

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Rytis MILKINTAS

SUMANUS MIESTO KULTŪROS VALDYMAS

Magistro darbas

Šiauliai, 2020

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Rytis MILKINTAS

Viešojo valdymo studijų programos studentas

SUMANUS MIESTO KULTŪROS VALDYMAS

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

Darbo vadovas

prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS

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

(Studento parašas)

Milkintas, R. (2020). Sumanus miesto kultūros valdymas. Viešojo administravimo studijų krypties magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas. 97 p. (su priedais – 114 p.)

SANTRAUKA

Magistro darbe analizuojama sumanaus miesto kultūros valdymo problematika. Sumanus kultūros politikos valdymas yra suvokiamas kaip daugiadimensinis reiškinys, apimantis sumanumo reiškinį, sumanų valdymą, sumanų viešąjį valdymą ir sumanų kultūros valdymą. Siekiant atskleisti tyrimo problematiką, išsikeltas tikslas – parengti sumanaus kultūros valdymo teorinį modelį ir pagal jį įvertinti Šiaulių miesto sumanų kultūros valdymą.

Mokslinių šaltinių pagrindu atliktos kokybinės turinio analizės rezultatas pateiktas trijuose teorinės dalies skyriuose: sumanus valdymas, sumanus miestas ir sumanumo raiška kultūros vadyboje. Sumanaus valdymo skyriuje atskleidžiami esminiai sumanumo, kaip pamatinės sumanosios socialinės sistemos kokybės dedamosios, sumanaus valdymo ir sumanaus viešojo valdymo konceptų aspektai. Antrame skyriuje pateiktos pagrindinės sumanaus miesto koncepcijos, aptarti esminiai sumanaus miesto aspektai, pateiktas sumanaus miesto modelis, įvardintos sumanosios socialinės sistemos kokybės. Trečiajame skyriuje pateiktos ir aptartos skirtingos kultūros vadybos konceptinės priegos, remiantis autoriais sukurtas teorinis sumanaus miesto kultūros valdymo teorinis modelis. Teorinį sumanaus miesto kultūros valdymo modelį sudaro šešios dimensijos ir aštuoniolika sumanosios socialinės sistemos kokybių.

Metodologinėje tyrimo dalyje aprašoma pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, kuri taikoma magistro darbe atliekant mokslinių šaltinių turinio analizę, teisės aktų ir informantų nuostatų turinio analizę. Pasirinktas atvejo tyrimo metodas analizuojant sumanaus Šiaulių miesto kultūros valdymo atvejį. Remiantis teorinių šaltinių analizės rezultatais, teoriniu sumanaus miesto kultūros valdymo modeliu, suformuojamas iš dalies struktūruotas interviu. Atliekama teisės aktų atranka, kurių kokybinė turinio analizė atliekama tyrimo rezultatų analizės dalyje.

Tyrimo rezultatų analizės dalyje išnagrinėti skirtingo lygmens teisės aktai : Europos Sąjungos, Lietuvos nacionalinio lygmens teisės aktai (strateginio pobūdžio dokumentai, teisės aktai), vietos lygmens strateginio pobūdžio dokumentai. Išanalizuotas Lietuvos kultūros pagrindų įstatymo projektas, kuris ilgai rengiamas ir ateinančiais metais LR Seimo turi būti priimtas. Informantų nuostatų tyrime dalyvavo 10 informantų. Atlikta informantų nuostatų turinio analizė, kurios pagrindu įvertintas sumanus Šiaulių miesto kultūros valdymas. Siekiant nustatyti sumanaus kultūros valdymo Šiaulių mieste sumanosios socialinės sistemos kokybių funkcionavimą, atliktas kokybių vertinimas. Pagal vertinimo rezultatus aštuoniolika sumanosios socialinės sistemos kokybių pasiskirstė taip: 5 kokybės veikia gerai, 10 kokybių – vidutiniškai, 3 kokybės – silpnai. Silpnai veikiančioms kokybėms pateiktos tobulinimo rekomendacijos.

Pagrindiniai žodžiai: sumanumas, kultūra, sumanus miestas, sumanus kultūros valdymas

Milkintas, R. (2020). Smart governance of city's culture. Master's final work of the studies of Public Administration. Academic supervisor prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiauliai University, Regional Development Institute. 97 p. (with annexes – 114 p.).

SUMMARY

The master's thesis analyzes the problems of smart city cultural governance. The smart governance of cultural policy is perceived as a multidimensional phenomenon that includes the smartness, smart management, smart public management and smart cultural management. In order to reveal the problematic aspects of the research, the aim was to develop a theoretical model of smart city cultural governance and to evaluate Šiauliai city smart cultural governance functioning.

The result of qualitative content analysis based on scientific sources is 3 chapters of the theoretical part: smart management, smart city and expression of intelligence in cultural management. The smart governance chapter reveals the key aspects of smartness as a fundamental component of the smart social system and the concepts of smart governance, smart public governance. Second chapter introduces the key concepts of smart city, discusses the essentials of smart city, presents smart city model, identifies the quality of smart social system. The third chapter presents and discusses different conceptual approaches of cultural management, on which are based theoretical model of smart city cultural governance. The theoretical smart city cultural governance model consists of six dimensions and eighteen qualities of a smart social system.

The methodological part of the research describes the chosen qualitative research strategy, which is applied for: analysis of the content of scientific sources, analysis of the content of legal acts and informants' provisions. The theoretical model of smart city cultural governance is based on the results of the analysis of theoretical sources and a partially structured interview results.

In the analysis part of the research results legal acts of different level are analyzed: legal acts of the European Union, Lithuanian national level (strategic documents, legal acts), local level strategic documents. The project of the law called the Fundamentals of Lithuania culture, which is going a long way to be confirmed by the Parliament of the Republic of Lithuania, is also analyzed. 10 informants participated in the survey of informants' attitudes. The content analysis of the informants' attitudes was done, on which base was formed Šiauliai smart culture governing model. In order to determine the functioning of the smart social management system in Šiauliai, a quality assessment was carried out. According to the evaluation, eighteen qualities of the smart social system were distributed: 5 qualities work well, 10 qualities work moderately and 3 qualities perform poorly. For poor performed qualities are made recommendations.

Keywords: smartness, culture, smart city, smart culture governance

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	8
ĮVADAS	10
1. TEORINIS SUMANAUS KULTŪROS VALDYMO DISKURSAS	15
1.1. Sumanus valdymas	15
1.1.1. Sumanaus valdymo koncepcija	15
1.1.2. Sumanaus viešojo valdymo dimensijos.....	18
1.2. Sumanus miestas	27
1.2.1. Sumanaus miesto koncepcija.....	27
1.3. Sumanumo raiška kultūros vadyboje	36
2. SUMANAUS KULTŪROS VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA	48
2.1. Sumanaus miesto valdymo tyrimo konceptualizavimas	48
2.1.1. Sumanaus miesto kultūros valdymo struktūriniai pagrindai	48
2.1.2. Atvejo tyrimo strategija.....	48
2.1.3. Tyrimo metodai	49
2.2. Tyrimo organizavimas	50
2.2.1. Tyrimo etapai	50
2.2.2. Dokumentų analizės pristatymas	53
2.2.3. Interviu instrumento pristatymas	54
2.2.4. Tyrimo imtis.....	56
2.2.5. Interviu organizavimas	56
2.2.6. Tyrimo etika	58
3. SUMANAUS ŠIAULIŲ MIESTO KULTŪROS VALDYMO TYRIMO REZULTATAI	59
3.1. Teisiniai kultūros valdymo pagrindai	59
3.2. Informantų nuostatų analizė	69
3.2.1. Strategiško dimensija	69
3.2.2. Kūrybiško vystymosi dimensija	72
3.2.3. Įžvalgaus interesų derinimo kultūros sektoriuje dimensija	74
3.2.4. Įgalintų kultūros sektoriaus objektų dimensija.....	77
3.2.5. Bendrosios vertės kūrimo kultūros dimensija	79
3.2.6. Intelektinio ir technologinio kapitalo dermės dimensija	83
3.3. Teorinio sumanaus kultūros valdymo modelio raiška šiaulių mieste	85
IŠVADOS	91
REKOMENDACIJOS	93
LITERATŪROS SĄRAŠAS	94
PRIEDAI	98

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Sumanumo teorinės apibrėžtys.
- 2 lentelė. Sumanaus valdymo teorinės apibrėžtys.
- 3 lentelė. Sumanaus miesto teorinės apibrėžtys.
- 4 lentelė. Sumaniojo viešojo valdymo sistemos charakteristikų ir sumanios socialinės sistemos kokybių palyginimas.
- 5 lentelė. Kultūros vadybos teorinės apibrėžtys.
- 6 lentelė. Magistro tyrimo etapai.
- 7 lentelė. Iš dalies struktūruotas interviu klausimynas.
- 8 lentelė. Teisės aktų hierarchija.
- 9 lentelė. Strategiško dimensija.
- 10 lentelė. Kūrybiško vystymosi dimensija.
- 11 lentelė. Išvalgaus interesų derinimo kultūros sektoriuje dimensija.
- 12 lentelė. Įgalintų kultūros sektoriaus objektų dimensija.
- 13 lentelė. Bendrosios vertės kūrimo kultūros dimensija.
- 14 lentelė. Intelektinio ir technologinio kapitalo dermės dimensija

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Sumanaus viešojo valdymo dimensijos.
- 2 pav. Sumanaus viešojo valdymo dimensijos ir charakteristikos.
- 3 pav. Sumaniosios socialinės sistemos kokybės.
- 4 pav. Sumanaus miesto modelis.
- 5 pav. Kultūros vadybos dedamosios pagal specifiką.
- 6 pav. Sumanaus kultūros valdymo teorinis modelis.
- 7 pav. Ganto grafikas.
- 8 pav. Sumanaus kultūros valdymo modelio raiška Šiaulių mieste.

PAGRINDINĖS SAŲVOKOS

Sumanumas – „kokybė, visų pirma būdinga žmogui, socialinėms sistemoms, o aukštųjų technologijų amžiuje – ir materialiems daiktams bei digitalinėms sistemoms, bendriausia prasme reiškianti jų gebėjimą greitai prisitaikyti prie aplinkos.“ (Jucevičienė, Jucevičius, 2014).

Sumanus valdymas suvokiamas kaip nauja valdymo forma, naudojanti sudėtingas informacines technologijas, integruojančias ir sujungiančias informaciją, procesus, institucijas ir infrastruktūrą, siekianti geriau tarnauti piliečiams ir visuomenei (Gil-Garcia, 2012).

Sumanus viešasis valdymas – valdymo modelis, pasižymintis suinteresuotųjų dalyvavimu ir tinklaveika grįsta veikla, kai remiantis savalaikiu ir kompleksine informacija priimami sąlygas atitinkantys racionalūs sprendimai, pasirenkamos jų įgyvendinimo struktūros ir procesai, technologijos ir priemonės, sutelkiami ir stiprinami gebėjimai bei ištekliai siekiant sukurti tvarią viešąją vertę (Gaulė, 2014).

Sumanusis miestas – tai visų pirma yra sumani bendruomenė, kurią sudaro daug skirtingų specifinių bendruomenių: gyventojų bendruomenės, verslo, kultūros ir meno, mokslo, švietimo, politikos ir kitos. Prioritetai ir strateginiai tikslai turi būti tokie, kad būtų aktualūs visoms ar daugeliui miesto bendruomenių (Jucevičius, 2014).

Sumani kultūros vadyba – vadyba, kuri gali būti suprantama kaip vadybinių veiksmų sistema, įgalinanti socialinę kultūros sektoriaus sistemą efektyviai ir produktyviai veikti didelio kompleksiško dinamiškoje aplinkoje, panaudojant šios sistemos vidinį ir aplinkoje esantį intelektinį kultūros kapitalą ir kitus išteklius ir gebant iššūkius paversti realizuotomis galimybėmis (Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016).

Kultūros vadyba (specifinė vadyba kultūros ir meno srityje) - vadyba suvokiama kaip procesas, kurio metu kultūros srityje vadybininkai inicijuoja, kuria ir kontroliuoja kultūros vyksmo procesus. Šių veiksmų įgyvendinimui yra pasitelkiamas įvairių kultūrinių programų ir projektų planavimas, organizavimas, įgyvendinimas. Kultūros vadyba tampa katalizatoriumi, atveriančiu naujas menų potencialo plėtros dimensijas (Rauhe, 2004).

Kultūros vadyba (kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą atspindintis reiškinys, procesas) – šalies vyriausybės kultūros politika, tiesioginis arba netiesioginis jos dalyvavimas skatinant ir administruojant kultūros organizacijų, veikiančių specifinėse geografinėse teritorijose su unikaliais finansiniais ir administraciniais mechanizmais, programas (Moon, 2001).

Kultūros vadyba (institucijų vadyba) – tam tikri vadybos veiksmai, kurie padeda realistiškai numatyti ir įgyvendinti prasmingas galimybes organizuojant kultūros instituciją ar kultūros projektą tokiu būdu užtikrinant jų sėkmingą raidą (Bendixen, 2008).

Kultūros vadyba (profesinė, akademinė disciplina) – sudėtingas tarpdisciplininis laukas, susidedantis iš tikslųjų, komunikacijos, socialinių mokslų, kultūros studijų, menų (Kuizininė, 2011).

Kultūros vadyba (grindžiama lyderyste) – kompetencijų ir gebėjimų dermė, suvokiama kaip gebėjimas valdyti miestų kultūros politiką kuriant įvaizdį pasitelkiant miestų rinkodarą, išmanymą, kaip sumaniai panaudoti politinius ir ekonominius interesus strateginiu požiūriu (Dragiševic-Šešic, 2008).

IVADAS

Temos aktualumas. Nacionalinė šalies kultūra yra valstybės pamatas. Kaip teigia žymus verslininkas ir filantropas Berggruen (2013), „Reikšmingiausias veiksnys mūsų gyvenime yra kultūra, kurioje esame gimę <...>. Bet kitas svarbiausias veiksnys, tikriausiai, yra valdymas, geras valdymas arba toks valdymas, kuris smarkiai pakeičia mūsų gyvenimą.“ Šalis, siekianti išsaugoti nacionalinį - kultūrinį identitetą, ypatingą dėmesį skiria sumaniam kultūros politikos valdymui. Nors sumanumo konceptas mokslininkų pradėtas vartoti jau praėjusio amžiaus pabaigoje, kultūros vadybos, kultūros valdymo kontekstuose šis konceptas pradėtas vartoti neseniai.

Sumanus kultūros valdymas yra daugiadimensinis reiškinys, visų pirma apimantis sumanumo reiškinį, kuris suvokiamas kaip pamatinė sumanios socialinės sistemos kokybinė vertybė. Kaip teigia Jucevičienė, Jucevičius (2014, p. 913), „Sumanumas yra gebėjimas greitai ir išradingai prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų priimant adekvačius sprendimus ir juos panaudojant galutinio tikslo pasiekimui.“ Vykdomai kultūros politikai ypač svarbus yra lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie rinkos sąlygų vykstant nuolatiniais pokyčiams, globalizacijos procesams. Sumanumo koncepto atsiradimas kultūros valdyme verčia mąstyti apie šios srities politikos formavimo, įgyvendinimo unikalumą, naujumą. Sumanus kultūros valdymas yra grįstas sumaniu valdymu, kuris dar tik pradeda įsitvirtinti. Sumanus valdymas, kaip naujusia viešojo valdymo modelio atšaka, atsirado gana neseniai, tačiau jos taikymo apraiškų, nors ir nedaug, bet jau galima aptikti analizuojant kaip kultūros politiką formuoja, valdo ir įgyvendina skirtingų lygmenų viešojo administravimo institucijos bei joms pavaldžios kultūros įstaigos. Kaip teigia Gaulė (2014), „Sumanus viešasis valdymas – valdymo modelis, pasižymintis suinteresuotųjų dalyvavimu ir tinklaveika grįsta veikla, kai remiantis savalaikė ir kompleksine informacija priimami sąlygas atitinkantys racionalūs sprendimai, pasirenkamos jų įgyvendinimo struktūros ir procesai, technologijos ir priemonės, sutelkiami ir stiprinami gebėjimai bei ištekliai siekiant sukurti tvarią viešąją vertę.“ Sumanus kultūros valdymas taip pat yra grįstas sumania kultūros vadyba.

Sumanaus kultūros politikos valdymą veikia išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie suprantami kaip socialiniai, teisiniai, ekonominiai ir politiniai veiksniai. Tarptautinės kultūrinės erdvės įtaka nacionalinės kultūros atžvilgiu ypač išryškėja vykstant spartiems globalizacijos procesams. Tarptautinės kultūrinės erdvės įtaką pabrėžia ir Raipa, Pauliukevičiūtė (2009) teigdami: „Įsiliejimas į tarptautinių organizacijų, kaip ES, erdvę formuoja naujus iššūkius nacionalinio kultūrinio identiteto saugojimo srityje valstybę mėginant pozicionuoti kaip „atvirą kultūros dialogą“ ir kūrybinę raišką puoselėjančią šalį.“ Pagrindiniuose Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose „Europa 2020“, „Kūrybiška Europa 2014-2020“ ir kituose strateginio pobūdžio Europinio lygmens teisės aktuose nustatomos kultūros srities politikos gairės, turinčios ženklų įtaką formuojant nacionalinio lygmens ir vietos lygmens strateginio pobūdžio dokumentus. Šiuose strateginio pobūdžio teisės aktuose

išryškėja nacionalinio identiteto išsaugojimo svarba jį populiarinant ir vystant tarp šalių kultūrinius ryšius. Įvardintųjų veiksmų svarba pateikima kaip sumanaus kultūros valdymo neatsiejamą dalį.

Nors kultūros politika yra priskiriama vienai iš politikos rūšių, tačiau pats kultūros reiškinys yra labai sudėtingas ir daugiabriaunis procesas. Kultūros srityje, kaip teigia Raipa, Pauliukevičiūtė (2009), sudėtinga „parinkti atitinkamas ir labiausiai derančias administravimo formas, išvelgti svarbiausias srities problemas ir nustatyti prioritetinius tikslus.“ Šis autorių atskleistas požiūris į kultūros politikos valdymą leidžia daryti prielaidas, kad ir sumanus kultūros politikos valdymas yra sudėtingas daugiadimensinis procesas, kurį veikia įvairūs objektyvūs ir subjektyvūs aplinkos veiksniai. Kultūros lauke, kaip ir kitose politikos srityse, veikia skirtingos interesų grupės, turinčios skirtingus požiūrius ir siekinius tais pačiais sumanaus kultūros valdymo klausimais. Savaime suprantama, kad tarp šių interesų grupių dažnai kyla kolizinės situacijos. Interesų grupių skirtingų požiūrių suderinimas konsensuso būdu ir tampa suformuotąja kultūros politika, kurioje galima išvelgti vis daugiau sumanaus kultūros valdymo apraiškų.

Temos ištirtumas ir naujumas.

- Sumanumo teorines prieigas nagrinėja Lietuvos ir užsienio autoriai, kurie jas apžvelgia skirtingais diskursais: Jucevičius (2014), Jucevičienė, Jucevičius (2014), Sinkienė, Grumadaitė (2014), Batty (2013), Buškevičiūtė (2014), Barab, Plucker (2002).
- Sumanųjį valdymą ir sumanųjį viešąjį valdymą nagrinėja: Nam, Pardo (2011), Gil-Garcia (2012), Batty (2012), Hollands (2008), Kourtin, Nijkamp (2012), Gaulė (2014), Walravens (2012).
- Sumanus viešojo valdymo dimensijas tyrinėja ir aprašo: Christensen, Lagreid (2007), Pollitt, Bouckaert (2011), Gaulė (2014), Kosonen (2008), OECD Public Governance Reviews (2013), O'Flynn (2005), Bevir (2011), Smith (2004), Tollefson, Gale (2012), Farrell, Goodman (2013), Hawkesworth, Klepsvik (2013), Ling (2002), Tollefson, Gale, Zito (2012) Sorensen, Torfing (2012), Edelenbos, Van Buuren, Klijn (2013), Bučinskas, Giedraitytė, Raipa (2013), Wille (2009), Šiugždinienė, Buškevičiūtė, (2014), Johnston ir Hansen (2011).
- Sumaniojo miesto koncepciją analizuoja šie Lietuvos ir užsienio mokslininkai: Gibson, Kozmetsky, Smilor (1992), Angelidou (2014), Schaffers, Komninos (2011), Haque (2012), Nam ir Pardo (2011), Kourtin ir Nijkamp (2012), Albert ir Fetzer (2005), Giffinger (2011), Jucevičius (2014).
- Sumaniosios socialinės sistemos kokybes tyrinėja: Jucevičius (2014), Lumpkin, Dess (1996), Toppeta (2010), Hollands (2008), Sinkienė (2014), Liugailaitė-Radzvickienė (2013).
- Sumanus miesto koncepciją, modelį ir jo dimensijas analizuoja šie mokslininkai: Jucevičius (2014), Giffinger (2011), Komninos, Pallot (2012), Bruneckienė (2014), Gaulė, Šiugždinienė, Buškevičiūtė (2014).

- Sumanumo raiškas kultūros vadyboje ir sumanios kultūros dimensijas analizuoja šie autoriai: Pauliukevičiūtė, Jucevičius (2016), Lee, Brosziewski (2009), Vaitkevičiūtė (2001), Žaidytė (2008), Kuizinienė (2011), Gray, 2007, Raipa, Pauliukevičiūtė 2009, Klamer (2011) Mangset (2009), Sareika (2008), Rauhe (2004), Richter (2004), Moon (2011), Schmitt (2011), Shapiro (2004), Devereaux (2009), Cuyler (2014), Maloney (2013), Dragišević-Šešić (2008), Martin (2010), Varela (2013).

Sumanus kultūros politikos valdymas prasideda tarptautiniu Europos Sąjungos lygmeniu, kai valstybės narės vadovaujasi Europos Sąjungos suformuotomis kultūros srities politikos gairėmis. Nacionaliniame ir vietos lygmenyse tęsiamas sumanus kultūros politikos valdymas bei įgyvendinimas. Ypač svarbų vaidmenį sumaniame kultūros politikos valdyme užima vietos lygmuo, kadangi savivaldai, pagal LR Vietos savivaldos įstatymą, yra suteikta savarankiškoji funkcija, t. y. „gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas“. Sumanaus miesto kultūros valdymo tyrimui pasirinktas Šiaulių miesto savivaldybės, kaip vienos iš institucijų, formuojančių kultūros politiką mieste, taip pat ir kituose valdymo lygmenyse veikiančių institucijų bei kultūros įstaigų, prisidedančių prie kultūros politikos įgyvendinimo vietos lygmeniu, atvejis. Iki šiol savivaldybėje tokio pobūdžio tyrimas nebuvo atliktas. Parengtas Šiaulių, kaip išmaniojo miesto, modelis, tačiau sumaniam miesto kultūros valdymui dėmesio nebuvo skirta. Pasirinkta sumanaus kultūros valdymo mieste tematika, nes nuolatosis komunikuojant su Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Žmonių gerovės ir ugdymo departamento kultūros skyriaus darbuotojais, kaip kultūros lauko atstovui, buvo išsakyti lūkesčiai dėl tyrimo, analizuojančio sumanaus kultūros valdymo apraiškas ir numatančio kultūros lauko tobulinimo kryptis Šiaulių mieste reikalingumo.

Tyrimo problema. Apibendrinti tyrimo problematiką galima vienu pagrindiniu probleminiu klausimu: *Kaip įvertinti sumanų Šiaulių miesto kultūros valdymą?* Į šį klausimą atsako du ginamieji teiginiai.

Pagrindinis probleminis klausimas šiame magistro darbe išskaidytas į atskirus detalesnius klausimus:

- 1) *Kokia sumanaus miesto kultūros valdymo koncepcija yra galima Šiaulių miesto sumanaus kultūros valdymo modelio teoriniam pagrindimui?* Šis klausimas atskleidžiamas magistro darbo pirmoje teorinėje dalyje.
- 2) *Kokią tyrimo metodologiją pritaikyti ir kaip organizuoti tyrimą siekiant įvertinti Šiaulių miesto sumanų kultūros valdymą?* Šis klausimas išnagrinėtas magistro darbo antroje metodologinėje dalyje.
- 3) *Kokie esminiai Šiaulių miesto sumanaus kultūros valdymo vertinimo rezultatai?* Į šį klausimą atsako magistro darbo trečioji tyrimo rezultatų dalis.

Tyrimo objektas – sumanus miesto kultūros valdymas.

Tyrimo dalykas – sumanus Šiaulių miesto kultūros valdymas.

Tyrimo tikslas – parengti sumanaus kultūros valdymo teorinį modelį ir pagal jį įvertinti Šiaulių miesto sumanų kultūros valdymą.

Tyrimo uždaviniai :

1. Atskleisti sumanumo ir sumanaus viešojo valdymo esminius aspektus.
2. Apžvelgti sumanaus miesto modelio sampratą.
3. Pateikti kultūros vadybos ir sumanaus kultūros valdymo esminius aspektus.
4. Suformuoti sumanaus kultūros valdymo Šiaulių mieste tyrimo metodologiją.
5. Apžvelgti kultūros lauko veikimą reglamentuojančius Europos Sąjungos ir Lietuvos teisės aktus, strateginio pobūdžio dokumentus.
6. Nustatyti sumanaus kultūros valdymo Šiaulių mieste sumanosios socialinės sistemos kokybių funkcionavimą.

Ginamieji teiginiai:

1. Sumanaus teorinio kultūros valdymo modelio struktūrą sudaro šešios kultūros valdymo dimensijos ir aštuoniolika sumanosios socialinės sistemos kokybių.

2. Šiaulių miesto sumanaus kultūros valdymo modelis rodo, kad Šiaulių mieste:

1) aštuoniolika įvardintų sumanosios socialinės sistemos kokybių pasiskirstė taip: 5 kokybės veikia gerai, 10 kokybių – vidutiniškai ir 3 kokybės veikia silpnai;

2) geriausiai veikia *Igalintų kultūros sektoriaus objektų* dimensija, o silpniausiai – *Ižvalgaus interesų derinimo kultūros sektoriuje* dimensija;

3) geriausiai veikia *Novatoriškumo* kokybė, o silpniausiai – *Žinojimo* ir *Dinamiškumo* kokybės.

Tyrimo apribojimai. Kultūros politikos įgyvendinimo situacija Šiaulių mieste buvo plačiai išnagrinėta magistro darbo autoriaus 2018 m. apgintame bakalauro darbe „*Kultūros politikos įgyvendinimas vietos lygmeniu: Šiaulių miesto savivaldybės atvejis*“. Todėl šiame magistro darbe kultūros politikos įgyvendinimo situacija Šiaulių mieste nebuvo nagrinėjama.

Tyrimo metodai. Magistro darbe naudojama mokslinės literatūros ir straipsnių analizė, teisės aktų ir strateginio pobūdžio dokumentų turinio analizė. Išnagrinėjus mokslinius straipsnius, publikacijas ir dokumentus, atskleidžiami sumanaus kultūros valdymo, sumanaus miesto kultūros valdymo esminiai aspektai. Tyrimui pasirinktas kokybinis metodas, kuris pritaikytas: 1) teorinių mokslo šaltinių analizei, 2) teisės aktų ir strateginių dokumentų analizei, 3) informantų interviu metodui (apklausai žodžiu), padedančiam iš pirmų lūpų (politikų, kultūros įstaigų vadovų, kultūros sektoriuje dirbančių specialistų) gauti įvairiapusę informaciją apie kultūros lauko situaciją Šiaulių mieste ir kituose valstybės kultūros lauko valdymo lygmenyse.

Tyrimo duomenų surinkimui yra naudojamas iš dalies struktūrizuotas interviu, kurio metu gauti rezultatai yra analizuojami ir interpretuojami atliekant kokybinio turinio analizę išskiriant esminius dalykus.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Magistro darbe galima išvystyti šiuos indėlius į teorines mokslo koncepcijas: 1) apžvelgtos ir susistemintos teorinės sumanumo, sumanaus valdymo, sumanaus viešojo valdymo, sumanaus miesto valdymo, sumanaus kultūros valdymo koncepcijos; 2) atliktas sumanaus miesto kultūros valdymo tyrimo konceptualizavimas; 3) sudarytas sumanaus kultūros valdymo teorinis modelis ir tyrimo rezultatais pagrįsta šio modelio raiška Šiaulių mieste.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Pagrindinis tyrimo rezultatas – įvertinta sumanaus kultūros valdymo teorinio modelio raiška Šiaulių mieste. Šis rezultatas gali būti pritaikytas siekiant pagerinti silpnai įvertintų kokybių funkcionavimą Šiaulių mieste. Teorinis sumanaus kultūros valdymo modelis įgalina tyrėjus ir kultūros lauko praktikus aiškiau atskirti konkrečias kultūros valdymo dimensijas ir šiose dimensijose išskirti sumanosios socialinės sistemos kokybes. Atliktą tyrimą apie sumanaus miesto kultūros valdymo situaciją ir susistemintus rezultatus planuojama pristatyti Šiaulių miesto savivaldybės administracijai, tarybai. Daliai tyrime dalyvavusių informantų tyrimo rezultatai jau buvo pristatyti diskusijų metu. Rekomendacijos, suformuotos remiantis tyrimo metu surinkta ir susisteminta medžiaga, gali būti pritaikytos tobulinant veiklą Šiaulių miesto savivaldybėje, valstybinėse ir privačiose kultūros srityse įstaigose.

Baigiamojo darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas; sąvokų sąrašas; 3 dalys: teorinė, metodologijos ir tyrimo rezultatų analizė; išvados; rekomendacijos; naudotų literatūros šaltinių sąrašas, priedai. Darbo apimtis – 97 puslapiai (be priedų), 14 lentelių, 8 paveikslai, 4 priedai.

Tyrimo rezultatų sklaida:

Tyrimo rezultatai pristatyti trijose tarptautinėse mokslinėse konferencijose:

1. Šiaulių universiteto 12-oje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Valstybės vizijos raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“ skaitytas pranešimas „Sumanus miesto kultūros valdymas“, 2019 m. rugsėjo 20-21 d.
2. Latvijos universiteto tarptautiniame simpoziume „Seeking Smart Governance for Smart Cities“ skaitytas pranešimas „The Smart Management of the Cultural Dimension of a Smart City: a Case of Šiauliai Municipality“, Ryga, 2019 m. lapkričio 28 d.
3. Šiaulių universiteto tarptautinėje konferencijoje „Žiedinė ekonomika konkurencingiems regionams“ skaitytas pranešimas: „Sumanus miesto kultūros valdymas: Šiaulių miesto atvejis“ (bendraautoris prof. dr. Teodoras Tamošiūnas), 2019 m. lapkričio 28 d.

1. TEORINIS SUMANAUS KULTŪROS VALDYMO DISKURSAS

1.1. Sumanus valdymas

1.1.1. Sumanaus valdymo koncepcija

Pastaraisiais metais viešojo valdymo modelis ženkliai vystosi ir kinta veikiamas rinkos, globalizacijos, demografijos, socialinių bei technologinių veiksnių. Šie pokyčiai atnešė naujų iššūkių, kurie laikui bėgant tampa naujojo viešojo administravimo modelio vystymąsi skatinančiais inovatyviais veiksniais. Viešojo administravimo modelių kaita nuo tradiciniu laikomo Max Weber biurokratinio viešojo administravimo modelio iki sumanaus viešojo valdymo modelio nuėjo ženklų kelią ne vien istorinės raidos aspektu, bet ir pokyčių gausa viešojo valdymo institucijų veikloje. Šie pokyčiai suponavo nuolatinį viešojo sektoriaus tobulėjimą siekiant prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių rinkos sąlygų. Sumanaus viešojo valdymo modelio diegimas viešajame sektoriuje paskatino viešųjų ir administracinių gebėjimų tobulinimą. Viešajame sektoriuje pradėjus taikyti naujojo modelio principus išryškėjo efektyvumo kriterijaus svarba. Efektyvinant viešąjį valdymą, pradėti taikyti inovatyvūs problemų sprendimo, efektyvumo didinimo ir mokymosi metodai. Skiriamas ypatingas dėmesys perimant gerąją sumanaus viešojo valdymo modelio taikymo užsienyje patirtį. Neatsiejama viešojo valdymo modelio dalimi tampa technologinių – kompiuterinių inovacijų diegimas viešajame sektoriuje. Šių technologinių inovacijų diegimas sulaukė gana daug prieštarigų vertinimų, tačiau neatsiejama viešojo sektoriaus dalimi, komunikuojant su gyventojais, tampa įvairios informacinės platformos, duomenų sistemos.

1 lentelė

Sumanumo teorinės apibrėžtys

Konceptas	Šaltinis
„Sumanumas – tai gebėjimas geriausiu būdu panaudoti vietinius ir išorinius išteklius savo tikslams pasiekti.“	Jucevičius (2014)
„Sumanumas – kokybė, visų pirma būdinga žmogui, socialinėms sistemoms, o aukštųjų technologijų amžiuje – ir materialiams daiktams bei digitalinėms sistemoms, bendriausia prasme reiškianti jų gebėjimą greitai prisitaikyti prie aplinkos.“	Jucevičienė , Jucevičius (2014)
„Sumanumas – savybė, būdinga pirmiausia individui, tačiau pastaruoju metu plačiai priskiriama kone visiems gyvenimo reiškiniams.“	Sinkienė , Grumadaitė (2014)
„Sumanumas – kintanti savybė, kuri atsiranda iš daugelio skirtingų suvokiamų veikėjų, veikiančių tam tikrame kontekste, įvairovės.“	Batty (2013)
„Sumanumas – tam tikra žmogaus ar socialinės sistemos savybė ar gebėjimas.“	Buškevičiūtė (2014)

„Sumanumas – akcentuojant žmogų ar socialinę sistemą nėra absoliuti duotybė ir išryškėja kartu su aplinka arba tam tikroje veikloje.“	Barab, Plucker (2002)
---	--------------------------

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Analizuojant sumanaus strateginio valdymo problematiką, tikslinga analizuoti sumanumo koncepto turinį žvelgiant į jį per skirtingas mokslininkų išryškintas prieigas. Apžvelgiant lentelėje pateiktų skirtingų mokslininkų požiūrius į sumanumo konceptą, išryškėja, kad skirtingi autoriai pabrėžia vis kitus šio koncepto aspektus, sudarančius darnų sumanumo reiškinių visuminį lauką. Sumanumo sampratą dauguma autorių pateikia orientuodamiesi į žmogaus, kaip asmenybės, sumanumą (Jucevičienė, Jucevičius (2014); Sinkienė, Grumadaitė (2014); Buškevičiūtė (2014); Barab, Plucker (2002)). Kitaip tariant, žmogus tampa ašine dedamąja sumanumo sampratoje. Galima teigti, kad mokslininkai, kurių požiūriu remiantis yra suponuojamas sumanios asmenybės vaidmuo, pabrėžia, jog tik sumani asmenybė, sumanus darbuotojas gali kurti sumaniu valdymo modeliu grįstą viešojo valdymo sistemą, tampančią pagrindu kuriant gerovės valstybę. Tačiau mokslininkės Sinkienė, Grumadaitė (2014) savo pateiktame sumanumo koncepte pabrėžia ne tik pamatinę koncepto kilmę, siejamą su žmogumi, bet ir iškelia paradigmą pabrėždamos šio koncepto universumą, t. y. šiomis dienomis sumanumo sąvoka yra beveik praradusi savo apibrėžtumą ir gali būti pritaikyta „kone visiems gyvenimo reiškiniams“.

Jucevičius (2014) išryškina dar vieną unikalų požiūrį į sumanumą, lyginant su kitų autorių pateikta koncepto samprata, teigdamas, kad sumanumas pasireiškia „gebėjimu panaudoti vidinius ir išorinius išteklius savo tikslams pasiekti“. Autoriaus unikalus požiūris į sumanumą tik pabrėžia šio koncepto daugialypiškumą.

Plačiausią visuminį požiūrį į sumanumo konceptą pateikia Jucevičienė, Jucevičius (2014). Autorių pateiktu požiūriu vadovujamasi magistro darbe, nes jų pateiktas konceptas labiausiai atspindi sąsajas su sumanaus viešojo valdymo konceptu ir jo modeliu, kuris pasirinktas analizuoti tiek teorinėje, tiek ir empirinėje darbo dalyje. Jucevičienė, Jucevičius (2014) išryškina kelias pagrindines sumanumo dedamąsias: akcentuojama sumanaus žmogaus (asmenybės) svarba, pabrėžiama kokybės reikšmė tiek socialinėse sistemose, tiek technologijų diegimo ir tobulinimo dimensijoje. Tačiau esminiu aspektu tampa žmonių, socialinių, technologinių sistemų gebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų.

2 lentelė

Sumanaus valdymo teorinės apibrėžtys

Konceptas	Šaltinis
Sumanusis valdymas apima sumaniojo miesto iniciatyvų skatinimą, sumaniosios miesto plėtros planų tvirtinimą. Aktualizuojama aukštojo mokslo centrų mieste plėtra	Nam, Pardo (2011)
Sumanusis valdymas suvokiamas kaip nauja elektroninio valdymo forma, naudojanti sudėtingas informacines technologijas, integruojančias ir sujungiančias informaciją, procesus, institucijas ir infrastruktūrą, siekianti geriau tarnauti piliečiams ir visuomenei.	Gil-Garcia (2012)

Sumanusis valdymas yra suprantamas kaip sumaniojo miesto valdymas.	Batty (2012)
Sumanusis valdymas yra visuotinai priimtinas valdymo modelis, aktualizuojantis informacinių technologijų panaudojimą įgalinant piliečius, įtraukiant juos į viešąjį valdymą.	Hollands (2008)
Sumanusis viešasis valdymas susieja atviras ir proaktyvias valdymo struktūras, kuriose kaip galima labiau įtraukiami visi dalyviai (NVO, gyventojai, verslo organizacijos, kitos viešojo sektoriaus institucijos), išnaudojamas miesto socialinis, ekologinis ir ekonominis potencialas, tokiu būdu išvengiant neigiamų išorės veiksnių ir istoriškai susiformavusių aplinkybių.	Kourtin, Nijkamp (2012)
Sumanus viešasis valdymas – valdymo modelis, pasižymintis suinteresuotųjų dalyvavimu ir tinklaveika grįsta veikla, kai remiantis savalaikiu ir kompleksine informacija priimami sąlygas atitinkantys racionalūs sprendimai, pasirenkamos jų įgyvendinimo struktūros ir procesai, technologijos ir priemonės, sutelkiami ir stiprinami gebėjimai bei ištekliai siekiant sukurti tvarią viešąją vertę.	Gaulė (2014)
Sumanusis valdymas sujungia komunikacinių, informacinių technologijų taikymą duomenų rinkimo ir informacijos procesuose bei priimant sprendimus.	Walravens (2012)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Sumaniojo valdymo modelio konceptas yra skirtingai traktuojamas įvairių mokslininkų, kiekvienas iš jų pateikia tam tikrus unikalius koncepto aspektus. Tikslinga aptarti sumanaus valdymo konceptų traktavimo įvairovę, kuri atsispindi pateiktoje lentelėje. Batty (2012), Nam, Pardo (2011) išryškina sumanaus valdymo sampratą, kuri yra tapatinama su sumanaus miesto valdymo samprata. Šių autorių pateiktas sumanaus valdymo ir sumanaus miesto sugretinimas atspindi glaudžias sąsajas tarp sumanaus viešojo valdymo modelio, kaip valstybinio valdymo modelio, ir sumanaus miesto valdymo.

Dauguma autorių akcentuoja sumanaus viešojo valdymo dimensiją – technologijų diegimą, modernizavimą. Gil-Garcia (2012), Hollands (2008), Gaulė (2014), Walravens (2012) akcentuoja, kad sumanus viešasis valdymas „apjungia informacinių technologijų taikymą duomenų rinkimo ir informacijos procesuose bei priimant sprendimus“. Autoriai teigia, kad tai yra nauja elektroninio valdymo forma, kai naudojamos sudėtingos informacinės technologijos, padedančios susieti informaciją, infrastruktūrą ir kitas viešojo sektoriaus dedamąsias į darnią ir vieningą sistemą, kuriančią pridėtinę vertę viešojo intereso kontekste.

Nam, Pardo (2011) pateikia unikalų požiūrį į sumanų valdymą, kuris išskiria jų pateiktą konceptą tuo, kad yra pabrėžiama dar viena šios valdymo formos dedamoji – „aktualizuojama aukštojo mokslo centrų mieste plėtra“.

Taikliausiai sumanaus viešojo valdymo konceptą apibrėžia Gaulė (2014), išskirdama dedamąsias, kurios yra aktualios dar tik besiformuojančiai valdymo formai. Kaip teigia Gaulė, (2014), „Sumanus viešasis valdymas – valdymo modelis, pasižymintis suinteresuotųjų dalyvavimu ir tinklaveika grįsta veikla, kai remiantis savalaikiu ir kompleksine informacija priimami sąlygas atitinkantys racionalūs sprendimai, pasirenkamos jų įgyvendinimo struktūros ir procesai, technologijos ir priemonės, sutelkiami ir stiprinami gebėjimai bei ištekliai siekiant sukurti tvarią viešąją vertę.“ Gaulės pateikiamame sumanaus viešojo valdymo koncepte pabrėžiama tinklaveikos svarba, kai yra akcentuojamas tarpusavio bendradarbiavimas, viešojo sektoriaus įstaigų, institucijų

tarpusavio kooperacija informacijos keitimosi aspektu, siekiama, kad priimami sprendimai būtų kaip įmanoma optimalūs laiko ir finansinių sąnaudų atžvilgiu. Reikia pabrėžti, kad nemažos dalies problemų sprendimas retai kada apima tik vienos institucijos kompetencijos sritį, todėl, priimant sprendimą, reikia tokių valdymo modelių ar priemonių, kurie įgalintų tarpinstitucinį bendradarbiavimą skirtingais valdymo lygiais įtraukdami daugiau suinteresuotų pusių (Tollefson ir bendraautoriai, 2012). Taip pat Gaulės koncepte įvardijamas tvarios viešosios vertės kūrimas, kuris dažniausiai suvokiamas kaip sistemingas, darnus įvairių viešojo valdymo sričių vystymasis, kuriuo yra siekiama atliepti pilietinės visuomenės interesus. Autorė papildė kitų autorių konceptus įvesdama naują tinklaveikos terminą, akcentuoja žmogiškųjų išteklių gebėjimų stiprinimo svarbą.

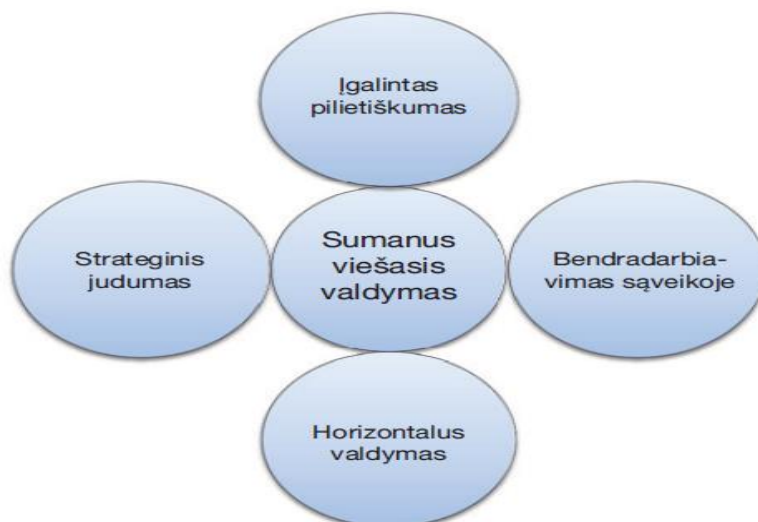
Gaulės pateiktas sumanaus viešojo valdymo konceptas magistro darbe pasirinktas kaip atraminis valdymo formos konceptas. Šiame koncepte išryškėja 4 dimensijos, kurios yra toliau nagrinėjamos.

1.1.2. Sumanaus viešojo valdymo dimensijos

Kaip teigia Christensen, Lagreid (2007); Pollitt, Bouckaert (2011), „Tradicinių valdymo modelių ir metodų veiksmingumo nykimas skatina imtis naujų iniciatyvų siekiant įveikti netikrumo ir kompleksiško sąlygotus iššūkius.“ Ankstesniųjų viešojo administravimo modelių nepritaikomumas prie naujų, kintančių rinkos sąlygų, skatina viešojo valdymo sistemos vystymąsi sumanumo link ir tokiu būdu formuojasi nauja sumanaus valdymo paradigma. Remiantis Jucevičiene, Jucevičiumi (2014), teigiama, kad „Sumania socialine sistema laikytina tokia sąveikos sistema, kurioje sąveikaudami žmonės gauna informacijos ir kitų reikalingų išteklių, kad, įžvelgę kritinius savo aplinkos aspektus ir laiku priėmę tinkamus sprendimus, galėtų siekti sistemos tikslų.“ Sumanios socialinės sistemos esminiu principu tampa viešojo sektoriaus institucijų veikimas tarpusavyje bei bendradarbiavimas su piliečiais (įtraukaus valdymo apraiška) įvertinant galimas grėsmes ir priimant tinkamus, savalaikius sprendimus, padedančius užtikrinti optimaliausią iškilusios problemos sprendimo būdą ir tokiu būdu garantuoti viešojo intereso įgyvendinimą. Svarbu pabrėžti ir viešojo sektoriaus institucijų vykdomų veiklų tarpusavio suderinamumą, sistemiškumą, nes tik sukūrus tarpusavyje darnią veiklos strategiją, galima įgyvendinti sumanaus valdymo pagrindais grįsto viešojo administravimo institucijų veikimą.

Sumanaus viešojo valdymo modelis yra daugiadimensinė nauja, besiformuojanti viešojo sektoriaus veiklos organizavimo forma. Sumanumo savybės viešojo valdymo sistemoje turi būti integruotos į sistemos struktūras ir procesus bei reikštis per bendrą etosą ir kultūrą. Šio modelio daugiadimensiškumą išryškina Gaulė, pateikdama ne vien konceptą, bet ir Sumaniojo viešojo modelio pamatines dimensijas vaizduojančią schemą. Pateiktojoje Sumaniojo viešojo valdymo

modelio schemeje išryškintos 4 pamatinės dimensijos: įgalintas pilietiškumas, strateginis judumas, horizontalus valdymas, bendradarbiavimas sąveikoje (žr. 1 pav.).



1 pav. Sumanaus viešojo valdymo dimensijos

Šaltinis: Gaulė, 2014

Strateginis judumas. Kaip teigia Gaulė (2014), „Valdžia turi veikti iniciatyviai sprendama sudėtingus klausimus greitos socialinės ir ekonominės aplinkos kaitos sąlygomis.“ Pagal Kosonen (2008), strateginio judumo dimensija yra suvokiama kaip tam tikri valdžios gebėjimai nuspėti vis sudėtingesnius politikoje iškylančius iššūkius ir lanksčiai į juos reaguoti tokiu būdu išvengiant krizių, tvarkingai ir laiku vykdant struktūrinius bei strategius pokyčius. Remiantis Kosonen pateiktu koncepto traktatu, galima teigti, kad nagrinėjamos sumanaus viešojo valdymo dimensijos esmė yra viešojo sektoriaus institucijų gebėjimas prognozuoti bei gebėti laiku reaguoti į iškylančias problemas, kad būtų išvengta pasekmių – krizinių situacijų, kurias suvaldyti būtų daug sunkiau ir tai pareikalautų didesnių finansinių išteklių. Remiantis OECD (2010), strateginis judumas suvokiamas kaip veikimo būdas, kai, atsižvelgiant į aplinkos sąlygas ir prioritetus, kiek įmanoma nuosekliau yra imamasi ryžtingų veiksmų. Šios dimensijos įgyvendinamumui yra reikalingos procedūrinės ir institucinės sistemos, kuriomis naudojantis būtų galimybė priimti kokybiškus sprendimus bei užtikrinti efektyvų jų įgyvendinimą kuriant pridėtinę viešąją vertę.

Dar viena strateginio judumo dedamoji, išsivystanti iš viešojo sektoriaus institucijų gebėjimo jautriai ir įžvalgiai reaguoti į tam tikras susidariusias problemas, vykstančius pokyčius, įvardijama kaip efektyvus išteklių paskirstymas. Strateginis viešojo sektoriaus institucijų jautrumas ir įžvalgumas atskleidžia institucijų gebėjimą suformuluoti strateginius klausimus, kai yra remiamasi aukštos kokybės analize ir ekspertize. Atsižvelgiant į ateities perspektyvas ir poreikius, bendradarbiaujant su vidiniais ir išoriniais interesantais (institucijos vidiniais padaliniais, kitomis institucijomis, verslo sektoriumi ir viena iš svarbiausių grupių – gyventojais) ir tokiu būdu ištyrus aplinką ir nustačius tendencijas, pasinaudojant prognozavimo metodais gaunamas rezultatas –

išplėtotą strategiją, kuri atitinka šiandieninius iššūkius. Svarbu pabrėžti tai, kad viešojo sektoriaus sisteminis koordinavimas yra pasiekiamas tik vystant institucijų tarpusavio bendradarbiavimą, dalijantis iniciatyvomis ir, pasiekus konsensą dėl pačių svarbiausių klausimų, juos įtraukiant į formuojamą politinę darbotvarkę. Sisteminio koordinavimo svarba atsiskleidžia sprendžiant ypač sudėtingas tarpfunkcinio, tarpsritinio pobūdžio iškilusias problemas. Efektyvus valstybės finansinių išteklių paskirstymas gali būti pasiekiamas tik sistemingai siejant finansinius išteklius su nacionaliniame politikos lygmenyje iškeltais tikslais, ilgalaikėmis nacionalinio ir vietos lygmens strategijomis, Europos Sąjungos lygmens pamatiniais strateginio planavimo dokumentais. Neatsiejama strateginio judumo dimensijos dalimi tampa ir valstybės tarnautojų mobilumas valstybės tarnyboje.

Remiantis OECD Public Governance Reviews (2013), galima teigti, kad strateginis judumas, įtraukiamas į viešojo sektoriaus institucijas, laikui bėgant, suformuoja strateginės lyderystės gebėjimus, kai nacionalinio lygmens valdžios institucijos geba sukurti ir įgyvendinti ilgalaikę nacionalinę valstybės vystymosi strategiją. Strategiją efektyviai ir veiksmingai įgyvendinant, siekiama ilgalaikės visuomenės gerovės. Taip pat nagrinėjama sumanaus valdymo dimensija skatina viešųjų institucijų gebėjimą koordinuoti ilgalaikės nacionalinio lygmens strategijos įgyvendinimą, kada įrodymais grįstais sprendimais ir įžvalgumu yra nustatomi išskylantys išoriniai ir vidiniai iššūkiai, užtikrinamas efektyvus viešųjų paslaugų teikimas ir reguliavimas, pasitelkiamos suinteresuotosios šalys ir sutelkiami išteklių siekiant aukštos kokybės integruotų veiklos rezultatų.

Horizontalusis valdymas. Kaip teigia Gaulé (2014), „Sprendžiant problemas reikia horizontaliu požiūriu grįstų valdymo procesų ir priemonių, kad būtų pasiekti integruoti rezultatai ir poveikis.“ Horizontalaus veikimo principu pagrįstas politikos formavimas padeda tarpusavyje integruoti išteklių paskirstymą ir politikos formavimą. Šių dviejų veiksnių tarpusavio integracija skatina sistemingą įrodymų naudojimą formuojant sėkmingą inovacijomis grįstą politiką. Remiantis O'Flynn (2005), horizontalusis valdymas sujungia ryšių valdymą, orientuotą į teikėjų tinklų valdymą, organizuojamos veiklos tikslų siekimą, piliečių keliamus tikslus. Tokiu būdu užtikrinamas viešojo sektoriaus institucijų teisėtumas, auga gyventojų pasitikėjimas.

Remiantis Bevir (2011), horizontalusis darbas (įvairių valdžios institucijų tarpusavyje, pavyzdžiui, ministerijų, jų departamentų, savivaldybių administracijų ir joms pavaldžių įstaigų), grįstas bendradarbiavimu ir sumaniai koordinuotas, yra neatsiejama politikos formavimo dalis ir ypač svarbus realizuojant „sujungtos“ ar „visa apimančios“ valdžios požiūrį. Viešojo sektoriaus įstaigoms, vykdančioms horizontalųjį koordinavimą, būtina sąlyga – vykdomosios valdžios ir politinių lyderių aktyvus įsitraukimas ir tam tikrų įsipareigojimų prisiėmimas. Kiekvienos viešojo valdymo srities ar lygmens politiniai lyderiai įsitraukia į viešųjų paslaugų teikimo ir tinklų valdymo procesus ir tokiu būdu užtikrina visuminius viešojo valdymo sistemos pajėgumus. Išanalizavus Bevir požiūrį ir

remiantis Christensen, Lagreid (2008) galima teigti, kad vykdomosios valdžios ir politiniai lyderiai kaip priemonės pasitelkia darbo grupes, kurių tikslas yra skatinti viešojo sektoriaus organizacijų tarpusavio bendradarbiavimą. Smith (2004) teigia, kad tokiu būdu viešojo sektoriaus darbuotojai komunikuoja, vykdo tarnybinį bendradarbiavimą su kitų įstaigų darbuotojais, bendruomenėmis ir gyventojais, gaunančiais viešąsias paslaugas. Tik tarpusavyje išvysčius sistemingą ir efektyvią bendradarbiavimu, efektyvia komunikacija grįstą horizontaliojo valdymo sistemą, gali būti įtvirtinamas integruotas viešųjų paslaugų gyventojams teikimas, kuris yra pagrįstas paslaugų sujungimu, jų tarpusavio suderinamumu. Įvardintas viešųjų paslaugų sujungimas yra siejamas su siekiais sukurti vientisą paslaugų teikimo vartotojams - piliečiams sistemą.

Vyriausybės institucija valstybės viešojo valdymo sistemoje suvokiama kaip politinė erdvė, kurioje, atsižvelgiant į kiekvienos vyriausybės programas ir veiklos sąlygas, išgryninami politiniai tikslai. Vyriausybės institucijos vykdoma veikla užtikrina gebėjimą laiku nustatyti tam tikras kolizijas, spragas, kurios laikui bėgant atsiranda viešojo valdymo sistemoje. Remiantis OECD (2013) duomenimis, galima teigti, kad viešoji politika yra kildinama iš veiksmų, kurių yra imamasi tam tikrai iškilusiai problemai spręsti, kai „sprendimo variantas, remiantis pragmatiškumo principu, parenkamas iš pateiktųjų alternatyvų“ (Bevir, 2011). Tokiu būdu yra užtikrinamas tinkamiausių priemonių naudojimas reikalingiems rezultatams ir poveikiui pasiekti. Anot Tollefson, Gale (2012), viešojo valdymo sistema privalo prisitaikyti prie nuolat kintančių aplinkos sąlygų. Viešojo valdymo sistema, analizuodama iš aplinkos gautą informaciją, gali užsitikrinti veiksmingą valdymą. Remiantis Farrell, Goodman (2013), viešojo valdymo institucijų sistema naudoja sisteminės stebėsenos ir vertinimo procedūras, tokiu būdu siekia įtraukti informaciją į politikos formavimo procesą. Atliekant stebėsenos ir vertinimo procedūras, renkami patikimi duomenys apie vykdomą veiklą, atliekama lyginamoji analizė.

Ypač svarbi sumanaus viešojo valdymo dalis yra kompetetingi darbuotojai. Efektyvus suformuotosios politikos įgyvendinimas yra galimas tik turint kompetetingus darbuotojus, taikant inovatyvius vadybinius metodus, pasirenkant efektyvias priemones. Remiantis Farrell, Goodman (2013), vienas pagrindinių veiksnių, užtikrinančių sumanios valdžios institucijų intelektinį pajėgumą, yra tarnautojų kompetencijos. Įvairaus lygmens viešojo administravimo institucijos, siekdamos, kad valstybės tarnautojai turėtų kuo aukštesnę profesinę kvalifikaciją, skatina darbuotojus reguliariai kelti kvalifikaciją jungiant pagrindines bei specifines sektoriaus, strateginio ir rizikų valdymo kompetencijas.

Kaip teigia Hawkesworth, Klepsvik (2013), pasitelktos biudžetinio finansavimo struktūros ir priemonės turi užtikrinti biudžeto judumą, kai yra sprendžiamos nesudėtingos, o kartais ir sudėtingos kompleksinės problemos, kad vyktų trumpalaikiai ar ilgalaikiai politikos pokyčiai, kurie taptų pagrindu naujų politinių iniciatyvų atsiradimui, augančių piliečių poreikių finansavimui. Labai svarbi

sumanaus viešojo valdymo veiklos dalis yra rizikų valdymas. Šis procesas apima savalaikį rizikų identifikavimą, įvertinimą, veiksmingą rizikų sprendimą. Išvardintų veiksmų būtina imtis, nes viešojo administravimo institucijos, nepriklausomai nuo jų veiklos lygmens, patiria strateginių, finansinių ir veiklos rizikų, galinčių daryti neigiamą įtaką priimant tam tikrus sprendimus, įgyvendinant numatytus tikslus.

Apžvelgus horizontaliojo valdymo dimensijos pagrindines dedamąsias, tikslinga jas koncentruotai pateikti. Remiantis Ling (2002), horizontalus valdymas apima:

1. naujus tarporganizacinio darbo būdus, kurie grįsti inovatyviomis tarporganizacinės sąveikos formomis, kai nustatyti bendri tikslai ir susitarta dėl procesų ir vaidmenų, valdymo struktūros;
2. naujus organizacijų tipus, kai organizacijos kultūra palaiko, remia veiklą, vykdomą už organizacijos ribų, ir tam tikrus gebėjimus, aprėpiant darbuotojų įgūdžių plėtojimą;
3. naują paskatų ir atsakomybės sistemą, kuri integruota į veiklos valdymo sistemą, kai organizacijos siekia institucinių (funkcinių) bei bendrų (tarpfunkcinių) tikslų;
4. naujus viešųjų paslaugų teikimo būdus, kai orientuojamasi į vartotojų aptarnavimą, steigiami vartotojų paslaugų centrai, teikiantys integruotas ir labiau gyventojų poreikius atitinkančias paslaugas.

Bendradarbiavimas sąveikaujant. Institucijų veikla viešojo administravimo srityje, remiantis Tollefson, Gale, Zito (2012), „rodo struktūrų ir procesų tarpusavio sąveikas“ pačioje valdymo sistemoje, tokiu būdu įkūnijant „valdymo vertybes ir idėjas“. Šie autoriai pabrėžia, kad institucijos prigimtis lemia valstybės politinės sistemos galimybes efektyviai ir sklandžiai formuoti politiką. Tollefson, Gale, Zito (2012) aktualizuoja ne tik institucijų gebėjimą priimti tam tikrus sprendimus, bet ir viešojo sektoriaus institucijų gebėjimą pasitelkti socialinius partnerius įgyvendinant tam tikrus politinių jėgų priimtus sprendimus. Gebėjimas įtraukti įvairius socialinius partnerius, kurie gali būti tiek viešojo sektoriaus institucijos, tiek nevyriausybinio sektoriaus organizacijos (NVO), verslo organizacijos, ir, žinoma, gyventojai, rodo viešojo sektoriaus gebėjimą tobulėti įsisavinant ir taikant sumanaus viešojo valdymo modelį.

Tollefson, Gale, Zito (2012) labai taikliai nusako ir tinklaveikos svarbą: „politikos formavimas tinklaveikos sąlygomis leidžia valstybę suvokti labiau kaip tinklą tinklą, o ne formalios hierarchijos sistemą“. Svarbu suvokti tai, kad net skirtingo socialinio ir ekonominio išsivystymo lygmens valstybių viešojo sektoriaus veiklose socialiniai sąveikos ryšiai grindžiami glaudžiais tarpusavio bendradarbiavimo principais. Remiantis Christensen, Lagreid (2007, 2008), „visaapimančios“, „sujungtos“ iniciatyvos, kurių imasi valdžia, yra tapatinamos su valdžios bandymais stiprinti tarpusavio bendradarbiavimą, ieškoti ir rasti inovatyvius koordinavimo būdus. Trečiąja sumanaus viešojo valdymo dimensija, kuri vadinama bendradarbiavimu sąveikaujant, yra grindžiamas vertikalus ir horizontalus valdžios institucijų veiklos koordinavimo mechanizmas, padedantis

užtikrinti efektyvesnę finansinių bei kitų išteklių naudojimą. Bendradarbiavimas sąveikaujant, skatina sinergijos tarp viešojo administravimo institucijų ir jų partnerių procesus, kuria terpe inovacijoms. Inovacijų poreikis dažnai suponuojamas remiantis viešojo administravimo sistemos vidiniu arba paslaugų vartotojų poreikiais.

Sorensen, Torfing (2012) teigia, kad „bendradarbiavimas, o ne konkurencija yra pagrindinis inovatyvių sprendimų šaltinis“. Tarp viešojo sektoriaus organizacijų ir jų socialinių partnerių vyksta nuolatinės diskusijos, derybos, kurių metu yra apsikeičiama tam tikra informacija, yra inicijuojamas mokymasis iš kitų institucijų darbo ir jų tarnautojų patirties. Bendradarbiaujant sąveikoje, formuojasi bendra atsakomybė už priimtus sprendimus, kurie paveiks visus projekto įgyvendinimo partnerius ir tikslines grupes, į kurias yra nukreiptas sprendimas. Taip pat reikia pabrėžti, kad bendradarbiavimas skatina sutelkti visų šalių išteklius, galinčius optimizuoti rezultato siekimo procesą ir padidinti bei tam tikrą sukurtą galutinę pridėtinę vertę. Skirtingo lygmens valdžios institucijų bendradarbiavimas su nevyriausybinėmis organizacijomis (NVO) ir verslo įstaigomis suponuoja tarpusavio poreikį bendradarbiauti nepriklausomai nuo to, ar viešojo sektoriaus institucijos veikia kaip tam tikrų prekių ar viešųjų paslaugų teikėjas, ar vartotojas, ar tiesiog tampa suinteresuotąja puse.

Kaip teigia Edelenbos, Van Buuren, Klijn (2013), sumanios viešosios politikos formavimas ir įgyvendinimas viešojo sektoriaus, visuomenės ir verslo sektoriaus tarpusavio ryšių tinkle tampa glaudžia tarpusavio partneryste, grįsta tarpsektoriniu ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Susiformavusi partnerystė leidžia lengviau priimti suinteresuotų grupių – visuomenės fragmentų poreikius atitinkančius sprendimus.

Tinklaveika. Tinklaveika – dar besiformuojanti, nauja, inovatyvi bendradarbiavimo sąveikaujant veiklos forma. Tai tam tikra koordinavimo rūšis, grįsta naujomis bendradarbiavimo formomis ir išraiškomis, labiau orientuota į sujungimą bei susietumą nei į vadovavimą, gebėjimą įtikinti veikti bendram labui, nei į kontrolės mechanizmų taikymą, ne tik į funkcijų vykdymą, bet ir į susiklosčiusių problemų sprendimą. Remiantis OECD (2011) duomenimis, efektyvi tinklaveika yra taikoma skirtingais valdymo lygiais ir grįsta tuo, kad viešojo administravimo institucijos veiktų už įprastų joms veiklos ribų lauko, tokiu būdu įgalintų individus, jų grupes, atskiras organizacijas spręsti iškilusias problemas bendradarbiaujant ir siekiant bendrų tikslų.

Kaip teigia Bučinskas, Giedraitytė, Raipa (2013), „tinklinės valdymo formos dėka viešojo valdymo procesas tampa labiau decentralizuotas, pliuralistinis, viešajam sektoriui jis suteikia galimybę aktyviau bendradarbiauti su nevalstybiniais subjektais. Tinklai tampa svarbia alternatyva hierarchijos ir valdymo mechanizmams.“ Šie autoriai pabrėžia vieną iš labai svarbių viešajam sektoriui permąnų – decentralizacijos procesą, kai centrinės valdžios institucijos savivaldybėms ir seniūnijoms suteikia daugiau savarankiškumo veikti savo kompetencijos ir teritorijos ribose. Decentralizacijos procesas suteikia vietos lygmens valdžios institucijoms galimybę priimti

sprendimus susirinkus visą aktualiausią informaciją apie vietos problemas. Decentralizacijos procesas yra palankus tuo požiūriu, kad viešojo sektoriaus institucijoms šis valdymo būdas suteikia daugiau savarankiškumo, skatina ieškoti socialinių, verslo srities organizacijų partnerių, galinčių prisijungti prie naujų projektų įgyvendinimo. Remiantis Tollefson, Zito, Gale (2012), tinklaveikos procesai yra grįsti tam tikrais principais: *koordinavimu, savivaldumu, tarpusavio priklausomybe*. Organizacijos ir institucijos, savo veikloje taikančios tinklaveikos procesus, veikia kartu ir tampa priklausomos viena nuo kitos išteklių prasme. Tinklaveikos procesą įgyvendinančių dalyvių tarpusavyje sukurti tinklai yra dalinai savarankiški nuo kitų sukurtų tinklų. Kadangi susiformavusio tinklo dalyviai tarpusavyje yra susieti priklausomybės ryšiais, kaip konsensuso forma atsiranda derybos, kurių pagrindu yra formuojama strateginė veikla, tampanti rišamąja tinklo dalimi.

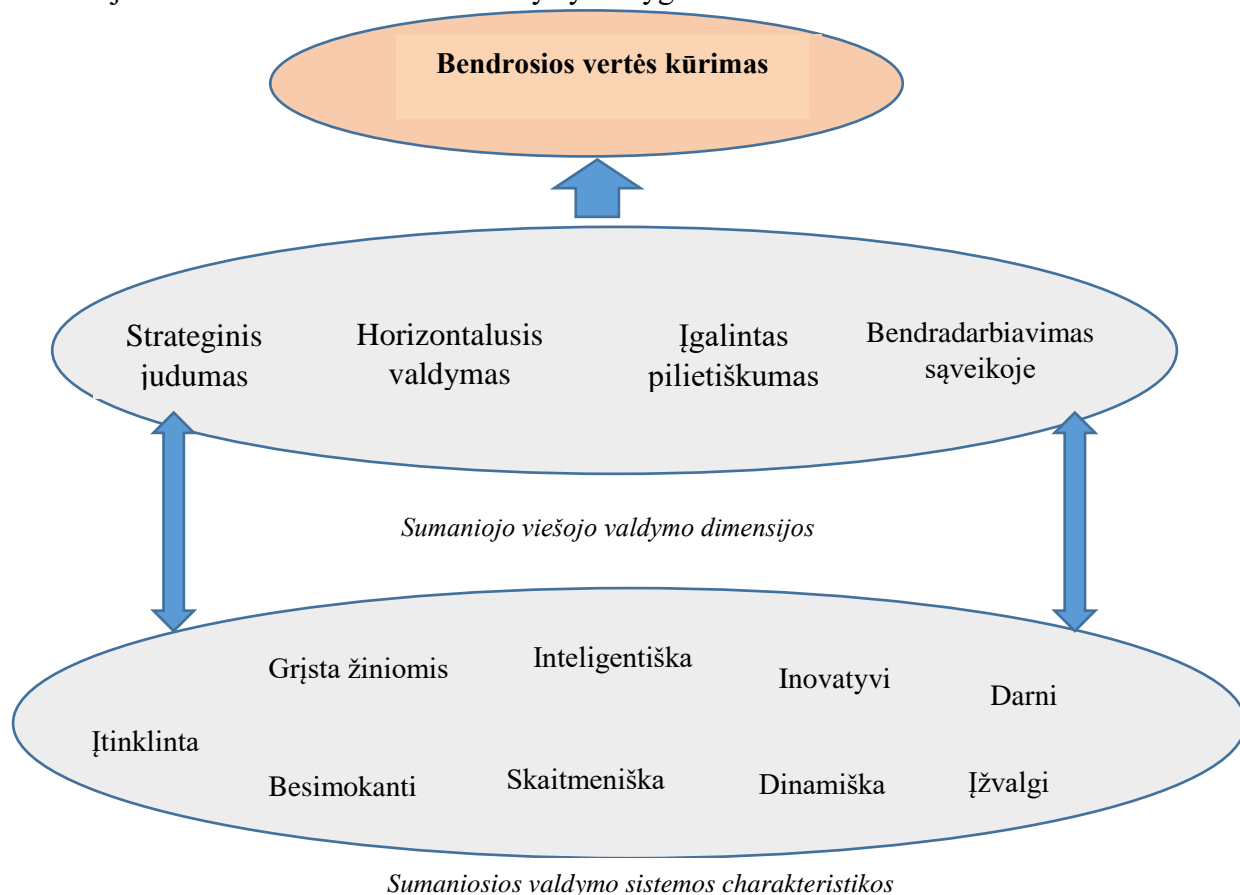
Kaip teigia Tollefson, Zito, Gale (2012), tinklo dalyvių bendri tikslai yra nustatomi konsensuso būdu, tačiau svarbu pabrėžti – norint, kad susiformavęs tinklas sistemingai ir efektyviai veiktų, reikalinga vidinė koordinacija. Tinklų savarankiškumas ir individualumas priklauso nuo aplinkos veiksnių, dažnai turinčių tam tikrų ribojančių savybių, nuo politinės aplinkos, sąsajų su kitais tinklų konglomeratais. Siekiant valdančiųjų viešojo sektoriaus institucijų ir visuomenės sąveikos, reikalinga tam tikra tinklų institucionalizacija, kad kurtųsi palanki inovatyvių sprendimų pagrindu suponuota aplinka.

Igalintas pilietiškumas. Ketvirtoji sumaniojo viešojo valdymo dimensija paremta viešojo sektoriaus institucijų ir visuomenės santykiu. Piliečių dalyvavimas viešojo sektoriaus netiesioginiame klausimų sprendime pateikiant pasiūlymus yra įvardijamas kaip įtraukimas. Visuomenės atstovų įtraukimas suvokiamas kaip viena iš pagrindinių galimybių sumanaus viešojo valdymo pagrindais grįstai viešojo sektoriaus sistemai sutelkti žmogiškuosius išteklius, pasinaudoti jų įgyta patirtimi (kompetencijomis) ir tokiu būdu siekti, kad viešosios paslaugos gyventojams būtų teikiamos efektyviai, o formuojama viešoji politika būtų sisteminga, nuosekli ir veiksminga. Kaip teigia Tollefson, Zito, Gale (2012), visuomenėje slypi pamatinės viešojo valdymo dedamosios, o pats sumanusis viešasis valdymas yra paveikus bendruomeniškai visuomenės veiklai. Šie autoriai taip pat pabrėžia, kad, modernėjant valstybių valdymui, visuomenės ir valstybės ryšiai tampa sudėtingesni, išnyksta apibrėžtumo ribos, neformalūs ir formalūs tarpusavio ryšiai įgauna lankstumą.

Piliečių dalyvavimo aktyvumas sumanaus viešojo valdymo sistemoje deklaruojamas kaip skatinantis veiksnys, kuris gerina viešąją vertę ir inovacijų diegimą viešojo administravimo sistemoje. Remiantis Farrel, Goodman (2013), galima teigti, kad viešojo valdymo institucijos negali išspręsti visų problemų, su kuriomis jos susiduria, todėl piliečių dalyvavimo aktualumas, siekiant viešosios politikos tikslų (pvz., muziejinės edukacijos, kultūros paveldo išsaugojimas ir aktualizavimas), smarkiai auga. Viešojo sektoriaus institucijos gana dažnai pasitelkia piliečius, kai reikalinga kokios nors formos vieša konsultacija, trūksta informacijos sklaidos. Remiantis Farrel,

Goodman (2013), tokiu būdu yra skatinamas bendradarbiavimo principais grįstas pilietiškumas. Vystantis informacinėms technologijoms, atsiranda nauji būdai ir sudaromos sąlygos piliečių dalyvavimui priimant tam tikrus valdymo sprendimus, kurių rezultatai paveikia mažesnę ar didesnę visuomenės dalį. Piliečiai taip pat gali dalyvauti kaip vertintojai pateikdami viešojo administravimo institucijoms atsiliepimus ir vertinimus apie institucijų teikiamas viešąsias paslaugas.

Kaip teigia Smith (2011), „įgalinto pilietiškumo tikslas – ne vien skatinti bendruomeniškumą dalyvavimu viešojo intereso gynime, bet ir vietos savivaldą, mobilizuoti išteklius, kuriuos generuoja gyventojai, idėjas sumanaus viešojo valdymo sistemoje, sutvirtinti sprendimų teisėtumą“. Remiantis Wille (2009), tokiu būdu yra skatinamas įgalintas pilietiškumas, tuo tarpu anksčiau gyventojas - pilietis buvo suvokiamas tik kaip pasyvus tam tikrų juridinių teisių turėtojas. Piliečių tapimas viešųjų paslaugų bendrakūrėjais suvokiamas kaip tikroji viešųjų paslaugų teikimo proceso įgalinimo išraiška. Gyventojų nuogaštavimai ir pastebėjimai dėl viešųjų paslaugų kokybės bei prieinamumo, išsakyti viešojo sektoriaus institucijoms, leidžia pastarosioms tobulinti viešųjų paslaugų teikimą gyventojams, kad jos kaip įmanoma labiau atlieptų gyventojų poreikius. Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos iš šių dimensijų pasireiškimas valstybės taikomame sumaniojo viešojo valdymo modelyje yra ypač svarbus. Kiekviena iš keturių dimensijų gali turėti tam tikrų savitumų priklausomai nuo šalies viešojo administravimo sistemos išsivystymo lygmens.



2 pav. Sumanaus viešojo valdymo dimensijos ir charakteristikos
Šaltinis: sudaryta pagal Gaulę, Šiuoždinienę, Buškevičiūtę, 2014.

Pateiktoji schema, adaptuota pagal Gaulės, Šiugždinienės, Buškevičiūtės (2014) sumaniojo viešojo valdymo dimensijų modelį, taikliai sujungia skyriuje apžvelgtas sumanumo dimensijas. Schema, kurią sudaro trys lygmenys, vaizdžiai apibendrina sumanumo modelio dimensijų daugiabriauniškumą. Sumanumo dimensijos: strateginis judumas, horizontalusis valdymas, įgalintas pilietiškumas, tinklaveika tampa pateiktojo modelio viduriniąja grandimi. Pamatine modelio dalimi pateikiamos sumanosios valdymo sistemos charakteristikos, įvardijamos kaip: *įtinklinta, besimokanti, grįsta žiniomis, skaitmeniška, inteligentiška, inovatyvi, dinamiška, darni, įžvalgi*. Šias charakteristikas pagal jų kilmę ir sąsajas galima suskirstyti į keturias esmines grupes.

Pirmoji charakteristikų grupė: besimokanti, grįsta žiniomis, inteligentiška. Šios grupės pamatu tampa žinios ir jų nuolatinis tobulinimas, tokiu būdu pabrėžiant ne tik sistemingą valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimą, bet ir pačių institucijų patirties kaupimą ir tobulėjimą bei iškilusių problemų savalaikį sprendimą.

Antroji charakteristikų grupė jungia inovatyvumo ir skaitmeniškumo dedamąsias. Šios dedamosios atspindi vieną iš pamatinių sumaniojo viešojo valdymo sampratos dalių – technologijų diegimą, skaitmenizavimą, taip pat inovacijų kūrimą siekiant didinti viešojo sektoriaus teikiamų viešųjų paslaugų prieinamumą gyventojams. Skaitmenizuotos viešosios paslaugos suteikia gyventojams galimybę sutaupyti laiką ir finansinius kaštus.

Trečioji charakteristikų grupė jungia dinamiškumo ir įžvalgumo dedamąsias. Dinamiškumas, kaip sumanaus viešojo valdymo charakteristikos dedamoji, įgauna vis didesnę reikšmę, nes šiuolaikinėse valstybėse nuolatos vykstantys kaitos procesai skatina viešojo sektoriaus institucijas būti dinamiškomis ir gebėti prisitaikyti prie nuolatinės kaitos. Įžvalgumas, kaip viena iš viešojo sektoriaus institucijų darbe taikomų savybių, yra labai aktualus strateginio planavimo požiūriu, kai šioms institucijoms dideliu iššūkiu tampa gebėjimas įžvelgti galimai susiformuosiančias problemas ir rasti strateginius sprendimus siekiant išvengti didesnių padarinių.

Ketvirtoji charakteristikų grupė apima darnios ir įtinklintos viešojo sektoriaus ir kitų sektorių sistemos dermę. Darnumo charakteristika sumaniajame viešajame valdyme yra pabrėžiama, išryškinami darnaus vystymosi privalumai ir galimybės. Darnumas traktuojamas kaip sistemingas, nuoseklus viešojo sektoriaus institucijų vystymasis (įtinklinimas) sąveikoje su kitomis organizacijomis, visuomene. Įtinklinimas, kaip tam tikra inovatyvi bendradarbiavimo rūšis, vis sparčiau plėtojasi, nes skirtingų organizacijų sąveika atveria joms naujas galimybes dalijantis gerąja patirtimi ir finansine našta, kuriant bendrus projektus. Tokiu būdu, laikui bėgant, viešajame sektoriuje susiformuoja formalūs ir neformalūs tinklai, kurie prisideda prie bendrosios vertės kūrimo (nauja Gaulės, Šiugždinienės, Buškevičiūtės įvesta sąvoka), kuri viešajame sektoriuje yra suvokiama kaip viešojo intereso užtikrinimas. Bendrosios vertės kūrimas užima aukščiausiąją vietą sumaniojo viešojo valdymo dimensijų modelyje. Galima teigti, kad bendrosios vertės kūrimas yra sistemingo,

nuoseklaus sumaniojo viešojo valdymo modelio įdiegimo viešojo administravimo sistemoje rezultatas.

Neatsiejama sumanaus viešojo valdymo modelio įgyvendinamumo dalimi tampa infrastruktūra. Nagrinėjant sumanaus viešojo valdymo modelį, atsiskleidžia infrastruktūros inovatyvumas ir daugiabriauniškumas. Infrastruktūra, taikoma valdymo modelyje, yra įvardijama kaip išmanioji valdymo infrastruktūra. Išmaniosios sumanaus valdymo infrastruktūros elementai, kuriuos išskiria mokslininkai Johnston ir Hansen (2011), jungia:

1. *normas*, kurios siejamos su naujų ir pažangių standartų ir procedūrų viešajame valdyje kūrimu ir diegimu;
2. *viešąją politiką*, kurioje turėtų atsispindėti tvarumo ir pritaikomumo / prisitaikomumo charakteristikos (reikalingas balansas tarp tradicinių modelių ir naujų viešojo valdymo modelių);
3. *gerąją praktiką*, kuria šalims reikėtų dalintis tarpusavyje skatinant mokslinius tyrimus, tiriant atskirų šalių gerosios praktikos atvejus ir stengiantis išvengti galimų nesėkmių;
4. *informaciją*, kuri turėtų būti atvira, laiku pateikiama ir prieinama (dalinimasis informacija yra esminė sėkmingo tarpinstitucinio ir tarpsektorinio bendradarbiavimo bei valdžios, piliečių ir nevyriausybinių sektorių sąveikos sąlyga);
5. *informacines, komunikacines ir kitas technologijas*, kurių taikymas viešojo valdymo procesuose palengvina, pagreitina ir pertvarko tradicinius veiklos metodus į naujesnius ir labiau prieinamus piliečiams;
6. *žmogiškąjį kapitalą ir įgūdžius*, kurie turėtų būti pakankami ir gebėtų įgyvendinti reikiamus viešojo sektoriaus pokyčius bei taikyti naujus veiklos ir darbo metodus.

Išmanumo sąvoka paprastai vartojama pabrėžiant informacinių technologijų infrastruktūros svarbą. Išmaniais objektais dažniausiai įvardijami konkretūs miestai, organizacijos. Tuo tarpu valdymą priimta apibūdinti sumanumo terminu.

1.2. Sumanus miestas

1.2.1. Sumanaus miesto koncepcija

Siekiant apibrėžti sumanaus miesto kilmę ir jo pamatinės dedamosias, būtina atlikti teorinę analizę apžvelgiant Lietuvos ir užsienio autorių sumanaus miesto konceptus bei jų kaitą bėgant laikui. Sumanus miesto paradigma yra gana nauja ir inovatyvi, dar tik besivystanti, todėl sumaniai valdomo miesto formos traktavimas, remiantis skirtingų mokslininkų nuomonėmis, skiriasi. Svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai, teorinės prieigos lemia skirtumus, išskylančius tarp skirtingų autorių pateikiamų požiūrių į sumanaus miesto valdymo modelio konceptą.

Miestas yra suvokiamas kaip tam tikra teritorija, turinti savo valdžios organus, viešųjų paslaugų infrastruktūrą, tačiau visuminiu požiūriu miestas, kurio valdymas yra grįstas sumanaus viešojo valdymo modeliu, yra integrali visos šalies viešojo administravimo sistemos dalis. Miestas, tobulėjantis valdymo prasme, koncentruojasi į aukštesnės kokybės viešųjų paslaugų teikimą, gyvenimo kokybės gerinimą gyventojams didinant miesto patrauklumą. Galima teigti, kad sumanus miestas yra evoliucionuojantis miestas, kuris nuolat tobulėja, teikia ypatingą dėmesį informacinių - kompiuterinių technologijų plėtrai, naujų sistemų diegimui, semiasi gerosios patirties ir ją pritaiko optimizuojant valdymo sistemos mechanizmus. Žemiau lentelėje apžvelgiami skirtingų autorių požiūriai, išryškinantys esmines sumanaus miesto dedamąsias.

3 lentelė

Sumanaus miesto teorinės apibrėžtys

Konceptas	Šaltinis
Sumanus miestas - miesto vystymasis technologijų, inovacijų linkme, kurio neatsiejama dalimi tampa globalizacijos procesai.	Gibson, Kozmetsky, Smilor (1992)
Sumanus miestas - „miestas, kuris reprezentuoja koncepcinį miesto plėtros modelį, paremtą žmogiškojo, kolektyvinio ir technologinio kapitalo panaudojimu miesto klestėjimui bei plėtrai“.	Angelidou (2014)
Sumanus miestas - „sumanus miesto kūrimas yra daugiadisciplininis iššūkis, suartinantis ir sujungiantis miesto valdininkus, novatoriškus tiekėjus, nacionalinius ir ES politikos formuotojus, mokslininkus ir pilietinę visuomenę“.	European Parliament, Energy Technology Initiatives (2012)
Sumanus miestas - „miestas gali būti vadinamas išmaniuoju, kai investicijos į žmogiškąjį ir socialinį kapitalą bei tradicinę ir modernią ryšių infrastruktūrą skatina tvarų ekonomikos augimą ir aukštą gyvenimo kokybę sumaniai valdant gamtos išteklius.“	Schaffers, Komninos (2011)
Sumanus miestas - „miesto modelis, kai sutelkiamas dėmesys į jo piliečių ir bendruomenių sumanumą ir gerovę, gyvenimo kokybę, taip pat skatinami procesai, kurie miestus daro svarbius žmonėms ir kurie gali išlaikyti pusiausvyrą tarp skirtingų, kartais net viena kitai prieštaraujančių veiklų“.	Haque (2012)
„ Sumanusis miestas - miestas, kuris nuolat siekia inovacijų valdymo, technologijų ir politikos srityse.“	Nam, Pardo (2011)
„ Sumanieji miestai yra kūrybiškų, žinioms imlių strategijų, kuriomis siekiama padidinti miestų socialinį-ekonominį, logistinį, ekologinį ir konkurencinį efektyvumą, rezultatas.“	Kourtit, Nijkamp (2012)
„ Sumanusis miestas negali egzistuoti be sumanių bendruomenių.“	Albert, Fetzer (2005)
„ Sumanieji miestai dažniausiai identifikuojami per šias dimensijas: sumanūs žmonės; sumani valdysena; sumanioji ekonomika; sumani aplinka.“	Giffinger (2011)
„ Sumaniajam miestui būdingas išmaniųjų kompiuterinių technologijų panaudojimas, kurias pasitelkiant yra daromi esminiai miesto infrastruktūros ir viešųjų paslaugų, apimančių sumanų miesto administravimą, švietimą, sveikatos priežiūrą, pokyčiai. Šie pokyčiai miestą daro inteligentiškesnį, viešąsias paslaugas efektyvesnes, prieinamesnes.“	Nam, Pardo (2011)
„ Sumanusis miestas turi ryškiau išreikštas žinių, novatoriško, skaitmeninio ar kitokio miesto kokybes, tačiau tam tikra visų svarbiausių kokybių visuma yra būtina.“	Jucevičius (2014)
„ Sumanusis miestas – tai visų pirma yra sumani bendruomenė, kurią sudaro daug skirtingų specifinių bendruomenių: gyventojų bendruomenės, verslo, kultūros ir meno, mokslo, švietimo, politikos ir kitos. Prioritetai ir strateginiai tikslai turi būti tokie, kad būtų aktualūs visoms ar daugeliui miesto bendruomenių.“	Jucevičius (2014)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Kaip teigia daugelis autorių, sumanaus miesto koncepto pradininkas yra mokslininkas Gibson, šį konceptą pirmą kartą pavartojęs 1990 metais. Sumanaus miesto konceptu šis mokslininkas siekė parodyti, kad miesto vystymasis ir plėtra neįsivaizduojamas be technologijų tobulėjimo, inovacijų diegimo. 1992 metais buvo publikuotas pirmasis straipsnis sumanaus miesto tematika, kurį parengė Gibson su bendraautoriais Kozmetsky ir Smilor. Šie autoriai sumanaus miesto koncepte pabrėžė miesto vystymąsi „technologijų, inovacijų linkme, kurio neatsiejama dalimi tampa globalizacijos procesai“. Tuo metu, kai buvo publikuotas šių autorių straipsnis, pastebėta tendencija, kad technologijų diegimas sparčiai skatina miestų vystymąsi. Žinoma, laikui bėgant, sumanaus miesto konceptas kito. Skirtingi autoriai papildė konceptą naujomis dimensijomis, sumanumo išraiškomis, kurios atsirado neišvengiamai vykstant globalizacijos ir visuomenės kaitos procesams.

Sumanaus miesto egzistavimas neįsivaizduojamas be sumanios bendruomenės, kuri tampa sumaniojo miesto pagrindu. Sumanios bendruomenės dimensijos svarbą sumaniajame mieste analizuoja Haque, Albert ir Fetzer, Giffinger, Jucevičius. Remiantis Albert ir Fetzer (2005), sumanaus miesto egzistavimas neįsivaizduojamas be sumanios bendruomenės tame mieste egzistavimo. Šių autorių sumaniai bendruomenei suteikiama ypatinga svarba parodo, kad be sumanaus, išsilavinusio žmogiškojo kapitalo (sąmoningų, aktyvių piliečių) negali egzistuoti sumani bendruomenė, o tai leidžia daryti išvadą, kad be sumanios bendruomenės negali susiformuoti sumani socialinė sistema ir tuo labiau sumanus miestas. Giffinger (2011), Haque, (2012) taip pat aktualizuoja sumanios bendruomenės svarbą papildydami prieš tai įvardintųjų autorių konceptą naujų aspektu ir pabrėždami sumanios visuomenės, sumanių piliečių prisidėjimą sprendžiant visuomenei aktualias ir svarbias problemas, kurias ne visada be pilietinės visuomenės pagalbos yra pajėgios išspręsti viešojo administravimo institucijos. Jucevičius (2014) sumanaus miesto apibrėžime akcentuojamą sumanios bendruomenės dimensiją papildė nauju aspektu teigdamas, kad „sumani bendruomenė, kurią sudaro daug skirtingų specifinių bendruomenių: gyventojų bendruomenės, verslo, kultūros ir meno, mokslo, švietimo, politikos ir kitos“. Taip pat šis autorius pabrėžia, kad viešojo sektoriaus institucijų išsikelti „prioritetai ir strateginiai tikslai turi būti tokie, kad būtų aktualūs visoms ar daugeliui miesto bendruomenių.“ Jucevičiaus pateiktas sumanaus miesto apibrėžimas unikalus tuo, kad šis autorius išryškina pačios miesto visuomenės daugiabriauniškumą. Autorius nurodo, kad mieste egzistuoja daug skirtingų įvairių veiklos sričių mažų bendruomenių, o šių bendruomenių lūkesčius turėtų atitikti miesto valdžios institucijų išsikelti strateginiai ilgalaikiai veiklos tikslai ir prioritetai.

Dar viena svarbi sumanaus miesto dimensija yra siejama su technologinių, informacinių priemonių diegimu ir tobulinimu, kad miestas taptų sumanus technologiniu atžvilgiu. Didelė dalis autorių, išvardintų sumanaus miesto konceptų lentelėje (Nam, Pardo (2011); Jucevičius (2014), Schaffers, Komninos (2011); Angelidou (2014)), pabrėžia informacinių technologijų diegimo svarbą. Kaip teigia Nam, Pardo (2011), sumaniam miestui „būdingas išmaniųjų kompiuterinių technologijų

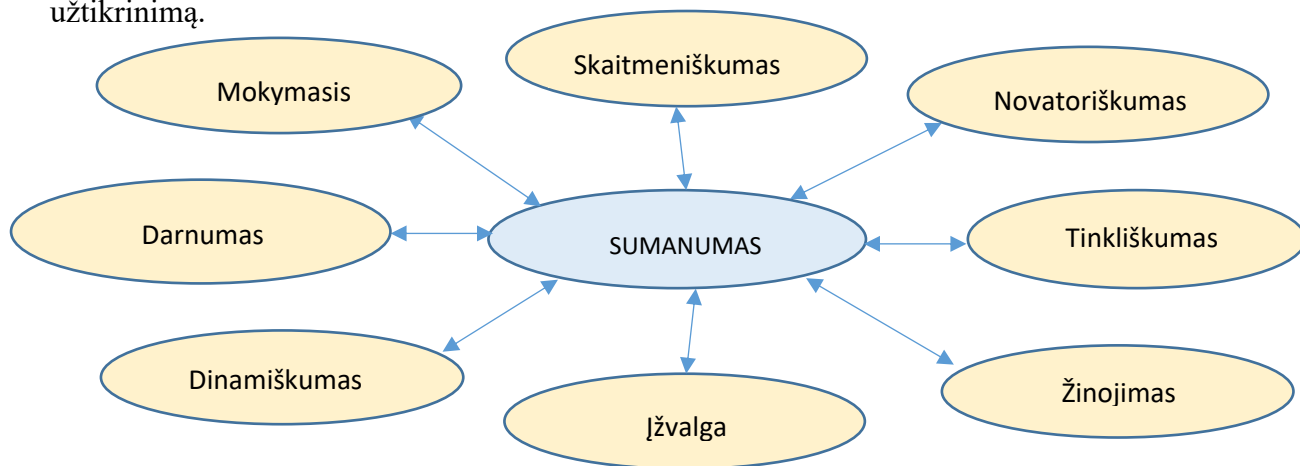
panaudojimas, kurias pasitelkiant yra daromi esminiai miesto infrastruktūros ir viešųjų paslaugų, apimančių sumanų miesto administravimą, švietimą, sveikatos priežiūrą, pokyčiai.“ Šių autorių pateiktas sumanaus miesto sampratos modelis, išryškinantis technologijų svarbą, dar kartą įrodo, kad sumaniai pasitelkiamas informacinių technologijų diegimas ir tobulinimas padeda daryti tam tikrus teigiamus pokyčius įvairiose viešojo administravimo srityse. Šie pokyčiai teigiamai paveikia viešųjų paslaugų efektyvumą ir prieinamumą gyventojams. Jucevičius (2014) akcentuoja sumanaus miesto skaitmeninę dimensiją, tačiau pabrėžia, kad yra svarbi sisteminga visų esminių miesto kokybių sinergija. Schaffers, Komninos (2011) papildė sumanaus miesto vystymo konceptą panaudojant technologijas, nurodydami, kad moderni ryšių infrastruktūra „skatina tvarų ekonomikos augimą ir aukštą gyvenimo kokybę“. Šių autorių išryškintas technologinių infrastruktūros ryšių panaudojimas įrodo, kad gyvenimo kokybė priklauso nuo miesto technologinio išsivystymo lygio. Angelidou (2014) išskiria dar vieną technologijų privalumą teigdamas, kad technologijų panaudojimas miestui suteikia didesnes plėtros galimybes.

Inovacijų dimensija papildė sumanaus miesto potencialo lauką. Inovacijas, kaip sumaniojo miesto vystymosi garantą pabrėžia Nam, Pardo (2011), Jucevičius (2014). Mokslininkai Nam, Pardo (2011) sumanaus miesto modelį papildė inovacijų dimensija: „miestas, kuris nuolat siekia inovacijų valdymo, technologijų ir politikos srityse“. Šie autoriai pabrėžia, kad inovacijos yra svarbios valdymo, technologijų diegimo ir tobulinimo procesuose. Technologinės inovacijos taikomos viešųjų paslaugų prieinamumo ir aukštesnės kokybės užtikrinimui bei politikos srityje. Siekiama, kad politika būtų sistemingesnė, o jos sukurti produktai (įstatymai, teisės aktai, direktyvos) atitiktų visuomenės poreikius.

Remiantis Europos Parlamento (2012) informacija, galima teigti, kad sumanaus miesto kūrimas, tobulinimas yra daugiadisciplininis iššūkis, „suartinantis ir sujungiantis miesto valdininkus, novatoriškus tiekėjus, nacionalinius ir ES politikos formuotojus, mokslininkus ir pilietinę visuomenę“. Europos Sąjunga finansuoja sumanių miestų modelių vizijų pasirengimą, taip pat skiria dalinį finansavimą sumanių miestų priemonėms įgyvendinti. Konceptų apžvalga apibendrinama remiantis Jucevičiumi (2014), „Visais atvejais tapsmas sumaniu miestu yra ilgalaikis procesas, kurio paspartinimo galimybės yra ribotos, tačiau įmanomos.“ Šis autorius teigia, kad miestas, norintis tapti sumaniu miestu, turi nueiti ilgą, nuoseklų tobulėjimo ir vystymosi kelią.

Sumanaus miesto koncepcija, valdymo modelis neatsiejamas nuo sumanios socialinės sistemos, kuri yra integrali sumanaus miesto dalis. Sumanios socialinės sistemos atžvilgiu miestas yra tapatinamas su žinių organizacija, kuri nuolatos tobulėja. Kaip teigia Jucevičius (2014), „sumanioji socialinė sistema suprantama kaip gebanti rasti unikalius savo vystymuisi svarbius sprendimus, kurie padėtų įvertinti savo išorinėje aplinkoje vykstančius procesus ir tendencijas, panaudoti vidinius ir išorinius išteklius taip, kad būtų geriausiai patenkinti sistemos suinteresuotųjų

poreikiai.“ Remiantis šio autoriaus pateiktu sumanios socialinės sistemos konceptu, išryškintas miesto kaip sumanios socialinės sistemos gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių rinkos sąlygų ir priimti sprendimus, tenkinančius socialinės sistemos dalyvius (pilietinę visuomenę). Kitaip tariant, sumani socialinė sistema turi gebėjimą orientotis į gyventojų viešojo intereso užtikrinimą.



3 pav. Sumaniosios socialinės sistemos kokybės

Šaltinis: Jucevičius (2014)

Sumanioji socialinė sistema susideda iš aštuonių kokybių. Kiekviena iš šių kokybių socialinės sistemos sumanumą praturtina naujais aspektais. Vieni iš pirmųjų mokslininkų, pradėję taikyti novatoriškumo konceptą, Lumpkin, Dess (1996) teigia, kad „novatoriškumas, kaip gebėjimas įsitraukti į kūrybinius procesus, eksperimentuoti, taikyti naujus metodus ir technikas, kurti naujas idėjas ir žinias. Novatoriškumas sumaniojoje socialinėje sistemoje pasitarnauja lankstumo galimybėmis – kūrybiškai, lanksčiai reaguoti į išskylančius iššūkius, taikyti novatoriškus metodus, kurie paveikūs sistemos tobulėjimui.“ Toppeta (2010) pabrėžia, kad darnumo vystymasis yra skatinamas paspartėjusių biurokratinių procesų, kurie paskatina suaktyvėjusių inovatyvių sprendimų priėmimą viešojo administravimo institucijose. Darnumo vaidmuo suvokiamas kaip konsensuso įsigalėjimas tarp viešojo administravimo institucijų, tarp šių institucijų ir piliečių, skiriant ypatingą dėmesį piliečių nuomonės atspindėjimo klausimui. Tinkliškumas suvokiamas kaip įstaigų tarpusavio bendradarbiavimo tinklo išvystymas per tam tikrą laiką. Pasinaudodamos šia bendradarbiavimo forma, įstaigos keičiasi informacija, gerąja patirtimi, telkiasi į bendrus projektus, kreipiasi vienos į kitas prireikus ekspertinio vertinimo. Jucevičius (2014) pateikia dar vieną tinkliškumo sampratą: „tinkliškumas susieja organizaciją ar miestą su išoriniais išteklių šaltiniais“. Remiantis šio autoriaus požiūriu, tinkliškumas gali būti identifikuojamas kaip kokios nors rūšies išteklių (žmogiškųjų išteklių, gerosios patirties, informacijos, finansinių ir gamtinių išteklių) gavimo, keitimosi jais būdas. Hollands (2008) formuoja požiūrį į skaitmeniškumą teigdamas, kad sumaniųjų miestų pilnavertis funkcionavimas grįstas „skaitmenine infrastruktūra“. Skaitmeninė infrastruktūra šiomis dienomis yra suvokiama kaip tam tikras informacinių technologijų priemonėmis sukurtas virtualusis tinklas.

Pasinaudodami įvairiomis skaitmeninėmis duomenų bazėmis ir platformomis, gyventojai gali gauti reikiamos informacijos, keistis ja bendradarbiaudami su viešojo administravimo institucijomis. Sinkienė (2014) teigia, kad „išvalga, greita ir kūrybiška reakcija, leidžianti prisitaikyti prie aplinkos ir taip siekti tikslo.“ Išvalga suprantama kaip įgūdis greitai reaguoti į aplinkos poveikio veiksmus ir tokiu būdu gebėti prisitaikyti veikiant aplinkos veiksniams. Žinojimo kokybė suvokiama kaip tam tikras gebėjimas pasinaudoti jau turima informacija, žiniomis, kurios turi būti nuolatos tobulinamos. Hollands (2008), Jucevičius, Radzvičienė (2013) teigia, kad, analizuojant sumanias bendruomenes, mokymasis yra laikomas ypač svarbia sumanių bendruomenių sumanumo prielaida. Mokymasis tapatinamas su naujų įgūdžių ir kompetencijų įgijimu. Todėl galima teigti, kad tik nuolat besimokanti socialinė sistema gali būti sumani. Dinamiškumas suvokiamas kaip sumanios socialinės sistemos, bendruomenės gebėjimas kisti, keistis prisitaikant prie aplinkos sąlygų, neišvengiamai veikiančių bendruomenę ir valdymo sistemą.

Siekiant parodyti glaudžias sąsajas tarp sumaniojo viešojo valdymo sistemos charakteristikų ir sumanios socialinės sistemos kokybių, atsiskleidžiančių per sumanaus miesto prizmę, tikslinga jas apžvelgti pateikiant lentelėje.

4 lentelė

Sumaniojo viešojo valdymo sistemos charakteristikų ir sumanios socialinės sistemos kokybių palyginimas

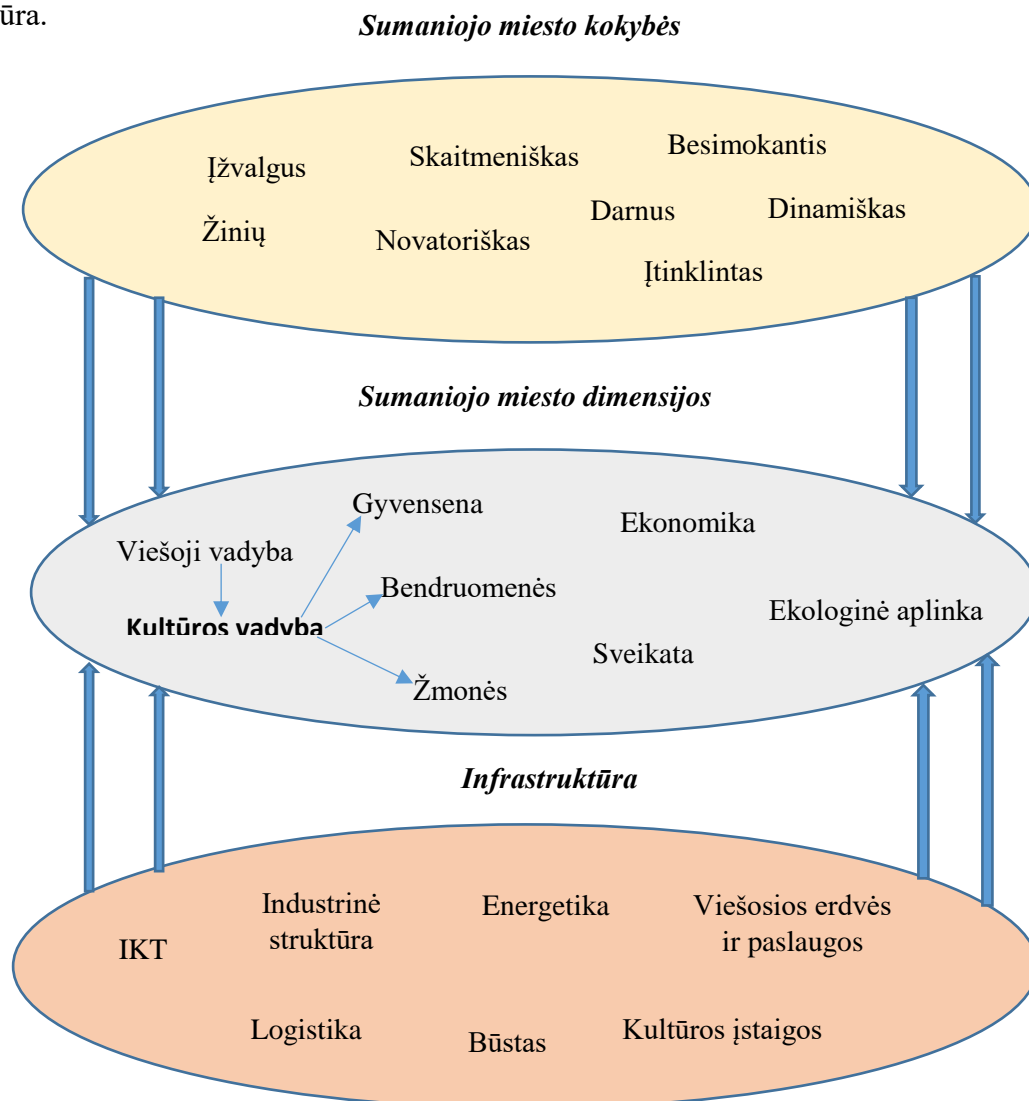
Sumaniojo viešojo valdymo sistemos charakteristikos	Sumanios socialinės sistemos kokybės
Įtinklinta	Tinkliškumas
Besimokanti	Mokymasis
Grįsta žiniomis	Žinojimas
Skaitmeniška	Skaitmeniškumas
Inovatyvi	Novatoriškumas
Dinamiška	Dinamiškumas
Darni	Darnumas
Išvalgi	Išvalga

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Lentelėje pateiktos sumanaus viešojo valdymo sistemos charakteristikos ir sumanios socialinės sistemos kokybės, jų sugretinimas ir pastebėta sutaptis, tarpusavio koreliacija leidžia daryti išvadą, kad sumani socialinė sistema (sumanus miestas) gali egzistuoti tik grįsti sumanaus viešojo valdymo modeliu. Įvardintųjų sumanumo charakteristikų ir kokybių sutaptis, jų tarpusavio koreliacija apima aštuonias savybes, kurios yra neatsiejamos nuo sumanumo koncepto. Sumanaus viešojo valdymo sistemos charakteristikų ir sumanios socialinės sistemos kokybių tapatumas leidžia teigti, kad sumanumo koncepcija yra integrali. Svarbu pabrėžti, kaip teigia Jucevičius (2014), kad sumanios

socialinės sistemos kokybių kilmės pagrindu tampa žmogiškieji išteklių (intelektinis kapitalas) ir technologijų diegimas (įvairių sričių technologijos), be kurių tarpusavio sąveikos neįsivaizduojamas sistemos susiformavimas ir sėkmingas funkcionavimas. Sumanią socialinę sistemą sudarančios skirtingų sričių atstovų bendruomenės dažnai tampa miesto politikos formuotojais ir įgyvendintojais, atstovaujantys tam tikras savivaldos institucijas ar joms pavaldžias įstaigas. Šie sumanios miesto socialinės sistemos/ bendruomenės nariai, turėdami lentelėje įvardintas kokybes bei vadovaudamiesi sumanaus viešojo valdymo principais, gali kurti sumaniais valdymo pagrindais grįstą sumanųjį miestą, kuris laikui bėgant įgyja sumanaus miesto kokybes ir tampa miestu, kuriančiu aukšto lygio bendrąją vertę.

Sumanaus miesto modelis yra daugiaplotnis modelis, kurį galima fragmentuoti į tris svarbiausias dedamąsias. Svarbu pabrėžti, kad šios trys dedamosios yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, vyksta aktyvi jų tarpusavio koreliacija ir integracija. Remiantis Jucevičiumi (2014), yra išskiriamos šios sumaniojo miesto dedamosios: sumaniojo miesto kokybės, dimensijos ir infrastruktūra.



4 pav. Sumanaus miesto sisteminis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus adaptuojant Jucevičiaus modelį (2014)

Pateiktajame darbo autoriaus adaptuotame Jucevičiaus (2014) sumaniojo miesto modelyje yra išryškintos sumanaus miesto kokybės. Šių kokybių, įvardijamų kaip sumanios socialinės sistemos kokybės, sąsajos su sumanaus viešojo valdymo modeliu išryškintos pateiktoje lentelėje (žr. 4 lentelę). Reikia pabrėžti, kad šių kokybių išsivystymo lygio vientisumas ir glaudi jų tarpusavio integracija daro didelę įtaką sumanaus miesto vystymuisi.

Jucevičius (2014) pateiktajame modelyje išskiria septynias sumaniojo miesto dimensijas: bendruomenes, ekonomiką, viešąją vadybą, žmones, gyvenimą, ekologinę aplinką ir sveikatą. Įvardintos dimensijos, autoriaus nuomone, nėra vienodoje plotmėje: „Ko gero, pirmosios keturios yra pačios svarbiausios, nes jos gali gerokai lemti ir kitų dimensijų kokybę, nors visos dimensijos yra susijusios tarpusavyje ir daro įtaką viena kitai.“ Remiantis Jucevičiaus (2014) požiūriu, toliau apžvelgiamos keturios pagrindinės dimensijos. Tyrėjui papildant modelį, viešosios vadybos dimensija yra išgryninama per kultūros vadybos prizmę. Taip pat modelyje pabrėžiamos kultūros vadybos sąsajos su gyvenimo, bendruomenės ir žmonių dimensijomis.

Kaip teigia Giffinger (2011), sumanaus miesto neatsiejama dalimi tampa „sumanūs žmonės, sumani valdysena, sumani ekonomika, sumani aplinka.“ Įvardintųjų ir kitų sumanaus miesto dimensijų tarpusavio koreliacija, pasitelkiant žinias ir technologijas, įgalina sumanų miestą vystyti kaip inovacijų ekosistemą. Išsivysčiusi, sumaniais socialinės pagrindais grįsta sumaniojo miesto ekosistema praplečia bendruomenių galimybes tobulinti bendradarbiavimą su valdymo, verslo, nevyriausybinėmis organizacijomis, aukštojo mokslo institucijomis. Išvystytas bendradarbiavimo tinklas padeda įgyvendinti skirtingo lygmens tikslus. Tikslų lygmens skirtingumas atsispindi analizuojant tikslų specifiką ir jų kilmę pagal institucijas. Einamieji tikslai gali būti orientuoti į viešųjų paslaugų teikimą gyventojams ar teikimo kokybės gerinimą. Sudėtingesni ilgalaikiai tikslai gali būti novatoriškos idėjos, naujų inovatyvių modelių diegimas bei taikymas viešojo sektoriaus institucijose.

Kaip teigia Komninos, Pallot (2012), „sumaniajam miestui būdingas miestiečių įgalinimas“. Miestiečių, kitaip tariant piliečių, įgalinimas skatina formuotis ir vystyti stiprias bendruomenes. Bendruomenės tampa inovacijų platforma, kurios pagrindu yra kuriamos aukštesnio gyvenimo lygio sąlygos mieste, skatinamas visapusiškas miesto vystymasis. Kaip Jucevičius (2014), sumanumas neišsivaizduojamas be žmogaus dimensijos (asmenybės, piliečio). Sumanumas gali būti įgyvendintas tik skatinant sumanių asmenybių susitelkimą veikti bendram tikslui, jungiantis į veiklos grupes, organizacijas. Svarbu pabrėžti, kad bet kuri iš septynių įvardintųjų sumanumo dimensijų gali sumaniai vystyti tik tiek, kiek sumanūs piliečiai ir specialistai ją plėtoja bei vysto.

Sumanaus miesto sumanios ekonomikos dimensija yra neatsiejama tokio tipo miesto vystymosi dalis. Kaip teigia Jucevičius (2014), ekonomikos sumanumo dimensijos daugiabriauniškumą pabrėžia „jos kompleksiskumas ir kriterijų, nusakančių ekonominius rezultatus, gausa.“ Dėl įvairių

vidinių ir išorinių veiksnių nuolatinės įtakos bei kaitos sumani ekonomika suvokiama kaip procesas. Kaip teigia Bruneckienė (2014), „sumanioji ekonomika globaliu mastu išvelgia ir (ar) kuria proveržio kryptis ir naujas galimybes, kurios greitai ir išradingai panaudojamos įveiklinant žinias, inovacijas, mokymąsi, tinklus ir skaitmeniškumą kuo didesnei ekonominei vertei kurti su racionaliais kaštais dabar ir ateityje.“ Remiantis autorės pateikta sumanosios ekonomikos samprata, galima teigti, kad sumani ekonomika yra išvalgi, pateikianti naujas vystymosi galimybes, kad, racionaliai pasinaudojant ištekliais, būtų sukurta kuo didesnė pridėtinė vertė. Anot Bruneckienės (2014), kiekvienu laikotarpiu miestas turi tam tikrą sumanosios ekonomikos veiksnių samplaiką, kuri yra paveldėta iš ankstesnių miesto ekonomikos gyvavimo periodų ir numatytoju laiko periodu yra veikiami konkrečių išorinių ir vidinių veiksnių. Autorė išryškina istorinės ekonominės raidos svarbą dabartiniam ekonominiam vystymuisi. Išorinių ir vidinių veiksnių samplaika suponuoja naują sumanosios ekonomikos veiksnių kompleksą, kuris yra išvystomas ir kuriuo yra pasinaudojama kuriant sumanią ekonomiką. Veiksniai, veikiantys ekonomikos raidą, suvokiami kaip nuolatinis mokymasis, tobulėjimas, žinių bazės kaupimas, kūrybiškumas, nuolatinis vystymasis, kurio neatsiejama dalimi tampa technologinės – informacinės inovacijos. Jų pagrindu suformuojami formalūs ir neformalūs bendradarbiavimo tinklai.

Kaip teigia Jucevičius (2014), „Kritiškai svarbi sumaniojo miesto dimensija yra miesto valdymas, kurio svarbiausia paskirtis yra pasiekti, kad visi suinteresuotieji galėtų dirbti darniai, siekdami bendrų vystymosi tikslų, ir atsispirti esamiems ar būsimiems iššūkiams.“ Miesto valdymo dimensija sumaniojo miesto kontekste tampa valdymo siekiniu miesto valdžios atstovams, viešojo administravimo institucijoms. Šis išskylantis iššūkis suponuoja viešojo valdymo institucijų siekinį, kad, bendradarbiaudamos tarpusavyje bei su įstaigomis partnerėmis, viešojo administravimo institucijos dirbtų darniai ir našiai. Institucijų veiklos darna piliečių atžvilgiu kuria bendrąją viešąją vertę, kuri skatina gyventojų pasitikėjimą vietos valdžia ir tokiu būdu didina miesto patrauklumą kitų miestų atžvilgiu.

Dar viena sumaniojo miesto dimensija yra viešoji vadyba. Kaip teigia Jucevičius (2014), „Sumani viešoji vadyba yra tokia, kai sugebama priimti laiku efektyvius vadybinius sprendimus, kurie įvertintų sprendžiamų problemų kompleksiskumą, kontekstualumą ir neapibrėžtumą ir į sprendimų procesą būtų įtraukti įvairūs suinteresuotieji.“ Sumanioji viešoji vadyba pasireiškia viešojo administravimo institucijų veikloje išvystant gebėjimus savalaikiškai priimti tam tikrus sprendimus, kurie atitiktų įstaigos veiklos tikslų įgyvendinimą. Svarbu pabrėžti, kad sprendimų priėmimas organizacijoje turi vykti atsižvelgiant į kompleksiskai veikiančius išorinės aplinkos veiksnius, kurie perspektyviniu požiūriu yra aktualūs institucijai. Prognozavimu grįstam įstaigos veiklos procesui įtvirtinti yra atliekama išorinės ir vidinės aplinkos analizė. Siekiant nustatyti įstaigos galimus konkurentus rinkos sąlygomis, naudojamas Porterio penkių jėgų modelis. Jucevičius (2014),

pateikdamas sumanios viešosios vadybos sampratą, išryškina suinteresuotųjų įtraukimą į vadybos veiklos procesą. Gebėjimas pasitelkti suinteresuotuosius bendrų tikslų siekimui ir įgyvendinimui tiek konsultaciniu pobūdžiu, tiek visavertiškai kaip dalininkus ar projekto partnerius suvokiamas kaip sumanios viešosios vadybos taikymo organizacijoje veiklos rezultatas.

Sumanus miesto valdymas gali būti vystomas, kai „valdymas bus priimamas kaip organiška miesto kultūros, savasties dalis, sistemos ir struktūros bus palankios kolektyviniams ir efektyviems sprendimams.“ (Jucevičius, 2014). Autorius, pateikdamas požiūrį į sumanaus miesto valdymą, kurio neatsiejama dalimi tampa sumani viešoji vadyba, išryškina šios valdymo formos integraciją į miesto identitetą, sistemą, valdymo struktūrą. Galima daryti išvadą, kad po kurio laiko suformuoti sumaniojo viešojo valdymo bruožai tampa integralia miesto dalimi. Kaip teigia Gaulė, Šiugždinienė, Buškevičiūtė (2014), „viešojo valdymo sumanumas yra naujos vadybinės veiklos, strategijų ir politikos kūrimo bei viešųjų paslaugų teikimo, remiantis įgalintu gyventojų pilietiškumu, bendradarbiavimu, strateginiu judrumu ir horizontaliuoju valdymu, išraiška.“ Autorių pateiktas požiūris į viešojo valdymo sumanumą kaip į inovatyvias, naujas vadybines veiklas ir jų formas, pabrėžia įgalinto pilietiškumo dimensijos svarbą. Įgalinto pilietiškumo esmine ašimi tampa aktyvus piliečių, kaip sumanios bendruomenės atstovų, dalyvavimas sumanaus miesto valdymo procese. Pilietinei visuomenei dalyvaujant vietos lygmens valdyme, vietos savivaldos organų svarstomi klausimai ir priimami sprendimai yra papildomi naujomis, inovatyviomis idėjomis. Dalyvaudami sumanaus viešojo valdymo procesuose piliečiai ne tik prisideda prie savivaldos procesų, bet ir tam tikra prasme tampa atsakingi už savo iškeltas idėjas. Strateginio judumo prizmė atskleidžia gebėjimą greitai, atsižvelgiant į situacijos dinamiškumą, priimti tam tikrus sprendimus. Viešosios vadybos rūšies aptarimui yra skiriamas kitas skyrius, kuriame išryškėja šios vadybos rūšies subtilybės, sąsajos su sumaniu miestu.

1.3. Sumanumo raiška kultūros vadyboje

Kultūros vadyba yra gana nauja ir dar mažai mokslininkų ištirta vadybos rūšis, kuri yra siejama su viešosios politikos mokslais, viešosios vadybos praktika, kultūros srities tyrinėjimo studijomis. Taip pat kultūros vadyba yra siejama su inovatyvia ir dar tik besivystančia menų vadyba. Kultūros vadybos, kaip vadybos rūšies atsiradimą, paskatino nuolatiniai kultūros srityje vykstantys pokyčiai ir iššūkiai, kuriems didelę įtaką daro spartūs globalizacijos procesai. Besivystant kultūros vadybai po tam tikro laiko išryškėja sumanumo požymių, kurių atsiradimą skatina vis labiau valstybių valdyme įsigalintis sumanaus viešojo valdymo modelis ir miestų virsmas sumaniaisiais miestais. Kaip teigia Pauliukevičiūtė, Jucevičius (2016), „Sumanumo dimensijų pagrindimas siejamas su poreikiu paaiškinti specifinius individų (tikslinės kultūros sektoriaus grupės), valdžios ir kultūrinių organizacijų vykdomus uždavinius, taip pat kultūros valdymo rezultatus, užtikrinančius viešojo valdymo proceso sumanumą kaip vertybinę kokybę, padedančią siekti nestandartinių ir aukštesnių

rezultatų.“ Autoriai išryškina kultūros sumanumo daugiadimensiškumą pabrėždami viešojo administravimo institucijų ir kitų organizacijų veiklos uždavinių formavimą bei rezultatų, paremtų sumanumo kriterijais, gavimą. Sumanumo bruožų atsiradimas kultūros vadyboje tampa aukštesnės kokybės, nestandartinių kultūros paslaugų teikimą užtikrinančia priemone. Ši kokybė, anot autorių, yra suvokiama kaip vertybinė, nes išvystyta kultūra yra neatsiejama valstybės, piliečių, tautos identiteto dalis. Remiantis Lee, Brosziewski (2009), viena iš sumanaus viešojo valdymo dedamųjų yra kultūros vadyba.

Remiantis Vaitkevičiūte (2001), šioje darbo dalyje yra laikomasi pozicijos pateikti kultūrą kaip „tam tikrą specifinę socialinę sistemą, apibūdinančią visuomenės raidos lygį bei garantuojančią materialinių ir dvasinių vertybių kūrimą, panaudojimą ir perteikimą“. Kultūros sritis, kaip viena iš visuomeninio gyvenimo sričių, yra suvokiama kaip tam tikra socialinė sistema, neatsiejama nuo pilietinės bendruomenės ir parodanti visuomenės, kaip sumanios socialinės sistemos, išsivystymo lygį. Galima teigti, kad kultūros reiškinyje yra grindžiamas turimo šalies kultūrinio - istorinio palikimo viešinimu, populiarinimu, kitaip tariant, aktualizavimu dabarčiai ir ateities kartoms.

Kultūros vadybos ir kultūros politikos reiškiniai, sampratos turi glaudžias sąsajas. Kaip teigia Žaidytė (2008), „bandant apibrėžti kultūros vadybą, į pagalbą dažnai pasitelkiamas jos praktinio lygmens fenomenų aiškinimas, kurį abstrahuojant prieinama iki universalaus kultūros vadybos apibrėžimo“. Remiantis šios autorės pateiktu požiūriu į kultūros vadybą, išryškėja šios vadybos krypties praktinis lygmuo, kurio pagrindu suformuojamos kultūros politikos gairės ir veikimo principai, kai yra sprendžiamos kultūros srities problemos. Autorė pabrėžia, kad abstrahuojant kultūros valdybos daugiabriauniškumą, išgryninamas kultūros vadybos apibrėžimas. Remiantis Kuiziniene (2011), pastebima kultūros apibrėžties kaita ir sąsajų su kitomis visuomenės funkcionavimo sritimis kitimas. Šie pokyčiai mokslininkų erdvėje sukėlė diskusijas apie kultūros reiškinio turinio ir tikslų specifiką. Svarbu pabrėžti, kad Rytų Europos regiono šalys įtikėjo ir entuziastingai pradėjo diegti kultūrinę industriją į šalies kultūrą. Remiantis Kuiziniene (2011), spartus ir kartais neapdairus industrijų kultūros srityje diegimas, įsisavinimas kelia rimtą grėsmę prarasti „stiprias profesionaliosios kultūros pozicijas“, nors ir atveriamos „naujos konkurencinės perspektyvos“. Galima teigti, kad autorės pateiktas požiūris į neatsakingą kūrybinių industrijų diegimą skatina kultūros politikos atstovus susimąstyti apie nacionalinės šalies kultūros vaidmens išsaugojimą neprarandant nacionalinio identiteto.

Pauliukevičiūtė, Jucevičius (2017) kultūros vadybos koncepcijas klasifikuoja pagal kultūros politikos interpretacijų skirtumus į šias tikslines grupes:

1. koncepcijos, akcentuojančios vadinamąjį „kultūros planavimą“;
2. koncepcijos, akcentuojančios „menų politiką“;
3. koncepcijos, akcentuojančios „kūrybinius miestus“.

Tikslinga trumpai apžvelgti šias tris vadybos koncepcijų grupes, jų ypatumus. Koncepcijų, akcentuojančių vadinamąjį „kultūros planavimą“, grupė išryškina ilgalaikio vystymosi perspektyviniu požiūriu svarbą atsižvelgiant į kultūros politikos kūrimo tradicijas, valstybės ir regionų kultūrinį potencialą ir jų unikalumą, bendruomenės lūkesčius (Gray, 2007; Raipa, Pauliukevičiūtė, 2009). Koncepcijų, akcentuojančių „menų politiką“, grupėje, akcentuojant ilgalaikę perspektyvą, išryškinamos įvairios menų sritys, siekiniai užtikrinti kuo geresnes sąlygas meno kūrybai, saugojimui ir populiarinimui. Šioje grupėje išryškinamas sumanių piliečių, esamų ir būsimų meno gerbėjų ir pirkėjų, ugdymas (Klamer, 2011; Mangset, 2009). Trečioji koncepcijų, akcentuojančių „kūrybinius miestus“ grupė, išryškina vietos lygmens valdymą ilgoju perspektyviniu periodu orientuojantis į miestų kultūrinio unikalumo puoselėjimą. Svarbu pabrėžti tai, kad autoriai akcentuoja miesto kultūrinio unikalumo vystymą žvelgiant per ekonominę prizmę, t. y. šis vystymasis turi prisidėti prie miesto ekonominės raidos (Pauliukevičiūtė, Raipa, 2014).

Taikant kultūros vadybą sumaniai socialinei sistemai (sumaniame mieste) ir valstybiniu valdymo lygmeniu, svarba teikiama šalyje įsivyravusiam kultūros politikos modeliui. Tikslinga trumpai aptarti kultūros politikos modelį, kuriuo yra vadovaujama Lietuvoje formuojant kultūros politiką. Lietuvoje vyrauja valstybinis kultūros politikos modelis, tačiau formuojamoje kultūros politikoje galima atrasti ir liberaliojo kultūros politikos bei rankos atstumo modelių ypatumų. Lietuvos kultūros politikos modelio dedamosios:

1. koncepcija, paremta modernia kultūros samprata, kuri aprėpia daugelį visuomenės gyvenimo sričių;
2. bendrojo Lietuvos kultūros įstatymo ir Lietuvos kultūros strategijos 2016-2025 m. projektai;
3. naujos Lietuvos kultūros politikos schemos pateiktis.

Lietuvos kultūros politikos modelis yra kurtas remiantis kultūros vadybininko prof. dr. Klein, Europos kultūros teoretiko ir stratego prof. Weber darbais. Kaip teigia Weber (2008), „Nors kultūros politikos centru turi likti menai ir menininkai“, vis dėlto kultūros politika yra „ilgalaikė esminių klausimų refleksija“. Ši refleksija atlieka visuomenės formavimo funkciją, taigi, turi atsižvelgti į realius izoliacijos ir marginalizacijos procesus, apimančius vis daugiau piliečių, formuluoti vaizdinius ir kelti tikslus, padedančius sustabdyti ir pašalinti tokias „kultūros patologijas“. Remiantis šių autorių išsakytomis mintimis apie kultūros politiką, galima teigti, kad šalies kultūros politika turi būti suvokiama kaip ilgalaikis, sistemingas, nuolat tobulinamas procesas.

Kultūros vadybos teorinės apibrėžtys

Ypatybė	Konceptas	Šaltinis
Sumani kultūros vadyba	„Sumani kultūros vadyba valstybinių lygmeniu gali būti suprantama kaip vadybinių veiksmų sistema, įgalinanti socialinę kultūros sektoriaus sistemą efektyviai ir produktyviai veikti didelio kompleksškumo dinamiškoje aplinkoje, panaudojant šios sistemos vidinį ir aplinkoje esantį intelektualinį kultūros kapitalą ir kitus išteklius ir gebant iššūkius paversti realizuotomis galimybėmis.“	Pauliukevičiūtė, Jucevičius (2016)
Specifinė vadyba kultūros ir meno srityje	Kultūros vadyba suvokiama kaip procesas, kurio metu kultūros srityje vadybininkai inicijuoja, kuria ir kontroliuoja kultūros vyksmo procesus. Šių veiksmų įgyvendinimui yra pasitelkiamas įvairių kultūrinių programų ir projektų planavimas, organizavimas, įgyvendinimas. Kultūros vadyba tampa katalizatoriumi, atveriančiu naujas menų potencialo plėtros dimensijas.	Rauhe (2004)
	Kultūros vadyba – reiškinys, kuris atspindi kultūros ir ekonomikos tarpusavio priklausomybę, modernios vadybos funkcijos, kurios užtikrina ekonomines, organizacines, komunikacines kultūros ir meno prielaidas. Kultūros vadyba sudaro sąlygas vystyti meninei prizmei.	Richter (2004)
Kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą atspindintis reiškinys, procesas	Kultūros vadyba – „šalies vyriausybės kultūros politika, tiesioginis arba netiesioginis jos dalyvavimas skatinant ir administruojant kultūros organizacijų, veikiančių specifinėse geografinėse teritorijose su unikaliais finansiniais ir administraciniais mechanizmais, programas.“	Moon (2011)
	Kultūros vadyba – „istorinių kultūros srities valdymo praktikų reprezentavimas“.	Shapiro (2004)
	Kultūros vadyba - „socialinių ir humanitarinių mokslų tyrimų objektas, kultūros valdymas, aprėpiantis skirtingus valdymo požiūrius, besiremiantis socialiniais mokslais bei apimantis skirtingus kultūros fenomeno ir objekto tyrimo požiūrius.“	Schmitt (2011)
Institucijų vadyba	„Kultūros vadyba aprėpia valstybės strategijos kultūros srityje formavimo ir įgyvendinimo procesus, labiau orientuojantis į sėkmingą jau sukurto sektoriaus strateginio vystymo dokumento įgyvendinimą.“	Pauliukevičiūtė, Jucevičius (2017)
	„Kompetentinga kultūros vadyba, būtent menas realistiškai numatyti ir įgyvendinti prasmingas galimybes organizuojant kultūros instituciją ar kultūros projektą ir užtikrinant jų turiningą raidą.“	Pauliukevičiūtė, (2009)
	„Kultūros vadyba – vadyba implikuojant į kultūros sektorių profesionalią elgseną, visuomeninį veiklos aspektą, naudą, teikiamą visuomenei, taip pat atspindi praktinį vadovavimą kultūros sektoriaus organizacijoms.“	Devereaux (2009)
	Kultūros vadyba – tam tikri vadybos veiksmai, kurie padeda realistiškai numatyti ir įgyvendinti prasmingas galimybes organizuojant kultūros instituciją ar kultūros projektą tokiu būdu užtikrinant jų sėkmingą raidą.	Bendixen (2008)
Profesija, akademinė disciplina	„Kultūros vadyba yra sudėtingas tarpdisciplininis laukas, susidedantis iš tikslųjų, komunikacijos, socialinių mokslų, kultūros studijų, menų“	Kuiziniene (2011)
	Siektina, kad kultūros vadyba taptų suprantama kaip akademinė disciplina ar globali profesija, kurios egzistavimas grindžiamas menų vadyba ir neatspindėtų tik „minkštos“ politikos, tačiau būtų plataus spektro tobulėjanti tyrimų ir praktikos sfera.	Cuyler, (2014) Maloney (2013)
Grindžiama lyderyste	Kultūros vadyba – kompetencijų ir gebėjimų dermė, suvokiama kaip gebėjimas valdyti miestų kultūros politiką kuriant įvairių pasitelkiant miestų rinkodarą, išmanymą, kaip sumaniai panaudoti politinius ir ekonominius interesus strateginiu požiūriu.	Dragišević-Šešic (2008)
	Kultūros vadyba – tai unikalią lyderystę kultūros srityje atspindintis reiškinys, kurio reikalingumą patvirtina kultūros vadybos akademinės studijos, įvairios mokymo programos, suvokiamas kaip strateginių ir vadybinių kompetencijų visuma, kuri implikuoja kultūros sektoriaus išmanymą.	Martin (2010) Varela (2013)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Pauliukevičiūte, Jucevičiumi (2017).

Pateiktojoje 5 lentelėje analizuojama kultūros vadybos koncepcijų įvairovė. Kiekviena iš pateiktųjų koncepcijų papildo kultūros vadybos lauką tam tikrais naujais aspektais. Lentelėje pasirinkta grupuoti kultūros vadybos konceptus, remiantis Pauliukevičiūtės, Jucevičiaus (2017) diferencijavimu, sudarant penkias grupes:

1. kultūros vadyba kaip specifinė vadyba meno ir kultūros srityje;
2. kultūros vadyba kaip kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą atspindintis reiškiny, procesas;
3. kultūros vadyba kaip institucijų vadyba;
4. kultūros vadyba kaip profesija ir akademinė disciplina;
5. kultūros vadyba kaip lyderyste grindžiama vadyba.

Darbo autorius lentelės pradžioje pateikia sumanios kultūros konceptą, kuris įvardijamas kaip skirtingų kultūros vadybos veiklų darnus veikimas sukuriant produktą – sumanią kultūrą. Remiantis Pauliukevičiūte, Jucevičiumi (2016), sumani kultūra suvokiama kaip „vadybinių veiksmų sistema, įgalinanti socialinę kultūros sektoriaus sistemą efektyviai ir produktyviai veikti didelio kompleksiško dinamiškoje aplinkoje“. Šie autoriai akcentuoja, kad sumanumas kultūros sektoriuje pasireiškia kultūros politikos formuotojų ir įgyvendintojų gebėjimu sistemingai, darniai veikti bei prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos sąlygų. Pabrėžiama, kad veikimas dinamiškos aplinkos sąlygomis, taikant kultūros vadybai tinkamiausius metodus, yra grįstas intelektualinio kapitalo ir kitų išteklių sumaniu, efektyviu panaudojimu.

Pirmoji kultūros vadybos koncepcijų grupė yra išskiriama pagal kriterijų, kuris įvardijamas kaip *specifinė vadyba kultūros ir meno srityje*. Kultūros vadybos veikimas yra grįstas veiklos planavimu, inicijavimu, organizavimu bei kontrole. Akcentuojant kriterijaus išskyrimą, kultūros ir meno srities vadybos unikalumą sąlygoja Rauhe (2004) pateikiamas požiūris į kultūros vadybą: „kultūros vadyba tampa katalizatoriumi, atveriančiu naujas menų potencialo plėtros dimensijas.“ Šis autorius atskleidžia kultūros vadybos svarbą per menų potencialo prizmės plėtrą. Kitaip tariant, kultūros srities vadyba atveria naujas, platesnes galimybes menų vystymuisi. Autorius akcentuoja, kad siekiant sudaryti sąlygas kultūros ir menų plėtrai, yra „pasitelkiamas įvairių kultūrinių programų ir projektų planavimas, organizavimas, įgyvendinimas.“ Richter (2004) išryškina dar vieną kultūros vadybos, kaip kultūros ir meno srities vadybos, prizmę teigdamas, kad „kultūros vadyba – reiškiny, kuris atspindi kultūros ir ekonomikos tarpusavio priklausomybę“. Remiantis autoriaus pateiktu požiūriu galima teigti, kad unikali vadyba kultūros ir meno srityje kelia aukštus standartus, kurių pagrindu tampa glaudūs kultūros ir ekonomikos tarpusavio ryšiai. Kultūros vadybos principais grįstoje meno srityje menininkai yra skatinami kurti, viešinti sukurtą meninę – kultūrinę produkciją Lietuvoje ir užsienyje.

Antroji kultūros vadybos konceptų grupė yra išskiriama pagal kriterijų, kuris įvardijamas kaip *kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą atspindintis reiškiny, procesas*. Ši kultūros vadybos konceptų grupė akcentuoja valdymo požiūrius ir procesus kultūros srityje valstybiniu, vyriausybinio lygmeniu. Remiantis Moon (2001), kultūros vadyba gali būti suvokiama kaip „šalies vyriausybės kultūros politika, tiesioginis arba netiesioginis jos dalyvavimas skatinant ir administruojant kultūros organizacijas“. Vyriausybiniu lygmens kultūros politikos gairių tikslingas nustatymas, nacionalinio lygmens programos parengimas, lanksčiai atsižvelgiant į šalies kultūros sektoriaus aktualijas ir vystymosi galimybes, formuoja sėkmingą kultūros, kaip sumanios kultūros, vystymąsi. Kaip teigia Shapiro (2004), kultūros vystymuisi

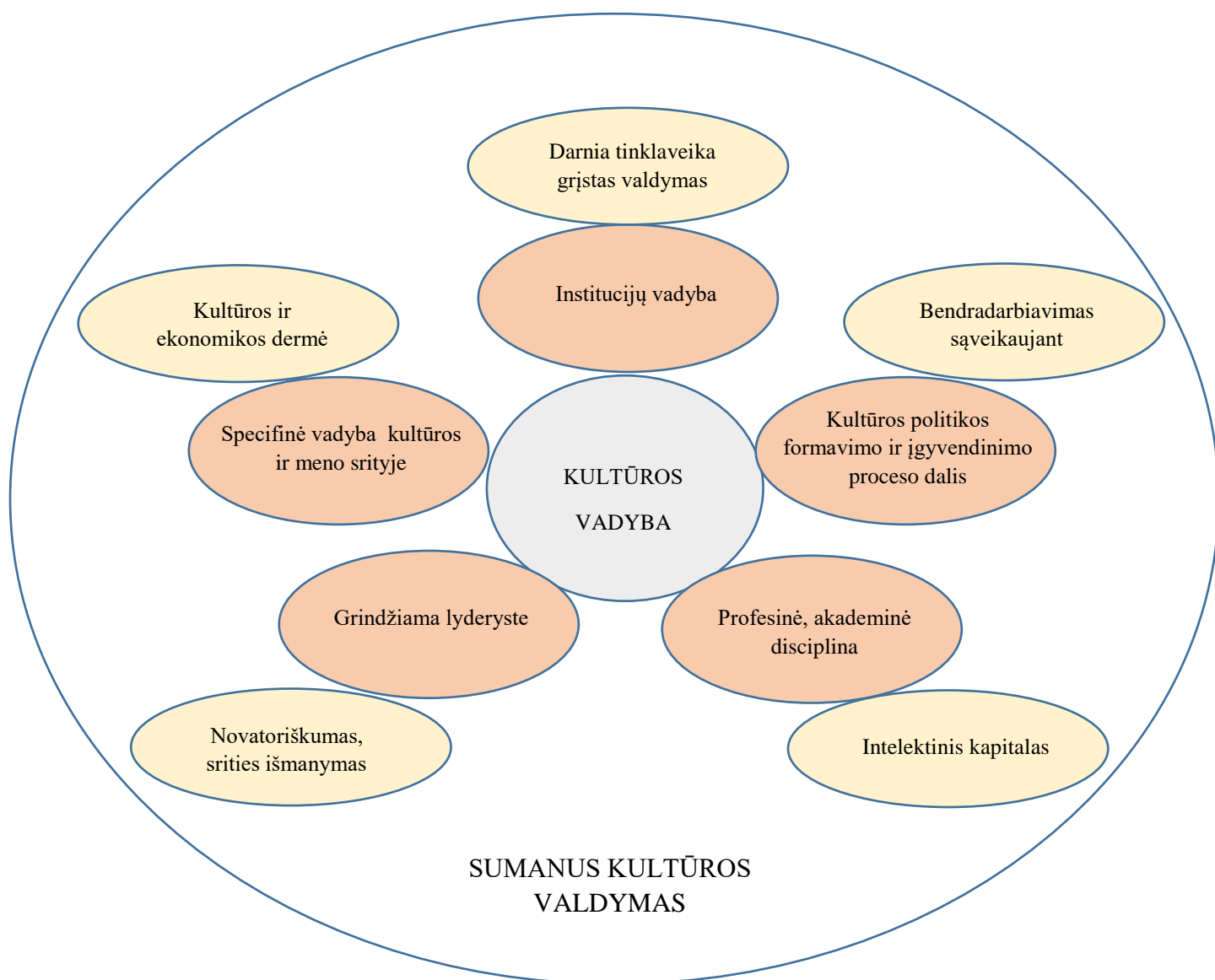
šalyje ne mažiau svarbu „istorinių kultūros srities valdymo praktikų reprezentavimas“. Šis autoriaus pateikia labai svarbią kultūros vadybos dedamąją akcentuodamas, kad šalies kultūros vystymuisi labai svarbią įtaką turi istorinis kultūros sektoriaus valdymo pagrindas. Ne mažiau svarbus istorinis valdymo nuoseklumas, kuris formuoja vientisą, sistemingą srities politiką. Schmitt (2011) akcentuoja dar vieną svarbią šios kultūros vadybos konceptų grupės ypatybę pabrėždama, kad kultūros vadybai yra labai svarbu ir mokslinė, tyriminė prizmė, kuri ženkliai prisideda prie kultūros sektoriaus problemų sprendimo ir inovacijų diegimo.

Trečioji kultūros vadybos konceptų grupė yra orientuota į *institucijų vadybos* sritį. Remiantis Bendixen (2008), kultūros institucijų valdymas yra „tam tikri vadybos veiksmai, kurie padeda realistiškai numatyti ir įgyvendinti prasmingas galimybes organizuojant kultūros instituciją“. Kultūros vadyba yra neatsiejama sėkmingo kultūros sektoriaus institucijų vystymosi dalis. Devereaux (2009) akcentuoja, kad kultūros vadyba yra „vadyba implikuojant į kultūros sektorių profesionalią elgseną“ ir „praktinį vadovavimą kultūros sektoriaus organizacijoms.“ Profesionalumo svarba kultūros politikos formuotojų ir įgyvendintojų (kultūros sektoriaus darbuotojų) atžvilgiu tampa neatsiejama tiek kultūros sektoriaus įstaigų valdymo, tiek numatytosios kultūros politikos įgyvendinimo (teikiant šios srities paslaugas), dalimi. Autorius pabrėžia ir praktinio vadovavimo, grįsto vadybos principais, svarbą kultūros sektoriaus institucijoms. Tik kryptingai valdoma, turinti nuoseklią veiklos politiką įstaiga gali lanksčiai prisitaikyti prie rinkos sąlygų veikiamo kultūros sektoriaus. Pauliukevičiūtė, Jucevičius (2017) išryškina strateginio planavimo prizmę kultūros vadyboje teigdami, kad „kultūros vadyba aprėpia valstybės strategijos kultūros srityje formavimo ir įgyvendinimo procesus“. Strateginiu požiūriu žvelgiant į kultūros vadybą, akcentuojama šio proceso svarba nuo strateginės politikos kryptių suformavimo, dokumento parengimo iki šiame dokumente numatytų veiklos kryptių įgyvendinimo. Pauliukevičiūtė (2009) kultūros vadybos, kaip institucijų vadybos, konceptą papildoma dar viena ypatybe, kuri įvardijama kaip „vadyba, būtent menas realistiškai numatyti ir įgyvendinti prasmingas galimybes organizuojant kultūros instituciją“. Ši autorė pateikia kultūros vadybos ypatybę prognozuoti tam tikras galimybes kultūros sektoriuje ir, jas identifikavus, ieškoti būdų jų įgyvendinimui.

Ketvirtoji kultūros vadybos koncepcijų grupė išryškina kultūros vadybos, kaip *profesinės, akademinės disciplinos*, prizmę. Kuizininė (2011) teigia, kad „kultūros vadyba yra sudėtingas tarpdisciplininis laukas, susidedantis iš tikslųjų, komunikacijos, socialinių mokslų, kultūros studijų, menų“. Autorės požiūris į kultūros vadybą unikalus tuo, kad ji išvelgia kultūros vadybos lauko daugiadiscipliniškumą. Pateiktas požiūris suformuoja išvadą, kad kultūros vadyba yra tam tikrų mokslų samplaika, kuri veikia neatsiejamai nuo tikslųjų, komunikacijos, socialinių ar kitų mokslo šakų. Cuyler, (2014), Maloney (2013) papildoma Kuizininės (2011) pateiktą kultūros vadybos sampratą. Šie autoriai akcentuoja: „siektina, kad kultūros vadyba taptų suprantama kaip akademinė disciplina ar globali profesija“. Minėtieji autoriai įveda į kultūros vadybos koncepciją globalios profesijos sampratą. Globalios

profesijos samprata šiuo atveju suformuoja išvadą, kad kultūros vadybos rūšis yra daugiadimensinė profesiniu požiūriu, susidedanti iš kelių profesinių šakų.

Penktoji kultūros vadybos koncepcijų grupė akcentuoja kultūros vadybos, *grindžiamos lyderyste* ypatybes. Martin (2010), Varela, (2013) kultūros vadybą traktuoja kaip unikalą lyderystę kultūros srityje atspindintį reiškinį. Lyderystė kultūros srityje suvokiama asmens ar institucijos sukaupta kompetencijų visuma, kuri padeda ne tik pagilinti kultūros sektoriaus išmanymą, bet ir lengviau prisitaikyti prie nuolat tobulėjančio, kintančio kultūros įstaigų lauko. Lyderyste grįstas kultūros įstaigų vystymasis prisideda prie kultūros įstaigų tapimo sumanios kultūros lauko dalimi. Dragiševič (2008) išryškina kultūros vadybos sritį – miestų rinkodarą. Miestų rinkodara kultūros srityje pasireiškia per gebėjimą pateikti savo kultūrinį unikalumą, kaip privalumą, vystant miestą. Laikui bėgant, pasitelkiant miesto kultūrinio unikalumo potencialą, galima išvysti miesto, kaip turinčio savitą identitetą, patrauklumą.



5 pav. Kultūros vadybos dedamosios pagal specifiką
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Pateikta schema vaizdžiai apibendrina nagrinėjamos kultūros vadybos koncepcijų grupės sujungdama jas į vieningą sistemą. Išskiriamos penkios kultūros vadybos sritys, kurios viena kitą papildo. Iš pateiktų penkių kultūros vadybos koncepcijų grupių išsivystančios šakos pabrėžia esminius skirtumus. Sumanios kultūros vadybos laukas schemeje pavaizduotas kaip visuminis, apimantis visas kultūros vadybos atšakas, jų išeišgas. Siekiant, kad būtų išvystytas sumanios kultūros vadybos modelis, kiekviena šio modelio dedamoji turi veikti darniai, sąveikoje su kitomis dedamosiomis.

Apžvelgus kultūros vadybos koncepcijų grupių ypatumus, kurie suvokiami kaip integrali sumanios kultūros vadybos dalis, tikslinga nagrinėti sumanios kultūros vadybos dimensijas, kurios praplečia ir išryškina sumanumo sampratos svarbą kultūros vadyboje. Pauliukevičiūtė, Jucevičius (2016) išskiria šešias kultūros vadybos sumanumo dimensijas:

1. strategiškumą (angl. *strategics*);
2. kūrybišką vystymą (angl. *creative development*);
3. įžvalgų interesų derinimą kultūros sektoriuje (angl. *harmonization of interests in the cultural sector*);
4. įgalintus kultūros sektoriaus subjektus (angl. *empowered cultural sector parties*);
5. intelektualinio ir technologinio kapitalo dermę (angl. *harmony of intellectual and technological capital*);
6. bendros vertės kūrimo kultūrą (angl. *the culture of shared value creation*)“.

Autoriai išryškina sumanumo dimensijų kultūros vadyboje koreliacijas su sumaniosios socialinės sistemos kokybėmis. Kiekvienai sumanios kultūros vadybos dimensijai priskiriamos tam tikros sumanios socialinės sistemos kokybės. Kaip teigia Jucevičius (2014), sumanioji socialinė sistema yra suvokiama kaip „gebanti rasti unikalinius savo vystymuisi svarbius sprendimus, kurie padėtų įvertinti savo išorinėje aplinkoje vykstančius procesus ir tendencijas, panaudoti vidinius ir išorinius išteklius taip, kad būtų geriausiai patenkinti sistemos suinteresuotųjų poreikiai“.

Pirmoji autorių išskirta sumaniosios kultūros vadybos dimensija – *strategiškumas*. Ši dimensija grindžiama trimis sumaniosios socialinės sistemos kokybėmis: įžvalga, žinojimu, mokymusi. Kaip teigia Jucevičius, Pauliukevičiūtė (2016), „Strategiškumas reiškiasi tada, kai kultūros vadybos procesuose įžvelgiami netipiniai, sėkmingi, aukštos pridėtinės vertės ilgalaikius kaitos procesus inicijuojantys ir kuriantys procesai ar sprendimai; tai nėra valstybės vykdoma nuolatinė ciklinė strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo funkcija, bet šios funkcijos vykdymas, labiau prisitaikant prie išorinės aplinkos pokyčių, sėkmingai reaguojant į juos, strateginė kultūros vadybos kaita.“ Strategiškumo dimensija kultūros vadyboje autorių yra suvokiama kaip nuolatinis procesas, apimantis visas strategijos parengimo stadijas, įgyvendinimą, kuris tikslingai atitiktų visuomenės poreikius. Ypatingas dėmesys teikiamas strategijos lankstumui, gebėjimui prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios išorinės aplinkos veiksnių, kurie perspektyviniu požiūriu yra neišvengiami ir dinamiški.

Antroji autorių išskiriama sumaniosios kultūros vadybos dimensija – kūrybiškumas. Autoriai išskiria tris socialinės sistemos kokybes, kuriomis grindžiama kūrybiškumo dimensija, t. y. dinamiškumą, novatoriškumą, žinojimą. Remiantis Baltrėnu, Baltrėnaite, Kačerausku (2015), kūrybiško vystymosi sampratoje akcentuojama kūrybiškumo lavinimo galimybė. Šių trijų autorių išsakytas bendras požiūris į kūrybiškumo vystymąsi patvirtina, kad kūrybiškumas tam tikra prasme yra nuolatinis tobulėjimo kelias, kuriuo einant ugdomas gebėjimas, atveriantis naujas veiklos vystymo ir tobulinimo galimybes. Vaičiūnienė, Mažeikienė (2014) teigia: „Visos kada nors susiformavusios žmonių grupės ar įvairių interesų vienijamos bendruomenės atsirado dėl žmonių kūrybos ir kūrybiškumo, dalijimosi informacija ir žiniomis, įvairiomis fizinėmis jausmų ir emocijų išraiškos formomis, žodiniiais ir simboliniais kūriniais. Net ir mažiausios inovacijos visuomet duodavo akstiną socialinio gyvenimo kaitai“. Remiantis autorių pateiktu požiūriu į kūrybiškumo įtaką visuomenės raidai, galima teigti, kad kūrybiškumo dimensija yra labai plataus spektro dimensija, turinti ženkliai įtakos kaitai. Ši kaita traktuojama kaip siekis nuolatos atsinaujinti, diegti inovacijas, prisidedančias prie visuomenės gerovės kūrimo tobulinimo. Šią dimensiją taikliai apibendrina Pauliukevičiūtės, Jucevičiaus (2016) pateiktas kūrybiško vystymosi sampratos konceptas: „Kūrybiškas vystymas – tai toleruojantis įvairovę procesas, tarpininkaujantis sėkmingiems santykiams tarp kultūros sektoriaus veikėjų, padedantis kurti pridėtinę kultūrinę ir socialinę vertę pačiame sektoriuje.“

Trečioji autorių išskiriama sumaniosios kultūros vadybos dimensija – įžvalgus interesų derinimas kultūros sektoriuje. Pauliukevičiūtė, Jucevičius (2016) išskiria tris socialinės sistemos kokybes, kurios suvokiamos kaip neatsiejama šios dimensijos dalis, – įžvalga, darnumas, tinkliškumas. Bučinskas, Raipa, Pauliukevičiūtė (2010) teigia, kad „interesų derinimas suvokiamas kaip daugiaplotmis procesas, kurio vyksmo metu susiduriama su daugybe iššūkių, kurie ne visada yra numatomi, įvertinami iš anksto.“ Kultūros sektoriaus aprėpiamame veiklos lauke veikia gana daug įvairių, skirtingo lygmens institucijų atstovų ir pavienių asmenų, kurių interesai, žvelgiant iš daugelio perspektyvų, skiriasi. Ši dimensija yra labai svarbi tuo požiūriu, kad yra skatinamas skirtingų interesų grupių požiūrių, nuomonių derinimas siekiant bendro konsensuso, kad, bendradarbiaujant sąveikoje, susiformuotų galimybė siekti bendrų tikslų. Įžvalgus interesų derinimas pasižymi gebėjimu perspektyviniu požiūriu, įžvelgiant galimas problemas ir nesuderinamumus, savalaikiai reaguoti bei spręsti iškilusius nesklandumus, kad ateityje būtų išvengta galimai kilsiančių problemų dėl konsensuso neradimo.

Ketvirtoji Pauliukevičiūtės, Jucevičiaus (2016) išskiriama sumaniosios kultūros vadybos dimensija – įgalinti kultūros sektoriaus subjektai. Ši sumaniosios kultūros vadybos dimensija grindžiama trimis socialinės sistemos kokybėmis: mokymusi, tinkliškumu, skaitmeniškumu. Pateiktoji dimensija pabrėžia dar vieną sumaniosios kultūros vadybos gebėjimą – įgalinti kultūros institucijų sistemingą, sėkmingą veikimą, kad jos, vystydamos savo veiklą, perspektyviniu požiūriu nuolatos tobulėtų ir tokiu būdu taptų sumaniųjų kultūros organizacijų tinklo narėmis. Remiantis Jucevičiumi (2014), „Jei sistema nesugeba nuolatos mokytis ir didinti savo kolektyvinio žinojimo, jos sėkmė galima tik ribotą laiką, o pasiekti sumanumo

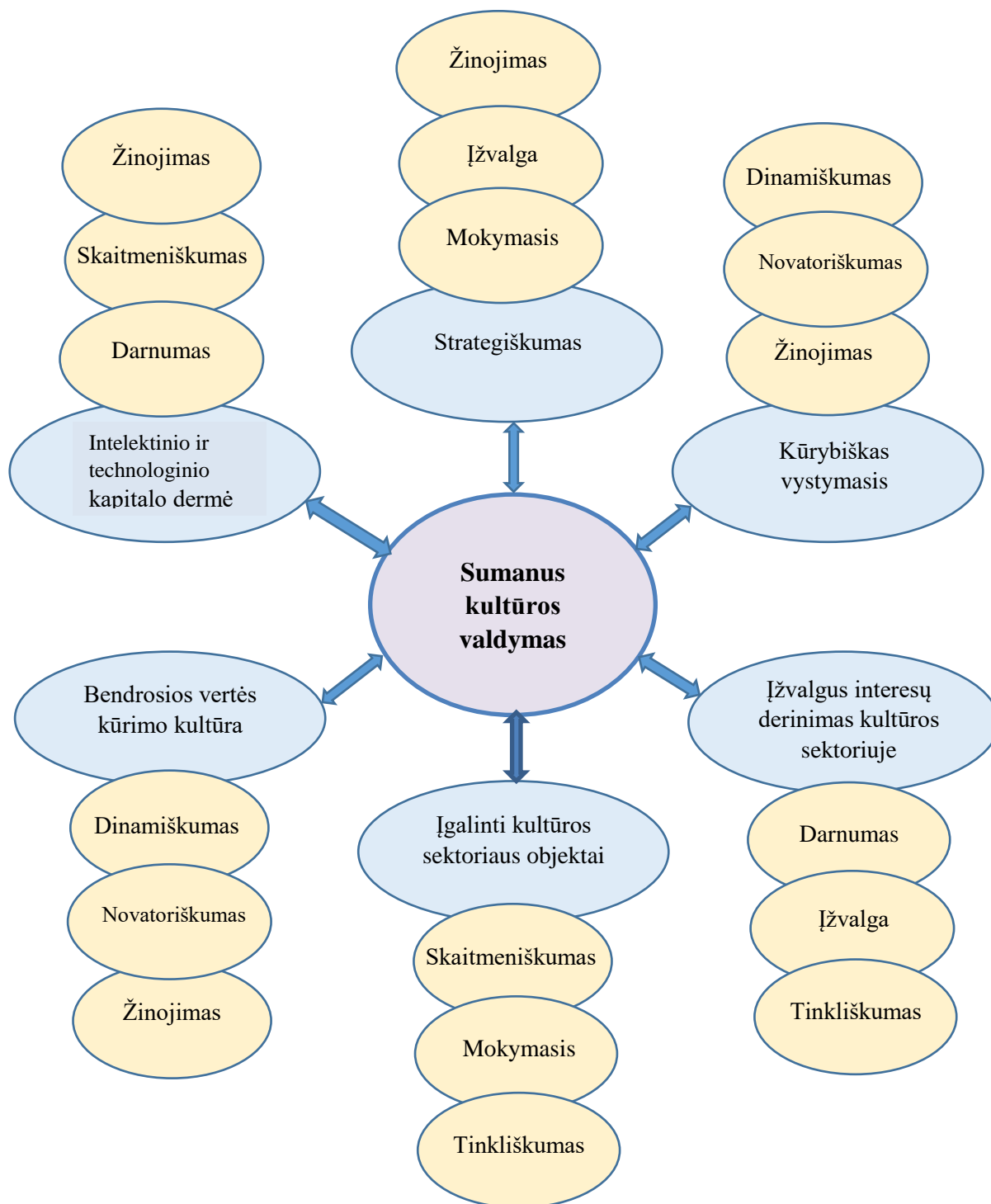
kokybes gali būti sunku“. Pateikdamas požiūrį į nuolatinę organizacijos mokymąsi, autorius tik dar kartą patvirtina idėją, kad organizacija, siekdama išlikti rinkos sąlygomis, veikiant skirtingiems išorinės ir vidinės aplinkos veiksniams, turi nuolatos tobulėti. Nuolatos tobulėjančios ir besimokančios organizacijos, kurios skatina tobulėti ir tobulintis savo darbuotojus, yra įvardijamos kaip besimokančios organizacijos. Kaip teigia Trakšelys (2011), „besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira, tai reiškia, kad ji pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa pati tokių tinklų nare.“ Remiantis pateiktuoju Trakšelio (2011) požiūriu į besimokančios organizacijos sampratą, galima teigti, kad organizacijos vystymuisi yra labai svarbus atvirumas, gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių aplinkos sąlygų, globalizacijos procesų. Autorius taip pat pabrėžia organizacijos gebėjimo svarbą kurti bendradarbiavimu grįstus tinklus, nuolat ieškoti veiklos partnerių. Svarbu akcentuoti, kad neatsiejamas besimokančios organizacijos bruožas – aktyvus darbuotojų įtraukimas į organizacijos vykdomas veiklas. Darbuotojų įtraukimas, aktyvus dalyvavimas organizacijos valdymo procesuose darbuotojų atžvilgiu suvokiamas kaip nuolatinis mokymosi, kompetencijų tobulinimo procesas. Kaip teigia Trakšelys (2011), „besimokanti organizacija turi daug privalumų prieš nesimokančią ir dėmesio į personalo ugdymą nekreipiančią organizaciją. O tai leidžia būti pranašesnei prieš konkurentus, nuolat apmąstyti įgytą patirtį ir veiklos perspektyvas.“ Autoriaus pateiktas požiūris į besimokančią organizaciją išryškina jos pranašumą lyginant su kitomis organizacijomis, kurios neskiria dėmesio nuolatiniam tobulėjimui, darbuotojų tobulinimuisi. Apibendrinant autorių pateiktus požiūrius į kultūros sektoriaus subjektų įgalinimą profesionalumo prasme, galima teigti, kad sumanaus kultūros sektoriaus plėtojimas gali būti vykdomas tik pasitelkiant kompetencijas.

Penktoji Pauliukevičiūtės, Jucevičiaus (2016) išskiriama sumanosios kultūros vadybos dimensija – *intelektinio ir technologinio kapitalo dermė*. Ši sumanosios kultūros dimensija grindžiama trimis socialinės sistemos kokybėmis: darnumu, skaitmeniškumu, žinojimu. Remiantis O'Brien (2014), Gray (2009), galima teigti, kad sėkmingam kultūros vadybos taikymui organizacijoje būtina sąlyga – ypatingas dėmesys kokybiškam, orientuotam į užsibrėžtų tikslų siekimą technologinio ir intelektualinio kapitalo panaudojimui. Šių dviejų kapitalų dermė organizacijoje aprėpia organizacijos gebėjimus kryptingai ir tikslingai suderinti intelektinį, dar įvardijamą kaip žinių, kapitalą su techniniu kapitalu. Kaip teigia Jucevičius (2014), „Turi būti efektyviai susiejama, plėtojama ir panaudojama intelektualinio kapitalo įvairovė, reikia naujų ir efektyvių vadybinių ir organizacinių principų ir metodų, kurie integruotų ir įgalintų visų rūšių fizinius ir intelektualinius išteklius siekti gyvenimo kokybės“. Jucevičius (2014), analizuodamas intelektualinio ir technologinio kapitalo dermę, pabrėžia naujų, efektyvių vadybinių, organizacinių principų pasitelkimą siekiant įgyvendinti šių dedamųjų dermę. Svarbu paminėti, kad organizacijos, siekdamos įvardintųjų dedamųjų dermės, turi nueiti ilgą, nuoseklų kelią, kad sukurtų intelektualinio ir technologinio kapitalo interakciją. Kaip įvardija Jucevičius (2014), intelektualinio ir technologinio kapitalo dermė pasitelkiama siekiant kokybės, kuri siaurąja prasme suvokiama kaip organizacijos aukšti veiklos rodikliai, o plačiąja prasme – gyvenimo kokybės siekis.

Kultūros sektoriuje technologinio ir intelektualio kapitalo dėmė yra sparčiai besivystanti ir daug naujų pokyčių žadanti sritis.

Šeštoji Pauliukevičiūtės, Jucevičiaus (2016) išskiriama sumanosios kultūros vadybos dimensija yra įvardijama kaip *bendros vertės kūrimo kultūra*. Ši dimensija pasižymi šiomis sumanosios socialinės sistemos kokybėmis: novatoriškumu, dinamiškumu, darnumu. Remiantis Bruneckiene (2014), bendrosios vertės kūrimas suvokiamas kaip „derinamas konkurencingumas su miesto plėtra“. Sumanus konkurencingumas kultūros sektoriaus įstaigų tarpusavio veikimo lauke skatina įstaigų tobulėjimo procesus. Svarbu pabrėžti, kad bendrosios vertės kūrimo dimensija, kaip sumanosios kultūros vadybos integrali dalis glaudžiai siejasi su sumaniojo viešojo valdymo dimensijomis ir charakteristikomis, pateiktomis schemoje (žr. 5 pav.).

Tiksliau įvardijus, šeštoji sumanos kultūros vadybos dimensija yra sumaniojo viešojo valdymo modeliu grįstos valdymo sistemos veiklos rezultatas. Anot Bruneckienės (2014), įstaigos, suinteresuotos tobulėti ir vystytis, „orientuojasi į bendrosios vertės kūrimą ir priima kiek galima mažiau neteisingai patvirtintų ir įgyvendintų sprendimų.“ Autorė teikia ypatingą dėmesį nuosekliai, sistemingam organizacijos vystymuisi, įgytai patirčiai, kuri inspiruoja sumažėjusį neteisingų, įstaigos veiklai žalingų sprendimų priėmimo procentą. Kaip teigia Pauliukevičiūtė, Jucevičius (2016), bendrosios vertės kūrimo kultūra yra: „iš esmės transformuota socialinės atsakomybės koncepcija.“ Šis autorių pateiktas požiūris suformuoja įžvalgą, kad bendrosios vertės kūrimo kultūra viešajame sektoriuje yra traktuotina kaip socialinės atsakomybės forma pilietinei visuomenei, kitoms kultūros, verslo institucijoms, nevyriausybinėms organizacijoms. Išryškėja vienas iš esminių sumanos kultūros pamatinių principų, įvardijamas kaip atsakomybė saugoti ir populiarinti nacionalinį šalies kultūrinį paveldą (plačiąja prasme suvokiamą kaip nacionalinį identitetą). Svarbu pabrėžti, kad bendrosios vertės kūrimo reiškinys yra gana naujas, vis labiau išsigalintis reiškinys viešajame sektoriuje. Jo apraiškų galima atrasti sumanos kultūros vadybos principais savo veiklą grindžiančiose kultūros įstaigose.



6 pav. Sumanaus kultūros valdymo teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta adaptuojant Jucevičiaus, Pauliukevičiūtės (2016) modelį.

Empiriniame tyrime schema bus taikoma konkrečiai organizacijai – Šiaulių miestui. Sumanaus kultūros valdymo modelį sudaro šešios dimensijos ir aštuoniolika sumaniosios socialinės sistemos kokybių, kurios glaudžiai koreliuoja tarpusavyje. Remiantis Jucevičiaus, Pauliukevičiūtės (2016) požiūriu, kiekvienai dimensijai yra priskiriama po tris kokybes. Kai kurios kokybės skirtingose dimensijose pasikartoja, tačiau įgyja savitą reikšmę, kuri yra atskleidžiama informantų nuostatų analizės metu.

2. SUMANAUS KULTŪROS VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Sumanaus miesto valdymo tyrimo konceptualizavimas

2.1.1. Sumanaus miesto kultūros valdymo struktūriniai pagrindai

Pirmoje magistro darbo dalyje analizuota sumanaus miesto kultūros valdymo teorinė prieiga. Plačiai išanalizuota sumanumo reiškinių teorinė prieiga ir išskirti esminiai sumanumo kokybės požymiai. Analizuota viešojo valdymo ir sumanaus viešojo valdymo paradigimų įvairovė išryškinant esmines šio naujo viešojo administravimo modelio ypatybes, atskleidžiant pokyčius, vykstančius valdymo kaitos procesuose. Atskleista sumanaus miesto teorinė samprata, skirtingi autorių požiūriai, kurie kito laikui bėgant, ir sumanaus miesto paradigmai pasipildant vis naujomis kokybėmis. Išanalizuotas sumanaus miesto teorinis modelis, pateiktos jo dedamosios: dimensijos, kokybės, infrastruktūra. Sugretintos sumanios socialinės sistemos kokybės ir sumanaus viešojo valdymo kokybės, padaryta išvada, kad sumanus viešasis valdymas, kaip ir sumanus miestas, neišsivaizduojamas be sumaniosios socialinės sistemos kokybių. Trečiame teorinės dalies skyriuje išsamiai analizuota kultūros vadybos konceptinė samprata, išskiriamos penkios esminės kultūros vadybos ypatybės ir suformuotas teorinis šių ypatybių modelis. Atraminis modelis, kuris naudojamas kaip empirinės dalies teorinė prieiga, suformuotas adaptuojant Jucevičiaus, Pauliukevičiūtės (2016) sukurtą sumanios kultūros vadybos modelį. Ši modelį sudaro šešios dimensijos ir aštuoniolika sumaniosios socialinės sistemos kokybių.

Magistro tyrimo empirinė dalis yra paremta teorine dalimi, kurioje, kaip mokslinės literatūros analizės rezultatas, buvo suformuotas sumanaus kultūros valdymo modelis. Klausimų formavimui buvo pasitelkti sumanaus miesto kultūros valdymo teorinės analizės rezultatai, kurių interpretavimas privedė prie išvadų, kad kultūros lauke vyksta spartūs pokyčiai, kuriuos reikia analizuoti įvairiais diskursais, padedančiais identifikuoti problemiškausias miesto kultūros valdymo sritis.

Siekiant sukurti sumanaus Šiaulių miesto kultūros valdymo modelį, būtina atsižvelgti į teorinio modelio dimensijas, jų pritaikomumą praktiniame valdymo lygmenyje.

2.1.2. Atvejo tyrimo strategija

Magistro tyrimui pasirinktas sumanaus miesto kultūros valdymo Šiaulių atvejis. Atvejo tyrimo pagrindinis tikslas yra orientuotas į vieno pasirinkto atvejo detalų ištyrimą, tyrėjo nuomone, pasitelkus tikslingiausias duomenų rinkimo ir apdorojimo metodus, kad būtų suprastas analizuojamas

atvejis bei jo ypatumai (Schwandt, Gates (2018)). Ši mokslinės tyrimo prieigos rūšis identifikuojama kaip viena iš priimtinausių, nes orientuojamasi į pasirinkto reiškinių kontekstualumą.

Atvejo studija bendrąja prasme gali būti suprantama kaip tyrimo rūšis, kurio ašimi pasirenkamas vienas reiškinys ar objektas, apibrėžta tam tikra geografinė teritorija, kad būtų išspręsta tam tikra problema. Šis metodas orientuotas ne tik į kompleksinį kontekstą, bet į konkrečius kasdieniškų veiksmus, reiškinius. Remiantis Yin (2008), pasitelktas atvejo metodo tyrimas, kai bandoma ištirti šiuolaikinius reiškinius mokslinio gylio aspektu žvelgiant per realaus gyvenimo prizmę. Atvejo studijos taikymo metodas yra nenaujas ir jau gana seniai mokslininkų naudojamas, tačiau šiandieninėje mokslininkų visuomenėje labai paplitęs šios metodo taikymas. Šis metodas labai plačiai naudojamas socialinės krypties tyrimuose, nes juo vadovaujantis patogiu ir taiklu tirti įvairius vykstančius socialinius reiškinius.

Kontekstualumas atvejo analizės tyrime suvokiamas kaip aplinkos, supančios ir paveikios analizuojamus objektus, kontekstas. Šis kontekstas suprantamas kaip aplinkos sąlygos, kurios sparčiai kinta veikiamos globalizacijos procesų. Kultūros sektorius ypač jautrus kontekstualumo prasme, nes europinė kultūra ne tik teigiamai, bet ir neigiamai veikia nacionalinę kultūrą prisidėdama prie jos nykimo. Lietuvoje neigiamu aspektu išryškėja regioniškas, nes labai daug metų šalyje vyravo tik deklaratyvi regioninė politika, kurios padariniai jau dabar jaučiami atokesniuose regionuose.

2.1.3. Tyrimo metodai

Magistro darbe sumanaus miesto kultūros valdymo analizei pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Anot Kardelio (2016), „Kokybiniai tyrimai, nebūdami priklausomi nuo hipotezių, pasižymi lankstumu ir duomenų indukcinė analize, kuri induktyvią tyrėjo logiką priskiria prie kokybinių tyrimų bruožų.“ Indukciniu būdu tiriamas sumanaus kultūros valdymo situacija Šiaulių miesto kultūros ir viešojo sektoriaus įstaigose, kurios atlieka kultūros įstaigų administravimą, formuoja kultūros politiką ir ją įgyvendina. Kaip teigia Vainienė (2005), indukcija yra „samprotavimo būdas, pagrįstas empirinės stebėsenos apibendrinimu, kai, remiantis tam tikros imties tam tikro požymio pasikartojimu, daroma išvada apie požymio būdingumą tiriamai visumai. Indukcijai būdinga minties raida nuo atskirybės prie bendrybės.“ Remiantis Bitinu, Rupšiene, Žydzūnaite (2008); Denzin, Lincoln (2018), indukcinis metodas traktuojamas kaip tam tikro naujo teorinio modelio kūrimas, kurio pagrindu tampa faktiniai duomenys, surinkti mokslinių metodų būdu.

Kokybinio tyrimo sampratą pateikia Tidikis (2003): „Kokybiniuose tyrimuose individas nagrinėjamas ne kaip priklausomas nuo bendrų socialinių dėsningumų, kurio kryptingumą iš išorės lemia socialinės normos ir tradicijos, bet kaip unikali asmenybė, savaip suvokianti socialinę tikrovę, turinti savimonę ir per ją atspindinti šią tikrovę, suteikianti jai tam tikrą prasmę, išreiškiamą jo

samprotavimais ir elgesiu.“ Remiantis šio autoriaus požiūriu, kiekvienas informantas suvokiamas kaip unikali asmenybė, turinti savo nuomonę apie kultūros lauko situaciją. Kaip teigia Creswell (2009), „kokybiniai tyrimai leidžia surinkti giluminius, su kontekstu susijusius, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, kurie išreiškia jų nuostatas, nuomones, požiūrius, patirtį, jausmus.“

Pasinaudojant dokumentų analizės metodu, atliekama strateginio pobūdžio dokumentų, teisės aktų kokybinė turinio analizė. Vadovaujantis minėtoju metodu, dokumentai yra pagrindinis informacijos šaltinis teisei aplinkai apibrėžti. Dokumentų atranka ir analizė sudaro svarią empirinio tyrimo dalį ir tampa jungiamąja grandimi tarp teorinės empirinės tyrimo dalių. Remiantis Toleikiene (2018), „Tradicinė dokumentų analizė – analitinė ir sisteminė procedūra, kurios esmė – samprotauti, suvokti, vertinti ir interpretuoti, kas dokumentuose parašyta, išryškinant analizuojamos informacijos esmę, pateikiant ją pagal temas, kategorijas, atvejus ir pan.“ Remiantis autorių pateiktu požiūriu, kokybinė dokumentų turinio analizė padeda tyrėjui patikrinti teorinės tyrimo dalies atitiktis teisės aktuose.

Tyrimas su informantais atliekamas pasinaudojant interviu metodu. Bryman (2012) teigia, kad „ryški tendencija iš dalies struktūruotą ar nestruktūruotą interviu įvardinti kaip giluminį arba kokybinį“. Remiantis Alvesson (2011), interviu, pasirinktas kaip tyrimo instrumentas, yra esminis kokybinių tyrimų elementas, kuris dažniausiai naudojamas informacijai apie organizacijas, individus ir jų grupes gauti. Interviu taikymas tyrėjui leidžia perprasti informantų perspektyvą. Svarbu pabrėžti, kad kokybinio interviu pagrindas yra tai, kad informantų įvardintos nuostatos tam tikrais klausimais yra prasmingos ir svarbios, kokybinių interviu pagrindu surinkti duomenys yra giluminiai, išreiškiantys informantų žinias, profesinę patirtį, (Gaižauskaitė, Valavičienė 2016).

2.2. Tyrimo organizavimas

2.2.1. Tyrimo etapai

Rengiant magistro darbą, išskirti trys tyrimo etapai (žr. 6 lentelę). Daug dėmesio skirta teorinių sumanumo, sumanaus valdymo, sumanaus viešojo valdymo, sumanaus miesto valdymo, sumanaus kultūros valdymo koncepcijų analizei, kadangi Lietuvos mokslinėje ir akademinėje literatūroje šios koncepcijos yra dar palyginti naujas reiškinys, iš esmės atsiradęs tik XXI amžiaus antrame dešimtmetyje. Teorinėje magistro darbo dalyje, sumanaus miesto koncepcijas analizuojančiame skyriuje, labai plačiai išanalizuotos skirtingų autorių teorinės priegos. Pateiktas ir interpretuotas sumanaus miesto modelis. Trečiajame teorinės dalies skyriuje, kuris įvardijamas kaip sumanumo raiška kultūros vadyboje, analizuojamos skirtingų autorių pateiktos kultūros vadybos teorinės priegos, pateikiamas tyrėjo sudarytas kultūros vadybos modelis su skirtingomis kultūros vadybos dimensijomis. Minėtame skyriuje, remiantis Pauliukevičiūtės, Jucevičiaus (2016) išskirtomis

sumanaus kultūros valdymo dimensijomis ir joms priskirtomis sumanosios socialinės sistemos kokybėmis, suformuojamas pagrindinis, atraminis teorinis sumanaus miesto kultūros valdymo modelis.

Metodologinėje tyrimo dalyje pagrindžiamas kokybinės tyrimo strategijos pasirinkimas. Išryškinamas ir moksliniais šaltiniais pagrindžiamas Šiaulių miesto, kaip atvejo, pasirinkimas. Mokslinėje visuomenėje vieno objekto pasirinkimas atvejo analizės atlikimui vertinamas gana kontraversiškai, tačiau viskas priklauso nuo atliktos atvejo analizės mokslinio gylio. Tyrimo atlikimui kriterinės atrankos būdu, pagal tyrėjo pasirinktus kriterijus, buvo atrinkta 10 informantų. Tokio pobūdžio ir kiekio imtis mokslinėje visuomenėje traktuojama kaip reprezentatyvi imtis. Adaptuojant Jucevičiaus, Pauliukevičiūtės (2016) teorinį sumanaus kultūros valdymo modelį, sudarytas pusiau struktūruotas interviu su klausimų gairėmis. Interviu, atitinkamai pagal sumanaus miesto kultūros valdymo dimensijas, sudaro šeši diagnostiniai blokai. Kiekvienam iš diagnostinių blokų priskirta po tris sumanosios socialinės sistemos kokybes. Kiekvienai iš subkategorijų priskirti gairių pobūdžio klausimai. Klausimyną iš viso sudarė 48 gairių pobūdžio klausimai. Tyrėjo nuožiūra, dalis klausimų, atliekant informantų interviu, atsiskleidė kaip netikslingi ar per sunkūs informantams, todėl iš klausimyno buvo pašalinti. Šiame magistro tyrimo etape buvo pasiruošta dokumentų turinio analizei. Atsirinkti svarbiausi kultūros lauką reglamentuojantys strateginio pobūdžio dokumentai ir teisės aktai: Europos Sąjungos strateginio pobūdžio dokumentai, Lietuvos nacionalinio lygmens teisės aktai ir strateginio pobūdžio dokumentai, vietos lygmens strateginio pobūdžio dokumentai.

Empirinėje magistro darbo dalyje atlikta teisės aktų, užimančių skirtingą hierarchiją Europos Sąjungos ir Lietuvos teisinėse sistemose (žr. 8 lentelę), kokybinė turinio analizė. Analizuotas vienas įstatymo projektas – Lietuvos kultūros pagrindų įstatymo projektas. Projektas pasirenkamas analizuoti, nes kultūros atstovų bendruomenėje vyksta labai aktyvios diskusijos dėl dokumento (didelė dalis informantų teigė laukiantys minėtojo dokumento), kuris artimiausiu laikotarpiu turi būti patvirtintas LR Seimo. LR kultūros pagrindų įstatyme pagrįstas visuminio kultūros lauko sistemos veikimas. Empirinėje tyrimo dalyje atliekama kokybinė informantų nuostatų turinio analizė. Analizės atlikimui sudarytos duomenų matricos su kategorijomis ir subkategorijomis. Remiantis informantų pateiktomis nuostatomis, atliktas sumanosios socialinės sistemos kokybių, priskirtų sumanaus miesto dimensijoms, vertinimas pagal tyrėjo sudarytą vertinimo sistemą. Įvertinus informantų pateiktas nuostatas, teorinio sumanaus miesto modelio pagrindu sudarytas hipotetinis sumanaus Šiaulių miesto kultūros valdymo modelis. Šiame modelyje, įvedus trijų spalvų vertinimo sistemą, jos rezultatas yra išryškėjęs, problemiška veikiančios sumanosios socialinės sistemos kokybės. Sukurtas modelis apibendrintas išskiriant stipriausiai ir silpniausiai funkcionuojančias dimensijas, stipriausiai ir silpniausiai funkcionuojančias sumanosios socialinės sistemos kokybes.

Magistro tyrimo etapai

Tyrimo tipas	Tyrimo metodas, imtis	Rezultatai
Tyrimo teorinė prieiga	<i>Mokslinės literatūros analizė.</i> Tyrimui pasirinkti moksliniai šaltiniai, analizuojantys sumanumą, viešąjį valdymą, sumanųjį viešąjį valdymą, sumanų miestą, kultūros vadybą, sumanų kultūros valdymą.	Parengti teorinės prieigos skyriai: Sumanus valdymas, Sumanus miestas, Sumanumo raiška kultūros vadyboje
Metodologinė dalis	<i>Formuojamas pusiau struktūruotas ekspertinis interviu.</i> <i>Mokslinės literatūros analizė.</i> Pasirinkta kokybinė tyrimo metodologinė strateginė prieiga, pasirinktas atvejo tyrimas. Siekiant suformuoti klausimų gaires, analizuojami mokslinės literatūros šaltiniai.	Adaptuoto Jucevičiaus, Pauliukevičiūtės (2016) teorinio sumanaus kultūros valdymo modelio pagrindu suformuotas pusiau struktūruotas interviu su klausimų gairėmis.
Empirinė dalis	<i>Pusiau struktūruoto ekspertinio interviu taikymas, dokumentų analizė.</i> Išanalizuoti skirtingo lygmens teisės aktai, pradedant Europos Sąjungos strateginio pobūdžio dokumentais ir baigiant vietos lygmens dokumentais. Pusiau struktūruotas interviu pateiktas dešimčiai informantų, kurių vadovaujamo darbo stažas ne mažesnis nei 5 metai.	Skirtingo lygmens teisės aktuose identifikuotos sumanumo apraiškos. Identifikuotos informantų nuostatos įvairiais kultūros lauko analizės aspektais. Identifikuotos problemos, esančios kultūros valdymo plotmėje. Surinkti informantų pasiūlymai, kaip būtų galima tobulinti miesto kultūros valdymą, kad jame atsirastų daugiau sumanaus valdymo elementų.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Siekiant planuoti ir sistemingai įgyvendinti tyrimą, yra naudinga susidaryti Ganto darbo grafiką. Ganto grafikas yra būdas pavaizduoti darbų trukmę kalendorinėje skalėje.

	07-01	07-30	08-07	08-15	08-28	09-15	09-30	10-12	10-29	11-09	12-12	01-10
Teorija												
Teorinės dalies rekonstrukcija												
Metodologinė dalis												
Klausimyno sudarymas												
Interviu su informantais												
Tyrimo rezultatų dalis												
Hipotetinio modelio sukūrimas												
Išvados ir rekomendacijos												

7 pav. Ganto grafikas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingas ir tikslingai suplanuotas tyrimo įvairių dalių rengimo grafikas padeda atlikti tyrimo dalis maždaug suplanuotų terminų laiku.

2.2.2. Dokumentų analizės pristatymas

Magistro darbo tyrimo dokumentų analizei pasirinkti galioję teisinio pobūdžio dokumentai ir vienas iš būsimų pagrindinių, kultūros sritį reglamentuojančių, teisės aktų (LR kultūros pagrindų įstatymas) projektas. Visi tiriami dokumentai viešai prieinami LR Teisės aktų registre, Europos Sąjungos teisės aktų registre ir kitose teisės aktų talpinimo elektroninėse viešose duomenų bazėse. Kokybinei turinio analizei teisės aktai atrinkti tyrėjo nuožiūra pagal jų užimamą svarbą Europos Sąjungos ir Lietuvos kultūros lauko reglamentavimo teisinėje sistemoje. Pagal užimamą vietą teisinėje sistemoje sudarytos keturios teisės aktų grupės. Aukščiausią juridinę galią Lietuvos teisinėje sistemoje turintis įstatymas – LR Konstitucija – užima atskirą grupę. Atrinkti Europos Sąjungos teisės aktai atsispindi grupėje, įvardintoje kaip Europos Sąjungos bendrųjų teisės normų aktai (žr. 8 lentelę). Minėtąją teisės aktų grupę sudaro trys strateginio pobūdžio dokumentai. Trečioje teisės aktų grupėje, įvardintoje kaip įstatymai, atsispindi Lietuvos įstatyminė bazė. Vadovaujantis minėta įstatymine baze, kurią sudaro 6 įstatymai, yra reglamentuojamas Lietuvos kultūros laukas. Septintoji įvardintos teisės aktų grupės dedamoji yra LR kultūros pagrindų įstatymo projektas, kuris greitai metu bus patvirtintas LR Seimo. Ketvirtoji teisės aktų grupė įvardijama kaip poįstatyminiai teisės aktai. Šią grupę sudaro 6 strateginio pobūdžio dokumentai, pradedant nacionalinio lygmens ir baigiant vietos lygmens strateginiais teisės aktais.

8 lentelė

Teisės aktų hierarchija

Teisės aktai (pagal hierarchiją)	Teisės aktas
LR Konstitucija	Lietuvos Respublikos Konstitucija
Europos Sąjungos bendrųjų teisės normų aktai	2020 M. EUROPA Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“
	„Kūrybiška Europa 2014 - 2020“
	Europos Sąjungos Tarybos išvados dėl 2019-2022 m. darbo plano kultūros srityje
Įstatymai	LR Vietos savivaldos įstatymas
	LR Biudžetinių įstaigų įstatymas
	LR Muziejų įstatymas
	LR Kultūros centrų įstatymas
	LR Bibliotekų įstatymas
	LR profesionalaus scenos meno įstatymas
	LR kultūros pagrindų įstatymas (projektas)
Poįstatyminiai teisės aktai	Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“
	2014-2020 m. nacionalinės pažangos programa
	Regionų kultūros plėtros 2012-2020 metų programa
	Lietuvos kultūros politikos nuostatai
	2015-2024 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas
Šiaulių miesto savivaldybės 2017-2019 metų veiklos planas	

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

2.2.3. Interviu instrumento pristatymas

Kokybinio tyrimo empirinių duomenų rinkimui buvo pasitelktas pusiau struktūruotas kryptingasis interviu. Interviu su informantais metu buvo naudojamosi parengtomis klausimų gairėmis. Kadangi klausimynas buvo sudarytas iš daug lanksčių klausimų, buvo galima daug lengviau reaguoti į susiklosčiusią interviu eigą. Klausimynas, sudarytas iš gairių pobūdžio klausimų, leido lanksčiau prisitaikyti prie kiekvieno savaip skirtingo informanto ir gauti įvairesnio spektro informacijos, leidžiančios susidaryti visuminį vaizdą apie kultūros lauko situaciją.

Interviu klausimų diagnostiniai blokai ir klausimų gairės sudarytos remiantis adaptuotu teoriniu Jucevičiaus (2016) sumanaus kultūros valdymo modeliu. Išskirti šeši diagnostiniai klausimų blokai, kurie atitinka šešias sumanaus kultūros valdymo dimensijas: strategiškumą, kūrybišką vystymąsi, išvalgų interesų derinimą kultūros sektoriuje, įgalintus kultūros sektoriaus objektus, bendrosios vertės kūrimo kultūrą, intelektinio ir technologinio kapitalo dermę. Kiekviena išskirtoji dimensija turi priskirtas sumanosios socialinės sistemos kokybes. Iš viso, bendrai sudėjus, per visas dimensijas susidaro aštuoniolika sumanosios socialinės sistemos kokybių. Šios kokybės yra skirstomos į: žinojimą, išvalgą, mokymąsi, dinamiškumą, novatoriškumą, darnumą, skaitmeniškumą, tinkliškumą. Kai kuriose dimensijose sumanosios socialinės sistemos kokybės pasikartoja, tačiau kiekvienos dimensijos atžvilgiu šios kokybės atspindi skirtingus aspektus.

7 lentelė

Iš dalies struktūruotas interviu klausimynas

Dimensija	Sumaniosios socialinės sistemos kokybės	Klausimų gairės
Strategiškumas	Žinojimas	1. Kaip manote, ar Lietuva/ miestas, turi nuoseklią kultūros viziją? 2. Kaip galima būtų tobulinti esamas kultūros srities gaires valstybiniu/ vietos lygmeniu? 3. Su kokiais pagrindinėmis problemomis susiduriama siekiant suderinti skirtingų lygmenų strategijas?
	Išvalga	Kaip manote, ar Jūsų organizacija/ darbuotojai geba išvilgti strateginiu požiūriu perspektyvinius procesus? Ar, formuojant perspektyvinių pobūdžio strateginius dokumentus, Jūsų manymu, yra svarbu pasitelkti užsienio šalių praktiką? (Ar tai vyksta Jūsų organizacijoje?) Ar pastebite Jūsų įstaigos strateginiuose dokumentuose išryškintus įstaigos, regiono unikalumus?
	Mokymasis	Įvardinkite Jūsų įstaigos patirtį, precedentus vykdant įgyvendintų teisės aktų analizę, siekiant tobulinti formuojamus naujus veiklos tikslus/ siekinius? Kokiais metodais ir būdais Jūsų įstaigoje atliekama išorinės aplinkos analizė? Kokiais būdais konsultuojamasi dėl strateginių dokumentų suderinamumo su aukštesnės grandies institucijomis?
Kūrybiškas vystymasis	Dinamiškumas	Kaip pasireiškia, Jūsų manymu, įstaigos gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos sąlygų, kurios sparčiai kinta? Ar Jūsų organizacijoje vykdomas darbuotojų lankstumo skatinimas juos motyvuojant paskatomis?

		Kokie veiksniai, Jūsų manymu, įgalina įstaigos siekti nuolatos tobulėti/mokytis?
	Novatoriškumas	Kaip stengiamasi įvairias inovacijas pritaikyti organizacijoje? Kokie įgyvendintų inovacijų kultūros sektoriuje trūkumai ir privalumai? Kaip vyksta novatoriškumo galimybių išnaudojimas/ pasitelkimas reaguojant į kylančius iššūkius?
	Žinojimas	Ar jūsų įstaigoje suformuota palanki aplinka darbuotojų kvalifikacijos kėlimui? Ar skiriamas finansavimas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, Jūsų nuomone, yra pakankamas? Ar yra jaučiamas kokios nors srities darbuotojų organizacijoje trūkumas?
Išvalgus interesų derinimas kultūros sektoriuje	Darnumas	Ar darniai, Jūsų manymu, vystoma skirtingais valdymo lygmenimis kultūros politika?(valstybės ir vietos lygmens politikos suderinamumas)
	Išvalga	Kultūros sektoriaus valdančių institucijų gebėjimas numatyti iššūkius/ problemas perspektyviniu požiūriu? Ar valstybės lygmeniu formuojama kultūros politika, Jūsų manymu, yra grįsta konsensu/ nuoseklumu? Kokius išvelgiate nuoseklios kultūros politikos trūkumus? Ką tobulintumėte?
	Tinkliškumas	Kokias įvardintumėte pastangas/ siekius formuojant miesto lygmens vieningą kultūros veidą? Kokius išvelgtumėte tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumus/ iššūkius? Kaip, Jūsų manymu, reikėtų tobulinti kultūros įstaigų tarpusavio bendradarbiavimą?
Įgalinti kultūros sektoriaus objektai	Skaitmeniškumas	Ar yra pakankamas, Jūsų manymu, skaitmenizuotų viešųjų paslaugų prieinamumas gyventojams? Kokius galėtumėte išskirti pozityvius skaitmenizacijos precedentus viešojo sektoriaus kultūros srityje? Kaip, Jūsų manymu, skaitmeninių technologijų išsivystymas prisideda prie sėkmingo informacijos keitimosi su kitų šalių atstovais/ partneriais?
	Mokymasis	Kokiais būdais Jūsų įstaiga yra linkusi perimti patirtį iš kitų organizacijų? Ar Jūsų įstaiga vykdo aktyvų bendradarbiavimą su kultūros įstaigomis? (pateikite pavyzdžių) Kokius išskirtumėte pagrindinius bendradarbiavimo, keičiantis informacija, privalumus ir trūkumus?
	Tinkliškumas	Su kokiais partneriais iš užsienio šalių Jūsų įstaiga bendradarbiauja įgyvendindama projektus? (skirtingų šakų?) Kokius sėkmingo bendradarbiavimo precedentus galėtumėte pateikti?
Bendrosios vertės kūrimo kultūra	Dinamiškumas	Kaip pasireiškia, Jūsų nuomone, gebėjimas išlaikyti aukštą kultūros lygį, kuris yra suvokiamas kaip socialinės atsakomybės forma pilietinei visuomenei? Kokios pastangos yra skiriamos nacionalinio identiteto išsaugojimui dramatiškomis globalizacijos sąlygomis? Ar skiriamas pakankamas dėmesys nacionalinės/ tautinės kultūros viešinimui ir populiarinimui?
	Novatoriškumas	Pateikite inovacijų pavyzdžių kultūros sektoriuje. Įvardinkite inovacijas, turėjusias ilgalaikį efektą. Kokia, Jūsų manymu, kultūros paso inovatyvumo reikšmė kultūros ir švietimo sektorių sandūroje?
	Žinojimas	Įvardinkite kultūros srities pagrindinius siekinius formuojant sumanią šalies kultūrą. Ar aukštos kokybės kultūros išlikimo klausimas yra aktualus globalios pasaulinės kultūros atžvilgiu?
Intelektinio ir technologinio kapitalo dermė	Darnumas	Kaip kultūros įstaigose yra vykdomas darnus žmoniškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vystymas? Kokius iššūkius galėtumėte įvardinti?
	Skaitmeniškumas	Ar jūsų įstaigos darbuotojai palankiai priima / lengvai įsisavina technologines naujoves?

		Kaip manote, ar Jūsų įstaigos darbuotojai geba išnaudoti visas naujų platformų galimybes siekiant efektyvių sprendimų?
	Žinojimas	Koks dėmesys Jūsų įstaigoje yra skiriamas darbuotojų kompiuterinių/technologinių kompetencijų tobulinimui? Kaip manote, kokią įtaką kultūros sektoriaus tobulėjimui daro informacinių technologijų diegimas/ išigalėjimas? Kokius galėtumėte įvardinti informacinių technologijų diegimo pavyzdžius, kaip teigiamą praktiką?

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

2.2.4. Tyrimo imtis

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta dešimt informantų. Informantai buvo pasirinkti kriterinės atrankos metodu pagal įtaką kultūros politikai, užimamas pareigas kultūros sektoriuje ir darbo stažą kultūros lauke, kuris turėjo būti ne mažesnis nei 5 metai. Pritaikius 5 metų darbo stažo kultūros sektoriuje atrankos kriterijų, paaiškėjo, kad dauguma iš informantų turi didesnę nei 10 metų stažą. Svarbu pabrėžti, kad visi informantai turi kultūros krypties ar humanitarinių mokslų srities išsilavinimą. Du iš informantų turi mokslų daktaro laipsnį. Didžioji informantų dalis turi ne žemesnį kaip magistro mokslinį laipsnį. Pagal užimamas pareigas kultūros sektoriuje ekspertai skirstomi į tris grupes:

- 1) dalyvaujantys formuojant kultūros politiką (LR Seimo nariai, Šiaulių miesto politikai, LR kultūros ministerijos atstovai);
- 2) vadovaujantys kultūros įstaigoms;
- 3) kultūros įstaigose užimantys specialistų pareigas.

Tyrimo imtį sudarė trys įvardintos informantų grupės. Šios grupės buvo sudarytos atsižvelgiant į informantų specialiąsias žinias kultūros politikos srityje, jų sąveiką su Šiaulių miesto kultūros įstaigomis.

Apžvelgiant imties teritoriją, galima konstatuoti, kad dauguma informantų atstovauja Šiaulių miesto kultūros laukui. Tik du iš informantų atstovauja ne Šiaulių miesto kultūros laukui, tačiau yra gerai susipažinę su miesto kultūros lauko situacija. Informantai apie pasiūlymą dalyvauti tyrime buvo informuoti elektroniniu laišku ir telefono skambučiu. Visi iš informantų, nepaisant kai kurių informantų užimtumo, geranoriškai sutiko dalyvauti tyrime.

2.2.5. Interviu organizavimas

Pusiaus struktūruoto klausimyno pagrindu sudarytas interviu su informantais buvo atliekamas 2019 m. spalio mėnesį. Interviu buvo vykdomas informantų darbo vietoje, siekiant, kad informantai patirtų kuo mažiau streso ir įtampos. Netinkamai pasirinkta aplinka esant informanto susikaustymui gali turėti neigiamos įtakos atliekamam interviu. Daliai informantų paprašius, pusiau struktūruoto interviu klausimų gairės buvo nusiųstos iš anksto, kad informantai galėtų iš anksto susipažinti su klausimyno turiniu ir gebėtų lengviau orientuotis interviu metu. Prieš kiekvieną interviu informantai

buvo trumpai supažindinami su tyrimo koncepcija, esminėmis dalimis ir su pusiau struktūruoto klausimyno teorinio pagrindo koncepciniu modeliu. Skirtingų informantų interviu trukmė svyravo nuo 30 iki 45 minučių. Klausimų gairėse pusiau struktūruotame interviu buvo 48 gairių pobūdžio klausimai. Remiantis informanto kompetencijomis ir siekiant atsiskleisti kiekvieno iš jų pateikiamos informacijos specifiką ir unikalumą, buvo pasirenkama nuo 15 iki 20 klausimų.

Vadovaujantis kokybiniais tyrimams keliamais reikalavimais, stengtasi, kuo tiksliau surašyti interviu metu surinktus duomenis. Interviu metu pasinaudota „Audacity“ garso įrašymo programa. Nei vienas iš informantų neprieštaravo, kad pokalbio metu būtų daromas garso įrašas.

Interviu metu surinktos informantų nuostatos analizuotos pritaikant kokybinės duomenų turinio analizės metodą. Garso įrašai išklausyti ir perrašyti į tekstinę formą. Perrašant garso įrašus į tekstus, buvo taikytas atrankinis transkribavimas. Pasinaudojant šiuo metodu, tyrėjo prerogatyva yra sąmoningai atmesti perteklinę informaciją. Tyrimo metu taikyta indukcinė prieiga. Esminės ir pagrindinės tyrimo temas nusako šešios sumanaus kultūros valdymo modelio dimensijos, kategorijas – sumaniosios socialinės kokybės, kurios koncepciniame modelyje yra priskiriamos dimensijoms. Subkategorijos formuojamos nuosekliai ir detalai skaitant tekstus, išskiriant esminius vienetus, skirstant juos į tam tikras grupes. Grupėms suteikiami tam tikri pavadinimai.

Suformavus matricas, apžvelgiant kategorijas ir subkategorijas, aprašomas jų turinys. Analizuojant matricų turinį, ieškoma sąsajų, atliekamos interpretacijos. Interpretacijos atliekamos pasitelkiant magistro darbo autoriaus įžvalgas.

Šešių dimensijų ir aštuoniolikos sumaniosios socialinės sistemos kokybių vertinimas buvo atliktas tyrimo autoriaus. Informantų nebuvo prašoma įvertinti sumaniosios socialinės sistemos kokybių funkcionavimo, nes tai būtų buvę per sunku ir neetiška. Tyrėjo atliktas vertinimas yra objektyvesnis, nes buvo vertinamos ne atskiros, kiekvieno informanto pateiktos nuostatos, bet ir jų visuma. Tyrimo autorius, siekdamas įvertinti Šiaulių miesto sumanaus kultūros valdymo funkcionavimą, pasirinko tris spalvas: žalią, geltoną ir raudoną. Siekiant įvertinti šešių esminių dimensijų veikimą, sudarančių teorinį sumanaus kultūros valdymo modelį, buvo vertintos aštuoniolika sumaniosios socialinės sistemos kokybių.

Sumaniosios socialinės sistemos kokybės įvertintos kaip gerai veikiančios, jei daugiau kaip trečdalis informantų į konkrečią kokybę atspindinčius klausimus pateikė teigiamą atsakymą. Šį vertinimo kriterijų atitinkančios kokybės įvardijamos kaip veikiančios gerai ir žymimos žalia spalva.

Sumaniosios socialinės sistemos kokybės įvertintos kaip vidutiniškai veikiančios, jei daugiau kaip trečdalis informantų į konkrečią kokybę atspindinčius klausimus pateikė iš dalies pritariantį atsakymą. Šios srities kokybių funkcionavimas tyrėjo įvardijamas kaip geras. Šį vertinimo kriterijų atitinkančios kokybės įvardijamos kaip veikiančios vidutiniškai ir žymimos geltona spalva.

Sumaniosios socialinės sistemos kokybės įvertintos kaip prastai veikiančios, jei daugiau kaip trečdalis informantų į konkrečią kokybę atspindinčius klausimus pateikė neigiamą atsakymą. Šį vertinimo kriterijų atitinkančios kokybės įvardijamos kaip veikiančios prastai ir žymimos raudona spalva.

2.2.6. Tyrimo etika

Tyrimo etika yra labai svarbi, todėl tyrimo metu buvo laikomasi bendrųjų reikalavimų, kurie yra būdingi socialiniams tyrimams. Šie reikalavimai: tyrimo teisėtumas, dalyvavimas tyrime savanoriškai, informantui atskleidžiami tyrimo tikslai, garantuojamas informantų konfidencialumo išsaugojimas. Remiantis Gaižauskaite, Valavičiene (2016), „Kokybiškai atliekamas interviu atskleidžia mintis, jausmus, žinias ir patirtį ne tik tyrėjui, bet ir pačiam tyrimo dalyviui. Interviu, kaip refleksyvus procesas, daro įtaką interviu dalyviams – pokalbio metu jie patys daugiau sužino apie save; įvykę interviu tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką tyrime dalyvavusių žmonių sprendimams ateityje“. Minėtųjų autorių pateikta išvalga apie tyrimo įtaką informantams labai taikli, nes sąmoningi informantai apmąsto įvardintas problemas, kreipiasi į tyrėją, kad galėtų susipažinti su tyrimo metu atlikta situacijos analize.

Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) įvardija esminius interviu tyrimo etikos principus:

1. „pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime;
2. suteikti (potencialiam) tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą;
3. saugoti tyrimo dalyvių anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą;
4. rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti.“

Tyrimo duomenų rinkimo metu informantai, jau kreipiantis į juos, buvo supažindinti su atliekamo tyrimo tikslais ir informuoti, kad tyrimo metu surinkti duomenys bus panaudoti tik moksliniu pagrindu. Visi informantai geranoriškai, laisva valia sutiko dalyvauti tyrime. Kiekvienam informantui buvo garantuotas konfidencialumas. Visiems informantams buvo pabrėžta, kad visiškai jų konfidencialumas garantuotas kiekvieną iš jų tyrimo matricos rezultatuose užkodavus skaičiais (pvz., „informantas 1“).

Svarbu paminėti, kad 2018 m. gegužės 25 d. Lietuvoje įsigaliojo *Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas 2016/679 dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis* ir dėl laisvo tokių duomenų judėjimo. Šis Europos Parlamento ir tarybos reglamentas Lietuvai, kaip šaliai narei, yra privalomas. 2018 m. liepos mėn. įsigaliojo *LR asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas*, kuriuo vadovaujantis, turi būti skirtas ypatingas dėmesys asmens duomenų apsaugai. Už šio įstatymo pažeidimą tyrėjui taikomos numatytos teisinės sankcijos. Tyrimo metu daryti garso įrašai, pirminės jų transkripcijos yra prieinamos tik tyrėjui. Kaip teigia Židžiūnaitė (2011), „Tiriamųjų privatumas išlaikomas, kai klausimyne nėra nereikalingos informacijos, pvz., lytis, socialinis statusas, šeimyninė

padėtis, metinės pajamos, darbinės organizacijos pavadinimas, konkretaus miesto įvardijimas, respondento vardas, pavardė ir panaši informacija, kuri leidžia atpažinti tyrime dalyvavusį asmenį.

Labai svarbu interviu atlikimui pasirinkta aplinka, kuri būtų artima informantui, kad toje aplinkoje tyrėjas jaustųsi patogiai. Kaip teigia Židžiūnaitė (2011), „Tyrėjas turi užtikrinti respondentams aplinką, kurioje jie nejaustų nerimo ar baimės.

3. SUMANAUS ŠIAULIŲ MIESTO KULTŪROS VALDYMO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Teisiniai kultūros valdymo pagrindai

Kultūros politika Lietuvoje yra grįsta įstatymais, teisės aktais ir strateginiais dokumentais. Lietuva yra Europos Sąjungos narė, todėl įtaką kultūros politikai daro ir Europos Sąjungos teisės aktai ir strateginiai dokumentai. Lietuvoje didelis dėmesys yra skiriamas valstybės formuojamai ir įgyvendinamai kultūros politikai vietos savivaldos lygmeniu. Analizuojant teisės aktus, strateginius dokumentus, ieškoma sumanaus kultūros valdymo apraiškų.

Aukščiausią teisinę galią Lietuvos Respublikoje turintis įstatymas yra *Lietuvos Respublikos Konstitucija* (Žin., 1992, Nr. 33-1014). Įstatyme išdėstytos esminės valstybės vystamasi ir gyvavimą nuostatos. LR Konstitucijoje skiriamas didelis dėmesys kultūrai. LR Konstitucijos 42 str. pabrėžia, kad: „Kultūra, mokslas ir tyrinėjimai bei dėstymas yra laisvi. Valstybė remia kultūrą ir mokslą, rūpinasi Lietuvos istorijos, meno ir kitų kultūros paminklų bei vertybių apsauga.“ Valstybė remia kultūrą, rūpinasi kultūros paveldo objektų išsaugojimu ir viešinimu.

Antrame lygmenyje, po LR Konstitucijos, yra nagrinėjami Europos Sąjungos teisės aktai strateginio pobūdžio dokumentai: „2020 M. EUROPA Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“, *Kūrybiška Europa 2014-2020*, *Europos Sąjungos Tarybos išvadose dėl 2019-2022 m. darbo plano kultūros srityje*.

Pamatiniame strateginiame Europos Sąjungos dokumente „2020 M. EUROPA Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ įvardinti šalių narių siekiniai viršnacionaliniame kultūros lauke. Strategijoje įtvirtintas ES požiūris į kultūrą: „didžiuojamės tvirtomis vertybėmis ir demokratinėmis institucijomis, branginame <...>mūsų kultūrinę įvairovę“. Šis teiginys pabrėžia, kad valstybių narių sėkmingas vystymasis neįsivaizduojamas be tvirto kultūrinio pagrindo bei skirtingų šalių kultūrų pagarbos viena kitai. Strateginiame dokumente yra akcentuojama, kad „Europa turi daug privalumų: galime pasikliauti mūsų žmonių talentu ir kūrybingumu...“. Talentingų ir kūrybiškų asmenybių, kurios yra tvirtos pilietinės visuomenės integrali dalis, įvardijimas šiame strateginiame dokumente atskleidžia ir pabrėžia jų indėlio svarbą, užtikrinant perspektyvinį Europos Sąjungos daugiadimensinį vystymąsi. Pamatiniame strateginiame dokumente išryškintas kūrybiškos asmenybės ir visuomenės vaidmuo suformuoja išvadą, kad tokia asmenybė gali formotis tik

visapusiškoje, išvystytoje kultūrinėje aplinkoje. Svarbu pabrėžti, kad tik turtingoje kultūriniu požiūriu aplinkoje susiformavusi brandi asmenybė gebės įnešti svarų indėlį į gimtojo krašto, visos šalies sumanų kultūros sektoriaus vystymąsi. Šio strateginio dokumento viename iš prioritetų – „Pažangus augimas – žiniomis ir inovacijomis pagrįstas ūkis“ – uždavinių akcentuojama „subalansuota reglamentavimo sistema, pagal kurią nustatytas aiškus nuosavybės teisių režimas, skatinamos daugiateritorės licencijos, tinkama teisių turėtojų apsauga ir honorarai, aktyvi parama turtingam Europos kultūriniam paveldui skaitmeninti“. Įvardintasis uždavinys pabrėžia palankių sąlygų kūrėjams sudarymą, finansavimo skatinimą per daugiateritorinių licencijų suteikimą. Šis uždavinys taip pat akcentuoja intelektinės nuosavybės teisių svarbą, jų tinkamą teisinį reglamentavimą ir apsaugą. Dėmesys skiriamas ir kultūros paveldo skaitmenizavimo procesams, kurie daug prisideda prie šalies nacionalinio, kultūrinio identiteto išsaugojimo ir populiarinimo.

Programa *Kūrybiška Europa 2014-2020* Europos Sąjungos lygmeniu traktuojama kaip gairinis strateginio pobūdžio kultūros sektoriaus dokumentas, susietas su kultūros sektoriaus subjektų finansavimu (kultūros ir kūrybos sektorių rėmimo programa). Šiame strateginio pobūdžio dokumente pateikiama kultūros ir kūrybos sektorių apibrėžtis: „Ta veikla apima kultūrinę, meninę ar kitokią kūrybinę raišką įkūnijančių prekių ir paslaugų plėtojimą, kūrimą, gamybą, sklaidą ir išsaugojimą bei susijusias funkcijas, kaip antai švietimą ar valdymą. Kultūros ir kūrybos sektorius, be kita ko, sudaro architektūra, archyvai, bibliotekos ir muziejai, dailieji amatai, audiovizualinė kūryba (įskaitant filmus, televiziją, vaizdo žaidimus ir daugialypę terpę), materialusis ir nematerialusis kultūros paveldas, dizainas, festivaliai, muzika, literatūra, scenos menai, leidyba, radijas ir vaizduojamieji menai.“ Pateikta kūrybinių sektorių apibrėžtis pabrėžia, jog kultūros sektorius yra daugiadimensinis, suvokiamas kaip sisteminga procesų ir reiškinių koreliacija. Apibrėžtyje išryškinama kultūros valdymas sklaida ir plėtojimas. Šios dedamosios yra neatsiejamos ir integralios sumanios kultūros dimensijos.

Išskiriami keturi pagrindiniai programos tikslai:

1. „didinti Europos kultūros ir kūrybos sektorių pajėgumus vykdyti veiklą tarpvalstybiniu ir tarptautiniu mastu;
2. skatinti tarpvalstybinę kultūros kūrinių bei kūrybinių darbų sklaidą ir tarpvalstybinį kultūros subjektų bei kūrėjų, ypač menininkų, judumą, taip pat siekti naujų ir platesnių auditorijų ir didinti kultūros kūrinių bei kūrybinių darbų prieinamumą Sąjungoje ir už jos ribų, ypač daug dėmesio skiriant vaikams, jaunimui, neįgaliesiems ir nepakankamai atstovaujamos grupėms;
3. tvariai didinti finansinius kultūros ir kūrybos sektoriuose veikiančių MVĮ ir labai mažų, mažų ir vidutinių organizacijų pajėgumus, stengiantis užtikrinti, kad geografinė aprėptis ir atstovavimas sektoriams būtų subalansuoti;

4. skatinti politikos plėtojimą, inovacijas, kūrybiškumą, auditorijos formavimą ir naujus verslo bei valdymo modelius remiant tarpvalstybinį politinį bendradarbiavimą.“

Analizuojant išskirtus „Kūrybiška Europa 2014 -2020“ tikslus, išryškėja vienas iš pagrindinių ir esminių kultūros viešinimo, populiarinimo aspektų – veiklos tarpvalstybiniu ir tarptautiniu mastu vykdymo skatinimas. Svarbu akcentuoti, kad nacionalinė šalies kultūra, susiformavusi per ilgą istorinį laikotarpį, galimybę išlikti ir tapti žinoma ne tik valstybiniu lygmeniu turi tik skiriant ypatingą dėmesį jos viešinimui. Kultūros viešinimas, kaip įvardijama antrajame programos tikslu, neatsiejamas nuo kūrėjų, jų judumo skatinimo. Programoje įvardijami ne tik siekiniai skatinti kūrėjų judumą, bet ir nurodomos finansavimo priemonės tikslui pasiekti. Dokumente pabrėžiamas ir socialiai jautrių visuomenės grupių įtraukimo į kultūros procesus reikalingumas. Programos tiksluose atsispindi mažų kultūros įstaigų, kurios taip pat yra svarbi kultūros sektoriaus dedamoji dalis, skatinimas panaudojant finansines priemones. Paskutinis programos tikslas galėtų būti įvardijamas kaip visa jungiantis tikslas, skatinantis kultūros politikos tarptautiškumo plėtojimą, inovacijų diegimą, verslo ir kultūros sektorių bendradarbiavimą.

Programoje „Kūrybiška Europa 2014-2020“ yra įvardijamas Europos pridėtinės vertės kūrimas pasitelkiant strateginius dokumentus, politikos formuotojus, kultūros ir kūrybos sektorius bei piliečius. Europos pridėtinė vertė kuriama pasitelkiant „tarpvalstybinį veiksmų ir veiklos, kurie papildo regionines, nacionalines, tarptautines ir kitas Sąjungos programas bei politikos kryptis, pobūdį ir tokių veiksmų ir veiklos poveikį kultūros ir kūrybos sektoriams, taip pat piliečiams ir jų žinioms apie kitų šalių kultūras.“

Europos Sąjungos Tarybos išvadose dėl 2019-2022 m. darbo plano kultūros srityje numatomos pagrindinės darbo kultūros sektoriuje gairės, esminiai prioritetai. Šis strateginio pobūdžio dokumentas yra vienas iš esminių kultūros srities dokumentų, kuris yra įtraukiamas į Europos Sąjungos valstybių narių nacionalinio lygmens veiksmų planus.

Tikslinga išryškinti kelis iš Europos Sąjungos tarybos dokumente įvardintų pagrindinių principų kultūros srityje:

- Kultūra prisideda prie darnaus socialinio ir ekonominio vystymosi.
- Kultūrų ir kalbų įvairovė yra viena esminių Europos Sąjungos vertybių ir jos išsaugojimas bei propagavimas yra europinio lygmens kultūros politikos pagrindas.
- Reguliarus dialogas tarp valstybių narių, Europos institucijų ir pilietinės visuomenės bei teminis bendradarbiavimas su tarptautinėmis organizacijomis sukuria sinergijas ir duoda geresnių rezultatų.
- Labai svarbus darbo plano kultūros srityje lankstumas, kad būtų galima atsižvelgti į kintantį politikos kontekstą.

Keli įvardintieji principai iš Europos Sąjungos Tarybos išvadų dėl 2019-2022 m. darbo plano kultūros srityje atspindi sumanaus valdymo, sumanios kultūros dimensijas. Vienas iš sumanaus valdymo bruožų yra įvardijamas kaip ekonominio ir socialinio kapitalo išnaudojimas. Šiame dokumente išryškėja neatsiejamas kultūros indėlis į darnų valstybės ekonominį ir socialinį vystymąsi. Principuose nurodoma, kad kultūrų ir kalbų įvairovė, jos išsaugojimas yra kultūros politikos pagrindas. Taip pat pabrėžiama, kad neatsiejama kultūros paveldo išsaugojimo dedamoji yra propagavimas ir populiarinimas. Dar viena sumanaus valdymo dedamoji yra bendradarbiavimas. Ši dimensija nagrinėjama dokumente atsiskleidžia akcentuojant reguliaraus dialogo tarp valstybių narių, šakinių organizacijų, pilietinės visuomenės bei tarpsritinio bendradarbiavo svarbą. Sistemingo bendradarbiavimo rezultatyvumas gali būti pasiektas tik vykdant sistemingą bendradarbiavimą pradedant vietos lygmeniu ir baigiant nacionaliniu ir viršnacionaliniu lygmenimis. Šiame darbo plane akcentuojamas ypač svarbus sumanaus valdymo bruožas yra lankstumas. Lankstumas viešajame sektoriuje suvokiamas kaip viešojo sektoriaus institucijų gebėjimas prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos, kuri šiuo atveju yra įvardijama kaip politinė aplinka.

Šiame dokumente išskiriami 5 veiklos prioritetai:

1. darnumas kultūros paveldo srityje;
2. sanglauda ir gerovė;
3. menininkus, kultūros ir kūrybos sektorių darbuotojus ir europinį turinį globojanti ekosistema;
4. lyčių lygybė;
5. tarptautiniai kultūriniai ryšiai.

Darnumas kultūros paveldo srityje traktuojamas kaip: „konservavimas, išsaugojimas ir apsauga, moksliniai tyrimai, švietimo veikla ir žinių perdavimas, finansavimas, valdymas ir šiuolaikiškas interpretavimas.“ Sanglaudos ir gerovės prioritetas akcentuoja socialiai pažeidžiamų visuomenės grupių įtrauktis į bendrą kultūros lauką būtinybę: „Kadangi dėl skaitmeninės transformacijos, visuomenių senėjimo ir jų daugiakultūriškumo kinta naudotojų elgesys, iškyla poreikis geriau suprasti skirtingas auditorijas.“ Trečiame prioritete akcentuojamas menininkams palankios aplinkos kūrimas: „Meninė laisvė yra glaudžiai susijusi su socialinėmis ir ekonominėmis kultūros specialistų ir institucijų sąlygomis.“ Ketvirtasis prioritetas orientuotas į lyčių lygybės kultūros sektoriuje problematiką. Dokumente teigiama, kad „tarpsektorinė lyčių nelygybė tebeegzistuoja beveik visuose kultūros ir kūrybos sektoriuose.“ Todėl Europos Sąjungos Taryba ieško būdų, finansavimo galimybių, kaip mažinti moterų kūrėjų atskirtį bendrame kultūros lauke. Penktasis prioritetas atkreipia dėmesį į tarptautinių kultūrinių ryšių svarbą. Dokumente akcentuojama, kad būtina „laikytis strateginio laipsniško veikimo požiūrio, numatant paskesnius

konkrečius jo įgyvendinimo veiksmus. Toks požiūris turėtų būti grindžiamas principu „iš apačios į viršų“, juo turėtų būti skatinami žmonių tarpusavio ryšiai ir remiamas kultūrų dialogas.“

Ketvirtame lygmenyje, po Europos Sąjungos strateginių dokumentų ir teisės aktų, yra analizuojami Lietuvos strateginio pobūdžio dokumentai: *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*, *2014-2020 m. nacionalinės pažangos programa*, *Regionų kultūros plėtros 2012-2020 metų programa*.

Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ vizijoje pabrėžiamas „susitelkimas prie idėjų, kurios padėtų Lietuvai tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi.“ Nacionalinės kultūros puoselėjimas yra vienas iš būdų išsaugoti šalies identitetą. Dviejose iš trijų pamatinių strategijos dedamųjų („Sumani visuomenė“ ir „Sumani ekonomika“) yra įvardijama kultūros svarba. „Sumanios visuomenės“ dedamojoje akcentuojama kūrybingos aplinkos, ugdančios sumanias asmenybes, svarba: „Tik kūrybingumą ugdančioje erdvėje užaugęs ir gyvenantis žmogus gebės kurti ir būti sumanios visuomenės dalimi.“ „Sumanios visuomenės“ dalį sudaro iniciatyvos: „Veikli visuomenė“, „Besimokanti visuomenė“, „Solidari visuomenė“. Vienas iš „*Veiklios visuomenės*“ iniciatyvos tikslų yra susijęs su kultūros paslaugų teikimu, bendradarbiavimu kultūros srityje: „Plėtoti aukštos kokybės kultūros paslaugas visoje šalyje, siekiant užtikrinti kultūros įvairovę ir jos prieinamumą. Skatinti kultūros ir įvairių gyvenimo sričių partnerystę, panaudojant kūrybos produktus ir kultūros paslaugas.“ Įvardintas tikslas išgrynina aukšto lygio paslaugas teikiančią institucinę struktūrą, atskleidžia kultūros įstaigų tarpusavio bendradarbiavimą ir partnerystę su kitomis institucijomis. Vienas iš „*Solidarios visuomenės*“ iniciatyvos tikslų yra siejamas su pilietinės visuomenės savimonės formavimu kultūros srityje. Tikslas formuluojamas taip: „Ugdyti Lietuvos kultūrinę ir politinę savivoką, formuojant autentišką istorijos politiką, skatinant tautinės tapatybės svarstymą viešojoje erdvėje, išryškinant pozityvias istorines patirtis. Stiprinti piliečių istorinę savimonę ir savigarbą, skatinant įvairių rūšių kultūrinę ir meninę raišką, atnaujinant nacionalines kultūros, švietimo programas ir viešų valstybinių renginių repertuarą ir simboliką, ir užtikrinant kultūros paveldo, tautinio paveldo objektų išsaugojimą, kartu jį sumaniai pritaikant visuomenės reikmėms.“ Vienas iš „*Besimokančios visuomenės*“ iniciatyvos tikslų yra siejamas su institucine kultūros įstaigų struktūra, investavimu į jų plėtrą ir skaitmeninimu: „Formuoti turtingą kultūrinę terpę, investuojant į viešųjų kultūros institucijų plėtrą ir jų integraciją, skatinant visuomenės dalyvavimą kultūros procesuose. Sudaryti sąlygas kultūros dinamiškumui ypač skatinant tarptautinius kultūrinius mainus ir tarptautinį kūrėjų judumą. Didinti kultūros sklaidą Lietuvoje ir užsienio valstybėse, ypatingą dėmesį skiriant kultūros paveldo ir šiuolaikinio kultūros turinio skaitmeninimui.“ Svarbi šio tikslo dedamoji yra žmogiškieji ištekliai (kūrėjai). „Sumanios ekonomikos“ dalyje išskiriama iniciatyva – „*Ekonomikos integralumas*“. Vienas iš „*Ekonomikos integralumo*“ tikslų yra susijęs su kultūros integracija ir jos sektorių plėtra: „Kurti sąlygas verslo,

švietimo, mokslo ir kultūros integracijai; sudaryti palankias sąlygas kūrybos ir kultūros pramonės plėtrai šalyje bei konkurencingumui tarptautinėse rinkose.“

2014-2020 m. nacionalinės pažangos programa parengta siekiant įgyvendinti Valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“. Pažangos programoje išskirti du prioritetai, susiję su kultūra: „Visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra“, „Kultūra“. 1 prioriteto „Visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra“ 1.2.2 uždavinys yra pateiktas taip: „Išsaugoti ir aktualizuoti kultūros paveldą ir ugdyti sąmoningumą“. Šio uždavinio prioritetinės kryptys: „plėtoti dokumentinio ir kultūros paveldo prieinamumą elektroninėje erdvėje, skaitmeninti ir saugoti meno ir kultūrinio turinio produktus, kurti skaitmeniniu turiniu grindžiamas e. paslaugas ir sprendimus; teikti paramą tradicinių amatų veikloms; modernizuoti muziejų, bibliotekų ekspozicijas, kad jas būtų galima naudoti mokymuisi ir ugdymuisi, diegti interaktyvius kūrybinius sprendimus, pritaikyti juos įvairių socialinių ir amžiaus grupių poreikiams; teikti paramą iniciatyvoms, skatinančioms prižiūrėti, aktualizuoti ir propaguoti lokalius (kaimo, regiono) kultūrinės atminties objektus (įskaitant etnografinių kaimų atgaivinimą).“

Šeštasis prioritetas pabrėžia kultūros svarbą valstybės vystymuisi ir yra įvardijamas kaip „Kultūra“. Prioriteto „bendrasis tikslas – stiprinti visuomenės tapatybę, kūrybingumą, plėtojant konkurencingas kultūros paslaugas visoje Lietuvoje.“ Iš jo kylantys tikslai susiję su kultūra, jos išsaugojimu, plėtojimu, populiarinimu: „stiprinti visuomenės kultūrinę tapatybę, didinti visuomenės kūrybingumą, bendruomeniškumą ir pilietiškumą; plėtoti aukštos kokybės kultūros paslaugas užtikrinant jų įvairovę, inovatyvumą, prieinamumą ir sklaidą.“

Minėtieji prioriteto tikslai orientuoti į tapatybės išsaugojimą skatinant gyventojus suvokti save kaip neatskiriamą tautos dalį. Kultūros įstaigų veikla yra siejama su aukštos kokybės kultūros paslaugų teikimu gyventojams. 6 prioriteto 1 tikslo 6.1.1 uždavinys įvardijamas: „Išsaugoti ir aktualizuoti kultūros paveldą, pritaikyti jį visuomenės ugdymo, jos kultūrinės tapatybės stiprinimo, kultūrinio ir pažintinio turizmo poreikiams“. Uždavinys Pabrėžia, kad kultūros paveldas yra neatsiejama šalies kultūrinio identiteto dalis. Valstybė rūpinasi paveldo objektų išsaugojimu, jų lankymu, ir pritaikymu gyventojų reikmėms 6 prioriteto 1 tikslo 6.1.2 uždavinys: „Skatinti kūrybingumą, lyderystę, dalyvavimą kultūrinėje veikloje, bendruomenių kultūrinį aktyvumą ir integraciją“. Jis pabrėžia piliečių dalyvavimo kultūrinėje veikloje svarbą, kai prisidedama prie nacionalinės kultūros puoselėjimo. Labai svarbus 6 prioriteto 2 tikslo 6.2.1 uždavinys: „Modernizuoti kultūros fizinę ir informacinę infrastruktūrą, plėtoti viešąsias erdves pritaikant visuomenės kultūrinių kompetencijų ugdymo poreikiams, plėtoti kultūros darbuotojų kompetencijas.“ Kultūros infrastruktūros modernizacija padeda kultūros įstaigoms lengviau prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų ir tenkinti gyventojų poreikius. Kultūros darbuotojų kompetencijos turi būti tobulinamos, nes tai suteikia galimybę tobulėti ir pačioms kultūros lauko įstaigoms.

Regionų kultūros plėtros 2012-2020 metų programos paskirtis apibrėžta 1 skirsnio 1 str. „nustatyti regionų kultūros plėtros prioritetines kryptis, sudaryti sąlygas kultūros prieinamumui ir sklaidai, didinant regionų patrauklumą vietos bendruomenėms, investuotojams, turizmui.“ Programos įgyvendinimą nustato 3 skirsnio 20 str.: „įgyvendinimo priemonės finansuojamos iš atitinkamų metų Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatyme atsakingiems vykdytojams patvirtintų bendrųjų asignavimų, ES struktūrinės paramos lėšų ir kitų Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka gautų lėšų.“ Regionų kultūros plėtros programoje išskirti 3 tikslai. Pirmasis tikslas: „gerinti kultūrinės aplinkos ir paslaugų kokybę, prieinamumą regionuose, didinti jų patrauklumą vietos gyventojams, atvykstantiems svečiams ir turistams.“ Tikslas apibrėžia kultūros paslaugų kokybės gerinimą, patrauklumo didinimą ir jų atitikimą gyventojų poreikiams. Antrasis tikslas: „skatinti regionines kultūros iniciatyvas ir kūrybinę raišką, didinant socialinį ir kultūrinį kapitalą regionuose, plėtojant bendruomeniškumą, pilietiškumą ir socialinę sanglaudą.“ Tikslas orientuotas į kūrybiškos asmenybės formavimą nuo mažens. Trečiasis tikslas: „skatinti tarptautinį, tarpregioninį, tarpinstitucinį bendradarbiavimą, sudarant sąlygas panaudoti kultūros procesus šalies ekonominei ir socialinei pažangai.“ Pabrėžiama tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarba socialiniam ir ekonominiam vystymuisi.

Trečiame lygmenyje, po Lietuvos strateginio pobūdžio dokumentų, yra analizuojami LR įstatymai: *LR Vietos savivaldos įstatymas*, *LR Biudžetinių įstaigų įstatymas*, *Lietuvos Respublikos kultūros politikos pagrindų įstatymo projektas*, *LR Muziejų įstatymas*, *LR Bibliotekų įstatymas*, *LR Profesionaliojo scenos meno įstatymas*.

Svarbiausias vietos savivaldos institucijų veiklą reglamentuojantis dokumentas yra *LR Vietos savivaldos įstatymas* Įstatyme apibrėžiama, kaip vietos savivaldos institucijos įgyvendina valstybiniu lygmeniu suformuotą kultūros politiką. Įstatyme apibrėžiama savivaldybių savarankiškosios ir valstybinės funkcijos. Savarankiškoji funkcija įstatymo II skirsnio 5 str. 1 dalies 1 punkte įvardijama: „Šias funkcijas savivaldybės atlieka pagal Konstitucijos ir įstatymų suteiktą kompetenciją, įsipareigojimus bendruomenei ir šios interesais. Įgyvendindamos šias funkcijas, savivaldybės turi Konstitucijos ir įstatymų nustatytą sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už savarankiškųjų funkcijų atlikimą.“ Kultūros įgyvendinimas, kaip savarankiškoji funkcija, yra pavesta savivaldybėms (II skirsnio 6 str. 13 dalis): „gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūros puoselėjimas (dalyvavimas kultūros plėtros projektuose, muziejų, teatrų, kultūros centrų ir kitų kultūros įstaigų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas, likvidavimas ir jų veiklos priežiūra, savivaldybių viešųjų bibliotekų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas ir jų veiklos priežiūra.“ Institucinė struktūra vietos savivaldos lygmeniu yra viena iš esminių politikos įgyvendinimo dedamųjų. Savivaldybės teritorijoje veikiančios biudžetinės įstaigos (savivaldybės ir valstybinio pavaldumo) įgyvendina valstybiniu lygmeniu suformuotąją kultūros politiką.

Tikslinga apžvelgti *LR Biudžetinių įstaigų įstatymą*. Šio įstatymo I skyriaus 2 str. 1 dalyje pateikiama biudžetinės įstaigos apibrėžtis: „Biudžetinė įstaiga – ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, įgyvendinantis valstybės ar savivaldybės funkcijas ir išlaikomas iš valstybės ar savivaldybės biudžetų asignavimų.“ Savivaldybės įgyvendina savarankiškąją kultūros funkciją pasitelkdamos biudžetines kultūros įstaigas. Remiantis įstatymu, biudžetinės įstaigos finansuojamos iš savivaldybės ar valstybės biudžeto lėšų priklausomai nuo jų steigėjo.

Lietuvos Respublikos kultūros politikos pagrindų įstatymo projektas reglamentuos kultūros lauko veikimą, pagrindinių jo dalyvių pareigas ir atsakomybes. Įstatymo 3 straipsnyje yra įvardijami pagrindiniai kultūros principai, kurie yra glaudžiai susiję su sumaniu kultūros valdymu:

1) „bendradarbiavimo ir solidarumo – valstybė, savivaldybė, nevyriausybinės organizacijos, bendruomenės ir kiti subjektai bendradarbiauja ir racionaliai naudoja turimus žmogiškuosius, materialinius ir finansinius išteklius puoselėdami, finansuodami, remdami, išsaugodami ar kitais būdais skatindami kultūros sklaidą ir plėtrą;

2) darnumo – kultūros politika sudaro darnios ir tolygios visų kultūros sričių raidos, siekiant darnaus vystymosi tikslų, sąlygas;

3) kultūros prieinamumo – valstybė sudaro sąlygas visiems Lietuvos Respublikos gyventojams pažinti kultūros raiškos įvairovę ir dalyvauti kultūroje visoje Lietuvos teritorijoje;

4) kūrybos ir saviraiškos laisvės – visi asmenys gali savarankiškai pasirinkti kūrybos išraiškos būdus ir priemones, jiems negali būti kliudoma ieškoti, gauti ir skleisti informaciją bei idėjas, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus;

6) stebėsenos – kultūros politika formuojama ir įgyvendinama atsižvelgiant į objektyvius kultūros būklės ir procesų rezultatus, sudarančius galimybes priimti pagrįstus sprendimus;

7) tautinio tapatumo – valstybė remia ir skatina lietuvių tautos kultūrinio ir kalbinio tapatumo, istorinio sąmoningumo ir etninių tradicijų išsaugojimą, stiprinimą ir raidą, sudaro sąlygas puoselėti savo tapatumą ir tradicijas Lietuvoje gyvenantiems kitų tautybių asmenims.“

Įstatyme įvardinti principai glaudžiai siejasi su sumanaus kultūros valdymo dimensijomis ir sumanosios socialinės sistemos kokybėmis, kurios yra neatsiejama šešių dimensijų dalis. Lietuvos Respublikos kultūros politikos pagrindų įstatymo projekto 4, 5, 6, 7 straipsniuose yra įvardintos konkrečių institucijų atsakomybės ir kompetencijos. Minėtuose straipsniuose išskirtos institucijos yra: Lietuvos Respublikos Seimas, LR Vyriausybė, Lietuvos Respublikos kultūros ir kitos ministerijos, savivaldybių institucijos (taryba ir vykdomosios savivaldos institucijos). 9 įstatymo straipsnyje yra apibrėžiamas tarptautinio bendradarbiavimo aspektas. Šio straipsnio 1 punkte yra teigiama: „Pagrindiniai tarptautinio bendradarbiavimo kultūros srityje tikslai: skleisti Lietuvos kultūrą užsienio valstybėse, vykdyti kultūrinius mainus, perimti tarptautinę patirtį, didinti visuomenės atvirumą kultūrinei įvairovei, skatinti užsienyje gyvenančių lietuvių bendruomenių kultūrinę veiklą,

stiprinti Lietuvos kultūros tarptautinį potencialą ir konkurencingumą, prisidėti prie valstybės užsienio politikos, ekonomikos augimo ir naujų darbo vietų kūrimo.“ Cituojamame įstatymo straipsnyje ypatingas dėmesys yra skiriamas tarptautiniam kultūros politikos laukui ir jo sąsajoms su Lietuvos kultūros politikos lauku. Akcentuojamas dėmesys Lietuvos kultūros skleidimui, populiarinimui užsienio šalyse. 14 įstatymo straipsnyje yra įvardijamos esminės nacionalinės reikšmės kultūros vertybės.

Lietuvos Respublikos kultūros politikos pagrindų įstatymo projekte ženklus dėmesys skiriamas regioninei kultūros politikai.²² Įstatymo straipsnio 1 punkte išgryninama regioninės kultūros politikos svarba: „Regioninės kultūros politikos tikslas – stiprinti valstybės ir savivaldybių institucijų, nevyriausybinių organizacijų ir bendruomenių bendradarbiavimą mažinant kultūros skirtumus tarp regionų ir regionus sudarančiose savivaldybėse, skatinti tolygią ir tvarią kultūros plėtrą ir kultūros paslaugų teikimą visoje valstybės teritorijoje, užtikrinti etnografinių regionų ir vietovių, kurios kultūriškai ir istoriškai glaudžiai susijusios su konkrečiomis tautinėmis bendrijomis, tapatumo ir savitumo išsaugojimą.“ Akcentuojama, kad ypatingas dėmesys turi būti skiriamas tolygiai ir tvariai kultūros plėtrai, teikiamų paslaugų tolygiam prieinamumui visoje Lietuvos teritorijoje. 23 įstatymo straipsnyje detalizuojama regioninių kultūros tarybų veikla: „Regioninės kultūros tarybos veikia kiekviename regione (apskrityje) ir atlieka patariamąsias ir ekspertines funkcijas kultūros plėtros regione klausimais.“ Nutarimas įkurti regionines kultūros tarybas jau davė teigiamų rezultatų. Tarybos, atsižvelgdamos į kiekvieno regiono kultūros lauko specifiką, finansinius poreikius projektų įgyvendinimui, tikslingiau paskirsto lėšas. 24 įstatymo straipsnyje yra atskleidžiama dar viena labai svarbi sumanaus kultūros valdymo dedamoji - valstybės ir savivaldybių vykdomos kultūros politikos santykis. Įvardinto straipsnio 2 punkte yra teigiama: „Valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bendradarbiauja ir derina tarpusavio interesus.“ Bendradarbiavimas, formuojant tolygią kultūros politiką visoje šalyje, yra neatsiejamas nuo valstybės ir savivaldybių institucijų glaudaus bendradarbiavimo.

LR Muziejų įstatymo 1 str. apibrėžia „muziejų sistemą, klasifikaciją ir rūšis, steigimą, veiklą, pabaigą ir pertvarkymą, muziejinių vertybių apskaitą ir apsaugą bei kitus su muziejų veikla susijusius santykius.“ Įstatyme pateikiama muziejų klasifikacija: „muziejai skirstomi į nacionalinius, respublikinius, savivaldybių, žinybinius ir kitus.“ Muziejų tinkle svarbią vietą užima Muziejų taryba, Lietuvos muziejų asociacija, kurios vienija šalies muziejus ir atstovauja jų pozicijai. Muziejų veiklos finansavimas atspindi jų užimamą vietą muziejų sistemoje. Nacionaliniai muziejai yra finansuojami iš valstybės biudžeto, respublikiniai muziejai – iš valstybės biudžeto asignavimų ar kitų lėšų, savivaldybių muziejai – iš savivaldybių lėšų, žinybiniai muziejai – iš steigėjų, kitų surinktų lėšų.

LR Bibliotekų įstatymo 1 str. „nustato bibliotekų veiklos valstybinį valdymą, bibliotekų sistemą, bibliotekų fondo sudarymo tvarką, šio fondo struktūrą ir jo apsaugą.“ Bibliotekos yra skirstomos

pagal 7 str.: „Lietuvos nacionalinė biblioteka, apskričių viešosios bibliotekos, savivaldybių viešosios bibliotekos, mokslo ir studijų institucijų bibliotekos, mokyklų (išskyrus aukštąsias) bibliotekos, specialiosios bibliotekos, kitos bibliotekos.“ Bibliotekų veiklą reglamentuoja: LR Konstitucija, Civilinis kodeksas, Lietuvos Respublikos tarptautinės sutartys, kiti įstatymai ir teisės aktai. LR bibliotekų įstatymo 6 str. numato bibliotekų finansavimo šaltinius: „Nacionalinei bibliotekai ir valstybinės reikšmės bibliotekoms išlaikyti skiriami biudžeto asignavimai. Apskričių viešosios bibliotekos finansuojamos iš valstybės biudžeto. Savivaldybių viešosios bibliotekos finansuojamos iš savivaldybių biudžetų. Mokslo ir studijų institucijų bei mokyklų bibliotekų veiklai lėšos skiriamos iš steigėjų (ir) ar valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšų. Specialiosios ir kitos bibliotekos finansuojamos iš steigėjų lėšų.“

LR Profesionaliojo scenos meno įstatymo 1 str. „reglamentuoja profesionaliojo scenos meno valstybinį valdymą, profesionaliojo scenos meno įstaigų sistemą ir veiklą, šių įstaigų finansavimą, darbuotojų darbo santykių, socialinių garantijų bei turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ypatumus.“ Profesionaliojo scenos meno įstaigų sistemą sudaro nacionaliniai teatrai, valstybiniai teatrai ir valstybinės koncertinės įstaigos, savivaldybių teatrai ir savivaldybių koncertinės įstaigos, kitos įstaigos. Už valstybės politikos profesionaliojo meno srityje formavimą ir įgyvendinimą yra atsakingos LR Kultūros ministerija ir savivaldybės. Šioms institucijoms priskiriamos funkcijos, tikslai, kuriuos jos turi atlikti prisidedamos prie kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo. Prie LR Kultūros ministerijos veikia Profesionaliojo scenos meno įstaigų taryba - patariamojo pobūdžio institucija. Įstaigų, veikiančių profesionaliojo scenos meno srityje, finansavimas priklauso nuo jų steigėjo ir yra apibrėžiamas 16 str. 2 ir 3 dalyse: „Nacionaliniams teatrams ir koncertinėms įstaigoms valstybės biudžeto asignavimai skiriami atskira eilute. Valstybiniai teatrai ir koncertinės įstaigos finansuojamos iš valstybės institucijų arba įstaigos, įgyvendinančios jos savininko teises ir pareigas, skirtų valstybės biudžeto lėšų. Savivaldybių teatrai ir koncertinės įstaigos finansuojamos iš savivaldybės biudžetų ir kitų lėšų.“

Lietuvos kultūros politikos nuostatai atspindi visos Lietuvoje formuojamos ir įgyvendinamos kultūros politikos tikslus, uždavinius. Bendrųjų nuostatų 1 str. yra teigiama, 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.“

Trečiame šios dalies straipsnyje atsispindi šio įstatymo paskirtis: „Šios nuostatos apibrėžia kultūros politikos tikslus, principus, uždavinius ir jų įgyvendinimo būdus, jomis siekiama sudaryti sąlygas kryptingai ir suderintai valstybės, savivaldybių institucijų, įstaigų, įmonių ir nevyriausybinių organizacijų, taip pat visuomenės kultūrinei veiklai.“ Nuostatose akcentuojamos penkios kultūros

veiklos kryptys: „nacionalinės kultūros tapatumo išsaugojimas ir puoselėjimas, kūrybinės veiklos ir meno įvairovės skatinimas, informacinės visuomenės plėtra, nacionalinės kultūros atvirumas, prieinamumas ir dalyvavimas kultūroje.“ Įvardintose srityse yra pabrėžiama žmogiškųjų išteklių svarba, dėmesys darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas.

2015-2024 m. Šiaulių miesto strateginiame plėtros plane yra identifikuojamos stipriosios ir silpnosios Šiaulių miesto savivaldybės kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo ypatybės. Įvardijamos stipriosios kultūros sritys Šiaulių miesto savivaldybėje pusės: „Šiaulių mieste vyrauja kūrybinis potencialas (įstaigų, kultūros darbuotojų, kūrėjų ir meno kolektyvų gausa). Didelė kultūros renginių įvairovė (skirtingų žanrų festivaliai ir renginiai). Jaučiamas sutelktumas ir iniciatyva veikti dėl bendro tikslo – stiprinti kultūrinį gyvenimą Šiaulių mieste.“. Stipriosios kultūros sritys pusės įrodo, kad kultūros laukas Šiaulių mieste vystymosi turi didelį vystymosi potencialą. Yra ir silpnųjų kultūros sritys Šiaulių miesto savivaldybėje pusė: „Bendradarbiavimo stoka (vyrauja konkuravimas, trūksta bendro renginių kalendoriaus). Nėra bendros miesto kultūros politikos strategijos, silpna bendradarbiavimo grandis su švietimo įstaigomis. Nėra mecenavimo tradicijų (kultūros verslo struktūra yra specifinė – didieji kultūros verslo subjektai turi tik filialus Šiaulių mieste, mažieji sunkiai išgyvena dėl menkos gražos).“ Išskiriamos silpnosios kultūros sritys Šiaulių miesto savivaldybėje pusės, kurias yra siekiama tobulinti įgyvendinant miesto strateginį planą.

Pirmasis strateginio plano prioritetas pabrėžia bendruomenės įtaką kultūrai: „Atviras – aktyvi, kūrybinga ir atsakinga bendruomenė“. Minimo prioriteto pirmasis tikslas yra įvardijamas taip: „Plėtoti inovatyvią švietimo ir kultūros sistemą, ugdančią aktyvią ir kūrybingą asmenybę“. Šis tikslas suponuoja požiūrį į kultūrą per asmenybės ugdymo prizmę. Vienas iš įvardintojo tikslo uždavinių: „Plėtoti įvairaus spektro kultūros paslaugas, išnaudojant regiono ir metropolinio miesto potencialą.“ Išplėtojus kultūros paslaugas, gyventojai turės didesnes pasirinkimo galimybes. Įgyvendinus strateginio plano uždavinius, pakels Šiaulių miesto kultūros lygį ir padės kultūros įstaigoms lengviau prisitaikyti prie aplinkos sąlygų.

3.2. Informantų nuostatų analizė

3.2.1. Strategiškumo dimensija

„Strategiškumo dimensiją sudaro trys sumaniosios socialinės sistemos kokybės: *žinojimas, įžvalga, mokymasis*. Kiekviena iš šių kokybių matricoje išsiskaido į subkategorijas (žr. 4 priedo 9 lentelę).

„Žinojimo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: *Lietuvos kultūros vizijos egzistavimo apraiškos; miesto kultūros vizijos egzistavimo apraiškos; kultūros vizijos trūkumai; tobulintinos kultūros sritys gairės; problemos, siekiant suderinti skirtingų lygmenų strategijas*.

„Kalbėdami apie *Lietuvos kultūros vizijos egzistavimo apraiškas*, didžioji dalis informantų pabrėžia, kad Lietuva dar neturi nuoseklios, vientisos kultūros vizijos, jaučiamas blaškymasis tarp skirtingų siekinių. Tačiau vienas iš informantų labai tiksliai pastebi, kad pagrindiniame Lietuvos strateginio pobūdžio dokumente „Lietuva 2030“ yra apibrėžta nuosekli, ilgalaikė kultūros srities strategija. Ieškodami *miesto kultūros vizijos egzistavimo apraiškų*, visi informantai pabrėžia, kad Šiaulių miestas neturi nuoseklios kultūros vizijos. Savo nuostatas dėl miesto vizijos informantai grindžia nurodydami Šiaulių miesto kultūros fragmentiškumą, bendros miesto kultūros politikos strategijos neturėjimą. Dalis informantų išryškina pozityvią miesto vizijos kaitos pusę – vyksta aktyvios miesto identiteto paieškos ir palaipsniui einama link vieningos miesto kultūros strategijos sukūrimo. Lietuvos ir miesto kultūros vizijų spragas jungianti subkategorija yra įvardijama kaip *kultūros vizijos trūkumai*. Vienas iš informantų labai taikliai įvardija esminę kultūros vizijos problemą – Lietuvos ir regionų strategijų nesuderinamumas. Siekiant, kad Lietuvos miestai ir regionai turėtų nuoseklią kultūros viziją, esminė sąlyga yra šių vizijų suderinamumas panaudojant tarpusavio dialogą. Dar viena informanto išryškinta problema, kodėl, jo manymu, Šiaulių miestas neturi vieningos kultūros vizijos, yra skirtingi politinių jėgų požiūriai į kultūrą ir kultūros lauke dirbančių įstaigų tarpusavio konkurencija. Subkategorija, orientuota į tobulinimo galimybes, yra įvardijama kaip *tobulintinos kultūros srities gairės*. Šioje subkategorijoje informantai teikia pasiūlymus, pastebėjimus, kurias gaires ir kaip reikėtų tobulinti. Informantai teigia, kad kultūros srities gaires reikia derinti tarpusavyje, tai pat vystyti aktyvesnį dialogą tarp skirtingo lygmens politikos formuotojų ir įgyvendintojų. Dalis informantų pabrėžia, kad gairių tobulinimas turėtų prasidėti nuo analitinio požiūrio, kuriuo vadovaujantis būtų išsigryninami esminiai kultūros lauko siekiniai. Subkategorijoje, įvardinta kaip *problemos, siekiant suderinti skirtingų lygmenų strategijas*, atskleidžia informantų nuomones apie tai, kad esminės problemos yra labai skirtingi įvairių valdymo lygmenų kultūros politikos formuotojų ir įgyvendintojų požiūriai, netolygus kultūros paslaugų teikimas skirtingose Lietuvos vietose. Informantų įvardinta skirtingo lygmens kultūros lauko atstovų nuomonių ir požiūrių kolizija sukelia labai aiškias neatitiktis tarp valstybinio ir vietos lygmeniu formuojamos ir įgyvendinamos kultūros politikos. Vienas iš informantų nurodo strategijų nesutapimo priežastį – įstaigos, veikiančios regiono kultūros lauke, formuoja kultūros politiką, labiau orientuotą į savo regiono poreikius.

„Įžvalgos kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: *darbuotojų gebėjimas įžvelgti perspektyvinius procesus problemų atžvilgiu; užsienio šalių praktikos pasitelkimas formuojant strateginio pobūdžio dokumentus; strateginiuose dokumentuose išryškinti regiono unikalūs privalumai; strateginiuose dokumentuose išryškinti įstaigos privalumai*.

„Kalbėdami apie *darbuotojų gebėjimą išvelgti perspektyvinius procesus problemų atžvilgiu*, didžioji dalis informantų pabrėžė, kad organizacijos darbuotojai geba sėkmingai išvelgti perspektyvinius procesus. Perspektyvinių probleminių procesų išvelgimas padeda įstaigoms operatyviau reaguoti į vykstančius pokyčius, priimti sprendimus ir taip sutaupyti finansinių išteklių. Vienas iš informantų pabrėžė, kad, norint numatyti galimas būsimas problemas ir jų išvengti, organizacijoje reikia turėti pakankamai žmogiškųjų išteklių. Jei jų trūksta, tai neigiamai paveikia ir darbuotojų gebėjimą numatyti perspektyvinius procesus. Kitas informantas akcentavo, kad šiandieninėje, sparčiai besivystančioje rinkoje veikla neįsivaizduojama be atliekamos perspektyvinio pobūdžio analizės. Antroji subkategorija yra įvardijama kaip *užsienio šalių praktikos pasitelkimas formuojant strateginio pobūdžio dokumentus*. Visi informantai teigė, kad užsienio praktikos pasitelkimas yra labai reikalingas. Užsienio praktikos pasitelkimo poreikį labai tiksliai įvardija vienas iš informantų akcentuodamas, kad pasaulis „siaurėja“ ir ribos tarp kultūrų, valstybių trinasi. Atskleidžiama problema, grindžiant vieno iš informantų pateikta nuostata, kad ne visos organizacijos turi finansinių galimybių pasitelkti užsienio šalių praktiką. Išryškėja dar vienas labai svarbus aspektas, kad norint pasisemti patirties užsienyje ir pritaikyti ją organizacijoje, reikalingos papildomos lėšos. Kitoje subkategorijoje yra nagrinėjami *strateginiuose dokumentuose išryškinti regiono unikalūs privalumai*. Vienas iš informantų akcentavo dėmesio skyrimą regionams, kuris šiemet buvo gana ryškus LR Seimui 2019 metus paskelbus Žemaitijos metais. Kiti informantai gana abstrakčiai atsakė į klausimą ir teigė, kad konkrečius regiono privalumus išskirti gana sudėtinga. Dauguma Lietuvos regionų ir miestų dar tik ieško, bando išsigryninti savo unikalumą. Subkategorijoje, kuri įvardijama kaip *strateginiuose dokumentuose išryškinti įstaigos privalumai*, pateikta vieninga ir tarpusavyje deranti informantų nuomonė. Visi informantai mano, kad įstaigos turi išryškinę savo vykdomos veiklos privalumus, tai atspindi esantys ar šiuo metu rengiami dokumentai.

„Mokymosi kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: *dokumentų tobulinimo patirtys; išorinės aplinkos, veikiančios įstaigą, analizės atlikimas; išorinės aplinkos, veikiančios įstaigą, analizės neatlikimas ar atlikimas seniai; konsultacijos su aukštesnės grandies institucijomis dėl strateginių dokumentų*.

„Subkategorijoje, kuri yra įvardijama kaip *dokumentų tobulinimo patirtys*, du iš trijų informantų nurodė, kad vykdo nuolatinę teisės aktų analizę. Teisės aktų analizės rezultatu tampa įstatymų, teisės aktų ar strateginio pobūdžio dokumentų pataisos. Tik vienas iš informantų nurodė, kad jo įstaigoje nėra atliekama teisės aktų analizė, nes pagal veiklos kryptį įstaiga nepriklauso viešojo administravimo institucijų kategorijai, kurių viena iš sudėtinių veiklos dalių yra teisės aktų analizė ir tobulinimas. Subkategorijoje *išorinės aplinkos, veikiančios įstaigą, analizės atlikimas* pateikta daugumos informantų nuomonė, kad aplinkos analizės atlikimas turi ženkliai įtaką įstaigos vykdomos veiklos

rezultatams. Informantai akcentavo skirtingas sritis, kuriose yra atliekami tyrimai, užtikrinantys jų įstaigos reikalingos informacijos poreikį. Vienas iš informantų teigia, kad jų įstaigoje atliekamas nuolatinis vertinimas. Dar viena išskirta subkategorija, artima prieš tai įvardintajai, yra ***išorinės aplinkos, veikiančios įstaigą, analizės neatlikimas ar atlikimas seniai***. Du informantai, kurių įstaigose yra suplanuota atlikti išorinės aplinkos analizę, atskleidžia, kad vienoje iš įstaigų analizė iki šiol nebuvo atlikta, o kitoje buvo atlikta daugiau nei prieš 10 metų. Tik vienas iš visų informantų nurodo, kad įstaigoje nėra atliekama išorinės aplinkos analizė, nes tam trūksta lėšų. Dar viena subkategorija yra įvardijama kaip ***konsultacijos su aukštesnės grandies institucijomis dėl strateginių dokumentų***. Visi informantai, atsakę į šios subkategorijos klausimą, nurodo, kad rengiant dokumentus yra konsultuojamasi su aukštesnės grandies institucijomis. Konsultacijos dėl formuojamų dokumentų parengimo vyksta įvairiais būdais: į institucijas siunčiami ekspertai, organizuojami pavaldžių ministerijai įstaigų vadovų susitikimai, sušaukiamos darbo grupės.

„Išanalizavus informantų pateiktas nuostatas, kurios atspindi skirtingus informantų požiūrius, galima teigti, kad žinojimo ir mokymosi socialinės sistemos kokybės veikia vidutiniškai ir yra tobulintinos, o įžvalgos dimensija veikia gerai.“

3.2.2. Kūrybiško vystymosi dimensija

„Kūrybiško vystymosi dimensiją sudaro trys sumaniosios socialinės sistemos kokybės: dinamiškumas, novatoriškumas, žinojimas (žr. 4 priedo 10 lentelę).“

„Dinamiškumo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: ***lankstumo apraiškos įstaigos veikloje; darbuotojų lankstumas; lankstumo spragos; lankstumo skatinimas paskatomis; veiksniai, skatinantys įstaigos tobulėjimą***.“

„Išskirta subkategorija, kuri įvardijama kaip ***lankstumo apraiškos įstaigos veikloje***, atspindi įstaigos norą ir gebėjimą prisitaikyti. Trys iš keturių informantų nurodė, kad lankstumas, prisitaikant prie aplinkos sąlygų, yra labai svarbus. Kiekviena iš organizacijų, kaip įvardija informantai, pasirenka skirtingas priemones ir būdus lanksčiam prisitaikymui prie aplinkos. Vienas iš informantų pabrėžia, kad įstaigai dėl savo archajiško veiklos pobūdžio yra gana sudėtinga prisitaikyti prie diktuojamų rinkos sąlygų. ***Lankstumo apraiškų įstaigos veikloje*** subkategorija yra glaudžiai susijusi su ***darbuotojų lankstumo*** subkategorija. Du informantai įvardija ypatingą darbuotojų lankstumo svarbą sėkmingam organizacijos prisitaikymui prie rinkos sąlygų ir vystymuisi. Vienas iš informantų žmogiškuosius išteklius įvardija kaip svarbiausią organizacijos lankstumo garantą. Kitas informantas darbuotojų lankstumą pateikia per jų vadybinius gebėjimus, kai dėl aukšto lygio vadybos galima sutaupyti finansinių kaštų ir sukurti aukštos kokybės produkciją. Subkategorijoje, įvardintoje kaip ***lankstumo spragos***, pateikiamos informantų nurodytos priežastys, dėl kurių organizacijoje yra

susiduriama su lankstumo problemomis. Vienas iš informantų teigia, kad lankstumo laisvė viešajame sektoriuje yra apribota teisės aktų, kurie sukuria tam tikrus veiklos rėmus. Kitas informantas akcentuoja, kad lankstumo problemą sukelia senyvo amžiaus darbuotojai, kurie labai vangiai prisitaiko prie pokyčių. Dar viena subkategorija yra įvardijama kaip **lankstumo skatinimas paskatomis**. Visi informantai patvirtina, kad įstaigoje yra taikomas motyvavimas vienokiomis ar kitokiomis paskatomis. Didžioji dalis informantų mini, kad darbuotojai yra skatinami finansinėmis paskatomis. Didinama jų atlyginimo kintamoji dalis, skiriamos premijos, dovanos. Vienas iš informantų pabrėžia, kad įstaigoje nėra numatyti finansiniai ištekliai darbuotojų skatinimui, todėl darbuotojai yra skatinami kitokio pobūdžio priemonėmis. Labai svarbi subkategorija, įvardijama kaip **veiksniai, skatinantys įstaigos tobulėjimą**. Visi informantai akcentuoja, kad esminis įstaigos sėkmės ir tobulėjimo garantas yra žmogiškieji ištekliai ir jų tobulėjimas. Didžioji dalis informantų teigia, kad svarbu yra skatinti darbuotojus kelti kvalifikaciją. Keli informantai pabrėžia, kad lemiamas faktorius, sudarantis įstaigos tobulėjimo pagrindą, yra pačių darbuotojų asmeninis poreikis ir motyvacija kelti kvalifikaciją. Vienas iš informantų pabrėžia, kad be žmogiškųjų išteklių tobulėjimo, labai svarbus yra įstaigos technologijų tobulėjimas.

, Novatoriškumo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: **inovacijų taikymas technologiniu aspektu; inovacijų taikymas organizaciniu aspektu**.

,Subkategorijoje **inovacijų taikymas technologiniu aspektu** informantai įvardija, kokias skirtingas technologinio pobūdžio inovacijas taiko organizacijos veikloje. Visi informantai, kaip vieną iš technologinių inovacijų, įvardija naudojamas kompiuterinių technologijų variacijas: „Google“ kalendorių, informacinę sistemą „Avily“, specializuotą kompiuterinę įrangą bibliotekoms, elektroninę Kultūros paso platformą. Vienas iš informantų nurodo organizacinę inovaciją, kuri atsispindi subkategorijoje, įvardintoje kaip **inovacijų taikymas organizaciniu aspektu**. Informanto įvardinta inovacija yra susijusi su lanksčiu darbo grafiku darbuotojams, kurių darbo specifika leidžia dirbti darbą nuotoliniu būdu ar jiems patogiomis darbo valandomis.

,Žinojimo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: **organizacijos aplinkos palankumas kvalifikacijos kėlimui; iškylančios problemos dėl kvalifikacijos kėlimo; finansavimas, skiriamas kvalifikacijos kėlimui; finansų trūkumas kvalifikacijos kėlimo reikmėms; darbuotojų, turinčių tam tikras kompetencijas, trūkumas įstaigoje**.

Subkategorijoje **organizacijos aplinkos palankumas kvalifikacijos kėlimui** yra pateikiamos informantų nuostatos apie palankių sąlygų sudarymą darbuotojų tobulėjimui. Visi informantai teigia, kad jų organizacijoje yra sudaroma labai palanki aplinka darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Remiantis kai kurių informantų nuomone, galima teigti, kad kvalifikacijos kėlimas suvokiamas ne vien tik kaip

mokymai ar seminarai, bet ir kaip aukštesnio mokslinio laipsnio įgijimas. Vienas iš informantų, dirbantis LRS kultūros komitete, įvardija, kad kvalifikacijos kėlimas gali būti suvokiamas ir kaip viso kultūros lauko stebėseną, analizės atlikimą, įstatymų pataisų teikimą. Subkategorijoje ***iškylančios problemos dėl kvalifikacijos kėlimo*** išryškinamos spragos ir problemos, su kuriomis susiduriama įstaigose. Vienas informantas iškelia labai opią kultūros sektoriaus problemą – šios srities specialistų kvalifikacijos kėlimo sistemos nebuvimą. Vieningos sistemos sunaikinimas, uždarius atsakingą instituciją, turėjo lemiamos įtakos kultūros darbuotojų kvalifikacijos menkimui. Šiuo metu dedamos pastangos vieningos sistemos atkūrimui. Kitas informantas, pritardamas pirmajam akcentuoja, kad seminarai ir kursai kultūros srities darbuotojams yra fragmentiški, pavieniai. Dar viena, su kvalifikacijos kėlimu susijusi subkategorija, yra įvardijama kaip ***finansavimas, skiriamas kvalifikacijos kėlimui***. Tik du informantai iš apklaustųjų teigia, kad kvalifikacijos kėlimui skiriamas finansavimas yra pakankamas. Didžioji dalis informantų oponuoja įvardintajai informantų nuomonei dėl finansavimo pakankamumo ir jų nuostatos yra pateikiamos kitoje subkategorijoje, įvardintoje kaip ***finansų trūkumas kvalifikacijos kėlimo reikmėms***. Didžioji dauguma informantų teigia, kad yra jaučiamas ryškus finansavimo trūkumas. Finansavimo trūkumas jaučiamas ne tik pagrindinių kultūros darbuotojų kompetencijų tobulinimui, bet ir užsienio kalbų įgūdžių gerinimui. Dar viena labai svarbi, finansavimo trūkumą išryškinanti subkategorija yra įvardijama kaip ***darbuotojų, turinčių tam tikras kompetencijas, trūkumas įstaigoje***. Šia subkategoriją atspindintis klausimas, pateiktas informantams, sukėlė jautrią jų reakciją. Informantai teigia, kad organizacijose labai trūksta marketingo srities specialistų. Šios srities specialistų poreikis labai išaugo paskutiniajame dešimtmetyje, kai rinkos sąlygos tapo labai paveikios kultūros sričiai. Tenka ieškoti vadybinių sričių specialistų, kuriems lengviau pavyktų parduoti sukurtą kūrybinį produktą. Vienas iš informantų įvardija turizmo srities specialisto poreikį.

„Išanalizavus informantų pateiktas nuostatas, kurios atspindi skirtingus informantų požiūrius, galima teigti, kad socialinės sistemos dinamiškumo kokybė veikia vidutiniškai ir yra tobulintina, novatoriškumo dimensija veikia gerai, o žinojimo dimensija veikia labai prastai ir jos tobulinimui reikalingi drastiški pokyčiai.

3.2.3. Išvalgaus interesų derinimo kultūros sektoriuje dimensija

Išvalgaus interesų derinimo kultūros sektoriuje dimensiją sudaro trys sumaniosios socialinės sistemos kokybės: darnumas, išvalga, tinkliškumas (žr. 4 priedo 11 lentelę).

Darnumo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: ***teigiami skirtingais lygmenimis vystomos kultūros politikos aspektai; neigiami skirtingais lygmenimis vystomos kultūros politikos aspektai***.

Subkategorijoje, įvardintoje kaip *teigiami skirtingais lygmenimis vystomos kultūros politikos aspektai*, analizuojamas informantų požiūris į kultūros lauko atstovų tarpusavio koreliaciją tarp skirtingų valdymo lygmenų. Vienas iš informantų įvardija, kad siekis suderinti skirtingų lygmenų kultūros politikas yra aiškiai išreikštas. Sukurta dešimt regioninių kultūros tarybų, kurios skirsto finansines lėšas regionams pagal jų pateiktas paraiškas. Kitas informantas pabrėžia dabartinės LR Kultūros ministerijos darbuotojų palankumą ieškant dialogo su žemesnės grandies įstaigomis. Antroji subkategorija sudaryta pagal informantų, oponuojančių prieš tai pateiktajai informantų teigiamai nuomonei, nuostatas. Ši subkategorija įvardijama kaip *neigiami skirtingais lygmenimis vystomos kultūros politikos aspektai*. Vienas iš informantų teigia, kad yra silpnas bendradarbiavimas tarp skirtingų ministerijų, net tarp kai kurių kultūros įstaigų, veikiančių tame pačiame mieste. Dar vienas informantas pabrėžia, kad valstybinio lygmens institucijos, priimdamos svarbius sprendimus, už kurių įgyvendinimą bus atsakingos vietos lygmens institucijos, su vietos lygmens institucijoms labai mažai tariasi.

Įžvalgos kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: *valdančių institucijų gebėjimo numatyti problemas teigiami aspektai; iškylančios problemos perspektyvinio prognozavimo atžvilgiu; nenuoseklios kultūros politikos požymiai*.

Subkategorijoje *valdančių institucijų gebėjimo numatyti problemas teigiami aspektai* aptariamoms informantų nuostatomis valdančių institucijų atžvilgiu. Tik vienas iš informantų teigia, kad dabartinės LR Kultūros ministerijos darbuotojai geba identifikuoti perspektyvinio pobūdžio problemas ir jas spręsti. Tačiau svarbu nepamiršti, kad ministerija žengia tik pirmuosius perspektyvinio problemų identifikavimo žingsnius. Kaip LR Kultūros ministerijos siekinį spręsti perspektyvines problemas, informantas įvardija LR Kultūros pagrindų įstatymo kūrimą. Įstatymo atsiradimo poreikis buvo jau seniai. Kultūros lauko įstaigos vadovavosi tik Lietuvos kultūros politikos nuostatais, bet neturėjo visas sritis jungiančio įstatymo. Subkategorija, įvardijama kaip *iškylančios problemos perspektyvinio prognozavimo atžvilgiu*, gausesnė informantų nuomonių nei prieš tai buvusi, nes informantai išsako labai daug problemų šiuo aspektu. Vienas iš informantų taikliai įvardija, kad dėl tyrimų neatlikimo ar atlikimas vykęs seniai, negali būti atlikta perspektyvinio pobūdžio analizė. Esminė problema yra ta, kad negalima daryti duomenimis grįstų sprendimų į ateitį. Kitas informantas įvardija dar vieną labai opią problemą – daug metų nesiorientuota į jaunimo kultūrinį ugdymą, t. y. švietimą nuo mažens. Dėl šios priežasties šiandien jaunimą labai sunku sudominti, pritraukti ir ugdyti suvokimą, kad kultūra yra neatsiejama kiekvieno iš individų identiteto dalis. Galima pastebėti, kad prieš pusantrų metų jau buvo imtasi iniciatyvos skatinti jaunimo kultūrinį ugdymą per švietimo prizmę sukuriant moksleivių Kultūros pasą. *Nenuoseklios kultūros politikos*

požymių subkategorijoje informantai įvardija problemas. Vienas iš informantų pabrėžia kultūros politikos nenuoseklumą ir prognozuoja, kad priimtas naujas LR Kultūros pagrindų įstatymas situacijos iš esmės nepakeis. Kitas informantas akcentuoja etninės kultūros srities politikos nenuoseklumą pabrėždamas, kad nėra nuoseklaus krypčių išsigryninimo, o blaškomasi nuo vienos proteguojamos srities prie kitos. Dar vienas informantas išryškina visuminio suvokimo trūkumą, pabrėždamas, kad visos meno rūšys ir išraiškos formos turi būti vienodai svarbios. Šis informantas iškelia vykdomos politikos problemą nurodydamas, kad valstybiniu lygmeniu trūksta suvokimo apie tautinio meno svarbą kaip valstybės kultūros pamatą. Kitas informantas akcentuoja blogą Lietuvos kultūros politikos bruožą – spontaniškumą. Minėtas informantas savo nuostatas grindžia nurodydamas skirtingų Vyriausybių siekius įvesti naujas reformas, nors prieš tai buvusios Vyriausybės pradėtos vykdyti reformos dar nėra iki galo užbaigtos.

Tinkliškumo kategorija pagal interviu metu surinktas informantų nuostatas yra skirstoma į šias subkategorijas: *pastangos formuoti vieningą miesto kultūros veidą; spragos formuojant vieningą miesto kultūros veidą; tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumai; informantų nuomone tobulintini kultūros įstaigų tarpusavio bendradarbiavimo aspektai.*

Subkategorija, *įvardijama kaip pastangos formuoti vieningą miesto kultūros veidą*, akcentuoja gebėjimą kurti miestą reprezentuojančią kultūrą. Informantai, atsakydami į šios subkategorijos klausimą, pasidalijo į dvi priešingas stovyklas. Vieni iš informantų teigia, kad siekis formuoti vieningą miesto kultūros veidą yra fragmentiškas. Tačiau kiti informantai, kurių yra didžioji dalis, teigia, kad miestas kol kas neturi vieningo kultūros veido, bet yra stengiamasi palaipsniui jį kurti. Sukurtas miestą reprezentuojantis logotipas, reguliariai vyksta valstybinių kultūros įstaigų atstovų susitikimai - kultūros pusryčiai. Svarbu paminėti, kad, kuriant miesto logotipą, pasirinkta S. Kuzmos skulptūra „Šaulys“. Bėgant metams, ji tapo neatsiejama Šiaulių miesto kultūrinio urbanistinio kraštovaizdžio dalimi. Formuojant vieningą miesto veidą, kyla įvairių problemų, atsiranda spragų, kurias galima paminėti subkategorijoje, kuri įvardijama kaip *spragos formuojant vieningą miesto kultūros veidą*. Vienas iš informantų teigia, kad pastangos formuoti miesto veidą yra gana fragmentiškos, sietinos tik su valstybinių švenčių minėjimu. Kitas informantas, turintis šiuo klausimu dar konservatyvesnę nuomonę, teigia, kad miestas neturi jokio kultūrinio veido, nes nyksta žmogiškasis kūrybinis potencialas. Dar vienas informantas pabrėžia, kad miesto politikai palaiko kultūrinės iniciatyvas, tačiau šios iniciatyvos yra tarpusavyje nekoreliuojančios. Jis labai taikliai įvardija kitų informantų šiuo klausimu išsakytų nuostatų apibendrinimui tinkančią frazę: „mieste yra daug spontaniškos įvairovės“. Subkategorijoje, kuri įvardijama kaip *tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumai*, aptariamos bendradarbiavimo problemos, su kuriomis susiduria kultūros lauko atstovai. Visi informantai teigia, kad yra vienokių ar kitokių bendradarbiavimo spragų.

Didelė dalis informantų nurodo problemą, kad yra labai silpnas bendradarbiavimas su nevyriausybiniais kultūros sektoriumi. Nevyriausybinių organizacijų labai silpno įtraukimo į kultūros lauką aspektas pasireiškia per bendrų projektų su šio sektoriaus kultūros įstaigomis nebuvimą. Taip pat kai kurie informantai akcentuoja, kad yra stiprus susiskaldymas tarp pačių miesto kultūros įstaigų, jaučiama tarpusavio konkurencija. Labai svarbu, kad informantai geba įvardinti, kokias įstaigų tarpusavio bendradarbiavimo sritis reikia stiprinti. Informantų išsakytų nuostatų pagrindu suformuota kita subkategorija – **informantų nuomone tobulintini kultūros įstaigų tarpusavio bendradarbiavimo aspektai**. Vienas iš informantų nurodo, kad reikia tobulinti kultūros įstaigų kūrybinį bendradarbiavimą, kuris atsiskleistų per bendrą projektinę, šviečiamąją veiklą. Kitas informantas pabrėžia, kad reikia ugdyti darbuotojų vidinį suvokimą, kad, nepriklausomai nuo darbo vietos ir užimamų pareigų, darbuotojas yra atsakingas už savo indėlį į bendrą kultūros lauką. Dar vienas informantas nurodo, kad reikia ieškoti aktyvesnio dialogo būdų, kurie būtų priimtini tiek administratoriams, tiek kultūros politikos įgyvendintojams (kultūros darbuotojams). Buvo išsakyta nuomonė, kad į bendrus darbuotojų „kultūros pusryčius“ turėtų būti kviečiami ir nevyriausybinių kultūros sektoriaus atstovai.

Išanalizavus informantų pateiktas nuostatas, kurios atspindi skirtingus informantų požiūrius, galima teigti, kad socialinės sistemos darnumo ir tinkliškumo kokybės veikia vidutiniškai ir yra tobulintinos, o įžvalgos dimensija veikia labai prastai ir jos tobulinimui reikalingi drastiški pokyčiai.

3.2.4. Įgalintų kultūros sektoriaus objektų dimensija

Įgalintų kultūros sektoriaus objektų dimensiją sudaro trys sumaniosios socialinės sistemos kokybės: skaitmeniškumas, mokymasis, tinkliškumas (žr. 4 priedo 12 lentelę).

Skaitmeniškumo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: **skaitmenizuotų viešųjų paslaugų prieinamumas gyventojams; skaitmeninių viešųjų paslaugų prieinamumo trūkumai, tobulintinos sritys; pozityvūs skaitmenizacijos precedentai; technologijų pasitelkimas keičiantis informacija**.

Išskirta **skaitmenizuotų viešųjų paslaugų prieinamumo gyventojams** subkategorija gali būti traktuojama kaip „E. valdžios“ užtikrinimo dedamoji. Šios subkategorijos turinį atspindi vieno informanto pateikta nuostata, kad jų įstaigoje viešųjų paslaugų prieinamumas gyventojams yra labai aukšto lygio. Aukšto technologinio įstaigos lygio pavyzdys – galimybė vartotojui bet kokių paros metu atiduoti perskaitytą knygą bibliotekai. Kita subkategorija yra įvardijama kaip **skaitmeninių viešųjų paslaugų prieinamumo trūkumai**. Šioje subkategorijoje atsispindi net keturių informantų nuostatos. Visi šie informantai vieningai teigia, kad viešųjų paslaugų prieinamumas gyventojams yra

nepakankamas. Vienas iš informantų nurodo, kad skaitmeninių paslaugų, teikiamų gyventojams, spektras galėtų būti platesnis. Taip pat šis informantas pabrėžia, kad svarbų vaidmenį vaidina ne vien paslaugų prieinamumas, bet ir jų paprastumas, aiškumas eiliniams gyventojams. Deja, šiuo metu nemaža dalis viešųjų paslaugų, teikiamų gyventojams, reikalauja gana sudėtingų procedūrų, susidedančių iš daug veiksmų, kurie sunkiai suprantami eiliniam žmogui. Dar viena subkategorija, susijusi su technologijų diegimu, yra įvardijama kaip *pozityvūs skaitmenizacijos precedentai*. Informantai įvardijo tris skirtingas skaitmenizacijos apraiškas kultūros sektoriuje: Lietuvos integralią muziejų informacinę sistemą „LIMIS“, Kultūros paso elektroninę platformą, inovatyvią muziejų programėlę „Izi.travel.“ Kiekvienas iš šių pozityvių skaitmenizacijos precedentų padidino kultūros sektoriaus prieinamumą ir jo žinomumą. Dar viena subkategorija, susijusi su technologijų pritaikymu kultūros sektoriuje, yra įvardijama kaip *technologijų pasitelkimas keičiantis informacija*. Visi informantai akcentuoja technologijų pasitelkimo svarbą keičiantis informacija. Vienas iš informantų teigia, kad skaitmeninės technologijos padeda kultūrinį objektą paversti reikšminga kultūrine praktika. Svarbu paminėti ir tai, kad technologijos kultūros sektoriuje užtikrina grįžtamąjį ryšį tarp kultūros lauko dalyvių. Kitas informantas nurodo technologijų pasitelkimo svarbą skaitmeninant muziejų fonduose esančius eksponatus. Suskaitmeninta informacija tampa viešai prieinama, muziejai gali lengvai tarpusavyje keistis ir naudotis šia informacija. Dar vienas informantas pabrėžia technologinę galimybę kultūros sektoriaus darbuotojams nuotoliniu būdu naudotis užsienio šalių duomenų bazėmis.

Mokymosi kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: *įstaigos patirties perėmimas iš kitų organizacijų; bendradarbiavimo apraiškos; bendradarbiavimo, besikeičiant informacija, privalumai*.

Subkategorijoje įvardintoje, kaip *įstaigos patirties perėmimas iš kitų organizacijų*, išryškinama įstaigos mokymosi prizmė. Visi informantai pabrėžia, kad patirtis iš kitų organizacijų yra perimama įvairiais būdais. Remiantis informantų pateiktomis nuostatomis, patirtis perimama konferencijų, seminarų ir susitikimų metu stebint kitų įstaigų veiklą, dalyvaujant tarptautinių organizacijų veikloje. *Bendradarbiavimo apraiškų* subkategorijoje informantai nurodo kultūros lauko partnerius, su kuriais yra glaudžiai bendradarbiaujama. Apibendrinant informantų pateiktus bendradarbiavimo ryšius pagal veiklos sritis, galima teigti, kad bendradarbiaujama su galerijomis, muziejais, kultūros centrais, kūrybinėmis sąjungomis, LR Kultūros ministerijos darbo grupėmis. Dar viena išskirta subkategorija yra įvardijama kaip *bendradarbiavimo besikeičiant informacija privalumai*. Šioje subkategorijoje visi informantai įvardija tam tikrus privalumus besikeičiant informacija. Vienas iš informantų teigia, kad keičiantis informacija tarp įstaigų, atsiranda galimybė nuolatos tobulinti savo veiklą. Kitas informantas pabrėžia, kad pasikeitimas informacija tarp įstaigų

suteikia galimybę greičiau priimti sprendimus, sustiprina įstaigų tarpusavio ryšius. Dešimtas informantas teigia, kad keičiantis informacija, galima patobulinti strateginio pobūdžio įstaigos dokumentus.

Tinkliškumo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: *užsienio šalių partneriai, su kuriais bendradarbiaujama; tarpinstitucinio bendradarbiavimo apraiškos*.

Subkategorijoje, kuri įvardijama kaip *užsienio šalių partneriai, su kuriais bendradarbiaujama*, informantai pateikia bendradarbiavimo patirties su užsienio partneriais pavyzdžius. Visi informantai pasidžiaugia, kad yra užmezgti ir išvystyti bendradarbiavimo ryšiai su panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis užsienyje. Pateikiant plačią įstaigų-partnerių geografinę aprėptį, tikslinga įvardinti šalis, su kurių organizacijomis yra bendradarbiaujama: Latvija, Švedija, Kroatija, Lenkija, Estija, Norvegija, Baltarusija, Japonija, Argentina, JAV. Dar viena išskirta subkategorija, atskleidžianti įstaigų tinkliškumą, įvardijama kaip *tarpinstitucinio bendradarbiavimo apraiškos*. Diskutuojant su informantais, išryškėjo, kad Šiauliuose yra labai stiprus tarpšritis kultūros ir kitų įstaigų bendradarbiavimas. Informantai teigia, kad yra bendradarbiaujama su savivaldybės vežėju „Busturas“, nevyriausybinėmis ir švietimo organizacijomis, Šiaulių miesto savivaldybe, verslo įstaigomis, pasienio apsaugos, gaisrinės ir policijos tarnybomis.

Išanalizavus informantų pateiktas nuostatas, kurios atspindi skirtingus informantų požiūrius, galima teigti, kad socialinės sistemos skaitmeniškumo kokybė veikia vidutiniškai ir yra tobulintina, o mokymosi ir tinkliškumo dimensijos veikia gerai.

3.2.5. Bendrosios vertės kūrimo kultūros dimensija

Bendrosios vertės kūrimo kultūros dimensiją sudaro trys sumaniosios socialinės sistemos kokybės: dinamiškumas, novatoriškumas, žinojimas (žr. 4 priedo 13 lentelę).

Dinamiškumo kategorija, indentifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: *aukšto kultūros lygio išlaikymo apraiškos; aplinkos veiksniai, darantys poveikį aukšto kultūros lygio išlaikymui; pastangos, skiriamos nacionalinio identiteto išsaugojimui; dėmesio nacionalinio identiteto išsaugojimui trūkumas; dėmesys, skiriamas nacionalinės kultūros viešinimui, populiarinimui; tobulintinos nacionalinės kultūros viešinimo sritys*.

Subkategorijoje, įvardintoje kaip *aukšto kultūros lygio išlaikymo apraiškos*, informantai išsako savo nuostatas, susijusias su kultūros lygio išlaikymu, suvokiamas kaip atsakomybė visuomenei. Vienas iš informantų teigia, kad gebėjimas išlaikyti aukštą kultūros lygį pasireiškia per

profesionalaus meno produkcijos kūrimą. Kitas informantas įvardija labai svarbų aspektą nurodydamas, kad privačių kultūros įstaigų aukšto kultūros lygio išlaikymo atsakomybė priklauso tik nuo jų vidinės atsakomybės. Įstaigos, neturinčios vidinės atsakomybės ir norinčios gauti didesnę pelną, labai dažnai kuria pop kultūros produktus, be išliekamosios meninės ir kultūrinės vertės. Dar vienas iš informantų labai taikliai įvardija, kad vartotojas (žiūrovas) turi būti ugdomas nuo mažens. Šeštasis informantas pabrėžia, kad valstybinio pavaldumo įstaigos aukštą teikiamų paslaugų kultūrinį lygį gali išlaikyti tol, kol organizacijai sąlygų nediktuoja komercinė rinka. Aštuntasis informantas įvardija, kad jų organizacija, siekdama išlaikyti aukštą kultūros lygį, pristato geriausius kūrėjų darbus, leidžia periodinius leidinius, organizuoja aukšto meninio lygio parodas. Subkategorijoje, įvardintoje kaip *aplinkos veiksniai, darantys poveikį aukšto kultūros lygio išlaikymui*, informantai pateikia įžvalgas nurodydami veiksnius, darančius įtaką aukšto lygio kultūrai. Ketvirtasis informantas pabrėžia, kad gebėjimas išlaikyti aukštą miesto kultūros lygį labai priklauso nuo miesto tarybos priimamų sprendimų dėl finansavimo skyrimo tam tikroms meno rūšims. Šeštasis informantas teigia, kad teatrums iškėlus uždavinį užsidirbti daugiau iš savo renginių, yra labai tikėtinas ženklus spektaklių meninio lygio kritimas. Meninio lygio kritimas yra neišvengiamas, kai meninė produkcija yra kuriama orientuojantis į daugumos kultūros vartotojų poreikius. Kitas įtaką valstybės kultūros vystymuisi darantis veiksnys yra įvardijamas kaip *pastangos, skiriamos nacionalinio identiteto išsaugojimui*. Pirmasis informantas teigia, kad nacionalinės tapatybės išsaugojimas yra daugiasluoksnis procesas, nuolat kintantis globalizacijos amžiuje. Informantas taip pat pabrėžia, kad nacionalinis identitetas turi visas galimybes plėstis. Trečiasis informantas akcentuoja, kad unikali kultūra negali būti izoliuota ir turi įsijungti į daugiasluksnį pasaulinės kultūros reiškinių, neprarasdama savo skambesio daugialypiame chore. Šeštasis informantas, kalbėdamas apie profesionalią teatro kultūrą, teigia, kad projektai, susiję su nacionalinio identiteto išsaugojimu, yra gerai finansuojami. Ši subkategorija, artima prieš tai aprašytai, įvardijama kaip *dėmesio nacionalinio identiteto išsaugojimui trūkumas*. Visi informantai, kalbėdami apie šią subkategoriją, teigia, kad skiriamas dėmesys tautinio-nacionalinio identiteto išsaugojimui yra nepakankamas. Aštuntasis informantas pabrėžia, kad, neskiriant pakankamai dėmesio, finansavimo, tautodailės vaidmuo vis labiau menksta. Penktasis ir šeštasis informantai akcentuoja, kad dėmesys, skiriamas nacionalinio identiteto išsaugojimui yra skiriamas fragmentiškas, t. y. tik renginių ir festivalių metu. Devintasis informantas pabrėžia, kad reikalingi tam tikri veiksmai nacionalinio identiteto išsaugojimui, nes vyksta labai spartus nykimas. Dešimtas informantas teigia, kad skiriamas dėmesys nacionalinio identiteto išsaugojimui yra deklaratyvus, tai atsispindi skiriant vis mažesnę finansavimą tautodailės sričiai. Informantas dalijasi įžvalga, kad, bėgant laikui, dauguma tautodailės šakų Lietuvoje nunyks. Dar viena išskiriama subkategorija įvardijama kaip *dėmesys, skiriamas nacionalinės kultūros viešinimui, populiarinimui*. Šioje subkategorijoje analizuojamas labai svarbus kultūros gyvavimo

aspektas – nacionalinės kultūros populiarinimas ir viešinimas. Didžioji dalis informantų teigia, kad skiriamas nepakankamas dėmesys tautinės kultūros viešinimui ir populiarinimui. Pirmasis informantas mano, kad esminė problema, dėl kurios nukenčia tautinė kultūra, jos viešinimas ir populiarinimas, yra vyraujantis tautinės kultūros atmetimo požiūris ir didesnio dėmesio skyrimas šiuolaikinei kultūrai. Trečiasis informantas teigia, kad jo vadovaujamoje organizacijoje tautinės kultūros viešinimui yra skiriamas didelis dėmesys: įkurtas kraštotyros skyrius, dalyvaujama respublikiniuose ir vietos lygmens renginiuose. Dešimtas informantas akcentuoja, kad tautinės kultūros atstovais dažnai yra pasinaudojama per tam tikrus valstybinio lygmens renginius siekiant sukurti įvaizdį, kad tautinė kultūra yra gyva. Subkategorija, orientuota į viešinimo tobulinimą, yra įvardijama kaip **tobulintinos nacionalinės kultūros viešinimo sritys**. Pirmasis informantas įvardija, kad reikėtų tobulinti tautinės kultūros sklaidą, gerinti komunikaciją. Devintasis informantas pabrėžia, kad finansavimas tautinės kultūros populiarinimui turėtų būti gerokai didesnis, nes labai svarbu suvokti tautinės kultūros svarbą valstybės identiteto išsaugojimui pasaulyje.

Novatoriškumo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: **inovacijų kultūros sektoriuje pavyzdžiai; ilgalaikį efektą turinčios inovacijos; Kultūros paso, kaip inovacijos, reikšmė**.

Subkategorijoje, įvardintoje kaip **inovacijų kultūros sektoriuje pavyzdžiai**, pateikiamos aktualiausios kultūros sektoriuje įdiegtos technologinės naujovės. Informantai išskyrė šias inovacijas kultūros srityje: „Lietuvos muziejų kelias“, Šiaulių miesto savivaldybės kultūros krepšelis, elektroninė bilietų ir renginių pardavimo sistema, Kultūros paso elektroninė platforma. Visos šios inovacijos vienaip ar kitaip prisidėjo prie kultūros sektoriaus prieinamumo gyventojams gerinimo, populiarumo skatinimo. Įdiegtos inovacijos padeda kultūros paslaugų vartotojams elektroniniu būdu patogiau ir greičiau užsisakyti paslaugas, įsigyti bilietus ar sužinoti susistemintą informaciją ir maršrutą norint aplankyti tam tikrus objektus. Kitoje subkategorijoje išskiriamos inovacijos pagal jų ilgalaikį efektą. Subkategorija įvardijama kaip **ilgalaikį efektą turinčios inovacijos**. Pirmojo informanto įvardintas „Lietuvos muziejų kelias“, bėgant laikui, tapo tęstiniu projektu, kuris supažindina visuomenę su šalies kultūros paveldu. Devintasis informantas įvardija inovaciją, susijusią su muziejuose saugomo paveldo aktualizavimu ir skaitmeninimu, t. y. integralia informacine muziejų sistema LIMIS. Šioje, visiems vartotojams prieinamoje, sistemoje yra pateikiami skaitmenizuoti muziejų fonduose ir kolekcijose saugomi eksponatai. Sistema yra nuolat atnaujinama ir papildoma naujais suskaitmenintais eksponatais. Dar viena labai svarbi subkategorija, orientuota į kultūros ir švietimo laukų sujungimą, įvardijama kaip **Kultūros paso, kaip inovacijos, reikšmė**. Visi informantai vieningai teigia, kad Kultūros pasas daro didžiulę įtaką kultūros populiarinimui ir jos viešinimui. Pirmasis informantas taikliai įvardija, kad Kultūros pasas pradėjo trinti ribą tarp kultūros

ir švietimo sektorių. Antrasis ir šeštasis informantai pabrėžia, kad Kultūros pasas ženkliai prisideda prie mokinių akiračio plėtimo. Kultūros paso sukūrimas Lietuvoje suteikia moksleiviams galimybę nemokamai dalyvauti edukacinėse programose ir tokiu būdu gilinti žinias etnokultūros ir kitose srityse. Antrasis informantas akcentuoja, kad Kultūros pasas suteikia paslaugų teikėjams galimybę pagerinti savo finansinę būklę.

Žinojimo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: ***siekiniai formuoti sumanią kultūrą; aukštos kokybės kultūros istoriniu požiūriu išlikimo svarba globalios pasaulinės kultūros atžvilgiu.***

Išskirta subkategorija, kuri įvardijama kaip ***siekiniai formuoti sumanią kultūrą***, išryškina sumanios kultūros užuomazgas, pateiktas informantų. Pirmasis informantas teigia, kad sumani kultūra – kultūra, jungianti kultūrų išmanymą, skatinanti asmens saviraišką ir tautinio tapatumo puoselėjimą. Šeštasis informantas pabrėžia, kad sumani kultūra yra tam tikras kultūros išsivystymo lygmuo, kai ji tampa įtraukia ir neatsiejama sumanios visuomenės gyvavimo dalimi. Devintasis informantas pabrėžia, kad sumani kultūra turi būti grįsta kultūros lauko įstaigų tarpusavio bendryste, įtraukimu, o ne tarpusavio konkurencija. Dešimtas informantas taikliai pastebi, kad sumani kultūra neįsivaizduojama be kūrybiškos asmenybės ugdymo nuo mažų dienų. Apibendrinant informantų pateiktas nuostatas apie sumanią kultūrą, galima teigti, kad sumani kultūra neįsivaizduojama be kultūros įstaigų tarpusavio bendradarbiavimo, visuomenės įtraukimo ir kūrybiškos asmenybės ugdymo. Dar viena subkategorija yra įvardijama kaip ***aukštos kokybės kultūros istoriniu požiūriu išlikimo svarba globalios pasaulinės kultūros atžvilgiu.*** Į šios subkategorijos klausimą atsakė tik vienas informantas, tačiau jo pateikta nuomonė yra sviri ir taikli. Informantas teigia, kad aukštos kokybės nacionalinė kultūra yra neatsiejama nuo tarptautiškumo, nes kultūra savo prigimtimi prasme yra globalus reiškiny. Aukšto lygio kultūros išlaikymas globaliame pasaulyje nėra lengvas uždavinys, ypač mažai valstybei. Kaip įvardijo informantai, nacionalinei kultūrai skiriamas dėmesys turėtų būti didesnis. Tačiau drąsiai galima teigti, kad Lietuvoje nacionalinė-tautinė kultūra, nors ir veikiama globalizacijos procesų, yra ganėtinai gyvybinga.

Išanalizavus informantų nuostatas, kurios atspindi skirtingus informantų požiūris, galima teigti, kad žinojimas, kaip socialinės sistemos kokybė, veikia vidutiniškai ir yra tobulintina, novatoriškumo dimensija veikia gerai, o dinamiškumo dimensija veikia labai prastai ir jai reikalingi drastiški pokyčiai.

3.2.6. Intelektinio ir technologinio kapitalo dermės dimensija

Intelektinio ir technologinio kapitalo dermės dimensiją sudaro trys sumaniosios socialinės sistemos kokybės: darnumas, skaitmeniškumas, žinojimas (žr. 4 priedo 9 lentelę).

Darnumo kategorijai, identifikuotai pagal informantų nuostatas, surinktas interviu, priskiriama subkategorija – *darnus žmogiškųjų išteklių vystymas*. Išskiriama subkategorija, kurios sudėtyje ieškoma darbuotojų mokymo sistemos apraiškų, įvardijama kaip *darnus žmogiškųjų išteklių vystymas*. Antrasis ir devintasis informantai teigia, kad labai didelė problema yra vieningos žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos nebuvimas. Tokios sistemos sukūrimas atneštų akivaizdesnių permainų kultūros sektoriui – darbuotojai sistemiškai galėtų tobulinti specifinius savo srities gebėjimus, išaugtų administracinio darbo našumas, teikiamų kultūros paslaugų kokybė. Šeštasis informantas teigia, kad jo vadovaujamoje įstaigoje yra sudarytos visos sąlygos žmogiškųjų išteklių tobulinimui, tačiau daug kas priklauso nuo paties darbuotojo asmeninio siekio tobulėti.

Skaitmeniškumo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: *įstaigos darbuotojų palankumas priimant, įsisavinant technologines naujoves; problemas, iškylančios įsisavinant technologines naujoves; darbuotojų gebėjimas išnaudoti technologinių platformų teikiamas galimybes*.

Subkategorijoje, įvardintoje kaip *įstaigos darbuotojų palankumas priimant, įsisavinant technologines naujoves*, atskleidžiamas įstaigos technologinis tobulėjimas per darbuotojų prizmę. Antrasis ir šeštasis informantai teigia, kad technologines naujoves jų įstaigose darbuotojai priima labai skirtingai, priklausomai nuo jų amžiaus, išsilavinimo ir vidinio siekio tobulėti. Trečiasis informantas konstatuoja, kad šalies bibliotekose prieš kelis metus buvo vykdomas Geitsų projektas, kurio metu darbuotojai gerokai pagerino kompiuterinius įgūdžius, buvo įsigyta moderni įranga. Penktasis ir devintasis informantai teigia, kad jų įstaigoje darbuotojai lengvai priima technologines naujoves, netgi naudojami specializuotomis programomis (STRAPIS). Kita išskirta subkategorija atskleidžia problemas, su kuriomis susiduria darbuotojai, įsisavindami naujas technologijas, ir yra įvardijama kaip *problemos, iškylančios įsisavinant technologines naujoves*. Šeštasis ir dešimtas informantai teigia, kad didžiausias problemas dėl technologijų įsisavinimo patiria vyresnio mažiaus darbuotojai. Ketvirtasis informantas nurodo, kad nemaža dalis Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų sunkiai valdo informacinę sistemą „Avilys“, todėl stabdo bendrą įstaigos darbą. Galima teigti, kad esminė problema, įsisavinant technologines naujoves įstaigose, yra susijusi su senyvo amžiaus darbuotojų ilgu ir sudėtingu adaptavimosi laikotarpiu technologijų srityje. Dar viena išskirta kategorija yra įvardijama kaip *darbuotojų gebėjimas išnaudoti technologinių platformų teikiamas galimybes*. Pirmasis informantas labai kontraversiškai pažvelgia į klausimą apie technologinių platformų galimybių išnaudojimą ir pabrėžia, kad problema yra ne technologijų įsisavinimas, o kūrybiškumo, tarpdiscipliniškumo trūkumas. Šeštasis ir devintasis informantai teigia,

kad jauno amžiaus darbuotojai stengiasi išnaudoti ir taikyti kuo platesnes technologinių platformų galimybes, tačiau vyresnio amžiaus žmonės visai nežino apie platformų galimybes arba jomis nesinaudoja. Dešimtas informantas taip pat įvardija, kad darbuotojai įstaigoje išnaudoja labai mažai technologinių platformų galimybių, nes yra vyresnio amžiaus.

Žinojimo kategorija, identifikuota pagal informantų nuostatas, surinktas interviu metu, yra skirstoma į šias subkategorijas: *dėmesys, skiriamas darbuotojų kompiuterinių kompetencijų tobulinimui; teigiama technologijų įtaka kultūros sektoriui; neigiama technologijų įtaka kultūros sektoriui.*

Subkategorijoje, įvardintoje kaip *dėmesys, skiriamas darbuotojų kompiuterinių kompetencijų tobulinimui*, atskleidžiamos pastangos ir investicijos atitinkamų darbuotojų kompetencijų tobulinimui. Trečiasis ir devintasis informantai teigia, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui yra skiriamas ypatingas dėmesys, t. y. darbuotojai dažnai siunčiami į mokymus, seminarus. Penktasis informantas nurodo, kad kompiuterinio raštingumo tobulinimui lėšos nėra skiriamos. Informanto teigimu, nupirkus naujas programas, darbuotojai su jomis yra supažindinami, o po to tobulinti įgūdžius reikia savarankiškai. Šeštasis informantas teigia, kad lėšos, skiriamos ne pamatiniams kompiuterinio raštingumo įgūdžiams tobulinti, bet tam tikriems specifiniams kompiuteriniams įgūdžiams įgyti. Kita subkategorija yra įvardijama kaip *teigiama technologijų įtaka kultūros sektoriui*. Pirmasis ir trečiasis informantai teigia, kad informacinių technologijų diegimas kultūros sektoriui atnešė labai daug naujovių, permainų, kurios skatina įstaigų vystymąsi. Tačiau yra ir neigiama technologijų diegimo pusė, kuri subkategorijos pavidalu įvardijama kaip *neigiama technologijų įtaka kultūros sektoriui*. Šeštasis ir devintasis informantai išsako įžvalgas, kad technologijų daroma neigiama įtaka kultūros sektoriui gali būti netgi lemtinga. Šeštojo informanto teigimu, technologijos formuoja naują technologinę kultūrą, kurios pagrindu formuojasi naujas kultūrinis darinys. Gali būti, kad susiformavęs darinys bus toks stiprus, jog nukonkuruos tradicinę kultūrą ir archajiškesnes meno formas.

Išanalizavus informantų pateiktas nuostatas, kurios atspindi skirtingus informantų požiūrius į įvairius klausimus, galima teigti, kad darnumas, skaitmeniškumas ir žinojimas, kaip socialinės sistemos kokybės, veikia vidutiniškai ir yra tobulintinos.

3.3. Teorinio sumanaus kultūros valdymo modelio raiška šiaulių mieste



8 pav. Sumanaus kultūros valdymo modelio raiška Šiaulių mieste

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Sumanaus Šiaulių miesto kultūros valdymo modelio raiškos vertinimas atliktas pagal žemiau įvardintus kriterijus. Sumanosios socialinės sistemos kokybės įvertintos kaip gerai veikiančios, jei daugiau kaip trečdalis informantų į konkrečią kokybę atspindinčius klausimus pateikė teigiamą atsakymą. Šį vertinimo kriterijų atitinkančios kokybės įvardijamos kaip veikiančios gerai ir žymimos žalia spalva.

Sumaniosios socialinės sistemos kokybės įvertintos kaip vidutiniškai veikiančios, jei daugiau kaip trečdalis informantų į konkrečią kokybę atspindinčius klausimus pateikė iš dalies pritariančią atsakymą. Šios srities kokybių funkcionavimas tyrėjo įvardijamas kaip geras. Šį vertinimo kriterijų atitinkančios kokybės įvardijamos kaip veikiančios vidutiniškai ir žymimos geltona spalva.

Sumaniosios socialinės sistemos kokybės įvertintos kaip prastai veikiančios, jei daugiau kaip trečdalis informantų į konkrečią kokybę atspindinčius klausimus pateikė neigiamą atsakymą. Šį vertinimo kriterijų atitinkančios kokybės įvardijamos kaip veikiančios prastai ir žymimos raudona spalva.

Pagal tyrėjo nustatytus kriterijus atlikus vertinimą, sumanaus Šiaulių miesto kultūros valdymo modelyje buvo įvertintas sumanios socialinės sistemos kokybių funkcionavimas atskirose šešiose dimensijose. Vertintas aštuoniolikos sumaniosios socialinės sistemos kokybių funkcionavimas. Remiantis rezultatais, kurie spalvų pavidalu atsispindi pateiktame modelyje, geriausiai veikia *Igalintų kultūros sektoriaus objektų* dimensija, o silpniausiai – *Ižvalgaus interesų derinimo kultūros sektoriuje* dimensija. Išskiriant atskiras sumaniosios socialinės sistemos kokybes pagal jų funkcionavimą, paaiškėjo, kad geriausiai veikia *Novatoriškumo* kokybė, o silpniausiai – *Žinojimo* ir *Dinamiškumo* kokybės. Tikslinga tyrimo rezultatais pagrįsti įvardintųjų dviejų dimensijų (geriausiai ir silpniausiai veikiančių) ir sumaniosios socialinės sistemos kokybių (geriausiai ir silpniausiai veikiančių) funkcionavimą.

Geriausiai veikia *Igalintų kultūros sektoriaus objektų* dimensija, nes dvi (*Mokymosi* ir *Tinkliškumo*) šios dimensijos kokybės veikia gerai, o *Skaitmeniškumo* kokybė veikia vidutiniškai.

Mokymosi kokybė skirstoma į tris subkategorijas. Kiekvienoje subkategorijoje pateikiant apibendrintas informantų nuostatas, pagrindžiamas geras kokybės veikimas. Subkategorijoje įvardintoje, kaip *įstaigos patirties perėmimas iš kitų organizacijų*, išryškinama įstaigos mokymosi prizmė. Visi informantai pabrėžė, kad labai svarbu perimti patirtį iš kitų organizacijų dalyvaujant konferencijose, seminaruose, stebint kitų įstaigų veiklą, dalyvaujant tarptautinių organizacijų veikloje. ***Bendradarbiavimo apraiškų*** subkategorijoje informantai teigia, kad ypatinga svarba teikiama bendradarbiavimui su kitomis kultūros lauko įstaigomis. Apibendrinant informantų pateiktus bendradarbiavimo ryšius pagal veiklos sritis, galima teigti, kad bendradarbiaujama su galerijomis, muziejais, kultūros centrais, kūrybinėmis sąjungomis, LR Kultūros ministerijos darbo grupėmis. Dar viena išskirta subkategorija yra įvardijama kaip ***bendradarbiavimo besikeičiant informacija privalumai***. Šioje subkategorijoje visi informantai įvardijo kultūros įstaigų keitimosi informacija tarpusavyje privalumus. Informantai pabrėžė, kad, keičiantis informacija, atsiranda galimybė nuolatos tobulinti savo veiklą, greičiau ir sklandžiau priimti tam tikrus sprendimus, tobulinti strateginio pobūdžio dokumentus. Daugiau nei trečdalis informantų pateikė teigiamas nuostatas *Mokymosi* kokybės atžvilgiu, todėl *Mokymosi* kokybė įvertinta kaip veikianči gerai.

Tinkliškumo kategorija, pagal interviu metu surinktas informantų nuostatas, yra skirstoma dvi subkategorijas. Kiekvienoje subkategorijoje pateikiant apibendrintas informantų nuostatas, pagrindžiamas geras kokybės veikimas. Subkategorijoje, kuri įvardijama kaip ***užsienio šalių partneriai su kuriais bendradarbiaujama***, informantai išryškina bendradarbiavimo patirtį su užsienio partneriais. Visi informantai džiaugiasi ir didžiuojasi, kad yra išvystyti bendradarbiavimo ryšiai su panašią veiklą vykdančiomis organizacijomis užsienyje. Bendradarbiaujama su labai didelėje geografinėje aprėptyje išsidėsčiusiomis įstaigomis: Latvijoje, Švedijoje, Kroatijoje, Lenkijoje, Estijoje, Norvegijoje, Baltarusijoje, Japonijoje, Argentinoje, JAV. Dar viena išskirta subkategorija, kuri atskleidžia įstaigų tinkliškumą, įvardijama kaip ***tarpinstitucinio bendradarbiavimo apraiškos***. Diskutuojant su informantais, išryškėjo, kad Šiauliuose yra labai stiprus tarpsritis kultūros ir kitų įstaigų bendradarbiavimas. Informantai teigė, kad yra bendradarbiaujama su savivaldybės vežėju „Busturas“, policija, nevyriausybinėmis, švietimo organizacijomis, pasienio apsauga, gaisrine, verslo įstaigomis, Šiaulių miesto savivaldybe. Daugiau nei trečdalis informantų pateikė teigiamas nuostatas *Tinkliškumo* kokybės atžvilgiu, todėl *Tinkliškumo* kokybę įvertinta kaip veikianti gerai.

Skaitmeniškumo kategorija pagal interviu metu surinktas informantų nuostatas yra skirstoma į keturias subkategorijas. Vienoje iš subkategorijų, remiantis informantų pateiktomis nuostatomis, buvo išryškintas vidutinis kokybės veikimas. Ši subkategorija yra įvardijama kaip ***skaitmeninių viešųjų paslaugų prieinamumo trūkumai***. Subkategorijoje, kurioje informantų akcentuojamas vidutinis skaitmeninių paslaugų prieinamumas, atsispindi net keturių informantų nuostatos. Visi šie informantai vieningai teigė, kad viešųjų paslaugų prieinamumas gyventojams yra nepakankamas. Vienas iš informantų pabrėžė, kad skaitmeninių paslaugų, teikiamų gyventojams, spektras galėtų būti platesnis. Taip pat šis informantas nurodo, kad svarbų vaidmenį vaidina ne vien paslaugų prieinamumas, bet ir jų paprastumas, aiškumas eiliniams gyventojams. Deja, šiuo metu nemaža dalis viešųjų paslaugų, teikiamų gyventojams, reikalauja gana sudėtingų procedūrų, susidedančių iš daug veiksmų, kurie sunkiai suprantami eiliniam žmogui. Daugiau nei trečdalis informantų pateikė vidutiniškas nuostatas *Skaitmeniškumo* kokybės atžvilgiu, todėl *Skaitmeniškumo* kokybę įvertinta kaip veikianti vidutiniškai.

Silpniausiai veikia *įžvalgos interesų derinimo kultūros sektoriuje dimensija*, nes dvi (*Darnumo* ir *Tinkliškumo*) kokybės iš šios dimensijos veikia vidutiniškai, o *Įžvalgos* kokybė veikia prastai.

Darnumo kategorija, pagal interviu metu surinktas informantų nuostatas, turi dvi subkategorijas. Vienoje iš subkategorijų, remiantis informantų pateiktomis nuostatomis, buvo išryškintas vidutinis kokybės veikimas. Subkategorija įvardijama kaip ***neigiami skirtingais lygmenimis vystomos kultūros politikos aspektai***. Vienas iš informantų teigia, kad yra silpnas bendradarbiavimas tarp skirtingų ministerijų, net tarp kai kurių kultūros įstaigų, veikiančių tame

pačiame mieste. Dar vienas informantas pabrėžia, kad valstybinio lygmens institucijos, priimdamos svarbius sprendimus, už kurių įgyvendinimą bus atsakingos vietos lygmens institucijos, su vietos lygmens institucijoms labai mažai tariaisi. Daugiau nei trečdalis informantų pateikė vidutiniškas nuostatas *Darnumo* kokybės atžvilgiu, todėl *Darnumo* kokybė įvertinta kaip veikianti vidutiniškai.

Tinkliškumo kategorija, pagal interviu metu surinktas informantų nuostatas, yra skirstoma į keturias subkategorijas. Dviejose iš subkategorijų, remiantis informantų pateiktomis nuostatomis, buvo nustatytas vidutinis kokybės veikimas. Formuojant vieningą miesto veidą kylą ir įvairių problemų, spagų, kurių pagrindu išskirta subkategorija, įvardijama kaip *spragos formuojant vieningą miesto kultūros veidą*. Vienas iš informantų pabrėžė, kad pastangos formuoti miesto veidą yra gana fragmentiškos, sietinos tik su valstybinių švenčių minėjimu. Kitas informantas, turintis šiuo klausimu dar konservatyvesnę nuomonę, teigia, kad miestas neturi jokio kultūrinio veido, nes nyksta žmogiškasis kūrybinis potencialas. Dar vienas informantas teigia, miesto politikai palaiko kultūrinės iniciatyvas, tačiau šios iniciatyvos yra tarpusavyje nekoreliuojančios. Šis informantas labai taikliai įvardijo kitų informantų išsakytų nuostatų šiuo klausimu apibendrinimui tinkančią frazę: mieste yra daug spontaniškos įvairovės. Subkategorijoje, kuri įvardijama kaip *tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumai*, aptariamos bendradarbiavimo problemos, su kuriomis susiduria patys kultūros lauko atstovai. Visi informantai teigia, kad yra vienokių ar kitokių bendradarbiavimo spragų. Didelė dalis informantų nurodo problemą, kad yra labai silpnas bendradarbiavimas su nevyriausybinio kultūros sektoriumi. Nevyriausybinų organizacijų labai silpno įtraukimo į kultūros lauką aspektas pasireiškia per bendrų projektų su šio sektoriaus kultūros įstaigomis nebuvimą. Taip pat kai kurie informantai akcentuoja, kad yra stiprus susiskaldymas tarp pačių miesto kultūros įstaigų, jaučiama tarpusavio konkurencija.

Ižvalgos kategorija, pagal interviu metu surinktas informantų nuostatas, yra skirstoma į tris subkategorijas. Dviejose iš subkategorijų, remiantis informantų pateiktomis nuostatomis, buvo nustatytas prastas kokybės veikimas. Subkategorija įvardijama kaip *iškylančios problemos perspektyvinio prognozavimo atžvilgiu*, gausesnė informantų nuomonėmis nei prieš tai buvusi, nes informantai mato labai daug problemų šiuo aspektu. Vienas iš informantų taikliai įvardija, kad dėl tyrimų neatlikimo ar atlikimas vykęs seniai, negali būti atlikta perspektyvinio pobūdžio analizė. Esminė problema yra ta, kad negalima daryti duomenimis grįstų sprendimų į ateitį. Kitas informantas įvardija dar vieną labai opią problemą – daug metų nesiorientuota į jaunimo kultūrinį ugdymą, t. y. švietimą nuo mažens. Dėl šios priežasties šiandien jaunimą labai sunku sudominti, pritraukti ir ugdyti suvokimą, kad kultūra yra neatsiejama kiekvieno iš individų identiteto dalis. Galima pastebėti, kad prieš pusantrų metų jau buvo imtasi iniciatyvos skatinti jaunimo kultūrinį ugdymą per švietimo prizmę sukuriant moksleivių Kultūros pasą. *Nenuoseklios kultūros politikos požymių* subkategorijoje informantai išryškina problemas. Vienas iš informantų pabrėžia kultūros politikos

nenuoseklumą ir prognozuoja, kad priimtas naujas LR Kultūros pagrindų įstatymas situacijos iš esmės nepakeis. Kitas informantas akcentuoja etninės kultūros srities politikos nenuoseklumą pabrėždamas, kad nėra nuoseklaus kryptiškų išsiginėjimo, o blaškymasis nuo vienos proteguojamos srities prie kitos. Dar vienas informantas išryškina visuminio suvokimo trūkumą, pabrėždamas, kad visos meno rūšys ir išraiškos formos turi būti vienodai svarbios. Šis informantas iškelia vykdomos politikos problemą nurodydamas, kad valstybiniu lygmeniu trūksta suvokimo apie tautinio meno svarbą kaip valstybės kultūros pamatą. Kitas informantas akcentuoja blogą Lietuvos kultūros politikos bruožą – spontaniškumą. Minėtas informantas savo nuostatas grindžia nurodydamas skirtingų Vyriausybių siekius įvesti naujas reformas, nors prieš tai buvusios Vyriausybės pradėtos vykdyti reformos dar nėra iki galo užbaigtos.

Novatoriškumo kokybė iš visų kokybių veikia geriausiai, nes ši kokybė dviejose skirtingose dimensijose įvertinta žalia spalva. Visi informantai, kaip vieną iš technologinių inovacijų, įvardija naudojamas kompiuterinių technologijų variacijas: „Google“ kalendorių, informacinę sistemą „Avilys“, specializuotą kompiuterinę įrangą bibliotekoms, elektroninę Kultūros paso platformą. Informanto įvardinta inovacija yra susijusi su lanksčiu darbo grafiku darbuotojams, kurių darbo specifika leidžia dirbti darbą nuotoliniu būdu ar jiems patogiomis darbo valandomis. Informantai išskyrė šias inovacijas kultūros srityje: „Lietuvos muziejų kelias“, Šiaulių miesto savivaldybės kultūros krepšelis, elektroninė bilietų į renginius pardavimo sistema, Kultūros paso elektroninė platforma. Informantai pabrėžė, kad nemaža dalis iš įvardintų inovacijų turi pozityvų ilgalaikį poveikį kultūros sektoriui.

Dinamiškumo ir *Žinojimo* kokybės veikia prasčiausiai. Įvertinus dinamiškumo kokybę pagal vertinimo kriterijus, jai priskirta viena geltona ir viena raudona spalva skirtingose dimensijose. Žinojimo kokybė atitinkamai įvertinta – 3 geltona spalva ir 1 raudona.

Dinamiškumo kokybė analizuota dviejose sumanus miesto kultūros valdymo dimensijose, todėl tikslinga išryškinti šių kokybių trūkumus, kuriuos įvardijo informantai. Subkategorijoje, įvardintoje kaip *lankstumo spragos*, pateikiamos informantų nurodytos priežastys dėl kurių organizacijoje yra susiduriama su lankstumo problemomis. Vienas iš informantų teigia, kad lankstumo laisvė viešajame sektoriuje yra apribota teisės aktų, kurie sukuria tam tikrus veiklos rėmus. Kitas informantas akcentuoja, kad lankstumo problemą sukelia senyvo amžiaus darbuotojai, kurie labai vangiai prisitaiko prie pokyčių. Subkategorijoje, įvardintoje kaip *aplinkos veiksniai, darantys poveikį aukšto kultūros lygio išlaikymui*, informantai pateikia įžvalgas nurodydami veiksnius, darančius įtaką aukšto lygio kultūrai. Ketvirtasis informantas pabrėžia, kad gebėjimas išlaikyti aukštą miesto kultūros lygį labai priklauso nuo miesto tarybos priimamų sprendimų dėl finansavimo skyrimo tam tikroms meno rūšims. Šeštasis informantas teigia, kad teatrams iškėlus uždavinį užsidirbti daugiau iš savo renginių, yra labai tikėtinas ženklus spektaklių meninio lygio kritimas.

Žinojimo kokybė analizuota keturiuose sumanaus miesto kultūros valdymo dimensijose. Tikslinga įvardinti kelis pagrindinius trūkumus, kuriuos akcentavo informantai. Subkategorijoje, ***iškylančios problemos dėl kvalifikacijos kėlimo***, išryškinamos spragos ir problemos su kuriomis susiduriama įstaigose. Vienas informantas iškelia labai opią kultūros sektoriaus problemą – šios srities specialistų kvalifikacijos kėlimo sistemos nebuvimą. Vieningos sistemos sunaikinimas, uždarius atsakingą instituciją, turėjo lemiamos įtakos kultūros darbuotojų kvalifikacijos menkimui. Subkategorijoje, įvardintoje kaip ***darbuotojų, turinčių tam tikras kompetencijas, trūkumas įstaigoje***, informantai teigia, kad organizacijose labai trūksta marketingo srities specialistų. Šios srities specialistų poreikis labai išaugo paskutiniajame dešimtmetyje, kai rinkos sąlygos tapo labai paveikios kultūros sričiai. Tenka ieškoti vadybinių sričių specialistų, kuriems lengviau pavyktų parduoti sukurtą kūrybinį produktą.

Atlikus sumanaus kultūros valdymo modelio vertinimą, išryškėjo gerai, vidutiniškai ir silpnai veikiančios sumaniosios socialinės sistemos kokybės. Labai svarbi dimensijų veikimui daranti įtaka yra teisinė bazė. Strateginiuose dokumentuose, įstatymuose rasta sumanaus valdymo apraiškų, kurias tikslinga aptarti. Europos Sąjungos dokumente „2020 M. EUROPA Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ pabrėžiama daugiadimensinio, skaitmeninio vystymosi kultūros sektoriuje svarba. Programoje „Kūrybiška Europa 2014-2020“ išryškinama kūrybiško vystymosi, dinamiškumo, tarptautiškumo svarba. *Europos Sąjungos Tarybos išvadose dėl 2019-2022 m. darbo plano kultūros srityje* akcentuojama tolygaus, darnaus kultūros sektoriaus vystymasis. *Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“* pabrėžiamas dėmesys, skiriamas mokymosi kokybei, kūrybiškumo vystymuisi. *2014-2020 m. nacionalinės pažangos programoje* akcentuojama inovatyvumo kokybės vystymo svarba žvelgiant per aukšto lygio viešųjų paslaugų teikimo prizmę. *Regionų kultūros plėtros 2012-2020 metų programoje* atskleidžiamos veiklos kryptys, glaudžiai susijusios su tinkliškumo vystymu tarp skirtingo lygmens viešojo sektoriaus institucijų. Ruošiamas *LR kultūros pagrindų įstatymo projektas* taps dokumentu, apjungiančiu visus kultūros srities teisės aktus. Šiame dokumente atskleidžiama didžioji dalis sumaniam kultūros valdymui būdingų aspektų. LR kultūros pagrindų įstatymo projekte aiškiai paskirstomos atsakomybės tarp kultūros lauko politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų.

IŠVADOS

Sumanumas traktuojamas kaip tam tikras gebėjimas, kuris suvokiamas kaip vietinių ir išorinių išteklių panaudojimas geriausiu būdu užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Sumanumo kokybė būdinga žmonėms ir įvairaus pobūdžio bei aprėpties socialinėms sistemoms. Aukšto technologinio išsivystymo laikmetyje sumanumo kokybė dažnai siejama su informacinėmis technologijomis. Sumanumas universalia prasme suvokiamas kaip gebėjimas greitai ir sklandžiai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos sąlygų. Sumanus viešasis valdymas traktuojamas kaip valdymo forma, susiejanti atviras ir aktyvias valdymo struktūras, kurių tarpusavio sąveikoje stengiamasi įtraukti visus dalyvius (gyventojus, verslo organizacijas, nevyriausybinių sektoriaus organizacijas, viešojo sektoriaus institucijas), išnaudoti miesto socialinį, ekonominį, ekologinį potencialą ir taip išvengti neigiamų išorinės aplinkos veiksnių. Sumanaus viešojo valdymo neatsiejama dedamoji yra informacinių technologijų diegimas, tobulinimas. Pasitelkiant informacines technologijas, yra integruojama informacija, procesai, infrastruktūra ir institucijos, kad būtų suteiktos aukštesnio lygio viešosios paslaugos gyventojams. Sumanaus viešojo valdymo modelį sudaro keturios dimensijos: strateginis judumas, įgalintas pilietiškumas, bendradarbiavimas sąveikoje, horizontalus valdymas.

Sumanus miestas pirmiausia siejamas su sumania bendruomene, sudaryta iš daugelio skirtingų bendruomenių: gyventojų, kultūros, verslo, mokslo, švietimo, meno. Sumanaus miesto strateginio pobūdžio tikslai ir prioritetai turi būti aktualūs ir orientuoti į daugelį skirtingų miesto bendruomenių. Sumanus miestas nuo kitų miestų skiriasi tuo, kad turi ryškiau išreikštas novatoriškumo, skaitmeniškumo ir kitas sumaniam miestui būdingas kokybes, tačiau svarbiausia yra tai, kad šio tipo miestas turi turėti kokybių visumą. Sumanus miestas yra neatsiejamas nuo sumanosios socialinės sistemos, kurią sudaro konkrečios kokybės: skaitmeniškumas, novatoriškumas, tinkliškumas, žinojimas, įžvalga, dinamiškumas, darnumas, mokymasis. Sumanosios socialinės sistemos kokybės glaudžiai koreliuoja su sumanosios socialinės sistemos kokybėmis. Sumanaus miesto modelyje yra išryškinamos jo dimensijos: bendruomenės, ekonomika, viešoji vadyba, žmonės, gyvensena, ekologinė aplinka ir sveikata. Modelyje yra išgryninama ir pasirenkama viena iš viešosios vadybos rūšių, t. y. kultūros vadyba. Sumanus miesto medis yra neatsiejamas nuo infrastruktūros plotmės, kurią sudaro: industrinė struktūra, IKT, logistika, energetika, būstas, viešosios erdvės ir paslaugos, kultūros įstaigos.

Kultūros vadybos konstruktas formuluojamas derinant kultūros ir vadybos koncepcijas, glaudžiai siejant kultūros vadybą su kultūros politikos įgyvendinimu ir įžvelgiant kultūros vadybos specifiką. Sumanus kultūros valdymas bendrąja prasme suprantamas kaip veiksmų visuma, kurie užtikrina efektyvų kultūros sektoriaus sistemos veikimą dinamiškomis aplinkos sąlygomis, kai yra panaudojamas intelektinis kapitalas ir turimi ištekliai, kad iššūkius būtų galima paversti į galimybes. Atsižvelgiant į kultūros sektoriaus kompleksiskumą, kylančius naujus reikalavimus

kultūros vadybai, sumanumo koncepcijos taikymas vadybiniuose sprendimuose atveria daug naujų galimybių. Kultūros vadybos koncepcijos pasižymi plačia įvairove. Kiekviena iš koncepcijų papildo kultūros vadybos lauko sampratą tam tikrais naujais aspektais. Galima išskirti esmines penkias kultūros vadybos koncepcijų grupes: kultūros vadyba kaip specifinė vadyba meno ir kultūros srityje; kultūros vadyba kaip kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą atspindintis reiškinys, procesas; kultūros vadyba kaip institucijų vadyba; kultūros vadyba kaip profesija ir akademinė disciplina; kultūros vadyba kaip lyderyste grindžiama vadyba. Teorinė sumanumo fenomeno kultūros valdyme analizė įgalino išskirti šešias sumanumo dimensijas: strategiškumą; kūrybišką vystymą; įžvalgų interesų derinimą kultūros sektoriuje; įgalintus kultūros sektoriaus subjektus; intelektinio ir technologinio kapitalo dermę; bendros vertės kūrimo kultūrą. Visos dimensijos susijusios tarpusavyje, viena kitą papildančios ir išryškina sumanumo dimensijų kultūros valdyme koreliacijas su sumanosios socialinės sistemos kokybėmis. Kiekvienai sumanos kultūros valdymo dimensijai priskirta po tris sumanos socialinės sistemos kokybes.

Tyrimo metodologijoje pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, kuri taikoma atliekant mokslinių šaltinių turinio, teisės aktų ir informantų nuostatų turinio analizę. Pasirinktas atvejo analizės tyrimo metodas analizuojant Šiaulių miesto atvejį. Pasinaudojant teorinių šaltinių analizės rezultatais, teoriniu sumanaus miesto kultūros valdymo modeliu, sudaromas iš dalies struktūruotas interviu. Pritaikius informantų kriterinės atrankos metodą, tyrimui pagal tyrėjo sudarytus kriterijus atrinkta 10 informantų. Tyrėjo nuožiūra atliekama svarbiausių kultūros lauką reglamentuojančių teisės aktų atranka, kurių kokybinė turinio analizė atliekama tyrimo rezultatų analizės dalyje.

Tyrimo rezultatų analizės dalyje analizuoti skirtingo lygmens ir juridinės galios teisės aktai: Europos Sąjungos, Lietuvos nacionalinio lygmens teisės aktai (strateginio pobūdžio dokumentai, teisės aktai), vietos lygmens strateginio pobūdžio dokumentai. Išanalizuotas Lietuvos kultūros pagrindų įstatymo projektas, kuris ilgai rengiamas ir ateinančiais metais LR Seimo turi būti priimtas. Išanalizuotose teisės aktuose, o ypač Lietuvos kultūros pagrindų įstatymo projekte, rasta sumanaus kultūros valdymo apraiškų.

Atlikta informantų nuostatų turinio analizė, kurios pagrindu sudarytas sumanaus Šiaulių miesto kultūros valdymo modelis. Siekiant nustatyti sumanaus kultūros valdymo Šiaulių mieste sistemos kokybių funkcionavimą, atliktas kokybių vertinimas. Pagal vertinimo rezultatus aštuoniolika sumanosios socialinės sistemos kokybių pasiskirstė taip: 5 kokybės veikia gerai, 10 kokybių – vidutiniškai ir 3 kokybės veikia silpnai. Silpnai veikiančioms kokybėms pateiktos tobulinimo rekomendacijos. Nustatyta, kad geriausiai veikia *Įgalintų kultūros sektoriaus objektų* dimensija, o silpniausiai – *Įžvalgaus interesų derinimo kultūros sektoriuje* dimensija. Žvelgiant iš kokybių vertinimo prizmės, geriausiai veikia *Novatoriškumo* kokybė, o silpniausiai – *Žinojimo ir Dinamiškumo* kokybės.

REKOMENDACIJOS

LR kultūros ministerijai rekomenduojama:

1. sukurti vieningą kultūros lauko darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemą. Tokio pobūdžio kvalifikacijos kėlimo sistemos sukūrimas ženkliai prisidėtų prie darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, kuris turėtų svarią įtaką kultūros sektoriaus teikiamų paslaugų kokybės augimui;
2. nacionalinės kultūros viešinimui ieškoti inovatyvių, įtraukių būdų, kuriuos pasitelkus, nacionalinė šalies kultūra taptų dar patrauklesnė. LR kultūros ministerija, pasitelkusi marketingo srities ekspertų grupes, turi ieškoti būdų, kurie būtų efektyvūs, o ne deklaratyvūs viešinant nacionalinę kultūrą ne tik Lietuvoje, bet ir pristatant ją tarptautinėje daugiakultūrinėje erdvėje.

LR kultūros ministerijai, Kultūros tarybai, Šiaulių miesto savivaldybei rekomenduojama ne supriešinti, o skatinti suderinti modernią kultūrą su nacionaline etnokultūra skiriant joms vienodą finansavimą.

LR Seimui, LR Vyriausybei rekomenduojama koncentruotis į nuoseklios kultūros vizijos formavimą, kurio esmine dedamąja yra ankstesnių Vyriausybių pradėtų įgyvendinti reformų nuoseklus tęstinumas.

Šiaulių miesto savivaldybės tarybai, administracijai rekomenduojama pasikviesti kultūros srities ekspertus, atlikti tyrimus, kuriais remiantis būtų galima išsigryninti kelias esmines kryptis, kad atsirastų galimybė kurti vientisą miesto kultūros veidą.

Šiaulių miesto savivaldybei rekomenduojama orientuotis į visų Šiaulių mieste veikiančių kultūros įstaigų, įskaitant NVO sektoriaus kultūros įstaigų, įtraukimą į bendrus susitikimus-pasitarimus (Kultūros pusryčius). Aktyvesnis Šiaulių miesto savivaldybės dialogas su įstaigomis, suformuoti tinklaveikos pagrindu ryšiai padėtų suformuoti vieningą miesto kultūros įstaigų veikimo lauką, o kartu ir vieningą miesto kultūrinį veidą.

Šiaulių miesto kultūros įstaigoms:

1. rekomenduojama išnaudoti bendradarbiavimo galimybes su miesto aukštosiomis mokyklomis panaudojant studentų (būsimų srities žinovų) jau įgytas kompetencijas praktiku metu. Praktiku metu studentai savo unikaliomis, inovatyviomis idėjomis galėtų prisidėti prie kultūros lauko projektų kūrimo;
2. skirti ypatingą dėmesį specialistų, kurie yra atsakingi už projektų rengimą, kvalifikacijos kėlimui. Šios srities specialistų kvalifikacijos tobulinimas įstaigos projektinei veiklai yra labai svarbus, nes tik parengti aukšto lygio projektai yra finansuojami Kultūros tarybos ir tokiu būdu yra užtikrinamas tam tikros veiklos tęstinumas;
3. nepriklausomai nuo kultūros įstaigų juridinės priklausomybės, stiprinti bendradarbiavimo ryšius su kitomis mieste ir regione veikiančiomis kultūros įstaigomis, o ne konkuruoti tarpusavyje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Albert, S. R., Fetzer, R. C. (2005). Smart Community Networks: Self-Directed Team Effectiveness in Action. *Team Performance Management*, 11 (5), 144-156.
2. Angelidou, M. (2014). Smart city policies: A spatial approach. *Cities*, 41 (1), 3-11.
3. Baltrėnas, P., Baltrėnaitė, E., Kačerauskas, T. (2015). Social Environment of Creativity. *Filosofija. Sociologija*, 26 (1), 46-54.
4. Barab, S. A., Plucker, J. A. (2002). Smart People or Smart Contexts? Cognition, Ability and Talent Development in an Age of Situated Approaches to Knowing and Learning. *Educational Psychologist*, 37 (3), 165-182.
5. Batty, M. (2012). Smart cities of the future. *The European physical journal special topics, Special Topics 214*, 481-486.
6. Batty, M. (2013). *The New Science of Cities*. Cambridge: MIT Press.
7. Bendixen, P. (2008). Kultūrinis ekonomikos pamatas - išvados kultūros politikai ir kultūros vadybai. Kn: Žaidytė, G. (Red.) *Kultūros politika*. Vilnius: Baltos lankos, p. 64-83.
8. Berggruen, N., Gardels, N. (2013). *Intelligent governance for the 21st century: A middle way between west and east in Polity press*. Cambridge: Polity Press.
9. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
10. Bruneckienė, J. (2014). Sumaniosios ekonomikos koncepcija ekonominės vertės kūrimo mieste kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (3), 469-482.
11. Bryman, A. (2012). *Social research methods*. 4-th edition. Oxford press.
12. Bučinskas, A., Raipa, A., Pauliukevičiūtė, A. (2009). Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. *Tiltai / Bridges*, 3, 1-15.
13. Bučinskas, A., Raipa, A., Pauliukevičiūtė, A. (2010). A Modern Aspects of Implementation of Cultural Policy. *Tiltai / Bridges*, 4, 1-14.
14. Buškevičiūtė, J. (2014). Sumaniojo viešojo valdymo koncepcijos paieškos: skirtingų teorinių priėgų kritinė analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (3), 359-371.
15. Christensen, T., Lagreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67 (6), 1059-1066.
16. Christensen, T., Lagreid, P. (2008). The Challenge of Coordination in Central Government Organizations: the Norwegian Case. *Public Organization Review*, 8, 97-116.
17. Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 3rd edition. Thousand oaks: Sage Publications.
18. Cuyler, A. C. (2014). Critical Issues for Research in Arts Management. *ENCATC Journal of Cultural and Policy*, 4 (1), 9-13.
19. Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Fifth Edition. London: SAGE Publishing.
20. Devereaux, C. (2009). Arts and Culture Management: The State of the Field. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 38 (3), 235-238.
21. Doz, Y. L., Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You to Stay Ahead of the Game*. First Edition. Pearson Education.
22. Dragičević-Šešić, M. (2016). Between a Rock and a Hard Place: Cultural Policies of and Towards Serbia. In: Batora, J., Mokre, M. (Eds.). *Culture and External Relations: Europe and Beyond*. United Kingdom: Ashgate Publishing Ltd., p. 137-160.
23. Edelenbos, J., van Buuren, M. W., Klijn, E-H. (2013). Connective Capacities of Network Managers: A comparative study of management styles in eight regional governance networks. *Public Management Review: an international journal of research and theory*, 15 (1), 131-159.
24. *Finland: Working Together to Sustain Success* (2010). OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing.
25. Fuchs P., Heinze, Th. (2004). Kultūra ir jos vadyba. Kn: Rauhe, H., Demmer, Ch. (Red.). *Kultūros vadyba: profesionalaus meno teorija ir praktika*. Vilnius: Tyto alba, p. 171-181.

26. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Standartų spaustuvė.
27. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (3), 372–385.
28. Gaulė, E., Šiugždinienė, J., Buškevičiūtė, J. (2014). The need of smartness in public governance. In: *Proceedings of the 8th Scientific Conference "Business and Management 2014"*, Vilnius: Technika, p. 895–902.
29. Gibson, D. V., Kozmetsky, G., Smilor, R. W. (1992). *The Technopolis Phenomenon: Smart Cities, Fast Systems, Global Networks*. New York: Rowman & Littlefield.
30. Giffinger, R. (2011). *European Smart Cities: The Need for a Place Related Understanding*. Prieiga internete: http://www.smartcities.info/files/o4/o20-%20Rudolf%20Giffinger%20-%20SC_Edi-n-burgh_VUT_RGiffinger.pdf.
31. Gil-Garcia, J. R. (2012). Towards a Smart State? Inter-agency Collaboration, Information Integration, and beyond. *Information Polity*, 17, 269–280.
32. Gray, C. (2009). Managing Cultural Policy: Pitfalls and Prospects. *Public Administration*, 87 (3), 574–585.
33. Haque, U. (2012). What is a city that it would be „smart“? *City in a Box*, 34, 140–141.
34. Hawkesworth, I., Klepsvik, K. (2013). Budgeting levers, strategic agility and the use of performance budgeting in 2011/12. *OECD Journal on Budgeting*, 13 (1), 105–140.
35. Hollands, R. G. (2008). Will the Real Smart City Please Stand Up? Intelligent, Progressive or Entrepreneurial? *City: Analysis of Urban Trends, Culture, Theory, Policy, Action*, 12 (3), 303–322.
36. Johnston, E., Hansen, D. (2012). Design Lessons for Smart Governance 3.0: Rebooting the Public Square? *The Public Sector Innovation Journal*, 17 (1), 1–14.
37. Jucevičienė, P., Jucevičius, R. (2014). What does it mean to be smart? In: *Business and management 2014: the 8th international scientific conference, May 15 – 16, 2014, Vilnius, Lithuania: selected papers*, 2, 911–918.
38. Jucevičius, R. (2014). Sumaniojo miesto vystymo strateginės dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (3), 427–441.
39. Jucevicius, R., Liugailaite-Radvickiene, L. (2013). Smart Development: A Conceptual Framework. In: *The Proceedings of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning ICICKM-2013*, 212–219.
40. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
41. Klein, A. (2008). Kultūros politikos reikšmė kultūros vadybai. Kn.: Žaidytė, G. (Red.). *Kultūros politika*. Vilnius: Baltos lankos, p. 12–23.
42. Kourtin, K., Nijkamp, P. (2012). Smart Cities in the Innovation Age. *Innovation: The European Journal of Social Sciences Research*, 25 (2), 93–95.
43. Kourtin, K., Nijkamp, P., Arribas, D. (2012). Smart cities in perspective – a comparative European study by means of self-organizing maps. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 25 (2), 229–246.
44. Kuizinienė, I. (2011). Kultūros vadyba. Strateginiai pasirinkimai. *Acta Academiae Artium Vilnensis*, 63, 9–22.
45. Ling, T. (2002). Delivering Joined-up Government in The UK: Dimensions, Issues and Problems. *Public Administration*, 80 (4), 615–642.
46. Lumpkin, G. T., Gregory, G. Dess. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172.
47. Maloney, R. (2013). *Arts Administration Faculty of the Future: Academic Pathways to the Profession*. Presentation at the Annual International Meeting of the Association of Arts Administration Educators. New Orleans, LA.
48. Moon, M. J. (2011). Cultural Governance. A Comparative Study of Three Cultural Districts. *Administration and Society*, 33, 432–454.

49. Nam, T., Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions. *Proceedings of the 12th Annual Digital Government Research Conference, College Park, Maryland, June 12-15*. Prieiga internete: https://intaivn.org/images/cc/Urbanism/background%20documents/dgo_2011_smartcity.pdf.
50. Nam, T., Pardo, T. A. (2011a). Smart City as Urban Innovation: Focusing on Management, Policy and Context. In: *ICEGOV '11: Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, September 26–28, 2011, Tallinn, Estonia*, p. 185-194.
51. O'Flynn, J. (2005). Adding Public Value: A New Era of Contractual Governance? *PAC Annual Conference – Public Administration and Management, University of Nottingham, 5–7 September*. University of Nottingham, United Kingdom.
52. O'Brien, D. (2014). *Cultural Policy: Management, Value and Modernity in the Creative Industries*. New York: Routledge.
53. Pauliukevičiūtė, A. (2009). Šiuolaikiniai kultūros vadybos raidos aspektai. *Vadyba / Journal of Management*, 14 (2), 99-106.
54. Pauliukevičiūtė, A., Jucevičius, R. (2016). Strategiško sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 15 (3), 375-389.
55. Pauliukevičiūtė, A., Jucevičius, R. (2017). Sumanumo dimensijų raiškos kultūros vadyboje teorinės prielaidos. Kn: Jucevičius, R., Šiugždinienė, J. (Red.). *Sumanioji socialinė sistema*. Kaunas: KTU leidykla „Technologija“, p.193-226.
56. Pauliukevičiūtė, A., Jucevičius, R. (2018). Kūrybiškas vystymas kaip sumanumo dimensija kultūros vadyboje: kriterijų ir indikatorių sistema. *Viešoji politika ir administravimas*, 17 (1), 99-113.
57. Pauliukevičiūtė, A., Raipa, A. (2009). Šiuolaikinės kultūros valdymo tendencijos Europos Sąjungoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 29, 99-106.
58. Pauliukevičiūtė, A., Raipa, A. (2014). Kultūros politikos įgyvendinimas: teorinis konceptualizavimas ir modeliai. *Viešoji politika ir administravimas*, 113 (2), 243-257.
59. *Poland: Implementing Strategic-State Capability* (2013). OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing.
60. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
61. Rauhe, H., Demmer, Ch. (Eds.). (2004). *Kultūros vadyba: profesionalaus meno teorija ir praktika*. Vilnius: Tyto alba.
62. Rich J. D., Martin D. (2010). *Assessing the Role of Formal Education in Arts Administration Leadership Development: Revisiting the Condition 15 Years Later*. Presentation at the Annual International Meeting of the Association of Arts Administration Educators. Washington, D.C.
63. Richter, K. (2004). In Dubio Pro Arte. Kultūros vadybos ribos. Kn: Rauhe, H. & Demmer, Ch. (Red.). *Kultūros vadyba: profesionalaus meno teorija ir praktika*. Vilnius: Tyto alba, p. 103-110.
64. Schaffers, H., Komninos, N., Pallot, M., et al. (2013). *Smart Cities as Innovation Ecosystems sustained by the Future Internet*. White Paper on Smart Cities as Innovation Ecosystems, p. 1-66. Prieiga internete: <https://hal.inria.fr/hal-00769635/document>.
65. Schaffers, H., Komninos, N., Pallot, M., Trousse, B., Nilsson, M., Oliveira, A. (2011). Smart Cities and the Future Internet: Towards Cooperation Frameworks for Open Innovation. In: Domingue, J., Galis, A., Gavras, A. et al. *Future Internet Assembly*. Springer, p. 431-446.
66. Schmitt, T. (2011). *Cultural Governance as a Conceptual Framework*. MMG Working Paper, 11-02. Göttingen: Max Planck Institute for the Study of Religious and Ethnic Diversity, p. 1-56.
67. Schwandt, T. A., Gates, E. F. (2018). Case Study Methodology. In: Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Eds.). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Fifth Edition. London: SAGE Publishing, p. 341-358.
68. Shapiro, M. (2004). *Methods and Nations. Cultural Governance and the Indigenous Subject*. New York.
69. Sinkienė, J., Grumadaitė, K. (2014). Sumanaus regiono konceptualusis modelis. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (3), 414-426.

70. Sorensen, E., Torfing, J. (2012). Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17 (1), 1-14.
71. *The SAGE Handbook of Governance* (2011). Ed. M. Bevir. SAGE Publications India Pvt Ltd.
72. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
73. Toleikienė, R. (2018). *Integralios etikos vadybos sistemos formavimas savivaldybėje*. Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
74. Tollefson, C., Zito, T., Gale, F. (2012). Symposium Overview: Conceptualizing New Governance Arrangements. *Public Administration*, 90, 3–18.
75. Toppeta, D. (2010). The Smart City vision: How Innovation and ICT can build smart, “liveable”, sustainable cities. *Think! Report 005*, 1-9.
76. Vaičiūnienė, V., Mažeikienė, V. (2014). Kūrybiškumas, įtinkintas mokymas(is) ir visapusiškesnių pažintinių gebėjimų ugdymas universitetinėse studijose. *Socialinių mokslų studijos: mokslo darbai*, 6 (1), 21-33.
77. Vainienė, R. (2005). Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Tyto alba.
78. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
79. Varela, X. (2013). Core Consensus, Strategic Variations: Mapping Arts Management Graduate Education in the United States. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43 (2), 74-87.
80. Walravens, N. (2012). Mobile Business and the Smart City: Developing a Business Model Framework to Include Public Design Parameters for Mobile City Services. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 7 (3), 121-135.
81. Weber R. (2008). Globalizacija ir demokratija: ar kultūros politikai reikia paradigmos kaitos? Kn.: Žaidytė, G. (Red.). *Kultūros politika*. Vilnius: Baltos lankos, p. 24-38.
82. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
83. Žaidytė, G. (Red.). (2008). *Kultūros politika*. Vilnius: Baltos lankos.
84. Žydzūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Kaunas: Vitae Litera.

Dokumentai ir teisės aktai

1. „Europa 2020“. KOM(2010). Patvirtintas Europos Komisijos Nr. 52010DC2020.
2. 2014 – 2020 m. nacionalinės pažangos programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 (aktuali redakcija 2016-12-13 Nr. 1482).
3. 2015-2024 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas, patvirtintas Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2016 m. rugpjūčio 25 d. sprendimu Nr. T-325.
4. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokių duomenų judėjimo, Nr. 2016/679.
5. Lietuvos kultūros politikos nuostatai, patvirtinti LR Vyriausybės 2001 m. gegužės 14 d. nutarimu Nr. 542.
6. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015.
7. Lietuvos Respublikos kultūros politikos pagrindų įstatymo projektas, (2019, Nr. 19-8658(2)).
8. LR Bibliotekų įstatymas (2000, Nr. 43-1223).
9. LR Biudžetinių įstaigų įstatymas (2019, Nr. I-1113).
10. LR Konstitucija, (1992). Valstybės žinios, Nr. 33-1014.
11. LR Muziejų įstatymas (aktuali redakcija 2019-07-01 Nr. XIII-1750).
12. LR profesionaliojo scenos meno įstatymas (aktuali redakcija 2019-07-01 Nr. IX-2257).
13. LR Vietos savivaldos įstatymas (aktuali redakcija 2020-01-01 Nr. XIII-2496).
14. Regionų kultūros plėtros 2012 – 2020 metų programa, patvirtinta LR kultūros ministro 2011 m. spalio 19 d. įsakymu Nr. IV-639 (aktuali redakcija 2015-06-16 Nr. IV-639).
15. Tarybos išvados dėl 2019–2022 m. darbo plano kultūros srityje Nr.2018/C 460/10.



PAŽYMĖJIMAS

Teodoras Tamošiūnas, Rytis Milkintas

dalyvavo 19-oje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„REGIONO KONKURENCINGUMO KAITOS TENDENCIJOS“

ir skaitė pranešimą tema:

„Sumanus miesto kultūros valdymas: Šiaulių miesto atvejis“



Šiaulių universiteto laikinasis rektorius

prof. dr. Darius Šiaučiūnas

Šiauliai, Lietuva
2019 m. lapkričio 28 d.

Registracijos Nr. RP - 8 - 673



ŠIAULIŲ
UNIVERSITETAS



PAŽYMĖJIMAS

Rytis MILKINTAS

dalyvavo Šiaulių universiteto ir Lietuvos mokslininkų sąjungos organizuotoje
12-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„Valstybės vizijos raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas“.

Pranešimo tema:

„Sumanus miesto kultūros valdymas“

Šiaulių universiteto laikinasis rektorius

Prof. dr. Darius ŠIAUČIŪNAS

Konferencijos mokslinio komiteto pirmininkas
Lietuvos mokslininkų sąjungos pirmininkas

Prof. dr. Jonas JASAITIS

Registracijos Nr. RP-8 - 502

Šiauliai, 2019 m. rugsėjo 20- 21 d.



International Symposium

Seeking Smart Governance for Smart Cities

28.11.2019.

Venue: University of Latvia, Raiņa bulvāris 19, Rīga

Organizator: Latvia - China Academic Exchange Centre of the Department of Political Science at the University of Latvia

09.30- 10.00	Registration
10.00- 10.15	Opening remarks by Assoc. prof. Iveta Reinholde , head of the Latvia – China Academic Exchange Centre
10.15- 10.30	Opening remarks by Mr. Shen Xiaokai , Economic and Commercial Counsellor of Embassy of the People's Republic of China in the Republic of Latvia
10.30- 10.45	Keynote speech by Viesturs Celmiņš , director of the board at VEFRESH innovation district and a researcher in INTERREG project "Augmented Urbans" focusing on use immersive technologies in urban planning
10.45- 11.00	Coffee break
11.00- 12.30	<p>Plenary Session: <i>What are Smart Infrastructure Solutions for a Better Future?</i> held by the Latvian Association of Power Engineers and Energy Constructors.</p> <p>MODERATOR: Ilze Vamža. Riga Technical University. Institute of Energy Systems and Environment</p> <p>Danas Masiļūnas. Lead of the Huawei Enterprise Business Group (EBG) in the Baltic Countries: Building Fully Connected and Intelligent Smart City</p> <p>Gunārs Valdmanis, Managing Director of the Latvian Association of Power Engineers and Energy Constructors: Smart Cities: Forecasted Development Trends Behind Consumer Behaviour</p> <p>Edmunds Šimins, Marketing director of the AS Energofirma JAUDA: What Infrastructure Will Be Needed for Future Smart Cities and How to Make It Sustainable?</p> <p>Miķelis Bendiks. Operations manager of the "EVRY Latvia": Why to RPA?</p>
12.30- 13.30	Lunch break



- 13.30- 13.45 Welcome remarks by **prof. Signe Bāliņa**, Deputy Rector for Digital Society of the University of Latvia
- 13.45- 15.15 **Plenary session: *What are the main challenges for smart cities? In Search of New Models of Governance* held by the Latvian Political Science Association**
- MODERATOR: Assoc. prof. **Iveta Reinholde**, the head of the department of Political Science, University of Latvia
- Prof. Liu Chunrong**, Managing Director of the Fudan - European Centre for China Studies; Fudan University NIAS – Nordic Institute of Asian Studies. University of Copenhagen: **Local Governance Innovation in China**
- Assoc. prof. **Vita Juknevičienė**, the representative of the project “E - Leadership in Local Government Organizations” (the Baltic-German University Liaison Office supported by the German Academic Exchange Service (DAAD) with funds from the Foreign Office of the Federal Republic Germany): **ICT Usage and E-leadership in Local Government Organizations: How Different are Baltic States and Germany?**
- Prof. Diana Šaparniēne**, Department of Political Science, University of Latvia: **Innovation Leadership in Municipality for Smart City Development**
- Prof. Lisheng Dong**, Johan Skytte Institute of Political Studies, University of Tartu: **The Smart Healthcare in China: Top Design, Local Practices and Challenges**
- 15.15- 15.30 **Coffee break**
- 15.30- 17.00 **Plenary session: *Future Voices for Smart Cooperation* held by The Latvia- China Academic Exchange Centre**
- MODERATOR: **Sigita Struberga**, researcher. Latvia- China Academic Exchange Centre at the University of Latvia
- Jia Qi**, School of Law and Humanities, China University of Mining and Technology: **Research on the Influencing Factors of College Students' Waste Sorting Behavior - Based on 1010 Questionnaires**
- Rytis Milkintas**. Šiauliai University: **The Smart Management of the Cultural Dimension of a Smart City: a Case of Šiauliai Municipality**
- Presentations of Students Competition Winners**
- 17.00-17.15 **Closing remarks** by **prof. Žaneta Ozoliņa**, co-founder of the Latvia- China Academic Exchange Centre, Department of Political Science, University of Latvia

Strategiškumo dimensija

Kategorija	Subkategorija	Interviu citatos
Žinojimas	Lietuvos kultūros vizijos egzistavimo apraiškos	<p>Informantas 1: <Lietuva turi nuoseklią, į ateitį orientuotą kultūros viziją, kuri išdėstyta dar 2012 metais priimtoje Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“.></p> <p>Informantas 2: <Nuoseklios kultūros vizijos Lietuva neturi. Lietuva vis dar ieško identiteto, kuris skatintų judėti į priekį.></p> <p>Informantas 3: <Kultūros srityje dar tik einama vizijos sukūrimo keliu. Tam tikrų žingsnių jau yra padaryta.></p> <p>Informantas 6: <Nuoseklios kultūros vizijos Lietuva neturi. Kiekviena nauja Vyriausybė kultūros srityje sukuria naują programą, kuri dažnai nekoreliuoja ar menkai koreliuoja su praeitos Vyriausybės programa.></p> <p>Informantas 7: <Lietuvos kultūros vizija yra sudaryta iš nedidelių etapų, kurie nuolatos yra tobulinami.></p> <p>Informantas 9: <Kultūros politikai Lietuvoje, deja, labai trūksta kompleksškumo ir nuoseklumo, todėl nuoseklios vizijos Lietuva neturi.></p> <p>Informantas 10: <Kultūros politikos vizija Lietuvoje yra deklaratyvi. Iš tikro ši funkcija, kaip savarankiškoji funkcija, perduota vietos savivaldai, kuri papildomai įnešdama kažką nauja nukrypsta nuo valstybės suformuotos vizijos.></p>
	Miesto kultūros vizijos egzistavimo apraiškos	<p>Informantas 1: <Šiaulių miestas neturi nuoseklios kultūros vizijos, o tai liudija ir „2015–2024 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas“, kuriame konstatuota, kad nėra bendros miesto kultūros politikos strategijos.></p> <p>Informantas 2: <Nuoseklios kultūros vizijos miestas neturi. Miestas vis dar ieško identiteto.></p> <p>Informantas 4: <Miesto lygmeniu formuojama kultūros politika yra gana fragmentiška.></p> <p>Informantas 5: <Nuoseklią miesto kultūros viziją stengiamasi sukurti. Suformuotuose miesto strateginiuose dokumentuose yra numatytos finansavimo priemonės, kultūros vystymo kryptys.></p> <p>Informantas 8: <Miestas nuoseklios kultūros vizijos neturi, matomos tik pastangos eiti miesto vizijos, identiteto ieškojimo keliu.></p>
	Kultūros vizijos trūkumai	<p>Informantas 2: <Ryškus Lietuvos ir regionų strategijų nesuderinamumas.></p> <p>Informantas 4: <Šiaulių miesto strategijos fragmentiškumas, netolygumas atsiranda dėl politinių jėgų atstovų skirtingų požiūrių į kultūrą, NVO ir Šiaulių miesto savivaldybės kuruojamų kultūros renginių konkuravimo tarpusavyje, skirtingų meno krypčių ir šakų menininkų konkuravimu.></p>
	Tobulintinos kultūros srities gairės	<p>Informantas 1: <Kultūros srities gaires reikėtų derinti tarpusavyje, t.y. surasti bendrus strategijų sąlyčio taškus tarp valstybinio ir vietinio lygmenų.></p> <p>Informantas 2: <Pastebimas labai ryškus blaškymasis siekiant vietos lygmeniu atrasti ir išgryninti miesto identitetą.></p> <p>Informantas 6: <Kultūros politikos gairių tobulinimas turėtų prasidėti nuo aktyvaus dialogo tarp skirtingų lygmenų kultūros politiką formuojančių ir įgyvendinančių kultūros įstaigų, kad skirtinguose valdymo lygmenyse būtų suformuota visuminė nuomonė apie kultūros lauką.></p> <p>Informantas 7: <Kultūros politikos gairėms, suformuotoms valstybiniu lygmeniu, trūksta kompleksškumo, koreliacijos tarpusavyje. Šių gairių tobulinimas turėtų prasidėti nuo analitinio požiūrio išgryninat esminius kultūros srities siekinius, o ne blaškantis tarp daugybės vektorių, kurių didžioji dalis gali būti įgyvendinta tik iš dalies.></p> <p>Informantas 9: <Kultūros politikos gairių tobulinimas vietos lygmeniu turėtų prasidėti nuo miesto unikalumų išgryninimo, kuris padėtų miestą reprezentuoti kaip unikalų ir išskirtinį kitų miestų atžvilgiu.></p>

	<p>Problemos, siekiant suderinti skirtingų lygmenų strategijas</p>	<p>Informantas 1: <Pagrindinė problema, derinant skirtingų lygmenų strategijas, yra netolygus kultūros paslaugų teikimas visoje Lietuvos teritorijoje.> Informantas 4: <Esminės problemos yra koordinavimo pobūdžio, kai siekiama suderinti kiekvieno segmento, turinčio labai skirtingus interesus, poreikius ir finansavimo galimybes.> Informantas 6: <Nors valstybiniu lygmeniu ir yra suformuojamos kultūros politikos gairės, savivaldos lygmenyje kultūros politiką formuojančios ir įgyvendinančios įstaigos turi savo požiūrį ir formuoja kultūros politiką, kuri ne visada atitinka nacionaliniu lygmeniu suformuotą, o labiau orientuotą į regioną.> Informantas 9: <Labai dažnai išsiskiria kultūros politikos formuotojų valstybės lygmeniu ir vietos lygmeniu kultūros politikos įgyvendintojų požiūriai. Jų sukelta kolizija turi neigiamos įtakos kultūros politikos raidai Lietuvoje.></p>
<p>Ižvalga</p>	<p>Darbuotojų gebėjimas išvelgti perspektyvinius procesus problemų atžvilgiu</p>	<p>Informantas 1: <Šiaulių kultūros lauko koordinatoriai (Kultūros skyrius) geba ir pastebi procesus, vykstančius mieste, bet jie labiau orientuojasi į konkrečias, dažnai individualias iniciatyvas.> Informantas 8: <Lietuvos tautodailininkų sąjungos valdyba ir regioniniai skyriai nuolatos analizuoja aplinkos situaciją, stengiasi imtis įvairių veiksmų, žinoma, kiek tai leidžia finansinės galimybės, kad tautinis menas išliktų ir būtų perduodamas jaunajai kartai.> Informantas 5: <Kiekvienas veiksmas reikalauja žmogiškųjų išteklių, darbo vis daugėja, todėl jaučiamas žmogiškųjų išteklių, atstovaujančių kultūros sričiai savivaldybėje, trūkumas. Darbuotojų trūkumas neigiamai paveikia perspektyvinių procesų numatymą, būsimų problemų identifikavimą, kurių išankstiniam sprendimui reikalingos specialios kompetencijos.> Informantas 7: <Sparčiai kintančios rinkos sąlygoms, organizacijos darbuotojai priversti išvelgti perspektyvinius procesus, kad nacionalinio identiteto pagrindais grįsta organizacija galėtų išlikti.> Informantas 9: <Perspektyvinio pobūdžio išvalgos, analizė ir prognozavimas yra neatsiejamos mūsų įstaigos veiklos dedamosios, kurios padeda įstaigai lengviau prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų ir nuolatos tobulėti.></p>
	<p>Užsienio šalių praktikos pasitelkimas formuojant strateginio pobūdžio dokumentus</p>	<p>Informantas 1: <Užsienio šalių praktiką pasitelkti yra privalu, nes pasaulis „siaurėja“, trinasi ribos tarp kultūros laukų.> Informantas 2: <Šiaulių miesto savivaldybės administracija galimybių pasitelkti užsienio šalių praktiką neturi. Nėra finansavimo galimybių darbuotojams vyksti tobulintis į užsienį ir ten pasisemti gerosios patirties.> Informantas 7: <Užsienio šalių praktikos pasitelkimas yra būtinas, ypač kai Lietuva atgavo nepriklausomybę, o vėliau tapo ir Europos Sąjungos nare, Lietuvos kultūra įsiliejo į tarptautinį kultūrinį kontekstą, kuris suteikė daug privalumų, tačiau sukėlė ir grėsmių.> Informantas 9: <Užsienio praktika organizacijoje pasitelkiama vystant profesionaliąją muziejinę veiklą. Nuolatos analizuojamos ICOM paskelbtos viso pasaulio muziejų veiklos naujienos.> Informantas 10: <Mano manymu, svarbu pasitelkti užsienio šalių praktiką, tačiau mūsų organizacijoje tai nėra propaguojama, nes veikiame labai lokaliai.></p>
	<p>Strateginiuose dokumentuose išryškinti regiono unikalūs privalumai</p>	<p>Informantas 1: <Regioniškumas dažnai akcentuojamas. Tai pastebima, kai LR Seimas 2019 metus paskelbė Žemaitijos metais.> Informantas 2: <Kryptys yra numatytos, tačiau konkrečių privalumų išskirti nebūtų galima.> Informantas 4: <Svarbu išsigryninti vieną ar kelis prioritetus, kurie atspindėtų miesto išskirtinumą. Tačiau, mano manymu, svarbiausia tai, kad asmenybės, kurios reprezentuoja Šiaulius, galėtų pasakyti: „Aš esu Šiauliai“.></p>
	<p>Strateginiuose dokumentuose išryškinti įstaigos privalumai</p>	<p>Informantas 3: <Per metus penkios regioninės bibliotekos turi parengti veiklos tobulinimo modelį. Šiame modelyje bus išryškinti įstaigos privalumai. Mes matome savo regiono specifiškumą ir stengiamės jį išryškinti.> Informantas 8: <Regioninių skyrių strateginiuose dokumentuose išryškinami įstaigos unikalumai atsižvelgiant į atskirų skyrių sudėtyje esančius kūrėjus ir jų veiklos sritis.> Informantas 9: <Įstaigos unikalumas atsiskleidžia per jos vykdomos veiklos specifikos unikalumą: švietėjiška veikla populiarinami tradiciniai amatai, skirtingo amžiaus moksleiviams ugdomi etnokultūros gebėjimai.></p>

Mokymasis	Dokumentų tobulinimo patirtys	<p>Informantas 1: <LR Seime nuolatos vykdoma teisės aktų analizė, identifikavę bet kokią iškilusią problemą, seimo nariai teikia įstatymų pataisas.></p> <p>Informantas 2: <Vyksta nuolatinės diskusijos dėl tam tikrų patvirtintų ilgalaikio poveikio dokumentų. Reguliariai organizuojame „kultūros pusryčius“, kurių metu susitinka kultūros įstaigų vadovai nepriklausomai nuo įstaigos pavaldumo.></p> <p>Informantas 9: <Įstaiga nevykdo teisės aktų analizės, kadangi įstaigos, kaip vienos iš nevyriausybinių sektoriaus dalyvių, veikla nėra susijusi su viešojo administravimo institucijų veikla.></p>
	Išorinės aplinkos, veikiančios įstaigą, analizės atlikimas	<p>Informantas 2: <Turim planą patyrinėti žiūrovą, dalyvaujantį įvairiuose renginiuose. Tikimės apklausti žiūrovus ir sužinoti, kas jiems patinka renginiuose, ką reikėtų tobulinti, keisti.></p> <p>Informantas 3: <Vertinimas yra nuolatinis procesas. Bibliotekos puslapyje šiuo metu yra paskelbta anketa, pateikianti klausimus vartotojams apie mūsų bibliotekos veiklą.></p> <p>Šiuo metu esame užsakę tyrimą dėl reprezentacinių renginių Šiaulių mieste.</p> <p>Informantas 5: <Mums labai svarbu ištirti dalyvių nuomonę ir sužinoti, ar jiems reikia tokio pobūdžio renginių.></p> <p>Informantas 6: <Išorinės aplinkos analizė atliekama stebint renginių lankomumą pagal žanrą, atliekant kultūros renginių dalyvių apklausą apie teikiamų kultūros paslaugų kokybę.></p> <p>Informantas 7: <Sąjungoje nuolat atliekama aplinkos analizė. Šiuo metu yra užsakyti giluminiai tyrimai, kurie leis įvertinti, atskleisti tautodailės ir aplinkos santykį vartotojų atžvilgiu, nacionalinio identiteto išsaugojimo klausimą.></p> <p>Informantas 8: <Užsakyti nauji tyrimai. Pasitelkus gautus rezultatus, bus tobulinama tautodailininkų sąjungos veikla.></p> <p>Informantas 9: <Išorinės aplinkos analizė įstaigoje buvo atlikta pasitelkus PESTEL metodą. Pritaikius šį metodą, išaiškėjo nemažai naujų veiksmų, kurie yra paveikūs įstaigos plėtrai.></p>
	Išorinės aplinkos, veikiančios įstaigą, analizės neatlikimas ar atlikimas seniai	<p>Informantas 2: <Neturiu informacijos, kad tai būtų daryta.></p> <p>Informantas 8: <Daugiau nei prieš 10 metų buvo atlikti tyrimai apie rinkos poveikį tautodailei, tačiau savo aktualumą jie jau prarado.></p> <p>Informantas 10: <Įstaigoje nėra atliekama išorinės aplinkos analizė, nes įstaiga neturi lėšų užsakyti tyrimų. Mokslo darbuotojų, gebančių taikyti išorinės aplinkos analizės metodus, nėra.></p>
	Konsultacijos su aukštesnės grandies institucijomis dėl strateginių dokumentų	<p>Informantas 2: <Dabartinė kultūros ministerija, rengdama dokumentus, stengiasi eiti į dialogą su žemesnės hierarchinės grandies institucijomis. Šiuo metu vyksta aktyvi komunikacija rengiant kultūros pagrindų įstatymą.></p> <p>Informantas 3: <Ministerija organizuoja pavaldžių kultūros įstaigų vadovų susirinkimus, siunčia ekspertus, kurie padeda identifikuoti tobulintinas įstaigos strateginių dokumentų dalis.></p> <p>Informantas 6: <Dėl strateginių dokumentų formavimo konsultuojamasi su LR kultūros ministerija, dalyvaujama įvairiuose diskusijose, darbo grupėse.></p>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

10 lentelė

Kūrybiško vystymosi dimensija

Kategorija	Subkategorija	Interviu citatos
Dinamiškumas	Lankstumo apraiškos įstaigos veikloje	<p>Informantas 3: <Lankstumas yra būtinas. Siejame savo ateitį su tobulėjimo procesais.></p> <p>Informantas 8: <Prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių aplinkos sąlygų Lietuvos tautodailininkų sąjungos Šiaulių ir kitiems skyriams yra gana sudėtinga.></p> <p>Informantas 7: <Įstaigos gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos pasireiškia per informacijos viešinimą, pasinaudojant pačiomis įvairiausiomis priemonėmis, pradedant televizija, baigiant aukšto meninio ir kultūrinio lygio periodiniais leidiniais.></p> <p>Informantas 9: <Gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos pasireiškia įstaigai dalyvaujant įvairaus pobūdžio projektuose, kurie atspindi visuomenės poreikius.></p>

	Darbuotojų lankstumas	<p>Informantas 2: <Svarbiausia lankstumo dedamoji yra žmonės, t. y. specialistai, gebantys lanksčiai prisitaikyti prie kintančios aplinkos.></p> <p>Informantas 7: <Kaip lankstumo pavyzdį galima pateikti specialistų vadybinius gebėjimus, kai už minimalius finansinius kaštus yra sukuriama aukšto lygio produkcija.></p>
	Lankstumo spragos	<p>Informantas 6: <Įstaiga prisitaiko labai lėtai, nors inertiškumas yra didelis. Manevrų laisvė yra apribota teisės aktų rėmuose.></p> <p>Informantas 10: <Įstaiga prie sparčiai kintančių aplinkos sąlygų prisitaiko labai lėtai ir sudėtingai, nes įstaiga vienija gana senyvo amžiaus žmones, kurie naujoves priima skeptiškai.></p>
	Lankstumo skatinimas paskatomis	<p>Informantas 2: <Kiekvienais metais yra vertinamos darbuotojų atliktos užduotys. Jei darbuotojui pasiseka sėkmingai jas įgyvendinti ir padaryti daugiau, nei iš jo buvo tikimasi, yra peržiūrimas atlyginimas ir skiriamos paskatos.></p> <p>Informantas 3: <Liūdniausia yra tai, kad darbuotojų motyvavimui finansinėmis paskatomis neturime jokių galimybių. Skatinimas vyksta kitomis priemonėmis.></p> <p>Informantas 5: <Metų pabaigoje yra vertinami kiekvieno darbuotojo atlikti darbai ir įstaigos vadovas nusprendžia, ar didinti kintamąją atlyginimo dalį. Darbuotojai už nuveiktus darbus yra skatinami įvairiais apdovanojimais.></p> <p>Informantas 9: <Darbuotojai įstaigoje yra skatinami premijomis ir dovanomis už sėkmingai įgyvendintus projektus, nuveiktus darbus sprendžiant sudėtingas, kompliktuotas veiklos užduotis.></p>
	Veiksniai, skatinantys įstaigos tobulėjimą	<p>Informantas 3: <Darbuotojai skatinimi nuolatos mokytis ir tobulėti. Palaikome darbuotojų siekį kelti kvalifikaciją magistrantūros studijose, siunčiame į įvairiausių mokymus, vykstančius Lietuvoje ir užsienyje. Tarptautinis mobilumas, tarptautinės patirties įgijimas yra vieni aktyviausių veiksnių.></p> <p>Informantas 5: <Įstaigos siekis nuolatos tobulėti priklauso nuo darbuotojų asmeninio noro, siekių nuolatos tobulinti savo kompetencijas, kelti kvalifikaciją.></p> <p>Informantas 7: <Viena iš esminių kvalifikacijos kėlimo motyvavimo priemonių yra kvalifikacinių pažymėjimų išdavimas. Juose užfiksuoti įgyti specifiniai įgūdžiai, ypač meno srityje, atveria naujas karjeros galimybes.></p> <p>Informantas 9: <Darbuotojai, kaip žmogiškieji ištekliai, yra įstaigos sėkmės ir tobulėjimo garantas. Tik motyvuoti tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją darbuotojai gali prisidėti prie besimokančios, besivystančios organizacijos.></p> <p>Informantas 10: <Įstaigos tobulėjimas šiandieninėje visuomenėje labai priklauso nuo technologijų diegimo, jų tobulinimo įstaigoje. Motyvuoti darbuotojai, lengvai įsisavinantys naujas technologijas, išnaudojantys jų teikiamas galimybes, ženkliai prisideda prie įstaigos tobulėjimo.></p>
Novatoriškumas	Inovacijų taikymas technologiniu aspektu	<p>Informantas 2: <Darbuotojai darbų planavimui naudoja „Google“ kalendorių, informacinę sistemą „Avily“, kurioje galima stebėti, ar darbas atliktas laiku, kaip vyksta tam tikri procesai savivaldybėje.></p> <p>Informantas 3: <Stengiamės, kad visa naudojama įranga, kompiuterinė technika būtų pati naujausia. Vartotojų naudojama įranga yra viena moderniausių šalyje.></p> <p>Informantas 4: <Jau yra sukurtas išmanaus Šiaulių miesto modelis, kurio neatsiejama dalimi tampa įvairios išmaniosios programėlės. Bus sukurtas inovatyvus miesto koordinavimo centras.></p> <p>Informantas 5: <Viena iš svarbiausių inovacijų, įdiegtų savivaldybėje, yra elektroninė dokumentų valdymo sistema „Avily“. Ši programa ženkliai paspartino savivaldybės administracijos darbą. Pradedamas biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos centralizavimas, kuris padės sutaupyti lėšų.></p> <p>Informantas 9: <Lietuvos moksleiviams teikiant edukacinio - neformaliojo švietimo paslaugas, naudojamosi nauja ir inovatyvia elektronine Kultūros paso platforma.></p>

	Inovacijų taikymas organizaciniu aspektu	Informantas 3: <Darbuotojams suteikiama galimybė dirbti nuotolini darba, kai tai leidžia jų darbo veiklos pobūdis. Taip dirbančių darbuotojų turime jau ne vieną. Taikome lankstų darbo grafiką, palankų darbuotojams.>
Žinojimas	Organizacijos aplinkos palankumas kvalifikacijos kėlimui	Informantas 1: <Kadangi dirbu LRS Kultūros komitete, tai tobulėjimą skatinantys veiksniai yra viso Lietuvos kultūros lauko stebėseną, lyginamoji analizė, kuri realizuojama siūlant kultūros srities įstatymų pataisas.> Informantas 2: <Organizacijoje suformuota palanki aplinka darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, skiriamas pakankamas finansavimas. Viskas priklauso nuo paties darbuotojų norų ir siekių tobulėti.> Informantas 4: <Organizacija palaiko darbuotojų norą tobulinti savo kvalifikaciją profesinėje srityje.> Informantas 7: <Aplinka kvalifikacijos kėlimui organizacijoje yra labai palanki.> Informantas 9: <Darbuotojai visada skatinami kelti kvalifikaciją dalyvaujant įvairiuose mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose, taip pat siekti įgyti aukštesnį mokslinį laipsnį.> Informantas 10: <Darbuotojai ir organizacijos vadovas stengiasi išnaudoti visas galimybes kelti kvalifikaciją, žinoma, jei tai tik leidžia finansinės galimybės.>
	Išskylančios problemos dėl kvalifikacijos kėlimo	Informantas 5: <Šioje srityje yra labai didelė problema, nes LR Kultūros ministerija tik dabar ruošia kultūros srities specialistų tobulinimo programą. Tuomet, kai buvo uždaryta institucija, teikusi kultūros specialistų kvalifikacijos tobulinimo paslaugas, kultūros srities darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas buvo paliktas jų asmeninei iniciatyvai. Susiduriama ir su išorine problema, kurią galima įvardinti kaip kvalifikacijos kėlimo kultūros darbuotojams sistemos nebuvimas.> Informantas 7: <Galima teigti, kad mokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai, kuriuose dalyvauja darbuotojai, yra fragmentiški, pavieniai.>
	Finansavimas, skiriamas kvalifikacijos kėlimui	Informantas 2: <Mano nuomone, skiriamas finansavimas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui yra pakankamas.> Informantas 4: <Finansavimas, skiriamas Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, yra pakankamas, tik reikia pačių darbuotojų iniciatyvos.>
	Finansų trūkumas kvalifikacijos kėlimo reikmėms	Informantas 1: <Šiaulių miesto biudžete nemačiau eilutės, kur būtų numatytos atskiros lėšos kultūros darbuotojų kvalifikacijai kelti. Manau, tai paliekama stichiniam vyksmui, pačių darbuotojų iniciatyvai.> Informantas 8: <Finansavimo, skiriamo Lietuvos tautodailininkų sąjungos skyrių darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, nėra. Lietuvos nacionalinis kultūros centras organizuoja nemokamus etnokultūros specialistų mokymus, bet darbuotojams patiems reikia padengti kelionės, nakvynės išlaidas.> Informantas 5: <Jaučiamas finansavimo, skirto kvalifikacijos kėlimui, stygius. Labai dažnai pritrūksta lėšų užsienio kalbų, klientų aptarnavimo kompetencijų tobulinimui.> Informantas 7: <Trūksta ne tik finansavimo. Trūksta vieningos kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos, kuri buvo sunaikinta.> Informantas 9: <Finansavimo stygius kvalifikacijos kėlimui jaučiamas. Kultūros srities darbuotojų kursai yra gana brangūs.>
	Darbuotojų, turinčių tam tikras kompetencijas, trūkumas įstaigoje	Informantas 9: <Trūksta marketingo srities specialistų. Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje turėtų atsirasti šios srities specialistas.> Informantas 5: <Labai trūksta specialisto turizmo sričiai kuruoti, kuris turėtų marketingo gebėjimų. Buvo skelbti jau du konkursai, tačiau specialistas nebuvo rastas.> Informantas 6: <Organizacijoje jaučiamas vadybinių sričių marketingo specialistų, kurie specializuotųsi pardavimo srityse, trūkumas.> Informantas 10: <Organizacijoje jaučiamas marketingo srities specialistų stygius.>

Saltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Ižvalgos interesų derinimo kultūros sektoriuje dimensija

Kategorija	Subkategorija	Interviu citatos
Darnumas	Teigiami skirtingais lygmenimis vystomos kultūros politikos aspektai	<p>Informantas 1: <Šiuo metu darnumo, siekio derinti valstybės ir miestų interesus (vietos lygmeniu) ženklų yra. Vienas iš pavyzdžių, siekiant skirti didesnę dėmesį regionams, yra dešimties regioninių kultūros tarybų atsiradimas.></p> <p>Informantas 3: <Dabartinė LR Kultūros ministerijos darbuotojų sudėtis yra palanki dialogui. Ministerijos darbuotojai derina su regiono kultūros įstaigomis įvairius klausimus ir į mūsų nuomonę yra atsižvelgiama.></p>
	Neigiami skirtingais lygmenimis vystomos kultūros politikos aspektai	<p>Informantas 7: <Kultūros politika skirtingais lygmenimis vystosi gana chaotiškai, nes trūksta tarpinstitucinio dialogo, tamprių bendradarbiavimo ryšių tarp skirtingų ministerijų, net vietos savivaldos lygmeniu tarp to paties miesto kultūros įstaigų.></p> <p>Kultūros politikos vystymas skirtingais lygmenimis yra labai netolygus.</p> <p>Informantas 10: <Labai didelė problema, kad valstybiniame lygmenyje kultūros politikos siekinius formuojančios institucijos labai mažai tariasi su vietos lygmens institucijomis, kurios bus atsakingos už jų suformuotosios politikos įgyvendinimą.></p>
Ižvalga	Valdančių institucijų gebėjimo numatyti problemas teigiami aspektai	<p>Informantas 1: <Dabartinė LR Kultūros ministerija geba numatyti iššūkius ir problemas perspektyviniu požiūriu, o tai rodo sprendimas sukurti daug metų reikalingą teisės aktą – Lietuvos Respublikos kultūros politikos pagrindų įstatymą.></p>
	Iškylančios problemos perspektyvino prognozavimo atžvilgiu	<p>Informantas 2: <Kadangi nebuvo atlikti tyrimai, trūksta perspektyvino požiūrio, situacijos analizės ateičiai, problemos sprendžiamos gaisrų gesinimo principu. Nėra galimybės daryti sprendimus perspektyviniu požiūriu.></p> <p>Informantas 9: <Dėl valdančių kultūros sektoriaus struktūrų nesugebėjimo numatyti perspektyvines problemas, kultūros sektoriaus įstaigos šiuo metu jau susiduria su daugybe problemų. Pagrindinė problema, kad daug metų nebuvo orientuojamasi į jaunimo kultūrinį ugdymą nuo mažens.></p>
	Nenuoseklios kultūros politikos požymiai	<p>Informantas 1: <Kol kas kultūros politika nėra grindžiama nuoseklumu, bet neabejoju, kad situacija keisis, kai bus priimtas minėtas įstatymas.></p> <p>Informantas 5: <Trūksta visuminio suvokimo, kad visos meno išraiškos formos yra vienodai svarbios. Deja, tautodailės - etninės kultūros meno šaka tiek finansavimo, tiek ir dėmesio skyrimo požiūriu yra nepelnytai nuvertinama. Trūksta suvokimo, kad tautinis menas yra valstybės kultūros pamatas.></p> <p>Informantas 6: <Valstybiniu lygmeniu formuojamai kultūros politikai yra būdingas spontaniškumas. Kiekviena nauja Vyriausybė ieško naujovių, bando diegti įvairias reformas. Ankstesnių Vyriausybių pradėti darbai nevykdomi, atėjusi nauja valdžia nesirūpina senų darbų tęstinumu, o užsiima naujų darbų sugalvojimu, kurie yra įvykdomi tik dalinai iki politikų kadencijos pabaigos.></p> <p>Informantas 8: <Nuoseklios kultūros politikos etninės kultūros atžvilgiu valstybiniu lygmeniu nepastebiu. Trūksta sistemingumo, nuoseklaus krypties išsėgryninimo. Vyksta blaškymasis nuo vienos srities prie kitos.></p>
Tinkliškumas	Pastangos formuoti vieningą miesto kultūros veidą	<p>Informantas 1: <Pastangos formuoti vieningą miesto kultūros veidą yra fragmentiškos.></p> <p>Informantas 2: <Miesto kultūros veidą bandome kurti. Šiais metais sukurtas miestas reprezentuojantis logotipas simbolizuoja Šiaulius kaip saulės miestą.></p> <p>Informantas 3: <Savivaldybės kultūros skyrius organizuoja kultūros darbuotojų susitikimus - kultūros pusryčius. Šių susitikimų metu</p>

		<p>aptariamoms aktualijoms, tobulintinos kultūros renginių organizavimo dalys, kad miestas sukurtų vieningą kultūros veidą.></p> <p>Informantas 5: <Siekiant rasti miestą reprezentuojantį simbolį, buvo pasirinkta skulptoriaus S. Kuzmos sukurta Šaulio skulptūra. Pasinaudojant skulptūros įvaizdžiu, sukurtas miesto prekinis ženklas, kuris reprezentuoja miestą šalies ir tarptautiniu mastu. Šiauliuose labai daug kūrybiškų žmonių.></p> <p>Informantas 6: <Mano manymu, siekis formuoti vieningą miesto kultūros veidą yra epizodiškas. Nedrįsčiau teigti, kad miestas turi vieningą kultūros veidą.></p>
	<p>Spragos formuojant vieningą miesto kultūros veidą</p>	<p>Informantas 1: <Pastangos formuoti vieningą miesto kultūros veidą sietinos tik su valstybinių ir municipalinių švenčių, datų, jubiliejų minėjimu.></p> <p>Informantas 6: <Miesto politikai suvokia kultūros svarbą, skatina kultūros iniciatyvas, tačiau šios iniciatyvos yra spontaniškos, pavienės arba tarpusavyje nekoreliuojančios. Idėjos, kūrybiškumo apraiškos nėra suvertos ant vieno siūlo. Apibendrinant galima teigti, kad yra daug spontaniškos įvairovės.></p> <p>Informantas 9: <Mano manymu, miestas neturi jokio kultūrinio veido. Buvo laikas, kai mieste gyveno ir kūrė menininkų elitas, tačiau šiomis dienomis miesto kultūrinis gyvenimas laikosi ant pavienių meninių iniciatyvų.></p>
	<p>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumai</p>	<p>Informantas 1: <Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoką lemia formalus dalyvavimo veiksnys.></p> <p>Informantas 2: <Ne su visomis įstaigomis esame komandos nariai. Tikiuosi, kad, bėgant laikui, tapsime vieningos komandos nariais ir bendradarbiavimas bus rezultatyvus.></p> <p>Informantas 5: <Matau akivaizdų pagerėjimą. Buvo laikas, kai kiekviena įstaiga dirbo atskirai. Šiandien situacija gerėja. Atsiranda nauji projektai, bendra veikla, gimsta bendros idėjos kultūros įstaigoms vienijantis tarpusavyje. Išlieka labai opi problema su nevyriausybinio kultūros sektoriumi. Trūksta susikalbėjimo su Šiaulių miesto savivaldybės administracija.></p> <p>Informantas 8: <Trūksta nevyriausybinių organizacijų tarpusavio dialogo, veikimo kartu kuriant bendrus projektus ir stiprinant tarpusavio ryšius.></p> <p>Informantas 9: <Labai trūksta nevyriausybinių sektoriaus kultūros įstaigų įtrauktumo į bendrą miesto kultūrinį gyvenimą kviečiant šių įstaigų atstovus į bendras diskusijas su savivaldybės ar ministerijos pavaldumo kultūros įstaigomis.></p> <p>Informantas 10: <Šiaulių mieste yra labai stiprus susiskaldymas, konkurencija tarp kultūros įstaigų. Dauguma senesnio amžiaus vadovų nesuvokia, kad aukštų veiklos rezultatų dabartiniame laikmetyje galima pasiekti tik bendradarbiaujant.></p>
	<p>Informantų nuomone tobulintini kultūros įstaigų tarpusavio bendradarbiavimo aspektai</p>	<p>Informantas 1: <Reikia stiprinti kultūros įstaigų kūrybinį bendradarbiavimą.></p> <p>Informantas 2: <Kiekvienas darbuotojas, dirbantis savivaldybės administracijoje ar kultūros įstaigoje, turi ugdytis suvokimą, kad jo atliktas darbas įeina į kultūros lauko sukuriamo produkto visumą. Kiekvienas darbuotojas turi dirbti bendram tikslui – miestui ir jo žmonėms. Jaučiamas bendrų mokymų trūkumas, kurie apjungtų kultūros srities darbuotojus.></p> <p>Informantas 5: <Reikia ieškoti aktyvesnio dialogo būdų, priimtinių tiek kultūros sektorių administruojančioms įstaigoms, tiek ir kultūros politiką įgyvendinančioms įstaigoms.></p> <p>Informantas 10: <Reikėtų organizuoti bendrus kultūros įstaigų atstovų, nepriklausomai nuo įstaigų pavaldumo, susitikimus, kurių metu būtų aptariamoms visoms aktualijoms, pasidalijama gerąja patirtimi.></p>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

12 lentelė

Igalintų kultūros sektoriaus objektų dimensija

Kategorija	Subkategorija	Interviu citatos
Skaitmeniškumas	Skaitmenizuotų viešųjų paslaugų prieinamumas gyventojams	Informantas 3: <Mūsų įstaigoje teikiamų paslaugų prieinamumas gyventojams yra labai aukšto lygio. Gyventojai bet koku paros metu gali atiduoti perskaitytą knygą.>
	Skaitmeninių viešųjų paslaugų prieinamumo trūkumai, tobulintinos sritys	Informantas 1: <Mano manymu, skaitmeninių kultūros viešųjų paslaugų prieinamumas gyventojams yra nepakankamas.> Informantas 4: <Manau, kad skaitmeninių viešųjų paslaugų prieinamumas gyventojams yra nepakankamas.> Informantas 5: <Mano manymu, viešųjų kultūros paslaugų spektras vartotojams galėtų būti platesnis.> Informantas 9: <Skaitmeninių paslaugų prieinamumas gyventojams turėtų būti platesnio spektro. Labai svarbu yra šių viešųjų paslaugų paprastumas ir aiškumas eiliniams gyventojams.>
	Pozityvūs skaitmenizacijos precedentai	Informantas 1: <Pozityviu skaitmenizacijos precedentu laikytina Lietuvos integrali muziejų informacinė sistema LIMIS.> Informantas 9: <Pozityvios skaitmenizacijos pavyzdys yra kultūros paso elektroninės platformos atsiradimas. Naudojantis šia platforma, yra galimybė ne tik susipažinti su įvairaus spektro edukacinėmis programomis, bet ir jas elektroniniu būdu užsisakyti.> Informantas 10: <Sukurta inovatyvi programėlė „Izi. travel“, pristatanti muziejus, esančius Lietuvoje.>
	Technologijų pasitelkimas keičiantis informacija	Informantas 1: <Skaitmeninės technologijos leidžia ne tik rasti kultūros objektą, bet ir jį paversti reikšminga kultūrine praktika. Technologijos užtikrina grįžtamąjį ryšį tarp skirtingų kultūros lauko dalyvių.> Informantas 5: <Mieste aktyviai vyksta Šiaulių apskrities Povilo Višinskio bibliotekos skaitmenizacija. Fotografijos muziejus atlieka eksponatų perkėlimą į elektroninę muziejų sistemą.> Informantas 9: <Šiomis dienomis pasiektas ypač aukštas skaitmeninių technologijų išsivystymo lygis, todėl galimybės keistis informacija, patirtimis, prieiti prie užsienio duomenų bazių pasidarė visiškai įprastos ir kasdieniškos. Ženklaus technologinis šuolis prisidėjo prie daugelio inovacijų kultūros sektoriuje atsiradimo.>
Mokymasis	Įstaigos patirties perėmimas iš kitų organizacijų	Informantas 2: <Ieškoma kiekvienos galimybės išvažiuoti tobulintis į konferencijas, seminarus (pvz., Lietuvos DNR).> Informantas 6: <Stengiamės perimti patirtį iš kitų organizacijų dalindamiesi organizacine ar kitokio pobūdžio patirtimis. Stebime kitų įstaigų veiklą, naujus priimamus inovatyvius sprendimus ir stengiamės taikyti savo veikloje.> Informantas 9: <Įstaigos atstovas aktyviai dalyvauja Tarptautinės muziejų tarybos (ICOM) veikloje, atspindinčioje muziejinės krypties aktualijas.>
	Bendradarbiavimo apraiškos	Informantas 2: <Vykdomas aktyvus bendradarbiavimas ne tik su savivaldybei pavaldžiomis kultūros įstaigomis, bet ir su kultūros ministerijai pavaldžiomis įstaigomis: Povilo Višinskio biblioteka, Šiaulių „Aušros“ muziejumi, Šiaulių valstybiniu dramos teatru.> Informantas 3: <Šioje srityje yra kuo pasidžiaugti. Aktyviai bendradarbiaujame su Šiaulių valstybiniu dramos teatru (keičiamės įranga, patalpomis, vykdomė bendrus projektus), Šiaulių „Aušros“ muziejumi.> Informantas 7: <Lietuvos tautodailininkų sąjunga yra LR Kultūros ministerijos darbo grupių narė, viena iš Meno kūrėjų asociacijos steigėjų. Bendradarbiaujama su nacionaliniais muziejais, kūrybinėmis sąjungomis.> Informantas 8: <Vyksta aktyvus bendradarbiavimas su Šiaulių miesto savivaldybės kultūros skyriumi, miesto bibliotekomis, Šiaulių miesto ir rajono kultūros centrais, Šiaulių „Aušros“ muziejumi.> Informantas 9: <Vyksta labai aktyvus įstaigos bendradarbiavimas su kitomis kultūros įstaigomis: galerijomis, kultūros centrais, muziejais, kūrybinėmis sąjungomis.>

	Bendradarbiavimo besikeičiant informacija privalumai	<p>Informantas 6: <Kultūros lauko įstaigos, tarpusavyje besikeisdamos informacija, turi galimybę nuolatos tobulinti savo veiklą.></p> <p>Informantas 9: <Keičiantis informacija su kitomis įstaigomis, galimybės greičiau priimti sprendimus ženkliai išauga. Taip pat svarbu paminėti, kad užsimezgę tampresni ryšiai, keičiantis informacija tarp įstaigų, gali pasitarnauti sprendžiant įvairias iškilusias problemas.></p> <p>Informantas 10: <Kultūros srities įstaigoms keičiantis informacija, gali būti tobulinami strateginės srities įstaigos dokumentai.></p>
Tinkliškumas	Užsienio šalių partneriai su kuriais bendradarbiaujama	<p>Informantas 2: <Glaudžiausias bendradarbiavimas vyksta su Jelgava ir Pernu.></p> <p>Informantas 3: <Bendradarbiavimo sutartys yra pasirašytos su keliomis Latvijos, Švedijos, Kroatijos, Lenkijos bibliotekomis Tikimasi pasirašyti sutartis su Danijos bibliotekomis. Be tarptautinio bendradarbiavimo sunku įsivaizduoti įstaigos veiklą.></p> <p>Informantas 4: <Glaudžiai bendradarbiaujama su Jelgavos miestu. Stebint šio miesto valdymo ypatumus, semiamasi sumanaus miesto valdymo patirties. Bendradarbiaujama su Kroatijos ambasada.></p> <p>Informantas 5: <Įgyvendinant bendrus projektus, aktyviai bendradarbiaujama su miestais partneriais. Ypač artimi ryšiai kultūros srityje susiklostė su Jelgava ir Pernu.></p> <p>Informantas 6: <Galime pasigirti tuo, kad šiuo metu yra vykdomas bendras projektas su Latvija ir Estija. Sukurtas bendras kūrybinis produktas bus parodytas užsienio šalyse.></p> <p>Informantas 7: <Bendradarbiaujama su Švedijos, Norvegijos, Lenkijos, Baltarusijos tautodailininkų sąjungomis, Japonijos ambasada.></p> <p>Informantas 8: <Glaudūs ryšiai su Latvijos, Lenkijos, Švedijos, JAV, Japonijos tautodailininkų organizacijomis. Lietuvos tautodailininkų sąjungos Šiaulių skyriaus iniciatyva užmegzti ryšiai su Turkija.></p> <p>Informantas 9: <Organizacija palaiko glaudžius ryšius su Argentinos Buenos Airių lietuvių išeivijos bendruomene, Latvijos ir Lenkijos muziejais.></p>
	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo apraiškos	<p>Informantas 2: <Bendradarbiaujama su pačiomis įvairiausiomis įstaigomis: savivaldybės vežėju - „Busturas“, nevyriausybinėmis ir švietimo organizacijomis, policijos, gaisrininkų, krašto apsaugos institucijomis.></p> <p>Informantas 3: <Vykdomas aktyvus tarpsritis bendradarbiavimas. Bendradarbiaujame su miesto progimnazijomis, miesto specialiųjų poreikių centru, berniukų chorą „Dagilėlis“.></p> <p>Informantas 6: <Bendradarbiaujama su švietimo ir verslo įstaigomis, policijos, pasienio apsaugos, gaisrinės institucijomis, Šiaulių miesto savivaldybe.></p> <p>Informantas 8: <Įgyvendinant edukacinę veiklą, bendradarbiaujama su mokyklomis, darželiais.></p> <p>Informantas 9: <Aktyviai bendradarbiaujama su įvairaus profilio švietimo įstaigomis, Šiaulių miesto savivaldybe.></p>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

13 lentelė

Bendrosios vertės kūrimo kultūros dimensija

Kategorija	Subkategorija	Interviu citatos
------------	---------------	------------------

Dinamiškumas	Aukšto kultūros lygio išlaikymo apraiškos	<p>Informantas 1: <Gebėjimas išlaikyti aukštą kultūros lygį pasireiškia profesionalios kultūros kūrimu, sklaida ir refleksija. Pilietinė visuomenė gali būti kuriama ir mėgėjų meno pagrindu.></p> <p>Informantas 2: <Žiūrovas turi būti ugdomas ir lavinamas nuo mažens, kad įvertitų ir rinktųsi aukšto kultūros lygio renginius, o ne komercinius.></p> <p>Informantas 8: <Stengiamės išlaikyti aukštą tautinės, etninės kultūros lygį rengdami aukšto meninio lygio parodas, pristatydami geriausius kūrėjus ir jų darbus, rengdami leidinius, organizuodami etninės kultūros populiarinimo renginius.></p> <p>Informantas 6: <Išlaikyti aukštą kultūrinį lygį galime tik tuomet, kai organizacijai nediktuojamos komercinės sąlygos.></p> <p>Informantas 9: <Gebėjimas išlaikyti aukštą kultūros lygį privačioms kultūros įstaigoms, teikiančioms paslaugas, yra paremtas tik šių įstaigų vidine atsakomybe prieš visuomenę.></p>
	Aplinkos veiksniai, darantys poveikį aukšto kultūros lygio išlaikymui	<p>Informantas 4: <Gebėjimas išlaikyti aukštą kultūros lygį labai priklauso nuo tarybos, kuri skiria finansavimą skirtingoms meno šakoms ir rūšims.></p> <p>Informantas 6: <Jei teatrą būtų suformuotas siekis užsidirbti ženkliai daugiau pinigų, labai tikėtina, kad meninis renginių lygis kristų ir taptų labiau orientuotas į pop kultūrą.></p>
	Pastangos, skiriamos nacionalinio identiteto išsaugojimui	<p>Informantas 1: <Nacionalinės tapatybės išsaugojimas yra sudėtingas, daugiasluoksnis procesas, globalizacijos amžiuje jis turi visas galimybes stiprėti, plėstis ir keistis.></p> <p>Informantas 3: <Kiekvienos tautos kultūra yra unikali, tačiau globalizacijos laikais ji negali būti izoliuota. Tautos kultūra turi natūraliai įsijungti į įvairiautę, įvairiakultūrę Europą, tačiau turi išlikti jos skambesys tame daugialypiame chore.></p> <p>Informantas 6: <Projektai, kuriuose yra skiriamas dėmesys nacionalinės kultūros populiarinimui ir išsaugojimui yra gana gerai finansuojami.></p>
	Dėmesio nacionalinio identiteto išsaugojimui trūkumas	<p>Informantas 8: <Tautinio identiteto išsaugojimui skiriamos pastangos yra nepakankamos. Tautodailės vaidmuo nacionaliniu šalies kultūros lygmeniu vis labiau nyksta. Miesto renginiuose meistras skiriama mažiau vietos amatų demonstravimui, skiriamas projektinis finansavimas yra daug mažesnis lyginant su moderniaja daile.></p> <p>Informantas 5: <Išsaugoti tautinį tapatumą globaliame pasaulyje, globalioje visuomenėje yra svarbu. Manau, kad skiriamas dėmesys yra nepakankamas ir fragmentiškas, dažniausiai tik renginių, festivalių metu.></p> <p>Informantas 6: <Vyrauja savotiškos tendencijos, kai nacionalinei kultūrai didesnis dėmesys yra skiriamas per tam tikras minėtinas valstybės sukaktis, o po to ji primirštama.></p> <p>Informantas 9: <Nacionalinio identiteto išsaugojimo pastangos yra ženkliai per mažos. Trūksta giluminio valdžios institucijų požiūrio, kad nacionalinio identiteto išsaugojimui būtina skirti ypatingą dėmesį, nes vyksta spartus jo nykimas.></p> <p>Informantas 10: <Nacionalinio identiteto išsaugojimo pastangos yra deklaratyvios. Finansavimas tautinės dailės kūrėjams mažėja. Dėl nepelnytai nuvertintos tautodailės srities, mažiau kūrėjų renkasi šią sritį. Gali būti, kad tautodailės šaka Lietuvoje nunyks.></p>
	Dėmesys, skiriamas nacionalinės kultūros viešinimui, populiarinimui	<p>Informantas 1: <Tautinės kultūros viešinimui ir populiarinimui skiriamas nepakankamas dėmesys. Priežasčių yra daug, bet viską lemia mūsų požiūris, atmetantis tradicinę tautinę kultūrą.></p> <p>Informantas 3: <Atsakingai žiūrime į tautinės kultūros išsaugojimą. Turime kraštotyros skyrių, dalyvaujame respublikiniuose renginiuose, kuriuose ypatingas dėmesys skiriamas nacionalinei kultūrai.></p> <p>Informantas 9: <Tautinės kultūros viešinimui ir populiarinimui skiriamas per mažas dėmesys ir finansavimas.></p> <p>Informantas 10: <Tautinės kultūros populiarinimas ir viešinimas dažnu atveju vyksta pasinaudojant tautinės kultūros atstovais per tam tikrus valstybinio lygmens renginius. Norima parodyti, kad tautinė kultūra „labai gyva“.></p>
Tobulintinos nacionalinės	<p>Informantas 1: <Viską lemia mūsų požiūris, atmetantis tradicinę tautinę kultūrą. Pasigendu tradicinės kultūros formų sklaidos ir komunikacijos.></p>	

	kultūros viešinimo sritys	Informantas 9: <Finansavimas tautinės kultūros populiarinimui Lietuvoje ir užsienyje turi būti žymiai didesnis. Reikia suvokti, kad valstybė žinoma globaliame pasaulyje gali išlikti tik išsaugodama savo tautinę kultūrą.>
Novatoriškumas	Inovacijų kultūros sektoriuje pavyzdžiai	Informantas 1: <Kultūros inovacijos pavyzdžiu galima laikyti „Lietuvos muziejų kelią“.> Informantas 2: <Sukurtas Šiaulių miesto savivaldybės kultūros paslaugų krepšelis, skatinantis ir finansiškai remiantis moksleivių iš Šiaulių miesto ir regiono dalyvavimą kultūros edukacijos programose. Regioninių kultūros tarybų atsiradimas ženkliai prisideda prie kultūros renginių finansavimo.> Informantas 6: <Įdiegta elektroninė bilietų pardavimo sistema, komunikavimas vyksta pasitelkiant pačias inovatyviausias medijos formas.> Informantas 9: <Kultūros paso elektroninė platforma turi naują ir inovatyvią galimybę elektroniniu būdu užsisakyti kultūrinės edukacijos paslaugas.>
	Ilgalaikį efektą turinčios inovacijos	Informantas 1: <„Lietuvos muziejų kelias“ tapo tęstiniu projektu, reikalingu Lietuvos visuomenei. Jis ne tik atvėrė kultūros paveldą, bet ir padarė jį vertingą šiuolaikiniu požiūriu.> Informantas 9: <Įdiegta integrali muziejų sistema LIMIS, kurioje talpinama skaitmenizuota informacija apie muziejuose sukauptas vertybes. Ši sistema sėkmingai veikia jau daugiau nei 5 metus. Sistemoje papildoma informacija apie naujas muziejines vertybes.>
	Kultūros paso, kaip inovacijos, reikšmė	Informantas 1: <„Kultūros pasas“ pradėjo trinti ribą tarp kultūros ir švietimo sektorių.> Informantas 2: <Kultūros įstaigų, teikiančių neformaliojo švietimo paslaugas, finansavimas ne tik padidino edukacinių programų lankytojų kiekį, bet ir suteikė galimybę moksleiviams praplėsti akiratį jau nuo pirmos klasės.> Informantas 6: <Kultūros pasas labai prisidėjo prie mokinių akiračio plėtimo, nes atsirado galimybė nemokamai dalyvauti pačio įvairiausio pobūdžio meninių žanrų veiklose.> Informantas 9: <Kultūros pasas pagerino ryšius tarp švietimo ir kultūros sektorių.>
Žinojimas	Siekiniai formuoti sumanią kultūrą	Informantas 1: <Sumani šalies kultūra – tai kultūra, apjungianti nacionalinės ir pasaulinės kultūros išmanymą, skatinanti kūrybinę saviraišką, kurianti unikalų asmens, tautos ir valstybės kultūrinį tapatumą.> Informantas 6: <Sumani kultūra - kultūros išsivystymo lygmuo, kai kultūra yra įtrauki ir tampa sumanios visuomenės gyvavimo neatsiejama dalimi.> Informantas 9: <Sumani šalies kultūra - kultūra, grindžiama bendryste, įtraukimu (kai kultūros įstaigos glaudžiai bendradarbiauja kurdamos bendrą produktą, o ne konkuruoja).> Informantas 10: <Neįsivaizduoju sumanios šalies kultūros be kūrybiškos asmenybės ugdymo nuo mažes, be nacionalinio identiteto puoselėjimo.>
	Aukštos kokybės kultūros istoriniu požiūriu išlikimo svarba globalios pasaulinės kultūros atžvilgiu	Informantas 1: <Aukštos kokybės nacionalinė kultūra visada bus susijusi su tarptautiškumo dimensija, nes kultūra yra universalus, globalus ir daugiakodis fenomenas.>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Intelektinio ir technologinio kapitalo dermės dimensija

Kategorija	Subkategorija	Interviu citatos
Darnumas	Darnus žmogiškųjų išteklių vystymas	<p>Informantas 2: <Žmogiškųjų išteklių tobulinimui nėra sukurtos specialios sistemos, tačiau darbuotojams vyksta mokymai, seminarai, kviečiami įvairių sričių lektoriai.></p> <p>Informantas 6: <Žmogiškųjų išteklių tobulėjimui yra sudaromos palankiausios sąlygos, tačiau lemiamas faktorius yra kiekvieno darbuotojo asmeninis siekis tobulėti.></p> <p>Informantas 9: <Trūksta sukurtos vieningos žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos, pritaikytos kultūros įstaigų darbuotojams.></p>
Skaitmeniškumas	Įstaigos darbuotojų palankumas priimant, įsisavinant technologines naujoves	<p>Informantas 2: <Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojai labai skirtingai priima naujoves, tai priklauso nuo paties darbuotojo asmeninio siekio tobulėti, nuo darbuotojų amžiaus.></p> <p>Informantas 3: <Prieš keletą metų buvo vykdomas Geitsų projektas bibliotekų darbuotojų kompiuterinių įgūdžių tobulinimui. Įvyko kokybinis šuolis.></p> <p>Informantas 5: <Kultūros skyriaus darbuotojai yra gerai įvaldę įvairias kompiuterines programas. Darbuotojai nuolat tobulina kompiuterinius gebėjimus. Pernai pradėta naudoti nauja STRAPIS programa.></p> <p>Informantas 6: <Technologines naujoves darbuotojai priima labai skirtingai, priklausomai nuo jų amžiaus. Jaunesnio amžiaus personalas labai imliai ir lengvai priima technologines naujoves.></p> <p>Informantas 9: <Įstaigoje dirbantys darbuotojai labai lengvai priima technologines naujoves. Šiuo aspektu neįvardinčiau jokių problemų.></p>
	Problemos, išskylančios įsisavinant technologines naujoves	<p>Informantas 4: <Matau daugybę problemų dėl informacinių technologinių naujovių įsisavinimo Šiaulių miesto savivaldybės administracijoje. Dar nemaža dalis darbuotojų sunkiai valdo informacinę sistemą „Avily“, kuri įdiegta jau seniai. Darbuotojai, negebantys gerai įvaldyti informacinių technologijų, stabdo visą bendrą darbą.></p> <p>Informantas 6: <Vyresnio amžiaus darbuotojai baugiau žiūri į naujas technologijas, jiems reikia daugiau laiko įsisavinti naujoves.></p> <p>Informantas 10: <Mūsų organizacijoje dirba daug pagyvenusių darbuotojų, todėl technologines naujoves jie priima labai nenoriai.></p>
	Darbuotojų gebėjimas išnaudoti technologinių platformų teikiamas galimybes	<p>Informantas 1: <Mano nuomone, Lietuvoje problema yra ne technologijų įsisavinimas, bet kūrybiškumo, tarpdiscipliniškumo ir unikalumo stoka. Skaitmeninės technologijos dažnai pakeičia asmens, bendruomenės kūrybiškumą, kitaip sakant, pirmenybė suteikiama formai, o ne turiniui.></p> <p>Informantas 6: <Jauno amžiaus darbuotojai stengiasi išnaudoti ir pritaikyti kuo platesnes technologijų galimybes, o vyresnio amžiaus darbuotojai labai dažnai tų galimybių arba visai nežino, arba vengia jomis naudotis.></p> <p>Informantas 9: <Manau, kad įstaigos darbuotojai, puikiai valdantys technologijas, išnaudoja visas naujų platformų galimybes.></p> <p>Informantas 10: <Vyresni įstaigos darbuotojai išnaudoja labai mažai naujų platformų galimybių.></p>
Žinojimas	Dėmesys, skiriamas darbuotojų kompiuterinių kompetencijų tobulinimui	<p>Informantas 3: <Darbuotojų kompiuterinių įgūdžių tobulinimui yra skiriama ypatinga svarba. Įstaigos veikla grindžiama moderniais technologiniais sprendimais, todėl darbuotojai turi turėti labai geras kompiuterinio raštingumo kompetencijas.></p> <p>Informantas 5: <Lėšos darbuotojų kompiuterinio raštingumo tobulinimui nėra skiriamos. Kai yra nuperkamos naujos programos, darbuotojai yra supažindinami, tačiau po to konsultacijų nevyksta.></p> <p>Informantas 6: <Lėšos yra skiriamos ne pamatiniams darbuotojų kompiuterinio raštingumo įgūdžiams gerinti, bet tam tikriems specifiniams įgūdžiams įgyti. Darbuotojai siunčiami į mokymus.></p> <p>Informantas 9: <Darbuotojų kompiuterinio raštingumo tobulinimui yra skiriamas ypatingas dėmesys. Darbuotojai dažnai siunčiami tobulinti savo kompiuterinių įgūdžių į mokymus, seminarus.></p>

	Teigiama technologijų įtaka kultūros sektoriui	<p>Informantas 1: <Informacinių technologijų diegimas kultūros sektoriuje yra civilizacinės pažangos rodiklis.></p> <p>Informantas 3: <Technologijų diegimas viešajame sektoriuje labai paspartino šio sektoriaus vystymąsi.></p>
	Neigiama technologijų įtaka kultūros sektoriui	<p>Informantas 6: <Technologijos kultūros sektoriui daro labai didelę įtaką. Galima teigti, kad technologijos netgi formuoja naują - technologinę kultūrą, kitaip įvardijant, naują kultūrą, kuri yra neatsiejama nuo technologijų. Laikantis požiūrio, kad technologijos formuoja naują kultūrinį darinį, galima daryti prielaidas, kad naujasis technologinis - kultūrinis darinys bus toks stiprus, kad nukonkuruos tradicinę kultūrą.></p> <p>Informantas 9: <Mano nuomone, technologinis išsivystymas kai kurioms kultūros sektoriaus archajiškesnėms šakoms gali būti pražūtingas.></p>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.