

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

Sandra KAREČKIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

KAIMO BENDRUOMENIŲ IR SAVIVALDYBĖS
BENDRADARBIAVIMAS:
MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

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

Sandra KAREČKIENĖ

KAIMO BENDRUOMENIŲ IR SAVIVALDYBĖS
BENDRADARBIAVIMAS:
MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:

Lekt. dr. Vita JUKNEVIČIENĖ

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

(Studento parašas)

Sandra Karečkienė. (2017). *Kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimas: Mažeikių rajono atvejis*. Magistro darbas. Mokslinė vadovė – lekt. dr. Vita Juknevičienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai. 70 p. (96 p.).

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimas. Siekiant atskleisti kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimo prielaidas, identifikuojant bendradarbiavimo tobulinimo galimybes Mažeikių rajone, atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų, paskelbtų tyrimų rezultatų, Lietuvos Respublikos teisės aktų, ataskaitų, interneto šaltinių analizė, jų sisteminimas bei empirinis kokybinis tyrimas, sudaręs prielaidas įvertinti bendradarbiavimą kaimo bendruomenių, bendruomenių sąjungos, vietos veiklos grupės pirmininkų bei Mažeikių rajono savivaldybės atstovų požiūriu.

Interviu rezultatai parodė, kad bendradarbiavimui tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės teigiamo poveikio turi pakankamas bendradarbiavimo šalių pasitikėjimas viena kita, pakankamas bendruomenės narių ir savivaldybės atstovų kompetentingumas. Ir nors beveik visais atvejais kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimo tikslai pasiekiami, efektyviau tą galima būtų daryti išsprendus nesusikalbėjimo, žmogiškųjų, finansinių, laiko išteklių stokos, nenoro, neryžtingumo, silpno bendruomenių atstovų įtraukimo, neigiamo savivaldybės darbuotojų požiūrio, iniciatyvumo stokos, bendruomenės pilietiškumo stokos problemas. Tai reiškia, kad ginamasis teiginys iš dalies pasitvirtino. Mažeikių rajono kaimo bendruomenių ir savivaldybės trikdžių bendradarbiavimui mažinimui tikslinga būtų stiprinti abipusę bendradarbiavimo motyvaciją. O poreikis mažinti atotrūkį tarp aktyvios kaimo bendruomenės ir vietos valdžios galimybių juos tenkinti nebuvo identifikuotas.

Reikšminiai žodžiai: bendradarbiavimas, kaimo bendruomenės, savivaldybė, bendradarbiavimo tobulinimas.

Sandra Karečkienė. (2017). *The cooperation between rural communities and municipality: the case of Mažeikiai region*. Master Thesis. Scientific supervisor lect. dr. Vita Juknevičienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. Šiauliai. 70 p. (96 p.).

SUMMARY

Master thesis analyses the collaboration between rural communities and municipality. In order to reveal the presumptions of collaboration between rural communities and municipalities, as well as to identify the possibilities for collaboration development in Mažeikiai region, the analysis of Lithuanian and foreign scientific publications, results of the researches, juridical documents, reports, internet sites was performed. Apart from this, the paper presents the results of a qualitative research which let to evaluate the collaboration from the viewpoint of chairmen of rural communities, coalition of communities, local activity group and representatives of Mažeikiai region municipality.

Results of the interview have shown that positive aspect of collaboration between rural communities and Mažeikiai region municipality is the sufficient confidence level between the parties that take part in the collaboration. Competence is sufficient as well. Even if in most cases the objectives of collaboration between rural communities and Mažeikiai region municipality are achieved, there exists a potential to do it in a more efficient manner. The problems of communication, human resources, financial resources, timing, reluctance, hesitation, weak involvement of members of rural communities, negative viewpoint of municipality's employees, lack of initiatives and lack of public spirit. It means that the defensive proposition is confirmed. The motivation of moth partners in collaboration should be strengthened in order to reduce the interference of collaboration between rural communities and municipality. However, the demand to reduce the gap between the needs of active rural communities and local government was not identified.

Keywords: collaboration, rural communities, municipality, development of collaboration.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
I. BENDRADARBIAVIMO TARP SAVIVALDYBĖS IR KAIMO BENDRUOMENIŲ KONCEPCIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS	12
1.1. Bendradarbiavimo samprata ir reikšmė gero valdymo kontekste	12
1.1.1. Bendradarbiavimo apibrėžtis	12
1.1.2. Bendradarbiavimo būdai ir bruožai	18
1.1.3. Bendradarbiavimo reikšmė gero valdymo koncepcijoje	21
1.2. Bendradarbiavimo ypatumai vietos savivaldos kontekste	24
1.2.1. Vietos savivaldos institucinė sąranga ir uždaviniai	24
1.2.2. Kaimo bendruomenių veikla ir jos reikšmė vietovės raidai	27
1.2.3. Bendradarbiavimo būdai tarp savivaldybių ir kaimo bendruomenių	32
II. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS IR KAIMO BENDRUOMENIŲ BENDRADARBIAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	35
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas	35
2.2. Dokumentų analizės metodas.....	37
2.3. Interviu metodo taikymas.....	38
2.3.1. Interviu metodo esmė	38
2.3.2. Interviu instrumento pagrindimas.....	38
2.3.3. Interviu imties charakteristika	40
2.3.4. Tyrimo organizavimo eiga.....	42
III. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS IR KAIMO BENDRUOMENIŲ BENDRADARBIAVIMO TYRIMO REZULTATAI	43
3.1. Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo situacijos pristatymas	43
3.2. VVG valdybos, kaimo bendruomenių pirmininkų bei savivaldybės atstovų požiūrio į Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimą analizė	46
IŠVADOS.....	59
REKOMENDACIJOS	61
LITERATŪRA	62
PRIEDAI	Error! Bookmark not defined.
1 priedas. Pažymos dėl magistro darbo rezultatų pristatymo bendruomenių tarybos nariams, bendruomenių sąjungos nariams	Error! Bookmark not defined.
2 priedas. Interviu klausimynas VVG valdybos pirmininkui ir kaimo bendruomenių pirmininkams	Error! Bookmark not defined.
3 priedas. Interviu klausimynas savivaldybės atstovams.....	Error! Bookmark not defined.
4 priedas. Interviu protokolai	Error! Bookmark not defined.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. „Bendradarbiavimo“ apibrėžtis	13
1.2 lentelė. „Tarpsektorinio bendradarbiavimo“ apibrėžtis	14
1.3 lentelė. Vietos savivaldos principai	27
1.4 lentelė. „Bendruomenės“ apibrėžtis	28
1.5 lentelė. „Kaimo bendruomenės“ apibrėžtis	30
2.1 lentelė. Kiekybinės tarpsektorinio bendradarbiavimo prieigos	35
2.2 lentelė. Kokybinės tarpsektorinio bendradarbiavimo prieigos	36
2.3 lentelė. Bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir savivaldybės tyrimo klausimynų gairės	39
2.4 lentelė. Mažeikių rajono kaimo bendruomenių pavadinimai bei seniūnijos	41
2.5 lentelė. Bendrieji informantų duomenys	41
3.1 lentelė. Lietuvos atkūrimo šimtmečio ir vietos savivaldos Mažeikių rajono savivaldybėje šimtmečio minėjimų 2016–2020 metais priemonės, kuriose dalyvauja Mažeikių rajono bendruomenės	46
3.2 lentelė. Bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenės svarba	47
3.3 lentelė. Bendradarbiavimą tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenės lemiantys veiksniai	50
3.4 lentelė. Bendradarbiavimą tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenės skatinantys asmenys, organizacijos	50
3.5 lentelė. Pasitikėjimo kitais bendruomenės nariais ir savivaldybės atstovais pakankamumas bendradarbiavimo procese	53
3.6 lentelė. Kaimo bendruomenės narių bei savivaldybės atstovų kompetencijos pakankamumas ..	54
3.7 lentelė. Bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės vadovas	55
3.8 lentelė. Sėkmingesnio bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės kliūtys	56
3.9 lentelė. Bendradarbiavimo rezultatyvumo gerinimo kryptys	57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Tarpsektorinio bendradarbiavimo struktūra	15
1.2 pav. Procesinis tarpsektorinės partnerystės vertinimo modelis	23
1.3 pav. Skirtingų mokslų požiūris į kaimo bendruomenę	30
1.4 pav. Kaimo bendruomenės struktūrą veikiantys išorės veiksniai	31
3.1 pav. Mažeikių rajono kaimo bendruomenių pasiskirstymas pagal narių skaičių, proc.	44
3.2 pav. Bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių pradžios procesas	52

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Visuomenei svarbus viešojo sektoriaus institucijų efektyvumas, nauji nuolat gerėjantys kokybiniai veiklos rodikliai, naujos veiklos formos, todėl keliami vis didesni reikalavimai viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiams, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniam pokyčiams, viešųjų programų, projektų bei veiklos rūšių inovacijoms (Puškorius, Raipa, 2002). Visi paminėti veiksniai turi būti aktualizuoti, kad palaikytų glaudų ryšį tarp valdymo institucijų ir visuomenės, tenkintų visuomenės interesus. Efektyvus valdymas sudaro prielaidas racionaliai tvarkyti viešuosius reikalus, tikslingai panaudoti išteklius, užtikrinti visuomeninę gerovę bei garantuoti žmogaus teises (Šaparnienė, Valukonytė, 2012), todėl svarbu garantuoti, kad valdymo institucijos suprastų visuomenės poreikius, bet drauge gerai žinotų savo atsakomybę (Effective Governance: How Boards Work, 2013, p. 4). Piliečių į(si)traukimas į viešojo valdymo procesus vyksta tam, kad valdymas taptų kuo efektyvesnis. Tai vienas svarbių efektyvaus valdymo aspektų, kuris remiasi orientacija į žmogų ir jo poreikių tenkinimą.

Valstybės valdymas decentralizuojamas per vietos savivaldą, kuri sukurta valstybės teritoriją padalinus į tam tikrus regioninius darinius ir juose įsteigus efektyviai veikiančius vietos valdžios subjektus. Šie subjektai yra atsakingi už tam tikros gyventojų viešųjų reikalų dalies valdymą (Astrauskas, Galinienė, 2003). Vietos savivalda siekia spręsti tam tikro regiono ekonomines, socialines, kultūrinės bei aplinkosaugines problemas, užtikrinant subalansuotą ir valstybės strateginius tikslus atitinkančią regiono plėtrą (Jasaitis, 2014). Savivaldos pagrindas – ne tik teisės aktai, bet ir doroviniu požiūriu pagrįsta vertybių sistema, vietos bendruomenių bazinių socialinių poreikių identifikavimas, vietos gyventojų iniciatyvumas, aktyvus piliečių dalyvavimas. Ji sukurta tam, kad būtų tarpininkė tarp valdžios ir arčiau piliečių. O jai įgyvendinti būtinas demokratinis principų taikymas, garantuojantis efektyvų valdymą, valstybės bei visuomenės tobulėjimą, valdymo kokybės gebėjimus bei kitus plėtros procesus (Buis, 2009).

Būtina tautos išlikimo sąlyga – tam tikrų šalutinių grupių įsiterpimas tarp valstybės ir individo. Šios grupės yra arti individų, todėl geba įtraukti juos į savo veiklą ir nukreipti socialinio gyvenimo kryptimi (Durkheim, 1991). Todėl valstybės veiklai tikslingai palaikyti reikalingos ne tik valdžios institucijos, bet ir pačių piliečių organizuotos bendruomenės, kurios ir taptų tarpininku tarp individo ir valstybės instituto. Didėjant šiuolaikiniams poreikiams pilietinės visuomenės kūrimas didina ekonominį ir socialinį vystymąsi. O bendruomenės tampa aktyviomis piliečių interesų tenkintojomis ne tik tiesiogiai vykdydamos savo veiklas, bet ir įsitraukdamos į viešojo valdymo procesus.

Bendruomenės, veikiančios kaimo aplinkoje, dažniausiai yra mažos, neturi veiklos patirties, todėl vienos negali išspręsti problemų, iš esmės pakeisti kaimo plėtros situacijos (Ališauskas,

Jankauskas ir Klovienė, 2009). Bendradarbiavimas su vietos savivaldos institucijomis yra ypač aktualus išsprendžiant bent dalį kaimo problemų.

Pirmosios kaimo bendruomenės Lietuvoje pradėjo steigtis 1995 m., o 2004 m. jų skaičius jau siekė 1200 (Mačiulytė, Dedeire, Prapiestienė, 2013). Bendruomenių steigimasi kaimo vietovėse paskatino įvairių organizacijų skelbiami konkursai, vietos valdžios palaikymas ir skatinimas steigti kaimo bendruomenes, bei vietos gyventojų siekis patiems spręsti problemas, atstovauti savo bendruomenės interesams (Gegužienė, Žiliukaitė, 2004). Tijūnaitienės ir Balčiūno (2010) teigimu, gyventojų dalyvavimas yra ypatingai svarbus bendruomenės gyvenimui vietos lygmeniu. Lietuvoje pastaruoju metu pastebimos vis aktyvesnės kaimo bendruomenės – jos dalyvauja vietos valdžios pasitarimuose, gyventojų problemų sprendimuose, įvairiapusiškai rūpinasi bendruomenės narių gerove. Tokia situacija byloja apie aktyviau valdyme dalyvaujančius piliečius, kurių dėka greičiau sprendžiamos socialinės gyventojų problemos, o taip pat tai, jog vietos valdžios institucijos prisideda prie bendruomenių iniciatyvų skatinimo. Tačiau, šiandieninė socialinė-ekonominė padėtis ypač neurbanizuotose vietovėse (kaimuose) inspiruoja kur kas platesnį kaimo bendruomenės veiklos tikslą – tapti visaverčiu socialiniu partneriu, dalyvaujančiu sprendžiant vietovės politines, ekonomines, socialines, aplinkosaugines ir kultūrinis problemas.

Kaimo bendruomenių ir savivaldybių bendradarbiavimo probleminiai klausimai nagrinėti įvairiais aspektais. Bendradarbiavimo bei tarpsektorinio bendradarbiavimo apibrėžtis gana aktyviai analizavo tiek Lietuvos mokslininkai (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004; Kontautienė, 2004; Puškorius, 2007; Raišienė, 2007; Raišienė, 2008; Vizgirdaitė, 2011; Kviešienė, Kvieška, 2012), tiek užsienio tyrėjai (Mattessich, Monsey, 1992; Schrege, 1995; Ansari, Phillips, 2001; Brinkerhoff, 2002; Hara, Solomon, 2003; Zara, Solomon, 2003; Brown, Keast, 2003; D'Amor, 2004; De Betignies, Ross, 2004; Hodge, Greve, 2007; Firman, 2014; Lander, 2014). Bendradarbiavimo bruožus ir būdus nagrinėjo Ansari, Phillips (2001), Nolte, Boenigk (2011), Lander (2014). Gana aktyviai nagrinėta bendradarbiavimo reikšmė gero valdymo koncepcijoje (Ansari, Phillips, 2001; Didžiulienė, 2001; Miltin, 2004; Nolte, Boenigk, 2011; Pivoras, Visockytė, 2011; Bovaird, 2014; Lander, 2014; Valero, 2015). Bendradarbiavimo ypatumus vietos savivaldos kontekste tyrė Leonavičius (1993), Augustinaitis (2000), Baršauskienė, Leliūgienė (2001), Chashin ir kiti (2001), Johnson (2001), Astrauskas (2003), Aleksandravičius (2004), Atkočiūnienė (2004), Raipa, Backūnaitė (2004), Bagdanavičius (2005), Kviešienė (2005), Poviliūnas, Gegužienė (2007), Atkočiūnienė (2008), Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2008), Aleksandravičius, Žukovskis (2011), Leliūgienė, Sadauskas (2011). Tačiau tyrimų, kurie nagrinėtų kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimo ypatumus konkrečioje vietovėje vis dar pasigendama. Mažeikių rajone (viena iš šešiasdešimties Lietuvos savivaldybių), kuris buvo pasirinktas tyrimui, šiuo metu veikia 35 kaimo bendruomenės,

tačiau jų bendradarbiavimas su vietos savivaldos institucija – savivaldybe, autorės žiniomis, iki šiol yra nenagrinėtas.

Magistro darbo problemą galima išreikšti šiais **tyrimo probleminiais klausimais**: Kokiais bruožais pasižymi bendradarbiavimo vietos savivaldoje koncepcija gero valdymo kontekste? Kuo pasižymi bendradarbiavimas tarp savivaldybės ir kaimo bendruomenių? Kokie veiksniai galėtų skatinti intensyvesnį bendradarbiavimą tarp vietos savivaldos ir kaimo bendruomenių?

Tyrimo objektas – kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimas.

Ginamasis teiginys: Mažeikių rajono kaimo bendruomenių ir savivaldybės trikdžių bendradarbiavimui mažinimo kryptys yra: abipusės bendradarbiavimo motyvacijos stokos eliminavimas; atotrūkio tarp aktyvios kaimo bendruomenės poreikių ir vietos valdžios galimybių juos tenkinti mažinimas.

Tyrimo tikslas – atskleisti kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimo prielaidas, identifikuojant bendradarbiavimo tobulinimo galimybes Mažeikių rajone.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti bendradarbiavimo vietos savivaldoje koncepciją gero valdymo kontekste.
2. Atskleisti bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir kaimo bendruomenių bruožus ir reikšmę.
3. Išanalizavus Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo atvejus, identifikuoti problemas ir galimybes to bendradarbiavimo tobulinimui.

Tyrimo metodai ir organizavimas.

1. **Literatūros analizė.** Siekiant atskleisti kaimo bendruomenių bendradarbiavimo su rajono savivaldybe skatinimo įgyvendinimo teorinius aspektus buvo naudojamosi įvairiais užsienio ir lietuvių mokslinės literatūros šaltiniais: monografijomis, mokomosiomis knygomis, moksliniais straipsniais ir kt. Informacija buvo analizuojama pasitelkiant ir šiuos metodus: *sisteminimas, lyginimas, apibendrinimas*.
2. **Dokumentų analizė.** Siekiant atskleisti savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo galimybių Lietuvoje kontekstą, nagrinėti Lietuvos Respublikos teisės aktai ir dokumentai. Naudoti situaciją rajone aprašantys dokumentai: planai ir veiklos ataskaitos seniūnijų ataskaitos, savivaldybės strateginiai veiklos planai.
3. **Statistinių duomenų analizė.** Siekiant atskleisti esamą kaimo bendruomenių vykdomos veiklos specifiką ir finansavimo situaciją, analizuoti Mažeikių rajono kaimo bendruomenių ir savivaldybės (susijusių su kaimo plėtra) vykdytų(-omų) projektų statistiniai duomenys, naudojant tokius aprašomosios statistikos metodus: *analizė, grupavimas, sisteminimas, lyginimas, grafinis vaizdavimas*.

4. *Apklausa žodžiu (pusiau struktūrizuotas interviu)*. Siekiant identifikuoti Mažeikių rajono kaimo bendruomenių bendradarbiavimo su savivaldybe bruožus ir veiksnius bei numatyti jo tobulinimo kryptis buvo atliktas kokybinis (pusiau-struktūrizuotas) interviu su Mažeikių rajono kaimo bendruomenių veikla susijusiais ekspertais (VVG valdybos pirmininku, kaimo bendruomenių pirmininkais ir vietos valdžios institucijos atstovais). Interviu duomenys apdoroti naudojant metodus: *kategorizavimą, turinio analizę, lyginimą, grupavimą*.

Teorinis ir praktinis reikšmingumas. Mokslinės literatūros bei gautų rezultatų pagrindu suformuotos rekomendacijos Mažeikių rajono kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimo tobulinimui. Šių rekomendacijų pateikimas ir bendradarbiavimo koncepcijos analizė papildys tarpsektorinio bendradarbiavimo mokslo priegais, akcentuojant savivaldos institucijas. Praktiniu aspektu darbas reikšmingas tuo, kad gauti empirinio tyrimo rezultatai 2017 m. sausio 11 d. buvo pristatyti Sedos, Ukrių kaimo bendruomenių tarybos nariams, bendruomenių sąjungos nariams. Šį faktą patvirtinančios pažymos pateiktos 1 priede. Tyrimo metu gautų praktinių rezultatų interpretacija ypatingai svarbi ir reikšminga tolimesniam Mažeikių rajono kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimo skatinimo politikos įgyvendinimui.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys dėstymo dalys (teorinė, metodologinė ir empirinė), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Pirmoji darbo dalis skirta bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir kaimo bendruomenių koncepcijos teoriniam pagrindimui. Šioje darbo dalyje atskleista bendradarbiavimo samprata ir reikšmė gero valdymo kontekste, bendradarbiavimo ypatumai vietos savivaldos kontekste, įvertinant vietos savivaldos institucinę sąrangą ir uždavinius, kaimo bendruomenių veiklą ir jos reikšmę vietovės raidai, bendradarbiavimo būdus tarp savivaldybių ir kaimo bendruomenių. Antroje darbo dalyje pristatyta Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo tyrimo metodologija – pateiktas tyrimo metodologinis pagrindimas, pristatyti dokumentų analizės ir interviu metodo taikymo ypatumai. Trečioje daro dalyje išanalizuoti Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo tyrimo rezultatai. Šioje darbo dalyje pristatyta Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo situacija, VVG valdybos, kaimo bendruomenių pirmininkų bei savivaldybės atstovų požiūrio į Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimą analizė.

I. BENDRADARBIAVIMO TARP SAVIVALDYBĖS IR KAIMO BENDRUOMENIŲ KONCEPCIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Bendradarbiavimo samprata ir reikšmė gero valdymo kontekste

Analizuojant bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir kaimo bendruomenių koncepciją, svarbi prieiga – teoriniai viešojo sektoriaus ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo aspektai, atsižvelgiant į bendradarbiavimo sampratos pateiktį, formas, bendradarbiavimo reikšmingumą gero valdymo koncepcijoje. Visa tai analizuojama šiame darbo skyriuje.

1.1.1. Bendradarbiavimo apibrėžtis

Žmonių gyvenimas susideda iš sąveikų vienu su kitais įvairioje aplinkoje. Pabrėžtina, kad šiuolaikinėje visuomenėje vienas iš esminių modernios, besimokančios ir siekiančios išlikti organizacijos bruožų taip pat yra bendradarbiavimu grįsta veikla. Bendradarbiavimas tampa veiksmingu atsaku pasauliui, kuriame neįmanoma numatyti problemų, kai pastarųjų sprendimai neaiškūs, o reikalavimai tampa vis intensyvesni. Tokiame kontekste bendradarbiavimas yra įvairus, platus ir siūlomas kaip sprendimas daugeliui įvairių iššūkių, su kuriais susiduria visuomenė, savivaldybės bei jų bendruomenės (Kontautienė, 2004). Siekiant atskleisti viešojo sektoriaus ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimo sampratą, svarbu identifikuoti sąvokos „bendradarbiavimas“ esmę.

Žmogaus veikla neatsiejama nuo bendradarbiavimo. Bendradarbiavimas yra būtinas žmogaus veikloje bendraujant tam tikra kalba, leidžiant laiką šeimoje, bendruomenėje ar kitose socialinėse grupėse. Siekiant tam tikro poveikio aplinkai, įeiklinama įvairiapusė sąveika į(si)traukiant į bendras veiklas (Tschannen-Moran, 2001). Taigi, bendradarbiavimo poreikis susiformuoja tuomet, kai asmenis ar jų grupes jungia tam tikros bendros idėjos, santykiai, grindžiami pasitikėjimu, lygiateisiškumu, bendrais tikslais.

Bendradarbiavimas tarp organizacijų vis stipriau vienija socialinius veikėjus pačiais įvairiausiai lygmenimis – kaip veiklos organizavimo struktūrinė paradigma jis jungia ne tik viešąjį, privatųjį ir nevyriausybinių sektorių, bet ir skirtingas paties viešojo administravimo sritis, pavyzdžiui, savivaldos, švietimo, sveikatos apsaugos, urbanistikos, aplinkosaugos, socialinių paslaugų ir t.t., todėl labai svarbu kalbėti viena kalba (Raišienė, 2008, p. 51). Bendradarbiavimu, partneryste, tinklais grįstos tarporganizacinės sutartys plinta eksponentiškai. Kadangi kiekvienas organizacijų integracijos laipsnį nusakantis terminas turi individualias charakteristikas, lemiančias specifinius rezultatus (Brown, Keast, 2003), skirtingas sąvokų interpretavimas gali turėti ir nepageidautinų pasekmių (D'Amor, 2004).

Įvairūs autoriai skirtingai interpretuoja bendradarbiavimo konceptą, pateikia skirtingus apibrėžimus bei, kaip teigia Vizgirdaitė (2011), susiduriama su vertimo į lietuvių kalbą problema. Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje nėra vieningos bendradarbiavimo sampratos aiškinimo – mokslininkai ją siūlo analizuoti įvairiais aspektais, pateikiamos įvairios sampratos interpretacijos (žr.1.1 lent.).

1.1 lentelė

„Bendradarbiavimo“ apibrėžtis

<i>Požymis</i>	<i>Apibrėžimas</i>	<i>Autorius(-iai)</i>
Jėgų sutelkimas bendrai veiklai	Darbas kartu sutelkiant intelektines jėgas, padedant vienas kitam, susivienijant, veikiant kartu	Lietuvių kalbos žodynas (2000)
Santykiai	Bendradarbiavimas – tai formalūs ar neformalūs santykiai tarp skirtingų, tačiau lygiaverčių partnerių	Ansari, Phillips (2001)
Santykiai	Bendradarbiavimas - tai dinamiški santykiai tarp skirtingų subjektų, kurie pagrįsti abipusišku sutarimu bei supratimu ir vykdomi per atitinkamus darbo padalijimo elementus, įvertinant kiekvieno partnerio santykinius panašumus	Brinkerhoff (2002)
Santykiai	„Tai abipusiškai naudingi dviejų ar daugiau organizacijų santykiai siekiant bendrą tikslą“	Mattessich, Monsey (1992), cituojami Hara, Solomon (2003), p. 953.
Bendro supratimo kūrimas	Bendradarbiavimas tai procesas – kai keli asmenys naudodamiesi savo patirtimi sąveikauja, kurdami bendrą supratimą, kurio anksčiau veikdami atskirai negalėjo pasiekti	Schrege(1995),cituojama Zara, Solomon (2003), p. 953.
Tobulėjimo ir vystymosi veiksnys	Bendradarbiavimas tai reikšmingas visuomenės tobulėjimo ir vystymosi veiksnys, kuris mokslininkų traktuojamas kaip naujas metodas, strategija.	Kontautienė (2004), p.93.
Kelių subjektų dalyvavimu grįsta veikla	„Bendradarbiavimą galima suvokti, kaip ypatingą veiklos rūšį, kai ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms“	Puškorius (2007), p. 30
Santykiai	Santykių palaikymo ir bendravimo būdas, priešingybė konkuravimui, biurokratiniais bei hierarchiniams pavaldumo santykiams	A. G. Raišienė (2007)
Nuolatiniai tarpusavio ryšiai	„Nuolatiniais tarpusavio ryšiams nurodyti proceso ir santykių požiūriu vartojama bendradarbiavimo sąvoka“	Raišienė (2008), p.51

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

Autorių pateikti bendradarbiavimo apibrėžimai skirtingai interpretuoja bendradarbiavimo konceptą. Pagal vyraujančią poziciją bendradarbiavimas – tai santykiai tarp partnerių, organizacijų, skirtingų subjektų (Mattessich, Monsey, 1992; Ansari, Phillips, 2001; Hara, Solomon, 2003; Brinkenhoff, 2002; Raišienė, 2007). Atlikta bendradarbiavimo apibrėžimų analizė leidžia identifikuoti tokius šių santykių ypatumus:

- dinamiškumas;
- grindimas abipusišku susitarimu, supratimu;
- darbo pasidalijimas;
- bendradarbiavimo dalyvių pranašumų įvertinimas;
- abipusė nauda;
- bendri tikslai.

Kiti 1.1 lentelėje pateikti apibrėžimai grindžiami tokiais požymiais: jėgų sutelkimu bendrai veiklai, bendro supratimo kūrimu, tobulėjimu ir vystymusi, kelių subjektų dalyvavimu, nuolatiniais tarpusavio ryšiais.

Bendradarbiavimui, kaip minėta, būtini tam tikri partneriai. Šie partneriai gali būti iš to paties sektoriaus (pavyzdžiui, viešojo) arba iš skirtingų sektorių (pavyzdžiui, viešojo, privataus ir nevyriausybinių). Partnerių sąveika sudaro prielaidas formuoti tarpsektoriniam bendradarbiavimui. Tarpsektorinio bendradarbiavimo apibrėžtys pateiktos 1.2 lentelėje. Kaip parodė tarpsektorinio bendradarbiavimo apibrėžčių analizė, dominuojantis šių apibrėžčių požymis yra bendras veikimas ir poveikis.

1.2 lentelė

„Tarpsektorinio bendradarbiavimo“ apibrėžtis

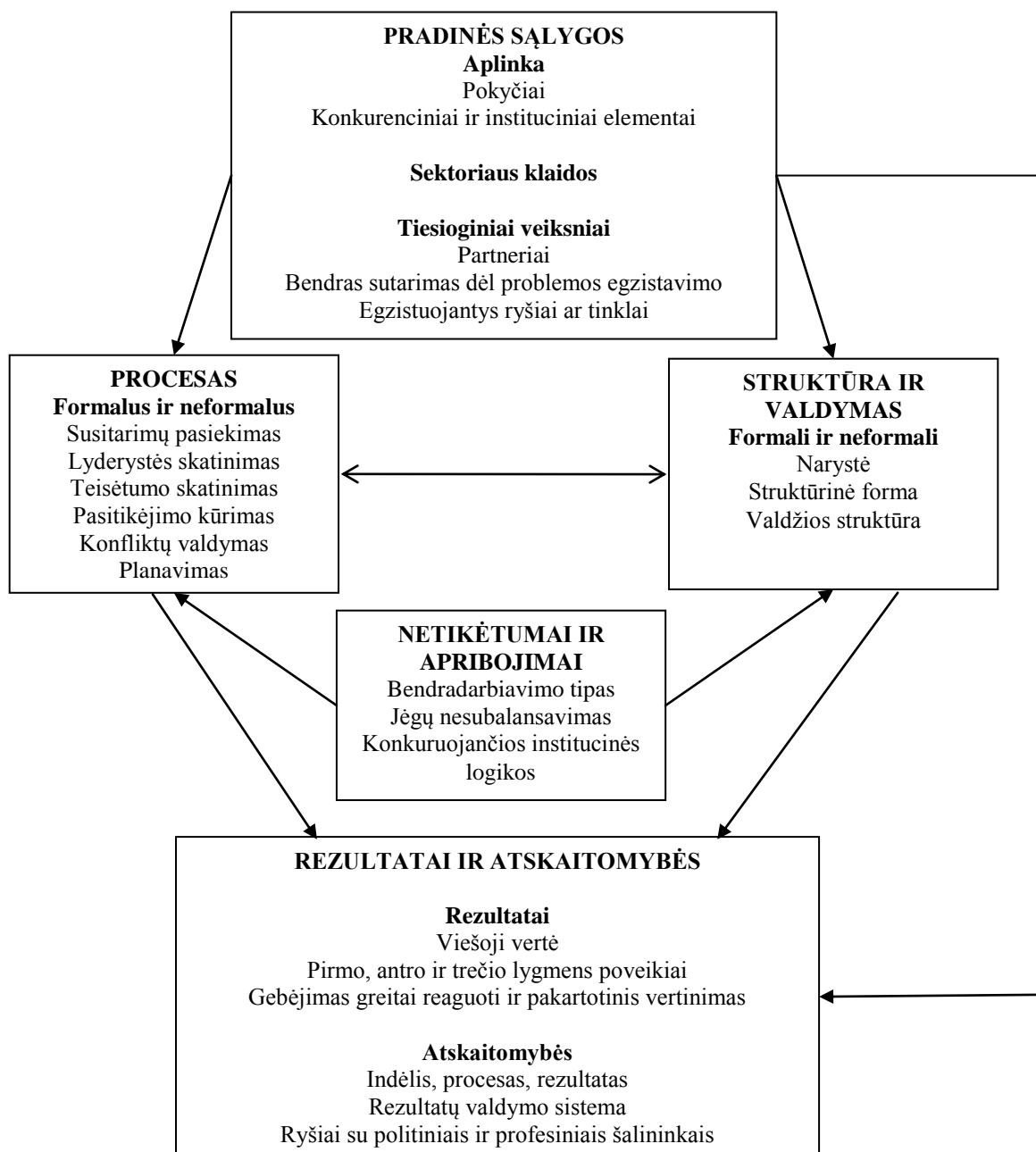
<i>Požymis</i>	<i>Apibrėžimas</i>	<i>Autorius(-iai)</i>
Bendro tikslo įgyvendinimas	Formalizuota ryšių tarp tam tikrų grupių asmenų, socialinių grupių ar organizacijų, susietų tarpusavyje, struktūra, nukreipta į bendro tikslo įgyvendinimą	Ansari, Phillips (2001)
Bendras rezultatas	Dviejų ar daugiau sektorių organizacijų susijungimas ir dalijimasis informacija, resursais, veiklomis ir gebėjimais, siekiant bendrai pasiekti rezultatų, kurie negalėtų būti pasiekti vieno sektoriaus ar organizacijos	J. Bryson, B.C. Crosby, M. M. Stone (2006)
Bendras veikimas ir poveikis	Dviejų ar daugiau ekonomikos sektorių organizacijų ir jų veikėjų savanoriškos bendros pastangos forume, kuriame jie bendrai stengiasi spręsti problemas, abipusius rūpesčius, kurie kuriuo nors būdu gali būti identifikuojami, kaip viešosios politikos darbotvarkės objektas	J. W. Selsky, B. Parker (2005)
Bendras veikimas ir poveikis	Kolektyvinio poveikio dizainas, suformuluotas naudojantis bendra darbotvarke, nuolatine komunikacija, pasidalintu vertinimu, abipusiai patvirtinamomis veiklomis ir remiantis kitų organizacijų parama	C. Spezza, C. Bobely (2013)
Bendras veikimas	Igalinama skirtingų žmonių ir organizacijų pagalba vieni kitiems darant poveikį, derinant ir išnaudojant vieni kitus papildančias stiprybes ir gebėjimus	R. Andrews, T. Entwistle (2010)
Susivienijimas	Organizacinis ar institucinis susivienijimas tarp viešojo ir privataus sektorių organizacijų	T. Firman (2014)
Bendras problemų sprendimas	Kai pagrindinė organizacijų paskirtis yra mokytis ir spręsti suinteresuotųjų grupių problemas, pasitelkiant dvipusę komunikaciją, sprendimų priėmimą konsensuso būdu	D. Dentoni, V. Bitzer, S. Pascucci (2016)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

Analizuojant 1.2 lentelėje pateiktus apibrėžimus, pastebima, jog visi jie turi tam tikrų trūkumų. Pavyzdžiui, Ansari, Philips (2001), Spezza, Bobely (2013), R. Andrews, T. Entwistle (2010) bei D. Dentoni, V. Bitzer, S. Pascucci (2016) apibrėžimai nėra taikytini išimtinai tarpsektoriniam bendradarbiavimui, jie gali būti taikomi ir bendradarbiavimui tarp asmenų, socialinių grupių ar tiesiog atskirų organizacijų. J. W. Selsky, B. Parker (2005) pateiktą tarpsektorinio bendradarbiavimo apibrėžimas labai ribotas – jis taikytinas tik ekonomikos sektoriaus organizacijoms ir bendros pastangos gali būti vykdomos tik forume. O T. Firman (2014) akcentuoja bendradarbiavimą tik tarp viešojo ir privataus sektorių, kai bendradarbiavime gali dalyvauti ir nevyriausybinius sektorius. Minėtų trūkumų neturi J. Bryson, B.C. Crosby, M. M. Stone (2006)

pateikta samprata. Taigi, šiame darbe **tarpsektorinis bendradarbiavimas** traktuojamas kaip *dvieju ar daugiau sektorių organizacijų susijungimas ir dalijimasis informacija, resursais, veiklomis ir gebėjimais, siekiant bendrai pasiekti rezultatų, kurie negalėtų būti pasiekti vieno sektoriaus ar organizacijos.*

Tarpsektorinis bendradarbiavimas struktūriniu požiūriu susideda iš tam tikrų elementų (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Tarpsektorinio bendradarbiavimo struktūra

Šaltinis: Bryson ir kt. (2006, p. 45).

Pagal 1.1 paveikslą tarpsektorinis bendradarbiavimas apima penkis pagrindinius elementus. Pirmasis elementas – pradinės sąlygos. Šis blokas siejamas su aplinka, kurioje vyksta tarpsektorinis

bendradarbiavimas, sektoriaus klaidomis bei kitais tiesioginiais veiksniais, darančios įtakos bendradarbiavimo formavimuisi. Galima situacija, kuomet tam tikri aplinkos veiksniai suponuoja tarpsektorinio bendradarbiavimo poreikį. Didėjantis aplinkos sudėtingumas skatina organizacijas bendroms veikloms, taip siekiant sumažinti netikrumą bei padidinti organizacinį stabilumą. Siekiai mažinti priklausomybę nuo išteklių bei mažinti sandorių sąnaudas skatina tarpsektoriniams ryšiams. Bendradarbiavimą neretai skatina konkurencinis spaudimas, teisinė aplinka. Ir nors aplinkos veiksniai neabejotinai skatina bendradarbiavimą, tą daro ir ankstesnė patirtis, kuomet pavienės pastangos išspręsti viešą problemą nedavė rezultatų. Be aplinkos ir potencialios nesėkmės sprendžiant problemą individualiai, bendradarbiavimą skatina ir kiti aspektai. Visų pirma, bendradarbiavimą gali paskatinti vienos ar kitos potencialiai galinčios bendradarbiauti organizacijos partneriai, rėmėjai, kurie pastebi svarbios viešos problemos egzistavimą (Crosby, Bryson, 2005). Bendradarbiavimą skatina ir tai, jei abi potencialaus bendradarbiavimo šalys aiškiai išvelgia problemą ir sutaria dėl jos egzistavimo. Be jau aptartų aspektų, svarbi ir dėl ankstesnės sėkmingos bendradarbiavimo patirties susiformavę ryšiai (Bryson ir kt., 2006, p. 45–46).

Proceso komponentas apima susitarimų pasiekimą, lyderystės skatinimą, teisėtumo skatinimą, pasitikėjimo kūrimą, konfliktų valdymą bei planavimą. Atkreiptinas dėmesys į susitarimų pasiekimą, kuris gali būti tiek formalus, tiek neformalus (Donahue, 2004; Crosby, Bryson, 2005). Kai kurie iš šių elementų persidengia su pradinių sąlygų komponentu. Pavyzdžiui, siekiant susitarimų labai svarbu, kad būtų prieitas susitarimas dėl problemos egzistavimo. Susitarę dėl bendradarbiavimo tikslo, partneriai gali pereiti prie bendradarbiavimo struktūros, vaidmenų, atsakomybės ir sprendimų priėmimo aspektų apsvaistymo (Bryson ir kt., 2006, p. 47).

Struktūra – tai ilgą laiką organizacinėse teorijose plėtotą koncepcija. Įprastai ji apima tokius aspektus kaip tikslai, užduočių paskirstymas pagal specializacijas, darbo jėgos paskirstymas, taisyklės bei standartizuotas veiklos procedūras ir valdymo ryšius (Stone, 2004; Bryson ir kt., 2006). Organizacinės struktūros apima vertikalius ir horizontalius komponentus. Organizacijos susiduria su iššūkiiais diferencijuojant ir integruojant šiuos komponentus. Valdymas tarpsektoriniame bendradarbiavime vyksta tokiais tipais: 1) savivaldžios struktūros, kuriose sprendimai priimami reguliarių susitikimų metu ar neformalaus bendravimo metu; 2) viena iš organizacijų yra vadovaujanti, ji priima pagrindinius sprendimus ir koordinuoja veiklas; 3) tinklinio administravimo organizacijoje, kur tinklo reikalais rūpinasi specialiai tam įsteigta organizacija (Bryson ir kt., 2006, p. 48–49).

Dar vienas svarbus elementas – netikėtumai ir apribojimai. Tai – bendradarbiavimo tipas, jėgų subalansavimas bei konkuruojančios institucinės logikos.

Rezultatų komponentas apima viešosios vertės, skirtingų lygmenų poveikius, gebėjimą greitai reaguoti ir pakartotinę vertinimą, o atskaitomybės – indėlių, procesą, rezultata, rezultatų valdymo sistemą bei ryšius su politiniais ir profesiniais šalininkais.

Tarpsektorinio bendradarbiavimo pagrindas yra neoinstitucinė teorija, kuri tarpsektoriniame bendradarbiavime apjungia institucijas. Šis apjungimas yra grindžiamas sisteminiu požiūriu. Taigi, struktūrizuojant tarpsektorinį bendradarbiavimą, svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad jis susideda iš įvairių organizacijų veiklos. Kaip pažymi B. Lander (2014), tarpsektoriniame bendradarbiavime gali dalyvauti gana plati organizacijų, atstovaujančių skirtingus sektorius ir vykdančių įvairias veiklas, įvairovė. Šių organizacijų apjungimas yra labai svarbus tarpsektoriniam bendradarbiavimui užtikrinti.

Bendrame veikime, kuris ir yra tarpsektorinio bendradarbiavimo esmė ir rezultatas, kaip minėta, gali dalyvauti viešasis, privatus bei nevyriausybinis sektoriai. Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas apibūdinamas kaip susitarimas tarp vyriausybės ir privataus subjekto dėl turto priežiūros ir paslaugų teikimo, kurios tradiciškai buvo teikiamos viešojo sektoriaus (De Betignies, Ross, 2004). O viešojo, NVO ir privataus sektorių bendradarbiavimas – tai „viešojo ir privataus sektorių partnerystė, kurios esmė – teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą“. Su tarpsektorinio bendradarbiavimo sąvoka labai glaudžiai susijusi viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių partnerystės asociacijos koncepcija. Ši koncepcija aiškinama kaip „viešojo, NVO ir privataus sektorių atstovų bendradarbiavimas, pagrįstas ilgalaike sutartimi, kurio esmė yra teikti tradiciškai viešojo sektoriaus kompetencijai privataus priskiriamas paslaugas ir plėtoti šių paslaugų teikimui reikalingą infrastruktūrą“ (Gudelis, Rozenbergaitė, 2004). Neabejotinai ši partnerystė yra nukreipta į naudos viešajam sektoriui kūrimą. Viešasis sektorius atlieka svarbias ūkio funkcijas – vykdo reguliavimą, teikia paslaugas ir yra darbdavys. Europos Sąjungoje jam tenka daugiau kaip 25 proc. ES valstybių narių darbo vietų ir daug ūkinės veiklos. Skatindamas ir reguliuodamas privatųjį sektorių veiksmingas ir našus viešasis sektorius gali būti labai stipriu ūkio augimo veiksmu. Kai valdžios institucijos sprendžia sudėtingą uždavinį, kaip, viena vertus, konsoliduoti finansus ir, kita vertus, skatinti augimą, konkurencingumą ir darbo vietų kūrimą, tada visiškai pagrįsta viešajame sektoriuje siekti didesnio efektyvumo, geresnio valdymo, spartesnio įgyvendinimo ir aktyvesnio naudotojų dalyvavimo (Sąveika kaip viešojo..., 2014). Bendradarbiavimas tarp savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų gali būti plėtojamas arba pavienių organizacijų iniciatyva, arba jų asocijuotų struktūrų pagrindu. Abiem atvejais toks bendradarbiavimas būtų suprantamas kaip NVO resursų ir gebėjimų panaudojimas savivaldybės vykdomų funkcijų atlikimui pačių nevyriausybinių organizacijų pastangomis.

Pasak Hodge ir Greve (2007), yra išskiriamos kelios sampratų grupės, pagal kurias viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimas gali būti analizuojamas:

1. Kaip institucionalizuotas bendradarbiavimas, pagrįstas viešųjų gėrybių kūrimu bei su šia veikla susijusios rizikos pasidalijimu;
2. Kaip ilgo laikotarpio infrastruktūros sutartys, įtvirtinančios griežtus reikalavimus galutiniam sutarties rezultatams;
3. Kaip viešosios vadybos ir politikos tinklai, kuriuose akcentas krypta ties laisvais suinteresuotųjų dalyvių tarpusavio santykiais;
4. Kaip bendruomeniškumo ir pilietinės visuomenės plėtra;
5. Kaip miesto ekonominė plėtra ir atnaujinimas (p. 547).

Magistro darbo kontekste visos šios grupės yra svarbios, tačiau labiausiai atskleidžiama bendruomeniškumo ir pilietinės visuomenės plėtros idėja, kai kaimo bendruomenės bendradarbiaudamos su savivaldos institucijomis siekia savo vietovės vystymosi ir aktyviai įsitraukia į sprendimų priėmimo procesą, kaip aktyvūs viešosios politikos dalyviai.

Tarpsektorinio bendradarbiavimo koncepcijos kontekste labai svarbus vaidmuo tenka darnios plėtros principams. Tai socialinės ekonomikos, partnerystės bei tinklinio bendradarbiavimo principai. Tačiau praktikoje šie principai dėl tarpusavio pasitikėjimo tarp sektorių stokos, politikų pasyvumo, korupcijos apraiškų, nepakankamo viešųjų lėšų panaudojimo produktyvumo taikomi nepakankamai (Kvieskienė, Kvieska, 2012, p. 5).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieningo tarpsektorinio bendradarbiavimo apibrėžimo. Nepaisant to, kad mokslininkai akcentuoja bendrą veiksmą ir poveikį, tarpsektorinis bendradarbiavimas gali būti analizuojamas vadovaujantis įvairiomis dimensijomis. Vietos savivaldos ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo kontekste ypač svarbu atskleisti kokiomis formomis gali būti vykdomas tarpsektorinis bendradarbiavimas. Taigi, kitame darbo poskyryje siekiama atskleisti, kokie yra tarpsektorinio (viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių) bendradarbiavimo būdai ir bruožai.

1.1.2. Bendradarbiavimo būdai ir bruožai

Tinkamas bendradarbiavimo pasirinkimo būdas nemaža dalimi paveikia būsimo bendradarbiavimo sėkmę. Bendradarbiavimo bruožus dažnai lemia projekto pobūdis jo trukmė, apimtis ir kiti veiksniai.

Bendradarbiavimo klasifikavimas galimas pagal daugelį požymių. Vienas iš požymių – dalyviai. Kaip minėta, dalyviai gali atstovauti tą patį ar skirtingus sektorius. Šiame darbe koncentruojamasi ties bendradarbiavimu tarp skirtingus sektorius atstovaujančių bendradarbiavimo

šalių. Pagal bendradarbiavimo pobūdį gali būti skiriamos dvi tarpsektorinio (dalyvaujant viešajam ir privačiam sektoriams) bendradarbiavimo rūšys:

- *institucinė* – kai tam tikrai veiklai atlikti steigiama mišraus kapitalo įmonė. Susiejant šią formą su Bryson ir kitų (2006), papildomo subjekto steigimą galima būtų traktuoti kaip bendradarbiavimo valdymo būdą. Bryson ir kiti (2006) šį būdą įvardijo kaip tinklinį organizavimą.
- *sutartinė* – kai tam tikra veikla vykdoma, sudarant sutartis (koncesijos, viešųjų pirkimų pagrindu sudaromas sutartis, jungtinės veiklos ir kitas įstatymuose nustatytas sutartis) (Viešojo ir privataus sektorių..., 2015).

Petronytė ir kt. (2016) teigia, kad tarpsektorinio bendradarbiavimo forma gali būti laikomas ir „dalyvavimas darbo grupių, komisijų arba komitetų veikloje ir strateginių dokumentų arba teisės aktų rengimas“ (p. 37).

Išskiriami tokie esminiai viešojo, privataus ir nevyriausybinio sektorių bendradarbiavimo bruožai, kurie būdingi ir šiame magistro darbe nagrinėjamam kontekstui:

- *Ilgalaikiškumas, įsipareigojimai, nepertraukiamas dalyvavimas*. Ilgalaikė sutartis tarp viešojo ir privataus sektoriaus partnerių, pagal kurią pasidalijama rizika tarp partnerių bei privačiam partneriui deleguojami tam tikri viešosios infrastruktūros kūrimo ir paslaugų teikimo įsipareigojimai. Taigi, vienas iš bruožų yra bendradarbiavimo, pagrįsto partnerystės sutartimi, ilgalaikiškumas (tokių sutarčių trukmė siekia nuo 3 iki 25 metų). Be to, sutartyje su privataus sektoriaus subjektu numatytas ne vienos rūšies veiklos, o veiklų komplekso įgyvendinimas. Privatus sektorius dalyvauja daugelyje infrastruktūros kūrimo ir paslaugų teikimo etapų (projektavimo, statybos, finansavimo, eksploatavimo).
- *Rezultatas – sukurta pridėtinė vertė*. Privataus partnerio pajamų šaltinis yra viešojo sektoriaus mokėjimai ir/arba vartotojų mokesčiai už paslaugas. Partnerystės projektų rezultatu gali būti viešųjų paslaugų pridėtinės vertės sukūrimas.
- *Dalijimasis rizika*. Projekto rizika partneriai dalijasi pagal valdymo gebėjimus. Dažnai perkamos paslaugos su konkrečiu rezultatu. Mokėjimas už paslaugą priklauso nuo paslaugos pateikimo ir veiklos efektyvumo. Viešasis sektorius pradeda mokėjimus partneriui iš privataus sektoriaus tik tuomet, kai yra turtas, numatytai veiklai vykdyti (pavyzdžiui, projektinės lėšos, konkreti suma projekto sąmatoje ar pan.) (Viešojo ir privataus sektorių..., 2015; Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė..., 2005, p. 3).

Bendradarbiavimas privalo būti grindžiamas bendros vizijos siekimu, esminių problemų sprendimu ar konfliktų tarp bendradarbiavimo šalių sprendimu. Tik tokiu būdu pagrindiniu

tarpsektorinio bendradarbiavimo rezultatu taps bendros įtakos ir galios sukurta pridėtinė vertė (Ansari, Phillips, 2001, p. 120).

Bendradarbiavimo bruožų formavimuisi įtakos turi struktūros. Struktūra būtina veiklos tikslams įgyvendinti. Nolte ir Boenigk (2011) nuomone, tarpsektorinis bendradarbiavimas gali būti įgyvendinamas remiantis tokiomis struktūromis:

- *Vadovaujančios organizacijos tinklas*, kai viena organizacija turi pakankamai išteklių ir galių vadovauti ir koordinuoti pagrindinius sprendimus, veiklas.
- *Tinklą administruojančios organizacijos tinklas*, kai veikia kelios aktyvios organizacijos, kurių veiklą ir sprendimus koordinuoja išorinė agentūra, nedalyvaujanti bendradarbiavimo veikloje.
- *Dalijamosios valdžios tinklas*, kai veiksmų nekoordinuoja jokia formali organizacija, o kiekviena bendradarbiavimo šalis veikia drauge su kitomis šalimis.

Kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimui labiau būdingos tinklą administruojančios organizacijos tinklo struktūra (kai vykdomi įvairūs projektai, finansuojami iš išorinių, pavyzdžiui, nacionalinių ar Europos Sąjungos, šaltinių ir kai už bendradarbiavimo rezultatais atsakoma tas lėšas administruojančioms institucijoms) arba dalijamosios valdžios tinklo struktūra (kai abipusiai veiksmai tarpusavyje yra derinami, bet ne valdomi vienos institucijos, pavyzdžiui, savivaldybės).

Sėkmingam tarpsektoriniam bendradarbiavimui užtikrinti būtini taip pat tam tikri bruožai. Anot Lander (2014), bendradarbiavimo sėkmę lemia pasitikėjimas partneriais. Jei tikima, kad partneris, su kuriuo dirbama, pateiks tinkamus ir patikimus duomenis, o taip pat jei kiekviena šalis turi apibrėžtus vaidmenis projekte, galima tikėtis sėkmingo bendradarbiavimo. Bryson, Crosby ir Stone (2006) teigia, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas bus (labiau) sėkmingas, kai:

- vienas ar daugiau jungiamųjų mechanizmų, tokių kaip įtakingi rėmėjai, bendras sutarimas dėl problemos ar egzistuojantys tinklai veikia tarpsektorinio bendradarbiavimo iniciavimo stadijoje;
- turima įsipareigojusių rėmėjų ar efektyvių įvairaus lygio čempionų, išreiškiančių formalią ir neformalią lyderystę;
- kai su vidinių ir išorinių suinteresuotųjų šalių pritarimu nustatomas bendradarbiavimo teisėtumas kaip organizavimo forma – atskiras subjektas ir pasitikėjimu grįstos sąveikos tarp narių šaltinis;
- nuolatos palaikoma pasitikėjimo kūrimo veikla (pavyzdžiui, tarpsektorinio ir tarpkultūrinio supratimo puoselėjimas);
- kadangi konfliktai neišvengiami, partneriai naudoja išteklius ir taktiką suvienodinant galią ir efektyviai sprendžiant konfliktus;

- derinami sąmoningas (naudojamas pavestam bendradarbiavimui) ir besiformuojantis (ne įgaliojam bendradarbiavimui) planavimas;
- planuojant naudojamos suinteresuotųjų šalių analizėmis, kai pabrėžiamas pagrindinių suinteresuotųjų atsakingumas, formuojamas pasitikėjimas ir ugdomas konfliktų sprendimo gebėjimas bei remiamasi bendradarbiaujančiųjų savitomis kompetencijomis (p. 46–48).

Išskirti sėkmingumo aspektai dera su Ansari ir Phillips (2001), tyrusių tarpsektorinio bendradarbiavimo atvejus, rezultatais, kad sėkmingam tarpsektoriniam bendradarbiavimui užtikrinti būtinas platus atstovavimas, įsipareigojimas, atsakomybės jausmas, išgryninti lyderystės įgūdžiai, reguliari bei efektyvi komunikacija, pakankamas skaičius ekspertų, tinkami gebėjimai bei tinkamas vadovavimas. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad tarpsektorinio bendradarbiavimo sėkmę lemia atitinkami resursai (materialieji, žmogiškieji ištekliai, kompetencijos) ir tinkamai valdomas procesas, kurios rezultatai tenkina procese dalyvaujančiųjų šalių interesus.

1.1.3. Bendradarbiavimo reikšmė gero valdymo koncepcijoje

Apibrėžiant gero valdymo sampratą, pastaruoju metu labiausiai akcentuojamas dalyvavimo elementas. Geras valdymas suprantamas pirmiausia kaip dalyvavimu grįstas valdymas (dalyvaujamas valdymas) (Pivoras, Visockytė, 2011). Kaip teigia D. Mitlin (2004, p. 3), per pastaruosius du dešimtmečius dalyvavimu grįstas valdymas plačiai paplito kaip praktinis atsakas į naująjį valdymo kontekstą. Formalus valstybės aparatas nuolat parodė savo neadekvatumą sprendžiant didėjančias socialines problemas, o visuomeninio ir privataus sektorių veikėjai vis dažniau įsitraukė į valdymo procesą. Tai suteikė viešajam valdymui platesnę reikšmę, jis tapo suprantamas kaip „institucijos ir procesai, tiek formalūs, tiek neformalūs, užtikrinantys valstybės sąveiką su kitais veikėjais ar suinteresuotomis grupėmis, kurioms daro įtaką vyriausybės veiksmai“.

Pasaulio bankas gerą valdymą apibūdina kaip ekonominę institucijų ir viešojo sektoriaus valdymą įtraukiant skaidrumą ir atskaitomybę, reguliacines reformas ir viešojo sektoriaus lyderystę bei įgūdžius. Tuo metu kitos tarptautinės organizacijos, tokios kaip Jungtinės Tautos, Europos Komisija, Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO; angl. OECD) gerą valdymą apibrėžia kaip demokratinį valdymą, iškelia žmogaus teisių bei politinio valdymo aspektus (Gero valdymo principų..., 2015). Šiame baigiamajame magistro darbe geras valdymas traktuojamas vadovaujantis Pasaulio banko pozicija. Gero valdymo koncepcijos kontekste tarpsektorinis bendradarbiavimas yra laikomas efektyvesniu, lyginant su hierarchijomis ar rinkos struktūromis, kadangi institucinė aplinka neretai pasižymi užtikrintumo stoka, sudėtingumu, informaciniais ribojimais, turto specifiškumu (Nolte, Boenigk, 2011).

Geras valdymas yra grindžiamas tokiais principais:

- „hierarchinį valdymo metodą pakeičia tinklaveika;
- viešojo ir privataus sektorių atskirtį bei priešpriešą keičia bendradarbiavimas;
- įsakymai ir kontrolė keičiami derybomis ir įtikinėjimu;
- tarnautojų vadybinės kompetencijos keičiamos įgalinimo kompetencijomis“ (Gero valdymo principų..., 2015).

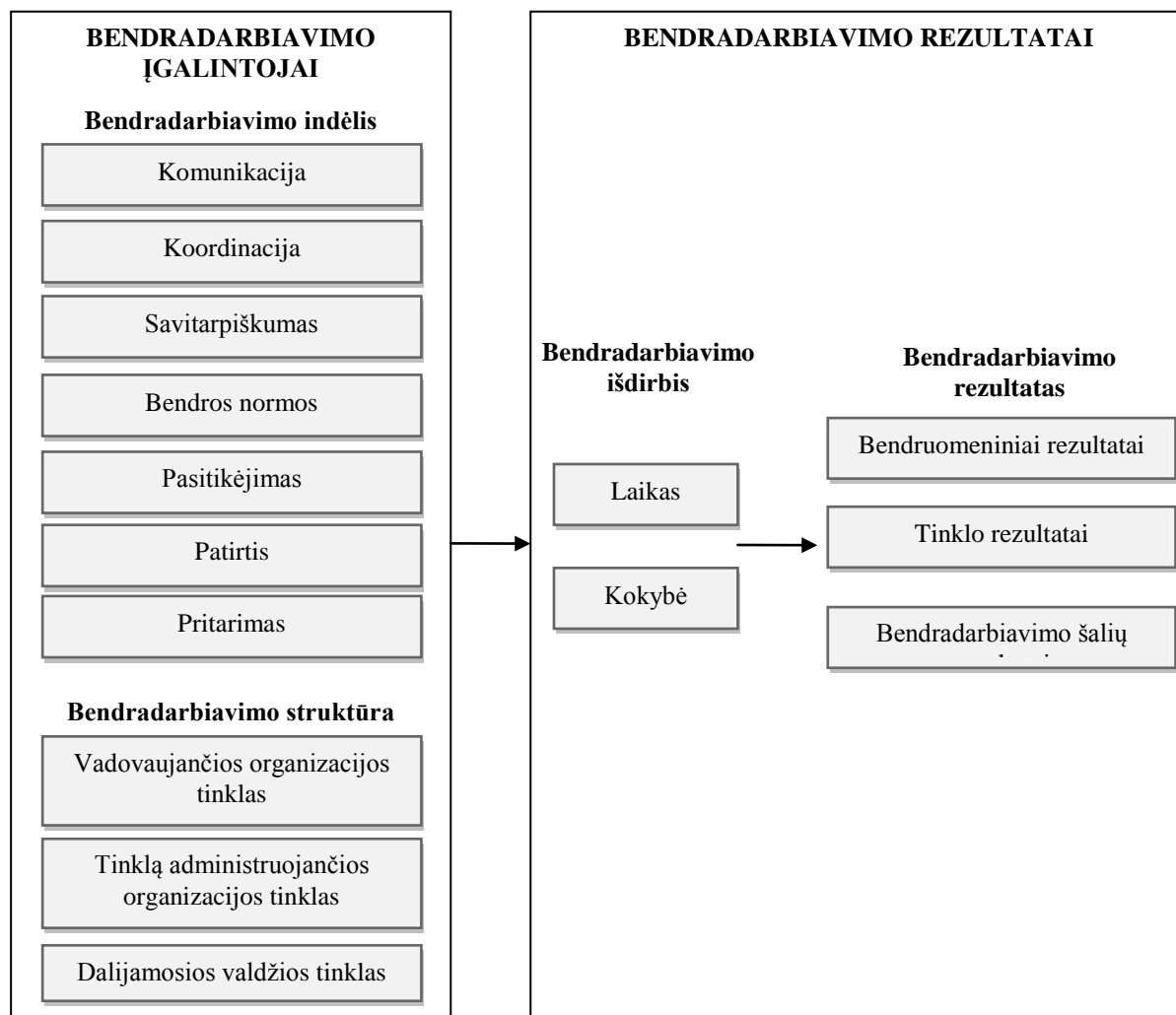
Pažymėtina, kad visi šie principai yra susiję su bendradarbiavimu, taip pat ir su tarpsektoriniu bendradarbiavimu. Visų pirma, tinklaveika, keičianti hierarchinį valdymo metodą, yra sėkmingo bendradarbiavimo pagrindas šiuolaikinėje viešojo administravimo aplinkoje. Bendradarbiavimo svarbą tiesiogiai įvardija antrasis principas. Bryson ir kitų (2006) teigimu, bendradarbiavimo metu labai svarbios derybos, o kaip tik tai ir akcentuoja trečiasis gero valdymo principas. O įgalinimo kompetencijos, akcentuojamos ketvirtajame principe, būtinos sėkmingam tarpsektoriniam bendradarbiavimui įgyvendinti. Minėtieji principai rodo bendradarbiavimo svarbą gero valdymo kontekste. Tarpsektorinio bendradarbiavimo svarbą minėtame kontekste akcentuoja Akindele (2012). O Brinkerhoff, Brinkerhoff (2011) tarpsektorinį bendradarbiavimą laiko priemone geram valdymui pasiekti.

Tarpsektorinis bendradarbiavimas sulaukė itin daug dėmesio nacionalinio planavimo kontekste. Daugelyje politikų yra numatyta skatinti tarpsektorinę partnerystę, pripažįstant, kad itin įsisenėjusių problemų negali išspręsti pavienės institucijos. Visa tai paskatino ne tik viešąjį dalyvavimą, bet ir tarpsektorinį bendradarbiavimą (Ansari, Phillips, 2001, p. 120). Tarpsektorinis bendradarbiavimas yra įprastas ir būtinas, siekiant žinių kūrimo ir perdavimo. Bendradarbiavimas, o ypač tarpsektorinis, traktuojamas kaip iniciatyvių sistemų kūrimo prielaida. Toks bendradarbiavimas yra būtinas inovacijų skatinimui (Lander, 2014, p. 390). Tarpsektorinio bendradarbiavimo poreikis ir reikšmė atsiskleidžia ir tais atvejais, kuomet NVO vienos pačios nepajėgia spręsti numatytų problemų. Jų pajėgumų stoką pabrėžia Nolte ir Boenigk (2011), kai anot jų, NVO negeba generuoti patikimų išteklių, būtinų opioms problemoms spręsti. NVO sektorius taip pat asocijuojamas su patirties stoka, sprendžiant viešąsias problemas, todėl būtinas šio sektoriaus bendradarbiavimas su privataus ir viešojo sektoriaus institucijomis visuomenės gerovės labui, jungtiniam resursų ir pajėgumų panaudojimui viešųjų problemų sprendimu. Vienos institucijos negebėjimą spręsti problemas kaip tarpsektorinio bendradarbiavimo priežastį įvardija ir Kindornay ir kiti (2014).

Bendradarbiavimo reikšmei gero valdymo kontekste atskleisti būtini individualizuoti vertinimai kiekvienu tarpsektorinio bendradarbiavimo atveju. Nolte ir Boenigk (2011), Bovaird (2014) siūlo tą daryti įvertinant viešųjų paslaugų teikimo sąnaudas. Valero (2015), atlikusi 29 tarpsektorinio bendradarbiavimo projektų analizę, nustatė, jog tokie projektai paslaugų teikimo sąnaudas sumažina 17 proc. (lyginant su tradiciniu viešųjų paslaugų teikimu) (pavyzdžiui,

Australijoje viešųjų paslaugų teikimo sąnaudos tarpsektorinio bendradarbiavimo atvejais yra 11 proc. mažesnės).

Vertinant tarpsektorinio bendradarbiavimo reikšmę bei naudą, svarbu vertinimą atlikti atsižvelgiant į įvairių bendradarbiavimo šalių perspektyvas. Vertinimui atlikti Nolte ir Boenigk (2011) pateikė procesinį modelį (žr. 1.2 pav.)



1.2 pav. Procesinis tarpsektorinės partnerystės vertinimo modelis

Šaltinis: Nolte, Boenigk (2011).

Nolte ir Boenigk (2011) įvardija tokius pagrindinius procesus: bendradarbiavimo indėlis, struktūra, išdirbis bei rezultatas. Bendradarbiavimo indėlis – tai ištekliai, kuriuos suteikia organizacijos, dalyvaujančios bendradarbiavime, ir galinčios daryti įtakos bendradarbiavimui ir jo rezultatams. Bendradarbiavimo indėlis susideda iš septynių pagrindinių dimensijų: komunikacijos, koordinacijos, savitarpiškumo, bendrų normų, pasitikėjimo, patirties ir pritarimo. Šių veiksmų reikšmingumas bendradarbiavimo procese skiriasi, tačiau neabejotinai stipriausiu jų laikoma komunikacija.

Bendradarbiavimo struktūra siejama su iš skirtingų sektorių sudarytų organizacijų tinklo organizacine forma. Bendradarbiavimo struktūra apima vadovaujančios organizacijos tinklo, tinklą administruojančios organizacijos tinklo bei dalijamosios valdžios tinklo dimensijas. Visos šios dimensijos siejamos su tam tikromis organizacinėmis formomis. Pažymėtina, kad kiekviena iš šių formų turi savo privalumų ir trūkumų bendradarbiavimo kontekste. Pavyzdžiui, dalijamosios valdžios tinkle partneriai yra vienodo statuso ir jiems gali būti sudėtinga koordinuoti užduotis. Kitos dvi formos gali būti efektyvesnės užduočių koordinavimo aspektu, tačiau jos nėra tokios lanksčios, pasižymi didesne biurokratija. Tiek bendradarbiavimo indėlis, tiek struktūra yra bendradarbiavimo įgalintojai, kurie suponuoja organizacijos veiksmus rezultatui pasiekti.

Bendradarbiavimo rezultatas susideda iš bendradarbiavimo išdirbio ir rezultato. Bendradarbiavimo išdirbis yra tiesioginis bendradarbiavimo rezultatas. Bendradarbiavimo išdirbiui įvertinti siūlomi du – laiko ir kokybės – rodikliai.

Bendradarbiavimo rezultatų blokas apima bendradarbiavimo veikslių poveikį ilguoju laikotarpiu. Analizuojant ilgalaikio bendradarbiavimo rezultatus, svarbu įvertinti skirtingas bendradarbiavimo perspektyvas. Rezultatai gali atspindėti tokius pagrindinius aspektus: bendruomenę, tinklą bei bendradarbiavimo šalis (Nolte, Boenigk, 2011).

Taigi, tarpsektorinis bendradarbiavimas yra būtina gero valdymo užtikrinimo sąlyga. Tarpsektorinio bendradarbiavimo reikšmė yra tuo didesnė, kuo stipresnis yra bendradarbiavimo indėlis ir kuo geresnis rezultatas pasiektas.

1.2. Bendradarbiavimo ypatumai vietos savivaldos kontekste

Valstybės bei savivaldybės institucijos, siekiančios kurti darnią bei atvirą pilietinę visuomenę, turi kurti palankią aplinką bendruomenių iniciatyvumui, gyventojų dalyvavimui sprendimų priėmimo procesuose bei sudaryti sąlygas piliečiams spręsti problemas, organizuoti viešąsias paslaugas patiems ir/arba kitų institucijų ir organizacijų pagalba. Kitaip tariant – stiprinti bendradarbiavimą su nevyriausybinio sektoriumi.

1.2.1. Vietos savivaldos institucinė sąranga ir uždaviniai

Savivaldos koncepcija gana aktyviai paplitusi įvairių mokslų – viešojo valdymo, sociologijos, teisės, kibernetikos – kontekste.

„Etimologiškai žodis savivalda reiškia teisę savarankiškai tvarkytis pagal įstatymus“ (Novikovas, 2005, p. 59). Pagal A. Blanuš ir R. Grbic (2011), savivaldos tiesioginė reikšmė yra savęs valdymas, o tai reiškia, kad terminas gali būti labai įvairiai interpretuojamas, priklausomai nuo to, kas yra valdymo subjektas. Įvairios interpretacijos sudaro prielaidas savivaldos terminą apibrėžti siauresniu ir platesniu požiūriais. A. Novikovas (2005, p. 59), „savivaldą aiškina kaip

savarankišką organizacijos funkcionavimą, užtikrinamą šios organizacijos narių priimtais valdymo sprendimais ir normomis, susijusiomis su jos gyvavimu, visiems bendrų klausimų sprendimu“. Šis apibrėžimas priskirtinas siaurajam požiūriui. O „savivalda plačiaja prasme – pavienio žmogaus ar santalkos savarankiškas veikimas savitomis sąlygomis, siekiant savitų tikslų, neprieštaraujančių aukštesniajai tvarkai“ (Kondratienė, 2008, p. 63).

Kaip pažymi V. Pilipavičius ir I. Vidrevičienė (2014), „vietos savivalda ir savivaldos organizavimas sąlygoja organizacinę ir teritorinę savivaldumo sanklodą, kur savivaldumas – tai kokybinė bendrinančios organizacijos veiklos išraiška kaip partneriškas sutarimas ir bendruomeniškas sutarimų vykdymas, realizuojamas teritorinės ir organizacinės savivaldos veiklinimu gyvenamojoje vietovėje“ (Pilipavičius, Vidrevičienė, 2014, p. 943).

A. Novikovo (2005, p. 62) teigimu, „pastaruoju metu vietos savivalda, kaip vietinių gyventojų interesams atstovaujanti ir visuomeninį, politinį gyvenimą organizuojanti struktūra, užima svarbią vietą daugumos užsienio valstybių politinėse sistemose. Ji suvokiama kaip žemiausia, pilietinei visuomenei arčiausia politinės sistemos teritorinė grandis. Per ją atskiri piliečiai gali reikšti savo interesus, kontroliuoti, kaip jie įgyvendinami ir drauge daryti įtaką valstybei“.

Vienas iš šios sistemos elementų, atsakingų už savivaldos teisės realizavimą savivaldybės teritorijoje yra savivaldybės (Medalinskas, 2015). Vietos savivaldos teisė Lietuvoje yra sutelkta tik administraciniuose-teritoriniuose vienetuose. Šie vienetai – tai savivaldybėse esančios žmonių bendruomenės. Jų yra 60 (Astrauskas, 2002, p. 72).

Savivaldybė yra ir institucionalizuota piliečių laisvių sergėtoja. A. Astrausko (2003) teigimu, savivaldybė – tai „ypatinga žmonių bendruomenė (žmonių santalka, socialinė organizacija, socialinė grupė), tvarkanti dalį visuomenės bendrųjų reikalų“. Autoriaus nuomone, „savivaldybė yra teritoriniu pagrindu organizuota politinė žmonių bendruomenė, gyvuojanti nepriklausomai nuo kitų toje teritorijoje esančių žmonių socialinių grupių“. A. Astrauskas (2003) taip pat pažymi, kad „savivaldybe vadinama žmonių santalka (socialinė organizacija), kuriai valstybė suteikė teisę tvarkyti dalį bendrų reikalų“. Novikovo (2005) teigimu, savivaldybė – tai valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis juridinio asmens statusą bei Lietuvos Respublikos Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per savivaldybės tarybą. LR Vietos savivaldos įstatyme (1994) **savivaldybė apibūdinama kaip** „įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti“. Būtent šiuo apibrėžimu ir vadovaujamasi toliau šiame darbe. Kaip minėta, savivaldos teisė įgyvendinama per savivaldybės tarybą. Anot A. Astrausko (2002), savivaldybės taryba yra aukščiausia valdžia,

tvarkanti dalį viešųjų reikalų, kurie priskirti pagal įstatymą, o savivaldybės administracija – tai „administravimo įstaiga, kurioje dirba savivaldybės viešojo administravimo karjeros tarnautojai ir savivaldybės darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis ir jiems moka iš savivaldybės biudžeto“ (Astrauskas, 2002, p. 72). Minėtosios institucijos LR Vietos savivaldos įstatyme (1994) klasifikuojamos į savivaldybės atstovaujamąją instituciją (savivaldybės taryba) ir savivaldybės vykdomąją instituciją (savivaldybės administraciją). Savivaldybei vadovauja meras.

Lietuvos valstybės formavimosi kontekste aktyvaus piliečių įsitraukimo į valstybės valdymą, piliečių iniciatyvumo, valdžios atstovų atskaitomybės poreikis ir problemos tapo ypatingai svarbios. Šių problemų įveikimui būtinas abipusis bendradarbiavimas (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2008). Raipa ir Backūnaitė (2004) pažymi, kad valstybės institucijos turi ne tik būti atskaitingos piliečiams, bet ir savo veiklą grįsti vidinėmis gairėmis, suformuluotomis remiantis etikos standartais, įgūdžiais. Raipa ir Backūnaitė (2004) akcentuoja ir tai, kad atskaitomybę sudaro 3 elementai:

- skaidrumas, kuris traktuojamas kaip organizacijos prievolė atsiskaityti priežiūros institucijai;
- jautrumas, siejamas su reagavimu į aplinką. Šio elemento esmė – valdžios prievolė reaguoti į visuomenės poreikius, lūkesčius, reikalavimus;
- paklusnumas, siejamas su standartų, taisyklių, nurodymų, įtvirtintų įstatymuose, laikymosi pareiga.

Neabejotinai atskaitomybės piliečiams reikalavimas keliamas ir vietos savivaldos institucijoms. Įgyvendinant šį reikalavimą, svarbu, kad vietos savivaldos institucijos savo veikloje realizuotų visus minėtus elementus – skaidrumo, jautrumo bei paklusnumo. Efektyviai vietos savivaldos veiklai užtikrinti būtinas vietos savivaldos principų paisymas. Šie principai pateikti 1.3 lentelėje.

Aktyvus visuomenės įsitraukimas į visuomeninį gyvenimą būtų efektyvesnis tuomet, jei vietos valdžios institucijos, vadovaudamosi įstatymų nustatytais principais, imtųsi didesnės atsakomybės ir laikytų pareiga priimti sprendimus kartu su piliečiais bei jų grupėmis. Tačiau dažnai vietos savivaldybių institucijos neturi aiškios vizijos su kokiomis piliečių grupėmis ar organizacijomis jos turėtų bendradarbiauti bei kurių organizacijų pasiūlymus laikyti kaip bendrą piliečių – NVO atstovų poziciją.

Vietos savivaldos principai

Principas	Principo esmė
Bendruomenės ir atskirų savivaldybės gyventojų interesų derinimo	Savivaldybės institucijų priimti sprendimai bendruomenės interesais neturi pažeisti įstatymų garantuotų atskirų gyventojų teisių
Savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant viešuosius savivaldybės reikalus	Savivaldybės institucijos sudaro sąlygas savivaldybės gyventojams tiesiogiai dalyvauti rengiant ir svarstant sprendimų projektus, organizuojant apklausas, susirinkimus, sueigas, viešą peticijų nagrinėjimą, skatina kitas pilietinės iniciatyvos formas. Savivaldybės institucijos diegia savivaldos principus švietimo, kultūros ir kitose įstaigose, remia asociacijų iniciatyvas, susijusias su viešųjų savivaldybės reikalų tvarkymu
Veiklos skaidrumo	Savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų veikla turi būti aiški ir suprantama savivaldybės gyventojams, kurie tuo domisi, jiems sudaromos sąlygos gauti paaiškinimus, kas ir kodėl daroma
Viešumo ir reagavimo į savivaldybės gyventojų nuomonę	Savivaldybės gyventojai ar jų atstovai turi teisę susipažinti su savivaldybės institucijų sprendimų projektais ir priimtais sprendimais, gauti viešus ir motyvuotus atsakymus į pareikštą nuomonę apie savivaldybės institucijų ir kitų savivaldybės viešojo administravimo subjektų ar atskirų valstybės tarnautojų darbą
Žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo ir gerbimo	Savivaldybės institucijų ar valstybės tarnautojų priimami sprendimai turi nepažeisti žmogaus orumo, jo teisių ir laisvių, lygių galimybių

Šaltinis: sudaryta pagal LR vietos savivaldos įstatymą (1994).

Vietos reikalus bendruomenė tvarko per jų pačių renkamus žmones. Bendruomenė, kaip savivaldos subjektas, rūpinasi vietos reikalais prisiimdama atsakomybę ir savo lėšomis. Tam tikslui valstybė bendruomenėms suteikia valdžios galią.

1.2.2. Kaimo bendruomenių veikla ir jos reikšmė vietovės raidai

Siekiant apibrėžti kaimo bendruomenės veiklos sampratą, pirmiausiai tikslinga nusakyti sąvokos „bendruomenė“ prasmę.

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje nėra vieningos sampratos „bendruomenė“ aiškinimo: mokslininkai ją siūlo analizuoti įvairiais aspektais, išskiriant jos bruožus, funkcijas ir uždavinius. Literatūroje randama daugiau kaip 200 įvairių bendruomenės apibrėžimų, kurie vienaip ar kitaip apibrėžia bendrumo požymius arba atspindi tam tikrus bendruomenės aspektus (Bendruomenės plėtra..., 2004). Sąvokos „bendruomenė“ ištakos glūdi graikų kalbos žodyje *oikos*, kuris reiškia namus, namų ūkio tvarkymą, valdymą (Socialinė ekonomika: vietos..., 2004). Baršauskienė ir Leliūgienė (2001) apibrėžia 3 bendruomenės identifikavimo charakteristikas: 1) „bendruomenės ribų suvokimas; 2) žinios apie bendruomenės funkcijas; 3) žinios apie bendruomenės bruožus“. Visi paminėti aspektai atsispindi ir 1.4 lentelėje pateiktose sąvokos „bendruomenė“ sampratų interpretacijose.

„Bendruomenės“ apibrėžtis

Požymis	Apibrėžimas	Autorius(-iai)
Žmonių grupė	Šeimų ir žmonių grupė, kurią jungia tam tikros bendro naudojimo vertybės, bendruomenė turi vieningas tarnybas, įstaigas, interesus ir geografinį artumą	Leonavičius (1993)
Žmonių grupė	Žmonių grupė kuri turi bendras naudojimosi vertybes ir gyvena apibrėžtoje teritorijoje (kaimas, gyvenvietė, mikrorajonas)	Baršauskienė, Leliūgienė (2001)
Žmonių grupė, ryšys, geografinė vietovė	Skirtingomis savybėmis pasižyminčių žmonių grupė, sujungta socialiniais ryšiais, besidalinanti tapačiomis vizijomis ir užsiimanti bendra veikla tam tikroje geografinėje vietovėje	MacQueen ir kt. (2001)
Žmonių, tarpusavio santykių, organizacijos, kultūros, elgesio tradicijų visuma	Daugiau ar mažiau vientisa, konkrečioje vietovėje gyvenančių žmonių jų tarpusavio santykių, veikiančių organizacijų ir kultūros bei elgesio tradicijų visuma	Bendruomenės plėtra: praktinis vadovas (2004)
Žmonių grupė	Tam tikra žmonių grupė, kuri siekia bendro tikslo	Kvieskienė (2005)
Žmonių grupė, geografinė vietovė	Tam tikros teritorijos gyventojai	Dollery, Dallinger (2007, p. 58)
Administracinis vienetas	Vietinis administracinis vienetas, turintis savo tradicinį identitetą, kurį charakterizuoja tradiciniai ir kultūriniai santykiai	Yen, Luong (2008, p. 331)
Žmonių grupė	Istoriškai susiformavusi žmonių grupė, sujungtų tarp savęs gamybiniais santykiais	Lietuvių kalbos žodynas (2008)
Ryšys	Ryšys apimantis bendrus įsitikinimu, vertybes ir pajėgumą kovoti su bendruomenės problemomis, sujungiant žmogiškuosius išteklius toms problemoms skresti	Leliūgienė, Sadauskas (2011)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

Pastebima, jog vienuose šaltiniuose sąvoka „bendruomenė“ apibrėžiama tik funkcionalumo atžvilgiu (Kvieskienė, 2005), kituose tik tam tikrų bruožų rinkiniu (Lietuvių kalbos žodynas, 2008), o trečiuose akcentuojamas jos kompleksinis suvokimas (Baršauskienė, Leliūgienė, 2001; Bendruomenės plėtra., 2004; Socialinės ekonomikos institutas, 2004, LR vietos savivaldos įstatymas, 2008.) Leliūgienė ir Sadauskas (2011) skirtingai nuo kitų autorių bendruomenės sampratoje akcentuoja ne tik bendrus įsitikinimus ir vertybes, bet ir žmogiškuosius išteklius bendruomenės problemoms spręsti. Atsižvelgiant į bendruomenės identifikavimo charakteristikas ir bendruomenės analizės aspektus, šiame darbe bendruomenė traktuojama pagal K. M. MacQueen ir kitų požiūrį: **bendruomenė** – tai skirtingomis savybėmis pasižyminčių žmonių grupė, sujungta socialiniais ryšiais, besidalinanti tapačiomis vizijomis ir užsiimanti bendra veikla tam tikroje geografinėje vietovėje.

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (Žin., 2008, Nr. 113-4290) bendruomenės sąvoka pateikiama dviejuose skirtinguose kontekstuose:

- 1) „savivaldybės bendruomenė tai savivaldybės nuolatiniai gyventojai, bendrais viešaisiais poreikiais, interesais ir savivaldos teisiniais santykiais susieti su savivaldybės taryba ir kitais viešojo administravimo funkcijas atliekančiais savivaldybės subjektais.

- 2) gyvenamosios vietovės bendruomenė tai savivaldybės gyvenamosios vietovės gyventojai, susieti bendrais interesais bei gyvenimo kaimynystėje poreikiais ir tenkindami šiuos poreikius ir interesus veikiantys įvairiomis tiesioginio dalyvavimo formomis (bendruomeninės organizacijos, susirinkimas, viešas svarstymas, apklausa, veikla per savo atstovus, ir kt.)“.

Su šio baigiamojo darbo tyrimo objektu sietini abu šie kontekstai, kadangi savivaldybė gali bendradarbiauti tiek su visos savivaldybės nuolatinais gyventojais, kaip bendruomene, tiek su gyvenamosios vietos bendruomenėmis.

Galimi keli bendruomenės analizės požiūriai (Baršauskienė, Leliūgienė, 2001):

- 1) struktūriniu,
- 2) socialiniu – psichologiniu,
- 3) žmonių ir teritorijos,
- 4) veiklos procesų,
- 5) socialinės sistemos funkcionavimo.

Šio darbo kontekste svarbiausi yra struktūrinis, žmonių ir teritorijos bei veiklos ir procesų požiūriai. Šie požiūriai bus taikomi ir atliekant empirinį savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo tyrimą.

Johnson (2001) siūlo analizuoti bendruomenę išskiriant 3 aspektus: 1) bendruomenė, kaip tam tikrų savybių ir santykių apibūdinimas, 2) bendruomenė, kaip įvairių santykių ir tarpusavio santykių rinkinys, 3) bendruomenė, kaip geografinė teritorija. Minėtieji aspektai aktualūs ir savivaldybės bei kaimo bendruomenių bendradarbiavimo kontekste.

Svarbiausi bendruomenėse yra piliečiai (asmenys, žmonės) turintys bendrą interesą ir sąmoningai dalyvaujantys bendruomenės veikloje tai ir yra bendrumas visų mokslininkų nors ir apibrėžimai skiriasi. Leliūgienė ir Sadauskas (2011) teigia, jog bendruomenė gali turėti daug skirtingų reikšmių, kaip didelė bendrija Europos Sąjunga ir mažų, homogeniško kultūrinio ar socialinio susijimo vienetų. Kalbant apie bendruomenę tikslinga būtų vartoti pažymį, kuris nusako bendruomenės tipą, pvz.: miesto bendruomenė, kaimo bendruomenė. Baigiamajame darbe labiau gilinamasi į kaimo bendruomenes.

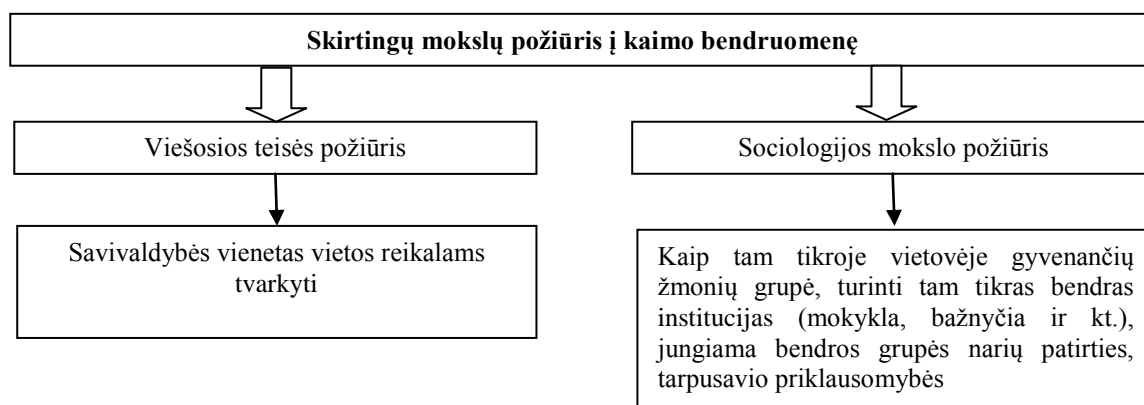
„Kaimo bendruomenės“ sampratas autoriai skirtingai apibrėžia. Analizuojant kaimo bendruomenės“ sampratą, išryškėja piliečių (žmonių, asmenų) tarpusavio santykiai bei būdingos žmonių grupėms savybės, kaip ir „bendruomenės“ sampratoje (Aleksandravičius, 2004; Bagdanavičius, 2005; Poviliūnas, Gegužienė, 2007). Esminį skirtumą tarp šių sąvokų nusako konkrečios teritorijos (kaimo vietovės) bei kooperuotų išteklių įvardijimas (žr. 1.5 lent.).

„Kaimo bendruomenės“ apibrėžtis

Požymis	Apibrėžimas	Autorius(-iai)
Žmonių grupė	Savanoriškai socialiniai ir moraliniai ryšiais susieta žmonių grupė, kuri bendrauja ir veikia apibrėžtoje teritorijoje, turi bendras vertybes, aptarnavimo įstaigas ir tampa veiksmu asmenybės integracijai	Chashin ir kt. (2001)
Žmonių grupė	Tam tikroje vietovėje gyvenančių žmonių grupė, turinti tam tikras bendras institucijas, jungiama bendros grupės narių patirties, tarpusavio priklausomybės.	Atkočiūnienė (2004)
Socialinės savivaldos forma	Žmonių socialinės savivaldos forma, pagrįsta jų gamybinių, socialinių, kultūrinių bei kitų interesų bendrumu ir skirtumais	Bagdonavičius (2005)
Kaimo vietovės gyventojai	Kaimo vietovės gyventojai, siejami bendrų gyvenimo kaimynystėje poreikių ir interesų	Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros įst. (2008)
Kaimo teritorijos gyventojų grupė	Tai sąveikaujanti kaimo teritorijos gyventojų grupė, kuri turi bendras naudojimo vertybes, aptarnavimo įstaigas, ją vienijančius bendrus interesus, ūkinius, socialinius, kultūrinius tikslus, įgyvendinamus savivaldos koordinuotomis priemonėmis bei kooperuotais išteklių.	Atkočiūnienė (2008)
Darni socialinė grupė	Gana darni socialinė grupė, išlaikanti tradicijas, nusistovėjusias normas ir vertybes	Aleksandravičius, Žukovskis (2011)
Teritorija	Teritorija, kuri pagal geografines sąlygas nėra civilizuota, tačiau yra orientuota į plėtrą	U. Farooq (2012)
Teritorija	Išskirtinė apgyvendinta vietovė su komerciniais, pramoniniais ir viešaisiais poreikiais	Unincorporated rural community... (2015)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

Skirtingų mokslų požiūrius į kaimo bendruomenę apjungė Aleksandravičius ir Žukovskis (2011). Šie požiūriai pateikti 1.3 paveiksle.



1.3 pav. Skirtingų mokslų požiūris į kaimo bendruomenę

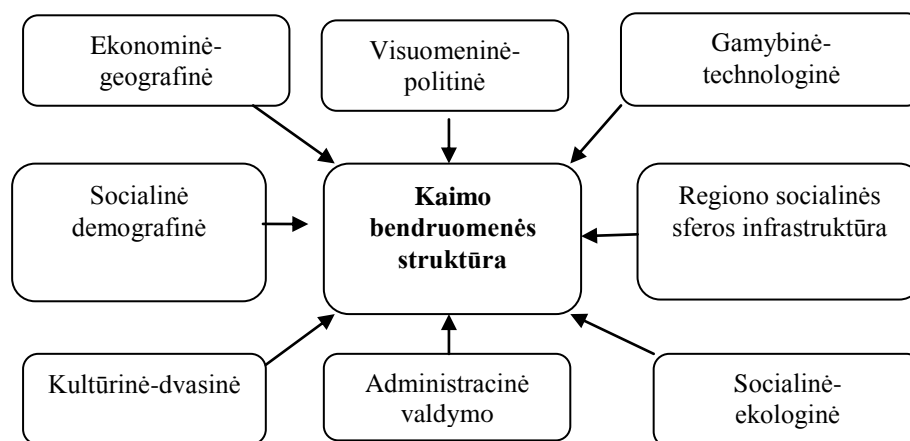
Šaltinis: Aleksandravičius, Žukovskis (2011)

Kaip rodo 1.3 paveikslas, kaimo bendruomenės gali būti aiškinamos per viešosios teisės ar sociologijos mokslų požiūrius. Šio darbo kontekste artimesnis viešosios teisės požiūris.

Autoriai „kaimo bendruomenės sampratą“ interpretuoja per savo mokslinę veiklos kryptį (vadybinę, socialinę, psichologinę, administracinę, ekonominę ir kt.), o tai ir lemia „kaimo bendruomenės“ sampratų įvairovę. Tačiau, siekiant šios sampratos aiškumo ir paprastumo, kaimo

bendruomenę galima būtų nusakyti kaip tam tikrą žmonių grupę, gyvenančią apibrėžtoje kaimo teritorijoje, kuri pasižymi tam tikrais socialiniais santykiais, istorija bei tradicijomis ir veikia per tam tikras bendradarbiavimo institucijas koordinuotomis priemonėmis ir atskirais atvejais kooperuotais ištekliais.

Kaimo bendruomenės vykdo kryptingą veiklą ir siekia tam tikrų tikslų. Pavyzdžiui, R. Žiliukaitės (2007) teigimu, šios bendruomenės atlieka svarbų vaidmenį įveikiant kaimo socialinę atskirtį. Kaimo bendruomenių struktūrą sąlygoja įvairūs aplinkos veiksniai. (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. Kaimo bendruomenės struktūrą veikiantys išorės veiksniai
Šaltinis: sudaryta pagal Bagdanavičių (2005).

Kaip matyti iš 1.4 paveikslo, kaimo bendruomenės struktūrą sąlygoja įvairios aplinkos, kurios tiesiogiai arba netiesiogiai veikia bendruomenės struktūrą, o drauge ir jos veiklą. Todėl, kaimo bendruomenėms, siekiančioms konkrečių tikslų per kryptingą veiklą, ypatingai svarbūs susijusių aplinkos veiksnių pasiskirstymas.

Kaimo bendruomenės priklauso trečiajam sektoriui. Jos priskiriamos nevyriausybinėms organizacijoms, kurios siekia daugiau socialinių, o ne ekonominių tikslų. Todėl galima teigti, kad kaimo bendruomenės pasižymi nevyriausybinių organizacijų bruožais (Didžiulienė, 2001):

1. savanoriška veikla;
2. pagrindiniu veiklos tikslu laikoma socialinių tikslų įgyvendinimu;
3. yra nepriklausoma nuo valdžios institucijų ir joms vadovauja nepriklausomų žmonių grupė;
4. gautą pelną investuoja į teikiamu paslaugų kokybę ar organizacijos veiklos gerinimą, t. y kaimo bendruomenės plėtrą.

Taigi, kaimo bendruomenių veikla pagal bruožus yra itin artima nevyriausybinėms organizacijoms. Pagrindinis kaimo bendruomenių veiklos tikslas yra bendruomenės plėtra.

Kaimo bendruomenių veiklos sėkmę lemia tam tikras veiksnių rinkinys (Bendruomenės plėtra, 2004):

- „išorinės paskatos ir lyderis;
- suburti įvairaus išsilavinimo, socialinės padėties, įsitikinimų, vertybių supratimo žmones (atmestas „veidrodžio principas“, kai viskam pritariama, kai žmones sieja vienodi interesai);
- įsileisti į bendruomenę kiekvieną, kuris to nori;
- mokymai, seminarai;
- bendruomenės plėtros modelio parengimas ir įgyvendinimas;
- bendravimas (gyventojų apklausos, informaciniai leidiniai, įvairūs renginiai);
- išlaikyti pasitikėjimą pasirinkta veikla“.

Apibendrinant galima teigti, jei kaimo bendruomenės nariai yra motyvuoti plėtrai ir turi tikėjimą tuo ką daro. Yra įtraukti į dalyvavimą, žino savo poreikius, nebijo naujovių, pateikia bendruomenės plėtros etapus bei aktyviai dalyvauja bendradarbiaujant su savivaldybe. Tai su kaimo bendruomenės veiklos sėkmingumu gerėja ir kaimo vietovės raida. Kuo daugiau susiburia gyventojų, lanko kursus, seminarus, turi noro veiklai, aktyviai bendradarbiauja su vietos institucijomis nuo to ir priklauso vietovės raida. Toliau šiame baigiamajame darbe analizuojami savivaldybių ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo būdai.

1.2.3. Bendradarbiavimo būdai tarp savivaldybių ir kaimo bendruomenių

Analizuojant bendradarbiavimo būdus tarp savivaldybių ir kaimo bendruomenių, bendradarbiavimas tarp minėtų subjektų traktuojamas kaip savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendras darbas ir bendra veikla. Vietos savivaldos ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimas paremtas savanoriškumo, lygiaverčiu atskirų šalių dalyvavimo, bendrų tikslų principais.

Bendradarbiavimui tarp savivaldybių ir kaimo bendruomenių taikytini šiame darbe jau aptarti tarpsektorinio bendradarbiavimo būdai. Šie būdai, kaip minėta yra **institucinis** (veiklai steigiami mišraus kapitalo įmonė) bei **sutartinis** (kai veikla vykdoma sudarant sutartis). Šiame darbe jau minėtas ir **dalyvavimas darbo grupių, komitetų ar komisijų veikloje, bendras dokumentų rengimas**.

Išimtinai bendradarbiavimui tarp savivaldybių ir kaimo bendruomenių taikomas būdas – **bendruomenės tinklas**. Tai interaktyvi informacijos sistema, skatinanti bendradarbiavimą tarp bendruomeninių organizacijų, valdžios organų, privataus sektoriaus bei nevyriausybinių organizacijų (Atkočiūnienė, 2004).

Bendradarbiavimas tarp savivaldybės institucijų ir nevyriausybinių organizacijų gali būti plėtojamas:

1. pavienių organizacijų iniciatyva,
2. asocijuotų struktūrų pagrindu (Lietuvos nevyriausybinių struktūrų..., 2006, p. 8).

Abiem atvejais toks bendradarbiavimas būtų suprantamas kaip NVO resursų ir gebėjimų panaudojimas savivaldybės vykdomų funkcijų atlikimui pačių nevyriausybinų organizacijų pastangomis.

Bendradarbiavimas tarp savivaldybių ir kaimo bendruomenių gali būti vykdomas ir pagal **savivaldos modelį**. Nagrinėjant bendradarbiavimą tarp savivaldybių ir kaimo bendruomenių, svarbus vaidmuo tenka šio bendradarbiavimo pokyčių modeliavimui. Augustinaičio (2000) nuomone, „savivaldos modelis yra informacijos visuomenės gyvenimo modelis. Nuo to, kaip modeliuojami kasdienio gyvenimo pavidalai, faktiškai priklauso realūs ekonominiai, kultūriniai ir politiniai šalies siekiniai ir perspektyva. Galima sakyti, jog savivaldos ir bendruomenės pokyčių modeliavimas informacijos visuomenės plėtotės kontekste yra kasdienės praktikos modeliavimas. Tam būtina suvokti ir valdyti globaliuosius bei šalies visuomenės pokyčius, atitinkančius vadinamosios skaitmeninės, žinių ar tinklo ekonomikos (knowledge-based economy) tendencijas“. Taikant savivaldos modelį, savivaldybės drauge su kaimo bendruomenėmis prieina bendrą susitarimą, jog drauge plėtos svarbius ilgalaikius strateginius ryšius ir dalinsis rezultatais. Dažniausiai tokie susitarimai yra sudaromi vadovaujantis geografiniu kriterijumi (O'Donnell, 2012, p.). Augustinaičio (2000) teigimu, pagrindinis visuomenės savivaldos požymis yra tai, jog abi pusės – vietos valdžios institucijos ir piliečiai – pripažįstamos lygiaverčiais partneriais, kurių aktyvumas turi įtakos bendruomenės gyvenimui ir gerovei. Taigi, bendradarbiaujant savivaldybėms ir kaimo bendruomenėms, svarbu partnerių lygiavertiškumas.

Dar vienas bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenės ir savivaldybės būdas yra **dalijimasis žiniomis ir organizacinė plėtra**. Tokie susitarimai, anot O. O'Donnell (2012), gali būti formalios arba neformalios prigimties. Minėtas būdas aktyviai taikomas, siekiant plėtoti vadybinius įgūdžius, technines kompetencijas. Bendradarbiaujant šiuo būdu svarbu skirti deramą dėmesį savivaldos pilietinės informacijos funkcijoms. Anot Augustinaičio (2000), jos yra tokios:

- „Savivaldybės atlieka politinių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo centrų, esančių šalia piliečių, vaidmenį. Vietos savivalda turėtų būti ne tik sudėtinė valstybinės santvarkos pagrindų dalis, ji taip pat turėtų stiprinti piliečių darnos poreikio jausmą, formuoti politinę valią iš apačios į viršų.
- Savivaldybė yra ne tik ta vieta, kur balsuojama, vietos savivalda turi būti ta sritis, kurioje žmogui būtų sudarytos galimybės išreikšti save kaip politinį subjektą. Savivalda įtraukia pilietį į uždavinių sprendimą.
- Decentralizuotai vykdydamos įvairias funkcijas, savivaldybės palengvina atlikti valstybei keliamus uždavinius ir kartu yra atsakingos už tai, kad tos funkcijos būtų kokybiškiau įgyvendintos rajonuose. Toks funkcijų paskirstymas vietose turėtų skatinti atsakingumo jausmą, pilietinę iniciatyvą“ (Augustinaitis, 2000).

Nepriklausomai nuo to, koks bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir kaimo bendruomenės būdas pasirenkamas, svarbu siekti naudos tokiomis bendradarbiavimo veiklomis. Bendradarbiavimo tarp savivaldybių ir kaimo bendruomenių naudą pagrindžia ir empirinių tyrimų rezultatai. Pasaulinės sveikatos organizacijos grupė (2002), tyrusi bendruomenės dalyvavimą, nustatė, kad bendruomenė neabejotinai daro poveikį savo narių sveikatai. Tokia bendruomenė, kuri neturi pakankamai žinių apie savivaldybėje, seniūnijoje priimamus sprendimus, laikoma nesveika. Jei bendruomenei suteikta galimybė gauti informaciją apie veiklą, priimamus sprendimus, tokios galimybės laikomos darančiomis teigiamą poveikį sveikatai. Pats stipriausias bendruomenės dalyvavimo lygis yra tuomet, kai bendruomenė gali kontroliuoti sprendimus, pokyčius, planus. Tokia bendruomenė pati gali identifikuoti problemas, numatyti sprendimų eigą, būdus, siekti išskeltų tikslų.

Apibendrinant atliktą analizę, galima teigti, jog bendrai vietos savivaldybių ir kaimo bendruomenių veiklai būtinas viešojo intereso užtikrinimas, objektyvus poreikių identifikavimas tiek regioniniame, tiek nacionaliniame lygmenyse. Tam itin pasitarnautų glaudūs ryšiai tarp savivaldybės ir kaimo bendruomenės.

II. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS IR KAIMO BENDRUOMENIŲ BENDRADARBIAVIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame magistro baigiamojo darbo skyriuje pateikiamas tyrimo problemos ir tyrimo metu taikytų metodų pagrindimas, tyrimo eiga bei pagrindiniai tyrimo rezultatai. Siekiama atskleisti tyrimo problemą ir įgyvendinti tyrimo tikslą bei jam pasiekti išskeltus uždavinius.

2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Siekiant parengti tyrimo metodologinį pagrindimą, svarbu įvertinti tarpsektorinio bendradarbiavimo tyrimuose naudotas kiekybines bei kokybines priemones. Tarpsektoriniai tyrimai yra atliekami tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse.

Kiekybinės priemonės. Tarpsektorinio bendradarbiavimo turiniu, jo rezultatams bei ypatumams sveikatos netolygumų srityje tirti taikytas anketinės apklausos metodas (2.1 lent.).

2.1 lentelė

Kiekybinės tarpsektorinio bendradarbiavimo priemonės

Metodas	Autorius(-iai)	Tyrimo objektas	Tyrimo dalyviai	Atrankos būdas	Tyrimo instrumento turinys
Anketavimas raštu	A. G. Raišienė (2008)	Tarporganizacinės sąveikos turinys	72 vietos savivaldos atstovai iš 40 savivaldybių	Tikslinis	Integracinio bendradarbiavimo, partnerystės, kooperacijos ir koordinavimo bruožai
	G. E. Mitchell, R. O'Leary, C. Gerard (2015)	Tarpsektorinis bendradarbiavimas ir jo rezultatai	1417 vietos valdžios institucijų darbuotojų		Bendradarbiavimas kaip valdymo strategija, bendradarbiavimo sėkmės veiksniai, bendradarbiavimo rezultatai
	G. Petronytė ir kt. (2016)	Tarpsektorinis bendradarbiavimas sveikatos netolygumų srityje	202 specialistai iš LR švietimo ir mokslo, aplinkos, socialinės apsaugos ir darbo, susisiekimo, sveikatos apsaugos, ir jai pavaldžių įstaigų		Bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis įgyvendinant veiklos kryptis, tarpsektorinis bendradarbiavimas sveikatos netolygumų mažinimo srityje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Anketinėse apklausose dalyvavo tikslinės atrankos būdu atrinkti respondentai – vietos valdžios institucijų darbuotojai, ministerijų ir joms pavaldžių įstaigų darbuotojai. Respondentų skaičius labai įvairus – siekia nuo 72 iki 1417 respondentų. Tai reiškia, kad tyrimo imtis priklauso nuo tyrimo imties atrankos kriterijų ir visos tyrimo populiacijos.

Kokybinės priemonės. Kokybinė metodologija įgalina tyrėją tęstinai plėtoti žinias apie situaciją, nes tyrėjas siekia apibūdinti socialinę realybę. Kardelio (2002) teigimu, kokybiniuose tyrimuose pateikiamų pavyzdžių gausa yra siekiama leisti skaitytojui pajusti duomenų prasmę ir suteikti sąlygas susidaryti savo nuomonę. Kokybinio tyrimo metodika leidžia giliau pažvelgti į tiriamąjį objektą. Kokybinio tyrimo tikslas pirmiausia yra aprašyti situaciją, reiškinį, problemą ar

įvykį (Kardelis, 2002). Kokybinių tyrimų metodologinėje literatūroje renkant duomenis, naudojami kokybinių duomenų rinkimo metodai: dokumentų turinio analizė (žmonių sukurti veiklos produktai – dokumentai), interviu (duomenys renkami klausinėjant) ir kiti (Kardelis, 2002, 2007). Mokslinėje praktikoje tarpsektoriniam bendradarbiavimui tirti taikyti tokie kokybiniai metodai – grupinė diskusija (focus grupė), interviu (žr. 2.2 lent.).

2.2 lentelė

Kokybinės tarpsektorinio bendradarbiavimo priegios

Metodas	Autorius(-iai)	Tyrimo objektas	Tyrimo dalyviai	Atrankos būdas	Tyrimo instrumento turinys (blokai)
Grupinė diskusija	J. Vyšniauskytė-Rimkienė ir kt. (2013)	Tarpsektorinis bendradarbiavimas pirminės sveikatos priežiūros sistemoje, dirbant su socialinės rizikos šeimomis	10 šeimos gydytojų	Tikslinis	Socialinės rizikos šeimos samprata, šių šeimų problemų sprendimas, tarpsektorinės komandos vaidmenys.
			10 bendrosios praktikos slaugytojų		
			10 socialinių darbuotojų		
Interviu	N. Miginis, M. Ulozas (2011)	Tarpžinybinis bendradarbiavimas jaunimo politikos srityje	13 tarptautinių ir Lietuvos ekspertų		Tarpžinybinio bendradarbiavimo problematika, ištakos, esama geroji patirtis bei rekomendacijos šiai bendradarbiavimo formai tobulinti.
	U. Gopinathan ir kt. (2015)	Pasaulio sveikatos organizacijos, kaip tarpsektorinio bendradarbiavimo dalyvio efektyvinimas	5 Pasaulio sveikatos organizacijos padalinių vadovai		Pasaulio sveikatos gerinimas, sveikatos gerinimas per gerojo valdymo praktiką.
	G. E. Mitchell, R. O'Leary, C. Gerard (2015)	Tarpsektorinis bendradarbiavimas ir jo rezultatai	12 federalinės valdžios atstovų 123 NVO vadovai		Bendradarbiavimo rezultatai, bendradarbiavimo tipai ir tikslai. Bendradarbiavimas kaip vadybos ir lyderystės strategija, bendradarbiavimo rezultatai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip matyti kokybinių tyrimo metodų visumoje dominuoja interviu metodas. Tiriant tarpsektorinį bendradarbiavimą apklausti įvairių bendradarbiaujančių institucijų atstovai. Atsižvelgiant į tai, kad atliekamame tyrime apsiribojama vieno regiono atveju, tinkamiausia būtų taikyti kokybinius metodus. Atsižvelgiant į tai, kad sudėtinga būtų vienu metu surinkti skirtingų tarpsektoriniame bendradarbiavime dalyvaujančių įstaigų atstovus, grupinės diskusijos metodo atsisakoma ir pasirenkama taikyti interviu metodą.

Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo tyrimui atlikti pasirinkta taikyti kokybinę priegią. Priežastis – Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimas yra žinomas tik bendradarbiavime tiesiogiai dalyvaujančių organizacijų specialistams.

2.2. Dokumentų analizės metodas

Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo situacijai pristatyti pasirinkta taikyti dokumentų analizės metodą. Atsižvelgiant į mokslinio tyrimo objektą, tyrimo tikslus ir uždavinius, šis metodas laikytinas itin svarbiu duomenų rinkimo (gavimo) metodu. Darbe pasirinkta tirti viešuosius dokumentus – organizacijų (kaimo bendruomenių ir savivaldybių) išorinius (viešos ataskaitos, statistiniai duomenys) ir vidinius (sukurti kaimo bendruomenių ir savivaldybių reikmėms). Tyrime jie naudotini, norint atskleisti bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir savivaldybės situaciją.

Ieškant informacijos apie Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimą su kaimo bendruomenėmis, atlikta teisės aktų paieška Lietuvos Respublikos Seimo teisinių dokumentų paieškos bazėje. Įvedus raktinius žodžius „kaimo bendruomenė“ ir pasirinkus Mažeikių rajono savivaldybės, savivaldybės administracijos bei tarybos sprendimus, gauti 106 rezultatai. Siekiant atrinkti tik aktualią ir naujausią informaciją, peržiūrėti pastarųjų kelerių metų (2014, 2015 ir 2016) teisiniai dokumentai. Taigi, dokumentų analizei atlikti taikytas laiko kriterijus. Pagal šį kriterijų analizei atrinkti tokie dokumentai: Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Lietuvos atkūrimo šimtmečio ir vietos savivaldos Mažeikių rajono savivaldybėje šimtmečio minėjimų 2016–2020 metais priemonių plano patvirtinimo (2016), Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl turto suteikimo pagal panaudos sutartį Mažeikių rajono Tulniškų kaimo bendruomenei (2016), Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl patalpų suteikimo pagal panaudos sutartį Pivėnų kaimo bendruomenei (2016), Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl viešųjų darbų įgyvendinimo ir darbdavių atrankos komisijos sudarymo, jos veiklos nuostatų, darbdavių atrankos organizavimo tvarkos patvirtinimo (2015), Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl leidimo įregistruoti Mažeikių rajono Žemalės kaimo bendruomenės buveinę (2015), Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl leidimo įregistruoti Mažeikių rajono Voverių kaimo bendruomenės buveinę (2015), Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl pritarimo Sedos bendruomenei įgyvendinti projektą „Poilsio zonos įrengimas Varduvos upės pakrantėje“ (2014), Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl turto suteikimo pagal panaudos sutartį Mažeikių rajono Užlieknės kaimo bendruomenei (2014), Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2011 m. gegužės 27 d. sprendimo nr. T1-151 „Dėl etikos komisijos sudarymo“ 1 punkto dalinio pakeitimo (2014). Šių dokumentų analizė sudaro prielaidas išgryninti aktualius ir pastaraisiais metais bendradarbiavimui tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių taikytus būdus.

Dokumentų analizė, kokybinių duomenų rinkimo metodas, šiame darbe yra papildomas kitu metodu – pusiau struktūruotu interviu. Interviu metodo taikymas apibūdinamas kitame šio darbo poskyriuje.

2.3. Interviu metodo taikymas

Dokumentų analizės metodu gautų bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir savivaldybės pagilinimui pasirinkta taikyti interviu metodą. Šiame darbo poskyriuje pristatoma interviu metodo esmė, pagrindžiamas interviu instrumentas, charakterizuojama interviu imtis, pristatomas tyrimo organizavimas ir eiga.

2.3.1. Interviu metodo esmė

Tyrimui panaudotas kokybinis tyrimo metodas – apklausa žodžiu – interviu. Remiantis R. Tidikiu (2003), interviu yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu. Interviu garantuoja didesnę patikimumą negu anketinis metodas ar kiti apklausos būdai (pvz.: apklausa paštu, laikraščiniai klausimynai ir kt.).

Interviu metodo pasirinkimą sąlygojo šie interviu privalumai:

- interviu tyrėjas turi galimybę aiškinti respondentui vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę;
- interviu vedėjas turi galimybę fiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, o ir emocines reakcijas, atsižvelgti į apklausiamojo intelekto ir kultūros lygį, požiūrį į apklausos temą, atsakymo intonaciją ir kt.;
- interviu atsakymai nebūna neteisingi nei pakeisti. Atsakymus galima gauti išsamius, ypač į atvirus klausimus, galima pateikti ir papildomų klausimų.

Mokslinėje literatūroje skiriami tokie interviu tipai: struktūruotas, pusiau struktūruotas ir nestruktūruotas interviu. Šiame tyrime buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu.

2.3.2. Interviu instrumento pagrindimas

Pusiau struktūrizuoto tipo interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms. Pusiau struktūruotų interviu klausimynuose taip pat beveik nenaudojami uždari klausimai su atsakymų formuluočėmis (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Atliekamu interviu siekiama ne patikrinti specifines teorijas ar modelius, o surinkti bendrą informaciją apie Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimą, tačiau tyrimo instrumentui parengti vadovautasi tarpsektorinio bendradarbiavimo struktūra.

Pagrindiniai tyrimo aspektai atspindi šiuos kertinius elementus, kuriuos identifiko Bryson ir kiti (2006). Šie elementai ir jų įvertinimui skirti diagnostiniai klausimai pateikti 2.3 lentelėje.

2.3 lentelė

Bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir savivaldybės tyrimo klausimų gairės

Elementai	Skirta VVG valdybos pirmininkui ir kaimo bendruomenių pirmininkams	Skirta savivaldybės atstovams
Pradinės sąlygos	Ar kaimo bendruomenėms svarbu bendradarbiauti su Mažeikių rajono savivaldybe? Kuo?	Kiek svarbu Mažeikių rajono savivaldybei bendradarbiauti su kaimo bendruomenėmis? Kodėl?
	Kokius galėtumėte įvardinti sėkmingus kaimo bendruomenės ir Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimo pavyzdžius? Nesėkmingus?	Kokius galėtumėte įvardinti sėkmingus savivaldybės ir kaimo bendruomenės bendradarbiavimo pavyzdžius? Nesėkmingus?
	Kokie veiksniai lemia kaimo bendruomenių bendradarbiavimą su savivaldybėmis? Kurie jų svarbiausi? Koks vaidmuo tenka konkurencijai, teisinei bazei?	Kokie veiksniai lemia savivaldybės bendradarbiavimą su kaimo bendruomenėmis? Kurie jų svarbiausi? Koks vaidmuo tenka konkurencijai, teisinei bazei?
	Kas skatina kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimą – kokie asmenys, organizacijos?	Kas skatina savivaldybės ir kaimo bendradarbiavimą – kokie asmenys, organizacijos?
Procesas	Kaip prasideda bendradarbiavimas tarp kaimo bendruomenės ir Mažeikių rajono savivaldybės?	Kaip prasideda bendradarbiavimas tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenės?
	Kaip susitariama su savivaldybe dėl bendro tikslo, įsipareigojimų, išteklių, vadovaujančio personalo, narių, sprendimų priėmimo struktūros, lankstumo?	Kaip susitariama su kaimo bendruomene dėl bendro tikslo, įsipareigojimų, išteklių, vadovaujančio personalo, narių, sprendimų priėmimo struktūros, lankstumo?
	Koks vaidmuo tenka formaliam lyderiui? Neformaliam?	Koks vaidmuo tenka formaliam lyderiui? Neformaliam?
	Ar bendradarbiavimo procese pakanka pasitikėjimo kitais kaimo bendruomenės nariais? Savivaldybės atstovais, su kuriais tenka dirbti drauge?	Ar bendradarbiavimo procese pakanka pasitikėjimo kitais savivaldybės darbuotojais? Kaimo bendruomenių atstovais, su kuriais tenka dirbti drauge?
	Ar kitiems kaimo bendruomenės nariams pakanka kompetencijos? Savivaldybės atstovams?	Ar kitiems savivaldybės darbuotojams pakanka kompetencijos? Kaimo bendruomenės atstovams?
	Kaip dažnai kyla konfliktų, bendradarbiaujant su Mažeikių rajono savivaldybe? Kokios jų priežastys?	Kaip dažnai kyla konfliktų, bendradarbiaujant su kaimo bendruomene? Kokios jų priežastys?
	Kaip vyksta planavimas? Kas būna iniciatorius?	Kaip vyksta planavimas? Kas būna iniciatorius?
Struktūra ir valdymas	Kaip bendradarbiavimas veikia kaimo bendruomenės organizacinę struktūrą? Pagalvokite, ar kinta tikslai, užduočių paskirstymas pagal specializacijas, darbo jėgos paskirstymas, taisyklės bei standartizuotas veiklos procedūras ir valdymo ryšius?	Kaip bendradarbiavimas veikia savivaldybės organizacinę struktūrą? Pagalvokite, ar kinta tikslai, užduočių paskirstymas pagal specializacijas, darbo jėgos paskirstymas, taisyklės bei standartizuotas veiklos procedūras ir valdymo ryšius?
	Kas įprastai vadovauja bendradarbiavimui?	Kas įprastai vadovauja bendradarbiavimui?
Netikėtumai ir apribojimai	Kas kliudo sėkmingesniai bendradarbiavimui tarp kaimo bendruomenės ir savivaldybės?	Kas kliudo sėkmingesniai bendradarbiavimui tarp kaimo bendruomenės ir savivaldybės?
Rezultatai ir atskaitomybės	Kuo bendradarbiavimas naudingas kaimo bendruomenei? Savivaldybei? Visuomenei?	Kuo bendradarbiavimas naudingas savivaldybei? Kaimo bendruomenei? Visuomenei?
	Ar numatyti tikslai pasiekiami?	Ar numatyti tikslai pasiekiami?
	Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima pagerinti bendradarbiavimo rezultatyvumą?	Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima pagerinti bendradarbiavimo rezultatyvumą?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Be diagnostinių klausimų informantams buvo pateikti ir papildomi klausimai: vardas, pavardė, amžius, pareigos, darbo stažas dabartinėse pareigose.

Tikimasi, jog parengti klausimynai, pritaikyti VVG pirmininkui, kaimo bendruomenių pirmininkams bei savivaldybės atstovams skirti klausimai sudarys prielaidas detaliam atskleisti bendradarbiavimo situaciją pagal visus struktūrinius tarpsektorinio bendradarbiavimo elementus bei padės identifikuoti problemines sritis, kurių tobulinimui turėtų būti skiriamas dėmesys.

2.3.3. Interviu imties charakteristika

Organizuojant interviu, svarbu tinkamai parinkti interviu dalyvius. Siekiama atrinkti tokius asmenis, kurie dėl savo profesinės patirties turi pakankamai kompetencijos, patikimos informacijos tarpsektorinio bendradarbiavimo klausimu. Kokybiniame tyrime dažniausiai taikoma tikslinė imties vienetų atranka, priklausanti nuo tyrimo tikslų (Žydžiūnaitė, 2007). Kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybinės, atsitiktinės imties, bet priešingai – reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamojo požiūriu, todėl kokybiniame tyrime dažniausiai taikoma tikslinė imties vienetų atranka (Bitinas ir kt., 2008). Šiame tyrime taip pat pasirenkamas minėtas atrankos būdas. Atsižvelgiant į tyrimui iškeltą tikslą, numatyta apklausti bendradarbiavimo dalyvius. Šie dalyviai – tai kaimo bendruomenės, Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjunga, Šiaurės Vakarų Lietuvos vietos veiklos grupė.

Mažeikių rajone veikia 35 kaimo bendruomenės. Bendruomenių pavadinimai bei jų seniūnijos pateiktos 2.4 lentelėje. Pilka spalva lentelėje pažymėtos tos bendruomenės, kurių pirmininkai dalyvavo interviu.

Kaimo bendruomenės vienija Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjunga bei Šiaurės Vakarų Lietuvos vietos veiklos grupė. Šių organizacijų pirmininkus taip pat nuspręsta įtraukti į tyrimą.

Kita svarbi bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir savivaldybės dalyvė – Mažeikių rajono savivaldybės administracija. Tyrimo rezultatų objektyvumui užtikrinti iškilo poreikis įtraukti ir šios institucijos atstovus.

Tikslinei atrankai įvykdyti suformuoti tokie atrankos kriterijai:

- 1) informantų veiklos sąsajos su nagrinėjama magistro darbo tema (institucija, pareigos);
- 2) darbo stažas kaimo bendruomenėse, VVG ar vietos savivaldybėje (daugiau nei 1 metai).

Mažeikių rajono kaimo bendruomenių pavadinimai bei seniūnijos

Eil. nr.	Bendruomenės pavadinimas	Seniūnija	Eil. nr.	Bendruomenės pavadinimas	Seniūnija
1.	Lekavos kaimo bendruomenė	Reivyčių	19.	Voverių bendruomenė	Tirkšlių
2.	Reivyčių bendruomenė		20.	Balėnų kaimo bendruomenė	
3.	Buknaičių kaimo bendruomenė		21.	Lėtenių kaimo bendruomenė	
4.	Urvikių kaimo bendruomenė		22.	Pikelių bendruomenė	Židikų
5.	Reivyčių „Ašvos“ bendruomenė		23.	Lūšės bendruomenė	
6.	Mažeikių r. Žemalės bendruomenė	24.	Ukrinų kaimo bendruomenė		
7.	VO Rubikų bendruomenė	25.	Račališkių bendruomenė		
8.	Plinkšių kaimo bendruomenė	Šerkšnėnų	26.	Židikų seniūnijos bendruomenė	Židikų
9.	Šerkšnėnų seniūnijos bendruomenės centras	27.	Židikų Gėlių gatvės bendruomenė		
10.	Vieکشنیų gyvenvietės bendruomenė	Vieکشنیų	28.	Renavo kaimo bendruomenė	Sedos
11.	Užventės kaimo bendruomenė		29.	Sedos bendruomenė	
12.	Gyvolių kaimo bendruomenė		30.	Dagių bendruomenė	
13.	Kapėnų bendruomenė		31.	Bugenių kaimo bendruomenė	Mažeikių r. apylinkės
14.	Palnosų kaimo bendruomenė		32.	Purvėnų kaimo bendruomenė	
15.	Pakalūpio bendruomenė		33.	Krakių bendruomenės centras	
16.	Pievėnų kaimo bendruomenė	Tirkšlių	34.	Auksodės kaimo bendruomenė	Laižuvos
17.	Užlieknės kaimo bendruomenė		35.	Laižuvos kaimo bendruomenė	
18.	Mažeikių r. savivaldybės Tirkšlių seniūnijos bendruomenė				

Šaltinis: sudaryta pagal Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungą (2016).

Iš viso tyrime dalyvavo 11 informantų. 7 jų atstovavo kaimo bendruomenes, 1 – Šiaurės Vakarų Lietuvos vietos veiklos grupę ir 3 – Mažeikių rajono savivaldybę. Bendrieji informantų duomenys patekti 2.5 lentelėje.

Bendrieji informantų duomenys

Institucija	Darbo stažas (metai)
Sedos bendruomenė	6
Račališkių kaimo bendruomenė	12,7
Renavo kaimo bendruomenė	13
Renavo biblioteka	30
Ukrinų kaimo bendruomenė	8
Auksodės kaimo bendruomenė	6
Šerkšnėnų seniūnijos bendruomenės centras	13
VO Rubikų bendruomenė	10
Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungą	5
Dagių kaimo bendruomenė	4
Šiaurės Vakarų Lietuvos vietos veiklos grupė	12
Mažeikių rajono savivaldybė (3 informantai)	1,5
	2
	5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taigi, pasirinkta apklausti interviu metu VVG valdybos pirmininką, kaimo bendruomenių pirmininkus bei savivaldybės atstovus. Tyrimo imtis – 11 informantų. Kaip matyti iš 2.4 lentelėje pateiktų duomenų, atstovaujama institucijų yra daugiau nei informantų. Taip yra todėl, kad dalis informantų dirba ne vienoje institucijoje. Renavo kaimo bendruomenės pirmininkė dirba ir Renavo

bibliotekoje (informantė į tyrimoimtį pateko ne kaip bibliotekos darbuotoja, o kaip kaimo bendruomenės pirmininkė), o Šerkšnėnų kaimo bendruomenės pirmininkė, taip pat pirmininkauja ir Rubikų kaimo bendruomenei bei Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungai. Informantai dabartinėse pareigose dirba nuo 1,5 iki 30 metų, o vidutinis respondento darbo stažas dabartinėse pareigose yra 9 metai. Informantų amžius – nuo 40 iki 60, o amžiaus vidurkis – 49,6 metai.

2.3.4. Tyrimo organizavimo eiga

Interviu gali vykti įvairiais būdais – tiesioginio susitikimo metu, telefonu, elektroninių priemonių pagalba. Tyrimui atlikti pasirinkta atlikti interviu tiesioginių susitikimų su informantais metu, prieš tai suderinus susitikimo laiką ir vietą telefonu. Visgi, ne visi informantai sutiko dalyvauti tiesioginiuose pokalbiuose, 5 tiriamieji atsakymus į klausimus pateikė raštu. Interviu buvo atliekami 2016 m. spalio ir lapkričio mėn. Pokalbiai su informantais truko nuo 11 iki 23 minučių, o vidutinė pokalbio trukmė – 16 minučių.

Tyrimo etikos reikalavimai. Renkant tyrimo duomenis, būtina paistyti tyrimo etikos reikalavimų: gerai pasirengti tyrimui, nerinkti duomenų, kurie nebus naudojami tyrime; supažindinti žmones su tyrimo turiniu ir gauti jų sutikimą dalyvauti, taip pat gauti sutikimą, jei pokalbis įrašomas; pateikti teisingą informaciją apie tyrimo tikslus; neteikti klausimų, žeminančių asmens orumo, nepažeisti tiriamųjų privatumo; nepažeisti tiriamiesiems duoto anonimiškumo ar konfidencialumo įsipareigojimo; gerbti tiriamuosius ir būti sąžiningam (Balčiūnas, Juozaitienė, Rudytė, Tījūnaitienė, 2014, p. 22). Siekiant užtikrinti tyrime dalyvavusių informantų konfidencialumą, informantų atsakymai buvo koduojami (I1, I2, I3 ir t.t.). Kodavimo eiliškumas žinomas tik šio darbo autorei.

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo transkribuojami, atliekant pilną transkripciją. Tyrimo metu surinktų duomenų analizei taikytas kategorizavimo metodas, išskiriant kategorijas bei subkategorijas.

III. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS IR KAIMO BENDRUOMENIŲ BENDRADARBIAVIMO TYRIMO REZULTATAI

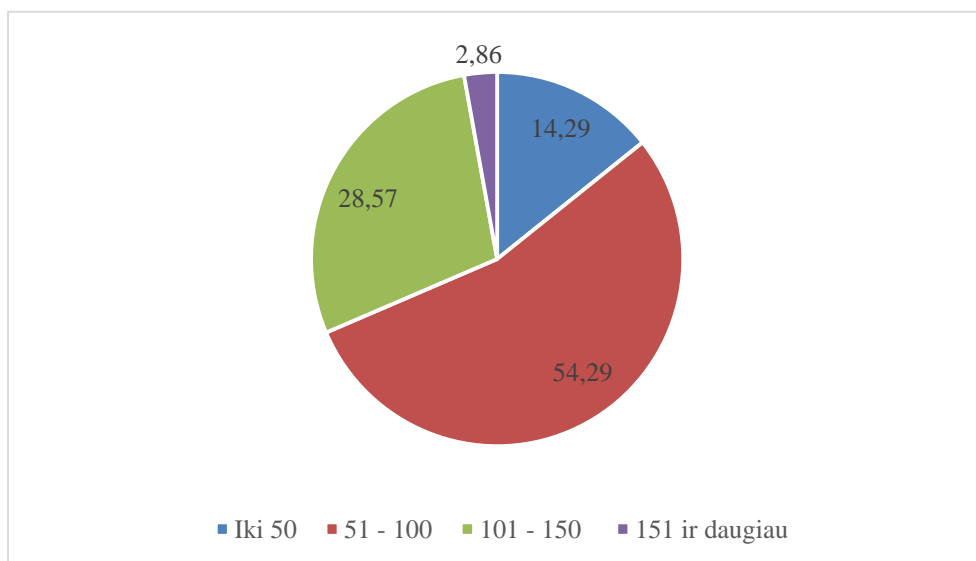
Ši darbo dalis skirta Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo tyrimo rezultatams išanalizuoti. Visų pirma, pristatoma Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo situacija. Vėliau analizuojami VVG valdybos, kaimo bendruomenių pirmininkų bei savivaldybės atstovų požiūrio į Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimą tyrimo rezultatai.

3.1. Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo situacijos pristatymas

Mažeikių rajone veikia 35 kaimo bendruomenės. Mažeikių rajono kaimo bendruomenės veikia Reivyčių, Šerkšnėnų, Vieکشnių, Tirkšlių, Židikų, Sedos, Mažeikių r. apylinkės bei Laižuvos seniūnijose. Visos šiose seniūnijoje veikiančios kaimo bendruomenės priklauso Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungai. Bendruomenės įkurtos 2002–2012 m.:

- 2002 m. – Sedos bendruomenė;
- 2003 m. - Leckavos kaimo bendruomenė, Reivyčių bendruomenė, Buknaičių kaimo bendruomenė, Urvikių kaimo bendruomenė, Vieکشnių gyvenvietės bendruomenė, Mažeikių r. Žemalės bendruomenė, VO Rubikų bendruomenė, Plinkšių kaimo bendruomenė, Pievėnų kaimo bendruomenė, Užlieknės kaimo bendruomenė, Tirkšlių seniūnijos bendruomenė, Pikelių bendruomenė, Lūšės bendruomenė, Ukrių kaimo bendruomenė, Račališkių bendruomenė, Židikų Gėlių gatvės bendruomenė, Renavo kaimo bendruomenė, Dagių bendruomenė, Bugenių kaimo bendruomenė, Purvėnų kaimo bendruomenė, Auksodės kaimo bendruomenė;
- 2004 m. – Užventės kaimo bendruomenė, Gyvolių kaimo bendruomenė;
- 2006 m. – Kapėnų bendruomenė, Voverių bendruomenė, Židikų seniūnijos bendruomenė;
- 2007 m. – Šerkšnėnų seniūnijos bendruomenės centras, Lėtenių kaimo bendruomenė, Krakių bendruomenės centras „Ventos vingis“;
- 2008 m. – Palnosų kaimo bendruomenė;
- 2009 m. – Reivyčių „Ašvos“ bendruomenė, Laižuvos bendruomenė;
- 2010 m. – Balėnų kaimo bendruomenė;
- 2012 m. – Pakalupio bendruomenė.

Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjunga vienija 2911 narių. Bendruomenių narių skaičius – nuo 3 iki 187 narių. Bendruomenių pasiskirstymas pagal narių skaičių pateiktas 3.1 paveiksle.



3.1 pav. Mažeikių rajono kaimo bendruomenių pasiskirstymas pagal narių skaičių, proc.

Šaltinis: sudaryta pagal Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungos suteiktus duomenis.

Nustatyta, jog Mažeikių rajone dominuoja kaimo bendruomenės, kurių narių skaičius yra nuo 51 iki 100. Tokių bendruomenių dalis siekia 54,29 proc. 28,57 proc. kaimo bendruomenių narių skaičius yra nuo 101 iki 150 narių. Iki 50 narių vienija 14,29 proc. Mažeikių rajono bendruomenių. O 151 ir daugiau narių vienija tik 2,86 proc. kaimo bendruomenių.

Bendradarbiavimas tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės yra vykdomas įvairiais būdais. Šie būdai – tai įtraukimas į sprendimų procesą, pagalba pritraukiant išteklius, socialinių veiklų skatinimas ir įgyvendinimas, infrastruktūros veikloms perleidimas.

Įtraukimas į sprendimų priėmimą. Bendradarbiavimas tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės yra vykdomas įtraukiant kaimo bendruomenių narius į įvairias veiklas. Viena tokių veiklų – Viešųjų darbų įgyvendinimo ir darbdavių atrankos komisijos veikla. Šios komisijos nare yra Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungos pirmininkė (Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl viešųjų darbų įgyvendinimo ir darbdavių atrankos komisijos sudarymo, jos veiklos nuostatų, darbdavių atrankos organizavimo tvarkos patvirtinimo, 2015). Kaimo bendruomenės turi atstovą ir Mažeikių rajono savivaldybės tarybos Etikos komisijoje (Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2011 m. gegužės 27 d. sprendimo nr. T1-151 „Dėl etikos komisijos sudarymo“ 1 punkto dalinio pakeitimo, 2014). Tokiu būdu kaimo bendruomenės tampa lygiateisiais sprendimų priėmėjais.

Pagalba, pritraukiant išteklius. Kita kaimo bendruomenių ir savivaldybės bendradarbiavimo forma yra projektai. 2014 m. Mažeikių rajono savivaldybė priėmė sprendimą „pritarti Sedos bendruomenei įgyvendinti projektą „Poilsio zonos įrengimas Varduvos upės pakrantėje“; garantuoti iš Mažeikių rajono savivaldybės biudžeto finansuoti netinkamas, tačiau projekto įgyvendinimui būtinas išlaidas, kurių nepadengia projekto finansavimas“ (Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl pritarimo Sedos bendruomenei įgyvendinti projektą „Poilsio zonos įrengimas Varduvos upės pakrantėje“, 2014). Tokio pobūdžio bendradarbiavime kaimo bendruomenės gali būti įvardijamos kaip projektinės veiklos įgyvendintojai.

Socialinių veiklų skatinimas ir įgyvendinimas. Atlikta dokumentų analizė rodo, kad kaimo bendruomenės Mažeikių rajono savivaldybei teikia siūlymus tam tikrais klausimais. Vienas iš pavyzdžių – Lietuvos valstybės atkūrimo šimtmečio ir vietos savivaldos Mažeikių rajono savivaldybėje šimtmečio minėjimų 2016–2020 metais priemonių plano rengimas (Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Lietuvos atkūrimo šimtmečio ir vietos savivaldos Mažeikių rajono savivaldybėje šimtmečio minėjimų 2016–2020 metais priemonių plano patvirtinimo, 2016). Priemonių plano įgyvendinimui sudaryta komisija. Į šią komisiją įtraukta Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungos pirmininkė. Priemonių plane numatyta, jog 2018 m. Mažeikių rajono kaimo bendruomenės vykdys iškilmingus šventinius minėjimus, koncertus, teminius vakarus, istorinės medžiagos parodas, skirtas valstybės jubiliejui, organizuos vienybės dieną, dalyvaus nacionaliniame seniūnijų konkurse „Valstybę kuriame mes“, dalyvaus visuotinėje Lietuvos Respublikos vėliavos akcijoje, organizuos valstybės atkūrimo šimtmečiui ir savivaldos Mažeikiuose šimtmečiui skirtų klasikos, roko, populiariosios muzikos koncertus (žr. 3.1 lent.). Socialinių veiklų skatinimo ir įgyvendinimo kontekste kaimo bendruomenėms tenka kultūrinės veiklos organizatorių ir vykdytojų vaidmuo.

Infrastruktūros veikloms perleidimas. Bendradarbiavimas tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės vykdomas ir suteikiant teises naudotis turtu. Pavyzdžiui, 2016 m. Mažeikių rajono savivaldybė pagal panaudos sutartį Tulnikių kaimo bendruomenei suteikė teisę naudotis Mažeikių rajono savivaldybei nuosavybės teise priklausančiu ilgalaikiu nekilnojamoju turtu. Šis turtas – negyvenamasis pastatas, kurio statybos metai – 1986, bendra įsigijimo vertė – 121,64 Eur, likutinė vertė 2016-05-01 – 92,75 Eur. Šis turtas apima kelis pastatus (administracinį pastatą, garažą, tvartą, viralinę, malkinę) (Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl turto suteikimo pagal panaudos sutartį Mažeikių rajono Tulnikų kaimo bendruomenei, 2016). Patalpos veiklai vykdyti suteiktos ir Pievėnų kaimo bendruomenei (Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl patalpų suteikimo pagal panaudos sutartį Pievėnų kaimo bendruomenei, 2016). Užlieknės bendruomenei taip pat perduotas turtas pagal panaudos sutartį (Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl turto suteikimo pagal panaudos sutartį Mažeikių rajono

Užlieknės kaimo bendruomenei, 2014). Tokia praktika taikoma ir kitų bendruomenių atveju (Plinkšių kaimo bendruomenės, Užlieknės kaimo bendruomenės).

3.1 lentelė

Lietuvos atkūrimo šimtmečio ir vietos savivaldos Mažeikių rajono savivaldybėje šimtmečio minėjimų 2016–2020 metais priemonės, kuriose dalyvauja Mažeikių rajono bendruomenės

Priemonės pavadinimas	Lėšų šaltinis	Vykdyto terminas	Atsakingi vykdytojai, dalyvaujantys vykdytojai
Iškilmingi šventiniai minėjimai, koncertai, teminiai vakarai, istorinės medžiagos parodos, skirtos valstybės jubiliejui	Biudžetas	2018	Seniūnijos, bendruomenės, kultūros centrai
Vienybės dienos organizavimas	Rėmėjai ir biudžetas	2018	Seniūnijos, bendruomenės, kultūros centrai
Dalyvavimas nacionaliniame seniūnijų konkurse „Valstybę kuriame mes“	Biudžetas	2016–2018	Seniūnijos, bendruomenės
Dalyvavimas visuotinėje Lietuvos Respublikos vėliavos akcijoje	Biudžetas	2018	Seniūnijos, bendruomenės, kultūros centrai
Valstybės atkūrimo šimtmečiui ir savivaldos Mažeikiuose šimtmečiui skirtų klasikos, roko, populiariosios muzikos koncertų organizavimas kultūros centruose	Rėmėjai ir biudžetas	2016–2020	Kultūros ir sporto skyrius, seniūnijos, bendruomenės, kultūros centrai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Lietuvos atkūrimo šimtmečio ir vietos savivaldos Mažeikių rajono savivaldybėje šimtmečio minėjimų 2016–2020 metais priemonių plano patvirtinimo (2016)

Su bendradarbiavimu turiniu pagrindu siejami ir leidimai įregistruoti kaimo bendruomenės buveinę. Toks leidimas 2015 m. suteiktas Žemalės, Voverių kaimo bendruomenėms (Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl leidimo įregistruoti Mažeikių rajono Voverių kaimo bendruomenės buveinę, 2015; Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl leidimo įregistruoti Mažeikių rajono Žemalės kaimo bendruomenės buveinę, 2015).

Apibendrinant teigtina, jog Mažeikių rajono savivaldybė su kaimo bendruomenėmis dažniausiai bendradarbiauja įtraukdama bendruomenių narius į komisijas, prisidedama prie projektų įgyvendinimo, organizuodama ir vykdydama renginius, suteikdama teises naudotis turtu.

3.2. VVG valdybos, kaimo bendruomenių pirmininkų bei savivaldybės atstovų požiūrio į Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimą analizė

VVG valdybos, kaimo bendruomenių pirmininkų bei savivaldybės atstovų požiūrio į Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimą analizė atliekama pagal teorinėje bei metodologinėje šio darbo dalyse išgrynintus bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir kaimo bendruomenių elementus – pradines sąlygas, procesą, struktūrą ir valdymą, netikėtumus ir apribojimus, rezultatus ir atsakomybes.

Pradinės sąlygos apima bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenės svarbos, sėkmingumo, lemiančių veiksnių, skatinančių asmenų, organizacijų įvertinimą. Pirmiausia, informantų buvo prašoma nurodyti, kiek jų atstovaujamai institucijai yra svarbu bendradarbiauti su kaimo bendruomenėmis / Mažeikių rajono savivaldybe. Tyrimo rezultatai rodo, kad bendradarbiavimo svarba tiek Mažeikių rajono savivaldybei, tiek rajone veikiančioms kaimo bendruomenėms abejonių nekelia (žr. 3.2 lent.).

3.2 lentelė

Bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenės svarba		
Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendradarbiavimo svarba	Bendruomenių nepajėgumas spręsti problemų	„Daugelis veiklų ir formalumų galima atlikti tik su savivaldybės pagalba“, I1 „Svarbu, nes sprendžiant bendruomenėje, bet kokias problemas (pvz. dėl kelių apšvietimo ar pan.)“, I6 „Bendruomenėje atsiranda ir kitų problemų bei poreikių, dėl kurių sprendimus gali priimti tik savivaldybė“, I6
	Gyvenimo kokybės gerinimo poreikis	„Gerini žmonių gyvenimo kokybę“, I4 „Kaimų gyventojai kaip ir miesto nori geresnio gyvenimo ne vien dirbti ūkiškus darbus, nori ir kultūrinio gyvenimo“, I7
	Efektyvaus lėšų panaudojimo poreikis	„Inašų natūra tai buvo savivaldybės įnašas“, I8 „Sprendžiant apie seniūnijoms skiriamų lėšų geriausių panaudojimą aktualiausiems darbams, tai sudaro sąlygas efektyviai naudoti turimas lėšas“, I9
	Savalaikių gyventojų poreikių tenkinimo būtinybė	„Gaunama tiesioginė informacija apie gyventojų poreikius“, I9 „Šiai dienai darome apklausas, kokių būtų poreikių kitų metų projektams teikti“, I10

Nustatyta, jog kaimo bendruomenės į bendradarbiavimą žvelgia kaip į neatsiejamą bendruomenės veiklos dalį. Pirmininkų požiūriu, savivaldybės pagalba yra reikalinga sprendžiant problemas, be savivaldybės pagalbos bendruomenės yra nepajėgios spręsti problemų. Bendradarbiavimas yra svarbus ir siekiant gerinti bendruomenės gyvenimo kokybę, efektyviai panaudoti skiriamas lėšas, laiku tenkinti gyventojų poreikius. Pažymėtina, kad kaimo bendruomenėms bendradarbiaujant su Mažeikių rajono savivaldybe, gerėja gyvenamoji aplinka („gerini <...> gyvenamąją aplinką“, I4), bendruomenės narių laisvalaikis tampa turiningesniu („rūpiniesi žmonių užimtumu laisvalaikiu“, I4), gerėja sprendimų priėmimo kokybė („išsakant savo nuomones, pageidavimus, problemas ir pan. yra priimami geresni sprendimai tenkinantys bendruomenių poreikius“, I6), atnaujinama infrastruktūra („dauguma projektų, kurie buvo vykdomi, kuriuos vykdė kaimo bendruomenės, daugiausia ėjo patalpų renovavimas, jeigu matėte tuos mūsų projektus. Patalpos priklausė savivaldybei daugiausia, arba jeigu darė projektus, kur teritorijas tvarkė, infrastruktūrinius, tai žemė irgi priklausė arba savivaldybei, arba bendruomenei“, I8), palengvinamas darbas seniūnams („jei kaimo bendruomenė yra aktyvi, jeigu aktyvi gerąją prasme, tai seniūnams dirbti yra labai lengva“, I5). Bendradarbiavimo naudą ypač išryškino kaimo bendruomenių pirmininkai („svarbu todėl, kad priimtume sprendimus naudingus visai kaimo bendruomenei, sprendžiant įvairius klausimus“, I3). Pažymėtina, kad bendradarbiavimas padeda

pasiekti tikslų tarp bendruomenės ir rajono darnos („labai svarbu, nes su savo bendruomenės tikslais ateini pasiimti Mažeikių rajono visus kitus tikslus“, I4).

Empiriniame tyrime dalyvavusių VVG valdybos, kaimo bendruomenių pirmininkų bei savivaldybės atstovų buvo prašoma įvardinti sėkmingų bei nesėkmingų bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės pavyzdžių. Kaip parodė tyrimo rezultatai, bendradarbiavimas gali būti tiek sėkmingas, tiek nesėkmingas. Tyrimo rezultatai parodė, kad siekiant bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių sėkmės, savivaldybėms būtina suteikti kaimo bendruomenėms atsaką („sėkmingi pavyzdžiai būtų tie, kada kreipiamasi vienokiu ar kitokiu klausimu ir yra gaunamas reikiamas atsakymas ar reikiama pagalba“, I1), rasti lėšų projekto įgyvendinimui („rado finansavimui lėšų, sėkmingam projekto užbaigimui“, I2; „prisideda prie projektų įgyvendinimo, skiria kofinansavimą, nes jei mes teikiame ministerijai projektus, ten reikia pristatyti ne mažiau dešimt procentų savų lėšų. Ir čia ne kokie viešieji darbai, ne dar kas nors, o būtent pinigine išraiška. Tai rajonas, na nežinau ar visus dešimt procentų gražins mums ar dalį“, I3; „jei projekto teikėja buvo bendruomenė tai savivaldybė buvo kaip partnerė ir prie projekto prisidėjo 10 proc. nuo bendros projektų sumos“, I6; „šiais metais toms bendruomenėms kurios yra gavusios finansavimą iš ŽUM ar Soc min. savivaldybė skirs kofinansavimą, tai yra kompensuos bendruomenių 10 proc. prisidėjimą prie projekto. Nes dabar projektai yra finansuojami tik 90 proc., o 10 proc. nuo bendros projektų sumos turi prisidėti pati bendruomenė“, I6; „rajono savivaldybė remia bendruomenių renginius, prisideda finansiškai prie bendruomenių vykdomų projektų“, I9; „būtent iš tų savivaldybės bendruomenėms skirtų pinigėlių“, I10) bei skirti transportą („kiekvienais metais skiria transportą nuvykti į Lietuvos kaimo bendruomenių sąskrydį, šiais metais dar skyrė autobusą nuvykti į konferenciją bei į I-ąją tarptautinę vietos bendruomenių šventę– mugę“, I6). Informantai paminėjo, jog svari sėkmingo bendradarbiavimo sąlyga yra finansavimo administratorius („sėkmingi bendradarbiavimo pavyzdžiai <...> bendrai įgyvendinti projektai (viešųjų erdvių sutvarkymas, bendruomenės namų remontas ir kt) kurių finansavimas buvo administruojamas per ŠVLVVG (Šiaurės vakarų Lietuvos vietos veiklos grupė)“, I6). Esama daugybė sėkmingų bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenės pavyzdžių („viešųjų erdvių sutvarkymas, bendruomenės namų remontas“, I6; „Auksodė renovavosi, Rūbikai renovavosi, tik tai Rūbikai iš parapijos patalpas turėjo. Sedos bendruomenė, bet jie darė salelę, estradai statyti“, I8; „Laižuva kultūros centro patalpas tvarkėsi“, I8; „galima paminėti 2013-2015 vietos bendruomenių savivaldos programos įgyvendinimą“, I9; „būtent ir Auksodės bendruomenė, ir Sedos bendruomenė labai sėkmingai įsijungė Pikelių bendruomenė, nes jie šiemet teikia projektus ir net gi du projektus, vieną kaip bendruomenė, kitą kaip kita nevyriausybinė organizacija, bet būtent miestelio tvarkymui, norisi senų namų langines apipiešti, norisi paminklus atstatyti, net reklaminį stendą pasidaryti“, I10)

Bendradarbiavimas tampa nesėkmingu, kai stokojama savivaldybės dėmesio, aktyvumo („nesėkmingus tada kai nesulaukiama dėmesio“, I1; „Mažeikių rajono savivaldybė vangiai linkusi bendradarbiauti su kaimo bendruomenėmis, sprendimų priėmimo procesuose taikomas labiau pavienių organizacijų dalyvavimo principas“, I2), pačios kaimo bendruomenės yra pasyvios („rajone vis tik jaučiamas pačių bendruomenės atstovų trūkumas jiems dalyvaujant tarybų, komisijų ar darbo grupių veikloje, teikiant pasiūlymus bei siūlant idėjas prieš priimant atitinkamus sprendimus“, I2; „nes teikia tik tai keturios bendruomenės, o jų yra žymiai daugiau“, I10) ir, kai savivaldybė nesutinka prisidėti finansiškai („turėjome ir nesėkmingų atveju kada prašėme savivaldybės prisidėti finansiškai bet deja tai mūsų prašymas ir nebuvo įgyvendintas“, I7). Visgi, dauguma informantų negalėjo įvardinti nesėkmingo bendradarbiavimo „jei iš pradžių ir atrodo nesėkmingai, tai po to mes priverčiame, kad viskas būtų sėkmingai. Nes mes turime daug valios, galios ir pozicijų mes turime daug. Nes tik kaimo bendruomenių dėka 60 – 70 procentų Lietuvos ir ne tik gyvenimas pagerėjo. Ir bendruomenių namai renovuoti, parkai sutvarkyti, viešosios erdvės. Taip yra bendruomenių kurios ir nieko nepadare, bet tos bendruomenės kurios darėm, kurios kreipėmės, aš asmeniškai, tai ne su vienu projektu kreipiausi, ir su paskutiniu, kad savivaldybės administracija neprieštaruja, kad statomas vaikams atrakcionų parkas, iš tikrųjų tos pažymos būdavo labai greitai surašomos“. Apibendrinant galima teigti, kad dauguma kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimo iniciatyvų yra sėkmingos.

Bendradarbiavimą tarp kaimo bendruomenių ir savivaldybės lemia platus veiksnių rinkinys. Tą pabrėžė ir informantai. Vienos kaimo bendruomenės pirmininkės teigimu, „veiksniai lemiantys bendruomenių bendradarbiavimą su savivaldybe yra įvairūs, tai priklauso nuo pačios bendruomenės norų, problemų ir požiūrio. Svarbiausio veiksnio turbūt neišskirsiu nes tai priklauso nuo susidariusios situacijos“. Tai reiškia, kad bendradarbiavimą suponuojantiems veiksniams būdingas situatyvumas. Informantų įvardinti bendradarbiavimo veiksniai pateikti 3.3 lentelėje.

Kaimo bendruomenių, bendruomenių sąjungos, vietos veiklos grupės pirmininkų bei Mažeikių rajono savivaldybės atstovų požiūriu, Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenės bendradarbiavimą lemia finansiniai ištekliai, projektų kokybė, teisinė bazė, žmogiškasis veiksnys. Kiti pavieniai tyrimo dalyvių paminėti veiksniai buvo tokie: konkurencija („konkurencija tai pat labai jaučiama“, I7), bendruomenės dydis („jei esi maža kaimo bendruomenė nesi lygiavertė palyginus su didele kaimo bendruomene“, I7), kaimo bendruomenių iniciatyvumas („čia pačių kaimo bendruomenių iniciatyvumas. Kiek pačios kaimo bendruomenės nori bendradarbiauti su savivaldybe, tiek ir bendradarbiauja“, I4), bendri tikslai („bendruomenių ir savivaldos bendradarbiavimą skatina bendri tikslai“, I1).

Bendradarbiavimą tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenės lemiantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendradarbiavimą lemiantys veiksniai	Finansinio indėlio skyrimas	„Dažniausiai projekto metu reikalingas finansinis prisidėjimas, tai tą prisidėjimą, finansuoja savivaldybė“, I1 „Lėšų pritraukimas, tai yra finansavimas, tai yra padėjimas“, I5 „Mes juos galime šiek tiek paremti“, I10
	Projektų kokybės užtikrinimas	„Jeigu savivaldybė skelbia kažkokių tai konkursų projektams įgyvendinti, tai aišku yra ta konkurencija, kuri bendruomenė geriau parašys tą projektą, ta ir laimė“, I4 „Pirmiausia labai gerai reikia apsigalvoti rašant projektą, ar bus kas nors, ar išeis. Kalbant apie savo bendruomenę, tai mes visada kada rašome projektą, norime, kad projektas turėtų išliekamąją vertę“, I5
	Teisinės bazės tinkamumas	„Įstatymai“, I4 „Teisinė pagalba“, I5 „Teisinė bazė“, I7 „Pagal teisinę bazę“, I8
	Geranoriška elgsena	„Pirmiausia būtų paprastas žmogiškas veiksnys, kad būtų kalbėjimas ir susikalbėjimas“, I5 „Moralinė pagalba“, I5 „Geranoriškas, konstruktyvus dialogas tarp šių organizacijų“, I9

Nagrinėjant kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimą, svarbu nagrinėti ne tik šį procesą skatinančius veiksnius, bet ir organizacijas, asmenis (žr. 3.4 lent.). Informantų teigimu, kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimą skatina VVG, Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjunga. Pavieniai tyrimo dalyviai minėjo ir NVO tarybą, seniūniją, pačias bendruomenes. Išskirtinis Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungos pirmininkės, bendruomenių pirmininkų, seniūnų indėlis į bendradarbiavimo skatinimą. Informantai minėjo ir VVG, NVO tarybos pirmininkes, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotoją („šiaip savivaldybėje yra administracijos direktoriaus pavaduotojas Salatka, kuris yra būtent atsakingas už tai, dirba su kaimais ir bendruomenėmis“, I10).

Bendradarbiavimą tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenės skatinantys asmenys, organizacijos

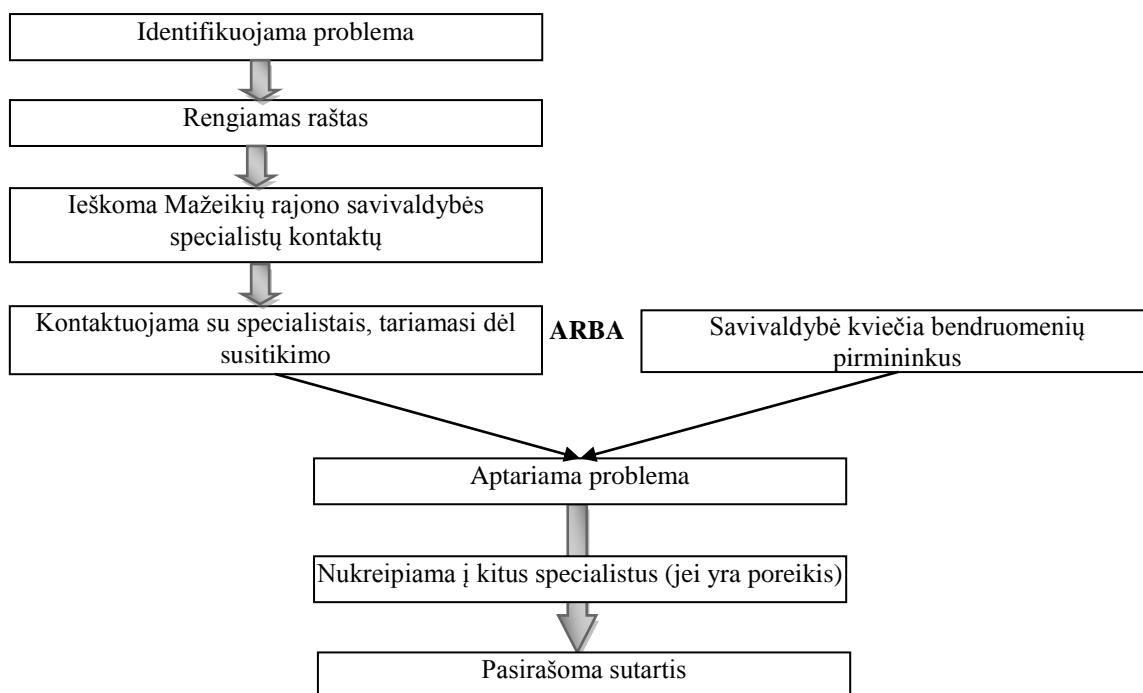
Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendradarbiavimą skatinančios organizacijos	VVG	„VVG“, I1, I2
	Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjunga	„Rajone veikia kaimo bendruomenių sąjunga“, I1 „Kaimo bendruomenių sąjunga“, I2 „Kaimo bendruomenių asociacija Mažeikių rajono“, I4 „Norėčiau paminėti ir kaimo bendruomenių asociaciją“, I7
Bendradarbiavimą skatinantys asmenys	Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungos pirmininkė	„Bendruomenių sąjungai – Rūta Narmontienė“, I1 „Kaimo bendruomenių sąjungos pirmininkė“, I9
	Bendruomenės pirmininkas	„Pats bendruomenės pirmininkas“, I2 „Bendruomenės pirmininkas“, I6 „Bendradarbiavimas priklauso nuo mūsų pačių tai yra nuo mūsų kaimo bendruomenių pirmininkų“, I7 „Bendruomenių lyderiai“, I9
	Seniūnas	„Seniūnas“, I5 „Seniūnai patys“, I10

Procesas. Tyrime dalyvavusių kaimo bendruomenių, bendruomenių sąjungos, vietos veiklos grupės pirmininkų bei Mažeikių rajono savivaldybės atstovų požiūriu bendradarbiavimas prasideda problemos identifikavimu (žr. 3.2 pav.). Identifikuojant problemas, kalbama su bendruomenės nariais („*pirmiausiai kalbama, diskutuojama su kaimo bendruomenėmis apie jų idėjas, apie jų poreikius veiklai vystyti*“, I9).

Nagrinėjant bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenės ir Mažeikių rajono savivaldybės pradžią, nustatyta, kad bendradarbiavimas gali būti tiek formalus, tiek neformalus. Iš pradžių vyksta neformalus bendradarbiavimas, vėliau formalizuojama.

Kai kuriais atvejais identifikuotos problemos su Mažeikių rajono savivaldybės atstovais aptariamoms ir VVG organizuojamų bendruomenės pirmininkų ir rajono valdžios susitikimų metu („*kaimo bendruomenių sąjunga (retai) ir VVG daro susitikimus su rajono valdžia vykdant strateginius projektus, per ataskaitinius susirinkimus*“, I2). Po susitikimų bendruomenių pirmininkai gali tartis dėl individualių pokalbių su savivaldybės atstovais. 2017 m. planuojami intensyvesni savivaldybės atstovų ir kaimo bendruomenių pirmininkų susitikimai („*kitais metais patys planuojame važiuoti, per bendruomenes, ne tik susitikti, daryti tokius bendrus susirinkimus, šiandien kaip tik buvome su seniūnais susitikę ir prašiau, kad jie padarytų grafikėlį, kad kitų metų pradžioje galėtume važiuoti ir susitikti*“, I10).

Inicijavus bendradarbiavimo procesą, vėliau tariamasi dėl bendro tikslo, įsipareigojimų, išteklių, vadovaujančio personalo, narių, sprendimų priėmimo struktūros, lankstumo. Atsakydami į šį klausimą informantai vardijo įvairias charakteristikas. Tyrimo dalyviai minėjo, kad susitarimai pasiekiami diskutuojant susitikimų metu („*diskusijų būdu*“, I6; „*sprendžiami diskutuojant, aptariant efektyviausius bendros veiklos būdus*“, I9; „*tai pirmiausia apšnekame, vyksta tiesiog bendravimas*“, I10; „*susitikimų metu*“, I3; „*buvo bendri susirinkimai, jie buvo apsitarę, susėsdavome ir kalbėdavomės. Kas teiks, ką teiks, kas bus pareiškėjas, kas bus partneris*“, I8). Susitarimai įtvirtinami raštiškai („*susitarimas dažniausiai būna raštiškas*“, I5), teisiškai („*čia teisinė bazė*“, I1). Tyrime dalyvavusių kaimo bendruomenių, bendruomenių sąjungos, vietos veiklos grupės pirmininkų bei Mažeikių rajono savivaldybės atstovų teigimu, tikslai, įsipareigojimai, ištekliai, vadovaujantis personalas, nariai, sprendimų priėmimo struktūra bei lankstumas numatomi projektuose („*projektai yra projektai. Ką pasirašei, tą tu įgyvendini*“, I4; „*rašant projektą*“, I11). Kai kuriais atvejais visa tai vyksta geranoriškai („*susitariame labai geranoriškai*“, I5), o kai kuriais – gana vangiai („*susitarimas su savivaldybe dėl, pavyzdžiui, finansavimo vyksta vangiai, ir kuo toliau tuo remiama suma mažėja*“, I2).



3.2 pav. Bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių pradžios procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais.

Formalus lyderis kaimo bendruomenės ir Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimo procese yra pirmininkas. Neformaliais lyderiais informantai įvardijo tiek tam tikrus asmenis, tiek organizacijas („neformalūs yra tie žmonės, kurie pastoviai būna kaime, pavyzdžiui, mūsų bibliotekininkė. Ir pažįsta visus žmones, labiau nei aš. Nes aš mieste dirbu. Daugiau laiko mieste praleidžiu. Ir sakykim, kad labai padeda“, I4; „jaunimo centras ir šiemet dar moterų klubas“, I10). Anot tyrimo dalyvių, formaliam lyderiui – kaimo bendruomenės pirmininkui – tenka itin svarbus vaidmuo („formaliam lyderiui tenka „įmonės“ vadovo vaidmuo“, I1; „bendruomenės formaliam lyderiui tenka vienas pagrindinių vaidmenų vietos bendruomenėje“, I2; „jis vienas pagrindinių ir atsakingiausių asmenų vietos bendruomenėje“, I2; „didelis. Lyderis turi būti tas generatorius“, I5; „kaimo bendruomenių pirmininkai atsako už viską“, I7; „lyderiai būna bendruomenių pirmininkais ir paprastai jie organizuoja visą bendruomenės veiklą“, I9; „lyderiui tenka viskas“, I11). Formalūs lyderiai atlieka šias funkcijas:

- susirinkimų vedimas („darant susirinkimus“, I1);
- veiklų ir renginių planavimas („planuojant veiklas ir renginius“, I1; „jis atsakingas už kiekvieną numatytą veiklą ar renginį“, I2)
- bendradarbiavimas su kitomis institucijomis („tenka bendradarbiauti su visom institucijom“, I1)
- sprendimų priėmimas („sprendimų priėmimo“, I1)

- atsiskaitymas („atsiskaitymo“, I1),
- ataskaitų teikimas („ataskaitų teikimo“, I1; „ataskaitas“, I2)
- finansų valdymas („vadovas atsakingas už visus finansinius reikalus“, I1; „buhalteriją“, I2)
- projektų valdymas („pilnai atsakingas už vykdomą projektinę veiklą“, I2)
- viešųjų pirkimų organizavimas („už viešuosius pirkimus“, I2)
- atstovavimas („tinkamas atstovavimas organizacijai visuomenėje“, I3)

Informantai nurodė, ar bendradarbiavimo procese pakanka pasitikėjimo kitais bendruomenės nariais bei savivaldybės atstovais. Nustatyta, jog dažniausiai pasitikėjimo lygis yra pakankamas (žr. 3.5 lent.).

3.5 lentelė

Pasitikėjimo kitais bendruomenės nariais ir savivaldybės atstovais pakankamumas bendradarbiavimo procese

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Pasitikėjimas bendruomenės nariais	Pakankamas	„Pasitikėjimo pakanka, tai teigiamai įtakoja darbo rezultatus“, I3 „Tie, kurie dalyvauja bendruomenės gyvenime, jie yra patikimi žmonės“, I4 „Jais pasitikėti reikia“, I5 „Man tai taip“, I6 „Savo kaimo bendruomenės nariais pasitikiu“, I7 „Jau šitas yra, bet tą reikėjo užsitarnauti“, I8 „Pakanka“, I10
	Iš dalies pakankamas	„Kaip ir visur visko būna. Pasitikima iki tol kol paveda“, I1 „Pasitikėti galima ne visais bendruomenės nariais. Vieni labai atsakingai atlieka pavestas užduotis ar pareigas, kiti į pavestą darbą žiūri neatsakingai – ne iki galo atsakingai atlieką darbą“, I2
Pasitikėjimas savivaldybės atstovais	Pakankamas	„Su savivaldybe kiek tariasi, tiek ir gauni“, I1 „Tai aišku, ten dirba specialistai, ir tiesiog net nėra tokios minties, kad nepasitikėti“, I4 „Pakanka“, I10
	Iš dalies pakankamas	„Iki tam tikro lygio, pasitikime ir savivaldybės atstovais“, I5 „Savivaldybes atstovais tenka kartais ir suabejoti“, I7

Ir nors pagal dominuojantį požiūrį pasitikėjimas yra pakankamas, visgi, sulaukta ir priešingų nuostatų („visada gali sakyti, kad nei pasitikėjimo pakanka, nei to dėmesio pakanka“, I11).

Gana palankiai įvertintas ir bendruomenės narių bei savivaldybės atstovų kompetentingumas (žr. 3.6 lent.).

Tikėtina, kad bendradarbiavimo metu gali kilti konfliktų, tad informantų teirautasi, kaip dažnai kyla konfliktų kaimo bendruomenėms bendradarbiaujant su Mažeikių rajono savivaldybe. Nustatyta, jog dažniausiai partneriai tarpusavyje nekonfliktuoja („stengiuosi nekonfliktuoti, viską sprendžiame pokalbių ir derybų būdu“, I1; „susitarti visada galima ir be konfliktų“, I1; „nekonfliktuojame, nes prieš vėją nepapūsi“, I2; „nekyla“, I3; „konfliktų nebūna“, I4; „stengiamės nekonfliktuoti prieš vėją nepapūsi“, I7; „stengiamės, kad to nebūtų, kad nebūtų jokių skundų ir panašiai“, I8; „mums nekyla“, I10). Dalis informantų nurodė, kad konfliktų kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimo metu yra buvę, tačiau jie buvo išspręsti („turėjome vieną konfliktą, bet mes paskui išsprendėme kaip mums reikia“, I5; „jie sprendžiami diskusijomis

dar jiems neišaugus į didesnius nesutarimus“, I9; „yra buvę daug konfliktų dėl pastatų įregistravimo, su nugriovimu, jei projekto metu yra pastatas nugriaunamas, pakeičia paskirtį, po to sunku priregistruoti būna“, I11).

3.6 lentelė

Kaimo bendruomenės narių bei savivaldybės atstovų kompetencijos pakankamumas

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendruomenės narių kompetencija	Bendruomenės narių kompetentingumas	„Kitiems kaimo bendruomenės nariams taip pat pakanka kompetencijos“, I2 „Taip, pakanka“, I3 „Taip, bendruomenės narių kompetencija pakankama, kadangi, dabartinėje taryboje tikriausiai yra 50 – 60 procentų su aukščiau išsilavinimu. Savo tarpe turime ir menininkų, ir architektų, ir buhalterių, ir teisininkų“, I5 „Manau, kad taip“, I6 „Kompetencijos tikrai pakanka“, I9 „Tos kompetencijos čia užtenka“, I10 „Pakanka“, I11
	Bendruomenės narių kompetencijos stoka	„Bendruomenės nariams kartais pritrūksta kompetencijos, būna visokių trikdžių“, I1 „Gal ir trūksta žinių. Gal labiau žinių trukumas“, I1
		„Kaimo bendruomenės nariams kompetencijos pritrūksta“, I7 „reikia pasimokyti, įsigilinti į teisinę bazę, kad galėtų žinoti tiek bendruomenės tiek savivaldybės veiklos galimybes“, I9
Savivaldybės atstovų kompetencija	Savivaldybės atstovų kompetentingumas	„Taip, pakanka“, I3 „Savivaldybės darbuotojų kompetencija pakankama“, I7 „Pakanka“, I11
	Savivaldybės atstovų kompetentingumas	„Savivaldybės atstovams ta kompetencija remiasi į ribas. Kiek gali, tiek jie padaro“, I1 „Savivaldybės atstovams kompetencijos, kai kuriais atžvilgiais pakanka. Kai kuriais atvejais ne“, I5 „Manau, kad taip“, I6

Tyrimo dalyvavusių kaimo bendruomenių, bendruomenių sąjungos, vietos veiklos grupės pirmininkų bei Mažeikių rajono savivaldybės atstovų buvo prašoma nurodyti, kaip vyksta planavimas. Nustatyta, jog planus rengia VVG („aišku VVG“, I8), kaimo bendruomenės („susirinkimo metu aptariame“, I1; „bendruomenės pačios pasidaro metinius veiklos planus“, I2; „dažniausiai pati bendruomenė“, I3; „mes turime bendruomenės planą, ko mes norime, ką mes veiksime“, I5; „planuoja pati kaimo bendruomenė, iniciatorius būna bendruomenės taryba ir bendruomenės pirmininkas“, I7; „planavimas vyksta bendruomenės taryboje. Ir kai susirenka bendruomenės taryba, jei ta bendruomenė yra kažkiek judanti, numato ką kitais metais dirbs“, I11). Planavimas bendruomenėse vyksta tam tikru nuoseklumu. Anot vieno informanto, „vykdant planavimą bendruomenėje pirmiausia yra renkama informacija, išakytos bendruomenės narių nuomonės susirinkimų metu. Po to viskas apsvarstoma taryboje ir susidėliojama prioriteto tvarka, kas bus vykdoma kitais metais. Iniciatorius dažniausiai būna bendruomenės pirmininkas, arba seniūnaitis“ (I6). Informantų nuomonės dėl planavimo savivaldybėje išsiskyrė. Vienų teigimu, savivaldybėje planavimas vyksta („o savivaldybė planuoja biudžetą ir fondus“, I11; „mus į tuos planus įtraukia tai, kad mes jau žinome kiek biudžete yra pinigėlių skirta veikloms, tada metu pradžioje skelbiame paraiškų surinkimą, o tada mes jau daliname, pasirašome sutartis“, I10), o kitų

– to nėra („savivaldybės mastu tokio planavimo visai nėra“, I2; „mūsų atveju tokio planavimo kitiems metams, netgi negalime numatyti“, I4).

Struktūra ir valdymas. Informantų buvo prašoma nurodyti, kaip bendradarbiavimas veikia kaimo bendruomenės / savivaldybės organizacinę struktūrą, o tiksliau – ar bendradarbiaujant kinta tikslai, užduočių paskirstymas pagal specializacijas, darbo jėgos paskirstymas, taisyklės bei standartizuotos veiklos procedūros ir valdymo ryšiai. Tyrimo dalyvių nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė. Dalis tiriamųjų teigė, kad poveikis yra („visko būna, bet bendradarbiaujant viskas vyksta sklandžiau. Esant vienokiai ar kitokiai veiklai pasiskirstoma uždutimis ir darbais“, I1; „įtakoja, aišku“, I1; „kinta“, I3; „teigiamai veikia“, I5; „teigiamai veikia bendradarbiavimas“, I7; „manau, kad dar menkai veikia“, I11), kitų nuomone, poveikio nėra („kadangi nėra tokio planavimo iš viršaus, tai nėra jokių pokyčių ir t.t.“, I2; „niekaip neveikia“, I4; „bendradarbiavimas neturi jokios įtakos kaimo bendruomenės organizacinei struktūrai“, I6; „savivaldybės organizacinei struktūrai didesnės įtakos nedaro“, I9).

Tyrimo metu siekta nustatyti, kas vadovauja bendradarbiavimui tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės. Informantų nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė (žr. 3.7 lent.) – minėtas tiek bendruomenės, tiek savivaldybės vadovaujantis vaidmuo. Be bendruomenės ir savivaldybės, kaip vadovo, tyrimo dalyviai įvardijo ir seniūniją („turime labai veiklius gatvės seniūnus“, I5). Išsakyta ir kitokia pozicija. Anot vieno savivaldybės atstovo, dominuojančio vadovo nėra („kadangi skiriasi tiek organizacijų juridinis statusas, tiek ir veiklos būdai, paprastai ryškaus pasiskirstymo kas vadovaus nėra – tai yra daugiau lygiavertis bendradarbiavimas“, I9).

3.7 lentelė

Bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės vadovas		
Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendradarbiavimo vadovas	Bendruomenė	„Bendruomenė. Į savivaldybę labiau kreipiamės pagalbos“, I1 „Šiaip labiau bendruomenė“, I1 „Bendruomenės taryba“, I3 „Bendruomenės pirmininkas“, I4 „Bendruomenės pirmininkas“, I6
	Savivaldybė	„Iš savivaldybės pusės dažniausiai su mumis draugauja savivaldybės administracijos direktoriaus antrasis pavaduotojas žemės ūkio reikalams“, I4 „Vadovauja Mažeikių rajono savivaldybė“, I7

Netikėtumai ir apribojimai. Sėkmingesniai bendradarbiavimui tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės kliudo nesusikalbėjimas, žmogiškųjų išteklių problemos, laiko stoka, nenoras, neryžtingumas (žr. 3.8 lent.). Bendradarbiavimą riboja ir finansinių išteklių stoka („trukdo ir finansinė padėtis“, I1), silpnas bendruomenių atstovų įtraukimas („savivaldybės sudaromų visuomeninių tarybų ir komisijų veikloje kaimo bendruomenių atstovai, manau, visai neįtraukiami“, I2), atstumas („atstumas“, I3), savivaldybės darbuotojų požiūris („savivaldybės darbuotojų atsainus požiūris į bendruomenę“, I5), iniciatyvumo stoka („trūksta iniciatyvumo tiek iš

bendruomenių, tiek ir iš pačios savivaldybės“, I6), bendruomenės pilietiškumo stoka („kaimo bendruomenės pilietiškumo stoka“, I11).

3.8 lentelė

Sėkmingesnio bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės kliūtys

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendradarbiavimo kliūtys	Nesusikalbėjimas	„Gal nesusikalbėjimas“, I1 „Nesusikalbėjimas“, I7
	Žmogiškųjų išteklių problemos	„Tarybos nariai“, I3 „Etatinio darbuotojo trūkumas“, I10
	Laiko stoka	„Trūksta laiko“, I3 „Laiko stoka“, I7
	Nenoras	„Noras“, I5 „Labiausiai galbūt nenoras“, I5
	Neryžtingumas	„Neryžtingumas“, I7 „Mes dar nedrąsus“, I11 „Nemokame dėl bendro intereso pakariauti ir pastovėti“, I11

Rezultatai ir atskaitomybės. Tyrime dalyvavusių kaimo bendruomenių, bendruomenių sąjungos, vietos veiklos grupės pirmininkų bei Mažeikių rajono savivaldybės atstovų buvo prašoma nurodyti, bendradarbiavimo naudą kaimo bendruomenei, savivaldybei, visuomenei. Tiriamieji įžvelgė bendradarbiavimo naudą („labai didelis plusas yra“, I4; „suartina žmones“, I5; „dideli saugumo sumetimai“, I5; „toks savininkiškumo jausmas, kad tai yra mano kaimas“, I5; „aktyviai bendradarbiaujant skirtingos pusės tiek valdžios atstovai, tiek bendruomenės ar visuomenė pastebi skirtingas problemas, todėl gali išsakydami savo nuomones rasti geriausias problemų sprendimų būdus“, I6; „kuo daugiau piliečių savivaldybėje, tuo ir valdžia turėtų jaustis stipresne“, I11). Pažymėtina, kad bendradarbiavimas yra svarbus, siekiant užsibrėžtų tikslų („manau, visiems. Bendradarbiaujant yra lengviau pasiekti norimų tikslų“, I1; „bendradarbiaujant lengviau pasiekti užsibrėžtus tikslus“, I7). Informantų teirautasi, ar visuomet pavyksta pasiekti numatytų tikslų. Nustatyta, jog bendradarbiavimo tikslai dažniausiai pasiekiami („pasiekiami, jei jų sieki. Jei parašai projektą, tai ir įgyvendini. Jeigu pasiūlo parašyti projektą, jis tau priimtinas, tai jį vykdai. Jei kreipiesi, tariesi tai ir susitari“, I1; „pačių numatyti tikslai puikiai pasiekiami“, I2; „dažniausiai“, I3; „jeigu išsikeli problemą, tai kreipiesi su ta problema, tai dažniausiai išsprendi“, I4; „kokie 95 procentai – taip“, I5; „bendruomenėje išsikelti tikslai dažniausiai yra pasiekiami ir įgyvendinami“, I6; „mes privalome jų pasiekti. Su tais, su kuriais mes dirbame visi pasiekia“, I8; „tikslai dažniausiai iškeliami gana realistiški, todėl beveik visada įvykdomi“, I9; „tiems bendruomeniškumo tikslams tikrai yra skiriama dėmesio“, I11). Pavienių tyrimo dalyvių nuomone, tikslai įgyvendinami tik iš dalies („namelio niekas neįteisina“, I4; „ne visada, nes ne visada nepakanka finansavimo“, I7) arba neįgyvendinami („to negalėčiau teigti per rajono valdžios numatytus tikslus. Visada atsiranda vienokių ar kitokių trikdžių“, I2).

Informantų buvo prašoma pateikti savo įžvalgas ir dėl bendradarbiavimo rezultatyvumo gerinimo. Dažniausiai respondentų paminėti pasiūlymai pateikti 3.9 lentelėje.

3.9 lentelė

Bendradarbiavimo rezultatyvumo gerinimo kryptys

Kategorija	Subkategorija	Informantų teiginiai
Bendradarbiavimo rezultatyvumo gerinimo kryptys	Dėmesio bendruomenėms didinimas	„Galėtų būti didesnis dėmesys savivaldybės bendruomenėms“, I1 „Galėtų būti didesnis dėmesys ir parama likusiems kaimo žmonėms jų organizacijoms“, I2 „Reikia savivaldybės dėmesio“, I11
	Finansavimo didinimas	„Galėtų skirti kokią nors bent jau tikslinę sumą bendruomenių finansavimui, kad bent būtų palengvintos tos einamosios išlaidos“, I1 „Šiomet žadėjo kažkiek koofinansuoti kaimo bendruomenes, kurios prie projektų vykdymo prisidėjo savo lėšomis. Labai dar to tikimės“, I2 „Reikalingas pakankamas finansavimas bendruomenių projektams vykdyti, nes geriausiems idėjoms įgyvendinti reikalingas finansinis pagrindas“, I9
	Pirmininkų skatinimo sistemos sukūrimas	„Reikia atsižvelgti į bendruomenių pirmininkus, kad jie dirba ne grupei žmonių, o yra dirbama visam kaimui ir aplinkiniams kaimams <...> ir galbūt galėtų tuos pirmininkus paskatinti, nebūtinai realia pinigine išraiška, bet galbūt tuos mūsų pirmininkautus metus pridėti prie būsimos pensijos arba prie stažo, arba kokį bent procentą išvesti, tada būtų paskata ir noras dirbti, galbūt ir tą pamainą būtų galima greičiau surasti“, I4 „Mes esame prastesni, nes dirbam už aciū, mes negauname nieko“, I5 „Bendradarbiavimo rezultatyvumas būtų geresnis jei tam galėtume skirti 8 darbo valandas ir jis būtų apmokamas“, I7
	Aktyvumo skatinimas	„Aktyvus bendruomenių dalyvavimas priimant įvairius sprendimus, išsakant savo nuomones, ar pateikiant pasiūlymus pagerintų bendradarbiavimo rezultatyvumą“, I6 „Galbūt žmonėms tos iniciatyvos daugiau reiktų“, I8 „Pačios bendruomenės galėtų būti šiek tiek aktyvesnės. Nes kas domisi, kas vykdo tą veiklą, tas ir tų pinigėlių gauna ir dėmesio“, I10 „Galėtų ir žmonės, jei jie būtų aktyvesni, patys prisidėti“, I11
	Papildomos pareigybės savivaldybėje įsteigimas	„Mažeikių rajono savivaldybėje nėra atsakingo specialisto į kurio pareigybę būtų įraktu koordinuoti kaimo bendruomenių bendradarbiavimą“, I6 „Kaimo bendruomenių problemos būtų išgirstos per kokius atsakingus darbuotojus (specialistus) konkrečiai būtų paskirti kaimo bendruomenėms kur kaimo bendruomenės galėtų kreiptis Mažeikių rajono savivaldybėje“, I7

Tyrimo rezultatai parodė, kad bendradarbiavimui tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės didinti svarbu skirti daugiau dėmesio bendruomenėms, didinti finansavimą, parengti pirmininkų skatinimo sistemą, skatinti bendruomenių aktyvumą, įsteigti savivaldybėje papildomą pareigybę bendradarbiavimo koordinavimui. Informantai taip pat išreiškė poreikį didinti bendradarbiavimo operatyvumą, („norėtume, kad viskas vyktų operatyviai“, I5; „prie paskutinio projekto mums reikia prisidėti dešimt procentų, tai yra 500 eurų, aš prašymą parašiau rugsėjo 15 dieną, šiandien jau lapkričio 15 diena. Neturime jokio sprendimo“, I5), koreguoti bendradarbiavimo kryptingumą („manau, bendradarbiavimas būtų rezultatyvus, kad viskas eitu „iš apačios į viršų“, kaip tai esama daugelyje respublikos rajonų bendruomenėse“, I2), dažniau organizuoti susitikimus („susitikimai nors kas pusmetis su savivaldybės atstovais“, I3), kelti savivaldybės darbuotojų kompetenciją („gal tie nesusikalbėjimai yra dėl kompetencijos. Dėl savivaldybės darbuotojų, kurie neišmano projektų“, I5), gerinti informacijos sklaidą („informacijos sklaidos gerinimas. (Savivaldybių internetiniuose tinklalapiuose ir kitose viešojo informavimo priemonėse derėtų

publikuoti ir nuolatos atnaujinti informaciją apie savivaldybėje numatomų projektų įgyvendinimą taip norėtume“, I7), didinti savivaldybės darbuotojų toleranciją bendruomenių pirmininkų ir narių atžvilgiu (*„tolerancija iš kai kurių savivaldybės specialistų pusės“*, I7), organizuoti bendrus susirinkimus (*„rajono valdžia buvo pernai žadėjusi, kas mėnesį susitikti su kaimo bendruomenių atstovais, aptarti mums rūpimus klausimus ir problemų sprendimus“*), įsteigti specialią instituciją (*„manyčiau, kad rajone reikėtų sudaryti nevyriausybinių organizacijų ir savivaldybės bendradarbiavimo tarybą, kuri glaudžiau dirbdama žinotų NVO problemas bei jų gyvenimo sąlygas“*, I2).

Išanalizavus Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių bendradarbiavimo tyrimo rezultatus, nustatyta, jog bendradarbiavimas tarp minėtų šalių rajone vyksta tokiais būdais: įtraukimas į sprendimų priėmimą, pagalba, pritraukiant išteklius, socialinių veiklų skatinimas ir įgyvendinimas, infrastruktūros veikloms perleidimas. Interviu su Mažeikių rajono kaimo bendruomenių, bendruomenių sąjungos, vietos veiklos grupės pirmininkais bei Mažeikių rajono savivaldybės atstovais rezultatai parodė, kad bendradarbiavimą tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės suponuoja finansiniai ištekliai, projektų kokybė, teisinė bazė, žmogiškasis veiksnys, konkurencija, bendruomenės dydis, kaimo bendruomenių iniciatyvumas, bendri tikslai. Itin svarbų vaidmenį bendradarbiavimo procese informantai priskyrė kaimo bendruomenių pirmininkams. Tinkamai realizuotas pirmininko vaidmuo dažniausiai užtikrina ir vadovavimą bendradarbiavimui. Nustatyta, jog beveik visais atvejais iškelti bendradarbiavimo tikslai pasiekiami.

IŠVADOS

1. Bendradarbiavimo vietos savivaldoje koncepcijos gero viešojo valdymo kontekste analizė parodė, kad tarpsektorinis bendradarbiavimas – tai dviejų ar daugiau sektorių organizacijų susijungimas ir dalijimasis informacija, resursais, veiklomis ir gebėjimais, siekiant bendrai pasiekti rezultatų, kurie negalėtų būti pasiekti vieno sektoriaus ar organizacijos. Toks bendradarbiavimas gero viešojo valdymo kontekste apima pradinių sąlygų, proceso, struktūros ir valdymo, netikėtumų ir apribojimų, rezultatų ir atskaitomybės elementus. Šie elementai taikytini ir bendradarbiavimui tarp vietos valdžios bei kaimo bendruomenės.
2. Sėkmingam bendradarbiavimui tarp viešojo administravimo institucijos – savivaldybės – ir kaimo bendruomenių užtikrinti būtinas platus atstovavimas, įsipareigojimas, atsakomybės jausmas, išgryninti lyderystės įgūdžiai, reguliari bei efektyvi komunikacija, pakankamas skaičius ekspertų, tinkami gebėjimai bei tinkamas vadovavimas. Nustatyta, jog bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir kaimo bendruomenių reikšmė yra tuo didesnė, kuo stipresnis yra bendradarbiavimo indėlis ir kuo geresnis rezultatas pasiektas.
3. Bendradarbiavimo tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės situacijos analizė sudarė prielaidas išskirti rajone 2014–2016 m. laikotarpiu taikytus bendradarbiavimo būdus. Šie būdai – tai: įtraukimas į sprendimų priėmimą, pagalba pritraukiant išteklius, socialinių veiklų skatinimas ir įgyvendinimas, infrastruktūros veikloms perleidimas. Tokiu būdu kaimo bendruomenėms įprastai tenka lygiateisių sprendimų priėmėjų, projekcinės veiklos įgyvendintojų, kultūrinės veiklos organizatorių ir vykdytojų, išteklių naudotojų vaidmenys.
4. Interviu su Mažeikių rajono kaimo bendruomenių, bendruomenių sąjungos, vietos veiklos grupės pirmininkais bei Mažeikių rajono savivaldybės atstovais rezultatai parodė, kad: bendradarbiavimą tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės suponuoja savivaldybės disponuojami finansiniai ištekliai, rengiamų projektų kokybė, nacionalinė bei regioninė teisinė bazė, geranoriška elgsena, konkurencija tarp bendruomenių, bendruomenės dydis, kaimo bendruomenių iniciatyvumas, bendri kaimo bendruomenių bei savivaldybės tikslai. Svarus indėlis inicijuojant bendradarbiavimą tenka ir VVG, Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungai, NVO tarybai, seniūnijai, pačioms bendruomenėms.
5. Bendradarbiavimo tarp Mažeikių rajono savivaldybės ir kaimo bendruomenių proceso pradžia galima dviem alternatyvomis: 1) kaimo bendruomenė identifikuoja problemą, rengia raštą, kreipiasi į Mažeikių rajono savivaldybę; 2) savivaldybė, identifikavusi problemą, kviečia susitikimui bendruomenių pirmininkus. Bendro susitikimo metu aptariama problema, iškilus poreikiui kreipiamasi ir į kitus specialistus, o priėjus bendro sutarimo,

pasirašoma bendradarbiavimo sutartis. Visame šiame procese itin svarbus formalus lyderio vaidmuo. Šis vaidmuo dažniausiai priskiriamas kaimo bendruomenių pirmininkams.

6. Bendradarbiavimui tarp kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės teigiamo poveikio turi pakankamas bendradarbiavimo šalių pasitikėjimas viena kita, pakankamas bendruomenės narių ir savivaldybės atstovų kompetentingumas. Ir nors beveik visais atvejais kaimo bendruomenių ir Mažeikių rajono savivaldybės bendradarbiavimo tikslai pasiekiami, efektyviau tą galima būtų daryti išsprendus nesusikalbėjimo, žmogiškųjų, finansinių, laiko išteklių stokos, nenoro, neryžtingumo, silpno bendruomenių atstovų įtraukimo, neigiamo savivaldybės darbuotojų požiūrio, iniciatyvumo stokos, bendruomenės pilietiškumo stokos problemas. Tai reiškia, kad ginamasis teiginys iš dalies pasitvirtino. Mažeikių rajono kaimo bendruomenių ir savivaldybės trikdžių bendradarbiavimui mažinimui tikslinga būtų stiprinti abipusę bendradarbiavimo motyvaciją. O atotrūkio tarp aktyvios kaimo bendruomenės poreikių ir vietos valdžios galimybių juos tenkinti mažinimas Mažeikių rajone nebuvo identifikuota.

REKOMENDACIJOS

Vadovaujantis Mažeikių rajono kaimo bendruomenių, bendruomenių sąjungos, vietos veiklos grupės pirmininkais bei Mažeikių rajono savivaldybės atstovų įžvalgomis, suformuluotos tokios rekomendacijos:

1. Mažeikių rajono savivaldybės administracijai rekomenduojama skirti daugiau dėmesio kaimo bendruomenėms. Tiesioginis kontaktas su bendruomenės nariais gali paskatinti asmeninį domėjimąsi vykstančiais procesais, didinti suvokimą, kad valdžios institucijoms svarbūs bendruomenės klausimai. Tokiu būdu būtų skatinamas ir bendruomenių aktyvumas. Mažeikių rajono savivaldybės administracijai taip pat rekomenduojama įsteigti papildomą pareigybę bendradarbiavimo koordinavimui. Tokiu būdu bendruomenės aiškiai žinotų į ką kreiptis, susidūrus su problemomis ar kilus idėjai, kaip jas būtų galima išspręsti. Savivaldybės administracijai taip pat rekomenduojama operatyviau reaguoti į kaimo bendruomenių užklausas, prašymus. Šią problemą galima būtų išspręsti jau minėtos bendradarbiavimo koordinatoriaus pareigybės įsteigimu. Siūloma gerinti ir informacijos sklaidą, publikuojant ir nuolat atnaujinant informaciją apie savivaldybėje numatomų projektų įgyvendinimą savivaldybės interneto svetainėje ir kitose visuomenės informavimo priemonėse.
2. Mažeikių rajono savivaldybės tarybai rekomenduojama sukurti kaimo bendruomenių pirmininkų skatinimo sistemą. Į šią sistemą svarbu įtraukti darbo užmokesčio pirmininkams skyrimą. Šio pasiūlymo įgyvendinimas ypač svarbus, kadangi tai taptų ne tik paskatinimu siekti pirmininko posto, bet ir suteiktų pirmininkams didesnę atsakomybę bei atskaitomybę už jų veiklą, bendradarbiaujant su savivaldybe.
3. Kaimo bendruomenių pirmininkams siūloma aktyviau dalyvauti sprendimų priėmimo, išsakyti savo nuomones, teikti pasiūlymus. Tyrimo rezultatai parodė, kad savivaldybės atstovai pasigenda kaimo bendruomenių pirmininkų bei bendruomenių narių aktyvumo, todėl būtina jį skatinti. Tai būtina finansavimo ir dėmesio iš savivaldybės gavimo sąlyga. Nustačius nepakankamą susitikimų tarp kaimo bendruomenių pirmininkų ir savivaldybės atstovų dažnumą, kaimo bendruomenėms taip pat siūloma inicijuoti tokius susitikimus.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Akindele, S. T. (2012). Institutional collaboration as essential ingredient for good governance, efficient and effective service delivery in a democracy: a critical discourse. *Human Resource Management Research*, 2(3), p. 15–37.
2. Aleksandravičius, A., Žukovskis, J. (2011). Kaimo bendruomenių raida ir jų veiklos tikslai: siekiant darnumo visuomenėje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1 (25), p. 1–9.
3. Ališauskas, K., Jankauskas, A., Klovienė, J. (2009). *Bendruomenių dalyvavimo kaimo plėtroje*. *Ekonomika ir valyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(16), p.30–37.
4. Andrews, R., Entwistle, T. (2010). Does cross-sectoral partnership deliver? An empirical exploration of public service effectiveness, efficiency, and equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, p. 679–701.
5. Ansari, W. E., Phillips, C. J. (2001). Partnerships, community participation and intersectoral collaboration in South Africa. *Journal of Interprofessional Care*, 15(2), p. 119–132.
6. Astrauskas, A. (2002). Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 3, p. 71–78.
7. Astrauskas, A., Galinienė, B. (2003). *Vietos savivalda Lietuvoje: teritoriniai ir istoriniai aspektai*. VU leidykla.
8. Atkočiūnienė, V. (2008). Kaimo vietovės pokyčių valdymas pagal principą „iš apačios į viršų“. *Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos*, 2 (11), p. 50–62.
9. Augustinaitis, A. (2000). Informacijos visuomenės savivaldos tendencijos. *Informacijos mokslai*, 14, p. 1–29.
10. Bagdanavičius, J. (2005). *Socialinės sferos sociologija: teorinis metodologinis aspektas*. Mokomoji knyga. Vilnius: VPU leidykla.
11. Baršauskienė, V., Leliūgienė, I. (2001). *Sociokultūrinis darbas bendruomenėje: užsienio šalių patirtis*. Monografija. Kaunas: Technologija.
12. *Bendruomenės plėtra. Praktinis vadovas*. (2004). Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto Socialinio darbo institutas, Petrašiūnų bendruomenės centras.
13. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
14. Blanuša, A., Grbic, A. (2011). Citizen participation in local self-government in the Republic of Serbia. *Megatrend Review*, 8(2), p. 555–572.

15. Bovaird, T. (2014). Efficiency in third sector partnerships for delivering local government services. The role of economies of scale, scope and learning. *Public Management Review*, 16(8), p. 1067–1090.
16. Bringerhoff, J. M. (2002). Government - nonprofit partnerships: a defining framework. *Public Administration and Development*, 22, p. 19–30.
17. Brinkerhoff, D. W., Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31, p. 2–14.
18. Bryson, J., Crosby, B.C., Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66(s1), p. 44–55.
19. Brown, K., Keast, R. (2003). Citizen-Government Engagement: Community Connection through Networked Arrangements. *Asian Journal of Public Administration*, 1(25), p. 107–131.
20. Buis, H. (2009). *The role of local government associations in increasing the effectiveness of city-to-city cooperation*. Habitat International, 33(2), p.190–194.
21. Chaskin, R. J., Brown, P., Venkatesh, S., Vidal, A. (2001). *Building Community Capacity*. New York.
22. Crosby, B. C., Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world*. San Francisco: Jossey-Bass .
23. D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., Rodrigues, L. S. M., Beaulieu, M. D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(S1), p. 116–131.
24. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). Vyr. red. S. Keinys ir kt. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
25. De Bettignies, J. E., Ross, T.W. (2004). The Economics of Public-Private Partnerships. Canadian Public Policy. *Analyse de Politiques*, 30(2), p. 135–154 .
26. Dentoni, D., Bitzer, V., Pascucci, S. (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal of business ethics*, 135(1), p. 35–53.
27. Dettmer, P., Dyck, N., Thurson, L. P. (2005). *Consultation, Collaboration, and Teamwork for Students with Special Needs*. Boston: Person Education. Prieiga per internetą: http://www.ablongman.com/html/productinfo/dettmer5e/0205435238_ch2.pdf. (Žiūrėta 2015-08-25).

28. Dollery, B., Dallinger, D. (2007). Local democracy and local government efficiency: the role of community engagement in local government reform in Queensland. *The Icfai Journal of Governance and Public Policy*, 2(4), p. 57–70.
29. Domarkas, V. (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, p. 7–14.
30. Donahue, J. D. (2004). *On collaborative governance. Working paper*. John F. Kennedy School of Government, Center for Business and Government.
31. Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 33, p. 139–151.
32. Durkheim, E. (1991). *O razdielieniji obščiestviennogo truda*. Moskva: Nauka.
33. *Effective Governance: How Boards Work*. (2013). New Zealand, Wellington: Ministry of Education. Prieiga per internetą: <http://www.nzsta.org.nz/media/192049/howboardswork-1.pdf> (Žiūrėta 2016-04-16).
34. Firman, T. (2014). Inter-local-government partnership for urban management in decentralizing Indonesia: from below or above? Kartamantul (Greater Yogyakarta) and Jabodetabek (Greater Jakarta) compared. *Space and Polity*, 18(3), p. 215–232.
35. Gegužienė, V., Žiliukaitė, R. (2004). *Kaimiškų bendruomenių organizacijos*. Tyrimo rezultatų apžvalga. Vilnius. Prieiga per internetą: <http://www.bendruomenes.lt/downloads/structure/AtaskaitaKaimoBendruomeniuOrganizacijos.pdf> (Žiūrėta 2015-08-08).
36. Gopinathan, U., Watts, N., Hougendobler, D., Lefebvre, A., Cheung, A., Hoffman, S. J., Rottingen, J. A. (2015). Conceptual and institutional gaps: understanding how the WHO can become a more effective cross-sectoral collaborator. *Globalization and Health*, 11(46), 1–13.
37. Gudelis, D., Rozenbergaitė V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 8, p. 1648–2603.
38. Hara, N., Solomon, P., Kim, S., Sonnenwald, D. H. (2003). An emerging view of scientific collaboration: Scientists' perspectives on collaboration and factors that impact collaboration. *Journal of American Society for Information Science & Technology*, 54(10), p. 952–965.
39. Hargreaves, A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Mokytojų darbas ir kultūra portmoderniajame amžiuje*. Vilnius: Tyto Alba.
40. Hodge, G. A., Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), p. 545–558.
41. Yen, N. T. K., Luong, P. V. (2008). Participatory village and commune development planning (VDP/CDP) and its contribution to local community development in Vietnam. *Community Development Journal*, 43(3), 329–340.

42. Jasaitis, J (2014). *Kaimiškųjų vietovių strateginis valdymas*. Metodinis leidinys savivaldybių darbuotojams. Vilnius: BMK leidykla.
43. Johnson, C. L. (2001). *Socialinio darbo praktika. Bendrasis požiūris*. Vilnius: Vilnius universiteto Specialiosios psichologijos laboratorija.
44. Kanitzas, H. (1995). *Piliėtis ir savivaldybė*. Vilnius: NPI Savivalda.
45. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
46. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
47. Kavaliauskaitė, V., Jucevičius, R. (2009). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*, 1, p. 809–817.
48. Kindornay, S., Tissot, S., Sheiban, N. (2014). *The value of cross-sector development partnerships*. The North South Institute.
49. Kondratienė, V. (2008). Vietos savivaldos sistemų teisinio reguliavimo mechanizmai. *Jurisprudencija*, 3(105), p. 60–66.
50. Kontautienė, R. (2004). Bendradarbiavimo tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų bendruomenėje. *Tiltai: mokslo darbai*, 3(28), p. 1–93.
51. Kvieskienė, G. (2005). *Pozityvioji socializacija*. Vilnius: VPU.
52. Kvieskienė, G., Kvieska, V. (2012). *Socialinės partnerystės įtaka inovacijoms*. Monografija. Vilnius: Edukologija.
53. Lander, B. (2014). The role of institutions and capital in intersectoral collaboration: infection and immunity research and development collaboration in Vancouver. *Review of Policy Research*, 31(5), p. 390–407.
54. MacQueen, K. M., McLellan, E., Metzger, D. S., Kegeles, S., Strauss, R. P., Scotti, R., Blanchard, L., Trotter, R. T. (2001). What is community? An evidence-based definition for participatory public health. *American Journal of Public Health*, 91(12), p. 1929–1938.
55. Mačiulytė, J., Dedeire, M., Prapiestienė, R. (2013). Lietuvos kaimo bendruomenės ir lokalinis vystymas. *Geografija*, 49(1), p. 69–91.
56. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2008). Piliečių dalyvavimo viešojo administravimo institucijų valdyme galimybės: Vilniaus ir Jurbarko rajonų savivaldybių pavyzdys. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 14(3), p. 102–109.
57. Mitchell, G. E., O'Leary, R., Gerard, C. (2015). Collaboration and performance: perspectives from public managers and NGO leaders. *Public Performance & Management Review*, 38, p. 684–716.
58. Nolte, I. M., Boenigk, S. (2011). Public-nonprofit partnership performance in a disaster context: the case of Haiti. *Public Administration*, 89(4), p. 1385–1402.

59. Novikovas, A. (2005). Vietos savivaldos esmė ir socialinė paskirtis visuomenėje. *Jurisprudencija*, 77(69), 58–64.
60. Novikovas, A. (2005). Vietos savivaldos institucijų įgaliojimai ir gebėjimai įgyvendinti policijos uždavinius. *Jurisprudencija*, 78(70), p. 46–52.
61. O'Donnell, O. (2012). *Strategic Collaboration in Local Government*. Prieiga per internetą: <http://www.ipa.ie/pdf/StrategicCollaboration.pdf> (Žiūrėta 2016 09 12).
62. Petronytė, G., Aguonytė, V., Valintėlienė, R., Kalėdienė, R., Stankūnas, M. (2016). Tarpsektorinis bendradarbiavimas sveikatos netolygumų srityje suinteresuotųjų požiūriu. *Sveikatos politika ir valdymas*, 9(1), p. 27–41.
63. Pettai, V., Illing, E. (2004). Governance and Good governance. *Trames*, 4 (8(58/53)), p. 347–351.
64. Pilipavičius, V., Vidrevičienė, I. (2014). Vietos savivalda ir kaimo savavaldumo formavimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 36(4), p. 937–945.
65. Procevičienė, G. (2010). Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2(27), p. 45–50.
66. Puškorius, S (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešojo politika ir administravimas*, 20, p. 24–31.
67. Puškorius, S., Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2, p. 9–18.
68. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 30, p. 22–32.
69. Raipa, A., Backūnaitė, E. (2004). Fiskalinis skaidrumas ir atskaitomybė viešojo valdymo metodologijoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 8, p. 48–57.
70. Raišienė, A. G. (2007). *Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje*. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU.
71. Raišienė, A. G. (2008). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. *Jurisprudencija*, 4(106), p. 50–59.
72. Selsky, J.W., Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), p. 849–873.
73. Skietys, E., Raipa, A., Bartkus, E. (2008). Dimensions of the Efficiency of Public - Private Partnership. *Engineering economics*, 3(58), p. 45–50.
74. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). *Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos*. *Viešojo politika ir administravimas*, 28, p. 60–66.

75. *Socialinė ekonomika: vietos bendruomenės poreikiai ir galimybės. Tyrimo ataskaita.* (2004). Kaunas: Socialinės ekonomikos institutas.
76. Spezza, C., Borbely, C. (2013). Cross-Sector Collaboration. *Prevention Tactics*, 9(10), p. 1–8. Prieiga per internetą: <http://www.cars-rp.org/wp-content/uploads/2014/08/PT09.10.14.pdf> (Žiūrėta 2016-08-08).
77. Stone, M. M. (2004). *Toward understanding policy implementation through public–private partnerships: the case of the community employment partnership.* Paper presented at the Fall Research Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management. Atlanta, GA.
78. Štavičienė, Ž. (2011). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės poreikis ir galimybės Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*, 3(3), p. 789–815.
79. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija.* Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
80. Tijūnaitienė, R., Balčiūnas, S. (2010). Individualistic Motivation of Citizens Participating in Civil Society Organizations. *Engineering Economics*, 21(4), p. 408–416.
81. Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the Need Fortrust. *Journal of Educational administration*, 39(4), p. 308–331.
82. Valero, V. (2015). Government opportunism in public-private partnerships. *Journal of Public Economic Theory*, 17(1), p. 111–135.
83. *Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė Lietuvoje ir ES struktūrinių fondų naudojimas.* (2005). Vilnius: Viešosios politikos ir vadybos institutas.
84. Vizgirdaitė, J. (2011). Meaning of Collaboration: from Different Social Contexts to Common Understanding. *Socialiniai mokslai*, 4(74), p. 70–83.
85. Vyšniauskytė-Rimkienė, J., Motiečienė, R., Varžinskienė, L. (2013). Tarpsektorinio bendradarbiavimo modelio kūrimo prielaidos, galimybės ir kliūtys pirminės sveikatos priežiūros sistemoje dirbant su socialinės rizikos šeimomis. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 12(2), p. 121–140.
86. Žiliukaitė, R. (2007). Savanoriškų organizacijų veiklos efektyvumas: Lietuvos kaimiškųjų bendruomenių organizacijos. *Socialinis darbas*, 6(1), p. 15–26.
87. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos.* Kaunas: Technologija.

Teisės aktai ir kiti norminiai aktai:

88. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (2008). *Valstybės žinios*, 113– 420. Aktuali redakcija 2015-12-15.
89. Žemės ūkio, maisto ūkio ir kaimo plėtros įstatymas (2008). *Valstybės žinios*, 3174.

90. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Lietuvos atkūrimo šimtmečio ir vietos savivaldos Mažeikių rajono savivaldybėje šimtmečio minėjimų 2016–2020 metais priemonių plano patvirtinimo (2016). *Teisės aktų registras*, 26112.
91. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl turto suteikimo pagal panaudos sutartį Mažeikių rajono Tulniškų kaimo bendruomenei (2016). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/876f6c1227e111e6a222b0cd86c2adfc?positionInSearchResults=4&searchModelUUID=ea55395c-6644-462e-b54f-41c1eaded96> (Žiūrėta 2016 11 26).
92. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl patalpų suteikimo pagal panaudos sutartį Pivėnų kaimo bendruomenei (2016). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5b65b06212cf11e6aa14e8b63147ee94?positionInSearchResults=6&searchModelUUID=ea55395c-6644-462e-b54f-41c1eaded96> (Žiūrėta 2016 11 25).
93. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl viešųjų darbų įgyvendinimo ir darbdavių atrankos komisijos sudarymo, jos veiklos nuostatų, darbdavių atrankos organizavimo tvarkos patvirtinimo (2015). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a734c6c097a511e5a69681f9674b7edd?positionInSearchResults=9&searchModelUUID=ea55395c-6644-462e-b54f-41c1eaded96> (Žiūrėta 2016 11 27).
94. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl leidimo įregistruoti Mažeikių rajono Žemalės kaimo bendruomenės buveinę (2015). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/19b04dc04bfa11e59714d971db338024?positionInSearchResults=11&searchModelUUID=ea55395c-6644-462e-b54f-41c1eaded96> (Žiūrėta 2016 11 25).
95. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl leidimo įregistruoti Mažeikių rajono Voverių kaimo bendruomenės buveinę (2015). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fdd95811d86a11e49a8e8a8aa8141086?positionInSearchResults=16&searchModelUUID=ea55395c-6644-462e-b54f-41c1eaded96> (Žiūrėta 2016 11 25).
96. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl pritarimo Sedos bendruomenei įgyvendinti projektą „Poilsio zonos įrengimas Varduvos upės pakrantėje“ (2014). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a8141a80641811e4b78b87e061fb359d?positionInSearchResults=23&searchModelUUID=ea55395c-6644-462e-b54f-41c1eaded96> (Žiūrėta 2016 11 20).

97. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl turto suteikimo pagal panaudos sutartį Mažeikių rajono Ulieknės kaimo bendruomenei (2014). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cec003b0335311e4b487eaabe28831e8?positionInSearchResults=24&searchModelUUID=ea55395c-6644-462e-b54f-41c1eaded96> (Žiūrėta 2016 11 20).
98. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos sprendimas dėl Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2011 m. gegužės 27 d. sprendimo nr. T1-151 „Dėl etikos komisijos sudarymo“ 1 punkto dalinio pakeitimo (2014). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/de978de3011611e4b0ef967b19d90c08?positionInSearchResults=25&searchModelUUID=ea55395c-6644-462e-b54f-41c1eaded96> (Žiūrėta 2016 11 20).

Kiti šaltiniai:

99. Farooq, U. (2012). *Characteristics of Rural and Urban Community*. Prieiga per internetą: <http://www.studylecturenotes.com/social-sciences/sociology/360-characteristics-of-rural-and-urban-community> (Žiūrėta 2016 09 20).
100. *Gero valdymo principų taikymas Lietuvos savivaldybėse*. Studija. (2015). Nevyriausybinų organizacijų informacijos ir paramos centras, Lietuvos savivaldybių asociacija, Norvegijos asociacija „Change the World“. Prieiga per internetą: http://3sektorius.lt/gerasvaldymas/docs/STUDIJA_Gero_valdymo_principu_taikymas_savivaldybese_2015.pdf (Žiūrėta 2016-07-10).
101. *Inovacijų plėtra Lietuvoje. Valstybinio audito ataskaita*. (2008). Vilnius: Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė. Prieiga per internetą: <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=1454> (Žiūrėta 2016-08-16).
102. Medalinskas, A. (2015). *Ar Lietuvoje yra vietos savivalda?* Prieiga per internetą: <http://lzinios.lt/lzinios/komentarai/ar-lietuvoje-yra-vietos-savivalda-/196067> (Žiūrėta 2016 08 20).
103. Miginis, N. Ulozas, M. (2011). *Tapžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje*. Prieiga per internetą: https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj4_b-8oKjPAhXiHpoKHaUnB8wQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.jrd.lt%2Fuploads%2FMethodiniai%2520leidiniai%2FTB%2520SSGG%2520analize.pdf&usq=AFQjCNEMZZ_bLLKrV8CzFJeMaIqxYBMtMQ&sig2=bPGrV-1J7aFjWetXvwWZnw&bvm=bv.133700528,d.bGg (Žiūrėta 2016 09 21).

104. *Sąveika kaip viešojo sektoriaus modernizavimo priemonė.* (2014). Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas, kuriuo nustatoma Europos viešojo administravimo institucijų, įmonių ir piliečių sąveikos sprendimų programa (ISA2). Briuselis. Prieiga per internetą: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/com/com_com%282014%290367/com_com%282014%290367_lt.pdf . (Žiūrėta 2016-08-25).
105. *Unincorporated Rural Community Plans* (2015). Marion County Oregon. Prieiga per internetą: <http://www.co.marion.or.us/PW/Planning/zoning/ruralcommunityplans> (Žiūrėta 2016 09 22).
106. *Viešojo ir privataus sektorių partnerystė. Bruožai ir rūšys.* (2015). LR Finansų ministerija. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesojo-ir-privataus-sektoriu-partneryste/bruožai-ir-rusys> (Žiūrėta 2016-07-15).
107. Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjunga (2016). *Mažeikių rajono kaimo bendruomenių sąjungos nariai.* Prieiga per internetą: <http://mrkbsajunga.webs.com/sajungos-nariai> (Žiūrėta 2016-11-25).