

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Berta ANDRIUŠKIENĖ

Viešojo administravimo studijų programos studentė

KULTŪROS PROCESŲ VALDYMAS VIETOS
SAVIVALDOJE: AKMENĖS RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Berta ANDRIUŠKIENĖ

KULTŪROS PROCESŲ VALDYMAS VIETOS
SAVIVALDOJE: AKMENĖS RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:

prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

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

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Berta Andriuškienė

Kultūros procesų valdymas vietos savivaldoje: Akmenės rajono atvejis

Magistro darbas

Magistro darbe analizuojamas kultūros procesų valdymas vietos savivaldoje, tyrimo lauku pasirenkant Akmenės rajono savivaldybę. Tyrimo tikslas – ištirti kultūros procesų valdymą Akmenės rajono savivaldybėje bei įvardinti galimas kultūros procesų valdymo tobulinimo vietos savivaldoje kryptis. Darbo su mokslo šaltiniais analizė parodė, kad ne visada kultūros procesų valdymas yra įgyvendinamas realizuojant visus numatytus šio proceso tikslus bei uždavinius. Kultūros procesų valdymas priklauso nuo daugelio veiksnių valstybės politikos kultūros procesų valdymo srityje: šalies ir atskirų rajonų ekonominės situacijos ir panašiai. Todėl darbe siekiama panagrinėti kultūros procesų valdymą, kultūros politikos įgyvendinimą vietos savivaldos lygmeniu.

Temos aktualumą, naujumą ir pasirinkimo motyvaciją lėmė tai, kad iki šiol nebuvo išsamiai daryta Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo analizė, todėl darbu siekiama pateikti konceptualias rekomendacijas kultūros procesų valdymo gerinimui. Temos pasirinkimas rodo poreikį ištirti esamą kultūros procesų valdymo situaciją, nustatyti opiausias kultūros sektoriaus veiklos sritis, apibūdinti savivaldybės, kitų valstybinių institucijų, įgyvendinančių ir formuojančių kultūros procesų valdymą, vadybines kompetencijas, nuo kurių raiškos priklauso veiklos kryptingumas, įsisenėjusių problemų ir naujai keliamų uždavinių sprendimas. Kultūros procesų valdymo kryptingumas yra itin svarbus, kadangi šiandienos visuomenėje kultūra tampa vis svarbesnė ir kaip ekonomikos veiksnys kuriant patrauklią aplinką kapitalo investicijoms ir kaip socialinės prevencijos priemonė.

Darbe išnagrinėtos kultūros procesų valdymo formos, tikslai ir perspektyvos, kultūros procesų valdymo geroji patirtis Lietuvoje ir kitose ES valstybėse. Magistro darbe nagrinėti teisiniai dokumentai, jų įgyvendinimas Akmenės rajono savivaldybėje.

Atliktas empirinis tyrimas parodė kultūros procesų valdymo situaciją Akmenės rajono savivaldybėje, atskleidžiant problemines sritis bei stiprybes. Tyrimo metu siekta ne tik ištirti kultūros procesų valdymą Akmenės rajono savivaldybėje, bet ir pasiūlyti bei įvardinti galimas kultūros procesų valdymo tobulinimo kryptis.

Baigiamojoje dalyje pateiktos išvados ir tobulinimo kryptys, leidžiančios užtikrinti kultūros procesų valdymo tęstinumą bei tobulinimą.

SUMMARY

Berta Andriuškienė

Managing Cultural Processes In Local Self Government: The Case Of Akmene District
Master work

Managing cultural processes in local self government is analyzed in the master work choosing the municipality of Akmene district as the field of study. The aim of study – is to examine the managing cultural processes in municipality of Akmene district and to name possible areas of improvement in managing cultural processes. Work analysis of scientific sources showed that managing cultural processes is not always implemented fulfilling all aims and tasks. Managing cultural processes depends on many factors of cultural management policy in country: economical situation in country, separate districts and so on. That is why it is seeking to explore managing cultural processes, cultural policy implementation in local self government level.

Relevance, novelty and choice of this theme is because no research of managing cultural processes in municipality of Akmene district was done. Choice of theme shows the need to analyze existing situation of managing cultural processes, to determine most problematic areas of cultural sector, to describe municipality and other institutions that implement and form managing cultural processes. This is the reason why this work is seeking to give conceptual recommendations for improving managing cultural processes. Direction of managing cultural processes is very important because in today's society culture becomes important as economic factor creating attractive environment for capital investments and as social prevention tool.

Managing cultural processes, aims and perspectives also the good experience of managing cultural processes in Lithuania and other EU countries are analyzed in this work. Legal documents were examined to find out how they are implemented in the municipality of Akmene district.

Empirical study showed the situation of managing cultural processes in municipality of Akmene district which became obvious has strong and problematic areas at the same time. During the study the aim was not only to analyze the managing cultural processes in municipality of Akmene district but also to suggest and name the possible areas of improvement.

In the final part, conclusions and areas of improvement are given which lets managing cultural processes to be continuous and improved.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. KULTŪROS PROCESŲ VALDYMAS VIEŠOSIOS POLITIKOS ĮGYVENDINIMO PROCESĖ.....	13
1.1. Viešoji politika kultūros procesų valdymo klausimu	13
1.2. Kultūros procesų valdymo bei politinio bendradarbiavimo formos Europos Sąjungoje.....	16
1.3. Europos Sąjungos kultūros procesų valdymo tikslai, įgyvendinimo galimybės bei įtaka kultūros procesų valdymui.....	17
1.4. Kultūros procesų valdymas Lietuvoje.....	21
1.5. Kultūros procesų valdymo socialinis poveikis ir perspektyvos	23
1.6. Kultūros procesų valdymo programų ir projektų samprata bei efektyvumas.....	28
1.7. Kultūros procesų valdymo viešoji ir privačioji partnerystė.....	31
1.9. Kultūros paveldo samprata bei paskirtis	32
2. KULTŪROS VALDYMO PROCESŲ DALYVIAI.....	36
2.1. Valstybės vaidmenys, padedantys užtikrinti kultūros procesų raidą.....	36
2.2. Lietuvos valdymo institucijų vaidmuo kultūros procesų raidai.....	37
2.3. Valdžios institucijų vaidmuo kultūros procesų valdymo formavime ir įgyvendinime.....	38
2.4. Vyriausybės ir Seimo įtaka kultūros procesų valdymo, įgyvendinimo bei formavimo procese.....	39
3. KULTŪROS PROCESŲ VALDYMO TEISINĖ BAZĖ.....	41
4. KULTŪROS PROCESŲ VALDYMO AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	46
4.1. Tyrimo metodologija ir metodika.....	46
4.2. Tyrimo imties charakteristikos.....	47
5. KULTŪROS PROCESŲ VALDYMO AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI.....	50
5.1. Tiriamų Akmenės rajono kultūros įstaigų nuostatai ir veikla.....	50
5.1.1. Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo SSGG analizė.....	54
5.2. Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo analizė: ekspertų nuomonės raiška.....	56
5.3. Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo tobulinimo kryptys.....	73
IŠVADOS.....	76
REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA.....	79
PRIEDAI.....	83

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Keturių elementų matrica.....	21
<i>2 lentelė.</i> Tyrimo instrumento aprašymas.....	48
<i>3 lentelė.</i> Respondentų užkodavimas.....	49
<i>4 lentelė.</i> 2012 metais Akmenės rajono Kultūros įstaigų gautos lėšos.....	52
<i>5 lentelė.</i> 2012 metais Akmenės rajono Kultūros įstaigų pateiktų projektų į įvairius fondus finansavimas.....	52
<i>6 lentelė.</i> Akmenės rajono savivaldybės finansavimas kultūros ir meno sektorių 2009 – 2012 metais.....	54
<i>7 lentelė.</i> Kultūros procesų valdymo SSGG analizė.....	55

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Paveldo samprata ir struktūra.....	33
<i>2 pav.</i> Lietuvoje už kultūros procesų valdymo, politikos formavimą, įgyvendinimą atsakingos institucijos.....	39
<i>3 pav.</i> Svarbiausios Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos įgyvendinimo politikos sferos.....	42
<i>4 pav.</i> Tyrimo eigos schema.....	46
<i>5 pav.</i> Kultūros paveldo procesų valdymo politika Lietuvoje.....	57
<i>6 pav.</i> Lietuvos kultūros paveldo saugojimas ir plėtojimas.....	59
<i>7 pav.</i> Lietuvos kultūros paveldo vystymo ir saugojimo įstatyminė bazė.....	61
<i>8 pav.</i> Lietuvos institucijos atsakingos už kultūros paveldo procesų valdymą.....	63
<i>9 pav.</i> Kultūros procesų valdymo problemos Akmenės rajono savivaldybėje.....	66
<i>10 pav.</i> Akmenės rajono savivaldybės vadovų daromos klaidos kultūros procesų valdyme.....	67
<i>11 pav.</i> Kultūros procesų valdymo problemų sprendimas Akmenės rajono savivaldybėje.....	67
<i>12 pav.</i> Silpnosios ir stipriosios kultūros paveldo procesų valdymo pusės Akmenės rajono savivaldybėje.....	71
<i>13 pav.</i> Tobulinimo kryptys kultūros procesų valdyme Akmenės rajono savivaldybėje.....	74

VARTOJAMOS SĄVOKOS

Kultūra – žmogaus ir visuomenės veiklos produktas, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines bei dvasines vertybes.

Kultūros politika – valstybės, savivaldybių, visuomeninių organizacijų ir pilietinių veiksmų visuma, formuojanti, įtakojanti, reglamentuojanti, reguliuojanti, tvarkanti valstybėje vykstančius procesus, organizuojanti ir administruojanti kultūros institucijų tinklą, programomis ir strateginiais planais apibrėžianti kultūrinio gyvenimo tikslus bei numatomus pasikeitimus.

NVO (ne vyriausybė organizacija) – laisva piliečių valia įkurta organizacija, kuri siekia tarnauti visuomenės ar jos grupių labui, nesiekia pelno ir tiesioginio dalyvavimo valdant valstybę.

Kultūros paveldas - karta iš kartos paveldimos, perimamos, sukurtos ir perduodamos kultūros vertybės, svarbios etniniu, istoriniu, estetiniu ar moksliniu požiūriu.

Kultūros paveldo objektai – pavieniai ar į kompleksą įeinantys objektai, registruoti kaip nekilnojamosios kultūros vertybės, t. y. žemės sklypuose, sklypų dalyse, vandens, miško plotuose ar jų dalyse esantys statiniai ar kiti nekilnojantieji daiktai, kurie turi vertingųjų savybių ir kartu su jais priskirta teritorija yra atskiri daiktinės teisės objektai ar gali jais būti.

Kultūros ir ar meno įstaiga – viešasis juridinis asmuo, vykdamas atitinkamuose įstatymuose apibrėžtą kultūros ir meno (bibliotekų, muziejų, kultūros centrų, teatrų, koncertinių įstaigų, dailės galerijų ir panašiai) veiklą.

Kultūros centras – įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas ir šio įstatymo nustatyta tvarka pripažintas juridinis asmuo, kuris savo veikla puoselėja etninę kultūrą, mėgėjų meną, kuria menines programas, plėtoja švietėjišką (edukacinę), pramoginę veiklą, tenkina bendruomenės kultūrinius poreikius ir organizuoja profesionalaus meno sklaidą.

Etninė kultūra – visos tautos (etnos) sukurta, iš kartos į kartą perduodama ir nuolat atnaujinama kultūros vertybių visuma, padedanti išlaikyti tautinį tapatumą bei savimonę ir etnografinių regionų savitumą.

Muziejus – juridinis asmuo, veikiantis kaip biudžetinė, viešoji įstaiga ar kitos teisinės formos juridinis asmuo, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka, kurio svarbiausia veikla yra kaupti, saugoti, restauruoti, tirti, eksponuoti bei populiarinti materialines ir dvasines kultūros vertybes bei gamtos objektus.

SUTRUMPINIMAI

ES – Europos Sąjunga.

UNESCO – Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija.

KM – Kultūros ministerija.

NVO – nevyriausybinė organizacija.

KC – kultūros centras.

LR – Lietuvos Respublikos.

KPV – kultūros procesų valdymas.

KPPV – kultūros paveldo procesų valdymas.

VPP – viešoji privačioji partnerystė.

ĮVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Besikeičiančioje socialinėje terpėje, globaliųjų valstybių tikslų bei politikų fone pastebimi perversmai įvairiose srityse. Kultūra tarsi veidrodis atspindi žmonijos raidos pokyčius, parodo jos dinamišką principų ir normų sistemą, atskleidžia žmonių meninius gebėjimus ir kūrybinius bei istorinius idealus. Pasak A. Pauliukevičiūtės, A. Raipos (2010) teigimu, kultūros procesų, kaip teorinių modelių, skirtų kultūros sričiai valstybėse valdyti, pripažinimas ir įtvirtinimas priklauso nuo konkrečios visuomenės siekių, tikslų, supratimo, kas yra kultūra ir ko iš jos verta tikėtis. Kultūros valdymo rezultatai taipogi priklauso nuo žmonių gebėjimų organizuoti, planuoti ir koordinuoti kultūrinės veiklas, efektyviai įgyvendinti kultūros procesų valdymą. Žmonija yra tas visa veikiantis veiksnys, nuo kurio priklauso skirtingų sektorių valdymas. Kultūros valdymas veikia įvairių socialinių grupių gyvenimus – kuriant darbo vietas, sudarant sąlygas kurti ir inicijuojant veiklas, skatinant tobulėti bei kreipiant link savirealizacijos poreikių, pagrindžiant žmogaus kaip asmenybės meninės raiškos individualumą ir kita. Todėl svarbu suprasti kultūros valdymo reikšmę, nuo kurios priklauso įvairių kartų, o kartais net ir didžiulės dalies grupių atitinkamų poreikių tenkinimas.

Kultūros procesų valdymo kokybę, kiekybę, sklaidą ir plėtrą įtakoja šalies, vietos savivaldos vykdoma kultūros politika. Lietuvoje šiuo metu veikia stipriai transformuotas valstybinis (centrinis) kultūros valdymo modelis: centrinė figūra yra Kultūros ministerija (o vietiniame lygmenyje – savivaldybės), kuri vis dar yra didžiausia kultūros procesų ir reiškinių rėmėja (Vilkončius, 2007, p. 60).

Temos aktualumą sąlygoja priimamų sprendimų kintamumas ir jų įgyvendinimo problemos. Temos aktualumą, naujumą ir pasirinkimo motyvaciją lėmė tai, kad iki šiol nebuvo taip išsamiai daryta Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo analizė, bei noras pateikti rekomendacijas Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo gerinimui. Taip pat temos pasirinkimą apsprendė poreikis ištirti esamą situaciją, nustatyti opiausias kultūros sektoriaus sritis, apibūdinti savivaldybės, kitų valstybinių institucijų, įgyvendinančių ir formuojančių kultūros procesų valdymą kai nuo jų kompetencijos, veiklos kryptingumo, funkcijų subalansuotumo, priklauso įsisenėjusių problemų ir naujai keliamų uždavinių sprendimai. Kultūros procesų valdymo Akmenės rajone analizė yra aktuali, kadangi šiandienos gyvenime kultūra tampa vis svarbesnė ir kaip ekonomikos veiksnys kuriant patrauklią aplinką kapitalo investicijoms ir kaip socialinės prevencijos priemonė. Aktualu analizuoti organizacines, ekonomines, teisines ir kitas priežastis, trukdančias sklandžiai įgyvendinti, kontroliuoti kultūros procesų valdymą, ieškoti bei konstruoti kultūros valdymo modelius, galinčius prisitaikyti prie naujų sąlygų, užtikrinančius kultūros vertybių išsaugojimą, kokybišką kultūros procesų valdymą savivaldybėje.

Darbo problema – ne visada kultūros procesų valdymas yra įgyvendinamas realizuojant visus numatytus tikslus bei uždavinius. Šį procesą įtakoja daugelis veiksnių: tiek pats politikos formavimo procesas valstybės valdymo lygmenyje, tiek išorėje – ekonominė padėtis šalyje, rajonuose. Todėl darbe siekiama apžvelgti kultūros procesų valdymo įgyvendinimo lygį vietos savivaldoje.

Magistro darbo problema gali būti apibūdinta šiais probleminiais klausimais:

1. Kaip valdymo kontekste vyksta kultūros procesų politikos įgyvendinimas vietos savivaldoje?
2. Kokia kultūros procesų valdymo situacija Akmenės rajono savivaldybėje?
3. Kokios Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo perspektyvos, tobulinimo kryptys?

Tyrimo objektas - kultūros procesų valdymas vietos savivaldoje.

Šio darbo tyrimo objekto pasirinkimą iš dalies lėmė darbo autorės profesinės srities ryšys su tiriamąja problema ir Naujosios Akmenės, kaip gyvenamosios vietos glaudus ryšys.

Tyrimo tikslas – ištirti kultūros procesų valdymą Akmenės rajono savivaldybėje bei įvardinti galimas kultūros procesų valdymo tobulinimo kryptis.

Tiksliui pasiekti keliami uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie kultūros procesų valdymą viešosios politikos įgyvendinimo procese.
2. Išnagrinėti teisinę bazę, dokumentus.
3. Išanalizuoti Akmenės rajono kultūros procesų valdymo situaciją, kultūros institucijų funkcijas ir struktūrą, problemines sritis.
4. Remiantis atlikta teorine ir empirinio tyrimo analize, pateikti kultūros procesų valdymo tobulinimo vietos savivaldoje kryptis.

Siekiant nurodyto tikslo, **pagrindinis ginamas teiginys iškeltas toks:** Kultūros srities specialistų vietos savivaldoje iniciatyvumas ir kompetentingumas neatsiejamas nuo veiksmingo kultūros procesų valdymo, todėl įsidarbinus Akmenės rajono savivaldybėje jauniems, iniciatyviems, kompetentingiems kultūros srities specialistams, jie numatytų vizijas į ateitį, pakeistų nusistovėjusį vadovų požiūrį į kultūrą, tobulintų ir operatyviai bei sklandžiai įgyvendintų kultūros procesų valdymą vietos savivaldoje. Rajonas formuojamas per kultūrą, o savo kultūrą būtina formuoti skiriant daugiau dėmesio jai. Todėl pradėjus keisti valdžios vadovų požiūrį į kultūros procesų valdymą vietos savivaldoje, kultūrai būtų skiriamas didesnis finansavimas, daugiau įsigilinama ir greičiau išsprendžiamos opiausios, įsisenėjusios problemos.

Tyrimo bazė: metodologija, metodika, strategija.

Konceptualiojoje darbo dalyje temai atskleisti buvo analizuojami Lietuvos ir užsienio autorių mokslo straipsniai, knygos, nagrinėjami įvairių autorių atlikti kultūros procesų valdymo (Bakaveckas, A., 2007; Bartkevičiūtė I., Bėkšta A., Makselis R, Simonavičienė Ž, Vilkončius L., 2007; Bėkšta A., 2007; Bulevičius E., 2007; CH. Demner, H. Rauche, 2004; Domarkas V., 2007; Donskis, L., 2009; Dromantienė L., 2007; Garbaravičienė B., 2003; Gražulis, V., Jagminas, J., 2008; Heinrichs, W., Klein, A., 2001; Hoffmann H., Kramer D., 2004; Indriūnas A., 2008; Jasaitis E., 2007; Kaziliūnas A., 2008; Klein, A., 2006; Liutkus V., 2001; Liutkuvienė, L.; Rimkevičius, K. D., 2008; Mikailionienė G., 2003; Parsons W., 2001; Pratt, A., 2005; Raipa A., 2007; Rimkevičius, K. D.; Mikailionienė, G., 2009; Ruževičius, J., 2007; Segalovičienė I., Šnapštienė R., 2007; Thom, N. N.; Ritz, A., 2004; Vilkončius L., 2007; Wiesand J. A., 2004; Žalpys E., 2007 ir kt.) tyrimai.

Atlikus kultūros procesų valdymo analizę nustatyta, kad kultūros procesų valdymas vietos savivaldoje gali būti analizuojamas kokybiniu aspektu. Kokybiniai tyrimai lengviau įgyvendinami, jų patikimumas daugiausiai priklauso nuo naujumo (reikia vengti kituose tyrimuose jau naudotų klausimynų). Todėl siekiant gauti patikimus tyrimo rezultatus šiame magistro darbe darbo autorės sudarytas klausimynas yra visiškai naujas. Pažymėtina, kad metodikos, kuri aiškiai apibrėžtų kultūros procesų valdymo tyrimo specifiką nėra, įvairūs anksčiau minėti autoriai daugiausiai apibrėžia tik dalinius kriterijus, kuriuos būtina identifikuoti, siekiant nustatyti kultūros procesų valdymo kokybiškumą.

Analitinėje – tiriamojoje darbo dalyje buvo atliktas struktūrizuotas interviu kurio metu buvo apklausti Akmenės rajono savivaldybės vadovai, specialistai, atsakingi už kultūros sritį.

Atliekant tyrimą, naudoti tyrimo **metodai**: mokslinės literatūros straipsnių analizė teoriniu aspektu, dokumentų analizė, ekspertinis interviu.

Tyrimo rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Magistro darbe pritaikyti teoriniai įvairių autorių pateikti argumentai nagrinėjama tema bei atlikto tyrimo analizė praplėtė teorinius vaizdinius kultūros procesų valdymo klausimus, o atliktas tyrimas Akmenės rajono savivaldybėje leido identifikuoti probleminius kultūros procesų valdymo aspektus vietos savivaldoje. Taip pat tyrimo rezultatai gali būti panaudojami kultūros valdymo įgyvendinimo procese, o darbo rekomendacijos ir išvados gali būti panaudojamos kultūros sektoriaus, vietos savivaldos darbuotojų praktiniame darbe, tikslinant prioritetus, rekomenduojant veiklos tobulinimą.

1. KULTŪROS PROCESŲ VALDYMAS VIEŠOSIOS POLITIKOS ĮGYVENDINIMO PROCESĖ

Kultūros procesų valdymo analizė yra socialinio proceso intelektualinės veiklos rūšis apimanti valdymą, psichologiją ir kultūrą, paprastai apibrėžiama kaip formavimo procesas, labiau priklausomas nuo politikų ir įgyvendinimo procesas, realizuojamas daugiau administracinių institucijų. Globalioje aplinkoje vykstančios valdymo reformos reikalauja priimti naujus iššūkius planavimo, sprendimų priėmimo, jų įgyvendinimo koordinavimo, kultūros išteklių valdymo srityje. Analizuojant kultūros procesų valdymą viešosios politikos įgyvendinimo procese svarbu paminėti ir aptarti viešosios politikos kultūros procesų valdymą teoriniu aspektu, kultūros procesų valdymo bei politinio bendradarbiavimo formas Europos Sąjungoje, Europos Sąjungos įtaka kultūros procesų valdymui, jos tikslus, įgyvendinimo galimybes, bendradarbiavimo formas bei kultūros procesų valdymą Lietuvoje.

1.1. Viešojo politika kultūros procesų valdymo klausimu

Procesu vadinama tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių organizacijos veiksmų visuma, kuri gavinius paverčia rezultatais (produktu). Įstaigų praktikoje procesas suprantamas kaip veiksmų grandinė (daliniai žingsniai darbo rezultatui pasiekti) su apibrėžta pradžia ir pabaiga (Ruževičius, 2007). Procesas sujungia materialinius, finansinius ir intelektualinius išteklius (tarp jų ir žmogiškuosius) bei veiklas, reikalingus rezultatui pasiekti. Dažnai vieno proceso rezultatas yra kito proceso gavinys. Sistemini tokių procesų identifikavimas, matavimas, jų tarpusavio sąveikos nagrinėjimas ir valdymas yra apibūdinami kaip procesinis požiūris. Reikalingas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję išteklių yra valdomi kaip vientisas ir pakartojamas procesas ar jų sistema. Kita vertus, tinkamai suprojektuoto ir veiksmingai valdomo proceso rezultatų kokybė yra prognozuojama ir aukštesnė.

Procesų valdymas apima proceso kūrimą (pertvarkymą), modeliavimą, vykdymą, priežiūrą ir optimizavimą. Tai užtikrina optimalų procesų visumos, kaip valdymo sistemos funkcionavimą ir sąveiką. Itin svarbus dėmesys yra teiktinas tinkamam procesų modeliavimui, kadangi jis laiduoja pagrindo ar bendro vaizdo, leidžiančio lengviau identifikuoti procesų trūkumus, sukūrimą. Identifikavimui taikytini tinkamai parinkti metodai ir priemonės, kurių pagalba randamos silpnosios procesų vietos (Klimas, Ruževičius, 2009).

Analizuojant viešąją politiką, labiau akcentuojama ne pati viešojo politika, bet valdžios ir valdymo institucijos, politinė elgsena ir procesai, viešosios politikos fazės ir procedūros, susijusios su politikos veiksmais, sprendimų priėmimu ir politikos įgyvendinimu (Raipa, 2009). Iš apibrėžimų ir aiškinimų suprantama, jog viešojo politika - tai procesas, reguliuojantis visuomenėje susidariusius

veiksnius bei sprendžiantis įvairias problemas. Pastaroji sąvoka tapatinama su viešojo valdymo veikla. Kaip ir teigia Alvydas Raipa (2009), minėtas terminas yra viešojo valdymo struktūrinė dalis. Todėl, be abejo, viešojo politika yra viena reikšmingiausių veiksnių valstybės valdyme. Tačiau viešojo politika nėra vientisas procesas. Ji detalizuojama į smulkesnius etapus, kurie visumoje formuoja viešąją politiką. Procesai vyksta visur, o ypač daug jų vyksta pačiose organizacijose. Norėdami efektyviai valdyti bet kurios organizacijos veiklą, turėtume sugebėti sėkmingai valdyti joje egzistuojančius procesus.

Viešojo politika siejama su tam tikrais veiksmais ir jų procesu, kuris veikia visuomenėje. Šis veiksnys esti įvairiuose lygmenyse - nuo valstybės iki Europos Sąjungos ar viso pasaulio. Pati viešosios politikos sąvoka gali būti suprantama ir aiškinama įvairiai: autoriai, tokie kaip N. Dunn, W. Parsons, T. Dye, R. Vilpišauskas, V. Nakrošis, J. Novagrockienė, A. Raipa ir kiti, rašantys apie viešąją politiką, pateikia įvairias nuomones ir apibrėžimus.

Skirtingai nei „politika“, kuri apima bet kurią savarankiškos vadovaujamos veiklos rūšį ir gali būti siejama su žmonių veikloje atsiradusiais ekonominiais, religiniais, lyčių ir kt. santykiais (Jesiulevičienė, 2006), „viešosios politikos“ sąvoka taikoma siauresne prasme - ji įgauna didesnę apibrėžtumą tam tikroje riboje ar aplinkoje.

M. Holett ir M. Ramaesh (2003) teigia, jog iš daugelio viešosios politikos apibrėžimų bendras bruožas būtų tai, jog sutinkama, kad viešojo politika yra valdžios sprendimai išlaikant juos status quo (faktinėje padėtyje) ir jos priimamų sprendimų pasekmė. Taigi viešosios politikos sąvoka aiškina, jog tai valstybės valdžios institucijų veiksmai, kuriais priimami nacionalinių arba kolektyvinių problemų sprendimai, užtikrinantys jų įgyvendinimą (Braskauskas, 2006).

Dauguma autorių (Vilpišauskas, Nakrošis, Parsons ir kt.) sutinka su teiginiu, jog politikos formavimo procesas nesibaigia tam tikro sprendimo priėmimu. Politikos įgyvendinimas – tai politikos formavimo proceso tęsė. N. Dunn'o ir kitų autorių nuomone, politikos formavimo ir įgyvendinimo fazės yra neatskiriamos proceso dalys. Taigi politikos įgyvendinimas kartais apibrėžiamas kaip politikos tęsinys, kurio metu vyksta derybos tarp tų, kurie siekia, kad jų sprendimai būtų įgyvendinti, ir tų, nuo kurių priklauso šių sprendimų įgyvendinimas (Vilpišauskas, Nakrošis, 2003). Nors Bram'o Verschuere'o (2009) teigimu, kai kurie autoriai tvirtina, jog daugumoje institucijų veiklos vertinime yra siūlomas politikos formavimo ir jos įgyvendinimo atskyrimas.

J. Novagrockienė (2001) teigia, jog sprendimo įgyvendinimas yra svarbiausias politinio sprendimo likimui. Autorė šioje proceso dalyje išskiria tokį klausimą – griežtai kontroliuoti sprendimo įgyvendinimą ar leisti vykdyti, atsižvelgus į konkrečias sąlygas? Politikos įgyvendinimo institucijos gali rinktis – prižiūrėti šį procesą pačiai ar pasitelkti kitas institucijas ar tarnybas, sukurtas tam tikram sprendimui spręsti taip sumažinant pačios institucijos veiklą ir galimybę geriau

įsigilinti į kitus svarbius klausimus. Santykiai tarp valdžios organų veikia politikos įgyvendinimą ir dažnai yra pabrėžiama, kad viešojo politika gali būti atlikta geriau, jei vyksta didesnis bendradarbiavimas tarp įstaigų (Lundin, 2007). Tačiau struktūrinis institucijos susiskirstymas priklauso nuo jos pačios supratimo kaip veiksmingiau atlikti viešąją politiką ir priimti racionalius sprendimus.

Politikos įgyvendinimo sėkmingumas priklauso nuo daugelio veiksnių (aiškiai suformuotų tikslų ir uždavinių ir kt.), kurie gali būti tiek lengvinantys, tiek sunkinantys rodikliai jos formavimo atžvilgiu. Įgyvendinimo fazėje nuolat turi būti žvelgiama į ateitį, į tai, kas turi būti padaryta, kada tai turi būti padaryta bei kas tai darys ir panašiai. Šiuo atveju gera veiklos organizavimo ir jos priežiūros priemonė - kontrolė. Šiai fazei pasibaigus - po viešosios politikos įgyvendinimo ir jos kontrolės - pereinama prie vertinimo fazės, kurioje pastebimos visos prieš tai veikiant politikos formavimo kultūros proceso etapuose padarytos ar nepastebėtos klaidos.

Moksliniuose straipsniuose terminas „kultūra“ apibrėžiamas įvairiais aspektais. Visų pirma kultūra - tai bendras tam tikroje teritorijoje gyvenančios bendruomenės elgesio visuomenėje supratimas bei vertybių rinkinys. Kultūra suprantama kaip žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, įgaliojančios kurti, naudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes. Yra daroma prielaida, jog kultūra yra viešojo gėrybė, ir dėl to ji yra viena iš valstybės politikos objektų (Pratt, 2005). Taigi kultūros procesų valdymo esmė yra užsibrėžtų tikslų ir ideologijos skleidimas visuomenei.

Kitas kultūros procesų valdymo aspektas – kultūros įgyvendinimo tinklas, t.y. kas formuoja šalies kultūros politiką. Šiuo atveju, reikia apžvelgti kokios institucijos šį tinklą sudaro. Žvelgiant Lietuvos viešosios politikos aspektu visų pirma būtina paminėti LR Seimą, kuris kaip įstatymų leidžiamoji institucija, leidžia įstatymus įvairiose srityse, taipogi ir kultūros sferoje. Toliau – LR Vyriausybė, kuri sudaro veiklos programą, kur vienoje iš sudedamųjų dalių yra pateikti kultūros politikos, kultūros valdymo tikslai ir uždaviniai. O svarbiausias vaidmuo tenka LR kultūros ministerijai, kuri atsakinga už kultūros procesų įgyvendinimą. Be abejo, kultūros procesų valdymo formavime svarbūs ir prie ministerijos esantys departamentai ir institucijos, kurios tiesiogiai pavaldžios ministerijai. O kitas, silpnesnis lygmuo kultūros procesų valdymo formavimo srityje – apskritys, savivaldybės ir NVO sektorius, kurie remiasi valstybės prioritetinėmis kryptimis ir viršesniais teisės aktais plėtoja kultūros politiką.

Kultūros procesų valdymas vis dažniau įgyvendinamas tinklinėje struktūroje, kurioje veikia įvairiausi veikėjai. Tokiomis aplinkybėmis valstybės ir viešojo sektoriaus uždavinys – ne tik dalinti subvencijas, palaikyti kultūrinės įstaigas ir infrastruktūras, bet ir užmegzti santykius (Weber, 2006). Ne išimtis ir Lietuvos atvejis. Institucijos turi bendradarbiauti viena su kita siekiant tobulinti

kultūros politiką šalyje, jos valdymą. Vis dėlto, svarbiausias dėmesys turi būti skiriamas šios srities už formavimą ir įgyvendinimą atsakingai LR kultūros ministerijai.

1.2. Kultūros procesų valdymo bei politinio bendradarbiavimo formos Europos Sąjungoje

Kultūros politika, nors ir priskiriama viešosios politikos sritims, yra vertinama prieštaringai, kadangi nėra paprasta apibrėžti pačią kultūrą, tampa sudėtingiau formuluoti jos politiką, parinkti atitinkamas ir labiausiai derančias administravimo formas, išvelgti svarbiausias srities problemas ir nustatyti prioritetinius tikslus. Kultūros politikos kaip viešosios politikos srities analizė siejama su įvairiais viešosios politikos tyrinėtojais: W. N. Dunn ir W. Parsons; kultūros raidos teoretikais ir kultūros politikos vertintojais; H. Rauhe, Ch. Demmer, H. P. Reinecke, A. J. Wiesand, P. Bendixen, P. Fuchs, Th. Heinze, M. Dragičević-Šešič, B. Stoikovič ir kt. Žinomi lietuvių kultūros politikos tyrinėtojai: K. Stoškus, E. Žalpys, L. Vilkončius, Ž. Simonavičienė, V. Kančys, A. Paulavičiūtė, I. Kuiziniene, E. Bulevičius. Nors kultūros politika nagrinėta įvairių teoretikų, vis dar nėra parengta tiksliai, visuotinai priimta kultūros politikos sąvoka, kuri būtų įtvirtinta ne tik skirtingų ES valstybių narių tautų sąmonėje, bet ir mokslo leidiniuose, akademinėse bendruomenėse kontekste. Kultūros politikai apibrėžti yra derinamos politikos ir kultūros sampratos. Kultūros administravimas ES – tai būdų ir metodų visuma, padedanti įgyvendinti organizacijos kultūros politiką globaliame valstybių narių kontekste, taip pat formuoti kultūrų įvairovės skatinimo programas, veikiančias ir viso pasaulio kultūras.

ES kultūros valdymo tobulinimas siejamas ne tik su politikos rezultatų analize, bet ir su nuolatiniu kultūrinio politinio bendradarbiavimo Sąjungos kontekste formų aptarimu. Kultūrinis politinis bendradarbiavimas – tai įvairių tarptautinių su kultūra susijusių procesų inicijavimas ir sklaida, įgyvendinama specialiai tam sukurtų institucijų ir atspindinti visuotinius tarpvalstybinius kultūros puoselėjimo ir paveldo saugojimo tikslus. Kultūrinio politinio bendradarbiavimo formoms priskiriami įvairūs tarptautiniai procesai, kurių rezultatai yra reikšmingi sprendimai valstybių kultūros saugojimo ir kultūrų dialogo kontekste.

ES kultūros valdymas neišvengiamai yra veikiamas įvairių kitų tarptautinių organizacijų, konferencijų bei procesų įtakų. Viena iš kuriančių stipriausių įtaką organizacijų yra Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija UNESCO (angl. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). UNESCO vykdoma politika – skatinti bendradarbiavimą tarp skirtingų tautų švietimo, mokslo, kultūros ir komunikacijų srityse, kurti pasaulio paveldo sąrašą (Wiesand, 2004, p. 146). UNESCO plėtojamas kultūros procesų valdymo bendradarbiavimas, aprėpiant kelias problemines sritis veikia Europos valstybių kultūros politikos gaires, skatina jungtis ir formuoti atvirus kultūrinio bendradarbiavimo regionus. Esminiai UNESCO tikslai yra šie: kultūrinė raidos

dimensija, pagarba kultūriniam tapatumui, didesnis dalyvavimas kultūriniame gyvenime, meninio kūrybiškumo skatinimas. UNESCO kultūrinė politinė bendradarbiavimo iniciatyva ES valstybių kontekste atsiskleidžia kaip pagalbini priemonė valdant su kultūra susijusius procesus, atveriant kultūros reiškinius plačiajai visuomenei, atliekant tiek skatintojo, tiek globotojo vaidmenis.

Labai reikšminga ir Europos Tarybos veikla, kultūros procesų bendradarbiavimo srityje. Europos Taryba siekia skleisti šalių, region ir gyventojų grupių kultūrinius ypatumus bendromis akcijomis ir mainais, siekia atspindėti Europos kultūros paveldą ir politines-ekonomines kultūros dimensijas. Šios organizacijos specialios kultūros politikos institucijos: Kultūros fondas (įsteigtas 1959 m.); Kultūrinio bendradarbiavimo taryba (Council for Cultural Co- Operation) (veikia nuo 1962 m.), Švietimo, kultūros ir sporto direkcija, Parlamento susirinkimo kultūros komitetas (Wiesand, 2004, p. 146). Europos Tarybos veikla skirta ir kultūrai, kaip politiškai formuojamai, visuotinai prieinamai aplinkai (kultūros raida) užtikrinti, remiantis demokratijos principais, kultūros politikos reformų proceso rėmimu.

Šiuolaikiniame pasaulyje ES įtaka valstybėms yra pakankamai stipri ir jos remiamos sritys neretai glaudžiai siejasi ir su kultūros reiškinių problematika. Kultūros valdymas turi būti tobulinamas įtvirtinant perspektyvius ir naudingus teisės aktus, efektyviai valdant tarpvalstybines kultūros politikos problemas sprendžiančias programas ir projektus.

Siekiant tobulinti politikos rezultatus, svarbu nuolatos vykdyti tiriamąją veiklą, inicijuoti valstybių narių ekspertų susitikimus kultūros politikos klausimais, rezultatyvias diskusijas, efektyviau viešinti situacijos analizės informaciją, apibrėžti ilgalaikes tarptautinės ir regioninės kultūros politikos nuostatas, kūrybinės raiškos ir kultūrų dialogo įtvirtinimo principus. Kultūros srityje veikiančios suinteresuotosios šalys, kultūros institucijos, nevyriausybinės organizacijos, Europos tinklai, fondai turėtų glaudžiai bendradarbiauti su Sąjungos institucijomis ir remti naujos jos politikos ir veiksmų plėtotę bei aktyviau bendrauti tarpusavyje. ES politikos tikslų, institucijų veiklos vertinimas atskleidžia kultūros valdymo rezultatus ir norimus pasiekti pokyčius, tobulinimo perspektyvas.

1.3. Europos Sąjungos kultūros procesų valdymo tikslai, įgyvendinimo galimybės bei įtaka kultūros procesų valdymui

Tobulinant ES kultūros valdymo kokybę ir efektyvumą, reikalinga įvertinti organizacijos tikslus ir jų siekimo būdus. Anot J. E. Lane, viešųjų tikslų siekimo priemonės nepatikimos ir prieštaringos, nes įvairių situacijų sprendimų taisyklės gali gerokai skirtis (Lane, 2001). Tačiau pagrindinės viešojo sektoriaus tikslų siekimo priemonės yra įvairaus lygio programos ir projektai. Kultūros politika neturi teisės kištis į vartotojų išreikštas pretenzijas tam tikrai kultūrai ar menui, bet

reguluodama pasiūlos platinimą privalo palaikyti asmens ar socialinės grupės pasirinkimą - vadinamasis kultūrinės demokratijos modelis remiasi laisvu individo pasirinkimu (Evrard, 1997). ES kultūros procesų valdymo esmė – formuoti ir įgyvendinti nacionalines politikas savarankiškai, paisant visuotinių etinių vertybių, subsidiarumo principo, pripažinimas. Nacionalinės kultūros savitumo ir puoselėjimo probleminė situacija aštrėja valstybėms konkuruojant įvairiose rinkose.

Valstybių vaidmuo formuojant kultūros valdymą priklauso ne tik nuo ekonominių, socialinių bei kitų sričių kuriamų aplinkybių, bet ir nuo vertybinių šalių orientacijų. ES kultūros valdymo tiksluose taip pat atsispindi organizacijos vertybės: žmogiškasis orumas, solidarumas, tolerancija, išraiškos laisvė, pagarba įvairovei. Vadovaujantis į rezultatus orientuoto valdymo principais, svarbiausia kultūros valdyje nustatyti tikslus ir efektyviai juos įgyvendinti (Segalovičienė, Šnapštienė, 2007, p. 168).

Anot E. Jasaičio, politika išreiškia valstybės valią, o valdymas privalo veikti politiką įgyvendindamas ją kaip valstybės valios išraišką, remdamasis bendriausiais viešojo valdymo principais: kolegialumu, demokratiškumu, teisėtumu, viešumu bei specialiųjų principų – centralizavimo ir decentralizavimo – derinimu, administravimo subjektų pavaldumu ir atsakomybe, visuomenės interesų viršenybe prieš grupinius ir asmeninius interesus, visuomenės įtraukimu į viešąjį valdymą (Jasaitis, 2007, p. 6).

Siekiant europietiško tapatumo stiprinimo ES remia įvairius projektus, taip pat įgyvendina testines kultūrinės programas. Viena iš pagrindinių tarptautinių kultūros prioritetus apibrėžiančių programų yra ES programa „Kultūra“ (2007–2013 m.), kurios veiksmai šie: parama kultūrinei veiklai: daugiamečiai tarptautinio bendradarbiavimo projektai, literatūros vertimai, specialieji veiksmai: „Europos kultūros sostinės“, apdovanojimai, bendradarbiavimas su trečiosiomis šalimis ir tarptautinėmis organizacijomis; parama institucijoms, teikiančioms kultūrinės paslaugas ar projektus Europos lygiu kultūros srityje, organizacijų, atliekančių politikos vertinimą ir poveikio analizę kultūros politikos srityje, tinklų kūrimas (Bulevičius, 2007). Nemažą reikšmę Europos kultūrai turi tarptautinės programos: „Europa piliečiams“ (2007–2013m.), „Media 2007“ (2007–2013 m.), „Europos audiovizualinio sektoriaus rėmimo programa“, „Veiklus jaunimas“, „Interreg“. Siekiančios tobulinti administravimą ES institucijos turi nuolatos diegti naujausias technologijas, taikyti inovatyvius metodus, stiprinti organizacijos narių gebėjimus, motyvuoti žmogiškuosius išteklius, kreipti deramą dėmesį į darbuotojų poreikius, vykdyti aplinkos veiksnių analizes, įgyvendinti stebėseną. Tai planuotų, nuolatinių ir baigtinių veiklos ir intervencijų į veiklą analizė, siekiant nustatyti pastarųjų reikšmingumą ir aktualumą, efektyvumą, veiksmingumą, poveikį ir stabilumą (Honsen, 2005, p. 168). H. Hoffmann ir D. L. Kramer teigia, kad „viešojo kultūros politika tarpininkauja tarp kultūrinių jėgų ir politikos, pasitelkdama biurokratiją ir administravimą“ (Hoffmann, Kramer, 2004). Pasak R. B. Denhardt, organizacija nėra vien priemonė, ar metodas,

kuriuo individas ar grupė gali pasinaudoti, o paskui perduoti kam nors kitam; priešingai, grupės, organizacijos yra neatskiriamos nuo asmenybės raidos, ji pati tiesioginės įtakos ir vertybių, vilčių, siekių, svajonių ir troškimų teikėja (Denhardt, 2001). ES institucijų veiklos tobulinimas siejamas su žmogiškųjų išteklių lojalumo organizacijai skatinimu, kompetencijų stiprinimu, priklausymo grupei sąsajų įtvirtinimu, rezultatyviais procedūriniais sprendimais, racionaliais metodais ir pažangos informacinių technologijų taikymo srityje aktyvinimu. ES institucijų veiklos svarbą kultūros procesų valdyme pagrindžia programų ir projektų rezultatai, besiplečiantys integracijos procesai, finansinės kultūros reiškinių paramos vertinimas. ES kultūros valdymo tobulinimas siejamas ir su politikos nuostatų pagrįstumu, tarptautiniu pripažinimu ir įtvirtinimu.

ES kultūros procesų valdymas - įvairialypis, skirtingų tautų visuomenės grupių visuma, kurioms tenkinant kultūrinius poreikius svarbu, kad bendrosios ES kultūros politikos nuostatos būtų visuotinai pripažintos, aiškios ir taptų Europos kultūros srities vizijos įgyvendinimo gairėmis. Suvokiant, kad Europoje susiduriama su įvairiomis kultūros procesų valdymo problemomis – nepakankama kultūrinių reiškinių sklaida, kūrybinių iniciatyvų stoka, inovacijų taikymo nestrategiškumu, reikalinga nuolat analizuoti ir vertinti besikeičiančius Europos kultūros politikos kontekstus. Siekianti intensyvesnio Europos kultūrinio susivienijimo, ES turi skatinti pagarbą skirtingoms valstybių kultūroms, stiprinti bendrus narių susitarimus ir taisykles, užtikrinti ne tik taiką, bet ir stabilumą, gerovę, solidarumą, aktyvinti kūrybiškumo formų raišką ir išlaikyti kultūros paveldą. Stiprėjančios konkurencijos sąlygomis organizacijų unikalumas, jų išskirtinumas funkcinėje veikloje yra viena iš jų sėkmingos veiklos sąlygų. Siekiant efektyvesnių strateginio planavimo rezultatų, organizacijoms labai svarbu gerai suprasti aplinką, t. y. vidinį ir išorinį kontekstą (Raipa, 2007 p. 283).

Anot L. Dromantienės, suvienytoji Europa – nevienareikšmis fenomenas, formavęsis daugelį metų ir veikiamas įvairiausių veiksnių (Dromantienė, 2007). Efektyviai vykdydama procedūras, ES artina šalis nares labiau tarpkultūriškai bendradarbiauti. Reglamento, sprendimų, rekomendacijų ir ypač direktyvų svarba kultūros politikai, kultūros procesų valdymui įtvirtinti yra nenuginčijama.

Kultūros valdymo formavimo ir įgyvendinimo tobulinimas Sąjungoje siejamas ir su efektyvesniu naujojo viešojo valdymo esminių principų taikymu kultūros politikos administravime (Bėkšta, 2007). Įgyvendinant kultūros projektus privačių rėmėjų parama taip pat svarbi, todėl reikšminga skatinti valdžios verslininkiškumą. Šios paramos užsitikrinimas priklauso ir nuo verslininkiškos valdžios principų taikymo. SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) įvertinimo analizė, taip pat konkurencinė, rinkos pokyčių analizės, vartotojų segmentavimo tyrimai kaip prevencinės valdžios formos padeda kultūrinėms organizacijoms realiau vertinti savo vykdomą veiklą, pasiektus rezultatus ir planuoti ateities uždavinius. Pripažįstama, jog decentralizuota valdžia

– perėjimas nuo hierarchijos prie komandinio darbo ir įtraukimo į valdymą bei sprendimų priėmimą, sudaro gero viešojo administravimo prielaidas (Domarkas, 2007, p. 18). Svarbu ir aktualu, kad Europos Sąjungoje būtų nuolatos vertinama kultūros valdymo aplinka ir priimami tinkami sprendimai dėl kultūros politikos centralizavimo ir decentralizavimo procesų, o valdžia orientuotųsi į rinką – ekonominiais svertais reguliuojant įvairių kultūrinių reiškinių kaitą.

Kaip ir daugelio valstybių, Lietuvos kultūros valdymo formavimas yra savitas reiškinys, sąlygojamas ekonominių – politinių sąlygų, istorijos, papročių. Visi šie dalykai praturtina pasaulio kultūrą bei sugeba atsiverti kitų kultūrų patirčiai. Šiuo metu Lietuvos kultūra, ypatingai jos valdymas, patiria didelius pasikeitimus, tačiau turi galias kultūrines tradicijas, kurios kito, įtakojant istoriniams veiksniams. Šie pasikeitimai siejami su naryste Europos Sąjungoje ir nauju techniniu, ekonominiu požiūriu į kultūros valdymą.

Įstojus Lietuvai į Europos Sąjungos kultūros erdvę iškilo naujų pavojų dėl kosmopolitizmo idėjų, kurios kelia grėsmę kiekvienos tautos etninei savimonei. ES kultūros politikos ir kultūros valdymo esmė – įgyvendinti bei formuoti nacionalines politikas savarankiškai, atsižvelgiant į šalies vertybes. Įsiliejimas į tarptautinių organizacijų, kaip ES, erdvę formuoja naujus iššūkius. Valstybių vaidmuo formuojant kultūros procesų valdymą priklauso ne tik nuo ekonominių, socialinių bei kitų sričių kuriamų aplinkybių, bet ir nuo vertybinių šalių orientacijų. ES kultūros valdymo tiksluose pasireiškia organizacijos vertybės: tolerancija, žmogiškasis orumas, pagarba įvairovei. Vadovaujantis į rezultatus orientuoto valdymo principais, svarbiausia kultūros politikoje, jos valdyme nustatyti tikslus ir efektyviai juos įgyvendinti (Dromantienė, 2007).

Pasak E. Jasaičio (2007), kultūros politika išreiškia valstybės valią, o administravimas privalo veikti politiką, kultūros valdymą, įgyvendindamas ją kaip valstybės valios išraišką, remdamasis demokratiškumu, teisėtumu, administravimo subjektų pavaldumu ir atsakomybe, visuomenės įtraukimu į viešąjį valdymą (Viešasis administravimas, 2007).

Kultūros išsaugojimo idėjos, inovacijos, kūrybinės iniciatyvos yra tai, kas vienija Europą, jos skirtingos tautos dalijasi bendru kultūros paveldu. Europos Sąjungos kultūros valdymas siejamas su kultūrinio dialogo kaip kultūrinio bendradarbiavimo sklaidos ir kūrybinės raiškos, įtvirtinamos demokratiniais principais. Pasak D. Fo, „dar iki ekonominio Europos susivienijimo, bendrų ekonominių interesų ir prekybos idėjos visas Europos šalis jungė būtent kultūra“ (Komunikatas apie Europos kultūros globalizuotame pasaulyje darbotvarkę. Europos Bendrijų Komisija, 2007).

Kultūros valdymo aspektai atsirado gerokai vėliau, nes pirmiausia Europos valstybės pradėjo vienyti ekonominiu pagrindu. Vis daugiau dėmesio imta skirti kultūrai suvokiant, jog ji stiprina piliečių priklausymo vienai bendrijai (Europos Sąjungai) jausmą. K. Blaukof ir H. Rauhe (2004) iškelia klausimą: kokio pobūdžio turėtų būti kultūros procesų valdymo priemonės ir kaip jas

reikėtų įteisinti, kad jos galėtų veikti laisvą pasiūlos ir paklausos žaismę kultūrai priimtinu būdu, ir čia pat atsako, kad veiksmingos gali būti tik ekonominiu materialiniu grindžiamos kultūros procesų valdymo priemonės (Kultūros vadyba: profesionalaus meno teorija ir praktika, 2004).

1.4. Kultūros procesų valdymas Lietuvoje

Armin'as Klein'as (2006) teigia, kad kultūros politikos ir procesų valdymo iš principo neįmanoma apibrėžti, kad kultūros politiką ir jos valdymą iš esmės lemia tai, kurią kultūros sąvoką ir kurią politikos sąvoką pasirenkame (Kultūros politika: straipsnių rinktinė, 2008). Toks daugiareikšmiškumas puikiai atsispindi keturių elementų matricoje (žr. 1 lentelė):

1 lentelė

Keturių elementų matrica

1. Plačioji kultūros sąvoka	2. Siauroji kultūros sąvoka
Kultūros (daugiskaita) kaip žmonių papročiai ir gyvenimo būdai	Kultūra kaip menas, tiesa, grožis ir gėris
3. Plačioji politikos sąvoka	4. Siauroji politikos sąvoka
Politika kaip valstybinė ir visuomeninė veikla	Politika kaip perdėm valstybinė veikla

Sudaryta pagal Armin Klein (2006) šaltinį.

Aptariant Lietuvos kultūros procesų valdymą reikia pažymėti, kad pati kultūros politika, jos valdymas yra kompleksiškas organizmas, kurio funkcionavimui reikia strateginės vizijos, ekonominių, teisinių ir administracinių svertų bei politinės valios siekti užsibrėžtų tikslų. Vienoks požiūris į kultūros procesus yra žiūrint iš valstybės tarnautojų pozicijų ir visai kitoks – iš eilinių kultūros darbuotojų ar kultūros vartotojų pozicijų.

Besikeičiančios politinės valdžios iš esmės palaikė ir skatino seną kultūros administravimo sistemą. Kaip pastebi B. Garbaravičienė (2003), per tą laiką sukurtas „nepriklausomas sovietinis modelis“. Dėliojant kultūros strategijos ir taktikos planus, labiau buvo galvojama apie etatinių biudžetinės sferos darbuotojų, valstybės tarnautojų darbo organizavimą nei apie naujas kultūros vadybos taisykles pasikeitusiomis rinkos sąlygomis, kai būtina atsižvelgti į mokesčių mokėtojų poreikius.

Radikaliai pasikeitus gyvenimo sąlygoms, esant gilioms politinėms – ekonominėms transformacijoms, kultūros institucijų struktūra nebuvo reformuota, ji išliko tokia pati kaip sovietmečiu. Paveldėjome siaubingai iškrypusią sistemą, kai menininkai skirstomi į nomenklatūrinius ir nenomenklatūrinius. Lietuvoje nėra reglamentų, nuostatų, įstatymų, kurie visiems meno žmonėms sudarytų vienodas sąlygas. Lietuvos kultūros procesų valdymas, kultūros analitikų nuomone, konjunktūrinis, lozunginis. Jei būtų remiamasi aiškiais principais, įstatymais,

bendru sutarimu priimtomis nuostatomis, būtų mažiau biurokratijos, savivalės, korupcijos ir asmeninių interesų tenkinimo prisidengiant bendruomenei svarbiais reikalais.

Kitas kultūros procesų valdymo aspektas – kultūros procesų įgyvendinimo tinklas t.y. kas formuoja šalies kultūros valdymą. Šiuo atveju, reikia apžvelgti kokios institucijos šį tinklą sudaro. Žvelgiant Lietuvos kultūros politikos aspektu visų pirma būtina paminėti LR Seimą, kuris kaip įstatymų leidžiamoji institucija, leidžia įstatymus įvairiose srityse, taipogi ir kultūros sferoje. Toliau - LR Vyriausybė, kuri sudaro veiklos programą, kur vienoje iš sudedamųjų dalių yra pateikti kultūros valdymo tikslai ir uždaviniai. O svarbiausias vaidmuo tenka LR kultūros ministerijai, kuri atsakinga už kultūros įgyvendinimą. Be abejo, kultūros procesų formavime svarbūs ir prie ministerijos esantys departamentai ir institucijos, kurios tiesiogiai pavaldžios ministerijai. O kitas, silpnesnis lygmuo kultūros procesų formavimo srityje – apskritys, savivaldybės ir NVO sektorius, kurie remiasi valstybės prioritetinėmis kryptimis ir viršesniais teisės aktais plėtoja kultūros valdymą.

Lietuvoje kultūros procesų valdymą formuoja LR kultūros ministerija. Norint apžvelgti šios institucijos įgyvendinamo valdymo kryptį ir jos veiklą, visų pirma reikia bendrąja prasme susipažinti su ministerijos vieta valstybės valdyme, nustatyti jos kompetencijas, struktūrą bei sistemą.

LR kultūros ministerija yra valstybės Vykdamosios valdžios, t.y. Vyriausybės struktūrinis padalinys. Pagal R. Jakucevičių (2003) ministerijos sąvoka apibrėžiama kaip ministro vadovaujamas centrinis valstybinio valdymo organas, vadovaujantis kuriai nors ūkinės, administracinės, socialinės, kultūrinės veiklos šakai. Taigi kaip ir teigia Dambrauskienė (2004), ministerija - šakinės kompetencijos valdymo institucija. Ministerija vykdo valstybės valdymo funkcijas, t.y. įgyvendina vykdomąją tvarkomąją ir organizacinę veiklą, nukreiptą į įstatymų bei kitų teisės aktų vykdymą, ir formuoja atitinkamos valstybės valdymo srities valdymo politiką (Bakaveckas, 2007). Pagal LR Vyriausybės įstatymą ministerijos nuostatus tvirtina Vyriausybė. Taigi ji yra pavaldi aukštesnio lygmens institucijai – Vyriausybei, todėl negali visiškai savarankiškai veikti. Tačiau ministerija, kaip savo srities specialistė daro įtaką Vyriausybei, kitaip vadinamai „ministrų kabinetu“. Pažymėtina, jog LR kultūros ministerijos, tame tarpe ir kitų ministerijų, vadovas, t.y. ministras, gali tiesiogiai daryti įtaką Vyriausybei kultūros klausimais, kadangi jis taip pat yra ir Vyriausybės narys. Kalbant apie LR kultūros ministeriją pagal valdymo sritį ji priskiriama prie socialinėje – kultūrinėje valdymo srityje funkcionuojančių ministerijų.

Ministerija savo veikloje vadovaujasi LR Konstitucija, tarptautinėmis sutartimis, LR Vyriausybės įstatymu, LR viešojo administravimo įstatymu, kitais įstatymais ir LR Seimo priimtais teisės aktais, LR Prezidento dekretais, LR Vyriausybės nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, taip pat LR kultūros ministerijos nuostatais (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl

Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos nuostatų patvirtinimo“). Būtina pažymėti tai, jog išvardinti teisės aktai numato bendras ministerijų kompetencijas ir teises, o LR kultūros ministerijos nuostatai konkrečiai aprašo Kultūros ministerijos uždavinius ir funkcijas bei teises. Žvelgiant valstybės tarnautojų darbo ministerijoje požiūriu, ministerijos darbo tvarką reglamentuoja LR Kultūros ministerijos vidaus tvarkos taisyklės.

Apibendrinant galima teigti, jog kultūrinio bendradarbiavimo ES formos – įvairių tarptautinių organizacijų veikla yra svarbi grandis siekiant užtikrinti kultūrų įvairovės ir kultūros procesų įgyvendinimą ES. Jos suteikia platesnes galimybes aktyvinti ES kultūros proceso valdymo krypties įgyvendinimą, veikia politikos administravimo praktiką. Kultūrinio bendradarbiavimo formos gali tapti gerosios patirties sklaidos būdais, taip pat perteikti netinkamų sprendimų pasekmes, todėl ES kultūros procesų valdymą tikslinga tobulinti ir atsižvelgiant į aplinkos kontekste veikiančių kultūrinių bendradarbiavimo formų įtaką.

Apibendrinant kultūros procesų valdymą Lietuvoje galima teigti, kad Lietuvoje kultūros procesų valdymą formuoja LR Kultūros ministerija, LR Seimas kuris leidžia įstatymus kultūros sferoje, LR Vyriausybė, kuri sudaro veiklos programą, kur vienoje iš sudedamųjų dalių yra pateikti kultūros valdymo tikslai ir uždaviniai, taip pat apskritys, savivaldybės ir NVO sektorius. Kalbant toliau apie kultūros procesų valdymą būtina paminėti ir apžvelgti socialinį poveikį kultūros procesų valdyme, nes socialinių aspektų kultūros valdyme pastebima bet kurioje stadijoje – dar tik organizuojant projektų arba programų įgyvendinimą, vykdant sumanymus, kontroliuojant veiklas.

1.5. Kultūros procesų valdymo socialinis poveikis ir perspektyvos

Siekiant deramai atskleisti kultūros valdymo socialinio poveikio efektyvumą reikia apžvelgti esmines kultūros filosofijos teorijas, turėjusias didžiulės reikšmės kultūrologijos plėtrai, taip pat kultūros valdymo teoriniams pamatams. Viena unikaliausių ir radikaliausių yra A. Šveicerio teorija.

A. Šveicerio studijoje „Kultūros filosofija“, kurios pavienės dalys „Kultūros sunykimas ir atgimimas“ bei vėliau parašyta „Kultūra ir etika“ pasirodė dar 1923 m., be kritinio požiūrio dominavo kultūros situacijos konstruktyvūs apmąstymai. Svarstoma, kur atsidūrė Europos kultūra ir žmogus, kokia jų būklė, mėginama formuluoti kultūros, taigi žmogaus dvasinio prisikėlimo, etinę koncepciją. A. Šveiceris kultūros prieštarinę situaciją apibūdino radikaliai – ją traktavo kaip kultūros žlugimą (Žibaitis, 1989, p. 15). Jos įtaka kiekvieno individo pasirinkimams ir vertybėms yra nenuginčijama, tačiau kiekviena vertybių sistema yra kuriama taikant švietimo metodus. Taigi įvairių reiškinių ir pokyčių socialinius poveikius išgyvenanti visuomenė niekada nėra praradusi galimybes keisti savo požiūrį į ją supančią aplinką bei problemas. Tereikia suvokti tikruosius tikslus

ir siekiamas naudas. Išryškėja dar vienas svarbus kultūros valdymo socialinis poveikis – pagalba analizuojant ir pasirenkant vertybinius tikslus bei orientacijas.

Gvildenant kultūros valdymo ir šiuolaikinio pasaulio socialinio konteksto sąsajas galima konstatuoti, kad A. Šveicerio kritinis požiūris gali paskatinti kultūros vadybininkus, o ypač kultūros srities organizacijas, kuriose jie dirba, susimąstyti apie vis didėjančių uždavinių, darbo krūvio, nepakankamos motyvavimo sistemos pasekmes visų pirma patiems vadybininkams, o globaliau vertinant ir atitinkamoms socialinėms grupėms, kurios vienaip arba kitaip yra priklausomos nuo kultūros srities valdymo problemų sprendimo.

Tai, į kokias vertybes labiau yra orientuojamasi, atsispindi kultūros valdymo priemonėse bei pasirenkamosiose metodikose (elitinio meno propagavimas, masių kultūra, subkultūros ir kita.). Kultūros kritika, radikalūs vertinimai A. Šveicerio epochoje, XIX ir XX a. sandūroje, buvo gana įprastas dalykas (Donskis, 2009). Įvairios filosofinės mokyklos – kantiškoji, hėgelinė, pozityvizmo, „gyvenimo filosofijos“ – skirtingais aspektais ir metodologiniais pagrindais svarstė prieštarinę kultūros raidą, besiklostančią naujausiųjų amžių priešaušryje. Atsikračiusi Šviečiamojam amžiaus optimistinių iliuzijų mokslo ir apšvietos pagalba sukurti laimės visuomenę Vakarų Europa žengia modernųjų laikų pusėn kupina vilčių, tačiau ir slegiama pesimistinių nuojautų dėl kultūros žūties (Žibaitis, 1989, p. 16).

Apibendrinant kultūros valdymo socialinių poveikių aspektus galima teigti, kad gyvenimo filosofijos reiškėjų (F. Nyčės, G. Zimerio ir kt.) pesimistinių pasaulėžiūros nuostatų veikiamas A. Šveiceris pasiima ne tik kultūros kritikos idėją, bet ir priima situacijos radikalius vertinimus (Žibaitis, 1989, p. 17), tačiau ne vien tik jo teorijų veikiamas šiuolaikinis kultūros valdymas siekia orientuotis į rezultatus, efektyvinti veiklas. O Spenglerio vakarų civilizacijų vertinimas taip pat kuria pamatus šiuolaikiniam tarpkultūriniam bendradarbiavimui. M. Weberio teorijų paveikta visuomenė pati kuria poveikį kultūros valdymo reiškiniui, įvairiais metodais apribodama arba skatindama kultūros valdymo raidą. Socialinių aspektų kultūros valdyme pastebima bet kurioje stadijoje – dar tik organizuojant projektų arba programų įgyvendinimą, vykdant sumanymus, kontroliuojant veiklas. Kultūros bei socialinio konteksto, ir kultūros reiškinių prasmė glūdi vertybėse.

Lietuvos Respublikoje ekonominės krizės pasekmės juntamos ir socialinėje, ir kultūros sferoje: sumažėjusios valstybinės dotacijos kultūros įstaigoms, projektinio finansavimo nepakankamumas, socialinių paslaugų užtikrintumo problema. Akademinėje bendruomenėje vis dar nepakankamai diskutuojama kultūros valdymo, kaip efektyvios ir veiksmingos kultūros politikos įgyvendinimo priartinimo socialinės politikos tikslams realizuoti, klausimais. Atsižvelgiant į tai, kad kultūros valdymas gali suteikti naujų galimybių socialinėms problemoms spręsti, būtina plačiau analizuoti kultūros valdymo socialines perspektyvas krizės laikotarpiu.

Šiuolaikinėje visuomenėje kultūra – tai ne tik turininga laisvalaikio forma. Į kultūrą pirmiausia reikėtų žiūrėti kaip į žmogaus dvasinio tobulėjimo šaltinį. Labai svarbi yra kultūros socialinė funkcija. Ji formuoja visuomenės narių elgseną, vertybių sistemą. Šiuose procesuose ypač svarbus tampa tapatybės ugdymas, prasidedantis dar individui jaunam esant. Kultūros įstaigų darbuotojai ir vadovai turėtų vartojimo kultūrą suvokti ne kaip tam tikrą socialinių darinių diktatą, tačiau kaip šiuolaikinės visuomenės realybę, tai yra vartojimo kultūrą traktuoti kaip socialinės realybės būtį. Kultūros įstaigos, tinkamai traktuodamos vartojimo kultūrą kaip socialinę realybę, gali tapti puikia vieta žmonėms, bendruomenėms save tapatinti su kultūros įstaiga. Aiškių socialinių strategijų, kurios vartojimo kultūroje galėtų veikti kaip atsvara neigiamoms tendencijoms, poreikis išlieka. Būtinai objektyvūs moksliniai tyrimai, galintys padėti identifikuoti neigiamas ir teigiamas vartojimo kultūros įtakos zonas bei sukelti pasekmes kultūros procesams (Liutkuvienė, Rimkevičius, 2008, p. 9). Būtina akcentuoti, jog kultūra skatina visuomenės kūrybiškumą. Nepaisant to, kad šiuolaikinė visuomenė ir ekonomika vis labiau yra linkusios remtis žiniomis, didėja kūrybingų, novatoriškų, visuomeniškų darbuotojų, mokančių prisitaikyti, pasižyminčių išlavintais bendravimo įgūdžiais, paklausa. Kultūros vadybininkas turi gebėti ne tik aktyviai reaguoti į aplinkos pokyčius, jausti socialinės ir ekonominės situacijos valstybėje raidą, kad galėtų prognozuoti efektyviausius kultūros organizacijos arba komandos lygmens sprendimus, tačiau ir būti išsimokslinęs, išmanyti kultūros istoriją bei vadybos principus, rinkos tendencijas ir vartotojų poreikių tyrimo organizavimo specifiką. Apskritai kultūros darbuotojo veiklos sritis įpareigoja jį nuolatos bendrauti su įvairiais žmonėmis, lavinti savo socialinius įgūdžius. Kadangi švietimo sistemoje dažnai pristinga ryžto įgyvendinti nuoseklias meninio ugdymo programas, menų ir kultūros galimybės prisidėti prie socialinės-ekonominės plėtros neretai lieka neišnaudotos. Taigi siekiant lavinti kūrybišką asmenybę kultūros politika turi peržengti kitų sektorių ribas, numatyti glaudesnę tarpšakinį bendradarbiavimą, ypač su švietimo sektoriumi.

Vis aktyviau pradedama kalbėti apie visuomenės socialinio darnumo dimensijas. Bandoma taip modeliuoti kultūros procesų vyksmą, kad darnumas ir socialinė atsakomybė pirmiausia už savo artimiausią socialinę aplinką taptų maksima (Liutkuvienė, Rimkevičius, 2008, p. 10).

Kultūros sektoriuje tiesiogiai sukurta nemažai darbo vietų ir ne tik siauros srities specialistams, bet, pavyzdžiui, teatro ir koncertinės įstaigos inžineriniam personalui, apsaugos, lankytojų aptarnavimo darbuotojams ir kitiems. Taip pat skatinama kurti darbo vietas netiesiogiai, bet įgyvendinant naujus kultūrinio ir šviečiamojo pobūdžio projektus, plėtojant turizmą ir t. t. (Rimkevičius, Mikailionienė, 2009, p. 23). Viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojai (žmogiškieji ištekliai) yra pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo; pagrindinė tikslingų viešojo sektoriaus pokyčių vykdymo sąlyga, svarbiausias išteklius ir jautriausia sritis (Thom, Ritz, 2004). Kultūros sferos socialinis kontekstas tai ne tik kultūros

vadybininkai, administratoriai, bet ir patys menininkai, kurių nemaža dalis yra priversti tapti savų kultūros įstaigų vadovais, arba direktoriais, taip siekdami nors kiek sutaupyti lėšų. Tačiau esant tokiai situacijai neskatinama produktyvi ir efektyvi kultūros įstaigos veikla, atvirkščiai, neretai įvyksta taip, jog kuriantis žmogus netampa geru vadovu, o lyderio bei strategijų nebuvimas komandą veda į aklavietę. Tačiau pačios kultūros įstaigos, norėdamos išlikti, tapti traukos centrais, turi keistis. Svarbu imtis įgyvendinti naujas iniciatyvas, naujas idėjas. Taip pat ir aktyviai vieningai reikšti savo interesus, kai įstaigoms skirstomos valstybinės dotacijos.

Kultūrinių procesų kaita pati savaime susijusi su pokyčiais. Niekas negali pasiekti geriausių rezultatų vengdamas pokyčių, todėl valdymo globalizacijos ir vis didėjančios konkurencijos aplinkoje pagrindine kultūros ir socialinių organizacijų išgyvenimo sąlyga tampa ne sprendimas reaguoti arba nereaguoti į pokyčius, o sprendimas, kaip reaguoti į permainas, kada ir kaip savo organizacijoje įgyvendinti reformas (Kouzes, Posner, 2003, p. 426). Kultūros informacijos, statistikos pateikimo, kaupimo ir sklaidos problema taip pat yra gana aktuali. Ji veikia ir srities žmogiškųjų išteklių plėtrą (Liutkuvienė, Rimkevičius, 2008, p. 11). Tačiau privalu nepamiršti, jog be jau akcentuotų žmogiškųjų išteklių, socialiai paveikus kultūros valdymas turi būti aiškiai organizuotas siekiant išspręsti tam tikras socialines ir kultūrinės problemas, o to pagrindas yra teisinė veiksmų įgyvendinimo reglamentavimo sistema. Reikalingų teisės aktų, apibrėžiančių ilgalaikius kultūros politikos prioritetus, Lietuvos Respublikoje nėra pakankamai.

Vyriausybei sumanius naikinti apskrities viršininko administracijų institucijas, keičiantis koalicinėms vyriausybėms kultūros srityje dažniausiai siekiama įgyvendinti trumpalaikes, neretai konkrečių politinių partijų interesus atspindinčias priemones, o ne ilgalaikius strateginius tikslus, susijusius ir su šalies ekonomine bei socialine plėtra. Kai sudėtingėja finansinė situacija, būtina naujai apmąstyti bendrąją kultūros sampratą ir jos misiją. Penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programos nuostatos dėl apskričių viršininkų vykdomų funkcijų perskirstymo tarp valstybės ir savivaldybių institucijų įgyvendinimo bei reformos tikslai ir uždaviniai:

- sukurti sąlygas skaidriau ir rezultatyviau vykdyti funkcijas; efektyviau naudoti biudžeto lėšas;
- dalį funkcijų priartinti prie gyventojų;
- atsisakyti nereikalingų funkcijų;
- sukurti šalyje vienodą teisės aktų įgyvendinimo praktiką;
- sumažinti administracinę naštą verslui ir gyventojams;
- panaikinti tarpinę valdymo grandį;
- sukurti aiškesnę atskaitomybę ir atsakomybę

Perskirsčius apskričių viršininkų administracijų funkcijas neabejotinai atsiras nemažai nepatogumų ne tik kultūros bei socialinės krypties projektus rengiančių kultūros darbuotojų, tačiau ir įvairių

nevyriausybinių kultūros įstaigų veikloje. Nemaža problemų dalis kils ir dėl nepakankamo kultūros ir socialinių darbuotojų pasirengimo priimti krizės išbandymus. Valstybės skiriamas finansavimas kultūros darbuotojų kvalifikacijai kelti yra nepakankamas, o krizės laikotarpiu dar ir mažinamas. Tuo tarpu sunkiomis ekonominėmis sąlygomis žinių vaidmuo lemiamas, nes tik mokėdamos efektyviau dirbti, kurti ir skatinti naujoves, kultūros įstaigos įgyvendins ir Lietuvos kultūros politikos uždavinius (Rimkevičius, Mikailionienė, 2009, p. 29).

Kultūros valdymo socialines perspektyvas būtina sieti su profesionalaus valdymo metodų įtvirtinimu kultūros srityje, socialinių pokyčių analize, žmogiškųjų išteklių plėtros koncepcijos taikymu, strateginiu valdymu, išnagrinėta kultūros filosofijos teorine analize, kultūrologinių ir sociologinių studijų teikiama naudinga informacija, tvirtai užsibrėžtais ilgalaikiais valstybiniais kultūros ir socialinės krypties politikų strateginiais nuostatais. Valdymo globalizacijos kultūros ir socialinių paslaugų sektoriuose reiškimo neįmanoma iki galo suvokti, jei atliekant rimtus mokslinius tyrimus bus pamirštas organizacijų multikultūrinis aspektas. Įvairių specialistų nuomone, tarptautinėje erdvėje veikiantys vadovai, kai jų organizacijos darbuotojai, sistemos ir struktūros yra internacionalinės, mažai ką turi bendra su vadovų veikla, grindžiama vien savo šalies nacionaliniais ypatumais (Gražulis, Jagminas, 2008, p. 81). Tačiau pasaulėžiūra, pretenduojanti prikelti kultūrą, turi būti konceptuali, vientisa, daugumai žmonių priimtina ir artima. Ja remiantis būtina inicijuoti efektyvaus kultūros valdymo praktiką. Tik apjungiant kultūros ir socialinio kontekstų valdymo išteklius, žinias, praktiką bei patirtį, galima pasiekti daug didesnę sprendimų įgyvendinimo efektyvumą, užtikrinant nuolatinę komunikaciją tarp sektorių, prognozuoti pokyčius, numatyti geriausius būdus norimiems tikslams pasiekti.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūros valdymo socialinio poveikio filosofijos teorijos padeda suvokti esminius veiklos tikslus, ilgalaikį socialinį poveikį ir kuriamas galimybes.

Kultūros valdymas socialinės krizės laikotarpiu turi būti orientuotas tenkinti žmogaus saviraiškos poreikius, užtikrinti jo dabartį ir ateitį. Socialiai veiksmingam ir efektyviam kultūros valdymui krizės laikotarpiu būtina pasitelkti strateginį valdymą, žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją, vartojimo kultūros analizės teikiamas išvadas, kultūros darbuotojų nuolatinio mokymo strategijas. Apjungiant kultūros ir socialinio valdymo išteklius, žinias, praktiką bei patirtį galima pasiekti daug didesnę sprendimų įgyvendinimo efektyvumą, užtikrinant nuolatinę komunikaciją tarp sektorių, nustatant prioritetingas finansavimo sritis. Todėl toliau svarbu išanalizuoti kultūros programų ir projektų valdymą, remiantis valstybės finansuojamų kultūros programų tikslų analize ir apibūdinimu, atskirų kultūros projektų rezultatais, valdymo proceso nagrinėjimu, nes siekiant tikslingai formuoti ir įgyvendinti kultūros procesų valdymą valstybė privalo orientuotis į visuomenės kultūrinių poreikių tenkinimo efektyvumą, kultūros problemų sprendimą, nuolatos vykdyti kultūros programų ir projektų analizę, atsižvelgti į kintančios aplinkos poveikį kultūros

procesams, aktyvinti tarptautinį kultūrinį bendradarbiavimą ir šalies dalyvavimą įvairiose pasaulinėse kultūros programose.

1.6. Kultūros procesų valdymo programų ir projektų samprata bei efektyvumas

Valstybių finansuojamos kultūros programos apibrėžia nacionalinius tikslus įvairiose kultūros srityse ir tų tikslų siekimo būdus, taip pat tampa esminėmis kultūros projektų vykdytojų gairėmis bei nuostatais, siekiant valstybinio dalinio kultūros projektų finansavimo. Kultūros programų ir projektų valdymas bei analizė taip pat sietini su įvairiomis orientacijomis. Žinomas projektų vadybos specialistas J. Turneris projektą apibūdina kaip kompleksines, koordinuojamas pastangas, apribotas darbų apimties, biudžeto, laiko, išteklių bei kryptingų specifikacijų siekiant naudingų pokyčių. Siekiant tobulinti kultūros programų ir projektų valdymą, efektyviau taikyti jo metodus, būtina ne tik koordinuoti, bet ir kontroliuoti jų įgyvendinimą. Kultūros procesų valdyme programų ir projektų analizei Lietuvoje vis dar skiriama nepakankamai dėmesio. Efektyvus kultūros programų ir projektų valdymas - tai užsibrėžtų tikslų pasiekimas mažiausiomis sąnaudomis per trumpiausią laiką, tinkamiausių sprendimų visuma srities problemoms spręsti, padedanti rezultatyviai planuoti, koordinuoti, organizuoti, vykdyti ir kontroliuoti veiklą.

K. Stoškaus (2005) nuomone, dėl neefektyvaus kultūros politikos įgyvendinimo pagrindinė kaltė neturėtų būti priskiriama visuomeninėms organizacijoms, nes už jas yra svarbesni atsakingi valdžios pareigūnai (Stoškus, 2005).

Lietuvoje paramos kultūriniam projektams dažniausiai prašoma iš Europos Sąjungos ir tarptautinių fondų, Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos ar savivaldybių. Programų bei organizacijų, remiančių įvairias kultūros sritis ar tam tikrus kultūros projektus, indėlis į Lietuvos kultūros procesų valdymo formavimą bei įgyvendinimą yra itin svarbus. Viena pagrindinių tarptautinių kultūros prioritetus apibrėžiančių programų yra Europos Sąjungos programa „Kultūra“ (2007-2013 m.).

Tarptautinių kultūros programų esminis bruožas - integralumo siekis, daugiakultūriškumo aktyvinimas, kultūros sklaida, tarptautinis bendradarbiavimas ir kultūrų dialogas. Europos Sąjungos struktūrinių fondų reglamentai neišskiria kultūros kaip atskiro investicijų prioriteto, todėl ir Lietuvos kultūros ministerija nėra tarpinė institucija įsisavinant struktūrinių fondų lėšas, o tai sunkina galimybes panaudoti fondų lėšas kultūrai finansuoti Lietuvoje. Siekdama užtikrinti nuoseklų valstybės kultūros politikos įgyvendinimą Kultūros ministerija rengia kompleksines analizuojamąsias kultūros sričių programas: kultūros programos, finansuojamos iš valstybės biudžeto lėšų, kuruojamos Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos: etninė kultūra, kinas, knygos meno konkursas, kultūros rėmimo fondas, leidyba, regionų kultūra, Lietuvoje rengiami tęstiniai

tarptautiniai meno renginiai, profesionalaus muzikos meno atlikėjų tarptautiniai konkursai, Lietuvos nacionalinių kultūros ir meno premijų laureatų kūrybos sklaida, valstybės šventės ir istorinės datos, valstybės stipendijos, Lietuvos šiuolaikinės populiariosios muzikos sklaidos projektai, muziejų apsaugos stiprinimas, nauji muzikos ir dramos kūriniai, muzikos ir scenos kūrybinių įrašų ir natų leidybos projektai, muziejinės veiklos, bibliotekų plėtros, Lituanistikos tradicijų ir paveldo įprasminimo, meno kūrėjų organizacijų kūrybinių programų, muziejinių vertybių išsigijimo, profesionalaus scenos meno, profesionalaus scenos meno projektų sklaidos išlaidų dalinio kompensavimo, profesionalaus meno sklaidos regionuose, NVO, paramos jauniems menininkams, skaitymo skatinimo, kultūros informacijos centrų plėtros, kultūros vertybių paieškos užsienyje, Lietuvos įvaizdžio formavimo, Lietuvių literatūros sklaidos, vaikų ir jaunimo kultūrinės edukacijos, tarptautinio kultūrinio bendradarbiavimo programos (Ladek, Kodėl nereikėtų stebėtis kultūros valdymu Lietuvoje?).

Kiekvienai iš kultūros programų parengtos projektų lėšų skyrimo taisyklės. Jų bendrosios nuostatos apibrėžia atitinkamos programos projektų, finansuojamų valstybės biudžeto lėšomis, paraiškų pateikimo, svarstymo, lėšų skyrimo, panaudojimo ir atsiskaitymo už jas tvarką. Kultūros programų ir kultūros projektų ryšys nenuginčijamas, tik atitinkantys programinius reikalavimus bei prioritetus projektai gali siekti dalinio valstybės finansavimo. Nuo finansinio projekto biudžeto tiesiogiai priklauso jo idėjų realizavimo kokybė. Tačiau kultūros projekto sėkmė priklauso ne tik nuo jo misijos orientavimosi į visuomenės kultūrinių poreikių tenkinimą, atitikties nacionalinių kultūros programų gairėms, nekintančio biudžeto, bet ir valdymo efektyvumo. Lietuvoje kultūros ministerijos finansuojamos programos yra diferencijuotos, jose apibrėžtos įvairių tikslinių grupių kultūrinių poreikių tenkinimo alternatyvos.

Pasak A. Pauliukevičiūtės, A. Raipos (2009), kultūros programų ir projektų valdymą būtina nuolatos tobulinti, pasitelkiant gerąją tarptautinių programų ir projektų valdymo patirtį, siekiant orientuoti valdymo lygius, jų kokybę didesnio efektyvumo link – operatyviau priimant sprendimus, vykdant nuolatinę politikos rezultatų stebėseną, koordinuojant visus programos ir projekto valdymo lygius vienodai rezultatyviai, atsižvelgiant į kontrolės teikiamą naudą bei išvadas, neatsiribojant nuo kultūros įgyvendinimo aplinkos pokyčių, vykdant aplinkos monitoringą ir kooreguojant sprendimus remiantis išorine kitų reiškinių bei politikų įtaka. Komandinis darbas, projekto organizatorių nuolatiniai pasitarimai probleminiais projekto valdymo klausimais, projekto vadovo kompetencija ir kvalifikacinių gebėjimų efektyvus taikymas - taip pat vieni esminių projekto valdymo kokybės garantų.

Tikslai, kurių siekia organizacija, pasirinkdama projektinio darbo metodus, lemia projekto valdymą, finansavimą, santykį su organizacijos struktūra ir ištekliais (Kaziliūnas, 2008). Esminius lėšų valdymo aspektus būtina perprasti planuojant projektą ir rengiant biudžetą, kad vėliau

įgyvendinant būtų išvengta kai kurių projekto lėšų valdymo problemų. Kadangi finansinis kultūros projekto biudžeto realumas yra svarbi sąlyga, įrodanti projekto vykdytojų kompetenciją ir įžvalgą lėšų panaudojimo tikslingumo klausimais, biudžeto svarstymas tampa itin svarbiu projektų vertinimo etapu. Projekto biudžetas sudaromas vadovaujantis nustatytu lėšų poreikiu ir paraišką vertinančio fondo reikalavimais biudžetui (Kaziliūnas, 2008, p. 21). Projekto biudžeto planavimą, įgyvendinimą ir vertinimą taip pat reikalinga tobulinti atsižvelgiant į fondų pateikiamas esmines projekto paraiškų pildymo pastabas.

Įvairių kultūros sričių programų ir projektų valdymas nėra tapatus, kadangi skirtingose srityse taikytini saviti metodai, tačiau esminiai tiek viešajame sektoriuje, tiek neretai versle taikomi efektyvumo siekimo būdai valdymo procesus gali aktyvinti, jei pasirenkami kultūros programų ir projektų valdymo sprendimai atitiks realias galimybes, išnaudos pranašumus ir pateiks vertingas išvadas bei siūlymus, padedančius išvengti grėsmių. Kultūros programų ir projektų valdyme galimi nenumatyti nesėkmių atvejai, veikiami nenugalimos jėgos aplinkybių. Tačiau siekti tobulinti kultūros programų, kaip nacionalinius prioritetus atspindinčių dokumentų, ir kultūros projektų, kaip programų įgyvendinimo instrumentarijų, valdymą yra reikšminga ir aktualu valstybių pasauliniams vaidmenims kurti. Kultūros projektai daugeliu atveju atlieka socialinę ir edukacinę funkcijas, jų ryšys su valdžios institucijomis yra neišvengiamas. Tai nėra būdinga veiklai, kuri yra orientuota tik į rinkos poreikius. Efektyvi jų veikla priklauso nuo daugybės valdžios institucijų sprendimų derinimo ir aprobavimo mechanizmo (Žalpys, 2007 p. 50-51). Analizuojant kultūros programų ir projektų valdymą pastebimas tobulinimo poreikis. Tai liudija esamos kultūros programų ir projektų valdymo problemos: nėra vienos tinkamai suformuluotos ilgalaikės valstybinės kultūros politikos raidos strategijos, aplinkos poveikio galimybių studijų, valdymas orientuojasi į trumpalaikius rezultatus, stokojama kultūros politikos formavimo bei įgyvendinimo procesų analizių, nepakankamai perimama geroji užsienio valstybių kultūros programų ir projektų valdymo patirtis.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuvoje kultūros procesų tęstinumas nėra pakankamas – nėra tinkamos ilgalaikės kultūros procesų valdymo strategijos, tačiau vykdomos valstybinės reikšmės kultūros programos ir kultūrinių projektų finansavimo rodikliai rodo, jog kultūros procesai Lietuvoje orientuojasi į daugelio sričių kultūros problemų sprendimą, skirtingų visuomenės grupių kultūrinių poreikių tenkinimą. Tai patvirtina, jog valstybėje kultūriniai tikslai nėra nuvertinami.

Kultūros programų ir projektų valdymo efektyvumas – ypač svarbus keičiantis visuomenės kultūriniais poreikiais. Efektyvumo tobulinimas šioje srityje turi būti siejamas su nuolatine programų ir projektų valdymo analize, kontrole ir auditu. Politinio kultūros programų ir projektų valdymo konteksto vertinimas taip pat reikšmingas siekiant didinti kultūros programų ir projektų valdymo efektyvumą. Taigi toliau analizuojant kultūros valdymo probleminius aspektus galima

išanalizuoti viešosios ir privačios partnerystės poreikį kultūros procesų valdyme, nustatyti partnerystės naudą galimoms kultūros valdymo transformacijoms bei modernizavimui.

1.7. Kultūros procesų valdymo viešoji ir privačioji partnerystė

Šiuo metu viešasis sektorius nebegali pakankamai efektyviai valdyti kultūros procesų, deramai skatinti išsaugoti nacionalines kultūras, istoriją, bet tarptautinę kultūrinę sklaidą.

Viešoji ir privati kultūros valdymo partnerystė tampa vienu esminių veiksnių, lemiančių glaudesnių tarpsektorinių ryšių, nukreiptų kultūros tęstinumui užtikrinti, formavimąsi. Atsižvelgiant į tai, jog kultūra yra gyvybinga tol, kol pajėgia reguliuoti žmonių tarpusavio santykius, išlaikyti koreguojančią bei imperatyviają galią visuomenei, šitos galios išnykimas gali būti vertinamas kaip kultūros krizės požymis. Kultūra pradeda mirti, kai jos norminės institucijos nebepajėgia perduoti tokių idealų, kuriais tikėtų kultūrinis krašto elitas (Donskis, 2009 p. 34). Šiuolaikiniai visuomenei tenka spręsti daugelį globalių aplinkybių veikiamos kultūros valdymo problemų, tarp jų: vertybinių orientyrų kaitos, nykstančios kultūros, tradicijų ir etnokultūrinių dimensijų išsaugojimo, subkultūrų įtakos, valdymo modernizavimo ir kitas. Tai skatina kultūros valdyme taikyti naujosios viešosios vadybos principus.

Pasak A. Pauliukevičiūtės (2010) Lietuvos Respublikoje viena esminių kultūros srities problemų – geros ilgalaikės kultūros politikos strategijos nebuvimas. Nepaisant to, jog šalyje veikia kultūros politikos nuostatos, patvirtintos 2001 m., reglamentuotos teisinės kultūros srities bazės netobulumas neskatina valdymo inovacijų diegimo. Viešosios ir privačios partnerystės principų taikymas kultūros valdyme taip pat veikiamas esminių valstybinių prioritetų bei bendros šalies ekonominės situacijos. Apibrėžti kultūros politiką bei pagrindines nuostatas svarbu ir nustatant VPP taikymą kultūros valdyme. Kultūros politika valstybės valdžia sprendžia:

- politinius klausimus, pasirinkdama kultūros valdymo metodus;
- ekonominius klausimus, pasirinkdama optimalius kultūros finansavimo metodus;

organizacinius klausimus, nustatydama ir koordinuodama kultūros institucijų bei kultūros vertybių vartotojų tarpusavio santykius (Vilkončius, 2004. p. 20–41).

Orientacija į žmogiškuosius išteklius valdant kultūros procesus yra siejama su viešojo sektoriaus personalo rengimu ir kvalifikacijos kėlimu. Kai savo noru į kultūros valdymo procesus įsitraukia įvairios neformalios grupės, ne visuomet pavyksta sukontroliuoti jų veiksmus kaip būtų naudinga valstybės politikai, tačiau diegiant valstybinio lygio VPP principus kultūros valdyme į kultūrinių problemų sprendimą įsitraukia verslo subjektai (steigiami privatūs teatrai, galerijos, skatinamos iniciatyvos, mecenavimas, plėtojama bendrų partnerių socialinių bei kultūrinių tikslų siekimo politika ir kita).

Lietuvos Respublikos kultūros valdymo teisiniuose dokumentuose apibrėžiama, kaip įgyvendinti valstybinę kultūros politikos programą. Kultūros ministerija veiklos planuose numato esminius sprendimus, sietinus su regionine politika, kultūros paveldu, kultūros pramone, profesionalaus ir mėgėjų meno raida. Politikos įgyvendinimo procesuose pasigendama tikslinės orientacijos (nėra aiški bendroji valstybės kultūros ilgalaikės raidos vizija) bei efektyvių sprendimų. Biurokratiniai procesai apsunkina kultūrai skirtų lėšų įsisavinimą, projektų ir programų vykdymo kontrolę, todėl svarbu viešojo bei privati sociokultūrinė partnerystė (kultūrą formuojantys ir įgyvendinantys žmonės).

Kalbant apie kultūros valdymo modernizavimą svarbu akcentuoti, jog vyrauja ekonominė teorija ir jos teikiamas visuomenės kaip rinkos modelis. Atsižvelgiant į tai, kad viešojo ir privati kultūros valdymo partnerystė skatina tarpsektorinį bendradarbiavimą, įgyvendinant kultūros politiką, kultūros procesų valdymą, aktualu akademinę visuomenę nuolat skatinti diskutuoti VPP, kultūros valdymo klausimais ieškant racionaliausių sprendimų.

Apibendrinant galima teigti, kad partnerystės esmė yra efektyvinti kultūros valdymą. Viešojo ir privati kultūros valdymo partnerystė tampa vienu esminių veiksnių, lemiančių glaudesnių tarpsektorinių ryšių, nukreiptų kultūros tęstinumui užtikrinti, susiformavimą. Siekiant modernizuoti kultūros valdymą Lietuvoje būtina tobulinti ne tik kultūros srities įstatymus, bet ir aktyvinti informacijos sklaidą apie VPP galimybes, efektyviau vykdyti institucinę ir organizacinę VPP taikymo kontrolę, stebėti procesų valdymą, skatinti vadovus tapti tikrais lyderiais, inicijuoti demokratinio valdymo aktyvinimą. Jog būtų užtikrintas kultūros procesų valdymas ir jo tolimesnė raida būtina apžvelgti valstybės vaidmenį, Lietuvos valdymo institucijų vaidmenį kultūros procesų raidai.

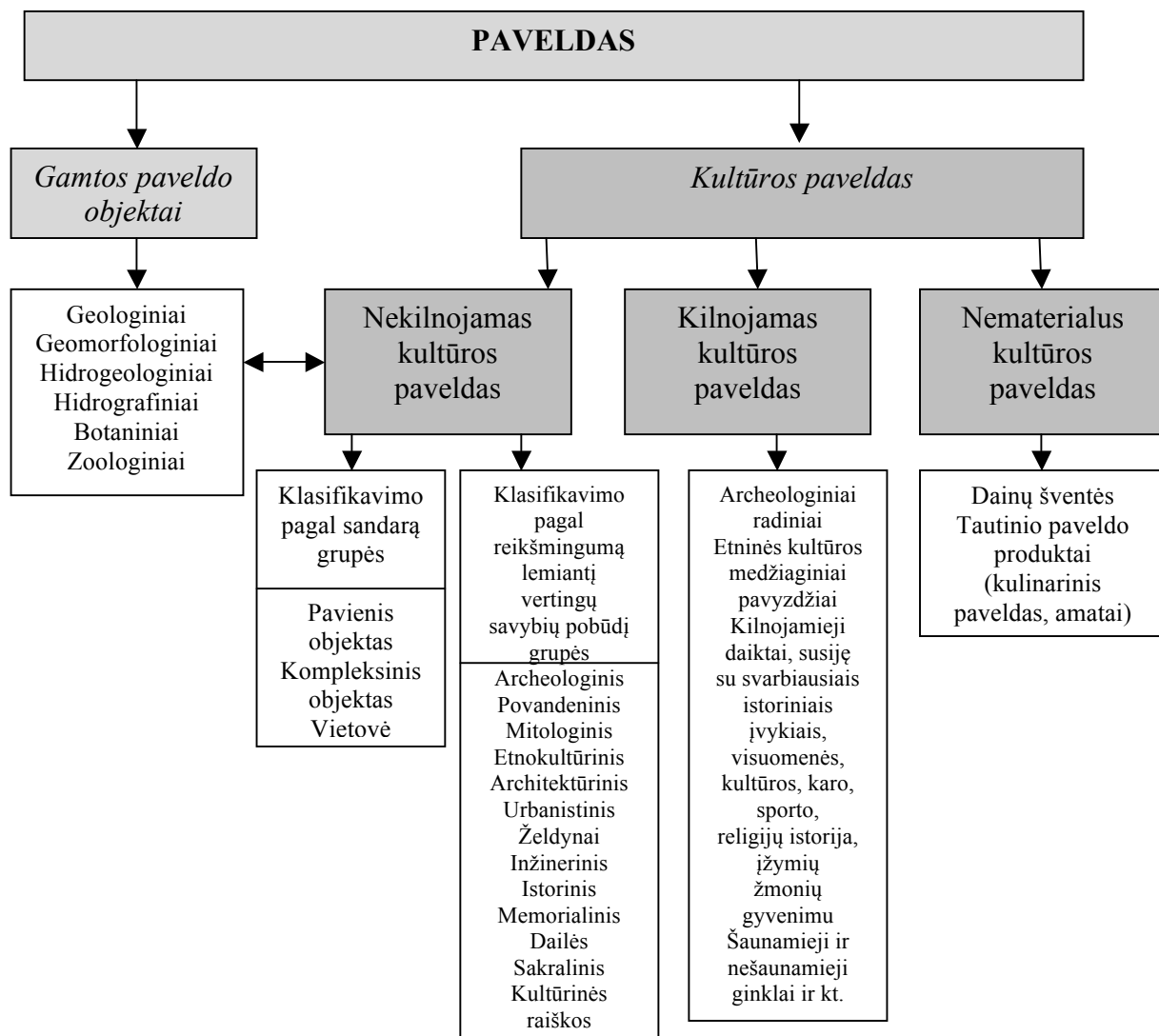
1.8. Kultūros paveldo samprata bei paskirtis

Paveldo samprata pradėjo formuotis tada, kai žmogus kurdamas dvasines ir materialines kultūros vertybes, susimąstė apie jų išliekamąją vertę bei išsaugojimą.

Terminas „kultūros paveldas“ nėra universalus, pasaulyje taikomi įvairūs pavadinimai, apibūdinantys jo reikšmę. Be to, pats žodis „paveldas“ turi gana aiškų santykį su „paveldėjimo“ sąvoka – prancūziškas žodis „héritage“, vis dar plačiai naudojamas, tačiau pagal savo prasmę reiškia tik palikimą (Howard, 2003).

Kaip teigia R. Čepaitienė, lotyniškąjį paveldo terminą „patrimonium“ atitiktų ir senasis lietuviškas terminas tėvonija, išreiškiantis tradicinių visuomenių patriarchalinę nuostatą perduoti tėvo turtą sūnui, mat moteris ne tik buvo išbraukta iš vyrų valdomo paveldo, ji pati buvo šio paveldo dalis (Čepaitienė, 2005). Terminas „paveldas“ ištakas galime rasti jau antikoje; laikui bėgant keitėsi ne tik sąvokos, bet ir saugotinių dalykų apimties supratimas. XIX amžiuje, besiformuojant

paminklų apsaugai, taikyti ir kitokie terminai: senienos, praeities liekanos arba reliktai, istorinės išmomybės. Tarpukario Lietuvoje figūravo kultūros vertenybių, kultūros turtų apibūdinimai. Sovietmečiu buvo nusistovėjęs paminklo terminas. XX a. antroje pusėje daugelyje Europos šalių įsigali „kultūros paveldo“ sąvoka, nors lygiagrečiai tebenaudojamas „paminklo“ terminas.



1 pav. Paveldo samprata ir struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis teisės aktų nuostatomis.

Siekiant išsaugoti kultūros paveldą, kiekviena valstybė, numato kultūros paveldo apsaugos teisinės priemonės, veikiančias žmonių elgesį toje srityje. Kultūros paveldo apsaugos sistemos reguliavimo objektas, turinys ir ribos tiesiogiai priklauso nuo terminų „**kultūros paveldas**“ ir „**kultūros paveldo apsauga**“, arba „**paveldosauga**“.

Kultūros paveldas plačiąja prasme yra skirstomas į **materialųjį** – jį sudaro kilnojamosios ir nekilnojamosios vertybės, ir **nematerialųjį** – jo esmė yra iš kartos į kartą perduodamos tradicijos, žinios ir gebėjimai, kultūrinis istorinis kraštovaizdis, atspindintis žmogaus sambūvį su aplinka.

Pagal Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymą kultūros paveldas - tai karta iš kartos paveldimos, perimamos, sukurtos ir perduodamos kultūros vertybės, svarbios etniniu, istoriniu, estetiniu ar moksliniu požiūriu (Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymas). Kultūros paveldo vertės visuomenei pagrindų konvencijoje, „kultūros paveldas“ apibrėžiamas, kaip, grupė iš praeities paveldėtų išteklių, kuriuos nesvarbu, kas yra jų savininkas, žmonės suvokia kaip jų nuolat besivystančių vertybių, įsitikinimų, žinių ir tradicijų atspindį ir išraišką. Ji apima visus aplinkos aspektus, kylančius iš žmogaus ir vietovių santykio laikui bėgant.

Anot D. Kauno paveldas yra valstybės ir tautos turtas, viena svarbiausių dvasinių ir materialinių vertybių. Jis aprėpia istorijos, archeologijos, architektūros ir urbanistikos, rašto, spaudos ir kitus intelektualinės bei praktinės veiklos sukurtus objektus. Paveldas sudaro sąlygas ugdyti mokslą, kultūrą, švietimą, pilietinį ir tautinį sąmoningumą, palaikyti gyventojų dvasinį gyvybingumą, todėl valstybės ir tarptautinės organizacijos užtikrina jo apsaugą ir išlikimą (Kaunas, 2004).

Pasak J. Bučo, paveldosauga – tai mokslinė ir praktinė veikla, susijusi su praeities kultūros ir gamtos vertybių išsaugojimu esamoms ir būsimoms kartoms. Aplinkosaugos veikloje paveldosauga suprantama kaip administravimo (vadybos) ir trijų krypčių (paveldotyros, paveldonaudos ir paveldotvarkos) mokslo bei praktinė veikla, kuria norima išsaugoti praeities vertybes ir pagerinti aplinkos kokybę (Bučas, 2001).

Nagrinėjant „**kultūros vertybių**“ sąvoką, naudojamą „kultūros paveldo“ apibrėžime, Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatyme įtvirtintas sąvokos „nekilnojamosios kultūros vertybės“ turinys, kuris pateiktas, kaip „kultūros paveldo objekto ar vietovės reikšmingumą lemiančių vertingųjų savybių, visuomenei svarbių kaip jos kultūrinis turtas, visuma, neatsižvelgiant į tai, kam nuosavybės teisė objektas ar vietovė priklauso“ (Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymas). Pagal Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymą, nekilnojamas kultūros paveldas, pagal savo sandarą skirstomas kaip: 1) kultūros paveldo objektas, kuris apima tiek pavienius, tiek kompleksinius objektus; 2) vietovė, kuri savo ruožtu dar skirstoma į savivaldybės draustinį; istorinį regioninį parką, valstybinį draustinį ir istorinę nacionalinę vietovę (Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymas). Pavieniai ir kompleksiniai kultūros paveldo objektai, pagal reikšmingumo lygmenį skirstomi į: 1) nacionalinius (kultūros paveldo objektai paskelbti kultūros paminklais); 2) regioninius (valstybės saugomi kultūros paveldo objektai, kurie saugomais paskelbti pagal specialiuosius teritorijų planavimo dokumentus); 3) vietinius (savivaldybės saugomi kultūros paveldo objektai, kurie saugomais paskelbti pagal specialiuosius teritorijų planavimo dokumentus).

Kultūros paveldas sudaro sąlygas ugdyti mokslą, kultūrą, švietimą, palaikyti dvasinį gyvybingumą. Todėl šių vertybių išsaugojimas turi būti vienas iš valstybės prioritetinių tikslų,

kadangi tai leis išsaugoti bei perduoti praeities paveldą ateinančios kartoms ir išsaugos valstybės identitetą vykstant spartiems globalizacijos procesams.

Aktyvioji kultūra, nuolat gimstanti ir atsinaujinanti, neturėtų konkuruoti dėl valstybės dėmesio su kultūriniu paveldu. Pastaruoju metu gąsdinančiai reali tampa grėsmė, kad per savo aplaidumą prarasime vertingus istorinius-archeologinius paminklus, reprezentuojančius ir istorinę patirtį, ir kultūrinį mentalitetą. Būtinai skubūs, racionalūs ir valstybės, ir gyventojų interesus atitinkantys įstatymai, kurie garantuotų, jog kultūros paveldas bus saugomas ir skubiai restauruojamas, nelaukiant, kol jis sugrius. Nereikia delsti ir kovojant dėl į užsienį išvežtų istorinių Lietuvos vertybių atgavimo. Čia reikia griežtos ir valingos valstybės politikos, kuri išvežtų vertybių atgavimą traktuotų kaip valstybės prestižo reikalą ir siektų, kad su jomis galėtų susipažinti tiek istorikai, tiek paprasti piliečiai. Viena vertus, ekonomikos nuosmukio akivaizdoje gali pasirodyti, kad nėra verta skirti daug dėmesio seniai prarastoms vertybėms. Tačiau pozicija, griežtai pasisakanti už iš Lietuvos išvežtų vertybių grąžinimą arba materialinę kompensaciją, investicijų nereikalauja. Jai reikia politinės valios ir suvokimo, kad nuolaidžiaudami ir negindami savo interesų pažeidžiame ne tik savo, bet ir ateinančių kartų teises.

2. KULTŪROS VALDYMO PROCESŲ DALYVIAI

Tai, ką mes vadiname kultūros valdymu, valstybiniu požiūriu yra šalies tapatumo – su visa jos kultūrine ir nacionaline įvairove – pagrindas, todėl valstybės, institucijų vaidmuo kultūros procesų valdyme yra neišvengiamas. Svarbu paminėti kiekvienos institucijos atliekamas funkcijas kultūros procesų valdyme.

Savivaldybės turi užtikrinti tinkamą kultūros procesų pasiūlą (ar sudaryti sąlygas dalyvauti) savivaldybės gyventojams. Savivaldybės įsteigtos kultūros įstaigos nebėra vieninteliai kultūros ir kūrybinių paslaugų teikėjai savivaldybėje, nes konkurenciją dažnai sudaro asociacijos, privačios įstaigos, paveldo objektų savininkai ir kt.

2.1. Valstybės vaidmenys, padedantys užtikrinti kultūros procesų raidą

Kiekvienai valstybei, savivaldybėms yra būtina pasirinkti savo kultūros politiką, nes per ją valstybės valdžia sprendžia:

- politinius klausimus, pasirinkdama kultūros valdymo metodus;
- ekonominius klausimus, pasirinkdama optimalius kultūros finansavimo modelius, mechanizmus ir metodus;
- organizacinius klausimus, nustatydamą ir koordinuodama kultūros institucijų bei kultūros produktų vartotojų tarpusavio santykius.

Net liberaliojo kultūros politikos modelio sąlygomis, kur valstybės valdžia kultūrinio gyvenimo atžvilgiu laikosi didžiausio neutralumo, ji negali visiškai nusišalinti nuo kultūros proceso. Akivaizdu, jog visuomenės dalis, suvokianti elitinės kultūros vertę ir svarbą, visada sudaro mažumą. Taigi valstybės visiško nesikišimo atveju elitinei kultūrai iškiltų išnykimo pavojus. Todėl nėra tokios valstybės, kurioje elitinei kultūrai nebūtų skiriamas valdžios dėmesys. Skiriasi tik šio dėmesio pasireiškimo formos.

Esant bet kuriam kultūros procesų valdymo modeliui, valstybė atlieka 5 vaidmenis:

- savininko – valstybei priklauso kultūros objektai ir ji juos valdo savo nuožiūra;
- saugotojo – valstybė saugo paveldą ir kitus kultūrinės veiklos produktus, taip pat autorių teises;
- patrono – valstybė tiesiogiai materialiai remia kultūros objektus ir subjektus;
- skatintojo – valstybė sukuria sąlygas, kurioms esant, rėmėjams naudinga remti kultūrą;

- reguliuotojo – valstybė, remdamasi pasirinkta politika ir jos įgyvendinimo strategija, reguliuoja atskirų kultūros sričių plėtotės tempus ir mastus (Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas, 2007, p. 66-67).

2.2. Lietuvos valdymo institucijų vaidmuo kultūros procesų raidai

Pasak I. Bartkevičiūtės, A. Bėkštos, R. Makselio, Ž. Simonavičienės, L. Vilkončiaus, nuo valstybėje veikiančio kultūros politikos modelio priklauso vieno ar kito valstybės vaidmens išryškėjimas bei pasirenkamos priemonės tam vaidmeniui atlikti. Lietuvoje, kaip minėta, veikia valstybinis kultūros politikos modelis, tad valstybės valdymo institucijoms, savivaldybėms neišvengiamai tenka atlikti visus penkis minėtus vaidmenis. *Savininko* – Lietuvoje net nesvarstoma galimybė sekti JAV pavyzdžiu ir privatizuoti bent kiek didesnę kultūros objektų dalį. *Saugotojo* – Lietuvos žiniasklaida kone kasdien mini valstybės pastangas apsaugoti didžiulį, itin vertingą paveldą, taip pat saugoti autorių teises. *Patrono* – Seimas ir savivaldybių tarybos kasmet savo biudžetuose numato lėšų kultūros reikmėms. *Skatintojo* vaidmeniui valstybinio kultūros politikos modelio sąlygomis paprastai kreipiamas kiek mažesnis dėmesys, nes didžiausia atsakomybė už kultūros raidą ir plėtrą tenka valstybės valdžiai. *Reguliuotojo* vaidmuo Lietuvos valstybės valdžios institucijoms yra neišvengiamas, nes jos atlieka kultūros procesų kūrimo ir platinimo savininko funkcijas.

Visiems šiems vaidmenims atlikti Lietuvoje yra sukurtas įgaliotų institucijų tinklas. Aukščiausioji įstatymų, tarp jų ir kultūros, leidimo institucija yra Seimas. Jame veikia Švietimo, mokslo ir kultūros komitetas, kuris atlieka šias funkcijas:

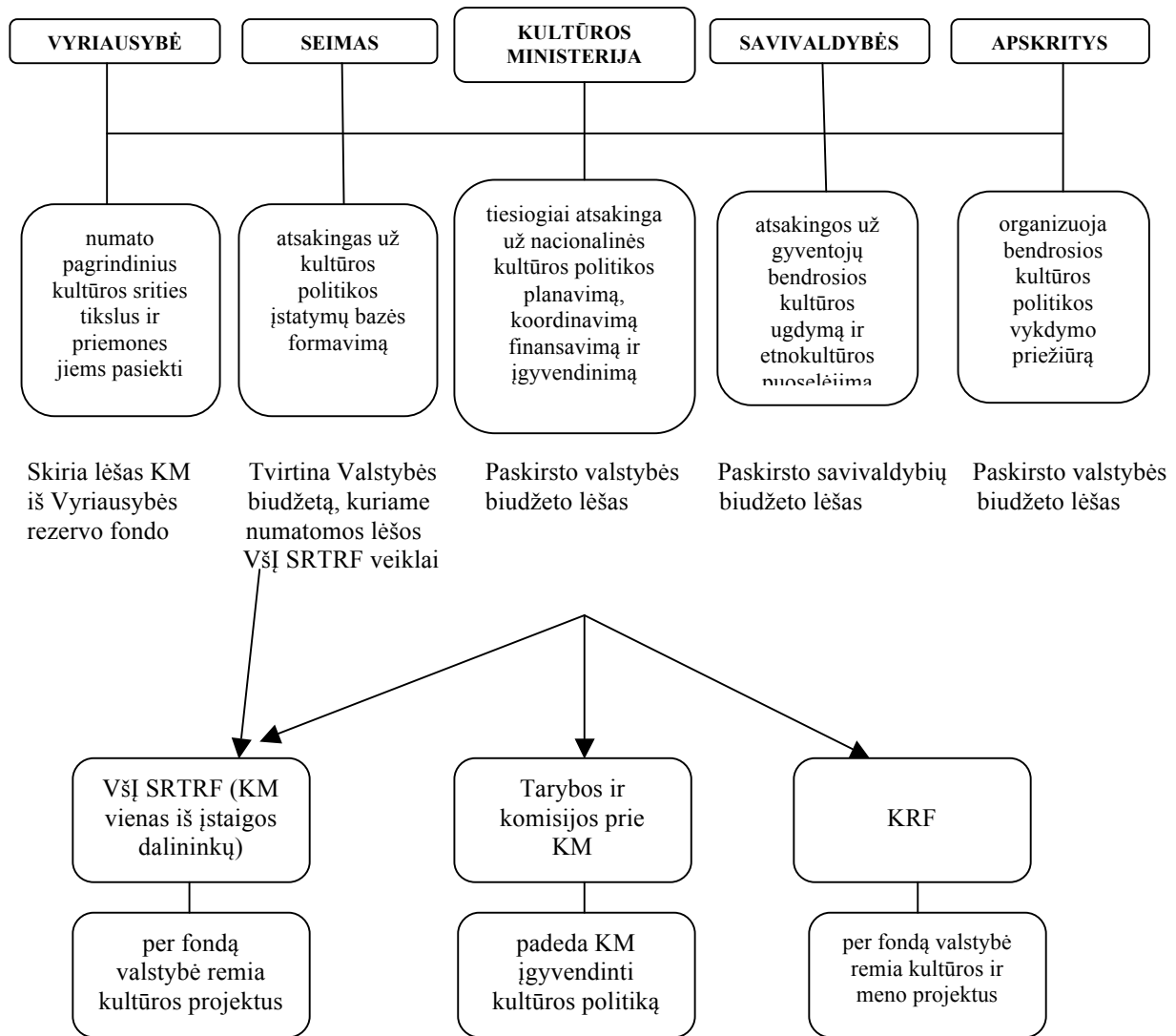
- rengia ir svarsto švietimą, mokslą ir kultūrą ir informacijos teikimą reglamentuojančių įstatymų, nutarimų ir kitų dokumentų projektus bei siūlymus;
- svarsto ir teikia išvadas dėl komitetui perduotų dokumentų projektų, susijusių su švietimo, mokslo, kultūros klausimais;
- rengia siūlymus ir rekomendacijas Vyriausybei bei savivaldybėms dėl kultūros ir informacijos teikimo;
- rūpinasi parama kultūrai tarnaujantiems asmenims, organizacijoms ir judėjimams;
- atlieka Švietimo ir mokslo, Kultūros ministerijų, švietimo, mokslo ir kultūros institucijų parlamentinę kontrolę.
- Kiekviena Lietuvos Respublikos Vyriausybė Seimui pristato savo veiklos programą, kurioje būna ir kultūrai skirta dalis. Vienas Vyriausybės struktūrinių padalinių yra Kultūros ministerija, kurios pagrindinė funkcija yra planuoti šalies kultūros politiką, ją įgyvendinti bei

finansuoti su tuo susijusias veiklas. Kiekvienoje iš 60 Lietuvos savivaldybių veikia skyrius, besirūpinantis kultūros reikalais (Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas, 2007, p. 68).

2.3. Valdžios institucijų vaidmuo kultūros procesų valdymo formavime ir įgyvendinime

Valstybės kultūros procesų valdymą formuoja ir įgyvendina:

- Kultūros ministerija (jai tenka svarbiausias vaidmuo kultūros srityje – kultūros politikos, kultūros valdymo kontroliavimas, finansavimas, planavimas ir vykdymas);
- Lietuvos Respublikos Seimas (atsakingas už kultūros valdymo įstatymų bazės formavimą);
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė (sudaro tikslus ir uždavinius kultūros srityje, bei veiklos programą);
- NVO sektorius (dažnai atlieka Kultūros ministerijos darbą);
- Privatus sektorius (jis mažiausiai įsitraukia į kultūros procesų valdymą ir politikos formavimą);
- Apskritis (sprendimų priėmimo procesuose ir kultūros valdyme vaidmuo silpnas);
- Savivaldybės (atsakingos už kultūros plėtojimą, vietinių kultūros institucijų priežiūrą ir finansavimą).



2 pav. Lietuvoje už kultūros procesų valdymo, politikos formavimą, įgyvendinimą atsakingos institucijos

Šaltinis: Darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės duomenimis

2.4 Vyriausybės ir Seimo įtaka kultūros procesų valdymo, įgyvendinimo bei formavimo procese

Lietuvos Respublikos Seimas įgyvendina, formuoja valstybės kultūros procesus, kultūros politiką, priimdama įstatymus, formuodama kultūros valdymo sistemą, tvirtindama valstybės biudžetą. Lietuvos Respublikos Seimas priimdamas įstatymus apibrėžia sprendimų vykdymo padalinimą valstybės, savivaldybių, apskričių lygiuose, nustato atsakomybę už sprendimus, nustato valdžios ir valdymo institucijų kompetencijos ribas, valstybės, apskričių ir savivaldybių kultūros institucijų sistemą, institucijų funkcijas, užtikrina įstaigų kultūrinių poreikių tenkinimą, taip pat jos prieinamumą, sukuria ne pelno organizacijų veiklos teisinės sąlygas, nustato mokesčių lengvatas

viešosioms įstaigoms, įteisina alternatyvius finansavimo šaltinius, nustato kultūros rėmimo skatinimo mechanizmą.

Kultūros valdymo, vystymo klausimai atsispindi visų vyriausybių programose. Vyriausybė koordinuoja Kultūros ministerijos, Vyriausybės, kitų ministerijų įstaigų veiklą. Seimo paliepimu Vyriausybė turi atsiskaityti Seimui už savo veiklą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė atlieka šias kultūros procesų valdymo, formavimo ir įgyvendinimo funkcijas: per Kultūros ministeriją vykdo kultūros vertybių apsaugą, plėtoja tarptautinį bendradarbiavimą kultūros srityje, tvirtina Lietuvos kultūros ir meno nuostatus, steigia valstybines inspekcijas, tarnybas, įstaigas vykdančias kultūrinę veiklą, rengia ir teikia LR Seimui svarstyti kultūrinę veiklą reglamentuojančią įstatymų, teisės aktų projektus, priima teisės aktus kultūros reguliavimo klausimais.

Apibendrinant galima teigti, jog valstybės sąveiką su kultūros procesų valdymu galima apibendrintai apibrėžti per ketveriopą santykį: kurti, sergėti, dalyvauti, remtis. Kultūros valdymas nėra įrankis siekiant valstybės tikslų – kultūros procesų valdymas ne mažiau svarbus kaip tapatybės kūrimo priemonė, o kultūrinė plėtra yra vienas svarbiausių įrankių siekiant darnios visuomenės ir visaverčio valstybės gyvenimo. Kryptingas ir tikslingas valstybės dėmesys turi būti skiriamas ne tik įvairiems kultūrinio santykio pavidalams, bet ir skirtingų lygių kultūros reiškiniams. Įvairūs kultūros gyvenimo lygiai turi būti deramai kultivuojami.

3. KULTŪROS PROCESŲ VALDYMO TEISINĖ BAZĖ

Kultūros procesų valdymo įgyvendinimas nėra apibrėžtas vieninteliu įstatymu. Kiekviena kultūros sritis yra reglamentuota atskirais įstatymais, nuostatomis ir vyriausybės programomis.

Kultūros procesų valdymo tikslams pasiekti, įgyvendinti nuostatas, nėra patvirtinto strateginio planavimo dokumento, kuris reglamentuotų ir apjungtų kultūros procesų valdymo tikslus, prioritetus, strategines kryptis, kultūros srities programas, o kiekviena kultūros sritis yra reglamentuota atskirais teisės aktais. Pateiksiu kelis pavyzdžius:

- Kultūros sritis – Kultūros sritį reglamentuojantis teisės aktas.
- Teatrai – LR Teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymas LR teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymas, 2004 m. birželio 1 d. Nr. IX-2257.
- Bibliotekos – LR Bibliotekų įstatymas, 1995 m. birželio 6 d. Nr. I-920.

Lietuvos kultūros procesų valdymas reglamentuojamas Lietuvos Respublikos Konstitucijos, tarptautinių kultūros srities sutarčių, įstatymų, Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos programų nuostatuose. Pagrindiniai kultūros srities dokumentai yra rengiami įvertinus Europos ir pasaulio kultūros politikos tendencijas bei tarptautinių organizacijų prioritetus ir rekomendacijas (Kultūros ministerijos duomenys).

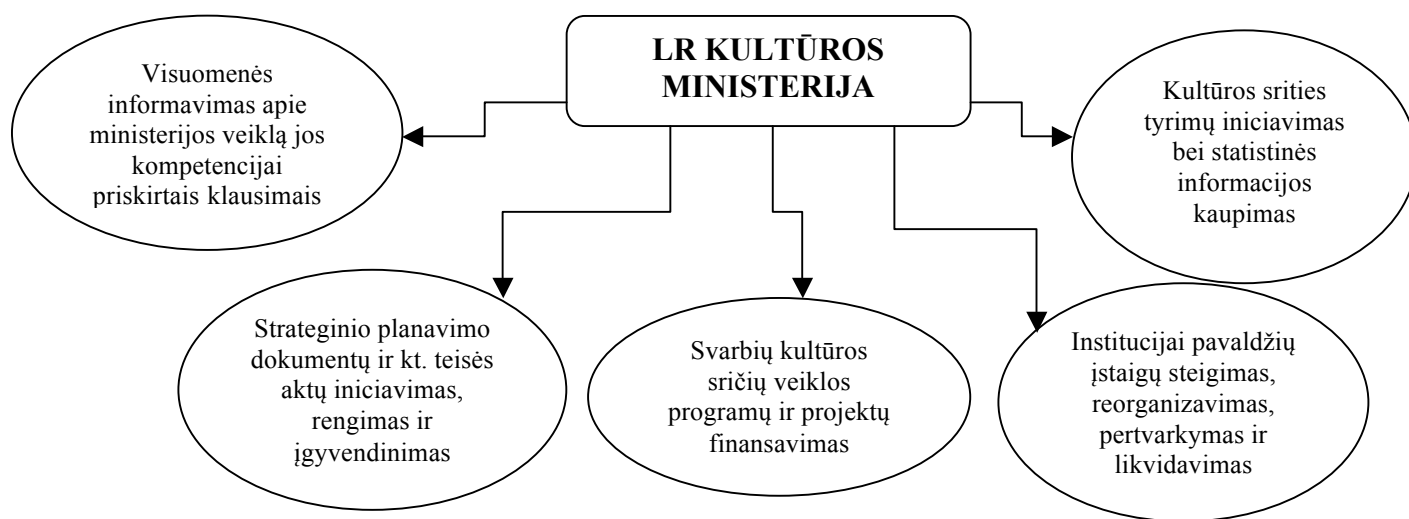
Siekiant kryptingo kultūros procesų valdymo, atsižvelgiant į tai, kad kultūros padėtis Lietuvoje reikalauja kritinio požiūrio, dėmesio ir teigiamų pokyčių, taip pat į būtinybę išsaugoti visuomenės kultūrinį tapatumą ir suteikti kultūrai prioritetinės valstybės remiamos srities statusą 2010 m. birželio 30 d. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino Lietuvos kultūros politikos kaitos gaires. Šį dokumentą parengė Respublikos Prezidentės sudaryta kultūros, švietimo, mokslo sričių ekspertų grupė. Dokumentas taip pat buvo aptartas viešose diskusijose.

Patvirtintose gairėse esti visai kitoks požiūris į šalies kultūrą. Gairėse siūloma valstybės biudžeto lėšas laikyti ilgalaike investicija, pakeisti požiūrį į kultūrą kaip į išlaikytinę. Iš viso suformuluota dešimt gairių. Jomis bus siekiama reformuoti kultūros procesų valdymą, pagerinti kultūros sistemos finansavimą, visą gyvenimą ugdyti kultūrinės žmogaus kompetencijas.

Lietuvos kultūros politikos nuostatai – pagrindinis kultūros politikos dokumentas, kuriuo siekiama sudaryti sąlygas kryptingai savivaldybių institucijų, nevyriausybinių organizacijų, įstaigų, įmonių, visuomenės kultūrinei veiklai. Nuostatuose numatyta, kad valstybės ir savivaldybių institucijos įvardytų tikslų turi siekti ir uždavinius įgyvendinti vadovaudamiesi numatytais principais:

- tapatumo (Lietuvoje gyvenančios tautinės bendrijos, bei lietuviai turi teisę puoselėti ir saugoti nacionalinę kultūrą);

- atvirumo (sudaromos sąlygos skleisti Lietuvos kultūrą visame pasaulyje, taip pat susipažinti su kitų tautų kultūra) (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 metų gegužės 14 d. nutarimas Nr. 542).
- decentralizacijos (sudaromos sąlygos plėtoti kultūros savivaldą, atsakomybė ir sprendimai už kultūros procesų valdymo formavimą padalijami tarp valstybės ir savivaldybių institucijų).
- demokratiškumo (kiekvienas visuomenės narys turi teisę naudotis kultūros paslaugomis, imtis kultūrinės veiklos pagal savo interesus).



3 pav. Svarbiausios LR kultūros ministerijos įgyvendinimo politikos sferos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal LR kultūros ministerijos pateiktą informaciją.

Reglamentuojant kultūros valdymo įgyvendinimą teisės aktuose nėra apibrėžtas dalinis kultūros programų ar projektų finansavimas, nors tai yra labia svarbi priemonė siekiant nustatytų valstybinių kultūros tikslų. Kultūros procesų valdyme nėra pakankamai reglamentuotas dalyvaujančių institucijų bendradarbiavimas dalinai finansuojant projektus, programas, šio finansavimo reikšmė ir siektinas efektas šalies mastu vykdant kultūros procesų valdymą. Nepakankamai reglamentuotam kultūros procesų valdymo įgyvendinimui, nėra užtikrintas efektyvumas, tikslingas ir koordinuotas tikslų siekimas, institucijų bendradarbiavimas, efektyvių lėšų panaudojimas, nes nėra patvirtintų:

- bendrųjų principų, kurių laikantis turėtų būti vystomas kultūros projektų, programų dalinis finansavimas bei kitų institucijų bendradarbiavimas vykdant kultūros finansavimo priemonę, kartu atsižvelgiant į valstybės ir savivaldybių finansines išgales, tikslus ir siekimus;

- strateginio planavimo dokumento, apjungiančio kultūros valdymo bei finansavimo kryptis, prioritetus, tikslus, kultūros srities programas, kuris būtų privalomas įvairaus lygio institucijoms, siekiant bendrųjų kultūros procesų valdymo tikslų.

Lietuvos Respublikos Seimas, siekdamas reformuoti ir demokratizuoti kultūros valdymą bei plėtodamas kultūros savireguliaciją 2012 metais spalio 1 d. priėmė Lietuvos kultūros tarybos įstatymą. Šis įstatymas nustato Lietuvos kultūros tarybos statusą, veiklos tikslus ir funkcijas bei veiklos organizavimą. Tarybos veikla organizuojama vadovaujantis kultūros ministro įsakymu tvirtinamu viešai skelbiamu metiniu Tarybos veiklos planu, kuris derinamas su Vyriausybės programa, Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Kultūros ministerijos strateginiu veiklos planu ir kitais kultūros strateginio planavimo dokumentais. Tarybos metiniame veiklos plane kultūros ministras nustato su Lietuvos kultūros ir meno taryba suderintus Tarybos veiklos ir finansuojamų kultūros ir meno sričių prioritetus, uždavinius ir rezultatų vertinimo kriterijus. Šiame plane taip pat nurodomi Kultūros ministerijos strateginio veiklos plano programos, kurias įgyvendinant dalyvauja Taryba, Tarybos veiklai skiriami valstybės biudžeto asignavimai ir finansavimo šaltiniai. Kaip įgyvendinamas Tarybos metinis veiklos planas, vertina Kultūros ministerija. Savo veikloje Taryba siekia šių tikslų:

- 1) vadovaudamasi kultūros politikos prioritetais, sudaryti sąlygas įvairiapusei kultūros ir meno plėtrai ir sklaidai, užtikrinant racionalų ir pagrįstą skirstomų lėšų panaudojimą;
- 2) pagal kompetenciją įgyvendinti kultūros politiką;
- 3) analizuoti kultūros ir meno procesus, darančius įtaką kultūros politikai.

Kultūros įstaigos turi vadovautis Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu, kuris patvirtintas 2001 m. gegužės 14 d. Nr. 542, dėl Lietuvos kultūros politikos nuostatų. Šios nuostatos apibrėžia kultūros politikos tikslus, principus, uždavinius ir jų įgyvendinimo būdus, jomis siekiama sudaryti sąlygas kryptingai ir suderintai valstybės, savivaldybių institucijų, įstaigų, įmonių ir nevyriausybinių organizacijų, taip pat visuomenės kultūrinei veiklai. Už šių nuostatų įgyvendinimą atsako Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir jos įgaliotos valstybės valdymo institucijos, taip pat savivaldybių institucijos. Kultūros ministras kasmet teikia Lietuvos Respublikos Seimui ir Lietuvos Respublikos Vyriausybei metinį pranešimą apie krašto kultūros būklę ir šių nuostatų įgyvendinimą. Šios nuostatos realizuojamos pagal Lietuvos kultūros plėtros programą, kurioje išdėstytos priemonės, kultūros politikos tikslams ir uždaviniams įgyvendinti, taip pat numatyti jų vykdytojai, terminai ir finansavimo šaltiniai.

Lietuvos kultūros procesų valdyme svarbios kultūros vertybės, kurios labai reikšmingos Lietuvai. Kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos administravimas, kilnojamųjų kultūros vertybių apskaita, saugojimas, kultūros objektų savininkų ir valdytojų pasikeitimas, kilnojamųjų kultūros vertybių ir antikvarinių daiktų išvežimas iš Lietuvos Respublikos ir įvežimas į Lietuvą, Respubliką,

neteisėtai išvežtų iš užsienio kultūros objektų grąžinimas, visa tai reglamentuoja 1996 m. sausio 23 d. Nr. I-1179, patvirtintas Lietuvos Respublikos kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatymas (Kultūros paveldo departamentas).

Lietuvos Respublikos nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymas (1994 m. gruodžio 22 d. Nr. I-733) išsaugoja Lietuvos nekilnojamąjį kultūros paveldą ir perduoda ateities kartoms, sudaro sąlygas visuomenei jį pažinti ir juo naudotis. Šis įstatymas:

- įgyvendina Lietuvos Respublikos Konstitucijos, Tarptautinių sutarčių ir Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymų nuostatas nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos srityje;
- nustato nekilnojamojo kultūros paveldo, esančio Lietuvos Respublikos teritorijoje, apskaitos, saugojimo ir tvarkybos, šio ir kitų teisės aktų nustatytų paveldosaugos reikalavimų laikymosi priežiūros, kultūros paveldo objektų būklės stebėjimo teisinius pagrindus;
- saugo nematerialųjį kultūros paveldą, nustatydamas su juo susijusių vietų ir kitokių nekilnojamųjų daiktų apsaugą.

Apibendrinant galima teigti, jog kultūros politikos gairės turi savų plusų ir minusų. Vienas iš plusų, jog į kultūros politikos kaitos gaires pirmą kartą įtrauktas švietimas. Gairėse paliesta niekada nesvarstyta „ministerinė“ kultūros politika. Siūloma Kultūros ministeriją susieti su kitų ministerijų darbu. Taip pat pats svarbiausias pasiūlytas dalykas – kultūros procesų stebėjimas. Vienas iš gairių minusas yra tas, jog nesubalansuotos gairių temos, vartojama daug neaiškių sąvokų.

* * *

TEORINĖS DALIES APIBENDRINIMAS

Galima teigti, jog kultūros procesų valdymas viešosios politikos įgyvendinimo kontekste labiausiai atsispindi priimamuose sprendimuose, tiesiogiai ir netiesiogiai veikiančiuose valdžios nutarimuose, įstatymuose, potvarkiuose. Viešosios politikos rezultatyvumą lemia politinių sprendimų realizavimas, strateginių veiklos krypčių ir jų įgyvendinimo metodų sėkminga atranka. Šiuolaikinė viešosios politikos ir kultūros procesų valdymo raida neįsivaizduojama be plataus viešojo sektoriaus veiklos demokratizavimo, piliečių įtraukimo į valdymą, valstybės institucijų veiklos modernizavimo ir personalo profesionalumo, naujų viešosios politikos ir kultūros procesų strateginių perspektyvų.

Lietuvos Respublikos kultūros valdymo teisiniuose dokumentuose apibrėžiama, kaip įgyvendinti valstybinę kultūros politikos programą. Kultūros ministerija veiklos planuose numato esminius sprendimus, sietinus su regionine politika, kultūros paveldu, kultūros pramone, kultūros procesų valdymu. Kultūros įgyvendinimo procesuose pasigendama tikslinės orientacijos (nėra aiški

bendroji valstybės, savivaldybės kultūros ilgalaikės raidos vizija) bei efektyvių sprendimų. Biurokratiniai procesai apsunkina kultūros procesams skirtų lėšų įsisavinimą, projektų ir programų vykdymo kontrolę, todėl svarbi partnerystė tarp kultūrą formuojančių ir įgyvendinančių žmonių.

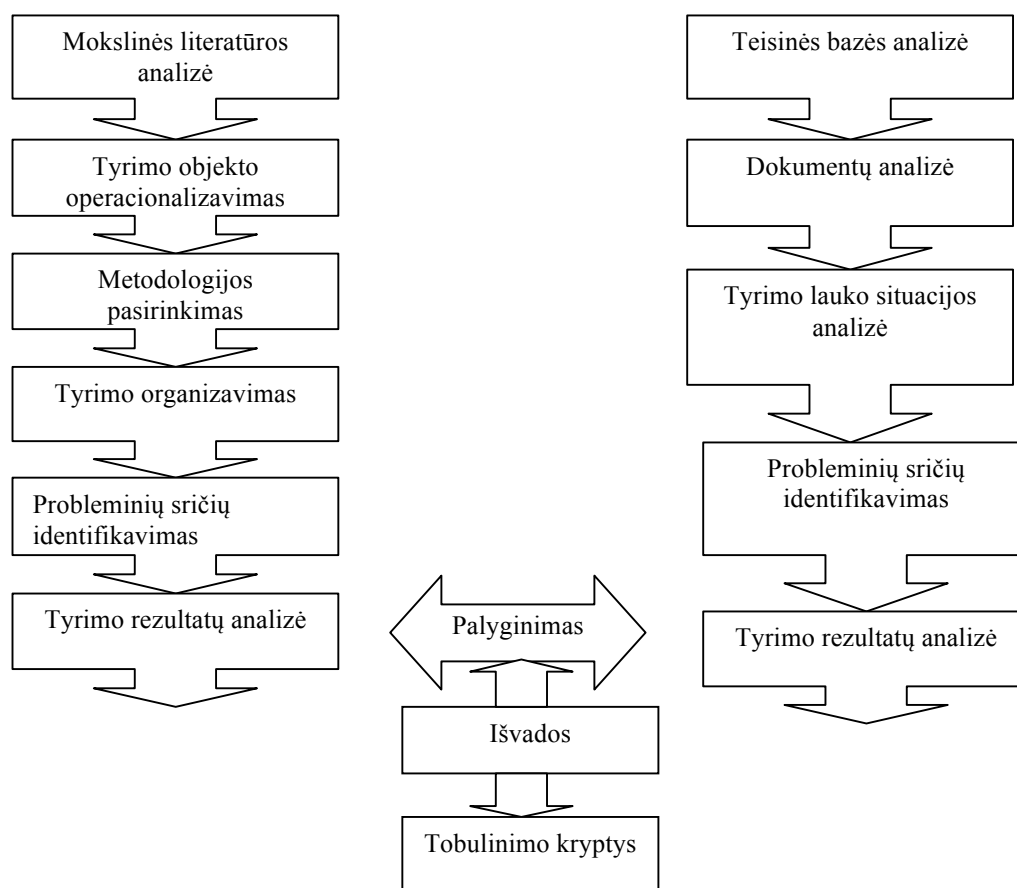
Pastebėta, kad kultūros procesų valdymo, kultūros paveldo teisinis reglamentavimas nėra pakankamai veiksmingas ir visa apimantis. Savivaldybių institucijoms, siekiančioms kultūros politikos tikslų, nurodyta saugoti kultūros paveldą ir jo kultūrinę vertę sudarant sąlygas jį pažinti ir naudoti.

4. KULTŪROS PROCESŲ VALDYMO AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

4.1. Tyrimo metodologija ir metodika

Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė leido išskirti įvairių autorių (CH. Demmer, H. Rauhe, 2004; Domarkas V., 2007; Heinrichs W., Klein A., 2001; Hoffmann H., Kramer D., 2004; Honsen H., 2005; Indriūnas A., 2008; Jasaitis E., 2007; Kaziliūnas A., 2008; I., Jakaitė K., 2008; Mikailionienė G., 2003; Raipa A., 2007; Rimkevičius K. D., Mikailionienė G., 2009; Samalavičius A., 2003; Vilkončius L., 2007; Wiesand J. A., 2004; Žalpys E., 2004, 2007) pažiūras kultūros procesų valdymo koncepcijos atžvilgiu, išskirti kultūros procesų valdymo Lietuvoje, Europoje, vietos savivaldoje probleminius aspektus.

Magistro baigiamąjo darbo tyrimas atliktas pagal 3 pav. pateiktą schemą. Magistro baigiamąjo darbo temai atskleisti pirmiausiai atliekama mokslinės literatūros analizė. Analizuojant įvairių autorių mokslinius darbus operacionalizuotas tyrimo objektas, aprašyta tyrimo metodologija, o atliktas tyrimas leido identifikuoti problemines sritis.



4 pav. Tyrimo eigos schema

Siekiant gauti objektyvius tyrimo rezultatus taip pat atliekama Akmenės rajono savivaldybės administracijos kultūros procesų valdymą reglamentuojančių dokumentų analizė, kurios metu nagrinėjama kultūros įstaigų veikla, identifikuojamos valdymo problemos, tikslai, uždaviniai.

Taigi, mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metu gautais rezultatais sudarytas klausimynas (plačiau apie tai 4.2. poskyryje) ir organizuota Akmenės rajono savivaldybės kultūros

srities specialistų apklausa. Pagrindinis apklausos tikslas - ištirti kultūros procesų valdymą Akmenės rajono savivaldybėje bei įvardinti galimas kultūros procesų valdymo tobulinimo kryptis.

4.2. Tyrimo imties charakteristikos

Siekiant išanalizuoti kultūros procesų valdymą Akmenės rajono savivaldybėje atliktas empirinis tyrimas, kuris apėmė kokybinės analizės aspektus. Socialiniuose moksluose yra taikomi tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimo metodai. Socialinių tyrimų metodologai K. Kardelis (2002), G. Merkys (1999) teigia, jog kokybinis tyrimo metodas užtikrina semantiškai jautrius tyrimo aspektus. Teorinėje dalyje analizuota medžiaga parodė, kad kultūros procesų valdymas turi savo specifiką, kurios negalime konkrečiai apibrėžti rėmuose. Kadangi kultūros procesų valdymas tiek Lietuvoje, tiek ir vietos savivaldoje turi savas tradicijas, todėl svarbu ištirti ir atskleisti kultūros procesų valdymo problemišumą.

Interviu yra populiarus moksliniuose tyrimuose ir įgalina surinkti daug informacijos, kuri leidžia nustatyti dėsningumus tiriamoje srityje. Kaip nurodo K. Kardelis (2002), šis tyrimo metodas yra plačiai paplitęs – jis leidžia atlikti gilesnę analizę ir geriau patikrinti hipotezėse numatytus ryšius tarp kintamųjų. Būdingas interviu bruožas yra tas, kad beveik visa informacija gaunama žodžiu arba raštu. Tuo iš esmės skiriasi nuo anketinės apklausos. Dar interviu suteikia galimybę pažinti tiriamąjį asmenį, ko beveik neįmanoma atliekant anketinę apklausą.

Interviu paskirtis pagal K.Kardelį (2002) gali būti trejopa:

1) tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti. Pavyzdžiui, sužinoti ką mano respondentas, išsiaiškinti, ką asmuo žino (žinių informacija) , ką jis mėgsta ir ko nemėgsta (vertybės) ką galvoja (požiūriai);

2) priemonė iškeltai hipotezei patvirtinti. Pavyzdžiui nustatyti arba patikslinti kintamųjų ir tiriamojo įvykio ryšius;

3) gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais ir renkant informaciją ir įvertinant kitus metodus.

Ekspertams buvo pateikta 19 klausimų, norint sužinoti kaip jie įvertina kultūros procesų valdymą Lietuvoje, vietos savivaldoje, Lietuvos kultūros paveldo valdymo politiką. Buvo svarbu sužinoti ką jie mano apie iškylančias kultūros procesų valdymo problemas, ką būtų galima pakeisti, kad problemų neiškiltų, ką reikėtų tobulinti kultūros procesų valdyme.

2 lentelė

Tyrimo sritis	Tyrimo klausimai	Principai lėmiantys klausimų sudarymą
	1. Kaip vertinate dabartinę Lietuvos kultūros paveldo valdymo	1. Patrauklumas

I. Kultūros paveldo procesų valdymo politika Lietuvoje	politiką? 2. Ar dabartinė kultūros paveldo procesų valdymo politika yra pakankamai nukreipta į paveldo saugojimą, plėtojimą? 3. Kaip vertinate egzistuojančią kultūros paveldo vystymo ir saugojimo įstatyminę bazę? 4. Jūsų nuomone, ar pakankamai dėmesio Lietuvoje skiriama kultūros paveldo vystymui ir saugojimui, panaudojant įvairius fondus ir programas? 5. Kaip manote, ar valdžios priimamuose sprendimuose kultūros paveldo procesų valdymui yra skiriama pakankamai dėmesio? 6. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai turėtų būti atsakingas už kultūros paveldo procesų valdymą? 7. Kokias išvelgtumėte didžiausias problemas kultūros paveldo procesų valdymo srityje? 8. Ką reiktų keisti kultūros procesų valdyme Lietuvos mastu?	2. Turinio informatyvumas 3. Klausimų formuluotės paprastumas, aiškumas ir adekvatumas 4. Patikimumas 5. Etiškumas
II. Kultūros paveldo procesų valdymas vietos savivaldoje	1. Trumpai pakomentuokite svarbiausius kultūros paveldo procesų valdymo bruožus vietos savivaldoje? 2. Kokias įvardintumėte kultūros procesų, vietos savivaldoje, valdymo problemas? 3. Kokias klaidas, Jūsų nuomone, daro vadovai kultūros procesų valdyme, kurios daro įtaką problemų atsiradimui? 4. Kaip reiktų spręsti kultūros valdymo problemas vietos savivaldoje?	
III. Kultūros paveldo procesų valdymo ir plėtros perspektyvos Akmenės rajone.	1. Kokia yra kultūros procesų valdymo padėtis Akmenės rajono savivaldybėje? 2. Ar Akmenės rajono savivaldybėje yra skiriama pakankamai dėmesio kultūros procesų valdymui? Pakomentuokite plačiau. 3. Kodėl iškyla minėtos kultūros procesų valdymo problemos Akmenės rajono savivaldybėje? 4. Paminėkite stipriąsias ir silpnąsias kultūros paveldo procesų valdymo puses Akmenės rajono savivaldybėje? 5. Ar yra kas nors, ką jūs norėtumėte pakeisti- jeigu būtų įmanoma- Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdyme? 6. Ar galėtumėte įvardinti kultūros valdymo išskirtinumą Akmenės rajono savivaldybėje? Jeigu taip, paminėkite svarbiausius aspektus. 7. Kokias įvardintumėte galimas kultūros procesų valdymo tobulinimo kryptis Akmenės rajono savivaldybėje?	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Klausimai sudaryti remiantis tokiais principais:

1) *Patrauklumas*. Tyrimais nustatyta, kad klausimų patrauklumas yra vienas iš veiksnių, kuris gali lemti ekspertų atsakymų objektyvumą (Verbaliene A., Tijūnielienė O., 2005).

2) *Turinio informatyvumas*. Klausimų anotacijoje ekspertai supažindinami su tyrimo tema, tikslu, kad jiems būtų aišku, ko siekiama tyrimu ir kam bus panaudojami tyrimo metu gauti rezultatai.

3) *Klausimų formulotės paprastumas, aiškumas ir adekvatumas.* Klausimai ekspertams pateikiami aiškūs, vengiama ilgų ir dviprasmiškų klausimų.

4) *Patikimumas.* Siekiant gauti patikimą informaciją atlikta tyrimo dalyvių atranka.

5) *Etiškumas.* Klausimai sudaryti vengiant itin asmeniškų klausimų, kurie ekspertus galėtų įžeisti, priversti pasijusti nepatogiai.

Tyrimo imtis. Apklausti ekspertai, kurie jau daugelį metų dirba kultūros srityje, taip pat turi nemažai patirties šioje srityje. Atliekant tyrimą laikytasi geranoriškumo, pagarbos asmens orumui ir teisingumo principais. Siekiant išvengti tyrimui kenksmingų padarinių, tokių kaip ekspertų neatsakomumas, nepilnai atsakyti klausimai ir panašiai, organizuojant tyrimą respondentai pasirinkti tikslinės atrankos būdu. Tikslinė atranka siekta pasirinkti ekspertus, kurie objektyviausiai atsakytų į interviu klausimus, o tuo pačiu galėtų reprezentuoti kitų tokios pačios pareigybės atstovų nuomonę. Apklausoje dalyvavo 6 ekspertai: Akmenės rajono savivaldybės meras Vitalijus Mitrofanovas, Akmenės rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus pavaduotoja Janina Rekašienė, Akmenės rajono savivaldybės administracijos Teritorijų planavimo, architektūros ir paveldosaugos vyriausiasis specialistas paveldosaugai Antanas Gabalis, Akmenės rajono savivaldybės Kultūros centro direktorė Rasa Čiutienė, Akmenės krašto muziejaus direktorė Lionė Stupurienė, Akmenės rajono savivaldybės Švietimo, kultūros ir sporto komiteto pirmininko pavaduotojas, Ventos regioninio parko direktorius Andrius Almanis. Tyrimo eigoje kiekvienas ekspertas užkoduotas (žiūr. 3 lent.):

3 lentelė

Ekspertas A	Ekspertas B	Ekspertas C	Ekspertas D	Ekspertas E	Ekspertas F
Vitalijus Mitrofanovas	Janina Rekašienė	Antanas Gabalis	Rasa Čiutienė	Lionė Stupurienė	Andrius Almanis

Akmenės rajono savivaldybės meras Vitalijus Mitrofanovas ir Akmenės rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus pavaduotoja Janina Rekašienė buvo apklausti žodžiu, o likusieji ekspertai – elektroniniu paštu.

5. KULTŪROS PROCESŲ VALDYMO AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI

5.1. Tiriamų Akmenės rajono kultūros įstaigų nuostatai ir veikla

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme viena iš nurodytų savivaldybių savarankiškųjų funkcijų yra „gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas

(dalyvavimas kultūros plėtros projektuose, muziejų, teatrų, kultūros centrų ir kitų kultūros įstaigų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas, likvidavimas ir jų veiklos priežiūra, savivaldybių viešųjų bibliotekų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas ir jų veiklos priežiūra)“. Visos savivaldybės lygmeniu, bendrai yra svarbu užtikrinti tinkamą kultūros paslaugų pasiūlą savivaldybės gyventojams. Kultūros viešųjų paslaugų teikimą savivaldybė užtikrina steigdama biudžetines ir viešąsias įstaigas arba parinkdama kitus viešųjų paslaugų tiekėjus viešosioms paslaugoms teikti. Taigi kultūros paslaugų kokybės vertinimas ir pokyčių stebėseną yra aktuali dviejuose lygmenyse: visos savivaldybės lygmenyje, įstaigos lygmenyje.

Akmenės rajono savivaldybėje kultūros procesų valdymas bei kultūros veikla yra vykdoma vadovaujantis Savivaldybės tarybos 2012 metais patvirtinta Kultūros veiklos plėtra ir jos vaidmens bendruomenės gyvenimo stiprinimo programa.

Kultūros veiklos plėtra, kultūros valdymas ir jos vaidmens bendruomenės gyvenime stiprinimo programos įgyvendinimą rajone koordinuoja Akmenės rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyrius. Jis įgyvendina kultūros valdymą ir politiką muziejų, bibliotekų, etnokultūros individualios kūrybos, kultūros vertybių apsaugos srityse, formuoja rajono kultūros vystymosi strategiją, inicijuoja kultūrinius projektus, organizuoja jų įgyvendinimą. Kultūros veiklos programą rajone įgyvendina trys biudžetinės įstaigos – Akmenės rajono savivaldybės Akmenės krašto muziejus (su dviem muziejais), Akmenės rajono savivaldybės kultūros centras (su septyniais filialais), Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka (su trylika filialų).

Akmenės rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus tikslas kultūros srityje ir jos valdyme – įgyvendinti valstybės ir vietos savivaldos kultūros politiką Savivaldybės teritorijoje. Skyrius formuoja vietos savivaldos politiką, numato kultūros organizavimo prioritetus, inicijuoja kultūros infrastruktūros institucijų pertvarką, ruošia plėtros programas bei projektus ir koordinuoja jų įgyvendinimą. Taip pat prižiūri Savivaldybės kultūros institucijų veiklą, teikia joms metodinę pagalbą.

Pagrindinės priemonės į ką remiasi rajono kultūros procesų valdymo formavimas ir įgyvendinimas: rajono biudžeto lėšas, informacijos kaupimą ir sklaidimą, norminius teisės aktus – Savivaldybės administracijos, rajono Tarybos sprendimai, rėmėjų, įvairių fondų lėšas, organizacinę struktūrą ir valdymo sistemą.

Akmenės rajono savivaldybės kultūros valdymą, kultūros politiką reglamentuoja Akmenės rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus 2012 metų veiklos planas (priedas Nr. 1). Norėčiau paminėti keletą funkcijų kurias atlieka Akmenės rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyrius kultūros procesų valdyme:

- teikia siūlymus Savivaldybės tarybai dėl Savivaldybės kultūros politikos formavimo ir

įgyvendinimo bibliotekų, muziejų, kultūros centrų, etnokultūros, kultūrinio turizmo bei gyventojų bendrosios kultūros ugdymo;

- organizuoja ir kontroliuoja įstatymų, Vyriausybės nutarimų, Kultūros ministerijos, kitų valstybės institucijų ir Savivaldybės teisės aktų įgyvendinimą Savivaldybės kultūros įstaigose;
- analizuoja kultūros politikos raidos tendencijas Lietuvoje ir užsienyje, rengia kultūros plėtros programas, koordinuoja jų įgyvendinimą Savivaldybės teritorijoje;
- teikia siūlymus Savivaldybės tarybai dėl Savivaldybės kultūros įstaigų steigimo, optimizavimo, reorganizavimo ir likvidavimo įstatymų nustatyta tvarka;
- koordinuoja ir kontroliuoja Savivaldybės kultūros įstaigų veiklą;
- pagal savo kompetenciją rengia Savivaldybės institucijų sprendimų ir potvarkių projektus;
- koordinuoja kultūros plėtros klausimus Savivaldybės teritorijoje
- bendradarbiauja su Savivaldybės teritorijoje veikiančiomis kultūros įstaigomis bei nevyriausybinėmis organizacijomis, teikia pasiūlymus Savivaldybės tarybai dėl jų kultūros programų rėmimo;
- rūpinasi Savivaldybės kultūros sklaida Lietuvoje ir užsienyje;
- dalyvauja rengiant valstybines ir regionines kultūros plėtros programas;
- dalyvauja rengiant ir įgyvendinant Savivaldybės strateginius planus;
- rūpinasi etninės kultūros plėtra ir globa Savivaldybės teritorijoje;
- organizuoja Savivaldybės kultūros įstaigų akreditaciją ir kultūros darbuotojų atestaciją bei jų kvalifikacijos kėlimą;
- rūpinasi profesionalaus meno sklaida Savivaldybės teritorijoje;
- kaupia, analizuoja ir skleidžia informaciją kultūros klausimais.

Kiekvienais metais kultūros įstaigoms numatomos ir skiriamos lėšos. Pateiktose lentelėse (žiur. 4 ir 5 lent.) matome gautas lėšas 2012 metams, bei projektų ir įvairių fondų finansavimą:

4 lentelė

2012 metais Akmenės rajono Kultūros įstaigų gautos lėšos

Lėšos už teikiamas paslaugas		Nebudžetinės lėšos		Lėšos už patalpų nuomą	Fizinių ir juridinių asmenų aukos	2 proc. pajamų mokesčio	Įstaigos pavadinimas
Lėšos už parduotus bilietus	Kitos lėšos	ES struktūrinių fondų lėšos	Iš kt. fondų ir programų gautos lėšos				
4367,50	-	-	-	100,00	802,07	405,82	Akmenės krašto muziejus

5171,00	-	18721,00	-	13450,00	4997,00	-	Kultūros centras
359,00	157,00	-	-	-	-	595,00	Viešoji biblioteka
9897,50	157,00	18721,00	-	13550,00	5799,07	1000,82	

Šaltinis: statistinės ataskaitos siunčiamos Lietuvos liaudies kultūros centrui

5 lentelė

2012 metais Akmenės rajono Kultūros įstaigų pateiktų projektų į įvairius fondus finansavimas

Įstaigos pavadinimas	Pateiktų projektų skaičius	Iš jų:		Pastabos
		Finansuota, gauta lėšų (Lt)	Nefinansuota	
Akmenės krašto muziejus	3	2 (12.000,00)	1	
Kultūros centras	9	3 (10.700,00)	6	
Viešoji biblioteka	5	3 (4.500,00)	2	
Iš viso	17	8 (27.200,00)	9	

Šaltinis: statistinės ataskaitos siunčiamos Lietuvos liaudies kultūros centrui

Naujosios Akmenės Kultūros rūmai pastatyti 1958 m. 2003 m. reorganizavus rajono kultūros įstaigas, įkurtas Akmenės rajono savivaldybės kultūros centras. Akmenės rajono savivaldybės kultūros centro vadovas yra Akmenės rajono savivaldybės kultūros centro direktorius.

Akmenės rajono savivaldybės Kultūros centras ir jo filialai remiasi 2010 m. kovo 24 d. Akmenės rajono savivaldybės tarybos patvirtintomis nuostatomis Nr. T- 41 (priedas Nr. 2). Kultūros centrui pavaldūs 5 kultūros namai – Akmenės, Alkiškių, Kruopių, Papilės ir Ventos; aptarnauja 3 bendruomenes: Kairiškių, Kivylių, Sablauskių. Kultūros centrų uždaviniai, funkcijos yra tos pačios. Akmenės rajono Kultūros centrų pagrindiniai uždaviniai: užtikrinti rajono gyventojų kultūrinių poreikių tenkinimą bei sąlygas kūrybinei laisvei, organizuoti liaudies amatų vystymą ir etninės kultūros globą, jos kūrybinę veiklą, propaguoti mėgėjų ir profesionalų meną, kontroliuoti kultūros centrui pavaldžių įstaigų veiklą, reprezentuoti kultūrą rajone, apskrityje, respublikoje, užsienyje.

Akmenės rajono Kultūros centro pagrindinės funkcijos: organizuoti rajoninius, regioninius, respublikinius ir tarptautinius pramoginius renginius, rengti mėgėjų ir profesionalių meno kolektyvų

renginius, įgyvendinti kultūrinių programų projektus, dalyvauti bendrose Akmenės rajono, apskrities, respublikos ir užsienio kultūros programose, kaupti ir skleisti informaciją, bendradarbiauti su rajono kultūros, švietimo ir papildomo ugdymo įstaigomis, dvasininkija, Lietuvos ir užsienio meno kolektyvais, meną puoselėjančiomis visuomeninėmis organizacijomis.

Akmenės rajono Kultūros centras turi ir misiją, su kuria numato plėtoti mėgėjų meną, išlaikant, tęsiant ir saugant krašto kultūros vertybes ir tradicijas, puoselėti ir skleisti naujas kultūros formas, ugdant laisvą ir atvirą bendruomenę, lavinant jos meninį skonį. Kultūros centre ir jo filialuose susibūrę energingi ir kūrybingi darbuotojai, kurie drauge su mėgėjų meno kolektyvais įgyvendina įdomius projektus, rengia tradicines šventes, aktyviai dalyvauja regiono kultūros judėjime. Kultūros centro ir jo filialų siekiamybė – tapti menininkų idėjų „poligonu“, šilto ir nuoširdaus bendravimo, dvasinio tobulėjimo vieta. Teikti kokybiškas ir įvairias kultūros paslaugas patrauklioje, modernioje aplinkoje, ugdant ir lavinant įvairaus amžiaus ir poreikių vartotoją.

Akmenės rajono Kultūros centro strategija:

1. Plėtoti bendradarbiavimą su kultūros centro rėmėjais.
2. Kaupti ir skleisti informaciją apie Kultūros centro ir filialų veiklą.
3. Organizuoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, siekti jų profesinės kompetencijos augimo.
4. Sudaryti sąlygas mėgėjų meno kolektyvams dalyvauti koncertuose, šventėse, rajoniniuose renginiuose ir respublikiniuose konkursuose, seminaruose.
5. Rengti projektus įvairiems fondams, siekiant gauti lėšų kultūrinei, edukacinei veiklai plėtoti, materialinei bazei stiprinti.
6. Bendradarbiauti seniūnijų, bendruomenių, mokyklų, nevyriausybinių organizacijų rengiamuose projektuose.
7. Gaivinti ir puoselėti, meniškai įprasminti ir perteikti etninės kultūros pavyzdžius, populiarinti senąsias liaudies tradicijas, papročius, amatus, laiduoti etninės kultūros sklaidą ir pereinamumą.
8. Rinkti, fiksuoti, kaupti, sisteminti medžiagą apie Akmenės krašto meno puoselėtojus, menininkus, jų kūrybą.
 1. Ryšiai su privačiomis įstaigomis ir NVO.
 2. Dalyvavimas nacionalinėse kultūros modernizavimo programose.
 3. Dalyvavimas ES paramos programose.
 4. Kultūros įstaigų renovavimas.

Akmenės rajono kultūros centrui susiduria su problemomis, kurios trukdo sklandžiam kultūros procesų. Trūksta kvalifikuotų specialistų, menkai kompiuterizuotos rajono kultūros įstaigos, silpna materialinė bazė padaliniuose, nepakankamas kultūros įstaigų finansavimas, įstatymų nepalankumas kultūros vystymui. 2013 metams jie yra išsikėlę uždavinius ir planuoja rudenį atgaivinti vaikų ir

jaunimo teatro veiklą, tęsti toliau pradėtus projektus, organizuoti rajono Lietuvos etninių regionų folkloro šventę „Tarmių lopšyje“, skirtą Tarmių metams, įtraukiant kolektyvus iš kitų trijų Lietuvos etninių regionų (Suvalkijos, Aukštaitijos, Dzūkijos), vykdyti pasiruošimo respublikinei Dainų šventei programą, stengtis gauti lėšų padalinių instrumentų, rūbų atnaujinimui.

Akmenės rajono savivaldybė kiekvienais metais finansuoja kultūros ir meno sektorių. Pateiktoje lentelėje matome 2009-2012 metų finansavimą (žiūr. 6 lent.):

6 lentelė

**AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS FINANSAVIMAS
KULTŪROS IR MENO SEKTORIŲ 2009-2012 METAIS (tūkst. Lt)**

AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS AKMENĖS KRAŠTO MUZIEJUS							
2009 m. finansavimas		2010 m. finansavimas		2011 m. finansavimas		2012 m. finansavimas	
Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui	Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui	Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui	Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui
161,7	79,5	137,5	62,2	189,3	100,0	168,6	96,5
AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS KULTŪROS CENTRAS							
2009 m. finansavimas		2010 m. finansavimas		2011 m. finansavimas		2012 m. finansavimas	
Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui	Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui	Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui	Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui
987,2	570,0	1040,1	526,6	995,1	546,1	991,3	609,0
AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS VIEŠOJI BIBLIOTEKA							
2009 m. finansavimas		2010 m. finansavimas		2011 m. finansavimas		2012 m. finansavimas	
Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui	Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui	Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui	Iš viso	Iš jų darbo užmokesčiui
902,7	562,8	763,4	505,4	806,9	535,5	744,9	496,1
2051,6	1212,3	1941,0	1094,2	1991,3	1181,6	1904,8	1201,6

Šaltinis: sudaryta remiantis Akmenės rajono savivaldybės tinklalapiu

Akmenės rajono savivaldybės kultūros ir meno sektorių finansavimas kaip matome kiekvienais metais yra skirtingas ir nepastovus. Kaip matome geriausias finansavimas buvo 2009 metais, o 2012 metais finansavimas smarkiai sumažėjo.

5.1.1. Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo SSGG analizė

Išanalizavus esamą Lietuvos kultūros procesų valdymą, atlikus Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo analizę, buvo parengta SSGG analizė, kurioje pateikiamos silpnosios ir stipriosios Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų pusės bei rajono galimybių ir grėsmių perspektyva kultūros srityje (žiūr. 7 lent.)

7 lentelė

Kultūros procesų valdymo SSGG analizė

Kultūros procesų valdymo silpnybės	Kultūros procesų valdymo stiprybės
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Biudžetinių lėšų trūkumas. • Darbuotojų kvalifikacija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meniniai kolektyvai. • Tradicijos. • Darbuotojų entuziazmas.
Kultūros procesų valdymo galimybės	Kultūros procesų valdymo grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Ryšiai su privačiomis įstaigomis ir NVO. • Dalyvavimas nacionalinėse kultūros modernizavimo programose. • Dalyvavimas ES paramos programose. • Kultūros įstaigų renovavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socialinių problemų didėjimas. • Neapibrėžtas finansavimas. • Įstatymų, liečiančių kultūros įstaigas, netobulumas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Akmenės rajono savivaldybės tinklalapiu.

Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdyme išlieka pagrindinės problemos su kuriomis taip pat susiduria dauguma rajonų. Ne išimtis, jog viena iš kultūros procesų valdymo silpnybių yra lėšų trūkumas. Vietos valdžia ne visada gali skirti tiek lėšų, kiek iš tikrųjų jų reikėtų kultūrai, todėl kiekvienais metais jų visada pritrūksta. Šiais metais Akmenės rajono savivaldybės administracija kultūros valdymo finansavimui skyrė daugiau lėšų, kadangi iš sutaupytų socialinių išmokų buvo paskirstyti pinigai ir dalis iš jų buvo paskirta kultūros procesų valdymui. Kita ne mažiau svarbi Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo silpnybė – kvalifikuotų darbuotojų trūkumas. Rajone trūksta iniciatyvių, ypatingai jaunų kvalifikuotų specialistų. Jaunimą sunku prisivilioti, kadangi kultūros darbuotojų atlyginimai yra minimalūs. Taip pat didelis trūkumas įvairių apmokymų, seminarų į kuriuos būtų siunčiami kultūros specialistai. Nėra galimybės kultūros specialistams savo lėšomis važiuoti į mokamus apmokymus, seminarus.

Nors ir viena iš neseniai minėtų Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo silpnybių yra darbuotojų kvalifikacijos trūkumas, tačiau kultūros specialistai labai entuziastingi. Tai viena iš kultūros procesų valdymo stiprybių, nes tai atsispindi darbuose (darbai nestovi vietoje, kultūrinis gyvenimas intensyviai vyksta rajone). Akmenės rajoną visada garsino meno kolektyvai kurių rajone turime ne mažai, taip pat tradicijos, kurios Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymą daro savitą.

Prieš ketvertą metų įvyko Naujosios Akmenės kultūros rūmų renovacija. Šiandien vykdomos ir kitų kultūros namų renovacijos: jau baigta Kruopių kultūros namų renovacija, vykdoma Ventos, Papilės kultūros namų renovacijos, Akmenės kultūros namų stogo remontas. Kultūros įstaigų renovavimas įvardijamas kaip vienas iš kultūros procesų valdymo galimybių, taip pat ir dalyvavimas nacionalinėse kultūros modernizavimo programose. Dalyvauti ES paramos programose ne visi ryžtasi, nes susiduriama su sudėtingomis ataskaitomis, turi dirbti komanda

žmonių, kad sutvarkytų visą reikalingą dokumentaciją, dažniausiai viską reikia daryti savo arba skolintomis lėšomis. Akmenės rajono kultūros procesų valdyme yra akivaizdi viešojo ir privataus sektorių sąveika, todėl ryšiai su privačiomis įstaigomis ir NVO yra dar viena iš kultūros procesų valdymo galimybių.

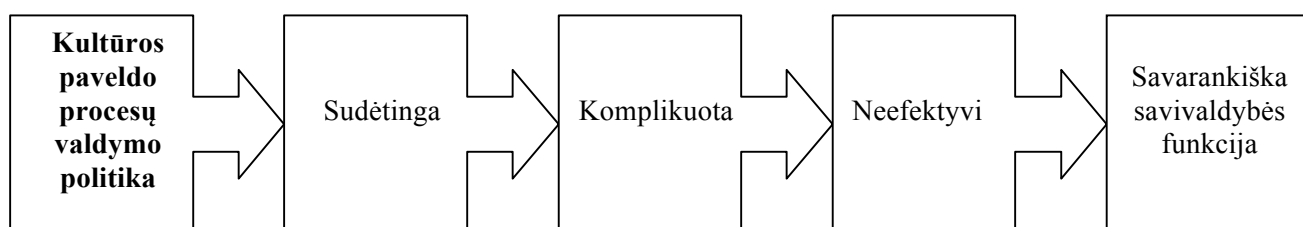
Socialinių problemų didėjimas visuomenėje paliečia visas sritis, ne išimtis ir kultūros sritį. Netobuli įstatymai kurie įremiti į per daug griežtus rėmus taip pat neigiamai veikia kultūros įstaigas ir jų valdymą. Įstatymai nėra lankstūs, susiduriama su daug suvaržymų kultūros procesų valdyme.

5.2 Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo analizė: ekspertų nuomonės raiška

Analizuojant kultūros procesų valdymą, buvo svarbu sužinoti ekspertų nuomonę kaip jie vertina dabartinę Lietuvos kultūros paveldo procesų valdymo politiką Lietuvoje. Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtinta nuostata, jog lietuvių tauta yra įpareigota savo sukurtą valstybę puoselėti kultūros vertybėmis ir jų jokiomis aplinkybėmis neatsisakyti. Kultūros vertybės perduodamos ateities kartoms, jos yra Tautos ir valstybės išlikimo bei tęstinumo pamatas. Konstitucija valstybę įpareigoja saugoti kultūros paminklus ir vertybes, todėl jų apsauga yra viešasis interesas. Tai yra itin svarbu Lietuvai reaguojant į pagrindinius pasaulio ir nacionalinius 21 amžiaus iššūkius. Pripažįstama, kad pastaraisiais metais kultūros paveldo apsaugos valstybinis valdymas ir jo rezultatai ne tik specialistų, bet ir visuomenės yra vertinami prieštaringai. Nors pasiekta ir pozityvių rezultatų, tačiau šioje srityje esama akivaizdžių problemų, susijusių su paveldosaugos teisiniu reguliavimu, valstybės valdymo institucijų kompetencija, paveldotvarkos specialistų ir visuomenės bendradarbiavimu, nepakankamai sistemiška ir neaiškia teisine baze, paveldo apsaugos institucijų subiuokratėjimu. Kultūros paveldas yra valstybės išlikimo ir tęstinumo pagrindas, todėl paveldo apsauga yra ne tik kultūros politikos pamatas, bet ir kitų valstybėje vykstančių procesų – įstatymų leidybos, valstybės valdymo, planavimo, ūkinės veiklos, urbanizacijos, aplinkos apsaugos, žmonių saviraiškos laisvės, kūrybos – prioritetinis uždavinys. Lietuvos Respublikos paveldo apsaugos valdymo sistema kuriama atsižvelgiant į tarptautinių konvencijų nuostatus, tačiau iki šiol ji išlieka gana sudėtinga, komplikuota ir nepakankamai efektyvi.

Pasak Eksperto A, Lietuvos kultūros paveldo valdymo politiką būtų galima vertinti, jei mes turėtume daugiau informacijos apie šią politiką. Paprastai susiduriama su kultūros vystymo politika tik tuomet, kai reikia priimti sprendimus, susijusius su paveldosauga, kultūros paveldo atstatymu. Tačiau reikia nepamiršti, kad nemažai galių priimant sprendimus turi Lietuvos Respublikos Kultūros paveldo departamentas. Eksperto B teigimu, dabartinė kultūros paveldo valdymo politika

šiek tiek sudėtinga. Kaip didžiausią minusą Lietuvos kultūros procesų valdymo politikos atžvilgiu akcentuoja pernelyg sudėtingus įstatymus. Ekspertas C teigia, jog kultūros paveldo politika savivaldybėse yra ne valstybės deleguota, o savarankiška funkcija. „Lietuvos įstatymai apibrėžia, kad saugoti, puoselėti reikia šią sritį, tačiau savivaldybėse tai visiškai kita politika. Visas šis kultūros procesas, jos politikos įgyvendinimas rajonuose, didele dalimi priklauso nuo rajono valdžios požiūrio į kultūrą. Dirbu jau ne pirmus metus, patirties turiu daug, kiekvieną kartą su artėjančiais naujais rinkimais ir po rinkimų į kultūros procesų valdymui nelabai skiriamas didesnis prioritetas. Žinoma, reikia atsižvelgti ir į rajono finansinę padėtį, jog reikia ir švietimui ir socialinei apsaugai skirti lėšų. Yra įstatymai kurie mus gina kalbant apie valstybės politiką kultūros atžvilgiu, tačiau tai yra savarankiška savivaldybės funkcija“, teigia ekspertas D.

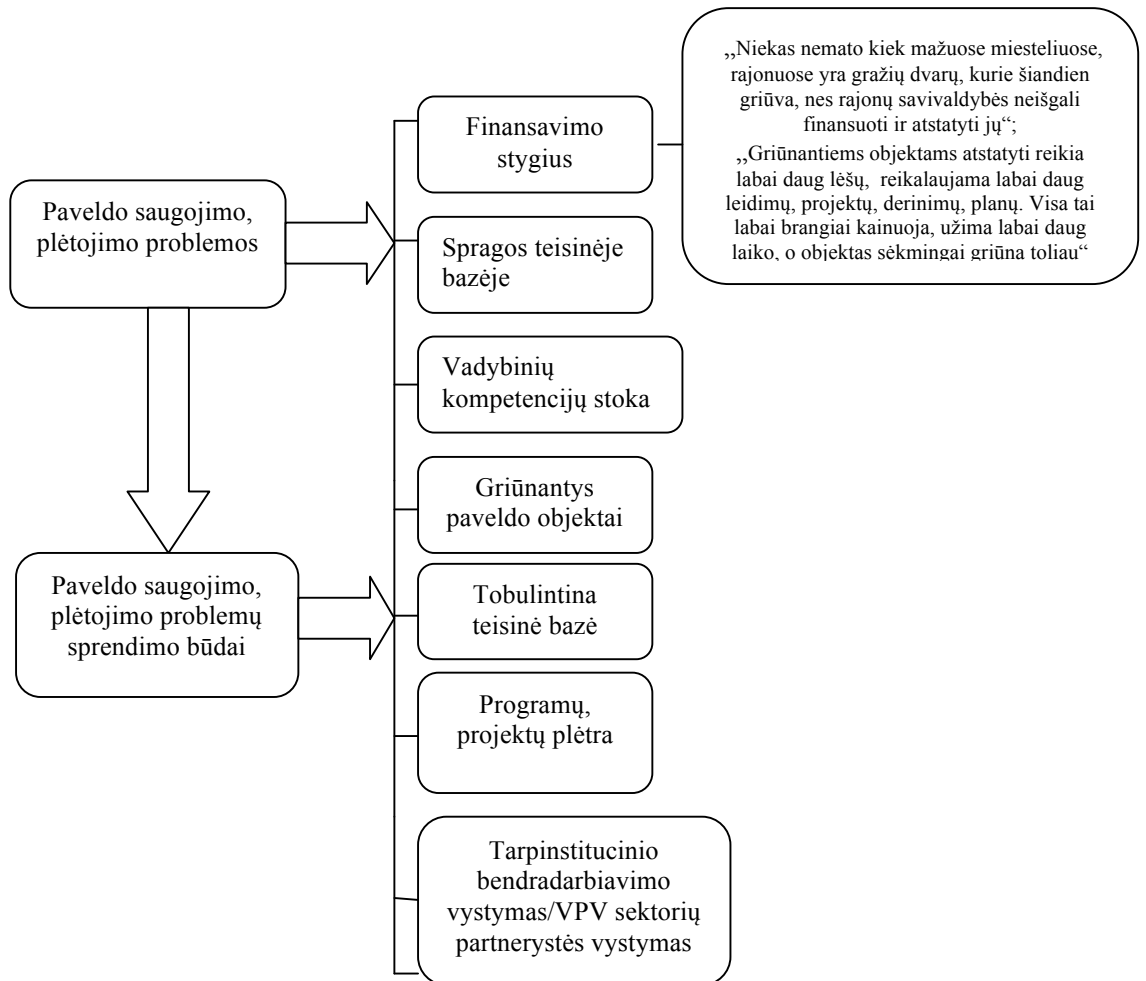


5 pav. Lietuvos kultūros paveldo procesų valdymo politika Lietuvoje

Apibendrinant galima teigti, jog daugumos ekspertų nuomonė sutapo. Dabartinę Lietuvos kultūros paveldo valdymo politiką jie vertina kaip sudėtingą, komplikuotą, tobulintiną. Šiai politikai nėra skiriama pakankamai dėmesio, nors kultūros paveldas yra valstybės išlikimo ir tęstinumo pagrindas.

Išsiaiškinus nuomonę apie dabartinį Lietuvos kultūros paveldo procesų valdymą buvo svarbu sužinoti ar pakankamai kultūros paveldo procesų valdymo politika yra nukreipta į paveldo saugojimą ir jo plėtojimą. Lietuvos Respublikos Prezidentės iniciatyva buvo parengtos ir Lietuvos Respublikos Seimo 2010-06-30 nutarimu Nr. XI-977 patvirtintos „Lietuvos kultūros politikos kaitos gairės“, kuriose nurodyta plėtoti kultūros paveldo mokslinius tyrimus, įvertinus kultūros paveldo išsaugojimo priemonių efektyvumą, pertvarkyti šio sektoriaus finansavimą, tobulinti teisinę bazę, naudoti paveldą jį tausojant ir taip jį išsaugant ateities kartoms, sudaryti sąlygas visuomenei dalyvauti paveldosaugos procesuose ir užtikrinti deramą informacijos sklaidą. Ekspertas A teigia, kad paveldosaugos sistema, deja, netapo nei aiškesnė, nei atviresnė visuomenei, nei efektyvesnė. Paveldosaugos sistemoje daug ką keisti būtina iš esmės, valstybiniu lygiu, o tai yra imlus ir negreitas procesas, reikalaujantis ne vienos žinybos geranoriško bendradarbiavimo. Kultūros paveldo departamento veikla pernelyg dažnai grindžiama įtarumu, bausmės, nepasitikėjimo ir nebendradarbiavimo principais, kitus architektūros ir statybos proceso dalyvius iš anksto laikant pažeidėjais ir paveldo niokotojais. „Manychiau derėtų peržiūrėti Kultūros paveldo departamentui

priskirtas funkcijas ir užtikrinti Departamento padalinių konstruktyvų bendradarbiavimą su miestų architektūrą ir urbanistiką formuojančiais architektais bei savivaldybių Paveldosaugos ir Urbanistikos skyriais. Išsakytina kritika ir dėl centralizuoto projektų derinimo, kas iš principo deformuoja savivaldos sampratą“, sako ekspertas A. Eksperto B teigimu, paveldą netgi per daug stipriai saugo. Tiesiog nėra galvojama apie paveldo atkūrimą. Kartais gulinti plytų krūva yra nepajudinama, nes tai kultūros paveldas, tačiau nėra galvojama apie tų plytų atkūrimą, o ne tik bevertį stovėjimą. Ekspertas C teigia, kad jo nuomone yra pakankamai saugojamas ir plėtojamas paveldas, nes be valstybinių institucijų kiekvienoje savivaldybėje dirba bent po vieną paveldosaugininką, kurie informuoja atitinkamas valstybines institucijas apie savivaldybėse esančių paveldosauginių objektų būklę ir poreikius. Eksperto D nuomonė visiškai išsiskyrė, nes jo teigimu dabartinė kultūros paveldo procesų valdymo politika nėra pakankamai nukreipta į paveldo saugojimą ir jo plėtojimą. „Žiūrint Lietuvos mąstus, mes kultūros darbuotojai vis pajuokaujam, jog yra Vilnius ir yra Lietuva. Akivaizdžiai matoma, jog Valdovų rūmų statybai kiek skiriama dėmesio ir lėšų (kiek investuota milijonų), o niekas nemato kiek mažuose miesteliuose, rajonuose yra gražių dvarų, kurie šiandien griūva, nes rajonų savivaldybės neišgali finansuoti ir atstatyti jų“. Ekspertas E teigia, kad kultūros paveldo procesų valdymo politika aišku nukreipta į paveldo saugojimą, bet iki jo yra labai didelis “biurokratinis “ ratas ir mažas finansavimas. Griūnantiems objektams atstatyti reikia labai daug lėšų, reikalaujama labai daug leidimų, projektų, derinimų, planų. Visa tai labai brangiai kainuoja, užima labai daug laiko, o objektas sėkmingai griūna toliau.



6 pav. Lietuvos kultūros paveldo saugojimas ir plėtojimas

Ekspertų nuomonės išsiskyrė ir pasidalino į dvi puses. Viena pusė teigia, jog dabartinė kultūros paveldo procesų valdymo politika yra pakankamai nukreipta į paveldo saugojimą, plėtojimą, o kita ekspertų pusė teigia, jog tikrai nėra tiek nukreipta, kiek iš tikro ji turėtų būti saugojama. Vieni ekspertai teigia, kad paveldas yra net per daug saugomas, likusieji ekspertai mano, jog kultūros paveldo procesų valdymo politika negali sklandžiai paveldo plėtoti, nes susiduriama su finansavimo problemomis. Apibendrinant galima teigti, jog kultūros paveldo procesų valdymo politika yra nukreipta į paveldo saugojimą, tačiau paveldo plėtojimui pritrūkstama lėšų, todėl šiandien yra dar daug objektų, kurie griūva ir nėra atstatomi.

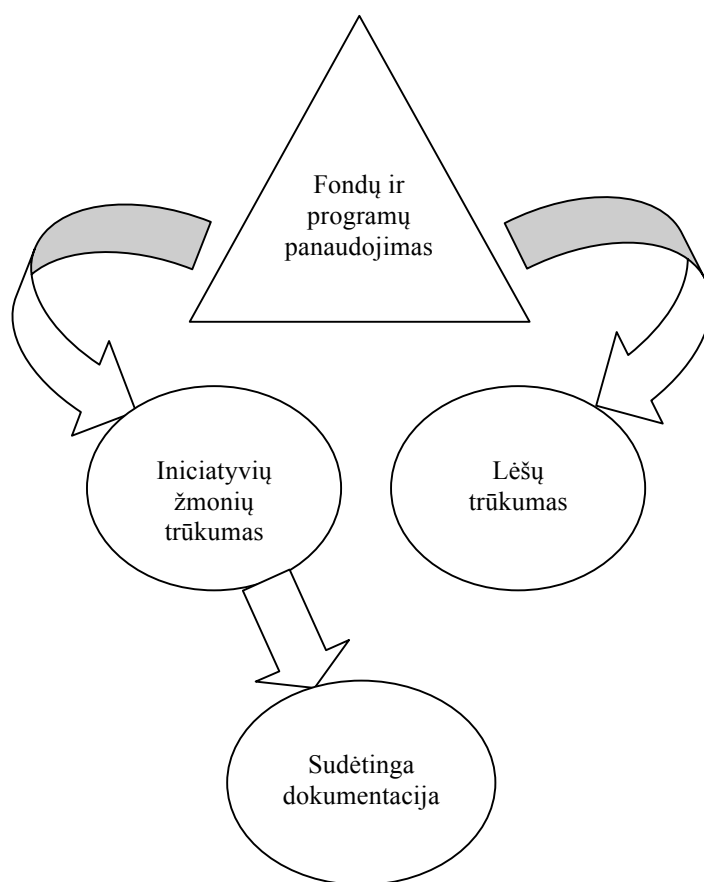
Ekspertai vertino egzistuojančią kultūros paveldo vystymo ir saugojimo įstatyminę bazę. Eksperto A teigimu, Lietuvos nacionalinėje teisėje yra per 10 įstatymų, nemažai Vyriausybės nutarimų bei kultūros ir aplinkos ministrų įsakymų, tiesiogiai ar netiesiogiai reguliuojančių paveldo apsaugą. Pagrindinis dokumentas, reglamentuojantis nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugą, yra LR nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymas. Šio įstatymo paskirtis – išsaugoti Lietuvos nekilnojamąjį kultūros paveldą ir jį perduoti ateities kartoms, sudaryti sąlygas visuomenei jį pažinti ir naudotis. Kitas nemažai svarbus įstatymas, apibrėžiantis kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos administravimą, kilnojamųjų kultūros vertybių apskaitą, saugojimą, yra LR kilnojamųjų kultūros

vertybių apsaugos įstatymas. Šie du pagrindiniai įstatymai iš esmės apibrėžia visą kultūros paveldo apsaugos politiką LR. Pagrindinis gamtos paveldą reglamentuojantis įstatymas yra LR saugomų teritorijų įstatymas. Remiantis nacionaliniais teisės aktais teigiama, kad paveldas skirstomas į gamtos ir kultūros paveldo objektus. Tačiau UNESCO sudaromame Pasaulio paveldo sąrašė paveldas skirstomas į kultūros paveldą, gamtos paveldą ir mišraus tipo (gamtos ir kultūros) paveldą, kur mišriuoju paveldu žymimi kultūros ir gamtos bendros sąveikos sukurti išskirtiniai objektai. Lietuvos teisės aktuose „mišraus“ tipo paveldas ir jo definicija neapibrėžta. Nacionaliniuose dokumentuose nėra apibrėžta, kas laikoma „gamtos paveldu“. Yra tik „gamtos paveldo objekto“ apibrėžimas, pateiktas LR aplinkos ministro įsakyme. Ekspertas B mano, kad kultūros paveldo saugojimas turėtų būti sukonzentruotas ne į vien tik saugojimą griuvėsių, bet ir jų atstatymą. „Imkime mūsų rajono pavyzdį: Akmenės rajono savivaldybės Kultūros centrą. Kultūros centras taip pat yra kultūros paveldas, todėl koncertų salėje buvusios senos žiūrovų kėdės, kurios neturėjo nei vertės, nei įvaizdžio, nebuvo ilgai pakeistos, kadangi tai griežtai uždraudė daryti LR Kultūros paveldo departamentas. Sutinku, kai pastatas yra kaip muziejus, kur žmonės užėję į vidų gali viską tik apžiūrinėti, tačiau jeigu objektas yra veiksmo objektas, tai žmonėms reikia patogumo, komfortiškumo“. Likusieji ekspertai teigia, jog įstatyminę bazę reikėtų tobulinti, kadangi praktika rodo, kad dažniausiai savivaldybėse įstatymų nėra paisoma ir įstatymai lieka sau.

Kultūros paveldo vystymo ir saugojimo įstatyminę bazę reikėtų keisti, tobulinti dabartinius įstatymus. Dauguma kultūros srityje dirbančių žmonių dažnai nesivadovauja numatytais įstatymais. Visų pirma yra per daug suvaržymų, kurie trukdo sklandžiai įgyvendinti numatytus tikslus ir darbus, todėl dažnai kultūros paveldo įstatymai užkerta kelią vystyti ir saugoti kultūros paveldą.

Nors įstatyminė bazė nėra tobula, galbūt daugiau dėmesio yra Lietuvoje skiriama kultūros paveldo vystymui ir saugojimui, panaudojant įvairius fondus ir programas. Eksperto A teigimu jau praleistas labai svarbus pradinis etapas, daug paveldosauginių objektų perduota į privačias rankas, o tie privatnininkai ne visi pakankamai tvarko įgytis dvarus ir pilis. „Reikėtų imti pavyzdį iš kaimynų latvių, kurie nuo pat pradžių, atsiradus galimybei ir europoniams pinigams, restauravo visas savo pagrindines pilis. Puiki pilių būklė ir kaimyninėje Baltarusijoje, ko nepasakysi apie daugelį Lietuvos pilių ir pilaičių“. Eksperto B nuomone, jog saugojimui skiriamas labai didelis dėmesys, o vystymui pakankamai mažai. „Lėšas ir fondus ne visada būtina naudoti, paimkime pavyzdį iš svetur, kai kultūros paveldo objektas (dvarai) yra atiduodamas privatininkui. Jis atkuria tą dvarą, po to privalo įleisti žmones, turistus. Turiu omenyje, kad daug ką galima padaryti su privačiomis lėšomis, ne tik valstybės lėšomis“. Ekspertas C sako, jo analizė rodo, kad LR paveldo apsaugos valdymo sistema kuriama atsižvelgiant į tarptautinių konvencijų nuostatus, tačiau iki šiol ji išlieka gana sudėtinga, komplikauta ir nepakankamai efektyvi. Ekspertas D teigia, jog fondų ir programų yra (nors galėtų Lietuvos Respublika bei savivaldybės, o taip pat kitos Lietuvos organizacijos daugiau tokių fondų

įsteigti), reikia tik žmonių, norinčių vykdyti projektus, didesnio aktyvumo. Eksperto E nuomonė ta, kad yra tų fondų įvairių, tokių kaip Norvegijos, Europos fondai. „Tačiau rašant juos ne visada projektai yra pilnai finansuojami, laimiami, nes rajono savivaldybės turi prisidėti kažkokią tai procento dalį savo lėšomis, todėl ta bazė nėra tokia stipri jog galėtumėme pasidžiaugti stiprių kultūros paveldo vystymusi“. Ekspertas F teigia, kad skiriama pakankamai dėmesio, tik ne visi ryžtasi naudotis fondais, programomis, nes labai sudėtingos ataskaitos, turi dirbti komanda žmonių, kad sutvarkytų dokumentaciją, dažnai reikia viską padaryti savo ar skolintomis lėšomis ir tik tada, jei viskas gerai parašyta ir padaryta, dalis lėšų grąžinama.



7 pav. Lietuvos kultūros paveldo vystymo ir saugojimo įstatyminė bazė

Daugumos ekspertų nuomone, Lietuvoje yra pakankamai dėmesio skiriama kultūros paveldo vystymui ir saugojimui, panaudojant įvairius fondus ir programas, tačiau ne visi ekspertai sutinka su šia nuomone. Dažniausiai susiduriama su kultūros paveldo vystymosi problemomis, kurios atsiremia į finansinius išteklius, bei iniciatyvių žmonių trūkumu. Dažnai kultūros paveldo siūlomais fondais ir programomis tiesiog nėra naudojamosi, kadangi susiduriama su sudėtinga dokumentacija (žmogiškųjų išteklių trūkumas), taip pat dauguma projektų nėra pilnai finansuojami.

Kultūros procesų valdyme valdžia įtakoja daugelį sprendimų, todėl ekspertų buvo klausama ką jie mano apie valdžios priimamus sprendimus kultūros paveldo procesų valdyme ir ar jiems yra

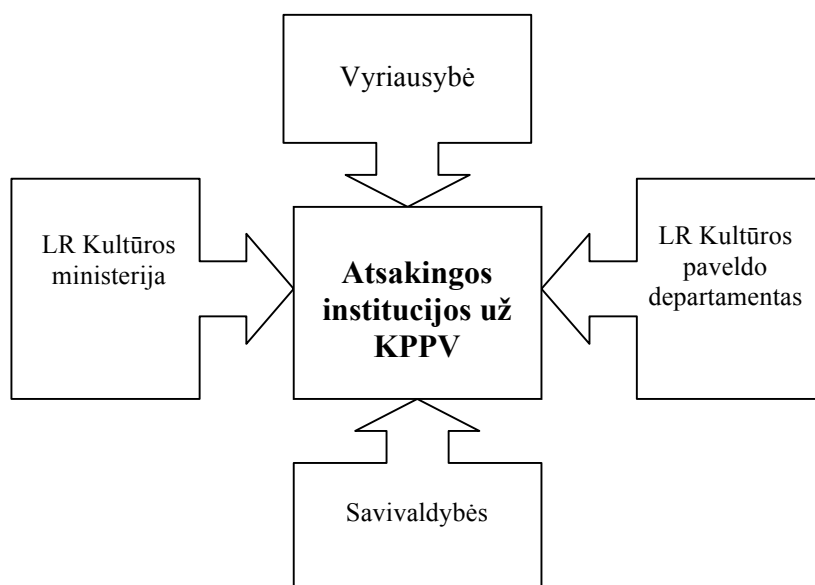
skiriama pakankamai dėmesio. Eksperto A teigimu šiai dienai yra pakankamai dėmesio skiriama kultūros paveldo procesų valdymui, nes dabar žmonėms daugiau rūpi pensijos, atlgynimų didinimas, todėl kultūros paveldas savaime nueina į antraeilius dalykus. Eksperto B nuomone, Lietuvos paveldo apsaugą reglamentuojantys teisės aktai dar iki galo neapibrėžti ir neatitinka tarptautinėse konvencijose užfiksuotų nuostatų. Todėl tikslinga tobulinti Lietuvos paveldo apsaugos teisinį reglamentavimą. „Valdžios priimamuose sprendimuose nėra skiriama pakankamai dėmesio kultūros paveldo procesų valdymui, todėl man, kaip šios srities specialistui ypatingai svarbus didesnis valdžios dėmesys kultūros paveldo procesų valdymui“. Ekspertas C sako, kad pakankamai dėmesio Lietuvoje skiriama kultūros paveldo vystymui ir saugojimui, tačiau reikėtų skirti daugiau lėšų, turėtų būti mažiau biurokratijos reikalavimų ir begalinių derinimų. Likusieji ekspertai mano vienodai ir jų nuomone tokia, jog tikrai nėra pakankamai skiriama dėmesio kultūrai, jos valdymui.

Valdžios priimamuose sprendimuose kultūros paveldo procesų valdyme daugumos ekspertų nuomonė sutapo ir jie teigia, jog šiam valdymui nėra skiriama pakankamai dėmesio.

Lietuvoje už kultūros paveldo procesų valdymą atsakingos tam tikros institucijos, tačiau buvo klausama asmeninė ekspertų nuomonė kas labiausiai jų nuomone turėtų būti atsakingas už kultūros paveldo procesų valdymą. Eksperto A nuomone, jog atsakingi už kultūros paveldo procesų valdymą turėtų būti valdžios institucijos (LR Kultūros ministerija, LR Kultūros paveldo departamentas).

Ekspertas B sako, kad atsakingi turi būti Kultūros paveldo departamentas, žinoma taip pat kiekvieno rajono savivaldybė. „Tačiau nors mes ir atsakingi, tačiau turėtumėm galėti daugiau tą paveldą išnaudoti, jį keisti, nes per didelis paveldo saugojimas uždaro kelius jo atkūrimui“.

Ekspertas C pabrėžia, jog labiausiai turėtų būti atsakingi už kultūros paveldo procesų valdymą: Vyriausybė, Kultūros ir Aplinkos ministerija. Valstybinį administravimą atliekančios institucijos: Kultūros paveldo departamentas prie kultūros ministerijos, Kultūros paveldo teritoriniai padaliniai ir savivaldybių paveldosaugos skyriai ir muziejai, ekspertas D mano, jog LR Kultūros ministerija. Likusiųjų ekspertų nuomonė ta pati, nes jų manymu turėtų būti atsakinga LR Kultūros ministerija, Kultūros paveldo departamentas, taip pat kiekvieno rajono savivaldybės, bei didžiausią atsakomybę turėtų nešti valstybė.



8 pav. Lietuvoje atsakingos institucijos už kultūros paveldo procesų valdymą

Apibendrinant galima teigti, jog atsakingi už kultūros paveldo procesų valdymą labiausiai turėtų būti LR Kultūros ministerija, LR Kultūros paveldo departamentas bei kiekvieno rajono savivaldybės.

Kaip ir kiekviename valdyme, taip ir kultūros srityje vis išskyla nepageidautinų problemų kurių išvengti dažniausiai nepavyksta. Ekspertų buvo klausama apie didžiausias **problemas kultūros paveldo procesų valdymo srityje** su kuriomis yra susiduriama. Ekspertas A teigia, kad didžiausios problemos su kuriomis susiduriama kultūros paveldo procesų valdyme, tai finansavimo stygius. „Trūksta iniciatyvių žmonių kurie tiesiog gyventų tuo kultūros paveldu, matytų vizijas į ateitį, turėtų minčių kaip tuos objektus atstatyti“. „Kultūros paveldo specialistai negalvoja kaip tą paveldą išvystyti, atstatyti, daryti jį patrauklų žmonėms. Nėra kompleksinio mastymo, kad paveldas būtų patrauklus, turėtų ir architektas ir paveldo saugotojas žiūrėti ir dirbti viena linkme“, teigia ekspertas B. Ekspertas C sako, kad LR paveldo apsaugos politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų vaidmuo ir tarpusavio sąveika nepakankamai efektyvi dėl šių institucijų gausos, funkcijų tarpusavio dubliavimo, skirtingų tarpusavio interesų, dažnos teisės aktų kaitos, įstatymų neatitikimo. Eksperto D teigimu didžiausią problemą kultūros paveldo procesų valdyme įvardina finansavimą, nes kiek remonto, kiek lėšų reikalauja griūvantis ir remonto prašantis paveldas, taip pat trūkumas iniciatyvių žmonių kultūros srityje. „Kultūros paveldo objektai nėra paprastai renovuojami kaip, kad pavyzdžiui paprastas daugiabutis. Visus darbus renovuojant kultūros paveldo objektą, įstaigos, organizacijos kurios turi licencijas. Galiu paminėti pavyzdį, kad dabar renovuojamas Akmenės rajono Paragių dvaro Lazdynų Pelėdos muziejus, todėl renovacijai yra taikomi visai kiti reikalavimai, statybos įmonės turi turėti specialius leidimus, todėl kaina išauga trigubai, nei renovuojant daugiabutį. Yra ir tokių kultūros paveldo dvarų, kurie tiesiog yra privati

žmogaus nuosavybė, tačiau ir žmogus negali kaip nori, ar kaip jis sugalvoja restauruoti, nes būtina išlaikyti pastato autentiškumą. Visi šitie suvaržymai duoda ir plusų, nes taip mes išsaugome savo šalies kultūros paveldą. Reikalinga vientisa valdymo programa (o dar labiau – politika)“. Eksperto E nuomone, valstybė turėtų pertvarkyti įstatymus, nes jų yra tiesiog per daug, taip pat ir kontroliuojančių institucijų, kadangi greitai laiku nebeliks ką ir tvarkyti.

Didžiausią problemą kultūros paveldo procesų valdymo srityje ekspertai įvardino kaip finansavimo trūkumą, taip pat iniciatyvių žmonių trūkumą bei įstatymų neatitikimą, dažną jų kaitą.

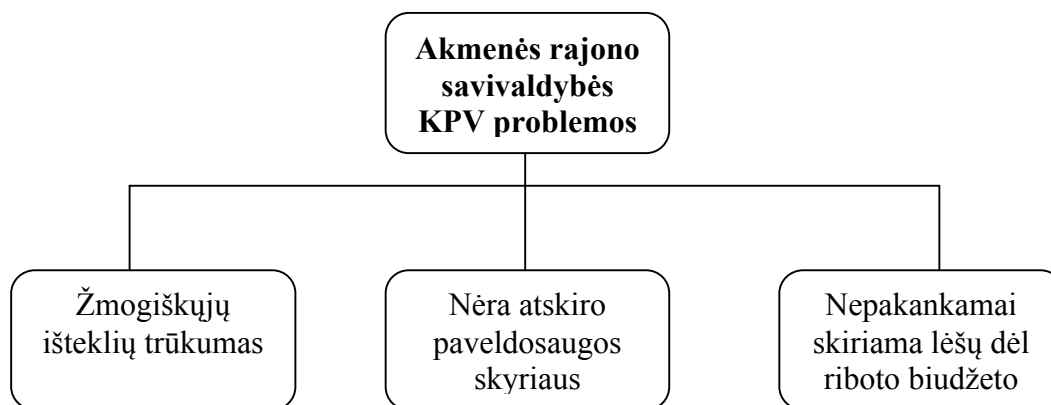
Aptarus svarbiausias problemas su kuriomis susiduriama kultūros srityje, buvo svarbu sužinoti ką reikėtų ir būtų galima keisti kultūros procesų valdyme Lietuvos mąstu. Eksperto A nuomone visų pirmiausia reikėtų keisti patį mąstymą į kultūros procesų, paveldo valdymą, jog jis būtų prieinamas, lengviau valdomas. Turėtų atsirasti kažkokia programa ir prioritetai kultūros valdyme, taip pat nesusikoncentruoti ties Lietuvos didžiausiais miestais, nepasainat to, kad ten ir didžiausi srautai turistų. Reikėtų suteikti daugiau laisvės savivaldybėms įgyvendinant įvairias programas kultūros paveldo, kultūros procesų plėtojimui. Eksperto B teigimu situacija galėtų pagerėti vietoje šiuo metu atskirai paveldą saugojančių institucijų – Valstybės saugomų teritorijų tarnybos (įskaitant parkų direkcijas) ir Kultūros paveldo departamento – įsteigus vieną už paveldą ir saugomas teritorijas atsakingą instituciją. Ekspertas C siūlo keisti įstatymus, taip pat valdžios požiūrį į kultūrą. „Kas liečia mūsų atlyginimus, tai vis įrodinėjam, kad atlyginimai yra minimalūs, neadekvatūs, tačiau valdžia praleidžia tai pro ausis. Taip pat reikėtų keisti patį specialistų paruošimą dirbti kultūros srityje, nes tai yra tragiška padėtis beveik visuose rajonuose. Jauni specialistai baigę studijas tiesiog neina dirbti į rajonus. Aš pati dirbu 30 metų šioje srityje, todėl savo darbo praktikoje mačiau tik keletą įsidarbinusių jaunų specialistų, o likusieji mes jau esame pensijinio amžiaus. Tiesiog nėra kuom prisivilioti jaunų specialistų“. Eksperto D nuomone, jog būtina sureguliuoti įstatymus ir kultūros sričiai skirti žymiai didesnę finansavimą, reikia investuoti ir į žmones – kultūros darbuotojų atlyginimai yra patys mažiausi, apie tai tik kalbama tuščiai.

Ekspertai vieningai teigia, jog Lietuvoje, kultūros procesų valdyme, būtina keisti įstatymus, taip pat patį požiūrį į kultūrą, kadangi daug kas žiūrima tiesiog pro pirštus. Ekspertai dirbantys kultūros srityje paminėjo per mažus atlyginimus, kurie yra minimalūs ir neadekvatūs kuriuos būtina didinti.

Buvo prašoma paminėti svarbiausius kultūros paveldo procesų valdymo bruožus vietos savivaldoje, tačiau ekspertas A neišskyrė svarbiausių bruožų vietos savivaldoje, jo nuomone tokia, jog visose savivaldybėse yra darbuotojai, tiesiogiai atsakingi už kultūros paveldą rajone. Ekspertas B teigia, kad mūsų vietos savivalda yra atitolusi nuo centrų, ypatingai nepasižymi kultūros objektais, daug jų sunaikinta karo metu. „Akmenės rajonas buvo pirmas Lietuvoje įgyvendinęs melioracijos programą (viskas buvo „šluojama“ nuo žemės, visi dvarai kurie buvo Akmenės rajone), per kurią sukėlė visus gyventojus į gyvenvietę. Tačiau dar yra likę nedideli židinėliai

kultūros paveldo, kuriuos mes turime ypatingai saugoti. Šiai dienai sulaukiame daug priekaištų, jog skiriame daug dėmesio realiginei bendruomenei, bet aš asmeniškai į bažnyčias, sakralinius kūrinius, žiūriu per paveldo prizmę. Visdėlto tai yra istorija, meno dalykai, tai lyg rajono vizitinė kortelė, todėl mes turime labai jais rūpintis“. Eksperto C teigimu, pagrindinę savivaldybės paveldo politiką formuoja: savivaldybės taryba, administracija ir Teritorijų planavimo, architektūros ir paveldosaugos skyriaus vyriausiasis specialistas paveldosaugai. Ekspertas D sako, kad šis valdymas savivaldybėje nėra centralizuotas, jis vyksta iš Švietimo ir kultūros skyriaus bei iš paveldosaugininko, kuris priklauso kitam skyriui. Kultūros paveldas turi būti laikomas pagrindiniu politiniu prioritetu. Turi būti užtikrinta, kad vietos ir regiono valdžia vertintų šį paveldą, iniciatyva būtų suteikta vietos bendruomenių suinteresuotosioms šalims bei būtų sukurta tinkama terpė investicijoms pritraukti. „Paveldas turėtų būti pripažintas kaip svarbi galimybė, kurios potencialas socialiniame, aplinkos ir ekonominiame kontekste dar ne visiškai išnaudotas“, teigia E ekspertas. Ekspertas F sako, jog kultūros įstaigos apjungtos, savarankiškos, bet priklauso nuo savivaldybės biudžeto, teikia paslaugas, gali papildomai užsidirbti savo veiklos dėka ir per projektinę veiklą. Ekspertų buvo prašoma paminėti svarbiausius kultūros paveldo procesų valdymo bruožus vietos savivaldoje, tačiau nė vienas iš jų negalėjo išskirti konkrečių aspektų. Apibendrinus ekspertų nuomonę galima teigti, kad šis valdymas nėra centralizuotas, kultūros įstaigos priklauso nuo rajono savivaldybės biudžeto, o Akmenės rajonas nepasižymi gausiais kultūros paveldo objektais.

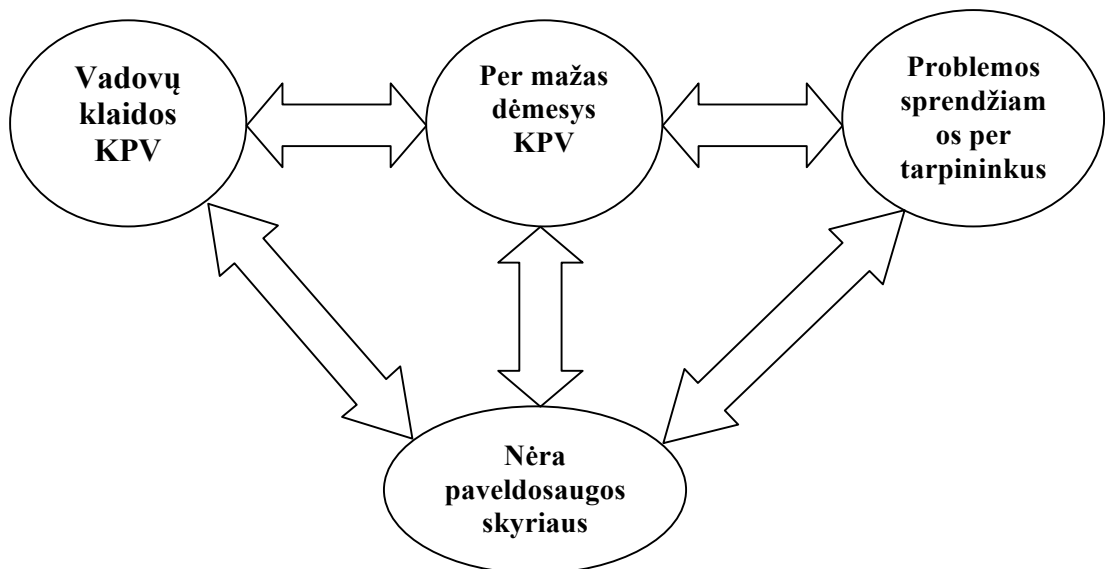
Kaip ir Lietuvoje, taip ir vietos savivaldoje dažnai susiduriama su kultūros procesų valdymo problemomis, todėl buvo svarbu sužinoti su kokiomis problemomis tenka susidurti Akmenės rajono savivaldybėje valdant kultūros sritį. Ekspertas A sako, jog kai kurios problemos buvo Akmenės rajono savivaldybėje, tai būtent kompleksškumo trūkumas, tačiau prieš tris metus savivaldybė priėmė sprendimą ir struktūriškai sutvarkė infrastruktūrą, kur sujungė architektūros, planavimo ir teritorijų skyrių. „Mūsų kultūros paveldo saugos specialistas yra architektūros ir teritorijų planavimo skyriuje, todėl visas skyrius rūpinasi teritorija, architektūrine ir kultūros paveldo prasme. Jie gali spręsti visus klausimus kompleksiskai, priiminėti bendrai sprendimus, todėl valdymas pasidarė tobulesnis“. Eksperto B nuomone pagrindinė kultūros procesų, vietos savivaldoje valdymo problema yra tai, kad nėra atskiro paveldosaugos skyriaus, o paveldosauginį darbą atlieka vienas specialistas. Ekspertas C teigia, kad didžiausia problema ta, jog kultūros procesų valdymas savivaldybėje vyksta iš Švietimo ir kultūros skyriaus, taip pat ir iš Akmenės rajono kultūros centro, kuriam priklauso visi rajono kultūros namai, taigi, kultūros centro bei Švietimo ir kultūros skyriaus veikla dubliuojasi. Ekspertas D mano, jog vietos savivaldoje didžiausia problema žmogiškųjų išteklių trūkumas. Eksperto E nuomonė panaši. „Kaip ir visoje Lietuvoje, mūsų savivaldybėje didžiausios problemos remiasi į mažą biudžetą, mažai skiriama etatų bei labai maži atlyginimai“.



9 pav. Kultūros procesų valdymo problemos Akmenės rajono savivaldybėje

Vietos savivaldoje kaip ir visoje Lietuvoje problemos panašios. Didžiausia problema vietos savivaldoje su kuria susiduriama – žmogiškųjų išteklių trūkumas. Rajono meras mano kitaip, tačiau likusieji ekspertai dirbantys kultūros srityje vieningai teigia, jog būtina didinti etatų skaičių, įsteigti askirą paveldosaugos skyrių, kuris užtikrintų sklandų valdymą.

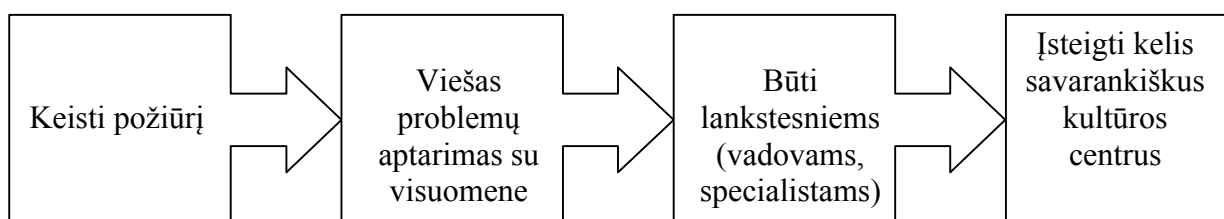
Problemos iškyla darant klaidas, o kokias klaidas daro vadovai kultūros procesų valdyme, kurios daro įtaką problemų atsiradimui buvo klausama ekspertų. Eksperto A nuomone, jog didžiausia klaida, kad neįvertinama kultūra vadovų akimis, nes ji tiesiog nueina į antrą planą. „Šiandien mums svarbiau išmokėti mokytojams atlyginimus, socialines pašalpas, o kultūrai bepalieka likučiai. Žinoma, visos kultūros neapėrsi, bet šiemet mūsų rajone atrestauruoti visi paminklai (Sukilėlių paminklas, Simono Daukanto paminklas). Kodėl tai darome? Vėlgi, jeigu tu negerbi savo istorijos, tuomet ir pats prarasi pagarbą, juo labiau, jog rodome pavyzdį ateities kartoms, neturime formuoti neigiamo požiūrio į kultūros paveldą. Ne pakankamas politikų dėmesys kultūros valdymui gali turėti neigiamą reikšmę politikų dėmesys kultūros valdymui“. Ekspertas B sako, kad pagrindinė vadovų klaida yra vykdant struktūros pakeitimus nebuvo įsteigtas atskiras paveldosaugos skyrius su specialistais. Dabartinėje situacijoje problemos sprendžiamos per tarpininką t.y. per skyriaus vedėją, o ne tiesiogiai su specialistu. Eksperto C teigimu, neskiriamas pakankamas dėmesys, planuojant kultūros finansavimą rajono biudžete (kiekvienais metais tradiciškai skiriama vis ta pati suma, neatsižvelgiant į besikeičiančius tikslus bei poreikius ir infliaciją). Ekspertas D negalėjo įvardinti atskirų klaidų, kurias daro vadovai, nes vėlgi vadovams viskas atsiremia į finansus. Biudžetai nėra tokie dideli, jog kultūra gautų lėšų tiek, kiek jai reikia. Ekspertas E sako, kad kartais vadovai nenori suprasti kultūros specialistų, sunku įrodyti savo tiesą, jų žodis ar sprendimas būna lemiamas kultūros procesuose.



10 pav. Akmenės rajono savivaldybės vadovų daromos klaidos kultūros procesų valdyme

Kultūros procesų valdymui didžiausią klaidą daro vadovai ir įtakoja problemų atsiradimą, jog jų akimis tiesiog nėra įvertinama kultūra, tą pripažino ir pats Akmenės rajono savivaldybės meras. Nors kultūra atspindi rajono veidą, tačiau šiai dienai daugiau dėmesio skiriama socialinei sistemai, atlyginimų išmokėjimui, o kultūros valdymas lieka antrame plane. Taip pat vadovai neatsižvelgia, jog kiekvienais metais kultūros procesų valdyme keičiasi tikslai, poreikiai, tačiau kiekvienais metais planuojant kultūros finansavimą, biudžete skiriama tradiciška suma, vis ta pati suma.

Išsiaiškinus pagrindines didžiausias problemas vietos savivaldoje ekspertų buvo klausama kaip gi reiktų spręsti jas Akmenės rajono savivaldybėje. Nuomonių buvo įvairių, todėl eksperto A teigimu problemas reiktų spręsti aptariant jas viešai su visuomene. Ekspertas B sako, kad būtina keisti požiūrį į kultūrą. Ekspertas C teigia, kad būtų tikslinga vietoj vieno centralizuoto kultūros centro įsteigti kelis savarankiškus (Naujojoje Akmenėje, Akmenėje, Ventoje ir Papilėje), tuo būtų pagerintas kultūros valdymas bei finansų naudojimas būtų racionalesnis (skatintų taupyti), taip pat visas valdymo problemas reiktų spręsti tiek rajono vadovams, tiek kultūros įstaigų darbuotojams. Na, o ekspertas D mano, jog visų pirma reiktų pradėti nuo savęs spręsti kultūros valdymo problemas, reikia lankstumo tiek vadovams, tiek paprastiems specialistams dirbantiems kultūros srityje.



11 pav. Kultūros procesų valdymo problemų sprendimas Akmenės rajono savivaldybėje

Apibendrinant galima teigti, jog kultūros valdymo problemas vietos savivaldoje visų pirmiausia reikėtų pradėti spręsti jas aptariant su vadovais, bei kultūros srityje dirbančiais specialistais. Reikia lankstumo visiems sprendžiant iškilusias problemas. Taip pat buvo paminėtas ir požiūrio keitimas, bei kultūros valdymo pertvarkymas.

Analizuojant kultūros procesų valdymą Akmenės rajono savivaldybėje, svarbu sužinoti kokia yra jo padėtis šiandien, todėl ekspertai išsakė savo asmeninę nuomonę, kaip jiems atrodo kokia kultūros procesų valdymo padėtis yra dabar, Akmenės rajono savivaldybėje. Ekspertas A mano, kad kultūros paveldo procesų valdymas pakankamai apleistas, būtent procesine valdymo prasme. „Visų pirma apleista dėl to, jog trūksta kompetentingų žmonių, taip pat kultūros specialistų nesuvokimas, jog tai ne vienos šventės, ar renginio organizavimas, tai yra integruotas dalykas. Šioje vietoje nežinau ką kaltinti, gal net patį merą, mane. Kultūros specialistai pakankamai pažeidžiami, jie visada galvoja, kad yra patys nuostabiausi, geriausi, todėl pasakant pastabas jie labai skaudžiai sureaguoja. Keičiasi gyvenimas, anksčiau per kolektyvus kultūra buvo brukama, galbūt net ir per prievartą. Keičiasi formos, jeigu išskiriant aukštesnę pasyviają kultūrą, kur aš ateinu pasižiūrėti renginio ir pailsėti tuo pačiu, bei aktyviają kultūrą“. Eksperto B teigimu, kultūros procesų valdymo padėtis Akmenės rajono savivaldybėje yra gera. „Yra reglamentuota kultūros srities valdymo bazė. Įsileidžiamos įvairios partnerystės, akivaizdi viešojo ir privataus sektorių sąveika“. Eksperto C nuomone, kultūros procesų valdymo padėtis Akmenės rajone yra sudėtinga, nes problemos sprendžiamos per tarpininkus. Ekspertas D teigia, kad kultūros procesų valdymo padėtis rajone nėra kritiška, nes po mažu šiek tiek viskas gerėja. Kultūros įstaigos, kaip ir kitos įstaigos, esančios savivaldybės teritorijoje, valdomos per procesus visoje struktūroje. Kiekviena kultūros įstaiga (bibliotekos, muziejai, kultūros centrai) turi savo tikslus ir strategijas, kurias ir įgyvendina. Kultūros procesų valdymo padėtis Akmenės rajono savivaldybėje ekspertų akimis yra skirtinga. Vieni teigia, jog padėtis rajone yra gera, kiti – atvirkščiai. Apibendrinant galima teigti, jog akivaizdu, kad Akmenės rajono savivaldybėje kultūros procesų valdymas yra šiek tiek apleistas. Dėl to taip yra, jog trūksta kompetentingų darbuotojų. Geroji kultūros procesų valdymo pusė ta, jog vyrauja gera viešojo ir privataus sektorių sąveika vietos savivaldoje.

Atkūrus nepriklausomybę buvo pernelyg mažai dėmesio skirta kultūros politikai, jos valdymui. Tai rodo ir finansavimas. Kitos sritys – sveikatos apsaugos, švietimo, socialinė – labiau sutvarkytos. Tarkime, mokyklos atnaujinamos, o bibliotekos, kultūros centrai, muziejai yra tarsi atsidūrę užribyje. Tai atskleidžia mūsų valstybės, visuomenės požiūrį, galbūt nepakankamai apie tai kalbėta. Kultūros sąvoka buvo susiaurinta iki profesionalaus meno, o Kultūros ministeriją visi suprato kaip atstovaujančią jam. Dabar susiduriame su tokio požiūrio pasekmėmis. Ekspertų buvo klausama ar Akmenės rajono savivaldybėje yra skiriama pakankamai dėmesio kultūros procesų

valdymui. Ekspertas A sako, kad dėmesio skiriama pakankamai. „Geriausias pavyzdys – jau prieš ketvertą metų įvykusi Naujosios Akmenės kultūros rūmų – kultūros paveldo objekto – renovacija. Vykdomos ir kitų kultūros namų renovacijos: jau baigta Kruopių kultūros namų renovacija, vykdoma Ventos, Papilės kultūros namų renovacijos, Akmenės kultūros namų stogo remontas. Nebijoma naujovių, ieškoma mecenatų“. „Jei žiūrėtumėme į bendrą kultūros procesą, tai finansavimo prasme tikrai ne mažai skiriama dėmesio, lyginant su mūsų rajono dydžiu. Struktūra suformuota pilnai ir gerai, kultūros centrų tinklas yra, bibliotekų taip pat. Turime net tris muzikos mokyklas, todėl tikrai abejoju ar dar rastumėme tokį pat mažą rajoną turintį tiek mokyklų. Žinoma užsilikę kultūros srityje dirbančių žmonių pagal seną metodą, ypatingai bibliotekose, tačiau tai turėtų pasikeisti su naujų darbuotojų atėjimu. Tiesiog senoji karta nelabai ir suvokia jau ko iš jų reikalaujama ir tikimasi“, sako ekspertas B. Eksperto C teigimu kultūros procesų valdymui Akmenės rajono savivaldybėje ne pakankamai skiriama dėmesio. Yra susiformavusi tendencija į kultūrą žiūrėti tik kaip į kultūros namų veiklą ir renginių organizavimą. Ekspertas D sako, kad ši Akmenės rajono savivaldybės valdžia pradėjo daugiau atsižvelgti į kultūros sritį. „Pati socialinė padėtis rajone gerėja. Mūsų rajonas yra piluotinis, nes pasiėmėme paskirstyti pašalpų mokėjimą patys, todėl sutaupome pinigų, kuriuos vėliau rajono valdžia skiria ir kultūros valdymui, instrumentų įsigijimui, kultūros namų remontavimui. Yra veiklos laisvė, pritarimas ir net prisidėjimas papildomomis lėšomis. Yra posakis: „Belskis ir tau bus atidaryta““.

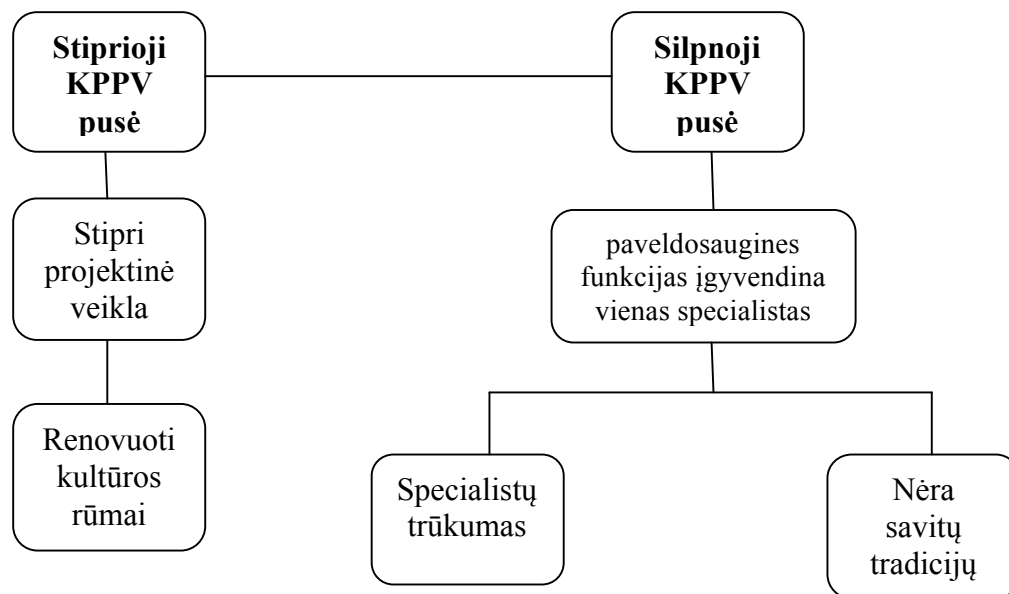
Apibendrinant galima teigti, kad Akmenės rajono savivaldybėje yra skiriama pakankamai dėmesio kultūros procesų valdymui. Gerėjant socialinei padėčiai rajone, gerėja po truputį ir finansavimas kultūros valdymui, o lyginant ir atsižvelgiant į rajono dydį, tai finansavimas tikrai ne mažas. Žinoma, susiformavusį valdžios požiūrį į kultūrą sunku dar pakeisti, tačiau su laiku manoma, jog problemos tik mažės.

Kodėl iškyla minėtos kultūros procesų valdymo problemos Akmenės rajono savivaldybėje, eksperto A teigimu dėl biudžetinių apribojimų kurie liečia daugumą rajonų. „Esmė iškylančių problemų yra kultūros srityje dirbančių darbuotojų, tiesiog reikia naujos pamainos. Taip pat trūksta informacijos ir lavinimo šioje srityje (būtų tikslinga vadovams sudalyvauti kursuose ar seminaruose šia tema)“. Ekspertas B sako, kad netobuli įstatymai dėl darbo apmokėjimo (maži kultūros darbuotojų atlyginimai, neapmokamas dvigubai darbas išveginėmis, švenčių dienomis, skiriant atlyginimą neatsižvelgiama į kultūros darbuotojo stažą, išsilavinimą), kadru rengimo kultūros politikos įgyvendinimo savivaldybėse (aukštosios mokyklos ruošia kultūros specialistus, tačiau rajonai jų nesulaukia), valdžios požiūris į kultūros reikšmę rajonuose (kultūra yra ne valstybės deleguota, kaip švietimas, o savivaldybės funkcija). Todėl kultūros sričiai ne visada skiriamas pakankamas finansavimas. Ekspertas C teigia, kad daug kas grįsta lėšų stygiumi. „Tačiau čia yra

valstybės tokia nuostata, savivaldybė dėl to visiškai nekalta. Daug kas priklauso ir nuo įstaigos vadovų iniciatyvų. Negalima kaltinti būtent kažko vieno“.

Apibendrinant galima teigti, kad minėtos kultūros procesų valdymo problemos Akmenės rajono savivaldybėje dažniausiai grindžiamos lėšų stygiu, žmoniškųjų išteklių trūkumu (trūksta naujos pamainos, jaunų, iniciatyvių žmonių).

Ekspertų buvo klausama ir prašoma paminėti stipriąsias ir silpnąsias kultūros paveldo procesų valdymo puses Akmenės rajono savivaldybėje. „Silpnoji valdymo pusė – paveldo nėra daug mūsų rajone, todėl kažkuo pasigirti negalime. Neturime dar savų tradicijų, Akmenės rajono muziejus turėtų rūpintis ne tik savo muziejumi, bet ir aprėbti viso rajono kultūros paveldą. Viskas turėtų koncentruotis į vienas rankas. Kultūrine prasme yra tam tikros tradicijos, kurias reikia puoselėti ir neišnaikinti jų. Akmenės rajonas visada buvo žymus šokėjais, todėl turėtų ruošti ateityje pamainą, kas galėtų vadovus pakeisti. Kitas dalykas, šiandien kultūra nueina į komercinį dalyką, tačiau jis irgi svarbus. Taip pat silpnoji pusė ta, jog atvažiuavę turistai į mūsų rajoną negali išgyti jokio simbolio, kuris primintų mūsų kraštą, todėl reikėtų muziejams apgalvoti apie šią strategiją“, teigia ekspertas A. Ekspertas B kaip stipriausią kultūros paveldo procesų valdymo pusę Akmenės rajono savivaldybėje paminėjo tą, jog laiku atkreipiamas dėmesys į svarbiausius valdymo dalykus. Silpnoji – trūksta kompetetingų specialistų rajone. Eksperto C teigimu, kultūros paveldo proceso valdymo stiprioji pusė yra tai, kad paveldosauginį darbą dirba specialistas įgijęs paveldosauginę kvalifikaciją. Silpnoji pusė ta, kad nėra skyriaus ir paveldosauginės funkcijas įgyvendina vienas specialistas. Ekspertas D paminėję, jog stipriosios kultūros paveldo procesų valdymo pusės – gerai dirbama projektinėje veikloje, pritraukiant lėšas kultūros paveldo objektų tvarkymui (pvz., Simono Daukanto paminklas Papilėje ar Biliūniškių mūšio paminklas), yra entuziastingų žmonių, prisidedančių prie kultūros paveldo puoselėjimo. „Silpnosios – mano jau minėtas kultūros paveldo valdymo nekoordinavimas, jo valdymą išskirstant skirtinguose rajono savivaldybės administracijos skyriuose“. Ekspertas E sako, jog silpnoji pusė – specialistų trūkumas. „Nėra pamainos ateičiai. Pats darbas tikrai nėra dėkingas, nes ir dažni savaitgaliai užimti, kai visi ilsisi, o mes dirbame. Stiprioji pusė – renovuoti Akmenės rajono savivaldybės kultūros rūmai, kuriuose vyksta vis daugiau renginių, tačiau ne mažai iš jų yra mokami, todėl vėl susiduriama su žmonių nemokumu“.



12 pav. Stipriosios ir silpnosios kultūros paveldo procesų valdymo pusės Akmenės rajono savivaldybėje

Ekspertų nuomone stiprioji kultūros paveldo procesų valdymo pusė Akmenės rajono savivaldybėje – gerai dirbama projektinėje veikloje, pritraukiant lėšas kultūros paveldo objektų tvarkymui, renovuoti Akmenės rajono savivaldybės kultūros rūmai kurie garsina Akmenės rajoną savo renginių gausa. Silpnoji kultūros paveldo procesų valdymo pusė Akmenės rajono savivaldybėje – specialistų trūkumas, paveldosaugines funkcijas įgyvendina tik vienas specialistas rajone, nekoordinuotas kultūros paveldo valdymas.

Sekančiu klausimu buvo norima išsiaiškinti ką ekspertai norėtų pakeisti- jeigu būtų įmanoma- Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdyme. Taigi eksperto A nuomonė tokia, jog nieko nekeistų, nes visa valdymo padėtis rajone pakankamai gera, tačiau jei būtų galimybė kažką keisti, tiesiog norėtų jog ateityje nesusidurtų su lėšų stygiumi. Ekspertas B buvo tiesmukiškas ir teigė, jog pakeistų keletą vadovų dirbančių kultūros srityje. „Mūsų rajono kultūros visuomenė labai susiskaldžiusi, todėl norėtusi suvienyti juos, trūksta vieningumo nors ir labai keista, jog būtent jo pasigendama kultūros srityje“. Ekspertas C norėtų, kad formuojant rajono biudžetą, jis būtų programinis, lėšos būtų planuojamos pagal numatytus procentus, o ne absoliučius dydžius, kurie tradiciškai nesikeičia jau daug metų. Tuo pačiu būtų tikslinga daugiau lėšų skirti kultūros projektų konkursams, tuo skatinant konkurenciją, taigi keliant renginių ir kitų projektų kokybę. Kaip ir buvo minėjęs decentralizuotų kultūros centrą, daugiau skirtų dėmesio etninės kultūros puoselėjimui. Eksperto D nuomone, kad optimizuotų rajono kultūros įstaigas (ne mažai rajonų jau yra tokį principą pritaikę). „Tiesiog būtų įrengti savarankiški kultūros centrai seniūnijose, nes aš matau mūsų rajone keturis juridinį statusą turinčius kultūros namus, kurie galėtų dirbti ir

galvoti kaip patiems užsidirbti“. Ekspertas E visiškai nenorėtų nieko keisti, nes atmetus visas minėtas smulkmenas, niekas netrugdo dirbti.

Apibendrinus galima teigti, jog daugumos ekspertų siūlymai ir jų nuomonės ką nors pakeisti Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdyme išsiskyrė. Vieni ekspertai visai nieko keisti nenorėtų, likusieji ekspertai tiesiog optimizuotų rajono kultūros įstaigas, taip pat įsteigtų atskirą paveldosaugos skyrių su šios srities specialistais, decentralizuotų kultūros centrą bei didintų konkurencingumą skiriant daugiau lėšų kultūros projektų konkursams.

Buvo prašoma įvardinti kultūros valdymo išskirtinumą Akmenės rajono savivaldybėje. Naujoji Akmenė yra pasienio su Latvija miestas ir kartu su kaimyniniais Latvijos miestais (Auce, Dobele), su jais vykdoma daug kultūrinių projektų. Eksperto A ir eksperto B nuomone kultūros valdymo išskirtinumo Akmenės rajono savivaldybėje nėra. Ekspertas C mano, kad valdymas panašus kaip ir kituose rajonuose. „Gal kitur yra kultūros skyriai, daugiau darbuotojų, mano vadovaujamos įstaigos darbui tai įtakos nedaro. Svarbu, kad gali laisvai dirbti pagal savo įstaigos statutą, gali teikti paraiškas konkursams ir gauti papildomų lėšų sumanymams realizuoti“. Ekspertas D negali išskirti kultūros valdymo išskirtinumo Akmenės rajono savivaldybėje, tačiau paminėjo kaip rajono kultūros išskirtinumą Akmenės krašto muziejų, kuriame yra drugelių kolekcija, taip pat turime Papilėje Jūros periodo atodangą, Papilės Simono Daukanto muziejų, Lazdynų Pelėdos muziejų.

Apibendrinant galima teigti, jog ekspertų nuomone išskirtinumo, kultūros valdyme, Akmenės rajono savivaldybė neturi.

Išanalizavus valdymo aspektus tiek Lietuvos mastu, tiek savivaldos, pokalbio pabaigoje buvo prašoma ekspertų įvardinti galimas kultūros procesų valdymo tobulinimo kryptis Akmenės rajono savivaldybėje. Ekspertas A pareiškė, jog vykstančius kultūros procesus būtų žymiai lengviau valdyti ir kontroliuoti, jeigu būtų atskirų kultūros centrų sistema – kaip gretimuose Mažeikių ir Telšių rajonuose. Ekspertas B teigia, kad naujų žmonių paieška, gerų kultūros vadybininkų paieška, taip pat specialistų tobulinimasis, mokymasis, naujų formų paieška (darbas su jaunimu, jų užimtumas). Galėtų kultūros centrui skirti patalpas jaunimo centrums, tada ir jaunimą būtų paprasčiau įjungti į kultūrinį gyvenimą, viskas vyktų palaipsniui ir savaime. Ekspertas C pasilieka prie savo nuomonės, jog vis dėlto turėtų atsirasti Akmenės rajono savivaldybės administracijos paveldosaugos skyrius su paveldosauginės srities specialistais. Ekspertas D įvardino keletą kultūros procesų valdymo tobulinimo aspektų, jog reikėtų į kultūros valdymą ir puoselėjimą įtraukti kuo daugiau žmonių, įvairiomis formomis – per projektus, renginius, kultūros tyrimus, kūrybą ir panašiai. Taip pat būtų galima surengti Akmenės krašto kultūros forumą, kuriame galėtų dalyvauti visi pageidaujantys žmonės. „Kultūros ministerijos tikslas bibliotekas paversti informaciniais centrais, todėl mūsų rajone yra trylika bibliotekų kurios visos kompiuterizuotos, galima naudotis

internetu, ko negalima pasakyti apie kultūros įstaigas. Kultūros ministerija yra akcentavusi, kad kultūros centrus turi aprūpinti savivaldybės. Kitose Europos šalyse kultūros namų niekur nėra, yra įsteigti klubai kur žmonės savarankiškai susiburia į juos, groja, dainuoja, šoka. Tobulinant kultūros procesų valdymą visų pirma reikėtų aprūpinti visas kultūros įstaigas informacinėmis technologijomis ir prietaisais“, sako ekspertas E. „Labiausiai reikėtų nuolat tobulėti mums, kultūros įstaigų vadovams, tada ir kolektyvai puikiai dirbs, rezultatai respublikinius laurus skins ir rajono vadovai bus patenkinti“, teigia ekspertas F.

Ekspertų siūlomos kultūros procesų valdymo tobulinimo kryptys Akmenės rajono savivaldybėje yra visos naudingos ir verčiančios rimčiau apmąstyti. Viena iš tobulinimo krypčių buvo įvardinta kaip atskirų kultūros centrų sistema, naujų formų paieška, įtraukimas kuo daugiau žmonių į kultūros valdymą ir jos puoselėjimą per projektus, renginius, kultūros tyrimus.

Apibendrinant interviu medžiagą išryškėjo, kad Akmenės rajono savivaldybėje kultūros procesams yra skiriamas nemenkas dėmesys, tačiau susiduriama su tam tikromis problemomis. Dažniausiai akcentuojami tokie aspektai, kaip finansavimas, žmogiškųjų išteklių, ypatingai kompetentingų kultūros srities specialistų stoka, nusistovėjęs vietos valdžios požiūris į kultūrą, maži kultūros srityje dirbančių specialistų atlyginimai. Valstybė, vietos savivaldos valdžia mano, kad žemiausios grandies specialistai nereikalingi, nes valstybei, vietos savivaldai nesvarbu, kokios kvalifikacijos žmonės tas funkcijas vykdo – atlyginimas vienodas. Tačiau kultūros procesai Akmenės rajono savivaldybėje turi ir gerų valdymo pusių. Visų pirma yra gerai dirbama projektinėje veikloje, per kurią pritraukiamos papildomos lėšos, renovuoti Kultūros rūmai kuriuose vyksta vis daugiau renginių.

5.2. Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo tobulinimo kryptys

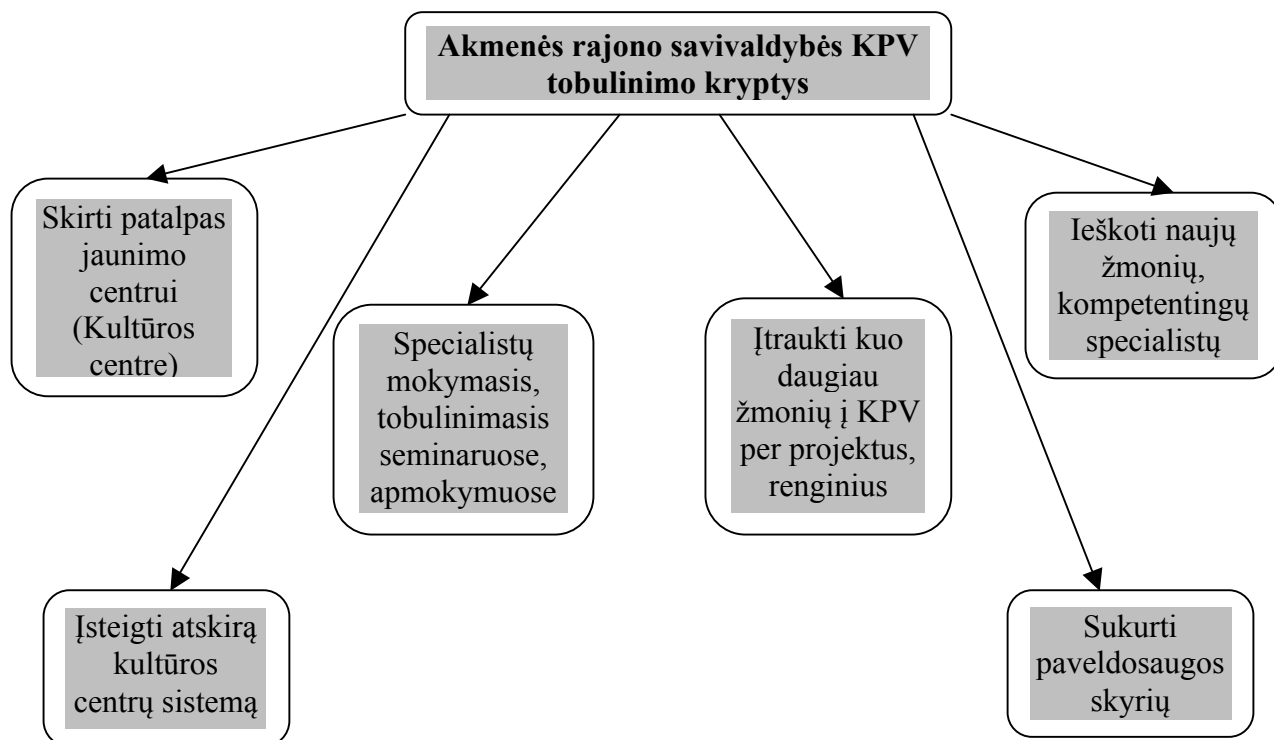
Tyrimo metu identifikuota nemažai probleminių sričių, kurios trukdo užtikrinti gerą ir kokybišką kultūros procesų valdymą Akmenės rajono savivaldybėje. Akivaizdu, kad aiškiai apibrėžtos tobulinimo kryptys galėtų prisidėti prie kokybiškesnio kultūros procesų valdymo Akmenės rajono savivaldybėje. Pirmiausia „Akmenės rajono savivaldybėje vykstančius kultūros procesus būtų žymiai lengviau valdyti ir kontroliuoti, jeigu būtų įsteigta atskirų kultūros centrų sistema. Reikia tobulinti kultūrinę veiklą, kelti renginių kokybę, rūpintis gyventojų užimtumu, negriaunant kultūros sistemas. Pokyčiai kultūros procesų valdyme pribrendo ir yra reikalingi, tik jų įgyvendinimo priemonės turėtų būti nuoseklios, sistemiškos ir skatinančios kultūros darbuotojų motyvaciją. Veiklą reikia tobulinti ir stiprinti, todėl dėl šios priežasties būtų galima svarstyti apie kultūros įstaigų optimizavimo galimybę. Tačiau suprantama, kad to padaryti neįmanoma, jeigu nėra finansavimo veiklai, kompetencijai tobulinti ir į kultūros sritį neateina energingi ir motyvuoti

specialistai. Todėl sekantis pasiūlymas būtų naujų žmonių, gerų kultūros vadybininkų paieška, taip pat būtinas specialistų tobulinimasis, mokymasis. Siekiant, kad mokymo ir tobulinimo procesas specialistams atneštų naudos, būtina, kad mokymai būtų orientuoti į ilgalaikių specialistų asmeninių tikslų įgyvendinimą, o ne tik į būtiną kvalifikacinių gebėjimų įsisavinimą.

Akmenės rajono savivaldybėje trūksta naujų valdymo formų paieškos, aktyvesnio darbo su jaunimu, jų užimtumu. Kultūros centrai galėtų skirti patalpas jaunimui, kuriose galėtų veikti jaunimo centrai. Taip jaunas žmones būtų paprasčiau priartinti prie rajono kultūrinio gyvenimo, jie atrastų naujų pomėgių ir papildomų užsiėmimų. Taip pat būtų galima įtraukti kuo daugiau žmonių į Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymą, įvairiomis formomis – per projektus, renginius, kultūros tyrimus, kūrybą ir panašiai.

Akmenės rajono savivaldybės administracija turėtų sukurti paveldosaugos skyrių su paveldosauginės srities specialistais, kaip to reikalauja Nekilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatymas. Skyriuje turėtų būti trys specialistai atsakingi už kultūros paveldo saugojimą, nes dabartinėje situacijoje problemos sprendžiamos per tarpininką, t.y., per skyriaus vedėją, o ne tiesiogiai su specialistu.

Mažesnieji miestai ir ypač kaimo vietovės yra atskirti nuo didesniųjų miestų, ypač Vilniaus, jų nepasiekia iškiliausios nacionalinės ir užsienio kultūros reiškinių. Būtina rasti būdų, užtikrinančių tai, kad kultūros procesų valdymas būtų mobilus, jog kultūros procesai būtų pasiekiami kiekvieno miestelio gyventojui: internetas bibliotekų tinkle, bibliobusai kaip priemonė, leidžianti knygas nugabenti net ir į atokiausius miestelius ar net vienkiemius, profesionaliai įrengtos, teatrui, šokiui, muzikai ir kinui tinkamos vienokio ar kitokio dydžio salės, tolygiai išdėstytos visoje šalyje, rengiamos mobilios muziejų ekspozicijos, vykdoma edukacinė veikla žiūrovams.



13 pav. Tobulinimo kryptys kultūros procesų valdyme, Akmenės rajono savivaldybėje.

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant suprasti kultūros procesų valdymo reformų tikslus ir uždavinius bei reformų metu išskylančias problemas, būtina gebėti jas išskirti, surasti problemų sprendimo instrumentarijų. Būtina geriau pažinti bendrąsias kultūros procesų valdymo problemas, t. y. konceptualizuoti suvokiant kultūros procesų valdymą kaip paradigmą, teoriją, modelių, procesų, metodų ir procedūrų įvairovę, suprantant kaip tam tikrą valdymo reformų sistemą, kaip potencialią priemonę daugeliui tikslų pasiekti. Tobulinant kultūros procesų valdymą Akmenės rajono savivaldybėje ypač svarbus turėtų būti viešojo sektoriaus darbuotojų, politikų teorinis-metodologinis pasirengimas, nes jie privalo ne tik žinoti organizacines, vadybines, valdymo lygių principus ir teorines nuostatas, bet ir sugebėti jomis disponuoti praktinėje veikloje reformuojant kultūros procesų valdymą ir viešąjį sektorių (Fredericson, Smith, 2003). Taip pat kultūros procesų valdymo tobulinimas daugiausia priklauso nuo politikų kompetencijos, jų gebėjimų planuoti, įgyvendinti, vertinti pokyčius ir jų padarinius bei prognozuoti tolesnę jų eigą.

Šiandien sunku prognozuoti tolesnę Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo reformų, tobulinimo etapų raidą, bet viena aišku, jog kultūros procesai, jų valdymas turi keistis, kai kurios valdymo nuostatos turi restruktūrizuotis.

IŠVADOS

Išvados, išplaukiančios iš teorinio konteksto:

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog kultūros procesų valdymą, jo kokybę, kiekybę, sklaidą ir plėtrą įtakoja šalies, vietos savivaldos vykdoma kultūros politika. Šalies narystė su ES padeda atskleisti istorinius ir kultūrinius ryšius su kitomis šalimis, skatina tarptautinį Lietuvos kultūros įstaigų bendradarbiavimą, dalyvavimą ES kultūrinėse programose, bendruose projektuose.

2. Kultūros politikos formavime didžiausius vaidmenis atlieka Vyriausybė ir Lietuvos Seimas. Seime yra skelbiamos ir tvirtinamos vyriausybės programos kultūros srityje, svarstomas bei priimamas biudžetas, priimami įstatymai.

3. Iki šiol nėra visaapimančio kultūros įstatymo, kuris kažin ar įmanomas dėl labai plačios kultūros veiklos. Todėl kultūros politika įgyvendinama remiantis Vyriausybės programa, Kultūros ministerijos strateginiais veiklos planais, o atskiras Lietuvos kultūros sritis reglamentuoja Lietuvos Respublikos įstatymai ir kiti teisės aktai.

Išvados, išplaukiančios iš empirinio tyrimo:

4. Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų plėtros politika ir valdymas priklauso nuo savivaldybės administracijos požiūrio į kultūros procesus, jų vystymą ir dėl demografinių, ekonominių priežasčių vykstančią jų kaitą. Kinta gyventojų bendruomenė, jos poreikiai, todėl kultūros įstaigų tinklas turi greitai reaguoti į kaitą ir suformuoti pasiūlą, kurioje dominuotų atitinkantis poreikius kultūros procesų dėmuo.

5. Kultūros procesų paveldo apsaugos politika ir vystymas iki šiol išlieka gana sudėtingas, komplikotas ir nepakankamai efektyvus klausimas, todėl tikslinga tobulinti Lietuvos paveldo apsaugos teisinį reglamentavimą. LR paveldo apsaugos politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų ir vietos savivaldos institucijų tarpusavio sąveika yra nepakankamai efektyvi, neretai yra dubliuojamos funkcijos, vyksta tarpinstitucinis nesusikalbėjimas dėl skirtingų tarpusavio interesų, dažnos teisės aktų kaitos, įstatymų neatitikimo.

6. Akmenės rajono savivaldybėje nėra sistemingai aptarta ir strateginio politinio mąstymo lygyje įtvirtinta kultūros procesų valdymo vertė – kultūros procesų teikiama nauda rajono visuomenei. Neretai valdžios požiūris į kultūros procesus ir jų vystymą apsiriboja kultūros paveldo pridėtinės vertės suvokimu, per menką dėmesį skiriant kitoms kultūros procesų dedamosioms.

7. Rajonas formuojamas per kultūrą, o savo kultūrą būtina formuoti skiriant daugiau dėmesio jai, todėl keičiant valdžios vadovų požiūrį į kultūros procesus vietos savivaldoje būtų

pasiekiami geresni veiklos rezultatai. Tyrimas parodė, kad turėtų būti skiriamas didesnis vadovų dėmesys ieškant finansinių galimybių kultūros procesų vystymui (ES fondai, kiti fondai), aktyviau plėtojamos kultūros specialistų profesinės kompetencijos, į kultūros procesų valdymą įtraukiami jauni, iniciatyvūs ir kompetentingi specialistai.

Pagrindinis ginamas teiginys, jog tobulinant kultūros procesų valdymą vietos savivaldoje, pagrindinis dėmesys atitenka vietos valdžios institucijoms ir jų vadovų požiūriui į kultūros sistemos tobulinimą vietos lygmeniu, pagrindinį dėmesį skiriant aktyvesnei paieškai finansinių resursų (ES fondai, kiti fondai), aktyviau plėtojant kultūros specialistų profesines kompetencijas, į kultūros procesų valdymą įtraukiant jaunus ir iniciatyvius specialistus, yra patvirtinamas.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijai:

1. Plėtojant kultūros srities strateginį planavimą, programinį finansavimą, reikėtų siekti glaudesnio kultūros plėtros koordinavimo su kitų valstybių sričių strategijomis. Būtina sistemingai analizuoti kultūros procesus, įgyvendinti bei rengti kompleksines kultūros sričių programas, stiprinti jos vaidmenį tarptautinėse programose, valstybės raidos strategijose.

2. LR Kultūros ministerija dalį funkcijų turi perduoti savivaldybėms, atlikti kultūros politikos formavimo, įgyvendinimo koordinavimo funkciją. Taip pat reikia tobulinti administracinę, finansinę ir teisinę sistemą.

3. LR Kultūros ministerija galėtų parengti savivaldybių etninės kultūros plėtros gaires, kuriomis institucijos turėtų vadovautis taip siekiant suvienodinti kultūros politikos formavimo procesą valstybės valdymo institucijų tinkle.

Akmenės rajono savivaldybės administracijai:

4. Reikia tobulinti finansinę, administracinę sistemą, padedančią plėtoti kultūros procesų valdymą, būtina tobulinti kultūros institucijų gebėjimus rengti bei vykdyti projektus. Tam būtini keli dalykai – skaidrūs įstatymai (orientuoti į kultūrinės veiklos specifiką), aiški valstybės paramos strategija.

5. Gerinti rajone kultūros procesų valdymą, kultūros paslaugų kokybę ir prieinamumą, modernizuoti rajone veikiančių kultūros įstaigų infrastruktūrą.

6. Parengti kultūros darbuotojų atestavimo aprašus, suvienodinant bendruosius reikalavimus ir užtikrinant valstybės finansinius asignavimus apmokėjimui pagal atestavimo rezultatus.

7. Įdarbinti kvalifikuotus, perspektyvius, iniciatyvius kultūros srities darbuotojus.

8. Parengti įstaigų akreditavimo aprašus ir pagal nustatytus kokybinius rodiklius nuosekliai vykdyti savivaldos visų tipų kultūros įstaigų akreditavimą (vertinimą).

9. Didinti kultūros darbuotojų atlyginimus. Problemos lauką realiau įvertinti padėtų konkretesni socialiniai rodikliai (dirbančių specialistų ir jaunų specialistų santykis įstaigose, jų išsilavinimas, darbuotojų kaitos statistika, darbuotojų atestacijos rodikliai, krūviai). Šie duomenys taptų svari instrumentu, kalbant apie kultūros darbuotojų atlyginimų situaciją ir būdus iš esmės spręsti problemą.

10. Akmenės rajono savivaldybės kultūros administratoriai, visapusiškai įvertinę visą kultūros lauką, galimų pokyčių aplinką bei vartotojų ir bendruomenių lūkesčius, turėtų pateikti siūlymus, kurie realiai padėtų savivaldybės tarybai apsispręsti dėl kultūros politikos, tuo pačiu apsaugotų nuo chaotiškų veiksmų.

LITERATŪRA

1. Albaek E. Ekspertizė ir viešoji politika, 2004.
2. Bakaveckas A. Lietuvos vykdomoji valdžia. Vilnius: Eugrimas, 2007.
3. Bartkevičiūtė I., Bėkšta A. , Makselis R, Simonavičienė Ž, Vilkončius L. Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, 2007.
4. Bėkšta A. Vadybos teorijos ir jų pritaikymas kultūros įstaigų veikloje. Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas. Vilnius: Biznio mašinų kompanija, 2007.
5. Bendixen P. Kultūros vadyba ar kultūros pavertimas komercija. Kultūros barai.-2003.
6. Braskauskas J. Politologija: paskaitų ir seminarų konspektas. Vilnius: Biznio mašinų kompanija, 2006.
7. Bučas J. Kraštotvarkos pagrindai. – Kaunas, 2001.
8. Bulevičius E. Projekto laiko grafiko ir finansinio biudžeto parengimas. Kultūros įstaigų projektų valdymas. Vilnius: Biznio mašinų kompanija, 2007.
9. Čepaitienė R. Laikas ir akmenys. Kultūros paveldo sampratos modernioje Lietuvoje. –Vilnius: LII leidykla, 2005, p. 467.
10. Dambrauskienė G. Lietuvos teisės pagrindai. Vilnius: Justitia, 2004.
11. Demner CH., Rauche H. Kultūros vadyba. Vilnius, 2004.
12. Denhardt R. B. Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius: Algarvė, 2001.
13. Domarkas V. Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, 2007, p. 18.
14. Donskis L. Moderniosios kultūros filosofijos metmenys. Vilnius: Versus aureus, 2009.
15. Dromantienė L. ES socialinės politikos formavimasis ir valdymo pokyčių perspektyvos. Kn.: A. Raipa (ats. red.) Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, 2007.
16. Evrard, I. Democratizing Culture, or Cultural Democracy Journal of Arts Management. Law & Society, 1997, p. 3-5.
17. Fredericson H., Smith K. The Public Administration Theory Primer. Westview Press, 2003.
18. Garbaravičienė B. Kultūros strategija be strateginio horizonto. Kultūros barai, 2003.
19. Gražulis V., Jagminas J. Personalo vadybos galimybių paieška dabarties iššūkių aplinkoje. Viešoji politika ir administravimas. 2008, p. 79–91.
20. Heinrichs W., Klein A. Kulturmanagement von A-Z. 600 Begriffe für Studium und Praxis. Munchen, 2001, p.322.
21. Hoffmann H., Kramer D. Kultūros tarnybos ir institucijos. Kultūros vadyba – profesionalaus meno teorija ir praktika. Vilnius: Tyto alba, 2004.

22. Holett M., Ramaesh M. Studying public policy: policy cycles and policy subsystems. Second edition. Toronto: Oxford university press, 2003.
23. Honsen H. Choosing Evaluation Models. Evaluation. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications, 2005.
24. Howard P. Heritage: Management, Interpretation, Identity. – Bodmin: MPG Books LTD, 2003, p. 273.
25. <http://akmene.lt/Ataskaitos924861> (žiūrėta 2013-10-17).
26. http://politika.lt/?cid=9299&new_id=1988742 (žiūrėta 2013-11-21).
27. <http://vkontrole.lt/> (žiūrėta 2013-10-10).
28. <http://www.kpd.lt/lt/node/200> (žiūrėta 2013-11-19).
29. Indriūnas A. Viešosios vadybos strategija Lietuvoje: (penktoji Konstitucija): monografija / Algimantas Valentinas Indriūnas, Antanas Makštutis. Vilnius: Firidas, 2008.
30. Jakonytė L. XX a. pabaigos lietuvių rašytojas: savojo statuso valstybėje interpretacija prieiga per internetą: <http://images.katalogas.lt/maleidykla/lit42/L-75.pdf> (žiūrėta 2013-07-25).
31. Jasaitis E. Įvadas į viešąjį administravimą. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2007, p. 6-16.
32. Jesiulevičienė R. Politikos mokslai. Mokomoji knyga. Kaunas: VDU leidykla, 2006.
33. Juknevičius S. Lietuvos kultūros tyrinėjimai. Vilnius, Valstybinis leidybos centras, 1995.
34. Kaunas D. Mažosios Lietuvos kultūros istorijos paveldas. – Vilnius, 2004.
35. Kaziliūnas A. Projekto auditas ir baigimas. Viešoji politika ir administravimas, 2008.
36. Klein A. Kultūros politikos reikšmė kultūros vadybai. Žaidytė, G. (Ats. red.), Kultūros politika: straipsnių rinktinė. Vilnius: Baltos lankos, 2006.
37. Komisijos Komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. Komunikatas apie Europos kultūros globalizuotame pasaulyje darbotvarkę. Briuselis, Europos Bendrijų Komisija, 2007.
38. Kouzes L. M., Posner B. Z. Iššūkis vadybai. Kaunas: Smaltija, 2003.
39. Kuizinienė I., Jakaitė K. Kultūra. Rinka. Visuomenė, 2008.
40. Kultūra ir miestas, Mokslinių straipsnių rinkinys, Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011.
41. Kultūrinių patirčių vadyba: idėjos, tyrimai, galimybės, Vilniaus dailės akademija, 2011.
42. Ladek A. Kodėl nereikėtų stebėtis kultūros valdymu Lietuvoje? http://www.politika.lt/index.php?cid=9299&new_id=1988742 (žiūrėta 2013-07-02).
43. Liutkus V. Lietuvos regionų kultūra: permainų link ar atgal į centrą? Kultūros barai, 2001.
44. Liutkuvienė L., Rimkevičius K. D. Kultūros administratoriai diskutavo, kaip valdyti kultūros procesus. Kultūros aktualijos, 2008, p. 8–12.

45. Lundin M. When does cooperation improve public policy implementation? *The Policy Studies Journal*, Vol. 35, No. 4, 2007.
46. Mikailionienė G. Kultūros centrai – apmąstymų ir atsinaujinimų kelyje. *Kultūros aktualijos*, 2003.
47. Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1995, Nr. 3-37; Nr. 153-5571, 2004.
48. Novagrockienė J. Politikos mokslo pagrindai: paskaitų konspektai. Vilnius: VDU leidykla, 2001.
49. Parsons W. *Viešoji politika*, 2001.
50. Pratt A. C. Cultural industries and public policy. An oxymoron? *International Journal of Cultural Policy*. Vol. 11, No. 1, 2005, p. 31-44.
51. Raipa A. Strateginis planavimas viešajame administravime. *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija, 2007, p. 283.
52. Raipa A. Viešosios politikos vieta viešajame administravime. Įvadas į viešąjį valdymą. *Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 2009.
53. Rimkevičius K. D., Mikailionienė G. Viešojo administravimo pokyčių įtaka regionų kultūrai. *Kultūros aktualijos*, 2009, p. 21–30.
54. Ruževičius J. *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007.
55. Samalavičius A. *Kultūros studijos ir kultūros vartojimas*. *Kultūros barai*, 2003.
56. Segalovičienė I., Šnapštienė R. Viešojo administravimo stebėsenos ir vertinimo sistema į rezultatus orientuotame valdyme. *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, 2007, p. 166-196.
57. Seimo 2010 m. birželio 30 d. nutarimas Nr. XI-977 „Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. Nr. 80-4152, 2010.
58. Stoškus K. Nerimas dėl kultūros politikos <http://www.tekstai.lt/index.php/zurnalas-metai/114-2005-m-nr-5-6-gegu-birelis/171-krescencijusstokus-nerimas-dl-kultros-politikos.html>, 2005 (žiūrėta 2013-07-02).
59. Thom N. N., Ritz A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
60. Vasiliauskas A. *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, 2002.
61. Verschuere B. *The role of public agencies in the policymaking process: rhetoric versus reality*. *Public Policy and Administration*, 2009.
62. Vilkončius L. Lietuvos kultūros politika ir kultūros įstaigų administravimas. In *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas*. Sudarė Bartkevičiūtė I., at al. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, 2007, p. 60.

63. Vilpišauskas R., Nakrošis V. Politikos įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungos įtaka. Vilnius: Eugrimas, 2003.
64. Virbalienė A., Tijūnėlienė O. Anketos, pedagoginių reiškinių verifikavimo priemonės, psichologiniai konstravimo pamatai. Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/> (žiūrėta 2013-10-02).
65. Weiner E. Ateities įžvalga: kaip vadovautis nuojauta permainų laikais / Edie Weiner, Arnold Brown ; iš anglų kalbos vertė Aušra Maldeikienė. Vilnius : Tyto alba, 2008.
66. Wiesand J. A. „Postmastrichto sindromas“? Kultūros politikos uždaviniai vienijantis Europai. Kn.: H. Rauhe ir Ch. Demmer (red.). Kultūros vadyba – profesionalaus meno teorija ir praktika. Vilnius: Tyto alba, 2004, p. 145-167.
67. Williams Colin C. Rethinking the future of work : directions and visions / Colin C. Williams. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2007. .
68. Žalpys E. Meno aritmetika. Kultūros vadyba Lietuvoje. Antroji knyga. Vilnius, 2007.
69. Žalpys E. Meno aritmetika. Kultūros vadyba Lietuvoje. Pirmoji knyga. Vilnius, 2004.
70. Žalpys E. Tinkamas projekto veiklos pasirinkimas, tikslinių grupių poreikių nustatymas ir pagrindimas, projekto veiklų numatymas. Kultūros įstaigų projektų valdymas/ Red. kol L. Kublickienė, E. K. Sviklas, Vilnius: Biznio mašinų kompanija, 2007.
71. Žibaitis R. Albertas Šveiceris ir pagarbos gyvybei etika. Kultūra ir etika. Vilnius: Mintis. 1989, p. 5–31.

PRIEDAI

PATVIRTINTA
Akmenės rajono savivaldybės
administracijos direktoriaus
2012 m. vasario d. įsakymu Nr. A-

**AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
ŠVIETIMO, KULTŪROS IR SPORTO SKYRIAUS
2012 METŲ VEIKLOS PLANAS**

KULTŪROS SRITYJE

Kultūros veikla Akmenės rajono savivaldybėje vykdoma vadovaujantis Savivaldybės tarybos 2012 metais patvirtinta **Kultūros veiklos plėtra ir jos vaidmens bendruomenės gyvenime stiprinimo programa**.

Kultūros veiklos plėtra ir jos vaidmens bendruomenės gyvenime stiprinimo programos įgyvendinimą rajone koordinuoja Akmenės rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyrius. Kultūros veiklos programą rajone įgyvendina trys biudžetinės įstaigos – Akmenės rajono savivaldybės Akmenės krašto muziejus (su 2 muziejais), Akmenės rajono savivaldybės kultūros centras (su 7 filialais), Akmenės rajono savivaldybės viešoji biblioteka (su 13 filialų).

Skyriaus tikslas kultūros srityje – įgyvendinti valstybės ir vietos savivaldos kultūros politiką Savivaldybės teritorijoje.

Skyriaus uždaviniai kultūros srityje:

1. Formuoti vietos savivaldybės politiką, numatyti kultūros organizavimo prioritetus, inicijuoti kultūros infrastruktūros institucijų pertvarką, ruošti plėtros programas bei projektus ir koordinuoti jų įgyvendinimą.

2. Prižiūrėti Savivaldybės kultūros institucijų veiklą, teikti joms metodinę pagalbą.

Skyriaus funkcijos kultūros srityje:

3. Teikti siūlymus Savivaldybės tarybai dėl Savivaldybės kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo bibliotekų, muziejų, kultūros centrų, etnokultūros, kultūrinio turizmo bei gyventojų bendrosios kultūros ugdymo.

4. Organizuoti ir kontroliuoti įstatymų, Vyriausybės nutarimų, Kultūros ministerijos, kitų valstybės institucijų ir Savivaldybės teisės aktų įgyvendinimą Savivaldybės kultūros įstaigose.

5. Analizuoti kultūros politikos raidos tendencijas Lietuvoje ir užsienyje, rengti kultūros plėtros programas, koordinuoti jų įgyvendinimą Savivaldybės teritorijoje.

6. Teikti siūlymus Savivaldybės tarybai dėl Savivaldybės kultūros įstaigų steigimo, optimizavimo, reorganizavimo ir likvidavimo įstatymų nustatyta tvarka.

7. Koordinuoti ir kontroliuoti Savivaldybės kultūros įstaigų veiklą.

8. Pagal savo kompetenciją rengti Savivaldybės institucijų sprendimų ir potvarkių projektus.

9. Koordinuoti kultūros plėtros klausimus Savivaldybės teritorijoje.

11. Bendradarbiauti su Savivaldybės teritorijoje veikiančiomis kultūros įstaigomis bei nevyriausybiniomis organizacijomis, teikti pasiūlymus Savivaldybės tarybai dėl jų kultūros programų rėmimo.

12. Rūpintis Savivaldybės kultūros sklaida Lietuvoje ir užsienyje.

13. Dalyvauti rengiant valstybines ir regionines kultūros plėtros programas.

14. Dalyvauti rengiant ir įgyvendinant Savivaldybės strateginius planus.

15. Rūpintis etninės kultūros plėtra ir globa Savivaldybės teritorijoje.

16. Organizuoti Savivaldybės kultūros įstaigų akreditaciją ir kultūros darbuotojų atestaciją bei jų kvalifikacijos kėlimą.

17. Rūpintis profesionalaus meno sklaida Savivaldybės teritorijoje.

18. Kaupti, analizuoti ir skleisti informaciją kultūros klausimais.

Pagrindinės priemonės pagal 2012 m. patvirtintą
Kultūros veiklos plėtros ir jos vaidmens bendruomenės gyvenime stiprinimo programą

Eil. Nr.	Priemonė	Vykdyto laikas/terminai	Atsakingi
1. Skyriui kultūros srityje priskirtų funkcijų vykdymas			
1.1.	Kultūros paslaugų teikimo Akmenės rajono gyventojams 2012-2014 metais programos rengimas	2012 m. sausis-vasaris	J. Rekašienė, Rajono kultūros įstaigos
1.2.	metinės kultūros veiklos programos rengimas	2012 m. sausis-vasaris	J. Rekašienė, Rajono kultūros įstaigos
1.3.	2011 metų kultūros centrų ir filialų statistinių ataskaitų analizės įvertinimas	2012 m. vasaris	J. Rekašienė, Kultūros centras
1.4.	2011 metų muziejų statistinių ataskaitų analizės įvertinimas	2012 m. vasaris	J. Rekašienė, Muziejus
1.5.	2011 metų Viešosios bibliotekos ir filialų ataskaitų analizės įvertinimas	2012 m. vasaris	J. Rekašienė, Viešoji biblioteka
1.6.	Rajono kultūros veiklos ketvirtinių ataskaitų rengimas	2012 m. kas ketv.	J. Rekašienė
1.7.	Metinės veiklos ataskaitų rengimas	2012 m. lapkritis-gruodis	J. Rekašienė
1.8.	Visuomenės informavimas apie esamą rajono kultūros situaciją, meno kolektyvų veiklą	nuolat	J. Rekašienė
1.9.	Kultūros įstaigų tinklo analizavimas ir siūlymų teikimas Savivaldybės tarybai	2012 m. I ketv.	J. Rekašienė
1.10.	2012 metų Kultūros veiklos programos įgyvendinimas	2012 m.	J. Rekašienė, Rajono kultūros įstaigos
2. Ataskaitų parengimas ir jų teikimas atitinkamoms institucijoms			
2.1.	2011 m. kultūros centrų ir filialų statistinių ataskaitų rengimas	2012 m. sausis-vasaris	J. Rekašienė, Kultūros centras
2.2.	2011 metų muziejų statistinių ataskaitų rengimas	2012 m. sausis-vasaris	J. Rekašienė, Muziejus
2.3.	2011 metų Viešosios bibliotekos ir filialų ataskaitų rengimas	2012 m. sausis-vasaris	J. Rekašienė, Viešoji biblioteka
2.4.	Kitų ataskaitų ir pažymų rengimas LR Kultūros ministerijai, LLKC	2012 m.	J. Rekašienė
3. Sprendimų ir potvarkių projektų rengimas Savivaldybės institucijoms			
3.1.	Savivaldybės tarybos sprendimų kultūros srityje projektų rengimas	2012 m. sausis-gruodis	J. Rekašienė
3.2.	Savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymų kultūros srityje projektų rengimas	2012 m. sausis-gruodis	J. Rekašienė
4. Kultūros įstaigų veiklos priežiūros vykdymas			
4.1.	Kultūros centro ir filialų mėgėjų meno kolektyvų dalyvavimas LLKC inicijuojamuose konkursuose, apžiūrose; jų kategorijų peržiūrėjimas ir kitų nustatymas	2012 m. sausis-gruodis	J. Rekašienė, Kultūros centras
4.2.	Inicijuoti ir koordinuoti tradicinius renginius, valstybinių ir kalendorinių švenčių minėjimus. Minėti krašto kultūrai žymių žmonių, įstaigų, kolektyvų jubiliejus; spaudinių parodas, seminarus, literatūrinius susitikimus.	2012 m.	J. Rekašienė Rajono kultūros įstaigos
4.3.	Naujų mėgėjų meno kolektyvų kultūros įstaigose	2012 m.	J. Rekašienė,

	Kūrimas KC – pučiamųjų instrumentų orkestras, suaugusiųjų liaudiškos muzikos kapela, suaugusiųjų dramos teatras		Kultūros centras
5. Metodinės, vadybinės ir dalykinės paramos teikimas, kultūros veiklos koordinavimas			
5.1.	Kultūros įstaigų vadovų pasitarimų organizavimas	2012 m. kas ketvirtį arba dažniau	J. Rekašienė
5.2.	Kultūros centrų akreditacijos vykdymas	2012 m. I ketv.	J. Rekašienė
5.3.	Tęsti kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimą LR Kultūros ministerijos, LLKC rengiamuose seminaruose, esant galimybėms – užsienyje	2012 m. sausis – gruodis	J. Rekašienė
5.4.	seminarų rajono kultūros įstaigų specialistams organizavimas savivaldybėje	2012 m. pagal poreikį	J. Rekašienė
5.5.	Koordinuoti rajono kultūros įstaigų dalyvavimą Kultūros misterijos, įvairių fondų, ir kt. skelbiamuose kultūros veiklos konkursuose finansinei paramai gauti	2012 m. sausis – gruodis	J. Rekašienė,
6. Kultūros veiklos planavimas ir organizavimas			
6.1.	Užtikrinti Valstybės švenčių minėjimus, išsaugoti ir puoselėti tradicinius renginius reikšmingų tradicinių renginių rengimą: reprezentuojant rajoną skatinti ir remti meno kolektyvų koncertinę veiklą, dalyvavimą respublikiniuose ir regioniniuose renginiuose-apžiūrose, konkursuose, festivaliuose, šventėse	2012 m.	J. Rekašienė, Rajono kultūros įstaigos
6.2.	Stiprinti Savivaldybės dėmesį meno kolektyvų, palaikančių dainų švenčių tradicijų tęstinumą, specialistų rengimą, jų kvalifikacijos kėlimą	2012 m.	J. Rekašienė, Kultūros centras
6.3.	Rūpintis meno kolektyvų steigimu, jų veiklos gerinimu, vaikų ir jaunimo meniniu ugdymu	2012 m.	J. Rekašienė, Kultūros centras
6.4.	Koordinuoti rajono kultūros įstaigų rengiamų apžiūrų, konkursų, tradicinių švenčių ir kt. organizavimą ir vykdymą	2012 m. sausis –gruodis	J. Rekašienė
6.5.	Globoti etninę kultūrą, vietos tradicijas įgyvendinti teisės aktuose nustatytą valstybinę etninės kultūros globą; formuoti valstybinę etninės kultūros globą įtvirtinančių institucijų ir joms pavaldžių etninės kultūros įstaigų sistemą; propaguoti etninės kultūros paveldą, padaryti jį prieinamą visuomenei	2012 m.	J. Rekašienė, Etninės kultūros globos taryba
6.6.	Paskaitų, seminarų etnokultūros klausimais rengimas rajono kultūros darbuotojams	2012 m.	J. Rekašienė
6.7.	Išsaugoti žymių kraštui ir Lietuvai žmonių atminimą (S. Daukantas, Lazdynų Pelėda, N. Ivanauskas, J. Miltinis, S. Niūniavaitė ir kt.), užtikrinti tradicinių švenčių rengimą, etninės kultūros išsaugojimą ir puoselėjimą	2012 m.	J. Rekašienė, Etninės kultūros globos taryba, Rajono kultūros įstaigos
6.8.	Užtikrinti sukauptų vertybių ilgalaikį išsaugojimą ir panaudojimą	2012 m.	J. Rekašienė, Akmenės krašto muziejus, Etninės kultūros globos taryba
6.9.	Perkelti etninės kultūros rašytinius, garso ir vaizdo, foto- dokumentus į ilgalaikio saugojimo priemones (elektronines laikmenas), tvarkyti ir sisteminti sukauptus etninės kultūros garso ir vaizdo įrašus, pagaminti jų kopijas	2012 m.	J. Rekašienė, Akmenės krašto muziejus, Etninės kultūros globos taryba

6.10.	Skiriant Savivaldybės paramą iš dalies finansuoti projektus, susijusius su etninės kultūros fundamentiniais tyrimais	2011 m.	J. Rekašienė, Etninės kultūros globos taryba
6.11.	Ruošti kultūrinių renginių analizę, tirti rajono gyventojų poreikius kultūros klausimais	2012 m.	J. Rekašienė, Rajono kultūros įstaigos
6.12.	Stiprinti reklamos, informacijos apie rajone vykstančius kultūrinius renginius darbą	2012 m.	J. Rekašienė, Rajono kultūros įstaigos
6.13.	Bendradarbiauti su užsienio valstybių kultūros sklaidos įstaigomis	2012 m.	J. Rekašienė, Rajono kultūros įstaigos
6.14.	Kultūros renginių pristatymas spaudoje, televizijoje, radijuje	2012 m.	J. Rekašienė, Rajono kultūros įstaigos
6.15.	Informacijos apie kultūros veiklą rajone patalpinimas Akmenės rajono savivaldybės interneto svetainės skiltyje „KULTŪRA“	2012 m.	J. Rekašienė, Rajono kultūros įstaigos

Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus
vedėjo pavaduotoja

Janina Rekašienė

PATVIRTINTA
Akmenės rajono savivaldybės tarybos
2010 m. kovo 24 d. sprendimu Nr.T-41

AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS KULTŪROS CENTRO NUOSTATAI

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Šie nuostatai reglamentuoja Akmenės rajono savivaldybės kultūros centro (toliau – Kultūros centras) uždavinius, teises, pareigas ir atsakomybę, darbo organizavimo principus, struktūrą, valdymą, finansavimą, reorganizavimą ir likvidavimą.

2. Kultūros centras – Akmenės rajono savivaldybės biudžetinė įstaiga, užsiimanti kultūros kūrimu, sklaida ir apsauga Akmenės rajono savivaldybėje. Kultūros centro savininkas yra Akmenės rajono savivaldybė, kodas 1111000056. Kultūros centro savininko teises ir pareigas įgyvendina Akmenės rajono savivaldybės taryba.

3. Kultūros centras yra viešasis juridinis asmuo, turintis savo nuostatus, antspaudą su savo pavadinimu, einamąsias biudžetinių ir specialiųjų ne biudžetinių lėšų nacionaline ir užsienio valiuta sąskaitas Lietuvos Respublikoje pasirinktuose bankuose.

4. Kultūros centras savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos kultūros centrų, Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų ir kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais bei kitais teisės aktais, Kultūros ministerijos teisės aktais, Tarybos sprendimais bei šiais nuostatais.

5. Kultūros centro veikla grindžiama bendražmogiškais vertybėmis bei tautos tradicijomis, privalo tenkinti Akmenės rajono savivaldybės gyventojų, nepriklausomai nuo jų tautybės, religinių ir politinių įsitikinimų, kultūrinius ir savišvietos poreikius. Visi rajono gyventojai gali dalyvauti Kultūros centre ir jo filialuose veikiančiuose mėgėjų meno kolektyvuose pagal savo pomėgius ir sugebėjimus.

6. Kultūros centro buveinė – Nepriklausomybės al. 25, LT-85129 Naujoji Akmenė, Akmenės rajono savivaldybė.

II. UŽDAVINIAI IR FUNKCIJOS

7. Kultūros centro pagrindiniai uždaviniai:

7.1. užtikrinti rajono Savivaldybės gyventojų kultūrinių poreikių tenkinimą bei sąlygas kūrybinei laisvei;

7.2. organizuoti liaudies amatų vystymą ir etninės kultūros globą, jos kūrybinę veiklą;

7.3. propaguoti mėgėjų ir profesionalųjį meną;

7.4. kontroliuoti Kultūros centrui pavaldžių filialų veiklą;

7.5. reprezentuoti kultūrą rajono Savivaldybėje, apskrityje, respublikoje, užsienyje.

8. Kultūros centro pagrindinės funkcijos:

8.1. organizuoti rajoninius, regioninius, respublikinius ir tarptautinius pramoginius renginius, rengti mėgėjų ir profesionalių meno kolektyvų koncertus, spektaklius, vakarones, šventes, parodas, festivalius, šokių vakarus, diskotekas, koncertines ir ekskursines keliones;

8.2. rengti ir įgyvendinti kultūrinių programų projektus;

8.3. dalyvauti bendroje Akmenės rajono savivaldybės, respublikos ir užsienio kultūros programose;

8.4. kaupti ir skleisti informaciją, organizuoti informacinių – reklaminių leidinių leidybą;

8.5. kartu su Kultūros skyriumi koordinuoti meno kolektyvų, atlikėjų, menininkų veiklą,

renginių organizavimą filialuose;

8.6. bendradarbiauti su rajono Savivaldybės kultūros, švietimo ir papildomo ugdymo įstaigomis, dvasininkija, Lietuvos ir užsienio meno kolektyvais, kultūros darbuotojais, meną puoselėjančiomis visuomeninėmis organizacijomis.

9. Kitos funkcijos:

9.1. sudaryti įstaigos veiklos programas, teikti metines ir statistines ataskaitas Savivaldybės administracijos direktoriui tvirtinti ir užtikrinti pateiktų duomenų teisingumą;

9.2. rinkti ir kaupti metodinę medžiagą, tvarkyti įstaigos veiklos archyvą;

9.3. teikti filialų darbuotojams metodinę ir techninę paramą;

9.4. rūpintis filialų vadovų bei meno kolektyvų vadovų profesionalumo ugdymu;

9.5. organizuoti meno kolektyvų apžiūras, konkursus, festivalius bei išvykas į apžiūras, konkursus ar renginius, organizuojamus respublikoje, užsienyje;

9.6. suderinus su Savivaldybės administracijos direktoriumi, rengti metines Kultūros centro pajamų bei išlaidų sąmatas ir teikti jas rajono Savivaldybės tarybai tvirtinti;

9.7. tirti ir įvertinti rajono Savivaldybės gyventojų kultūrinius poreikius.

III. STEIGĖJAS

10. Kultūros centro steigėjas yra Akmenės rajono savivaldybės taryba.

11. Steigėjas:

11.1 patikėjimo teise suteikia patalpas, tinkamas Kultūros centro funkcijoms atlikti bei uždaviniams įgyvendinti, ir sprendžia klausimus dėl šių patalpų naudojimo;

11.2 tvirtina, keičia bei pildo nuostatus;

11.3 nustato veiklos uždavinius bei keičia juos;

11.4 tvirtina metines veiklos programas, išklauso veiklos ataskaitas;

11.5 tvirtina Kultūros centro asignavimus;

11.6 tvirtina Kultūros centro pajamų bei išlaidų sąmatas;

11.7 steigia ir likviduoja Kultūros centro filialus;

11.8 tvirtina teikiamų paslaugų kainas;

11.9 įstatymų nustatyta tvarka reorganizuoja ar likviduoja Kultūros centrą.

12. Turi kitas pareigas ir teises, būtinas įstaigos egzistavimui užtikrinti.

IV. DARBO ORGANIZAVIMAS IR STRUKTŪRA

13. Kultūros centrui vadovauja direktorius, kuris į darbą priimamas atviro konkurso būdu. Direktorių skiria pareigoms ir iš pareigų atleidžia steigėjas. Darbo sutartį su juo pasirašo steigėjo įgaliotas asmuo.

14. Kultūros centro direktorius:

14.1. organizuoja Kultūros centro darbą ir atsako už Kultūros centro ir visų jam pavaldžių filialų veiklą;

14.2. įstatymų numatyta tvarka priima ir atleidžia iš pareigų Kultūros centro ir filialų darbuotojus, nustato tarnybinių atlyginimų koeficientus, skiria jiems paskatinimus bei drausmines nuobaudas, užtikrina darbuotojams saugias darbo sąlygas;

14.3. suderinęs su Savivaldybės administracijos direktoriumi, tvirtina Kultūros centro ir filialų darbuotojų pareigybių (etatu) sąrašą;

14.4. rengia Kultūros centro veiklos nuostatus ir teikia juos tvirtinti Savivaldybės tarybai;

14.5. kontroliuoja Kultūros centro ir padalinių darbuotojų profesinę veiklą;

14.6. ruošia ir tvirtina Kultūros centro darbo tvarkos taisykles, Kultūros centro ir jo filialų darbuotojų pareiginius nuostatus;

14.7. išduoda įgaliojimus, nustatyta tvarka atidaro sąskaitas bankuose;

14.8. vadovaudamasis Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais,

Kultūros ministerijos norminiai teisės aktai, Savivaldybės institucijų sprendimais bei įsakymais pagal kompetenciją leidžia įsakymus, organizuoja ir kontroliuoja jų vykdymą;

14.9. atstovauja Kultūros centrui ir filialams teisme bei kitose institucijose, santykiuose su gyventojais;

14.10. užtikrina įstaigai patikėto turto apsaugą bei jo naudojimą pagal paskirtį;

14.11. sudaro sutartis, susijusias su kultūros įstaigos turto naudojimu, taip pat autorines ir kitas sutartis;

14.12. instruktuoja ir kontroliuoja, kaip pavaldūs darbuotojai laikosi saugos darbe, priešgaisrinės saugos, elektroaugos reikalavimų;

14.13. naudoja iš rajono biudžeto gaunamas lėšas pagal paskirtį;

14.14. dalyvauja pasitarimuose, seminaruose, konferencijose ir kituose rajono renginiuose;

14.15. ruošia projektus ir teikia paraiškas įgyvendinamų programų paramai gauti;

14.16. atsako už Kultūros centro dokumentų saugojimą ir tvarkymą, kolektyvų lankomumo ir užimtumo dienynų pildymą;

14.17. vykdo kitus steigėjo įgaliojimus;

14.18. už savo pareigų vykdymą atsako įstatymų nustatyta tvarka.

15. Kultūros centro direktoriaus atlyginimo koeficientą nustato steigėjas.

16. Kultūros centro struktūra: administracija ir juridinio asmens statuso neturintys filialai:

16.1. Kultūros centro administracija, adresas: Nepriklausomybės al. 25 LT-85129 Naujoji Akmenė, Akmenės rajono savivaldybė;

16.2. Kultūros centro filialai:

16.2.1. Akmenės kultūros namai, adresas: Sodų g. 1, LT-85361 Akmenė, Akmenės rajono savivaldybė;

16.2.2. Alkiškių kultūros namai, adresas: Atžalyno g. 8, LT-85270 Alkiškiai, Akmenės rajono savivaldybė;

16.2.3. Kruopių kultūros namai, adresas: Vytauto Didžiojo g. 9, LT-85213 Kruopiai, Akmenės rajono savivaldybė;

16.2.4. Papilės kultūros namai, adresas: Nepriklausomybės g. 33, LT-85242 Papilė, Akmenės rajono savivaldybė;

16.2.5. Ventos kultūros namai, adresas: Žemaičių g. 35, LT-85326, Venta, Akmenės rajono savivaldybė;

16.3. Kultūros centras teikia kultūros paslaugas bendruomenėms:

16.3.1. Kairiškiuose;

16.3.2. Kivyliuose;

16.3.3. Klykoliuose;

16.3.4. Sablauskiuose.

V. TEISĖS, PAREIGOS IR ATSAKOMYBĖ

17. Kultūros centras turi teisę:

17.1. naudotis patikėjimo teise perduotu Savivaldybės turtu;

17.2. teikti paslaugas steigėjo nustatytais kainomis;

17.3. nustatyta tvarka gauti informaciją iš Savivaldybės tarybos, mero, Administracijos direktoriaus bei Administracijos padalinių;

17.4. dalyvauti svarstant Savivaldybės ir Kultūros centro biudžetą;

17.5. palaikyti ryšius su šalies ir užsienio kultūros įstaigomis ir fondais, steigėjui pritarus, sudaryti ir vykdyti bendros veiklos programas.

18. Kultūros centras privalo:

18.1. naudoti iš Savivaldybės biudžeto gaunamas lėšas tik nuostatuose nurodytiems uždaviniams vykdyti ir tik pagal asignavimų valdytojų patvirtintas išlaidų sąmatas;

18.2. teikti steigėjui ir kitoms įstatymų numatytiems institucijoms savo veiklos ataskaitas.

19. Kultūros centro darbuotojai atsako už:
 - 19.1. teisės aktų įgyvendinimą pavaldžiuose filialuose;
 - 19.2. veiklos teisėtumą ir šių Nuostatų laikymąsi;
 - 19.3. tinkamą jiems pavestų pareigų vykdymą įstatymų nustatyta tvarka.

VI. FINANSAVIMAS. DARBO SANTYKIAI IR DARBO APMOKĖJIMAS

20. Kultūros centras finansuojamas iš Savivaldybės biudžeto pagal asignavimų valdytojo patvirtintas sąmatas, laikantis Finansų ministerijos nustatytų finansavimo taisyklių ir išdo procedūrų.

21. Kultūros centro ir filialų darbuotojų darbo santykiai reguliuojami vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais.

22. Atskiriems kultūriniais projektams įgyvendinti gali būti sudaromos terminuotos darbo ar autorinės sutartys.

23. Kultūros centro ir filialų darbuotojų darbo užmokesčio dydis nustatomas pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytą tvarką.

VI. KULTŪROS CENTRO TURTAS IR LĖŠOS

24. Kultūros centro turtą sudaro jo veiklai naudojamos pagrindinės priemonės, finansiniai ištekliai ir kitas su Kultūros centro veikla susijęs turtas, kurį jis valdo ir juo naudojasi patikėjimo teise, jį saugo ir tausoja.

25. Kultūros centro pajamas sudaro:

- 25.1. Savivaldybės biudžeto lėšos;
- 25.2. lėšos, gaunamos kaip parama ir labdara;
- 25.3. lėšos, gaunamos iš vyriausybinų ir nevyriausybinų fondų;
- 25.4. lėšos, gaunamos už parduotus pramoginius bilietus bei teikiamas paslaugas;
- 25.5. lėšos, gaunamos už patalpų, transporto ir kt. nuomą;
- 25.6. lėšos, gaunamos iš Kultūros ministerijos ir Savivaldybės biudžeto pagal pateiktas specialiąsias programas.

VII. KONTROLĖ IR ATSKAITOMYBĖ

26. Kultūros centro finansinę veiklą kontroliuoja valstybės ir Savivaldybės kontrolės institucijos.

27. Kultūros centras atskaitingas steigėjui.

VIII. REORGANIZAVIMAS IR LIKVIDAVIMAS

28. Kultūros centrą reorganizuoti gali tik steigėjas, įstatymų nustatyta tvarka pateikęs reorganizavimo ar likvidavimo projektą Kultūros ministerijai ir su jos sutikimu.

29. Reorganizavimas ir likvidavimas vykdomas pagal Civilinio kodekso ir Biudžetinių įstaigų įstatymo ir kitų teisės aktų nustatytą tvarką.

IX. KULTŪROS CENTRO TARYBA

30. Kultūros centro taryba (toliau – Taryba) yra savivaldos institucija, skatinanti visuomenės dalyvavimą formuojant Savivaldybės kultūros politiką ir įtakojanti šios politikos įgyvendinimą.

31. Taryba savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymu, kitais įstatymais ir Vyriausybės nutarimais, reglamentuojančiais kultūros veiklą bei šiais nuostatais.

32. Tarybos buveinės adresas: Nepriklausomybės al. 25 LT-85129 Naujoji Akmenė.

33. Taryba sudaroma iš 7 narių dvejų metų laikotarpiui:
 - 33.1. Savivaldybės administracija deleguoja 1 narį;
 - 33.2. kiti 6 Tarybos nariai renkami visuotiniame Kultūros centro darbuotojų susirinkime.
34. Tarybos sudėtis tvirtinama Kultūros centro direktoriaus įsakymu.
35. Tarybos narius prieš terminą Tarybos siūlymu gali pakeisti ir atleisti juos delegavę asmenys.
36. Tarybos įgaliojimams nepasibaigus nauja sudėtis tvirtinama tik pasikeitus daugiau negu pusei jos narių.
37. Pagrindiniai Tarybos tikslai:
 - 37.1. analizuoti kultūros politikos įgyvendinimą rajone ir numatyti kultūros plėtojimo kryptis ir būdus;
 - 37.2. skatinti ir telkti rajono visuomenę kultūros tikslams įgyvendinti.
38. Tarybos funkcijos:
 - 38.1. svarstyti ir vertinti sezonines ir perspektyvines kūrybinės veiklos programas, jų įgyvendinimo rezultatus;
 - 38.2. aptarti naujausias meno programas ir teikti pasiūlymus dėl jų meninės kokybės ir priežiūros;
 - 38.3. inicijuoti klausimų, susijusių su įstaigos veikla, sprendimus.
39. Tarybos pirmininkas renkamas pirmojo tarybos susirinkimo metu paprasta balsų dauguma. Pirmininku negali būti Kultūros centro direktorius.
40. Tarybos pirmininkas:
 - 40.1. kviečia Tarybos posėdžius;
 - 40.2. sudaro posėdžių darbotvarkę;
 - 40.3. teikia išvadas, pasiūlymus ir kartą metuose atsiskaito visuotiniame kultūros darbuotojų susirinkime;
 - 40.4. vadovauja posėdžiams.
41. Pirmininko pavaduotojas išrenkamas pirmojo Tarybos posėdžio metu. Jis gali vykdyti pirmininko pavestus jam įgaliojimus, eiti pirmininko pareigas jam išvykus, susirgus ar jį nušalinus iki naujo pirmininko išrinkimo.
42. Sekretorius išrenkamas pirmojo Tarybos posėdžio metu. Jis rašo susirinkimų protokolus, tvarko ir kaupia Tarybos dokumentaciją.
43. Pirmininkas, pavaduotojas ir sekretorius atleidžiami iš pareigų Tarybos posėdžio metu 2/3 Tarybos narių balsų dauguma.
44. Tarybos posėdžiai kviečiami ne rečiau kaip du kartus per metus.
45. Pirmininkas nustato posėdžio datą ir ne vėliau kaip prieš tris dienas informuoja apie tai Tarybos narius, supažindina juos su darbotvarkę, išdalina sprendimų projektus.
46. Tarybos sprendimai priimami paprasta balsų dauguma, o jei balsai pasiskirsto po lygiai, lemia Tarybos pirmininko balsas.
47. Tarybos sprendimai yra teisėti, jei juos priimant dalyvavo daugiau kaip pusė Tarybos narių.
48. Taryba nevykdo jokios finansinės veiklos.
49. Tarybos veiklą aprūpina ir techniškai aptarnauja Kultūros centras.

Direktorė

Rasa Čiutienė

**Kultūros procesų valdymas vietos savivaldoje:
Akmenės rajono atvejis**

EKSPERTO APKLAUSA

Lietuvos Respublikos kultūros procesų valdymo teisiniuose dokumentuose apibrėžiama, kaip įgyvendinti valstybinę kultūros politikos programą. Savo ruožtu, Kultūros ministerija bei Savivaldos institucijos savo veiklos planuose numato esminius sprendimus, sietinus su kultūros procesų valdymu. Vis tik, akivaizdu, kad kultūros procesų valdymo politikos įgyvendinime pasigendama tikslinės orientacijos, nepakankamai aiški kultūros ilgalaikės raidos vizija, biurokratiniai procesai apsunkina kultūrai skirtų lėšų įsisavinimą, stokojama efektyvių sprendimų.

Tyrimo tikslas –

ištirti kultūros procesų valdymą Akmenės rajono savivaldybėje bei įvardinti galimas kultūros procesų valdymo tobulinimo kryptis.

Tyrimu siekiama atsakyti į klausimus:

4. Kaip valdymo kontekste vyksta kultūros procesų politikos įgyvendinimas vietos savivaldoje?
5. Kokia kultūros procesų valdymo situacija Akmenės rajono savivaldybėje?
6. Kokios Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdymo perspektyvos, tobulinimo kryptys?

BENDRI DUOMENYS APIE INFORMANTĄ

Vardas, pavardė

Sektorius, institucija

Pareigybė

Darbo stažas (metais)

Kontaktiniai duomenys

I. Tyrimo sritis – *kultūros paveldo procesų valdymo politika Lietuvoje.*

1. Kaip vertinate dabartinę Lietuvos kultūros paveldo valdymo politiką?
2. Ar dabartinė kultūros paveldo procesų valdymo politika yra pakankamai nukreipta į paveldo saugojimą, plėtojimą?
3. Kaip vertinate egzistuojančią kultūros paveldo vystymo ir saugojimo įstatyminę bazę?
4. Jūsų nuomone, ar pakankamai dėmesio Lietuvoje skiriama kultūros paveldo vystymui ir saugojimui, panaudojant įvairius fondus ir programas?
5. Kaip manote, ar valdžios priimamuose sprendimuose kultūros paveldo procesų valdymui yra skiriama pakankamai dėmesio?
6. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai turėtų būti atsakingas už kultūros paveldo procesų valdymą?
7. Kokias išvelgtumėte didžiausias problemas kultūros paveldo procesų valdymo srityje?
8. Ką reikėtų keisti kultūros procesų valdyme Lietuvos mastu?

II. Tyrimo sritis – *kultūros paveldo procesų valdymas vietos savivaldoje.*

1. Trumpai pakomentuokite svarbiausius kultūros paveldo procesų valdymo bruožus vietos savivaldoje?
2. Kokias įvardintumėte kultūros procesų, vietos savivaldoje, valdymo problemas?
3. Kokias klaidas, Jūsų nuomone, daro vadovai kultūros procesų valdyme, kurios daro įtaką problemų atsiradimui?
4. Kaip reikėtų spręsti kultūros valdymo problemas vietos savivaldoje?

III. Tyrimo sritis – *kultūros paveldo procesų valdymo ir plėtros perspektyvos Akmenės rajone.*

1. Kokia yra kultūros procesų valdymo padėtis Akmenės rajono savivaldybėje?

2. Ar Akmenės rajono savivaldybėje yra skiriama pakankamai dėmesio kultūros procesų valdymui? Pakomentuokite plačiau.
3. Kodėl iškyla minėtos kultūros procesų valdymo problemos Akmenės rajono savivaldybėje?
4. Paminėkite stipriąsias ir silpnąsias kultūros paveldo procesų valdymo puses Akmenės rajono savivaldybėje?
5. Ar yra kas nors, ką jūs norėtumėte pakeisti- jeigu būtų įmanoma- Akmenės rajono savivaldybės kultūros procesų valdyme?
6. Ar galėtumėte įvardinti kultūros valdymo išskirtinumą Akmenės rajono savivaldybėje? Jeigu taip, paminėkite svarbiausius aspektus.
7. Kokias įvardintumėte galimas kultūros procesų valdymo tobulinimo kryptis Akmenės rajono savivaldybėje?