



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**Daivaras Rybakovas**

**KULTŪROS BENDRUOMENIŲ ĮTRAUKTIES Į SAVIVALDOS PROCESĄ  
VALDYMAS: JURBARKO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas:**

doc. dr. R. Petrauskienė

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**KULTŪROS BENDRUOMENIŲ ĮTRAUKTIES Į SAVIVALDOS PROCESĄ VALDYMAS:  
JURBARKO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Viešojo politika (kodas 621L22008)**

**Vadovas**

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

**Recenzentas**

doc. dr. E. Vaidelytė

**Projektą atliko**

Daivaras Rybakovas

2017 05 29

**KAUNAS, 2017**



## KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

---

(Fakultetas)

Daivaras Rybakovas

---

(Studento vardas, pavardė)

Viešoji politika, SMTV-4/3

---

(Studijų programa, kursas)

Baigiamojo projekto „Kultūros bendruomenių įtraukties į savivaldos procesą valdymas: Jurbarko rajono savivaldybės atvejas“

### AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 29 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Daivaras Rybakovas**, baigiamasis projektas tema „Kultūros bendruomenių įtraukties į savivaldos procesą valdymas: Jurbarko rajono savivaldybės atvejas“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Rybakovas, Daivaras. Management of Cultural Communities Inclusion into Local Self-Government Process: Case Study of Jurbarkas District Municipality. Master's thesis in Political Science / supervisor assoc. prof. Rūta Petrauskienė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 02 S

Kaunas, 2017. 63 p.

Key words: management, cultural communities, inclusion, self-government the process.

## **SUMMARY**

The Project Question: The management of local community involvement in the decision-making process concerning cultural issues. The Object of the Project: Local community involvement in the decision-making process at municipal level. The aim of the Project is to determine the effect of community involvement in the decision-making process concerning cultural issues at municipal level. Local communities constitute a party which is indirectly concerned about municipal activities. Communities embody the relationship that embraces common views, belief, and values, and are classified by place, interests, and may be composite by nature. The management of local community involvement in the decision-making process at municipal level is organised around four main areas: the planning, organizing, command, and control of public administrative functions. The analysis of the legal framework on community involvement in the decision-making process at municipal level has shown that the EU Charter is the basic instrument governing community involvement in the decision-making process at municipal level. The right to local self-government in Lithuania, which is qualified as one of the essential elements of democracy, has been established in the Constitution, the basic state law, and set out in detail under special laws. This principle has been fully implemented in Lithuania, inasmuch as the right to local self-government is envisaged in six Articles of the Constitution (Articles 119-124) and a special law, the Republic of Lithuania Law on Local Self-Government. The evaluation of community involvement in the decision-making process concerning cultural issues in Jurbarkas District Municipality has revealed the shortcomings in all management areas (planning, organizing, command and control functions), which impede active involvement of cultural communities of Jurbarkas district in the decision-making process concerning cultural issues. Communities, first of all, fail to get involved in project preparation and are not even aware of the projects attributed to them. Moreover, there is a lack of cooperation between the municipality and cultural communities. Cultural communities have no clear obligations imposed on them,

and Jurbarkas District Municipality has no motivation system in place, which results in inadequate measures of motivation. Furthermore, the municipality fails to exercise control and has not adopted any control measures concerning the involvement of cultural communities in the decision-making process, and carries out controls on rare occasions.

# TURINYS

LENTELĖS .....	8
PAVEIKSLAI .....	8
PRIEDAI.....	8
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	9
ĮVADAS.....	10
1.KULTŪROS BENDRUOMENĖS ĮTRAUKTIES VIETOS SAVIVALDOS PROCESĖ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	13
1.1. Vietos savivaldos proceso samprata viešojo valdymo kontekste.....	13
1.2. ....Kultūros bendruomenės įtraukties į savivaldos procesą reikšmė, formos ir uždaviniai.....	15
1.2.1. Bendruomenės samprata ir tipai.....	15
1.2.2 Vietos bendruomenės funkcijos ir įtrauktis į vietos savivaldos procesą.....	20
1.3Kultūros bendruomenių įtraukties į savivaldos procesą valdymas.....	22
2.KULTŪROS BENDRUOMENĖS ĮTRAUKTIES Į SAVIVALDOS PROCESĖ TEISINIAI ASPEKTAI.....	26
2.1.Kultūros bendruomenės įtraukties vietos savivaldos procese teisinis reglamentavimas ES.....	26
2.2.Kultūros bendruomenės įtraukties vietos savivaldos procese teisinis reglamentavimas Lietuvoje.....	27
3.JURBARKO RAJONO KULTŪROS BENDRUOMENĖS ĮTRAUKTIES Į SAVIVALDOS PROCESĄ TYRIMAS KULTŪROS SRITIES .....	33
3.1. Tyrimo metodika.....	33
3.2.Jurbarko rajono kultūros bendruomenės įtraukties į savivaldos procesą valdymo tyrimo rezultatai .....	37
3.2.1Jurbarko rajono savivaldybės švietimo, kultūros ir sporto skyriaus veiklos charakteristika ir funkcijos.....	37
3.2.2Jurbarko rajono kultūros bendruomenių charakteristika.....	37
3.2.3Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities sprendimų priėmimo procese vertinimas .....	39
3.3.JURBARKO RAJONO BENDRUOMENĖS ĮTRAUKTIES KULTŪROS SRITIES SAVIVALDOS PROCESĖ STIPRINIMO KRYPTYS IR PRIEMONĖ.....	53

IŠVADOS.....	55
REKOMENDACIJOS.....	57
LITERATŪROS SARAŠAS.....	59
PRIEDAI.....	63

## **LENTELĖS**

1 lentelė. Vietos savivaldos, savivaldybės ir viešojo valdymo charakteristikos.....	12
2 lentelė. Bendruomenės sampratos.....	15
3 lentelė. Vietos bendruomenės tipai.....	17
4 lentelė. Vietos bendruomenių įsitraukimo į savivaldos procesą tipai.....	19
5 lentelė. Vietos bendruomenių dalyvavimo vietos savivaldos veiklos procese teisinio reglamentavimo raida.....	26
6 lentelė. „I1“ – „I7“ interviu klausimų charakteristika.....	34
7 lentelė. Jurbarko raj. kultūros bendruomenių dalyvavimo kultūrinės srities sprendimų procese planavimo.....	38

## **PAVEIKSLAI**

1 pav. Vietos (teritorinių) institucinių ir interesų bendruomenių koreliacija.....	15
2 pav. Vietos valdžios ir vietos bendruomenės koreliacija.....	16
3 pav. Vietos bendruomenių veiklos principai.....	28
4 pav. Vietos bendruomenių įsipareigojimai.....	29
5 pav. Tyrimo loginė schema.....	31
6 pav. Interviu klausimyno temos (sudarytas autoriaus).....	38
7 pav. Planavimo funkcijos vertinimo subtemos.....	38
8 pav. Planavimo funkcijos vertinimo subtemos.....	42
9 pav. Vadovavimo funkcijos vertinimo subtemos.....	44
10 pav. Kontroliavimo funkcijos vertinimo subtemos.....	48

## **PRIEDAI**

1 priedas. Interviu klausimynas.....	62
--------------------------------------	----



## Sąvokos

Įtrauktis- tai jausmas, kad priklausote bendruomenei, su kuria jus sieja bendra tapatybė ir bendros vertybės. [http://europa.eu/youth/eu/article/39/286\\_lt](http://europa.eu/youth/eu/article/39/286_lt) 2013

Bendruomenė-žmonių grupė, kurią sieja emociniai ryšiai ir bendrumo jausmas, bendri interesai.

Kultūros bendruomenė- tipas, kur vietos gyventojus vienija bendri tikslai, įsitikinimai

<https://repository.mruni.eu/handle/007/12835> (2014)

Vietos savivalda-valstybės teritorijos administracinio vieneto – savivaldybės teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per administracinio 29 vieneto nuolatinių gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytą vykdomąją ir kitas institucijas Astrauskas, A. Optimalaus Lietuvos vietos savivaldybių institucinės struktūros modelio paieška. Viešojo politika ir administravimas (2004)

Savivaldybė - administracinio teritorinio vieneto gyventojų visuma su ją formuojamais valstybinės valdžios ir valdymo organais (Astrauskas, 2014)

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiandien atskirų Lietuvos regionų politikos atstovai vis dažniau diskutuoja viešojo valdymo klausimais, kurių metu vertinamas bendruomenės narių įtrauktis į rajonų savivaldybių veiklą bei išryškinamas bendruomeniškumo ugdymas. Ypatingai didelis dėmesys Lietuvos regioninėje politikoje yra skiriamas kultūros bendruomenių veiklos skatinimui, už kurį atsakingos rajonų savivaldybės. Lietuvos Regionų kultūros plėtros 2011-2020 m. programoje teigiama, jog kultūros bendruomenių įtrauktis į savivaldybių lygmeniu priimamų sprendimų procesus teigiamai veikia regionų vystymosi politiką, kuria palankią aplinką aktyvesnei skirtingų kultūros šakų plėtrai, skatina kūrybišką švietimą bei socialinę sanglaudą. Todėl, atsižvelgiant į vietos bendruomenių kuriamą teigiamą poveikį kultūros plėtrai šalyje, vis dažniau savivaldybių skiria dėmesį kultūros bendruomenių įtraukčiai į priimamų politinių sprendimų procesą kultūros srityje. Nors vietos bendruomenės negali tiesiogiai daryti įtakos priimamiems vietos valdžios sprendimams kultūros srityje, tačiau įtrauktis politinėse diskusijose, nuomonės, problemų, trūkumų išsakymas kultūros klausimais, padeda vietos valdžiai sukurti palankesnes sąlygas kultūros plėtrai ne tik regiono, bet ir visos šalies mastu. Be to, vietos bendruomenių įtrauktis į kultūros srities sprendimų priėmimo procesą skatina kurti iniciatyvas ir projektus kultūros srityje, kas teigiamai veikia regionų konkurencingumą, mažina emigraciją, kuria naujas darbo vietas, didina regionų ir miestų patrauklumą, skatina inovacijas, verslumą ir žinių ekonomikos plėtrą. Remiantis šiomis išvalgomis galima teigti, kad kultūros bendruomenių vykdoma veikla ir įtrauktis į vietos savivaldos procesą, yra aktualus klausimas ne tik praktikoje, bet ir mokslo srityje. Šiandien bendruomenės įtrauktis yra vienas svarbiausių prioritetų savivaldos lygmeniu. Bet nemažiau svarbus yra įtraukties valdymas, ko pasekoje mes galime sėkmingiau spręsti susidarančias problemas. Sėkmingas valdymas lemia bendruomenės narių poreikius atspindinčius interesus, tikslus bei darbo specifiką. Geras įtraukties valdymas padeda pasiekti gerų rezultatų atitinkančių bendruomenės lūkesčius bei formuoti glaudžius tarpusavio ryšius.

**Temos naujumas.** Bendruomenių įtrauktis į vietos savivaldos procesą ir veikloje analizuojama ne tik užsienio, bet ir Lietuvos mokslininkai. Remiantis užsienio mokslinės literatūros analize, pastebima, jog analizuojama tema išlieka nauja ir mažai tyrinėta. Remiantis paskutinių 6 metų mokslinių straipsnių statistika, šia tema išleistas ne vienas mokslinis straipsnis. Pavyzdžiui, Berner, Amos ir Morse (2011) analizavo bendruomenės įtrauktį į savivaldos procesą, kaip priemonę, mažinančią piliečių nepasitikėjimą vietos valdžia, o Mackenna (2011) skyrė dėmesį vietos valdžios ir visuomenės įtraukties santykių kūrimui ir jų įtakai savivaldos procesams. Sopanh ir kt. (2013) analizavo vietos bendruomenės įtrauktį į valdžios vykdomų finansų procesuose ir bandė įrodyti, jog savivaldos lygmenyje visuomenės įtrauktis sprendžiant

finansinius klausimus nėra formalumas. Naujausi tyrimai analizuojama tematika yra siejami su vietos bendruomenės demokratine teise įgyti platų pripažinimą vietos valdžioje, siekiant gerinti atskaitomybę teikiant paslaugas bei didinti pilietinį sąmoningumą (Kugonza ir Mukobi, 2015). Bendruomenės įtrauktis į vietos savivaldos procesą, skatina bendruomenę glaudžiau domėtis sprendimų priėmimų procesu. To pasekoje mažinama socialinė atskirtis, didėja piliečių pasitikėjimas savivalda bei valdžia. Bendruomenės įtrauktis yra vienintelis būdas ilguoju periodu išugdyti atsakingą išsilavinusią ir politiškai išprususią pilietišką bendruomenę.

Išanalizavus Lietuvos mokslininkų darbus pastebėta, kad paskutinių penkių metų laikotarpiu taip pat išleistas ne vienas mokslinis straipsnis ir studija analizuojama tema. Pavyzdžiui, Valackienė ir Žalnieriūnienė (2015) atliko tyrimą, kuriame analizavo vietos bendruomenės (Kupiškio rajono) įtrauktį politiniame ir kultūriniame bendruomenės gyvenime, tiesiogiai į(si)traukiant į savivaldos plėtros procesus ir viešas pilietines diskusijas krašto verslo kūrimo aktualijoms pozicionuoti. Mačiulytė ir Ragauskas (2015) tyrė Lietuvos savivaldos būklę ir analizavo ją kaip savarankiškos visuomenės ugdymo priemonę.

Tačiau tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslinėje literatūroje pasigendama išsamios mokslinės informacijos apie vietos bendruomenių įtrauktį savivaldos procese. Todėl šiame projekte dėmesys skiriamas kultūros bendruomenių identifikavimui, jų įtraukties savivaldos procesą valdymui. Temos atskleidimui pasirinkta Jurbarko rajono savivaldybės atvejo analizė, kur taikant kokybinio tyrimo strategiją bus įvertinama Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtrauktis į savivaldos procesą valdymas.

**Tyrimo problema.** Nors Regionų kultūros plėtros 2011-2020 m. programoje kultūros plėtros kryptys, jos priemonės bei sukuriamą nauda yra aiškiai išdėstomos, o politikos atstovai pritaria vietos bendruomenių daromam teigiamam poveikiui kultūros plėtrai, tačiau mokslinių tyrimų, tiesiogiai susijusių su šiuo klausimu, Lietuvos mokslinėje literatūroje nėra aptinkama. Mažas dėmesys šiai politiniai sričiai mokslinėje literatūroje gali būti skiriamas dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, nors ir LR Vietos savivaldos įstatymas (2016) deklaruoja, kad vietos savivalda yra demokratijos pagrindas, tačiau jis Lietuvoje labai silpnas. Ir silpnas ne tik ir ne tiek dėl to, kad savivaldybės turi per mažai galių, bet pirmiausia dėl to, kad demokratijos požiūriu nepakankamai dėmesio skiriama bendruomeniniam gyvenimui plėtoti, o gyvenamųjų vietų bendruomenės nėra aktyviai įtrauktos į savivaldos procesą. Antra, kultūros bendruomenės ir jų vykdoma veikla yra laikoma tiesioginės ekonominės pridėtinės vertės nekurianti verslo sritis. Šie du faktai leidžia teigti, kad nors šiandien kultūros plėtra yra įtraukta į prioritetinę tvarką svarstomų klausimų sąrašą, tačiau požiūris į vietos bendruomenes, ypatingai užsiimančias kultūrine veikla, yra kritiškas. Šis politinis nusistatymas neigiamai veikia kultūros bendruomenių įtrauktį vietos

valdžios sprendimų priėmimo. Atsižvelgiant į išdėstytus faktus kyla **problematis klausimas**: kaip valdoma kultūros bendruomenės įtrauktis į savivaldos procesą?

**Projekto objektas** – kultūros bendruomenės įtrauktis į savivaldos procesą.

**Projekto dalykas** – kultūros bendruomenės įtrauktis į savivaldos procesą valdymas.

**Projekto tikslas** – nustatyti kultūros bendruomenės įtrauktis į savivaldos procesą valdymo poveikį.

**Projekto uždaviniai:**

1. Identifikuoti bendruomenės įtrauktis savivaldos procese ypatumus viešojo valdymo kontekste.
2. Išanalizuoti bendruomenės įtrauktis savivaldos procese teisinį reglamentavimą Lietuvoje ir Europoje.
3. Įvertinti bendruomenių įtrauktis poveikį Jurbarko rajono savivaldybės kultūros srityje.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu. Mokslinės literatūros analizė buvo taikyta siekiant, išanalizuoti bendruomenės įtrauktis savivaldos procese sampratą bei identifikuoti bendruomenės įtraukimo savivaldybės procese ypatumus viešojo valdymo kontekste. Teisinių dokumentų analizė buvo taikoma siekiant išanalizuoti bendruomenės įtrauktis savivaldybės procese teisinį reglamentavimą Lietuvoje ir Europoje. Pusiau struktūruotas interviu metodas buvo naudojamas siekiant įvertinti bendruomenių įtrauktis poveikį Jurbarko rajono savivaldybės kultūros srityje.

**Projekto struktūra.** Pirmojoje projekto dalyje atlikta vietos savivaldos proceso sampratos analizė viešojo valdymo kontekste, analizuojama vietos bendruomenių įtrauktis vietos savivaldos procese samprata bei aptariama įtrauktis vietos savivaldos procese reikšmė, formos ir uždaviniai.

Antrojoje projekto dalyje nagrinėjama, kaip yra reglamentuojamas vietos bendruomenių įtrauktis vietos savivaldos procese Europos ir Lietuvos teisinėje bazėje.

Trečioje projekto dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodika, pristatomas tyrimo tikslas, uždaviniai metodai, tiriamųjų kontingentas bei tyrimo organizavimas. Tuo pačiu pristatomas tiriamas Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius ir jo valdymo funkcijos, kultūros bendruomenių įtrauktis kultūros srities savivaldos proceso kontekste, pateikiami kokybinio tyrimo rezultatų analizės rezultatai ir jų interpretacija.

**Projekto apimtis** Projektą sudaro 63 puslapiai, 13 lentelių, 11 paveikslų, 1 priedas, literatūros sąrašas pateikta 61 literatūros šaltiniai, iš jų 49 mokslinės literatūros šaltinių ir 12 teisės aktai ir duomenų šaltiniai.

# 1. KULTŪROS BENDRUOMENĖS ĮTRAUKTIES VIETOS SAVIVALDOS PROCESSE VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame projekto skyriuje atskleidžiama vietos savivaldos proceso samprata viešojo valdymo kontekste, analizuojama vietos bendruomenių įtrauktis į vietos savivaldos procesą samprata bei aptariama įtraukties vietos savivaldos procese reikšmė, formos ir uždaviniai.

## 1.1. Vietos savivaldos proceso samprata viešojo valdymo kontekste

Vietos savivalda yra pagrindinis politinės sistemos elementas valstybėje, padedantis vystyti demokratinei politinei sistemai. Tačiau nors vietos savivaldai bendrame valstybės valdymo kontekste yra skiriama daug dėmesio ne tik praktikoje, bet ir mokslinėje literatūroje, tačiau pastebima, kad tiek praktikai, tiek mokslininkai vietos savivaldos, savivaldybės, vietos valdžios ir viešojo valdymo sąvokos apibrėžia nevienodai ir jas dažnai sutapatina. Atsižvelgiant į tai, 1 lentelėje yra išskiriamos visų trijų sąvokų koncepcijos ir charakteristikos.

**1 lentelė.** Vietos savivaldos, savivaldybės ir viešojo valdymo charakteristikos  
(sudaryta autoriaus remiantis, Astrausku, 2014; Novikovu, 2010; Pivoru ir Visockyte, 2011)

<i>Viešasis valdymas</i>	<i>Vietos savivalda</i>	<i>Savivaldybė</i>
Viešojo administravimo literatūroje nuo 1972 m. „viešojo valdymo“ terminas imtas vartoti kaip „viešojo administravimo“ sinonimas	Savivaldybei (savivaldybės bendruomenei) suteiktos teisės savarankiškai tvarkyti dalį įstatymais jai priskirtų visuomenės reikalų realizavimas, pasireiškiantis įvairialypė vietos savivaldos subjektų veikla	Administracinio teritorinio vieneto gyventojų visuma su ją formuojamais valstybinės valdžios ir valdymo organais.
Viešojo valdymo procese dėmesys pirmiausia skiriamas pačiam procesui, apimančiam ir pilietinę visuomenę, o ne tik institucijoms, struktūroms ar viešojo administravimo veikėjams.	Vietos savivalda - tai savivaldybei (savivaldybės bendruomenei) suteiktos teisės savarankiškai (nustatytose ribose) tvarkyti dalį įstatymais jai priskirtų visuomenės bendrųjų reikalų realizavimas, pasireiškiantis įvairialypė vietos savivaldos subjektų veikla.	Savivaldybė - tai savaveiksmiškumo pagrindais veikiančių žmonių specialių organizacijų, savo tikslinę veiklą darančių kryptingą poveikį valstybės teritorijos administraciniame vienetą gyvenantiems žmonėms bei jų socialinėms grupėms, visuma.
Tai visuomenės valdymo sistema, kai egzistuoja ne tik valstybės valdymo subjektai, vykdančys valstybės valdžią ir įgyvendinantys priimtus sprendimus, bet esti ir savaveiksmiškumo pagrindais veikiantys regioninės ir vietinės (ar tik vietinės) savivaldos subjektai. Tai reiškia - veikia ne viena, bet kelios visuomenės valdymo subjektų sistemos (valdymo lygiai).	Savivalda-tai įvairialypė savivaldybės bendruomenės, valdžios institucijų, administracijos bei savivaldybės viešasis paslaugas teikiančių subjektų veikla, pasireiškianti kaip savivaldybės valdžios priimtų sprendimų vykdymas, vietos reikalų tvarkymas (tą daro savivaldybės bendruomenės nariai ir jų grupės), viešųjų paslaugų teikimas.	Savivaldybės valdžia (tai savivaldybės bendruomenė, renkamoji ir vykdomoji institucijos), kita grupė-savivaldybės politinė valdžia (tai savivaldybės renkamoji ir vykdomosios institucijos), trečioji grupė - savivaldybės viešoji valdžia (tai savivaldybės renkamoji ir vykdomosios institucijos bei savivaldybės administracija).

1 lentelės duomenimis, viešasis valdymas, tai visuomenės valdymo sistema, kai egzistuoja ne tik valstybės valdymo subjektai, vykdančys valstybės valdžią ir įgyvendinantys priimtus sprendimus, bet esti

ir savaveiksmiškumo pagrindais veikiantys regioninės ir vietinės (ar tik vietinės) savivaldos subjektai. Tuo tarpu savivalda bendrine prasme suprantama, kaip įvairialypė savivaldybės bendruomenės, valdžios institucijų, administracijos bei savivaldybės viešąsias paslaugas teikiančių subjektų veikla, pasireiškianti kaip savivaldybės valdžios priimtų sprendimų vykdymas, vietos reikalų tvarkymas (tą daro savivaldybės bendruomenės nariai ir jų grupės), viešųjų paslaugų teikimas. O savivaldybės samprata apibrėžiama, kaip savaveiksmiškumo pagrindais veikiančių žmonių specialių organizacijų, savo tikslinę veiklą darančių kryptingą poveikį valstybės teritorijos administraciniame vienetą gyvenantiems žmonėms bei jų socialinėms grupėms, visuma. Kaip rodo apibrėžimų analizė iš vienos pusės viešojo valdymo, vietos savivaldos ir savivaldybės sąvokos yra tarpusavyje susijusios ir vieną kitą papildančios, tačiau iš kitos pusės, jų visų reikšmė ir vaidmuo valstybės valdymo kontekste skiriasi.

Prie valstybės teritorinio valdymo kontekste pastebima ir vietos savivaldos sąvoka. Vietos savivaldos terminas Europos Sąjungos (ES) šalyse naudojamas ir pateikiamas skirtingai, tačiau visur jis turi panašumų (Frederickson ir Whatever, 2015). Tačiau Lietuvoje teritorinėms bendruomenėms, turinčioms savivaldos teises, siūloma vartoti vietos savivaldos terminą, kuris apima ne tik Lietuvoje įteisintas savivaldybes (Mačiulytė ir Ragauskas, 2015).

Valackienė ir Žalnierūnienė (2015) vietos savivaldą apibrėžia kaip savivaldybės bendruomenės ir jos išrinktų atstovų bei jų suformuotų ir kontroliuojamų viešojo administravimo institucijų teisę bei galią savarankiškai tvarkyti ir valdyti bendruomenės viešuosius reikalus. Tačiau tai nėra visuotinai priimtas teorinio požiūrio į šiuolaikinę vietos savivaldą ir atitinkamai – visuotinai priimto šiuolaikinės vietos savivaldos sąvokos apibrėžimas. Su tuo sutinka ir Astrauskas (2014), kuris, analizuodamas šiuolaikinę Lietuvos vietos savivaldos sistemą, aptaria sociologinį ir sociopsichologinį, vadybinį, politologinį ir teisinį požiūrius. Autoriaus pateiktose mokslinėse išvalgose pažymima, kad vietos savivalda suprantama (apibrėžta) kaip valstybės teritorijos administracinio vieneto (žmonių) bendruomenės, kuriai suteikta savivaldos teisė, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal įstatymais nustatytą kompetenciją. Tačiau, jo išvalgose pasigendama demokratinio požiūrio į vietos savivaldą, kurį ankstesnėje mokslinėje literatūroje aptaria Babinova.

Babinov'os (2007) teigimu, vietos savivalda yra tikrai demokratiška ir labai veiksminga forma teritorinei plėtrai. Galimybės vietos gyventojams savarankiškai spręsti vietos problemas, yra teritorinio klestėjimo ir gerovės pagrindas. Šalies vietos savivaldos principų pripažinimas yra vietos bendruomenių klestėjimo ir efektyvaus viešojo administravimo paslaugų teikimo proceso užtikrinimo priežastis. Autorės nuomone, vietos savivaldos proceso užtikrinimas paremtas konkrečiais ir tiksliais įstatymais su aiškiai apibrėžtomis galimybėmis, teisėmis, pareigomis ir valdymo mechanizmais.

Pagrindinis vietos savivaldos valdymo organas yra savivaldybės, kurios mokslinėje literatūroje yra apibrėžiamos kaip administracinio teritorinio vieneto gyventojų visuma su ją formuojamais valstybinės valdžios ir valdymo organais (Astrauskas, 2014). Tai savaveiksmiškumo pagrindais veikiančių žmonių specialių organizacijų, savo tikslinę veiklą darančių kryptingą poveikį valstybės teritorijos administraciniame vienetuose gyvenantiems žmonėms bei jų socialinėms grupėms, visuma (Pivoru ir Visockyte, 2011)

Išanalizavus viešojo valdymo (valdžios), vietos savivaldos ir savivaldybės sampratą, sutinkama su Astrausko (2014) nuomone, kad teisės ir vadybos specialistai, politikai ir valstybės tarnautojai, asmenys, kurie dažniausiai naudoja šiuos terminus – kartais „nesusikalba“. To priežastimi neretai būna skirtingos reiškinų, kuriems apibrėžti naudojamos minėtos sąvokos, sampratos ir charakteristikos.

*Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad vietos savivalda yra efektyvios viešojo valdymo sistemos dalis, kurios pagrindas valdymo organas yra savivaldybė. Pagrindiniai aspektai būdingi šiai valdymo formai yra atviros visuomenės plėtra, kur piliečiai turi realią galią įtakoti administravimo ir politinių sprendimų priėmimo procesą šalyje, o valdžios institucijos yra atsakingos ir reaguoja į piliečių poreikius. Pagrindiniai vietos savivaldos ir savivaldybės požymiai yra aktyvi pilietinė visuomenė, gyventojų pasiruošimas dalyvauti politinių vietos sprendimų priėmimo procese, viešasis dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, laisvi, dori rinkimai, nepriklausoma žiniasklaida, išvystyta ir stipri vietos savivaldybė, teisėta, fiskalinė, organizacinė autonomija ir pan.*

## **1.2. Kultūros bendruomenės įtrauktis į savivaldos procesą reikšmė, formos ir uždaviniai**

Savivaldybės veikla yra neatsiejama nuo vietos bendruomenių įtraukties į vietos savivaldos veiklos procesus. Tačiau prieš aptariant šį reiškinį svarbu išanalizuoti bendruomenės sampratą ir jos vaidmenį bendrame šalies valdymo kontekste.

### **1.2.1. Bendruomenės samprata ir tipai**

Bendruomenė – viena seniausių socialinių mokslų koncepcijų, kuri paaiškinama požiūriu įvairioje. Pasak Šinkūnienės (2012), bendruomenė politikai domisi jau daugiau kaip 200 metų. Vietos bendruomenių įtrauktis savivaldos procesuose poreikių tyrimai atskleidžia analizuojamo reiškinio aktualumą ir reikšmę, pagrindžia, kad bendruomenės darbas, bendra veikla leidžia žmonėms pagerinti savo gyvenimo kokybę, sudaro sąlygas įtraukti į valdymą, įgalina daryti didesnę poveikį vietos valdžios sprendimams. Bendruomenės narius vienija socialinė sąveika, gyvenamoji teritorija, bendri ryšiai (Nefas, 2007).

Mokslinėje literatūroje nėra randama vientiso bendruomenės apibrėžimo, skirtingi autoriai šią sąvoką traktuoja skirtingai. Dalis bendruomenės sąvokos apibrėžimų ir sampratų, naudotų skirtingais laikotarpiais pateikiami 2 lentelėje.

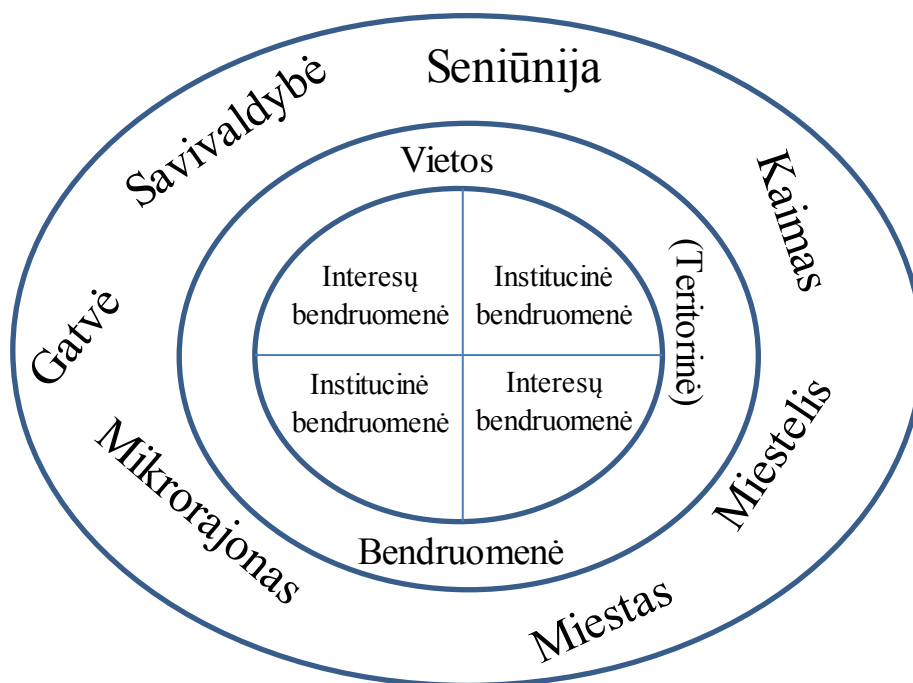
**2 lentelė.** Bendruomenės sampratos (sudaryta autoriaus, remiantis Sutton, 1999; Baršauskienė ir Leliūgienė, 2001; Nefas, Smalskys, Šlapkauskas, 2011; Leliūgienė ir Sadauskas, 2011; Lietuvių kalbos žodynas, 2012)

Šaltinis	Bendruomenės apibrėžimas
<b>Sutton (1999)</b>	Toje pačioje vietoje gyvenančių žmonių, religijos ar kitokios tapatybės vienijama žmonių grupė“
<b>Baršauskienė ir Leliūgienė (2001)</b>	Tai geografinė teritorija su panašiomis politinėmis-teisinėmis sistemomis; socialinio prasmingumo tam tikrų santykių, tradicijų, normų ir elgesio sferoje forma; struktūra bendroms problemoms spręsti bei siekti bendrų tikslų.
<b>Nefas, Smalskys, Šlapkauskas, (2011)</b>	Aktyvi visuomenės grupė, kurioje yra lyderis, aktyvi piliečių grupė, kuri sistemingai renkasi ir formuluoja bendruomenės poreikius, turi komunikacinę sistemą, puoselėja vertybes ir etnokultūrą, pasitiki savimi ir savo kaimynais, įgyvendinama demokratijos principus ir kt.
<b>Leliūgienė ir Sadauskas (2011)</b>	Bendruomenė reiškia ryšį, apimančią bendrus įsitikinimus, tikėjimą, vertybes. Per kultūrą ir įsitikinimus jungiasi etinės ir religinės bendruomenės, profesinių bendruomenių formavimąsi lemia interesai, aplinkybės ir prioritetai.
<b>Lietuvių kalbos žodynas, (2012)</b>	Bendruomenė tai vietos, darbo, veiklos, tikybos ar kitais santykiais susijęs kolektyvas.

2 lentelės duomenimis, 1999-2012m. laikotarpiu nėra aptinkama vienos bendros vietos bendruomenės koncepcijos, tačiau kiekvienoje pateiktoje sąvokoje pastebima bendrų koreliacijų ir bruožų, kurie apima ne tik teritorinį vienetą ar geografinę vietovę, kurioje susibūrusi tam tikra visuomenės grupė, bet kartu ir bendrą vertybių sistemą, tradicijas, bendrą veiklą ir bendro tikslo siekimą, bei tų pačių interesų gynimą. Šios įžvalgos leidžia teigti, jog bendruomenę ir jos narius jungia bendros savybės, vienodas požiūris ir bendro tikslo siekimas. Visos vietos bendruomenę apibūdinančios charakteristikos atskleidžia, kad funkcionali vietos bendruomenė yra svarbiausias savivaldos elementas.

Žilinskas (2009) kaip svarbiausią vietos savivaldos subjektą nurodo bendruomenę, kurią sudaro gyventojai, gyvenantys apibrėžtoje erdvėje – administraciniame teritoriniame vienetė. Autorius pažymi, kad bendruomenė buriasi į teritorinį savivaldų junginį – teritorinę (vietos) bendruomenę. Analizuojant vietos institucijų ir interesų bendruomenių koreliaciją, matoma jog vietos bendruomenės skirstomos pagal 7 teritorinius vienetus: kaimą, miestelį, miestą, mikrorajoną, gatvę ir savivaldybę.



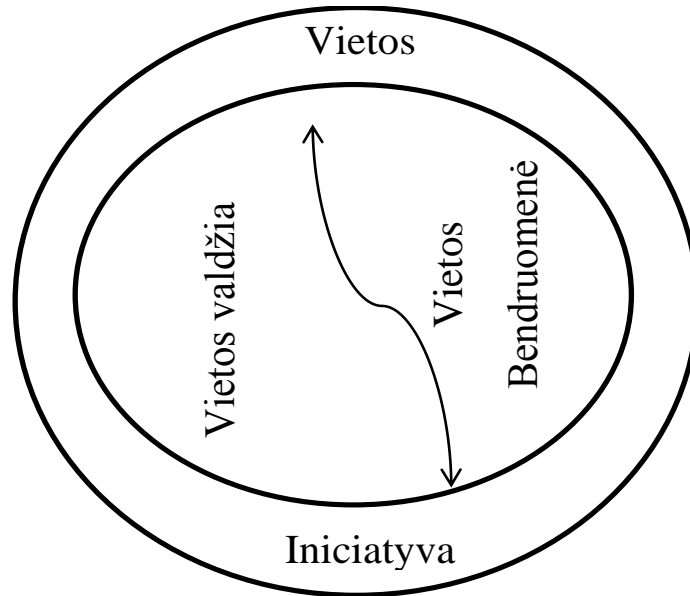


**1 pav.** Vietos (teritorinių) institucinių ir interesų bendruomenių koreliacija  
(Nefas, Smalskys, Šlapkauskas, 2011, p. 115)

Pasak Nefo (2007), savivaldybė yra viešoji institucija, kuri veikia tam tikroje teritorijoje, kurioje yra keletas formalių vietos bendruomenių, bet funkcionalių vietos bendruomenių gali būti arba nebūti. Autoriaus teigimu, Lietuvos įdirbis po Lietuvos Nepriklausomybės atkūrimo plečiant vietos savivaldą ir įtraukiant piliečius, bendruomenės į vietos klausimų svarstymą leidžia teigti, kad vietos savivalda ir vietos bendruomenė – tai ne dvi savarankiškos sistemos, o viena sistema, kurią sąlygiškai galima pavadinti vietos iniciatyva, kurioje susipina vietos savivalda ir vietos bendruomenė viena kitą papildydamos konkurencijos ir bendradarbiavimo elementais. Vietos savivalda, labiau biurokratizuota ir struktūrizuota, bet vietos bendruomenė mobilesnes, žmogiškesnės ir įvairesnės pagal veiklos formas ir metodus.

Vis dėl to svarbu atsižvelgti į vietos valdžios ir vietos bendruomenės konfrontacijos veiksnį. Nefo (2007) teigimu, pats svarbiausias ir neabejotinas priešpriešą keliantis faktorius – politinis. Jis atsiranda todėl, kad vietos valdžios-savivaldybės struktūrų pagrindas yra politinės partijos, kadangi sąrašuose esantys kandidatai išrenkami į vietos valdžią. Remiantis LR Savivaldybių tarybų rinkimų įstatymu (2014), susitarimas vyksta ne tarp piliečių, o tarp politinių partijų deleguotų atstovų, tad iš esmės tarp politinių partijų kadangi jos: formuoja rinkimų komisijas, sudaro kandidatų į savivaldybės tarybas sąrašus, skiria savo atstovą rinkimų komisijoje, užsiima rinkimų agitacija ir pan. Tokiu būdu įsitvirtina politinės valdžios siekimo principas vietos (savivaldybės) lygiu. Tačiau savivaldybės lygiu, tai nereiškia, kad ir vietos bendruomenės lygiu.

Kiti vietos valdžios ir vietos bendruomenės priešpriešą lemiantys veiksniai yra: skirtingi interesai, lyderių nesutarimai, vietos valdžios nepasitikėjimas naujais lyderiais- bendruomenių kūrėjais, nevertinamas bendruomenių veiklos rezultatyvumas, bendruomenės veiklos reikalingumo nesupratimas ir kt.



**2 pav.** Vietos valdžios ir vietos bendruomenės koreliacija (Nefas, 2007)

Kaip matome 2 paveiksle vietos (teritorinės) bendruomenės įtrauktis savivaldos procese ir valdymas yra aktualios temos politikų diskusijų susijusiose su politinių sprendimų priėmimo procesu. Pasak Chirenje ir kt. (2012), vietos bendruomenė yra reikšminga ir neatskiriama viešojo valdymo dalis, į kurią atsižvelgiama priimant politikos sprendimus įvairias klausimais. Tačiau, taikant tiek tiesiogines, tiek netiesiogines vietos bendruomenės įtraukties savivaldybės valdyme formas ir siekiant teigiamos įtakos savivaldybių administravimui, dažnai susiduriama su tokiomis problemomis, kaip vietinės valdžios abejingumas žmonių įtraukimui į sprendimų priėmimo procesą, teorinių ir praktinių bendruomeniškumo įgūdžių stoka bei pačių vietos gyventojų pasyvumas. Šios problemos atsiranda dėl to, jog šalys nenumato skirtingų bendruomenių įtraukties į vietos savivaldos valdymą lygių ir tipų.

Pasak Astrausko (2014), viešojo valdymo teorijoje yra išskiriamos du kokybiškai skirtingi teritorinio valdymo lygiai:

- 1) Valstybinis vietos valdymas, kai dalis visuomenės bendrųjų reikalų tvarkyti yra pavedama prefektui, gubernatoriui, mokesčių inspekcijai, policijos komisariatui ar kitiems teritoriniams valstybinio administravimo subjektams;

2) Vietos savivalda, kai dalį visuomenės bendrųjų reikalų gauna teisę tvarkyti savaveiksmiškumo pagrindais veikiantys vietos savivaldos subjektai - savivaldybės bendruomenė, savivaldybės valdžios institucijos ir įstaigos.

Atsižvelgiant į tai, kad baigiamajame projekte dėmesys skiriamas vietos savivaldos lygmeniui, svarbu labiau gilintis į vietos bendruomenės vaidmenį jame. Todėl išanalizavus, vietos bendruomenės sampratą, galime dar labiau gilintis į jos sąvoką išskiriant ne tik vietos bendruomenių tipus bei funkcijas, bet ir identifikuoti vietos bendruomenių įtrauktį į savivaldos procesą. Prieš aptariant šį politinį reiškinių, pirmiausia bus aptariamos vietos bendruomenės, formos tipai o vėliau gilinamasi į įtrauktį savivaldos procese.

Išanalizavus mokslinę literatūrą matoma, kad kaip ir bendruomenės sąvokos, taip ir jos tipų klasifikacijų yra pateikiama nemažai. Skirtingų autorių bendruomenės klasifikavimas pateiktas 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Vietos bendruomenės tipai (sudaryta autoriaus, remiantis Dalton ir kt. 2007; Pivorienė, 2010)

Šaltinis	Tipai
<b>J. H. Dalton ir kt. (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vietos bendruomenė</li> <li>• Santykių bendruomenė</li> </ul>
<b>J. Pivorienės (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografinė/teritorinė</li> <li>• Interesų/funkcinė</li> </ul>
<b>J.R. Šinkūnienė (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendros veiklos</li> <li>• Mišri</li> </ul>

3 lentelės duomenimis, kiekvienas autorius bendruomenę suprantą ir klasifikuoja skirtingai. Tačiau pastebima, kad kai kurie išskirti tipai apima platų spektrą bendruomenių. Pavyzdžiui Šarkiūnienės išskiriami bendruomenių tipai: bendros veiklos ir mišri, apima daugelį bendruomenių tipų, kuriuos išskiria kiti mokslininkai. Pavyzdžiui, šie tipai apima religines bendruomenes (vyskupijos, parapijos bendruomenė) (Berns, 2007), profesines, draugų, švietimo (universiteto, mokyklos bendruomenė) (Dalton, 2007), rajono administracijas (savivaldybės, seniūnijos bendruomenė) (Pivorienė, 2010), interesų (politinė bendruomenė), artimųjų (šeimos, giminės bendruomenė) (Bevir, 2010), geografinės (miesto, kaimo) (Dalton, 2007; Nefas, 2007, Nefas, Smalskys, Šlapkauskas, 2011). Geografinės bendruomenės, arba kitaip teritorinę arba vietos bendruomenę, išskiria ne tik Lietuvos mokslininkai (Pivorienė), bet ir užsienio autoriai (Dalton ir kt., 2007).

Astrauskas (2014), papildydamas bendruomenių tipologiją, teigia, jog „bendruomenių“ yra įvairių, nebūtinai susijusių tik su teritoriniu pagrindu organizuotomis žmonių bendruomenėmis, jų teisėmis ir veikla. Tą patvirtina ir mokslinėje literatūroje (Bevir, 2010; Frederickson ir Whatever, 2015) randamos tokios sąvokos ir kaip „profesinė bendruomenė“ arba „kultūrinė bendruomenė“. Pasak Astrausko (2014),

pirmasis terminas naudojamas apibrėžti savarankišką veiklą žmonių ir jų junginių santalkose (Žemės ūkio ar Pramonės ir amatų rūmai, verslininkų ar profesinės sąjungos ir pan.), o antrasis – įvairiose švietimo, meno, kultūros, etnokultūros ir kt. organizacijose.

Remiantis šia įžvalga darbe bus orientuojamasi į antrąjį Astrausko siūlomą bendruomenės tipą. Autoriaus teigimu, šis bendruomenės tipas praplečia tradicinę bendruomenės sampratą, kuri įtraukia ne tik miestus, miestelius, bet ir kaimo vietas, skatina kaimynystę ir bendrų tikslų siekimą tarp regionų. Svarbu akcentuoti, kad vietos bendruomenė įsitraukia sėkmingai, kai palaikomi stiprūs ir geri tarpusavio santykiai. Kadangi tyrinėjimo objektu pasirinktas kultūros bendruomenės tipas, svarbu apibrėžti šio bendruomenės tipo charakteristiką.

2011-2020 m. Lietuvos Regionų kultūros plėtros programoje kultūros bendruomenės yra apibrėžiamos kaip vietos bendruomenės tipas, kur vietos gyventojus vienija bendri tikslai, įsitikinimai, tikėjimas, vertybės susiję su kultūrine veikla. Kultūros bendruomenės reiškiasi skirtingose kultūros srityse t.y. kultūros centrų, viešųjų bibliotekų, muziejų, meno, folklorų veikla, kino sklaidos, kultūrinio turizmo ir kt. veiklose.

*Apibendrinant bendruomenių tipologiją galima teigti, kad nesvarbu, koks yra bendruomenės tipas ar forma, nes bet kokia bendruomenės veikla turi didelę įtaką skirtingų veiklų plėtrai. Vietos bendruomenės dažniausiai yra mišrios, apimančios ne vieną arba suinteresuotos vykdyti bendrą veiklą, tam tikroje teritorijoje. Ši įžvalga leidžia daryti prielaidą, kad šiuolaikinėje valstybės valdymo sistemoje veikia platus spektras bendruomenių, kurios mokslinėje literatūroje yra skirstomos labai įvairiai pagal tam tikrus tipus. Nustatyta, kad bendruomenės gali būti klasifikuojamos pagal vietą (geografinės, teritorinės), interesus (religinės, kultūrinės, teatro, seniūnijos, švietimo) bei mišrios (švietimo ir kultūros bendruomenės siekiančios bendro tikslo, pvz.: projekto įgyvendinimo).*

### **1.2.2. Bendruomenės funkcijos ir įtrauktis į vietos savivaldos procesą**

Išanalizavus bendruomenių tipus svarbu identifikuoti, kokias funkcijas jos atlieka. Remiantis mokslinės literatūros analize pastebima, jog kaip ir bendruomenės koncepciją, jos tipus, taip ir funkcijas mokslininkai traktuoja skirtingai. Tačiau prieš aptariant funkcijų skirtumus, svarbu aptarti bendruomenės funkcionavimo pagrindą, nuo kurio ir buvo pradėtos kurti skirtingos bendruomenės funkcijos.

Pasak Berns (2007), pirmasis mokslininkas, kuris išskyrė Amerikos bendruomenių funkcijas, buvo Warren. Jo nuomone, pagrindines bendruomenės funkcijas galima išskirti į penkis punktus. Pirmiausia, vietos bendruomenės yra atsakingos už verslumo skatinimą, t.y. gaminimą, paskirstymą ir vartojimą; antra, už socializaciją ir visuomenės skatinimą būti socialiai atsakingu vykdant socialinę kontrolę; trečia, bendruomenės yra atsakingos už įtrauktį į vietos politikoje ir politinių sprendimų priėmimo procesą, ir

paskutinė funkcija yra savitarpio pagalba. Šios funkcijos yra laikomos visuotinai priimtos ir taikomos ne tik atliekant mokslinius tyrimus, bet kartu jos yra daugelio šalių politinio valdymo funkcijų dalis. Bendruomenės įtrauktis į savivaldos procesus yra vienas svarbiausių šio meto iššūkių. Siekiant sėkmingesnės šio proceso eigos labai svarbus sėkmingas įtraukties valdymas, ko pasekoje galimi teigiami rezultatai. Įtrauktis kaip reiškinys savaime negali egzistuoti be vietos savivaldos, bendruomenių bei piliečių glaudaus bendradarbiavimo bei šio proceso valdymo. Savivaldybė įtraukdama bendruomenes į savivaldos procesus prisiima atsakomybę padėti bendruomenėms kuo galima sėkmingiau dalyvauti šiuose procesuose. Tuo pačiu įsipareigoja valdyti įtraukties eigą viso proceso metu. Bendruomenė įtraukdama į savivaldos procesą gauna galimybę formuoti vietos politiką bet tuo pačiu sutinka kad bendruomenės įtrauktis bus valdoma.

Tačiau praktikoje pastebima, kad nors bendruomenių funkcijos vietos savivaldos procese yra aiškiai apibrėžtos ir gerai suprantamos, tačiau bendruomenių įtrauktis į savivaldos procesus skiriasi. Tai įrodo ir 4 lentelėje mokslininkų (Chirenje ir kt., 2012) išskiriama vietos bendruomenių į vietos savivaldos procesus tipai.

**4lentelė.** Vietos bendruomenių įtraukties į savivaldos procesą tipai (modifikuota darbo autoriaus remiantis Chirenje ir kt., 2012)

Tipas	Charakteristika
<b>Pasyvi įtrauktis</b>	Vietos bendruomenės įtrauktis savivaldos procese, pasisakant tam tikrais klausimais, kas gali nutikti ar jau nutiko. Tai yra vienašalis vietos gyventojų skelbimas vietos valdžiai, savivaldybių administracijai ar projekto vykdytojams be jokių valdžios įsiklausymų į jų nuomonę analizuojamu klausimu. Informacija tarpusavyje dalijasi tik išorės specialistai ir ji niekur neskelbiama.
<b>Įtrauktis informacijos pateikime</b>	Vietos bendruomenės įtrauktį savivaldos procese suteikiant atsakymus vietos valdžiai, savivaldybės administracijos ar projektų vadovams, atsakant į anketines apklausas ar kitus klausimynus.
<b>Įtrauktis konsultacijose</b>	Vietos bendruomenės įtrauktis konsultacijose ir vietos valdžios atstovai, išorės ekspertai ir kt. suinteresuoti asmenys klauso jų įžvalgų rūpimais klausimais. Valdžios atstovai atsižvelgia į išsakytas problemas ir jų sprendimų būdus. Tačiau, toks vietos bendruomenių konsultacinis procesas nėra pripažįstamas politinių sprendimų procese ir valdžios atstovai, politikai ir kt. suinteresuotieji asmenys neįsipareigoja priimti sprendimus atsižvelgiant tik į žmonių išsakytą nuomonę.
<b>Įsitraukimas dėl materialinės paskatos</b>	Vietos bendruomenės įsitraukimas savivaldos procese teikiant išteklių (darbo jėgos, atlyginimo, kt.) panaudojimo siūlymus, tam kad būtų gaunama materialinė nauda.
<b>Funkcinė įtrauktis</b>	Vietos bendruomenė įtraukiama savivaldos procese, formuojant grupes, kad įtrauktų ir pateiktų iš anksto numatytus tikslus į projektus, kurie gali apimti vietovės vystymąsi ar socialinės organizacijos augimą. Tokia įtrauktis nėra linkusi būti ankstyvose politinių projektų stadijose, bet greičiau po to, kai pagrindiniai sprendimai politiniame lygmenyje jau būna priimti.
<b>Interaktyvi įktis</b>	Vietos bendruomenė įtrauktis savivaldos procese įtraukiant bendrosiose politinio lygmens analizėse, kurios priveda prie politinių veiksmų planų. Tai linkę apimti drausminius metodus, kuriais siekiama daugialypių perspektyvų, naudojant sisteminius ir suformuotus mokymosi procesus.
<b>Savimobilizacija / aktyvi įtrauktis</b>	Žmonės įtraukiami savivaldos procese imdamiesi iniciatyvos, nepriklausomai nuo išorinių įstaigų, kad pakeistų sistemas. Tokia savi inicijuota mobilizacija ir kolektyvinis veiksmas meta valdžios dalijimosi iššūkį.

4 lentelės duomenimis, mokslinėje pateikiami septyni skirtingi visuomenės įtraukties vietos savivaldos veiklos procese tipai: pasyvus, informacijos pateikimo, konsultacijų, materialinių paskatų, funkcinis, interaktyvus ir savimobilizacijos / aktyvus. Kiekvienas iš jų aprašo skirtingas visuomenės įtraukties savivaldos procese charakteristikas. Šių įtraukties savivaldos procese tipų gausa įrodo, jog kiekviena šalis turi skirtingo lygio bendruomenės įtrauktį į šalies politikos formavimą, kas leidžia teigti, jog prieš įtraukiant bendruomenes į viešojo valdymo procesą, būtina tiksliai nustatyti, koks tik nuomonės išsakytojų ar ir sprendimus priimančiųjų asmenų vaidmuo, atitenka vietos bendruomenėms vietos savivaldoje.

Pasak Chirenje ir kt. (2012), bendruomenės įtrauktis, politikos procese paremtas valdymas sąlygoja visuomenės ir valstybės bendradarbiavimą. Nors sudėtinga atsakyti, kas turi inicijuoti įtraukties procesus ir kas turi juose įsitraukti, tačiau pabrėžiamas poreikis įdiegti tokius mechanizmus, skatinančius įtraukti asmenims, kuriems valstybės struktūrose ir procesuose įsitraukti mažiau įprasta

*Apibendrinus mokslinę literatūrą galima teigti, kad bendruomenės darbas ir bendra veikla leidžia žmonėms gerinti savo gyvenimo kokybę, sudaro sąlygas įtraukčiai, įgalina daryti didesnę poveikį vietos valdžios sprendimams. Apibendrinus bendruomenių įtrauktį savivaldybės procese valdymą, galima teigti, kad visos valdymo funkcijos (planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontroliavimas) yra labai svarbios siekiant užtikrinti bendruomenių įtraukties procesą šiuolaikiniame viešojo valdymo kontekste. Planavimo funkcija apima bendruomenės įtrauktį savivaldybės procese nuostatų rengimą, planų regimą, terminų nustatymą. Organizavimo funkcija apima bendradarbiavimo tarp savivaldybių ir kultūros bendruomenių skatinimą viešojo valdymo mechanizmus keliančius savivaldybės ir kultūros bendruomenių veikos organizavimo lygį bei viešojo sektoriaus įmonių darbuotojų kvalifikaciją. Vadovavimo funkcija apima procesus viešojo sektoriaus organizacijų tikslų įgyvendinime. Ir kontroliavimo funkcija apima naudą, kurią savivaldybių atstovai ir visuomenės nariai gauna iš apribojimų, licencijų, draudimų, kontrolės taisyklių. Visų šių funkcijų tarpusavio susiejimas lemia efektyvę bendruomenių įtrauktį savivaldos procese valdymą. Žinant šių vadybos funkcijų svarbą, empirinėje darbo dalyje būtent jų išnaudojimą stiprinant bendruomenių įtrauktį savivaldos procese.*

### **1.3 Kultūros bendruomenių įtraukties savivaldos procese valdymas**

Šiame poskyryje analizuojama kultūros bendruomenių įtraukties savivaldos procese valdymas procese valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, valdymas ir kontrolė. Visos šios funkcijos yra viešojo valdymo sudedamosios dalys, į kurias neatsižvelgus būtų sunku įvertinti vietos bendruomenių

įtrauktį savivaldybos procese. Visame pasaulyje viešasis sektorius bando surasti būdų kaip įtraukti bendruomenes į viešąjį valdymą. Įtraukimas turi labai didelę reikšmę nes tai skatina demokratijos plėtrą viešajame sektoriuje, todėl tai būtina daryti nuolatos ir aktyviai. Bendruomenė savo ruožtu gali labai įtakoti visuomenės įtrauktį į savivaldos procesą. Feldman (2006) Valdžios ir piliečių ryšys dažnai būna vienas. Pasak Beard (2003) tačiau piliečiai turi patys reikalauti savo vaidmens sprendimų priėmimo procese.

Pirmiausia kas tai yra įtrauktis, kas inicijuoja įtrauktį ir kodėl, kada jis vyksta ir kaip. Įtrauktis plačiąja prasme apima piliečių dalyvavimą ar nedalyvavimą viešajame valdyme, kiek plačiai ir kiek daug apima įtrauktis kokia įtaką turi įtraikiamiems piliečiams. Pasak Michels(2011) įtrauktis susijusi su atskirų piliečių įtraukimu į politinį procesą. Įtrauktis skatina demokratinius procesus bei tenkina piliečių laisvą pasirinkimą reikšti savo poziciją. Įtrauktis į šiuos procesus galima tada kai piliečiams yra naudinga kada jie gali tenkinti savo ar bendruomenės interesus ir arba tada kai valdžia tą įtakoja. Pasak Pestoff(2012) kuo daugiau įtrauktis reikalauja bendruomenės pastangų tuo įtrauktis yra mažesnė. Kuo įtraukties rezultatai yra geriau apčiuopiami tuo įtrauktis sėkmingesnė, ir priešingai kai rezultatai pasiekiami tik ilgesniu laikotarpiu tai kultūros, edukacinės, švietimo ir kitos panašios sritys tuo bendruomenių įtrauktis yra mažesnė bet labiau svarbi.

Pasak Arnstein, galimi aštuoni įsitraukimo būdai: manipuliacija, terapija, informavimas, konsultacija, ramėjimas, partnerystė, deleguota galia, piliečių kontrolė. Neįsitraukimą apibrėžia manipuliacija bei terapija, o piliečių kontrolė ir deleguota galia laikoma geriausia įsitraukimo forma.

Pasak Quick, Feldman (2011) piliečių įtrauktis yra ilgalaikis procesas, užtikrinantis nuolatinį piliečių dalyvavimą viešojo valdymo procese. Įtraukimas tai valstybės ir jos institucijų bei tarnautojų pastangos įtraukti piliečius, skatinti jų įsitraukimą viešajame valdyme.

Įtrauktis turi būti ilgalaikis procesas ko pasekoje valdžios ir piliečių sąveika skatina demokratinius procesus. Tai atskiru piliečių bei bendruomenių įtrauktis į politinius procesus. Jie pasireiškia konsultacijomis, apklausomis, bendruomenių forumais, komisijomis ir kita. Tai sąlygoja skirtingų nuomonių bei pozicijų išsakymą bei sėkminga įtrauktį viešosios politikos procesuose.

Įtraukties valdymas pasireiškia dvejais aspektais tai yra piliečių įtraukimas dėl skirtingų požiūrių tokiu būdu galima turėti skirtingas pozicijas ir antra svarstomieji procesai yra demokratijos pagrindas kuris įgalina piliečių įtrauktį prie vietos politikos formavimo.

Siekiant geresnio įtrauktiems rezultato didesnis vaidmuo tenka vietos tarnautojams kurie bendraudami su piliečiais ir bendruomenėmis gali aktyviau įtakoti įtrauktį. Vadinasi aktyvesnis įtraukties valdymas gali duoti teigiamų postūmių bendruomenių įtraukties procese.

Pasak Cooper, Bryer, Meer(2006),piliečių įtrauktį įtakoja šie veiksniai:valdžios pasitikėjimas piliečiais,piliečių gebėjimai,piliečių pasitikėjimas valdžia, piliečių kompetencijos, valdžios atliepiamumas, valdžios legitimumas.

Pasak Gaulės (2014) valstybę galima suvokti kaip sudėtingų sąveikų ir procesų bei valdymo tinklų visumą, o viešąjį valdymą – kaip struktūras ir procesus, kuriuos naudodama valdžia priima sprendimus ir naudoja išteklius siekdama valdyti visuomenę ir ekonomiką. Esant sudėtingoms valdžios sprendžiamoms problemoms ir besikeičiant ryšiams tarp visuomenės ir valdžios, keičiasi viešasis valdymas. Daugelio problemų sprendimas retai kada apima vienos institucijos kompetencijos sritį, todėl tam reikia tokių valdymo modelių ar prieigų, kurie įgalintų tarpinstitucinį bendradarbiavimą visais valdymo lygiais įtraukdami daugelį suinteresuotųjų. Todėl viešasis valdymas tampa kompleksine ir daugiafunkcine valdymo forma.

Taigi Novikovas (2010) teisinėje literatūroje „valdymą“ suprantą kaip organizacinių sistemų funkciją, užtikrinančią jų struktūrą vientisumą ir išsaugojimą, veiklos režimo palaikymą ir plėtojimą remiantis nustatytais dėsningumais. Pasak autoriaus, pats valdymas gali būti suprantamas dvejopai: *siaurąja prasme*, kaip didesnės, sudėtingesnės sistemos poveikis mažesnei sistemai, *plačiąja prasme*, kaip save valdančios sistemos vieno posistemio (valdymo subjekto) poveikis kitam posistemiiui (valdymo objektui), nukreipiantis jo veiklą norima linkme (Novikovas, 2010).

Vietos bendruomenių įtrauktis savivaldybės procese yra priskiriamas prie žmogiškųjų išteklių „valdymo“. Pasak Chlivciko, Papšienės ir Papšio, (2009) teigimu, ši sąvoka gali būti taikoma tiek socialinei grupei, tiek procesui, tiek vietos bendruomenėms. Klasikinio valdymo teoretikai šią sąvoką apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Šioje koncepcijoje valdymas visų pirma susijęs su organizacijos vidaus reikalais.

**Planavimas.** Tai tikslų formulavimo bei jų įgyvendinimui tinkamos veiksmų eigos nustatymo procesas. Planavimas svarbus procesas bendruomenės ir savivaldybės bendradarbiavime, nes jis reiškia, kad bendruomenės nariai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai (Stoner ir kt., 1999).

Prie viešojo valdymo planavimo funkcijos įgyvendinimo priskiriama viešųjų institucijų tokių kaip savivaldybių, jų atskirų skyrių veiklos ir jų planavimas. Planuoti galima ne tik atskiras veiklas kaip vietos bendruomenių apklausas, bendruomenės atstovo ir savivaldybės administracijos posėdžius, bet kartu ir bendruomenių įtrauktį savivaldos procese. Bendruomenės įtrauktį priimamų sprendimų procese planavimas apima: bendruomenės įtrauktis sprendimų priėmimo procese nuostatų rengimą, planų regimą,



terminų nustatymą ir kitas veiklas užtikrinančias efektyvų kultūros srities sprendimų įgyvendinimą (Paderzini, 2016).

**Organizavimas.** Organizavimas – tai dviejų ar daugiau žmonių įtrauktis dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo. Organizavimas taip pat labai svarbus procesas bendruomenės ir savivaldybės tarpusavio bendradarbiavime, nes toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp bendruomenės narių ir jų suderinimo procesas, leidžia jiems pasiekti bendruomenės tikslus.

Organizavimas apima ne tik apklausų vykdymo organizavimą, posėdžius, bet kartu ir bendruomenių įtrauktį savivaldos procese organizavimą (Stoner ir kt., 1999). Bendruomenės įtrauktis savivaldos procese organizavimas apima bendradarbiavimo tarp savivaldybių ir kultūros bendruomenių skatinimą viešojo valdymo mechanizmus keliančius savivaldybės ir kultūros bendruomenių veikos organizavimo lygį, viešojo sektoriaus įmonių darbuotojų kvalifikaciją ir kitas svarbias veiklas reikalingas siekiant sėkmingai suorganizuoti kultūros bendruomenių įtrauktį savivaldos procese (Psomas, Vouzas ir Bouranta, 2017).

**Vadovavimas.** Bendrąją prasme vadovavimas suprantamas kaip grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis (Stoner ir kt., 1999).

Tačiau Stufflebeam (2007) teigimu bendruomenių įtrauktis priimamų sprendimų proceso kontekste vadovavimas yra suprantamas daug plačiau. Anot Segalovičienės (2011) vadovavimą šiam procesui mokslininkai vertina labai įvairiai. Jų apibrėžimai susiję su tokiais reikšminiais žodžiais kaip sprendimų priėmimo procesas, suinteresuoti asmenys, įtrauktis vertinimo procese, atskaitomybė ir veiklos tobulinimas.

Anot Gaulės (2014), viešasis vadovavimas gali būti suprantamas kaip remiantis tam tikrais principais vykstantys sudėtingi procesai ir sąveikos, kai socialinių interesų siekiantys veikėjai, sąveikauja formuodami ir įgyvendindami viešąją politiką, kuria daromas poveikis bendruomenės gyvenimo kokybei.

**Kontroliavimas.** Tai procesas, užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamą. Kalbant apie bendradarbiavimą tarp bendruomenės ir savivaldybės tai svarbu, nes bendruomenės atstovas turi žinoti, ar bendruomenės narių veiksmai iš tikro padeda įgyvendinti jos užsibrėžtus tikslus (Stoner ir kt., 1999).

Viešojo valdymo mokslinėje literatūroje kontrolės funkcija analizuojama plačiau. Butkaus (2002) teigimu nors viešųjų įstaigų veiklos kontrolė dėl bendruomenių įtraukties į sprendimo procesus reikalauja tam tikro subtilumo, tačiau šio proceso reglamentuotumo viešajame administravime griežtos kontrolės pasigendama. Raipos (2002) teigimu kontrolė viešojo valdymo kontekste gali būti suprantama, kaip nauda, kurią savivaldybių atstovai ir visuomenės nariai gauna iš apribojimų, licencijų, draudimų, kontrolės

taisyklių, turinčių vieną tikslą – siekti potencialaus naudingumo ir vartotojų interesų suderinimo, išlaidų sumažinimo optimizavimo ir plėtros programų įgyvendinimo.

*Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, kad ši kultūros bendruomenių įtraukties savivaldybės procese valdymą sudaro 4-ių viešojo valdymo funkcijų: planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontroliavimo. Žinant šių vadybos funkcijų svarbą, empirinėje darbo dalyje būtent jų išnaudojimą stiprinant bendruomenių įtrauktį į savivaldos procesus.*

## **2.BENDRUOMENĖS ĮTRAUKTIES Į VIETOS SAVIVALDOS PROCESĄ TEISINIAI ASPEKTAI**

Išanalizavus vietos savivaldos ir vietos bendruomenės sarmata bei identifikavus jų charakteristikas, tipus ir funkcijas, toliau svarbu nagrinėti, kaip yra reglamentuojamas bendruomenių įtrauktis vietos savivaldos procese Lietuvos ir ES .

### **2.1Bendruomenės įtrauktis vietos savivaldos procese teisinis reglamentavimas ES**

Demokratiją sunku įgyvendinti, piliečiu tiesiogiai neįtraukus į visuomenės valdymo procesą ir sprendimų priėmimą politiniais, ūkiniais, kultūriniais, ekologiniais bei kitais savivaldos bendruomenei rūpimais klausimais.

Tiesioginis savivaldos ryšys su demokratija taikliai pabrėžiamas Europos vietos savivaldos chartijos (toliau - Chartija) preambulėje: savivalda yra neatsiejama nuo piliečių teisės įtraukti tvarkant viešuosius reikalus; vietos lygmeniu ši piliečių teisė gali būti realiausiai ir tiesiogiai įgyvendinama, todėl savivalda gali ir turi būti konkreti bei veiksminga tos teisės realizavimo forma.

Chartija yra turbūt pats svarbiausias teisės aktas, reglamentuojantis vietos savivaldos klausimus. Šis dokumentas nustato pagrindinius vietos savivaldos santykių principus. Chartija buvo pasirašyta 1996 m. lapkričio 26 d. Strasbūre, tačiau Lietuvoje įsigaliojo tik 1999 m. spalio 10 d. Chartijos ratifikavimas reiškia, kad mūsų valstybė įsipareigoja suderinti vietos savivaldą reguliuojančius įstatymus su chartijos nuostatomis ir laikytis visų joje įtvirtintų principinių reikalavimų.

Chartija įtvirtina vietos savivaldos konstitucinio ir teisinio pagrindo principą, nustato vietos savivaldos masto, bendruomenės teritorijos ribų apsaugos, savivaldos institucijų administracinės struktūros, vietos valdymo institucijų administracinės priežiūros bei kitus svarbius vietos savivaldos organizavimo ir veiklos principus.

Vietos savivaldos teisė, kaip viena esminių demokratijos nuostatų, turi būti įtvirtinta pagrindiniame kiekvienos valstybės įstatyme - konstitucijoje bei detalizuojama specialiuose įstatymuose. Lietuvoje šis

principas yra pilnai realizuotas, kadangi vietos savivaldos teisę reglamentuoja net šeši Konstitucijos straipsniai (119-124 str.) bei specialus įstatymas - Vietos savivaldos įstatymas (Chartijos 2 str.).

Kiekviena savivaldybė aprėpia tam tikrą bendruomenės dalį, kuri gyvena tam tikroji fiksuotoje teritorijoje. Valdant ir tvarkant toje teritorijoje gyvenančios bendruomenės reikalus, jai atstovauja renkama taryba. Teritorinis principas taip pat svarbus tvarkant savivaldybių turtą, planuojant ir įgyvendinant biudžetą, kuris yra kiekvienos savivaldos egzistavimo pagrindas. Vienas biudžeto formavimo šaltinių turėtų būti vietos mokesčiai, renkami savivaldos teritorijoje (Europos savivaldos chartija).

Vis svarbesnis ir labiau akcentuojamas visuomenės ir valstybės veiklą reglamentuojantis subsidiarumo principas. Jis reiškia, kad viską, ką gali išspręsti ir susitvarkyti pati bendruomenė (savivaldybė), ji turi turėti teises ir galimybes tai daryti. Šis principas galioja ir valstybės ar savivaldybės santykiuose su piliečiu: tai, ką gal išspręsti pats pilietis, neturi imtis spręsti savivaldybė ar valstybė. (Europos savivaldos chartija).

*Apibendrinant galima teigti, kad Chartija yra pagrindinis ES teisinis dokumentas reglamentuojantis vietos bendruomenių įtrauktį sprendimų priėmimo procese. Remiantis šiame dokumente pateiktomis nuostatomis sekančiame poskyryje pateikiamas. Bendruomenės įtrauktis vietos savivaldos procese teisinis reglamentavimas Lietuvoje.*

## **2.2 Bendruomenės įtrauktis savivaldos procese teisinis reglamentavimas Lietuvoje**

Kaip jau buvo minėta analizuojant Chartiją Lietuvos vietos savivaldos teisę, kaip viena esminių demokratijos nuostatų, yra įvertinta pagrindiniame valstybės įstatyme - konstitucijoje bei detalizuojama specialiuose įstatymuose. Lietuvoje šis principas yra pilnai realizuotas, kadangi vietos savivaldos teisę reglamentuoja net šeši Konstitucijos straipsniai (119-124 str.) bei specialus įstatymas - Vietos savivaldos įstatymas.

Remiantis LR Vietos savivaldos įstatyme (1994) pateiktasamprata, „*Vietos savivalda – valstybės teritorijos administracinio vieneto – savivaldybės – teisė laisvai ir savarankiškai tvarkytis pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus per administracinio 29 vieneto nuolatinių gyventojų tiesiogiai išrinktų atstovų savivaldybės tarybą bei jos sudarytą vykdomąją ir kitas institucijas*“. Savivaldybė yra specifinis teritorinis kolektyvas, turintis valstybės laiduotą savivaldos teisę ir savarankiškai veikiantis pagal LR Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją. Vykdomoji valdžia savivaldybių atžvilgiu turi tik ribotus įgaliojimus, kurie nustatyti LR Konstitucijos ir įstatymų siekiant užtikrinti efektyvų valstybės valdymo funkcijų įgyvendinimą.

Savivaldos teisė laiduojama įstatymo numatytiems valstybės teritorijos administraciniais vienetams. Ji įgyvendinama per atitinkamas savivaldybių tarybas (LR Konstitucijos 119 straipsnio 1 dalis). Tarp valstybės ir savivaldybių, kaip bendruomenės savitvarkos formos, yra sąveika. LR Konstitucijos 120 straipsnio 1 dalyje nustatyta, jog valstybė remia savivaldybes. LR Konstitucinis Teismas yra pažymėjęs, kad „savivaldybių ir valstybės interesai turi būti derinami. Savivaldybių ir valstybės interesų derinimo principas reiškiasi ne tik valstybei įvairiais būdais ir formomis remiant savivaldybes arba valstybei įstatymo apibrėžtomis formomis prižiūrint savivaldybių veiklą, bet ir koordinuojant bendrus veiksmus, kai siekiama reikšmingų socialinių tikslų“ (LR Konstitucinio Teismo 1998 m. vasario 18 d. nutarimas).

LR Vietos savivaldos įstatyme (1994) vietos savivalda grindžiama savivaldybės ir vietos gyventojų interesų derinimu, kad savivaldybės institucijų priimti sprendimai vietos bendruomenės interesais nepažeistų įstatymais garantuotų atskirų gyventojų teisių. Be to, įstatyme pabrėžiama, kad aktyvus įtraukimas vietos savivaldos valdymo procese eiliniams piliečiams suteikia galimybę daryti poveikį šiame procese įtraukiančių asmenų skyrimui (savivaldybės rinkimuose) ir šių asmenų veiklos kontroliavimui. Politinė įtrauktis dažnai vyksta per tam tikrus mechanizmus, kurių pagalba piliečiai gali informuoti apie savo interesus, poreikius bei gali daryti spaudimą vietos valdžios atstovams, kad pastarieji atsižvelgtų į jų nuomonę. Tačiau šie procesai reikalauja nuolatinio stebėjimo.

Pagrindinis įstatymas, reglamentuojantis ir skatinantis vietos bendruomenių pilietiškumą, iniciatyvumą ir veiklumą yra „Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo projektas“ (2016), kuris iki šiol dar nėra patvirtintas LR Seime. Kiekvienais metais šis projektas taisomas ir teikiamas iš naujo. Atsižvelgiant į šio projekto spragas žemiau pateikiama 5 lentelė kurioje rodoma esminiai paskutinių metų pakeitimai teisinėje bazėje. Visi pakeitimai yra susiję su vietos bendruomenių įtraukimo kaita savivaldos procese.

**5lentelė.** Vietos bendruomenių įtrauktis vietos savivaldos veiklos procese teisinio reglamentavimo raida (sudaryta autoriaus)

Įstatymas/ projektas/ sutartis	Pavadinimas	Nutarimas (Patvirtinimas)
LR Vyriausybė 2007 m. kovo 14 d. nutarimas Nr. 282	Vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepcijos patvirtinimas	„<...reglamentuotos kai kurios gyvenamųjų vietovių bendruomenių saviraiškos formos...>
2010 m. spalio 8 d., Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjungos bei Socialinės apsaugos ir darboministerijai bendradarbiavimo sutartis	Bendradarbiavimo sutartis	nuo 2012 m. visose Lietuvos savivaldybėse ir seniūnijose sėkmingai įgyvendinama Vietos bendruomenių savivaldos programa, kuri 2013 m. yra pratęsta dar trejiems metams;
LR Seimas 2012 m. birželio 21 d. raštas Nr. XI-2111	Aiškinamasis raštas dėl vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo	„<...pripažino, kad asmens teisė įtraukti tvarkant viešuosius reikalus yra vienas iš svarbiausių demokratijos principų ir įsipareigojo teisės aktuose įtvirtinti būdus,

		palengvinančius šios teisės įgyvendinimą.“
LR Seimas 2016 m. birželio 28 d.	LR vietos savivaldos įstatymas	Skirtas skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą.
LR Seimas 2016 m. birželio 29 d.	Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo projektas	Šis įstatymas, išskyrus šio straipsnio 2 ir 3 dalis, įsigalioja nuo 2018 m. sausio 1 d.

Kaip rodo teisinių dokumentų analizė, viena svarbesnių pilietinės visuomenės saviorganizacijos formų yra vietos bendruomenė su savo bendruomeninėmis organizacijomis, tiek formaliomis, tiek ir neformaliomis. Todėl didėjant bendruomeniškumui gyvenamosios vietovės aplinkoje – kartu auga ir pilietinė visuomenė. Esamų vertybių ir pasitikėjimo, taip pat socialinių tinklų, asociacijų ir institucijų stiprinimas (toliau – socialinis kapitalas) yra veiksminga priemonė bendruomenėms atgaivinti ir stiprinti.

Pirmieji žingsniai teisinėje bazėje stiprinant demokratinę valdymo politiką buvo padaryti 2007 m., kai LR Vyriausybė patvirtino Vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepciją, kurios įgyvendinimo pasekoje LR Vietos savivaldos įstatyme jau yra reglamentuotos kai kurios gyvenamųjų vietovių bendruomenių saviraiškos formos, tačiau tai yra tik dalis to, kas yra būtina įtvirtinti įstatymu, atsižvelgiant jau į šių dienų realijas. Taip pat dabartiniu metu viešosios politikos lauke šis vidinės savivaldybių decentralizacijos procesas praktiškai nėra aktualizuotas.

Vėliau esminis žingsnis dėl vietos bendruomenių įtraukties savivaldos procesuose buvo padarytas 2010 m., kada Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjunga bei LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija pasirašė bendradarbiavimo sutartį, kuria remiantis nuo 2012 m. visose Lietuvos savivaldybėse ir seniūnijose sėkmingai įgyvendinama Vietos bendruomenių savivaldos programa, kuri 2014m. buvo pratęsta dar trejiems metams;

2012-2015 m. laikotarpiu buvo teikiami Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo projektai, buvo atmetami reikalaujant pataisymų. Galiausiai šis projektas buvo patvirtintas 2016 m. birželio 29 d., kuris neskaitant 2 ir 3 dalių, įsigalios nuo 2018 m. sausio 1 d.

2016 m. birželio 29 d. patvirtintas LR Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo projektas reglamentuoja vietos bendruomenių savivaldos principus, vietos bendruomeninių organizacinių institucijų sudarymą bei kompetenciją, taip pat santykį su vietos savivaldos institucijomis, gyventojų dalyvavimo sprendžiant vietos savivaldos reikalus galimybes, vietos bendruomenių finansinių išteklių šaltinius. Šis Įstatymas taip pat sudaro teisinės prielaidas tolesnei vidinei savivaldybių decentralizacijai (Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymas, 2016).

LR Vietos bendruomenių savivaldos įstatyme (2016) yra naudojamos trys pagrindinės sąvokos, t.y. vietos bendruomenė, vietos bendruomenės organizacija ir vietos bendruomenės taryba.

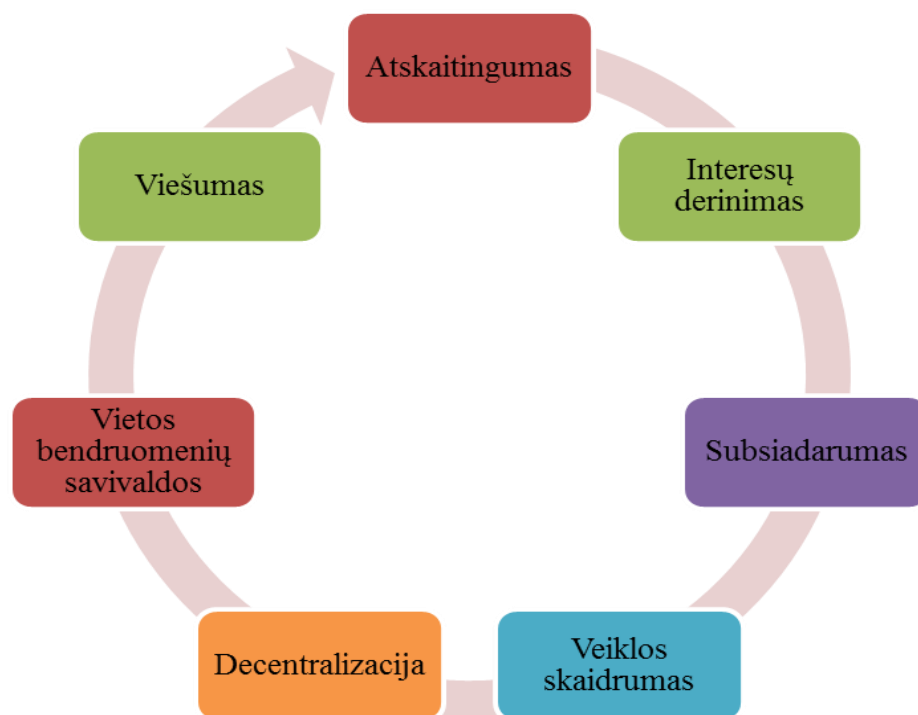
*Vietos bendruomenės* koncepcija iš dalies niekuo nesiskiria nuo mokslinėje literatūroje išanalizuotos sampratos. Įstatyme ji apibrėžiama kaip savivaldybės gyvenamosios vietovės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai, susieti bendrais gyvenimo kaimynystėje poreikiais ir interesais ir tenkindami šiuos poreikius ir interesus veikiantys įvairiomis tiesioginio įtraukimo formomis (susirinkimas, viešas svarstymas, apklausa, veikla per savo atstovus, bendruomeninės organizacijos ir kt.).

Tokios bendruomenės dažnai ne vykdo veiklos atskirai, o yra susijungusios į bendras vietos bendruomenių *organizacijas*, kurios įstatyme yra apibrėžiamos kaip asociacijos, kurios steigėjai ir nariai yra gyvenamosios vietovės bendruomenės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai (jų atstovai) ir kurios paskirtis – per iniciatyvas įgyvendinti viešuosius interesus, susijusius su gyvenimu kaimynystėje. Tokios organizacijos vykdo veiklą skirtingose srityse tokiose kaip verslas, kultūra, švietimas ir pan., tačiau visos siekia bendro tikslo – prisidėti prie vietos (regiono) plėtros.

Pagrindinės bendruomenių vykdomos iniciatyvos „Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo projekte“ (2016), yra skirstomos į dvi dalis t.y.:

- gyventojai tiesiogiai ar/ir per savo atstovus įtraukia tvarkant viešuosius reikalus ir taip daro įtaką vietos savivaldos institucijų įgaliojimų vykdymui arba
- savo sprendimu gali inicijuoti viešųjų paslaugų teikimą vietos bendruomenės gyventojams per atitinkamas savo vietos bendruomenines organizacijas ir kreiptis dėl to į vietos savivaldos institucijas dėl sutarčių su šiomis organizacijomis sudarymo (LR Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymas, 2016).

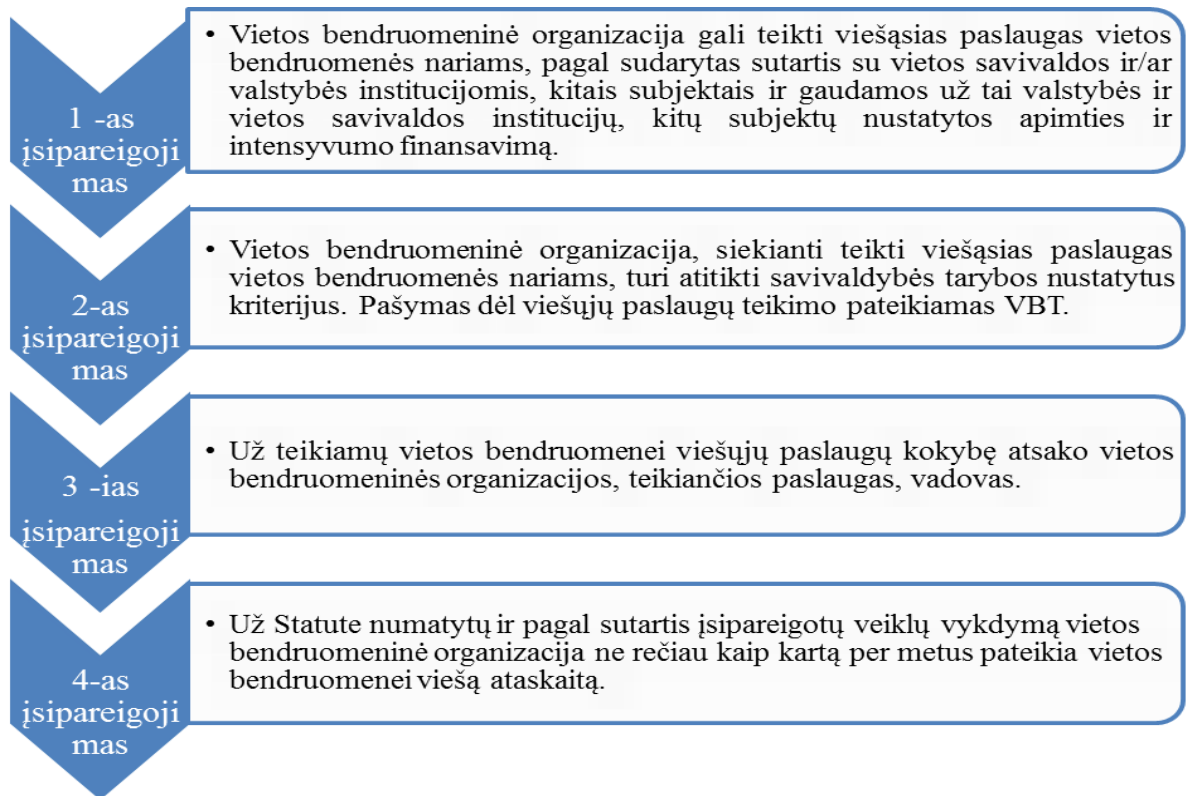
Įstatyme yra skiriamas didelis dėmesys vietos bendruomenių veiklos principams, kurių apibrėžimo ir išsamesnių įžvalgų apie juos pasigendama mokslinėje literatūroje. Žemiau pateiktame 3 paveiksle yra apibendrinami septyni pagrindiniai vietos bendruomenių veiklos principai.



**3 pav.** Vietos bendruomenių veiklos principai (sudaryta autoriaus remiantis, LR Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymu, 2016)

3 paveikslo duomenimis, vietos bendruomenės veikla yra paremta septyniais principais. Pirmasis principas yra atskaitingumas. Siekiant efektyvaus bendruomenės veiklos rezultato įstatymo numatyta tvarka vietos bendruomenės turi atsakyti už savo vykdomas veiklas ir iniciatyvas visiems bendruomenės nariams. Antras principas yra susijęs su interesų derinimu. Šis principas yra paremtas tuo, jog visi bendruomenės nariai turi siekti bendrų interesų tvarkant viešuosius reikalus. Interesai skirtis bendruomenėje skirtis negali, o jei taip yra turi būti prieinama bendro sprendimo ar siūlymo. Trečias principas yra siejamas su subsidiarumu. Tai reiškia, kad į vietos bendruomenių veiklą negali kištis aukštesnės organizacijos, tačiau jos gali padėti bendruomenėms siekti efektyvesnio tikslų įgyvendinimo. Be to, ketvirtasis ir penktasis principai rodo, kad bendruomenių vykdoma veikla turi būti skaidri ir viešai prieinama ir matoma ne tik bendruomenės nariams, bet ir kitiems vietos gyventojams. Šeštasis principas yra pagrįstas decentralizacija, kas reiškia, jog Savivaldybės viešųjų paslaugų teikimo pertvarkymo būdas, kai VBT siūlymu savivaldybė perduoda nustatytus įgaliojimus vietos bendruomeninėms organizacijoms sudarant su jomis viešųjų paslaugų teikimo sutartis ir paskutinis vietos bendruomenių veiklos principas yra siejamas su vietos bendruomenės savivalda, t.y. vietos bendruomeninės organizacijos ar organizacijos (toliau – organizacija) savo iniciatyva atsakingos yra tvarkyti vietos bendruomenės viešuosius reikalus ir spręsti problemas.

Remiantis vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo 8 straipsniu, vietos bendruomenių organizacijos bendrame valdymo mechanizme turi 4 pagrindinius įsipareigojimus, kurie apibendrintai pateikti 4 paveiksle.



**4 pav.** Vietos bendruomenių įsipareigojimai(sudaryta autoriaus, remiantis Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymu, 2016)

Svarbu pabrėžti, kad vietos bendruomenių savivaldos yra sudariusios sutartis su savivaldybėmis, kurios taip pat turi įsipareigojimų vietos bendruomenėms. Esminis ir neginčijamas savivaldybės įsipareigojimas yra metinis ir viešas rezultatų pristatymas vietos gyventojams, kuriame yra pateikiami bendradarbiavimo su vietos bendruomenėmis rezultatai bei savivaldybių institucijų indėlis sprendžiant viešuosius vietos bendruomenių reikalus. LR Vietos bendruomenių įstatyme (1994) yra numatytas ir savivaldybių bei valstybės įsipareigojimas vietos bendruomenėms dėl finansinės paramos. LR Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatyme (2016) teigiama, kad „Savivaldybės vietos bendruomenių iniciatyvas finansuoja iš seniūnijoms ir kitoms savivaldybės programoms skirtų asignavimų, o valstybės institucijos vietos bendruomenių iniciatyvas finansuoja iš valstybės institucijų programoms skirtų asignavimų“.

Apibendrinant vietos bendruomenių įtrauktį savivaldos procesuose galima teigti, kad vietos bendruomenių įtrauktis savivaldos procese teisinis reglamentavimas vis dar yra formavimo stadijoje. Iki



*šiول nėra pateikta visuotinai priimtino ir įsigaliojusio įstatymo, kuris atskleistų vietos bendruomenių įtraukties vietos savivaldos procese teises ir pareigas. Lietuvos Respublikos teisės aktų analizė įrodo vietos bendruomenių įtraukties savivaldos procese veiklos reglamentavimo tobulinimo LR teisėkūroje būtinybę. Bendruomenių įtraukties savivaldos veiklos procese sąvoka turėtų būti aiškiai apibrėžta LR teisės aktuose norint išvengti teisinių kolizijų teisės aktų interpretavimo procesuose, t. y. būtina įtvirtinti apibrėžimą, kas yra vietos bendruomenė ir kokios jos funkcijos vietos savivaldoje. Rekomenduotina remtis LR Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo projektu (2016), kur vietos bendruomenė yra apibrėžiama kaip „savivaldybės gyvenamosios vietovės (jos dalies arba kelių gyvenamųjų vietovių) gyventojai, susieti bendrais gyvenimo kaimynystėje poreikiais ir interesais ir tenkindami šiuos poreikius ir interesus veikiantys įvairiomis tiesioginio įtraukimo formomis (susirinkimas, viešas svarstymas, apklausa, veikla per savo atstovus, bendruomeninės organizacijos ir kt.)“. Be to, įstatyminėje bazėje pasigendama vietos bendruomenių funkcijų ir įsipareigojimų reglamentavimo. Atsižvelgiant į tai galima daryti prielaidą, kad taip pat būtina reglamentuoti šiame įstatymo projekte pasigendama atskirų vietos bendruomenių atliekamų funkcijų ir įsipareigojimų reglamentavimo. Todėl siūlytina atlikti LR Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo projekto (2016) pataisas, įtraukiant ne tik vietos bendruomenių organizacijų ir tarybos įsipareigojimus, tačiau ir atskirų vietos bendruomenių funkcijas reglamentuojančius įstatymo straipsnius.*

### **3.JURBARKO RAJONO KULTŪROS BENDRUOMENĖS ĮTRAUKTIES Į SAVIVALDOS PROCESĄ TYRIMAS**

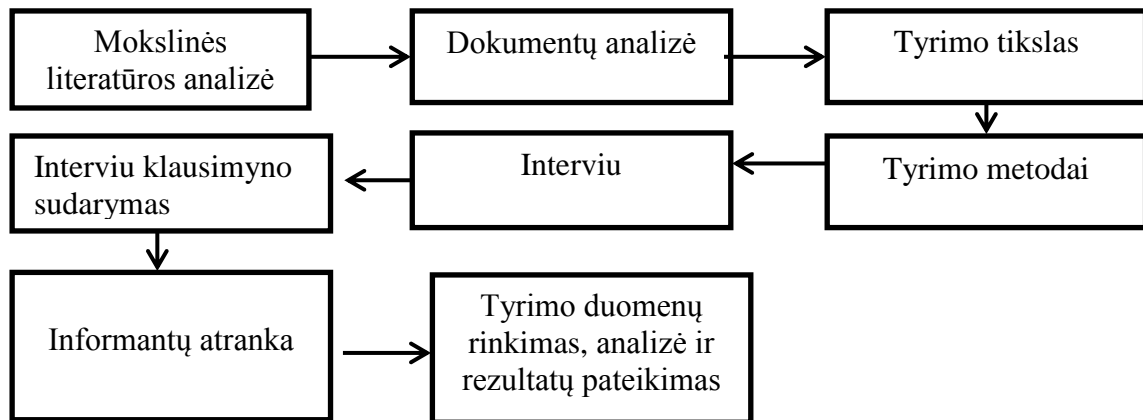
Šiame baigiamojo projekto skyriuje pateikiama empirinio tyrimo metodinė schema, pristatomas tyrimo tikslas, uždaviniai metodai, tiriamųjų kontingentas bei tyrimo organizavimas. Tuo pačiu pristatomas tiriamas Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius ir jo valdymo funkcijos, kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities sprendimų priėmimo proceso kontekste. Tai pat šiame skyriuje pateikiami kokybinio tyrimo rezultatų analizės rezultatai ir jų interpretacija.

#### **3.1 Tyrimo metodika**

Kaip atskleidė mokslinės literatūros ir teisinių dokumentų analizė, vietos bendruomenių įtrauktis vietos savivaldos procesuose yra aktuali tyrinėjimų ir diskusijų tema politikoje. Tačiau pastebima, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas bendram vietos bendruomenių įtraukties ir dalyvavimo skatinimui vietos savivaldos procesuose. O atskirų bendruomenių tokių, kaip kaimo, jaunimo, verslo ar kultūros

bendruomenių įtrauktis į vietos savivaldos priimamuose sprendimų procesuose nėra analizuojamas. Atsižvelgiant į tai tyrimo *objektu* pasirinktas Jurbarko rajono bendruomenės įtrauktis savivaldybės priimamų kultūros sritys sprendimų procese. Tyrimo *tikslas*– įvertinti Jurbarko rajono kultūros bendruomenės įtraukties poveikį savivaldos procese.

Atliekant Jurbarko rajono bendruomenių įtraukties savivaldybės priimamų kultūros srityje sprendimų procese tyrimą, remtasi pateikta tyrimo schema (žr. 5pav.).



**5 pav.** Tyrimo loginė schema (sudaryta autoriaus)

Siekiant identifikuoti loginės schemos elementus, žemiau pateikti kiekvieno iš jų apibūdinimai plačiau.

**Mokslinės literatūros analizė.** Šis metodas taikytas pirmajame tyrimo etape. Šiuo metodu buvo siekiama atskleisti vietos savivaldos proceso, savivaldybių ir vietos bendruomenių sampratą, identifikuoti šių sąvokų ir charakteristikų panašumus bei skirtumus. Taip pat mokslinės literatūros analizė leido atskleisti vietos bendruomenių įtraukties savivaldos procese reikšmę, identifikuoti vietos bendruomenių įtraukties vietos savivaldoje tipus, formas ir funkcijas bei leido įvertinti vietos bendruomenių įtrauktiems savivaldos procesuose mokslinį ištyrimo lygį.

**Dokumentų analizė.** Antruoju tyrimo etapu siekiant išanalizuoti teisinį vietos bendruomenių įtrauktį savivaldos procese reglamentavimą, šis metodas laikytinas svarbiu duomenų rinkimo metodu. Svarbiausiais dokumentais, kurie labiausiai atskleidė vietos bendruomenių įtraukties savivaldos procese teisinį reglamentavimą buvo LR Vietos savivaldos įstatymas (2016) ir LR Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo projektas (2016), kuris teisiškai įsigalioja nuo 2018 sausio 1 d. Taip pat, siekiant gauti papildomos informacijos, buvo analizuojama LR Konstitucija, įvairios valdžios ir nevyriausybinių organizacijų (NVO) sudarytos sutartys ir aktai, kurie leido atskleisti ne tik vietos

bendruomenės veiklą reglamentuojančių įstatymo raidą, bet kartu leido identifikuoti vietos bendruomenių veiklos principus ir įsipareigojimus. Empirinėje projekto dalyje analizuojami Jurbarko rajono savivaldybės dokumentai ir teisiniai aktai, kuriuose apibrėžiama Jurbarko rajono vietos bendruomenių įsipareigojimai ir funkcijos.

**Tyrimo metodai.** Trečiojo tyrimo etapo įgyvendinimui buvo pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, kurios įgyvendinimui buvo pasirinkti du kokybinio tyrimo metodai, t.y. atvejo analizė ir pusiau struktūruotas interviu. Šių metodų pasirinkimą lėmė naujausi mokslininkų (Michelucci ir Marco, 2017; Bifulco ir kt., 2016; Valackienė ir Žalnieriūnienė, 2015; Bencardino ir Greco, 2014; Waheduzzaman, 2010) darbai, kuriuose duomenys apie bendruomenių įtrauktį vietos savivaldos procese buvo renkami analizuojant konkrečius atvejus, o duomenys renkami interviu būdu apklausiant ekspertus analizuojamu klausimu. Pasak Valackienės ir Žalnieriūnienės (2015), kokybiniu tyrimu konceptualizuojamas tyrimo objektas, kurį pagrindžia gauti tyrimo duomenys. Tyrimu siekiama suprasti žmonių patirtį, įgyvendinant ir valdant pokyčius, todėl dėmesys skiriamas tiriamųjų pateikiamoms procesų, įvykių ar aplinkybių interpretacijoms ir vertinimui. Naujausius kokybinius tyrimus atliekantys tyrėjai (Michelucci ir Marco, 2017; Bifulco ir kt., 2016;) pripažįsta, kad kokybinio tyrimo tikslas – identifikuoti konkrečias ir aiškias patirtis ir taikant kokybinės analizės metodą formuoti visa apimančią supratimą, atsižvelgiant į kontekstą ir situaciją.

**Pusiau struktūruotas interviu.** Duomenims rinkti taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas. Pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Pasak Telešienės (2015), papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms:

- kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
- siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus;
- kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote.

Interviu metu buvo siekiama identifikuoti informantų darbo patirtį ir jossąsajas su vietos bendruomenių vykdoma veikla, kaip yra planuojamas, organizuojamas, vadovaujama ir kontroliuojamas vietos bendruomenių įtrauktis savivaldos procese, koks kultūros bendruomenių tiesioginis/netiesioginis poveikis Jurbarko rajono savivaldybės procesuose, kokie yra bendradarbiavimo santykiai tarp

savivaldybės ir Jurbarko rajono kultūros bendruomenių, kokios jaučiamos spragos ir ką šiame procese reikėtų tobulinti.

Siekiant objektyvaus Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtrauties savivaldybės procese vertinimo, buvo apklausiami ne tik Jurbarko rajono savivaldybės administracijos specialistai, bet ir kultūros bendruomenių nariai.

Interviu su Jurbarko rajono savivaldybės Švietimo kultūros ir sporto skyriaus darbuotojais ir Jurbarko kultūros centro darbuotojais trukmė buvo 25-25 min. Tyrime dalyvavę informantai buvo koduojami siekiant konfidencialumo:

- „I1“ – Jurbarko rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėja
- „I2“ – Jurbarko rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjos pavaduotoja;
- „I3“ – Jurbarko rajono savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vyriausioji specialistė kultūros klausimais;
- „I4“ – Jurbarko rajono savivaldybės administracijos direktorius;
- „I5“ – Jurbarko kultūros centro direktorė;
- „I6“ – Kultūrinių renginių organizatorius;
- „I7“ – Mėgėjų meno kolektyvo vadovė.

„I1“ - I4“ ir „I5“ - „I7“ informantų grupėms buvo pateiktas vienodas klausimynas (žr. 1 Priedas). Kaip jau minėta anksčiau, siekiant įsigilinti į Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtrauktį savivaldos procese, trečiajame tyrimo etape buvo atliekamas interviu, kuris buvo pateikiamas dviem informantų grupėms: savivaldybės darbuotojams ir bendruomenės nariams. Abu interviu klausimynai buvo sudaromi remiantis mokslinės literatūros analizės (Michelucci ir Marco, 2017; Bifulco ir kt., 2016; Valackienė ir Žalnieriūnienė, 2015; Bencardino ir Greco, 2014; Waheduzzaman, 2010) pagrindu.

**6 lentelė.** „I1“ – I7“ interviu klausimų charakteristika

Klausimo numeris	Klausimų paskirtis
1-2 klausimai	Tyrimo patikimumas ir validumas
3-7 klausimai	Informanto identifikavimas
8-10 klausimai	Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtraukties savivaldos procese planavimas
11-13 klausimai	Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtrauktis savivaldos procese organizavimas

14-15 klausimai	Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtraukties savivaldos procese motyvavimas
16-18 klausimai	Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtraukties savivaldos procese motyvavimas

6 lentelėje pateikti savivaldybės darbuotojams skirtu interviu klausimyno charakteristika. Kaip matoma, klausimynas susideda iš 6 dalių: tyrimo validumą užtikrinančių ir informantą identifikuojančių klausimų, planavimo funkcijų, organizavimo funkcijų, motyvavimo bei kontroliavimo funkcijų vertinimo klausimų. Interviu klausimyną iš viso sudarė 18 klausimų, skirtų įvertinti Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtrauktį savivaldybės kultūros srities sprendimų procese.

**Duomenų rinkimas.** Interviu su Jurbarko rajono savivaldybės ir kultūros centro vadovais bei darbuotojais vyko 2017 m. balandžio mėnesį. Interviu buvo vykdomas iš anksto el. paštu susitarus su informantais dėl interviu laiko.

**Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų pateikimas.** Interviu metu gauta medžiaga transkribuojama „MS Word“ programoje. „MS Word“ programoje saugoma ir sisteminama informacija. Kryptingo interviu validumą užtikrina tyrimo metu naudojama mechaninė duomenų įrašymo priemonė – diktofonas bei įrašo transkribavimas, gegužės mėnesio pabaigoje formuluojamos išvados.

### **3.2 Jurbarko rajono kultūros bendruomenės įtrauktis savivaldos procese tyrimo rezultatai**

Šiame darbo poskyryje pateikiama bendra informacija apie Jurbarko raj. savivaldybės švietimo kultūros ir sporto skyriaus veiklą ir funkcijas bei pateikiami apibendrinti kokybinio kultūros bendruomenių įtraukties Jurbarko raj. savivaldybės kultūros srities procese vertinimo rezultatai.

#### **3.2.1 Jurbarko rajono savivaldybės švietimo, kultūros ir sporto skyriaus veiklos charakteristika ir funkcijos**

Jurbarko rajono savivaldybės kultūros ir sporto skyrius yra Jurbarko savivaldybės administracijos struktūrinis padalinys, įsteigtas Jurbarko rajono savivaldybės tarybos sprendimu ir tiesiogiai pavaldus Savivaldybės administracijos direktoriui (Jurbarko rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 m. kovo 18 d. d. įsakymas, Nr. O1-299).

Skyriaus paskirtis – vykdyti įstatymų bei kitų teisės aktų, susijusių su švietimo, kultūros, kūno kultūros ir sporto bei jaunimo veiklos reikalais, atlikti Skyriui pavestas švietimo, kultūros, kūno kultūros ir sporto bei jaunimo reikalų srities valdymo, koordinavimo bei viešojo administravimo funkcijas, įsitraukti formuojant Jurbarko rajono savivaldybės švietimo, kultūros, kūno kultūros ir sporto, jaunimo politiką, prižiūrėti savivaldybės įstaigų, kuriose organizuojamas vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų formalusis,

neformalusis švietimas bei vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų užimtumas, veiklą (Jurbarko rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 m. kovo 18 d. d. įsakymas, Nr. O1-299).

Skyriaus struktūrą, jo vedėjo pavaldumą ir atskaitomybę nustato Savivaldybės skyriaus nuostatai ir pareigybių aprašymai. Skyriaus vedėjas, vedėjo pavaduotojas ir specialistai priimami į pareigas ir atleidžiami iš jų LR Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka (jeigu Skyriaus darbuotojai vykdo darbus, susijusius su švietimo sistema, tai priimant į darbą papildomai atsižvelgiama į Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro nustatomus kvalifikacinius reikalavimus). Skyriui nustatytos šios valstybės tarnautojų pareigybės ir etatai: skyriaus vedėjas (1 etatas), skyriaus vedėjo pavaduotojas (1 etatas), vyriausiasis specialistas (4,5 etatai) (Jurbarko rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 m. kovo 18 d. d. įsakymas, Nr. O1-299).

Išanalizavus Jurbarko rajono savivaldybės kultūros ir sporto skyriaus veiklos nuostatus matoma, kad pagrindiniai šio skyriaus uždaviniai ir funkcijos yra išskirstytos pagal tris pagrindines sritis: sportą, švietimą ir kultūrą. Kadangi tolimesnėje empirinio tyrimo eigoje bus analizuojama Jurbarko raj. bendruomenės įtrauktį kultūros srities sprendimų priėmimo procese vertinimo rezultatus, žemiau pateikiamos tikslu kultūra ir jos plėtra susijusios skyriaus funkcijos ir veiklos.

Išanalizavus nuostatus matoma, kad pagrindinės Jurbarko rajono savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriaus veiklos yra:

- kuruoti kultūros įstaigų veiklą;
- rūpintis Savivaldybės bendruomenės kultūros ugdymu, etnokultūros puoselėjimu, palaiko ryšius su nevyriausybinėmis organizacijomis, fondais, draugijomis, koncertinėmis organizacijomis, kūrybinėmis sąjungomis, informacinėmis priemonėmis kultūros klausimais;
- rengti ilgalaikes kultūrinės programos, numato priemones jų įgyvendinimui, organizuoja ir koordinuoja kultūros institucijų ir kultūros specialistų tarptautinį bendradarbiavimą, ruošia medžiagą kultūros klausimais ir teikia ją respublikiniams, rajoniniams, leidybos projektams įgyvendinti;
- rūpintis rajono kultūros vertybių išsaugojimu ir rajono kultūros prezentacija;
- inicijuoti ir rengti įsitraukimo struktūrinių fondų veikloje programas tam, kad būtų gaunami papildomi finansiniai ir materialiniai ištekliai;
- įsitraukti įgyvendinant investicinius projektus kuruojamose įstaigose tam, kad būtų kryptingai planuojami ir sėkmingai įgyvendinami įvairūs investiciniai projektai;
- teikti informaciją (statistines ataskaitas, informacinius pranešimus ir kt.) apie kuruojamas veiklos sritis Kultūros ministerijai, Lietuvos liaudies kultūros centrui ir kitoms institucijoms, Savivaldybei bei

visuomenei tam, kad būtų tinkamai užtikrintas Skyriaus veiklos sritį reglamentuojančių teisės aktų įgyvendinimas bei Skyriaus veiklos skaidrumas ir viešumas;

- organizuoti Savivaldybės kultūros bei etninės kultūros paveldo išsaugojimą ir puoselėjimą;
- organizuoti tautodailės sklaidą Savivaldybėje, koordinuoja tautodailės darbų parodų organizavimą, kūrinių atranką į regionines parodas; skatina rajono tautodailininkų ar tradicinius gebėjimus puoselėjančių žmonių darbų katalogų rengimą ir išleidimą;
- rūpintis muziejininkystės vystymu ir plėtra Savivaldybės teritorijoje;
- rengti Savivaldybės tarybos sprendimų, Savivaldybės administracijos direktoriaus ir Skyriaus vedėjo įsakymų projektus, įgyvendina priimtus sprendimus ir koordinuoja jų vykdymą, siekdamas užtikrinti įstatymų bei poįstatyminių teisės aktų kultūros bei etninės kultūros paveldo išsaugojimo ir puoselėjimo politikos srityje įgyvendinimą (Jurbarko rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 m. kovo 18 d. d. įsakymas, Nr. O1-299).

Kaip rodo Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriaus nuostatų analizė, nors teisiškai reglamentuota, kad šis skyrius turėtų būti atsakingas už Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtrauktį į priimamų kultūros srities savivaldos procesą, tačiau nuostatai šios funkcijos neapibrėžia. Vienintelė sritis ir funkcija, kurią nusimato Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius yra vietos bendruomenės kultūros ugdymas. Šis faktas leidžia daryti prielaidą, kad Jurbarko raj. savivaldybės skyriaus nuostatai yra netinkamai parengti ir yra spragų susijusių su kultūros bendruomenių įtrauktimi savivaldybės proceso valdyme.

### **3.2.2 Jurbarko rajono kultūros bendruomenių charakteristika**

Remiantis Jurbarko raj. 2016-2026 m. plėtros planu matoma, jog nuo 2010 m. iki dabar Jurbarko rajone veikia 5 kultūros centrai: Jurbarko, Eržvilko, Klausučių, Veliuonos ir Mažosios Lietuvos Jurbarko krašto (iki kultūros centrų pertvarkos 2010 m. rajone veikė vienas Jurbarko kultūros centras su filialais). Kultūros centrų reforma davė teigiamus rezultatus – sumažėjęs tinklas ir sumažinti etatai leidžia savivaldybei eikvoti mažiau lėšų ir kartu nedaro neigiamos įtakos kultūros centrų veiklos kokybei. Viena iš priežasčių pertvarkai įgyvendinti buvo siekis kultūros finansavimo programoms pateikti kuo daugiau projektų.

Analizuojant Jurbarko raj. kultūros bendruomenes, pastebima, kad didžioji jų dalis skirstomos į keturias pagrindines grupes: meno kolektyvus, muziejininkus, bibliotekininkus ir skaitytojus bei krašto kultūrinių objektų puoselėtojus.

Analizuojant šių sričių statistiką pastebima, kad Jurbarko raj. savivaldybės kultūros centruose 2016 m. veikė 70 mėgėjų meno kolektyvų, kurių veikloje įsitraukė 871 dalyvis. Mėgėjų meno kolektyvų ir jų veikloje įsitraukusių asmenų skaičius savivaldybėje 2009–2011 m. mažėjo, o 2012–2016 m. vėl išaugo.

Jurbarko krašto muziejuje 2016 m. buvo saugoma 8 518 eksponatų, iš kurių eksponuoti 955. 2016 m. muziejų aplankė 10 588 lankytojai, tai 23,5 proc. daugiau nei 2009 m. Muziejuje buvo surengti 58 edukaciniai penkiolikos temų užsiėmimai. Dalyvių edukaciniuose užsiėmimuose skaičius siekė 3 544 ir lyginant su 2009 m. (806) dalyvių skaičius išaugo daugiau nei 4 kartus. Tuo tarpu muziejaus renginių skaičius sumažėjo nuo 59 (2009 m.) iki 15 (2016 m.), o lankytojų skaičius renginiuose mažėjo beveik dvigubai (2009 m. muziejaus renginiuose įsitraukė 4 157 lankytojų, 2016 m. – 2 364).

Remiantis kultūros vertybių registro duomenimis, 2016 m. pradžioje kultūros paveldą Jurbarko rajone sudarė 284 kultūros vertybės. Didžiausia dalis kultūros paveldo išsidėstę Veliuonos (51), Jurbarko miesto (38), Eržvilko (35) ir Seredžiaus (31) seniūnijose. Kultūros paveldą Jurbarko rajone sudaro archeologiniai objektai, laidojimo ir mitologinės vietos, architektūros, istorijos ir dailės paminklai, kilnojamoms vertybės.

Mažėjanti statistika rodo, kad Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius mažai dėmesio skiria įvardintoms kultūros sritims. Kas leidžia daryti prielaidą, jog mažai dėmesio skiriama ir šių sričių kultūros bendruomenėms bei jų veiklos koordinavimui ir įsitraukimo kultūros srities priimamų sprendimų procese efektyvumo didinimui.

### **3.2.3 Jurbarko rajono kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities procese vertinimas**

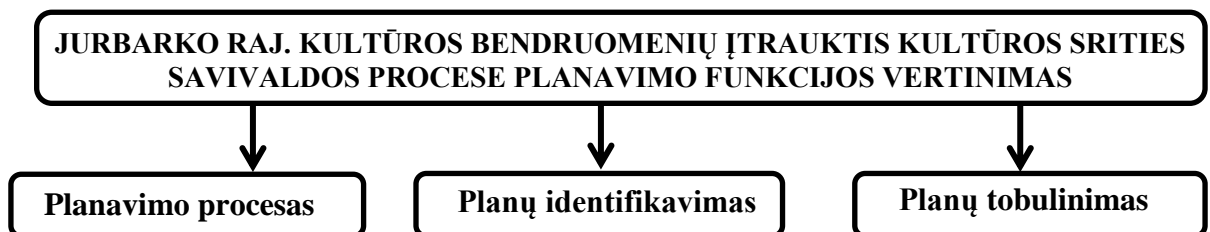
Siekiant objektyviai ir detalai įvertinti Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtrauktį savivaldybės kultūros procese ir jo valdymą, buvo siekiama gauti gilesnių įžvalgų apie Jurbarko raj. Savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriaus ir Jurbarko raj. kultūros bendruomenių bendradarbiavimą bei atsakomybes ir funkcijas. Atsižvelgiant į tai buvo vykdomas interviu su Jurbarko raj. savivaldybės ir kultūros bendruomenių atstovais.





**6 pav.** Interviu klausimyno temos

Klausimyną sudarė penkios pagrindinės temos Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities procese planavimo, organizavimo, vadovavimo ir motyvavimo, kontroliavimo funkcijų bei tobulintų organizacijos valdymo sričių vertinimas (žr. 6 pav.). Žemiau esančiuose paveiksluose išskiriamos atskiros subtemos išskirtos pagal temas, o lentelėse pateikiami ir lyginami atskirų informantų grupių (savivaldybės darbuotojų ir kultūros bendruomenės atstovų) atsakymai, kurie savaip interpretuojami.



**7 pav.** Planavimo funkcijos vertinimo subtemos

Siekiant įvertinti Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtraukties Jurbarko raj. savivaldybės kultūros srities savivaldos procese planavimo funkciją, klausimai užduodami informantui buvo suskirstyti į 3 subtemas: planavimo procesas, planų identifikavimas ir planų tobulinimas.

**7 lentelė.** Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtraukties kultūrinės srities savivaldos procese planavimo funkcijos vertinimą patvirtinantys teiginiai

SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS (SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJAS)	ĮRODANTIS TEIGINYS (KULTŪROS BENDRUOMENĖS NARYS)
<b>Planavimo procesas</b>	<p>I<sub>1</sub>: „Planavimas yra nepakankamas“</p> <p>I<sub>2</sub>: „&lt;...&gt; savivaldybė bendruomenės įtrauktis kultūros srities sprendimų procese neplanuoja“</p> <p>I<sub>3</sub>: „Į Jurbarko m. savivaldybės švietimo, kultūros ir sporto skyriaus darbuotojų pareigybės nėra įtraukta ši atsakomybė“.</p> <p>I<sub>4</sub>: Kultūros bendruomenių įtrauktis savivaldybės sprendimų procese švietimo, sporto ir kultūros skyrius atskirai neplanuoja, tačiau bendrame savivaldybės priimamų sprendimų procese kultūros nariai intensyviai dalyvauja.“.</p>	<p>I<sub>5</sub>: „&lt;Bendruomenių nariai retai kada įtraukiami kultūros srities sprendimų procese, ir jų planavime&lt;...&gt;“</p> <p>I<sub>6</sub>: „Geriausiu atveju esame supažindinti su parengtais planais kultūros srityje, tačiau mūsų nuomonės niekas neklausia“.</p> <p>I<sub>7</sub>: „Kultūros bendruomenės kiekvienais metais yra supažindamos su veiklos planais kultūros srityje, &lt;...&gt; tačiau už jų rengimą yra atsakinga tik Jurbarko m. savivaldybės administracija, mes tame procese neįtraukiami“.</p>
<b>Planų identifikavimas</b>	<p>I<sub>1</sub>: „Už kultūros srities planų rengimą yra atsakingas Jurbarko m. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius“. „&lt;...&gt;bendradarbiaujant su Jurbarko m. kultūros centru parengtas Jurbarko kultūros centro 2017 m. veiklos planas“.</p> <p>I<sub>2</sub>: „ Planus rengia ir tvirtina Jurbarko m. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius. Atsižvelgiant į kultūros bendruomenių siūlymus buvo rengiamas 2016-2026 m. Jurbarko m. strateginės plėtros planas, kuriame prioritetu laikoma visuomenės gyvenimo kokybės gerinimas plėtojant kultūros paslaugas. &lt;...&gt; kultūros ir sporto paslaugų plėtojimas, skatinant gyventojų aktyvumą, siekiant išsaugoti regionų kultūrinį tapatumą yra laikomas vienu pagrindinių uždavinių &lt;...&gt;“.</p> <p>I<sub>3</sub>: „Už kultūros srities planų rengimą yra atsakingas Jurbarko m. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius“. „Jurbarko rajono savivaldybės 2015–2017 metų strateginis veiklos planas“</p>	<p>I<sub>5</sub>: „Už kultūros srities planų rengimą yra atsakingas Jurbarko m. savivaldybė“.</p> <p>I<sub>6</sub>: „&lt;...&gt;tokių planų nežinau“</p> <p>I<sub>6</sub>: „&lt;...&gt; Jurbarko m. savivaldybė. &lt;...&gt;2016-2026 m. Jurbarko m. strateginės plėtros planas,“.</p> <p>I<sub>7</sub>: „Jurbarko m. savivaldybė. Nežinau.“.</p>
<b>Planavimo tobulinimas</b>	<p>I<sub>1</sub>: „Taip, nes tik įtraukus kultūros bendruomenę į planų rengimą galima sulaukti kokybiško ir pilnaverčio plano parengimo bei glaudaus administracijos bei kultūros bendruomenės bendravimo. Planų rengimas bendradarbiaujant savivaldybei ir kultūros bendruomenėms užtikrintų kultūros bendruomenės glaudesnę įtrauktį kultūros srities savivaldos procese.“</p> <p>I<sub>2</sub>: „Atskiras kultūros bendruomenių veiklos ir traukties į savivaldybės procesą planavimas, prisidėtų prie bendros Jurbarko m. kultūros plėtros tobulinimo“.</p> <p>I<sub>3</sub>: „Tobulinimui ribų nėra, tačiau visada reikia atsižvelgti į galimybes &lt;...&gt;“.</p> <p>I<sub>4</sub>: „&lt;...&gt; Rajone turi būti kuriama bendra kultūros plėtros programa, bei kryptingai įgyvendinami kultūros plėtros planai“</p>	<p>I<sub>5</sub>: „Jurbarko m. savivaldybei rengiant planus labiau reiktų atsižvelgti į kultūros bendruomenių nuomonę &lt;...&gt;“</p> <p>I<sub>6</sub>: „Kuriant planus kultūros srityje, švietimo, sporto ir kultūros skyrius turėtų atsižvelgti ir kultūros bendruomenės narių nuomonę, nes kol kas, savivaldybė veikia viena ir į bendruomenių siūlymus planuojant tam tikros srities veiklas, neatsižvelgia“.</p> <p>I<sub>7</sub>: „Atskirų kultūros sričių planų siūlymai turėtų būti renkami iš atskirų kultūros bendruomenės narių ir jais remiantis turėtų būti kuriami bendri kultūros plėtros planai“.</p>

Išanalizavus informantų pateiktas išvalgas apie Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtrauktį kultūros srities savivaldos procese planavimo funkciją ir jos efektyvumą bendrame savivaldybės valdymo kontekste, pastebėtos kultūros bendruomenių įtraukties į savivaldos procesą spragos. Jurbarko raj.

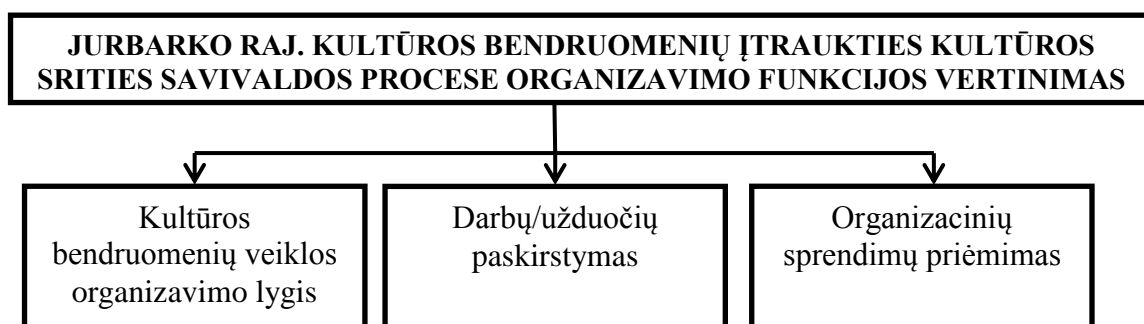
Savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriaus specialistų nuomone, kultūros bendruomenių įtrauktis savivaldos procese „*Planavimas yra nepakankamas*“. Nepakankamo planavimo priežastimis yra laikoma pirmiausia tai, kad skyrius atskirai, „<...>*bendruomenės įtrauktis kultūros srities sprendimų procese neplanuoja*“ ir antra, kad nors pagal teisės aktus už kultūros bendruomenės įtrauktį savivaldos procese yra atsakingas švietimo, sporto ir kultūros skyrius tačiau į „<...>*skyriaus darbuotojų pareigybės nėra įtraukta ši atsakomybė*“. Tačiau nors Jurbarko raj. savivaldybės specialistai neigia, jog į jų pareigybės įeina kultūros bendruomenių įtrauktis kultūros srities savivaldos procese planavimas, tačiau skyriaus direktorius teigia, kad „<...>*bendrame savivaldos procese kultūros nariai intensyviai įtraukiami.*“, o kartu jų įtrauktis yra planuojama. Tačiau šį savivaldybės skyriaus direktoriaus poziciją išlieka ne aiški, nes anot bendruomenės narių „<*Bendruomenių nariai retai kada įtraukiami kultūros srities savivaldos procese, ir jų planavime*<...>“ ir tik yra, „<...>*supažindinti su parengtais planais kultūros srityje,*<...>“, o „<...>*už jų rengimą yra atsakinga tik Jurbarko raj. savivaldybės administracija,* <...>“. Remiantis pateiktomis įžvalgomis, galima susidaryti nuomone, kad nors Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius viešai skelbia, kad kultūros bendruomenių įtrauktis, bendrame savivaldybės veiklos kontekste yra planuojamas, tačiau kultūros bendruomenės iš tiesų pačiame planavimo procese neįtraukima ir dažniausiai su planais yra tik supažindamos.

Vertinant Jurbarko raj. savivaldybės ir kultūros bendruomenių bendradarbiavimą rengiant Jurbarko raj. plėtros planus ir programas taip pat pastebimas nesutarimas tarp suinteresuotų šalių. Nors tiek savivaldybės atstovai tiek kultūros bendruomenių nariai sutinka, kad už planų rengimą yra atsakingas Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius, tačiau bendruomenės įtrauktis planų kūrimo procese pasigenda. Nors Jurbarko raj. savivaldybės atstovai teigia, kad bendradarbiaudami su kultūros bendruomenėmis rengė „<...>*Jurbarko kultūros centro 2017 m. veiklos*<...>“, „<...>*2016-2026 m. Jurbarko m. strateginės plėtros* <...>“ ir „<...>*Jurbarko rajono savivaldybės 2015–2017 metų strateginis veiklos*<...>“ planus, tačiau dauguma vietos bendruomenės narių (I<sub>5</sub> ir I<sub>7</sub>) teigia, jog nežino planų, kuriuos būtų rengę kartu su savivaldybės administracija. Šis faktas leidžia daryti prielaidą, kad visgi Jurbarko raj. savivaldybė, tik formaliai įtraukia kultūros bendruomenes į planų rengimo organizacinio komiteto sąrašus, tačiau realiai kultūros bendruomenės planų rengimo procesuose retai kada įtraukiamos.

Atlikus Jurbarko raj. savivaldybės kultūros bendruomenių įtrauktis planavimo funkcijos vertinimą taip pat pastebėta, jog pasigendama kultūros bendruomenių įtrauktiems rengiant Jurbarko raj. plėtros, kultūros srityje, planus. Anot Jurbarko raj. Savivaldybės atstovų „<...>*įtraukus kultūros bendruomenes į planų rengimą galima sulaukti kokybiško ir pilnaverčio plano parengimo bei glaudaus administracijos bei*

*kultūros bendruomenės bendravimo.“ Be to, „Planų rengimas bendradarbiaujant savivaldybei ir kultūros bendruomenėms užtikrintų kultūros bendruomenės glaudesnę įtrauktį kultūros srities savivaldos procese.“, kas „<...>prisidėtų prie bendros Jurbarko raj. kultūros plėtos tobulinimo“. Su šia nuomone, sutinka ir kultūros bendruomenių nariai teigdami, kad „Jurbarko m. savivaldybei rengiant planus labiau reiktų atsižvelgti į kultūros bendruomenių nuomonę <...>“. Bendruomenės narių teigimu,, Atskirų kultūros sričių planų siūlymai turėtų būti renkami iš atskirų kultūros bendruomenės narių ir jais remiantis turėtų būti kuriami bendri kultūros plėtos planai“, kurių dėka, anot Jurbarko raj. savivaldybės atstovų, būtų kuriama „<...>bendra kultūros plėtos programa<...>“, kuri vėliau būtų kryptingai įgyvendinama. Išanalizavus Jurbarko raj. savivaldybės ir kultūros bendruomenių bendradarbiavimą rengiant plėtos planus, pastebima, jog abi suinteresuotosios šalys sutinka, jog šiandien bendradarbiavimo tarp abiejų šalių beveik nėra. Tačiau abi pusės sutinka, kad bendradarbiavimas yra reikalingas, norint tobulinti Jurbarko raj. plėtos planų, kultūros srityje rengimą ir įgyvendinimą.*

Apibendrinant Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtrauktį kultūros srities savivaldos procese planavimo funkcijos vertinimą, galima teigti, kad ši viešojo valdymo funkcija Jurbarko raj. savivaldybėje yra nepilnai išvystyta ir jaučiasi didelės kultūros bendruomenės įtraukties savivaldos procese spragos. Pirmiausia svarbu pastebėti, jog Jurbarko raj. savivaldybė viešai teigia ir dokumentuose nurodo kultūros bendruomenių indėlį kultūros srities savivaldos procese, tačiau realiai vietos bendruomenės yra tik supažindinamos su priimtais sprendimais. Antra pastebėta, nors Jurbarko m. savivaldybė savo rengiamuose planuose prie organizacinio komiteto priskiria kultūros bendruomenes, tačiau jos pačios ne įtraukiamos planų rengimo procese ir net nežino prie kokių planų rengimo yra priskirtos. Ir trečia, nors vertinant planų svarbą Jurbarko m. plėtrai matomas suinteresuotų šalių sutarimas, jog siekiant parengti tinkamus planus ir jų įgyvendinimo programas reikalingas glaudus bendradarbiavimas tarp savivaldybės ir kultūros bendruomenių narių, tačiau kol kas tai yra didelė problema, nes bendradarbiavimas tarp suinteresuotų šalių beveik nevyksta. Identifikavus Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtrauktį kultūros srities savivaldos procese planavimo problemas ir trūkumus, galima konstatuoti, kad Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius yra sukaupęs mažai patirties kultūros bendruomenių įtraukties savivaldos procese planavime, dėl to ir atsiranda įvardintos problemos, kurios trukdo rengti efektyvius planus ir sėkmingai vystyti Jurbarko m. kultūros plėtrą.



### 8 pav. Organizavimo funkcijos vertinimo subtemos

Vertinant Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtrauktis kultūros srities savivaldos procese organizavimo funkciją, klausimai užduodami informantui buvo suskirstyti 3 subtemas: kultūros bendruomenių veiklos organizavimas, darbų/užduočių paskirstymas ir organizacinių sprendimų priėmimas.

**8 lentelė.** Jurbarko raj. kultūros bendruomenių veiklos organizavimo vertinimą patvirtinantys teiginiai

SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS (SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJAS)	ĮRODANTIS TEIGINYS (KULTŪROS BENDRUOMENĖS NARYS)
<b>Kultūros bendruomenių veiklos organizavimas</b>	<p><i>I<sub>1</sub>: Taip, labai svarbus. Kultūros bendruomenės nariai priklauso tarybai ir turi pareigas ir įgaliojimus. Toks skirstymas leidžia efektyviau veikti priimanč sprendimus susijusius su kultūra ir plėtra mūsų krašte. “</i></p> <p><i>I<sub>2</sub>: „Labai svarbus. Mes bendraujama asmeniškai su kiekvienu kultūros bendruomenės nariu „sprendžiamose iškilusios problemos ir konfliktus, bei kartu ieškome problemos sprendimų būdų“.</i></p> <p><i>I<sub>3</sub>: „Labiausiai pasireiškia organizuojant renginius, projektus ir pan. Dažniausiai organizuojant kultūros projektų svarstymus, yra kviečiami kultūros bendruomenių atstovai&lt;...&gt;“</i></p> <p><i>I<sub>4</sub>: „Savivaldybės ir kultūros bendruomenių bendradarbiavimo sėkmė priklauso, visų pirma, nuo tinkamo darbo ar veiksmų organizavimo, o tik vėliau, nuo planavimo ir kontrolės.“.</i></p>	<p><i>I<sub>5</sub>: „Administracija nenorėdama, kad kultūros bendruomenės būtų pastumtos į šoną iš dalie imituoja, kad leidžia kultūros bendruomenei organizuoti tam tikras veiklas ir suteikia iliuziją, kad bus atsižvelgiama į kultūros bendruomenės padarytus sprendimus, tačiau dažniausiai administracija viską padaro pagal save. “</i></p> <p><i>I<sub>6</sub>: „Mūsų bendruomenėje kiekvienas narys, norėdamas kažką pasiūlyti bendruomenei ir savivaldybei – dirba pats, ieškodamas bendraminčių. Visas veiklos organizavimas priklauso nuo lyderio. “.</i></p> <p><i>I<sub>7</sub>: „Nuolat savo raštuose siūlomės į pagalbą sprendžiant mums aktualias kultūros problemas ar siūlomus kultūros projektus“.</i></p>

Kaip matoma 8 lentelėje visi apklausti informantai sutinka, kad kultūros bendruomenių organizavimas savivaldybės procese yra labai svarbus veiksnys, kuris kiekvienoje bendruomenėje pasireiškia skirtingai. Šiuo atveju „Savivaldybės ir kultūros bendruomenių bendradarbiavimo sėkmė priklauso, visų pirma, nuo tinkamo darbo ar veiksmų organizavimo, o tik vėliau, nuo planavimo ir kontrolės.“ Anot Jurbarko raj. savivaldybės darbuotojų kultūros bendruomenių veiklos organizavimo funkcija pasireiškia keliomis kryptimis. Pirmiausia „Kultūros bendruomenės nariai priklauso tarybai ir turi pareigas ir įgaliojimus“. Antra su kultūros bendruomenės nariais „<...>bendraujama asmeniškai<...>“, su kiekvienu atskirai sprendžiamos iškilusios problemos ar konfliktai, bei kartu ieškoma problemos sprendimų būdų. Trečia kultūros bendruomenių veiklos organizavimas „<...>pasireiškia organizuojant renginius, projektus ir pan. <...>dažniausiai organizuojant kultūros projektų svarstymus, yra kviečiami kultūros bendruomenių atstovai“. Vertinant savivaldybės atstovų įžvalgas susidaro nuomonė, kad kultūros

bendruomenių veiklos organizavimo funkcija puikiai veikia Jurbarko raj. savivaldybėje. Tačiau įsigilinus į kultūros bendruomenių narių pasisakymus vėl pastebimas konfliktas tarp suinteresuotų šalių. Kaip teigia vienas iš bendruomenės narių Jurbarko raj. savivaldybės „*Administracija nenorėdama, kad kultūros bendruomenės būtų pastumtos į šoną iš dalies imituoja, kad leidžia kultūros bendruomenei organizuoti tam tikras veiklas ir suteikia iliuziją, kad bus atsižvelgiama į kultūros bendruomenės padarytus sprendimus, tačiau dažniausiai administracija viską padaro pagal save*“. Šis faktas leidžia daryti prielaidą, kad Jurbarko raj. savivaldybė nepasitiki kultūros bendruomenių organizuojamomis iniciatyvomis kultūros srityje. Šį faktą patvirtina ir tai, kad „<...>bendruomenėje kiekvienas narys, norėdamas kažką pasiūlyti <...>savivaldybei – dirba pats, ieškodamas bendraminčių“, nes savivaldybė nėra suinteresuota bendruomenėms organizuoti veiklą, kuriomis bendruomenės nariai turėtų užsiimti. Bendruomenės siekiamos užsiimti kažkokia kultūrine veikla ar susidomėjus tam tikrais kultūriniais projektais turi teikti raštus ar prašymus, kuriuose patys siūlytų savo pagalbą rengiant ar įgyvendinant projektus miesto savivaldybės administracijai.

Organizavimo funkcijos užtikrinimui taip pat buvo svarbu įvertinti kaip paskirstomi darbai tarp savivaldybės ir kultūros bendruomenių (žr. 9 lentelė)

**9 lentelė.** Darbų ir užduočių pasiskirstymo tarp Jurbarko m. Savivaldybės ir kultūros bendruomenių vertinimą patvirtinantys teiginiai

SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS (SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJAS)	ĮRODANTIS TEIGINYS (KULTŪROS BENDRUOMENĖS NARYS)
<b>Darbų užduočių paskirstymas</b>	<p><i>I<sub>1</sub>: „Užduotis skirstome pagal Tarybos posėdžiuose priimtus nutarimus“</i></p> <p><i>I<sub>2</sub>: „Užduočių neskirstome, bendruomenės pačios kreipiasi, jei nori prisidėti prie tam tikrų užduočių įgyvendinimo“.</i></p> <p><i>I<sub>3</sub>: „Užduotys skirstomos tarybos posėdžiuose, kur įtraukiami kultūros bendruomenės nariai“</i></p>	<p><i>I<sub>5</sub>: „Užduočių savivaldybė neskirsto, mes patys kreipiamės į savivaldybę norėdami įsitraukti prie tam tikrų kultūros veiklų įgyvendinimo“</i></p> <p><i>I<sub>6</sub>: „Savivaldybė užduočių neskirsto, mes dėl jų kreipiamės patys“.</i></p> <p><i>I<sub>7</sub>: „Užduotis pasirenkame patys ir dėl jų kreipiamės į savivaldybę.“</i></p>

Kaip rodo rezultatai pateikti 9 lentelėje darbų ir užduočių pasiskirstymas tarp Jurbarko raj. savivaldybės ir kultūros bendruomenių taip pat turi spragų. Nors savivaldybės atstovai (*I<sub>1</sub>* ir *I<sub>3</sub>*) teigia, kad užduotys, skirstomos atsižvelgiant į Jurbarko raj. savivaldybės „<...>tarybos posėdžiuose priimtus nutarimus“, kuriuose įtraukiami ir kultūros bendruomenės nariai, tačiau bendruomenės nariai su tuo nesutinka ir teigia, kad norint įtraukti į tam tikrų kultūros veiklų įgyvendinimo būtiną patiemis su prašymu kreiptis į savivaldybę ir tikėtis, kad savivaldybės administracija leis arba neleis prisidėti prie kultūros veiklų ir užduočių įgyvendinimo.

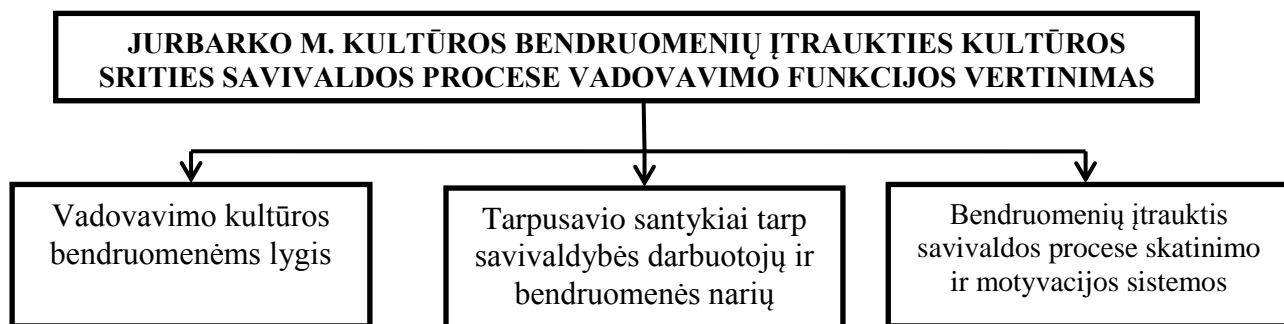
Įvertinus užduočių pasiskirstymo procesą buvo svarbu identifikuoti koks kultūros bendruomenių vaidmuo priimant kultūros srities sprendimus.

**10 lentelė.** Darbų ir užduočių pasiskirstymo tarp Jurbarko raj. Savivaldybės ir kultūros bendruomenių vertinimą patvirtinantys teiginiai

SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS (SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJAS)	ĮRODANTIS TEIGINYS (KULTŪROS BENDRUOMENĖS NARYS)
<b>Organizacinių sprendimų priėmimas</b>	<i>I<sub>1</sub>: „Sprendimų priėmimas priklauso švietimo, sporto ir kultūros skyriui“</i> <i>I<sub>2</sub>: „Sprendimo priėmimui bendruomenės tik formaliai turi įtakos, dažniausiai galutinį sprendimą priima švietimo, sporto ir kultūros skyriui“.</i> <i>I<sub>3</sub>: „Sprendimus priima švietimo, sporto ir kultūros skyriui“</i>	<i>I<sub>5</sub>: „Kultūros bendruomenės nariai neturi įtakos kultūros srities savivaldos procese“</i> <i>I<sub>6</sub>: „Sprendimų procese mes neįtraukiami“.</i> <i>I<sub>7</sub>: „Mes sprendimo priėmimo procese neįtraukiami, geriausiu atveju tik teikiame siūlymus, į kuriuos retai kada yra atsižvelgiama.“.</i>

Kaip rodo gauti rezultatai (žr. 10 lentelė), galutinius kultūros srities sprendimus priima Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius. Tačiau kaip rodo vieno iš bendruomenės narių poziciją kultūros bendruomenės nariai gali teikti tik siūlymus, „<...> į kuriuos retai kada yra atsižvelgiama.“.

Apibendrinant Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtrauktį savivaldos procese organizavimo funkciją galima teigti, kad kultūros bendruomenių veiklos organizavimo lygis yra žemas. Kultūros bendruomenės ir Jurbarko raj. savivaldybė nebendradarbiauja atliekant darbus ir užduotis susijusias su kultūros plėtra. Pateikta Jurbarko raj. savivaldybės organizacinė struktūra ir pateikti švietimo, sporto ir kultūros skyriaus darbuotojų pareigybių ir atskaitomybių aprašai patvirtina, kad skyrius neturi sukonkretizuotos kultūros bendruomenių darbų atskaitomybės sistemos, kas leidžia daryti prielaidą, jog darbų, susijusių su kultūros plėtra Jurbarko raj., paskirstymas yra neefektyvus. Kultūros bendruomenės neturi aiškių nustatytų pareigų, kad leidžia teigti, kad sukurti savivaldybės viešojo valdymo mechanizmai jungiantys Jurbarko raj. savivaldybės ir kultūros bendruomenių veikos organizavimą yra neefektyvūs.



**9 pav.** Vadovavimo funkcijos vertinimo subtemos (sudaryta autoriaus)



Vertinant Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities savivaldos procese vadovavimo funkciją, klausimai užduodami informantui buvo suskirstyti į 3 subtemas: vadovavimo kultūros bendruomenėms lygis, tarpusavio santykiai tarp savivaldybės darbuotojų ir bendruomenės narių ir bendruomenių įsitraukties savivaldos procese skatinimo ir motyvacijos sistemos.

**11 lentelė.** Jurbarko raj. savivaldybės vadovavimo kultūros bendruomenių veiklai lygio vertinimą patvirtinantys teiginiai

SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS (SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJAS)	ĮRODANTIS TEIGINYS (KULTŪROS BENDRUOMENĖS NARYS)
<b>Vadovavimo kultūros bendruomenėms lygis</b>	<p><i>I<sub>1</sub>: „Vadovavimas yra labai svarbus nustatant kultūros plėtros kryptis ir prioritetus &lt;...&gt;“</i></p> <p><i>I<sub>2</sub>: „&lt;...&gt;kultūros bendruomenės veikla pagrįsta savanorišku darbu todėl vadovavimas nėra tinkamas išsireiškimas, nes vadovavimas, kaip vieno vadovo paskyrimas nėra labai svarbus, nes kiekvienas kultūros bendruomenių narys, kuris gauna tam tikrų įsipareigojimų, už tai pats atsako ir atsiskaito Jurbarko raj. savivaldybės tarybai“</i></p> <p><i>I<sub>3</sub>: „&lt;...&gt;iniciatyvų palaikymas ir resursų suradimas yra didžiausia užduotis savivaldybei, siekiant tiesioginio bendruomenių indėlio savivaldos procese“</i></p>	<p><i>I<sub>5</sub>: „Bendradarbiavimo su savivaldybe procese vadovavimas yra labai svarbus&lt;...&gt;. Tačiau, kalbant mūsų atvejį, vadovavimo mes nejaučiame ir nesame niekam įpareigoti“.</i></p> <p><i>I<sub>6</sub>: „Vadovavimas yra labai svarbus jei yra siekiama efektyvių planų įgyvendinimo kultūros srityje &lt;...&gt;“.</i></p> <p><i>I<sub>7</sub>: „Bendruomenėms nėra vadovaujama, į jas yra tik atsižvelgiama arba ne“.</i></p>

Vertinant Jurbarko raj. savivaldybės vadovavimo kultūros bendruomenių veiklai lygį matoma, kad tiek Jurbarko raj. savivaldybės atstovai, tiek bendruomenės nariai sutinka, kad vadovavimas yra labai svarbus jei siekiama maksimaliai įgyvendinti plėtros planus ar programas kultūros srityje. Tačiau savivaldybės atstovai sutinka, kad „<...> kultūros bendruomenės veikla pagrįsta savanorišku darbu, todėl vadovavimas nėra tinkamas išsireiškimas <...>“, taip yra todėl, kad „<...>kiekvienas kultūros bendruomenių narys, kuris gauna tam tikrų įsipareigojimų, už tai pats atsako ir atsiskaito pats Jurbarko raj. savivaldybės tarybai“. Šį faktą patvirtina yra bendruomenės narių nuomonė, jog „Bendruomenėms nėra vadovaujama, į jas yra tik atsižvelgiama arba ne“. Svarbiausia funkcija, kurią atlieka savivaldybė siekiant bendradarbiauti su kultūros bendruomenėmis yra „<...> iniciatyvų palaikymas ir resursų suradimas <...>“. Įvertinus Jurbarko raj. savivaldybės vadovavimo kultūros bendruomenėms lygį, galima teigti, kad miesto savivaldybė nesistengia tiesiogiai vadovauti kultūros bendruomenių veiklai. Savivaldybė labiau vertinama, kaip vadybinę funkciją atliekanti viešoji institucija, kurios pagrindinis tikslas iniciatyvų palaikymas ir resursų suradimas kultūros bendruomenių veiklai.

**12 lentelė.** Tarpusavio santykių tarp savivaldybės darbuotojų ir bendruomenės narių vertinimą patvirtinantys teiginiai



SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS (SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJAS)	IRODANTIS TEIGINYS (KULTŪROS BENDRUOMENĖS NARYS)
<b>Tarpusavio santykiai tarp savivaldybės darbuotojų ir bendruomenės narių</b>	<p><i>I<sub>1</sub>: „Santykiai yra glaudūs, kartu su bendruomenių pagalba stengiamės įgyvendinti kultūros plėtros projektus, organizuoti renginius ir kitą“</i></p> <p><i>I<sub>2</sub>: „Santykiai yra pakankamai stabilūs, kartu vykdomame nemažai kultūros projektų, organizuojame renginius, kviečiame į tarybos susirinkimus ir panašiai“</i></p> <p><i>I<sub>3</sub>: „Santykiai yra geri“</i></p> <p><i>I<sub>4</sub>: „Bendrame kontekste yra jaučiamas teigiamas mikroklimatas bendradarbiaujant su kultūros bendruomenėmis, nuolat kviečiame ir įsitraukiame kultūros renginiuose, puikiai jaučiame bendruomenių pulsą. &lt;...&gt; Iš mano pusės į kultūros bendruomenės žiūrima kaip į partnerius.“</i></p>	<p><i>I<sub>5</sub>: „Santykiai su administracijos darbuotojais geri, tačiau pasigendama pasitikėjimo mumis“.</i></p> <p><i>I<sub>6</sub>: „Santykiai geri, tačiau kartais jaučiamas iš savivaldybės darbuotojų „viršininkų“ vaidmuo“.</i></p> <p><i>I<sub>7</sub>: „Santykiai geri visada įtraukiame ir kviečiame savivaldybės atstovus į kultūros renginius, parodas. Nuolat pasitinkame ir esame pasitikti su šypsena ir geriausiais norais.“</i></p>

Vertinant tarpusavio santykius tarp savivaldybės darbuotojų ir kultūros bendruomenės narių matoma, kad tiek Jurbarko raj. savivaldybės atstovai, tiek bendruomenės nariai sutinka, tarpusavio santykius vertina teigiamai. Savivaldybės atstovų teigimu santykiai „<...>yra glaudūs, <...>“, „<...>pakankamai stabilūs<...>“ ir „geri“. Anot jų „Bendrame kontekste yra jaučiamas teigiamas mikroklimatas bendradarbiaujant su kultūros bendruomenėmis <...>. Teigiamo klimato vertina ir bendruomenės nariai, kurie teigia, kad „<...>visada įtraukiami ir kviečiame savivaldybės atstovus į kultūros renginius, parodas. Nuolat pasitinkame ir esame pasitikti su šypsena ir geriausiais norais.“ Šis teiginys patvirtina tarpusavio santykių nuoširdumą ir draugišką suinteresuotų šalių bendradarbiavimo klimatą. Įvertinus tarpusavio santykius tarp savivaldybės darbuotojų ir kultūros bendruomenės narių, galima daryti prielaidą, kad dauguma tiek savivaldybės atstovų, tiek kultūros bendruomenės narių draugiškai ir pozityviai. Įvairių tradicijų, švenčių ir teigiamo bendravimo puoselėjimas kuria vidinę kultūrą, kuri gerindama tarpusavio santykius, skatina bendradarbiauti priimant kultūros srities sprendimus ir gerina vykdomų kultūros plėtros veiklų efektyvumą.

**13 lentelė.** Tarpusavio santykių tarp savivaldybės darbuotojų ir bendruomenės narių vertinimą patvirtinantys teiginiai

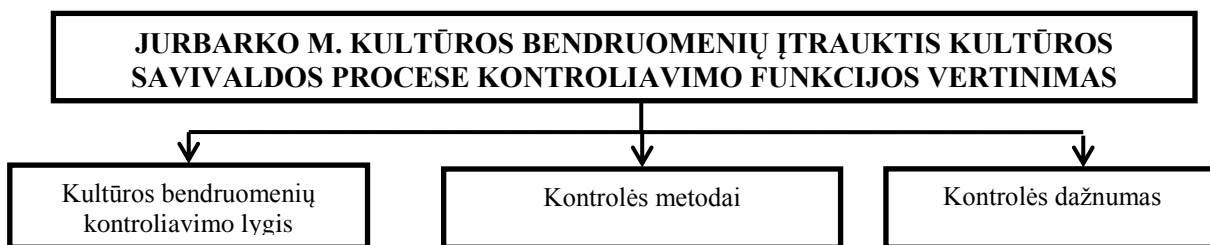
SUBTEMA	IRODANTIS TEIGINYS (SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJAS)	IRODANTIS TEIGINYS (KULTŪROS BENDRUOMENĖS NARYS)
---------	---	--

<b>Bendruomenių įsitraukimo sprendimų procese skatinimo ir motyvacijos sistemos</b>	<i>I<sub>1</sub>: „Sutinku, kad šiandien Jurbarko raj. savivaldybė nėra parengusi bendruomenių motyvavimo sistemos.“ I<sub>2</sub>: „&lt;...&gt; neveiksmingai sprendžiami bendruomenių motyvavimo klausimai, dėl to nesurenkamas pakankamas kompetentingų bendruomenės narių sk. galinčių prisidėti prie kokybiškų kultūros plėtros planų ir programų įgyvendinimo“. I<sub>3</sub>: „Motyvacinės sistemos nėra, bendruomenės nariai patys save motyvuoja“ I<sub>4</sub>: „Finansavimo motyvacinėms sistemos kurti savivaldybės biudžeto plane nėra nenumatyta“.</i>	<i>I<sub>5</sub>: „Ne neturi, nes tai nenaudinga politiškai &lt;...&gt;. Labai žemas lygis“, I<sub>6</sub>: „Nepakankamas.&lt;...&gt; bendruomenės save motyvuoja pačios“. I<sub>7</sub>: „Bendruomenės yra nemotyvuojamos, o finansinių paramų taip pat nėra. Kaip pavyzdys meno kolektyvai vykdami koncertuoti į užsienį, finansuoja save patys, tačiau laimėję prizinę vietą gali tikėtis iš savivaldybės finansinės paramos, jei prizinės vietos laimėjimų nėra, savivaldybės dotacijos galima net nesitikėti“.</i>
---	--	---

Vertinant Jurbarko raj. kultūros bendruomenių motyvacinę sistemą matoma, kad bendruomenės vienareikšmiškai sutinka, kad motyvacinės sistemos bendruomenėms nėra kuriamos, o finansinė parama bendruomenėms nėra skiriama. Geriausias pavyzdys yra tai, kad „<...>meno kolektyvai vykdami koncertuoti į užsienį, finansuoja save patys, <...> laimėję prizinę vietą gali tikėtis iš savivaldybės finansinės paramos, jei prizinės vietos laimėjimų nėra, savivaldybės dotacijos galima net nesitikėti“. Ši situacija įrodo, kad Jurbarko raj. savivaldybėje yra „<...>neveiksmingai sprendžiami bendruomenių motyvavimo klausimai<...>“. Su tuo sutinka visi savivaldybės atstovai teigdami, kad „<...>šiandien Jurbarko raj. savivaldybė nėra parengusi bendruomenių motyvavimo sistemos“, o „Finansavimo motyvacinėms sistemos kurti savivaldybės biudžeto plane nėra nenumatyta“. Šie faktai leidžia daryti prielaidą, kad savivaldybė nesirūpina bendruomenės narių motyvacija, kas iš dalies ir lemia kompetentingų bendruomenės narių sk. galinčių prisidėti prie kokybiškų kultūros plėtros planų ir programų įgyvendinimo stokos problemą.

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad visi įvertinti savivaldybės vadovavimo kultūros bendruomenėms funkcijos elementai yra būdingi ne tik Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriui, kuriam tiesiogiai pavaldžios kultūros bendruomenės, bet ir visai savivaldybei. Kas leidžia teigti, kad vadovavimas savivaldybėje yra tolygus. Tačiau įvertinus Jurbarko raj. savivaldybės vadovavimo kultūros bendruomenėms lygį, galima teigti, kad miesto savivaldybė nesistengia tiesiogiai vadovauti kultūros bendruomenių veiklai. Savivaldybė labiau vertinama, kaip vadybinę funkciją atliekanti viešoji institucija, kurios pagrindinis tikslas iniciatyvų palaikymas ir resursų suradimas kultūros bendruomenių veiklai. Kaip parodė tyrimo rezultatai įvairių tradicijų, švenčių ir teigiamo bendravimo puoselėjimas kuria vidinę kultūrą, kuri gerindama tarpusavio santykius, skatina kultūros bendruomenės ir savivaldybės darbuotojus bendradarbiauti priimant kultūros srities sprendimus ir gerina vykdomų kultūros plėtros veiklų efektyvumą. Įvertinus vadovavimo funkciją pastebima, kad didžiausia problema su kuria susiduria Jurbarko m. savivaldybė tai yra bendruomenių motyvacinės sistemos trūkumas.

Neveiksmingai sprendžiami bendruomenių motyvavimo klausimai, lemia kompetentingų bendruomenės narių sk. galinčių prisidėti prie kokybiškų kultūros plėtros planų ir programų įgyvendinimo stoką.



**10 pav.** Kontrolavimo funkcijos vertinimo subtemos (sudaryta autoriaus)

Vertinant Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtrauktį kultūros srities savivaldos procese kontroliavimo funkciją, klausimai užduodami informantui buvo suskirstyti į 3 subtemas: kultūros bendruomenių kontroliavimo lygis, kontrolės priemonės, kontrolės dažnumas

**5 lentelė.** Kultūros bendruomenių kontroliavimo lygis vertinimą patvirtinantys teiginiai

SUBTEMA	ĮRODANTIS TEIGINYS (SAVIVALDYBĖS DARBUOTOJAS)	ĮRODANTIS TEIGINYS (KULTŪROS BENDRUOMENĖS NARYS)
<b>Kultūros bendruomenių kontroliavimo lygis</b>	<p><i>I<sub>1</sub>: „Savivaldybės, kaip viešųjų paslaugų organizatoriaus, funkcija yra paskirti skyrių kontroliuoti kultūros bendruomenių veiklą tam, kad kultūros vartotojų poreikiai būtų patenkinti, o viešasis interesas užtikrintas“.</i></p> <p><i>I<sub>2</sub>: „&lt;...&gt;kontroliuoja, tikslina kultūros bendruomenių veiklą &lt;...&gt;“</i></p> <p><i>I<sub>3</sub>: „Kol kas bendruomenių kontrolė yra žemo lygio. Tačiau kontroliuojant bendruomenių veiklą, būtų galima labiau priartėti prie Naujojo viešojo valdymo idėjų bei realiai taikyti socialinio teisingumo, lygybės ir etikos principus“</i></p> <p><i>I<sub>4</sub>: „Kultūros bendruomenių kontrolės lygis yra žemas, nes savivaldybė neturi jokių kontrolės mechanizmų, užtikrinančių kultūros bendruomenių atskaitomybę“.</i></p>	<p><i>I<sub>5</sub>: „Kontrolė daugiau svarbi, kad pašalintų žmogiškuosius lietuviškus įsitikinimus, kad jeigu niekas niekas nekontroliuos, galima, kažko nepabaigti, arba padaryti neteisingai.“</i></p> <p><i>I<sub>6</sub>: „Kontrolės funkciją už skirtingas sritis atlieka kiekvienas bendruomenės narys“</i></p> <p><i>I<sub>7</sub>: „Bendruomenių veikla ne tiesiogiai kontroliuojama per kultūros centrus kuriu iš viso yra 8, tačiau realiai kontrolė nėra jaučiama kultūros bendruomenių tarpe.“</i></p>
<b>Kontrolės priemonės</b>	<p><i>I<sub>1</sub>: „Pagrindinis kontrolės metodas yra atsiskaitomybė tarybai“</i></p> <p><i>I<sub>2</sub>: „Už kiekvieną veiklą ir veiksmą kultūros bendruomenės turi pateikti atskaitomybę tarybai. Tačiau nuobaudų kultūros bendruomenėms nėra“</i></p>	<p><i>I<sub>5</sub>: „Nežinau“</i></p> <p><i>I<sub>6</sub>: „Nežinau“</i></p> <p><i>I<sub>7</sub>: „Konkrečių kontrolės metodų, kuriuos taikytų savivaldybė mums nežinau, tačiau vienas iš jų galėtų būti atskaitomybė Jurbarko m. tarybai už įgyvendintus projektus“.</i></p>

<b>Kontrolės dažnumas</b>	<i>I<sub>1</sub>: „Kontrolė vyksta retai“</i> <i>I<sub>2</sub>: „Labai retai“</i> <i>I<sub>3</sub>: „Retas reiškiny“</i> <i>I<sub>4</sub>: „Labai retai kontrolė vykdoma“</i>	<i>I<sub>5</sub>: „Nesu girdėjęs, kad būtų ji vykdoma.“</i> <i>I<sub>6</sub>: „Labai retai. Per mano praktiką, gal vieną kartą buvo paprašyta kažkokius dokumentus pateikti Jurbarko skyriui.“</i> <i>I<sub>7</sub>: „Labai retai“.</i>
---------------------------	--	---

Jurbarko raj. savivaldybės atstovai, vertindami kultūros bendruomenių įtruktį savivaldos procese kontroliavimo funkciją, teigia, kad nors ir „Savivaldybės, kaip viešųjų paslaugų organizatoriaus, funkcija yra paskirti skyrių kontroliuoti kultūros bendruomenių veiklą tam, kad kultūros vartotojų poreikiai būtų patenkinti, o viešasis interesas užtikrintas“, tačiau „Kultūros bendruomenių kontrolės lygis yra žemas, nes savivaldybė neturi jokių kontrolės mechanizmų, užtikrinančių kultūros bendruomenių atskaitomybę“. Šis faktas leidžia teigti, jog savivaldybėje skiriamas nepakankamas dėmesys bendruomenių kontrolei, todėl kyla grėsmė neišvengti didesnių nesėkmių įgyvendinant kultūros plėtros planus ir programas. Siekiant išvengti šios rizikos savivaldybė turėtų skirti didelį dėmesį kontrolės metodų ir mechanizmų paieškai, kurie anot antrojo informanto leistų „<...>priartėti prie naujojo viešojo valdymo idėjų bei realiai taikyti socialinio teisingumo, lygybės ir etikos principus“. Tačiau analizuojant tiek savivaldybės, tiek bendruomenės narių pateiktus rezultatus matoma, kad šiandien Jurbarko m. savivaldybė neturi numatiusi konkrečių kontrolės priemonių, vienintelė kontrolės priemonė yra bendruomenių atsiskaitomybė Tarybai. Tačiau ji nėra veiksminga, nes neatsikais Tarybai, nėra patvirtinto ir pateikto nuobaudų sąrašo, kas iš dalies kultūros bendruomenių griežtai neįpareigoja įgyvendinti pasirinktas veiklas. Taip pat gauti rezultatai išryškino kontrolės vykdymo dažnio problemą. Kaip teigia visi informantai kultūros bendruomenių veikla ir įsitraukimas sprendimų procese yra retai kontroliuojamas arba dažniausiai iš vis nekontroliuojamas. Šis faktas išryškina dar vieną Jurbarko raj. savivaldybės problemą, kad savivaldybė nėra parengusi bendruomenės kontrolės planų, kurie reikalingi siekiant efektyviai įgyvendinti kultūros plėtros planus ir programas, kurie rengiami bendradarbiaujant su Jurbarko raj. kultūros bendruomenėmis.

Apibendrinant Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtrauktį kultūros srities savivaldos procese valdymo funkcijas (planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontroliavimo) galima teigti, kad visos funkcijos turi spragų, kurios trukdo Jurbarko raj. kultūros bendruomenėms įsitraukti kultūros srities savivaldos procese. Pirmiausia nors Jurbarko raj. savivaldybė viešai teigia ir dokumentuose nurodo kultūros bendruomenių indėlį kultūros srities savivaldos procese, tačiau realiai vietos bendruomenės yra tik supažindinamos su priimtais sprendimais, neįtraukiama planų rengimo procese ir net nežino prie kokių planų rengimo yra priskirtos, be to bendradarbiavimas tarp savivaldybės ir kultūros bendruomenių beveik nevyksta. Vertinant organizavimo funkciją pastebėta, kad kultūros bendruomenių veiklos organizavimo lygis taip pat yra žemas. Kultūros bendruomenės ir Jurbarko raj. savivaldybė nebendradarbiauja atliekant

darbus ir užduotis susijusias su kultūros plėtra. Kultūros bendruomenės neturi aiškių nustatytų pareigų, kad leidžia teigti, kad sukurti savivaldybės viešojo valdymo mechanizmai jungiantys Jurbarko m. savivaldybės ir kultūros bendruomenių veikos organizavimą ir bendradarbiavimą yra neefektyvūs. Spragu pastebima ir vadovavimo funkcijos vertinime. Didžiausia problema su kuria susiduria Jurbarko m. savivaldybė tai yra bendruomenių motyvacinės sistemos įtraukties sprendimų procese trūkumas. Neveiksmingai sprendžiami bendruomenių motyvavimo klausimai, lemia kompetentingų bendruomenės narių sk. galinčių prisidėti prie kokybiškų kultūros plėtros planų ir programų įgyvendinimo stoką. Pagrindinės kultūros bendruomenių įtrauktiems kultūros srities savivaldos procese kontrolės funkcijos spragos, kurios išryškėjo atlikus kokybinį tyrimą, yra tai, jog savivaldybė nevykdo jokios kontrolės ir neturi numaćiusi jokių kultūros bendruomenės traukties savivaldos procese kontrolės priemonių, o kontrolės vykdymo dažnis yra labai menkas.

### **3.3 Jurbarko kultūros bendruomenės įtraukties kultūros srities savivaldos procese stiprinimo kryptys ir priemonės**

Remiantis baigiamajame darbe atlikta Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities sprendimų procese analize ir gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad norint tobulinti bendruomenės įtrauktį kultūros srities savivaldos procese valdymą būtina kad Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyrius glaudžiau bendradarbiautų su kultūros bendruomene bei įtrauktų ją į kultūros srities rengiamus planus bei mokymus.

Siekiant tobulinti Jurbarko raj. bendruomenės įtrauktį kultūros srities savivaldos procese valdymą pirmiausia būtinas poreikio tobulinti Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriaus valdymą atsiradimas. Atsiradus poreikiui keisti ar tobulinti šiuo metu veikiančią skyriaus valdymo sistemą, tikslinga būtų preliminariai įvertinti skyriuje taikomą organizacinio valdymo sistemos tinkamumą bei veiksmingumą, nustatyti konkrečias valdymo problemas susijusias su kultūros bendruomenių įtrauktimi į priimamų kultūros srities savivaldos procesą. Kaip rodo atliktas tyrimas Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriaus valdyme yra nemažai spragų, susijusių su kultūros bendruomenių įtrauktimi kultūros srities savivaldos proceso valdymu, kurias reikia šalinti. Veikla, kurioje nusakoma esama Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriaus valdymo situacija, identifikuojamos bendruomenės įtrauktį į kultūros srities savivaldos procesą problemos, kuriomis remiantis yra kuriamas ir tarybos patvirtinamas būtinų skyriaus pokyčių organizaciniame valdyme planas, kuris apima planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontroliavimo funkcijų tobulinimą.

Išanalizavus Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriaus planavimo funkcijos vertinimo rezultatus buvo pastebėta nemažai spragų kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities sprendimų priėmimo proceso planavime. Todėl tobulinant skyriaus valdymą pirmiausia būtų svarbu parengti nuostatus, kuriuose būtų nurodyta, kuriuose savivaldos proceso etapuose gali įsitraukti kultūros bendruomenės, o kuriuose ne. Šie nuostatai leistų tiek skyriui tiek bendruomenėms apibrėžti ribas, kuriose kultūros bendruomenės gali intensyviai reikštis, išsakyti savo nuomonę. Šie nuostatai taip pat būtų tinkama informacijos sklaidos, dėl kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities savivaldos procese, priemonė. Taip pat, siekiant stiprinti Jurbarko m. kultūros bendruomenių įtrauktį savivaldos procese, skyriui būtina sukurti galimybę kultūros bendruomenės tiesiogiai įtraukti kultūros plėtros planų rengimo procesą ir užtikrinti informacijos sklaidą apie parengtus kultūros srities planus ir jų įgyvendinimo etapus. Tai stiprintų suinteresuotų šalių pasitikėjimą ir didintų Jurbarko m. kultūros plėtros efektyvumą.

Vertinant Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriaus veiklos organizavimą, įtraukiant kultūros bendruomenes į vykdomos veiklos procesus, taip pat pastebima nemažai spragų. Atsižvelgiant į tai, pirmiausia siūlytina vykdyti bendradarbiavimo su kultūros bendruomenėmis priemonių paiešką. Neatradus priemonių, kurios skatintų savivaldybės ir kultūros bendruomenių bendradarbiavimą, tikėtina jog bendruomenių įtrauktis savivaldos procese dar labiau mažės, kas skatins bendruomenių priešišumą prieš savivaldybės administraciją. Geresnė tarnautojų kvalifikacija padėtų įtraukti kultūros bendruomenes į kultūros srities sprendimų priėmimą.

Nors atliktas kokybinis tyrimas atskleidė ne daug vadovavimo spragų, tačiau viena esminių problemų yra motyvacinės sistemos nebuvimas. Šiandien Jurbarko m. švietimo, sporto ir kultūros skyrius neturi kultūros bendruomenių motyvavimo priemonių sąrašo, kurios skatintų kultūros bendruomenes narius įtraukti į kultūros srities savivaldos procesą. Tikslingiau skirta parama remiantis objektyviais, sąžiningais ir bendruomenėms suprantamais kriterijais skatins kultūros bendruomenę įtraukti į valdymo procesus bendruomenės narius. Taip pat, parama turėtų būti tikslingiau skiriama aktyvioms kultūros bendruomenėms, kurios garsina Jurbarko kraštą kultūros srityje, ne tik vietos, bet ir tarptautiniu lygmeniu. Sąžiningesnis lėšų paskirstymas turėtų būti pagrįstas tiek ekonomiškai, tiek politiškai. Prie motyvacinių priemonių taip pat turėtų būti priskiriama bendras savivaldybės ir kultūros bendruomenių tradicijų puoselėjimas, švenčių organizavimas, įvertinimo ceremonijų organizavimas už aktyvią kultūrinę veiklą ir Jurbarko krašto kultūros garsinimą ir kt.

Nepakankamas kontrolės buvimas kaip rodo atliktas tyrimas sudaro galimybes kultūros bendruomenės neefektyviai įtraukčiai. Didžiausią dėmesį reikėtų skirti kultūros bendruomenių vykdomos veiklos kontrolės stiprinimui. Siekiant aktyvios kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities

savivaldos procese neužtenka tik vykdyti kultūros bendruomenių atsiskaitomybę savivaldybės Tarybai. Būtina parengti kultūros bendruomenės įtraukties sprendimų procese kontrolės priemonių sąrašą ir kultūros bendruomenės pareigybių nuostatus. Be šių priemonių įgyvendinimo kultūros bendruomenių įtrauktis savivaldos procese nebus efektyvi, o kultūros plėtros planai ne bus maksimaliai įgyvendinami. Dar vienas svarbus aspektas siekiant užtikrinti kultūros bendruomenių įtrauktį kultūros srities savivaldos procese kontrolės funkcijos efektyvumą yra žmogiškųjų išteklių kontrolė pokyčiai, kurie apima kontrolės sistemos tobulinimą, atsiskaitomybės už veiklos rezultatus skatinimą, bei išankstinės ir baigiamosios (žmogiškiesiems ištekliams materialinių ir finansinių išteklių bei informacijos) kontrolės vykdymą.

## IŠVADOS

1. Vietos savivalda yra efektyvios viešojo valdymo sistemos dalis, kurios pagrindas valdymo organas yra savivaldybė. Pagrindiniai aspektai būdingi šiai valdymo formai yra atviros visuomenės plėtra ir visuomenės gyvenimo kokybės gerinimas. Vienas iš ne tiesioginių savivaldybės veikla suinteresuotų šalių yra vietos bendruomenės, kurios reiškia ryšį, apimančią bendrus įsitikinimus, tikėjimą, ir vertybes ir yra klasifikuojamos pagal vietą, interesus bei gali būti mišrios. Vietos bendruomenių įtraukties savivaldybės procese valdymą sudaro 4-ios pagrindinės viešojo valdymo funkcijų planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontroliavimas.

2. Išanalizavus bendruomenės įtrauktį savivaldybės procese teisinį reglamentavimą Lietuvoje ir Europoje paaiškėjo, kad pagrindinis ir svarbiausias ES teisės aktas reglamentuojantis bendruomenių įtrauktį savivaldos procese yra Chartija, kuri įtvirtina vietos savivaldos konstitucinio ir teisinio pagrindo principą, nustato vietos savivaldos masto, bendruomenės teritorijos ribų apsaugos, savivaldos institucijų administracinės struktūros, vietos valdymo institucijų administracinės priežiūros bei kitus svarbius vietos savivaldos organizavimo ir veiklos principus. Lietuvos vietos savivaldos teisė, kaip viena esminių demokratijos nuostatų, yra įvertinta pagrindiniame valstybės įstatyme - konstitucijoje bei detalizuojama specialiuose įstatymuose. Lietuvoje šis principas yra pilnai realizuotas, kadangi vietos savivaldos teisę reglamentuoja net šeši Konstitucijos straipsniai (119-124 str.) bei specialus įstatymas - Vietos savivaldos įstatymas.

3. Įvertinus bendruomenių įtrauktį Jurbarko rajono savivaldybės kultūros srityje savivaldos procese paaiškėjo, kad visos valdymo planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontroliavimo funkcijos turi spragų, kas trukdo Jurbarko raj. kultūros bendruomenės aktyviai įtraukti į kultūros srities savivaldos procesą. Pirmiausia nors kultūros bendruomenės nėra įtraukiamos planų rengimo procese ir net nežino apie kokių planų rengimo yra priskirtos, be to bendradarbiavimas tarp savivaldybės ir kultūros bendruomenių beveik nevyksta. Kultūros bendruomenės neturi aiškių nustatytų pareigų, Jurbarko raj. savivaldybė nėra parengusi motyvacinės sistemos ir jaučiamas motyvavimo priemonių stoka. Be to savivaldybė nevykdo jokios kontrolės ir neturi numačiusi jokių kultūros bendruomenės įtraukimo savivaldos procese kontrolės priemonių, o kontrolės vykdymo dažnis yra labai menkas.



## **REKOMENDACIJOS**

### **1. Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtraukimo kultūros srities savivaldos procese planavimas. Jurbarko raj. švietimo , kultūros ir sporto skyriui.**

Tobulinant Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtraukimo kultūros srities savivaldos procese pirmiausia švietimo, sporto ir kultūros skyriui svarbu parengti nuostatus, kuriuose būtų nurodyta, kuriuose sprendimų priėmimo etapuose gali būti įtrauktos kultūros bendruomenės, o kuriuose ne. Šie nuostatai leistų tiek skyriui tiek bendruomenėms apibrėžti ribas, kuriose kultūros bendruomenės gali intensyviai reikštis, išsakyti savo nuomonę, siūlyti iniciatyvas ir tikėtis, kad į jas bus atsižvelgta. Šie nuostatai taip pat būtų tinkama informacijos sklaidos, dėl kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities savivaldos procese, priemonė.

### **2. Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities svivaldos procese organizavimas. Jurbarko raj. švietimo , kultūros ir sporto skyriui.**

Pirmiausia Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriui siūlytina vykdyti bendradarbiavimo su kultūros bendruomenėmis priemonių paiešką, nes neatradus priemonių, kurios skatintų savivaldybės ir kultūros bendruomenių bendradarbiavimą, tikėtina jog bendruomenių įtrauktis savivaldos procese dar labiau mažės, kas skatins bendruomenių priešišumą prieš savivaldybės administraciją. Antra svarbu vykdyti ir įgyvendinti inovatyvių savivaldybės viešojo valdymo mechanizmų, keliančių savivaldybės ir kultūros bendruomenių veikos organizavimo lygį paieška ir įgyvendinimas. Dar vienas sprendimas, kuris padėtų įtraukti kultūros bendruomenes į kultūros srities savivaldos procesą galėtų būti švietimo, sporto ir kultūros skyriaus darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Keičiantis aplinkai ir viešojo valdymo sistemai būtina nuolat tobulinti žinias ir taikyti inovatyvius metodus kultūros bendruomenes įtraukčiai savivaldos procese.

### **3. Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities savivaldos procese valdymas. Jurbarko raj. švietimo , kultūros ir sporto skyriui.**

Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriui siūlytina parengti motyvacinę sistemą įtraukiant ne tik socialinius, bet ir finansinius motyvus. Svarbu perplanuoti ir tikslingiau skirti paramą remiantis objektyviais, sąžiningais ir bendruomenėms suprantamais kriterijais. Nauji paramos skyrimo kriterijai kultūros bendruomenėms turėtų būti ir ekonominiai (su pajamų rėmimu susijęs tiesioginių išmokų aspektas), ir socialiniai (atsižvelgiant į kultūros teikiamą naudą visuomenei). Taip pat, parama turėtų būti tikslingiau skiriama aktyvioms kultūros bendruomenėms, kurios garsina Jurbarko kraštą kultūros srityje, ne tik vietos, bet ir tarptautiniu lygmeniu. Sąžiningesnis lėšų paskirstymas turėtų būti pagrįstas tiek ekonomiškai, tiek politiškai. Prie motyvacinių priemonių taip pat turėtų būti priskiriama

bendras savivaldybės ir kultūros bendruomenių tradicijų puoselėjimas, švenčių organizavimas, įvertinimo ceremonijų organizavimas už aktyvią kultūrinę veiklą ir Jurbarko krašto kultūros garsinimą ir kt.

**4. Jurbarko raj. kultūros bendruomenių įtraukties kultūros srities savivaldos procese kontroliavimas. Jurbarko raj, švietimo , kultūros ir sporto skyriui.**

Jurbarko raj. savivaldybės švietimo, sporto ir kultūros skyriui būtina parengti kultūros bendruomenės įtraukties savivaldos procese kontrolės priemonių sąrašą ir kultūros bendruomenės pareigybių nuostatus. Be šių priemonių įgyvendinimo kultūros bendruomenių įtrauktis savivaldos procese nebus efektyvus, o kultūros plėtros planai ne bus maksimaliai įgyvendinami. Taip pat svarbu planuoti, vykdyti ir žmogiškųjų išteklių kontrolės pokyčius, kurie apima efektyvią skyriaus personalo kontrolės sistemos tobulinimą, atsiskaitomybės už veiklos rezultatus skatinimą, bei išankstinės ir baigiamosios (žmogiškiesiems ištekliams materialinių ir finansinių išteklių bei informacijos) kontrolės vykdymą.

## LITERATŪRA

1. Addink, H. ir kt. (2010). *HumanrightsandGoodgovernance*. SIM Special, 34, Utrecht.
2. Astrauskas, A. (2004). *Optimalaus Lietuvos vietos savivaldybių institucinės struktūros modelio paieška*. Viešojo politika ir administravimas 8: 216–217.
3. Astrauskas, A. (2014). *Vietos savivaldybių kompetencija ir jos kaita Lietuvoje 1990–2013 m. Viešojo politika ir administravimas*. Mokslo darbai 12 (2): 187–209.
4. Arnstein, S. A. Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969, 35(4): 216–124.
5. Babinova, O. (2007). *Local self government in Ukraine: Strategic priorities and problems of realization*. Internetinė prieiga: [http://www.samoupravlenie.ru/39-02\\_en.php](http://www.samoupravlenie.ru/39-02_en.php)
6. Brezovšek, M., Haček, M. & Zver, M. (2008) *Organizacija oblasti v Sloveniji* (Ljubljana: Fakultetazadružbenevede).
7. Berner, M. M., Amos, J.M., Morse, R. S. (2011). *What constitute effective Citizen participation in local government? Views from city stakeholders*. *Public Administration Quarterly*, Vol. 35, No.1 (pp. 128-163)
8. Baršauskienė V., ir Leliūgienė I., (2001). *Sociokultūrinis darbas bendruomenėje: Užsienio šalių patirtis*. Kaunas: Technologija.
9. Bifulco, F., Tregua, M., Amitrano, C.C. and D'Auria, A. (2016). *ICT and sustainability in smart cities management*. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 132-147.
10. Butkus, F.B. (2002). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. *Viešojo politika ir valdymas*. Nr.1, p. 47-50.
11. Brezovšek, M. 2014. *Local self-government in Slovenia. Theoretical and historical aspects* [Elektroniskis viršelis].
12. Brezovšek, M. ir Kukovič, S. (2012) *Organizacija lokalne oblasti v Sloveniji* (Ljubljana: Fakultetazadružbenevede).
13. Council of Europe, prieiga per internetą: [http://www.ccre.org/docs/Local\\_Government\\_incriticaltimes.EN.pdf](http://www.ccre.org/docs/Local_Government_incriticaltimes.EN.pdf)
14. Chlivickas E., Papšienė, P. ir Papšys, A. 2009. Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Politika ir viešasis administravimas*: Vilniaus Gedimino technikos universitetas: Vilnius.
15. Cooper, T. L., Bryer, T. A., Meek, J. W. *Citizen Centered Collaborative Public Management*. *Public Administration Review*. 2006, 66(Special Issue): 76–88.

- 16.Cooper, T. L., Bryer, T. A., Meek, J. W. Citizen Centered Collaborative Public Management, supranote 3, p. 85.
- 17.Dalton J. H., Elias M. J., Wandersman A., (2007). *Community Psychology: Linking Individuals and Communities*. Belmont: Thomson/ Wadsworth, Vol (4) 595-662 p.
- 18.Eynon, R. ir Dutton W. (2007). Barriers to Networked Governments: Evidence from Europe. *Prometheus* 25(3): 225–42
- 19.Davey, K. (2011). Local government in critical times: Policies for crisis, recovery and a sustainable future. Marjan Brezovšek. - El. knjiga. - Ljubljana: Faculty of Social Sciences, Založba FDV.
- 20.Noris, F.N. ir Reddick, C.G. (2013). Local E-Government in the United States: Transformation or Incremental Change? *Public Administration Review*, pp. 165-174.
- 21.Leonard I. Chirenje, Richard A. Giliba & Emmanuel B. Musamba, (2013). Local communities' participation in decision-making processes through planning and budgeting in African countries. *Chinese Journal of Population Resources and Environment*, 11:1, 10-16.
- 22.Frederickson, H. G. Whatever, (2005). Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere. In: Ferlie, E., Lynn, L. E., Pollitt, Ch. (eds.) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press, p. 282–304.
- 23.Nefas, S., Smalskys, V., Šlapkauskas V. (2011). *Demokratija ir vietos bendruomenė Lietuvoje*. Mykolas Romeris universitetas.
- 24.Greer, P., Murphy, A. & Ogard, M. (2005) *Guide to participatory democracy in Bosnia and Herzegovina and Serbia and Montenegro* (Strasbourg: Council of Europe publishing).
- 25.Gadžanova E. (2006). The state of local democracy in the Western Balkans. – *European Communities*, Luxembourg. – pp. 6-7.
- 26.Gaulė, E. 2014. Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešojo politika ir administravimas*. 2014, T.13, Nr. 3, p. 372-385.
- 27.James A. F. Stoner et. al., (1999). Vadyba, Kaunas: Poligrafija ir informatika
- 28.Kaczmarek, T. (2005). Strukturyterytorialno-administracyjny i ich reformy w krajach europejskich. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- 29.Klobučnik M. and Bačík V. (2016). Local self-government structure in the EU member states in 2011. *Journal of Map*, Vol. 12,(4), 671–675.
- 30.Kugonda, S., Mukobi, R., 2015. Public participation in services delivery projects in Buikwe District Local Government Uganda. *Commonwealth Journal of Local Governance*, Vol. 118 (2), 127-146.
- 31.Leliūgienė, I. Ir Sadauskas, J. (2011). *Bendruomenės sampratos traktuotės ir tipologija*. Socialinių mokslų studijos/Societal Studies. Vol. 3(4), p. 1281–1297.

32. Mačiulytė J. ir Ragauskas, P. (2015). Lietuvos savivalda: savarankiškos visuomenės link? Pilietinės visuomenės institutas: Versusaureus.
33. McKenna, D. 2011. UK Local Government and public participation: Using Conjectures to explain the relationship. *Public Administration*, Vol. 89, No. 3, 2011 (1182–1200)
34. Michelucci, F.V. ir Alberto D. M. (2017). Smart communities inside local governments: a pie in the sky? *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 Issue: 1, pp. 2-14
35. Pederzini G.D. A. Gerardo David Abreu, (2016). Strategic management cultures: historical connections with science. *Journal of Management History*, Vol. 22 Issue: 2, pp. 214-235
36. Psomas, E., Vouzas, F., Bouranta, N., Tasiou, M. (2017). Effects of total quality management in local authorities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 9 Issue: 1, pp. 41-66,
37. Pestoff, V. New Public Governance, Co-Production and Third Sector Social Services in Europe: Crowding In and Crowding Out. In: Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B. (eds.). *New Public Governance, Third Sector and Co-production*. Routledge, 2012, p. 13–34
38. Sapienė, D., Valukonytė, I., (2012). Implementation of good Governance Principles in Local self government: The case of Šiauliai city. *Socialiniai tyrimai/Social research*, Nr. 3 (28), 98-112.
39. Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. *Viešoji politika ir administravimas*. Vol. 10, Nr. 3, p. 437-450.
40. Sopanah, A. et al. 2013. Beyond Ceremony: The Impact of Local Wisdom on Public Participation in Local Government Budgeting. *Public Participation Journal* Vol. 11 · No. 1 65-78.
41. Stufflebeam, D. L. (2007). An Evaluation of Evaluation Approaches and Models. In: Vol. 5, No. 47, p. 131–234.
42. Swianiewicz, P. (Ed.). (2002). Consolidation or fragmentation? The size of local Governments in Central and Eastern Europe. Budapest: LGI-OSI.
43. Urmonas, A. ir Novikovas, A. (2011). Europos vietos savivaldos chartijoje įtvirtintų principų įgyvendinimo vietos savivaldoje ir inkorporavimo nacionalinėje teisės sistemoje ypatumai.
44. Šinkūnienė, J. R. (2012). Bendruomeniškumas, komunikacija ir muzika: sociokultūriniai negalios aspektai. Monografija. Vilnius: Mykolas Romeris universitetas.
45. Valackienė, A. ir Žalnierienė, E. (2015). Bendruomenės dalyvavimas savivaldos procesuose: vietos bendruomenės atvejo analizė. *Tiltai*, 2, 21–38.
46. Žigienė, G. (2014). Teoriniai tarpvalstybinio valdžios funkcijų paskirstymo principai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 72: 131–146.
47. Waheduzzaman, A. (2010). Value of people's participation or good governance in developing countries. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 4 Issue: 4, pp. 386-402

48. Quick, K. S. Inclusive public leadership practices: Green stewardship and neighborhood planning in Grand Rapids. PhD diss. University of California, Irvine. 2010, p. 10–11
49. Quick, K., Feldman, S. M. Distinguishing Participation and Inclusion. *Journal of Planning Education and Research*. 2011, 31(3): 272–290.

## ŠALTINIAI

1. Lietuvos Respublika Konstitucija. Žin., 1992, Nr. 33-1014.
2. Jurbarko rajono savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir sporto skyriaus nuostatai. *Jurbarko rajono savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 m. kovo 18 d. d. įsakymas, Nr. 01-299*
3. Vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymas, 2016 <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/563dc8e0313b11e6a222b0cd86c2adfc?positionInSearchResults=3&searchModelUUID=4cb7fbf8-4c8e-4166-b7dc-199bbd9764bb>
4. Dėl Lietuvos Respublikos vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo projekto Nr. XIIP-1235(3) <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1621ca60608c11e68abac33170fc3720>.
5. Europos vietos savivaldos chartija. Valstybės žinios. 1999, Nr. 82-2418.
6. Vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepcijos patvirtinimas. LR Vyriausybė 2007 m. kovo 14 d. nutarimas Nr. 282
7. 2010 m. spalio 8 d., Lietuvos vietos bendruomenių organizacijų sąjungos bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai bendradarbiavimo sutartis
8. Aiškinamasis raštas dėl vietos bendruomenių savivaldos politikos pagrindų įstatymo LR Seimas 2012 m. birželio 21 d. raštas Nr. XI-2111
9. [https://www.mruni.eu/kpf\\_dokumentai/fakultetas/Leidiniai/MRU%20VSVT%20%2816%29%202016-06-22.pdf](https://www.mruni.eu/kpf_dokumentai/fakultetas/Leidiniai/MRU%20VSVT%20%2816%29%202016-06-22.pdf)
10. [http://europa.eu/youth/eu/article/39/286\\_lt](http://europa.eu/youth/eu/article/39/286_lt) (2013)
11. [http://ec.europa.eu/youth/policy/youth-strategy\\_en](http://ec.europa.eu/youth/policy/youth-strategy_en) (2008)
12. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=51970> (2012)

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### INTERVIU KLAUSIMYNAS

Tema	Subtema	Klausimai
<b>Tyrimo validumas</b>	<b>Informanto sutikimas vykdyti tyrimą</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ar sutinkate, kad šis interviu būtų įrašinėjamas?</li> <li>2. Ar sutinkate, kad interviu metu gauti atsakymai į klausimus būtų panaudoti Magistro baigiamajame darbe?</li> </ol>
<b>Informanto identifikavimas</b>	<b>Informacija apie informantą</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Koks jūsų amžius?</li> <li>4. Koks jūsų išsilavinimas?</li> <li>5. Kiek laiko esate kultūros bendruomenės narys?</li> <li>6. Kokios Jūsų funkcijos kultūros bendruomenėje?</li> <li>7. Koks jūsų darbo stažas šiose pareigose?</li> </ol>
<b>Jurbarko raj. savivaldybės Planavimo funkcijos vertinimas</b>	<b>Jurbarko raj. bendruomenių įtrauktis kultūros srities sprendimų procese planavimas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Kaip manote ar pakankamai užtikrinimas Jurbarko m. kultūros bendruomenių įtrauktis savivaldos procese planavimas?</li> <li>9. Kokius planus susijusius su kultūros bendruomenių įtrauktis savivaldos veiklos procesuose žinote?</li> <li>10. Ar bendraujate su savivaldybės kultūros skyriumi, kokius kultūros plėtros planus bendradarbiaudami esate parengę arba planuojate rengti?</li> </ol>
<b>Jurbarko raj. savivaldybės organizavimo funkcijos vertinimas</b>	<b>Jurbarko raj. bendruomenių įtrauktis kultūros srities sprendimų procese organizavimas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Kaip yra užtikrinama Jurbarko m. kultūros bendruomenių trauktis savivaldos procese organizavimas?</li> <li>12. Kaip įvertintu mėtėkultūros bendruomenių trauktį savivaldos procese organizavimo funkcijos lygį Jurbarko m. savivaldybėje?</li> <li>13. Ar bendradarbiaujant su Jurbarko rajono savivaldybe rengiate ir viešai pristatote kultūros bendruomenių veiklos ataskaitas?</li> </ol>
<b>Jurbarko raj. savivaldybės motyvavimo funkcijos vertinimas</b>	<b>Jurbarko raj. bendruomenių įtrauktis kultūros srities sprendimų procese motyvavimas/skatinimas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Kaip Jurbarko m. savivaldybė motyvuoja Jurbarko m. kultūros bendruomenes įsitraukti į savivaldybės kultūros srities sprendimų veiklą?</li> <li>15. Kaip įvertintumėt motyvavimo funkcijos lygį Jurbarko m. savivaldyje?</li> </ol>
<b>Jurbarko raj. savivaldybės Kontrolavimo funkcijos vertinimas</b>	<b>Jurbarko raj. bendruomenių įtrauktis kultūros srities sprendimų procese kontroliavimas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Ar savivaldybė kontroliuoja Jurbarko m. kultūros bendruomenių veiklą?</li> <li>17. Kaip kontroliuojama kultūros bendruomenių įtrauktis savivaldybės kultūros srities avivaldosprocese?</li> <li>18. Kokios ir kaip dažnai kontrolės priemonės taikomos?</li> </ol>

