



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

VAIDOTAS KATUTIS

Magistro darbas

**KULTŪROS POLITIKOS ĮGYVENDINIMAS
DAUGIAFUNKCINIAME KULTŪROS CENTRE**

Darbo vadovas: prof. dr. (HP) Teodoras Tamošiūnas

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Vaidotas Katutis
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešojo valdymo magistrantūros studijų programa <i>Master's Degree Program in Public Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkciniame kultūros centre <i>Cultural Policy Implementation in Multifunctional Cultural Center</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Vaidotas Katutis, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Vaidotas Katutis, by submitting this paper confirm (check)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Katutis, V. (2022). Kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkciniame kultūros centre. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkciniame kultūros centre. Magistro darbą sudaro tyrimo objekto teorinis pagrindimas, tyrimo metodologijos pagrindimas ir empirinis tyrimas, kur įvertinus kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniame kultūros centre problemas, parengiama ir pagrindžiama hipotetinė daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programa.

Teorinis pagrindimas atliekamas pateikiant kultūros, kultūros politikos sampratą, apžvelgiant kultūros politikos sistemą, jos dalyvius, identifikuojant kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo problemas. Mokslinės literatūros analizės dalyje apžvelgiamas kultūros politikos teisinis reglamentavimas tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose. Remiantis moksliniais šaltiniais pateikiama, kas yra daugiafunkcinis kultūros centras, kokios jo funkcijos ir reikšmė, identifikuojamos kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkcinio kultūros centro veikloje problemos ir galimybės.

Empirinėje darbo dalyje atlikta dokumentų turinio analizė apie tai, kaip įgyvendinama kultūros politika Lietuvos daugiafunkciniuose kultūros centruose. Remiantis Lietuvos daugiafunkcinių kultūros centrų veiklą reguliuojamais regiono ir nacionaliniais teisės aktais, strategijomis, centruose yra įgyvendinamos kultūros politikos priemonės, nukreiptos į parengtų strategijų tikslų ir uždavinių realizaciją, funkcijų tarp kultūros įstaigų decentralizavimą, tarptautinio bendradarbiavimo skatinimą. Pasitelkus pusiau struktūrizuoto interviu metodą, vertinama ekspertų nuomonė apie kultūros politikos įgyvendinimą ir jo tobulinimo galimybes daugiafunkciniame kultūros centre. Nustatyta, kad teisinė aplinka, reglamentuojanti kultūros politikos įgyvendinimą daugiafunkciniuose kultūros centruose, turi trūkumų. Politikos įgyvendinimą stabdo ir tai, kad įstatymai, kiti dokumentai yra atitolę nuo daugiafunkcinių centrų kasdienybės. Finansavimo problemos siejamos su pinigų trūkumu užtikrinant orų atlyginimą kultūros sektoriaus specialistams, įsigyjant materialinę bazę, organizuojant renginius ir projektus. Teikiant kultūros produktus, susiduriama su bendruomenės narių demografiniais pokyčiais. Siekiant spręsti su kultūros politikos įgyvendinimu daugiafunkciniuose kultūros centruose, susijusias problemas, tikslinga strategiškai orientuoti įstaigų veiklą, užtikrinti tarptautinį ir regioninį bendradarbiavimą, įveikinti kuo daugiau įstaigų ir organizacijų bendrų tikslų siekimui, įtraukti privačią ir nevyriausybinę iniciatyvą, vietos bendruomenę į projektinę veiklą, renginių valdymo procesus. Gerinant kultūros produktų teikimą reikalinga didinti renginių prieinamumą ir kokybę, išnaudoti pažangias rinkodaros priemones, skaitmenizuoti kultūros produktus ir pateikti juos per įvairius informacinius kanalus, išnaudoti virtualią erdvę kultūros produktų rėmimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose gali būti tobulinamas, sudarant visuomenei sąlygas kūrybai ir dalyvavimui kultūroje, teikiant kokybiškas ir bendruomenės lūkesčius atitinkančias viešąsias paslaugas, plėtojant inovatyvią kultūros sistemą, ugdančią aktyvią ir kūrybingą asmenybę.

Darbą sudaro 3 dalys. Magistro darbe tikslui pasiekti, atlikta 43 mokslo šaltinių, 36 tarptautinių ir Lietuvos Respublikos teisės aktų bei kitų šaltinių analizė. Tyrime dalyvavo informantai, kurių veikla susijusi daugiafunkciniais kultūros centrais Radviliškio rajono savivaldybėje.

Raktiniai žodžiai: kultūra, kultūros politika, kultūros politikos įgyvendinimas, daugiafunkcinis kultūros centras.

Katutis, V. (2022). Cultural Policy Implementation in Multifunctional Cultural Center. Magistro darbas. Master's thesis. Vilnius University, Siauliai Academy, Siauliai.

SUMMARY

In the master's thesis analyzed the cultural policy implementation in multifunctional cultural center. The master's thesis consists of theoretical research object, research methodology substantiation and empirical research, where after evaluating cultural policy implementation problems in the multifunctional cultural center, prepared a hypothetical program for improving the multifunctional cultural center.

Theoretical substantiation was made by presenting the concept of culture, cultural policy, reviewing the system of cultural policy, its participants, identifying the problems of cultural policy formation and implementation. In the scientific literature analysis part reviewed cultural policy legal regulation in international and national legislation. Based on scientific sources presented, multifunctional cultural center concept, its functions and significance, identified cultural policy implementation problems and opportunities in multifunctional cultural center activities.

In the empirical part of the work performed documents content analysis about cultural policy implementation in Lithuanian multifunctional cultural centers. In accordance with the regional and national legal acts and strategies, in Lithuanian multifunctional cultural centers cultural policy is implemented in their goals and objectives, functions, strategies, by decentralization between cultural institutions, by promoting international cooperation. Using the semi-structured interview method, evaluated experts' opinion on the cultural policy implementation and the possibilities for its improvement in multifunctional cultural center. Has been found that the legal environment governing the implementation of cultural policy in multifunctional cultural centers have limitations. The policy implementation is complicated by the fact that the laws and other documents are far removed from the daily life of the multifunctional centers. Funding problems are associated with a lack of money to ensure a decent salary for professionals in the cultural sector, to acquire material resources, to organize events and projects. The provision of cultural products is facing demographic change. To solve the problems related to the cultural policy implementation in multifunctional cultural centers, needed to strategically orient institutions activities, ensure international and regional cooperation, involve as many institutions and organizations as possible, involve private and non-governmental initiative, local community. Improving cultural products provision requires increasing the availability and quality of events, by using advanced marketing tools, digitization, and presentation of cultural products through various information channels, virtual space to support cultural products. The results of the research showed that the implementation of cultural policy in multifunctional cultural centers can be improved by creating conditions for public creativity and participation in culture, providing high-quality public services that meet community expectations, and developing an innovative cultural system that develops active and creative personalities.

The work consists of 3 parts. To achieve master's thesis goal, was made the analysis of 43 scientific sources, 36 international and legal acts of the Republic of Lithuania and other sources. In research participated informants whose activities are related to multifunctional cultural centers in Radviliskis district municipality.

Keywords: culture, cultural policy, cultural policy implementation, multifunctional cultural center.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
LENTELĖS.....	6
PAVEIKSLAI.....	8
ĮVADAS	9
1. KULTŪROS IR JOS POLITIKOS SISTEMA	13
1.1. Kultūros politikos įgyvendinimo teoriniai ir teisiniai aspektai	13
1.1.1. Kultūros politikos sistema	13
1.1.2. Kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo problemos.....	17
1.1.3. Kultūros politikos teisinis reglamentavimas	20
1.1.4. Kultūros politikos įgyvendinimo vertinimo būdai	24
1.2. Kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkcinio kultūros centro veiklose	26
1.2.1. Kultūros centrų veiklos analizė	26
1.2.2. Kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkcinio kultūros centro veikloje	28
1.2.3. Daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo galimybės	29
2. KULTŪROS POLITIKOS ĮGYVENDINIMO DAUGIAFUNKCINIAME KULTŪROS CENTRE TYRIMO METODOLOGIJA.....	34
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas.....	34
2.2. Tyrimo metodai	34
2.3. Empirinio tyrimo organizavimas	39
2.4. Tyrimo etika.....	40
3. KULTŪROS POLITIKOS ĮGYVENDINIMO DAUGIAFUNKCINIAME KULTŪROS CENTRE TYRIMO REZULTATAI.....	42
3.1. Dokumentų turinio analizės tyrimo rezultatai	42
3.2. Interviu rezultatų analizės rezultatai	51
3.3. Daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programa.....	67
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS	76
LITERATŪRA	77
PRIEDAI.....	81

LENTELĖS

Lentelės Nr.	Lentelės pavadinimas	Puslapis
1.1	Kultūros sampratos	14
1.2	ES kultūros politikos formavimo teisinis reguliavimas	20
1.3	ES kultūros politikos įgyvendinimą reglamentuojantys teisės aktai	21
1.4	Nacionalinės kultūros politikos formavimo teisinis reguliavimas	22
1.5	Nacionalinės kultūros politikos įgyvendinimą reglamentuojantys teisės aktai	23
1.6	Monitoringo, kontrolės ir vertinimo pagrindiniai bruožai	
1.7	Kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo problemų daugiafunkciniuose kultūros centruose sprendimo galimybės	25
2.1	Teisės aktai pagal jų hierarchiją dokumentų turinio analizei	33
2.2	Klausimyno pagrindimas	35
2.3	Informantų charakteristikos	36
3.1	Politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose remiantis LR Konstitucija	40
3.2	Politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose remiantis Europos Sąjungos bendrųjų teisės norminiais aktais ir tarptautinėmis sutartimis	45
3.3	Politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose remiantis LR įstatymais	46
3.4	Politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose remiantis poįstatyminiais LR teisės aktais	47
3.5	Teisės aktų ir dokumentų turinio analizės rezultatai	48
3.6	Informantų nuomonė, jog įstatyminė bazė yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose	49
3.7	Informantų nuomonė, jog įstatyminė bazė yra nepakankama ir prieštaringa įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose	51
3.8	Informantų nuomonė apie atstovaujamos institucijos tiesioginį vaidmenį įgyvendinant daugiafunkciniuose kultūros centruose savivaldybės strateginį planą	52
3.9	Informantų nuomonė apie atstovaujamos institucijos netiesioginį vaidmenį įgyvendinant daugiafunkciniuose kultūros centruose savivaldybės strateginį planą	53
3.10	Informantų nuomonė apie tai, su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybės strateginiame plane	54
3.11	Informantų nuomonė apie būdus, kaip daugiafunkciniuose kultūros centruose įtraukiama privati ir nevyriausybinė iniciatyva	55
3.12	Informantų nuomonė apie privačios ir nevyriausybės iniciatyvos būdus, įgyvendinant kultūros programas ir projektus daugiafunkciniuose kultūros centruose	56
3.13	Informantų nuomonė apie bendradarbiavimo su tarptautiniais partneriais tikslus	57
3.14	Informantų nuomonė apie bendradarbiavimą su kitomis savivaldybių organizacijomis	58
3.15	Informantų nuomonė apie viešosios vadybos principų taikymą įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose	59

3.16	Informantų nuomonė apie tai, kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių	60
3.17	Informantų nuomonė apie tai, kaip sprendžiamos problemos, susijusios su daugiafunkcinių kultūros centrų finansavimu	61
3.18	Informantų nuomonė apie tai, kokios srityse daugiafunkciniuose kultūros centruose trūksta finansavimo	62
3.19	Informantų nuomonė apie tai, kokiose srityse dalyvaujama ES programose, projektuose	63
3.20	Informantų nuomonė apie tai, kaip skatinama visuomenės prieiga prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų naudojant rinkodaros priemones	64
3.21	Informantų nuomonė apie tai, kaip daugiafunkciniuose kultūros centruose naudojamos technologijos pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus	64
3.22	Hipotetinė daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programa	68

PAVEIKSLAI

Paveikslų Nr.	Paveikslų pavadinimas	Puslapis
1.1.	BVP (proc. ir Eur/1 gyv.) Lietuvos ir ES – 28 kultūros sektoriuje 2015 – 2019 m.	13
1.2.	LR subjektai, atsakingi už kultūros politiką	16
1.3.	Vertinimo, stebėsenos ir audito laukas	24
1.4.	Kultūros centrų bendri tikslai	27
2.1.	Tyrimo loginė schema	38
2.2.	Empirinio tyrimo etapai	39
3.1.	Lietuvos kultūros centrų tinklas 2020 m., vnt.	41
3.2.	Meno mėgėjų kolektyvo skaičius Lietuvoje 2020 m., vnt.	43
3.3.	Meno mėgėjų kolektyvo skaičius (vnt.) ir kultūros centrų dalyvių skaičius (asm.) Lietuvoje 2010 – 2020 m.	43
3.4.	Kultūros centruose surengta koncertų ir kitų kultūros renginių skaičius (vnt.) Lietuvoje 2010 – 2020 m.	44
3.5.	Kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose probleminis laukas	66
3.6.	Kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose galimybių laukas	67

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinė kultūra regioniniu, nacionaliniu ir vietos savivaldos požiūriu orientuota į visa, kas apima kultūros esmę, suvokiant kultūrą ne tik kaip gyventojų užimtumą, meninę saviraišką, paveldą, vertybių saugojimą, profesionalią meno sklaidos priemonę, muziejų, parodų ar teatrų lankymą, bet kaip visuomenės savivokos ir saviraiškos kultūrą, kuri kuria pridėtinę vertę įvairiose ūkio ir visuomenės gyvenimo srityse. „Būtent kultūros sektorius telkia ir skatina Lietuvos piliečių kūrybinį potencialą, užčiuopia valstybės pamatų ir šiandienos sociokultūrinių transformacijų sąsajas, ugdo sąmoningumą ir įkvepia inovatyvias idėjas“ (Lietuvos kultūros taryba, 2016). Todėl kultūra suvokiama kaip viena reikšmingiausių „minkštosios galios“ formų, kuri veikia valstybės tvirtumą ir dinamiškumą. Minėtas kontekstas išryškina šiame darbe nagrinėjamos problemos aktualumą ir svarbą.

Kultūros viešajame valdyme tema turi sąsajų su įvairiomis mokslo sritimis. Anot Pauliukevičiūtės ir Raipos (2014, p. 244), kultūros sritis „reikalauja išskirtinio dėmesio ir platesnės analizės vadybos, viešosios politikos, administravimo studijų lygmeniu dėl paties reiškinių ir proceso konceptualumo“. Kaip teigia Žemeckė (2007, p. 24), kultūros sektorius yra „labai svarbi žmogaus asmenybės socialinės bei teisinės brandos priemonė ir vienas iš esminių visuomenės ir valstybės demokratinės plėtros instrumentų. Tačiau tikslingą ir veiksmingą kultūros pritaikymą viešajam interesui užtikrinti gali tik valstybė, panaudodama įvairias socialines ir teisines priemones“. Kultūros sektoriaus viešajam interesui pritaikyti reikalingos ne tik socialinės, o ir teisinės priemonės. Kaip teigiama Vilniaus miesto savivaldybės 2011 – 2020 metų kultūros strategijos gairėse (2011), „nors pagrindiniai valstybės raidos strateginiai dokumentai sudaro prielaidas stabiliai kultūros politikos plėtrai, kultūra juose vis dar traktuojama kaip gretutinis veiksnys siekiant kitų strateginių tikslų.“ Analogiška situacija susiformavusi reglamentuojant daugiafunkcinio kultūros centro veiklą.

Daugiafunkcinis kultūros centras yra kultūros įstaiga, kurioje dažnai derinamas menas ir kūrybinė veikla, sutelkiant dėmesį į įvairovę, skatinant pilietinį įsitraukimą iniciatyvoms iš apačios į viršų (Eriksson et al., 2017). Daugiafunkciniuose kultūros centruose derinami įvairūs tikslai: pilietiškumo skatinimas per kultūrinę ir meninę veiklą, apleistų pramoninių pastatų atgaivinimas, miesto vietovių plėtra, kūrybiškumo, bendruomenės, tinklų, verslumo ir inovacijų stiprinimas (Nilson ir Thorell, 2018). Šių įstaigų veikla paprastai yra glaudžiai susijusi su tam tikra vietovės (regiono, miesto, miestelio, kaimo) centru, santykinai nedideliu biudžetu (derinant savivaldybių finansavimą ir įstaigų uždirbtas pajamas, o kartais ir privačias lėšas), siūlant profesionalią, mėgėjišką, kultūrinę ir socialinę veiklą (Eriksson et al., 2017). Siekiant sėkmingos daugiafunkcinių kultūros centrų veiklos ir kultūros politikos šiose įstaigose tikslų įgyvendinimo, reikalingas ne tik pakankamas reglamentavimas, tačiau ir šių įstaigų įtraukimas į rajonų, šalies strateginius planus, numatant kuo įvairesnius politikos įgyvendinimo finansavimo šaltinius.

Šio darbo naujumas siejamas su visu darbo turiniu, tiek atliekant mokslinę darbo temos analizę, tiek ir gautais empiriniais duomenimis.

Temos iširtumas. Mokslinių tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamas kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkcinio kultūros centro veiklose, nėra gausu, vis dėlto kultūros tema, paliečiant įvairius bendro pobūdžio klausimus yra nagrinėjama Lietuvos ir užsienio autorių. Kultūros sampratą ir esmę savo darbuose analizavo Mažeikis (2016), Tharp (2016) ir kt. Kultūros centrų veiklos pritaikymą bendruomenės interesams tyrė Assari ir kt. (2017), Cupers (2015), Eriksson ir kt. (2017), OECD (2018), Šilingienė (2014) ir kt. Inovacijas daugiafunkcinių kultūros centrų veikloje nagrinėjo Vidovič

(2019), Ateities visuomenės institutas (2016). Kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo problemas savo darbuose tyrė Melnikas (2007), Alperytė (2008), Žemeckė (2008), Bučinskas, Pauliukevičiūtė ir Raipa (2009), Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014), Šiugždienė ir Kirstukaitė (2014), Pukelytė (2015) ir kt. Kultūros politikos įgyvendinimo vertinimo būdus pateikė Damirova ir Šnapštienė (2005), Segalavičienė (2011), Dvorak (2011). Kultūros centrų veiklą tyrė ir kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkcinio kultūros centro veikloje nagrinėjo Nilson ir Thorell (2018), Khan (2018), Žalpys (2017), Jurėnienė ir Urbonienė (2015; 2018), Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014), Jurėnienė (2018), Dzemydaitė (2019) ir kt. Daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo galimybes savo darbuose pateikė Alperytė (2008), Žemeckė (2008), LR Kultūros ministerija (2012), Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014), Pukelytė (2015), Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas (2016), LR valstybės kontrolė (2017) ir kt.

Darbų, kuriuose būtų kompleksiskai tiriamos kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniame kultūros centre problemos, rengiant ir pagrindžiant hipotetinę daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programą, nėra. Todėl šis mokslinis darbas aktualus ir naujas ne tik akademinis požiūriu, tačiau ir praktiniu, kadangi jame ne tik sisteminiams mokslininkų darbai apie daugiafunkcinių kultūros centrų problemas ir šių problemų sprendimo būdus, tačiau pasitelkiant empirinius tyrimo metodus, aktualizuojamas šių sprendimų įgyvendinimo realumas praktiniais pavyzdžiais.

Taipogi, mokslinis darbas praplečia naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo viešojo sektoriaus įstaigose galimybes, pagrindžiama, kad šiuolaikinės vadybos metodai yra gana sėkmingai įgyvendinami ir pritaikomi daugiafunkciniuose kultūros centruose, o visuomenės interesai gali būti aukščiau atskirų žmonių grupių savanaudiškų interesų. Pasitelkiant postmodernizmo teorijos pagrindais, akcentuojamas daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo poreikis, kuris pasiekiamas didinant šio centro veiklos efektyvumą, skatinant darbuotojų lyderystę, optimizuojant ir gerinant valdymą ir organizuotumą. Minėtos mokslinės teorijos jų pritaikomumas papildomos konkrečiu tyrimo atveju, tiriant, kaip kultūros politika įgyvendinama Lietuvos daugiafunkciniuose kultūros centruose.

Tyrimo problema. Siekiant pakeisti situaciją, Rimkutė (2014) siūlė efektyviau reformuoti kultūros sritį. Dar 16 LR Vyriausybės 2012 m. veiklos ataskaitoje buvo teigiama, kad nors ir buvo reformuota kultūros politika, Lietuvos kultūros tarybai perduotos kompetencijos įgyvendinti kultūros viešąją politiką, o įsteigus Lietuvos kultūros tarybą, pavyko įgyvendinti „pagarbaus atstumo“ modelį, tačiau, anot Rimkutės (2014, p. 239), „modelio formavimas užtruko nerandant bendro sutarimo tarp Kultūros ministerijos ir kultūros bendruomenės, kaip ir tarp kokių institucijų turėtų būti paskirstytos kultūros politikos funkcijos. Dauguma vykusių diskusijų telkėsi apie kultūros tarybos instituciją, o „pagarbaus atstumo“ principas, kaip tam tikra kultūros politikos filosofija, plačiau diskutuojamas nebuvo. Tačiau būtent šis principas atskleidžia tokių institucijų kaip kultūros taryba steigimo ir veiklos logiką“. Rimkutės (2014, p. 243) teigimu „modelio formavimas užtruko nerandant bendro sutarimo tarp Kultūros ministerijos ir kultūros bendruomenės, kaip ir tarp kokių institucijų turėtų būti paskirstytos kultūros politikos funkcijos“. Taigi kultūros viešajame valdyme reforma buvo ankstesnių Vyriausybių darbo tąsa, reali reforma nevyko. Mažeikis (2016) taip pat abejoja kultūros viešosios politikos reformų realizavimu Lietuvoje teigdamas, kad „apie realią kūrybingumo politiką dar netenka kalbėti, nors jos perspektyvos ir buvo minimos Valstybės pažangos tarybos parengtoje Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“. Pukelytės (2015, p. 154) nuomone, „Lietuvos kultūros politikos dokumentai liudija Lietuvą tik iš dalies įgyvendinant ES kultūros politikos nuostatas ir, kad akivaizdžiai yra pasikeitęs politikos ir kultūros santykis bei vyraujantis supratimas

apie kultūros įtaką politikai, valstybei aktualesnės kultūrologinės tradicijos paradigmos, kvestionuojančios kultūros lauko matuojamumą ir ekonominę naudą“. Siekiant skirti didesnę dėmesį kultūros politikos reglamentavimui, tikslinga suvokti, kad kultūringa visuomenė gali būti kūrybinga ir konkurencinga, o nusigręžus nuo kultūros neįmanoma sukurti ir ekonominės gerovės. Atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią aplinką, Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014) siūlo šiuolaikinę kultūros politiką orientuoti trimis kryptimis: planuojant kultūrą, įgyvendinant menų politiką ir kuriant kūrybinius miestus. Kaip teigia Griškevičienė (2016), „savivalda neturi būti palikta sprendžiant esminius kultūros politikos klausimus, tam reikalingas nuoseklus, apčiuopiamas rezultatus duodantis valstybės požiūris“. Tikslinga dar įdėti daug pastangų, siekiant spręsti susikaupusias problemas kultūros srityje ne tik valstybės, bet ir savivaldybės lygmeniu, užtikrinant bendruomenės interesus daugiafunkcinio kultūros centro veiklose.

Kultūros sričiai didelę įtaką turi COVID – 19 pandemija. Ši, pasaulį bauginanti, pandemija jau palietė daugybę sričių, ne išimtis ir viena jautriausių – kultūros sritis, kurioje reikiamu laiku nepriėmus būtinų sprendimų pasekmes jausime dar ilgai. Prasidėjus šiai pandemijai, kultūros sektorius susidūrė su daug iššūkių, kurie pirmaisiais karantino mėnesiais visiškai sustabdė kultūros sektoriaus veiklą. Kultūros politiką įgyvendinančios įstaigos privalėjo operatyviai perorganizuoti savo veiklą, pritaikant ją prie šių dienų aktualijų. Kultūros centrai, nebegalėdami teikti kontaktinių paslaugų, palaipsniui pradėjo pereiti prie nuotolinio darbo, centro veiklų perkėlimo į virtualiąją erdvę. Pirmojo karantino metu buvo pasigesta konstruktyvios informacijos iš kultūros politiką formuojančių institucijų. Daug sprendimų, būtinų susidariusioje ekstremalioje situacijoje, neretai tekdavo priimti patiems kultūros įstaigų vadovams. Apibendrinant teigtina, kad COVID – 19 pandemija kultūros sektoriui turės neigiamų liekamųjų reiškinių.

Ginamasis teiginys: kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose gali būti tobulinamas, sudarant visuomenei sąlygas kūrybai ir dalyvavimui kultūroje, teikiant kokybiškas ir bendruomenės lūkesčius atitinkančias viešąsias paslaugas, plėtojant inovatyvią kultūros sistemą, ugdančią aktyvią ir kūrybingą asmenybę.

Tyrimo problemą galima apibendrinti šiais probleminiais klausimais:

1. Kaip mokslinės teorijos apibūdina, o teisės aktai reglamentuoja kultūros politikos įgyvendinimą daugiafunkciniame kultūros centre?
2. Kaip galima patobulinti Lietuvos kultūros politikos įgyvendinimą daugiafunkciniame kultūros centre?

Tyrimo objektas – kultūros politikos įgyvendinimas.

Tyrimo dalykas – kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkciniame kultūros centre.

Tyrimo tikslas – įvertinus kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniame kultūros centre problemas, parengti ir pagrįsti hipotetinę daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorines koncepcijas apie kultūros politiką ir jos įgyvendinimą daugiafunkciniame kultūros centre.
2. Suformuoti kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniame kultūros centre tyrimo metodiką.

3. Atlikti dokumentų turinio analizę apie tai, kaip įgyvendinama kultūros politika Lietuvos daugiafunkciniuose kultūros centruose.
4. Apibendrinti informantų nuomones apie kultūros politikos įgyvendinimą ir jo tobulinimo galimybes daugiafunkciniame kultūros centre.

Tyrimo metodai: Magistro darbe atliktas teorinis tyrimo pagrindimas ir empirinis tyrimas.

Teorinis pagrindimas atliktas taikant mokslinės literatūros paiešką ir atranką, pasirinktų tinkamų šaltinių analizę, sisteminimą ir apibendrinimą.

Empirinis tyrimas atliktas taikant kokybinio tyrimo strategiją. Pritaikyti kokybinių duomenų rinkimo metodai – dokumentų paieška ir jų turinio atranka, bei kokybinis iš dalies struktūruotas interviu. Gautų duomenų analizei taikyti šie metodai: dokumentų turinio analizė ir interviu duomenų kokybinė analizė. Dokumentų turinio analizė skirta analizuoti kultūros politikos įgyvendinimo teisės aktus ir bendruomenių daugiafunkcinių kultūros centrų veiklas. Informantų iš dalies struktūruoto interviu metodas skirtas apklausti vietos bendruomenių narius ir daugiafunkcinio kultūros centro darbuotojus.

Teorinis darbo reikšmingumas: teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė sukonkretino ir papildė naujojo viešojo valdymo ir postmodernizmo teorijas.

Praktinis darbo reikšmingumas: tiriamojoje darbo dalyje sudaryta ir pagrįsta hipotetinė daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programa, kurią galima adaptuoti Lietuvoje veikiančioms daugiafunkciniams centrams. Taip pat praktinę reikšmę turi pateiktos, pagrįstos, originalios rekomendacijos.

Darbo struktūra. Magistro darbas sudarytas iš šių dalių: santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, turinio, įvado, teorinės, metodologinės ir tiriamosios dalių, išvadų, rekomendacijų, naudotos literatūros sąrašo, priedų. Darbo apimtis – 80 puslapių (neįskaitant priedų), jame yra 32 lentelės, 12 paveikslų. Literatūros sąrašą sudaro 44 mokslinės literatūros šaltiniai ir 36 teisės aktai, kiti dokumentai ir internetiniai šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikiami 3 priedai.

Tyrimo rezultatų sklaida. Tyrimo teoriniai ir empiriniai rezultatai pristatyti 2021 m. rugsėjo 24 d. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos ir Lietuvos mokslininkų sąjungos organizuotoje 14-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Valstybės vaidmens raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“. Pranešimo tema: „*Kultūros politikos įgyvendinimas Radviliškio rajono Šeduvos kultūros ir amatų centre*“ (žr. 2 priedas).

1. KULTŪROS IR JOS POLITIKOS SISTEMA

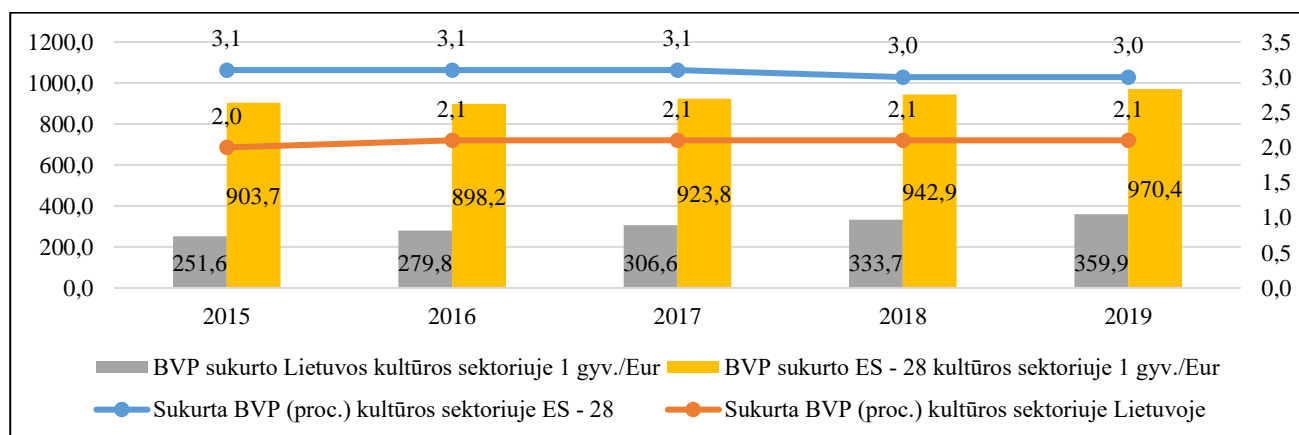
1.1. Kultūros politikos įgyvendinimo teoriniai ir teisiniai aspektai

1.1.1. Kultūros politikos sistema

Prieš apibūdinant kultūros politikos sistemą tikslinga pateikti kultūros sampratą, pagrįsti kultūros reikšmę.

Kultūra svarbi individų ir visuomenės elgsenai, jų gyvenimo būdai ir kokybei, nes kultūra formuoja visuomenės ir individų tapatybę, siekius ir ryšius su kitais žmonėmis ir pasauliu, formuoja jų aplinką ir gyvenimo būdą (Europos Komisija, 2014). Anot Chlivicko ir Melniko (2016), kultūra daro didžiausią įtaką individo poreikiams ir elgsenai. Kultūra taip pat svarbi individų ir visuomenės bendrystei, tapatumui ir identitetui. Anot Valsinger ir Branco (2012), kultūra - „įrankių komplektas“, susidedantis iš įgūdžių, įpročių, jausmų ir vertybių, kurio pagalba žmogus įgauna prasmingos patirties. Šeima, įvairūs lyderystės sambūriai yra tos institucijos, kurios sukuria bendrystės jausmą žmonių grupėje. Kultūra yra svarbi valstybės lygmeniu, nes kultūra – svarbi visuomenės gyvenimo dalis, kurios skatinimas daro teigiamą įtaką šalies ūkio, ekonomikos ir visuomenės raidai (LR Valstybės kontrolė, 2009). Remiantis LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1160 (2003), kultūra yra svarbi visuomenės gyvenimo dalis, jos integralumo garantas. Ji yra susijusi su svarbiausiais valstybės raidos prioritetais – žinių visuomenės plėtra, nacionalinio saugumo užtikrinimu, darniu valstybės ūkio vystymu užtikrinant nacionalinių, tarp jų ir kultūrinių, išteklių tausojimą. Kultūros poveikis yra įspūdingas, jos vertė žmogaus saviraiškos požiūriu yra svarbesnė už kultūros sukuriamą ekonominę naudą. Ši vertė nėra nereikšminga, ji tampa vis naudingesne ekonomikai, kurios pagrindą sudaro senkantys gamtiniai išteklių ir mažėjanti apdirbamoji pramonė. Šiuolaikinė kultūra regioniniu, nacionaliniu ir vietos savivaldos požiūriu orientuota į visa, kas apima kultūros esmę, suvokiant kultūrą ne tik kaip gyventojų užimtumą, meninę saviraišką, paveldą, vertybių saugojimą, profesionalią meno sklaidos priemonę, muziejų, parodų ar teatrų lankymą, bet kaip visuomenės savivokos ir saviraiškos kultūrą, kuri kuria pridėtinę vertę įvairiose ūkio ir visuomenės gyvenimo srityse.

1.1 paveiksle pateikiama, kiek kultūros sektorius sukūrė pridėtinės vertės ES – 28 ir Lietuvoje 2015 – 2019 m. (proc.) bei, kiek skurto bendrojo vidaus produkto (Eur) kultūros sektoriuje teko kiekvienam šalies ir regiono gyventojui.



1.1 pav. BVP (proc. ir Eur/1 gyv.) Lietuvos ir ES – 28 kultūros sektoriuje 2015 – 2019 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Eurostat (2021) duomenimis

2015 – 2019 m. (aut. 2020 metų duomenys dar nepateikti) ES – 28 kultūros sektorius sukūrė 3,0 – 3,1 proc. viso BVP. Lietuvoje kultūros sektoriaus pridėtinė vertė 2015 – 2019 m. siekė 2 – 2,1 proc. Vertinant kultūros sektoriaus pridėtinę vertę, kuri tenka 1 gyventojui apskaičiuota, kad Lietuvoje vidutiniškai 2015 – 2019 m. laikotarpiu 1 gyventojui teko 306,3 Eur., ES – 28 – 927,8 Eur. Šis rodiklis Lietuvoje 2015 – 2019 m. laikotarpiu didėjo 43 proc., ES – 28 – 7 proc. Galima teigti, kad Lietuvoje kultūros sektorius sukuria vis didesnę pridėtinę vertę, vis daugiau šios vertės tenka 1 šalies gyventojui, tačiau Lietuva vis dar atsilieka nuo ES – 28 vidurkio.

Kultūra skatina turizmą lygiai taip pat kaip jūra ir klimatas. Ji taip pat yra skatinamasis elementas, aplink kurį gali burtis ir augti kiti paslaugų sektoriai (Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas, 2016). Susisteminius įvairių autorių grindžiamą kultūros reikšmę, galima pastebėti, kad jos reikšmė yra akivaizdi dviem aspektais:

- individo lygmenyje – nes formuoja ir apsprendžia individo tapatybę, elgseną, gyvenimo būdą, identitetą. Per kultūrą individas įgyja patirties, skatinama jo įgūdžių, įpročių, jausmų ir vertybių kaita.
- valstybės (visuomenės) lygmenyje – kultūra skatina ne tik turizmą, bet ir kitų paslaugų sektorių vystymąsi, visuomenės narių saviraišką. Kultūros reikšmė laikoma naudinga ekonomikai, nes kultūra užtikrina ne tik darnų valstybės ūkio vystymąsi, skatinant visuomenės žinių plėtrą ir nacionalinio saugumą, tačiau ir tausojant senkančius gamtinius išteklius.

Apžvelgus kultūros reikšmę tikslinga pateikti kultūros sampratą. Tiksliai ir vienareikšmiškai apibrėžti kultūrą yra sudėtinga. Anot Pruskaus (2013), kultūros sąvoka turi daugybę prasminių niuansų ir gali būti vartojama įvairiuose kontekstuose. Anot Žemeckės (2008), apibrėžimo pasirinkimas yra labai svarbus analizuojant ir kuriant administracinius teisinius kultūros valdymo instrumentus.

1.1 lentelėje pateikiama lietuvių ir užsienio autorių išskiriamų kultūros sampratų įvairovė.

1.1 lentelė

Kultūros sampratos

Autorius (-iai)	Samprata
Kačerauskas (2008, p. 21)	„ kolektyvinis proto programavimas , prasidedantis nuo šeimos, jos nuostatų, išsilavinimo, tęstinio mokymosi, vartojimo, atskiriantis vienos grupės narius nuo kitos“.
Spencer–Oatey (2012, p. 3)	„ bendrų simbolių, tikėjimo, pažiūrų, vertybių, lūkesčių ir elgesio normų sistema “.
Valsinger, Branco (2012, p. 10)	„kalba, menas, tautosaka, maistas, įvairūs ritualai, religija, literatūra ir istorija. Šie elementai, kuriais dalinasi žmonės sukuria bendrystę, formuoja vieningus tikslus. Kultūra grupę pavienių žmonių paverčia bendruomene“.
Petrakis, Kostis (2013, p. 148)	„sąvoka siejama su žmogumi, grupe, šalimi, tauta, visuomene, laikmečiu, ideologija, religija ir t.t.“
Šilingienė (2014, p. 9)	„kultūra turi ne tik turinį, bet ir struktūrą. Kultūra susideda iš nusistovėjusių mąstymo, jutimo ir reakcijos modelių, įgytų ir perduodamų simbolių dėka. Kultūros pagrindą sudaro tradicinės, istoriškai patikrintos idėjos ir vertybės“.
Tharp (2016, p. 3)	„ integruotas individų žinių, lūkesčių ir elgesio modelis “.
Chlivickas, Melnikas (2016, p. 199)	„ visuomenės, įvairių jos sluoksnių, taip pat atskirų individų gyvenime įgyvendinamų vertybių ir prioritetų bei socialinės elgsenos stereotipų, modelių ir technologijų sistema “.
Pruskus (2016, p. 8)	„ visa tai, ką sukuria žmogus, tai materialinės ir dvasinės kūrybos produktai (išpažįstamos vertybės, kurių pagrindu sukuriama normos, padedančios teisingai siekti materialinės gerovės kūrimo), kurie išlieka ir po individo mirties ir yra perduodami būsimoms kartoms kaip patirties paveldas “.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pateikta mokslinė literatūra

Apibendrinant 1.1 lentelėje pateiktus apibrėžimus, galima teigti, kad kultūra – svarbių materialinės ir dvasinės kūrybos produktų visuma, perduodama ateitiems kartoms, kaip patirties paveldas, individualiai, grupėms ir visai visuomenei.

Pruskaus (2016) teigimu, kultūros paskirtis – tam tikros visuomeninės tvarkos sukūrimas ir palaikymas. Ji realizuojama vykdant šias funkcijas: reprezentacinė (reprezentuoja visuomenės sąmonėje socialiai svarbius faktus, suteikia jiems reikšmę), selektyvinė (kultūrinių formų atrankos vykdymas), reprodukcinė (dalyvavimas kuriant visuomenės gamybos ir sukauptos patirties perdavime ir priėmimo), orientacinė (visuomenės ir individo vedimas prie pastovių socialiai reikšmingų tikslų ir vertybių), socializavimo ir reguliavimo (norminės tvarkos palaikymas), komunikacinė (sukuriamas komunikacijos galimybė), rekreacinė (atsinaujinimas, siūlant individui naujas suvokimo, elgesio ir laikysenos formas). Galima teigti, kad kultūra yra visuomenės išraiška, reprezentuoja ją ir įveda tvarką, todėl kultūra tokia svarbi valstybei. Siekiant kultūros vystymosi, tikslinga užtikrinti kultūros sistemos funkcionavimą, norint išsaugoti pagrindines individo, visuomenės vertybes.

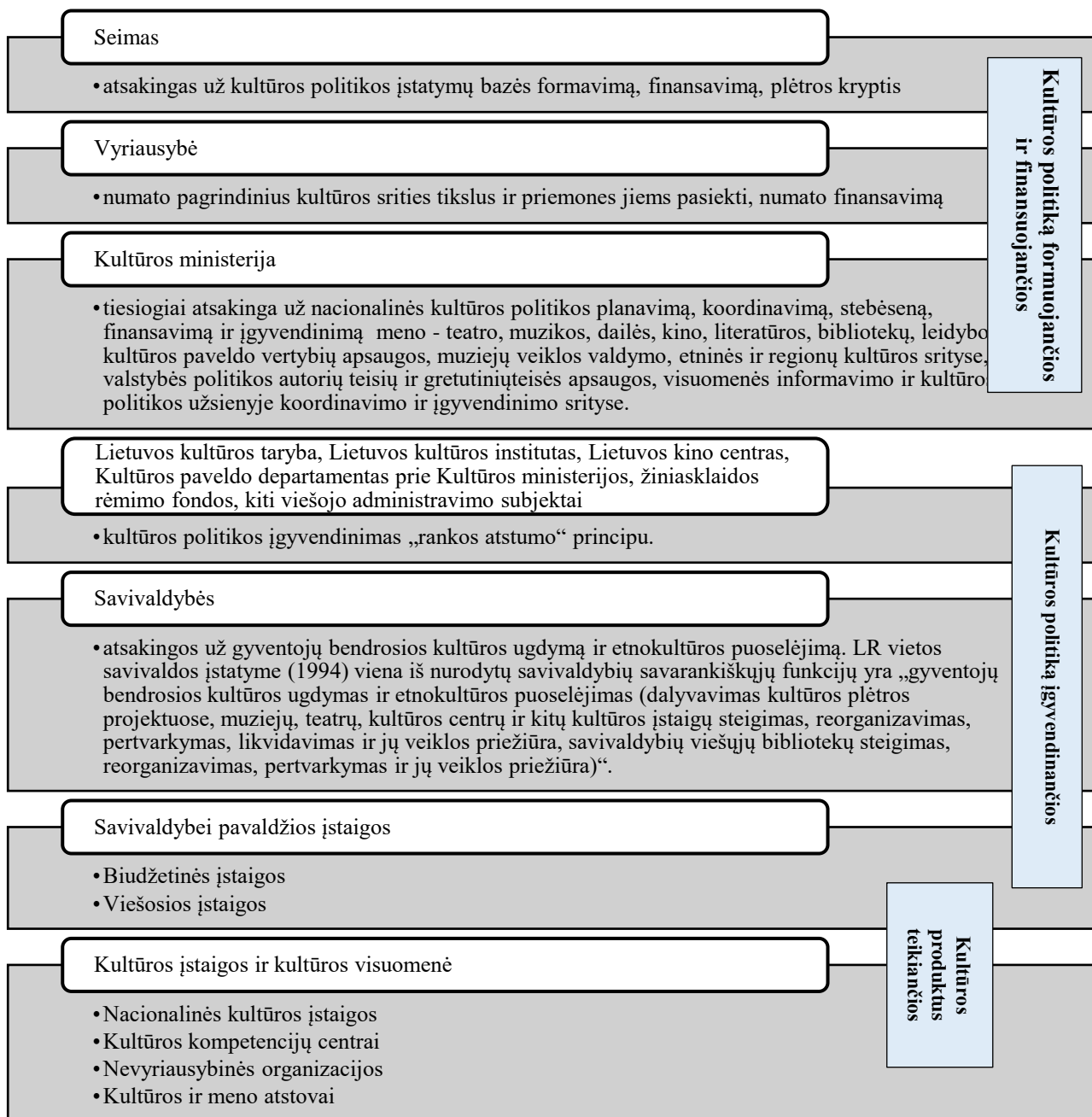
Kultūros politika – sociumo (valstybės, visuomenės) kryptinga įtaka dvasinių ir medžiaginių vertybių kūrimui, išsaugojimui, perteikimui ir naudojimui (Tolvaičienė et al., 2017). Armitage et al. (2017) teigimu, kultūros politika formuoja pasitelkiant tam tikrus kryptingus postūmius kultūros sektoriuje. Siekiant vykdyti efektyvią kultūros politiką, reikalinga sistema, kurią sudaro šią politiką formuojančios ir įgyvendinančios institucijos. Tai pasiekama pasitelkiant biurokratinis mechanizmus. Siekiant kultūros produktų sklaidos kultūros institucijos vertina, atrenka, finansuoja, arba atmeta įvairius dalyvius, kurie siekia visuomenei perteikti šią produkciją. Į šią veiklą įsitraukia švietimo įstaigos, kitos bendruomenės, fondai, kurie teikia finansinę, reklamos paramą, vertina asmenis, jų kūrybą.

Carreira Da Silva et al. (2015), skiria dvi kultūros politikos formas. Pirmoji kultūros politikos forma ta, kurioje rinkoje natūraliai pasiskirstomi kultūros objektai, kuriuos visuomenė tausoja ir vertina. Čia reikalinga viešojo sektoriaus kontrolė, siekiant, kad būtų užtikrinta tvarka, kad kultūros produktai nebūtų sunaikinti laisvosios rinkos plėtros, kad būtų išsaugotas kultūros paveldas. Antrasis tipas griežtai biurokratinis, kuomet valstybė reguliuoja ir užtikrina kultūros politiką. Tačiau galimas ir miršusius kultūros politikos tipas, kuris apjungia savyje abi prieš tai apibūdintas kultūros politikos formas. Kaip teigia Tolvaičienė et al. (2017) šiuo metu stebima, kad vyriausybė itin rūpinasi paveldo politika, bet ji tampa labai komercializuota. Tai reiškia, kad saugant paveldą, vystomas jo turimas, todėl ši veikla reikalauja papildomo finansavimo, investicijų iš įvairių vietos ir tarptautinių fondų.

Kultūrai priskiriamos meno, kai kurios švietimo ir mokslo sferos; valstybėse paprastai už jas atsakingos Kultūros ministerijos, departamentai, savivaldybių (municipalitetų) kultūros skyriai. Kultūros įstaigų tinklą sudaro meno centrai, muziejai, teatrai, viešosios bibliotekos, koncertų, kino salės, aukštosios mokyklos, rengiančios būsimus kultūros proceso dalyvius) (Tolvaičienė et al., 2017). Armitage et al. (2017) teigimu, kultūros politika – kultūros tinklo dalyvių sąveika, bei jų santykis su kultūros subjektais. Valstybės institucijos teisės aktais ar kitais dokumentais įtvirtina šį santykį, nurodant veiklos prioritetus, finansavimo priemones bei tiekiamą paramą.

Crothers ir Lockhart (2010) teigia, kad šiuolaikinė kultūros politika susijusi su procesų kultūros srityje valdymu, subjektų išsaugojimu, švietimu ir kultūros produktų sklaida. Vis tai vyksta per architektūros objektus, urbanistiką, vizualinius menus, literatūrą, teatrą, kiną, muziką, šokį ir kt.

Kultūra yra svarbi visuomenei, tautai, šalies identitetui ir jo tapatumo formavimui. Valdžios institucijos yra įpareigotos rūpintis kultūros politikos formavimu ir įgyvendinimu, kultūros produktų sklaidą ir sauga (Tolvaičienė et al., 2017). 1.2 paveiksle. Pateikiami LR subjektai atsakingi už kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą, meno produktų tiekimą.



1.2 pav. LR subjektai, atsakingi už kultūros politiką

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis LR kultūros politikos pagrindų įstatymo projektu (2020)

Viešojo sektoriaus reikšmė įgyvendinant kultūros funkcijas yra neabejotina. Anot Žemeckės (2008), valstybė atlieka keturias svarbiausias funkcijas: formuoja kultūros politiką, administruoja ir finansuoja kultūros sektorių, taip pat teikia meno produktus visuomenei. Taigi valstybė užtikrina kultūros politikos formavimą, administravimą ir finansavimą. Kaip teigia Žemeckė (2008), remdamasi kultūros politiką formuojančiais dalyviais bei įvertindama kultūros politikos svetus, valstybė turėtų inicijuoti kultūros politikos proceso dalyvių veiklos skaidrumą, atsakomybę ir atskaitomybę. Formuojant, įgyvendinant ir kontroliuojant kultūros politiką, administruojant kultūros

paslaugų teikimą dalyvauja Seimas, Vyriausybė, Kultūros ministerija, prie šių įstaigų įsteigtos kultūros taryba, kultūros institutas, kino centras, kultūros paveldo departamentas prie Kultūros ministerijos, žiniasklaidos rėmimo fondas, kiti viešojo administravimo subjektai. Savivaldybės ir savivaldybei pavaldžios įstaigos, taip pat kitos kultūros įstaigos ir kultūros visuomenė įgyvendina kultūros paslaugų teikimą. Remiantis 1.2 paveikslu, galima teigti, kad Lietuvoje yra taikomas decentralizuotas kultūros politikos modelis. Tai galima pagrįsti tuo, kad Lietuvoje kultūros politiką vykdo net tik Seimas, Vyriausybė, Kultūros ministerija ar jai pavaldžios įstaigos, bet ir savivaldybės, kurioms yra priskirtos savarankiškos funkcijos. Viešųjų paslaugų kultūros srityje (kaip ir bet kurioje kitoje savivaldybių funkcijoms priskirtoje srityje) savivaldybė yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą ir turi administruoti bei užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą gyventojams „nustatydamą šių paslaugų teikimo būdą, taisykles ir režimą, steigdamą savivaldybės biudžetines ir viešąsias įstaigas, įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka parinkdamą viešųjų paslaugų teikėjus ir įgyvendindamą viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę“ (LR Kultūros ministerija, 2012).

Taigi valstybė, įgyvendindamą kultūros politiką, steigia įvairaus statuso kultūros įstaigas (nacionalinius, valstybinius teatrus, bibliotekas, viešąsias įstaigas ir kt.), finansuoja ir administruoja jų veiklą, o per viešojo administravimo paslaugų dalyvius, užtikrina kultūros sektoriaus produktų teikimą visuomenės nariams. Martinaitytės ir Kregždaitės (2013) nuomone, kultūros sektoriaus produktai veikia ekosocialinę sistemą, o tyrimai, nukreipti į tam tikrus viešojo sektoriaus segmentus, formuojami miestų plėtros modeliai, regioninės konvergencijos ir plėtros žemėlapiai, analizuojamos socialinės gerovės sąlygos, prielaidos ir perspektyvos, vis labiau aiškinamas socialinės atsakomybės kontekstas. Pagrindžiant Žemeckės (2008) išskiriamas valstybės atliekamas funkcijas kultūros srityje, pateikiama, kaip tai atliepia esamą Lietuvos situaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūros reikšmė atsiskleidžia individo ir valstybės (visuomenės) lygmenyje. Atlikus kultūros sampratos analizę, galima teigti, kad kultūra – svarbių materialinės ir dvasinės kūrybos produktų visuma, perduodama ateitiems kartoms, kaip patirties paveldas, individualiai, grupėms, visai visuomenei. Kultūra realizuojama vykdant šias funkcijas: reprezentacinę, selektyvinę, reprodukcinę, orientacinę, socializavimo ir reguliavimo, komunikacinę, rekreacinę. Kultūros tąsą ir sklaidą užtikrina valstybė per viešąjį sektorių formuodamą, administruodamą ir finansuodamą kultūros politiką. Užtikrinant kultūros sistemos funkcionavimą, valstybė atlieka keturias svarbiausias funkcijas: formuoja kultūros politiką, administruoja ir finansuoja kultūros sektorių, taip pat teikia meno produktus visuomenei.

1.1.2. Kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo problemos

Šiuolaikinėmis sąlygomis pasireiškia daug kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo problemų, kurios yra aktualios ir reikšmingos. Kultūros srities problemas tikslinga sisteminti ir pateikti, remiantis Žemeckės (2008) pateiktomis valstybės atliekamomis funkcijomis: 1) kultūros politikos formavimas, 2) kultūros sektoriaus administravimas, 3) finansavimas ir 4) meno produktų visuomenei pateikimas.

Kaip jau išsiaiškinta, Lietuvoje už kultūros politikos formavimą atsakingi LR Seimas, Vyriausybė, Kultūros ministerija, todėl problemos yra susijusios su šių kultūros sistemos dalyvių veikla.

Nėra vieningos ilgalaikės valstybinės kultūros politikos strategijos (yra parengtos ir įgyvendinamos Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės ir nuostatos). Anot Pauliukevičiūtės ir Raipos (2014, p. 75), „nėra vienos tinkamai suformuluotos ilgalaikės valstybinės kultūros politikos raidos strategijos, aplinkos poveikio galimybių studijų, valdymas orientuojasi į trumpalaikius rezultatus, stokojama

kultūros politikos formavimo bei įgyvendinimo procesų analizių, nepakankamai perimama geroji užsienio valstybių kultūros programų ir projektų valdymo patirtis.“ Todėl formuojant kultūros politiką remiamasi esamais rezultatais, ankstesnių vyriausybės programomis, dabartinės vyriausybės programa, vertinant kas pasiekta, bei kas yra siektina. Be to, nėra vieningo dokumento, aprėpiančio ES ir šalies nacionalinės kultūros politikos formavimą. 2007 m. parengta Europos kultūros darbotvarkė suteikė tik pagrindą strateginiams veiksams kultūroje. Vėliau parengta ES kultūros programa „Kūrybiška Europa“ 2014 – 2020 m. laikotarpiui. Tačiau programa skirta projektų finansavimui, tačiau ne vieningam politikos formavimui. Kitos iniciatyvos, kurios organizuojamos ES lygmeniu (Europos kultūros sostinės, Europos paveldo ženklas, Premijos) nėra politikos įgyvendinimas pagal vieningą dokumentą.

Be to, „nėra kultūros politikos formavimo ir jos tęstinumo, nes keičiasi ministrai“ (Valstybės kontrolė, 2017, p. 58). Keičiantis ministrai, keičiasi jo požiūris ir supratimas apie kultūros srities problemas. Esant tęstiniam dokumentui, galima būtų išvengti kultūros politikos formavimo problemų. Būtina pažymėti, kad 2019 m. parengta Lietuvos kultūros politikos strategija (2019), kurios tikslas užtikrinti reikšmingą kultūros indėlį, kuriant darnią Lietuvos visuomenę, orų nacionalinį ir europietiškojį tapatumą, socialinę ir ekonominę gyventojų gerovę, tarptautinį valstybės prestižą ir konkurencingumą. Ar ši strategija ir yra tas politikos formavimo tęstinumas, paaiškės, kai bus nagrinėjami strategijos įgyvendinimo rezultatai.

Kultūros programų ir projektų valdymo problemos. Nors, kaip teigia Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014, p. 70), „kultūros sritis yra vienas iš unikaliausių ir sudėtingiausiai formuojamų viešosios politikos sričių. Kultūros programų ir projektų valdymas pagrįstai privalo būti siejamas su tikslinga kultūros programų formavimo kontrole bei koordinavimu, atsižvelgiant į nacionalinių strategijų tikslus, šalies, kaip regiono kultūrinių poreikių individualumą bei taikant geriausias pasaulines praktikas“. Ši problema kyla dėl to, kad „šalyje dominuoja centralizuotas valstybinis – biurokratinis politikos modelis“ (Žemeckė, 2008, p. 29). Centralizuotas politikos modelis stabdo bendradarbiavimą tarp kultūros sistemos dalyvių, su privačiomis ir nevyriausybiniomis organizacijomis (bendruomenėmis, draugijomis, kt.), miestų ir rajonų menininkais.

Kultūros sektoriaus administravimo problemos. Administravimo problemos yra susijusios su kultūros politikos įgyvendinimo problemomis.

Naujosios viešosios vadybos principų nepakankamas taikymas. Bučinskas, Pauliukevičiūtė ir Raipa (2009, p. 1) teigia, kad „įgyvendinant kultūros politiką neretai kyla įvairių problemų, kurios siejamos su politikos kūrimo netobulumu, nepakankama įgyvendintojų vadybine kompetencija, įvairiais aplinkos ir vidiniais organizacijų veiksniais, globalių pokyčių įtaka“. Kultūros srities dalyviai nespėja įgyti reikalingų kompetencijų, kad kultūros politika progresuotų taip pat greitai, kaip ir besikeičianti aplinka.

Viešosios politikos įgyvendinimo priemonių nepakankamumas. Šiuoždienės ir Kirstukaitės (2014, p. 43) nuomone, „dėl nuolat besikeičiančios aplinkos ir daugėjančių kompleksinių viešosios politikos problemų, šalių vyriausybės neturi pakankamai priemonių, kurios padėtų spręsti sudėtingas viešosios politikos problemas, reikalaujančias nestandartinių sprendimų“.

Pernelyg ilga reakcija į susidariusių problemų sprendimą. Anot Žemeckės (2008, p. 25), „administruodama kultūrą, valstybė dažnai neadekvačiai ir ne laiku reaguoja į aplinkos kaitą“. Alperytės (2008, p. 21) teigimu „kultūros administratorių pastangos skatinti kultūros problemų

sprendimą šiandien vis dar pavienės“. Kultūros politikos įgyvendinimą (kaip ir formavimą) stabdo centralizuotas valstybinis – biurokratinis politikos modelis.

Žemeckė (2008, p. 32) papildo, kad „tinkamai įgyvendinti kultūros politiką trukdo: nepakankama įstatyminė bazė, kurioje neapibrėžti kultūrai skiriamų finansinių išteklių paskirstymo prioritetai bei kriterijai. Išlaidų paskirstymas, kai didžioji jų dalis tenka institucijų išlaikymui, o ne kultūros programų įgyvendinimui apsunkina programinio finansavimo taikymą ir tuo pačiu stabdo kultūros srities progresą“. Todėl tikslinga analizuoti, kokios problemos kyla dėl kultūros srities finansavimo stokos.

Kultūros finansavimo problemos. Kaip teigia Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014, p. 76), „programų bei organizacijų, remiančių įvairias kultūros sritis ar tam tikrus kultūros projektus indėlis į Lietuvos kultūros politikos formavimą bei įgyvendinimą yra nenuginčijamas. Tačiau Europos Sąjungos struktūrinių fondų reglamentai neišskiria kultūros kaip atskiro investicijų prioriteto, todėl ir Lietuvos kultūros ministerija nėra tarpinė institucija įsisavinant struktūrinių fondų lėšas, o tai apsunkina galimybes panaudoti fondų lėšas kultūrai finansuoti Lietuvoje“. Ši situacija apsunkia kultūros sistemos funkcionavimą, nes kultūros politikos priemonių įgyvendinimui trūksta finansinių išteklių.

Meno produktų visuomenei pateikimo problemos. Anot Melniko (2007, p. 77), „kultūros sektorius – tai visuma visuomenės mastu veikiančių individų – kūrėjų bei institucijų, taip pat įstaigų ir kitokių organizacijų, kuriose yra kuriami, kaupiami ir kurių yra skleidžiami ir vartotojams pateikiami produktai, atliekantys perspektyvių ir reikšmingų visuomenei būdingų vertybių, gyvenimo ir socialinės veiklos modelių bei elgsenos stereotipų, normų, standartų, etalonų ir idealų formavimo, ugdymo, skleidimo, įtvirtinimo bei atnaujinimo funkcijas“. Taigi kultūros produktai yra skirti individams, žmonių grupėms, visuomenei, tačiau jų pateikimas ne visada pasiekia galutinį vartotoją. Anot Pukelytės (2015, p. 144), „kultūros ir kūrybos sektoriaus įmonės neturi prieigos prie finansinių priemonių. Daugumos mažų įmonių turtas yra nematerialus, jis neatspindimas finansiniuose dokumentuose; be to, dažniausiai tokių įmonių produktai ir paslaugos nėra skirti masiniam vartojimui“. Be to, kad kultūros produktai pasiektų galutinį vartotoją, tikslinga tą produktą tinkamai pozicijuoti rinkoje. Anot Pukelytės (2015, p. 144), „kultūros sritis pasižymi rinkodaros įgūdžių stoka. Kultūros operatoriai turėtų orientotis ne į produktą, o į platesnę, daugialypę perspektyvą, susijusią su procesu ir vartotoju. Tokia perspektyva svarbi autentiškų vartotojų patirčių kūrimui“.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūros srityje susiduriama su kultūros politikos formavimo, administravimo, finansavimo ir meno produktų visuomenei pateikimo problemomis. Pagrindinės kultūros politikos formavimo problemos yra tos, kad nėra vieningos ilgalaikės valstybinės kultūros politikos strategijos, jog netinkamas kultūros programų ir projektų valdymas, sąlygotas centralizuoto valstybinio – biurokratinio politikos modelio. Kultūros sektoriaus administravimo problemos susiformavusios dėl naujosios viešosios vadybos principų nepakankamo taikymo, viešosios politikos įgyvendinimo priemonių nepakankamumo, pernelyg ilgos reakcijos į susidariusių problemų sprendimą. Kultūros politikos finansavimo problemos kyla dėl to, kad didžioji jų dalis tenka institucijų išlaikymui, o ne kultūros programų įgyvendinimui. Meno produktų visuomenei pateikimo problemos susijusios su tuo, ne visada pasiekia galutinį vartotoją, trūksta rinkodaros įgūdžių.

1.1.3. Kultūros politikos teisinis reglamentavimas

1.1.3.1. Tarptautiniai teisės aktai, reglamentuojantys kultūros politiką

Reglamentai, nulemiantys kultūros politikos formavimą Lietuvoje apima ne tik nacionalinių, bet ir tarptautinių organizacijų priimtus tarptautinius dokumentus. Tarptautiniai dokumentai koreliuoja su nacionaliniais teisės aktais. 1.2 lentelėje pateikiami ES teisės aktais ir dokumentai, kuriuose reglamentuojama, kaip organizuoti, planuoti, valdyti kultūros politiką ir tuo pačiu įgyvendinti vietos bendruomenės interesus daugiafunkcinio kultūros centro veiklose. ES dokumentai nurodo kryptį, kaip formuoti kultūros politikos nacionaliniu lygmeniu. Nors ES lygmeniu yra priimta mažai teisės dokumentų, kurie reglamentuoja kultūros politikos formavimą, tačiau pagrindinis dokumentas, kuriame apsprendžiama kultūros politika nagrinėjamu aspektu – Europos Komisijos komunikatas apie Europos kultūros globalizuotame pasaulyje darbotvarkę (2007). Šiame dokumente dėmesys skiriamas ES indėliui į kultūrą (apibūdinant ES vidaus politikos ir programų vaidmenį, apibūdinant ES išorinius santykius), pateikiami Europos kultūros darbotvarkės tikslai, naujos partnerystės ir darbo metodai. Pasitelkiant ES formuojamą kultūros politiką skatinama ne tik kultūros politika šalyje, tačiau ir kuriamos naujos darbo vietos, skatinamas ekonomikos augimas. Taip pat kultūros politika nukreipta į inovacijų ir mokslinės pažangos skatinimą. Tokiu būdu siekiama, kultūros sritis neatsiliktu nuo kitų sričių vystymosi tempo, globalizacijos poveikio, t.y. skirtumai mažinami ne tik regioniniu lygmeniu, tačiau ir tarp ūkio sektorių. Siekiant įgyvendinti ES kultūros politikos programas, reikalingi finansiniai ištekliai, kuriuos galima įsisavinti pasinaudojant ES 2014 – 2020 m. struktūriniu parama. 2021 – 2027 m. ES ilgalaikiame biudžete programai „Kūrybiška Europa“ numatyta skirti 2,24 mlrd. Eur. Pagal tarpsektorinę programą pirmenybė teikiama veiksams, kuriais remiamas tarpsektorinis tarpvalstybinis politinis bendradarbiavimas kultūros vaidmens socialinei įtraukčiai propagavimo ir meninės laisvės srityse. Taip pat ES teisės aktuose skiriamas dėmesys regioninei plėtros, sanglaudos politikai.

1.2 lentelė

ES kultūros politikos formavimo teisinis reguliavimas

ES teisės aktai	
Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 m.	Skiriamas dėmesys žmogaus teisėms ir žmogiškajam orumui, teisei valstybei, teisingumui, lygybei ir nediskriminavimui; pagarba rasei, etniškumui ir kultūrų įvairovei; ir lygios galimybės, leidžiančioms visiškai išnaudoti žmogiškąjį potencialą ir prisidėti prie bendro klestėjimo. Taip pat darbotvarkėje įsipareigojama puoselėti tarpkultūrinį supratimą, toleranciją, tarpusavio pagarbą ir pasaulinės pilietybės ir bendros atsakomybės etiką.
Europos Komisijos komunikatas apie Europos kultūros globalizuotame pasaulyje darbotvarkę (2007)	Pripažinta, kad „kultūra ir kūrybiškumas yra svarbūs asmeninio tobulėjimo, socialinės sanglaudos, ekonomikos augimo, darbo vietų kūrimo, inovacijų ir konkurencingumo skatinimo veiksniai“ (Europos Tarybos rezoliucija dėl Europos kultūros darbotvarkės Nr. 2007/C 287/01, 2007).
Europos Sąjungos strateginiai prioritetai, suformuluoti Europos Komisijos 2019–2024 m. laikotarpiui.	Pirmuoju Europos Komisijos 2019–2024 m. prioritetu „Europos žalioji kursas“ siekiama saugoti Europos gamtinę aplinką. Tai galima padaryti užtikrinant kraštovaizdžio, kultūros ir paveldo įvairovę, kas yra vienas iš svarbiausių ir būdingiausių Europos bruožų. Penktuoju prioritetu „Stipresnė Europa pasaulyje“, siekiama užtikrinti, kad visos tautos būtų vieningos, nes jas sieja Europos kultūra ir tie patys iššūkiai.
ES fondų parama	
Europos Sąjungos 2014 – 2020 m. struktūrinė parama	„Kūrybiška Europa“ programa siekiama puoselėti bendrą kultūros paveldą, remiant tarptautinius kultūros projektus – bendradarbiavimo veiksmus, platformas ir tinklus, taip pat literatūrinio vertimo projektus. Programos: Erasmus + - (švietimo ir mokymo pasitelkimas), COSME (SVV finansavimo programa), Horizontas 2020 (mokslinių tyrimų ir inovacijų kultūros srityje taikymas) (Europos Komisija, 2014).

Šaltinis: sudarė darbo autorius remiantis nurodytais teisės aktais

Tokiu būdu savivaldybių lygmeniu, integruojant ES dokumentus į nacionalinę teisės sistemą, siekiama patenkinti vietos bendruomenės interesus daugiafunkcinių kultūros centrų veiklose.

1.3 lentelėje pateikiami reglamentai, dokumentai, tarptautiniai susitarimai, nulemiantys kultūros politikos įgyvendinimą.

Duomenys pateikti 1.3 lentelėje rodo, kad ES teisės aktai lemia kultūros politikos įgyvendinimą. Lisabonos strategijos vertinimo dokumentas atskleidžia, kad kultūros politikos tikslų galima siekiant netiesiogiai, skleidžiant kultūrinę vertybę ir jos patrauklumą, akcentuojant kultūros minkštąją galią. Europos Komisijos strategija „Europa 2020“ įgalina taikyti strategijos įgyvendinimo mechanizmus kultūros sistemos dalyvių veikloje. „A Soul for Europe“ programa skatina dialogą tarp kultūros sistemos dalyvių, dalinantis gerąja patirtimi ir problemomis įgyvendinant kultūros politiką.

1.3 lentelė

ES kultūros politikos įgyvendinimą reglamentuojantys teisės aktai

Tarptautiniai susitarimai	
Lisabonos strategijos vertinimo dokumentas	Kultūra, globalių pokyčių procese, įvardinta kaip minkštoji galia. Šalia kultūros atsirado tokie raktiniai žodžiai kaip inovacijos, moksliniai tyrimai ir technologijų plėtra (Bajorienė ir kt., 2014). Pripažinta, kad kultūra turi minkštąją galią, todėl politikos tikslų galima siekti ir netiesiogiai, per autoritetą, vertybes ar kultūrinį patrauklumą.
Europos Komisijos strategija „Europa 2020“	„Žinių ekonomiką pakeitė socialinės ekonomikos rinkos vizija. Į strateginius Bendrijos siekius įtraukti veiksmai švietimo srityje. Taip pat numatyti bendros strategijos įgyvendinimo bei priežiūros mechanizmai, kurių stokojo Lisabonos strategija“ (Bajorienė ir kt., 2014). Ši strategija yra susieja su Lietuvos nacionaline pažangos strategija, kur kultūra įvardinta kaip horizontalus prioritetas (nes prioritetų įgyvendinimą koordinuoja Kultūros ministerija).
„A Soul for Europe“	„Įvairiais pjūviais diskutuojamas kultūros vaidmuo Europos Bendrijos projekte bei globaliame kontekste. Sparčiai kūrėsi ir konsolidavosi įvairios tarptautinės tinklinės kultūros organizacijos bei kūrybinės platformos“ (Bajorienė ir kt., 2014). Nepakanka tik reglamentuoti politinių siekių, tikslinga apie tai kalbėti, diskutuoti, siekti finansinės iniciatyvos kultūros projektams.

Šaltinis: sudarė darbo autorius remiantis nurodytais teisės aktais

Daugiafunkcinių kultūros centrų veikla įgyvendinama pasitelkiant minkštosios galios priemones (kultūros produktus, skatinant kultūrinį vietos patrauklumą), skatinant dialogą tarp šalies kultūros politikos dalyvių, dalinantis patirtimi, siekiant bendrų strateginių regioninių tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad ES dokumentai nurodo kryptį, kaip formuoti ir įgyvendinti kultūros politikos nacionaliniu lygmeniu. Kultūra regioninės politikos kontekste yra svarbi, nes yra ne tik veiksnys skatinantis socialinę sanglaudą, tačiau ir priemonė šalies nacionaliniam tapatumui išsaugoti. Politikos įgyvendinimo metu, ne tik gerinama kultūros paslaugų kokybė, tačiau užtikrinami vietos bendruomenės interesai daugiafunkcinių kultūros centrų veiklose.

1.1.3.2. Nacionaliniai teisės aktai, reglamentuojantys kultūros politiką

Kultūros sistemos dalyviai viešajame sektoriuje formuoja, įgyvendina kultūros politiką. Anot Furman ir Šerikovos (2007, p. 105), „politikos formavimo procese didelis dėmesys yra nukreiptas į politikos įgyvendinimo fazę, po kurios vėliau matomi realūs suformuotos politikos rezultatai“. Formuojant kultūros politiką, kultūros sistemos dalyviai vadovaujasi nacionaliniais teisės aktais. 1.5 lentelėje pateikiami dokumentai, kuriais remiantis kultūros sistemos dalyviai formuoja kultūros politiką.

LR Seimas, LR Vyriausybė, LR Kultūros ministerija, Taryba prie kultūros ministerijos formuoja kultūros politiką. LR Seimas vadovaudamasis LR Konstitucija (1992), LR Statutu (1994) ir kt. teisės aktais, leidžia įstatymus, taip formuodamas kultūros politikos įstatymų bazę, t.y. vykdo politikos legitimaciją. LR Vyriausybė remiantis 2021 – 2025 m. LR Vyriausybės programa ir Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėmis (2010), numato pagrindinius kultūros srities tikslus ir priemones jiems

pasiekti. LR Kultūros ministerija remdamasi LR Vyriausybės nutarimu „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos nuostatų patvirtinimo“ (2010), Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir kt. strateginiais dokumentais ir teisės aktais, planuoja, koordinuoja, stebi, finansuoja nacionalinės kultūros politiką. Vietos bendruomenės interesai daugiafunkcinio kultūros centro veiklose integruojami į nacionalinius strateginius dokumentus, teisės aktus, pabrėžiant jų svarbą ir reikšmę šalies tapatumui, kultūriniam paveldui ir kt.

1.4 lentelė

Nacionalinės kultūros politikos formavimo teisinis reguliavimas

Kultūros sistemos dalyviai	Dokumentai
LR Seimas	<p>LR Konstitucija (1992): „LR Seimas leidžia įstatymus“. Įstatymais formuojama kultūros politika.</p> <p>LR Seimo statutas (1994): LR Seime veiklą vykdo kultūros komitetas, kuris „svarsto ir teikia pasiūlymus dėl valstybės kultūros ir visuomenės informavimo politikos formavimo; rengia kultūros ir visuomenės informavimo sritis reglamentuojančių įstatymų, nutarimų ir kitų Seimo priimanų teisės aktų projektus bei pasiūlymus; atlieka Kultūros ministerijos ir kultūros institucijų parlamentinę kontrolę“.</p>
LR Vyriausybė	<p>2021 – 2025 m. LR Vyriausybės programa ir prioritetai: aštuonioliktosios vyriausybės programoje, patvirtintoje 2020 m. gruodžio 11 d. LR Seimo nutarimu Nr. XIV-72, išskiriami 2 skirsniai, kuriuose numatytos priemonės politikos tikslams pasiekti. III skyrius yra skirtas ir kultūros sričiai. Programoje taip pat akcentuojamas kultūrinių centrų veiklos stiprinimo būtinybė.</p> <p>2014–2020 m. nacionalinės pažangos programa (2012): vienas iš programos uždavinių – išsaugoti ir aktualizuoti kultūros paveldą ir ugdyti sąmoningumą, teikiant paramą iniciatyvoms, skatinančioms prižiūrėti, aktualizuoti ir propaguoti lokalinius (kaimo, regiono) kultūrinės atminties objektus (įskaitant etnografinių kaimų atgaivinimą).</p> <p>2021–2030 m. nacionalinės pažangos planas (2020): remiantis plano 4 strateginiu tikslu, tikslinga stiprinti tautinį ir pilietinį tapatumą, didinti kultūros skvarbą ir visuomenės kūrybingumą. Taip pat plane nurodoma, kad kultūros ir meno įstaigos bei organizacijos siūlo suaugusiems įvairių neformaliojo švietimo programų bei veiklų, tačiau šios veiklos retai organizuojamos atsižvelgiant į suaugusiųjų kultūrinės edukacijos poreikių analizę, grįžtamąjį ryšį.</p> <p>Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2011): Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2011) susitelkiama ties Lietuvos visuomenės gerove dabar ir ateityje.</p> <p>Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės (2010): svarbiausias politikos kaitos gairių tikslas – suteikti naują impulsą kultūros politikos procesams. „Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės“ nuo 2010 m. yra pagrindinis kultūros politikos dokumentas šalyje, numatantis jos raidos kryptis. Su šio dokumento nuostatomis turi koreliuoti įvairių Vyriausybių formuluojami nacionalinės kultūros politikos tikslai, uždaviniai ir įgyvendinimo priemonės“ (Bajorienė ir kt., 2014). Remiantis kultūros politikos kaitos gairėmis, galima suvokti Lietuvos kultūros politikos vystymosi kryptis.</p> <p>Lietuvos kultūros politikos strategija (2019): strategijos tikslas užtikrinti reikšmingą kultūros indėlį, kuriant darnią Lietuvos visuomenę, orų nacionalinį ir europietiška tapatumą, socialinę ir ekonominę gyventojų gerovę, tarptautinį valstybės prestižą ir konkurencingumą. Taip pat strategijoje akcentuojami bendruomenių interesai, kūrėjų ir dalyvių tinklai, tad institucijos turi teikti pagrindą ir stimulą jų veiklai, būti bendruomenių partnerėmis.</p>
LR Kultūros ministerija	<p>LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos nuostatų patvirtinimo“ (2010): teisės akte suformuoti veiklos tikslai, kurie atskleidžia, už kurių valstybės kultūros politikos sričių formavimą yra atsakinga LR Kultūros ministerija.</p> <p>Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“: „Kultūra, jos plėtra, sąveika su kitomis visuomenės gyvenimo sritimis strategijoje „Lietuva 2030“ įvardijama kaip horizontalus prioritetas siekiant ugdyti sumanią visuomenę, tačiau dėmesys įgyvendinimo priemonėms, susijusioms su kultūros sektorium, kaip ir visos strategijos įtvirtinimu, slopsta“ (Bajorienė ir kt., 2014). Šis dokumentas yra tiesiogiai susijęs su Europos Komisijos strategija „Europa 2020“.</p> <p>2014–2020 m. nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ tarpinstitucinis veiklos planas (2014): šio plano paskirtis konsoliduojant 2014–2020 metų ES struktūrinių fondų lėšų valdytojų priemones, sudaryti sąlygas panaudoti kultūros srities sektoriaus potencialą, modernizuoti kultūros centrų fizinę ir informacinę infrastruktūrą, gerinti paslaugų kokybę, jų prieinamumą.</p>

Šaltinis: sudarė darbo autorius remiantis nurodytais teisės aktais

Anot Furman ir Šerikovos (2007, p. 105), „politikos įgyvendinimas susiejamas su valdžios politikos realizavimu“. Įgyvendindami kultūros politiką kultūros sistemos dalyviai vadovaujasi nacionaliniais reglamentais, sudarančiais palankiausias sąlygas kultūrinei veiklai vystytis ir plėstis. 1.5 lentelėje pateikiami kultūros sistemos dalyviai ir jų veiklą apsprendžiantys nacionaliniai reglamentai, kuriais remiantis Lietuvoje įgyvendama kultūros politika.

1.5 lentelė

Nacionalinės kultūros politikos įgyvendinimą reglamentuojantys teisės aktai

Kultūros sistemos dalyviai	Teisės aktai ir dokumentai
Taryba ir komisija prie Kultūros ministerijos	<p>LR kultūros tarybos įstatymas (2012): Šis įstatymas įtvirtino esminį kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo atskyrimo principą.</p> <p>Lietuvos kultūros ir meto taryba (2019): patariamojo balso teisę turinti ekspertų grupė, analizuojanti, vertinanti ir padedanti LR kultūros politiką.</p> <p>Kultūros centrų tarybos nuostatai (2019): institucija sprendžia Lietuvos kultūros centrų politikos formavimo ir įgyvendinimo klausimus.</p>
Savivaldybės	<p>LR Vietos savivaldos įstatymas (1994): „gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas“.</p> <p>LR regioninės politikos plėtros įstatymas (2020): regioninės plėtros įstatymas numato regioninės politikos tikslą: mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp regionų ir pačiuose regionuose, skatinti visoje valstybės teritorijoje tolygią ir tvarią plėtrą. Šio įstatymo pagrindu, rengiami kiti dokumentai, skirti regioninės politikos plėtrai, yra aišku, kurioms institucijoms deleguoti funkcijas ir darbus, siekiant regioninės politikos tikslo įgyvendinimo.</p> <p>Lietuvos regioninės politikos Baltoji knyga (2017): šios regioninės politikos tikslas – sudaryti oraus, aktyvaus, saugaus, sveiko ir patrauklaus gyvenimo ir darbo prielaidas visoje Lietuvoje (Lietuvos regioninės politikos Baltoji knyga, 2017).</p>
Savivaldybei pavaldžios įstaigos	<p>Regionų kultūros plėtros 2012–2020 m. programa nustato regionų kultūros plėtros prioritetines kryptis, sudaro sąlygas kultūros prieinamumui ir sklaidai, didinant regionų patrauklumą vietos bendruomenėms, investuotojams, turizmui. Pagal šios programos 1 strateginį tikslą, numatytas kultūros centrų modernizavimas, siekiant didinti paslaugų prieinamumą. Pagal 2 tikslą, siekiama, kad kultūros centruose būtų skatinamos kultūros iniciatyvos ir kūrybinė raiška, plėtojant bendruomeniškumą, socialinę sanglaudą.</p> <p>Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 m. programa (2015): numatyta remti viešosios infrastruktūros kūrimą ir tvarkymą, skatinti ekonominę, socialinę, kultūrinę veiklą sutvarkytuose pastatuose; panaudoti rekreaciniu požiūriu vertingas teritorijas, kultūros paveldo objektus <...>. Šios programos uždaviniai persidengia su Lietuvos regioninės politikos Baltojoje knygoje (2017) nustatytais.</p> <p>LR Vietos savivaldos įstatymas (1994): „savivaldybės institucijos ir įstaigos, kiti subjektai, turintys teisės aktų suteiktus įgaliojimus, atliekantys jiems pavestas administravimo funkcijas ir atsakingi už šių funkcijų įgyvendinimą“.</p> <p>LR kultūros centrų įstatymas (2004): remiantis šiuo įstatymu nustatoma kultūros centrų steigimo, pertvarkymo, pasibaigimo, valdymo, veiklos, klasifikavimo, finansavimo tvarka, pateikiama kaip organizuoti kitus su kultūros centrų veikla susijusius santykius.</p>

Šaltinis: sudarė darbo autorius remiantis nurodytais teisės aktais

Taryba ir komisija prie Kultūros ministerijos vadovaudamasi LR Lietuvos kultūros tarybos įstatymu (2012), pagal kompetenciją įgyvendina kultūros politiką. Savivaldybės ir joms pavaldžios įstaigos, kurių veiklą reglamentuoja LR Vietos savivaldos įstatymas (1994), LR regioninės politikos plėtros įstatymas (2020), įgyvendina įstatymais ir programose reglamentuotą ir suformuotą kultūros politiką. Savivaldybei pavaldžių įstaigų viena iš pagrindinių funkcijų užtikrinti vietos bendruomenių interesus daugiaviečio kultūros centro veiklose. Šie interesai taip pat įgyvendinami ir finansuojami remiantis Regionų kultūros plėtros 2012–2020 m. ir Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 m. programomis.

Kultūros politika ir bendruomenių interesai daugiaviečio kultūros centro veiklose įgyvendinami vadovaujantis tarptautiniais ir nacionaliniais teisės aktais. Tačiau Pukelytė (2015) atkreipia dėmesį,

kad „Lietuvos kultūros politikos dokumentai liudija Lietuvą tik iš dalies įgyvendinant ES kultūros politikos nuostatas ir, kad akivaizdžiai yra pasikeitęs politikos ir kultūros santykis bei vyraujantis supratimas apie kultūros įtaką politikai, valstybei aktualesnės kultūrologinės tradicijos paradigmos, kvestionuojančios kultūros lauko matuojamumą ir ekonominę naudą“.

Apibendrinant galima teigti, kad LR Seimas, LR Vyriausybė, LR Kultūros ministerija, Taryba prie kultūros ministerijos formuoja kultūros politiką. Vietos bendruomenės interesai daugiafunkcinio kultūros centro veiklose integruojami į nacionalinius strateginius dokumentus, teisės aktus, pabrėžiant jų svarbą ir reikšmę šalies tapatumui, kultūriniam paveldui ir kt. Taryba ir komisija prie Kultūros ministerijos, savivaldybės ir joms pavaldžios įstaigos, remiantis teisės aktais ir pagal kompetenciją įgyvendina kultūros politiką. Savivaldybei pavaldžių įstaigų viena iš pagrindinių funkcijų užtikrinti vietos bendruomenių interesus daugiafunkcinio kultūros centro veiklose. Šie interesai taip pat įgyvendinami ir finansuojami remiantis Regionų kultūros plėtros 2012–2020 m. ir Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 m. programomis.

1.1.4. Kultūros politikos įgyvendinimo vertinimo būdai

Viena iš kultūros politikos įgyvendinimo funkcijų – stebėti ir vertinti kultūros politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų veiklą.

Kultūros politikos įgyvendinimo stebėseną Lietuvoje vykdo keletas institucijų: LR Kultūros ministerija, LR Statistikos departamentas, Lietuvos nacionalinis kultūros centras, Lietuvos kultūros tarybos įsteigtas Stebėsenos centras.

LR Kultūros ministerija formuoja valstybės politiką, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą. Kultūros ministerijos strateginių ir metinių veiklos planų vykdymo vertinimą atlieka ministerijos centralizuotas vidaus audito skyrius.

LR Statistikos departamentas yra LR Vyriausybei pavaldi įstaiga koordinuojanti kitų įstaigų, teikiančių ir tvarkančių oficialiąją statistiką, veiklą. Surinkti duomenys, taikant įvairius statistinius metodus, apdorojami, skaičiuojami įvairūs rodikliai, jie susistemunami, pateikiami įvairiais pjūviais. Kultūros politiką vykdančios ir įgyvendinančios įstaigos taip pat teikia informaciją LR Statistikos departamentui. Kaip pateikiama LR Statistikos departamento interneto svetainėje (2021), vienas iš departamento tikslų – teikti informaciją anksčiau, suprantamiau, išsamiau, vizualiau, todėl vertinant kultūros politikos sistemoje esančias įstaigas, labai svarbu atkreipti dėmesį, kokio laikotarpio informacija pateikiama, ar ji aktuali, ar ji pakankamai išsami ir tiksli, ar ją įmanoma vizualizuoti.

Lietuvos nacionalinis kultūros centras – biudžetinė taikomojo mokslinio metodinio pobūdžio LR Kultūros ministerijai pavaldi įstaiga. Šis centras vykdo regionų kultūros, etninės kultūros, mėgėjų meno, kultūros centrų būklės ir raidos stebėseną, inicijuoja ir/ar atlieka šias tendencijas analizuojančius tyrimus, kaupia statistinę informaciją apie savivaldybių kultūros centrų veiklą, specialistus, materialinę bazę, pagal kompetenciją teikia pasiūlymus ir rekomendacijas LR kultūros ministerijai, savivaldybių administracijoms, kitoms valstybės ir savivaldos institucijoms, nevyriausybiniams organizacijoms.

Lietuvos kultūros taryba – institucija, įgyvendinanti šalies kultūros politika. Taryba yra įsteigusi centrą, kuris atlieka kultūros ir meno projektų stebėseną, analizuoja kultūros ir meno procesus. Lietuvos kultūros taryba taip vykdo įvairius tyrimus. Tyrimų tikslas – analizuoti šiandieninės Lietuvos kultūros situaciją, meno kūrėjų, vartotojų ir institucijų būklę, diagnozuoti kultūros kaitos ir politikos perspektyvas, nubrėžti ir įvertinti meno kūrybos bei verslo, politikos mokslo, švietimo,

socialinės integracijos ir kitų gretimų sektorių sąveikas, pasiūlyti ateities modelius ir plėtros galimybes.

Galima teigti, kad kultūros politikos įgyvendinimo vertinimą vykdančios institucijos renka, taikydamos įvairius statistinius metodus apdoroja informaciją, kurią ne tik pateikia viešam vartojimui, tačiau ji naudojama tolimesniems tyrimams ir analizei, stebėsenai, auditui ir kt.

Tikslinga nagrinėti, kokie yra universalūs politikos įgyvendinimo vertinimo modeliai, būdai ir priemonės, siekiant išnagrinėti, kurie iš jų taikomi vertinant kultūros politiką.

Viešojo sektoriaus priežiūros sistemą sudaro stebėseną, kontrolę ir vertinimas. Be priežiūros sistemos negalima jokios organizacijos veikla, nes jos metu patikrinama kaip siekiama tikslų ir ar atitinka normas. Stebėsenos, kontrolės ir vertinimo pagrindiniai bruožai apžvelgiami 1.6 lentelėje.

1.6 lentelė

Monitoringo, kontrolės ir vertinimo pagrindiniai bruožai

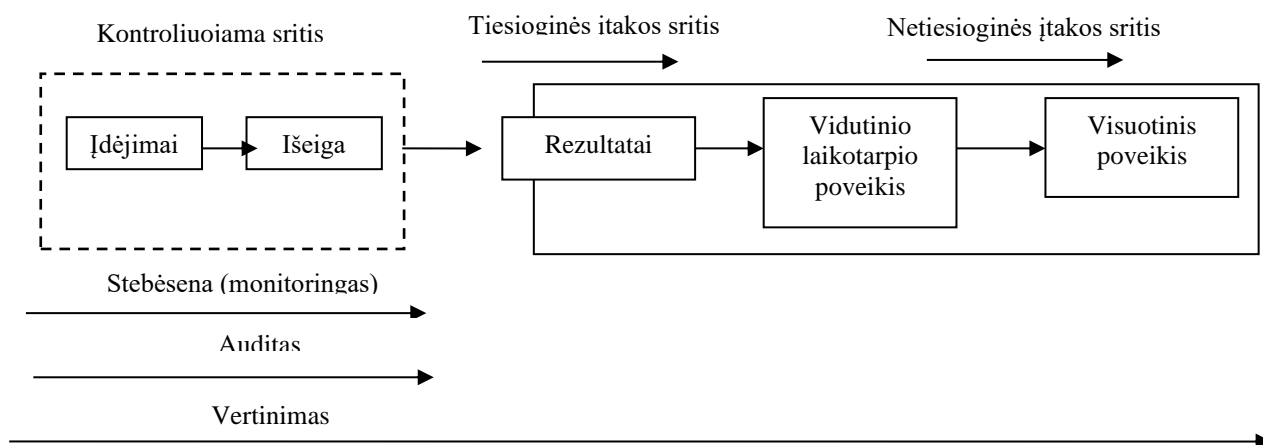
	<i>Stebėseną (monitoringą)</i>	<i>Kontrolė</i>	<i>Vertinimas</i>
<i>Objektas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • veiklos tendencijos; • veiklos gairės; • paslaugos/programos, projektai 	<ul style="list-style-type: none"> • teisės aktų laikymasis; • kaštai; • valdymo procesai (sistemos). 	<ul style="list-style-type: none"> • procesai; • poveikis; • programos/politikos sritys
<i>Tikslai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • identifikuoti užduotis; • sekti tikslų įgyvendinimą; • padėti vertinant kokybę; • tobulinti veiklą. 	<ul style="list-style-type: none"> • įvertinti riziką; • tobulinti kontrolę; • didinti efektyvumą; • valdymo procesų tobulinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • išaiškinti programų logiką; • rengti ataskaitas; • pagrįsti išteklius; • tobulinti veiklos poveikį.

Šaltinis: Damirova, Šnapštienė, 2005, p. 103

Stebėsenos pagrindinė paskirtis – fiksuoti esamos padėties situaciją, siekiant organizacijos tikslų. Kontrolė padeda teisingai vertinti esamą situaciją, nustatyti tam tikras neigiamas tendencijas ir išsiaiškinti jas sukėlusias priežastis. Vertinimo metu svarbu objektyviai ir sistemingai nustatyti įgyvendintos programos efektyvumą, veiksmingumą ir poveikį

Mokslininkai savo darbuose yra sukonstravę ne vieną politikos vertinimo instrumentą, tačiau tikslinga paaiškinti, kas viešosios politikos tyrimų lauke yra pats „vertinimas“. Anot Segalavičienės (2011), vertinimo veikla šiuolaikinio viešojo valdymo funkcijų ašyje užima labai reikšmingą vietą, nes vis didesnis dėmesys skiriamas vykdomos viešosios politikos veiksmingumui, viešojo sektoriaus už pinigus kuriamai vertei. Taip pat svarbi tampa kontrolė, kurios metu nustatoma kiek atliktoji veikla atitiko laukiamus rezultatus, jos metu taip pat išsiaiškinama ar veiksmingas buvo planavimas, organizavimas ir vadovavimas taip pat stebėseną, kuri yra svarbi kaip viešojo administravimo kokybės valdymo būdas. Stebėseną Pasaulio bankas traktuoja kaip besitęsiantį duomenų rinkimo ir jų analizės procesą, kurio metu lyginama, kaip vertinimo objektas yra įgyvendinamas atsižvelgiant į siekiamus rezultatus. Dvorak (2011) pateikia vertinimo objektų įvairovę: programa ar projektas, privačios ir viešosios organizacijos, prekės ir/ar paslaugos, žmogiškieji išteklių, pasiūlymai ir/ar kvietimai, įstatymai, strategijos, procedūros, procesai, sistemos, viešieji pirkimai, prašymai dėl darbo, meta vertinimai.

1.3 paveiksle pateikiama, kuo skiriasi vertinimas, stebėseną ir auditas. Stebėseną apima veiksmų, aplinkos, veiklos monitoringą. Auditas vertina rezultatus, išteklių racionalų panaudojimą. Tuo tarpu vertinimas apima kontroliuojamą, tiesioginės ir netiesioginės įtakos sritis.



1.3 pav. Vertinimo, stebėsenos ir audito laukas
Šaltinis: Segalavičienė, 2011

Vertinimo pagrindinis tikslas – patikra, kurios metu anot Segalovičienės (2011) gaunami kiekybiniai duomenys apie įgyvendinimą. Auditas suprantamas, kaip priemonė kokybės sistemai tobulinti bei organizacijos veiklai gerinti. Auditas dažniausiai siejamas su finansiniu auditu, kuris orientuojamas į veiklos įėigą ir išėigą, taip pat veiklos auditą, kuris turi taip pat kai kuriuos vertinimo požymius.

Apibendrinant galima teigti, kad sektoriaus priežiūros sistemą sudaro stebėseną, kontrolė ir vertinimas. Kultūros politikos įgyvendinimo stebėseną Lietuvoje vykdo keletas institucijų: LR Kultūros ministerija, LR Statistikos departamentas, Lietuvos nacionalinis kultūros centras, Lietuvos kultūros tarybos įsteigtas Stebėsenos centras. Kultūros politikos įgyvendinimo vertinimą vykdančios institucijos renka, taikydamos įvairius statistinius metodus apdoroja informaciją, kurią ne tik pateikia viešam vartojimui, tačiau ji naudojama tolimesniems tyrimams ir analizei, stebėsenai, auditui ir kt.

1.2. Kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkcinio kultūros centro veiklose

1.2.1. Kultūros centrų veiklos analizė

Kultūros centras – juridinis asmuo, kuris savo veikla puoselėja etninę kultūrą, mėgėjų meną, kuria menines programas, plėtoja švietėjišką (edukacinę), pramoginę veiklą, tenkina bendruomenės kultūrinius poreikius ir organizuoja profesionalaus meno sklaidą (LR kultūros centrų įstatymas, 2004). Tai vieta, kur viešasis sektorius, verslas ir kūrybiniai asmenys bendradarbiauja, taip sukurdami įvairius kultūros produktus, kurie paremti inovatyviais sprendimais. Nilson ir Thorell (2018) teigimu, kultūros centruose veikia bendruomenės, kurios jungia meno kolektyvus, subkultūrų darinius, klubus ir kt., kuriuose jie siekia bendrų interesų.

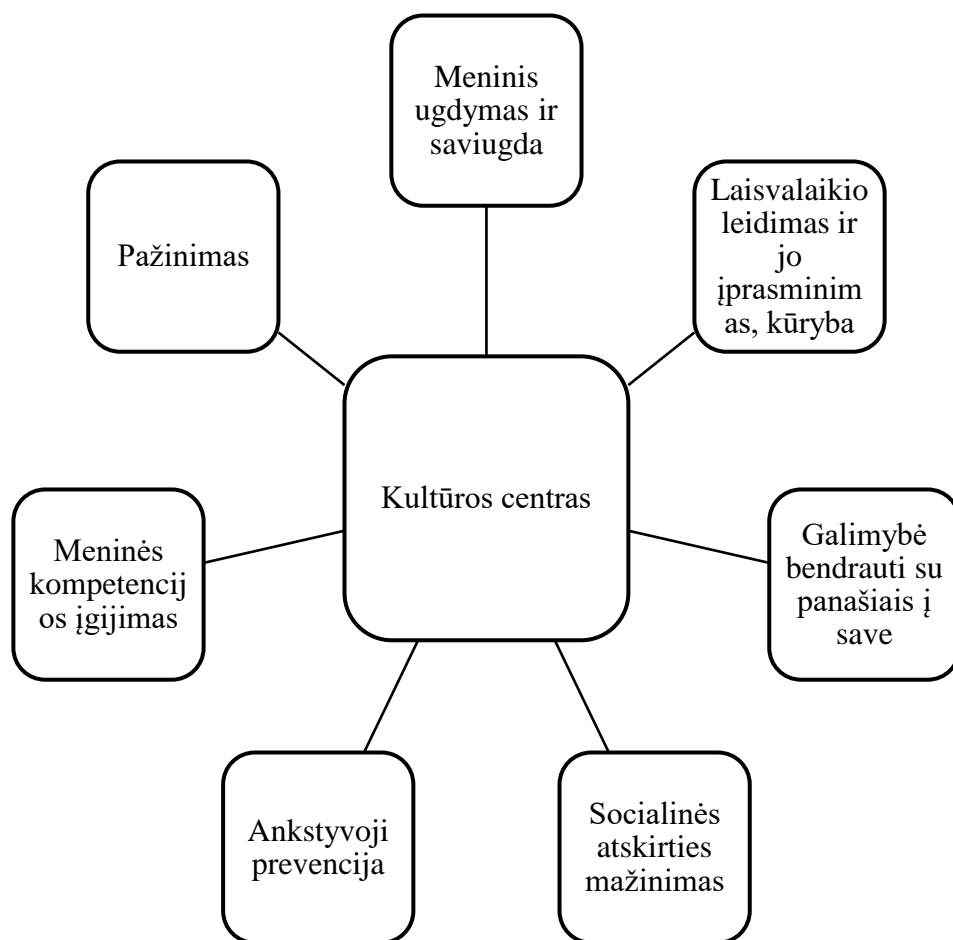
Kultūros centras – įstaiga, kurioje konceptualizuojama šalies kultūrą. Anot Khan (2018), šiuolaikiniuose kultūros centruose tenkinami kultūros ir laisvalaikio poreikiai, ugdoma iniciatyva, aktualizuojama regiono, krašto kultūra, teikiamos viešosios paslaugos, į meno kolektyvų veiklą įtraukiant įvairių amžiaus asmenis. Taip pat kultūros centruose vyksta kultūros produktų sklaida, puoselėjama etninė kultūra, vyksta edukacija apie krašto etnografinę kilmę ir istoriją.

Siekiant, kad įtvirtinti kultūros centro konceptą, bei patenkinti kultūros poreikius, LR Kultūros ministerija, miestų bei rajonų savivaldybės formuoja ir įgyvendina kultūros politiką, kuri kultūros centrams ir jų veiklai padeda prisitaikyti prie šiandienos pokyčių. Anot Žalpio (2017), kultūros centrai

svarbi edukacijos institucija, kurioje užtikrinamas jaunimo užimtumas ir tenkinami bendruomenės poreikiai, kadangi visa ši veikla turi reikšminga ekonominį, kultūrinį, socialinį ir edukacinį pagrindą. Taip pat veikla skatina bendravimą ir bendradarbiavimą, o praleistas laisvas laikas įprasminamas kūryba, kūrybos produktais (Žalpus 2017).

Kultūros centrai skirstomi į specializuotus ir daugiafunkcinius. Kultūros centrai atlieka įvairias funkcijas, tačiau pagrindinis jų – mėgėjų meno kolektyvų būrimasis ir kūryba (Jurėnienė, Urbonienė, 2018).

Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014) teigimu, šiuolaikinėje visuomenėje kultūra – tai ne tik prasminga laisvalaikio forma. Į kultūrą žiūrima kaip į dvasinio tobulinimo įrankį. Taip pat akcentuojama, kad centre vyksta socializacija, o bendravimas ir bendradarbiavimas kuria ir formuoja žmonių elgseną, vertybes. 1.4 paveiksle pateikiami Žalpio (2017) išskiriami kultūros centrų siekiami bendri tikslai.



1.4 pav. Kultūros centrų bendri tikslai

Šaltinis: Žalpus, 2017, p. 201 - 202

Kultūros centrų veikla yra būtina ir reikalinga kultūros politikos įgyvendinimui. Šioje terpėje ne tik kuriami kultūros produktai, tačiau ir įgyvendinant funkcijas, kurios įtvirtintos LR kultūros centrų įstatyme (2004), centrai kaupia turtingą kultūros paslaugų teikimo vietos bendruomenėms patirtį. Saugomos etninės kultūros tradicijos, renginiai, o mėgėjų meninė veikla sudaro sąlygas tenkinti gyventojų kultūros poreikius, užtikrinti jų kūrybinę saviraišką. Vystomos visos mėgėjų meno sritys bei žanrai, veikia mėgėjų meno kolektyvai, suformuota visų žanrų respublikinių ir regioninių renginių sistema.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūros centrų veikla yra būtina ir reikalinga kultūros politikos įgyvendinimui. Šioje terpėje ne tik kuriami kultūros produktai, tačiau ir kaupiama turtinga kultūros paslaugų teikimo vietos bendruomenėms patirtis, saugomos etninės kultūros tradicijos, renginiai, o mėgėjų meninė veikla sudaro sąlygas tenkinti gyventojų kultūros poreikius, užtikrinti jų kūrybinę saviraišką. Esamas kultūros centrų tinklo tankumas, kultūros centrų, jų filialų ir kitų darinių infrastruktūra, meno mėgėjų kolektyvų skaičius regionuose yra palanki tolygiai kultūros ir meno veiklų sklaidai regionuose. Mažesniuose miesteliuose dėl sąlyginai mažos vietinės rinkos nėra galimybės išlaikyti specializuotos infrastruktūros.

1.2.2. Kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkcinio kultūros centro veikloje

Kaip jau minėta, kultūros centrai pagal veiklos pobūdį skirstomi į specializuotus ir daugiafunkcinius. Atsižvelgiant į darbo temą, toliau nagrinėjama daugiafunkcinio kultūros centro veikla ir vaidmuo įgyvendinant kultūros politiką.

Lietuvoje daugiafunkciniai kultūros centrai yra kultūrinių ir edukacinių veiklų kūrybos šaltinis. Šie produktai yra skiria įvairaus amžiaus visuomenės poreikių tenkinimui. Dalis veikos skirta vaikų švietimui, ugdymui, laisvalaikio įprasminimui. Kita veikla skirta jaunimui, kur jie gali leisti laisvalaikį, įprasinti save, socializuotis, užmegzti santykius su kitais bendruomenės nariais ne tik savo krašte, tačiau ir tarptautiniu lygmeniu (Jurėnienė, Urbonienė, 2015).

Daugiafunkciniuose kultūros centruose vyksta edukacinė veikla, taip pat organizuojami renginiai, projektai, parodos, taip pat erdvę galima išnaudoti ugdymo procesams (seminarai, konferencijos, kursai, ir pan.). Kultūros politikos įgyvendinimas apima estetinio skonio lavinimą, meno pajautos sklaidą, ugdomas dvasinis pasaulis. Centruose ši veikla vykdoma kompetentingai, kultūringai, perteikiant informaciją kūrybiškais būdais. Labai svarbu, kad informacija apie krašto kultūrą būtų perduodama iš kartos į kartą. Taip pat daugiafunkciniuose kultūros centruose teikiamos viešosios paslaugos. Lietuvos kultūros centrų asociacijos prezidento Romo Matulio teigimu, „pagrindiniai aspektai priklauso nuo kultūros centro bendrųjų veiklų apimčių, turimų profesionalių darbuotojų, finansinių išteklių, materialinės bazės ir pan. Tačiau nepriklausomai nuo centro dydžio“ (Jurėnienė, 2018).

Kaip minėta daugiafunkciniuose kultūros centruose vyksta edukacija. Išnaudojant erdves galima rengti mokymus, seminarus, projektus, stovyklas, vesti paskaitas, ekspedicijas ir pan. Anot Jurėnienės ir Urbonienės (2018), „dauguma kultūros centrų aktyviai leidžia mokomuosius leidinius, rengia nuolatinės tradicinių amatų dirbtuves, įvairių muzikos instrumentų pažinimo laboratorijas, tautinio kostiumo istorijos ekspozicijas, kursus, mokomąsias-pažintines keliones, ekspedicijas ir pan.“. Anot ekspertės Irenos Seliukaitės: „Kultūros centrai ugdo kultūros vartotoją – teatro, kino, muzikos, šokio – mėgėjų meno kolektyvuose, kūrybinėse laboratorijose, būreliuose, dailės, keramikos, tradicinių amatų ir kitose studijose, padeda išlaikyti gyvasias etninės kultūros tradicijas, užtikrindami jų perėmimą. Bendruomenės įvykdytų savo misiją jeigu taptų etninės kultūros tradicijų saugotojomis ir tęsėjomis. Šioje srityje ir yra prioritetinga edukacinė veikla“ (Jurėnienė, Urbonienė 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje daugiafunkciniai kultūros centrai vykdo daug įvairių kultūrinių ir edukacinių veiklų, skirtų vaikams, jaunimui ir suaugusiems.

1.2.3. Daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo galimybės

Problemų sprendimo galimybės daugiafunkcinio kultūros centro veiklos požiūriu susijusios su už kultūros politikos formavimą atsakingų subjektų veikla, todėl sprendimai susieti su jų veiklos tobulinimu.

Siekiant efektyvesnės daugiafunkcinių kultūros centrų veiklos, tikslinga *formuoti vieningą ilgalaikės valstybinės kultūros politikos strategiją*. Veiksmų ir (arba) plėtros planai sudaro vidutinės trukmės ir ilgalaikę struktūrinę kultūros plėtros strategijų sistemą. Paprastai jie apibrėžia kontekstą, tikslus/prioritetus ir veiklą per ataskaitinį laikotarpį, taip pat numatomus rezultatus, suinteresuotąsias šalis ir jų įtraukimo būdus, biudžeto paskirstymą ir finansavimo šaltinius, stebėsenos veiklą ir vertinimo procedūras. Politikos formuotojai prisiima atsakomybę už veiksmų/plėtros plano rengimą, o jo įgyvendinimas gali būti deleguotas kitiems subjektams (Hutton, 2016). Kultūros politikos strategija – planavimo metodas, kur kultūra yra tvaraus vystymosi ramsis (Hristova et al., 2015). Kultūros strategija apima daugelio kultūros suinteresuotųjų šalių dalyvavimą (politikos formuotojai, įgyvendintojai ir „kultūros vartotojai). Kultūros strategija yra priemonė, skirta vietos ir regionų politikos formuotojams, siekianti didinti savo miestų ar teritorijų santykinį pranašumą ir konkurencingumą pasitelkdami esamus ar potencialius kultūrinius išteklius.

Remiantis Valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaita (2017, p. 29), „svarbių kultūros sritį reglamentuojančių teisės aktų rengimas vėluoja iki 6 metų. <...> Dėl kultūros ministerijos vadovų kaitos, reikalingas tęstinis dokumentas, kuriuo galėtų vadovautis vis nauji vadovai, ateinantys iš pačių įvairiausių sferų“. Vieningos ilgalaikės valstybinės kultūros politikos strategijos suformavimas leistų kryptingai dirbti už kultūros politikos formavimą atsakingiems subjektams, t.y. daugiafunkciniams kultūros centrams. Anot Robins (2016), kultūros politikos strategijos kūrimas apima ne tik teisės aktų rengimą, jų atitiktį dabartinei situacijai, ji turi būti pagrįsta kultūros išteklių tyrimais, kuris apima ne tik informacijos rinkimą, bet ir interaktyvų procesą su įvairiomis suinteresuotųjų grupėmis, siekiant apibendrinti ir įgyvendinti įvairias naujas idėjas ir nuomones.

Daugiafunkciniai kultūros centrai yra jų veikla yra įtraukiama į šalių strateginius planus, taip pat galimybė įgyvendinti kultūros politiką juose turėtų būti akcentuojama ir vieningoje ilgalaikėje valstybės kultūros politikos strategijoje.

Decentralizacija. Decentralizacija – sistema, kurioje centriniai subjektai atlieka mažesnę vaidmenį ir suteikia daugiau administracinės autonomijos ir (arba), didesnės atsakomybės kitoms institucijoms. Decentralizuotos institucijos yra labiau motyvuotos ir labiau efektyvios nei bet kada anksčiau (Schneider, 2013). Kaip teigia Basta (2015), decentralizacija reiškia centrinių valdžios institucijų ar jai pavaldžių institucijų galių perdavimą vietos teritorinių institucijų atstovams, o pastarieji nėra tiesiogiai atsakingi nei centrinei valdžiai nei jos pavaldžioms įstaigoms.

Anot Alperytės (2008, p. 20), „kultūros vyksmas tiesiogiai sietinas su politine šalies paradigma. Šiandien Lietuvos kultūros sektorius lyg ir atgyja – išibėgėjo decentralizacija, randasi naujų iniciatyvų „iš apačios“, vyksta įvairios akcijos ir parašų rinkimai, buriasi alternatyvūs judėjimai prieš fasadinę kultūrą, mezgami tarptautiniai kultūriniai tinklai“. Tačiau nepakanka, kad rastųsi decentralizacijos apraiškos, decentralizacija turėtų būti skatinama kultūros sistemoje. „Savivaldybėse, kuriose susiformavusi stipri privati ar nevyriausybinė kultūrinė veikla, kultūrinis gyvenimas gali būti aktyvus bei turiningas ir su mažesniu savivaldybės įstaigų dalyvavimu. Todėl kiekviena savivaldybė, formuodama savo kultūros įstaigų tinklą, turėtų detalai įvertinti savivaldybėje veikiančių privačių ir nevyriausybinių organizacijų situaciją, susiformavusias kultūrinės veiklos

tradicijas, kokia dalis gyventojų kultūrinių poreikių gali būti patenkinta privačia ir nevyriausybine iniciatyva, o kokia dalis turi būti tenkinama savivaldybės biudžeto lėšomis“ (LR Kultūros ministerija, 2012, p. 86). Taigi kultūros politikos formavimas turėtų aprėpti ir decentralizacijos skatinimą kultūros sistemoje, skatinant privačią ir nevyriausybines iniciatyvas daugiafunkciniuose kultūros centruose.

Daugiafunkciniai kultūros centrai remia kultūros politikos įgyvendinimą. Šios institucijos paprastai yra viešosios, jos yra daugiausia finansuojamos iš savivaldybės biudžeto. Šie centrai nors nėra atsakingi už politikos formavimą, bet turi įgaliojimus ją įgyvendinti. Daugiafunkciniai kultūros centrai taip pat tiesiogiai bendradarbiauja su kultūros produktų, paslaugų tiekėjais, kultūros vertybių gamintojais, sprendžiant veiklos finansavimo ir veiklos procedūras. Projektais pagrįstas metodas šiuose centruose yra įprastas mechanizmas. Visi šie centrų veiklos ypatumai yra decentralizacijos įgyvendinimo dalis (Cavallini et al., 2018).

Tarptautinis bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas leidžia suartėti su kultūros srityje veikiančioms suinteresuotosioms šalims, kurios turi bendrų interesų, vizijų. Tarptautinis bendradarbiavimas gali būti įvairių formų (pvz., projektai pagrįstos, viešosios ir privačios iniciatyvos, institucinės interesų grupės, subjektai, įsteigti konkrečiam kultūros turtui valdyti) ir siekti skirtingų tikslų (Cavallini et al., 2018).

Galimas dalyvavimas ES kultūrinės veiklos programose. Nacionalinės institucijos, ES institucijos ir Europos kultūros sektorius nuo 2007 m. glaudžiai bendradarbiauja, siekdami minėtų tikslų. Pagal šią bendradarbiavimo sistemą nacionalinės institucijos gali paskirti atstovus į ES lygmens ekspertų grupes, kuriose aptariami geriausi nacionaliniai ir regioniniai veiklos pavyzdžiai ir nauji bendro darbo prioritetinės srityse būdai, taikant vadinamąjį atvirąjį koordinavimo metodą – tai savanorišku valstybių narių tarpusavio bendradarbiavimu grindžiamo valdymo forma (Europos Komisija, 2014). Įvairūs ES ir nacionaliniai apdovanojimai kultūros srityje skatina esamos kultūros politikos įgyvendinimą. Apdovanojimais siekiama: pripažinti jau pasiektus kultūros rezultatus ir (arba) veiklą; skatinti vykdomą kultūrą; kurti naujas iniciatyvas. Kai kuriais atvejais apdovanojimai reiškia labai įvairios vertės ir pobūdžio finansinį aprūpinimą (pvz., prizus, dotacijas). Sprendžiant problemą, kad nėra vieningo dokumento, aprėpiančio ES ir šalies nacionalinės kultūros politikos formavimą, tikslinga visų pirma dalyvauti ES programose, bendradarbiauti su ES lygmens ekspertais, taip didinant susirūpinimą kultūros srities problemomis, atkreipiant Europos Komisijos dėmesį, kad šiai sričiai trūksta dokumentų, strategijos, kurie aprėptų Bendrijos kultūros srities problemas.

Kultūros tinklai. Tinklai – tai organizacijų, atstovaujančių kultūros ir kūrybos sektoriams, struktūrinės grupės, kurių tikslai yra didinti sektorių gebėjimą vykdyti veiklą tarpvalstybiniu ir tarptautiniu mastu ir prisitaikyti prie permainų, skatinti kultūrinę ir kalbinę įvairovę, taip pat stiprinti šių sektorių konkurencingumą, skatinant inovacijas (Kūrybiška Europos kultūra, 2021). Europos kultūros centrų tinklą sudaro 14 tinklų iš 12 šalių ir 10 asocijuotų narių (vietinių tinklų ir atskirų kultūros centrų). Kartu jie atstovauja 3000 kultūros centrų, kuriuose dirba daugiau nei 15 000 darbuotojų, jungia tūkstančius savanorių ir 40 milijonų lankytojų per metus. Tinklas įkurtas 1994 m., jos administracinis biuras yra Briuselyje. ES programa „Kūrybiška Europa“ remia Europos kultūros centrų tinklą. Be to, šis tinklas užima unikalią padėtį Europos tinklų srityje, nes atstovauja daugybei vietinių kultūros centrų kaimo, miesto ir didmiesčių vietovėse ir palaiko visų lygių kultūros centrų tinklų kūrimą bei jungia kultūros darbuotojus (Eriksson et al., 2017).

Kultūros tinklai yra veiksminga priemonė daugiafunkciniams kultūros centrams, kuria naudojantis galima pritraukti partnerių iš Europai nepriklausančių šalių ir išplėsti projektus už valstybių narių sienų. „Kūrybinių profesijų atstovai gali plėtoti savo veiklą tarptautiniu lygmeniu, todėl kultūrinį

judumą organizuoti dažnai lengviau ir paprasčiau negu su užimtumu ar politika susijusį judumą“ (Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas, 2016, p. 4).

Iniciatyvos „iš apačios“. „Didelį neišnaudotą potencialą turi privačios ir nevyriausybinės organizacijos (bendruomenės, draugijos, kt.) bei pavieniai miestų ir rajonų menininkai. Kultūrinės veiklas jie organizuoja savo iniciatyva ir lėšomis siekdami organizacijos/asmeninių tikslų ir / arba gali būti skatinami savivaldybės“ (LR Kultūros ministerija, 2012, p. 86).

Iniciatyvos „iš apačios“ daugiafunkciniams kultūros centrams gali palengvinti keitimąsi žiniomis, patirtimi ir sėkmės istorijomis. Taip galima naudotis aktualia esama praktika, tų, kurie veikia sėkmingai ne tik viešajame sektoriuje. Iniciatyva skirta pagerinti vietos veikėjų gebėjimą veiksmingai pasinaudoti kultūra, gerovei ir sveikatai didinti, ypatingą dėmesį skiriant psichinei sveikatai, atlikti nedidelio masto bandomuosius darbus, susijusius su bendradarbiavimu įvairiuose sektoriuose, sukurti ir iširti esamų politikos kryptių ir programų, taip pat buvusių, vykdomų ir planuojamų veiksmų, ypač ES lygmens, sąveiką, taip pat vietos, (makro) regioninių ir nacionalinių iniciatyvų (Europos Komisija, 2021).

Kultūros sektoriaus administravimo problemų sprendimo galimybės. Administravimo problemoms spręsti siūlomi keli sprendimai.

Anot Žemezkės (2008, p. 28), „*kultūros reprodukcija bei jos administravimas ir teisinių prielaidų sukūrimas* yra būtina demokratinės visuomenės evoliucijos sąlyga. Todėl reikalinga nuolatinė daugiafunkcinių kultūros centrų atsinaujinimo mechanizmo analizė, būsimų problemų numatymas ir atitinkamos administracinių teisinių poveikių sistemos sukūrimas“. Anot Bourdieu (2021) kultūros reprodukcija yra socialinis procesas, kurio metu kultūra yra atkurama iš kartos į kartą, ypatingai tai vyksta daugiafunkciniuose kultūros centruose. Bourdieu (2021) teigimu, kultūros reprodukcija gali vykti socialinėse institucijose, mokyklose, t.y. tose institucijose, kurios naudojamos kultūrinėms idėjoms perduoti.

ES lygmeniu turėtų būti siekiama sukurti strateginį mechanizmą, galintį išspręsti kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose problemas. Vienas šių problemų sprendimo būdų yra *integuotos strategijos*, remiantis holistine prieiga, *kūrimas*: partnersyčių tarp įvairių sektorių kūrimas, tyrimų įgyvendinimas. Naujuoju finansavimo laikotarpiu, 2014–2020 m., norint išspręsti šias problemas, svarbų vaidmenį vaidina tokios naujos programos kaip „Kūrybiška Europa“, „Erasmus visiems“, sanglaudos politikos fondai, „Horizontas 2020“, COSME, Europos infrastruktūros tinklų priemonė.

Siekiant skirti didesnę dėmesį kultūros politikai tikslinga suvokti, kad kultūringa visuomenė gali būti kūrybinga ir konkurencinga, o nusigręžus nuo kultūros neįmanoma sukurti ir ekonominės gerovės. Atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią aplinką ir besikeičiančias Vyriausybes, Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014, p. 143), siūlo *šiuolaikinę kultūros politiką orientuoti trimis kryptimis: planuojant kultūrą, įgyvendinant menų politiką ir kuriant kūrybinius miestus*.

Kultūros finansavimo problemų sprendimo galimybės. Valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaitoje (2017, p. 50) rekomenduojama „gerinti esamą kultūros sistemos finansavimą, užtikrinant kultūros sektoriaus uždirbtų pinigų grąžą kultūrai“. Kaip teigia Žemeckė (2008, p. 30), „kultūros sričiai labai reikšminga įstatyminė bazė - įstatymai susiję su kultūros finansavimo sistemos reguliavimu ir iš jų kylančios problemos“.

Meno produktų visuomenei pateikimo problemų sprendimo galimybės. Tai galima atlikti pasitelkiant rinkodaros priemones. Rinkodaros veikla gali būti pagalbiniė kultūros įgyvendinimo

daugiafunkciniuose kultūros centruose dalis arba jos pagrindas. Šiai veiklai reikia kurti/atrinkti kultūros produktus/paslaugas, kuriuos galima reklamuoti, susieti vizualinį identitetą (Cavallini et al., 2018).

Kita iš problemų sprendimų galimybių – *tapsmas kultūros sostinė*. Tai yra unikali proga miestams atsinaujinti, pakeisti įvaizdį arba išgarsėti tarptautinėje scenoje. Tai, savo ruožtu, gali paskatinti turizmo plėtrą ir pritraukti naujų investicijų. „Kultūros sostinės titulas taip pat gali labai prisidėti prie socialinės įtraukties ir kultūrų dialogo skatinimo, pavyzdžiui, vykdant kūrybiškas ryšių su bendruomene programas ir veiksmingai pasiteikiant savanorius“ (Europos Komisija, 2014). Tapsmas kultūros sostinė gali sutraukti daugelį daugiafunkcinių kultūros centrų bendrai veiklai, apjungiant didelį tinklą meno kolektyvų (Schneider, 2013).

Dar vienas problemos sprendimo būdų – *skaitmeninių technologijų naudojimas*, siekiant pasiekti kultūros produktų galutinį vartotoją. Skaitmenizavimas leidžia kultūros išteklius svarbiu skaitmeninės ekonomikos ramsčiu. Be to, šis procesas suteikia aiškia informaciją apie turtingą kultūros paveldą internete, skatina regionus, saugo kultūrų įvairovę ir prisideda prie geresnės gyvenimo kokybės (Interreg Europe, 2018). Pukelytė (2015, p. 142 – 143) teigia, kad globalizacija ir skaitmeninės technologijos iš dalies padeda spręsti fragmentuotos rinkos problemą. Jos skatina „kultūros“ sąvokos kaitą – kultūra tampa vis atviresnė didesnėms ir įvairesnėms auditorijoms, atviros prieigos leidžia „demistifikuoti“ kultūrą, padaryti ją prieinamą ne tik vadinamajam elitui, bet ir kiekvienam visuomenės piliečiui.

Multimedijų taikymas daugiafunkciniuose kultūros centruose suteikia didelę naudą kultūrinėms erdvėms: patrauklumas – multimedija yra puikus būdas pritraukti lankytojų dėmesį, kurie patiria turtingesnę ir dinamiškesnę patirtį; geresnė lankytojų patirtis – kultūros erdvėse būtinas lankytojų pasitenkinimas, nes norima, kad žmonės sugrįžtų ir rekomenduotų erdvę draugams ir pažįstamiems. Todėl, siekiant užtikrinti lankytojų pasitenkinimą ir išvengti nusivylimų, svarbu vis plačiau diegti multimedijos priemones; kultūros erdvių modernizavimas – multimedija ne tik suteikia centrą ir daugiau dinamikos, bet ir daro bet kurią erdvę modernesnę ir patrauklesnę; interaktyvumas – interaktyvus mokymasis yra labai svarbus kultūros erdvėms. Tai ne tik pritraukia daugiau lankytojų, bet ir suteikia potyrių. Skaitmeninės iškabos, taip pat puikus sprendimas, apimantis daugialypės terpės turinio (vaizdų, vaizdo įrašų, naujienų, žiniatinklio turinio) kūrimą ir valdymą bei jo prieinamumą per vieną ar kelis ekranus. Interaktyvi laiko juostos leidžia lankytojui sužinoti daugiau apie kultūros centrų praeitį. Interaktyvios lentelės veikimas yra panašus į didelės planšetės, tačiau jos pranašumas yra tai, kad pateiktu turiniu vienu metu gali valdyti keli žmonės. Interaktyvios lentelės ne tik palengvina daugialypės terpės turinio peržiūrą, bet ir yra labai naudingos ir paprastos naudoti (Partteam, Oemkiosk, 2021).

Sprendžiant kultūros politikos ir bendruomenės interesų daugiafunkcinio kultūros centro veiklose teisinio reglamentavimo problemas siūloma formuoti vieningą ilgalaikės valstybinės kultūros politikos strategiją, tęsti remiantis teisės aktais decentralizacijos procesus savivaldybėse, skatinti tarptautinį (sutartinį) bendradarbiavimą, kultūros tinklų kūrimąsi, iniciatyvą „iš apačios“. Taip pat tikslinga šiuolaikinę kultūros politiką orientuoti ir per strateginius dokumentus įgyvendinti trimis kryptimis: planuojant kultūrą, įgyvendinant menų politiką ir kuriant kūrybinius miestus. Sprendžiant meno produktų visuomenei apteikimo problemas tikslinga naudoti proga reprezentuojant savivaldybę, kaip kultūros sostinę šalies ar regioniniu mastu, išnaudoji skaitmenines technologijas, kurios padeda spręsti fragmentuotos rinkos problemą.

Visos aukščiau išdėstytos problemos ir problemų sprendimo galimybės pateikiamos 1.7 lentelėje.

Kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo problemų daigafunkciniuose kultūros centruose sprendimo galimybės

Problema	Sprendimo galimybės
Kultūros politikos formavimo problemos	
Nėra vieningos ilgalaikės valstybinės kultūros politikos strategijos	Kultūros ministerijai suformuoti vieningą ilgalaikės valstybinės kultūros politikos strategiją. Rengiant strategiją susieti nacionalinę kultūros politikos strategiją su ES dokumentais.
Nėra vieningo dokumento, aprėpiančio ES ir šalies nacionalinės kultūros politikos formavimą.	
Nėra kultūros politikos formavimo ir jos tęstinumo, nes keičiasi ministrai	
Kultūros programų ir projektų valdymo problemas.	Siūloma decentralizuoti kultūros sistemą, įtraukiant privačią ir nevyriausybinę iniciatyvas. Skatinti tarptautinį bendradarbiavimą, atkreipiant dėmesį į kultūros srities problemas. Kutri kultūros tinklus, kurios formuoti kultūros politiką regioniniu mastu. Skatinti iniciatyvą „iš apačios“.
Kultūros sektoriaus administravimo problemos	
Naujosios viešosios vadybos principų nepakankamas taikymas	Kultūros politiką orientuoti trimis kryptimis: planuojant kultūrą, įgyvendinant menų politiką ir kuriant kūrybinius miestus.
Viešosios politikos įgyvendinimo priemonių nepakankamumas.	Sukurti kultūros reprodukcijos bei jos administravimo ir teisinės prielaidas.
Pernelyg ilga reakcija į susidariusių problemų sprendimą.	Integruotos strategijos, remiantis holistine prieiga, kūrimas.
Nepakankama įstatyminė bazė	Įstatymus susieti su kultūros finansavimo sistemos reguliavimu ir iš jų kylančios problemomis.
Kultūros finansavimo problemos	
Europos Sąjungos struktūrinių fondų reglamentai neišskiria kultūros kaip atskiro investicijų prioriteto	Gerinti esamą kultūros sistemos finansavimą, užtikrinant kultūros sektoriaus uždirbtų pinigų grąžą kultūrai.
Meno produktų visuomenei pateikimo problemos	
Kultūros ir kūrybos sektoriaus įmonės neturi prieigos prie finansinių priemonių	Dalyvavimas ES programose, kurios numato finansavimą dalyvaujant šiose programose.
Turtas yra nematerialus, jis neatspindimas finansiniuose dokumentuose	Tapimas kultūros sostine
Kultūros sritis pasižymi rinkodaros įgūdžių stoka	Skaitmeninių technologijų naudojimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis pateikta mokslinė literatūra

Kultūros srities problemų sprendimo galimybės pateikiamos siejant jas su išskirtomis kultūros srities problemomis. Problemų sprendimo galimybės apima sprendimų priėmimą formuojant kultūros politiką, ją įgyvendinant, ieškant tinkamo finansavimo, bei užtikrinant meno produktų visuomenei pateikimą.

Sprendžiant kultūros sektoriaus administravimo problemas, reikalinga įstaiga, kuri prižiūrėtų, vertintų kultūros srities rezultatus, numatytų problemas ir sukurtų atitinkamas administracines teisinės poveikių sistemas. Taip pat tikslinga šiuolaikinę kultūros politiką orientuoti trimis kryptimis: planuojant kultūrą, įgyvendinant menų politiką ir kuriant kūrybinius miestus. Sprendžiant kultūros finansavimo problemas siūloma sukurti nacionalinių kultūros įstaigų ir kitų ministerijai pavaldžių įstaigų veiklos kokybės vertinimo sistemą, susiejančią institucijos finansavimą ir vertinimo rezultatus, daugiau įgyvendinti projektų, kurie finansuojami iš ES fondų. Sprendžiant meno produktų visuomenei pateikimo problemas tikslinga naudotis proga reprezentuojant savivaldybę, kaip kultūros sostinę šalies ar regioniniu mastu, išnaudoji skaitmenines technologijas, kurios padeda spręsti fragmentuotos rinkos problemą.

2. KULTŪROS POLITIKOS ĮGYVENDINIMO DAUGIAFUNKCINIAME KULTŪROS CENTRE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniame kultūros centre analizei darbe pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai. Anot Kardelio (2016), kadangi kokybiniai tyrimai nėra priklausomi nuo hipotezių, jie yra lankstūs, duomenų apdorojimui galima taikyti indukcinę analizę. Pasitelkiant indukcinį būdą siekiama nagrinėti Kultūros politikos įgyvendinimą daugiafunkciniame kultūros centre apklausiant Radviliškio rajono kultūros įstaigose dirbančius informantus. Indukcinė (nuo atskiro prie bendro) tyrimo prieiga bus taikoma apibendrinant informantų atsakymus ir dokumentinius faktus iki teorinio lygmens.

Šiame darbe taikomos teorijos, kurios padeda spręsti mokslinę problemą - kaip patobulinti Lietuvos kultūros politikos įgyvendinimą daugiafunkciniame kultūros centre:

- postmodernizmo teorija. Postmodernumas siejamas su efektyvumu, lyderyste, valdymu ir organizuotumu. Taip pat postmoderni metodologinė perspektyva siejama su siekiu sugriauti struktūrines teritorijas, esančias visose organizacijose (Guogis, Rakšnys, 2014). Taikant šią teoriją bus siekiama pagrįsti daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo poreikį, didinant šio centro veiklos efektyvumą, skatinant darbuotojų lyderystę, optimizuojant ir gerinant valdymą ir organizuotumą;
- naujasis viešasis valdymas. Denhardt nuomone, pertvarkos judėjimas (naujoji viešoji vadyba) aiškiai kalba apie šių laikų politinę teoriją. Šis judėjimas, siūlantis taikyti rinkos modelį, akcentuojantis vartotoją o ne pilietį ir garbinantis entrepreneuriskąją vadybą, maitina politinę teoriją, besiremiančią idėja, kad visuomenės interesai gali būti pakeisti siaurais atskirų žmonių grupių savanaudžiais interesais. Šio teorijos pagrindu bus siekiama išsiaiškinti, kaip įgyvendinama kultūros politika daugiafunkciniame kultūros centre ir, kokie viešojo valdymo būdai yra efektyvūs, siekiant gerinti administravimo procesus organizaciniu lygmeniu.

Atlikus mokslinę temos literatūros analizę, tolimesnei analizei suformuluotas tyrimo tikslas – nustatyti, kokias galimybes naudoja yra Radviliškio rajono kultūros srities specialistai sprenddami kultūros srities problemas daugiafunkciniuose kultūros centruose.

Tyrimo uždaviniai:

1. atlikti dokumentų, kuriuose įtvirtintos kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose priemonės, turinio analizę;
2. atlikti informantų pusiau standartizuotą interviu, siekiant nustatyti kultūros politikos įgyvendinimo problemas ir galimybes Radviliškio rajono daugiafunkciniuose centruose;
3. parengti hipotetinę daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programą.

2.2. Tyrimo metodai

Tyrimo strategija: *kokybinis tyrimas*. Kokybinis tyrimas – tyrėjo mąstymo operacijų visuma, kurios išdava – kokybinis surinktų duomenų apibendrinimas. Kokybinei duomenų analizei būdingi surinktų duomenų požymiai, pagal kuriuos yra grupuojami duomenys (Kardelis, 2017). Darbo tikslui pasiekti pasirinkti 2 kokybinio tyrimo metodai: dokumentų turinio analizė ir informantų iš dalies struktūruoto interviu metodas.

Dokumentų turinio analizė. Anot Tidikio (2003), turinio analizės metodo esmė – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus, tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi. Siekiant atlikti teisės aktų ir dokumentų, kuriuose įtvirtintos kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniame kultūros centre priemonės, turinio analizę, tikslingą analizuoti kultūros politikos įgyvendinimą teisiu aspektu. Atliekant šią analizę analizuojamas teisės aktų turinys norint išsiaiškinti, ar visiems teorinėje dalyje įvardintiems politikos įgyvendinimo instrumentams yra sukurta teisinė aplinka. Dokumentų analizė pateikiama apžvelgiant kiekvieną teisės aktą. Analizei pasirinkti kultūros politikos įgyvendinimą reglamentuojantys Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisės aktai pagal jų turimą teisinę galią (žr. 2.1 lentelę). Baublys et al. (2010), siūlo teisės aktus analizuoti pagal jų hierarchiją: Konstitucija, Europos Sąjungos bendrųjų teisės normų aktai ir tarptautinės sutartys, konstituciniai įstatymai, įstatymai, poįstatyminiai aktai.

2.1 lentelė

Teisės aktai pagal jų hierarchiją dokumentų turinio analizei

Teisės aktai pagal hierarchija	Teisės aktai ir dokumentai
Konstitucija	LR Konstitucija (1992)
Europos Sąjungos bendrųjų teisės normų aktai ir tarptautinės	Europos Komisijos komunikatas apie Europos kultūros globalizuotame pasaulyje darbotvarkę (2007) Darna vystymosi darbotvarkė iki 2030 m. Lisabonos strategijos vertinimo dokumentas Europos Komisijos strategija „Europa 2020“ Europos Sąjungos strateginiai prioritetai, suformuluoti Europos Komisijos 2019–2024 m. laikotarpiui. Europos Sąjungos 2014 – 2020 m. struktūrinė parama
Įstatymai	LR Lietuvos kultūros tarybos įstatymas (2012) LR regioninės politikos plėtros įstatymas (2020) LR kultūros centrų įstatymas (2004)
Poįstatyminiai aktai	2021 – 2025 m. LR Vyriausybės programa ir prioritetai 2014–2020 m. nacionalinės pažangos programa (2012) 2021–2030 m. nacionalinės pažangos planas (2020) Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės (2010) LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos nuostatų patvirtinimo“ (2010) Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ 2014–2020 m. nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ tarpinstitucinis veiklos planas (2014) Regionų kultūros plėtros 2012–2020 m. programa Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 m. programa (2015)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Informantų iš dalies struktūruoto interviu metodas. Kaip teigia Tidikis (2003), interviu, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu. Interviu metodas pasirinktas atsižvelgiant į kultūros reiškinių daugialypiškumą, bei kuris tinkamas suvokti visuminę kultūros įgyvendinimo situaciją informantų požiūriu tiek valstybiniu lygmeniu, tiek ir vietos lygmeniu. Suprantama, jog informacija apie kultūros politikos įgyvendinimą, išskylančias problemas, išsūkius yra tiksliausia iš pirmų lūpų – kultūros politiką įgyvendinančių įstaigų vadovų, atstovų, kurie kasdien formuodami savo įstaigos veiklą susiduria su šiuo reiškiniu. Pažymėtinas dar vienas interviu privalumas –artimiau pažinti

asmenį, kuris duoda interviu. Šis tyrimo metodas yra patogus tyrėjui ir informantui tuo, kad pokalbis, pasinaudojant interviu metodu, yra gana laisvas ir neformalizuotas. Informantas savo nuomonės, požiūrių neturi įterpti į tam tikrus rėmus, gali kai kuriuos klausimus apžvelgti išsamiau. Tyrimo instrumentas – pusiau struktūruotas klausimynas (žr. 1 priedas), sudarytas iš 4 diagnostinių blokų.

2.2 lentelė

Klausimyno pagrindimas

Klausimyno kriterijai	Klausimyno uždaviniai	Klausimai	Autorius (-iai) tyrę šią temą
Kultūros politikos formavimo daugiafunkciniame kultūros centre problemos	Išsiaiškinti informanto nuomonę, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose.	1	Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014), Valstybės kontrolė (2017), Žemeckė (2008), Pukelytė (2015)
	Išsiaiškinti informanto nuomonę, koks jo atstovaujamos vaidmuo įgyvendinant daugiafunkciniuose kultūros centruose savivaldybės strateginį planą.	2–3	
	Išsiaiškinti informanto nuomonę, kaip daugiafunkciniuose kultūros centruose įtraukiama privati ir nevyriausybinė iniciatyva.	4–5	
	Išsiaiškinti informanto nuomonę, kaip skatinamas tarptautinis bendradarbiavimas, daugiafunkciniuose kultūros centruose.	6	Europos Komisija (2014)
	Išsiaiškinti informanto nuomonę, su kokiomis kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujama.	7	Žemeckė (2008), Pukelytė (2015)
Kultūros politikos administravimo daugiafunkciniame kultūros centre problemos	Nustatyti, kokius naujosios viešosios vadybos principus taiko informantai įgyvendindami kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose.	8	Bučinskas, Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014)
	Išsiaiškinti, ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daugiafunkciniuose kultūros centruose.	9	Šiugždienė ir Kirstukaitė (2014), Žemeckė (2008), Alperytė (2008)
	Atsakius į 9 klausimą neigiamai, siekiama išsiaiškinti, kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių.	10	
	Išsiaiškinti, informanto nuomonę, kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos daugiafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakciją į susidariusių problemų sprendimą.	11	
Finansavimo problemos	Išsiaiškinti informanto nuomonę, kaip sprendžiamos problemomis, susijusios su daugiafunkcinių kultūros centrų finansavimu.	12 - 15	Pauliukevičiūtė ir Raipa (2014)
Meno produktų visuomenei pateikimo problemos	Išsiaiškinti informanto nuomonę, kaip daugiafunkciniuose kultūros centruose naudojamos technologijos pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus?	16 – 17	Melnikas (2007), Pukelytė (2015)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pirmasis diagnostinis blokas (1 – 7 klausimai) skirtas nustatyti kultūros politikos formavimo daugiavfunkciniame kultūros centre problemas. Informantams užduodami klausimai, kurie padės nustatyti, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiavfunkciniuose kultūros centruose, koks informanto vaidmuo įgyvendinant daugiavfunkciniuose kultūros centruose savivaldybės strateginį planą, kaip centruose įtraukiama privati ir nevyriausybinė iniciatyva, kaip skatinamas tarptautinis bendradarbiavimas, su kokiomis kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujama.

Antrasis diagnostinis blokas (8 – 11 klausimai) skirtas nustatyti kultūros politikos administravimo daugiavfunkciniame kultūros centre problemas. Informantams užduodami klausimai, kurie padės nustatyti, kokius naujosios viešosios vadybos principus taiko informantai įgyvendindami kultūros politiką, teiraujamasi, ar daugiavfunkciniuose kultūros centruose pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones, bei kokios administravimo prielaidos lemia, kad to atlikti nepavyksta. Tiriami, kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos daugiavfunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakciją į susidariusių problemų sprendimą.

Trečiasis diagnostinis blokas (12 – 15 klausimai) skirtas nustatyti finansavimo problemas daugiavfunkciniame kultūros centre. Siekiama išsiaiškinti informanto nuomonę, kaip sprendžiamos problemomis, susijusios su daugiavfunkcinių kultūros centrų finansavimu.

Ketvirtasis diagnostinis blokas (16 – 17 klausimai) skirtas nustatyti meno produktų visuomenei pateikimo problemas. Informantams užduodami klausimai, kurie padės išsiaiškinti, kaip daugiavfunkciniuose kultūros centruose naudojamos technologijos pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus.

Interviu metu surinkta medžiaga transkribuojama. Siekiant informantų anonimiškumo, pasinaudota kodavimu, kiekvienam iš 8 informantų suteikiant kodinį pavadinimą. Transkribuotas tekstas grupuojamas pagal prasminius vienetus (kategorijas ir subkategorijas). Kaip teigia Kardelis (2016), turinį sudarantys elementai yra grupuojami į kategorijas ir subkategorijas pagal jų semantinį panašumą, atspindimas reikšmes. Išgryninus kategorijas ir subkategorijas, sudaromos duomenų matricos, kuriose atsispindi interviu metu informantų išsakyti požiūriai.

Dedukcinė tyrimo prieiga taikoma atliekant teorinių šaltinių ir dokumentų analizę, bendrus ir universalius teiginius pritaikant temos atvejams.

Duomenų rinkimo metodai: teorinių šaltinių ir dokumentų paieška, atranka ir turinio analizė.

Duomenų analizės metodai: dokumentų turinio ir interviu rezultatų analizė, grupavimas, lyginamoji analizė, sisteminimas, apibendrinimas, interpretavimas.

Empirinio tyrimo imtis: 1) 19 dokumentų, atskleidžiančių esminius faktus apie kultūros politikos ir vietos bendruomenės interesų daugiavfunkcinio kultūros centro veiklose įgyvendinimą būdus; 2) 8 informantai (savivaldybės darbuotojai, bendruomenių nariai ir daugiavfunkcinio kultūros centro darbuotojai) dalies struktūruotam interviu.

2.1 paveiksle pateikiama loginė tyrimo schema.

KULTŪROS POLITIKOS IR VIETOS BENDRUOMENĖS INTERESŲ ĮGYVENDINIMAS DAUGIAFUNKCINIO KULTŪROS CENTRO VEIKLOSE

Problema: tikslingą ir veiksmingą kultūros pritaikymą viešajam interesui užtikrinti gali tik valstybė, panaudodama įvairias socialines ir teisinės priemones. Kultūros sektoriaus viešajam interesui pritaikyti reikalingos ne tik socialinės, o ir teisinės priemonės. Nors pagrindiniai valstybės raidos strateginiai dokumentai sudaro prielaidas stabiliai kultūros politikos plėtrai, kultūra juose vis dar traktuojama kaip gretutinis veiksnys siekiant kitų strateginių tikslų. Analogiška situacija susiformavusi reglamentuojant bendruomenės interesus daugiafunkcinio kultūros centro veiklose.

KULTŪROS POLITIKOS IR VIETOS BENDRUOMENĖS INTERESŲ ĮGYVENDINIMAS DAUGIAFUNKCINIO KULTŪROS CENTRO VEIKLOSE TEORINIAI ASPEKTAI

KULTŪROS POLITIKOS IR VIETOS BENDRUOMENĖS INTERESŲ ĮGYVENDINIMAS DAUGIAFUNKCINIAME KULTŪROS CENTRO

Kultūra ir jos politikos sistema

Kultūra politiką formuojantys ir įgyvendinantys dalyviai

Kultūros politikos ir vietos bendruomenės interesų daugiafunkcinio kultūros centro veiklose teisinis reglamentavimas

Kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkcinio kultūros centro veiklose vertinimo būdai

Daugiafunkcinio kultūros centro pristatymas ir veiklos analizė

Kultūros politikos įgyvendinimo analizė daugiafunkcinio kultūros centro veikloje

Bendruomenės interesų įgyvendinimo analizė daugiafunkcinio kultūros centro veikloje

Daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programa

Kokybinis tyrimas - struktūrizuotas ekspertų interviu. Apklausti 8 informantai (kurie Radviliškių rajone įgyvendina kultūros politiką).

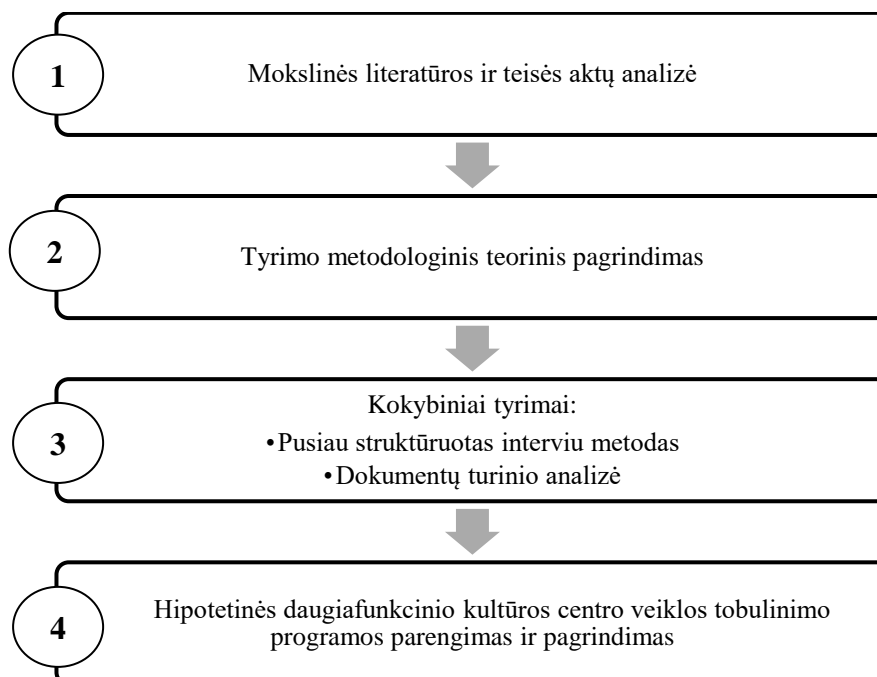
Kokybinis tyrimas - dokumentų turinio analizė. Tyrimo imtis: 19 dokumentų, atskleidžiančių esminius faktus apie kultūros politikos ir vietos bendruomenės interesų daugiafunkcinio kultūros centro veiklose įgyvendinimą būdus

IŠVADOS, REKOMENDACIJOS, LITERATŪRA

2.1. pav. Tyrimo loginė schema

2.3. Empirinio tyrimo organizavimas

Tyrimas vykdomas keturiais etapais (žr. 2.2 pav.). Šiuose tyrimo etapuose buvo siekiama identifikuoti teorinėje dalyje aprašytų kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniame kultūros centre instrumentus ir parengti daugiafunkcinio kultūros centro tobulinimo programą.



2.2 pav. Empirinio tyrimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tikslinga pagrįsti, kiekvieno tyrimo etapą poreikį ir reikšmę:

1. mokslinės literatūros ir dokumentų turinio analizė. Atliekama mokslinių šaltinių atranka, analizė, pasitelkiant mokslinių žurnalų ir informacinių leidinių duomenų bazines. Šioje dalyje atliekama ir teisės aktų analizė;
2. tyrimo metodologinis teorinis pagrindimas pateikiamas paaiškinant, kodėl pasirinkti nurodyti tyrimo metodai, bei parengiama empirinio tyrimo metodika;
3. dokumentų turinio analizė. Taikant dokumentų turinio analizės metodą, nagrinėjami ir apibendrinami teoriniai bei dokumentų tekstai, surinkta faktinė medžiaga apie kultūros politikos įgyvendinimą daugiafunkcinio kultūros centro veiklose priemonės;
4. informantų interviu atlikimas ir jo rezultatų analizė. Apklausiami tie asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą;
5. hipotetinės veiklos tobulinimo programos daugiafunkciniam kultūros centrui parengimas ir pagrindimas. Remiantis tyrimo rezultatais parengiama daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programa.

Tyrimo imtis. Interviu atliekamas, apklausiant informantus, kurių veikla susijusi daigiafunkciniais kultūros centrais Radviliškio rajono savivaldybėje. Informantams atrinkti naudota kriterinė atranka.

Pasirenkant informantus buvo taikomi tokie kriterijai: darbo patirtis kultūros srityje, darbo patirtis dirbant su daugiaverciniais kultūros centrais.

2.3 lentelė

Informantų charakteristikos

Institucija	Pareigos	Darbo stažas	Išsilavinimas
Radviliškio raj. savivaldybės administracija	Kultūros ir paveldosaugos skyriaus vedėjo pavaduotojas	3	Aukštasis
Radviliškio raj. savivaldybės administracija	Jaunimo reikalų koordinatorius	4	Aukštasis
Radviliškio raj. savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų centras	„Jaunimo erdvė“ Šeduvos padalinio darbuotojas	6	Aukštasis
Šeduvos miesto bendruomenė	Pirmininkė	5	Aukštasis
Radviliškio raj. savivaldybės administracija	Pakalniškio seniūnijos seniūnas	21	Aukštasis
Radviliškio raj. savivaldybės administracija	Sidabravo seniūnijos seniūnas	25	Aukštasis
Sidabravo miestelio bendruomenė	Pirmininkė	6	Aukštesnysis
Šeduvos kultūros ir amatų centras	kultūrinės veiklos koordinatorė	28	Aukštasis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Informantų teiginiai magistro darbe yra užkoduoti kodais K1 – K10, atsitiktine, tik darbo autoriui žinoma tvarka. Du informantai atsisakė dalyvauti tyrime, todėl K3 ir K9 kodų analizuojant pasisakymų turinį nėra. Informantai sutiko, kad 2.3 lentelėje būtų nurodytos jų pareigos atitinkamoje institucijoje, stažas ir išsilavinimas.

Tyrimas buvo organizuojamas ir vykdomas 2021 m. lapkričio mėnesį. Su informantais buvo suderintas susitikimo laikas jų darbovietėje. Telefonu informantai prieš susitikimą informuoti apie interviu tematiką. Vidutinis interviu trukmės laikas – 30 minučių.

2.4. Tyrimo etika

Magistro baigiamojo darbo empirinis tyrimas atliktas vadovaujantis Žydžiūnaitės (2011) rekomendacijomis. Atliktame empiriniame tyrime buvo laikomasi šių esminių akademinės etikos principų:

- *pagarbos asmens privatumui*. Kiekvieno tyrimo dalyvio skirtingi interesai, požiūriai ir sampratos yra gerbtini. Dalyviai turėjo teisę pasirinkti, kiek ir kokios informacijos bus atskleista.
- *konfidencialumo*. Tyrimo dalyviams suteikiami slapyvardžiai (kodai), kurie siejami su interviu tekstais ir vartojami, analizuojant duomenis. Su dalyviais buvo aptartos konfidencialumo ribos, paaiškinant, kaip bus naudojami duomenys.
- *geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui*. Remiantis šiuo principu, tyrimo rezultatai nagrinėti turint omenyje ne tik tyrimo dalyvių, bet ir įstaigų, visuomenės, kuriems tie rezultatai gali suteikti naudos, perspektyvas. Interviu metu siekta, kad kiekvieno tyrimo dalyvis jaustųsi laisvai, nepatirtų jokio spaudimo. Kartu buvo paaiškinta, kad dalyvavimas interviu yra jų asmeninis apsisprendimas ir jie laisvi nedalyvauti tyrime arba nutraukti dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu. Šia teise pasinaudojo 2 tyrimo dalyviai.

- *teisingumo principas* nurodo, kad reikia aiškiai apibrėžti, kodėl būtent šie respondentai atrinkti dalyvauti tyrime. Siekiant užtikrinti šį principą, kiekvienam dalyviui buvo paaiškinta, kodėl yra pasiūlyta dalyvauti, – atitinka tyrimo imties kriterijus ir yra vertinamas kaip savo srities profesionalas, galintis suteikti tyrimui naudingos informacijos bei įžvalgų, tačiau nėra įpareigotas. Suteikta tyrimo dalyviui teisė rinktis, ar jis nori dalyvauti atliekant tyrimą. Į tyrimą tiriamieji įsitraukė savo noru.

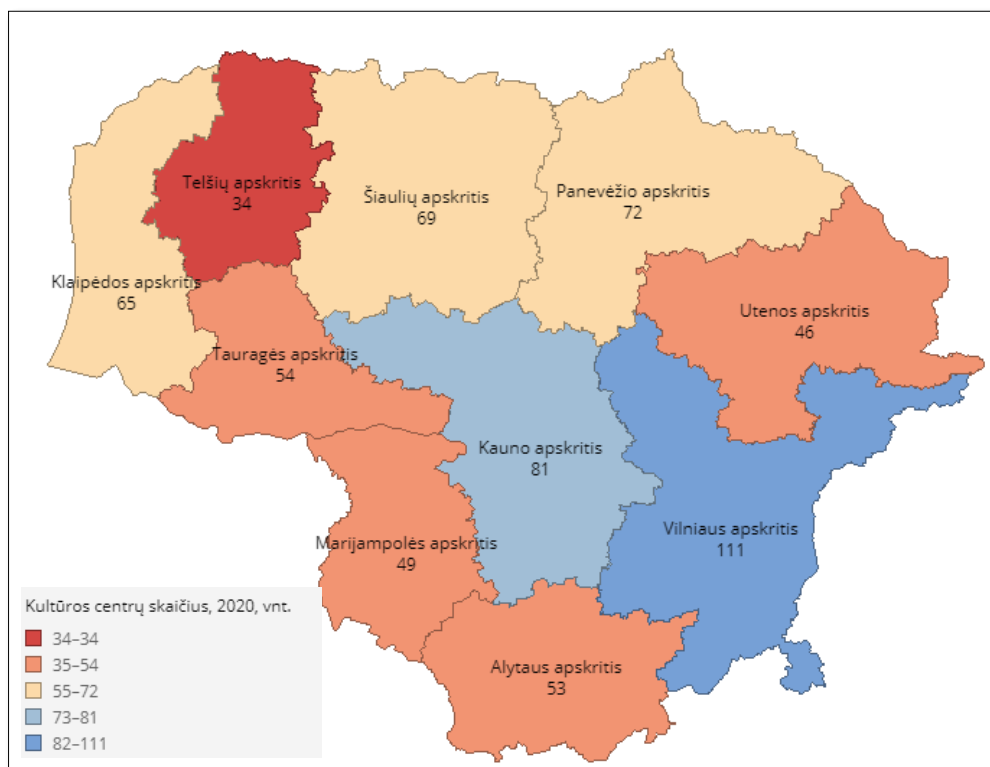
Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES 2016/679) numato, kad fizinių asmenų duomenų apsauga yra pagrindinė teisė. Tyrimai atliekami skaidriai bei atsakingai tyrimo dalyviams. Sąžiningumo principas padeda atlikti kokybiškus ir gerus darbus nepamirštant moralinės ir intelektinės kompetencijos.

3. KULTŪROS POLITIKOS ĮGYVENDINIMO DAUGIAFUNKCINIAME KULTŪROS CENTRE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Dokumentų turinio analizės tyrimo rezultatai

Siekiant atlikti dokumentų turinio analizę visų pirma tikslinga pateikti, kiek Lietuvoje veikia daugiafunkcinių kultūros centrų, kiek meno kolektyvų juose veikia, kiek centruose analizuojamu laikotarpiu lankėsi lankytojų. Pateikti duomenys pagrįs daugiafunkcinių kultūros centrų reikšmę šalies kultūros politikos įgyvendinimui, nes būtent juos ir vyksta kultūros sklaida.

3.1 paveiksle pateikiamas Lietuvos kultūros centrų tinklas veikęs 2020 m.

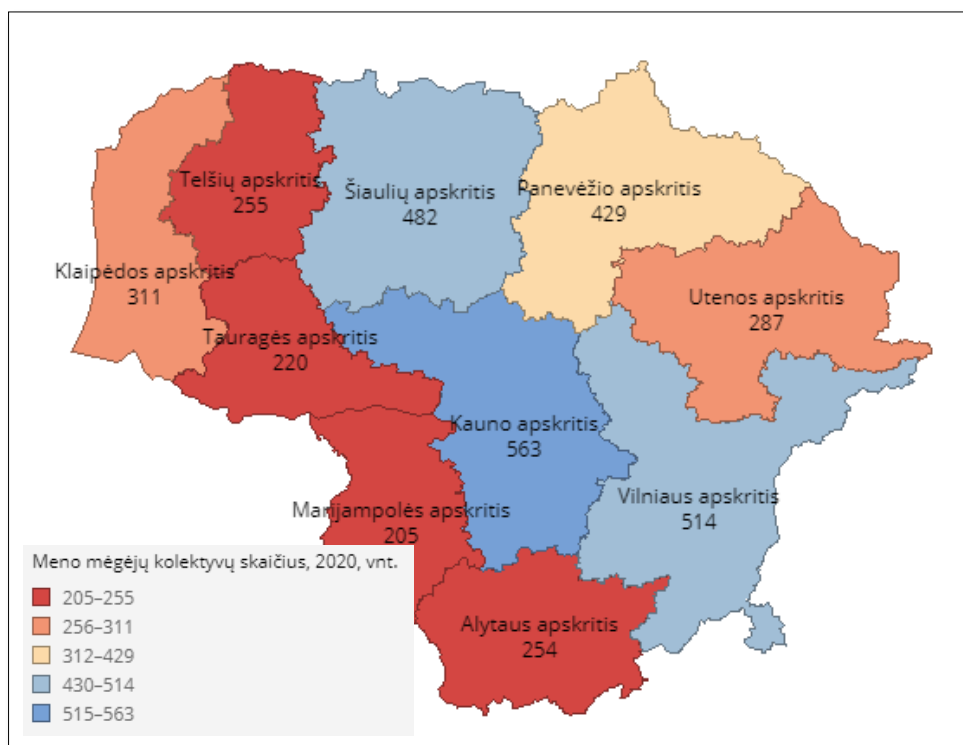


3.1 pav. Lietuvos kultūros centrų tinklas 2020 m., vnt.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas, 2021

Kaip matyti iš 3.1 paveiksle pateiktų duomenų, Lietuvoje veikia platus kultūros centrų ir jų padalinių tinklas, kurį sudarė 634 kultūros centrai, jų padaliniai ar kitos įstaigos, įgyvendinančios kultūros centro funkcijas. Kultūros centrai išsidėstę gana tolygiai Lietuvoje. Bent po vieną kultūros centrą (juridinių asmenį) veikė visose Lietuvos savivaldybėse. Lyginant 2020 m. duomenys su 2016 m., kultūros centrų skaičius sumažėjo 11 vnt. Kaip teigiama Dzemydaitės (2019) parengtame Regionų kultūros plėtros 2012 – 2020 m. programos 2015 – 2017 m. etapo vertinime, esamas kultūros centrų tinklo tankumas, kultūros centrų, jų filialų ir kitų darinių infrastruktūra regionuose yra palanki tolygiai kultūros ir meno veiklų sklaidai regionuose. Mažesniuose miesteliuose dėl sąlyginai mažos vietinės rinkos nėra galimybės išlaikyti specializuotos infrastruktūros: teatrų, kino teatrų, galerijų ar pan., tačiau kultūros centrai gali bent dalinai kompensuoti šiuos trūkumus mažesniuose miestuose ir miesteliuose.

Kultūros centrų skaičius atitinka mėgėjų meno kolektyvų skaičių. 3.2 paveiksle pateikiamas topografinis meno mėgėjų kolektyvų skaičiaus pasiskirstymas pagal apskritis 2020 m.

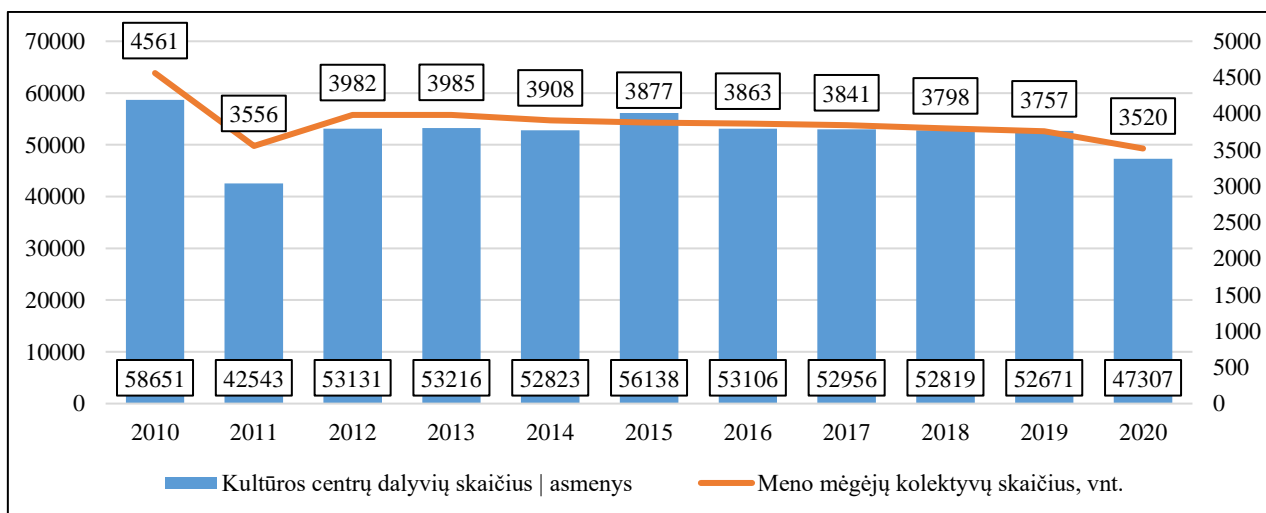


3.2 pav. Meno mėgėjų kolektyvo skaičius Lietuvoje 2020 m., vnt.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas, 2021

Didžiausia koncentracija meno mėgėjų kolektyvų 2020 m. buvo Vilniaus, Kauno ir Šiaulių apskrityse. Ten taip pat buvo didžiausias kultūros centrų skaičius. Daugiausia meno kolektyvų teko Telšių (7,5), Kauno (6,95) ir Šiaulių apskrityje (6,9) veikiančioms daugiafunkciniams kultūros centrams, mažiausiai Tauragės (4,07) ir Marijampolės (4,18). Tokį kultūros centrų išsidėstymą Lietuva paveldėjo, didesnės reformos šioje srityje nebūta.

3.3 paveiksle pateikiama, kiek 2010 – 2020 m. veikė meno mėgėjų kolektyvų ir, koks kultūros centruose apsilankusių skaičius.



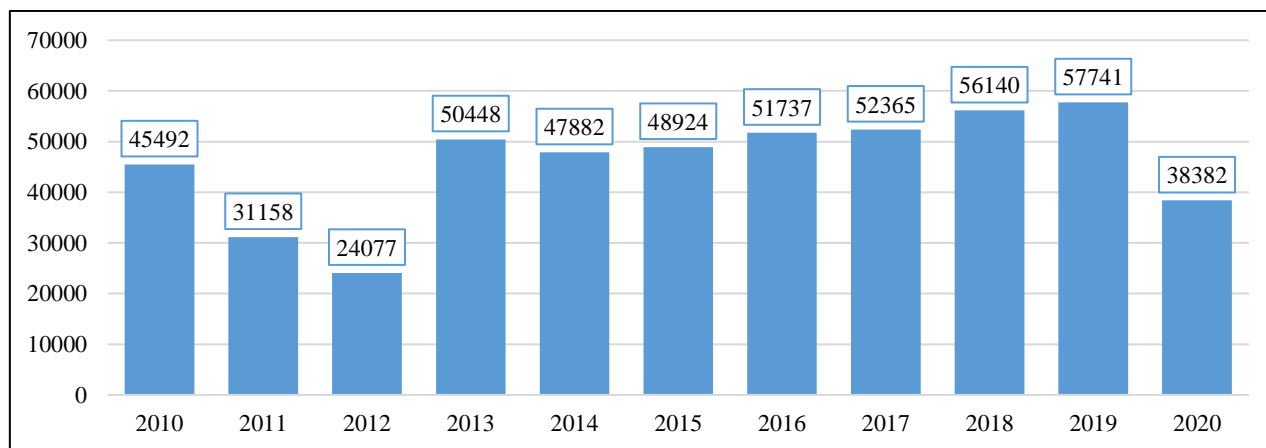
3.3 pav. Meno mėgėjų kolektyvo skaičius (vnt.) ir kultūros centrų dalyvių skaičius (asm.) Lietuvoje 2010 – 2020 m.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas, 2021

Daugiausia meno mėgėjų kolektyvų veikė 2010 m., mažiausiai 2011 m. Būtina pažymėti, kad nuo 2015 m. kolektyvų skaičius Lietuvoje yra mažėjantis, ir lyginant 2020 m. su 2010 m. šis kolektyvų

skaičius mažėjo – 22,8 proc. Kultūros centrų dalyvių skaičius per analizuojamą laikotarpį sumažėjo 19,3 proc. Tačiau analizuojamu laikotarpiu mažėjo ir gyventojų skaičius Lietuvoje (dėl neigiamo gyventojų prieaugio, migracijos procesų), todėl kultūros centrų dalyvių skaičiaus ir meno mėgėjų kolektyvų skaičiaus sumažėjimas yra normalus procesas demografinių procesų kontekste.

Būtina pažymėti, kad kultūros centruose organizuojama ne tik mėgėjų meno kolektyvų veikla, vykdomos ir profesionaliojo meno sklaida (parodos, koncertai, spektakliai), edukaciniai renginiai, kino seansai, pramoginės muzikos koncertai ir kt. 3.4 paveiksle pateikiama, kiek kultūros centruose 2010 – 2020 m. buvo surengta koncertų ir kitų renginių.



3.4 pav. Kultūros centruose surengta koncertų ir kitų kultūros renginių skaičius (vnt.) Lietuvoje 2010 – 2020 m.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas, 2021

Remiantis 3.4 paveiksle pateiktais duomenimis, kultūros produktų vartojimas kultūros centruose yra priklausomas nuo šalies ekonominės, socialinės ir politinės situacijos. 2010 – 2012 m. kultūros produktų vartota mažiau, tai galėjo lemti užsitęsios finansinės problemos po 2009 m. įvykusios krizės, kuomet šalies gyventojai savo finansinius išteklius buvo nukreipę į pirminių prekių ir paslaugų vartojimą. 2019 – 2020 m. kultūros produktų vartojimo mažėjimą lėmė COVID-19 ligos protrūkis, judėjimo ir veiklos suvaržymai, karantino režimas, kas paralyžiavo viso kultūros sektoriaus veiklą. Kaip teigiama Dzemydaitės (2019) parengtame Regionų kultūros plėtros 2012 – 2020 m. programos 2015 – 2017 m. etapo vertinime, kultūros centrų veiklą gali veikti šie rodikliai: teigiama stipri koreliacija – šalies ūkio su individualiomis įmonėmis darbo užmokestis (bruto); tiesioginių užsienio investicijų, tenkančių vienam gyventojui; BVP/1 gyventojui; neigiama stipri koreliacija – neregistruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis; vaikų socialinės rizikos šeimose skaičius vienam gyventojui; socialinės pašalpos gavėjų skaičius, tenkantis vienam gyventojui; iš savivaldybių biudžetų mokamų vienkartinį pašalpų socialiai remtiniams asmenims gavėjų skaičius, tenkantis vienam gyventojui; nuo 65 m. išlaikomų žmonių koeficientas; nepilnamečių padarytų nusikalstamų veikų, tenkančių vienam gyventojui; mokyklinio amžiaus vaikų, nesimokančių mokykloje skaičius, tenkantis vienam gyventojui. Galima daryti išvadą, kad daugiafunkcinių kultūros centrų veikla tiesiogiai susijusi su šalies ekonomine ir socialine aplinka. Neretai sakoma, kad esant ekonominiam pakilimui visuomenė atsisuka į kultūros sektorių, mėgaujasi gyvenimu, esant nuosmukiui, daugiau lėšų skiriama pirmojo būtinumo prekėms, o ne laisvalaikiui ir edukacijai. Siekiant mažinti kultūros sektoriaus priklausomybę nuo makroekonominių rodiklių, tikslinga stipri teisinė bazė, kurioje būtų sukurta teisinė aplinka, kuri skatintų vartoti kultūros produktus, juos kurti, kuri įtrauktų bendruomenę į daugiafunkcinių centrų veiklą. Postmodernizmo ir naujosios viešosios

vadybos teorijų taikymas formuojant stiprią teisinę bazę, kuriant strateginius planus, yra tas pamatas, galintis užtikrinti sėkmingą daugiafunkcinių kultūros centrų veiklą ir šios veiklos tąšą.

Siekiant iširti kultūros politikos įgyvendinimą daugiafunkciniuose kultūros centruose, atliekama dokumentų turinio analizė apie tai, kaip įgyvendinama kultūros politika Lietuvos daugiafunkciniuose kultūros centruose.

Pagrindiniai teisės aktai, kurie reglamentuoja kultūros centrų veiklą yra LR kultūros centrų įstatymas (2004), LR etninės kultūros valstybinės globos pagrindų įstatymas (1999). Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2014–2020 nacionalinė pažangos programa, 2014–2020 nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ tarpinstitucinis veiklos planas, Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės, Lietuvos kultūros politikos nuostatos, Regionų kultūros plėtros 2012–2020 programa ir kiti įstatymų įgyvendinamieji teisės aktai sudaro sąlygas sėkmingai kultūros centrų veiklos plėtrai.

3.1 lentelėje pateikiama, kokie politikos įgyvendinimo instrumentai daugiafunkciniuose kultūros centruose yra reglamentuojami LR Konstitucijoje. Gauti dokumentų turinio analizės rezultatai pateikti 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė

Politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose remiantis LR Konstitucija

Dokumentų hierarchija	Teisės aktai ir dokumentai	Teisinė aplinka politikos įgyvendinimo instrumentams daugiafunkciniuose kultūros centruose
Konstitucija	LR Konstitucija (1992)	Remiantis LR Konstitucijos 37 str. „Piliečiai, priklausantys tautinėms bendrijoms, turi teisę puoselėti savo kalbą, kultūrą ir papročius“. Remiantis LR Konstitucijos 42 str. „Valstybė remia kultūrą“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis dokumentų turinio analize

LR Konstitucijoje nedetalizuojama, kokie instrumentai naudojami įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose, tačiau pagrindinis šalies įstatymas gina bendruomenės interesus puoselėti savo kultūrą, kurią remia (aut. finansiškai ir morališkai) valstybė.

ES lygmeniu kultūros politika įgyvendinama šalyje narėje regioniniu lygmeniu. Regioninė politika yra nukreipta į visus ES regionus. Investicijos iš fondų padeda siekti daugelio ES politikos tikslų ir papildo kitas ES politikas, pavyzdžiui, kultūros srityje (Europos Komisija, 2020). Regioninė politika kultūros politikos srityje apima meno ir architektūros sritį, interneto svetainių ir grafinį dizainą, leidybą, internetinius žaidimus ir daugialypę terpę, muzikos ir pramogų pramonę, amatus ir mados dizainą, filmus, reklama ir pan. Pasitelkiant regioninę politiką skatinama ne tik kultūros politika regione, tačiau ir kuriamos naujos darbo vietos, skatinamas ekonomikos augimas. Europos Komisija (2020) pateikia rekomendacijas – politikos įgyvendinimo priemonės kaip tikslingai panaudoti paramą kultūros politikos plėtrai: kūrybos pramonės klasterių, kūrybos inkubatorių ir kultūrinės medžiagos skaitmeninimo plėtra ir kt. Pagalba ir parama naudinga skatinant perėjimą žinių ekonomikos ir paslaugų link; kultūros investicijos, skirtos naujų gaminių ir paslaugų kūrimui. Investicijos, sudarančios platesnių regioninių inovacijų strategijų dalį, gali sukurti vietą aukštesnės vertės rinkos nišoms periferiniuose regionuose.

Kultūros politika taip pat nukreipta į inovacijų ir mokslinės pažangos skatinimą. Tokiu būdu siekiama, kultūros sritis neatsiliktų nuo kitų sričių vystymosi tempo, globalizacijos poveikio, t.y. skirtumai mažinami ne tik regioniniu lygmeniu, tačiau ir tarp ūkio sektorių. Išanalizavus, kiek 2014 – 2020 m. laikotarpiu buvo užregistruota paraiškų pagal sektorius 2014 – 2020 m. nustatyta, kad

kultūros srityje užregistruotų paraiškų dalis sudaro tik 1 proc. nuo visų paraiškų. Tokiai pačiai daliai paraiškų (1 proc.) buvo skirtas finansavimas.

Taigi kultūros sektoriui, integracijos procesui šioje srityje, skiriamas nepakankamas dėmesys. Tikslinga nagrinėti, kokios politikos įgyvendinimo priemonės daugiafunkciniuose kultūros centruose reglamentuojamos ES teisės norminiuose aktuose, tarptautinėse sutartyse. Gauti dokumentų turinio analizės rezultatai pateikti 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė

Politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose remiantis Europos Sąjungos bendrųjų teisės norminiais aktais ir tarptautinėmis sutartimis

Dokumentų hierarchija	Teisės aktai ir dokumentai	Teisinė aplinka politikos įgyvendinimo instrumentams daugiafunkciniuose kultūros centruose
Europos Sąjungos bendrųjų teisės normų aktai ir tarptautinės sutartys	Europos Komisijos komunikatas apie Europos kultūros globalizuotame pasaulyje darbotvarkę (2007)	<i>Decentralizacija.</i> „Už kultūrą <...> atsakingos pačios valstybės narės, o kai kuriose šalyse kultūros klausimai sprendžiami regionų ar netgi vietos lygiu. <...> nėra nustatyta, kad reikia, suderinti valstybių narių teisės aktus“. <i>Tarptautinis bendradarbiavimas.</i> „<...> įgyvendinami konkretūs kultūros projektai, skatinamas užsienio kalbų naudojimas, remiamas mokymosi ir kultūros ryšys, stimuliuojama asmeninė kultūrinė patirtis“. <i>Kultūros tinklai.</i> „Darbotvarkė padės kultūros organizacijoms rengti ir įgyvendinti kultūrinius ir meninius projektus <...>“. <i>Finansavimas.</i> „<...> bus remiamos Europos lygmens organizacijos, veikiančios kultūros srityje, teikiant Europos prizus bus pripažinti didžiausi Europos kultūros pasiekimai <...>“. <i>Iniciatyva iš apačios.</i> „Programa padės tūkstančiams kultūros organizacijų rengti ir įgyvendinti kultūrinius ir meninius projektus“. <i>Skaitmeninių technologijų naudojimas.</i> „siekiama skatinti kūrybinę pramonę <...> (pvz., skaitmeninė iniciatyva)“.
	Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 m.	<i>Vieninga strategija.</i> „Iki 2030 metų sukurti ir įgyvendinti politiką, <...> pristatyti vietos kultūrą ir produktus, plėtoti“.
	Lisabonos strategijos vertinimo dokumentas	<i>Naujosios viešosios vadybos metodų integracija.</i> „Siekti toliau vystyti naujovių kultūrą“.
	Europos Komisijos strategija „Europa 2020“	<i>Skaitmeninių technologijų naudojimas.</i> „<...> parama turtingam Europos kultūriniam paveldui skaitmeninti“.
	Europos Sąjungos strateginiai prioritetai, suformuluoti Europos Komisijos 2019–2024 m. laikotarpiui	<i>Finansavimas.</i> „Investuosime į kultūrą ir mūsų kultūros paveldą, kurie yra vieni iš svarbiausių mūsų europinės tapatybės elementų“.
	Europos Sąjungos 2014 – 2020 m. struktūrinė parama	Parama skirta projektų finansavimui, tačiau ne vieningam politikos formavimui.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis dokumentų turinio analize

Atlikus Europos Sąjungos bendrųjų teisės norminių aktų ir sutarčių nustatyta, kad įgyvendinant politikos priemones daugiafunkciniuose kultūros centruose dėmesio skiriama decentralizacijai, tarptautiniam bendradarbiavimui, iniciatyvoms iš apačios, skaitmeninių technologijų naudojimui. Daugiausia dėmesio skiriama finansavimui. Teisės aktai (direktyvos, darbotvarkės ir kt.), prioritetai ir programos skirtos iš esmės projektų finansavimui, tačiau ne vieningam politikos formavimui. Nors dokumentuose ir numatyta skatinti kultūros tinklų kūrimą, kultūros produktų skaitmeninimą, tačiau

mažai dėmesio skiriama politikos priemonių reglamentavimui. Tai galima paaikškinti tuo, kad ES kultūros politikos formavimas ir įgyvendinimas vykdomas nacionaliniu, regioniniu ir savivaldybių lygmeniu.

Nagrinėjama, kokios politikos įgyvendinimo priemonės reglamentuojamos LR įstatymuose. Gauti dokumentų turinio analizės rezultatai pateikti 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė

Politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose remiantis LR įstatymais

Dokumentų hierarchija	Teisės aktai ir dokumentai	Teisinė aplinka politikos įgyvendinimo instrumentams daugiafunkciniuose kultūros centruose
Įstatymai	LR Lietuvos kultūros tarybos įstatymas (2012)	<i>Naujosios viešosios vadybos metodų integracija – tyrimų atlikimas ir analizė.</i> „Analizuoti kultūros ir meno procesus, darančius įtaką kultūros politikai“; „organizuoja kultūros ir meno tyrimus ir koordinuoja šių tyrimų įgyvendinimą“. <i>Finansavimas.</i> „Taryba <...> finansuoja kultūros ir meno programas, projektus ir kitokias priemones“; „skiria kultūros ir meno kūrėjams stipendijas ir kitokią finansinę paramą“. <i>Bendradarbiavimas.</i> „Bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis, kitomis įstaigomis ir organizacijomis“.
	LR kultūros centrų įstatymas (2004)	Tiesioginis kultūros politikos įgyvendintojas daugiafunkciniuose kultūros centruose, nes „sudaro sąlygas etninės kultūros sklaidai, populiarina senąsias kultūros tradicijas, papročius, laiduota etninės kultūros perimamumą; organizuoja mėgėjų meno kolektyvų, studijų, būrelių veiklą; rūpinasi mėgėjų meno kolektyvų parengimu ir dalyvavimu Dainų šventėse, vietiniuose, regioniniuose, respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose; organizuoja pramoginius, edukacinius ir kitus renginius; organizuoja valstybinių švenčių, atmintinų datų, kalendorinių švenčių paminėjimą; rūpinasi vaikų ir jaunimo užimtumu, meniniu ugdymu; kuria ir įprasmina šiuolaikinės modernias meno veiklos formas; organizuoja etninę kultūrą, mėgėjų meną populiarinančius renginius, tenkinti kitus bendruomenės kultūrinius poreikius; sudaro sąlygas profesionalaus meno sklaidai; tenkina sociokultūrinius bendruomenės poreikius“.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis dokumentų turinio analize

Kultūros centrai, būdami biudžetinėmis įstaigomis ar viešosiomis įstaigomis, kurių steigėjas gali būti ministerija, savivaldybė, privatus sektorius gali teikti įvairias paslaugas. Jų įvairovė gali kisti priklausomai nuo tam tikrų aspektų. Anot Lietuvos kultūros centrų asociacijos prezidento Romo Matulio, pagrindiniai aspektai priklauso nuo kultūros centro bendrųjų veiklų apimčių, turimų profesionalių darbuotojų, finansinių išteklių, materialinės bazės ir pan. Tačiau nepriklausomai nuo centro dydžio (Jurėnienė, 2018). Be to, daugiafunkciniuose kultūros centruose veikia decentralizavimo mechanizmas, t.y. centrai gali savarankiškai priimti sprendimus, susijusius su jų tiesiogine veikla. Taip pat centrai gali megzti ryšius su tarptautinėmis organizacijomis, burtis į kultūrinius tinklus, teikia iniciatyvas, diegti skaitmenines technologijas.

Nagrinėjama, kokios politikos įgyvendinimo priemonės reglamentuojamos LR poįstatyminiuose aktuose. Gauti dokumentų turinio analizės rezultatai pateikti 3.4 lentelėje.

Dėmesio dokumentuose skiriama privačios ir NVO iniciatyvos skatinimui, infrastruktūros gerinimui, kultūros produktų visuomenei pateikimui, kultūros įstaigų ir viešųjų erdvių įrengimui ar modernizavimui, programų įgyvendinimui, regioniniam ir tarptautiniam bendradarbiavimui. Vis dėl to didžiausias ir išskirtinis dėmesys nukreiptas į kultūros sklaidą, rinkodarą, reprezentavimą vietos ir

užsienio turistams, partneriams. Tai jóg nebereikia spręsti didelių finansavimo problemų, atveria galimybes stiprinti save pozicionavimo srityje.

3.4 lentelė

Politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose remiantis poįstatyminiais LR teisės aktais

Teisės aktai ir dokumentai	Teisinė aplinka politikos įgyvendinimo instrumentams daugiafunkciniuose kultūros centruose
2021 – 2025 m. LR Vyriausybės programa ir prioritetai	
<p><i>Vieninga strategija.</i> „Parengti ir priimti Kultūros politikos pagrindų įstatymo pakeitimo įstatymo projektą, siekiant nustatyti bendruosius kultūros politikos principus“; „parengti ir priimti Kultūros centrų įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymo projektą, siekiant tikslinti teisinį reglamentavimą, susijusį su kultūros centrų atliekamomis funkcijomis, aktualizuoti kultūros centrų teikiamas paslaugas“.</p> <p><i>Tarptautinis bendradarbiavimas.</i> „Efektyvinti kultūrinio tarptautiškumo iniciatyvas, nustatant ilgalaikes ir tvarias kultūrinės diplomatijos veiklas“.</p> <p><i>Kultūros tinklai.</i> „<...> naudoti sukurto kultūros edukatorių tinklo galimybes“;</p> <p><i>Finansavimo sprendimai.</i> „naujinti Kultūros rėmimo fondo finansavimo modelį“;</p> <p><i>Skaitmeninių technologijų naudojimas.</i> „Siekti meno kūrėjų potencialo bei kultūros ir kūrybinio turinio, taip pat skaitmenine forma orientavimo į jų platesnį ir tikslingesnį panaudojimą“; „užtikrinti visiems gyventojams universalią prieigą prie skaitmeninių kultūros išteklių“;</p> <p><i>Naujojo viešojo valdymo principų diegimas.</i> „Didinti visuomenės ir verslo įsitraukimą į kultūros mecenatystę, tobulinti esamą reglamentavimą“; „skatinti kurti inovatyvius, aukštesnės pridėtinės vertės produktus ir paslaugas Lietuvoje ir tarptautiniu mastu“; „skatinti kultūrinį ir kūrybinį verslumą taikant kūrybiškos vietokūros metodą“</p>	
2014–2020 m. nacionalinės pažangos programa (2012)	
<p><i>Finansavimas.</i> „optimizuoti ir modernizuoti kultūros įstaigų (kultūros centrų <...>) fizinę ir informacinę infrastruktūrą ir valdymą, taip didinti paslaugų prieinamumą ir skatinti visuomenės dalyvavimą kultūros procesuose“.</p> <p><i>Iniciatyvos iš apačios.</i> „Remti visuomeninių organizacijų iniciatyvas ir bendradarbiavimą su kultūros įstaigomis“.</p> <p><i>Naujojo viešojo valdymo principų diegimas.</i> „gerinti viešąsias kultūros paslaugas teikiančių įstaigų valdymą, suteikti impulsų naujų paslaugų, produktų ir iniciatyvų kūrimuisi, skatinti kūrybinių ir kultūrinių industrijų plėtrą“;</p> <p><i>Skaitmeninių technologijų naudojimas.</i> „<...> skatinti kultūros skaitmeninio turinio plėtrą ir prieinamumą“.</p>	
2021–2030 m. nacionalinės pažangos planas (2020)	
<p><i>Iniciatyva iš apačios.</i> „kultūros įstaigų siūlomas mokymo (-si) priemonės ir veiklas pritaikyti konkrečios miestų ar regionų auditorijos poreikiams, užtikrinti suaugusiųjų įtrauktį ir tęstinumą“;</p> <p><i>Skaitmeninių technologijų naudojimas.</i> „<...> Pasikeitusios kultūros vartojimo aplinkybės neišvengiamai priartino prie skaitmeninės pertvarkos kultūros paslaugų, kultūros paveldo apsaugos“.</p>	
Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės (2010)	
<p><i>Vieninga strategija.</i> „Įvertinti kultūrą kaip strateginę valstybės raidos kryptį, teikiant prioritetą kultūros politikai“.</p> <p><i>Decentralizacija.</i> „Reformuoti ir demokratizuoti kultūros valdymą, plėtojant kultūros savireguliaciją“.</p> <p><i>Finansavimo sprendimai.</i> „Gerinti esamą kultūros sistemos finansavimą, užtikrinant kultūros sektoriaus uždirbtų pinigų grąžą kultūrai“.</p> <p><i>Kultūros produktų rėmimas.</i> „Didinti kultūros prieinamumą visoje Lietuvoje“.</p>	
Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“	
<p><i>Kultūros produktų rėmimas.</i> „Plėtoti aukštos kokybės kultūros paslaugas <...>“.</p> <p><i>Naujojo viešojo valdymo principų diegimas.</i> „Skatinti kultūros ir įvairių gyvenimo sričių partnerystę, panaudojant kūrybos produktus ir kultūros paslaugas“; „formuoti turtingą kultūrinę terpę, investuojant į viešųjų kultūros institucijų plėtrą ir jų integraciją, skatinant visuomenės dalyvavimą kultūros procesuose“.</p> <p><i>Tarptautinis bendradarbiavimas.</i> „Didinti kultūros sklaidą Lietuvoje ir užsienio valstybėse“.</p>	
2014–2020 m. nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ tarpinstitucinis veiklos planas (2014)	
<p><i>Naujojo viešojo valdymo principų diegimas.</i> „<...> sukurti modernią kultūros įstaigų fizinę ir informacinę infrastruktūrą, atitinkančią šiuolaikinės visuomenės poreikius, siekiant aukštesnės kultūros paslaugų kokybės, jų prieinamumo ir interaktyvumo“.</p>	
Regionų kultūros plėtros 2012–2020 m. programa	
<p><i>Kultūros tinklai.</i> „Gerinti kultūros tinklų (išteklių) išsidėstymą pagal aiškiai apibrėžtus kiekybinius ir kokybinius kriterijus regionuose, jų valdymo kokybę ir prieinamumą regionuose“.</p> <p><i>Naujojo viešojo valdymo principų diegimas.</i> „Užtikrinti efektyvų kultūros įstaigų valdymą, tobulinant kultūros srities teisinį reguliavimą ir finansavimo viešojo ir privataus sektorių lėšomis sąlygas“; „sukurti veiksmingą kultūros specialistų tęstinio mokymo ir atestavimo sistemą“.</p>	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis dokumentų turinio analize

Esami dokumentai ir juose įtvirtintos bei įgyvendinamos priemonės užtikrina šiuolaikinę kultūros politikos orientavimą trimis kryptimis: planuojant kultūrą, įgyvendinant menų politiką ir kuriant kūrybinę visuomenę daugiafunkciniuose kultūros centruose. Kultūros politika daugiafunkciniuose centruose taip pat nukreipta į inovacijų ir mokslinės pažangos skatinimą. Tokiu būdu siekiama, kultūros sritis neatsilikytų nuo kitų sričių vystymosi tempo, globalizacijos poveikio, t.y. skirtumai mažinami ne tik regioniniu lygmeniu, tačiau ir tarp ūkio sektorių.

3.5 lentelė

Teisės aktų ir dokumentų turinio analizės rezultatai

Politikos įgyvendinimo instrumentai:	Vieninga strategija	Decentralizacija	Tarptautinis bendradarbiavimas	Kultūros tinklai	Iniciatyva iš apačios	Naujosios viešosios vadybos metodų integracija	Finansavimas	Skaitmeninių technologijų naudojimas	Kultūros produktų rėmimas
<ul style="list-style-type: none"> Su politikos įgyvendinimu susiję instrumentai (vieninga strategija, decentralizacija, tarptautinis bendradarbiavimas) Su politikos administravimu susiję instrumentai (kultūros reprodukcija, integruota strategija, NVV metodų integracija) Politikos įgyvendinimo finansavimas Kultūros produktų teikimas (skaitmeninių technologijų naudojimas, kultūros produktų rėmimas) 									
Europos Komisijos komunikatas apie Europos kultūros globalizuotame pasaulyje darbotvarkę (2007)		✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 m.	✓								
Lisabonos strategijos vertinimo dokumentas						✓			
Europos Komisijos strategija „Europa 2020“								✓	
Europos Sąjungos strateginiai prioritetai, suformuluoti Europos Komisijos 2019–2024 m. laikotarpiui							✓		
Europos Sąjungos 2014 – 2020 m. struktūrinė parama							✓		
LR Lietuvos kultūros tarybos įstatymas (2012)						✓	✓		
LR kultūros centrų įstatymas (2004)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2021 – 2025 m. LR Vyriausybės programa ir prioritetai	✓		✓	✓		✓	✓	✓	
2014–2020 m. nacionalinės pažangos programa (2012)						✓	✓	✓	
2021–2030 m. nacionalinės pažangos planas (2020)					✓				
Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės (2010)	✓	✓					✓		✓
Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“			✓			✓			✓
2014–2020 m. nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ tarpinstitucinis veiklos planas (2014)						✓			
Regionų kultūros plėtros 2012–2020 m. programa				✓		✓			
Viso:	4	3	4	4	3	8	8	5	2
Su politikos įgyvendinimu susiję instrumentai (vieninga strategija, decentralizacija, tarptautinis bendradarbiavimas)	18								
Su politikos administravimu susiję instrumentai (kultūros reprodukcija, integruota strategija, NVV metodų integracija)						8			
Politikos įgyvendinimo finansavimas							8		
Kultūros produktų teikimas (skaitmeninių technologijų naudojimas, kultūros produktų rėmimas)								7	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis dokumentų turinio analize

Analizuojant 3.5 lentelėje pateiktą susistemintą informaciją galima teigti, kad daugiausia politikos įgyvendinimo priemonių sutelkta į politikos įgyvendinimą kuriant vieningą strategiją, skatinant tarptautinį bendradarbiavimą, decentralizuojant funkcijas tarp įstaigų, kuriant kultūros tinklus. Taip pat nemažai kultūros politikos įgyvendinimo priemonių taikoma administruojant šias priemones, vykdant naujosios viešosios vadybos metodų integraciją, bei finansavime – perskirstant išteklius. Kiek mažiau dėmesio skiriama kultūros produktų teikimui: skaitmenizuojant kultūros produktus ir įgyvendinant jiems rėmimo programas. Šioje lentelėje atskyrus ES teisės aktus nuo nacionalinių teisės aktų, padėtis nepasikeičia. ES teisės aktuose daugiausia dėmesio skiriama finansavimui, kuomet Lietuvos teisės aktuose ir strateginiuose dokumentuose didžiausias dėmesys tenka kultūros politikos priemonių įgyvendinimui, paskui administravimui ir galiausiai finansavimui ir kultūros produktų visuomenei teikimui. Gauti tyrimo rezultatai panašūs į Ateities visuomenės instituto (2016) tyrimo rezultatus, kuomet nustatyta, kad pagrindiniai būdai ir prielaidos skatinti kultūros politikos įgyvendinimą daugiafunkciniuose centruose grindžiami nuoseklia valstybės politika kultūros ir inovacijų srityse, strategiškai subalansuojant finansinę paramą, tęsiant projektinę veiklą. Organizaciniu lygmeniu tikslinga diegti naujosios viešosios vadybos ir postmodernizmo teorijos principus, kuomet didinamas kultūros centrų veiklos efektyvumas, veiklos integruotumas į socialinį ir ekonominį kontekstą, skatinant tinklaveiką, kuriant meninę ir kultūrinę vertę. Tik taip galima padidinti gyventojų dalyvavimą daugiafunkcinių kultūros centrų kultūriniam gyvenime, sumažinti senėjančios visuomenės ir šalies ekonominės būklės poveikį, pabrėžti regionų specifiką, paskleisti informaciją apie centrų veiklą, pasitelkiant įvairius finansinius išteklius. Ypatingai svarbus vaidmuo tenka iniciatyvai iš apačios, kadangi bendradarbiavimas su NVO ar verslo sektoriumi gali sumažinti priklausomybę nuo valdžios struktūrų finansavimo, poreikio nuolat kreiptis dėl ES paramos. Vietos ar šalies, tarptautinių partnerių įsitraukimas gali įgalinti daugelį visuomenės sektorių laisva valia naudotis viešosiomis gėrybėmis, kurias gali pasiūlyti daugiafunkciniai kultūros centrai.

Apibendrinant galima teigti, kad visų Lietuvos daugiafunkcinių kultūros centrų veikla yra reguliuojama regiono ir nacionaliniais teisės aktais, vystymo projektai numatyti strategijose. Centruose yra įgyvendinamos kultūros politikos priemonės, nukreiptos į parengtų strategijų tikslų ir uždavinių realizaciją, funkcijų tarp kultūros įstaigų decentralizavimą, tarptautinio bendradarbiavimo skatinimą. Taip pat kultūros politikos įgyvendinimo kontekste į kultūros įstaigas integruojami naujosios viešosios vadybos metodai. Siekiant užtikrinti politikos įgyvendinimą ir jos tąsą, reikalingi finansiniai ištekliai, racionalus jų paskirstymas. Informacinių technologijų pažangos kontekste kultūros produktai yra perkeliama į skaitmeninę erdvę, skatinant kultūros produktų vartojimą, motyvuojamas šių produktų rėmimas. Šiuolaikinė kultūros politika daugiafunkciniuose kultūros centruose įgyvendinama remiantis naujosios viešosios vadybos ir postmodernizmo teorijos principais. Šiuolaikinė kultūros politiką įgyvendinantys daugiafunkciniai kultūros centrai postmodernistinėje epochoje ne tik pradėjo perimti privataus sektoriaus organizacijų vadybos principus, joms tapo būdinga decentralizacija, savarankiškumo tendencijos, kuomet stengiamasi sukurti mažas ir iš dalies autonomines struktūras, turinčios daugiau laisvės, siekiant padidinti jų efektyvų funkcionavimą ir reagavimą į nuolat besikeičiančias socioekonominės sąlygas. Tikslinga nagrinėti, ar teisės aktuose ir strategijose numatytos kultūros politikos įgyvendinimo priemonės yra įgyvendinamos praktikoje.

3.2. Interviu rezultatų analizės rezultatai

Pusiau struktūrizuoti interviu vyko po to, kai buvo atlikta teisės aktų ir strateginių dokumentų analizė. Tokiu būdu siekta akcentuoti kultūros politiką įgyvendinančių su kultūros politikos formuojančių santykį, taip pat akcentuojant įstaigų svarbą politikos įgyvendinimą sprendžiant daugiafunkcinių kultūros centrų veiklos problemas.

Tyrimu siekta nustatyti, kokia informantų nuomonė apie esamą įstatyminę bazę, ar ji yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose. Dalies informantų nuomone, įstatyminė bazė, įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose, yra pakankama. Informantų pasisakymai pateikiami 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė

Informantų nuomonė, jog įstatyminė bazė yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Įstatyminė bazė įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose yra pakankama	Įstatyminė bazė pakankama veikti decentralizuotai	„Įstatyminė bazė yra pakankama , įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose. Kultūros centrai, <...> yra savarankiškos įstaigos, galinčios pačios organizuoti savo veiklas ir įgyvendinti savo sumanytus projektus“ [K2] „Manau, kad pati įstatyminė bazė yra pakankama <...>“ [K6]
	Įstatyminė bazė pakankama, tačiau tobulintina	„Įstatyminė bazė, kaip ir visoje srityse galėtų būti tobulintina , tačiau ją vertinu teigiamai , nes įstatymai priimami ne tik atsižvelgiant į didžiuosius miestus, bet ir į regionus“ [K5]
	Įstatyminė bazė pakankama, didelė	„Pati bazė yra tikrai didelė ir pakankama <...>“ [K10]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Nustatyta, kad teisinė bazė yra pakankama, įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose. Tai, jog teisinė bazė pakankama, informantai pagrindžia galimybe veikti savarankiškai ir įgyvendinti sumanytus projektus. Vadinasi, decentralizacijos galimybė išlaisvina kultūros politikos įgyvendinimą. Gauti tyrimo rezultatai pagrindžia Alperytės (2008) ir Kultūros ministerijos (2012) teiginius, kad kultūros politikos formavimas turėtų aprėpti ir decentralizacijos skatinimą daugiafunkciniuose kultūros centruose. Taip pat teisės aktų pakankamumą pagrindžia tai, jog jų reguliavimas apima ne tik didžiuosius miestus, tačiau ir regionus. Šie siekiai atsispindi ir Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 m. programoje (2015). Kultūros politikos įgyvendinimą reglamentuoja didelės apimties teisinė bazė. Tai informantas išskyrė, kaip privalumą. Svarbu, kad teisės aktai nesidubliuotų, vienas kito nekartotų, būtų aiškiai suprantami, kad juos įgyvendinant nekiltų dviprasmiškų situacijų. Galima teigti, kad teisės aktų pakankamumą charakterizuoja galimybė veikti savarankiškai, kultūros modelis tampa vis labiau liberalizuotas, necentralizuotas, o turinys skirtas ne tik didiesiems šalies miestams, tačiau ir nuo jų nutolusiems rajonų centrams, miesteliams ir gyvenvietėms. Esama teisinė bazė nors ir akcentuoja regioninius kultūrinius skirtumus, tačiau įtvirtinama galimybė centrams veikti savarankiškai, užsidirbti pajamų, todėl atsiranda mokamos paslaugos. Dėl laisvos rinkos principų įgyvendinimo ir galimybės taikyti daugiafunkciniuose kultūros centruose kyla grėsmė, kad paslaugų kokybė išsikreips, mažės kultūros produktų prieinamumas ir pan. Siekiant neiškraipyti kultūros produktų paklausos ir pasiūlos, tikslinga tinkamai motyvuoti bendruomenės narius aktyviai dalyvauti centrų veikloje, o centrus, derinti viešuosius ir privačiuosius interesus.

Daliai informantų įstatyminė bazė yra nepakankama arba prieštaringa, įgyvendinant kultūros srities politiką daigiafunkciniuose kultūros centruose. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė

Informantų nuomonė, jog įstatyminė bazė yra nepakankama ir prieštaringa įgyvendinant kultūros srities politiką daigiafunkciniuose kultūros centruose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Įstatyminė bazė įgyvendinant kultūros srities politiką daigiafunkciniuose kultūros centruose yra nepakankama	Įstatyminė bazė neapima žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo tvarkos	„<...> lyginant su švietimo sektoriais, įstatyminė bazė yra nepakankama , nes nepakankamai reglamentuota kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarka <...>“ [K1]
	Įstatyminė bazė neapima žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos darbo organizavimo tvarkos	„nepakankamai reglamentuota <...> meno mėgėjų kolektyvų vadovų darbo organizavimo ir apimties tvarka <...>“ [K1]
	Įstatyminė bazė neapima žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos įstaigų vadovų vertinimo tvarkos	„nepakankamai reglamentuota <...> kultūros įstaigų vadovų vertinimo tvarka ir t.t.“ [K1]
	Įstatyminė bazė neapima žmogiškųjų išteklių motyvavimo tvarkos	„<...> įstatyminė bazė nėra pakankama . Trūksta paprastų ir aiškiai numatytų gairių, kaip galima kelti darbuotojų atlyginimus, norint juos išlaikyti daigiafunkciniuose, regioniniuose kultūros centruose“ [K8]
Įstatyminė bazė įgyvendinant kultūros srities politiką daigiafunkciniuose kultūros centruose yra prieštaringa	Teisės aktai prieštarauja vienas kitam	„<...> įstatyminėje bazėje yra šiek tiek neaiškių pozicijų. Kartais vienas teisės aktas prieštarauja kitam ir išaiškinimą yra sunku gauti. <...> Tačiau su šia įstatymų baze dirbti ir sklandžiai vykdyti veiklą yra įmanoma“ [K4]
	Teisinė bazė atitolusi nuo daigiafunkcinių centrų kasdienybės	Įstatyminė bazė visose srityse yra labai didelė, bet jos panaudojimas įgyvendinant vienos ar kitos srities politiką yra ne visada tolygus jos gausumui. <...> neretai įstatyminė bazė yra „labai toli“ nuo periferijoje esančių daigiafunkcinių centrų kasdienybės. <...> negalima traktuoti, kad visa teisinė basė yra neadekvati realiai centrų veiklai, bet neretai būna ir taip“ [K7]
	Teisės aktų įgyvendinimo problemos dėl nekompetentingų darbuotojų kultūros srityje	„<...> trūksta kompetentingų specialistų kurie tą įstatyminę bazę, pilnai įgyvendintų kultūros srityje“ [K6]
	Teisės aktų turinio suvokimo problemos	„<...> trūksta išaiškinimų kai kuriose srityse. Tai kas yra aišku kultūros politikos formuotojams, ne visada yra paprasta suprasti šios politikos įgyvendintojams“ [K10]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Informantų nuomone, įstatyminė bazė įgyvendinant kultūros srities politiką daigiafunkciniuose kultūros centruose yra nepakankama, kadangi ji neapima žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo, darbo organizavimo, įstaigų vadovų vertinimo, ir motyvavimo tvarkos. Taip pat informantų nuomone, teisinė bazė yra prieštaringa, kadangi yra neaiškių pozicijų, persidengiančių ir besidubliuojančių veiklos reglamentavimų. Specialistai dirbantys kultūros sektoriuje susiduria su teisės aktų turinio suvokimo problemomis, nes negali suprast ką politikos formuotojas norėjo įtvirtinti teisės akte, kadangi normatyvai nutolę nuo daigiafunkcinių centrų kasdienybės. Specialistams trūksta kompetencijos, todėl jie negali įgyvendinti įstatyminės bazės kultūros srityje. Gauti duomenys patvirtina Valstybinio audito ataskaitoje (2017) pateiktą išvadą, kad svarbių kultūros sritį reglamentuojančių teisės aktų rengimas vėluoja. Kaip teigia Šarūnas et al. (2018), esami teisės aktai neapima visų formuojamų kultūros politikos tikslų, kaip ir nėra vieningos visaapimančios strategijos, kurioje buvo platesnis politinis sutarimas kaip siekti numatytų kultūros politikos tikslų daigiafunkciniuose kultūros centruose. Būtina tarpusavyje suderinti ir į struktūrinius pokyčius nukreipti teisės aktus, kurie reikalingi naujos kokybės kultūros politikai įgyvendinti.

Tyrimu siekta išsiaiškinti informantų nuomonę, koks jo atstovaujamos institucijos vaidmuo įgyvendinant daugiafunkciniuose kultūros centruose savivaldybės strateginį planą. Informantų pasisakymai pateikiami 3.8 lentelėje.

3.8 lentelė

Informantų nuomonė apie atstovaujamos institucijos tiesioginį vaidmenį įgyvendinant daugiafunkciniuose kultūros centruose savivaldybės strateginį planą

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Tiesioginis institucijos dalyvavimas įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daugiafunkciniuose kultūros centruose	Koordinavimas	„Radviliškio rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginiame plėtros plane numatyta užtikrinti optimalų kultūros įstaigų tinklą Radviliškio rajono savivaldybėje, siekti didinti renginių prieinamumą ir kokybę, sukurti ir įgyvendinti Radviliškio rajono savivaldybės kultūros strategiją, kuri tikimasi bus parengta 2022 m. gegužės mėn. ir apims 2022-2030 m. laikotarpį. Kultūros, paveldosaugos ir turizmo skyrius koordinuoja <...>“ [K1]
	Priežiūra (kuravimas)	„ kuruoja daugiafunkcinius kultūros centrus“ [K1] „<...>prisideda prie atvykstančių koncertuoti meno kolektyvų aptarnavimo bei apdovanojimo, sutvarko organizuojamų renginių aplinką . Ypatingai svarbus vaidmuo – prisidėjimas prie centro projektų, kuriuos remia Radviliškio r. sav., LR Kultūros taryba, LR finansų ministerija“ [K2]
	Planavimas	„Kiekviena institucija prisideda prie strateginio plano įgyvendinimo. <...> Tik bendrų sprendimų, bendrų veiklų, bendrų planų dėka galima turėti aktyvų ir strategiškai orientuotą kultūrinį gyvenimą“ [K7]
	Organizavimas	„<...> Radviliškio rajono savivaldybės administracijos vienas iš padalinių, <...> aktyviai bendradarbiauja su kultūros centrais. Prisidedama organizuojant kultūros renginius ir projektus“ [K6] „<...> įstaiga tiesiogiai atsakinga už strateginio plano kultūrinės dalies įgyvendinimą , organizuojant kultūrinę veiklą“ [K10]
	Vertinimas	„atlieka kultūros įstaigų tinklo analizę ir vertinimą , teikiant pasiūlymus dėl jo optimizavimo kryptių, savivaldybės kultūros įstaigų steigimo, pertvarkymo, reorganizavimo ir likvidavimo įstatymų nustatyta tvarka“ [K1]
	Rengimas	„tarybos sprendimų, mero potvarkių ir Administracijos direktoriaus įsakymų projektus susijusius su kultūros sektoriumi, siekiant įgyvendinti Strategijoje numatytus tikslus“ [K1]
	Finansavimas	„Šeduvos miesto seniūnija aktyviai bendradarbiauja su Šeduvos kultūros ir amatų centru bei prisideda prie centro organizuojamų renginių, apmokėdama dalį šventinių renginių išlaidų “ [K2]
	Tobulinimas	„Seniūnija tiesiogiai vadovaujasi Radviliškio rajono savivaldybės strateginiu planu, teikia pasiūlymus kaip jį tobulinti“ [K8]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose informantai nurodė, kad jų dalyvavimas šioje veikloje yra labai įvairus. Vadybiniu požiūriu, institucijų dalyvavimas šioje srityje apima visus vadybos valdymo etapus: koordinavimą (priežiūrą), planavimą (rengimą), organizavimą, vertinimą, finansavimą ir tobulinimą. Tokio lygmens išitraukimas į visus veiklos valdymo etapus rodo, kokia tarpusavyje persipynusi, decentralizuota visų įstaigų veikla, kaip koordinuotai jos turi veikti, kad daugiafunkciniuose kultūros centruose vyktų įprasta, bendruomenei įdomi, įtrauki ir kultūros politiką (strateginius planus) įgyvendinanti veikla. Šarūnas et al. (2018) nurodo, kad nors daugiafunkcinių kultūros centrų veikla yra decentralizuota, tačiau LR kultūros ministerijai vis dar tenka daug politikos įgyvendintojui būdingų veiklų, tai, visų pirma, susiję su plačiu jai pavaldžių įstaigų tinklu, kurio valdymas ir priežiūra reikalauja daug dėmesio. Siekiant efektyvesnės

daugiafunkcinių kultūros centrų veiklos tikslinga, kad vietos savivaldos įstaigos užsiimtų daugiafunkcinių kultūros centrų veiklos kontrole ir priežiūra, sistemingai atliktų veiklos auditavimą. Tik laiku nustatčius neefektyvios tarpusavio veiklos silpnybes ir grėsmes, jas galima taisyti, taip pat tikslinga stebėti rekomendacijų įgyvendinimą.

Informantų atstovaujamos institucijos įgyvendinant daugiafunkciniuose kultūros centruose savivaldybės strateginį planą vaidmuo gali būti ir netiesioginis. Gautinis tyrimo rezultatai pateikti 3.9 lentelėje.

3.9 lentelė

Informantų nuomonė apie atstovaujamos institucijos netiesioginį vaidmenį įgyvendinant daugiafunkciniuose kultūros centruose savivaldybės strateginį planą

Netiesioginis institucijos dalyvavimas įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daugiafunkciniuose kultūros centruose	Jaunimo užimtumo užtikrinimas	„<...> organizacija užsiima jaunimo užimtumu , todėl ieškodami naujų ir įdomių veiklų vietos jaunimui, labai dažnai bendradarbiaujame su kultūros įstaigomis. Todėl netiesiogiai prisidedame prie strateginio plano įgyvendinimo“ [K4]
	Bendradarbiavimas su bendruomenėmis	„Pagrindinis vaidmuo – bendradarbiavimas . Prisidėjimas kuriant strateginius planus išsakant idėjas bei atstovaujant bendruomenės lūkesčius . [K5]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Netiesioginis įstaigų, kuriuos atstovauja informantai, dalyvavimas įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daugiafunkciniuose kultūros centruose vyksta per jaunimo užimtumo valdymą ir bendradarbiavimą su bendruomenėmis, išsakant jų idėjas ir atstovaujant jų lūkesčius. Gauti tyrimo rezultatai atspindi Ateities visuomenės instituto (2016) mokslo studijoje gautas išvadas, kad daugiafunkciniai centrai neapsiriboja tik kultūros produkcijos sklaida, juose puikiai veikia jaunimo užimtumo centrai, atviros erdvės, bendruomenės kviečiamos vykdyti centruose veiklą. Taigi daugiafunkciniai kultūros centrai tampa ne tik meno kolektyvų ir mėgėjų meninės veiklos saviraiškos vieta. Centrų funkcionalumas kinta, kadangi kita ir visuomenės sociodemografinė struktūra. Siekiant spręsti senėjančios visuomenės problemas, tikslinga daugiau skirti jaunimui, jų užimtumui. Taip pat tampa gajos ir edukacinės iniciatyvos. Šarūnas et al. (2018) nurodo, kad edukacinių, ypač jaunimui skirtų, veiklų vystymas įvardijamas kaip pagrindinė gyventojų skatinimo dalyvauti daugiafunkcinių kultūros centrų veikloje kryptis. Mokymosi ir studijų procesas dažnai yra tiesiogiai susijęs su kultūrinių žinių, įgūdžių bei nuostatų formavimusi. Mokymosi ir studijų įstaigos dažnai užsiima tiesioginiu kultūriniu ugdymu, skatina mėgėjišką meninę veiklą ir sudaro sąlygas reguliariam jaunimo dalyvavimui kultūrinėje veikloje. Centruose skatinama ir jaunimo teatro veikla. Derėtų nepamiršti ir neformalaus suaugusiųjų švietimo. Bendruomenės interesai gali būti užtikrinti, suteikiant jiems erdvės ir vietos jų iniciatyvų sklaidai. Taip pat daugiafunkciniai kultūros centrai gali būti naudojami ir nevyriausybiinių ir privačių organizacijų veiklos tikslų įgyvendinimui. Taigi kitos institucijos gali dalyvauti daugiafunkcinių kultūros centrų veikloje ir įgyvendinti Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą, kadangi kultūros centrai atviri socialinių ir švietimo problemų sprendimui.

Tyrimo dalyvavę informantai tiesiogiai ir netiesiogiai dalyvauja įgyvendinant kultūros politikos priemones, prisidedant prie centro organizuojamų renginių, apmokant dalį šventinių renginių išlaidų, bendradarbiaujant priimant bendrus sprendimus, vykdant bendrą veiklą, ruošiant planus, išsakant idėjas bei atstovaujant bendruomenės lūkesčius.

Tyrimu siekta išsiaiškinti informantų nuomonę, su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybės strateginiame plane. Informantų pasisakymai pateikiami 3.10 lentelėje.

Informantų nuomonė apie tai, su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybės strateginiame plane

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Žmogiškųjų išteklių valdymo problemos	Kompetentingų žmogiškųjų išteklių dirbančių kultūros sektoriuje trūkumas	Bendrają prasme problemos susijusios su žmogiškaisiais ištekliais , tai yra tinkamą kvalifikaciją turinčių darbuotojų trūkumu <...>“ [K1] Pagrindinė problema <...> aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumas <...> [K5] „<...> viena iš didžiausių problemų yra kompetentingų darbuotojų trūkumas , iššauktas mažo kultūros srities darbo užmokesčio“ [K6] „Tikriausia didžiausia problema, kaip pastaruoju laikotarpiu visose srityse, žmogiškųjų išteklių trūkumas <...>“ [K7] „<...> specialistų, kompetentingų kadru stoka “ [K8]
	Darbas kaimiškiose vietovėse	„<...> nepritraukia reikiamų specialistų <...> ypač į kaimiškąsias vietoves“ [K7]
	Gyventojų senėjimas, mažėjimas ir pasyvumas	„<...> gyventojų skaičiaus mažėjimas regionuose <...>“ [K1] „<...> problema yra kaimiškiosios vietovės gyventojų senėjimas ir jų pasyvumas “ [K10]
Finansavimo problemos	Nepakankamas kultūros sektoriaus finansavimas	„Kultūros politikos įgyvendinimas yra savivaldybės savarankiška funkcija, finansuojama iš savivaldybės biudžeto, kuris rengiamas pagal strateginį planą (programinis biudžetas). Kiek finansuojama kultūros funkcija, tiek galima prisidėti ir prie kultūros politikos įgyvendinimo. Nuo gaunamų finansų priklauso ir teikiamų kultūros paslaugų kokybė (galima užsakyti profesionalius atlikėjus ar kolektyvus, pasikviesti edukatorius ir t.t.). Kad išsaugoti nematerialųjį ir materialųjį rajono savivaldybės kultūros paveldą , taip pat reikalingas finansavimas. Kultūros įstaigų pastatai, likę seniūnijos žinioje, įkūrus kultūros centrą ir perėmus darbuotojus, reikalauja priežiūros“ [K2] „<...> finansų <...> trūkumas [K5] „<...> kokybiškam rezultatui atlikti iki galo <...> finansavimo trūkumas “ [K8] Manau, kad viena iš didžiausių problemų, su kuria yra susiduriama tai finansavimo trūkumas . [K10]
	Mažas kultūros sektoriuje dirbančiųjų darbo užmokestis	„<...> nedidelis kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis <...>“ [K1] „<...> darbuotojo specialybės nepatrauklumas, <...> finansinio atlygio neadekvatumas vykdomai veiklai, nepritraukia reikiamų specialistų“ [K7]
Problemų nenustatyta	Problemų nėra	„Iš esmės strateginį planą pavyksta įgyvendinti be didesnių sunkumų “ [K4]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirta keturios kategorijos – žmogiškųjų išteklių valdymo problemos, demografinės problemos, finansavimo problemos ir problemų nėra. Iš tyrimo išryškėjo 6 subkategorijos: žmogiškųjų išteklių dirbančių kultūros sektoriuje trūkumas; nepakankamas finansavimas; mažas kultūros sektoriuje dirbančiųjų darbo užmokestis; darbas kaimiškiose vietovėse; gyventojų senėjimas, mažėjimas ir pasyvumas; problemų nėra. Galima teigti, kad pagrindinė ir didžiausia problema, susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybė strateginiame plane, žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumas. Be šių išteklių sunku pasiekti visas strateginiame plane numatytus tikslus, uždavinius, įgyvendinti numatytas priemones. Galima teigti, kad gauti tyrimo rezultatai atitinka Alperytės (2008), Žemėškės (2008), Pauliukevičiūtės ir Raipos (2014), Hutton (2016), Hristova et al. (2015), Cavallini et al. (2018), Bourdieu (2021) darbuose išskirtus kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose problemines sritis. Vadinasi, problemos yra

tęstinės, gerai žinomos, tačiau jų sprendimui skiriama nepakankamai dėmesio, ypatingai sprendžiant finansavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo problemas.

Tyrimu norėta išsiaiškinti informantų nuomonę, būdus, kaip daugiafunkciniuose kultūros centruose įtraukiama privati ir nevyriausybinių iniciatyva. Informantų pasisakymai pateikiami 3.11 lentelėje.

3.11 lentelė

Informantų nuomonė apie būdus, kaip daugiafunkciniuose kultūros centruose įtraukiama privati ir nevyriausybinių iniciatyva

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Tiesioginės iniciatyvos „iš apačios“ įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose būdai	Finansinė parama	„<...> finansine parama <...>“ [K1] „<...> paremia finansiniais įnašais pagal bendradarbiavimo sutartis, dalyvauja renginiuose <...>“ [K2] „Finansiniu rėmimu <...>“ [K5] „<...> finansiniu rėmimu <...>“ [K7] „<...> remia finansišškai <...>“ [K10]
	Bendradarbiavimas organizuojant ir planuojant renginius, projektus	„ Aktyviu dalyvavimu kultūriniuose renginiuose, pagalba juos organizuojant, <...> abipusiais mainais [K1] „Prie kultūros renginių organizavimo prisideda kaimų bendruomenės, seniūnijoje esantys rėmėjai <...> [K2] „<...> aktyviai bendradarbiaujame su kultūros įstaigomis. <...> skatiname kuo daugiau kitų organizacijų įsijungti į bendrus projektus “ [K4] „Labiausiai dalyvavimas atsispindi bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis, organizuojant ir planuojant kultūros renginius“ [K6] „Bendradarbiaujama įgyvendinant projektus su nevyriausybinių organizacijomis ir privačiu sektoriumi“ [K8] „<...> prisideda prie renginių planavimo ir organizavimo <...>“ [K10]
	Žmogiškųjų išteklių skyrimas	„<...> žmogiškųjų išteklių prisidėjimu (savanorystė), idėjomis “ [K5] „<...> prisidedama ir papildomomis rankomis <...>“ [K7]
Netiesioginės iniciatyvos „iš apačios“ įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose būdai	Moralinis, idėjinis palaikymas	„<...> moraliniu palaikymu . <...> idėjom, sumanymais, pasiūlymais, patarimais ir pan.“ [K7] „<...> teikia naujas iniciatyvas, kaip pagerinti kultūrinę veiklą <...>“ [K10]
	Noras įgyti meninių, komunikacinių ir kitokių gebėjimų	Kultūros centruose galima ne tik dalyvauti kultūriniuose renginiuose, bet ir įgyti meninių, komunikacinių ir kitokių gebėjimų . Kaimo bendruomenių nariai, neįgaliųjų bendrijų nariai ir kiti savivaldybės, seniūnijos gyventojai gali realizuoti poreikį bendrauti, tobulėti, bendradarbiauti “ [K2]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirtos dvi kategorijos – tiesioginė ir netiesioginė iniciatyva „iš apačios“ įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose. Iš tyrimo išryškėjo 5 subkategorijos: finansinė parama, bendradarbiavimas organizuojant ir planuojant renginius, projektus, žmogiškųjų išteklių skyrimas, moralinis, idėjinis palaikymas, noras įgyti meninių, komunikacinių ir kitokių gebėjimų. Galima teigti, kad dažniausiai organizacijos tarpusavyje bendradarbiauja organizuojant ir planuojant renginius, teikiant šiai veiklai finansinę paramą. Kaip teigia Atkočiūnienė ir Vaišnoraitė (2011, p. 7 – 8), siekiant sėkmingos kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose, šiuos procesus gali ir turi inicijuoti patys gyventojai, ir pačią kultūros politiką derėtų rengti ir vykdyti taip, kad ji geriausiai atitiktų žmonių, kuriai ji yra skirta, poreikius. Šarūnas et al. (2018) siūlo daugiafunkciniams centrams patiems ieškoti

finansavimo gerinant žmogiškųjų išteklių filantropijos, mecenatystės iniciatyvų skatinimo gebėjimus, bendravimo ir bendradarbiavimo su vietos verslu ir NVO gebėjimus.

Tyrimu norėta išsiaiškinti informantų nuomonę, apie privačios ir nevyriausybines iniciatyvas būdus, įgyvendinant kultūros programas ir projektus daugiavfunkciniuose kultūros centruose. Informantų pasisakymai pateikiami 3.12 lentelėje.

3.12 lentelė

Informantų nuomonė apie privačios ir nevyriausybines iniciatyvas būdus, įgyvendinant kultūros programas ir projektus daugiavfunkciniuose kultūros centruose

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Vietos bendruomenių įtraukimas į kultūros produktų teikimą	Projektų rengimas ir įgyvendinimas	„Nevyriausybines organizacijos skatinamos bendradarbiauti su daugiavfunkciniais kultūros centrais įgyvendinant įvairius projektus , kuriuos iš savo biudžeto finansuoja Savivaldybė“ [K1] „Ne mažai projektų organizuojame <...>, todėl mums irgi reikalingi partneriai juos įgyvendinant. Vienas iš svarbiausių mūsų partnerių yra kultūros centras“ [K4] „<...> ruošiame bendrus kultūrinius projektus “ [K10]
	Renginių organizavimas	„<...> galimybė renginiuose dalyvauti nemokamai <...>“ [K5] „<...> prisidedame prie kitų organizacijų organizuojamų renginių, padedame juos organizuoti ir koordinuoti <...>“ [K10]
	Bendrų susibūrimų, susirinkimų organizavimas	„ Rengiami bendruomenės susirinkimai , į kuriuos kviečiamas privatus ir nevyriausybines sektorius, pristatomas šių dienų aktualijos, ieškomi sprendimo būdai“ [K8] „<...> bendrų susibūrimų organizavimas , suteikimas galimybės, visiems norintiems tiesiogiai prisidėti prie kultūros formavimo savo miestelyje. Pastebima tendencija, kad žmonės tai pradeda įvertinti, suprasdami, kad tai, kas aplinkui, priklauso ne tik nuo kelių kultūros įstaigos darbuotojų, bet didžia dalimi – ir nuo jų pačių. <...> [K7]
Tiesioginė komunikacija	Įtraukimas į kūrybinį procesą	„<...> įtraukimas į kūrybinį procesą “ [K5]
	Įsiklausymas į kitų nuomonę	„siekiant bendro tikslo, yra įsiklausoma visų organizacijų nuomones . Stengiamasi, kad bet kuri veikla turėtų išliekamąją vertę ir, kad visos organizacijos tiesiogiai ar ne tiesiogiai turėtų sau naudoti“ [K6]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirtos keturios kategorijos – projektinė veikla, vietos bendruomenių įtraukimas į kultūros produktų teikimą, idėjinė ir tiesioginė komunikacija. Iš tyrimo išryškėjo 5 subkategorijos: projektų rengimas ir įgyvendinimas; renginių ir bendrų susibūrimų, susirinkimų organizavimas; įtraukimas į kūrybinį procesą; įsiklausymas į kitų nuomonę. Nustatyta, kad dažniausiai privačios ir nevyriausybines organizacijos įgyvendina kultūros programas ir projektus daugiavfunkciniuose kultūros centruose per renginius, rengiant bendrus projektus. Kaip teigia Šarūnas et al (2018), skatinant iniciatyvas „iš apačios“ (įgalinant ir skatinant bendruomenes, skatinant bendradarbiavimą tarp bendruomenių, verslo ir NVO) bei užtikrinant investicijas „iš viršaus“ (valstybės investicijų programos bei ES struktūrinių fondų lėšos) stiprinti daugiavfunkcinių kultūros centrų veiklą. Cavallini et al. (2018) teigimu, iniciatyvų iš apačios įsitraukimą galima didinti stiprinant pasitikėjimą daugiavfunkciniais kultūros centrais. Iniciatyvų daugės, jeigu didės kultūros produktų vartotojų, jeigu bus kuriamas kokybiškas kultūrinis turinys, jeigu centrų veikla apims ne vieną instituciją, o visą tinklą, tokiu būdu, įgyvendinant daugelį strateginių tikslų.

Siekta išsiaiškinti informantų nuomonę, kaip skatinamas tarptautinis bendradarbiavimas, daugiavfunkciniuose kultūros centruose. Išanalizavus pasisakymų turinį buvo išskirtos 5 kategorijos – kultūros politikos įgyvendinimo, kultūros politikos administravimo, kultūros politikos finansavimo ir

kultūros produktų pateikimo visuomenei tikslai, bei kultūros politika tarptautiniu mastu neįgyvendinama. Iš tyrimo išryškėjo 5 subkategorijos: tarpkultūrinis dialogas ir kultūriniai mainai, bendrų projektų įgyvendinimas, finansinė parama, dalijimasis gerąja patirtimi, bendradarbiavimo su tarptautiniais partneriais nėra. Informantų pasisakymai pateikiami 3.13 lentelėje.

3.13 lentelė

Informantų nuomonė apie bendradarbiavimo su tarptautiniais partneriais tikslus

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Kultūros politikos įgyvendinimo, administravimo ir finansavimo tikslai	Tarpkultūrinis dialogas ir kultūriniai mainai	„Radviliškio rajono savivaldybė yra pasirašiusi tarptautinio bendradarbiavimo sutartis su Lenkijos, Sakartvelo, Ukrainos, Latvijos, Baltarusijos, Estijos, Izraelio ir kt. užsienio valstybėmis. <...> vienas iš bendradarbiavimo tikslų yra tarpkultūrinis dialogas ir kultūriniai mainai “ [K1] Aktyviai bendradarbiaujama ir bendraujama su partneriais iš Lenkijos. [K8]
	Bendrų projektų įgyvendinimas	„<...> organizuojame daug tarptautinių festivalių, todėl ir tarptautinių partnerių turime ne mažai, su kuriais bendradarbiaujame kurdami ir įgyvendindami naujus projektus “ [K10]
	Finansinė parama	„Šeduvos miesto seniūnija bendradarbiauja su Vokietijos Špajerio klubu. Bendradarbiavimo tikslas – parama Šeduvos miesto seniūnijos gyventojams “ [K2] „Bendruomenė palaiko glaudžius ryšius su žydų bendruomene, ypatingai organizuojant renginius. Žydai prisideda žmogiškaisiais bei finansiniais ištekliais <...>, finansiškai remia išsigyjant materialųjį turta. [K5]
Kultūros produktų pateikimo visuomenei tikslai ir sklaida tarptautiniu mastu	Dalijimasis gerąja patirtimi	„<...> žydų bendruomenė <...> veda edukacijas renginiuose , pristato žydų kultūrą“ [K5] „Pagrindinis visų bendradarbiavimų tikslas – pasidalinti savo žiniomis, priimti kitų patirtį, žinias . Tik dalinantis gali būti turtingas pats. Tai suprasdami, aktyviai įsijungiame į bendradarbiavimą su užsienio partneriais. Skirtingų kultūrų skirtumai duoda noro priimti kitokius impulsus mūsų kultūriniam gyvenimui. <...>“ [K7]
	Bendradarbiavimo su tarptautiniais partneriais nėra	„Šiuo metu nesame užmezgę jokių ryšių“ [K6]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Galima teigti, kad su tarptautiniais partneriais vyksta bendradarbiavimas. Bendraujama su Lenkijos, Sakartvelo, Ukrainos, Latvijos, Baltarusijos, Estijos, Izraelio, Vokietijos valstybėmis. Bendradarbiavimas apima įvairią veiklą: dialogas, kultūriniai mainai, ugdomoji veikla, kultūrinio paveldo sklaidos veikla. Bendradarbiaujant įgyvendinami projektai, vedami renginiai, dalijamasi patirtimi ir žiniomis. Glaudus ryšys užtikrinamas su valstybėmis, su kuriomis sieja bendra istorija, ekonominiai ir geopolitiniai ryšiai. Tai šalys nebūtinai iš ES, tai ir šalys, kurioms teikiama savitarpio pagalba, kurias siekia ir nori pažinti Lietuvos gyventojai. Anot Cavallini et al. (2018), tarptautiniai partneriai kitų šalių daugiafunkcinius kultūros centrus gali įtraukti į savo vietos kultūros plėtros strategijų planus ir (arba) jų įgyvendinimą. Jie taip pat gali teikti finansavimą, derinant vietos viešąsias lėšas su privačiais finansiniais ištekliais ir (arba) kitais viešaisiais šaltiniais.

Siekta išsiaiškinti informantų nuomonę, su kokiomis kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujama. Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirta trys kategorijos – bendradarbiavimas su įstaigomis įgyvendinančiomis, formuojančiomis kultūros politiką, bei iniciatyva „iš apačios“. Iš tyrimo išryškėjo 10 subkategorijų: bendradarbiavimas su kultūros centrais, švietimo, socialines paslaugas teikiančiomis įstaigomis, seniūnijomis, bibliotekomis,

bendradarbiavimas su privačiomis, nevyriausybinėmis, bendruomeninėmis įstaigomis ir bendradarbiavimas su fiziniais asmenimis. Informantų pasisakymai pateikiami 3.14 lentelėje.

3.14 lentelė

Informantų nuomonė apie bendradarbiavimą su kitomis savivaldybių organizacijomis

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Įstaigos įgyvendinančios kultūros politiką	Kultūros centrai	„Bendradarbiaujama su kitų savivaldybių kultūros centrais <...> ir kt.“ [K1] „Seniūnija bendradarbiauja su <...> kitų rajonų kultūros įstaigomis [K2] „Kultūros centrai“ [K4] „Kitų savivaldybių kultūros centrais <...>“ [K5] „Daugiausiai bendradarbiaujame <...> kultūros organizacijomis“ [K6] „<...> bendraujame su kitomis kultūros įstaigomis <...>“ [K7] „Su kultūros centrais“ [K8] „Kultūros centrai <...>“ [K10]
	Švietimo įstaigos	„Bendradarbiaujama su kitų savivaldybių, <...> švietimo įstaigomis“ [K1] „<...> mokyklos“ [K4] „Daugiausiai bendradarbiaujame su švietimo <...> organizacijomis“ [K6] „<...> bendraujame su <...> švietimo įstaigomis. <...>“ [K7] „Su <...> švietimo įstaigomis. [K8] „<...> švietimo įstaigos“ [K10]
	Socialinės įstaigos	„Seniūnija bendradarbiauja su socialinėmis <...> įstaigomis“ [K2] „Daugiausiai bendradarbiaujame su <...> socialines paslaugas teikiančiomis organizacijomis“ [K6]
	Seniūnijos	„Seniūnija bendradarbiauja su <...> kitomis seniūnijomis <...>“ [K2] „Esant finansavimo trukdžiams (mažam finansavimui) tik bendromis jėgomis su kitomis organizacijomis (neretai kaimyninėmis) neretai įmanoma įgyvendinti užsibrėžtus tikslus bei suplanuotus renginius bei projektinius sumanymus“ [K7]
	Bibliotekos	„Su <...> bibliotekomis“ [K8]
Įstaigos formuojančios kultūros politiką	Centrinė valdžia	„<...> vidaus reikalų sistemos organizacijos <...>“ [K8]
Iniciatyva „iš apačios“	Bendradarbiavimas su privačiomis įstaigomis	„<...>verslo įmonėmis (rėmėjai) <...>“ [K5]
	Bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis	„<...> bendradarbiaujama su <...> nevyriausybinėmis organizacijomis“ [K1] „<...> nevyriausybines organizacijos <...>“ [K4] „<...>nevyriausybinėmis organizacijomis <...>“ [K5] „<...>nevyriausybinėmis organizacijomis <...>“ [K7]
	Bendradarbiavimas su bendruomeninėmis organizacijomis	„<...>seniūnija bendradarbiauja su <...> bendruomeninėmis organizacijomis“ [K2]
	Bendradarbiavimas su fiziniais asmenimis	„<...>laisvaisiais menininkais <...> [K5]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Galima teigti, kad aktyviai ir nuolat bendraujama ir bendradarbiaujama su kitomis savivaldybių organizacijomis. Vienos savivaldybės įgyvendina kultūros politiką (kultūros centrai, švietimo įstaigos, seniūnijos ir kt.), kitos formuoja kultūros politiką (vidaus reikalų sistemoms priklausančios organizacijos). Taip pat bendradarbiaujama su privačiomis įstaigomis, asmenimis (laisvieji menininkai), nevyriausybinėmis organizacijomis, bendruomenėmis. Bendradarbiavimo tinklas iš tiesų yra labai platus, apimantis įvairias kultūros politikos sistemos dalyvius. Šis tankus kultūros politikos sistemos tinklas rodo, kaip glaudžiai tarpusavyje susipynę visi sistemos dalyviai, kad jiems būtina vienas kito veikla.

Siekta nustatyti, kokius naujosios viešosios vadybos principus taiko informantai įgyvendindami kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose. Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirta viena kategorija – naujieji viešosios vadybos principai taikomi įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose. Iš tyrimo išryškėjo 2 subkategorijos: planavimas ir personalo įtraukimas į sprendimų priėmimą. Informantų pasisakymai pateikiami 3.15 lentelėje.

3.15 lentelė

Informantų nuomonė apie viešosios vadybos principų taikymą įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Strateginis planavimas	Planavimas	<p>„Kuriami ilgalaikiai ir trumpalaikiai kultūrinės veiklos planai, numatomos priemonės ir finansavimas, užtikrinamas kultūros politikos įgyvendinimas“ [K1]</p> <p>„Taikomas kultūros planavimas. Kultūros politikoje, kaip ir bet kurioje kitoje viešojoje politikoje, vyksta tam tikras numatytų veiksmų planas, dar kitaip vadinamas politikos procesu ar ciklu <...>“ [K2]</p> <p>„Drauge su kultūros atstovais planuojame, atsižvelgiame į kiekvieno planavime dalyvaujančio darbuotojo nuomonę“ [K4]</p> <p>„Pagrindinis vadybos principas, kurį taikome – planavimas. <...> Nes tik racionaliai suplanavus veiklą, strategiją bei įtraukus darbuotojus į procesą (taip suvaldant pasipriešinimą) galima įgyvendinti išskeltus tikslus“ [K5]</p> <p>„Daug dėmesio skiriame veiklos planavimui <...>“ [K6]</p> <p>„<...> įgyvendinamas kultūros planavimas. Be šio principo neįsivaizduojamas projektų, festivalių, renginių įgyvendinimas. Tik planuojant susidėlioji finansus, sutvarkai organizacinę dalį <...>“ [K7]</p> <p>„<...> taikome planavimo principą, strateguojant gaires ir planuojant žmogiškuosius išteklius“ [K8]</p> <p>„Daugiausiai dėmesio skiriame planavimui, kolektyvo bendros strategijos kūrimui“ [K10]</p>
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Personalo įtraukimas į sprendimų priėmimą	<p>„<...> personalo įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą <...> [K5]</p> <p>„<...> darbuotojus įtraukiame į sprendimų priėmimo procesą <...>“ [K6]</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Atlikus dokumentų turinio analizę buvo nustatyta, kad daugumoje dokumentų yra įgyvendinamos naujojo viešojo valdymo priemonės. Įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose paprastai taikomos dvi priemonės: (strateginis) planavimas ir personalo įtraukimas į sprendimų priėmimą. Įstaigos, įgyvendinančios kultūros politiką, planus (trumpalaikius – ilgalaikius) kuria kartu, tariantis. Taip pat į šiuos procesus yra įtraukiami visų įstaigų darbuotojai, kadangi jie komunikuodami gali išgryninti, kokias veiklas įmanoma įgyvendinti, kokių išteklių reikės, kiek kiekviena veikla pritrauks dalyvių, meno kolektyvų ir kitų dalyvaujančiųjų meno sklaidos procese.

Tyrimu norėta išsiaiškinti, ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daugiafunkciniuose kultūros centruose. Nustatyta, kad trijose įstaigose (K1, K2 ir K5), pavyksta kultūros politikos priemones įgyvendinti daugiafunkciniuose kultūros centruose.

Siekta išsiaiškinti, kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių. Informantų pasisakymai pateikiami 3.16 lentelėje. Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirtos keturios kategorijos – kultūros reprodukcija negalima dėl finansavimo išteklių, žmogiškųjų išteklių, informacinių išteklių stokos, dėl visuomenės narių mažėjimo ir senėjimo stokos. Iš tyrimo išryškėjo 5 subkategorijos: finansavimo trūkumas; projektinės veiklos trūkumas; komunikacijos stoka tarp institucijų; žmogiškųjų išteklių trūkumas; kaimiškosios vietovės gyventojų senėjimas.

Informantų nuomonė apie tai, kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Kultūros reprodukcija negalima dėl finansavimo išteklių stokos	Finansavimo trūkumas	„Finansavimo <...> trūkumas“ [K1] „<...> finansų <...> išteklių trūkumas“ [K5] „<...> per mažas finansavimas“ [K7] „Finansavimo <...> [K8]“
	Projektinės veiklos trūkumas	„<...> projektinės veiklos trūkumas <...>“ [K1]
Kultūros reprodukcija negalima dėl informacinių išteklių, žmogiškųjų išteklių, visuomenės narių ir senėjimo stokos	Komunikacijos stoka tarp institucijų	„Ne retai kultūros politikos formuotojai, esamą situaciją, mato kitai nei šios politikos įgyvendintojai, iš ko kartais ir kyla nesusikalbėjimas tarp institucijų“ [K4]
	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	„<...> žmogiškųjų išteklių trūkumas“ [K5] „specialistų trūkumas“ [K6] „Kompetentingų specialistų trūkumas <...>“ [K7] „<...> specialistų trūkumas, <...>“ [K8]
	Kaimiškosios vietovės gyventojų senėjimas	„<...> kaimiškosios vietovės gyventojų senėjimas“ [K8]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Bourdieu (2021) teigimu, kultūros reprodukcija gali vykti socialinėse institucijose, mokyklose, t.y. tose institucijose, kurios naudojamos kultūrinėms idėjoms perduoti. Tačiau kultūros reprodukcijai būtini finansiniai, žmogiškieji ištekliai, kuriuos pasitelkiant galima būtų vykdyti projektus, užtikrinti tinkamą komunikaciją, išspręsti visuomenės senėjimo problemas.

Tyrimu siekta išsiaiškinti, informantų nuomonę, kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos daugiafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakciją į susidariusių problemų sprendimą. Kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidų sprendimas ir reakcija į susidariusių problemų sprendimą: „Problemos sprendžiamos analizuojant situaciją ir ieškant optimaliausio sprendimo“ [K1]. Pačiomis efektyviausiomis kultūros reprodukcijos priemonėmis yra laikomos ekonominės – jos susijusios su pinigais. Kultūros politikos įgyvendinimo priemonės: vyriausybės biudžeto lėšų skyrimas kultūros reikmėms, t.y. subsidijos, dotacijos, stipendijos, atleidimai nuo mokesčių, taip pat mokesčių lengvatų taikymai bei kreditų teikimas. Tuo tarpu teisinės politinės priemonės siejamos su įstatymais, kuriais valstybė reguliuoja kultūrinę politiką ir yra ypatingai svarbios, siekiant užtikrinti strateginių kultūros politikos tikslų įgyvendinimą. Etinės ideologinės priemonės nesiejamos nei su pinigais, nei su įstatymais, jomis valstybės valdžia deklaruoja savo požiūrį į kultūrą apskritai. Tokios priemonės apima valdžios atstovų viešus pasisakymus, dalyvavimą kultūriniuose renginiuose ir pan. Todėl šiuo atžvilgiu ypatingai reikšmingas vaidmuo tenka institucijoms, formuojančioms ir įgyvendinančioms kultūros politiką (Vikončius, 2007).

Siekta išsiaiškinti informantų nuomonę, kaip sprendžiamos problemomis, susijusios su daugiafunkcinių kultūros centrų finansavimu. Informantų pasisakymai pateikiami 3.17 lentelėje. Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirtos keturios kategorijos – papildomų finansavimo šaltinių paieška, finansavimas ES programos lėšomis, finansinių išteklių optimizavimas, kultūros produktų pardavimas. Iš tyrimo išryškėjo 6 subkategorijos: seniūnijos finansavimas, savivaldybės finansavimas, rėmėjų parama, vykdoma projektinė veikla, renginių atsisakymas, verslumo skatinimas.⁴

Informantų nuomonė apie tai, kaip sprendžiamos problemos, susijusios su daugiafunkcinių kultūros centrų finansavimu

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Papildomų finansavimo šaltinių paieška	Seniūnijos finansavimas	„Su finansavimu susijusios problemos sprendžiamos seniūnijai prisidedant finansais prie renginių organizavimo <...>“ [K2] „<...> rėmėjų paieška <...>“ [K5]
	Savivaldybės finansavimas	„Ieškomi papildomi finansavimo šaltiniai <...> iš savivaldybės“ [K8]
	Rėmėjų parama	„Ieškomi papildomi finansavimo šaltiniai iš <...> rėmėjų“ [K8] „Dažniausiai ieškoma papildomų finansavimo šaltinių (rėmėjai, mecenatai)“ [K4] „Ieškoma papildomų finansavimo šaltinių, <...> ieškoma rėmėjų ir partnerių“ [K6] „Ieškome papildomų finansavimo šaltinių <...>“ [K10]
Finansavimas ES programos lėšomis	Vykdoma projektinė veikla	„Ieškoma finansavimo galimybių per projektinę veiklą“ [K1] „<...>bendradarbiaujama vykdant kultūrinius projektus <...>“ [K2] „Teikiami projektai programoms finansavimui gauti <...>“ [K5] „<...> teikiami projektai <...>“ [K6] „Rengiami projektai Kultūros ministerijai, įvairiems fondams, ES struktūriniais fondams“ [K7] „<...> iš projektų“ [K8] „<...>teikiame projektus finansavimui gauti <...>“ [K10]
Finansinių išteklių optimizavimas ir pardavimo procesai	Renginių atsisakymas	„<...> atsisakoma renginių, kurių nėra galimybės įgyvendinti dėl finansų trūkumo <...>“ [K4]
	Verslumo skatinimas	„<...>stengiamės patys užsidirbti <...>“ [K10]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Daugiafunkcinių kultūros centrų tinklas nėra geografiškai tolygus, o centrinė valdžia kokybiškų kultūros paslaugų netolygumus dar labiau didina. Didelė centrinės valdžios išlaidų kultūros funkcijoms įgyvendinti dalis ir toliau skiriama daugiafunkcinių kultūros centrų bazinių išlaidų finansavimui. Įstaigos finansuojamos istoriniu principu – asignavimai tiesiogiai nesiejami su politikos prioritetų įgyvendinimu. Tokiomis aplinkybėmis daugiafunkcinių kultūros centrų veikla nėra paslanki, nėra galimybių veiklų finansavimą tiesiogiai susieti su jų planais bei pasiekiamais rezultatais. Visa tai neigiamai veikia įstaigų galimybes gerinti savo paslaugų kokybę, jos negali iš esmės patenkinti keliamų lūkesčių, negali išplėtoti kultūros ar meno srities kompetencijų centrams būdingų veiklų. Galima teigti, kad su finansavimo susijusių problemų sprendimas sprendžiamas ieškant papildomų lėšų ne tik privačiame sektoriuje, tačiau ir pačios įstaigos dalyvauja projektinėje veikloje, įvairiose programose, kuriose įsisavinami taip reikalingi ištekliai kultūros politikos įgyvendinimo priemonėms. Siekiant išspręsti sisteminės daugiafunkcinių kultūros centrų finansavimo problemas, kultūros politika turi būti įgyvendinama regioniniu lygmeniu, derinami centrinės valdžios ir miestų savivaldos veiksmai teikiant kultūrinės paslaugas daugiafunkciniuose kultūros centruose.

Siekta išsiaiškinti informanto nuomonę, kokios srityse daugiafunkciniuose kultūros centruose trūksta finansavimo. Informantų pasisakymai pateikiami 3.18 lentelėje. Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirtos keturios kategorijos – finansavimo daugiafunkciniuose kultūros centruose trūkumas. Iš tyrimo išryškėjo 4 subkategorijos: žmogiškųjų išteklių išlaikymo, kvalifikacijos kėlimo, motyvavimo finansavimo problemos, daugiafunkcinių kultūros centrų infrastruktūros ir materialinės bazės finansavimo trūkumas.

Informantų nuomonė apie tai, kokios srityse daugiafunkciniuose kultūros centruose trūksta finansavimo

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Žmogiškųjų išteklių išlaikymo finansavimo problemos	Darbo užmokesčio fondas	„Kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio didinimui“ [K1] „<...> labiausiai trūkumas jaučiamas darbo užmokesčio srityje“ [K4] „<...> labiausiai finansavimo trūksta darbo užmokesčio kėlimui <...>“ [K6] „Žmogiškųjų išteklių išlaikymui <...>“ [K7] „Darbo užmokesčio kėlimui <...>“ [K8] „Darbo užmokesčio kėlimui“ [K10]
Žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo finansavimo problemos	Kompetentingo personalo trūkumas	„<...>Kultūros centrų veiklą lemia ne tik lėšos, bet ir darbuotojų profesionalumas <...> [K2] „Žmogiškiesiems ištekliams – trūksta meno vadovų, nes aukštos kvalifikacijos specialistai dėl mažo darbo užmokesčio, dažnai renkasi geriau apmokamą darbą, ne pagal specialybę. Meno vadovų etatų trūkumas, dažnai administracijos darbuotojai užima didesnę dalį etatų, nei meno vadovai, kuriems suteikiama tik 0,25-0,5 etato. Natūralu, kad tai tampa meno vadovo antraeilėmis pareigomis, taip dar stipriau sumažinant atlyginimą“ [K5] „Žmogiškųjų išteklių <...> kompetencijos kėlimui“ [K7]
Žmogiškųjų išteklių motyvavimo finansavimo problemos	Darbuotojų motyvavimas	„<...> darbuotojo skatinimui <...>“ [K6] „<...> darbuotojų skatinimui <...>“ [K8]
Daugiafunkcinių kultūros centrų infrastruktūros ir materialinės bazės finansavimo trūkumas	Materialinės bazės stiprinimas	„Kai kur trūksta finansavimo materialinei bazei <...> [K4] „Didžioji dalis kultūros centrų išlaikomi iš savivaldybių biudžeto, tačiau dažniausiai lėšos skiriamos tik etatams ir pastatams išlaikyti. Trūksta lėšų materialinei bazei atnaujinti ir modernizuoti <...>“ [K2] „<...> Taip pat problema - materialinės bazės stiprinimas. Dažnai investuojama į pastato išorę, bet ne į instrumentų, koncertinės aprangos ir pan. įsigijimą“ [K5]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Vertinant, kokios srityse daugiafunkciniuose kultūros centruose trūksta finansavimo, informantai vėl gi nurodė, kad finansavimo problemos susijusios su darbo užmokesčio fondu. Nesant pakankamam finansavimui trūksta lėšų ne tik kultūros darbuotojų darbo užmokesčiams, tačiau ir jų motyvavimui, materialinės bazės stiprinimui, todėl specialistai nesiveržia dirbti šioje srityje. Šarūnas et al. (2018) teigia, kad didžioji dalis lėšų investuojama į kultūros infrastruktūros atnaujinimą ir paveldo tvarkymą. Nepaisant tarpinstitucinių susitarimų ir lūkesčių pritraukti finansavimą kultūros turiniui, netelkiamos lėšos daugiafunkcinių kultūros centrų minkštomis veikloms. Todėl struktūrinės problemos sprendžiamos nekompleksiškai: nepakankamai investuojama į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, inovatyvius bei kultūros paslaugų kokybę tobulinančius sprendimus. Nesubalansuotas kultūros politikos įgyvendinimas daugiafunkciniuose kultūros centruose, nepakankamas jo finansavimas neigiamai veikia dirbančiuosius. Darbo vietų kokybė yra prasta. Centrai taip pat nepatrauklūs į darbo rinką įsiliejančiam jaunimui. Dėl nemotyvuotų atlyginimų, jauni žmonės nesiveržia dirbti ar kurti meno produktus kultūros centruose, paprastai tai tampa jų laisvalaikiu. Tai stabdo daugiafunkcinių kultūros centrų atsinaujinimą

Siekta išsiaiškinti informantų nuomonę, dalyvavimo ES programose, projektuose sritis. Informantų pasisakymai pateikiami 3.19 lentelėje. Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirtos dvi kategorijos – daugiafunkcinių kultūros centrų infrastruktūros atnaujinimas, modernizavimas ir kultūros produktų prieinamumo didinimas. Iš tyrimo išryškėjo 3 subkategorijos: pastatų ir patalpų modernizavimas; Lietuvos kaimo plėtros programa; festivalių rengimas.

Informantų nuomonė apie tai, kokiose srityse dalyvaujama ES programose, projektuose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Daugiafunkcinių kultūros centrų infrastruktūros atnaujinimas, modernizavimas	Pastatų ir patalpų modernizavimas	„Pastatų ir patalpų modernizavimui ir kt.“ [K1] „<...> dažniausiai pastatų renovacijai“ [K5] „Daugiausiai naudojamosi pastatų renovavimui, pritaikymui veikloms“ [K6] „Neretai ES lėšos tampa išgelbėtoju materialinės bazės pagerinimui <...>“ [K7] „Mūsų įstaigos atveju, ja buvo pasinaudota pastato renovavimo darbams“ [K10]
	Lietuvos kaimo plėtros programa	„Lietuvos kaimo plėtros programa, Socialinio verslo vykdymo pagal Lietuvos kaimo plėtros <...>“ [K5] „<...> Kaimo atnaujinimas ir plėtra (materialinės bazės atnaujinimas, minkštųjų projektų finansavimais (mokymai, edukacijos, renginiai)“ [K7] „Kaimo plėtros rėmimo fondai“ [K8]
Kultūros produktų prieinamumo didinimas	Festivalių rengimas	„<...> tarptautinio festivalio surengimui“ [K7]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

ES struktūrinių fondų finansavimas daugiafunkciniams kultūros centrams iš dalies padėjo spręsti įstaigų problemas. Atnaujinta nusidėvėjusi infrastruktūra atsižvelgiant į kultūros įstaigų pateiktus planus, numatančius įstaigų paslaugų kokybės gerinimą. Tačiau finansavimo iš fondų priemonės nebuvo tinkamos kultūrinio turinio kokybės gerinimo ir plėtros veikloms finansuoti, nebuvo naudojamos kaip svertas daugiafunkcinių kultūros centrų tinklo pertvarkai – nebuvo keičiamos įstaigų infrastruktūros funkcijos, nesikeitė jų valdytojai.

Siekta išsiaiškinti informantų nuomonę, kaip skatinama visuomenės prieiga prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų naudojant rinkodaros produktus. Informantų pasisakymai pateikiami 3.20 lentelėje.

Informantų nuomonė apie tai, kaip skatinama visuomenės prieiga prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų naudojant rinkodaros priemones

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Rinkodaros produktų naudojimas skatinant visuomenės prieigą prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų	Spausdinta reklama ir informacija	„Reklama, skelbimai, kvietimai“ [K1] „<...> reklamos, skrajutės, plakatai, iškabinami seniūnijos kaimuose esančiuose skelbimų lentose <...>“ [K2] „<...> plakatų ir skrajučių platinimas <...>“ [K4] „<...> afišos reklaminiuose stenduose, skrajutės <...>“ [K5] „<...> plakatų ir skrajučių platinimas <...>“ [K6] „Reklaminių plakatų lankstinukų platinimas <...>“ [K10]
	Reklama ir informacija žiniasklaidoje	„<...> projektai viešinami spaudoje, televizijoje <...>“ [K2] „<...> reklaminių vaizdo įrašų filmavimas ir platinimas <...>“ [K4] „<...> žiniasklaida <...>“ [K8]
	Reklama ir informacija internete	„Renginiai skelbiami centro tinklapyje, socialiniuose tinkluose <...>“ [K2] „Informacijos platinimas socialiniuose tinkluose <...>“ [K4] „Socialiniai tinklai <...>“ [K5] „Socialiniai tinklai <...>“ [K6] „Socialinė medija, komunikacija su bendruomenės nariais“ [K7] „ Socialiniai tinklai <...>, aktyvus socialinis bendravimas tarp bendruomenės narių“ [K8] „<...> informacijos sklaida socialiniuose tinkluose <...>“ [K10]
	Tiesioginis bendravimas ir informacijos sklaida	„<...> komunikacija susirinkimų metu“ [K5] „<...> susitikimai su vietos bendruomenėmis“ [K6] „<...> aktyvus komunikavimas su vietos bendruomenėmis <...>“ [K10]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirta viena kategorija – rinkodaros produktų naudojimas skatinant visuomenės prieigą prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų. Iš tyrimo išryškėjo 4 subkategorijos: spausdinta reklama ir informacija; reklama ir informacija žiniasklaidoje; reklama ir informacija internete; tiesioginis bendravimas ir informacijos sklaida. Rinkodaros veikla – pagalbinė kultūros įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose dalis arba jos pagrindas. Šiai veiklai reikia kurti/atrinkti kultūros produktus/paslaugas, kuriuos galima reklamuoti, susieti vizualinį identitetą (Cavallini et al., 2018). Galima teigti, kad kultūros politiką įgyvendinančiose įstaigose išnaudojamos įvairios kultūros produktų rėmimo priemonės. Kartu spausdinta reklama dominuoja ir informacijos sklaida socialiniuose tinkluose. Kaip teigiama Ateities visuomenės instituto (2016) mokslo studijoje, paslaugų komercializavimas nėra pagrindinis daugiafunkcinių kultūros centrų veiklos tikslas, dėl šios priežasties inovacijos kultūros paslaugų rinkodaroje yra neatsiejamos nuo kultūrinės informacijos sklaidos.

Siekta išsiaiškinti informantų nuomonę, kaip daugiafunkciniuose kultūros centruose naudojamos technologijos pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus. Informantų pasisakymai pateikiami 3.21 lentelėje.

3.21 lentelė

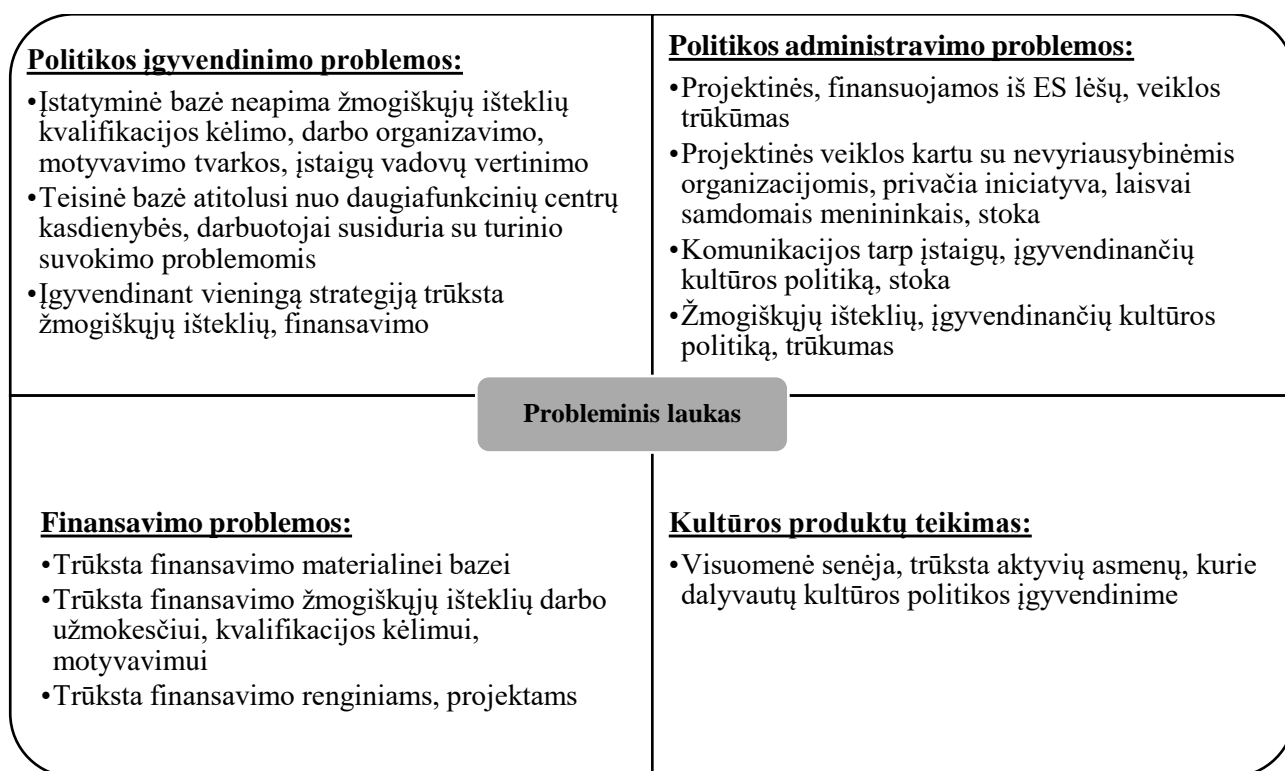
Informantų nuomonė apie tai, kaip daugiafunkciniuose kultūros centruose naudojamos technologijos pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Skaitmeninių technologijų naudojimas pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus	Kultūros produktai pristatomi virtualioje erdvėje	„Nematerialūs ir materialūs kultūros produktai vis dažniau pristatomi virtualioje erdvėje <...>“ [K1] „Socialiniai tinklai, virtuali erdvė“ [K4] „Virtuali erdvė <...>“ [K5] „Socialiniai tinklai, internetinės svetainės“ [K6] „Socialiniai tinklai, virtuali erdvė“ [K7] „Virtuali erdvė ir socialiniai tinklai“ [K8] „Socialiniai tinklai“ [K10]
	Kultūros produktai pristatomi skaitmeninėje laikmenoje	„<...>vyksta produktų skaitmeninimas <...>“ [K1] „Sukurtas Virtualus Šeduvos turas „Kelionė laiku“, „Pasakojamoji tautosaka iš Šeduvos „Babos lobyno“ ir t.t.“ [K2] „<...> skaitmeninės laikmenos, siekiant išsaugoti nematerialųjį turtą <...>“ [K5]

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Išanalizavus informantų pasisakymų turinį buvo išskirta viena kategorija – skaitmeninių technologijų naudojimas pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus. Iš tyrimo išryškėjo 2 subkategorijos: darbo užmokesčio fondas; materialinės bazės stiprinimas; kompetentingo personalo trūkumas; kultūros produktai pristatomi virtualioje erdvėje; kultūros produktai pristatomi skaitmeninėje laikmenoje. Anot Šarūnas et al. (2018), kultūros produktų perkėlimas į laikmenas šiuo metu labiausiai yra išplėtoti atskiruose nacionaliniuose muziejuose, tačiau ne daugiafunkciniuose kultūros centruose. LR Vyriausybės nutarime Nr. 3386 (2014) reglamentuota, kad kultūrinės medžiagos skaitmeninimas, interneto prieigos prie jos užtikrinimas ir ilgalaikis jos skaitmeninis išsaugojimas – vienas iš pagrindinių Europos skaitmeninės darbotvarkės tikslų ir esminis veiksnys, leisiantis visiems gyventojams turėti prieigą prie kultūros ir žinių skaitmeninėje erdvėje ir skleisti šalies kultūros paveldo turtingumą ir įvairovę. Pagrindinė problema, kodėl kultūros produktus sudėtinga perkelti į elektroninę erdvę – skaitmeninėje erdvėje vis dar trūksta viešai prieinamų informacinių technologijų, turinčių lietuvių rašytinės ir sakytinės kalbos sąsają. Nors moksliniai lietuvių kalbos tyrimai leido sėkmingai sukurti gana geros kokybės bazinės teksto analizės programinę įrangą, sukaupia neblogos kokybės specializuotų tekstynų ar garsynų, jie nebaigti rengti, kai kurie iš jų pasiekiami tik naudojantis specializuotomis, individualiomis prieigos priemonėmis.

Apibendrinant informantų pasisakymų turinį 3.5 paveiksle pateikiama, su kokiomis problemomis susiduriama daigiafunkciniuose kultūros centruose įgyvendinant kultūros politiką.

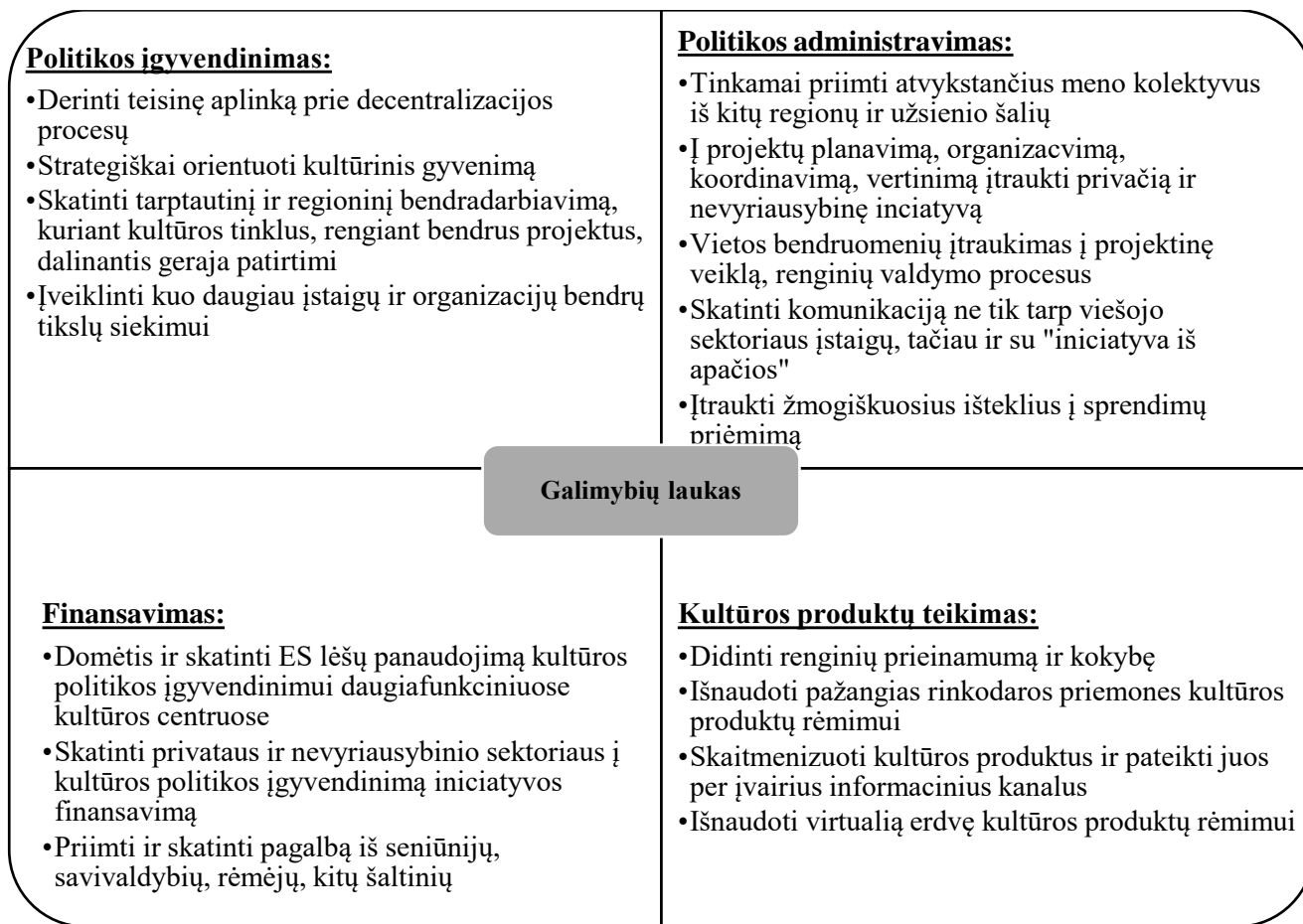


3.5 pav. Kultūros politikos įgyvendinimo daigiafunkciniuose kultūros centruose probleminis laukas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria asmenys dirbantys su daigiafunkciniais kultūros centrais yra tos, jog įstatyminė bazė yra nepakankama, ji neapima žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo, darbo organizavimo, motyvavimo, įstaigų vadovų vertinimo tvarkos. Taip pat asmenys, dirbantys kultūros sektoriuje gauna darbo užmokestį, kuris jų nemotyvuoja, todėl centruose dirba žmonių, kurie yra nekompetentingi, jiems trūksta patirties, kvalifikacijos, ne tik įgyvendinant kultūros politiką, tačiau ir suvokiant teisės aktuose pateiktą informaciją. Trūkstant darbuotojų sudėtinga įgyvendinti strateginiuose dokumentuose iškeltus tikslus ir uždavinius susijusiu su kultūros politikos įgyvendinimu ir plėtra. Politikos įgyvendinimą stabdo ir tai, kad įstatymai, kiti dokumentai yra atitolę nuo daigiafunkcinių centrų kasdienybės. Politikos administravimo problemas, įgyvendinant kultūros politiką, informantai sieja su projektinės veiklos, kuri finansuojama iš ES, privačių, nevyriausybinių organizacijų lėšų, stoka. Tarp institucijų viešajame sektoriuje stokojama komunikacijos, o taip pat trūksta žmonių administravimo darbams atlikti. Finansavimo problemos siejamos su pinigų trūkumu užtikrinant orų atlyginimą kultūros sektoriaus specialistams, įsigyjant materialinę bazę, organizuojant renginius ir projektus. Teikiant kultūros produktus, susiduriama su bendruomenės narių demografiniais pokyčiais. Senėjant visuomenei mažiau žmonių linkę burtis į meno kolektyvus, aktyviai dalyvauti kultūrinėje veikloje.

Informantai be problemų nurodė, kad yra priemonių probleminėms sritims spręsti. 3.6 paveiksle pateikiamos galimybės daigiafunkciniams kultūros centrams įgyvendinant kultūros politiką.



3.6 pav. Kultūros politikos įgyvendinimo daugiafunkciniuose kultūros centruose galimybių laukas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Pagrindinės galimybės, susijusios su kultūros politikos įgyvendinimu daugiafunkciniuose kultūros centruose, susijusios su palankia teisine aplinka, leidžia decentralizuoti procesus šioje srityje. Taip pat visa įstaigų veikla, turi būti strategiškai orientuota į kultūrinio gyvenimo plėtros skatinimą. Palanku užtikrinti tarptautinį ir regioninį bendradarbiavimą, kuriant kultūros tinklus, rengiant bendrus projektus, dalinantis gerąja patirtimi. Visų šių tikslų siekimui, reikalinga įveiklinti kuo daugiau įstaigų ir organizacijų bendrų tikslų siekimui. Administruojant kultūros politikos įgyvendinimą tikslinga tinkamai priimti atvykstančius meno kolektyvus iš kitų regionų ir užsienio šalių, į projektų planavimą, organizavimą, koordinavimą, vertinimą įtraukti privačią ir nevyriausybines iniciatyvas, įtraukti vietos bendruomenę į projektinę veiklą, renginių valdymo procesus, skatinti komunikaciją ne tik tarp viešojo sektoriaus įstaigų, tačiau ir su „iniciatyva iš apačios“, įtraukti žmogiškuosius į sprendimų priėmimą. Gerinant kultūros produktų teikimą reikalinga didinti renginių prieinamumą ir kokybę, išnaudoti pažangias rinkodaros priemones kultūros produktų rėmimui, skaitmenizuoti kultūros produktus ir pateikti juos per įvairius informacinius kanalus, išnaudoti virtualią erdvę kultūros produktų rėmimui. Siekiant gautus tyrimo rezultatus pritaikyti daugiafunkcinių kultūros centrų veikloje reikiama hipotetinė daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programa.

3.3. Daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programa

Daugiafunkciniai kultūros centrai yra ypač svarbus ir reikšmingas šalies kultūros paveldo, etninės kultūros, profesionalaus ir mėgėjų meno populiarinimui ir sklaidai, kokybiško gyventojų laisvalaikio

organizavimui, užimtumui ir socializacijai. Be kultūros centrų būdingos ir vykdomos veiklos, būtina skatinti naujas formas, kūrybos, raiškos priemones ir bendradarbiavimą su skirtingomis kultūros ir meno institucijomis, teikti kokybiškas, patrauklias, įtrauktį skatinančias kultūros paslaugas visų amžiaus grupių bendruomenės nariams.

Vizija: moderni, visus darnaus vystymosi kriterijus atitinkanti, daugiafunkcinių kultūros centrų sistema Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.

Misija: sukurti modernią, visus darnaus vystymosi kriterijus atitinkančią, daugiafunkcinių kultūros centrų sistemą Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.

Strateginis tikslas: kurti modernią, visus darnaus vystymosi kriterijus atitinkančią, daugiafunkcinių kultūros centrų sistemą Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.

3.22 lentelė

Hipotetinė daugiafunkcinio kultūros centro veiklos tobulinimo programa

Tiksiai, ir uždaviniai	Vertinimo kriterijai
1 tikslas: Skatinti visuomenės kultūrinį aktyvumą, sudarant sąlygas kūrybai ir dalyvavimui kultūroje	Rezultato kriterijai: Kiek procentų padidėjo kultūros renginiuose dalyvaujančių gyventojų dalis. Kiek lankytojų apsilankė kultūros objektuose. Kaip pakito mėgėjų ir meno kolektyvų bei dalyvių skaičiaus santykis. Kaip pasikeitė dalyvavusių skaičius respublikiniuose ir regioniniuose konkursuose, festivaliuose.
1 uždavinys: didinti visuomenės kultūrinį dalyvavimą	Produkto kriterijai: Kultūroje dalyvaujančių gyventojų dalis (proc.). Lankytojų skaičius pagal kultūros objektus (vnt.) Mėgėjų ir meno kolektyvų bei dalyvių skaičiaus santykis (proc.) Dalyvavimas respublikiniuose ir regioniniuose konkursuose, festivaliuose (skaičius)
Priemonės: 1. Gyventojų skatinimas dalyvauti kultūros įstaigų organizuojamuose renginiuose. 2. Mėgėjų ir meno kolektyvų rėmimas savivaldybės biudžeto, ES programų lėšomis, nukreipiant mecenatus. 3. Visuomenės kultūrinio aktyvumo monitoringas ir analizė.	
2 tikslas: Daugiafunkciniuose kultūros centruose teikti kokybiškas ir bendruomenės lūkesčius atitinkančias viešąsias paslaugas	Rezultato kriterijai: Padidėjęs vienam darbuotojui kvalifikacijos tobulinimui skirtų valandų skaičius. Padidėjęs darbuotojų, kurie dalyvavo mokymuose, skirtuose gerinti paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, skaičius. Išaugęs įdiegtų paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo stebėsenos, vertinimo priemonių (įrankių) skaičius. Išaugusi sukurtų ir įdiegtų elektroninių paslaugų dalis. Išaugęs kultūros institucijų interneto svetainių lankytojų skaičius. Sukurta gyventojų paslaugų kortelė.
1 uždavinys: Sutelkti aukštos kultūrinės ir profesinės kompetencijos darbuotojų komandą	Produkto kriterijai: Išvestinis rodiklis – vienam darbuotojui kvalifikacijos tobulinimui skirtos valandos. Darbuotojų, kurie dalyvavo mokymuose, skirtuose gerinti paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, skaičius.
Priemonės: 1. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo plano parengimas. 2. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo plano įgyvendinimas įtraukiant viešąsias, privačias organizacijas, NVO.	
2 uždavinys: Išvystyti visiems prieinamas, kokybiškas viešąsias paslaugas, pasitelkiant	Produkto kriterijai: Įdiegtų paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybės gerinimo stebėsenos, vertinimo priemonių (įrankių) skaičius.

informacines technologijas	Ne mažesniu kaip dvipusės sąveikos lygiu sukurtų ir įdiegtų elektroninių paslaugų dalis, nuo visų galimų. El. būdu teikiamų paslaugų dalis nuo visų galimų teikti el. būdu paslaugų (proc.). Interneto svetainės lankomumo skaičiaus pokytis lyginant su praėjusiais metais (proc.). Gyventojų kortelės veikimo koncepcijos teikiamų paslaugų valdyme sukūrimas. Paslaugų, teikiamų panaudojant gyventojų kortelę, skaičius.
Priemonės: 1. Kokybės vadybos metodų/sistemų, skirtų gerinti paslaugų teikimo ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, diegimą. 2. Vieno langelio koncepcijos stiprinimas. 3. Interneto svetainių lankomumo monitoringas. 3. Gyventojų kortelės integravimas į teikiamų paslaugų valdymą.	
3 tikslas: Plėtoti inovatyvią kultūros sistemą, ugdančią aktyvią ir kūrybingą asmenybę	Rezultato kriterijai: Atnaujinta kultūros įstaigų techninė bazė. Išaugęs įdiegtų technologinių priemonių skaičius. Naujai sukurtų, teikiamų kultūros paslaugų kultūros įstaigose, skaičiaus augimas.
1 uždavinys: plėtoti modernias kultūros paslaugas, išnaudojant regiono potencialą	Produkto kriterijai: Atnaujintos daugiaviečių kultūros centrų techninės bazės dalis nuo visos reikiamos atnaujinti (proc.) Įdiegtų technologinių priemonių skaičius (vnt.) Įgyvendintų projektų skaičius (vnt.) Naujai sukurtų, skaitmenizuotų ir teikiamų kultūros paslaugų daugiaviečių kultūros centrų, skaičius Daugiaviečių kultūros centrų paslaugų gavėjų skaičius
Priemonės: 1. Daugiaviečių kultūros centrų techninės įrangos atnaujinimas. 2. Daugiaviečių kultūros centrų paslaugų modernizavimas ir sistemų plėtra. 3. Rėmimo programų įgyvendinimas. 4. Kultūros paslaugų įvairovės plėtojimas miesto gyventojams.	
2 uždavinys: Ugdyti visuomenės sąmoningumą, pilietiškumą, skatinant verslo, švietimo, NVO, kultūros ir mokslo bendradarbiavimą	Produkto kriterijai: Įgyvendintų projektų skaičius (proc.) Pritrauktų lėšų apimtis (Eur)
Priemonės: 1. Lėšų pritraukimas skatinant verslo, švietimo, NVO, kultūros ir mokslo bendradarbiavimą. 2. Nevyriausybinių organizacijų kultūrinės veiklos skatinimas.	

1 tikslas skirtas skatinti visuomenės kultūrinį aktyvumą, sudarant sąlygas kūrybai ir dalyvavimui kultūroje. Kol bendruomenė nebus tam tikro kultūrinio lygmens, ji nesupras, kokia yra daugiaviečių kultūros centrų reikšmė ir vaidmuo jų gyvenime. Tai galima pasiekti skatinant visuomenės kultūrinį aktyvumą ne tik vartojant daugiaviečių kultūros centruose teikiamus kultūros produktus, tačiau ir pačius visuomenės narius įtraukiant į mėgėjų ir meno kolektyvų veiklą.

Dokumentų turinio analizė (3.5 lentelė) atskleidė, kad kultūros produktų teikimo problemoms spręsti skiriama mažiausiai dėmesio (tik 7 iš 41 teisės aktuose pateiktų tezių), nors visuomenė linkusi lankytis kultūros renginiuose (3.3 ir 3.4 paveikslai). Taip pat remiantis dokumentų turinio analize nustatyta, kad didinant kultūros centrų veiklos efektyvumą, veiklos integruotumą į socialinį ir ekonominį kontekstą, skatinant tinklaveiką, kuriant meninę ir kultūrinę vertę, kurie akcentuojami LR kultūros centrų įstatyme (2004), 2014 – 2020 m. nacionalinės pažangos programoje (2012) ir Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, galima padidinti gyventojų dalyvavimą daugiaviečių kultūros centrų kultūriniame gyvenime, sumažinti senėjančios visuomenės ir šalies ekonominės

būklės poveikį, pabrėžti regionų specifiką, paskleisti informaciją apie centrų veiklą, pasitelkiant įvairius finansinius išteklius.

2 tikslas skirtas daugiafunkciniuose kultūros centruose teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimui. Siekiant teikti kokybiškas paslaugas reikalinga kompetentinga darbuotojų komanda. Darbuotojų kompetencijos gali būti tobulinamos ne tik gerinant klientų aptarnavimo kokybę, tačiau ir įsisavinant paslaugų teikimo technologijas.

3.7, 3.10, 3.16 ir 3.18 lentelėse pateikta informantų pasisakymų turinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiafunkciniuose kultūros centruose žmogiškieji ištekliai susiduria su eile problemų („pagrindinė problema <...> aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumas“ (K5); „žmogiškiesiems ištekliais – trūksta meno vadovų, nes aukštos kvalifikacijos specialistai dėl mažo darbo užmokesčio, dažnai renkasi geriau apmokamą darbą, ne pagal specialybę“ (K5)). Siekiant sutelkti aukštos kultūrinės ir profesinės kompetencijos darbuotojų komandą reikalinga, kad specialistai būtų motyvuoti dirbti šiame sektoriuje, siektų kelti kvalifikaciją, tačiau tam teisinė aplinka nėra pakankama („įstatyminė bazė nėra pakankama. Trūksta paprastų ir aiškiai numatytų gairių, kaip galima kelti darbuotojų atlyginimus, norint juos išlaikyti daugiafunkciniuose, regioniniuose kultūros centruose“ (K8)). Tai pat efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymui trūksta lėšų („viena iš didžiausių problemų yra kompetentingų darbuotojų trūkumas, iššauktas mažo kultūros srities darbo užmokesčio“ (K6); „nedidelis kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis“ (K1); „darbuotojo specialybės nepatrauklumas, <...> finansinio atlygio neadekvatumas vykdomai veiklai, nepitraukia reikiamų specialistų“ (K7)). Siekiant pašalinti šį trūkumą reikėtų dar labiau decentralizuoti kultūros įstaigų veiklą, suteikti jiems galimybę įtraukti daugiau privatinės ir nevyriausybinės iniciatyvos, užsiimti verslininkyste, ir toliau diegi naujosios viešosios vadybos principus. Lietuvos kultūros politikos kaitos gairėse (2010) įtvirtinta, kad decentralizacija daugiafunkciniuose kultūros centruose įgyvendinama reformuojant ir demokratizuojant kultūros valdymą, plėtojant kultūros savireguliaciją. Decentralizacijos galimybė išlaisvina kultūros politikos įgyvendinimą. Anot Alperytės (2008) ir Kultūros ministerijos (2012), kultūros politikos formavimas turėtų aprėpti ir decentralizacijos skatinimą daugiafunkciniuose kultūros centruose.

3.21 lentelėje pateikiami tyrimo rezultatai atskleidė, kad vis daugiau kultūros produktų perkeliama į elektroninę erdvę („nematerialūs ir materialūs kultūros produktai vis dažniau pristatomi virtualioje erdvėje“ (K1); „vyksta produktų skaitmeninimas“ (K1)). Rinkoje remtis elementariu ekonomikos dėsniu, kad ten kur yra paklausa, yra ir pasiūla, pandemijos laikas, sudėtinga remtis, kadangi Lietuvoje buvo įvesta ekstremali situacija ar karantinas. Atsižvelgiant į buvusių ir ateityje galimus apribojimus kultūros sektoriaus veiklai, tikslinga įgalinti daugiafunkcinius kultūros centrus kelti kultūros produktus į elektroninę erdvę, skaitmenizuoti produktus. Tokiu būdu galima ne tik išsaugoti veikiančius centrus, tačiau ir mažėja rizika, kad iširs meno kolektyvai, kad jų veiklos nematys kultūros dalyviai. Finansavimą galima surinkti elektroniniais būdais transliuojant meno kolektyvų pasirodymus, kviečiant į pasirodymus, talpinant į laikmenas buvusių ir esamus pasirodymus, pasiūlius už jų peržiūrą sumokėti simbolinį mėnesinį mokesį. Analogiškai šiose platformose galėtų reklamuotis daugiafunkcinių kultūros centrų partneriai, mecenetai, savo darbais dalintis tarptautiniai partneriai. Šiai veiklai reikalinga užtikrinti, kad šioje erdvėje būtų apsaugotos autorių, vartotojų teisės, duomenų apsauga. Taip pat kultūros produktus daugiafunkciniuose kultūros centruose galima pasitelkiant multimedijas. Kaip pateikta teorinėje darbo dalyje, multimedijų taikymas daugiafunkciniuose kultūros centruose suteikia didelę naudą kultūrinėms erdvėms: patrauklumas – multimedija yra puikus būdas pritraukti lankytojų dėmesį, kurie patiria turtingesnę ir dinamiškesnę

patirtį. Galima kabinti skaitmenines iškabas, interaktyvias laiko juostas, įsigyti interaktyvias lentas (Partteam, Oemkiosks, 2021).

3 tikslas skirtas siekiant plėtoti inovatyvią kultūros sistemą, kuri ugdo aktyvią ir kūrybingą asmenybę. Šis tikslas įgyvendinamas plėtojant modernizuojant (skaitmenizuojant) daugiafunkciniuose kultūros centruose teikiamas paslaugas, ugdamas visuomenės sąmoningumą, pilietiškumą, skatinant verslo, švietimo, NVO, kultūros ir mokslo bendradarbiavimą.

Remiantis 3.2, 3.4, 3.5, 3.14 ir 3.19 lentelėmis, daugiafunkciniai kultūros centrai aktyviai bendradarbiauja ne tik šalies, tačiau ir tarptautiniu lygmeniu. Kaip nurodyta 3.2, 3.4 ir 3.5 lentelėse teisinė aplinka bendradarbiavimui yra palanki (žr. Europos Komisijos komunikatas apie Europos kultūros globalizuotame pasaulyje darbotvarkę (2007); Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“), yra sukurta programų, priemonių naudotis parama, kultūros įstaigų tinklu, tiesiog reikalinga iniciatyva „iš apačios“. 3.14 ir 3.19 lentelėse pateikti tyrimo rezultatai atskleidė, kad yra platus tinklas, kuris vienyje įvairias organizacijas regione, todėl yra visos galimybės plėtoti modernias kultūros paslaugas („*Radviliškio rajono savivaldybė yra pasirašiusi tarptautinio bendradarbiavimo sutartis su Lenkijos, Sakartvelo, Ukrainos, Latvijos, Baltarusijos, Estijos, Izraelio ir kt. užsienio valstybėmis. Vienas iš bendradarbiavimo tikslų yra tarpkultūrinis dialogas ir kultūriniai mainai*“ (K1); „*Šeduvos miesto seniūnija bendradarbiauja su Vokietijos Špajerio klubu. Bendradarbiavimo tikslas – parama Šeduvos miesto seniūnijos gyventojams*“ (K2); „*bendruomenė palaiko glaudžius ryšius su žydų bendruomene, ypatingai organizuojant renginius. Žydai prisideda žmogiškaisiais bei finansiniais ištekliais, finansiskai remia įsigyjant materialųjį turtą*“ (K5)). Tikslinga tik tinkamai nukreipti turimą tinklą į visuomenės poreikius.

Visuomenės sąmoningumas, pilietiškumas gali būti ugdomas įveiklinant ir skatinant verslo, švietimo, NVO, kultūros ir mokslo bendradarbiavimą. 3.9, 3.11, 3.12 ir 3.13 lentelėse pateikti tyrimo rezultatai atskleidė, kad jau šiuo metu vyksta bendradarbiavimas tarp minėtų sektorių, įstaigų („*Bendradarbiaujama su kitų savivaldybių kultūros centrais ir kt.*“ (K1); „*bendradarbiaujama su kitų savivaldybių, švietimo įstaigomis*“ (K1); „*bendradarbiauja su socialinėmis įstaigomis*“ (K2); „*Seniūnija bendradarbiauja su kitomis seniūnijomis*“ (K2); „*vidaus reikalų sistemos organizacijomis*“ (K8); „*verslo įmonėmis (rėmėjais)*“ (K5); „*bendradarbiaujama su nevyriausybinėmis organizacijomis*“ (K1); „*laisvaisiais menininkais*“ (K5). Pagrindinės problemos – finansavimas, žmogiškųjų išteklių trūkumas („*pagrindinė problema <...> aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumas*“ (K5); „*nedidelis kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis*“ (K1); „*finansavimo trūkumas*“ (K1); „*per mažas finansavimas*“ (K7)). Visa tai galima gauti dalyvaujant ES programose („*Teikiami projektai programoms finansavimui gauti*“ (K5); „*Rengiami projektai Kultūros ministerijai, įvairiems fondams, ES struktūriniais fondams*“ (K7); Europos Sąjungos 2014 – 2020 m. struktūrinė parama). Lietuva yra itin vangiai įgyvendinant projektus kultūros srityje (tik 1 proc. nuo visų projektų), todėl pasitelkus turimus išteklius švietimo įstaigose, savivaldybėje, seniūnijose, galima paruošti šaliai naudingų projektų, kurie ne tik sukurtų pridėtinę vertę, tačiau ir suteiktų motyvacijos specialistams dirbti šiame sektoriuje.

Siekiant patobulinti daugiafunkcinio kultūros centro veiklą įgyvendinant kultūros politiką, tikslinga formuoti kultūros produktų tiekimą („*reklamos, skrajutės, plakatai, iškabinami seniūnijos kaimuose esančiose skelbimų lentose*“ (K2); „*projektai viešinami spaudoje, televizijoje*“ (K2); „*renginiai skelbiami centro tinklapyje, socialiniuose tinkluose*“ (K2); „*komunikacija susirinkimų metu*“ (K5); „*Nematerialūs ir materialūs kultūros produktai vis dažniau pristatomi virtualioje erdvėje*“ (K1)). Tai galima pasiekti skatinant visuomenės kultūrinį aktyvumą ne tik vartojant daugiafunkciniuose kultūros

centruose teikiamus kultūros produktus, tačiau ir pačius visuomenės narius įtraukiant į mėgėjų ir meno kolektyvų veiklą. Daugiafunkciniuose kultūros centruose reikalinga skirti daugiau dėmesio teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimui. Tai įtvirtinta Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (*„Plėtoti aukštos kokybės kultūros paslaugas“*), 2014–2020 m. nacionalinės pažangos programos horizontaliojo prioriteto „Kultūra“ tarpinstitucinis veiklos plane (2014) (*„sukurti modernią kultūros įstaigų fizinę ir informacinę infrastruktūrą, atitinkančią šiuolaikinės visuomenės poreikius, siekiant aukštesnės kultūros paslaugų kokybės, jų prieinamumo ir interaktyvumo“*), Regionų kultūros plėtros 2012–2020 m. programoje (*„gerinti kultūros tinklų (išteklių) išsidėstymą pagal aiškiai apibrėžtus kiekybinius ir kokybinius kriterijus regionuose, jų valdymo kokybę ir prieinamumą regionuose“*). Siekiant teikti kokybiškas paslaugas reikalinga kompetentinga darbuotojų komanda. Darbuotojų kompetencijos gali būti tobulinamos ne tik gerinant klientų aptarnavimo kokybę, tačiau ir įsisavinant paslaugų teikimo technologijas. Siekiant plėtoti inovatyvią kultūros sistemą, tikslinga ugdyti aktyvią ir kūrybingą asmenybę. Šis tikslas įgyvendinamas plėtojant modernizuojant (skaitmenizuojant) daugiafunkciniuose kultūros centruose teikiamas paslaugas, ugdant visuomenės sąmoningumą, pilietiškumą, skatinant verslo, švietimo, NVO, kultūros ir mokslo bendradarbiavimą.

IŠVADOS

1. Kultūros reikšmė atsiskleidžia individo ir valstybės (visuomenės) lygmenyje. Kultūra – svarbių materialinės ir dvasinės kūrybos produktų visuma, perduodama ateitiems kartoms, kaip patirties paveldas, individualiai, grupėms, visai visuomenei. Kultūra realizuojama vykdant šias funkcijas: reprezentacinę, selektyvinę, reprodukcinę, orientacinę, socializavimo ir reguliavimo, komunikacinę, rekreacinę. Kultūros tąsą ir sklaidą užtikrina valstybė per viešąjį sektorių formuodama, administruodama ir finansuodama kultūros politiką. Užtikrinant kultūros sistemos funkcionavimą, valstybė atlieka keturias svarbiausias funkcijas: formuoja kultūros politiką, administruoja ir finansuoja kultūros sektorių, taip pat teikia meno produktus visuomenei.
2. Kultūros politika įgyvendinama sistemingomis nuostatomis, kuriomis vadovaujasi ją vykdančios institucijos. Naudojamasi biurokratiniais mechanizmais: siekdamos užsibrėžtų tikslų, institucijos finansuoja, prašo, lavina, platina, atmeta meninės veiklos dalyvius arba jų sukurtą produkciją. Kultūros politika apima: šiuolaikinių kultūros procesų organizavimą ir valdymą (architektūros ir urbanistikos, plastinių ir vizualinių menų, literatūros ir laikinių menų: teatro, muzikos, šokio, kino, taip pat etnokultūros ir mėgėjų meno); kultūros paveldo saugojimą (nekilnojamas kultūros paveldas, kilnojamas kultūros paveldas, nemedžiaginis paveldas, kalba, muziejai, archyvai, bibliotekos); kultūros pažinimo sklaidą, edukaciją (ugdymo ir mokymo įstaigos, turizmo plėtra).
3. Kultūros srityje susiduriama su kultūros politikos formavimo, administravimo, finansavimo ir meno produktų visuomenei pateikimo problemomis. Pagrindinės kultūros politikos formavimo problemos yra tos, kad nėra vieningos ilgalaikės valstybinės kultūros politikos strategijos, jog netinkamas kultūros programų ir projektų valdymas, sąlygotas centralizuoto valstybinio – biurokratinio politikos modelio. Kultūros sektoriaus administravimo problemos susiformavusios dėl naujosios viešosios vadybos principų nepakankamo taikymo, viešosios politikos įgyvendinimo priemonių nepakankamumo, pernelyg ilgos reakcijos į susidariusių problemų sprendimą. Kultūros politikos finansavimo problemos kyla dėl to, kad didžioji jų dalis tenka institucijų išlaikymui, o ne kultūros programų įgyvendinimui. Meno produktų visuomenei pateikimo problemos susijusios su tuo, ne visada pasiekia galutinį vartotoją, trūksta rinkodaros įgūdžių.
4. Kultūros centrų veikla yra būtina ir reikalinga kultūros politikos įgyvendinimui ir šio sektoriaus problemų sprendimui. Šioje terpėje ne tik kuriami kultūros produktai, tačiau ir kaupiama turtinga kultūros paslaugų teikimo vietos bendruomenėms patirtis, saugomos etninės kultūros tradicijos, renginiai, o mėgėjų meninė veikla sudaro sąlygas tenkinti gyventojų kultūros poreikius, užtikrinti jų kūrybinę saviraišką.
5. Sprendžiant kultūros sektoriaus administravimo problemas, reikalinga prižiūrėti ir vertinti kultūros srities rezultatus, numatyti problemas ir sukurti atitinkamas administracines teises poveikių sistemas. Tikslinga šiuolaikinę kultūros politiką orientuoti trimis kryptimis: planuojant kultūrą, įgyvendinant menų politiką ir kuriant kūrybinius miestus. Sprendžiant kultūros finansavimo problemas siūloma sukurti nacionalinių kultūros įstaigų ir kitų ministerijai pavaldžių įstaigų veiklos kokybės vertinimo sistemą, susiejančią institucijos finansavimą ir vertinimo rezultatus, daugiau įgyvendinti projektų, kurie finansuojami iš ES fondų. Sprendžiant meno produktų visuomenei pateikimo problemas tikslinga naudotis proga reprezentuojant daugiafunkcinį kultūros

centrą, išnaudoti skaitmenines technologijas, kurios padeda spręsti fragmentuotos rinkos problemą.

6. Atlikus dokumentų turinio analizę nustatyta, kad Lietuvos daugiafunkcinių kultūros centrų veikla yra reguliuojama regiono ir nacionaliniais teisės aktais, vystymo projektai numatyti strategijose. Centruose yra įgyvendinamos kultūros politikos priemonės, nukreiptos į parengtų strategijų tikslų ir uždavinių realizaciją, funkcijų tarp kultūros įstaigų decentralizavimą, tarptautinio bendradarbiavimo skatinimą. Taip pat kultūros politikos įgyvendinimo kontekste į kultūros įstaigas integruojami naujosios viešosios vadybos metodai. Siekiant užtikrinti politikos įgyvendinimą ir jos tąsą, būti finansiniai ištekliai, racionalus jų paskirstymas. Informacinių technologijų pažangos kontekste kultūros produktai yra perkeliama į skaitmeninę erdvę, skatinant kultūros produktų vartojimą, motyvuojamas šių produktų rėmimas.
7. Dokumentų turinio analize nustatyta, kad daugiausia politikos įgyvendinimo priemonių sutelkta į politikos įgyvendinimą kuriant vieningą strategiją, skatinant tarptautinį bendradarbiavimą, decentralizuojant funkcijas tarp įstaigų, kuriant kultūros tinklus. Taip pat nemažai kultūros politikos įgyvendinimo priemonių taikoma administruojant šias priemones, vykdant naujosios viešosios vadybos metodų integraciją, bei finansavime – perskirstant išteklius. Kiek mažiau dėmesio skiriama kultūros produktų teikimui: skaitmenizuojant kultūros produktus ir įgyvendinant jiems rėmimo programas. Šioje lentelėje atskyrus ES teisės aktus nuo nacionalinių teisės aktų, padėtis nepasikeičia. ES teisės aktuose daugiausia dėmesio skiriama finansavimui, kuomet Lietuvos teisės aktuose ir strateginiuose dokumentuose didžiausias dėmesys tenka kultūros politikos priemonių įgyvendinimui, paskui administravimui ir galiausiai finansavimui ir kultūros produktų visuomenei teikimui.
8. Informantų pusiau struktūrizuoti interviu tyrimo rezultatai atskleidė, kad:
 - pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria asmenys dirbantys su daugiafunkciniais kultūros centrais yra tos, jog įstatyminė bazė yra nepakankama, ji neapima žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo, darbo organizavimo, motyvavimo, įstaigų vadovų vertinimo tvarkos;
 - asmenys, dirbantys kultūros sektoriuje gauna darbo užmokestį, kuris jų nemotyvuoja, todėl centruose dirba žmonės, kurie yra nekompetentingi, jiems trūksta patirties, kvalifikacijos, ne tik įgyvendinant kultūros politiką, tačiau ir suvokiant teisės aktuose pateiktą informaciją. Trūkstama darbuotojų sudėtinga įgyvendinti strateginiuose dokumentuose iškeltus tikslus ir uždavinius susijusiu su kultūros politikos įgyvendinimu ir plėtra;
 - politikos įgyvendinimą stabdo ir tai, kad įstatymai, kiti dokumentai yra atitolę nuo daugiafunkcinių centrų kasdienybės;
 - politikos administravimo problemas, įgyvendinant kultūros politiką, informantai sieja su projekto veiklos, kuri finansuojama iš ES, privačių, nevyriausybinių organizacijų lėšų, stoka. Tarp institucijų viešajame sektoriuje stokoja komunikacijos, o taip pat trūksta žmonių administravimo darbams atlikti.
 - finansavimo problemos siejamos su pinigų trūkumu užtikrinant orų atlyginimą kultūros sektoriaus specialistams, įsigyjant materialinę bazę, organizuojant renginius ir projektus;
 - teikiant kultūros produktus, susiduriama su bendruomenės narių demografiniais pokyčiais. Senėjant visuomenei mažiau žmonių linkę burtis į meno kolektyvus, aktyviai dalyvauti kultūrinėje veikloje.

9. Informantų pusiau struktūrizuoti interviu tyrimo rezultatai atskleidė, kad:
- pagrindinės galimybės susijusios su kultūros politikos įgyvendinimu daugiafunkciniuose kultūros centruose, susijusios su palankia teisine aplinka, leidžianti decentralizuoti procesus šioje srityje;
 - visa įstaigų veikla, turi būti strategiškai orientuota į kultūrinio gyvenimo plėtros skatinimą;
 - palanku užtikrinti tarptautinį ir regioninį bendradarbiavimą, kuriant kultūros tinklus, rengiant bendrus projektus, dalinantis gerąja patirtimi. Visų šių tikslų siekimui, reikalinga įveiklinti kuo daugiau įstaigų ir organizacijų bendrų tikslų siekimui;
 - administruojant kultūros politikos įgyvendinimą tikslinga tinkamai priimti atvykstančius meno kolektyvus iš kitų regionų ir užsienio šalių, į projektų planavimą, organizavimą, koordinavimą, vertinimą įtraukti privačią ir nevyriausybinę iniciatyvą, įtraukti vietos bendruomenę į projektinę veiklą, renginių valdymo procesus, skatinti komunikaciją ne tik tarp viešojo sektoriaus įstaigų, tačiau ir su „iniciatyva iš apačios“, įtraukti žmogiškuosius į sprendimų priėmimą;
 - gerinant kultūros produktų teikimą reikalinga didinti renginių prieinamumą ir kokybę, išnaudoti pažangias rinkodaros priemones kultūros produktų rėmimui, skaitmenizuoti kultūros produktus ir pateikti juos per įvairius informacinius kanalus, išnaudoti virtualią erdvę kultūros produktų rėmimui.
10. Siekiant patobulinti daugiafunkcinio kultūros centro veiklą įgyvendinant kultūros politiką, tikslinga formuoti kultūros produktų tiekimą. Tai galima pasiekti skatinant visuomenės kultūrinį aktyvumą ne tik vartojant daugiafunkciniuose kultūros centruose teikiamus kultūros produktus, tačiau ir pačius visuomenės narius įtraukiant į mėgėjų ir meno kolektyvų veiklą. Daugiafunkciniuose kultūros centruose reikalinga skirti daugiau dėmesio teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimui. Siekiant teikti kokybiškas paslaugas reikalinga kompetentinga darbuotojų komanda. Darbuotojų kompetencijos gali būti tobulinamos ne tik gerinant klientų aptarnavimo kokybę, tačiau ir įsisavinant paslaugų teikimo technologijas. Siekiant plėtoti inovatyvią kultūros sistemą, tikslinga ugdyti aktyvią ir kūrybingą asmenybę. Šis tikslas įgyvendinamas plėtojant modernizuojant (skaitmenizuojant) daugiafunkciniuose kultūros centruose teikiamas paslaugas, ugdamas visuomenės sąmoningumą, pilietiškumą, skatinant verslo, švietimo, NVO, kultūros ir mokslo bendradarbiavimą.

REKOMENDACIJOS

LR Kultūros ministerijai:

- užtikrinti didesnę savarankiškumą daugiafunkcinių kultūros centrų veiklai. Leisti centrams ne tik būti susietiems su kultūros politikos strategijomis, tačiau ir pačioms spręsti ir interpretuoti, kultūros politikos įgyvendinimą užtikrinančiuose teisės aktuose įtvirtintas veiklas, kurias užtikrina tinkamą kultūros produktų sklaidą. Daugiafunkciniai kultūros centrai savarankiškai, o ne centralizuotai vykdo savo veiklą, orientuodamasi į politines gaires, tačiau visi renginiai, meno kolektyvų veikla, jaunimo užimtumas vykdomas pagal esamą paklausą, atliepiant šiuolaikinius pokyčius.
- suteikti galimybę savarankiškai priimti sprendimus dėl finansavimo paskirstymo ir racionalaus išteklių panaudojimo. Vykdam projektus, organizuojant renginius, ne tik turėti pagrindinius finansinius išteklius (savivaldybes), tačiau ir turėti sąrašą mecenatų ir rėmėjų, kurie suinteresuoti kultūros sklaida regionuose;
- sukurti palankią teisinę bazę kultūros produktų skaitmeninimui ir jų perkėlimui į elektroninę erdvę. Dabartiniai teisės aktai, dokumentai numato, kad kultūros produktai turėtų būti skaitmenizuojami, perkelti į el. erdvę, tačiau tam nėra prievolės. Reikalinga užtikrinti, kad siekiant išsaugoti kultūros produktus, jie būtų prieinami ir skaitmeninėje laikmenoje;
- tobulinti teisės aktus, reglamentuojančius darbuotojų, dirbančių kultūros sektoriuje, darbo užmokestį, profesinį tobulėjimą, motyvacinę sistemą. Reikalinga susieti darbuotojų dirbančių kultūros sektoriuje kvalifikaciją ir darbo užmokestį su jų profesinio tobulėjimo rezultatais, veiklos rezultatais, pasiūlyti motyvacinės priemonės, kurios taip pat susijusios su karjeros rezultatais.

Lietuvos savivaldybėms:

- skirti didesnę skaičių žmogiškųjų išteklių, kurie konsultuotų, padėtų, kuruotų dalyvavimo ES programose, klausimais;
- skatinti bendradarbiavimą tarp įvairių įstaigų ir šalių, siekiant didesnio bendradarbiavimo kultūros srityje.

Daugiafunkciniam kultūros centrui

- dalyvauti ES programose, siekiant gauti daugiau lėšų kultūros politikos įgyvendinimui daugiafunkciniuose kultūros centruose;
- kviesti privatų, nevyriausybinį sektorių, tarptautinius partnerius kurti kokybiškus kultūros produktus, juos pristatant pažangiais rinkodaros metodais;
- įdiegti multimedijas (skaitmenines iškasas, interaktyvias laiko juostas, įsigyti interaktyvias lentas).

LITERATŪRA

Mokslinė literatūra

1. Alperytė, I. (2008). Lietuvos kultūros sektoriaus globalėjimo link. *Acta Academiae artium Vilnensis. Dailė*, 50, 13 – 50.
2. Armitage, J., Bishop, R., Featherston, M., Kellner, D. (2017). Cultural Politics Now. *Cultural Politics and International Journal*, 13(3). Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/317225392_Cultural_Politics_Now.
3. Assari, A., Gorji, M. M., Nejad, H. S., Mousavinik, M. (2017). Social interaction and cultural-environment center design. *MOJ Ecology & Environmental Science*, 3(2), 104 – 108. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/324716820_Social_interaction_and_cultural-environment_center_design.
4. Ateities visuomenės institutas. (2016). *Lietuvos regionų savivaldybių kultūros įstaigų veiklos inovatyvumo vertinimo ir jo skatinimo galimybių analizė*. Prieiga internete: <https://www.kulturostyrimai.lt/metai/2016/lietuvos-regionu-savivaldybiu-kulturos-istaigu-veiklos-inovatyvumo-vertinimo-ir-jo-skatinimo-galimybiu-analize/>.
5. Basta, L. R. (2015). Decentralization – Key Issues, Major Trends and Future Developments. Prieiga internete: https://www.ciesin.columbia.edu/decentralization/English/General/SDC_keyissues.pdf.
6. Bourdieu, R. (2021). Social culture reproduction. Prieiga internete: <https://inequality.stanford.edu/publications/media/details/cultural-reproduction-and-social-reproduction-2021>.
7. Carreira Da Silva, F., Clark, T. N., Vieira, M. B. (2015). Political Culture. Prieiga internete: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23256/1/ICS_FCSilva_Political EDI.pdf
8. Chlevickas, E., Melnikas, B. (2016). Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis. Vilnius: Technika.
9. Cupers, K. (2015). The Cultural Center: Architecture as Cultural Policy in Postwar Europe. *The Journal of the Society of Architectural Historians* 74(4), 464-484. Prieiga internete: <https://10.1525/jsah.2015.74.4.464>.
10. Damirova, I., Šnapštienė, R. (2005). Viešojo administravimo stebėsenos sistemos problemos ir perspektyvos. *Viešojo politika ir administravimas*, 11, 102–109.
11. Dvorak, J. (2011). Viešosios politikos vertinimas Lietuvoje: diegimas, mastas ir reikšmingumas. Disertacija. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/123169/1/jaroslav_dvorak_dd.pdf.
12. Dzemydaitė, G. (2019). Regionų kultūros plėtros 2012 – 2020 metų programos 2015 – 2017 metų etapo vertinimas. Prieiga internete: http://www.kulturostyrimai.lt/wp-content/uploads/2019/04/Giedrė-Dzemydaitė_Regiunų-kultūros-plėtros-programos-II-etapo-vertinimas-compressed.pdf.
13. Eriksson, B., Reestorff, C. M., Stage, C. (2017). RECCORD -Rethinking Cultural Centres in a European Dimension. Prieiga internete: https://encc.eu/sites/default/files/2017-11/reccord_research_final_report.pdf.
14. European Commission. (2021). Preparatory action - Bottom-up Policy Development for Culture & Well-being in the EU. Prieiga internete: <https://ec.europa.eu/culture/calls/preparatory-action-bottom-up-policy-development-for-culture-well-being-in-the-eu>.
15. Griškevičienė, V. (2016). Kultūros darbuotojų įvertinimo strategija: kultūrinės veiklos ir atlygio scenarijai. Prieiga internete: http://www.silute.lt/publ/laikini/pranesimas_Griskevicienes.pdf.
16. Interreg Europe. (2018). A Policy Brief from the Policy Learning Platform on Environment and resource efficiency. Prieiga internete: https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/plp_uploads/policy_briefs/2018-08-06_Policy_brief_on_digital_technologies.pdf.
17. Kačerauskas, T. (2008). Tikrovė ir kūryba: kultūros fenomenologijos metmenys. Vilnius: LRS leidykla.
18. Khan, M. A., Law, L. S. (2018). The Role of National Cultures in Shaping the Corporate Management Cultures: A Three-Country Theoretical Analysis. Prieiga internete: <https://www.intechopen.com/chapters/63695>.
19. Kūrybiška Europa. (2021). Tinklai Europoje. Prieiga internete: <http://kurybiskaeuropa.eu/kultura/euopos-tinklai-1-1>
20. Martinaitytė, E., Kregždaitė, R. (2013). Kūrybinių industrijų įtaka ekonomikos plėtrai. *Socialinių mokslų studijos*, 5 (4), 1094 – 1108.

21. Mažeikis, G. (2016). *Komunikuoti kultūrą: institucijos, strategijos, auditorijos. Kūrybinė klasė ir industrijos kritinės teorijos požiūriu*. Prieiga internete: http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2016/03/2015_Monografija_Komunikuoti-kultura.pdf.
22. Mažeikis, G. (2016). *Komunikuoti kultūrą: institucijos, strategijos, auditorijos. Kūrybinė klasė ir industrijos kritinės teorijos požiūriu*. Prieiga internete: http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2016/03/2015_Monografija_Komunikuoti-kultura.pdf.
23. Nilson, T., Thorell, K. (2018). Cultural heritage preservation: the past, the present and the future. Prieiga internete: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1224014/FULLTEXT01.pdf>.
24. OECD. (2018). *Culture and local development*. Prieiga internete: <http://www.oecd.org/cfe/leed/venice-2018-conference-culture/documents/Culture-and-Local-Development-Venice.pdf>.
25. Pakeltienė, R., Atkočiūnienė, V. (2015). Principo „iš apačios į viršų“ raiška rengiant, priimant ir įgyvendinant kaimo vietovių pokyčių valdymo strateginius sprendimus. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4(28), 6 – 14.
26. Partteam and Oemkiosks. (2021). The importance of technology in cultural spaces. Prieiga internete: <https://oemkiosks.com/blog/the-importance-of-technology-in-cultural-spaces/>.
27. Pauliukevičiūtė, A., Raipa, A. (2014). Kultūros politikos įgyvendinimas: teorinis konceptualizavimas ir modeliai. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (2), 243 – 257.
28. Petrakis, P. E., Kostis, P. C. (2013). Economic Growth and Cultural Change. *Journal of Socio-Economics*, 47, 147–157.
29. Pruskus, V. (2013). Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste. *Filosofija. Sociologija*, 24 (3), 121 – 130.
30. Pruskus, V. (2016). *Krikščionybė ir kultūra*. Vilnius: Technika.
31. Pukelytė I. (2015). Kultūros politika ir jos įgyvendinimo patirtys. Kūrybinė klasė ir industrijos kritinės teorijos požiūriu. Prieiga per internetą: http://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2016/03/2015_Monografija_Komunikuoti-kultura.pdf.
32. Rimkutė, A. (2014). Pagarbaus atstumo” principas kultūros politikoje. *Respectus philologicus*, 25, 227–243.
33. Robbins, K. (2016). Cultural Policy and Cultural Politics in the Twenty-First Century. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/298061042_Cultural_Policy_and_Cultural_Politics_in_the_Twenty-First_Century.
34. Schneider, A. (2013). Decentralization: Conceptualization and Measurement. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/237480025_Decentralization_Conceptualization_and_Measurement.
35. Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. *Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai*, 10(3). 437 – 450.
36. Spencer–Oatey H. (2012). What is Culture? A Compilation of Quotations. Prieiga per internetą https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/global_pad_-_what_is_culture.pdf.
37. Šarūnas, T., Armakauskaitė, D., Erentaitė, R., Kontvainė, V. (2018). Brėžiant kultūros politikos kryptis. Galimybių studija. Prieiga internete: <https://lrm.lrv.lt/uploads/lrm/documents/files/KM%20Galimybiu%20studija%20GALUTINE.pdf>
38. Šilingienė, Ž. (2014). *Kultūros centras ir jo funkcijų realizavimo galimybės bendruomenėje*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
39. Šilingienė, Ž. (2014). *Kultūros centras ir jo funkcijų realizavimo galimybės bendruomenėje*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
40. Šiugždinienė, J., Kirstukaitė, I. (2014). Dealing with Wicked Problems: Government Priority System as a Tool for Engaging Leadership and Focusing on Changes. *Socialiniai mokslai*, 4 (86), 43.
41. Tharp, B. M. (2016). *Defining „Culture“ and „Organizational Culture“: From Anthropology to the Office*. Prieiga per internetą: http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.
42. Vidovič, D. (2019). *Do it Together. Kultura Nova Edition Practices and Tendencies of Participatory Governance in Culture in the Republic of Croatia*. Prieiga internete: https://participatory-governance-in-culture.net/uploads/biljeske_EN_web.pdf.
43. Žemeckė, A. (2008). Management of cultural sphere as an object of administrative law. Summary of Doctoral Dissertation Social Sciences. (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).

Teisės aktai ir kiti dokumentai

44. 2007 m. lapkričio 16 d. Tarybos rezoliucija dėl Europos kultūros darbotvarkės. Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32007G1129%2801%29>.
45. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa (2020). Prieiga internete: <https://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/strateginiai-dokumentai>.
46. 2021–2030 m. nacionalinis pažangos planas. Prieiga internete: <https://lrv.lt/lt/aktuali-informacija/xvii-vyriausybe/strateginis-valdymas/2021-2030-m-nacionalinis-pazangos-planas>.
47. A Soul for Europe. (2021). Who we are. Prieiga internete: <https://asoulforeurope.eu/>.
48. Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planas. (2020). Prieiga internete: <https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/VPNIP%20projektas.pdf>.
49. European Agenda for Culture. (2014). *Report on the role of public arts and cultural institutions in the promotion of cultural diversity and intercultural dialogue*. Prieiga internete: https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/201405-omc-diversity-dialogue_en.pdf.
50. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas. (2016). Europos kultūra, miestai ir identitetas. Prieiga per internetą: <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-04-16-540-lt-n.pdf>.
51. Europos Komisija. (2014). Apie Europos Sąjungos politiką. Kultūra ir audiovizualinė politika. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras.
52. Europos Sąjungos strateginiai prioritetai. (2020). Prieiga internete: https://ec.europa.eu/info/strategy_lt.
53. Keiskime mūsų pasaulį: Darna vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų (2015). Prieiga internete: <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/es-ir-tarptautinis-bendradarbiavimas/darnus-vystymasis/darnus-vystymasis-ir-lietuva/jt-darbotvarke-2030-darnaus-vystymosi-tikslai-ir-kiti-tarptautiniai-susitarimai>
54. Komisijos komunikatas Europos parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui - Komunikatas apie Europos kultūros globalizuotame pasaulyje darbotvarkę {SEK(2007) 570}. Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=celex:52007DC0242>.
55. Kūrybiška Europa 2014 – 2020 m. Prieiga internete: <https://www.kurybiskaeuropa.lt/>.
56. Lietuvos kaimo plėtros 2014–2020 m. programa (2015). Prieiga internete: <https://zum.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/kaimo-pletra/lietuvas-kaimo-pletros-2014-2020-m-programa/programa-2>
57. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Įgyvendinimo apžvalga 2019 (2020). Prieiga internete: <https://www.lietuva2030.lt/lt/pazangos-rodikliai/filtrai:384-vizijos-igyvendinimo-rodikliai>.
58. Lietuvos regioninės politikos Baltoji knyga darniai ir tvariai plėtrai 2017–2030 (2017). Prieiga internete: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Naujienuos/Regionines_politikos_baltoji_knyga_20171215.pdf.
59. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2021). Strategija "2020 m. Europa". Prieiga internete: <https://eimin.lrv.lt/lt/ekonomikos-ir-inovaciju-ministerija/administracine-informacija/strategijos/strategija-2020-m-europa>.
60. Lietuvos Respublikos etninės kultūros valstybinės globos pagrindų įstatymas. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.86929/asr>.
61. Lietuvos Respublikos Konstitucija. (1992). Prieiga internete: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>.
62. Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.238644>.
63. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl Kultūros centrų tarybos nuostatų patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.245822/asr>.
64. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl Regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.409806/gydaRWjcnl>.
65. Lietuvos Respublikos kultūros politikos pagrindų įstatymo projektas. (2020). Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/d4dda730fbb111e993cb8c8daaf8ff8a>.
66. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymas (2020). Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.106367/asr>.
67. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.377620>.
68. Lietuvos Respublikos Seimo statutas (1994). Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.5734?faces-redirect=true/>.
69. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.5884>.

70. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028>.
71. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos kultūros politikos strategijos patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/6aa23a109d4d11e9878fc525390407ce>.
72. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos nuostatų patvirtinimo“. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.383845/asr>.
73. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“ pakeitimo. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.354369>.
74. Lisabonos strategijos vertinimo dokumentas (2008). Prieiga internete: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:184E:0030:0038:LT:PDF/>
75. LR Kultūros ministerija. (2012). Kultūros ir kūrybinių paslaugų savivaldybių kultūros įstaigose tyrimas. Galutinė ataskaita. Prieiga per internetą: <http://www.aks.lt/wp-content/uploads/2013/08/Iataskaita-1.pdf>.
76. LR Seimo nutarimas Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“ . Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439761>.
77. LR Valstybės kontrolė. (2009). Valstybinio audito ataskaita kultūros politikos įgyvendinimas dalinai finansuojant programas ir projektus. Prieiga per internetą: https://www.vkontrole.lt/failas_senas.aspx?id=3336.
78. LR Valstybės kontrolė. (2017). Kaip Kultūros ministerija formuoja kultūros politiką, organizuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą. Prieiga per internetą: <https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=3665>
79. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2011). Prieiga internete: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EAC62D7F8C15/TAIS_396083

PRIEDAI

1 priedas

PUSIAU STRUKTŪRIZUOTO INTERVIU KLAUSIMAI

1. Kaip manote, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose? Pagrįskite.
2. Koks Jūsų institucijos vaidmuo įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daugiafunkciniuose kultūros centruose?
3. Su kokiais problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybės strateginiame plane?
4. Kokiais būdais organizacijos (privačios, nevyriausybinės) dalyvauja įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?
5. Kaip skatinama privati ir nevyriausybinė iniciatyva įgyvendinant kultūros programas ir projektus daugiafunkciniuose kultūros centruose?
6. Su kokiais tarptautiniais partneriais esate užmezgę ryšius? Koks (-ie) šio bendradarbiavimo tikslas (-ai)?
7. Su kokiais kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujate, siekiant įgyvendinti kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?
8. Kokius naujosios viešosios vadybos principus (pvz., kultūros planavimas, menų politikos įgyvendinimas) taikote įgyvendindami kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?
9. Ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daugiafunkciniuose kultūros centruose? (Jeigu taip, pereiti prie 10 klausimo).
10. Kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių daugiafunkciniuose kultūros centruose?
11. Kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos, daugiafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakcija į susidariusių problemų sprendimą?
12. Kaip sprendžiamos su finansavimu susijusios problemos daugiafunkciniuose kultūros centruose?
13. Kam labiausiai trūksta finansavimo daugiafunkciniuose kultūros centruose?
14. Ar daugiafunkciniai kultūros centrai naudojami ES teikiama parama?
15. Kokios ES programose, projektuose dalyvaujama?
16. Kokius rinkodaros produktus naudojate skatinant visuomenės prieigą prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų?
17. Kokios skaitmeninės technologijos išnaudojamos, pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus?

Pažymėjimas apie dalyvavimą Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos ir Lietuvos mokslininkų sąjungos organizuotoje 14 – oje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Valstybės vaidmens raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“



Šiaulių
akademija



VILNIAUS UNIVERSITETO
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2021-661

VAIDOTAS KATUTIS

dalyvavo Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos ir Lietuvos mokslininkų sąjungos organizuotoje

14-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje

„Valstybės vaidmens raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“.

Pranešimo tema:

„Kultūros politikos įgyvendinimas Radviliškio rajono Šeduvos kultūros ir amatų centre“

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos direktore



prof. dr. Renata Bilbokaitė

Konferencijos mokslinio komiteto pirmininkas
Lietuvos mokslininkų sąjungos pirmininkas

dr. Jonas Jasaitis

Šiauliai, 2021 m. rugsėjo 24 d.

K1 informantas

1. Kaip manote, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose? Pagrįskite.

Radviliškio rajone veikia 3 daugiafunkciniai kultūros centrai, kurių teisinė forma – biudžetinė įstaiga. Manome, kad lyginant su švietimo sektoriumi, įstatyminė bazė yra nepakankama, nes nepakankamai reglamentuota kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tvarka, meno mėgėjų kolektyvų vadovų darbo organizavimo ir apimties tvarka, kultūros įstaigų vadovų vertinimo tvarka ir t.t.

2. Koks Jūsų institucijos vaidmuo įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Radviliškio rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginiame plėtros plane numatyta užtikrinti optimalų kultūros įstaigų tinklą Radviliškio rajono savivaldybėje, siekti didinti renginių prieinamumą ir kokybę, sukurti ir įgyvendinti Radviliškio rajono savivaldybės kultūros strategiją, kuri tikimasi bus parengta 2022 m. gegužės mėn. ir apims 2022-2030 m. laikotarpį. Kultūros, paveldosaugos ir turizmo skyrius koordinuoja ir kuruoja daugiafunkcinius kultūros centrus, atlieka kultūros įstaigų tinklo analizę ir vertinimą, teikiant pasiūlymus dėl jo optimizavimo krypčių, savivaldybės kultūros įstaigų steigimo, pertvarkymo, reorganizavimo ir likvidavimo įstatymų nustatyta tvarka. Pagal savo kompetenciją Skyrius rengia Savivaldybės tarybos sprendimų, mero potvarkių ir Administracijos direktoriaus įsakymų projektus susijusius su kultūros sektoriumi, siekiant įgyvendinti Strategijoje numatytus tikslus.

3. Su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybė strateginiame plane?

Bendrają prasme problemos susijusios su žmogiškaisiais ištekliais, tai yra tinkamą kvalifikaciją turinčių darbuotojų trūkumu, kuri lemia nedidelis kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokestis ir gyventojų skaičiaus mažėjimas regionuose.

4. Kokiais būdais organizacijos (privacios, nevyriausybinės) dalyvauja įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Aktyviu dalyvavimu kultūriniuose renginiuose, pagalba juos organizuojant, finansine parama, abipusiais mainais.

5. Kaip skatinama privati ir nevyriausybinė iniciatyva įgyvendinant kultūros programas ir projektus daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Nevyriausybės organizacijos skatinamos bendradarbiauti su daugiafunkciniais kultūros centrais įgyvendinant įvairius projektus, kuriuos iš savo biudžeto finansuoja Savivaldybė.

6. Su kokiais tarptautiniais partneriais esate užmezgę ryšius? Koks (-ie) šio bendradarbiavimo tikslas (-ai)?

Radviliškio rajono savivaldybė yra pasirašiusi tarptautinio bendradarbiavimo sutartis su Lenkijos, Sakartvelo, Ukrainos, Latvijos, Baltarusijos, Estijos, Izraelio ir kt. užsienio valstybėmis ir vienas iš bendradarbiavimo tikslų yra tarpkultūrinis dialogas ir kultūriniai mainai.

7. Su kokiomis kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujate, siekiant įgyvendinti kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Bendradarbiaujama su kitų savivaldybių kultūros centrais, švietimo įstaigomis, nevyriausybėmis organizacijomis ir kt.

8. Kokius naujosios viešosios vadybos principus (pvz., kultūros planavimas, menų politikos įgyvendinimas) taikote įgyvendindami kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose? Kuriami ilgalaikiai ir trumpalaikiai kultūrinės veiklos planai, numatomos priemonės ir finansavimas, užtikrinamas kultūros politikos įgyvendinimas.

9. Ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daugiafunkciniuose kultūros centruose? (Jeigu taip, pereiti prie 10 klausimo).

Taip, pavyksta.

10. Kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių daugiafunkciniuose kultūros centruose? Finansavimo, projektinės veiklos trūkumas.

11. Kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos, daugiafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakcija į susidariusių problemų sprendimą?

Problemos sprendžiamos analizuojant situaciją ir ieškant optimaliausio sprendimo.

12. Kaip sprendžiamos su finansavimu susijusios problemos daugiafunkciniuose kultūros centruose? Ieškoma finansavimo galimybių per projektinę veiklą.

13. Kam labiausiai trūksta finansavimo daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Kultūros sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio didinimui.

14. Ar daugiafunkciniai kultūros centrai naudojami ES teikiama parama?

Taip.

15. Kokios ES programose, projektuose dalyvaujama?

Pastatų ir patalpų modernizavimo ir kt.

16. Kokius rinkodaros produktus naudojate skatinant visuomenės prieigą prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų?

Reklama, skelbimai, kvietimai.

17. Kokios skaitmeninės technologijos išnaudojamos, pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus?

Nematerialūs ir materialūs kultūros produktai vis dažniau pristatomi virtualioje erdvėje, vyskta produktų skaitmeninimas.

K2 informantas

1. Kaip manote, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose? Pagrįskite.

Įstatyminė bazė yra pakankama, įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose. Kultūros centrai, nors ir priklauso savivaldybei, gauna finansavimą iš jos biudžeto, tačiau tuo pačiu yra savarankiškos įstaigos, galinčios pačios organizuoti savo veiklas ir įgyvendinti savo sumanytus projektus.

2. Koks Jūsų institucijos vaidmuo įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Šeduvos miesto seniūnija aktyviai bendradarbiauja su Šeduvos kultūros ir amatų centru bei prisideda prie centro organizuojamų renginių, apmokėdama dalį šventinių renginių išlaidų, prisideda prie atvykstančių koncertuoti meno kolektyvų aptarnavimo bei apdovanojimo, sutvarko organizuojamų renginių aplinką. Ypatingai svarbus vaidmuo – prisidėjimas prie centro projektų, kuriuos remia Radviliškio r. sav., LR Kultūros taryba, LR finansų ministerija.

3. Su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybės strateginiame plane?

Kultūros politikos įgyvendinimas yra savivaldybės savarankiška funkcija, finansuojama iš savivaldybės biudžeto, kuris rengiamas pagal strateginį planą (programinis biudžetas). Kiek finansuojama kultūros funkcija, tiek galima prisidėti ir prie kultūros politikos įgyvendinimo. Nuo gaunamų finansų priklauso ir teikiamų kultūros paslaugų kokybė (galima užsakyti profesionalius atlikėjus ar kolektyvus, pasikviesti edukatorius ir t.t.). Kad išsaugoti nematerialųjį ir materialųjį rajono savivaldybės kultūros paveldą, taip pat reikalingas finansavimas. Kultūros įstaigų pastatai, likę seniūnijos žinioje, įkūrus kultūros centrą ir perėmus darbuotojus, reikalauja priežiūros.

4. Kokiais būdais organizacijos (privачios, nevyriausybinės) dalyvauja įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Prie kultūros renginių organizavimo prisideda kaimų bendruomenės, seniūnijoje esantys rėmėjai. Paremia finansiniais įnašais pagal bendradarbiavimo sutartis, dalyvauja renginiuose.

Kultūros centruose galima ne tik dalyvauti kultūriniuose renginiuose, bet ir įgyti meninių, komunikacinių ir kitokių gebėjimų. Kaimo bendruomenių nariai, neįgaliųjų bendrijų nariai ir kiti savivaldybės, seniūnijos gyventojai gali realizuoti poreikį bendrauti, tobulėti, bendradarbiauti.

5. Kaip skatinama privati ir nevyriausybinė iniciatyva įgyvendinant kultūros programas ir projektus daugiafunkciniuose kultūros centruose?

6. Su kokiais tarptautiniais partneriais esate užmezgę ryšius? Koks (-ie) šio bendradarbiavimo tikslas (-ai)?

Šeduvos miesto seniūnija bendradarbiauja su Vokietijos Špajerio klubu. Bendradarbiavimo tikslas - parama Šeduvos miesto seniūnijos gyventojams.

7. Su kokiomis kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujate, siekiant įgyvendinti kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Seniūnija bendradarbiauja su socialinėmis, švietimo įstaigomis, kitomis seniūnijomis, bendruomeninėmis organizacijomis, su kitų rajonų kultūros įstaigomis.

8. Kokius naujosios viešosios vadybos principus (pvz., kultūros planavimas, menų politikos įgyvendinimas) taikote įgyvendindami kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Taikomas kultūros planavimas. Kultūros politikoje, kaip ir bet kurioje kitoje viešojoje politikoje, vyksta tam tikras numatytų veiksmų planas, dar kitaip vadinamas politikos procesu ar ciklu. Norint išnagrinėti kultūros politikos ciklą, tikslinga remtis viešosios politikos ciklo teorijomis.

Politikos ciklo koncepcija yra bendras modelis, iliustruojantis politikos sprendimų gyvavimo ciklą ir jų įgyvendinimą.

Pačiomis svarbiausiomis priemonėmis yra laikomos ekonominės – jos susijusios su pinigais. Kultūros politikos įgyvendinimo priemonės: Ekonominės priemonės pasireiškia vyriausybės biudžeto lėšų skyrimu kultūros reikmėms, t.y. subsidijos, dotacijos, stipendijos, atleidimai nuo mokesčių, taip pat mokesčių lengvatų taikymai bei kreditų teikimas. Tuo tarpu teisinės politinės priemonės siejamos su įstatymais, kuriais valstybė reguliuoja kultūrinę politiką ir yra ypatingai svarbios, siekiant užtikrinti strateginių kultūros politikos tikslų įgyvendinimą. Eitinės ideologinės priemonės nesiejamos nei su pinigais, nei su įstatymais, jomis valstybės valdžia deklaruoja savo požiūrį į kultūrą apskritai. Tokios priemonės apima valdžios atstovų viešus pasisakymus, dalyvavimą kultūriniuose renginiuose ir pan. Todėl šiuo atžvilgiu ypatingai reikšmingas vaidmuo tenka institucijoms, formuojančioms ir įgyvendinančioms kultūros politiką (Vikončius, 2007).

9. Ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daugiafunkciniuose kultūros centruose? (Jeigu taip, pereiti prie 10 klausimo).

Kultūros politikos priemonės daugiafunkciniuose kultūros centruose pavyksta įgyvendinti.

10. Kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių daugiafunkciniuose kultūros centruose?

11. Kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos, daugiafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakcija į susidariusių problemų sprendimą?

12. Kaip sprendžiamos su finansavimu susijusios problemos daugiafunkciniuose kultūros centruose? Su finansavimu susijusios problemos sprendžiamos seniūnijai prisidedant finansais prie renginių organizavimo, bendradarbiaujama vykdant kultūrinius projektus.

13. Kam labiausiai trūksta finansavimo daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Didžioji dalis kultūros centrų išlaikomi iš savivaldybių biudžeto, tačiau dažniausiai lėšos skiriamos tik etatams ir pastatams išlaikyti. Trūksta lėšų materialinei bazei atnaujinti ir modernizuoti. Kultūros centrų veiklą lemia ne tik lėšos, bet ir darbuotojų profesionalumas.

14. Ar daugiafunkciniai kultūros centrai naudojami ES teikiama parama?

Nesinaudoja. Norint pasinaudoti ES teikiama parama, reikia parengti atitinkamus dokumentus, kultūros centrai dažnai tokių specialistų neturi.

15. Kokios ES programose, projektuose dalyvaujama?

Kol kas nedalyvauja.

16. Kokius rinkodaros produktus naudojate skatinant visuomenės prieigą prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų?

Renginiai skelbiami centro tinklapyje, socialiniuose tinkluose, reklamos, skrajutės, plakatai, iškabinami seniūnijos kaimuose esančiose skelbimų lentose, projektai viešinami spaudoje, televizijoje, taikomi neformaliojo mokymo metodai.

17. Kokios skaitmeninės technologijos išnaudojamos, pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus?

Sukurtas Virtualus Šeduvos turas „Kelionė laiku“, „Pasakojamoji tautosaka iš Šeduvos Babos lobyno“ ir t.t.

K4 informantas

1. Kaip manote, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daigiafunkciniuose kultūros centruose? Pagrįskite.

Mano nuomone, kad įstatyminėje bazėje yra šiek tiek ne aiškių pozicijų. Kartais vienas teisės aktas prieštarauja kitam ir išaiškinimą yra sunku gauti. Bet bendrai paėmus, su šia įstatymų baze dirbti ir sklandžiai vykdyti veiklą yra įmanoma.

2. Koks Jūsų institucijos vaidmuo įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daigiafunkciniuose kultūros centruose?

Mūsų organizacija užsiima jaunimo užimtumu, todėl mes ieškodami naujų ir įdomių veiklų vietos jaunimui, labai dažnai bendradarbiaujame su kultūros įstaigomis. Todėl ne tiesiogiai mes prisidedame prie strateginio plano įgyvendinimo.

3. Su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybės strateginiame plane?

Iš esmės strateginį planą pavyksta įgyvendinti be didesnių sunkumų.

4. Kokiais būdais organizacijos (privacijos, nevyriausybinės) dalyvauja įgyvendinant kultūros politiką daigiafunkciniuose kultūros centruose?

Kaip ir daugelis kitų organizacijų, mes aktyviai bendradarbiaujame su kultūros įstaigomis. Taipogi skatiname kuo daugiau kitų organizacijų įsijungti į bendrus projektus.

5. Kaip skatinama privati ir nevyriausybinė iniciatyva įgyvendinant kultūros programas ir projektus daigiafunkciniuose kultūros centruose?

Ne mažai projektų organizuojame ir mes, todėl mums irgi reikalingi partneriai juos įgyvendinant. Vienas iš svarbiausių mūsų partnerių yra kultūros centras.

6. Su kokiais tarptautiniais partneriais esate užmezgę ryšius? Koks (-ie) šio bendradarbiavimo tikslas (-ai)?

7. Su kokiomis kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujate, siekiant įgyvendinti kultūros politiką daigiafunkciniuose kultūros centruose?

Kultūros centrai, nevyriausybinės organizacijos, mokyklos.

8. Kokius naujosios viešosios vadybos principus (pvz., kultūros planavimas, menų politikos įgyvendinimas) taikote įgyvendindami kultūros politiką daigiafunkciniuose kultūros centruose?

Drauge su kultūros atstovais planuojame, atsižvelgiame į kiekvieno planavime dalyvaujančio darbuotojo nuomonę.

9. Ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daigiafunkciniuose kultūros centruose? (Jeigu taip, pereiti prie 10 klausimo).

10. Kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių daigiafunkciniuose kultūros centruose?

Ne retai kultūros politikos formuotojai, esamą situaciją, mato kitai nei šios politikos įgyvendintojai, iš ko kartais ir kyla nesusikalbėjimas tarp institucijų.

11. Kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos, daigiafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakcija į susidariusių problemų sprendimą?

12. Kaip sprendžiamos su finansavimu susijusios problemos daigiafunkciniuose kultūros centruose? Dažniausiai ieškoma papildomų finansavimo šaltinių (rėmėjai, mecenatai).

13. Kam labiausiai trūksta finansavimo daigiafunkciniuose kultūros centruose?

Kai kur trūksta finansavimo materialinei bazei, bet labiausiai trūkumas jaučiamas darbo užmokesčio srityje.

14. Ar daigiafunkciniai kultūros centrai naudojami ES teikiama parama?

15. Kokios ES programose, projektuose dalyvaujama?

16. Kokius rinkodaros produktus naudojate skatinant visuomenės prieigą prie daigiafunkcinių kultūros centrų produktų?

Informacijos platinimas socialiniuose tinkluose, plakatų ir skrajučių platinimas, reklaminių video klipų filmavimas ir platinimas.

17. Kokios skaitmeninės technologijos išnaudojamos, pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus?

Socialiniai tinklai, virtuali erdvė.

K5 informantas

1. Kaip manote, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose? Pagrįskite.

Įstatyminė bazė, kaip ir visoje srityse galėtų būti tobulintina, tačiau ją vertinu teigiamai, nes įstatymai priimami ne tik atsižvelgiant į didžiuosius miestus, bet ir į regionus.

2. Koks Jūsų institucijos vaidmuo įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Pagrindinis vaidmuo – bendradarbiavimas. Prisdėjimas kuriant strateginius planus išsakant idėjas bei atstovaujant bendruomenės lūkesčius.

3. Su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybė strateginiame plane?

Pagrindinė problema finansų ir aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumas, nes siekiant aukščiausių tikslų įgyvendinat strategiją, šis duetas yra privalomas.

4. Kokiais būdais organizacijos (privачios, nevyriausybinės) dalyvauja įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Finansiniu rėmimu, žmoniškųjų išteklių prisidėjimu (savanorystė), idėjomis.

5. Kaip skatinama privati ir nevyriausybinė iniciatyva įgyvendinant kultūros programas ir projektus daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Mainų programa, galimybė renginiuose dalyvauti nemokamai, įtraukimas į kūrybinį procesą.

6. Su kokiais tarptautiniais partneriais esate užmezgę ryšius? Koks (-ie) šio bendradarbiavimo tikslas (-ai)?

Bendruomenė palaiko glaudžius ryšius su žydų bendruomene, ypatingai organizuojant renginius.

Žydai prisideda žmogiškaisiais bei finansiniais ištekliais, veda edukacijas renginiuose, pristato žydų kultūrą, finansiškai remia įsigyjant materialųjį turtą.

7. Su kokiomis kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujate, siekiant įgyvendinti kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Kitų savivaldybių kultūros centrais, nevyriausybinėmis organizacijomis, laisvaisiais menininkais, verslo įmonėmis (rėmėjai).

8. Kokius naujosios viešosios vadybos principus (pvz., kultūros planavimas, menų politikos įgyvendinimas) taikote įgyvendindami kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Pagrindinis vadybos principas, kurį taikome - planavimas bei personalo įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą. Nes tik racionaliai suplanavus veiklą, strategiją bei įtraukus darbuotojus į procesą (taip suvaldant pasipriešinimą) galima įgyvendinti išsikeltus tikslus.

9. Ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daugiafunkciniuose kultūros centruose? (Jeigu taip, pereiti prie 10 klausimo).

Taip.

10. Kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Pagrindinės problemos – finansų ir žmoniškųjų išteklių trūkumas.

11. Kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos, daugiafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakcija į susidariusių problemų sprendimą?

-

12. Kaip sprendžiamos su finansavimu susijusios problemos daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Teikiami projektai programoms finansavimui gauti, rėmėjų paieška, atsisakoma renginių, kurių nėra galimybės įgyvendinti dėl finansų trūkumo.

13. Kam labiausiai trūksta finansavimo daugiaviečių kultūros centruose?

Žmogiškiesiems ištekliams – trūksta meno vadovų, nes aukštos kvalifikacijos specialistai dėl mažo darbo užmokesčio, dažnai renkasi geriau apmokamą darbą, ne pagal specialybę. Meno vadovų etatų trūkumas, dažnai administracijos darbuotojai užima didesnę dalį etatų, nei meno vadovai, kuriems suteikiama tik 0,25-0,5 etato. Natūralu, kad tai tampa meno vadovo antraeilėmis pareigomis, taip dar stipriau sumažinant atlyginimą. Taip pat problema - materialinės bazės stiprinimui. Dažnai investuojama į pastato išorę, bet ne į instrumentų, koncertinės aprangos ir pan. įsigijimą.

14. Ar daugiaviečių kultūros centrai naudojami ES teikiama parama?

Taip, naudojami, dažniausiai pastatų renovacijai.

15. Kokios ES programose, projektuose dalyvaujama?

Lietuvos kaimo plėtros programa, Socialinio verslo vykdymo pagal Lietuvos kaimo plėtros.

16. Kokius rinkodaros produktus naudojate skatinant visuomenės prieigą prie daugiaviečių kultūros centrų produktų?

Socialiniai tinklai, afišos reklaminiuose stenduose, skrajutės, komunikacija susirinkimų metu.

17. Kokios skaitmeninės technologijos išnaudojamos, pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus?

Virtuali erdvė, skaitmeninės laikmenos, siekiant išsaugoti nematerialųjį turtą.

K6 informantas

1. Kaip manote, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose? Pagrįskite.

Manau, kad pati įstatyminė bazė yra pakankama, bet trūksta kompetentingų specialistų kurie tą įstatyminę bazę, pilnai įgyvendintų kultūros srityje.

2. Koks Jūsų institucijos vaidmuo įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Kadangi esame Radviliškio rajono savivaldybės administracijos vienas iš padalinių, todėl aktyviai bendradarbiaujame su kultūros centrais. Prisidedame organizuodami kultūros renginius ir projektus.

3. Su kokiais problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybės strateginiame plane?

Manau, kad viena iš didžiausių problemų yra kompetentingų darbuotojų trūkumas, iššauktas mažo kultūros srities darbo užmokesčio.

4. Kokiais būdais organizacijos (privачios, nevyriausybinės) dalyvauja įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Labiausiai dalyvavimas atsispindi bendradarbiaujant su vietos bendruomenėmis, organizuojant ir planuojant kultūros renginius.

5. Kaip skatinama privati ir nevyriausybinė iniciatyva įgyvendinant kultūros programas ir projektus daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Siekiant bendro tikslo, yra įsiklausoma visų organizacijų nuomones. Stengiamasi, kad bet kuri veikla turėtų išliekamąją vertę ir, kad visos organizacijos tiesiogiai ar ne tiesiogiai turėtų sau naudoti.

6. Su kokiais tarptautiniais partneriais esate užmezgę ryšius? Koks (-ie) šio bendradarbiavimo tikslas (-ai)?

Šiuo metu nesame užmezgę jokių ryšių.

7. Su kokiais kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujate, siekiant įgyvendinti kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Daugiausiai bendradarbiaujame su švietimo, kultūros ir socialines paslaugas teikiančiomis organizacijomis.

8. Kokius naujosios viešosios vadybos principus (pvz., kultūros planavimas, menų politikos įgyvendinimas) taikote įgyvendindami kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Daug dėmesio skiriame veiklos planavimui, kuo daugiau darbuotojų įtraukiame į sprendimų priėmimo procesą.

9. Ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daugiafunkciniuose kultūros centruose? (Jeigu taip, pereiti prie 10 klausimo).

10. Kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Specialistų trūkumas.

11. Kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos, daugiafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakcija į susidariusių problemų sprendimą?

12. Kaip sprendžiamos su finansavimu susijusios problemos daugiafunkciniuose kultūros centruose? Ieškoma papildomų finansavimo šaltinių, teikiami projektai, ieškoma rėmėjų ir partnerių.

13. Kam labiausiai trūksta finansavimo daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Manome, kad labiausiai finansavimo trūksta darbo užmokesčio kėlimui, darbuotojo skatinimui.

14. Ar daugiafunkciniai kultūros centrai naudojami ES teikiama parama?

Daugiausiai naudojamosi pastatų renovavimui ir pritaikymui kultūros veikloms.

15. Kokios ES programose, projektuose dalyvaujama?

16. Kokius rinkodaros produktus naudojate skatinant visuomenės prieigą prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų?

Socialiniai tinklai, plakatų ir skrajučių platinimas, susitikimai su vietos bendruomenėmis.

17. Kokios skaitmeninės technologijos išnaudojamos, pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus?

Socialiniai tinklai, internetinės svetainės.

K7 informantas

1. Kaip manote, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose? Pagrįskite.

Įstatyminė bazė visose srityse yra labai didelė, bet jos panaudojimas įgyvendinant vienos ar kitos srities politiką yra ne visada tolygus jos gausumui. Manau, kad neretai įstatyminė bazė yra „labai toli“ nuo periferijoje esančių daugiafunkcinių centrų kasdienybės. Žinoma, negalima traktuoti, kad visa teisinė bazė yra neadekvati realiai centrų veiklai. Bet neretai būna ir taip...

2. Koks Jūsų institucijos vaidmuo įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Kiekviena institucija prisideda prie strateginio plano įgyvendinimo. Tad ir čia – manau atliekamas didelis vaidmuo. Tik bendrų sprendimų, bendrų veiklų, bendrų planų dėka galima turėti aktyvų ir strategiškai orientuotą kultūrinį gyvenimą.

3. Su kokiais problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybės strateginiame plane?

Tikriausia didžiausia problema, kaip pastaruoju laikotarpiu visose srityse, žmogiškųjų išteklių trūkumas. Gal kultūros darbuotojo specialybės nepatrauklumas, gal finansinio atlygio neadekvatumas vykdomai veiklai, nepritraukia reikiamų specialistų. O ypač į kaimiškąsias vietas.

4. Kokiais būdais organizacijos (privačios, nevyriausybinės) dalyvauja įgyvendinant kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Įvairiais būdais – pradedant finansiniu rėmimu, baigiant moraliniu palaikymu. Žinoma prisidedama ir papildomomis rankomis, idėjomis, sumanymais, pasiūlymais, patarimais ir pan.

5. Kaip skatinama privati ir nevyriausybinė iniciatyva įgyvendinant kultūros programas ir projektus daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Visiems reikia bendrumo jausmo... ko gero pagrindinis skatinimas – bendrų susibūrimų organizavimas, suteikimas galimybių, visiems norintiems tiesiogiai prisidėti prie kultūros formavimo savo miestelyje. Pastebima tendencija, kad žmonės tai pradeda įvertinti, suprasti, kad tai, kas aplinkui, priklauso ne tik nuo kelių kultūros įstaigų darbuotojų, bet didžia dalimi – ir nuo jų pačių. Džiaugiamės stebėdami naujas tendencijas...

6. Su kokiais tarptautiniais partneriais esate užmezgę ryšius? Koks (-ie) šio bendradarbiavimo tikslas (-ai)?

Pagrindinis visų bendradarbiavimų tikslas – pasidalinti savo žiniomis, priimti kitų patirtį, žinias. Tik dalinantis gali būti turtingas pats. Tai suprasti, aktyviai įsijungti į bendradarbiavimą su užsienio partneriais. Skirtingų kultūrų skirtumai duoda noro priimti kitokius impulsus mūsų kultūriniam gyvenimui. O skirtumai tikrai akivaizdūs...

7. Su kokiais kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujate, siekiant įgyvendinti kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Natūralu, kad bendraujame pagrįdę su kitomis kultūros įstaigomis, švietimo įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis. Esant finansavimo trukdžiams (mažam finansavimui) tik bendromis jėgomis su kitomis organizacijomis (neretai kaimyninėmis) neretai įmanoma įgyvendinti užsibrėžtus tikslus bei suplanuotus renginius bei projektinius sumanymus.

8. Kokius naujosios viešosios vadybos principus (pvz., kultūros planavimas, menų politikos įgyvendinimas) taikote įgyvendindami kultūros politiką daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Tikriausiai gyviausiai įgyvendinamas kultūros planavimas. Be šio principo neįsivaizduojamas projektų, festivalių, renginių įgyvendinimas. Tik planuojant susidėlioji finansus, sutvarkai organizacinę dalį, t. y. susistygauji, kad viskas vyktų taip, kaip įsivazdavai ir planavai.

9. Ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daugiafunkciniuose kultūros centruose? (Jeigu taip, pereiti prie 10 klausimo).

10. Kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Kompetentingų specialistų trūkumas ir per mažas finansavimas.

11. Kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos, daugiafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakcija į susidariusių problemų sprendimą?

12. Neatsakyta

13. Kaip sprendžiamos su finansavimu susijusios problemos daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Rengiami projektai Kultūros ministerijai, įvairiems fondams, ES struktūriniais fondams.

14. Kam labiausiai trūksta finansavimo daugiafunkciniuose kultūros centruose?

Žmogiškųjų išteklių išlaikymui ir jų kompetencijos kėlimui.

15. Ar daugiafunkciniai kultūros centrai naudojami ES teikiama parama?

Žinoma. Neretai ES lėšos tampa išgelbėtoju materialinės bazės pagerinimui, ar tarptaurinio festivalio surengimui.

16. Kokios ES programose, projektuose dalyvaujama?

Čia žinau tik programą Kaimo atnaujinimas ir plėtra (materialinės bazės atnaujinimas, minkštųjų projektų finansavimais (mokymai, edukacijos, renginiai).

17. Kokius rinkodaros produktus naudojate skatinant visuomenės prieigą prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų?

Socialinė medija, komunikacija su bendruomenės nariais.

18. Kokios skaitmeninės technologijos išnaudojamos, pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus?

Socialiniai tinklai, virtuali erdvė.

K10 informantas

1. Kaip manote, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daigafunkciniuose kultūros centruose? Pagrįskite.

Pati bazė yra tikrai didelė ir pakankama, bet mano manymu trūksta išaiškinimų kai kuriose srityse. Tai kas yra aišku kultūros politikos formuotojams, ne visada yra paprasta suprasti šios politikos įgyvendintojams.

2. Koks Jūsų institucijos vaidmuo įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daigafunkciniuose kultūros centruose?

Mūsų įstaiga tiesiogiai atsakinga už strateginio plano kultūrinės dalies įgyvendinimą, organizuojant kultūrinę veiklą.

3. Su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybė strateginiame plane?

Manau, kad viena iš didžiausių problemų, su kuria yra susiduriama tai finansavimo trūkumas. Kita problema yra kaimiškosios vietovės gyventojų senėjimas ir jų pasyvumas.

4. Kokiais būdais organizacijos (privačios, nevyriausybinės) dalyvauja įgyvendinant kultūros politiką daigafunkciniuose kultūros centruose?

Prisideda prie renginių planavimo ir organizavimo. Teikia naujas iniciatyvas, kaip pagerinti kultūrinę veiklą. Remia finansiškai.

5. Kaip skatinama privati ir nevyriausybinė iniciatyva įgyvendinant kultūros programas ir projektus daigafunkciniuose kultūros centruose?

Prisidedame prie kitų organizacijų organizuojamų renginių, padedame juos organizuoti ir koordinuoti. Ruošiame bendrus kultūrinius projektus.

6. Su kokiais tarptautiniais partneriais esate užmezgę ryšius? Koks (-ie) šio bendradarbiavimo tikslas (-ai)?

Kadangi organizuojame daug tarptautinių festivalių, todėl ir tarptautinių partnerių turime ne mažai, su kuriais bendradarbiaujame kurdami ir įgyvendindami naujus projektus.

7. Su kokiomis kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujate, siekiant įgyvendinti kultūros politiką daigafunkciniuose kultūros centruose?

Kultūros centrai, švietimo įstaigos.

8. Kokius naujosios viešosios vadybos principus (pvz., kultūros planavimas, menų politikos įgyvendinimas) taikote įgyvendindami kultūros politiką daigafunkciniuose kultūros centruose?

Daugiausiai dėmesio skiriame planavimui, kolektyvo bendros strategijos kūrimui.

9. Ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daigafunkciniuose kultūros centruose? (Jeigu taip, pereiti prie 10 klausimo).

10. Kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių daigafunkciniuose kultūros centruose?

11. Kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos, daigafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakcija į susidariusių problemų sprendimą?

12. Kaip sprendžiamos su finansavimu susijusios problemos daigafunkciniuose kultūros centruose? Ieškome papildomų finansavimo šaltinių, teikiame projektus finansavimui gauti, stengiamės patys užsidirbti.

13. Kam labiausiai trūksta finansavimo daigafunkciniuose kultūros centruose?

Darbo užmokesčio kėlimui.

14. Ar daigafunkciniai kultūros centrai naudojami ES teikiama parama?

Mūsų įstaigos atveju, ja buvo pasinaudota pastato renovavimo darbams.

15. Kokios ES programose, projektuose dalyvaujama?

16. Kokius rinkodaros produktus naudojate skatinant visuomenės prieigą prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų?

Reklaminių plakatų lankstinukų platinimas, informacijos sklaida socialiniuose tinkluose, aktyvus komunikavimas su vietos bendruomenėmis.

17. Kokios skaitmeninės technologijos išnaudojamos, pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus?

Socialiniai tinklai.

K8 informantas

1. Kaip manote, ar esama įstatyminė bazė, yra pakankama įgyvendinant kultūros srities politiką daigafunkciniuose kultūros centruose? Pagrįskite.

Norint šiuolaikiškai įgyvendinti kultūros srities politiką, įstatyminė bazė nėra pakankama. Trūksta paprastų ir aiškiai numatytų gairių, kaip galima kelti darbuotojų atlyginimus, norint juos išlaikyti daigafunkciniuose, regioniniuose kultūros centruose.

2. Koks Jūsų institucijos vaidmuo įgyvendinant Radviliškio rajono savivaldybės strateginį planą daigafunkciniuose kultūros centruose?

Seniūnija tiesiogiai vadovaujasi Radviliškio rajono savivaldybės strateginiu planu, teikia pasiūlymus kaip jį tobulinti.

3. Su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant strateginio plano tikslus ir uždavinius, kurių siekiama Radviliškio rajono savivaldybė strateginiame plane?

Vyrauja dvi pagrindinės problemos: specialistų, kompetentingų kadro stoka ir kokybiškam rezultatui atlikti iki galo finansavimo trūkumas.

4. Kokiais būdais organizacijos (privačios, nevyriausybinės) dalyvauja įgyvendinant kultūros politiką daigafunkciniuose kultūros centruose?

Bendradarbiaujama įgyvendinant projektus su nevyriausybinėmis organizacijomis ir privačiu sektoriumi.

5. Kaip skatinama privati ir nevyriausybinė iniciatyva įgyvendinant kultūros programas ir projektus daigafunkciniuose kultūros centruose?

Rengiami bendruomenės susirinkimai, į kuriuos kviečiamas privatus ir nevyriausybiniis sektorius, pristatomas šių dienų aktualijos, ieškomi sprendimo būdai.

6. Su kokiais tarptautiniais partneriais esate užmezgę ryšius? Koks (-ie) šio bendradarbiavimo tikslas (-ai)?

Aktyviai bendradarbiaujama ir bendraujama su partneriais iš Lenkijos.

7. Su kokiomis kitų savivaldybių organizacijomis bendradarbiaujate, siekiant įgyvendinti kultūros politiką daigafunkciniuose kultūros centruose?

Su kultūros centrais, bibliotekomis, švietimo įstaigomis, vidaus reikalų sistemos organizacijomis.

8. Kokius naujosios viešosios vadybos principus (pvz., kultūros planavimas, menų politikos įgyvendinimas) taikote įgyvendindami kultūros politiką daigafunkciniuose kultūros centruose?

Pagrindė taikome planavimo principą, strateguojant gaires ir planuojant žmogiškuosius išteklius.

9. Ar pavyksta įgyvendinti kultūros politikos priemones daigafunkciniuose kultūros centruose? (Jeigu taip, pereiti prie 10 klausimo).

10. Kokios administravimo prielaidos lemia, kad nepavyksta įgyvendinti visų numatytų kultūros politikos priemonių daigafunkciniuose kultūros centruose?

Finansavimo ir specialistų trūkumas, kaimiškosios vietovės gyventojų senėjimas.

11. Kaip sprendžiamos kultūros reprodukcijos bei jos administravimo prielaidos, daigafunkciniuose kultūros centruose ir, kokia jų reakcija į susidariusių problemų sprendimą?

Neatsakyta

12. Kaip sprendžiamos su finansavimu susijusios problemos daigafunkciniuose kultūros centruose? Ieškomi papildomi finansavimo šaltiniai iš projektų, rėmėjų ir savivaldybės.

13. Kam labiausiai trūksta finansavimo daigafunkciniuose kultūros centruose?

Darbo užmokesčio kėlimui ir darbuotojų skatinimui.

14. Ar daugiafunkciniai kultūros centrai naudojami ES teikiama parama?

Naudojama

15. Kokios ES programose, projektuose dalyvaujama?

Kaimo plėtros rėmimo fondai.

16. Kokius rinkodaros produktus naudojate skatinant visuomenės prieigą prie daugiafunkcinių kultūros centrų produktų?

Socialiniai tinklai, žiniasklaida, aktyvus socialinis bendravimas tarp bendruomenės narių.

17. Kokios skaitmeninės technologijos išnaudojamos, pristatant nematerialius ir materialius kultūros produktus?

Virtuali erdvė ir socialiniai tinklai.