy Learning, and the Nation-State. [žiūrėta 2010-10-14]. Prieiga per internetą: http://www.politicalscience.uncc.edu/rkchris/publications/Pub06_rkc_IJPA_INGOS_ecopy.pdf
19. Čiegis, R. (2007). Tolydžios plėtros užtikrinimas miestų ir regionų raidos strategijoje. Kaunas. Technologija.
20. Daugirdas, V., Mačiulytė, J. (2006). Decentralizacija ir teritorinė savivalda Lietuvoje. Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2010-10-16]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/43/Vidmantas_Daugirdas__Jurgita_Maciulyte.pdf
21. Domarkas, V. (2008). Nukreipiantis Jungtinių Tautų Organizacijos vaidmuo viešojo administravimo raidos procesuose. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 23. KTU. [žiūrėta 2010-10-16]. Prieiga per internetą: www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241079
22. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19. KTU. [žiūrėta 2010-10-17]. Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/12501/12505.pdf>
23. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 31.

- KTU. [žiūrėta 2010-10-16]. Prieiga per internetą:
<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/77-90.pdf>
24. Drechsler, W. (2004). Governance, good governance, and government: the case for Estonian administrative capacity. University of Tartu and PRAXIS Center for Policy Studies. [žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą:
http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=556FgNRAPLQC&oi=fnd&pg=PA388&ots=3RVMxG7UI7&sig=7uMq6JM_F7phX_9gYYKBfx90csM#v=onepage&q&f=false
25. Drucker, P. F. (2004). Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. D.Radkevičiaus PĮ Rgrupė. Vilnius.
26. Dunn, William N. (2006). Viešosios politikos analizė. Homo liber. Vilnius.
27. Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 33. KTU. [žiūrėta 2010-10-16]. Prieiga per internetą:
<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa33/139-151.pdf>
28. Galvėnienė, A. (2010). Lietuvos gyventojų apklausa apie valstybės ir savivaldybių institucijas ir įstaigas: pokyčiai, tendencijos ir naujovės. VRM. [žiūrėta 2010-10-16]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/get.php?f.207>
29. Europos vietos savivaldos chartija. (1999). [žiūrėta 2010-04-05]. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=48874
30. Eurostat. (2010). Europe in figures. Eurostat yearbook 2010. [žiūrėta 2011-01-22]. Prieiga per internetą: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-10-220/EN/KS-CD-10-220-EN.PDF
31. Fayol, H. (2005). Administravimas: teorija ir praktika: valdymo klasika. Eugrimas. Vilnius.
32. Farrington, C. (2009). Putting good governance into practice I: the Ibrahim Index of African Governance. [žiūrėta 2010-11-05]. Prieiga per internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=21&sid=57af8433-eb85-4a36-b186-aadd1ccf983a%40sessionmgr11&vid=21>
33. Furman, E., Šerikova, A. (2007). Viešosios politikos darbotvarkė: samprata, elementai ir formavimo modeliai. Viešoji politika ir administravimas. Nr.21. KTU. [žiūrėta 2010-11-05]. Prieiga per internetą:
http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa21/VPA_Nr.21_E.Furman_A.Serikova_p.102-111.pdf
34. Gaulė, E. (2010). Public governance decentralization modelling in the context of reforms. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 32. KTU. [žiūrėta 2010-11-09]. Prieiga per internetą:
<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa32/47-60.pdf>

35. Gero valdymo skatinimo, valstybinės ir privačios partnerystės vadovas. Jungtinių Tautų Europos ekonominė komisija. (2008). [žiūrėta 2010-11-09]. Prieiga per internetą: <http://www.unece.org/ceci/publications/ppp.pdf>.
36. Giedraitis, A. (2009). Vadovavimo praktika. Tiltai. KU. [žiūrėta 2010-11-09]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=18&sid=eb012f3e-f849-4607-bc67-4c2cdd3e036b%40sessionmgr12&vid=7>
37. Gineitienė, D., Domarkas, V. (2000). Visuomeninių organizacijų įtaka viešojo administravimo institucijoms. Kaunas. Technologija.
38. Gineitienė, D., Vaidelytė, E., Vaisvalavičiūtė, A. (2010). Nevyriausybinų organizacijų ir viešojo sektoriaus sąveika / Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas. Technologija.
39. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). Organizacijų teorija. Vilnius. Technika.
40. Giuliani, Rudolph W. (2008). Lyderis. Vilnius. Eugrimas.
41. Глущенко, В. М. (2009). Труды МГУУ правительства Москвы. Московский городской университет управления Правительства Москвы. Москва.
42. Guogis, A., Gudelis, D., Stasiukynas, A. (2007). Nevyriausybinų organizacijų ir savivaldybių santykių reikšmė, plėtojant vietinę demokratiją: atvejo tyrimai dviejose Lietuvos savivaldybėse. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 22. MRU. [žiūrėta 2010-12-03]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239683
43. Guogis, A. (2009). Kodėl būtina siekti Naujojo viešojo valdymo? [žiūrėta 2010-11-03]. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2009-10-15-aryvdas-guogis-kodel-butina-siekti-naujojo-viesojo-valdymo-ii/33638>
44. Hanberger, A. (2009). Democratic Accountability in Decentralised Governance. [žiūrėta 2011-01-03]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&hid=10&sid=b4833188-cc47-4922-b4b5-ef79fa6416f5%40sessionmgr115>
45. Jasaitis, J. (2010). Kodėl didėja atotrūkis tarp valdžios ir visuomenės? [žiūrėta 2011-01-09]. Prieiga per internetą: www.demokratija.eu
46. Jasaitis, J. (2010). Savivaldos sistemos reformos gairės. [žiūrėta 2011-01-09]. Prieiga per internetą: www.demokratija.eu
47. Johansson, B., Karlsson, C., Backman, M. (2007). Innovation Policy Instruments. Jönköping International Business School and the Royal Institute of Technology. [žiūrėta 2010-11-18]. Prieiga per internetą: <http://www.infra.kth.se/cesis/documents/WP105.pdf>
48. JTO. (2007). Public administration and democratic governance: Governments Serving Citizens. [žiūrėta 2010-11-18]. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan025063.pdf>

49. Lane, J., E. (2001). Viešasis sektorius. Margi raštai. Vilnius.
50. Lazauskienė, A. (2008). Optimalaus savivaldybių dydžio paieškos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr.1. ŠU. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-11-10]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/filemanager/download/6176/Lazauskiene.pdf>
51. LRS. (2010). Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. Nr. VIII-1234. [žiūrėta 2010-11-18]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=198296
52. LRS. (1999). Europos Vietos Savivaldos Chartija. Nr. 82-2418. [žiūrėta 2010-03-10]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=48874
53. LRV. (2007). Vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepcija. Nr. 282. [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=102798>
54. Maceika, A., Strazdas, R. (2007). Inovacijos viešojo administravimo institucijose. [žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=7&sid=57af8433-eb85-4a36-b186-aadd1ccf983a%40sessionmgr11&vid=21>
55. Mačiulytė, J., Ragauskas, P. (2007). Lietuvos savivalda. Vilnius. Versus aureus.
56. Makštutis, A. (2010). Šiuolaikinė vadyba. Vilnius. LKA.
57. Manent, P. (2008). Demokratija be tautų. Vilnius. Versus aureus.
58. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2007). Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškose seniūnijose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 21. KTU. [žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa21/VPA_Nr.21_L.Marcinkeviciute_R.Petrauskienė_p.28-37.pdf
59. Masiulis, K. (2007). XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 22. MRU. [žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą: <http://www.minfolit.lt/arch/12501/12541.pdf>
60. Masiulis, K., et al. (2009). Inovacijos Europos Sąjungos šalių regionuose: Viešojo administravimo institucijų vaidmuo. MRU. [žiūrėta 2010-11-21]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=9&sid=436739d1-a05d-4bf3-acd5-669ef96124e8%40sessionmgr4&vid=4>
61. Melnikas, B. (2007). Viešojo administravimo tobulinimo prioritetai. Technologija. Kaunas.
62. Merkys, G., Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 31. KTU. [žiūrėta 2010-11-21]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/107-118.pdf>

63. Morkūnaitė, Lazauskienė, A. (2010). Vietos savivaldos sistema pirmojoje ir antrojoje Lietuvos respublikoje. Deeds and Days (Darbai ir Dienos), issue: 53. [žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą: www.ceeol.com
64. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? VU. [žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/61/65-98.pdf>
65. Nefas, S. (2007). Savivaldžių (vietos) bendruomenių raida ir perspektyva šiuolaikinėje Lietuvoje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 20. MRU. [žiūrėta 2010-12-01]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239707
66. Nefas, S. (2008). Lietuvos kaimų ir miestelių vietos bendruomenių funkcionalumą lemiantys veiksmi. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 23. KTU. [žiūrėta 2010-11-21]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa23/VPA_Nr.23_S.Nefas_p.97-107.pdf
67. Nefas, S. (2009). Funkcionalių vietos bendruomenių veiklą sąlygojantys veiksniai. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr.3. ŠU. [žiūrėta 2010-11-21]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_03_16/nefas.pdf
68. Nefas, S., Kernagytė, K. (2009). Vietos bendruomenė ir savivaldybė. Savivaldybių žinios. Nr. 4. Vilnius. Lietuvos savivaldybių asociacija
69. Nefas, S., Milaševičienė, A. (2009). Vietos valdžios ir bendruomenių centrų bendradarbiavimo formos. Savivaldybių žinios. Nr.34 Vilnius. Lietuvos savivaldybių asociacija.
70. Nefas, S., Žilinskienė, E. (2009). Vietos bendruomenių įtaka rajonų savivaldybėms. Savivaldybių žinios. Nr. 26. Vilnius. Lietuvos savivaldybių asociacija.
71. Paulikas, V., Lazdinis, I. (2006). Vietos savivaldos raidos problemos // Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Kolektyvinė monografija. MRU leidykla. Vilnius.
72. Pauliukevičiūtė, A. (2010). Viešojo ir privataus sektorių partnerystė bei kultūros valdymas. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 32. KTU. [žiūrėta 2010-11-28]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa32/61-73.pdf>
73. Parsons, W. (2001). Viešoji politika. Eugrimas. Vilnius.
74. Petukienė, E., Tijūnaitienė, R., Raipa, A. (2007). Visuomenės dalyvavimas: socialinio kapitalo, demokratijos ir racionalaus pasirinkimo teorijų apžvalga. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 21. KTU. [žiūrėta 2010-11-30]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa21/VPA_Nr.21_E.Petukiene_A.Raipa_R.Tijunaitiene_p.87-95.pdf

75. Piliutytė, J. (2007). Miestų konkurencingumo koncepcija ir analizės lygmenys. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19. KTU. [žiūrėta 2010-11-30]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_8_Piliutyte.pdf
76. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 20. MRU. [žiūrėta 2010-11-30]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=239702
77. Ragauskas, A. (2010). Inovacijos ir mokslo organizavimas. KTU. [žiūrėta 2010-11-30]. Prieiga per internetą: http://www.lampss.lt/attachments/079_Ragauskas_Inovacijos_ir_mokslo_organizavimas.pdf
78. Raipa, A., Backūnaitė, E. (2004). Decentralizacijos reformų teoriniai ir taikomieji aspektai. Viešoji politika ir administravimas. Nr.7. KTU. [žiūrėta 2010-11-30]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z7/1648-2603-2006-nr7-23.pdf>
79. Viešojo administravimo efektyvumas. Raipa, A. (2007). Technologija. Kaunas.
80. Raipa, A., Smalskys, V. (2007). Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo problemos kontinentinėje Europoje. [žiūrėta 2010-12-23]. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=21&sid=b4833188-cc47-4922-b4b5-ef79fa6416f5%40sessionmgr115>
81. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 30. KTU. [žiūrėta 2010-12-01]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241521
82. Raipa, A. (2010). Viešojo valdymo teorijų ir modelių interpretavimas. Kauno technologijos universitetas. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 31. KTU. [žiūrėta 2010-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/155-156.pdf>
83. Raipa, A. (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 32. KTU. [žiūrėta 2010-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa32/7-18.pdf>
84. Raquel, A.S., Andrade, A. (2010). Corporate Governance in Public Private Partnerships. [žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=18&sid=78de1c1a-3e52-4e80-b2b5-6c321ba37836%40sessionmgr10&vid=15>.
85. Raišienė, A. G. (2006). Teoriniai vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo aspektai. MRU. Vilnius.
86. Raišienė, A. G. (2008). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. Jurisprudencija. Nr.4. MRU. [žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/jurisprudencija/archyvas/dwn.php?id=264405

87. Reichelt, B., Bachmann, C. (2006). Public private partnership on the ppswing in the Federal Republic Of Germany. [žiūrėta 2011-01-10]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=11&sid=d90b73fa-d183-4f32-a568-f72e6185b1f3%40sessionmgr10&vid=6>
88. Salamon, L., M. (2001). The Third Sector and Volunteering in Global Perspective. Presentation at The 17th Annual International Association of Volunteer Effort Conference. The Netherlands, Amsterdam. [žiūrėta 2010-11-14]. Prieiga per internetą: Prieiga per internetą: http://adm-cf.com/jhu/pdfs/Speeches/SPEECHES_Lavesp_Jan_2001.pdf
89. Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. (2006). Puškorius, S. MRU. Vilnius.
90. Stačiokas, R., Rimas, J. (2003). The competence and functions of local authorities. [žiūrėta 2010-12-10]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=14&sid=89a9a947-bed2-4314-8a6d-a301a29d2e62%40sessionmgr4&vid=9>
91. Stone, D. (2004). Viešosios politikos paradoksai: sprendimų priėmimo menas politikoje. Vilnius. Eugrimas.
92. Šaparnienė, D. (2010). Principles of good governance in local self-government: Experience of the Baltic States. Journal of International Scientific Publication: Economy&Business, Vol. 4, Part 3. [žiūrėta 2010-12-27]. Prieiga per internetą: <http://www.science-journals.eu/economy/2010/ISP-EB-Vol4-Part3.swf>
93. Šimašius R. (2007). Ne pelno organizacijos: prigimtis ir reglamentavimas. Vilnius: Eugrimas.
94. Šimašius R. (2007). Nevyriausybių organizacijų naujos galimybės. [žiūrėta 2011-02-05]. Prieiga per internetą: <http://en.infolex.lt/portal/start.asp?act=news&Tema=1&str=45494>
95. Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius. Lietuvos teisės universitetas.
96. Usher, J., A. (2001). Bendrieji Europos Bendrijos teisės principai. Vilnius. Naujoji Rosma.
97. Vanagas, R. (2006). Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 2. MRU. [žiūrėta 2010-11-30]. Prieiga per internetą: [http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidiny%20\(7\)/Vanagas.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidiny%20(7)/Vanagas.pdf)
98. Vanags, E., Vanags, I., Vilka, I. (2006). The Main Trends and Principles of Public Administration Development throughout the World and in Latvia. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 18. KTU. [žiūrėta 2010-11-30]. Prieiga per internetą: http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa18/Nr18_1_Vanags.pdf

99. Vienos deklaracija. (2007). The Vienna declaration on building trust in government UN headquarters, Vienna 26 – 29 June. [žiūrėta 2010-11-30]. Prieiga per internetą: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan026677.pdf>
100. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2009 metų apžvalga. [žiūrėta 2010-11-30]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/get.php>
101. Viešasis administravimas JTO. (2010). United Nations Public Administration Network (UNPAN). [žiūrėta 2011-01-05]. Prieiga per internetą: <http://www.unpan.org/Home/AboutUNPAN/tabid/736/language/en-US/Default.aspx>
102. Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2005), Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. Pedagogika. Nr. 76. [žiūrėta 2010-11-30]. Prieiga per internetą: <http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=39f17382-f754-4232-8f9f-6902265f3e07>.
103. Žilinskas, G. (2007). Vietos savivalda Lietuvos Respublikoje 1990 – 2000 m. Kaunas. Technologija.
104. Žilinskas, G. (2010). Vietos savivaldos sistema / Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas. Technologija.

PRIEDAI

ŠIAULIŲ MIESTO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS NUOSTATAI

PATVIRTINTA

Šiaulių miesto savivaldybės tarybos

2005 m. sausio 20 d. sprendimu Nr. T-40

(2008 m. gruodžio 18 d. sprendimo Nr. T-390 redakcija)

SENIŪNIJOS FUNKCIJOS IR KOMPETENCIJOS

1. Administruoja jai priskirtų viešųjų paslaugų teikimą.
2. Prireikus įvertina atskirų šeimų (asmenų) gyvenimo sąlygas ir praneša atitinkamiems savivaldybės administravimo subjektams dėl socialinės paramos teikimo reikalingumo, organizuoja socialinės paramos teikimą.
3. Organizuoja seniūnijai priskirtų teritorijų ir kapinių priežiūrą.
4. Organizuoja viešuosius darbus.
5. Neviršydama (- as) įgaliojimų, renka statistinius duomenis, nustatyta tvarka padeda organizuoti LR Prezidento, LR Seimo ir Šiaulių m. savivaldybės tarybos rinkimus ir referendumus.
6. Renka duomenis, reikalingus mokyklinio amžiaus (iki 16 m.) vaikų apskaitai, renka ir teikia duomenis apie šaukiamąjį amžiaus jaunuolius.
7. Išduoda seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojams šeimos sudėtį, gyvenamąją vietą ir kitokias faktinę padėtį patvirtinančias pažymas, išskyrus atvejus, kai pagal teisės aktus turi būti patvirtinta kitais būdais.
8. Teikia pasiūlymus dėl struktūrinių padalinių tarnautojų ir savivaldybės įstaigų vadovų veiklos seniūnijai priskirtoje teritorijoje tobulinimo, vietinės reikšmės kelių, gatvių, šaligatvių ir aikščių tvarkymo, vietinio susisiekimo transporto organizavimo, savivaldybei nuosavybės teise priklausančių pastatų ir statinių remonto, paminklų priežiūros, viešųjų paslaugų teikimo gyventojams organizavimo.
9. Rengia ir teikia tarybos sprendimo projektus seniūnijos veiklos klausimais, kontroliuoja jų vykdymą.
10. Organizuoja seniūnijai priskirtos teritorijos gyventojų sueigas ir gyventojų susitikimus su savivaldybės ir valstybės institucijų pareigūnais.
11. Apibendrina gyvenamųjų vietovių bendruomenių atstovų pastabas bei pasiūlymus ir teikia juos savivaldybės institucijos, konsultuoja gyvenamųjų bendruomenių atstovus ir teikia informaciją apie savivaldybės ir valstybės institucijų veiklą savivaldybės teritorijoje.
12. Koordinuoja ir teikia pasiūlymus dėl seniūnijos teritorijoje esančių mokymo ir kitų ikimokyklinio amžiaus vaikų įstaigų darbo.
13. Svarsto seniūnijų seniūnaičių kreipimusis ir į juos atsako teisės aktų nustatyta tvarka per nusutatus terminus.

Šaltinis: Šiaulių m. seniūnijų nuostatai. Šiaulių m. savivaldybės interneto svetainė. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/shared/view.php?kalba=lt&tema=savivaldybe-rekyva&menu=1&title=R%EBkyvos%20seni%FBnija>

Pastaba: Šiaulių miesto seniūnijų nuostatai identiški.

GILUMINIO INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Bendri duomenys apie informantą

- Pareigybė
- Patirtis pagal užimamas pareigas
- Institucijos, kurioje dirba, pavadinimas

2. Kaip vykdoma Šiaulių miesto seniūnijų veikla, siekiant efektyvaus funkcionavimo?

- Kaip seniūnijos bendradarbiauja su savivaldybės politikais, administracijos darbuotojais?
- Kaip vykdomas lėšų paskirstymas, finansuojant seniūnijų veiklą?
- Kuri Šiaulių miesto seniūnija veikia efektyviau?

3. Kokie yra šiandien Šiaulių miesto seniūnijų tikslai, poreikiai ir problemos, kokie jų veiklai keliami reikalavimai?

- Kokiais būdais seniūnija (-os) gauna informaciją apie visuomenei aktualius klausimus?
- Kaip seniūnija (-os) bendradarbiauja su visuomene, siekiant identifikuoti bendruomenių poreikius?
- Kaip žmogiškieji išteklių lemia seniūnijos (-ų) veiklos efektyvumą?
- Kaip seniūnija (-os) sprendžia probleminius klausimus?
- Kaip savivaldybė ir pačios seniūnijos įtraukia bendruomenes į seniūnijų valdymą, siekiant efektyvesnės seniūnijų veiklos?
- Kaip seniūnija (-os) reaguoja į suinteresuotų pusių pasiūlymus ir skundus?

4. Kokią vietą seniūnijos veikloje užima bendradarbiavimas su pačia Šiaulių miesto savivaldybe bei kitomis institucijomis?

- Ar yra identifikuoti Jūsų seniūnijos pagrindiniai partneriai ir kaip su jais bendradarbiaujama?
- Kaip seniūnija, jos veikla yra remiama Šiaulių miesto savivaldybės?
- Kaip vertinate NVO ir seniūnijų bendradarbiavimo situaciją?
- Ar seniūnijos bendradarbiauja su visuomeninėmis organizacijomis?
- Kokie vykdomi bendri seniūnijų ir NVO projektai?
- Kaip Šiaulių miesto seniūnijos bendradarbiauja tarpusavyje?
- Kaip Šiaulių miesto seniūnijos bendradarbiauja su kitų miestų seniūnijomis?

5. Kokia savivaldybės strategija, siekiant tobulinti seniūnijų veiklą?

- Kaip suvokiama efektyvi seniūnijos veikla ir kaip jos siekiama?
- Kaip kvalifikacijos kėlimas ir inovacijų diegimas padėtų efektyvinti seniūnijos (-ų) veiklą?
- Kokias inovacijas įdiegus, seniūnijų veikla taptų efektyvesnė?
- Ar Jūsų seniūnijoje (-ose), inovacijoms ir modernizavimui numatomi finansai ir žmonių ištekliai?
- Kaip seniūnijos (-ų) darbuotojai, seniūnaičiai skatinami dalyvauti seniūnijos veiklos tobulinime?
- Kokia Jūsų efektyviai dirbančios seniūnijos vizija?

RĖKYVOS SENIŪNIJOS SOCIALINIAI PARTNERIAI

1. Nevyriausybinė Rėkyvos seniūnijos organizacija „Rėkyjava“.
2. Jaunimo organizacija „Ersas“.
3. Rėkyvos pagrindinė mokykla.
4. Lopšelis – darželis „Bangelė“.
5. VŠĮ „Šiaulių centro poliklinika Rėkyvos ambulatorija“.
6. daugiabučių namų savininkų bendrijos.
7. Šiaulių universiteto Aplinkotyros katedra.
8. Šiaulių universiteto Botanikos sodas.
9. Šiaulių apkritys VPK.
10. AB „Rėkyva“.
11. AB „Lesto“.
12. Lietuvos savivaldybių seniūnų asociacija.

Šaltinis: Šiaulių miesto Rėkyvos seniūnijos socialiniai partneriai. Šiaulių m. savivaldybės interneto svetainė. Prieiga per internetą:
<http://www.siauliai.lt/shared/view.php?menu=1&linkback=../informacija/struktura.php&kalba=lt&ema=savivaldybe-rekyva&title=R%C4%97kyvos%20seni%C5%ABnija>