

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

Romualdas JUZUKONIS

Viešojo valdymo studijų programos studentas

**KULTŪROS CENTRŲ KAITOS GALIMYBĖS
ĮGYVENDINANT VIEŠOJO VALDYMO REFORMĄ
KULTŪROS SRITYJE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

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

Romualdas JUZUKONIS

**KULTŪROS CENTRŲ KAITOS GALIMYBĖS
ĮGYVENDINANT VIEŠOJO VALDYMO REFORMĄ
KULTŪROS SRITYJE**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N 700)

**Darbo vadovė:
doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ**

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

(Studento parašas)

TURINYS

ĮVADAS	6
1. VIEŠOJO VALDYMO REFORMOS	11
1.1. VIEŠOJO VALDYMO REFORMŲ PRINCIPAI, KRYPTYS IR PROCESAI	11
1.2. ORGANIZACIJŲ KAITA ĮGYVENDINANT VIEŠOJO VALDYMO REFORMAS	15
1.3. ORGANIZACIJOS KAITOS MODELIS	19
2. KULTŪROS SRITIES VIEŠASIS VALDYMAS	22
2.1. KULTŪROS SEKTORIAUS SVARBA IR REIKŠMĖ	22
2.2. KULTŪROS CENTRŲ PASKIRTIES ISTORINĖ APŽVALGA. (ISTORINIS DISKURSAS)	33
2.3. KULTŪROS SRITIES ADMINISTRAVIMO YPATUMAI SAVIVALDYBĖSE.....	36
3. KULTŪROS CENTRŲ KAITOS GALIMYBĖS	42
3.1. TYRIMO TIKSLAS, METODIKA IR PROCEDŪROS	42
3.2. KLAUSIMŲ STRUKTŪRA IR TURINYS	43
3.3. TIRIAMŲJŲ CHARAKTERISTIKA	44
3.4. TYRIMO REZULTATAI	45
IŠVADOS	65
REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪRA	69
PRIEDAS	73
KLAUSIMYNAS – FOKUS GRUPĖS DALYVIAMS	73

Juzukonis, R. (2014). Kultūros centrų kaitos galimybės įgyvendinant viešojo valdymo reformą kultūros srityje: antros pakopos universitetinių studijų Verslo administravimo programos magistro baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė doc. dr. L. Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 72 p.

SANTRAUKA

Magistro darbe suformuluota Kultūros centrų poreikio dalyvauti kaitoje, atsinaujinti, prisitaikyti prie laikmečio keliamų iššūkių problema. Darbe analizuoti ir susisteminti mokslininkų, pedagogų straipsniai, dokumentai, tyrimų išvados, analizės, skelbtos visuomenės informavimo priemonėse, mokslininkų, apie kultūrinę veiklą, kultūros įstaigų įstatyminę bazę, statistika. Apibendrinus savivaldybių lygmens kultūros srities valdymo ekspertų nuomones, magistro darbe pateikti šiandien LR kultūros centrų kaitai turintys reikšmės kliūviniai ir pozityvūs veiksniai, kuriami galimi kultūros centrų kaitos modeliai.

Patvirtintas autoriaus suformuluotas ginamasis teiginys, kad būtina koreguoti ir tobulinti institucijų (Kultūros centrų) veiklą, kuri glaudžiai siejasi su valstybės politika kultūros atžvilgiu, valdymu, žmogiškaisiais ištekliais ir kt. veiksniais. Suformuluotos darbo išvados ir pateiktos rekomendacijos, atskirų lygmenų institucijoms, bei pateikti galimi kultūros centrų kaitos modeliai mokslinės literatūros ir Fokus grupės dalyvių atžvilgiu. Magistro darbe atlikta analizė ir sukurti kaitos modeliai gali pasitarnauti kultūros centrų sėkmingam veiklos problemų identifikavimui, jų sprendimui, sukurtu modelių pagalba, naujų modelių, kaip vykdyti pertvarką kūrimui.

Raktiniai žodžiai: kultūros centrai, kaitos modeliai, kaita, galimybės, viešasis valdymas.

Juzukonis R. (2014) Possibilities of Culture Centres to Implement Public Administration Reform in the Field of Culture: Master's thesis of the second cycle graduate of Business Administration program. Final work. Supervisor doc. dr. L.Liukinevičienė. University, Department of Management, 72 p.

SUMMARY

Master`s final work formulates challenging problems of culture centers in their demand to attend extreme variability of innovation, to adapt themselves to the challenges of present day requirements. The paper analyzes and systematizes, articles, documents, research findings, analysis of scientists, scholars, educators published in the media as well as statistics and articles of scientists on the cultural activities and the legislative framework of culture institutions.

Having summarised the opinions of experts on local municipalities level the paper reveals the obstacles and positive factors inducing and anticipating models of development of Lithuanian Culture Centres.

The thesis to be defended formulated by the author of this final work is approved. It is necessary to adjust and improve Culture Centers` activities. They are closely interfaced with policy of the state in connection with culture, management, human resources and others factors. There are formulated conclusions and recommendations for individual –level institutions and given possible culture centers change models literature and focus group participants. Master's thesis analysis and create change models can serve the cultural centers of successful operational problems and their solution, the developed model, new models, how to carry out conversion of creation.

Keywords: cultural centers, change models, change, opportunity, public management.

ĮVADAS

Darbo aktualumo pagrindimas.

Kultūra - įvairialypis ir daugiakryptis procesas. Valstybės numatoma ir kultūros institucijų įgyvendinama kultūros politika - tik viena bendro kultūros proceso dalis. Antroji pusė skleidžiasi spontaniškais gyventojų kultūrinės elgsenos bei saviorganizacijos apraiškais. Abu šie aspektai glaudžiai susiję: pirmoji pusė organizuoja kultūros vertybių kūrimą bei materializavimą, antroji daugiau siejasi su kultūros vartojimu, kurio formų įvairovę lemia individualūs poreikiai. Veikiančios kultūros institucijos atsiduria šių procesų sankirtoje¹.

Valstybėje apstu įvairiose srityse veikiančių organizacijų, tačiau šiame darbe didžiausias dėmesys skiriamas kultūros politiką įgyvendinančioms organizacijoms, nes „Kultūra ir menas nuo mažens ugdo asmenybės iniciatyvumą, saviraišką, pasitikėjimą savimi, sintetinį mąstymą, emocinį intelektą. Kultūra ir menas formuoja kūrybiškumui palankią aplinką, skatina pilietiškumą, toleranciją, gerus socialinius santykius, intelektine nuosavybe pagrįstos kūrybos ir žinių ekonomikos plėtrą. Menas ir kultūros paveldas teikia visuomenei vertingų kūrybos pavyzdžių, moko juos vertinti, ugdo meninį skonį, skatina visuomenę prasmingai gyventi, ugdo jos teigiamas emocijas ir didina pasitenkinimo jausmą“². Anot R. Matulio (2007), „Nacionalinės kultūros kūrimo, saugojimo, sklaidos ir turtinimo procesuose svarbų vaidmenį vaidina šalies kultūros centrų, kaip sociokultūrinių įstaigų, sistema. Šiandieninė kultūros centrų sistema tiek pat reikšminga kaip ir švietimo įstaigų sistema, jos kartu dirba ugdydamos ir formuodamos asmenybės vertybines normas, kurdamos sąlygas nuolat įgyti naują kompetenciją. Kultūros centrai, tenkindami bendruomenių meninius, kultūrinius, socialinius poreikius, formuoja daug tikslų, kurių vienas svarbiausių – aktyviai dalyvauti ugdant visavertę asmenybę, sumažinti kultūrinę atskirtį ir formuoti individo kultūrinį poreikį“ (Matulis, 2007).

Sociologinio tyrimo, kurį 2003–2004 metais atliko Socialinių tyrimų institutas (Lietuvos gyventojų kultūriniai poreikiai, Vilnius, 2004.), duomenimis, kultūros centrai – viena iš svarbiausių kultūros sklaidos institucijų. Iš apklausos rezultatų paaiškėjo, kad beveik 70 procentų apklaustų Lietuvos gyventojų neigiamai vertintų kultūros centro uždarymo galimybę. Didžiuma gyventojų kultūros centrų buvimą tiesiogiai sieja su geresnėmis kultūrinių poreikių tenkinimo galimybėmis, kurios dažniausiai siejamos su vaikų ir jaunimo užimtumu, įvairaus amžiaus žmonių kultūrinės

¹ Lietuvos gyventojų kultūriniai poreikiai. Sociologinio tyrimo ataskaita. 2003-2004 m.

² LR Seimo 2010 m. birželio 30 d. nutarimas Nr. XI-977, „Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo“

veiklos organizavimu. Kultūros centrų reikalingumą ypač pabrėžia mažų miestelių, kuriuose kultūros įstaigų itin nedaug, gyventojai.³

Pasikeitus Lietuvos informacijos ir kultūros politikai, vykstant politiniams ir ekonominiams pokyčiams, atsiranda naujų gyventojų poreikių, savivaldybių kultūros centrų veiklos reikalavimų, nes gerėja šių paslaugų vartotojų gyvenimas, kinta užimtumo struktūra, randasi naujų socialinių grupių, turinčių visiškai naujų kultūrinių ir informacijos poreikių.

Problema. Galime drąsiai teigti, kad kultūros centrai – viena iš pagrindinių ir didžiausių šalies kultūros bendruomenių. Vertindami šiandieninę situaciją, Lietuvos kultūros centrų veiklą, iškyla nemažai aktualių problemų su kuriomis kasdien susiduria šios įstaigos. Sparti nūdienos ekonominės erdvės kaita, globalizacijos spaudimas atima iš daugelio įmonių bet kokią iliuziją gyventi ir veikti. „Keiskis arba žlugsis...“ – tampa vienintele jų gyvastingumo išeitimi. Be sisteminio, strateginio požiūrio į įmonės veiklą išgyventi paprasčiausiai nebeįmanoma. Kultūros centrų poreikis dalyvauti kaitoje, atsinaujinti, prisitaikyti prie laikmečio keliamų iššūkių signalizuoja būtinumą analizuoti įvertinti kultūros institucijų veiklos rezultatus bei numatyti perspektyvas. Kitaip sakant, koreguoti ir tobulinti institucijų (Kultūros centrų) veiklą. Būtent tuo grindžiamas šio tyrimo **aktualumas**, prasmė bei praktinė nauda. Viešųjų paslaugų kokybės gerinimas kaip pažangesnio viešojo administravimo sąlyga paminėtas ir Europos viešojo administravimo tinklo (EUPAN) 2008 m. paskelbtame „Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove“. Pastaraisiais metais kultūros darbuotojai vis aktyviau pradedama diskutuoti apie esamą situaciją ir būtinybę kažką keisti kultūros srityje. 2012 m. vyko konferenciją, skirta Lietuvos kultūros centrų asociacijos veiklos 10-mečiui, „Kultūros centrų strategija 2012-2032“, kurioje išskirtos aktualios problemos, su kuriomis susiduria kasdieniniame darbe kultūros centrai. 2013 m. konferencijoje, „Lietuvos kultūros politika: įžvalgos ir lūkesčiai“ asmenys atsakingi už kultūros politiką reškia nerimą dėl kultūros darbuotojų padėties ir kreipiasi į LR Seimą ir Vyriausybę. „Kultūros centrų modernizavimo 2007–2020 metų programoje“ (Žin., 2006, Nr. [80-3143](#)) konstatuojama, kad „Pastarąjį dešimtmetį savivaldybių kultūros centrų pastatams statyti, rekonstruoti, remontuoti skirta per mažai lėšų. Savivaldybių kultūros centrai išlaikomi iš savivaldybių biudžetų, tačiau lėšos skiriamos tik pareigybėms ir pastatams išlaikyti.“ 2012 m. atliktas „Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas“ ataskaita skirta LR Kultūros ministerijai, joje pateikiamas galimas savivaldybių kultūros įstaigų paslaugų kokybės vertinimo kriterijų ir juos aprašančių rodiklių sąrašas, kurio suformavimas pagrįstas Lietuvos ir tarptautinės praktikos situacijos analize. 2013-04-12 Kultūros ministerija pranešė, jog Europos Sąjungos struktūrinės paramos komisija atmetė Kultūros ministerijos siūlymą dėl kultūros srities poreikio ir neketina persvarstyti nustatytos 4 proc. ribos kultūrai. Ministras (Š. Birutis, 2013) teigia,

³ Kultūros centrų modernizavimo 2007–2020 metų programą, (žin., 2006, Nr. 88-3470)

kad ši komisijos nustatyta procentinė dalis netenkina net minimalaus kultūros investicinio poreikio, yra kertinė formuojant visuomenės tapatumą, sąmoningumą, kūrybiškumą ir brandumą, įgalinanti suvokti, išlaikyti ir puoselėti pamatines vertybes.

Atsižvelgiant į šiuos ir kitus mokslinius straipsnius, dokumentus, akivaizdu, kad kultūros srityje, kultūros centrų valdyme, veikloje reikalingi pokyčiai. Reikalingi konkretūs žingsniai, modeliai padėsiantys identifikuoti problemas bei jas spręsti, keisti esamą situaciją. Darbe panaudotas ekspertų *Fokus grupės* tyrimas paruošti į problemą pažvelgta praktikų, kultūros centrų vadovų aspektu, o gauti duomenys padeda sudaryti dabartinį kultūros centro kaitos modelį.

Pagrindinis šio tyrimo objektas – Kultūros centrų kaitos galimybės.

Tyrimo tikslas – Išsiaiškinti savivaldybėms pavaldžių Kultūros centrų kaitos galimybes įgyvendinant viešojo administravimo reformą kultūros srityje.

Šiuo tyrimu siekiama apžvelgti viešojo valdymo reformą savivaldybėms pavaldžių kultūros centrų atžvilgiu, problemas, galimybes tobulintinus aspektus. Interesų grupės požiūrių analizė gali pasitarnauti kultūros centrų sėkmingam veiklos problemų identifikavimui, naujų modelių, kaip vykdyti pertvarką kūrimui, įvairiuose kultūros įgyvendinimo ir administravimo lygmenyse.

Tyrimo uždaviniai. Tyrimo tikslui įgyvendinti formuluojami uždaviniai:

1. Apibrėžti viešąjį valdymą reformų metu.
2. Išsiaiškinti kultūros srities viešojo valdymo svarbą ir reikšmę įvairiuose kultūros įgyvendinimo ir administravimo lygmenyse.
3. Išsiaiškinti ir apibendrinti viešojo valdymo reformos dalyvių, kultūros ekspertų, kultūros srityje įžvalgas kultūros centrų pertvarkos klausimais.
4. Pateikti galimus organizacijos, kultūros centro kaitos ir pertvarkos modelius.

Ginamasis teiginys: Įgyvendinant viešojo administravimo reformą kultūros srityje, esant dabartinei situacijai, kultūros centrui privalo keistis. Tam turi būti visuma priemonių, numatytos strategijos paskirstytos atsakomybės skirtingų lygmenų valdymo ir administravimo institucijoms.

Tyrimų bazė.

Tyrimo metodai:

1. **Mokslinės literatūros analizė.**

Literatūros studijavimas – neatsiejama darbo dalis. Darbe naudota literatūra yra labai įvairi ir nevienalytė. Nagrinėjami atskiri dokumentai susiję su kultūros politikos formavimu: kultūros centrų, bibliotekų, muziejų įstatymai, kultūros politikos gairės, vyriausybės programa; atliktų tyrimų išvados, analizės, skelbtos visuomenės informavimo priemonėse: Europos vartotojų pasitenkinimo vadovas, Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymo ataskaita; statistikos departamento duomenys, vykusių su kultūros politika susijusių konferencijų medžiaga, kultūros ministerijos veiklos, LR valstybės kontrolės ataskaitos. Panaudoti įvairių mokslininkų, darbuotojų straipsniai, jaunųjų mokslininkų darbai (J. Vveinhardt, I. Nikaitė (2008)), daktaro disertacijos (A. Tumėnas (2010), I. Gaižutytė (2003)) periodinėje spaudoje, interneto svetainėse. Analizuojamos mokslininkų, pedagogų R. Broniukaičio (1998), A. Vasiljevo (2001), A. Vasiliausko (2002), L. Vilkončiaus (2004), I. Damirovos (2005), R. Šnapštienės (2005), A. Raipos (2009), B. Kleponio (2013) ir kt. autorių knygos, straipsniai apie kultūrinę veiklą (R. Matulis (2007)), kurie darbe cituojami ir lyginami ir apibendrinami.

2. **Fokus grupė** (kultūros centrų vadovams – ekspertams)

Fokus grupės diskusijoje dalyvavo Lietuvos kultūros centrų vadovai siekiant išsiaiškinti dabartinę kultūros centrų situaciją ir atskleisti nuomonę apie trukdančius bei skatinančius veiksnius dalyvauti nuolatinėje kaitoje.

Instrumentarijus

Fokus grupės tyrimui paruošti pagrindiniai ir papildomi klausimai. Diskusijos metu suformuojamos bendros temos ir pagrindiniai atviro pobūdžio klausimai, į kuriuos būtina gauti atsakymą. *Focus* grupės medžiagos analizei naudotas atvirojo kodavimo metodas, išskiriant esmines ir antrines kategorijas. Gauta informacija panaudota darbo tikslui įgyvendinti ir iškeltom darbe ginamajam teiginiui patvirtinti. Be to šios *Focus* grupės medžiaga leido, išryškinti pagrindines kultūros centrų kaitos galimybių problemas.

Siekiant kuo sklandžiau atlikti tyrimą domėtasi skirtingų autorių Kardelio K. (2002), Charles C. M. (1999), Merkio G. (1995), Valantiejaus A. (2002) pateikta tyrimo metodologija, jos instrumentais.

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir apibendrinus Fokus grupės dalyvių medžiagą daromos išvados, formuluojami pagrindiniai kultūros centrų kaitos žingsniai, naudojamas modeliavimo metodas – pateikiami du kultūros centrų kaitos modeliai.

Tyrimo empirinė bazė

Atliekant kokybinį tyrimą *Focus* grupės diskusija, dalyvavo 8 Lietuvos kultūros centrų vadovai. Tai ekspertai, kurie tiesiogiai veikia tame kontekste ir patiria įvairių veiksnių poveikį.

Sąmoningai buvo atrinkti skirtingų pagal dydį ir skirtingose vietovėse veikiančios kultūros centrų vadovai.

Tyrimo naujumas

Lietuvoje nagrinėti kai kurie aspektai, susiję su Lietuvos kultūros centrų galimybėmis, veikla, naujovėmis, problemomis ir ateities planais. Mažai skelbta apie Kultūros centrų kaitos galimybes įgyvendinant viešojo administravimo reformą. Sėkmingam Kultūros centrų veiklos vyksmui svarbi ne tik politikų ir teoretikų, bet ir žmonių – praktikų nuomonė apie kultūros sistemos kaitą, dabartinės mūsų veiklos problemas. Darbe pateiktos tyrimų išvados galės būti naudingos rengiant Kultūros centrų veiklos planavimą, apibrėžiant kaitos tendencijų būtinumą, rengiant kaitos modelius. Pateikti du kultūros centrų kaitos modeliai (iš teorinės ir ekspertinės analizės), sudaro galimybę rinktis. Minėtos priemonės gali būti įgyvendintos panaudojant įrodymais grįstą informaciją, vertinant veiklos kokybę, per projektinį ir procesinį valdymą, didinant teisės aktų kokybę, stiprinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, tobulinant institucinę sandarą, optimizuojant funkcijas, didinant išteklių valdymo efektyvumą.

1. VIEŠOJO VALDYMO REFORMOS

1.1. Viešojo valdymo reformų principai, kryptys ir procesai

Valstybės samprata kiekvienai tautai yra ypatinga, savita, perpinta istorinių įvykių, išbandymų ir iš to sekusių mėginimų bei pastangų stiprinti ir išlaikyti savo tautinį identitetą ir atnešti pokyčius, kuriuos įgyvendinus tiesiog „būtų geriau“. Anglų publicistas E. Berkas yra pasakęs, kad „Valstybė, kuri nežino, kaip ką nors pakeisti, neturi būdų ir kaip save apsaugoti“ (Jazbutytė, 2006). Natūralu, jog kintant sociokultūrinei aplinkai, aktyvėjant politiniams ir ekonominiams procesams, pokyčiai vyksta ne tik pavienio individo, bet ir valstybės mastu. G. H. Sabine ir T. L. Thomson (2008) teigia, jog „Valdžios pagrindas yra ne sutartis, o žmonių poreikiai. Žmonių poreikių patenkinimas yra vienintelis valdžios pateisinimas“. Pasaulyje yra daugiau nei 200 politiškai nepriklausomų valstybių. Teigiama, jog svarbiausi valstybės elementai yra keturi: žmonės sukūrė junginį visuomeninei santvarkai kurti ir saugoti; valstybę sudaranti bendruomenė yra aiškiai apibrėžta teritoriniu atžvilgiu; žmonėms atstovaujanti vyriausybė veikia pagal priimtus įstatymus; vyriausybė turi teisę priversti tų įstatymų laikytis jėga (Adikibi, 2005). Lietuvos Respublikos prezidentė D. Grybauskaitė, sveikindama Valstybės dienos proga pažymėjo, jog „Tokios dienos kaip ši primena mums, kad valstybė - tai karūna, kurią kasdieninėmis pastangomis reikia pelnyti patiems. Šiandien dirbdami ir kurdami mes lemiame tai, kad čia, aikštėje, susirinkę vaikai perduotų ne mažiau vilties, meilės ir atsakomybės tėvynei kitoms kartoms, nei jos paveldėjome mes“ (LR prezidentė, 2012).

Žmonių poreikių tenkinimą valstybė įgyvendina diegdama reformas. Natūralu, jog labiausiai pastebimos ir valstybėje vienos svarbiausių – viešojo valdymo ir administravimo reformos. Pasak R. Broniukaičio (1998), „valdymo mechanizmas turi nuolat keistis, nes keičiasi visuomenės uždaviniai. Priešingu atveju valdymas bus netobulas“ (Broniukaitis, 1998). I. Damirova ir R. Šnapštienė (2005) teigia, jog „Viešojo administravimo tobulinimas – esminė šiuolaikinės visuomenės ir valstybės modernizavimo grandis, gerokai lemianti daugelio politinės, socialinės, ekonominės technologinės raidos ir pažangos procesų rezultatyvumą ir efektyvumą. Viešojo administravimo tobulinimo darbų bei įgyvendintų priemonių pagrindinis tikslas yra modernizuoti viešąjį sektorių adekvačiai normoms, standartams ir tradicijoms, susiformavusioms, pasklidusioms ir realizuotoms pažangiausiose šalyse“. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės ataskaitoje dėl apskričių viršininkų administracijų funkcijų perskirstymo patvirtinama, jog „Lietuvoje kaip ir kitose valstybėse viešojo sektoriaus reformos dažniausia siejamos su viešojo sektoriaus atliekamų funkcijų peržiūra ir jų optimizavimu“, kitaip – funkcijų perskirstymu (LR valstybės kontrolė, 2012). Pasak

E. Backūnaitės (2006), „viešojo valdymo reformų atsiradimas ir jų turinys yra tarpusavyje konfliktuojančių ir konkuruojančių vertybių, nuomonių, požiūrių, kas yra geras viešasis valdymas, kuris savo ruožtu yra supratimo apie pasaulio veikimą ir žmonių elgesį, rezultatas“. Viešajame valdyme, kaip ir kituose moksluose, svarbus sisteminis požiūris į procesą: A. Raipa (2009) teigia, jog „reformuojant viešąjį valdymą kokybiniai pokyčiai viešajame sektoriuje prasideda nuo naujai suvokiamų vertybių sistemos, jie įsitvirtina evoliucionuojant iš vienu valdymo formų į naujas, efektyvesnes veiklos formas“ (Raipa, 2009). Visas šias mintis apibendrina A. Tumėno (2010) požiūris. Jis, nagrinėdamas valstybinių organizacijų reformas ir pokyčius, cituoja Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) 2005 metų ataskaitoje iškeltas problemas ir pasiūlymus: „Pirma, į valdžios struktūrą reikia žiūrėti ne kaip į „atskirų vienetų rinkinį, bet kaip į tarpusavyje susijusių visumą: vienos sistemos dalies reforma gali turėtų nesiekiamų padarinių kitai sistemos daliai“. Antra, „valdžios modernizavimas reikalauja suprasti viešojo administravimo sistemos prigimtį ir dinamiką kaip visumą ir kaip ji veikia kaip visuomenės integrali dalis“. Trečia, „yra svarbu, kad valdžia remtųsi *visuminiu* požiūriu į reformą, t.y. matytų ir suprastų, kad valdžia ir viešojo administravimo struktūros sudaro tarpusavyje susijusių visumą“. Ketvirta ir svarbiausia, reikalinga „ne viena lemiamą „reformą“, bet sukūrimas tokių visuotinės valdžios viešojo valdymo politikos galimybių, kurios leistų valdžiai atlikti pakeitimus visuomet galvojant apie visą sistemą“ (Tumėnas, 2010).

Apibendrinamas pastarojo dešimtmečio autoritetinių leidinių mokslinių publikacijų analizę, V. Domarkas (2011) teigia, kad „dabartiniame viešojo administravimo paradigmos kaitos etape esminiai veiksniai, turintys įtaką viešojo administravimo raidai, yra **globalizacija, informacinių technologijų taikymo plėtotė ir naujos kartos valdymo lyderių rengimas**“.

Kalbėdamas apie 2011 metus viešojo valdymo kontekste, R. Palaitis pažymėjo, jog „Didėjant visuomenės reikalavimams ir esant ribotiems valstybės finansiniams ištekliams, viešojo administravimo institucijos vien administraciniais veiksmais nebegali išspręsti kompleksinių visuomenės problemų ir patenkinti vis didėjančių jos poreikių. Todėl tapo aktualu kalbėti ne tik apie viešojo administravimo institucijų vykdomos viešojo administravimo veiklos, tačiau ir apie viešosios politikos formavimo ir nustatymo efektyvumą“. Pristatant Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programą, taip pat akcentuota, jog „Įgyvendinant šią programą bus užtikrinamas visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos formavimas ir efektyvus bei veiksmingas jos įgyvendinimas: formuojant atvirą ir įgalinantį viešąjį valdymą, teikiant visuomenės poreikius atitinkančias viešąsias ir administracines paslaugas, kuriant strategišką, kompetentingą ir į rezultatus orientuotą viešojo valdymo institucijas“.

Sevic Z. (2003) išskiria keturis pagrindinius reformos elementus: **aplinką, turinį, strategiją ir pokytį** bei pažymi, jog kultūra veikia visus minėtus elementus, didžiausią poveikį

turėdama aplinkos ir strategijos elementams, kurie įtakoja reformos įgyvendinimą, nes reformos aplinka visuomet turi tam tikrą socialinį tinklą, veikiamą visuomenės nuomonės, požiūrio ir nuostatų. Kiekvienoje valstybėje vyrauja savita kultūra, todėl sėkmingas panašios reformos įgyvendinimas kitoje šalyje negali būti vertinamas kaip sėkmingas įgyvendinto pokyčio pavyzdys. Šiai minčiai pritaria ir A. Tumėnas (2010).

J. E. Lane (2001) išskiria dvi valstybinių reformų kryptis:

Pirmoji kryptis - valstybės vaidmens mažinimo reformos, akcentuojančios ekonominės veiklos principus, biurokratijos mažinimą, viešojo administravimo institucijų didesnę specializaciją, konkurencijos tarp institucijų skatinimą, platesnį vadybinių metodų taikymą, standartų veiklos vertinimui diegimą,

o antroji kryptis apima viešojo sektoriaus administravimo reformas, pagrįstas organizacinėmis ir valdymo tradicijomis bei viešojo sektoriaus etikos principais. J. Žiugždinienė (2008) pritaria J. E. Lane pirmajai kryptčiai bei sukonkretina ir išskiria keturias savąsias viešojo valdymo reformų kryptis:

- 1) rinkos mechanizmų diegimas,
- 2) valdymo decentralizacija ir sprendimų priėmimo demokratizavimas,
- 3) valdymas atsižvelgiant į veiklos rezultatus,
- 4) valstybės tarnybos reforma ir žmogiškųjų išteklių valdymo decentralizacija.

Pagrindiniais viešojo valdymo reformos tikslais Ch. Pollit ir P. Bouckaert (2003) įvardija valstybės išlaidų taupymą (ekonomiją); viešųjų paslaugų kokybės gerinimą; valdžios veiklos našumo ir galimybių didinimą, kad pasirinkta ir įgyvendinama politika būtų veiksminga. Autoriai teigia, jog analizuojant reformos pobūdį, būtina atsižvelgti, jog valdžios veiklos tobulinimui galimi įvairūs būdai, o valdymo reforma vykdoma kartu su kitomis politikos iniciatyvomis. E. Backūnaitė (2006) pritaria visiems Ch. Pollit ir P. Bouckaert iškeltiems viešojo valdymo reformos tikslams ir teigia, jog, vieni pagrindinių tikslų, kurių reformomis siekia daugelis valstybių, yra šie: viešojo sektoriaus išlaidų sumažinimas, investicinio klimato valstybėje bei nacionalinių verslo vienetų konkurencingumo didinimas; viešosios politikos ir piliečių poreikių atitikimas ir įgyvendinimas, įveikiant suinteresuotųjų pasipriešinimą, įgyvendinant įteisintą viešąją politiką arba mažinant viešųjų programų skaičių ir / arba apimtis; valdžios kaip darbdavio tobulinimas siekiant profesionalių darbuotojų valstybės tarnyboje įdarbinimo ir darbo užmokesčio kaštų sumažinimo; viešųjų paslaugų teikimo tobulinimas ir viešojo, privataus bei nevyriausybinių sektorių tarpusavio pasitikėjimo ir visuomenės pasitikėjimo valdžia didinimas (Backūnaitė, 2006). Ch. Pollit, P. Bouckaert (2003) ir E. Backūnaitės (2006) požiūris į ekonomiją ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimą kaip vienus svarbiausių reformų tikslų - sutampa.

Viešųjų paslaugų kokybės gerinimas kaip pažangesnio viešojo administravimo sąlyga paminėta ir Europos viešojo administravimo tinklo (EUPAN)⁴ 2008 m. paskelbtame „Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove“ teigiama, jog „Valdžios institucijos privalo geriau reaguoti į visuomenės poreikius ir lūkesčius. Piliečio (vartotojo) vaidmuo šių reformų kontekste yra itin svarbus. (...) Viešojo sektoriaus organizacijos yra reformuojamos, siekiant teikti geresnes, greitesnes ir įvairesnes paslaugas. Tačiau kokybė, kiekis ir greitis yra ne vienintelės funkcijos, kurių visuomenė reikalauja iš valdžios institucijų. Pirma, didėjant visuomenės kaitos tempui, valdžios institucijos turėtų sugebėti analogiškai reaguoti į kintančią paklausą ir siūlyti naujus sprendimus. Antra, valdžios institucijos reformuojamos, siekiant atkurti pasitikėjimą jomis. Jos privalo užtikrinti didesnę pasirinkimo laisvę, demokratiją ir skaidrumą, sąveikaudamos su piliečiais (vartotojais) visuose politikos ir paslaugų teikimo proceso etapuose“. S. Šiupšinskas, 2012 metais pristatydamas viešojo valdymo tobulinimo kryptis Lietuvoje, pabrėžė visuomenės atvirumo ir įtraukimo, paslaugų kokybės ir valdymo efektyvumo svarbą, be to, pažymėta, jog, visuomenės atvirumas ir įtraukimas gali būti pasiektas atvėrus valdžios turimą informaciją visuomenei ir jai suteikiant įgalinimus dalyvauti viešojo valdymo procesuose (per valstybės turimos informacijos viešinimą, viešųjų konsultacijų vykdymą, įtraukimą ir įgalinimą, bendruomenės narių gebėjimų stiprinimą, seniūno veiklos efektyvumo didinimą, bendruomenių savivaldos stiprinimą). Paslaugų kokybė gali būti padidinta orientuojant paslaugų teikimą į vartotoją, siekiant aukštesnio kokybės lygio ir didesnio prieinamumo (per paslaugų kokybės standartų sukūrimą, paslaugų inventorizaciją ir optimizavimą, piliečių chartijas, paslaugų kokybės vertinimą, vienodų sąlygų paslaugų teikėjams sudarymą, vieno langelio principo taikymą, elektroninių paslaugų kūrimą ir diegimą); valdymo efektyvumas pasiekiamas stiprinant strateginį mąstymą, gerinant institucijų veiklos valdymą, stipinant valstybės tarnybą.

Apibendrinant anksčiau minėtus autorius galime išskirti pagrindinius, pasikartojančius tikslus: paslaugų **kokybės** gerinimą, **konkurencingumą**, **galimybių** didinimą, **pasitikėjimo** valdžia ir jos institucijomis didinimą. Minėtos priemonės gali būti įgyvendintos **panaudojant** įrodymais grįstą **informaciją**, **vertinant veiklos kokybę**, per projektinį ir procesinį valdymą, **didinant teisės aktų kokybę**, **mažinant administracinę naštą**, **stiprinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą**, **tobulinant institucinę sandarą**, **optimizuojant funkcijas**, **didinant išteklių valdymo efektyvumą** bei **valstybės tarnybos patrauklumą**.

Viešojo valdymo reformos įgyvendinamos keičiant atskirų įstaigų veiklą ar jose vykstančius procesus tam, kad būtų užtikrintas geresnis visuomenės poreikių patenkinimas ir

⁴ neformalusis generalinių direktorių tinklas, atsakingas už viešąjį administravimą Europos Sąjungos valstybėse narėse, Europos Sąjungos kandidatėse ir Europos Komisijoje. Europos viešojo administravimo tinklo vizija: „Remti Lisabonos strategijos įgyvendinimą, viešąjį valdymą orientuojant į piliečius, vykdant veiklą įvairiose srityse (žmogiškųjų išteklių, inovacijų, kokybės, e. valdžios) ir su įvairiais dalyviais, siekiant skatinti efektyvumą bei vartotojų orientavimą Europos viešųjų paslaugų srityje“ (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2008, p. 3).

optimalus išteklių panaudojimas. Kiekviena **reforma turi kryptį**, nusakančią reformos poveikio pobūdį, **tikslus**, kuriuos pasiekus bus išspręsta tam tikra problema ir numatyta **kokybinį** tam tikros įstaigos ar sektoriaus veiklos srities **pokyti**, lemiantį geresnį vartotojų poreikių patenkinimą. Tačiau dažniausiai anksčiau minėtų autorių **kryptis** – valstybė vaidmens mažinimas – **decentralizacija**. Organizacijos, įgyvendindamos reformas, be nuolatinių pokyčių valdymo proceso veiksmų, neretai susiduria su įvairiomis situacijomis, kurios iš anksto nebuvo numatytos, arba susiklostė kitaip, nei buvo tikėtasi. A. Tumėnas (2010) teigia, jog „Reformos dažnai būna nesėkmingos, jos išsikraipo jų įgyvendinimo procese ir sukelia nepageidautinus šalutinius ar net atvirkštinius pokyčius, arba, paprasčiau, – reformos nėra tas pats kas pokyčiai. (...) Reformos ne visada būna sėkmingos ir ne visada jos būna nesėkmingos dėl to, kad teorinis modelis, kuriuo remiantis diegiamos reformos yra klaidingas. Reformų pasirinkimas ir jų įgyvendinimas turėtų būti laikomi sudėtine ir neatskiriama reformų dalimi. Kadangi neretai reformos būna iškraipomos įgyvendinimo procese (jame dalyvauja ne tik įvairios organizacijos, veikiančios kaip viešojo valdymo subjektai ir kurioms privalu laikytis tam tikros reformos įgyvendinimo eigos, bet ir pavieniai individai, dirbantys organizacijose), būtina išsiaiškinti, kaip veikia organizacijos, įgyvendindamos viešojo valdymo reformas.

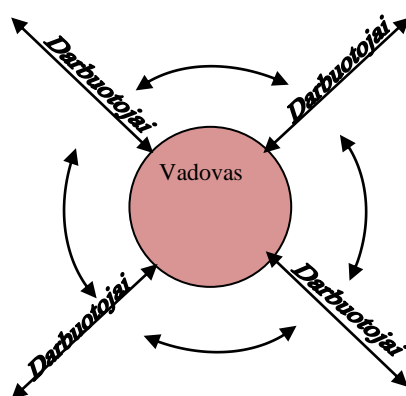
1.2. Organizacijų kaita įgyvendinant viešojo valdymo reformas

Organizacijos – sudėtingos mažos socialinės sistemos, skirtingos ne tik vykdomos veiklos pobūdžiu, naudojamų medžiagų ir technologijų parametrais, užmegztų ir palaikomų ryšių skaičiumi, bet ir žmonėmis, dirbančiais organizacijose, kuriančiais ir palaikančiais jose savitas kultūras. Cowling A. G. *et al* (1988) organizaciją įvardina kaip formalią, pavadinimą ar vardą turinčią, dažniausiai įvardijamą juridiniu asmeniu, socialinę ir ekonominę sistemą, kurioje dirba žmonės. Pasak J. Vveinhardt ir I. Nikaitės (2008), organizacija yra žmonių grupė, kuri siekia bendrų tikslų. Šios grupės darbo sėkmė ir efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti tai, ką jie daro, ko siekia. L. Vilkončiaus (2004) teigimu, „bet kurios žmogaus veiklos sėkmę laiduoja du esminiai komponentai: suvokimas ir įgūdžiai. Suvokimas – tai siekiančiojo užsibrėžtų tikslų supratimas, kodėl jis tai daro šiuo, o ne kitu būdu. Suvokimo pagrindas – mąstymas“.

R. Broniukaitis (1998), pažymi, jog „bet koks ūkinis elementas valdomas suformuojant jam tikslą (uždavinį ir kontroliuojant jo vykdymą), tačiau dažnai tikslai formuojami tokia bendra forma, kad jų įvykdymo kontrolė tampa problemiška, o dažniausiai ir visai neįmanoma“. A. Raipa (2009) pažymi, jog „Analizuodami viešojo sektoriaus modernizavimą teoretikai pabrėžia organizacinių darinių reorganizavimo būtinumą. Šiandieniniame etape viešojo valdymo institucijos

reorganizuojamos siekiant plėtoti horizontalią ir vertikalią institucijų specializaciją, jas koordinuoti, viešosios politikos ciklą geresnės sąveikos“, be to, anot mokslininko, „reikšmingais modernizavimo faktoriais šiuolaikinėje valdymo pertvarkų aplinkoje tampa viešųjų institucijų organizacinės kultūros ir elgsenos tobulinimas, t. y. organizacinės kultūros pokyčių planavimas, įgyvendinimas ir vertinimas, į šiuos procesus įtraukiant piliečius – organizacijos narius“.

Organizacijos tikslų įgyvendinimą visų pirma stebi ir kontroliuoja organizacijos **vadovas**. Organizacijos vadovas, sąveikaudamas su darbuotojais, perteikia savo požiūrius ir vertybių sistemą, formuoja nuostatas apie priimtina ir deramą elgesį (žr. 1.1 pav.). Tačiau darbuotojai bendrauja ne tik su vadovu, bet ir tarpusavyje, jie vertina vadovo bandomas perteikti nuostatas, lygina jas su savo pažiūromis ir išsisknijusiais požiūriais (rodyklėmis pažymėtos darbuotojų ir vadovo tarpusavio sąveikos).



1.1 pav. Darbuotojų ir vadovo tarpusavio sąveika

R. Broniukaitis (1998) pažymi: „Vadovai svarbūs, nes jie skirsto pagrindinius išteklius, o sprendimo būdus dažnai kartoja ir pavaldiniai. Todėl vadovas daro didelę įtaką kolektyvo mikroklimatui“. Vadinasi, nuo vadovo požiūrio į tam tikrą reiškinį, taigi, ir į reformas, gali būti orientuojama visos organizacijos pozicija tam tikru klausimu. Anot D. Klimo ir J. Ruževičiaus (2009), „kompanijos vadovybė, siekdama organizacijos išlikimo ar tobulėjimo, turi derinti veiklos **tikslus** ir **procesus** su aplinka plačiąja prasme ir, priklausomai nuo situacijos, **savalaikiai juos keisti, koreguoti bei atitinkamai komunikuoti**. Kai tikslai transformuojami į konkrečius rodiklius ar priemones ir tampa organizacijos veiklos bei naujos vidinės kultūros dalimi (angl. *Internalizing*), jie yra „pajuntami“ visų organizacijos narių“. Kiekvienas organizacijos darbuotojas yra skirtingas savo vertybėmis, nuostatomis, patirtimi, todėl natūralu, jog organizacijos darbuotojų suvokimas apie įvairius procesus, vykstančius organizacijoje, gali būti įvairus. E. Backūnaitė (2006) teigia, jog

„daugeliu atveju reformos pristatomos kaip planuotų pastangų rezultatas, esant tam tikro lygio politizavimui, tačiau ne inkrementinės⁵ prigimties tikslų ir įvykdymo požiūriu.

Ambicingi reformų planai yra kompleksinių ir sudėtingų konsultavimo ir derybų pradžia tarp įvairių institucionalizuotų interesų ir administracinių galių, procesų. Reformų prioritetų ir strategijų pasirinkimą lemia politinių ir administracinių veikėjų, įtrauktų į reformų procesus, interesai ir požiūriai, administracinės, politinės, ekonominės bei socialinės aplinkos turinys“. Colenso M. (2000) teigia, jog permainos yra tiesiog būtinos šiuolaikinėms organizacijoms kaip ir suvokimas, jog nieko nėra pastovaus. Permainų būtinumą lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai aplinkos veiksniai.

Išorine varomąja pokyčių jėga tampa permainos ekonomikoje, technologijų pasikeitimai, taip pat valstybiniai įstatymai ir normos. B. Burnes (2004) pokyčius apibrėžia kaip nuolatinį būtiną organizacijos gyvavimui požymį, pasireiškiantį tiek strateginiu, tiek operatyviniu lygmeniu, tad kiekviena organizacija turėtų numatyti, kaip valdys pokyčius, su kuriais teks susidurti įgyvendinant viziją. Kiekvieno pokyčio įgyvendinimo organizacijoje ir ne tik vertinimas gali būti atliekamas stebėsenos būdu. I. Damirova ir R. Šnapštienė (2005) teigia, jog „stebėseną yra tęstinė veiklos vadybinė funkcija, padedanti sistemškai rinkti duomenis pagal specifinius veiklos indikatorius, norint suteikti vadybos procesui bei vadybininkams galimybę vykdyti tęstines organizacijos raidos veiklos matavimus pagal tam tikrus indikatorius ir atlikti koreguojančius veiksmus, kad užsibrėžti tikslai ir uždaviniai būtų vykdomi atsižvelgiant į turimus veiklos išteklius, t.y. stebėseną apima priežiūra, stebėjimą ir testavimą bei tinkamą atskaitomybę atsakingiems asmenims. Kitais žodžiais tariant, stebėseną teikia nenutrūkstamą patikrą, siekiant tikslų įgyvendinimo“. D. Klimas ir J. Ruževičius (2009), nagrinėdami pokyčius organizacijose ir jų sąlygotus pertvarkymo procesus, išskiria penkis elementus, sąlygojančius darnią pokyčių įgyvendinimo eigą:

1) operatyvus ir sistemingas visų be išimties bendruomenės narių informavimas apie pokyčių ir procesų tobulinimo tikslus ir priežastis, priemones, einamuosius ir būsimus pokyčius, problemas, krizines situacijas ir jų įveikimo būdus;

2) tik organizacijos darbuotojų daugumai pozityviai priėmus vadovybės sprendimus ir pritarus siūlomoms veiksmams bei priemonėms galima tikėtis ir permainų veiksmingumo;

3) turi būti sistemingai organizuojami visuotiniai organizacijos narių susirinkimai, kurių metu analizuojama, kaip tenkinami darbuotojų poreikiai bei įgyvendinami pageidavimai ir siūlymai susiję su pokyčių „suvaldymu“ ir gyvenimo darbe kokybe;

4) visi darbuotojai privalo gerai suvokti ne tik asmeniškai savo, savo skyriaus pokyčių tikslus ir uždavinius (ir jų įtaką viso „produkto“ pridėtinės vertės kūrimo grandinėje), bet ir gerai

⁵ augimo

žinoti gretutinių skyrių poreikius ir veiklos specifiką bei „matyti“ visos organizacijos pokyčių ir procesų pertvarkos tikslą ir sistemą;

5) kiekvienas naujas ar pertvarkytas procesas turi turėti konkretų „šeimininką“ – valdytoją (D. Klimas ir J. Ruževičius, 2009).

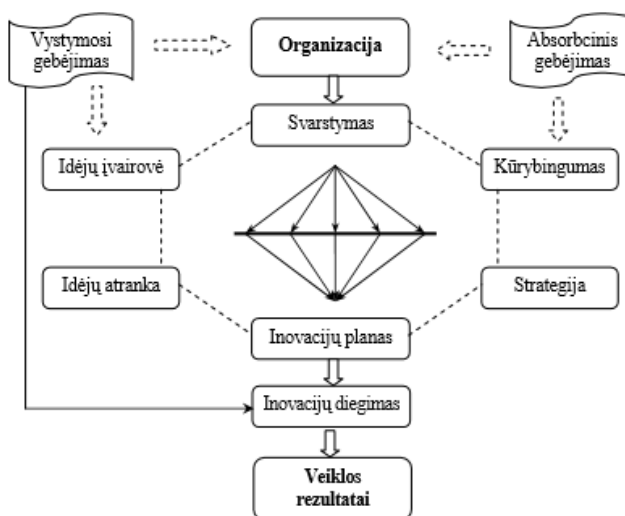
Be darbuotojų įtraukimo į pokyčių procesą, svarbus ir pokyčio įgyvendinimo nuoseklumas. Psichologas K. Lewin teigia, jog viena iš dažniausių pokyčių įgyvendinimo nesėkmių yra skubotas ir neparengtas pokyčių diegimas; autorius išskiria tris pokyčių įgyvendinimo stadijas: „atšildymą“, įsikišimą ir „užšaldymą“ (žr. 1.2 pav.).

<u>Atšildymas:</u>	<u>Isikišimas:</u>	<u>Užšaldymas:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Apklausa • Diagnostika • Svarstymas • Psichologinio suderinimo sesijos • Vaidmenų analizė • Problemų analizė 	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymas • Darbo grupių sudarymas • Problemų sprendimas • Sprendimų įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Visiškas padarinių suvokimas • Veiklos procesų įteisinimas • Visuotinis mokymas • Skatinimo sistemos pritaikymas

1.2 pav. Pokyčių realizavimo stadijos

*Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002) Strateginis valdymas, 47, p. 29.

Apibendrinami daugeliui viešojo administravimo organizacijų būdingus nuolatinius veiklos analizavimo ir planavimo apsekus V. Domarkas, V. Juknevičienė pateikė inovacijų, kaitos formavimo schemą (žr. 1.3 pav.). Tačiau dažnai viešojo administravimo organizacijų inovacijų diegimo veikloje pasigendama tikslumo ir efektyvumo.



1.3 pav. Inovacijų formavimo schema

*Šaltinis: Vladislavas Domarkas, Vita Juknevičienė. Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. Viešoji politika ir administravimas. 2009, Nr. 31, p. 77-90.

D. Klimas ir J. Ruževičius (2009) pažymi organizacijų skirtumų svarbą: „Organizacijos skiriasi dydžiu, struktūra, veiklos procesais ir rezultatais, turimais ištekliais, įtaka visuomenei ir bendruomenei bei kitais rodikliais. Nuo jų didžia dalimi priklausys procesinio valdymo, pokyčių ir procesų pertvarkymo metu kylančių rizikų dydis bei struktūra. Pokyčių iniciatoriai ir diegėjai turi detalai apmąstyti naujovės diegimo kiekvieną etapą ir tarpsnį, „matyti“ diegiamos naujovės visumą ir jos sudedamąsias dalis bei rizikų atsiradimo šaltinius ir galimas priežastis“. Minėti autoriai sukūrė apibendrintą procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelį, kuriame susieti įvairių mokslininkų siūlyti sprendimai sklandžiam pokyčių diegimui užtikrinti. Anot mokslininkų, modelio taikymas ne tik palengvina pokyčių struktūrizavimą ir jų diegimo nuoseklumo užtikrinimą, bet gali pasitarnauti ir kaip rizikų prevencijos bei valdymo instrumentas.

Apibendrinant galima teigti, jog įgyvendinant viešojo valdymo reformas, organizacijų **vadovai** turi suprasti reformos esmę ir paskirtį bei įsitikinti, jog **visi** organizacijos nariai vienodai **supranta, ko yra siekiama** įgyvendinant pokyčius. Būtinai **politinių, ekonominių, socialinių ir kt. aplinkų pokyčių stebėjimas**, kad, esant poreikiui, būtų priimami atitinkami valdymo ir kontrolės sprendimai. Siekiami **tiksiai** turi būti **įvertinti** ir tam tikrais **rodikliais**, kad būtų galima **palyginti** veiklos efektyvumą **iki** reformos, **jus** įgyvendinimo **metu** ir **po** reformos.

1.3. Organizacijos kaitos modelis

Sparti nūdienos ekonominės erdvės kaita, globalizacijos spaudimas atima iš daugelio įmonių bet kokią iliuziją gyventi ir veikti principo „čia ir dabar“ aplinkoje. Be sisteminio, strateginio požiūrio į įmonės veiklą išgyventi paprasčiausiai nebeįmanoma. Siekiant, kad organizacija taptų šiuolaikiška, patrauklia ir prieinama, būtina taikytis prie laikmečio keliamų išūkus, diegti naujoves.

Vaida Paulauskaitė (2008), „Person Premier“ Organizacijų konsultantė straipsnyje „Subalansuotos sėkmės strategija - naujos galimybės iššūkiams suvaldyti“ teigia, kad norint įmonei keistis labai svarbus vadovo vaidmuo ir veiklos planavimas. „Klasikinio strategijos planavimo (angl. MBO – management by objectives - valdymas pagal tikslus) modelio ėmė nebepakakti, kad įmonės ideologija, išreikšta jos misijos ir vizijos formuluotėmis, strateginiai tikslai joms įgyvendinti, taptų tikrai aiškiais ir pagrįstais įsipareigojimais visų lygių vadovams bei aktualiais ir suprantamais darbo tikslais atskirų darbo barų specialistams“. Ji siūlo vadovautis R. Kaplan ir D. Norton pasiūlytu praktišku strategijos žemėlapiu (žr. 1.4 pav.), kuriame išskiriamos keturios esminės įmonės strategines sritis: įmonės veiksmingumas (klientai, produktas ar paslauga), organizacinis efektyvumas (procesai ir struktūros), išteklių valdymas ir inovacijų bei personalo sritis.

Tokiu būdu, suformulavus įmonės misiją ir viziją (būtinai, kad „sužmogintume“ bet kurios strategijos logiką), atlikus įprastines strateginiam planavimui SSGG ir PEST analizes, nustatomi ilgalaikiai strateginiai tikslai, kurių įgyvendinimas toliau projektuojamas dėliojant šių keturių veiklų, ties kiekviena jų išskiriant įgyvendinamų strateginių priemonių efekto rodiklius.



1.4 pav. Subalansuotos sėkmės strategijos struktūra

*Šaltinis: Paulauskaitė, 2008.

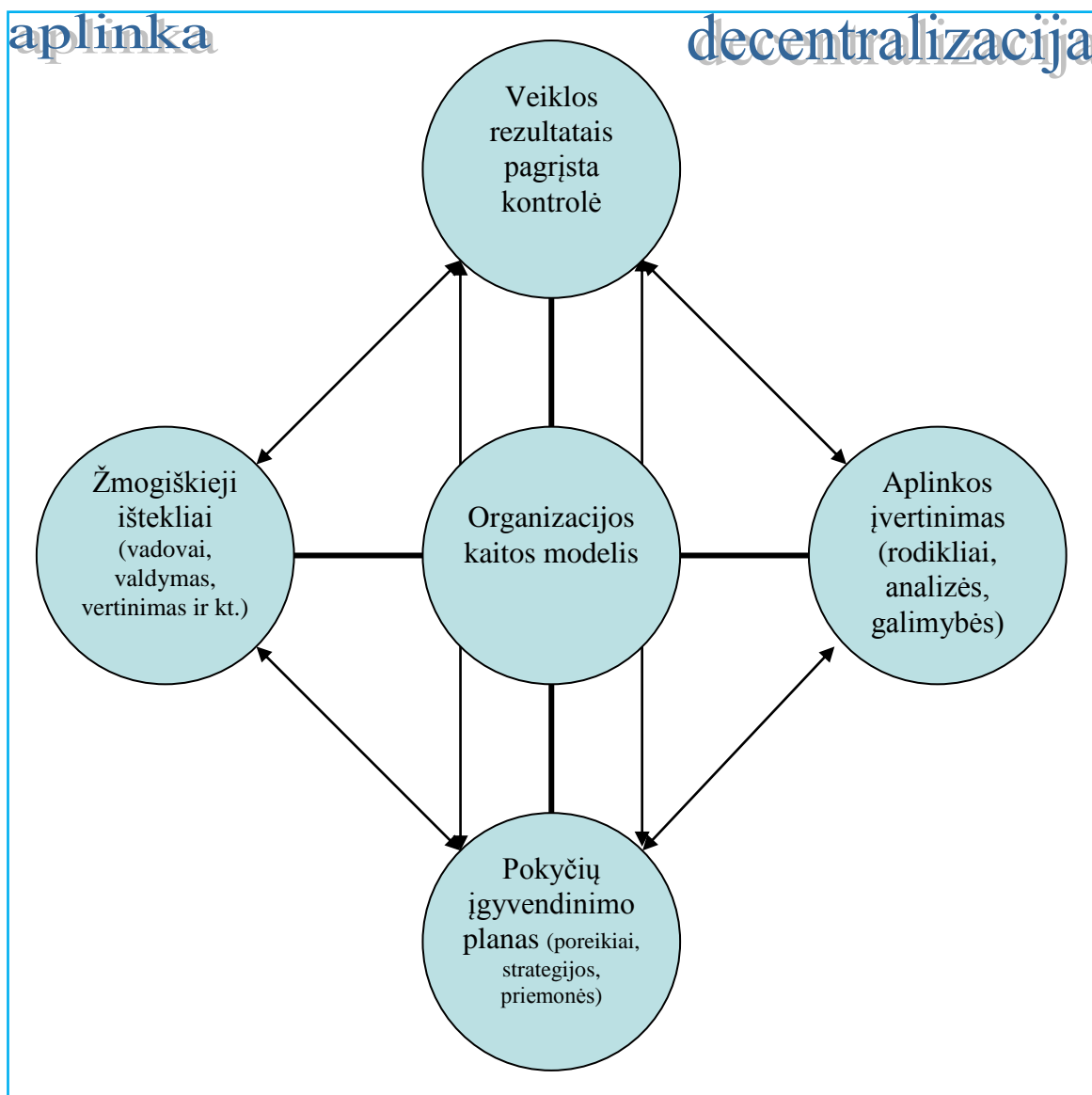
Šią („*Balanced Scorecard*“) sistemą gali taikyti visos įmonės, nepriklausomai nuo jų dydžio ir veiklos. Ją gali taikyti ir atskiri įmonės skyriai. Šiandien ją sėkmingai valdo tiek verslo gigantai, tokie kaip Tokyo-Mitsubishi bankas, DaimlerCrysler, GlaxoSmithKline, Hillton viešbučių tinklas, tiek švietimo įstaigos – Kalifornijos, Arizonos, Washingtono universitetai, tiek valstybinės struktūros, kaip Jungtinės Karalystės Gynybos ministerija, daugelis Kanados viešojo administravimo sistemos struktūrų, ar kaip antai, Bostono opera – teigia V. Paulauskaitė (2008)

Apžvelgus viešojo valdymo reformas, anksčiau nagrinėtą literatūrą, galimi atitinkami žingsniai reformos vyksmui:

- 1 žingsnis Nustatyti pozicijas, rodiklius, kurioje vietoje šiandien yra organizacija;
- 2 žingsnis Išsiaiškinti ko norime pasiekti ir visi organizacijos nariai vienodai supranta, ko yra siekiama įgyvendinant pokyčius;
- 3 žingsnis Rodiklių rinkimas, politinių, ekonominių, socialinių ir kt. aplinkų pokyčių stebėjimas;
- 4 žingsnis Sudaryti pokyčių įgyvendinimo planą, nusibrėžti tikslus, procesus pagrįstus rodikliais;
- 5 žingsnis Derinti veiklos tikslus ir procesus su aplinka savalaikiai juos keisti, koreguoti bei atitinkamai komunikuoti;
- 6 žingsnis Palyginti rodiklius (tarpinius, galutinius) – nuolatinis monitoringas, įsivertinimas.

Būtina paminėti ir tai, kad dažniausiai anksčiau minėtų autorių kryptis – valstybės vaidmens mažinimas, tai šio modelio įgyvendinimo viena iš krypčių – decentralizacija.

Atsižvelgiant į įvairių autorių mintis, išskirtus žingsnius reformos vyksmui tai kas įtakoja ir lemia kaitą organizacijoje siūlomas organizacijos kaitos modelis (žr. 1.5 pav.)



1.5 pav. Organizacijos kaitos modelis

2. KULTŪROS SRITIES VIEŠASIS VALDYMAS

2.1. Kultūros sektoriaus svarba ir reikšmė

Žodis kultūra kildinamas iš lotyniško veiksmazodžio colere (apgyvendinti, lavinti, gerbti). Iš esmės, **kultūra apima žmonių veiklą**: skirtingos teorijos pateikiančios kultūros apibrėžimus paprastai nurodo į skirtingus tokios veiklos rinkinius. Kultūra (lot. cultura – apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas) žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes; tobulumo laipsnis, pasiektas kurioje nors mokslo ar veiklos srityje; išprusimas. Kultūra yra sudėtinė visuma apimanti žinias, tikėjimus, menus, moralę, teisę, papročius ir kitus gebėjimus, kuriuos žmogus įgyja kaip visuomenės narys. Taip pirmą kartą sąvoką „kultūra“ 1971 metais apibrėžė A. Taylor knygoje „Pozityvioji kultūra“.

Šiandien mokslas pateikia daugiau nei 300 įvairių apibrėžimų. Peter Fuchs ir Thomas Heinze taikliai pastebi, jog kad ir kokį kultūros apibrėžimą pateiktų mokslas, tuoj pat atsiranda kas nors tokio, ko neapima apibrėžimas ir kas vis dėlto vadinama „kultūra“. Ši sąvoka pirmiausia suprantama kaip žmogaus ir visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines bei dvasines vertybes Vokietis M. Hutter kultūrai priskiria net ir kasdienį žmonių elgesį, čia pat pripažindamas, jog vis tik dažniausiai kultūros sąvoka redukuojama iki klasikinių menų ir pirmiausia tiriamos vaizduojamojo meno, muzikos, teatro spektaklių ir literatūros rinkos (Vilkončius, 2004).

Didžiosios Britanijos kultūros studijų mokslo atstovas Raymondas Williamsas kultūrą priskiria prie sudėtingiausių anglų kalbos žodžių. Jis pasiūlė tris (žr. 2.1 lentelė) gana plačius kultūros apibrėžimus, kurie, manytume, padeda paaiškinti su vartojimo kultūra siejamas kultūros formas ir pačią vartojimo kultūros sąvoką.

Kultūros apibrėžimai*

Nr	KULTŪROS APIBRĖŽIMAS	KOMENTARAI
1.	„Kultūra“ kaip "bendras intelektinis, dvasinis ir estetiškas vystymosi procesas"	Taip apibūdinamas Vakarų Europos kultūros vystymasis, apimantis intelektualinius, dvasinius ir estetinius dalykus, tokius kaip didžiųjų filosofų, menininkų, poetų kūryba ir pan.
2.	„Kultūra“ kaip ypatingas tautos, grupės žmonių ar tam tikro istorinio laikotarpio gyvenimo būdas	Suprantama kaip Vakarų Europos bendruomenės, sporto ar religinių švenčių raida. Kultūra čia suprantama kaip tam tikras gyvenimo būdas: atostogos prie jūros, Kalėdų šventimas ir kiti gyvenimo ritualai, jaunimo subkultūros ir pan., t.y. gyvos kultūros praktiniai modeliai
3.	„Kultūra“ kaip intelektinė ir meninė veikla ir kūriniai arba ženklinanti praktika	Kultūra suprantama kaip tekstai arba praktiniai modeliai, kurie žymi arba gali kurti reikšmes. Šia samprata remiasi struktūralizmo ir poststruktūralizmo teorijos

*Šaltinis: Lentelė padaryta pasinaudojant R. Williams pateiktais kultūros apibrėžimais knygoje *Keywords*, 1976.

Pastoviais laikais kultūra tampa arba tradicija arba „sveiku protu“, t.y. tuo, kas yra nekvestionuojama, natūralu.

Kartais žodžiu kultūra vadinami išskirtiniai daiktai ar veiksmai, kaip kulinarija, menas ar muzika.

Istoriniu aspektu kultūra yra socialinis paveldas, arba tradicijos, perduodamos iš kartos į kartą. J. A. F. Stoner ir R. E. Freeman (2005) kultūrą antropologine ir istorine prasme įvardina kaip tam tikros visuomenės ar grupės šerdį, atskleidžiančią, kas būdinga jos narių tarpusavio santykiams bei santykiams su pašaliniais, bei kaip jie gauna tai, ko siekia. Elgsenos teorijos požiūriu – išmoktas elgesys, gyvenimo būdas, stilius. Funkciniu aspektu, kultūra laikoma sugebėjimu prisitaikyti prie aplinkos ir bendruomeniškai spręsti iškilusias problemas. Kanados kultūros statistikos sistemos dokumente (2004) kultūra apibrėžta labai plačiai ir įvardijama kaip terminas, apimantis ekonomines sistemas, politines ideologijas ir procesus, mokslo ir švietimo įstaigas, socialines programas, aplinką, technologines sistemas, meno ir aplinkosaugos veiklas, religiją ir dvasines praktikas.

Europos parlamento 2008 m. balandžio 10 d. rezoliucijoje „Dėl kultūros pramonės Europoje“ teigiama, jog „kultūra yra viešoji prekė ir veikia kaip individo ir visuomenės vystymosi pagrindas, bei tuo pačiu skatina ekonomikos augimą, užimtumą, socialinę sanglaudą bei vietos ir regioninį vystymąsi“. LR Seimo 2010 m. birželio 30 d. nutarime Nr. XI-977 „Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo“ teigiama, jog „kultūra ir kūrybiškumas yra svarbiausi Lietuvos išteklių ir kultūros padėtis Lietuvoje reikalauja kritinio požiūrio“. Kiti autoriai teigia, kad kultūra atsiranda, kaip sąmoninga natūralių polinkių išraiška. Pakankamai gilindamasis į savo polinkius, prigimtį žmogus atranda ir moralinį reikalavimą įrašytą prigimtyje.

Apibendrinus, galime teigti, **kad kultūra ir menas** yra neatskiriama **visuomenės tapatumo dalis, atspindinti tautos savitumą**, istoriškai susiklosčiusius **požiūrius ir vertybes**, todėl kultūros reikšmė visuomenės gyvenimui ir tautiniam identitetui yra akcentuojama ne tik mokslininkų darbuose, bet ir teisės aktuose.

Lietuvos kultūros politikos nuostatos teigia tai, kad Lietuvos kultūra yra individo ir tautos kūrybinių galių išraiška, jų tapatumo ir išlikimo garantija, formuoja ir atskleidžia skirtingų visuomenės grupių, tautinių bendrijų dvasines ir medžiagines vertybes, padeda plėtoti ir ugdyti demokratinę, laisvą, atvirą visuomenę, skatina šalies socialinę ekonominę plėtrą, stiprina jos saugumą.

Kultūros politika yra valdymo instrumentas, turintis tiesioginės ar netiesioginės įtakos meno organizacijų ir su ja susijusių veikėjų sąveikos struktūrai, o per tai – ir jų tikslams bei elgsenai. K. Fohrbeck ir A. J. Wiesand kultūros politiką suvokia kaip atsakingą dvasinių vertybių planavimą, suvokiant jų svarbą tautai ir valstybei, nes šios vertybės atlieka sutvirtinimo funkciją (Gaižutytė, 2003). Kultūros organizacijų kontekste ši apibūdinimą galima būtų praplėsti, kultūros politiką įvardinant formuojamų ir diegiamų politinių veiksmų kompleksu, kurio tikslas – didinti meno sklaidos, meno organizacijų veiklos aktyvumą ir efektyvumą. Tik racionaliai suderinti kultūros politikos veiksmai gali garantuoti sėkmingą meno organizacijų veiklos vystymąsi.

Kultūros politikos, kaip politinių strategijų ir veiksmų komplekso, įtaka kultūros organizacijų plėtrai reiškiasi per poveikį tų organizacijų veiklos elementams. Tačiau, norint struktūrizuoti kultūros politiką kaip kultūros organizacijų veiklos valdymo mechanizmą, vien šių elementų nepakanka. Struktūrizavimo pagrindas – esminių kultūros organizacijoms darančių įtaką procesų vyksmo prielaidos. Paskutiniojo XX a. dešimtmečio pradžioje Lietuvoje, kaip ir kitose posovietinėse šalyse, kultūros politika transformavosi į kitokį būvį, teigia L. Vilkončius (2004), pradėtos skelbti kardinaliai naujos kultūros politikos idėjos ir nuostatos.

Atsižvelgiant į Lietuvos kultūros būklę ir reiškinius, darančius įtaką nacionalinės kultūros raidai, 2001 m. buvo parengtos ir patvirtintos *Lietuvos kultūros politikos nuostatos* (Žin., 2001, 42-1454), pagrindinis kultūros politikos dokumentas, ir nustatyti šie kultūros politikos tikslai: išsaugoti ir puoselėti nacionalinės kultūros tapatumą; skatinti kūrybinę veiklą ir meno įvairovę; plėtoti informacinę visuomenę; skatinti nacionalinės kultūros atvirumą; sudaryti visuomenei sąlygas dalyvauti kultūroje ir ją vartoti. Lietuvos kultūros politikos nuostatų 6 punkte nurodyti principai, kuriais vadovaujantis įgyvendinama kultūros politika: *demokratiškumo* – kiekvienas visuomenės narys turi teisę dalyvauti priimant sprendimus dėl kultūros, imtis kultūrinės veiklos pagal savo pomėgius ir interesus, naudotis kultūros paslaugomis; *tapatumo* – lietuviai ir Lietuvoje gyvenančios tautinės bendrijos turi teisę saugoti ir puoselėti nacionalinę kultūrą; *decentralizacijos* – sprendimai ir atsakomybė už kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą padalijami tarp valstybės ir

savivaldybių institucijų, sudaromos sąlygos plėtoti kultūros savivaldą; *atvirumo* – sudaromos sąlygos skleisti Lietuvos kultūrą pasaulyje, susipažinti su kitų tautų kultūra. Pagal *Lietuvos kultūros politikos nuostatas decentralizacijos* principas turėtų įgalinti vietos savivaldos institucijas formuoti kultūros politiką atskiruose Lietuvos regionuose, išskiriant svarbiausius **regioninio identiteto aspektus** kaip kultūrinio tapatumo išraišką – taip įgyvendinamas ir tapatumo principas. Kadangi Lietuvoje kultūros įstaigų finansavimas iš esmės yra biudžetinis, decentralizacijos principo įgyvendinimas turėtų sąlygoti kitokį kultūros įstaigų finansavimo šaltinių pasiskirstymą, pavyzdžiui, didesnę lėšų dalį kultūros įstaigoms gali būti pavesta **užsidirbti pačioms**, apmokestinant dalį ar visas teikiamas paslaugas. Deja, kadangi kultūros sritis tiek valstybiniu, tiek visuomeniniu požiūriu nėra prioritetinga, įgyvendinant decentralizacijos principą, kiek **apribojamas atvirumo principo** įgyvendinimas – daliai kultūros paslaugų tapus mokamoms, **sumažėtų jų prieinamumas gyventojams**, o tai sąlygotų ribotesnę kultūrinę švietimą ir ribotas galimybes tam tikroms visuomenės grupėms imtis kultūrinės veiklos pagal savo pomėgius ir interesus. Vyriausybei atskaitingų institucijų funkcijų peržiūros taikymo rekomendacijose nurodyta, jog „Dekonzcentracija ir decentralizacija yra vienas iš valstybės vykdomosios valdžios sistemos tobulinimo principų, nustatytų Vykdomosios valdžios sistemos sandaros tobulinimo koncepcijoje. Šis principas reiškia, kad formuojant valstybės vykdomosios valios sistemą valstybės funkcijos paskirstomos tiems valdymo lygiams, kuriais jos būtų efektyviausiai įgyvendinamos“ (LR vyriausybė, Kultūros politikos nuostatos, *žin.*, 2001, Nr. 42-1454.)

C. Pollitt ir G. Bouckaert (2003) išskiria šias strategines decentralizavimo galimybes:

1) politinis decentralizavimas (valdžia perduodama renkamiems politiniams atstovams, pavyzdžiui, centrinė valdžia perduoda įgaliojimus vietinei valdžiai) arba administracinis decentralizavimas (įgaliojimai perduodami tam tikrai valstybės institucijai ar įstaigai; jei įgaliojimai perduodami teritoriniams padaliniais, priartinant viešąsias paslaugas prie jų vartotojų, kalbama apie dekoncentraciją);

2) konkurencinis decentralizavimas (valdžios perdavimas kitam organui konkurso būdu, pavyzdžiui, skelbiant konkursą tam tikrai paslaugai teikti) arba nekonkurencinis decentralizavimas (valdžios perdavimas ne konkurso būdu, pavyzdžiui, viena institucija dalį įgaliojimų perduoda kitai institucijai);

3) vidinis decentralizavimas (valdžios perdavimas vyksta institucijos viduje, pavyzdžiui, suteikiant daugiau įgaliojimų žemesnio lygio vadovams, paprastai tai yra įgaliojimai, susiję su asignavimų valdymu) arba išorinis decentralizavimas (valdžia perduodama nepriklausomam išoriniam, dažniausiai specializuotam organui, kuris gali egzistuoti arba būti sukurtas naujai).

Taigi decentralizacija viena iš prielaidų tobulinti kitokį kultūros vyksmą ir veiklą, tačiau tam yra įvairių „už“ ir „prieš“ veiksnių kuriems suvaldyti turime galimybių ir pavyzdžių kitose šalyse.

V. Jauniškis (2006), išskiria tokius kultūros politikos modelius, vyraujančius Europos šalyse: centralizuotas, su išvystyta valstybine struktūra ir finansavimu (Prancūzija, Vokietija); mažiau centralizuotas, daug reikšmės teikiantis regionams, meno sklaidai (Šiaurės šalių); necentralizuotas, paslankus, greit reaguojantis, liberaliausias (Beneliukso šalių, JK). R. Kačkutė (2008), apibūdindama pagrindinius Europos kultūros politikos principus, ypatingą dėmesį skiria „rankos atstumo“ principui, sistemai, kai valstybė finansuoja atskirų jos politikos sričių plėtrą, nesikišdama į plėtros turinį, patikėdama jį tos srities ekspertams. Kultūros politikoje tai reiškia, kad, siekiant saviraiškos laisvės mene ir kultūroje, lėšos menams ir kultūrai skirstomos be jokio politikų kišimosi.

L. Vilkončiaus (2004) teigimu, „Ekspertai įvardija du pasaulyje žinomus kultūros politikos modelius, tartum du priešingus poliūs: valstybinį ir liberalųjį. Pagrindinis valstybinio kultūros politikos modelio požymis – valstybinė kultūros reiškinių, jų gamybos priemonių ir platinimo nuosavybė. Valstybė per savo politinį, ideologinį ir teisinį aparatą iš centro finansuoja ir kontroliuoja kultūros sritį. (...) Liberaliojo kultūros modelio pagrindinis požymis – privati kultūros reiškinių, jų gamybos priemonių ir platinimo nuosavybė. (...) Didesnėje ES dalyje ryškesni liberaliojo modelio požymiai“ (Vilkončius, 2004). Tai reiškia, jog kultūros sritis didesne dalimi yra remiama ne iš valstybės, bet iš privačiojo kapitalo. R. Broniukaitis (1998) pažymi, jog „Visuomenės pozicijas, vertybes ir tikslus aprėpia kultūros aspektas. Vertybes, kurių laikosi auditorija, komisija ar atskiras žmogus, galima suvokti išanalizavus kalbų turinį arba nustačius, kaip skirstomi ištekliai (kiek pinigų skiriama kultūrai, mokslui, švietimui)“. 2.2-oje lentelėje pateikiami Eurostat Statistics Database duomenys apie Lietuvos ir kitų Europos Sąjungos šalių išlaidas kultūrai (BVP dalis, proc.).

2.2 lentelė

Europos Sąjungos valstybių išlaidos kultūros sričiai*

Metai Valstybė	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Airija	3,8	3,4	3,3	3,4	3,7	4,2	5,2	3,9	3,7	:
Austrija	1,4	1,3	1,2	1,2	1,0	1,2	1,1	1,2	1,0	:
Belgija	1,7	1,6	1,6	1,7	1,6	1,6	1,6	1,7	1,6	:
Bulgarija	3,2	3,0(p)	3,2(p)	3,4(p)	4,0(p)	5,4(p)	5,6(p)	4,9(p)	4,8(p)	:
Čekija	3,1	6,6	4,0	4,2	4,5	4,1	4,6	5,1	4,3	:
Danija	1,8	1,6	1,9	1,7	2,0	1,9	1,9	2,0	2,1	2,2
Estija	5,3	4,4	3,8	4,0	4,8	5,1	5,3	5,2	3,9	:
Graikija	3,4	3,5(p)	3,5(p)	2,8(p)	3,4(p)	3,4(p)	3,7(p)	3,1(p)	2,8(p)	:
Ispanija	3,5	3,6	3,4	3,6	3,7	4,0(p)	4,0	4,5	3,8	:
Italija	1,7	2,5	2,4	2,4	2,3	2,3	2,2	2,5	2,1	:
Jungtinė Karalystė	1,6	1,6	1,8	0,7	1,8	1,9	2,3	2,7	2,5	
Kipras	3,0	3,4	4,1	3,1	3,0	3,0	3,1	4,2	3,8	:

Latvija	1,4	2,7	3,5	3,3	5,1	6,4	4,8	4,4	3,9	:
Lenkija	3,5	3,4	3,4	3,5	3,9	4,3	4,6	5,3	5,7	:
Lietuva	3,0	3,0	3,5	3,5	4,2	5,3	5,0	3,9	4,6	:
Liuksemburgas	4,9	4,6	4,3	4,5	3,6	3,3	3,2	3,7	4,1	:
Malta	4,1	4,7	3,9	4,8	4,1	3,9	2,4	2,0	2,1	:
Nyderlandai	3,5	3,6	3,2	3,3	3,3	3,3	3,5	3,8	3,6	:
Portugalija	3,5	3,2	3,3	3,0	2,4	2,7	2,9	3,0	3,6	:
Prancūzija	3,0	3,1	3,1	3,3	3,2	3,3	3,3	3,4	3,1	:
Rumunija	3,5	3,6	3,1	3,9	5,2	6,2	6,6	6,0	5,7	:
Slovėnija	3,0	3,2	3,5	3,2	3,7	4,3	4,5	4,7	4,3	:
Slovakija	3,3(e)	2,5(p)	2,4(p)	2,2(p)	2,0(p)	2,0(p)	2,0	2,3	2,6	:
Suomija	2,7	2,8	2,9	2,6	2,4	2,5	2,5	2,8	2,6	:
Švedija	3,1	2,9	2,9	3,0	3,0	3,1	3,3	3,5	3,4	:
Vengrija	4,9(p)	3,5(p)	3,5(p)	4,0(p)	4,4(p)	3,6(p)	2,9(p)	3,1(p)	3,4(p)	:
Vokietija	1,8	1,6	1,5	1,4	1,5	1,5	1,6	1,7	1,6	:

(:) duomenų nėra; (p) negalutiniai duomenys; (e) apytikriai duomenys

*Šaltinis: Eurostat Statistics Database, 2012.

Jei būtų vertinami tik 1-oje lentelėje pateikti duomenys, nesigilinant į kiekvienoje valstybėje veikiančią kultūros srities finansavimo būdą, galėtų pasirodyti, jog Lietuvoje dėmesys kultūrai finansinių valstybės asignavimų požiūriu nėra menkas, nes vien Europos Sąjungoje yra valstybių, kuriose valstybės skiriama parama kultūros sričiai yra mažesnė (BVP dalimi, proc.) nei mūsų šalyje. Tai Austrija, Belgija, Danija, Italija, Jungtinė Karalystė, Prancūzija, Slovakija, Suomija, Vokietija. Gali atrodyti, jog tokiai mažai valstybei kaip Lietuvai būtų naudingiau labiau orientotis į liberalųjį modelį, tačiau L. Vilkončius (2004) teigia, „jog Lietuvos rinka yra pernelyg maža, apyvartoje esančio privataus kapitalo mastas taip pat palyginti kuklus. (...) Tačiau valstybė negali palikti kultūros vien tik rinkos reguliavimui, nes: rinkoje besiformuojanti paklausa išreiškia tik vidutinį to meto skonį, todėl dažnai elitinės kultūros galimybės yra ribotos, o jos raidą lemia masių skonių ir poreikių kaita; nemaža dalis to meto visuomenės narių dėl ribotų pajamų negali naudotis įvairiomis kultūros gėrybėmis. Todėl nė viena pasaulio valstybė niekada nenustoja rūpintis kultūros raida“. Jau anksčiau minėta, jog kultūros paslaugų prieinamumas potencialiems kultūros vartotojams didele dalimi priklauso nuo galimų skirti lėšų kultūros paslaugoms įsigyti. Lietuvos statistikos departamentas pateikia duomenis apie vidutines pinigines vartojimo išlaidas vienam namų ūkio nariui per mėnesį atskiroms išlaidų sritims. 2.3 lentelėje pateikti duomenys apie vidutines pinigines vartojimo išlaidas vienam namų ūkio nariui per mėnesį (litas).

Vidutinės piniginės vartojimo išlaidos vienam namų ūkio nariui per mėnesį*

Sritis \ Metai	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2012
Laisvalaikis ir kultūra	20,9	22,7	26,9	34,0	41,1	46,7	41,7
Vienas gyvenantis asmuo	21,3	20,2	32,6	40,9	43,5	40,0	45,4
Vienas suaugęs asmuo su vaikais iki 18 metų	24,6	20,0	27,1	51,0	35,5	29,6	42,5
Sutuoktinių pora be vaikų	18,6	24,6	26,6	32,5	47,5	66,9	50,4
Sutuoktinių pora su vaikais iki 18 metų	23,8	27,4	28,9	36,0	44,9	51,9	43,6
Kiti namų ūkiai su vaikais iki 18 metų	18,1	18,7	20,8	27,7	35,3	29,3	27,6
Kiti namų ūkiai be vaikų iki 18 metų	19,9	19,2	24,7	30,6	35,2	42,4	34,0

*Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2013.

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog, nors vidutinės išlaidos laisvalaikio ir kultūros sričiai augo, skirtingi namų ūkiai kultūros ir laisvalaikio paslaugoms skyrė gana skirtingas sumas, didžiausias atotrūkis matyti 2008 metais tarp vieno suaugusio asmens su vaikais iki 18 metų (29,6 Lt) ir sutuoktinių poros be vaikų (66,9 Lt).

V. Kančys (2004), gvildendamas kultūros ekonomikos ir finansavimo problemas, pažymi, jog „multiplikatoriaus efektas veikia ir kultūros srityje“, nes vienos išlaidos skatina kitų išlaidų atsiradimą. 2012 m. Lietuvos banko Statistikos departamento direktorius dr. R. J. Vaicenavičius (2012) pristatė 2011 m. kovo mėn. – 2012 m. rugpjūčio mėn. pagal Pasaulinės intelektinės nuosavybės organizacijos (PINO) „Pramonės šakų, susijusių su autorių teisėmis, svarbos ekonomikai vertinimo gaires“, kuriomis remtasi atliekant tyrimus jau daugiau nei 30 pasaulio šalių, išsamų autorių teisių ir gretutinių teisių (ATGT) ekonominio indėlio į Lietuvos ekonomiką tyrimą. Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos duomenimis, tyrimo metu išanalizuotas ATGT srities kasmetinis indėlis į Lietuvos bendrąjį vidaus produktą, užimtumą ir užsienio prekybą 2000–2008 metais. Pažymėtina, kad atskiros ATGT ekonominės veiklos kito labai sparčiai, nors visuminė šių ekonominių veiklų įtaka Lietuvos ekonomikai nagrinėjamu laikotarpiu kito nuosaikiai. 2008 metais ji sudarė 5,4 proc. bendrosios pridėtinės vertės ir 4,92 proc. nacionalinio užimtumo. Tai rodo, kad kūrybinės industrijos yra produktyvi Lietuvos ekonomikos dalis, kadangi jose statistinis darbuotojas sukuria didesnę nei vidutinę pridėtinę vertę. Užsienio prekyboje ATGT srities eksportas siekė 4,68 proc. bendrojo eksporto. Lyginant su kaimyninėmis šalimis, pagal ATGT ekonomikos segmento sukuriamą pridėtinę vertę ar BVP Lietuva artima Latvijai, Suomijai, Slovėnijai ir Bulgarijai. Tyrimas parodė, kad svarbiausios ATGT ekonomikos šakos yra (1) spauda ir literatūra, (2) programinė įranga ir duomenų bazės bei (3) reklamos paslaugos. Ekonominis spaudos ir literatūros

indėlis nuo 2000 m. iki 2008 m. sparčiai mažėjo (*tyrimo atlikimo laikas 2011 kovo – 2013 rugpjūčio mėn.*), susitraukdamas beveik trečdaliu, tačiau tiriamo laikotarpio pabaigoje vis dar išliko pirmaujančiu ATGT sektoriumi, sukurdamas 0,87 proc. bendrosios pridėtinės vertės. Antroje vietoje – programinė įranga ir duomenų bazės, kurių dalis Lietuvos ekonomikoje per nagrinėjamą laikotarpį išaugo dvigubai ir 2008 m. sudarė 0,69 proc. BVP. Trečioji pagal ekonominę svarbą reklamos paslaugų sritis taip pat greitai plėtėsi ir nagrinėjamo laikotarpio pabaigoje sudarė 0,47 proc. BVP. (Vaicenevičius, 2013). Kultūros poveikio valstybės ekonomikai dydį norėtusi įvertinti ir kitomis konkrečiomis skaitmeninėmis išraiškomis, tačiau pasak V. Kančiaus (2004), „kultūros rinkoje susiklosto gana specifiniai santykiai tarp kultūros produkto pirkėjų ir pardavėjų, o ypač tarp kūrėjų ir tarpininkų. (...) Kultūros teikiamas produktas turi viešosios gėrybės pobūdį. Jo vartojimą apriboti kartais būna sunku ar net neįmanoma, netgi ir tuo atveju, jeigu vartotojas neprisideda prie jo gamybos finansavimo. (...) Juk kultūros produkto vertė plintant jo vartojamumui tik didėja“. R. Aleknaitė – Bieliauskienė (2007) pažymi, jog „Natūraliai besivystančiai visuomenės kultūrai, jos plėtotei būtina turtėjanti sociokultūrinė terpė. (...) Nežinomųjų, nuostabos ir fantazijos kupina meno sritis aktyvina ne tik emocinius, bet ir mąstymo procesus“.

Kultūros sritis, kurdama ir perduodama kultūrinės vertybes, tenkina įvairius visuomenės poreikius: kultūrinės saviraiškos, pažintinius, tautinių tradicijų išsaugojimo ir kt. Tačiau, kaip teigia R. Aleknaitė – Bieliauskienė (2007), „Kartais pamirštama, kad perimamos ir kuriamos kultūros vertybės lemia svarbiausias kiekvieno piliečio minties ir kryptingos veiklos sritis: politiką, ekonomiką, sociokultūrinių erdvių funkcionavimo prasmingumą. Dažnai nepastebima arba tiesiog nežinoma, kad šios įvairios žmogaus veiklos sritys kasdieniame gyvenime yra susijusios, susipynusios. Jos labai reikšmingos žmonijai ir atskirai kiekvienos asmenybės, kūrybingos individualybės tapsmui“. Lietuvos Respublikos prezidentas V. Adamkus 2004 metų gruodžio 12 d. kalboje pabrėžė, kad „Valstybės institucijos privalo įsisąmoninti, kad žmogus ne vien duona gyvas. Gyvenimas nebus visavertis, jei jame neliks vietos kultūrai. Kita vertus, net šalies socialinė ir ekonominė raida negali būti ilgalaikė ir sėkminga, jei pamirštama kultūra. Tik kultūringa visuomenė gali būti kūrybinga, sugebanti konkuruoti tarptautinėje rinkoje.“

Valstybės **konkurencingumą** lemia daugelis veiksnių, vienas jų - valstybės **inovatyvumo rodiklis** (kiekvienais metais pateikiamas European Innovation Scoreboard). Inovatyvumo rodiklio lygiui labai svarbi technologijų valstybėje plėtra, kūrimas ir taikymas. Lietuva vertinama kaip kukli inovatorė, pasižyminti žemesniu už vidutinį įvykdymu. Stipriosiomis pusėmis įvardijami žmogiškieji ištekliai, finansai ir parama. Susijusios silpnybės yra atviros, patrauklios tyrimų sistemos, sanglauda ir antreprenerystė, intelektinis turtas, inovatyvumas ir ekonominiai efektai; šioje srityje yra augimo potencialas. Pastebimas didelis doktorantūros pakopos studentų ne iš

Europos Sąjungos srauto augimas ir bendruomenių išskirtinumas. Ryškus nuosmukis pastebimas įplaukose už užsienio licenzijas ir patentus⁶.

Kultūros politikos tyrinėjimo centro studijoje, pristatančioje Honkongo kūrybiškumo indeksą (2004) teigiama, jog, nors ekonominiu požiūriu ir gali atrodyti, jog kūrybiškumas – išmatuojamas socialinis procesas, nėra aišku, kaip nustatyti santykį tarp kūrybiškumo ir socialinės bei ekonominės plėtros. Dar svarbiau, kiek kūrybiškumas prisideda prie ekonomikos augimo ir kaip skatina socialinį ir kultūrinį visuomenės pokytį. Pažymėtina, jog mokslininkai mėgino nustatyti ryšį tarp **kūrybiškumo** ir **ekonomikos augimo**, formuodami įvairius tarpusavyje sąveikaujančius veiksnius apimančius modelius. Generalinio kultūros ir švietimo direktorato Europos komisijai parengtoje studijoje, nagrinėjančioje kultūros įtaką kūrybiškumui, pateikiamas trijų kūrybiškumo indeksų palyginimas (žr. 2.4 lentelė).

2.4 lentelė

Kūrybiškumo indeksų palyginimas

Indeksas	Tikslas	Apimtis
Honkongo indeksas	Apjungti įvairių sociokultūrinių parametrų charakteristikas ir iliustruoti skirtingų veiksnių, įtakojančių kūrybiškumą, sąveiką	Aplinkos, asmenybės ir pažinimo kintamųjų rinkinys, kurio dėka Honkongo teritorijoje sukuriama kūrybiniai produktai
Euro-kūrybiškumo indeksas	Sąrašas elementų, pritraukiančių kūrybišką visuomenės dalį į tam tikrą geografinę vietą	„3 T“: technologija, tolerancija ir talentas
Flamandų indeksas	Regioninio inovatyvumo gairės	Techninė inovacija, antreprenerystė ir atvirumas visuomenei

*Šaltinis: The impact of culture on creativity (2009), 43, p. 182.

R. Florida 2002 m. sukurta sistema, skirta vertinti kūrybiškai ekonomikai ir didinti kūrybišką visuomenės dalį dar vadinama Euro-kūrybiškumo indeksu (Centre for Cultural Policy Research, 2004). Pagrindinis šios sistemos teiginys – geografinė kūrybiškos visuomenės dalies koncentracija atskiruose regionuose. Ši sistema teigia, jog kūrybiškos visuomenės dalys yra linkę būti nugalėtojomis, kas įtakoja aukštos klasės darbo vietų kūrimą ir ekonomikos augimą, taip dar labiau sustiprinant atskirų regionų pranašumą. Ekonominio augimo regionuose aiškinimas remiasi 3T metodu, apimančiu *talentą*, *technologijas* ir *toleranciją*; aiškinama, jog kūrybingi žmonės pirmenybę teikia vietovėms, kurios yra įvairialypės, tolerantiškos ir atviros naujoms idėjoms, tai įtakoja kūrybinio kapitalo koncentraciją regione, aukštą inovatyvumo lygmenį, aukštųjų technologijų verslo formavimąsi, darbo vietų kūrimą ir ekonominį augimą. Kūrybiškumas yra socialinis procesas, nuolat formuojamas mūsų vertybių, normų, praktikos ir *socialinio, kultūrinio* ir *žmogiškojo* kapitalo struktūrų. Nors galimybė kurti yra vertinama trijų kapitalo formų kontekste, jos

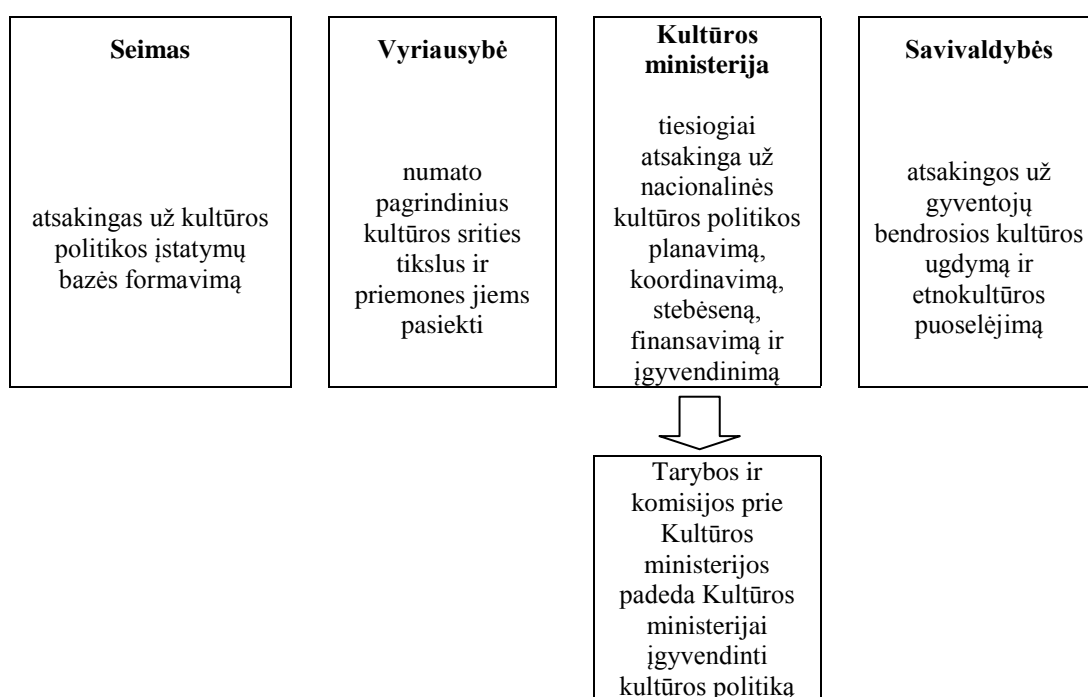
⁶ European Innovation Scoreboard, 2011.

įvairovė gali būti skatinama arba ribojama socialinių partnerių, rinkos ir institucijų prieinamumo, kitaip – *struktūrinio ir institucinio* kapitalo. Šių skirtingų kapitalo formų sąveika yra vertinama kaip *kūrybiškumo rezultatas/išdava*, kuris gali būti išreikštas ekonomine verte, skatinimo veikla ar kita prekių, paslaugų ir pasiekimų kūrimo forma (Centre for Cultural Policy Research, 2004).

Pasak R. Aleknaitės – Bieliauskienės (2007) „Net negali kilti klausimas, ką pirmiausia turime kurti – ekonomiką ar kultūrą. **Žema kultūra formuos prastą politiką, nerentabilią ekonomiką, be pagarbos žmogui žurnalistiką** (...), nuolankius turtui ir pareigybei, savąjį etnosą ir nacionalinę savigarbą pamynusius piliečius. Suvokianti savo uždavinį ir strategiškai apmąstyta, žmogų išaukštinanti ir kūrybinius stimulus žadinanti, tautiniu mentalitetu grįsta (tuo įdomi pasauliui) meninė visuomenės kultūra – viena reikšmingiausių XXI a. kūrybingą ir mąslų pilietį brandinanti terpė“.

Už kultūros politikos formavimą, įgyvendinimą ir administravimą Lietuvoje atsakingos skirtingų lygių institucijos (žr. 3 pav.). Seimas yra atsakingas už kultūros politikos įstatymų bazės formavimą. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės ataskaitoje „Dėl Seimui atskaitingų institucijų, veikiančių kultūros srityje, veiklos“ (2012) nurodyta, jog „Šiuo metu Seimui atskaitingos yra 24 institucijos: trijų steigimas numatytas Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, o 21 instituciją Seimas įsteigė savo nuožiūra. Septynios institucijos iš dvidešimt keturių susijusios su kultūros ministru pavestomis valdymo sritimis: Lietuvos gyventojų genocido ir rezistencijos tyrimo centras, Lietuvos radijo ir televizijos komisija, Spaudos, radijo ir televizijos rėmimo fondas, Valstybinė kultūros paveldo komisija, Valstybinė lietuvių kalbos komisija, Etninės kultūros globos taryba ir Žurnalistų etikos inspektoriaus tarnyba“. Atlikus valstybinį auditą (2013) nustatyta, jog „nepakankama šių institucijų veiklos kontrolė, skirtinga jų vadovų skyrimo tvarka, nevienodas šių institucijų statusas, skiriasi jų atskaitomybė“, „Dalis Seimui atskaitingų kultūros srities institucijų vykdomų funkcijų persidengia su kitomis kultūros srities viešojo administravimo institucijų funkcijomis, dalis jų būdingesnės vykdomosios valdžios institucijų vykdomoms funkcijoms ir nesietinos su Konstitucijos Seimui nustatytais įgaliojimais, dėl to gali būti neracionaliai naudojami valstybės ištekliai“ (Valstybinio audito ataskaita, 2013), „nepakankamai išnaudojamos galimybės pasinaudoti Seimui atskaitingų kultūros srities institucijų veiklos rezultatais, kai kurių audituotų institucijų dalies vykdomų funkcijų apimtys mažėja, todėl gali būti neefektyviai panaudojami turimi ištekliai“. Vyriausybė numato pagrindinius kultūros srities tikslus ir priemones jiems pasiekti. Šešioliktosios vyriausybės 2012-2016 metų programoje įtvirtinta nuostata, jog „Lietuvos kultūrinė veikla ir jos sukurti produktai turi būti prieinami visiems, neatsižvelgiant į pajamas ir tautybę. Lietuvoje esanti kultūrinė ir meninė įvairovė, jos apsauga, integracija į ją ir gyventojų, susitelkusių į bendruomenes pagal gyvenamąją vietą, tautybę ar kitus kriterijus, sąveika turi tapti stipriąja šiuolaikinės visuomenės kūrybiškumo ugdymo savybe“. Kultūros ministerija atsakinga už kultūros

politikos planavimą, koordinavimą, stebėseną, finansavimą ir įgyvendinimą. Vienas iš prioritetinių Kultūros ministerijos 2013 metų tikslų, nurodytų 2012 metų veiklos ataskaitoje, yra didinti kultūros politikos įgyvendinimo efektyvumą. Tai planuojama įgyvendinti per profesionalaus scenos meno įstaigų veiklos valdymo, finansavimo reformavimą; kūrybinių darbuotojų socialinių garantijų nustatymą; valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų kultūros specialistų darbo apmokėjimo teisinio reguliavimo pakeitimą, siekiant konkurencingo darbo apmokėjimo aukščiausios kvalifikacijos specialistams; kultūros ir meno institucijų veiklos kokybės vertinimo sistemos, susiejančia institucijos finansavimą su vertinimo rezultatais, sukūrimą; Kultūros ministerijos teisės aktuose įtvirtintų ūkinės komercinės veiklos leidimų (licencijų) peržiūrą ir jų išdavimo sąlygų analizę, parengiant būtinus teisės aktų pakeitimų projektus.



2.1 pav. Institucijos, atsakingos už kultūros formavimą, įgyvendinimą ir administravimą Lietuvoje*

*Šaltinis: Kultūros politikos įgyvendinimas dalinai finansuojant programas ir projektus. Valstybinio audito ataskaita. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, 2009.

Kultūros ministerijos funkcijų vykdymas įgyvendinamas dešimtyje kultūros sričių: profesionalaus meno - teatro, muzikos, dailės, kino, literatūros srityse; bibliotekų, leidybos, kultūros paveldo vertybių apsaugos, muziejų veiklos valdymo, etninės ir regionų kultūros srityse; valstybės politikos autorių teisių ir gretutinių teisių apsaugos, visuomenės informavimo ir kultūros politikos užsienyje koordinavimo ir įgyvendinimo srityse. Nors kiekviena iš dešimties kultūros sričių rūpinasi atskiros organizacijos (pavyzdžiui, muziejai, kino centrai, bibliotekos, teatrai), tačiau kultūros centruose yra apjungiamos net kelios veiklos. Anot R. Matulio (2007), „kalbant apie

valstybės ar savivaldybės įsteigtus kultūros centrus, vykdančius valstybės ar savivaldybės kultūros politiką, kuriančius kultūrinės edukacijos ir sociokultūrinės paslaugas, garantuojančias kultūrinės atskirties mažinimą, priimtina vienovė. Vidinių procesų tęstinumui užtikrinti priimtinausia – biudžetinės įstaigos statusą turintis kultūros centras. Toks statusas liudija svarų valstybės ar savivaldybių išpareigojimą ir rūpinimąsi tęstiniu meninio ugdymo procesu, beje, tai leidžia optimaliai vykdyti kontrolės funkciją.

Savivaldybės yra atsakingos už gyventojų bendrosios kultūros ugdymą ir etnokultūros puoselėjimą. Seimas, Vyriausybė ir Kultūros ministerija yra institucijos, atsakingos kultūros politikos planavimą, koordinavimą ir formavimą valstybiniu lygmeniu.

Kultūros srityje, kaip ir kiekvienoje kitoje, yra įvairių organizacijų, kurios specializuojasi atskirose veiklos srityse: bibliotekos, muziejai, fotografijos ir parodų galerijos, teatrai, koncertų salės. Anot R. Matulio, „Kultūros centrai – viena iš nedaugelio sistemų, besiformuojanti nacionaliniu pagrindu, turinti mažai analogų kitose valstybėse, todėl įgauna ypatingą svarbą kuriant šalies kultūrą ir reikalauja savitai modifikuoto vadybinio požiūrio ir metodikos“ (Matulis, 2007).

Kultūros sektoriaus poveikis visuomenės vertybių formavimuisi, socialiniam ir kultūriniam aktyvumui, valstybės inovatyvumui ir ekonominei plėtrai yra ypatingai svarbus, deja, kultūra vis dar nėra prioritetine valstybės sritimi finansavimo aspektu. Nors išskiriamas ne vienas teorinis kultūros politikos modelis, kiekvienoje valstybėje jis yra savitas priklausomai nuo kultūros politiką įgyvendinančių ir koordinuojančių institucijų valdymo struktūros, nuo valstybės kultūrinio ir tautinio savitumo, susiklosčiusių kultūros vartojimo ir jos plėtotės tradicijų. Galime paminėti 3 kultūros politikos modelius: centralizuotas, mažiau centralizuotas ir necentralizuotas. Mūsų šalis eina į liberalųjį arba necentralizuotąjį kultūros modelį. Šis modelis turi savų pliusų ir minusų: ryškinamas regioninis išskirtinumas, atsiranda galimybė užsidirbti patiems, atsiranda mokamos paslaugos, tačiau paslaugų kokybė išsikreipia, mažėja prieinamumas gyventojams, ribojamos elitinės kultūros galimybės ir kt.

Nacionalinės kultūros kūrimo, saugojimo, sklaidos ir turtinimo procesuose svarbų vaidmenį vaidina šalies kultūros centrai.

2.2. Kultūros centrų paskirties istorinė apžvalga. (Istorinis diskursas)

Regioniniuose miesteliuose kultūros centrai - dažniausiai yra pagrindiniai kultūrinės veiklos organizatoriai. Lietuvoje sovietmečiu buvo formuojama klubinių įstaigų, kultūros namų vėliau kultūros centrų koncepcijos. Turtingi kolūkiai statė didelius namus, kurie dažniausiai nebuvo

žmonių užpildomi. Didelėse salėse dažniausiai buvo priimami mėgėjiško meno atstovai ir menininkai profesionalai. Tačiau buvo nestiprių ūkių, kurie tegalėjo pastatyti nedidukus kultūros namus, dažniausiai skirtus surengti ataskaitinius susirinkimus.

Lietuvos kultūros ministerija, kurios padaliniu buvo Kultūros ir švietimo įstaigų valdyba, drauge su ministrais ėmė analizuoti visas galimybes, kurios padėtų išbristi iš situacijos: barstomos lėšos kultūros namams išlaikyti, o jie blogai funkcionuoja, žmonės jų nemėgsta, nes dažnai darbas juose vyksta atmetinai.

Buvo subrandinta idėja kooperuoti kultūros ministerijos turimas ir pajėgių, stambių kolūkių biudžetines lėšas ir pradėti statyti, įrengti kuo modernesnius kultūros namus – kultūros centrus. Jų funkcijas aštuntajame XX a. dešimtmetyje apibūdino taip: Kultūros centrai, tai mokslo žiniomis, technika, informacija, metodine medžiaga aprūpinti centrai, kuriuose turi dirbti kvalifikuoti darbuotojai. Buvo manoma, kad tokie gerai įrengti ir prižiūrimi rūmai paskatins, atitrūkus nuo televizoriaus, kuo daugiau kaimo žmonių juose apsilankyti. Buvo manoma, kad kultūros centrai bus ir meno mėgėjų traukos vieta. Ministras D. Trinkūnas pabrėžė mokymo ir meno įstaigų ryšių būtinybę. Todėl kultūros centrai galėjo būti ta vieta, kur šios dvi artimiausios sferos galėtų bendradarbiauti, rengti edukacines programas. Kultūros centrai turėjo prisiimti didžią dalį atsakomybės už kultūros situaciją regionuose. Savo funkcijas jie vykdė kooperuojant pajėgas su Kompozitorių sąjunga, rengdami festivalius, su Filharmonija, steigdami visuomeninius Filharmonijos filialus, liaudies universitetus, rengdami prasmingas šventes moksleiviams, susitikimus su menininkais.

Atgavus Nepriklausomybę, Lietuvoje keitėsi ne tik ekonominė, politinė situacija, bet ir požiūris į sovietmečiu kurtas vertybes. Atsisakyta renginių paradiškumo, formalumo, statistinių kultūros vertinimų (kiek kultūros namų, kolektyvų, juose žmonių ir t.t.). Tačiau išradžius tokį procesą, pradėta ardyti ir kultūros centrus, namus. Miestuose ir kaimuose kultūros centrai iš kultūros industrijų buvo paverčiami prekeivių ir kitokių verslininkų veiklos vieta. 2000 metais buvo konstatuota, kad „iki šiol rajonuose nėra vieningo kultūros valdymo mechanizmo, savitos kultūrinio darbo programos, kultūros namai neturi juridinio statuso ir finansinio savarankiškumo“ (Lietuvos kultūros kongresas, 2000).

Buvo siūloma dalį kultūros namų reorganizuoti į siauresnio profilio kultūros įstaigas: jaunimo seklyčias, svetaines, laisvalaikio klubus ir t.t. Tuomet respublikoje buvo numatyta išlaikyti 19 procentų kultūros namų ir centrų t. y. šiek tiek daugiau nei 200. Kultūros centrams bandyta suformuoti tam tikrus kriterijus: turėti ne tik žiūrovų salę, būti šildomiems, bet ir veiklias svetaines, barus. Kultūros įstaigos pačios ieškojo išgyvenimo galimybių pradedant nuo nuostatų formavimo iki bendruomenės poreikių ir problemų sprendimo.

Atgimusioje Lietuvoje kultūros centrų gyvenimas nedaug ką bedomino. Daugiausiai – pačius ten dirbančius ir regiono bendruomenę. Nesutvarkyta liko įstatyminė kultūros centrų bazė.

Šiandien įvairių lygmenų kultūros vadybininkai diskutuoja opią problemą – koks turi būti kultūros centras, kas įtakoja jo veiklos pokyčius. Vienas iš pokyčius įtakančių veiksnių – kultūros centro statuso suformavimas. Šiandien vis dar diskutuojama dėl kultūros centrų statuso regionuose egzistavimo tikslingumo, veiklos principų, parengti Regionų kultūros mėgėjų meno žemėlapių rengimo kriterijai (Žin., 2010, Nr. 20-950).

Siekiant įgyvendinti kultūros politiką akcentuotina kultūros centrų reikšmės globalizacijos procese, glaustai priminti jų svarbą:

- Kultūros centrai – tai Lietuvos regionų kultūrinio savitumo puoselėjimo garantas bei Lietuvos kaip kultūringos valstybės laiduotojas. Tai beveik vienintelės institucijos, besirūpinančios nekomerciniu liaudies kultūros išsaugojimu, profesionalaus meno prieinamumu regionų gyventojams; palaikančios tautinių, valstybinių, religinių papročių gyvybingumą; gebančios dirbti profesionaliai ir išlaikyti atsvarą pigiai masinei kultūrai.

- Kultūros centrai yra ne tik meninių ir kultūrinių paslaugų kūrėjai ar perteikėjai, bet ir svarbios ugdymo institucijos. Čia profesionaliai rengiamos edukacinės programos, nuosekliai taikomi aktyvieji ugdymo procesai. Juose galima įgyti meninių, asmeninių, socialinių, profesinių, komunikacinių ir kitokių gebėjimų, bendruomenių nariai gali realizuoti prigimtinių poreikį bendrauti, bendradarbiauti, tobulėti. Kultūros centrai – vienos patraukliausių institucijų organizuojant andragoginį procesą.

- Kultūros centrai miestuose ir rajonuose yra nacionalinės reikšmės institucijos, kurios kai kuriais atvejais turėtų būti prilyginamos prie nacionalinių Lietuvos institucijų, tokių kaip Valstybinis operos ir baleto teatras, Dramos teatras, Filharmonija bei kitos institucijos Vilniuje. Kadangi šių institucijų dėka tampa prieinamas profesionalusis menas regionuose, kultūros centrų meno kolektyvai, kaip ir profesionalių, deramai reprezentuoja mūsų kultūrą pasaulyje. Tik kultūros centrų dėka šalyje gyvuoja mėgėjų meno kolektyvai, turintys savitas pedagogines sistemas. O po šia mėgėjų meno sąvoka slypi galybė kitų, nei įprasta matyti, procesų. Daugelis mato koncertus, festivalius, konkursus ir sprendžia tik apie šių kolektyvų meninį lygį. Tačiau svarbiausia – žmonių buvimas šiame kolektyve. Dažniausiai tai atskiros meninės bendruomenės, kuriose jų nariai sprendžia net asmenines problemas. O kolektyvo vadovui tenka ne tik meno srities pedagogo, bet ir psichologo bei socialinio darbuotojo vaidmuo. Meno kolektyvų narių „buvimo kartu erdvė“ lemia jų bendravimą, karjerą, asmeninį gyvenimą bei kitus procesus.

- Kultūros centrai rūpinasi vaikų ir jaunimo užimtumu, meniniu ugdymu. Šis procesas – labai reikšminga ir ilgalaikė priemonė užkertant kelius plisti narkotikų, alkoholio, tabako vartojimui. O suaugusieji, be kultūrinių paslaugų, patenkina ir sociokultūrinius poreikius.

- Kultūros centrai – vieni pagrindinių, visų tautiniu pasididžiavimu tapusios Pasaulio lietuvių dainų šventės kūrėjai. (Matulis, 2005)

2004 m. Lietuvos Liaudies kultūros centras įsipareigojo puoselėti ne tik tautinį meną, dainų švenčių judėjimą, bet ir visokeriopa kultūros sklaidą regionuose. Remiantis 2002 sausio 31 d. LR kultūros ministro įsakymu Nr. 44 „Kultūros centrų pertvarkymo gairės“, parengė specializuotų, etninės kultūros ir daugiafunkcinių kultūros centrų bendruosius nuostatus.

2005 m. sausio 1 d. įsigaliojo Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas (Žin., 2004, Nr. 120-4435), kurio 2 straipsnio 4 dalyje buvo pateikta kultūros centro sąvoka: „**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. *Daugiafunkcinis kultūros centras – įvairias kultūros sritis, žanrus puoselėjanti ir skleidžianti kultūros įstaiga.*“**

Šio įstatymo nuostatuose apibrėžiamas šiuo metu Lietuvoje esantis Kultūros centrų klasifikavimas:

- Pagal steigėją, Kultūros centrai skirstomi į valstybes kultūros centrus, savivaldybių kultūros centrus ir kitus kultūros centrus.
- Pagal veiklos pobūdį Kultūros centrai skirstomi į specializuotus ir daugiafunkcinius.

Įgyvendindamas Lietuvos Respublikos kultūros centru įstatymą 2004 m. gruodžio 31 d. Kultūros ministro įsakymu Nr. IV-443 patvirtinti Kultūros centru akreditavimo tvarkos nuostatai. Pagal LR Kultūros ministerijos nustatytus veiklos ir materialinės bazės kriterijus Kultūros centrai skirstomi į aukščiausią, pirmą, antrą ir trečią kategorijas atitinkančius centrus. Pagal mėgėjų meno kolektyvų meninį lygį, veiklą ir pasiektus rezultatus nustatomos Kultūros centre veikiančių meno kolektyvų kategorijos (2008-03-17 įsakymas Nr. IV-145).

Kadangi kultūros centrų kaip viešojo valdymo subjektų veikla yra glaudžiai susijusi ir priklausoma nuo savivaldybių įgyvendinamų regioninių kultūros strategijų, būtina apžvelgti kultūros srities administravimo ypatumus savivaldybėse.

2.3. Kultūros srities administravimo ypatumai savivaldybėse

B. Kleponis (2005), nagrinėdamas savivaldybių funkcijas ir kompetencijas, teigia, jog „Savivaldybės yra decentralizuota viešojo administravimo sistema. Tai reiškia, kad savivaldybės pagal Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją veikia laisvai ir savarankiškai. Savivaldybės atstovaujamoji institucija (savivaldybės valdžia) savivaldybei nustatytos kompetencijos apimtyje turi teisę priimti sprendimus laisvai ir nepriklausomai nuo valstybės

institucijų valios. Tuo savivaldybių veikla skiriasi nuo valstybės viešojo administravimo subjektų vietose veiklos, kurie neturi teisės priimti savarankiškus, nepriklausomai nuo aukščiau esančios valdžios sprendimus“. Savivaldybės įgyvendina visuomenės poreikių tenkinimą per įvairių jai pavaldžių įstaigų veiklas. Kultūrinėje plotmėje bene svarbiausios įstaigos savivaldybėse yra bibliotekos, muziejai, teatrai, kultūros centrai. Bibliotekų įstatyme (Žin. 1995, 51-1245; 2004, IX-2378, 2004, Nr. 120-4431) numatyta, jog „Savivaldybės viešoji biblioteka kaupia ir saugo savivaldybės poreikius tenkinantį universalų dokumentų fondą, aptarnauja vartotojus, dalyvauja formuojant Lietuvos bibliotekų fondą ir kuriant bibliotekų informacijos sistemą; (...) gali būti steigiami savivaldybės viešosios bibliotekos filialai miesto mikrorajonuose, miesteliuose ir (arba) kaimuose, taip pat filialai, aptarnaujantys vaikus ar kitas vartotojų grupes, bei mobiliosios bibliotekos“. Lietuvos Respublikos muziejų įstatyme (Žin., 1995, Nr. 53-1292; 2003, Nr. IX-1593, Žin., 2003, Nr. 59-2638) yra numatyta, jog „Savivaldybių muziejai kaupia, saugo, tiria, konservuoja ir eksponuoja tam tikros savivaldybės teritorijos kultūros istoriją atspindinčius muziejinių vertybių rinkinius. Savivaldybių muziejus steigia savivaldybės. Savivaldybių muziejai bendradarbiauja su švietimo įstaigomis ir rengia muziejines moksleivių lavinimo programas; organizuoja su muziejaus veikla susijusius kultūros renginius; teikia metų veiklos ataskaitas bei darbo planus steigėjui ir Kultūros ministerijai“. Vadinasi, tiek muziejai, tiek bibliotekos atlieka dalį tų pačių funkcijų, tik renginius orientuodami į tam tikrus žanrus, pavyzdžiui, bibliotekoje kultūriniu renginiu gali būti įvardintas knygos pristatymas, tam tikro laikotarpio knygų paroda; muziejuje – atskiro kalendorinio laikotarpio švenčių papročius pristatanti edukacinė programa, tematinė ekspozicija. Tuo tarpu kultūros centrai rengia ir knygų pristatymus, ir įvairias tematinės parodas, ir edukaciniais bei kultūriniais renginiais siekia išsaugoti bei puoselėti etninę kultūrą, be to, skatina kultūrinį bendruomenės užimtumą. Anot R. Matulio, „Nacionalinės kultūros kūrimo, saugojimo, sklaidos ir turtinimo procesuose svarbų vaidmenį vaidina šalies kultūros centrų, kaip sociokultūrinių įstaigų, sistema, po ilgų diskusijų, svarstymų ir ieškojimų atradusi deramą vietą kaip bendruomenių meninio ugdymo, vaikų ir jaunimo kultūrinės edukacijos, pozityviosios socializacijos, etninės kultūros apsaugos, profesionalaus meno sklaidos svarbi institucijų sistema.“. Pagal A. Maslow piramidę, tik patenkinus pirminius poreikius (fiziologinius, saugumo), asmuo siekia bendravimo, pripažinimo ir saviraiškos. Kadangi kultūros centrų veikla yra orientuota į aukštesniųjų poreikių tenkinimą, derėtų pažymėti, jog kultūros centrai teikia paslaugas, kurios nėra pirmo būtinumo paslaugos, - žmogus, neturėdamas pakankamai lėšų patenkinti fiziologiniams ir saugumo poreikiams (maistui, aprangai, mokesčiams už būstą, transporto išlaidoms) patenkinti, neskirs lėšų kultūrinių paslaugų įsigijimui, nors to ir norėtų.

Konferencijos rezoliucijoje, skirtoje Lietuvos kultūros centrų asociacijos veiklos dešimtmečiui (2012), kultūros centrai įvardijami kaip „pasikeitimų barometras ir katalizatorius, kurie tenkindami ir ugdydami tiek vietinių gyventojų poreikius ir lūkesčius, tiek profesionalių kūrėjų ir kultūros specialistų poreikius dirba lanksčiai, išradingai ir kūrybingai. Šiuo metu Lietuvoje tebesitęsiant socialinėms ir ekonominėms reformoms, kultūros centrai tęsia pradėtą veiklą ir yra reikšmingi savivaldybių ir regionų kultūros politikos vystymo ir įgyvendinimo instrumentai, vykdančys ir tenkinantys bendruomenės kultūrinius poreikius, ugdantys kūrybinę iniciatyvą, stiprinantys kiekvieno regiono etnokultūros savitumą, skatinantys profesionalaus meno sklaidą, inicijuojantys tarpinstitucinių kultūros, socialinių, meno, edukacinių projektų kūrimą ir įgyvendinimą, kūrybinių industrijų plėtrą įvairaus amžiaus, išsilavinimo ir kultūrinių poreikių žmonių grupėms“ (2012)

LR kultūros centrų įstatyme (Žin., 2004, Nr. 120-4435; 2010, Nr. 48-2282) nurodytos šios kultūros centrų funkcijos:

- 1) sudaryti sąlygas etninės kultūros sklaidai, populiarinti senąsias kultūros tradicijas, papročius, laiduoti etninės kultūros perimamumą;
- 2) organizuoti mėgėjų meno kolektyvų, studijų, būrelių veiklą;
- 3) rūpintis mėgėjų meno kolektyvų parengimu ir dalyvavimu Dainų šventėse, vietiniuose, regioniniuose, respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose;
- 4) organizuoti pramoginius, edukacinius ir kitus renginius;
- 5) organizuoti valstybinių švenčių, atmintinų datų, kalendorinių švenčių paminėjimą;
- 6) rūpintis vaikų ir jaunimo užimtumu, meniniu ugdymu;
- 7) kurti ir įprasmiti šiuolaikinės modernias meno veiklos formas;
- 8) organizuoti etninę kultūrą, mėgėjų meną populiarinančius renginius, tenkinti kitus bendruomenės kultūrinius poreikius;
- 9) sudaryti sąlygas profesionalaus meno sklaidai;
- 10) tenkinti sociokultūrinius bendruomenės poreikius.

Pagal vykdomų veiklų pobūdį, vadovaujantis Kultūros ministerijos patvirtintomis statistinėmis ataskaitų formomis, renginiai, vykstantys kultūros centruose, gali būti suskirstyti į tokias grupes:

- 1) mėgėjų meno kolektyvų renginiai ir koncertai, vykstantys savame kultūros centre,
- 2) mėgėjų meno kolektyvų parengtų meninių programų pristatymai kitose šalies institucijose, užsienio festivaliuose;
- 3) profesionaliojo meno parodos ir plenerai;
- 4) tautodailės, vaikų ir jaunimo kūrybos parodos, stovyklos, kūrybinės dirbtuvės ir plenerai;

- 5) profesionaliosios klasikinės muzikos koncertai ir muzikiniai projektai;
- 6) profesionaliojo teatro spektakliai ir teatriniai projektai;
- 7) populiariosios muzikos atlikėjų koncertai ir pramoginiai projektai;
- 8) poilsio vakarai, vakaronės, gegužinės ir diskotekos;
- 9) edukaciniai renginiai, ilgalaikės programos, projektai;
- 10) sociokultūriniai renginiai, akcijos, festivaliai, projektai;
- 11) etnokultūrinės ekspedicijos.

Kultūros centrų funkcijos – labai įvairios, tačiau mėgėjų meno kolektyvų būrimasis ir veikla išskiria šios rūšies įstaigas iš kitų. Anot R. Matulio, „Bendravimas, skatinantis žmones jungtis ir pajusti vidinį ryšį, yra prigimtinis, socialiai svarbus ir iš esmės pasireiškia tik kultūros centruose. (...) Tik deramai funkcionuojant šalies kultūros centrų sistemai, gali taip burtis bendruomenės ir tenkinti savo meninės edukacijos, sociokultūrinius poreikius. Kitos šalies meninės ar kultūrinės institucijos labiau orientuotos į produkto pateikimą, galutinį rezultatą, kameriškumą arba meninio produkto ar paslaugos persikirstymą“ (Matulis, 2007). Lietuvos kultūros centrų asociacijos duomenimis, „Lietuvos kultūros centrai per metus surengia ir įgyvendina apie 3500 įvairių renginių ir projektų. Kultūros centruose veikia 4039 mėgėjų meno kolektyvai, kuriuose dalyvauja 46595 dalyviai“ [31, p. 1]. Statistikos departamento duomenimis, mėgėjų meno kolektyvų skaičius 2011 m. buvo 3556 (žr. 2.5 lentelė)

2.5 lentelė

Mėgėjų meno kolektyvų skaičius Lietuvoje (pagal metus)

1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
2720	3873	4105	4328	4522	4630	4669	4862	4803	4775	4960	4772	5096	4924	4519	4544	4561	3556

*Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2012.

Mėgėjų meno kolektyvai – atskiros mažos bendruomenės, socializacijos procese svarbios kiekvienos jų dalyviams, ugdančios vertybes, skatinančios meninę saviraišką. Anot R. Matulio, „jei žmogui neformuosime vertybių saviugdą, meninio pažinimo poreikių, iš kur gali atsirasti ir pati paklausa. Jei vaikas ar jaunuolis neturi galimybės pažinti meno vertybių, iš kur jis gali žinoti, kad jam to reikia. Be kultūrinės – meninės - socialinės pasiūlos negali atsirasti ir paklausa. (...) Aišku tik viena, kad noras tobulėti, ugdytis, pažinti meno vertybes, būti socialiai pripažintam turi būti ugdomas“. Kultūros centrai, įgyvendindami visuomenės įtraukimo į kultūrinę veiklą programas, ne tik rūpinasi socialinės atskirties mažinimu, kultūrinio išprusimo didinimu, bet ir įgalina visuomenę realizuoti save kuriant ar vertinant kitų kūrybą.

UNESCO kultūros statistikos sistemos dokumente (2009) yra pateikiamas kultūros ciklas (žr. 2.2 pav.), kuriame vaizduojami skirtingi kūrybos, pateikimo ir platinimo etapai:

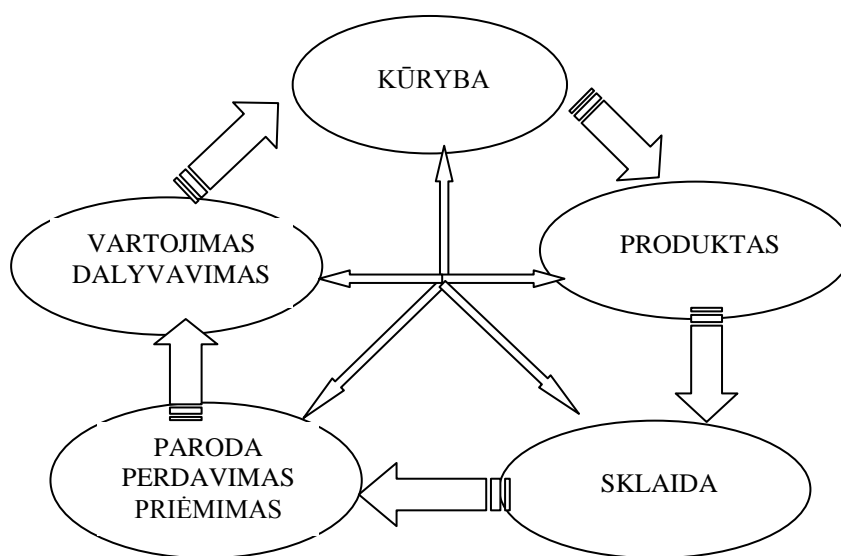
1) kūryba: turinio ir idėjos gimimas ir autorystė (pavyzdžiui, skulptoriai, rašytojai, dizaineriai) ir unikalios produkto gamyba (pavyzdžiui, meno dirbinių gamyba);

2) produktas: kintančios kūrybos formos (pavyzdžiui, TV programos), taip pat ir specialistų įrankiai, infrastruktūra ir procesai, naudojami kultūros produktų realizacijai (pavyzdžiui, muzikos instrumentų gamyba, laikraščių spausdinimas);

3) sklaida: plačiajai auditorijai skirtų produktų viešinimas ir pristatymas (pavyzdžiui, garso ar vaizdo įrašų nuoma; kompiuterinių žaidimų, filmų produkcija). Skaitmeninio priemonių pagalba kai kurios prekės tiesiai iš gamintojo patenka vartotojui;

4) paroda, perdavimas, priėmimas: nurodo „gyvo“ pristatymo vietą, apmokestinant jėgimą į veiklos, truksiančios tam tikrą laiką, pristatymą (pavyzdžiui, festivalių organizatoriai, teatrai, muziejai). Apima neapčiuopiamų kultūros vertybių perdavimą iš kartos į kartą;

5) vartojimas, dalyvavimas: kultūros vartotojų įtraukimas į kultūrinę veiklą ir įgalinant gauti asmeninę patirtį (pavyzdžiui, knygos skaitymas, dalyvavimas karnavale, radijo klausymas, dalyvavimas parodoje.)



2.2 pav. Kultūros ciklo modelis

*Šaltinis: UNESCO kultūros statistikos sistemos dokumentas, 2009, 41, p. 20.

Kultūros ciklo modelis yra naudingas siekiant suvokti sąsajas tarp skirtingų veiklų, įskaitant grįžtamuosius ryšius, kurie įkvepia sukurti naujus kultūrinius produktus. Anot R. Matulio (2007), „analizuojant kultūros centrų teikiamų paslaugų ir ekonomikos sanglaudą, reikėtų remtis jų organizuojamų tarptautinių, regioninių ir lokalių festivalių skaičiais ir jų mastais, rengiamomis

šventėmis, plenerais, parodomis, konferencijomis ir t.t.“. Kaip matyti 2.2. pav. pateiktame modelyje, kūrybos, kultūros produkto realizavimo, jo sklaidos, perdavimo ir priėmimo proceso, vartojimo ir dalyvavimo procesas yra nuolatinis ir nenutrūkstamas. Kultūros centrų veiklos daugialypiškumas ir įvairumas įgalina visuomenę būti kūrėjais, kultūros produkto gamintojais (pavyzdžiui, šokio ar spektaklio kūrimas, paveikslo tapyba, scenografijos rengimas), ir sklaidos atstovais (pavyzdžiui, vaikas, grįžęs po mėgėjų meno kolektyvo repeticijos, pasakoja tėvams apie kuriamą naują šokį). Pažymėtina, jog dalyvaujantieji kultūros centrų kuruojamose veiklose ne tik patys įsitraukia į kultūros perdavimo ir priėmimo procesą, bet ir įtraukia į jų savo artimuosius, draugus ar kolegas, tokiu būdu didėja kultūros vartojimo mastas ir netiesioginis dalyvavimas kuriant naujus ir vertinant jau esamus kultūros produktus.

Visuomenės poreikių kaitos ir įvairialypiškumo kontekste kultūros centrai tampa įstaigomis, besirūpinančiomis kultūros įvairovės suvokimo diegimu, kultūros ir etninių vertybių puoselėjimu, bendruomeniškumo skatinimu ir visuomenės kūrybinio potencialo stiprinimu. Dėl teikiamų **paslaugų įvairovės, skirtingų žanrų ir formų aprėpties, kultūros centrai tampa vienu iš svarbiausių kultūros įstaigų savivaldybėse.**

3. KULTŪROS CENTRŲ KAITOS GALIMYBĖS

Kultūros centrų kaitos galimybių įgyvendinant viešojo valdymo reformą tyrimas sudaro svarbią darbo dalį, kuri papildo mokslinės literatūros analizę ir leido gauti duomenų apie Lietuvos kultūros centrų viešojo valdymo tendencijas ekspertų atžvilgiu. Tyrime dalyvavo ekspertai, kurie tiesiogiai veikia tame kontekste ir patiria įvairių veiksmų poveikį. Tyrimas buvo įgyvendinamas 2013 m. balandžio-gegužės mėnesiais.

3.1. Tyrimo tikslas, metodika ir procedūros

Tyrimo tikslas – Išsiaiškinti kultūros ekspertų nuomonę apie trukdančius bei skatinančius veiksnius kultūros centrams dalyvauti nuolatinėje kaitoje, įgyvendinant viešojo valdymo reformą.

Tyrimo tikslui įgyvendinti pagrindinis dėmesys sufokusuojamas į kaitos galimybes, kurios ir nukreipia ekspertus į pagrindinį probleminį klausimą: kaip šiandienos situacijoje, įvertinus kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą viešojo valdymo reformos kontekste, įvertinus turimus resursus savivaldybėse (materialiuosius ir intelektualinius) ir žinant panašiose situacijose dalyvavusių valstybių gerąsias patirtis, galima pertvarkyti kultūros centrus?

Įgyvendinant tyrimą taikytas metodas – ekspertų *Fokus* grupė.

Gauta informacija panaudota darbo tikslui įgyvendinti ir iškeltam darbe ginamajam teiginiui patvirtinti. Be to šios *Focus* grupės medžiaga leido, išryškinti pagrindines kultūros centrų kaitos galimybių problemas.

Focus grupės dalyviai buvo atrenkami tikslingai ir sukviečiami į vidurio Lietuvos miestą – Panevėžį, Bendruomenių rūmus. Klausimai buvo pateikiami žodžiu. *Focus* grupės diskusiją moderavo moderatorius, aukštosios mokyklos dėstytojas ir kultūros centro vadovas, išmanantis tiek su tema susijusias problemas, tiek *Fokus* grupės moderavimo metodiką, žmogus turintis tyrėjo praktinės patirties.

Tyrimo buvo naudojamos šios diskusijos vedimo technikos⁷:

„grandininė reakcija“– kada moderatorius skatina išsakytos minties komentavimą, praplečiant temą;

„advokatavimas“– kada moderatorius išreiškia ekstremalius požiūrius ir provokuoja grupės reakciją.

⁷ Aleksandras Vasiljevas. Marketingo tyrimai (Atskirų temų paskaitų santraukos) Mokomoji priemonė skirta verslo vadybos specialybės studentams, 2001.

Pasisakyti bei diskutuoti buvo kviečiami visi dalyviai, norintiems kalbėti žodis buvo suteikiamas iš eilės. Pasisakantieji buvo prašomi prisistatyti pasakant vardą. Buvo daromas audio įrašas, todėl vardas buvo reikalingas to paties dalyvio pasisakymams atpažinti.

Stenografuojant audio įrašą dalyvio vardas buvo keičiamas į dalyvio kodą (numerį), siekiant garantuoti konfidencialumą.

3.1 lentelė

Kokybiniame tyrime dalyvavusių kultūros centrų vadovų pasiskirstymas (kodas)

Fokus grupės respondento numeris	Fokus grupės respondentų pasiskirstymas pagal vietovę
Nr. 1	Miestas
Nr. 2	Gyvenvietė
Nr. 3	Rajono centras
Nr. 4	Gyvenvietė
Nr. 5	Miestas
Nr. 6	Miestas
Nr. 7	Gyvenvietė
Nr. 8	Rajono centras

Focus grupės trukmė – 2 val.

Tyrimo etika. Visi tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad apibendrinti tyrimo duomenys bus naudojami magistro darbe *Fokus* grupės interviu metu nenorintys atsakyti į vieną ar kitą klausimą, verčiami to daryti nebuvo.

Focus grupės medžiagos analizei naudotas atvirojo kodavimo metodas, išskiriant esmines ir antrines kategorijas. Taikyta analizės schema (žr. 3.2 lentelė).

3.2 lentelė

Fokus grupių medžiagos kokybinės analizės schema

Kategorija	Subkategorija	Dalyvio kodas	Teiginiai (dalyvių mintys, požiūriai)

3.2. Klausimų struktūra ir turinys

Diskusijos metu suformuojamos bendros temos ir pagrindiniai atviro pobūdžio klausimai, į kuriuos būtina gauti atsakymą. Kadangi klausimai yra atvirieji, ekspertas gali juos skirtingai interpretuoti, arba atsakyti iš karto į kelis klausimus. Dėl šios priežasties moderatorius gali užduoti papildomus klausimus, kad gautų reikiamos informacijos, arba neužduoti dalies klausimų, jei į juos yra atsakyta.

Pagrindiniai teminiai orientyrai, formuluojant *Focus* grupės klausimus buvo suskirstyti į 3 klausimų grupės (kiekvienoje po 3-4 klausimus) skirtinguose kultūros politikos įgyvendinimo lygmenyse:

- valstybė;
- savivaldybės;
- kultūros centro.

Fokus grupės dalyviams atsakinėjant, buvo tikslinami, užduodami papildomi klausimai. Klausimynas pateiktas darbo 1 priede.

Siekiant patikslinti klausimyno struktūrą, klausimų formuluotes bei tyrimo trukmę atliktas bandomasis tyrimas. Po jo atliktas klausimų ir struktūros koregavimas. Tyrimo metu siekiant gauti išsamius atsakymus į pateiktus klausimus moderatorius uždavė ir papildomų klausimų, pasitikslino atsakymus.

3.3. Tiriamųjų charakteristika

Atliekant kokybinį tyrimą *Focus* grupės diskusija dalyvavo 8 Lietuvos kultūros centrų vadovai. Tikėtina, kad dėl skirtingo amžiaus, lyties, išsilavinimo, patirties ir kitų faktorių kiekvienas diskusijos dalyvis turi savo požiūrį aptariama tema, tokiu būdu diskusijos metu bus pateikiamos skirtingos nuomonės nagrinėjama tema.

3.3 lentelėje pateiktas kokybiniame tyrime dalyvavusių kultūros centrų vadovų pasiskirstymą pagal įstaigas.

3.3 lentelė

Kokybiniame tyrime dalyvavusių kultūros centrų vadovų pasiskirstymas pagal įstaigas

Kultūros įstaiga	Miestas	Rajono centras	Gyvenvietė/kaimas
Panevėžio bendruomenių rūmai	1		
Gelgaudiškio kultūros centras			1
Joniškio kultūros centras		1	
Tytuvėnų kultūros centras			1
Radviliškio miesto kultūros centras	2		
Vilniaus rajono Kirtimų kultūros centras			1
Molėtų kultūros centras		1	
Iš viso	3	2	3

Iš 7 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad *Fokus* grupėje dalyvavo:

- 3 miestų kultūros centrų vadovai
- 2 rajono centrų kultūros centrų vadovai
- 3 nedidelių šalies miestelių, kaimų kultūros centrų vadovai.

3.4. Tyrimo rezultatai

Analizuojant tyrimo dalyvių pasisakymus skirtinguose kultūros politikos įgyvendinimo lygmenyse, galima išskirti pagrindines tendencijas kiekvienam lygmeniui.

Žmonių poreikių tenkinimą valstybė įgyvendina diegdama reformas. Natūralu, jog labiausiai pastebimos ir valstybėje vienos svarbiausių – viešojo valdymo ir administravimo reformos.

Valstybės lygmuo.

3.4 lentelėje pateikta valstybės lygmens viešojo įgyvendinimo politikos lyginamoji analizė skirtingų kultūros centrų vadovų požiūriu.

3.4 lentelė

Valstybės lygmens viešojo įgyvendinimo politikos lyginamoji analizė skirtingų kultūros centrų vadovų požiūriu

Teiginiai Klausimai	Subkategorijos		
	Miestas	Rajono centras	Gyvenvietė/kaimas
Kokias KC pertvarkos galimybes šiuo metu numato Lietuvos valstybė?	<p>Valstybės politika tiek liberali, kad vieningos sistemos nėra, įsivyrėja chaosas.</p> <p>Orientuojamės į bendruomenės poreikius, tačiau žiūrime ir valstybės politikos prioritetus kultūros srityje.</p> <p>Valstybė kuria tam tikras programas, strategines, o KC kaip įgyvendinanti institucija visiškai nesivadovauja jais, kaip ir nėra to ryšio tarp valstybės politikos ir tą ką įgyvendina KC.</p>	<p>Nuo sovietinių laikų kultūros sistema mažiausiai modernizuota ir inovuota. Nėra visumos ir vienumos sistemos.</p> <p>Atestacijos sistema nėra vienos konkrečios pozicijos.</p> <p>Decentralizacija davė chaosą, negalime vertinti, įsivertinti, kiekvienoje sav. vis kitaip veikia.</p> <p>Valstybės politika menkai atspindi KC strategijose, tai priklauso nuo vietos politinės valios.</p> <p>KC veikla orientuota į bendruomenės poreikį.</p>	<p>KC įstatymas lyg ir veikia, bet kadangi viskas palikta savivaldybei (struktūra liberaliai nustatoma, neatsižvelgiant į vieną sistemą) labai neadekvati KC kategorijų skirimo tvarka.</p> <p>Atlyginimų skirimo tvarka nėra tinkama (lyginama su švietimo sistema). Žmonės neina dirbti dėl žemų atlyginimų.</p> <p>Nėra bendros politikos ir kuriant strategijas, nežinom koku keliu eiti, trūksta tokio dokumento.</p>
Kaip KC jaučiama valstybės politika? Kiek gali būti padarytas poveikis per šią veiklą? Ar yra daroma kažkokia įtaka?	<p>Bet koks dokumentas, yra pirmas žingsnis tvarkai, susitarimams.</p> <p>Dainų šventės įstatymas toks vieningas vienintelis dokumentas, kuriam nesipriešinama (LLKC dėka, siekiant UNESCO statuso), jie gal nėra iki galo finansais paremti, bet įpareigoti, kaip tam tikra programa turi būt įgyvendinama.</p>	<p>Ministerija nustatinėja prioritetus, tai teikiant projektus kažkiek įtakoja.</p> <p>Finansavimui yra ir kitų šaltinių, ne tik iš kultūros ministerijos.</p> <p>2 ministerijos nesusikalba jei stengiamasi įgyvendinti vieną dokumentą. Trūksta žinybinio susikalbėjimo.</p>	<p>Projektinėje veikloje labai svarbus savivaldybės palaiminimas.</p> <p>KC mažai remiami, nėra KC projektai prioritetas.</p> <p>Regioninė politika gali būt įgyvendinama ne tik per KC bet ir kitas įstaigas (pvz. profesionalaus meno plėtrai), tačiau pamate, kad jos laimi ir norėdami jas įsikvieti, jos</p>

	<p>Kitiems dalykams trūksta kuruojančios institucijos.</p>		<p>paprašo labai didelio finansavimo, ko KC neturi.</p> <p>Regionines sklaidos profesionalaus meno nėra.</p> <p>Kvalifikacijos kėlimo dokumentas gal kažkiek atneš lėšų.</p> <p>Labai senka žmogiškieji ištekliai.</p> <p>Dainų šventės daugiausiai matomas.</p>
<p>Kokių reikia teisės aktų, kad atsirastu vieningumas, vieningi principai?</p>	<p>Jei valstybė priims savivaldybės funkcijas, jai bus per didelė našta. Valstybė nenori tų f-jų. Dabar ministerija reikalinga tik statistika.</p> <p>Ministerija pasyviai patvirtina savivaldybės politika daugiau ji kaip ir neatlieka jokių f-jų.</p> <p>KC įgyvendiname savo politika ir strategiją. Valstybės politikos lygmeniu KC galima sakyti yra beveik paskutinėje vietoje. KC nėra ta institucija per kurią įgyvendinama kultūros politika. Jei nėra įtakos, tai ir negali vykti kažkokia pertvarka reorganizacija.</p> <p>Valstybės politika labiausiai matoma per mėgėju mena, o kaip ugdytojas, paslaugas renginių organizatorius, šito valstybės politikoje nesimato.</p>	<p>Kultūros ministerijos neturime net einant pas vietos savivalda ką turi švietimo sistema.</p>	<p>Pati savivalda iš vietos mato, tačiau trūksta žmogiškumo.</p> <p>Kas yra nematoma nustumiamas ir atmetama. Savivaldybė ir KC yra neblogas variantas...nereikėtų grįžti atgal, tiesioginis valdymas – negerai, bet iš dalie gal ir gali.</p> <p>Mes kiekvienas įgyvendiname savo politika ir strategiją.</p> <p>Valstybės kultūros politika nesuplanuota KC atžvilgiu.</p> <p>Trūksta matymo ką tas KC turi daryti.</p>
<p>Koki valstybės politikos elementą galėtumėm įgyvendinti?</p>	<p>Ekonomiškai butu skatinama kūrybinė programa, dalinis valstybinis finansavimas.</p> <p>Turėjom galimybes per regionus dalyvauti valstybės politikoje, nelikus regionų kaip ir praradom tą galimybę vienijančia per nebūtinai projektine, programine veiklą.</p> <p>Mes atliekam daug f-jų ir valst politika regionuose yra pakankamai išplėtotą pvz. valstybinių švenčių organizavimas. Bet lyg ir palikta savivaldybei kuruoti,</p>	<p>Galim dalyvaut, esam dalyvavę, priklauso nuo prioritetų, ir ne visos valstybinės šventės finansuojamos.</p> <p>Manau, kas tokiose programose tikslingai yra numatoma, kam skirti lėšas (pvz. liepos 6 – kernaveje, užgavienes – Rumšiškės.)</p>	<p>Dėl dalyvavimo pilietiškumo programoje pirmiausiai susiduriame su problema sampratoje, neteikiame projektų finansavimui, nes iš kart busim atmesti, kad esame ne rajono centras.</p> <p>Regionuose tada ir iškreipiamas tas supratimas kaip turi atrodyt valstybinė šventė, darydami be finansų nukenti ir kokybė.</p>

	<p>tai gaunasi dviprasmiška situacija, koks skirtumas kaip ji švenčiama, svarbu švęstu, nelieka kokybės. Visos valstybinės šventės už valstybės lėšas organizuojamos tik Vilniuje ir per TV, tai nepadaeda išlaikyti tautiškumo ir pilietiškumo aukštesniu kokybiniu lygmeniu. Sukurta programa kažkam, bet ne KC. Nėra skatinimo populiarinimo konkurencingumo sistemos. Geografiškai tai neturėtų būti apibrėžta.</p>		
<p>Kaip manote kas realiai atsakingas, kad būtų užtikrinta valstybės politika savivaldybėse?</p>	<p>Savivaldybėse ataskaitų neskaito. Vietos politikams tai nerūpi. Patys planuojame renginius, derinam su steigėju, prašo paremti. Dažniausiai jau numato išteklius nepriklausomai nuo strategijos ir veiklos.</p> <p>Manęs niekas neprašė renginių plano.</p> <p>Mes pasidarom planus ir jų nevykdom, trūksta lėšų. Mes užsiiminėjame finansų paieškom, bet neužiimam veikla.</p> <p>Valstybė nėra sufokusavusi paslaugų užduočių KC ir pačios sistemos. Nuolatinis ištiestos rankos principas kalba apie tai, kad mes dirbame ne ta darbą kam esam pasamdyti. Mes tampam rinkos subjektai, neturėdami ištekliu kuriam produktą ir stengiamės jį parduoti. Tampame psyvios rinkos dalis, dalis valstybės remiama, dalis – lėšų paieška. Tai tada jau gaunasi, kad ši situacija atmeta valstybės kultūros strategiją, o tampa KC vadovo strategija kaip išgyventi. Valstybė neskaičiuoja ekonominės naudos(visos kitos pridėtinės vertės verslui ir kt.).</p> <p>Savivaldybė kokia politika skatina – nupirkti gerą</p>	<p>Planus derinam su steigėju, kartais gvildena komitetuose Kartais patvirtintas planas, atsiranda renginiu nenumatyti ir liepiama padaryti, persiskirstyti lėšas.</p> <p>Pas mus tvirtina su finansavimu, tačiau tavo reikalas kaip duotas lėšas išsidėlioti.</p> <p>Mes neturine atramos taško, konkrečius sprendimu. Jei KM čia būtų mūsų atramos taškas su konkrečiais finansais, tada atsirastu kažkokia atrama.</p> <p>Valstybė dubliuoja f-jas</p>	<p>Priima sprendimus savivaldybė, atsakomybė KC. Niekas netikrina atgalinio ryšio, neanalizuojamos ataskaitos (statistika dėl statistikos)</p> <p>Kultūros politika galima sakyti ne savivaldybės, o kultūros centrų lygmeniu yra daroma.</p> <p>Planus mes privalomus teikiame, tačiau finansai veiklai neskiriami, turim susirasti sau lėšas.</p> <p>Kartai sav. skelbia projektu konkursus.</p> <p>Formuojant ir įgyvendinant planus savivaldybė nelabai skaito ir žiūri, ką norim ta įsitraukiam, patys suprantam kad turi įtraukti.</p> <p>Nei karto biudžete per 17 nebuvo eilutės renginiams.</p> <p>Pasigirsta tendencija pirkti renginius, o ne išlaikyti struktūrą. Bendruomenės užimtumas – nesvarbus.</p>

	<p>atvažiuojantį renginį 2-3 kart. per metus.</p> <p>Puoselėjimas savo produkto skatina vietos užimtumą, vaikų mokymąsi, vartojimą, rinkodara ir vardo propagavimas, tai sufokusuoja kiekviena sav. savitai.</p>		
--	--	--	--

Vertinant valstybės lygmens viešojo įgyvendinimo politiką kultūros centrų ekspertams, *Fokus* grupės dalyviams uždavėme klausimą **kokias KC pertvarkos galimybes šiuo metu (per paskutinius penkerius metus) numato Lietuvos valstybė?**

Ekspertų nuomone nuo sovietinių laikų kultūros sistema mažiausiai modernizuota ir inovuota. Nėra visumos ir vienumos sistemos (nr. 8). Valstybės politika tiek liberali, kad įsivyrąja chaosas (nr. 5). Nėra bendros politikos kuriant strategijas, nežinom koku keliu eiti, trūksta tokio dokumento (nr. 2). Nors valstybė kuria tam tikras programas, strategines, o kultūros centrai kaip įgyvendinanti institucija visiškai nesivadovauja jais, kaip ir nėra to ryšio tarp valstybės politikos ir tą ką įgyvendina kultūros centras (nr.1). Valstybės politika menkai atspindi kultūros centrų strategijose, tai galima sakyti, kad iš dalies priklauso nuo vietos politinės valios (nr. 3). Miestų ir rajonų kultūros centrų ekspertai nurodė, kad planuodami veikla dažniausiai orientuojasi į vietos bendruomenės poreikius, atsižvelgdami į valstybės politikos prioritetus kultūros srityje.

Kalbant apie kitus dokumentus, ekspertai paminėjo Kultūros centrų įstatymą. Šiuo atžvilgiu, įstatymas lyg ir veikia, bet kadangi viskas palikta savivaldybei, jo įgyvendinimas nėra tinkamai prižiūrimas. Kitos minėtinos ir šiuo metu reikalaujančios pertvarkos sritys: konkrečios pozicijos kultūros darbuotojų atestacijos klausimu nebuvimas, neadekvati kultūros centrų kategorijų skirimo tvarka, trūksta kultūros centrų veiklos vertinimo ir įsivertinimo metodikos.

Pratęsiant šią temą ekspertai bandė įvardinti **koku konkrečiai reikia teisės aktų, kad atsirastu vieningumas, vieningi principai:**

- valstybės kultūros politikos planavimas kultūros centro atžvilgiu;
- konkretus funkcijų kultūros centrams paskirimas;
- nuolatinė priežiūra, kaip įgyvendinama kultūros politika savivaldybėse;
- mėgėjų meno palaikymas, atitinkamos vyriausybės pozicijos šiuo klausimu reglamentavimas.
- kultūros, kaip vertybės išskirimas nacionaliniu lygmeniu, jos tapimas prioritetine šalies sritimi;
- Kultūros ministerijos kaip atstovaujančios kultūros centrus institucijos funkcijų prisiėmimas;

- regioninio išskirtinumo, apibrėžtys, galimybių studijos sudarymas.

Daug metų buvo remiamos valstybės tam tikri projektai, programos. Ekspertų paprašyta įvardinti **kaip kultūros centruose jaučiama valstybės politika per regionine politika, kurioje kultūros centrai dalyvauja per projektinę veiklą. Domėtasi, kiek gali būti padarytas poveikis per šią veiklą.**

Kaimiškųjų kultūros centrų ekspertai mano, kad projektinėje veikloje labai svarbus savivaldybės pritarimas (nr. 4), laikomasi nuostatos, kad kultūros centrų teikiamos projektinės paraiškos retai finansuojamos (nr. 2). Miestų kultūros centrų vadovų nuomone Kultūros ministerija nustatinėja prioritetus, tai teikiant projektus kažkiek įtakoja. Atsiranda ir kitų finansavimo šaltinių, fondų, per kuriuos galima plėtoti savo veiklą. Regioninė politika gali būt įgyvendinama ne tik per kultūros centrus, bet ir kitas įstaigas (pvz. profesionalaus meno). Tačiau šiuo atžvilgiu atsiranda problemos – įstaigos gaunančios finansavimą, paprašo labai didelių lėšų norint šiuos projektus atsivežti į kultūros centrus.

Kaip teigiamas ir neblogai įgyvendinamas pavyzdys ekspertų minimas – Dainų švenčių įstatymas. Dainų šventės įstatymas toks vieningas vienintelis dokumentas, kuriam nesipriešinama (LLKC dėka, siekiant UNESCO statuso). Šis dokumentas nėra iki galo paremtas finansais, bet atsakomybe prisiima savivaldybės, šiuo atžvilgiu jos yra įpareigos įgyvendinti programą, kaip valstybės vertybę. Visoms kitoms programoms ir dokumentams trūksta kuriojančių institucijų. Trūksta tarpžinybinio susikalbėjimo. Šiuo klausimu ekspertai patvirtina teorinėje dalyje nagrinėtas D. Klimo ir J. Ruževičiaus (2009) mintis, kad kiekvienas naujas ar pertvarkytas procesas turi turėti konkretų „šeimininką“ – valdytoją, norint darnios pokyčių įgyvendinimo eigos.

Siekiant nuodugniau išsiaiškinti kuo kultūros centras gali prisidėti prie bendros valstybės politikos formavimo ir **kokį valstybės politikos elementą galėtų įgyvendinti**, *Fokus* grupės dalyviai išskyrė pagrindinę kryptį, regioninį projektinių paraiškų finansavimą.

Miestų ekspertai paminėjo, kad praeityje kultūros centrai turėjo galimybę per regionus dalyvauti valstybės politikoje, nelikus regionų kaip ir buvo prarasta galimybė vienijanti programine veiklą (nr. 5). Pasak *Fokus* grupės dalyvių kultūros centrai atliekam daug f-jų ir valstybės politika regionuose yra pakankamai išplėtotą pvz. valstybinių švenčių organizavimas. Bet lyg ir palikta savivaldybei kuruoti, tai gaunasi dviprasmiška situacija, nesirūpinama kokybe, svarbi - kiekybė. Regionuose tada ir iškreipiamas tas supratimas kaip turi atrodyt valstybinės šventės, darant be finansų nukenti ir kokybė. Visos valstybinės šventes už valstybės lėšas organizuojamos tik Vilniuje ir per TV, tai nepadedą išlaikyti tautiškumo ir pilietiškumo aukštesniu kokybiniu lygmeniu. Sukurta programa neatliepia kultūros centrų poreikių, trūksta skatinimo, populiarinimo, konkurencingumo(nr. 1). Rajonų kultūros centrų vadovai mano, kad tokiose programose iš anksto,

tradiciškai paskirtos ir numatytos lėšos (pvz. Liepos 6 – Kernavėje, užgavienės – Rumšiškėse). Tokios pat nuomonės laikosi ir kaimiškųjų vietovių ekspertai manydami, kad pilietiškumo programos nukreiptos į didžiuosius miestus, ar tam tikrą regioninį išskirtinumą turinčias vietas, todėl šiose programose dalyvauti nėra tikslinga.

Ekspertai norėtų, kad ekonomiškai būtų skatinama kūrybinis darbas, programos, dalinis valstybinis finansavimas būtinas. Tai labai svarus pastebėjimas sutampantis su 2.1. skyriuje nagrinėjama tema, kad kūrybiškumas prisideda prie šalies ekonomikos augimo, o visiška decentralizacija apriboja elitinės kultūros galimybes bei turi kitų neigiamų pasekmių (žr. 2.1 skyrius).

Sprendimai ir atsakomybė už kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą padalijami tarp valstybės ir savivaldybių institucijų. Todėl ekspertų klausėme **kokia Jų nuomonė, kas realiai atsakingas, kad būtų užtikrinta valstybės politika savivaldybėse? Kur (valstybės ar savivaldybių institucijų) efektyviau vykdoma valstybės politikos įgyvendinimo priežiūra? Kodėl?**

Ekspertu nuomone dažniausiai tai kas vyksta kultūros centruose, savivaldybės nedomina. Tai patvirtina formalus surinkimas kultūros centrų ataskaitų dėl veiklos (nr. 5), niekas netikrina atgalinio ryšio, neanalizuojami, pateikiami rodikliai, susidarančios problemos (nr. 4). Kultūros politika galima sakyti ne savivaldybės, o **kultūros centrų lygmeniu yra daroma** (nr. 2).

Tikriausiai tai atsitinka todėl, kad planuojant veiklą, savivaldybei visiškai nesvarbu, kas yra planuojama. Visi ekspertai sutinka su šia nuomone ir dalinasi savo patirtimi:

- patys planuojame renginius, derinam su steigėju, prašom paremti. Dažniausiai savivaldybė jau numachiusi išteklius nepriklausomai nuo strategijos ir veiklos (nr. 5);
- manęs niekas neprašė renginių plano. Mes pasidarom planus ir jų nevykdom, trūksta lėšų. Mes užsiiminėjam finansų paieškom, bet neužiimam veikla (nr. 1);
- kartais patvirtintas planas, atsiranda renginiu nenumatytu ir liepiama padaryti, persiskirstyti lėšas (nr. 3);
- planus tvirtina su finansavimu, tačiau mūsų reikalas kaip duotas lėšas išsidėlioti (nr. 8);
- planus teikiam, tačiau finansai veiklai neskiriami pinigai, turim susirasti sau lėšas. Kartai savivaldybė skelbia projektų konkursus (nr. 2);
- formuojant ir įgyvendinant planus savivaldybė nelabai skaito ir žiūri, ką norim ta įsitraukiam, patys suprantam ką būtina turime įtraukti į savo planus (nr. 7);
- nei karto biudžete per 17 metų nebuvo eilutės renginiams (nr. 4).

Galima daryti išvada, kad **kultūros centrų** veiklos **planavimas** visiškai **nesvarbus savivaldybei**, o juolab valstybei. Valstybė nėra sufokusavusi paslaugų užduočių kultūros centrams,

savivaldybėms ir pačios sistemos (nr. 1). Neturime atramos taško, konkrečių sprendimų, konkrečių finansų (nr. 5). Ekspertai išreiškė pastebėjimą, kad tokiu atramos tašku galėtų tapti LR Kultūros ministerija tuomet atsirastu kažkokia atrama. Veikla, kultūrinio produkto kokybė dažniausiai neparemta finansavimu. Šiuo atžvilgiu, **savivaldybė, netenka kultūros politikos formuotojo statuso**. Vyriausybės strategijose tam tikri momentai numatomi, o kultūros centras, jo vadovas, pagal savo kompetencija, galimybes, pajėgumus ir norus tampa tos politikos formuotoju. **Atsakomybė** tai pat perkeliama **tik kultūros centrui** (nr. 6). Miestus atstovaujantys ekspertai išreiškė pastebėjimą, kad nuolatinis ištiestos rankos principas kalba apie tai, kad kultūros centruose dirbantys žmonės užsiima ne ta veikla. Tampame rinkos subjektai, neturėdami išteklių kuriam produktą ir stengiamės jį parduoti. Tampame pasyvios rinkos dalis, dalis valstybės remiama, dalis – lėšų paieška. Tai tada jau gaunasi, kad ši situacija atmeta valstybės kultūros strategiją, o tampa kultūros centro vadovo strategija kaip išgyventi. Valstybė šiuo atžvilgiu neskaičiuoja tinkamos kultūros politikos įgyvendinimo ekonominės naudos, kitos pridėtinės vertės verslui ir kt (nr. 5).

Šiuo metu savivaldybės politika skatina geriau nupirkti gerą atvažiuojantį renginį 2-3 kartus per metus (nr. 6). Pasigirsta tendencija pirkti renginius, o ne išlaikyti struktūrą, antrina kaimiškuosius kultūros centrus atstovaujantys ekspertai (nr. 4).

Fokus grupės dalyviai atkreipia dėmesį į tai, kad puoselėjimas savo produkto skatina vietos užimtumą, vaikų mokymąsi, vartojimą, rinkodara ir vardo propagavimas, tai turėtų sufokusuoti kiekviena savivaldybė savitai.

Savivaldybės lygmuo.

Aptariant savivaldybės lygmens viešojo administravimo politiką, *Fokus* grupės dalyvių paprašyta turėti galvoje, kad tai turi būti ir valstybės politikos įgyvendinimas per deleguotas savivaldybei funkcijas ir kultūros politikos formavimas pagal savo kompetencijas, per iš savivaldybės išlaikomas kultūros įstaigas.

3.5 lentelėje pateikta savivaldybės lygmens viešojo įgyvendinimo politikos lyginamoji analizė skirtingų kultūros centrų vadovų požiūriu.

3.5 lentelė

Savivaldybės lygmens viešojo įgyvendinimo politikos lyginamoji analizė skirtingų kultūros centrų vadovų požiūriu

Teiginiai Klausiai	Subkategorijos		
	Miestas	Rajono centras	Gyvenvietė/kaimas
Kokias galimybes įgyvendinti kultūros politiką	Sudarom sąlygas vietos lygmenį tam skleisti tom sritims ir dažniausiai per projektinį finansavimą.	Visas įgyvendinam, vietos lygmenį. Nevienodos galimybės.	Nevienodos galimybės. Profesionalaus meno, dailės galim bet ne visas tai susiję su mūsų vieta.

<p>10 kultūros sričių per praėjusią LR Vyriausybės valdymo kadenciją turėjo savivaldybių teritorijoje esančios kultūros įstaigos, tame tarpe ir KC?</p>	<p>Visi turim vienodas galimybes. Kaip organizatoriai ne kaip sąlygų turėtojai turi galimybę. Pats kaip kūrėjas, pastovus paslaugos teikėjas nebegalim, tampame organizatoriai. Čia tampame panašus į viešas įstaigas stengdami išgyventi.</p> <p>Mes apmokestino meno kolektyvus, kadangi sav. neremia, remia patys žmonės, atsiranda rinka, kurioje valstybės įtaka yra mažiausia, didžiausi yra rinkos įtaka. Mes tampa komercinė įmonė.</p> <p>Mus įsteigė, kad atliktumėm viešą interesą, bet mes neturim iš ko gyventi ir pradėdame dirbti kaip privatus biznis, verslo įmonė, juk mūsų nei vieno įstatuose neparašyta komerciniai renginiai, pelnas.</p> <p>Ten kur valstybė nusiima savo įsipareigojimų vykdymą mes kūrybiškumu ieškome geresnio rezultato, kad ji parduoti, o ten kur valstybė finansuoja, mes nepersistengiam neturim motyvo.</p> <p>Būrelio apmokestinimas veda į gerą vadovo programą, einam į užsienio modelius kur kultūra rinka.</p> <p>Kiekvieną renginį norint sukurt reikalingi ištekliai (žmogiškieji, finansiniai...) dažniai neturim finansinių išteklių, jei juos surandam per projektus.</p>	<p>Salės prisipildo ir ateina už mokesti, nemokama kultūra baigėsi. Gerinam kokybę ir dėl to turim mokamus renginius, pasikeitė sistema.</p> <p>Ten kur valstybė nusiima savo įsipareigojimų vykdymą mes kūrybiškumu ieškome geresnio rezultato, kad ji parduoti, o ten kur valstybė finansuoja, mes nepersistengiam.</p> <p>Joniškyje neleidžia daryti mokamų renginių. Lėšų neskiria, reikia susirast. Motyvas – žmogiškos savybės, altruizmas.</p> <p>Į kultūras neina dirbti jauni žmonės, senstantys kultūros darbuotojai.</p>	<p>Pats KC truputį turi galimybių, ieškom formų. Galim tik kaip organizatoriai, ieškom erdvių, vietovių. Galimybę gaunam kai gaunam finansavimą.</p> <p>Su patirtim organizuojant tam tikrus renginius turime galimybę parduoti pakankamai brangius bilietus. Trečdalis vietinių gyventojų lanko mokamus renginius, kita dalis turizmas.</p> <p>Pas mus žmonės nemokėtų už lankymąsi meno kolektyvuose. Mes dar skatinam lankančius.</p> <p>Nemokamas produktas – nevertinamas, bet kaina atsiranda, kaip tam tikras vertinimo kriterijus. Dar ne visiems pavyksta apmokestinti renginių.</p>
<p>Nuo ko per 2008-2012 m. priklausė savivaldybėje veikiančių kultūros įstaigų veiklos efektyvumas?</p>	<p>Bendros valstybės politikos nebuvimas net struktūru atveju veda į gyvenvietės sunikimą. Sunaikinus kultūrinį židinį, nyksta ir bendruomenė.</p> <p>Radviliškyje savivalė, ir nebūnant kontrolės, nevyko struktūrinis pertvarkymas. Nėra nuostolių, viskas priklauso nuo vietinės valdžios supratimo.</p> <p>Efektyvumas išsilaiškė ant žmogiškųjų išteklių.</p>	<p>Priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, kuo geresnė bazė galim daugiau padaryt. Žmogiškieji didžiausia vertybė, finansai ne paskutinėje vietoje. Struktūra taip pat turi reikšmę.</p> <p>Nuostolis uždarius centrus, paliekama sunykimui, kol restruktūrizuojam pastatus sunyksta kaimas. Pertvarka nepaskatino kultūrinio vyksmo.</p>	<p>Keitėsi struktūra buvom skyriais, anksčiau dėmesio galėjom skirt kultūrai, bet finansavimo neturėjom.</p> <p>Savarankiškumas davė didelį krūvį, gavom atsakomybę, planavimą, bazės stiprinimą. Paskatino efektyvesnę darbą, projektus galim rašyti, galiu rinktis darbuotojus.</p> <p>Atlyginimai nepriklauso nuo kokybės.</p>

	<p>Planuojant neatsižvelgiama į kiekybinius rodiklius (demografija) realią situaciją.</p> <p>Per daug skirtingų KC paletė, neturime tiek vartotojų, turim plėsti savo paslaugų terpe. Tai atsiradę modernus multifunkciniai centrai – galimybė vietos gr. optimaliau išnaudoti tuos resursus ką mes turim.</p> <p>Reikia valstybės schemos dėl multifunkcinių centrų.</p>	<p>Mes už multifunkcinius centrus. Valstybės politika nėra aiški tu f-jų atskirų žinybų jungimosi ir matymu paslaugų teikimo.</p> <p>Ministerijos nesusikalba. KC įstatymas pasenęs.</p>	<p>Vienareikšmiškai nuo komandos bei steigėjo palaikymas.</p> <p>Mes teikiame ir socialinę paslaugą.</p> <p>Multifunkciniai centrai labiau kuruojami ŠMM, tačiau to centro nėra valstybės politikoje, nėra valstybės schemos.</p>
<p>Kas galėtų mažinti tas problemas su kuriomis mes susiduriame?</p>	<p>Konkretesnių užduočių KC suformavimas padėtų išspręsti atsiradusias problemas. Kad aiškiai būtų suformuluota, ką KC turi veikti, kaip KC turi įgyvendinti kultūros politika?</p> <p>Tinklo nebuvimas ar jo sudarymas išspręstų kai kurias problemas.</p> <p>Kol valstybė nesikiša į vietos sav., tinko neįmanoma sutvarkyti nes labai skirtingos modeliai jau dabar yra. Nėra savivaldybių dialogo su valstybe, gal galėtų keli modeliai būtų pasiūlyti.</p> <p>Be mėgėjų meno mes visi pakabinti, nes renginių organizavimas gali būti privati f-ja.</p> <p>Neformalus ugdymas sunkiai prigyja...dėl sistemos nebuvimo.</p> <p>Trūksta konkretesnio nusakymo ką KC turi veikti, KC įstatymas nenusako ir mums neaišku ką veikti.</p>		<p>Efektyninant veikla, reikia konkrečių teisės aktų.</p>
<p>Ar jaučiam konkurenciją?</p>	<p>Labai didelė konkurencija dėl to paties vartotojo.</p> <p>Būna, kad jau tariantis, kažkas aplenkia.</p> <p>Ir čia rinka labai aktyvi.</p>	<p>Mes vieninteliai organizuojam.</p> <p>Biblioteka nenutraukia renginius daugiau maži kameriniai renginiai.</p> <p>Yra susitarimai, iš dalies parodos persidengia. Be KC nepadarо didesnio renginio.</p> <p>Mes pavieniui neišgyvenam ir didesniems renginiams visi kooperuojamės.</p>	<p>Taip konkuruojam. Dubliuoja, organizuoja renginius. (piligrimų centras, bendruomenės, regioninis parkas, mokykla).</p> <p>Dažnai jungiam darom vieną bendrą, Kultūros taryba turi metinį planą, dar aišku priklauso nuo susitarimų, požiūrio.</p> <p>Vieninteliai ir traukos taškas, bendradarbiauja, nėra konkurenciją.</p>

Kultūros ministerijos funkcijų vykdymas įgyvendinamas dešimtyje kultūros sričių: profesionalaus meno, teatro, muzikos, dailės, kino, literatūros srityse; bibliotekų, leidybos, kultūros paveldo vertybių apsaugos, muziejų veiklos valdymo, etninės ir regionų kultūros srityse ir t.t. Kiekviena iš dešimties kultūros sričių rūpinasi atskiros organizacijos. Vertinant savivaldybės lygmens viešojo įgyvendinimo politiką su *Fokus* grupės dalyviais aptarta **kokias galimybes įgyvendinti kultūros politiką 10 kultūros sričių per praėjusią LR Vyriausybės valdymo kadenciją turėjo savivaldybių teritorijoje esančios kultūros įstaigos, tame tarpe ir KC?**

Kultūros centrų vadovų nuomone **galimybes** įgyvendinti kultūros politiką 10 kultūros sričių **nevienodos**. Taip mano rajonų ir kaimiškų vietovių ekspertai, miestų – mano, kad galimybės visiems vienodos. Kaimiškose teritorijose esantys kultūros centrai neturi tokių galimybių kaip didmiesčių kultūros centrai (nr. 2). Tai dažnai nulemia vieta, aplinka, turimi resursai (nr. 4). Ekspertu nuomone kultūros centras gali ieškoti formų, erdvių, gali šioje veikloje dalyvauti, kaip renginio organizatoriai. Šiam teiginiui pritarė ir miestų ekspertai. Jų nuomone turimos galimybės kaip organizatorių, tačiau kaip sąlygų turėtojų – ne (nr. 5). Kultūros centrai savo pobūdžiu panašėja į viešąsias įstaigas, pasak ekspertų, kitaip išgyventi šiuo laikmečiu nebeįmanoma (nr. 1).

Miestų ir rajonų ekspertai mano, kad viena iš galimybių įgyvendinti kultūros politiką – kultūros centrų **dalyvavimas projektinėje veikloje**. Gaudami finansavimą, prisidėdami prie projekto administravimo kultūros centrai turi galimybes įgyvendinti kultūros politiką minėtuose 10 kultūros sričių. Pasak ekspertų kiekvieną renginį norint sukurti reikalingi ištekčiai (žmogiškieji, finansiniai...) dažniai neturim finansinių išteklių, juos galime surasti dažniausiai per projektus (nr. 6).

Teoriniu atžvilgiu, kultūros centrai – reikšmingi savivaldybių ir regionų kultūros politikos instrumentai, o ekspertai tvirtina, kad siekiant būti pagrindiniais šios kultūros nešėjais jie turi nevienodas sąlygas, jiems trūksta išteklių, jie gali būti tik organizatoriais, bet ne pagrindiniais šios politikos įgyvendintojai.

Pasak kaimiškų kultūros centrų atstovaujančius ekspertus, su patirtim organizuojant tam tikrus renginius atsiranda galimybė parduoti pakankamai brangius bilietus. Tačiau tik trečdalis vietinių gyventojų lanko mokamus renginius, kita dalis – turistai (nr. 4). Nemokamas produktas – nevertinamas, kaina atsiranda, kaip tam tikras vertinimo kriterijus (nr. 2). Į renginių apmokestinimą einama palaipsniui, dar ne visiems tai pavyksta (nr. 7). Miesto vietovių ekspertai paantrino, kad šiuo metu jau salės prisipildo ir ateina žiūrovas už mokestį. Gerindami kokybę neišvengiamai turim mokamus renginius, keičiasi sistema (nr. 8). Nors dar yra tokių savivaldybių, kurios laikosi nuostatos neapmokestinti teikiamo kultūrinio produkto, tokioje padėtyje ieškoma rėmėjų, stengiamasi ieškoti papildomų finansavimo šaltinių. „Mes **tampa komercinė įmonė**. Mus įsteigė,

kad atliktumėm viešą interesą, bet mes neturim iš ko gyventi ir pradedame dirbti kaip privatus biznis, verslo įmonė, juk mūsų nei vieno įstatuose neparašyta komerciniai renginiai, pelnas“ (nr. 5).

Labai svarbus miesto ekspertų pastebėjimas dėl pateikiamo kultūrinio produkto kokybės ir finansavimo iš valstybės, savivaldybės sąsajų. Ten kur valstybė nusiima savo įsipareigojimų vykdymą mes kūrybiškumu ieškome geresnio rezultato, kad ji parduoti, o ten kur valstybė finansuoja, mes nepersistengiam (nr. 1). Pats kūrybinis darbas nevertinamas, žmonės ypač provincijose, mažesniuose miesteliuose dirba iš altruistinių, žmogiškųjų savybių, pareigos jausmo (nr. 3).

Kultūros centro funkcija – mėgėjų meno kolektyvų būrimasis ir veikla išskiria šios rūšies įstaigas iš kitų. Kaimiškųjų vietovių ekspertai patikino, kad provincijose žmones nemokėtų už lankymąsi meno kolektyvuose (nr. 4), norėdami kaimo žmogų pritraukti į kolektyvą, jį dar reikia ir skatinti. Miesto ekspertai mano, kad **apmokestinti** meno kolektyvus, viena iš kultūros centrų **išgyvenimo ir veiklos kokybės sąlygų**. Mes apmokestino meno kolektyvus, kadangi savivaldybė neremia, remia patys žmones, atsiranda rinka, kurioje valstybės įtaka yra mažiausia, didžiausi yra rinkos įtaka – sako miesto kultūros centro ekspertai (nr. 1). Būrelio apmokestinimas veda į gerą vadovo programą, einam į užsienio modelius kur kultūra rinka.

Dirbti kultūros sistemoje neina jauni žmonės, susidaro natūraliai senstantys kultūros darbuotojų kolektyvai, kurie ne visuomet atliepia šiuolaikinius kliento poreikius.

Apibendrinant ekspertų nuomones **kokias galimybes įgyvendinti kultūros politiką 10 kultūros sričių per praėjusią LR Vyriausybės valdymo kadenciją turėjo savivaldybių teritorijoje esančios kultūros įstaigos, tame tarpe ir KC**, galime išskirti pagrindines 3 tendencijas:

1. Rajonų ir kaimiškų vietovių ekspertai mano, kad galimybes nevienodos. Miestų ekspertai papildė, kad galimybės kaip organizatorių yra, tačiau kaip sąlygų turėtojų – ne.
2. Galimybė – projektinis finansavimas. Tačiau šiuo atžvilgiu valstybės finansuojamas produktas, neskatina kūrybiškumo, ieškoti geresnio rezultato.
3. Kultūrinis produktas, kūrybinė veikla, užimtumas turi palaipsniui pereiti į rinkos sąlygas, būti apmokestinti, turėti savo vertę.

Lyginant teorines ir ekspertų nuomones jos lyg ir papildo viena kitą, tačiau visur ekspertų kalbose **išryškėja finansinis nepriteklus**: nepakankamai tinkamos aplinkos, projektinis finansavimas, dėl to atsirandančios rinkos sąlygos vedančios į mėgėjų meno, kito kultūrinio produkto vertės nustatymus, pardavimus.

Decentralizacijos principas turėtų įgalinti vietos savivaldos institucijas formuoti kultūros politiką atskiruose Lietuvos regionuose, išskiriant svarbiausius regioninio identiteto aspektus kaip

kultūrinio tapatumo išraišką – taip įgyvendinamas ir tapatumo principas. Kadangi Lietuvoje kultūros įstaigų finansavimas iš esmės yra biudžetinis, decentralizacijos principo įgyvendinimas turėtų sąlygoti kitokį kultūros įstaigų finansavimo šaltinių pasiskirstymą, pavyzdžiui, didesnę lėšų dalį kultūros įstaigoms gali būti pavesta užsidirbti pačioms, apmokestinant dalį ar visas teikiamas paslaugas. Su ekspertais buvo aptarta **nuo ko per pastaruosius penkerius metus priklausė savivaldybėje veikiančių kultūros įstaigų veiklos efektyvumas?**

Decentralizacijos procesui iš esmės ekspertai pritaria, tačiau pasigenda priežiūros ir kontrolės. Šiuo atžvilgiu *Fokus* grupės dalyviai išskyrė 4 pagrindines priežastis, kurios skirtingose subkategorijose sutapo.

Nėra bendros valstybės politikos dėl struktūrinių pertvarkų ar konkrečių modelių. Ekspertai diskusijos metu pateikė skirtingų miestų patirtis, kurios yra nevienodos. Pvz. Radviliškyje nebūnant kontrolės, nevyko struktūrinis pertvarkymas, tokia situacija yra šiandien dienai kultūrą kuruoja gyvenvietės seniūnai, jos finansavimas ar poreikis priklauso tik nuo vietinės valdžios supratimo (nr. 5). Bendros valstybės politikos nebuvimas net struktūrų atveju veda į gyvenvietės sunikimą. Sunaikinus kultūrinį židinį, nyksta ir bendruomenė. Miestų ekspertai pateikė pavyzdį, kai uždarius centrus, restruktūrizuojam pastatus, kai juos sutvarko sunyksta kaimas, investicija tampa niekam nebereikalinga (nr. 3). Kaimų kultūros centrus atstovaujantys ekspertai, kuriuose vyko pertvarka džiaugėsi savarankiškumu. Savarankiškumas davė didelį krūvį, gavom atsakomybę, planavimą, bazės stiprinimą. Šis vyksmas paskatino efektyvesnę darbą, suteikė galimybę dalyvauti projektinėje veikloje (nr. 2).

Visi *Fokus* grupės dalyviai pripažino, kad kultūros centrų efektyvumas išsilaiškė dėka žmogiškųjų išteklių, tačiau buvo išskirtas ir savivaldybės palaikymas:

- vienareikšmiškai nuo komandos bei steigėjo palaikymas (nr. 4);
- žmogiškieji didžiausia vertybė, finansai ne paskutinėje vietoje (nr. 3);
- efektyvumas išsilaiškė ant žmogiškųjų išteklių (nr. 6);
- nuo žmogiškųjų išteklių, kuo geresnė bazė galim daugiau padaryt (nr. 8).

Žmogiškieji ištekliai suvokiami kaip tam tikras kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie, priimdami ir realizuodami sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui.

Dar viena **savivaldybėje veikiančių kultūros įstaigų nepakankamos veiklos efektyvumo priežastis** tai, kad planuojant veiklą neatsižvelgiama į kiekybinius rodiklius (demografija) realią situaciją. Nėra susitarimų dėl kokybės (nr. 6). Tai įtakoja ir tai, kad kultūros darbuotojų atlyginimai nepriklauso nuo jų darbo kokybės (nr. 4).

Fokus grupės dalyviai mano, kad šiuo metu per didelė kultūros centrų „paletė“. Mažesniuose miesteliuose neturime tiek vartotojų, turim **plėsti** kultūros centrų **paslaugų terpe**. Tai atsiradę modernus multifunkciniai centrai – galimybė vietos grupėms optimaliau išnaudoti turimus resursus (nr. 5). Reikia valstybės schemos dėl multifunkcinių centrų, sako miesto ekspertai. Multifunkciniai centrai labiau kuruojami ŠMM, tačiau to centro nėra valstybės politikoje, nėra valstybės schemos, antrina kaimo ekspertai. Atsiranda problema – ministerijų susikalbėjimo ir bendros politikos formavimo ir matymo šiuo klausimu.

Kaip spręsti šias susidariusias problemas, ekspertai pateikė 4 konkrečius patarimus:

1. Peržiūrėti teisinę bazę. (paminėtas Kultūros centrų įstatymas, kuris šiuo metu yra pasenęs, nenusakantys kultūros centro konkrečių funkcijų).
2. Savivaldybės ir vyriausybės konkretnių užduočių kultūros centrams suformavimas padėtų išspręsti atsiradusias problemas. Turi būti aiškiai būtų suformuluota, ką kultūros centrai turi veikti, kaip kultūros centras turi įgyvendinti kultūros politika.
3. Tinklo savivaldybėje sutvarkymas. Kol valstybė nesikiša į vietos savivaldybes, tinko neįmanoma sutvarkyti nes labai skirtingos modeliai jau dabar yra. Nėra savivaldybių dialogo su valstybe, galėtų valstybė pasiūlyti keli modeliai.
4. Mėgėjų menas – svarbi kultūros centrų veiklos funkcija. Renginių organizavimas gali būti privati f-ja. Neformalus ugdymas sunkiai prigyja, dėl sistemos nebuvimo, šiuo atžvilgiu turi bendrai dirbti atskiros ministerijos, kurti vieningą sistemą.

Fokus grupės dalyviai papildomai buvo paprašyti pasidalinti savo mintimis apie konkurencingumą. Ar jaučiama konkurencija. Šiuo atžvilgiu išskirtinę konkurenciją jaučia miestuose esantys kultūros centrai (nr. 1), konkurencija atsiranda dėl to paties vartotojo. Šiuo atžvilgiu rinka labai aktyvi. Rajonuose konkurencija yra, tačiau ji nėra tokia aktyvi. Dažnai vienos įstaigos be kitų neišgyvena, didesniai renginiui jungiamos kelių organizatorių pajėgos (nr. 8), kartai bandoma tartis dėl tam tikro pobūdžio renginių ir jų nedubliuoti. Susitarimai ir mažiausia konkurencija išlieka kaimuose.

Kultūros centro lygmuo.

3.6 lentelėje pateikta Kultūros centrų lygmens viešojo įgyvendinimo politikos lyginamoji analizė skirtingų kultūros centrų vadovų požiūriu.

3.6 lentelė

Kultūros centrų lygmens viešojo įgyvendinimo politikos lyginamoji analizė skirtingų kultūros centrų vadovų požiūriu

Klausiai	Teiginiai	Subkategorijos		
		Miestas	Rajono centras	Gyvenvietė/kaimas

<p>Kokie galimi KC pertvarkymo siekiant didesnio jų veiklos efektyvumo modeliai?</p>	<p>Kartais renovacija nėra labai svarbi, KC labai senas tarybinių laikų, bet turi savo skonį, išskirtinumą.</p> <p>Šiluma.</p> <p>Aplinka nėra lemiantis faktorius, svarbu estetiškumas. Pasikeičia žmogaus apranga ir elgsena, pasitenkinimas pasikeitė po renovacijos.</p> <p>Renovacija vis tiek duoda vidinį pasitenkinimą.</p> <p>Aplinkos faktorius gali veikti į efektyvumą.</p> <p>Švara būtina.</p> <p>Materialinės bazės stiprinimas, modernizavimo programos neparemtos finansavimu, vėl valstybės politika nemato KC galutiniam variante.</p> <p>Žmogiškieji ištekliai.</p>	<p>Estetinė aplinka, turi vartotojas jaustis patogiai.</p>	<p>Pasikeitė žmonių požiūris po renovacijos, aplinka padarė poveikį.</p> <p>Rūbų įsigijimas labai sukrutino sav. be valstybės įsikišimo to nebūtų, tai reiškia, kad nepakeitus vietos savivaldos įstatymo mes kokybiško šuolio metodiniam lygmenyje neturėsime. Ne visos vietos valdžios skatina, niekieno nepriverstos.</p> <p>Koficientai darbuotojams susilygina su minimalia alga, žinoma yra savivaldybių kur situacija geresnė.</p>
<p>Ar dar galim atlikt kokias f-jas, kad sustiprinti kultūros centro efektyvumą?.</p>	<p>Dar turime potencialo atlikti tam tikras valstybei aktualias f-jas.</p> <p>Atliekam, tik jos kol kas nėra reglamentuotos.</p> <p>Mes visad atliekam suaugusiųjų kūrybinį ugdymą.</p> <p>Visi socialiniai dalykai.</p> <p>Švietimas neisleidžia nieko kito, ji yra labai uždara. Potencialą turi, vykdo, tik to neakcentuojam.</p>	<p>Vaikų ir jaunimo ugdymą, edukacines programas, andragogiką.</p>	<p>Neformalus ugdymas.</p> <p>Yra nuostata tokia, kad tam yra švietimo sistema, ir tai jie turi daryti.</p> <p>Mažesnėse bendruomenėse saugo savo darbo vietas, neleidžia (megeju menas – vadinama kaip saviveikla)</p>

Įvertinus gerąsias kitų valstybių patirtis ir LR visuomenės įsitraukimo į kultūros veiklas tradicijas, *Fokus* grupės dalyvių klausėme **kokie galimi KC pertvarkymo siekiant didesnio jų veiklos efektyvumo modeliai?** Vertinant ekspertų atsakymus kultūros centro lygmens viešojo įgyvendinimo politikoje buvo išskirti 3 pagrindiniai komponentai.

Aplinka, ekspertų nuomone tai turi labai didelės reikšmės, daro tam tikrą poveikį tiek vartotojui, tiek pristatomam kultūriniam produktui, jo kokybiškumui, vertingumui. Šiuo atžvilgiu buvo kalbama apie jaukumo ir estetiškumo palaikymą pastate (nr. 6), vartotojas turi jaustis patogiai (nr. 8); išskirtinumas svarbesnis nei pastato renovacija (nr. 5), nors pastebima, kad po renovacijos

pasikeičia žmogaus požiūris, apranga, elgsena; šildymas (nr. 1) formuoja tam tikrą kultūrą; labai svarbu švara.

Antrasis svarbus komponentas, į kurį būtina atkreipti dėmesį – **materialinės bazės stiprinimas**. Šiuo metu modernizavimo programos neparemtos finansavimu, valstybės politika nemato kultūros centro galutiniam variante (nr. 5). Pastaruoju metu tautinio kostiumo įsigijimas labai sujungia savivaldybes. Be valstybės įsikišimo to nebūtų (nr. 2), tai reiškia, kad nepakeitus vietos savivaldos įstatymo mes kokybiško šuolio metodiniam lygmenyje neturėsime.

Kaip jau ir buvo minėta aptariant savivaldybės lygmens viešojo administravimo klausimus vienas iš svarbiausių kultūros centrų veiklos efektyvumo svertų - žmogiškieji ištekliai. Šiuo atžvilgiu turi keisti požiūris į kultūros darbuotoją, jo kuriama produktą. Vienas iš problemos sprendimo būdų – **darbo užmokestis**. Šiuo atžvilgiu būtina pertvarka, nauji teisės aktai atestacijos, kvalifikacijos, skatinimo, darbo laiko apskaitos ir kt. su žmogiškaisiais ištekliais susijusiuose srityse.

Į klausimą ar dar galim atlikti kokias f-jas kad **sustiprinti** kultūros centro **efektyvumą**, ekspertai išskyrė:

1. suaugusiųjų ugdymą (andragogiką);
2. vaikų ir jaunimo ugdymą, edukacines programas (neformalus ugdymas);
3. socialinės paslaugos.

Pasak ekspertų turime potencialo atlikti tam tikras valstybei aktualias f-jas (nr.5), tačiau jos nėra reglamentuotos, atliekamos neformaliai. Dažnai dėl valstybės lygmenyje atskirų institucijų nesusikalbėjimo atskiros bendruomenė saugo savo darbo vietas (nr. 2), neįsileidžia ir nenori leisti, kad būtų vykdoma tam tikra veikla, atsiranda konkurencija.

Apibendrinant kultūros centrų lygmens viešojo įgyvendinimo politikos ekspertų nuomonių požiūrius, akcentuotina tai, kad:

1. didžiausia galimybė efektyvinti kultūros centro veiklą per žmogiškuosius išteklius, rūpinantis jais;
2. atitinkamų investicinių programų nukreipimas į aplinkos ir materialinės bazės gerinimą;
3. tam tikrų teisinių dokumentų koregavimas, nuolatinė valstybės priežiūra savivaldybėje esančiam kultūros srities vyksmui;
4. bendros valstybės politikos formavimas ugdant asmenybę (skirtingų ministerijų bendros sistemos kūrimas).

Baigiantis diskusijai, respondentų buvo paprašyta pafantazuoti, įvardinti 3 kultūros centrų kaitos galimybes, kurias asmeniškai labiausiai norėtų įgyvendinti po 5-10 metų.

Miestų ir kaimų ekspertai aptarė konkurencingumą. Jų manymų kultūros centrų kaitai įtakos turėtų **tikslingas ir apgalvotas funkcijų paskirstymas**. Veikla ir funkcijos turėtų **nesidubliuoti** su kitomis įstaigų teikiamoms paslaugomis. Pasak ekspertų Lietuvoje kultūros yra per daug, dėl to ji yra nevertinama, rinkta persisotinus tų pačių produktų (nr. 1). Rajonų centrų ekspertai mano, kad turi atsirasti **regioninis išskirtinumas** (nr. 8), tarpusavyje kultūros centrai vykdydami įvairią veiklą neturtėtų konkuruoti. Kaimiškų gyvenviečių ekspertai mano, kad jie turi užsiimti tiek jaunimo, tiek bendruomenės užimtumu, turistine, socialine veikla, išsigrininimui lyg ir pritaria, tačiau abejoja ar išgyventų dėl sumažinto finansavimo (nr. 2). Rajonų ekspertai mano, kad kultūros centras turi tapti – **bendruomenės užimtumo centru**, sukurtu žmogaus laimei (nr. 3). Šiam požiūriui nepritaria miestų ekspertai manydami, kad tokia veikla išskaldys patį kultūros centrą, tol kol neišsigrininsime, kol bus tiek daug kultūros centrų, tol eisime į „duobę“ (nr. 1). Šiuo metu mes nežinom koks kultūros centras turi būti, nes valstybės politikoje jo nėra, o savivaldybei jis iš dalies reikalingas (nr. 6). Apibendrinant dalyvių nuomones, galima daryti išvadą, kad steigėjas turi sukonkretinti kokius lūkesčius turi kultūros centrų atžvilgiu, apgalvoti ir paskirstyti funkcijas esančioms organizacijoms užsiimančioms kultūrine veikla. Ekspertai tikisi dokumento sukonkretinančio kultūros centro funkcijas.

Veiklos finansavimas turėtų remtis į kokybę, tai išskyrė rajonų ekspertai

Kaimų ekspertai mano, kad reikia **formuoti požiūrį** į kultūrą, kaip į **verslo plėtros galimybes** (nr. 4), kultūros centruose būtina turi **vystytis komercinė veikla**, ji neišvengiama. Šiam požiūriui pritarė visi ekspertai. Mokamas tam tikrų kultūrinių produktų, paslaugų augimas, pasak *Fokus* grupės dalyvių, sietinas ir su kultūros svarba bei vertybėmis.

Miestų kultūros centrus atstovaujantys ekspertai tikisi, kad ateityje **mėgėjų menas** bus viena iš **prioritetinių** kultūros centro **veiklos sričių**, jis bus labai reikalingas žmogui, (o ne vadovui, kaip dabar yra), valstybei.

Kaip vieną iš ateities kaitos galimybių ekspertai įvardino kultūros darbuotojų **darbo užmokestį**, kuris turėtų būti prilygintas švietimo darbuotojų darbo užmokesčiui. Šiuo atžvilgiu keistusi ir požiūris į kultūrą, pradėjus vertinti kultūros darbuotoją, kiltu ir pačio kultūrinio produkto, kultūros vertė. Šias mintis išsakė kaimiškųjų vietovių kultūros centrų ekspertai, jiems pritarė visi likę *Fokus* grupės dalyviai. Miestus atstovaujantys ekspertai paantrino, kad kultūra vertinti pradėsime tada, kai pamatysim kad jos trūksta, tada pradėsime ją kurti (nr. 5).

Kadangi *Fokus* grupės diskusijoje buvo aptarta, kad aplinka tiesiogiai prisideda prie kultūros formavimo, praplečia veiklą ir įtakoja nemažai veiksnių (komercinių, edukacinių, emocinių ir kt.), tai kaimiškų gyvenviečių ekspertai norėtų, kad būtų atliktos **pastato renovacijos**, valstybių ir savivaldybių lygmeniu aptartos, patvirtintos ir laikantis terminų **įgyvendintos investicinės programos**.

Baigiantis diskusijai, buvo išsakytos viltys, kad atsiras visos valstybės sistemiškas požiūris į tuos pačius dalykus, ministerijos ar atskiros institucijos palaipsniui turi rasti bendrus sąlyčio taškus, susitarimus, sprendimus.

Apibendrinant *Fokus* grupės dalyvių nuomones ir viltis kokias kultūros centrų kaitos galimybes, asmeniškai labiausiai norėtų įgyvendinti po 5-10 metų, galime išskirti 5 pagrindines:

1. Steigėjas turi sukongretinti, tikslingai ir apgalvotai apibrėžti kultūros centro funkcijas, kad jos nesidubliuotų, nepersidengtų skirtingose vienos savivaldybės įstaigose. Vyriausybė teiktų tam tikrus prioritetus regioniniam išskirtinumui. Šiuo atžvilgiu turi atsirasti bendri susitarimai skirtingose valstybės lygmens institucijose. Šiuo atžvilgiu ekspertų nuomonė sutampa su teorinės dalies antrame darbo skyriuje aptariamomis tų pačių funkcijų persidengimą vienos savivaldybės skirtingose institucijose.

2. Kultūros centrų veiklos finansavimas turėtų remtis į paslaugų kokybę.

3. Peržiūrimi kultūros centrų darbuotojų atlyginimai, įgyvendinamos investicinės programos užtikrinančios laipsnišką kultūros centrų aplinkos gerinimą, pastatų renovaciją.

4. Kadangi kultūra nėra prioritetinga valstybės sritys finansiniu atžvilgiu, vyriausybė turi formuoti požiūrį į kultūrą, kaip į verslo plėtros galimybę, patys kultūros centrai neatsiejami nuo komercinės veiklos.

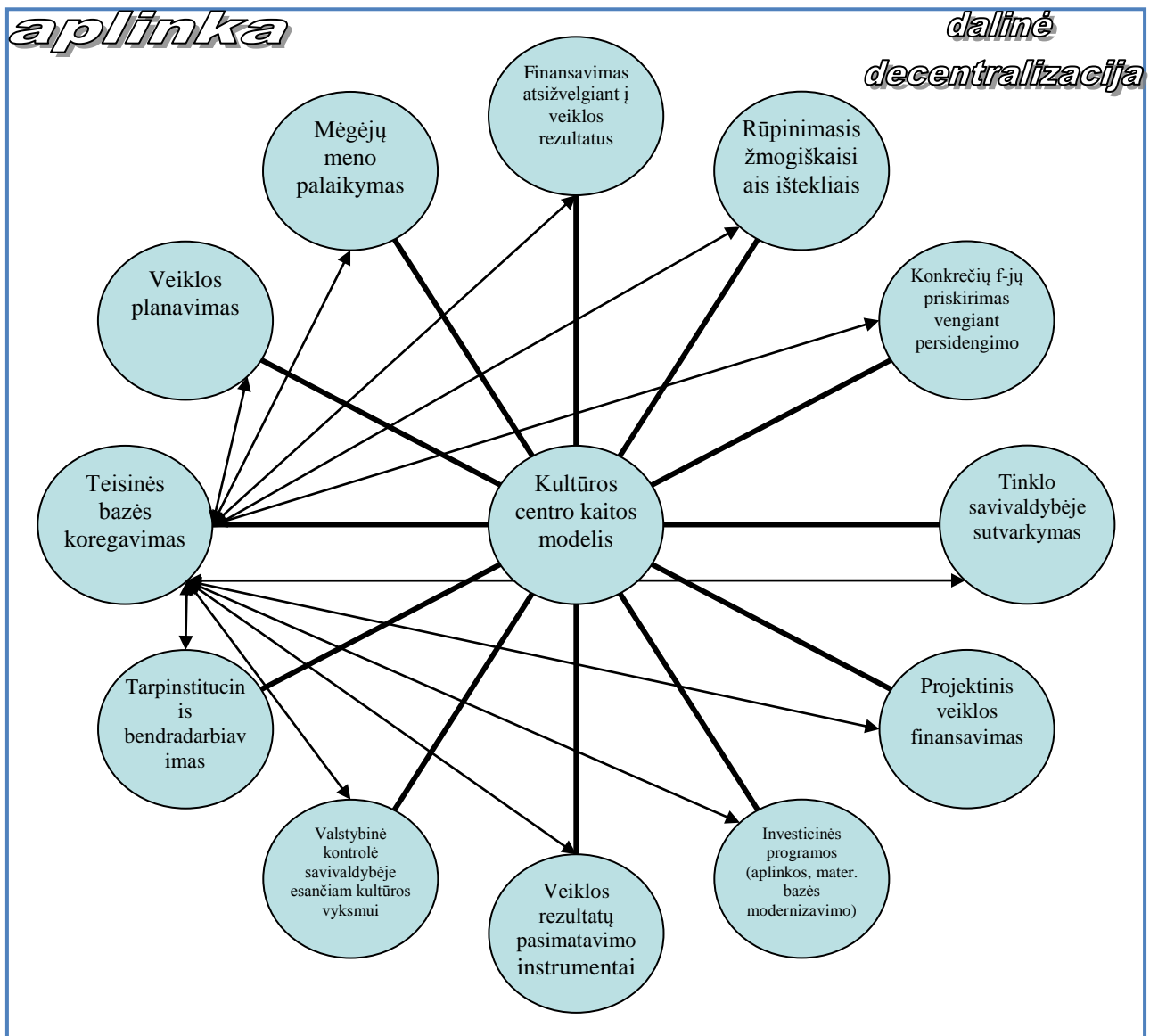
5. Mėgėjų menas – viena iš prioritetinių kultūros centro veiklos sričių.

Apibendrinant *Fokus* grupės dalyvių nuomones galima teigti, kad ekspertai pritaria decentralizavimui su daliniu valstybės finansavimu prioritetingoms kultūros sritims. Ekspertai mano, kad kultūros centrų kaita gali būti įgyvendinta palaipsniui atliekant tam tikrus žingsnius:

- kultūros, kaip vertybės, išskirimas nacionaliniu lygmeniu, prioritetiškai nuolat palaikoma, nes įtakoja ir kitų sričių vystymą;
- požiūrio į kultūrą, kaip į verslo plėtros galimybę, kultūros ir verslo sąveikos, bendradarbiavimo formavimas atneštų abipusės naudos;
- tarpinstitucinis bendradarbiavimas (skirtingų ministerijų bendros sistemos kūrimas) finansavimo, edukacijos, kvalifikacijos kėlimo ir kt. srityse.
- teisinės bazės tobulinimas paliekant lankstesnes galimybes savivaldybėms spręsti, kokių centrų reikia vietose;
- visuomenės kūrybiškumo vertės, kaip kitų veiklų plėtojimo būtinas elementas turi būti ugdomas ir palaikomas, susitariama dėl konkrečių kokybės kūrybiškumo vertinio rodiklių;
- regioninio išskirtinumo, tapatumo apibrėžtys, galimybių studijos sudarymas;
- intelektinė pagalba, savivaldybių veiklos stebėjimas ir veiksmingumo kultūros srityje

vertinimas;

- mėgėjų meno palaikymas, atitinkamos vyriausybės pozicijos šiuo klausimu reglamentavimas;
- atitinkamų investicinių programų nukreipimas į aplinkos ir materialinės bazės gerinimą;
- tobulinamas projektinis finansavimas;
- paslaugų kokybės periodiškasis vertinimas pagal iš anksto susitartus rodiklius, rodiklių aptarimas;
- kultūros institucijų tinklo savivaldybės teritorijoje sutvarkymas, modelių sukūrimas;
- kultūros centrų, kurių veikla atitinka valstybės ir savivaldybės bendruomenės lūkesčius, skatinimas premijomis, nominacijomis ir pan.
- konkretus funkcijų kultūros centrams paskirimas vengiant dubliavimosi, persidengimo, o įnešant sveiką konkurenciją ir bendradarbiavimą skirtingose vienos savivaldybės įstaigose.
- rūpinimasis žmogiškaisiais ištekliais (teisinės bazės tvarkymas, karjeros, kvalifikacijos, atestacijos galimybių sudarymas, atlyginimų peržiūrėjimas siekiant pritraukti kuo daugiau kūrybingų jaunų žmonių).



3.1 pav. Kultūros centro kaitos modelis

Minėti žingsniai tarpusavyje glaudžiai susiję ir formuojantys kaitą kultūros centruose. Žinoma reikia atsižvelgti į atitinkamus ekonominius, socialinius, politinius ir kt. rodiklius šalyje. Atsižvelgiant į ekspertų nuomones, kultūros centrų kaitos galimybes palaipsniui atliekant tam tikrus žingsnius, galime modeliuoti 12 pagrindinių kriterijų modelį (žr. 3.1. pav.), padedantį įgyvendinti kultūros centrų kaitą.

Norint atlikti tam tikrą kaitos procesą, pirmiausiai būtina peržiūrėti teisinę bazę. Visi kiti modelyje esantys kriterijai glaudžiai sąveikauja vieni su kitais. Visų šių kriterijų sąveiką turėtų užtikrinti kultūros, kaip vertybės išskirtinumą bei pradėjus keisti požiūrį, šalies ekonomika, verslas tą turėtų pajusti ir ateityje dar labiau skatinti ir palaikyti šiuos procesus.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad ekspertai pasisako už decentralizacijos procesus, tačiau valstybės priežiūros bei finansavimo stoka ir jos reikalingumas leidžia daryti prielaidas, kad šiuo metu reikalingas dalinis decentralizavimo su nuolatiniu valstybės dalyvavimu kultūros vyksmu savivaldybėje.

Kitas dėmesį atkreipęs faktas – naujų technologijų atėjimas į kultūros centrus. Šiuolaikiškumas, prisitaikymas prie laikmečio, dažniausiai siejamas su instrumentų, aparatūros atnaujinimu, pastatų renovacija, rūbų įsigijimu, tačiau pačių informacinių technologijų ekspertai nepaminėjo. Dabartinė situacija nėra tokia aktuali, kuria nedelsiant reiktų keisti.

IŠVADOS

Remiantis pasikartojančių tendencijų turiniu, teorinėje, literatūros apžvalgoje ir *Fokus* grupės, kultūros centrų ekspertų diskusijose, šioje dalyje pateikiamos apibendrintos išvados.

1. Perimamos ir kuriamos kultūros vertybės lemia svarbiausias kiekvieno piliečio minties ir kryptingos veiklos sritis: politiką, ekonomiką, sociokultūrinių erdvių funkcionavimo prasmingumą. **Žema kultūra** formuos **prastą politiką**, nerentabilią **ekonomiką**, be pagarbos žmogui **žurnalistiką**, nuolankius turtui ir pareigybei, savąjį etnosą ir nacionalinę **savigarbą** pamynusius piliečius.

2. Decentralizacijos principas turėtų įgalinti vietos savivaldos institucijas **formuoti** kultūros politiką atskiruose Lietuvos regionuose, išskiriant svarbiausius **regioninio identiteto** aspektus kaip kultūrinio tapatumo išraišką.

3. Formuojant valstybės vykdomosios valios sistemą valstybės funkcijos paskirstomos tiems valdymo lygiams, kuriais jos būtų efektyviausiai įgyvendinamos, kiekvienas naujas ar **pertvarkytas procesas** turi turėti konkretų „šeimininką“ – valdytoją. Atkreiptinas dėmesys į pasenusius ar reikiamu keisti teisės aktus bei būtina šių dokumentų vykdymo tinkama **priežiūra**. Viešojo administravimo stebėseną yra svarbus veiksnys vertinant politikos formavimo, priežiūros, organizacinės struktūros, vertinimo ir „iššūkių“ mechanizmų dimensijas viešojo administravimo reformos kontekste.

4. Kultūros centrai nebeišgyvena be papildomos **galimybės užsidirbti**. Šiuo atžvilgiu didesnę lėšų dalį kultūros įstaigoms gali būti pavesta užsidirbti pačioms, **apmokestinant** dalį ar visas teikiamas **paslaugas**. Deja reikia pripažinti, kad daliai kultūros paslaugų tapus mokamoms, sumažėtų jų prieinamumas gyventojams, o tai sąlygotų ribotesnį kultūrinį švietimą ir ribotas galimybes tam tikroms visuomenės grupėms imtis kultūrinės veiklos pagal savo pomėgius ir interesus.

5. Lietuvoje ryškėja **liberaliojo kultūros modelio bruožai**, tai reiškia kad vis dažniau susiduriama su reiškiniu, kad kultūros sritis didesne dalimi yra remiama ne valstybės, bet privačiojo kapitalo. Kultūros centrai dažnai užsiima lėšų paieška, o ne tinkamu savo funkcijų vykdymu, o tai gali nuvesti mus į tik vidutinio to meto skonio kultūros puoselėjimą.

6. **Nepakankamai** išnaudojamos galimybės **pasinaudoti** skirtingų institucinių lygmenų **ataskaitomis**. Jos nenaudojamos procesui koreguoti, planuoti ateities veiksmus, efektyviau panaudoti esamus resursus, nėra susitarta dėl kultūros srities institucijų kokybės veiklos vertinimo.

7. Kultūros srities institucijų vykdomos **funkcijos** savivaldybėse **persidengia**, dėl to neracionaliai ir nekokybiškai panaudojamos valstybės lėšos. Dėl teikiamų paslaugų įvairovės, kultūros centrai tampa vienomis svarbiausių institucijų savivaldybėje.

8. **Svarbiausias** kultūros centrų veiklos efektyvumo svertas – **žmogus**. Šiuo atžvilgiu turi keistis požiūris į kultūros darbuotoją, jo kuriama produktą. Būtina pertvarka, nauji teisės aktai atestacijos, kvalifikacijos, skatinimo, darbo laiko apskaitos ir kt. su žmogiškaisiais ištekliais susijusiuose srityse.

9. Apžvelgus viešojo valdymo reformas, nagrinėta literatūra darbe išskirtas modelis galimam reformos vyksmui, kuris gali būti įgyvendintas mažinant valstybė vaidmenį, kuriam pritaria ekspertai bei išskiria konkrečius 15 pagrindinių veiksnių, kuriais remiantis gali būti įgyvendinta palaipsnė kultūros centrų kaita.

10. Kultūros centras – pagrindinė kultūros politiką įgyvendinanti įstaiga: decentralizuota, puoselėjanti regiono kultūros tradicijas, gaunanti dalinį valstybės ir projektinį finansavimą, teikianti kultūros apibrėžtas kultūros srities paslaugas, turinti atitinkamas kultūros sričiai plėtoti aplinkas ir bazę.

11. Šiuo darbu apgintas teiginys liūdija, kad kultūros politikos formavimui ir įgyvendimui reikia gilesnės situacijos analizės, ieškoti modelių kaitos įvairovės, diskutuoti apie galimas formas ir modelius.

REKOMENDACIJOS

Valstybės lygmeniu turi būti:

Kultūra turi tapti viena iš prioritetiškai nuolat palaikomų sričių;

Atlikti įvairūs tyrimai, studijos, leidžiančios pagrįsti rodikliais kryptį plėtojančia kultūros ir verslo sąveika kuri abipusiai naudinga įvairiuose valdymo lygmenyse;

Nuolatinis tarpinstitucinis bendravimas ir bendradarbiavimas bei aukštas vadybos lygis turi tapti ne tik tolimos ateities vizija, bet ir kasdieninis poreikis, turi būti kelių ministerijų, savivaldybių susitarimų bendros sistemos kūrimas.

Pristatomas Mėgėjų menas kaip išskirtinį sritis sulaukianti palaikymo;

Tobulinamos atitinkamos investicinės programos nukreiptos į aplinkos ir materialinės bazės gerinimą.

Kultūros ministerijos lygmeniu turi būti:

Plečiami kultūros tyrimai ir užtikrintas grįžtamas ryšys, siekiant įvertinti situaciją, nustatyti įvairių veiksmų poveikį kultūrai, kultūros vystymosi tendencijas, vartotojų poreikius;

Plečiamas programinis finansavimas regionuose kuriamam mėgėjiškam menui;

Nuolat atsakingai vykdomas valstybės vertinimas savivaldybėje esančiam kultūros srities vyksmui;

Sudaryta metodika visuomenės kūrybiškumo vertei nustatyti, susitarta vėl rodiklių ir kriterijų kokybės pasimatavimui;

Tobulinama teisinė bazė, paliekant lankstesnes galimybes savivaldybėms spręsti, kokių centrų reikia vietose, sukonkretinamos kultūros centrų funkcijos, pasiūlyti savivaldybėms tinklų kūrimo modeliai;

Šalies suaugusiųjų kvalifikacijos kėlimo centrai turi atliepti strateginius regiono ir šalies tikslus keliant kvalifikaciją, kaupiant metodinę mokslinę literatūrą, organizuojant įvairius renginius, parodas susijusias su kultūrine veikla.

Savivaldybės lygmeniu turi būti:

Sutvarkytas kultūros įstaigų tinklas;

Rūpinamasi žmogiškaisiais ištekliais, nuolat peržiūrimos darbuotojų kompetencijos, atlyginimai, skatinama kvalifikacija, kryptinai ir kompetentingai atestuojami darbuotojai, sudaromos karjeros galimybės, siekiama pritraukti kuo daugiau kūrybingų jaunų žmonių.;

Finansuojant kultūros centrų veiklas atsižvelgti į paslaugų kokybę;

Kultūros įstaigos, kultūros produkto kūrėjai ir organizatoriai turėtų:

Stengtis sistemingai supažindinti visuomenę su veiklos dalyviais, jų pasiekimais, idėjomis ir darbo metodais akcentuojant kultūrinės veiklos rezultatyvumo ir veiksmingumo svarbą verslui, šalies įvaizdžiui, tautiškumui, patriotiškumui;

Ugdyti kultūros vartotojo estetinį skonį ir vertybinę orientaciją. Tai formuoti patrauklių, įdomių kultūros renginių metu.

Švietimo įstaigose ugdomąjį procesą galėtų kreipti tokia linkme, kad nuo mažų dienų būtų plėtojamas kūrybiškumas ir iniciatyvumas, puoselėjamos tradicijos, regioninis išskirtinumas, skatinamas švietimo ir kultūros įstaigų bendradarbiavimas.

LITERATŪRA

1. A Study of Hong Kong Creativity Index (2004). Centre for Cultural Policy Research. Prieiga per internetą: http://portal.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_FB43A4E5499C1969F7F1C02C4A88C3687C0A0E00/filename/HK_Creativity+Index.pdf. (Žiūrėta 2012-11-05).
2. Adikibi, O. (2005). *Idejų žodynas*. Vilnius: Alma littera.
3. Aleknaitė–Beliauskienė, R. (2007) Meninės kultūros vadybos strategijos etiudai. *Meno aritmetika: kultūros vadyba Lietuvoje (straipsnių rinkinys)* (231-246). Vilnius.
4. Backūnaitė, E. (2006). Administracinių reformų viešajame sektoriuje kaita. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), 11-17.
5. Barsevičius, E., (2008). Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link? *Politologija*, 1, 85-120.
6. Broniukaitis, R. (1998). Mokslotyra ir sprendimų priėmimas. *Mokslotyra* (29-38). Vilnius.
7. Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Harlow: Pearson Education.
8. Charles, C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
9. Colenso, M. (2000). *Kaizen Strategies for Successful Organizational Change: Enabling Evolution and Revolution with the Organization*. London: Financial Times Prentice Hall.
10. Cowling A., G. (1988). *Behavioral sciences for managers*. 2nd edition 278. London.
11. Culture, Tourism and the Center for Education Statistics (2004). *Canadian Framework for Culture Statistics . EU-ACP support programme to ACP cultural industries*. Prieiga per internetą: <http://www.acpcultures.eu/upload/ocr>. (Žiūrėta 2012-11-05).
12. Damirova, I., Šnapštienė, R. (2005). Viešojo administravimo stebėsenos sistemos problemos ir perspektyvos. *Viešojo politika ir administravimas*, 11, 102-109.
13. Domarkas, V., (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešojo politika ir administravimas*, 10, 1, 9-16.
14. European Innovation Scoreboard (2011). European Commission. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2011_en.pdf. (Žiūrėta 2012-11-26).
15. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2008). European Institute for Public Administration. Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.378>. (Žiūrėta 2012-11-26).
16. Gaižutytė, I. (2003). *Meno organizacijų veiklos vadybos ypatumai besiformuojančioje meno rinkoje* (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).

17. General government expenditure by function (COFOG). Eurostat Statistics Database
Prieiga per internetą: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>. (Žiūrėta 2012-11-13).
18. Jazbutytė, N. (2006). *Istabiausias mintys: citatų rinkinys*. Vilnius: Vilniaus spauda.
19. Kančys, V. (2004). Kultūros ekonomikos ir finansavimo problemos. *Meno aritmetika: kultūros vadyba Lietuvoje*, 41-55. Vilnius.
20. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex
21. Kleponis, B. Savivaldybių funkcijos. Prieiga per internetą: <http://www.logincee.org/file/7667>. (Žiūrėta 2013-04-09).
22. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4, 72-87.
23. Konferencijos „Lietuvos kultūros politika: išvalgos ir lūkesčiai“ rezoliucija. (2013).
Prieiga per internetą: <http://www.aks.lt/wp-content/uploads/2012/12/rezoliucija.pdf>. (Žiūrėta 2013-11-13).
24. Konferencijos, skirtos Lietuvos kultūros centrų asociacijos veiklos 10-metiui, „Kultūros centrų strategija 2012-2032“ (2012). Prieiga per internetą: <http://www.aks.lt/wp-content/uploads/2012/10/IMG-1.pdf>. (Žiūrėta 2013-11-13).
25. Lane, E. J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai.
26. Lietuvos respublikos Kultūros ministerijos 2012 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <http://www.lrk.lt/go.php/lit/Ataskaitos/223>. (Žiūrėta 2013-04-09).
27. Lietuvos respublikos muziejų įstatymas. *Valstybės žinios* 2003, Nr. [IX-1593](#), 2003, Nr. 59-263.
28. Lietuvos Respublikos Prezidentas, Lietuvos respublikos Prezidento Valdo Adamkaus kalba S. Daukanto aikštėje. Prieiga per internetą: <http://archyvas.lrp.lt/lt/news.full/5117>. (Žiūrėta 2012-11-26).
29. Lietuvos Respublikos Seimas. Bibliotekų įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 120-4431.
30. Lietuvos Respublikos Seimas. Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 120-4435.
31. Lietuvos Respublikos Seimas. Nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės programos“. *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 149-7630.
32. Lietuvos Respublikos Seimas. Nutarimas. „Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 80-4152 .

33. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. Apskričių viršininkų administracijų funkcijų perskirstymas. Prieiga per internetą: www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=2457. (Žiūrėta 2012-11-23).
34. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. Seimui atskaitingų institucijų, veikiančių kultūros srityje, veikla. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&>. (Žiūrėta 2013-01-23).
35. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nutarimas „Dėl kultūros centrų modernizavimo 2007–2020 metų programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 88-3470.
36. Lietuvos Respublikos vyriausybė. Nutarimas. Dėl Lietuvos kultūros politikos nuostatų. *Valstybės žinios*, 2001, Nr. 42-1454.
37. Matulis, R. (2007). Kultūros centrų vadyba. Meno aritmetika: kultūros vadyba Lietuvoje (straipsnių rinkinys), 197 – 230. Vilnius.
38. Matulis, R., (2005). *KULTŪROS aktualijos* 2(43).
39. Merkys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai.
40. Paulauskaitė, V., (2008). „Subalansuotos sėkmės strategija - naujos galimybės iššūkiams suvaldyti“ Prieiga per internetą: http://www.verslobanga.lt/lt/patark_printer/47f68a25487cb. (Žiūrėta 2012-11-05).
41. Pollit, Ch., Bouckaert, G. (2003). *Viešojo valdymo reforma. Lyginamoji analizė*. Vilnius: Algarvė.
42. Prezidentė: valstybė – tai karūna, kurią kasdieninėmis pastangomis reikia pelnyti patiems. Prieiga per internetą: http://www.alfa.lt/straipsnis/14965191/Prezidente..valstybe..tai.karuna..kuria.kasdieninemis.pastangomis.reikia.pelnyti.patiems=2012-07-06_12-58. (Žiūrėta 2012-11-05).
43. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešojo politika ir administravimas*, 30, 22-32.
44. Sabine, G., H., Thornson, T., L. (2008). *Politinių teorijų istorija*. Vilnius: Margi raštai.
45. Sevic, Z. (2003). Ethos, culture and reform patterns: some British-Yugoslav comparison. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10, 2, 53 – 74.
46. Stoner, J., A., F., Freman, R., E., Gilbert, D., R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
47. Šiupšinskas, S. (2012). Viešojo valdymo tobulinimo kryptys Lietuvoje. Tarptautinė konferencija „Į rezultatus orientuoto valdymo reformos: ar jau turime naują viešojo valdymo kokybę?“. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/2%20diena/5.pdf>. (Žiūrėta 2012-11-26).

48. The 2009 unesco framework for cultural statistics (2009). Prieiga per internetą: <http://www.uis.unesco.org/culture/Pages/framework-cultural-statistics.aspx>. (Žiūrėta 2012-11-26).
49. The impact of culture on creativity (2009). Directorate General for Education and Culture. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/culture/documents/study_impact_culture_creativity_06_09.pdf. (Žiūrėta 2012-11-26).
50. Tumėnas, A. (2010). Valstybinių organizacijų reformų ir pokyčių teorinė analizė (Daktaro disertacija, Mykolo Riomerio universitetas).
51. UAB „BGI Consulting“ (2012). „Viešojo sektoriaus kultūros įstaigų veiklos vertinimo kriterijų nustatymas“. Prieiga per internetą: <http://www.aks.lt/wp-content/uploads/2013/08/Ilataskaita.pdf>. (Žiūrėta 2013-11-13).
52. Vaicenavičius, R. J., Pramonės šakų, susijusių su autorių teisėmis, svarbos ekonomikai vertinimo gairės. Prieiga per internetą: http://www.lrkm.lt/go.php/lit/pristatytas_tyrimas_del_autoriu_teisiu_I/3124/1. (Žiūrėta 2013-01-26).
53. Valantiejus, A. Kultūros tyrimai. Metodologinės pastabos. *Lietuvos kultūros kongresas*, 2002. Vilnius.
54. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
55. Vasiljevas, A. (2001). Marketingo tyrimai (Atskirų temų paskaitų santraukos) Mokomoji priemonė skirta verslo vadybos specialybės studentams, Vilniaus kooperacijos kolegija.
56. Vidutinės piniginės vartojimo išlaidos vienam namų ūkio nariui per mėnesį. Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280>. (Žiūrėta 2013-04-13).
57. Vilkončius, L. (2004). Kultūros politiką lemia valstybės valdžios apsisprendimas. *Meno aritmetika: kultūros vadyba Lietuvoje*, 20-40. Vilnius.
58. Vveinhardt, J., Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 1 (17). Prieiga per internetą: http://www.su.lt/filemanager/download/6537/24_Vveinhardt_Nikait.pdf. (Žiūrėta 2012-11-05).
59. Žiugždinienė, J. (2008). Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema viešojo valdymo reformos kontekste (Daktaro disertacijos santrauka, Kauno technologijos universitetas).

Klausimynas – Fokus grupės dalyviams

Kultūros centrų kaitos galimybės įgyvendinant viešojo valdymo reformą.

Tyrimo tikslas – Išsiaiškinti kultūros ekspertų nuomonę apie trukdančius bei skatinančius veiksnius kultūros centrams dalyvauti nuolatinėje kaitoje, įgyvendinant viešojo valdymo reformą.

I. Valstybės politika

1. Kokias KC pertvarkos galimybes šiuo metu (per paskutinius 2008-2012 m.) numato Lietuvos valstybė (turime galvoje teisinę bazę)?
2. Kaip KC jaučiama valstybės politika per regionine politika? Kiek gali būti padarytas poveikis per šią veiklą, nes visi KC teikia projektus? Ar yra daroma kažkokia įtaka?
3. Kokių reikia teisės aktų, kad atsirastu vieningumas, vieningi principai?
4. Koki valstybės politikos elementą galėtumėm įgyvendinti?

II. Savivaldybės politika

1. Kaip manote kas realiai atsakingas, kad būtų užtikrinta valstybės politika savivaldybėse? Kur (valstybės ar savivaldybių institucijų) efektyviau vykdoma valstybės politikos įgyvendinimo priežiūra? Kodėl?
2. Kokias galimybes įgyvendinti kultūros politiką 10 kultūros sričių per praėjusią LR Vyriausybės valdymo kadenciją turėjo savivaldybių teritorijoje esančios kultūros įstaigos, tame tarpe ir KC?
3. Nuo ko per 2008-2012 m. priklausė savivaldybėje veikiančių kultūros įstaigų veiklos efektyvumas?
4. Kas galėtų mažinti tas problemas su kuriomis KC susiduria?
5. Ar jaučiam konkurenciją?

III. Kultūros centas

7. Įvertinus gerąsias kitų valstybių patirtis ir LR visuomenės įsitraukimo į kultūros veiklas tradicijas, kokie galimi KC pertvarkymo siekiant didesnio jų veiklos efektyvumo modeliai?
8. Ar dar galim atlikt kokias f-jas kad sustiprinti kultūros centro efektyvumą.
9. Gal galėtumėt įvardinti 3 KC kaitos galimybes, kurias asmeniškai labiausiai norėtumėte įgyvendinti po 5-10 metų.