


Strategiškumo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimas

Audronė Pauliukevičiūtė, Robertas Jucevičius

*Kauno technologijos universitetas
Laisvės al. 55, LT-44309 Kaunas*

 <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.15.3.16612>

Anotacija. *Pasigendama platesnio požiūrio į kultūros vadybą kaip į kultūros politikos įgyvendinimą valstybiniu lygmeniu. Sumanumas šiame kontekste iki šiol išvis nebuvo nagrinėtas. Straipsnio autorių atliekami tyrimai leido pagrįsti šešias esmines sumanumo dimensijas kultūros vadyboje. Šiame straipsnyje gilinamasi į vieną iš svarbiausių dimensijų – strategiškumą. Stokojama metodikų, leidžiančių geriau įvertinti veiklos strategiškumą, o juo labiau sumanumą. Autoriai siekia pagrįsti strategiškumo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemą. Strategiškumo raišką kultūros vadyboje siūloma vertinti naudojant 4 kriterijų ir 62 indikatorių sistemą (taikant integruotą metodologiją). Vertinimo sistema sudaryta tęsiant autorių atliekamus sumanumo kultūros vadyboje pažinimo tyrimus. Ji padeda atskleisti strategiškumą kaip kompleksinę kategoriją. Tiek sumanumas plačiaja prasme, tiek ir jo dimensijos strategiškumas grindžiami kaip sėkmingesnę kultūros vadybą valstybiniu lygmeniu lemiantys veiksniai.*

Raktažodžiai: *strategiškumas, sumanumo dimensija, kultūros vadyba, kultūros politika.*

Keywords: *strategics, smartness dimension, cultural management, cultural policy.*

Įvadas

Sumanumo aspektai kultūros vadyboje – iki šiol praktiškai nenagrinėta tyrimų sritis. Pastarojo laikmečio teorinėse studijose, taip pat viešojo valdymo tarptautinėje praktikoje vis labiau pabrėžiamas sumanumas kaip teigiama savybė ir skatintinas veiklos išraiškos požymis [14; 16; 20]. Tačiau būtina detaliau analizuoti teorinę sumanumo dimensiją [16; 23]. Iššūkius kultūros vadybai kuria sparčiai technologizuojama aplinka, globalizacija [7; 8; 22, p. 125–129], virtuali intelekto

vystymo terpė, konkurencinė pažanga, žinių visuomenės lūkesčiai ir kt. Su kultūros vadyba susiję teoriniai klausimai skirtingų autorių nagrinėjami įvairiais požiūriais: kultūros vadybos teorinio apibrėžimo, kultūros politikos sampratos požiūriu [31; 32; 33]; kultūros vadybos kaip sektorinės kultūros politikos požiūriu [17; 22; 26]; kultūros politikos formavimo demokratinio dalyvavimo požiūriu [13; 1]; decentralizavimo ir privatizavimo kultūros sektoriuje požiūriu [21]; strateginių kultūros vadybos aspektų, organizacijų programų ir projektų vadybos požiūriu [36] ir kt. Sumanumo dimensijų pagrindimas siejamas su poreikiu paaiškinti specifinius individų (tikslinės kultūros sektoriaus grupės), valdžios ir kultūrinių organizacijų vykdomus uždavinius, taip pat kultūros valdymo rezultatus, užtikrinančius viešojo valdymo proceso sumanumą kaip vertybinę kokybę, padedančią siekti nestandartinių ir aukštesnių rezultatų. Pagrindinė mokslinės problemos (į kurios sprendimą straipsnyje gilinamasi) esmė nusakoma šiais dviem aspektais: a) kaip įvertinti strategiškumą kaip sumanumo dimensiją kultūros vadyboje; b) kokie kriterijai ir indikatoriai deramai atskleistų strategiškumo kaip trijų integralių sumanios socialinės sistemos kokybių (įžvalga, žinojimas ir mokymasis) esmę? Straipsnio tikslas – pagrįsti strategiškumo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemą. Darbo objektas: strategiškumo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo kriterijai ir indikatoriai. Darbo tikslui pasiekti formuluojami šie uždaviniai: atskleisti kultūros vadybos valstybiniu lygmeniu teorinį konstruktą; glaustai apibūdinti sumanumo dimensijas kultūros vadyboje; apibūdinti strategiškumo kaip vienos iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje svarbą; atskleisti strategiškumo kaip vienos iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistemos esmę. Tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, kritinė analizė.

Kultūros vadybos valstybiniu lygmeniu teorinis konstruktas ir sumanumo dimensijos kultūros vadyboje

Straipsnyje laikomasi pozicijos kultūrą suvokti kaip „tam tikrą specifinę socialinę sistemą, apibūdinančią visuomenės raidos lygį bei garantuojančią materialinių ir dvasinių vertybių kūrimą, panaudojimą ir perteikimą“ [35]. Kultūra suvoktina kaip „visuomenės suvokta, jai išskirtinai svarbi, turinti pridėtinę simbolinę reikšmę sistema“ [34, p. 207–208; 27, p. 27]. Svarbu akcentuoti, jog kultūros vadyba šiame straipsnyje nagrinėjama ne organizacijų, o tik valstybiniu lygmeniu. *Kultūros vadyba valstybiniu lygmeniu* gali būti suprantama skirtingai: kaip profesionalus kultūros sektoriaus administravimas; bendrosios vadybos sritis; specifinė vadybos veiklos sritis [3, p. 67; 81].

P. Duelund'as teigia, jog kultūros vadybai artima kultūros politika, kuri „suprantama ir kaip specifinis į visuomenės poreikių tenkinimą nukreiptas kultūros sektorius“ [9, p. 13]. Ši samprata tampa atskaitos tašku apibūdinant ir su kultūros vadyba siejamus procesus, tarp jų ir sumanumo raišką. Kultūros politikos įgyvendinimą tikslinga tapatinti kultūros vadybai valstybiniu lygmeniu – tai vadybiniai ar administraciniai procesai ir valdžios institucijų vykdomos priemonės

politikos tikslams pasiekti [2; 3; 5; 6; 11; 24; 25; 31]. Reikia sutikti, jog, siekiant pažinti tiek kultūros vadybą, tiek kultūros politikos fenomeną, svarbu tiksliau apibrėžti patį objektą [18, p. 17]. Pastebima tendencija kultūros politikoje – akcentuoti detalesnę instrumentalumą, siekį ekonomiškai pagrįsti ne tik jos priemones, bet ir numatomus rezultatus [11, p. 203]. Toks požiūris kritikuotinas dėl ekonominio kultūros aspekto sureikšminimo.

Sumanumo (angl. *smartness*) problematika kultūros vadybos tyrimuose tebėra labai jauna. Sumanumas kaip reiškiny, nepaisant visų teorinių sąsajų su išmanumu kaip technologine kokybe, yra geriau atliepiantis žmogaus tam tikrų išskirtinių gebėjimų ir žinių pasireiškimo būdą ir suprantamas kaip atspindintis tam tikrą žmogiškąjį bruožą arba socialinės sistemos kokybę. Sumanumo kultūros vadyboje konstruktas gali būti kildinamas iš sumanios socialinės sistemos sampratos, kuri traktuojama kaip „*gebanti rasti unikalius savo vystymuisi svarbius sprendimus, kurie padėtų įvertinti savo išorinėje aplinkoje vykstančius procesus ir tendencijas, panaudoti vidinius ir išorinius išteklius taip, kad būtų geriausiai patenkinti sistemos suinteresuotųjų poreikiai*“ [15, p. 427]. Kultūra yra kompleksinė socialinė sistema, todėl jai būdingos dimensijos, panašios ir į kitų socialinių sistemų sumanumo dimensijas. Be abejo, kiekviena socialinė sistema yra skirtinga, todėl ir šios dimensijos gali skirtis. Kultūros vadyba yra viešosios vadybos objektas [23; 25; 36], o sumani viešoji vadyba yra tokia, kai sugebama priimti laiku efektyvius vadybinius sprendimus, kuriuos taikant būtų įvertintas sprendžiamų problemų kompleksiskumas, kontekstualumas ir neapibrėžtumas, į sprendimų procesą būtų įtraukti įvairūs suinteresuotieji. Todėl sumani kultūros vadyba valstybiniu lygmeniu gali būti suprantama kaip vadybinių veiksmų sistema, įgalinanti socialinę kultūros sektoriaus sistemą efektyviai ir produktyviai veikti didelio kompleksiskumo dinamiškoje aplinkoje, panaudojant šios sistemos vidinį ir aplinkoje esantį intelektualinį kultūros kapitalą ir kitus išteklius ir gebant iššūkius paversti realizuotomis galimybėmis. Sumanumo koncepciją siūloma suvokti kaip integralią, jungiančią įvairių autorių išskiriamas šias *sumanios socialinės sistemos kokybes: žinojimą, novatoriškumą, darnumą, tinkliškumą, dinamiškumą, skaitmeniškumą, įžvalgą, mokymąsi*.

Mokslinės literatūros analizė, kritinė ir lyginamoji analizė ir šio straipsnio autorių, jiems kartu su tyrėjų grupe Europos socialinio fondo lėšomis pagal visuotinės dotacijos priemonę Nr. VP1-5.1-FM-01-V-02-001 įgyvendinus mokslo projektą „Sumanus socialinių sistemų vystymasis“, gauti rezultatai leido pagrįsti šešias pagrindines *sumanumo dimensijas kultūros vadyboje: strategiškumą (angl. strategics), kūrybiškas vystymą (angl. creative development), įžvalgų interesų derinimą kultūros sektoriuje (angl. harmonization of interests in the cultural sector), įgalintus kultūros sektoriaus subjektus (angl. empowered cultural sector parties), intelektualinio ir technologinio kapitalo dermę (angl. harmony of intellectual and technological capital), bendros vertės kūrimo kultūrą (angl. the culture of shared value creation)*. Kiekvieną iš sumanumo raiškos dimensijų reikėtų analizuoti atskirai. Galima daryti prielaidą, jog pirmosios trys yra svarbiausios, nes jos daro tiesioginę įtaką kitų trijų dimensijų kokybei. Tačiau svarbu pastebėti, jog visos dimensijos

tarpusavyje susijusios, tam tikrais aspektais viena kitą papildo. *Kiekviena iš išskiriamų dimensijų detalčiau atskleidžia tam tikrus sumanumo kultūros vadyboje, kaip sumanios veiklos ir sumanių sprendimų darnos plėtojant sektorių valstybiniu lygmeniu, požymius.* Šiame straipsnyje strategiškumo dimensijai ir skiriama daugiausia dėmesio, todėl ji bus analizuojama išsamiau kitame skyriuje. Toliau trumpai aptariamos kitos penkios dimensijos.

Sumanumo dimensija kultūros vadyboje – kūrybiškas vystymas – grindžiama šiomis sumanios socialinės sistemos kokybėmis: novatoriškumu, dinamiškumu, žinojimu. Ši dimensija grindžiama keturiais kriterijais: kūrybiškumą programuojančia kultūros politika; savitu požiūriu į valstybinio lygmens kultūros politiką (požiūrio originalumas); entrepreneurišku požiūriu į kultūros sektoriaus plėtojimą; kūrybiškais politikos įgyvendinimo sprendimais. Kalbant apie kūrybiško vystymo dimensiją, jis suvokiamas kaip vadybinis procesas, kuriuo kuriamos palankios sąlygos kultūros sektoriaus plėtočiai, kultūrinių ir kūrybinių organizacijų rinkai, kūrybiškumui reikštis visuomenėje. *Kūrybiškas vystymas – tai toleruojantis įvairovę procesas, tarpininkaujantis sėkmingiems santykiams tarp kultūros sektoriaus veikėjų, padedantis kurti pridėtinę kultūrinę ir socialinę vertę pačiame sektoriuje.*

Ižvalgus interesų derinimas kultūros sektoriuje kaip sumanumo dimensija kultūros vadyboje yra grindžiamas šiomis sumanios socialinės sistemos kokybėmis: *darnumu, išvalga, tinkliškumu.* Šiai dimensijai pagrįsti skiriami keturi kriterijai: suvokimas apie suinteresuotųjų poreikius ir lūkesčius; suvokimas apie interesų grupių įtaką kultūros sektoriaus plėtojimui; gebėjimas įtraukti skirtingus suinteresuotuosius į sprendimų priėmimą; gebėjimas derinti suinteresuotųjų grupių pozicijas ir interesus. *Interesų derinimas – sudėtingas kompleksinis procesas, kuriam vykstant susiduriama su daugybe nebūtinai iš anksto nustatytų ir deramai įvertintų iššūkių.* Kultūros sektoriuje sąveikauja daug socialinių veikėjų (suinteresuotųjų), kurių interesai, lūkesčiai, pozicijos, elgsena skiriasi atsižvelgiant į motyvaciją, išsikeltus tikslus, žinias ir gebėjimus [5; 6; 9]. *Ižvalgus interesų derinimas – nauja ir moderni koncepcija, kilusi iš interesų derinimo teorijos ir išvalgos teorinių konstruktyvūs susiejimo vadybos moksluose. Ižvalgus interesų derinimas nuo interesų derinimo apskritai skiriasi tuo, kad yra nukreiptas į išankstinį, dažnai dėl išorinės aplinkos pokyčių ir kitų poveikių organišką, tikrą, operatyvų ir greitą poveikio suinteresuotiesiems vertinimą.*

Sumanumo dimensija kultūros vadyboje – įgalinti kultūros sektoriaus subjektai – yra grindžiama šiomis sumanios socialinės sistemos kokybėmis: *tinkliškumu, mokymusi, skaitmeniškumu.* Ši dimensija grindžiama keturiais kriterijais: funkcionuoja kultūros sektoriaus vystymo priemonių sistema; kultūros sektoriaus vystymas vykdomas kompetentingai; sukurtos sąlygos nuolatiniam kultūros sektoriaus specialistų mokymuisi ir tobulėjimui; užtikrintas racionalus kultūros subjektų autonomiškumas. „Jei sistema nesugeba nuolatos mokytis ir didinti savo kolektyvinio žinojimo, jos sėkmė galima tik ribotą laiką, o pasiekti sumanumo kokybes gali būti sunku“ [15, p. 429]. Todėl kultūros sektoriaus plėtojimas privalo būti vykdomas kompetentingai.

Intelektinio ir technologinio kapitalo dermė – dar viena sumanumo kultūros vadyboje dimensija, grindžiama šiomis sumanios socialinės sistemos kokybėmis: *skaitmeniškumu, žinojimu, darnumu*. Penktoji dimensija aprėpia keturis kriterijus: suvokimą apie kultūros sektoriaus intelektinius išteklius; suvokimą apie kultūros sektoriaus technologines priemones; gebėjimą įskaitmeninti intelektinį ir technologinį kapitalą kultūros vadyboje; gebėjimą harmoningai derinti intelektinį ir technologinį kapitalą žinių, struktūrinio ir techninio potencialo aspektu. Sėkmingai kultūros vadybai ypatingą reikšmę turi deramas potencialus, kokybiškas ir orientuotas į tikslą intelektinio ir technologinio kapitalo naudojimas [8; 11; 12; 23]. „Turi būti efektyviai susiejama, plėtojama ir panaudojama *intelektinio kapitalo įvairovė*, reikia naujų ir efektyvių vadybinių ir organizacinių principų ir metodų, kurie integruotų ir įgalintų visų rūšių fizinius ir intelektinius išteklius siekti gyvenimo kokybės“ [15, p. 431]. Kultūros sektoriuje intelektinio ir technologinio kapitalo dermės dabartinė tendencija yra kiek kontraversiška.

Bendros vertės kūrimo kultūra kaip sumanumo dimensija kultūros vadyboje grindžiama tokiais sumanios socialinės sistemos kokybėmis: *dinamiškumu, darnumu, novatoriškumu*. Dimensija išreiškiama keturiais kriterijais: suvokimu apie bendros vertės kūrimo logiką ir svarbą; sprendimų priėmimu, grindžiamu paieška kurti bendrąją vertę; būdinga demokratiška bendradarbiavimo kultūra; užtikrintu greitu reagavimu į bendrai vertei kurti svarbių vidinių ir išorinių aplinkybių kaitą. *Bendros vertės kūrimo koncepcija* viešajame sektoriuje, juo labiau konkrečioje jo srityje, pavyzdžiui, kultūros sektoriuje, vis dar gana nauja praktika. Tai iš esmės transformuota socialinės atsakomybės koncepcija. Glaustai apibūdinus kūrybišką vystymą, įžvalgų interesų derinimą kultūros sektoriuje, įgalintus kultūros sektoriaus subjektus, intelektinio ir technologinio kapitalo dermę ir bendros vertės kūrimo kultūrą, dėsninga aptarti šiame straipsnyje pagrindinę dimensiją – strategiškumą kaip sumanumo dimensiją kultūros vadyboje.

Strategiškumas kaip viena iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje: jo esmė ir svarba

Strategiškai – tai orientuotis į ilgalaikę perspektyvą numatant tam tikras unikalias galimybes ir grėsmes. Strategiškumo dimensijos esmė ir poreikis kultūros vadyboje teoriniu lygmeniu grindžiamas nemažai įvairių autorių darbų [4; 5; 6; 9; 11; 19; 25; 27; 36; 37; 38]. Kultūros vadybos teoriniai formavimo ir įgyvendinimo modeliai praktiniu lygmeniu įvairiose valstybėse turi būti pritaikomi atsižvelgiant į tos šalies sistemą ir tikslus – visa tai kuria naujus iššūkius ir *strategiškumui*. Mokslinėje literatūroje nėra pakankamai informacijos apie strategiškumą kaip sumanumo požymio vertinimą. Taip pat esami tyrimai nepakankamai atskleidžia ir paties strategiškumo kaip įžvalgos, bendro žinojimo ir nuolatinio mokymusi grįstos sumanios socialinės sistemos kokybės parametrų.

Sumanumo dimensija kultūros vadyboje – strategiškumas – grindžiama šiomis sumanios socialinės sistemos kokybėmis: *įžvalga, žinojimu, mokymusi*. Žvelgiant iš sumanumo perspektyvų, įžvalga gali būti laikoma esmine strategiškumo raiškos

kokybe. „Inteligentiškumo ar įžvalgos esmė yra gebėjimas valdyti silpnus iš aplinkos sklindančius signalus, kad būtų laiku įvertintos kylančios grėsmės ar atsirandančios galimybės. Ši kokybė leidžia organizacijai ar socialinei sistemai jaustis patogiai dinamiškoje aplinkoje. Strategiškojo kultūros vadyboje apibūdina šie kriterijai: *suvokimas apie valstybinių lygmeniu formuojamos ir įgyvendinamos kultūros politikos objektą; strateginių sprendimų rengėjų ir priėmėjų suvokimas apie kultūros vadybą lemiančius veiksmus; aiškus kultūros politikos kryptingumas kultūros sektoriaus vystymo strateginiuose dokumentuose; profesionalus kultūros politikos įgyvendinimo valdymas*. Strategiškojo teorinis konstruktas savaime nėra naujas ir mokslinėje literatūroje esančiuose socialiniuose tyrimuose plačiai taikomas, tačiau jo turinio analizė visada diskutuotina. Strategiškojo nėra tipinis strategijos kūrimo proceso bruožas. Sukaupus gautą informaciją ir priėmus reikalingą sprendimą, turi būti siekiama jį kokybiškai ir efektyviai vykdyti tiek pat *strategiškai*. Esant efektyviai sąveikai tarp sumanumą apibūdinančių visų šešių dimensijų, jos sėkmingai funkcionuoja ir užtikrina sumanumą. Todėl svarbu akcentuoti, kad sumanumą reikia traktuoti taip, kaip gebama užtikrinti (suprasti ir praktikoje taikyti) kiekvieną iš jo dimensijų.

Strategiškojo reiškiasi tada, kai kultūros vadybos procesuose išvargiami netipiniai, sėkmingi, aukštos pridėtinės vertės ilgalaikius kaitos procesus inicijuojantys ir kuriantys procesai ar sprendimai; tai nėra valstybės vykdoma nuolatinė ciklinė strateginės analizės, strategijos rengimo ir jos įgyvendinimo funkcija, bet šios funkcijos vykdymas, labiau prisitaikant prie išorinės aplinkos pokyčių, sėkmingai reaguojant į juos, strateginė kultūros vadybos kaita. Kultūros vadyboje siekiant veikti strategiškai, svarbu inicijuoti procesus, leidžiančius laiku prisitaikyti prie šalies ir kartais tarptautinės padėties pokyčių ir kiek įmanoma labiau padidinti ir efektyviai etiška naudoti šalies kultūrinį ar socialinį ar ekonominį potencialą.

Kuriant sumanumo dimensijų kultūros vadyboje raiškos galimybių tyrimo strategiją, sąmoningai pasirinkta mišri tyrimo logika, integruojanti kiekybinę ir kokybinę tyrimo prieigas. Buvo sukurta keturių kriterijų ir šešiasdešimt dviejų indikatorių sistema. Atsižvelgiant į tai, jog strategiškumas yra matomas kaip viena svarbiausių sumanumo dimensijų kultūros vadyboje, jam vertinti skirta gerokai daugiau indikatorių nei kitoms autorių išskirtoms dimensijoms.

Strategiškojo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema

Strategiškojo dimensiją apibūdina keturi antroje straipsnio dalyje minėti kriterijai. Kiekvienam kriterijui įvertinti skiriamas atitinkamas skaičius indikatorių, kurių turinys ir logika lemia skirtingas galimybes jais vadovautis atliekant kokybinį ir kiekybinį tyrimą. Dalis indikatorių tinka taikant kiekybinius duomenų rinkimo ir analizės metodus, o kiti indikatoriai gelbsti remiantis kokybiniais tyrimo metodais. Tokia strategija pasirinkta neatsitiktinai – išvargiant poreikį įvertinti strategiškumo kultūros vadyboje raišką, tiriant tiek šios dimensijos poreikį kultūros vadyboje, tiek ir

dimensijos galimus požymius, raišką praktikoje. Buvo svarbu įvertinti, ar strategiškumas kultūros vadyboje apskritai suvokiamas kaip vertingas ir praktikoje taikomas gebėjimas ir kiek svarbi jo raiška kultūros vadybos procesui ir rezultatams. Nuo to, ar politiniu lygmeniu priimantys kultūros sektoriaus plėtojimo sprendimus supranta ir atpažįsta strategiškai svarbią informaciją, taip pat geba strategiškai reaguoti į kylančias grėsmes ir pasinaudoti galimybėmis, priklauso kultūros vadybos adekvatumas misijai [4; 5; 10; 11; 18; 19; 22; 23; 25; 28; 29; 30; 31; 33; 36; 38; 39].

Kultūrą galima suprasti įvairiai (tai buvo analizuojama pirmoje šio straipsnio pradžioje). Atsižvelgiant į tai, ne tik suvokimas, bet ir gebėjimas suvokti ir apibrėžti konkrečią kultūros vadybos strateginę logiką, kryptį, šalies (nacionaliniu lygmeniu) prioritetus jai svarbiuose ilgalaiškės raidos dokumentuose yra reikšminga strategiškumo dimensijos dedamoji. Šią dedamąją apibūdina pirmasis *strategiškumo kriterijus: suvokimas apie valstybinių lygmeniu formuojamos ir įgyvendinamos kultūros politikos objektą*. Jį atspindi septyni indikatoriai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Suvokimą apie valstybinių lygmeniu formuojamos ir įgyvendinamos kultūros politikos objektą atskleidžiantys indikatoriai

1.1. Valstybinių lygmeniu kultūra suvokiama kaip savita visuomenės gyvenimo sritis, turinti nemažai tik jai būdingų išskirtinių požymių.
1.2. Valstybinių lygmeniu kultūra suvokiama kaip integrali visuomenės gyvenimo sritis, priklausanti nuo kitų sričių.
1.3. Valstybinių lygmeniu kultūra suvokiama kaip sudėtinė kompleksinė socialinė sistema, aprėpianti menų sektorių, specifinę elgseną, materialias ir (ar) dvasines vertybes atspindinčius objektus, kūrinius, kalbą, kompetenciją ir gyvenimo būdą kaip tobulumo laipsnį, pasiektą tam tikroje veiklos srityje.
1.4. Valstybinių lygmeniu kultūra suvokiama kaip valstybės formuojamos politikos kryptis.
1.5. Kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose kultūros objektas įvardytas kaip valstybinių lygmeniu svarbi ir išskirtinė visuomenės gyvenimo sritis, turinti nemažai tik jai būdingų požymių.
1.6. Kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose aiškiai išreikštas kultūros kaip visuomenės gyvenimo srities integralumas, sąsaja su kitomis sritimis.
1.7. Kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose kultūra išreikšta kaip kompleksinis menas, elgseną, veiklos būdą ir išskirtinę kompetenciją (išprusimą) aprėpiantis reiškinys.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Be strategiškumo charakteristikos, beprasmiška kalbėti apie išvalgą bet kuriuo lygmeniu. Tiek strateginių sprendimų rengėjams ir priėmėjams turi būti aišku, ką jie sutartinai vadina kultūros politikos objektu. Svarbus bendras sutarimas ir visuotinė pozicija (taip pat ir strateginiuose dokumentuose). Sudarant vertinimo indikatorius pagal pirmąjį kriterijų, buvo orientuojamasi į šiuos aspektus: ar kultūros vadyboje valstybinių lygmeniu apskritai dominuoja koks nors konkretus ir visuotinai priimtinas formuojamos ir įgyvendinamos kultūros politikos objekto suvokimas (tyrimui svarbi kultūros vadybos valstybinių lygmeniu ekspertų pozicija šiuo klausimu); kaip remiamasi ir naudojamosi visuotinėmis kultūros politikos objekto apibrėžties nuostatomis – tai matyti strateginiuose dokumentuose konkrečiai įvardijant ar

išreiškiant kultūros politikos objektą.

Antrasis strategiškumo vertinimo kriterijus: strateginių sprendimų rengėjų ir priėmėjų suvokimas apie kultūros vadybą lemiančius veiksnius labiau orientuotas į įvairių suinteresuotųjų įtakos kultūros vadybai suvokimą. Kartu, rengiant ir priimant kultūros sektoriui svarbius sprendimus, reikia suprasti bendrąsias Europinės kultūros raidos tendencijas ir jų įtaką nacionalinei kultūrai, taip pat žinoti, kokiais ekonominiais, socialiniais, kultūros ir kitais ištekliais disponuojama. Nuo strategiškumo raiškos priklauso ne tik kultūros politikos formavimo rezultatas (konkreči strategija – strateginis dokumentas), bet ir kultūros politikos įgyvendinimas. Kintant politinėms, ekonominėms, socialinėms, svarbiausia, kultūrinėms sąlygoms, veiklos strategiškumo poreikis plėtojant kultūros sektorių stiprėja [36]. Kartu stiprėja ir poreikis nuolat sekti ir analizuoti kultūros sektoriaus vystymui įtaką darančius išorinius veiksnius. Strateginių sprendimų rengėjų ir priėmėjų suvokimą apie kultūros vadybą lemiančius veiksnius atspindi vienuolika indikatorių (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Strateginių sprendimų rengėjų ir priėmėjų suvokimą apie kultūros vadybą lemiančius veiksnius atskleidžiantys indikatoriai

2.1. Suvokiama suinteresuotųjų įtaka kultūros vadybai.
2.2. Suvokiami suinteresuotųjų poreikiai ir lūkesčiai.
2.3. Žinoma šalies ekonominės būklės įtaka kultūros sektoriaus plėtojimui.
2.4. Suvokiamas kultūros vadybos politinis kontekstas.
2.5. Suvokia nacionalinės kultūros vadybos savitumą, kultūrinės tradicijas.
2.6. Suvokiamos bendrosios Europinės kultūros raidos tendencijos ir jų politinė įtaka nacionalinei kultūrai.
2.7. Suvokiamas, kokiais ekonominiais, socialiniais, kultūros ir kitais ištekliais disponuojama plėtojant kultūros sektorių, žino tiek išorinius, tiek ir vidinius išteklius.
2.8. Aiškiai suvokiama, kokios lyderystės plėtojant kultūros sektorių reikia.
2.9. Suvokiamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo būtinumas.
2.10. Kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose tinkamai pasirinkti sektoriaus vystymo ištekliai.
2.11. Kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose aiškiai išreikštas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Kultūros vadybą valstybiniu lygmeniu lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai, neįvertinus plataus suinteresuotųjų poreikių ir lūkesčių spektro, sunku kurti, juo labiau priimti strateginius kultūros srities sprendimus. Reikia suprasti šalies ekonominės būklės įtaką kultūros sektoriaus vystymui. Išorinių veiksnių analizė (žinomas PEST metodas) – planavimo technika, be kurios neįmanomas joks vadybą lemiančių veiksnių numatymas, kartu ir strategiškumas. Keletas indikatorių (2.3; 2.4; 2.7; 2.10) (žr. 2 lentelę) tiesiogiai susiję su minėtoju metodu, tačiau PEST analizei priskiriama ir technologinės aplinkos analizė antrojo kriterijaus indikatoriais nėra vertinama (į tai orientuojasi kriterijai, apibūdinantys intelektinio ir technologinio kapitalo dermę). Įžvalgos kultūros vadyboje reikia ir atliekant potencialių išteklių analizę. Svarbus tiek suvokti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, tiek užtikrinti jam

palankių galimybių strateginiuose dokumentuose (2.9; 2.11 indikatoriai). Kultūros vadybą lemiančių veiksnių neįmanoma kontroliuoti, tačiau juos suvokiant būtina reaguoti sumaniai, kaskart atsižvelgiant į esamą situaciją. Strateginiai dokumentai turėtų skatinti ir atspindėti strategiškumo praktikų taikymą. *Trečias svarbus strategiškumo vertinimo kriterijus: aiškus kultūros politikos kryptingumas kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose.* Kriterijų atskleidžia dvidešimt indikatorių (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Aiškų kultūros politikos kryptingumą kultūros sektoriaus vystymo strateginiuose dokumentuose atskleidžiantys indikatoriai

3.1. Kultūros sektoriaus plėtojimo kryptys yra aiškiai įvardytos ir apibrėžtos prioritetais.
3.2. Aiškiai apibrėžti tikslai ir uždaviniai.
3.3. Aiškiai komunikuojama (pateikta) strateginė vizija.
3.4. Aiškiai detalizuojami kultūriniai (tarp jų ir etiniai (moraliniai)), politiniai, ekonominiai, ekologiniai orientyrai, vertybės ir principai, kuriais remiantis bus siekiama sektoriaus plėtojimo rezultatų.
3.5. Išreikštas kultūros vadybos tik kaip uždaros socialinės sistemos, savitos visuomenės gyvenimo srities plėtojimo vertybinis kryptingumas.
3.6. Išreikštas kultūros vadybos išimtinis atvirumas kitų visuomenės gyvenimo sričių įtakoms.
3.7. Išreikšta savita nacionalinė kultūros sektoriaus vystymo kryptis.
3.8. Kultūra aiškiai įtvirtinta kaip strateginė valstybės raidos kryptis.
3.9. Detalizuoti kultūros sektoriaus plėtojimo demokratizavimo ir reformavimo procesai.
3.10. Detalizuotos kultūros sistemos finansavimo mechanizmų tobulinimo kryptys.
3.11. Išreikšta, kaip turėtų vykti nacionalinės kultūros sklaida užsienyje.
3.12. Išreikšta, kaip valstybiniu lygmeniu turėtų būti didinamas kultūros prieinamumas.
3.13. Išreikšta, kaip turėtų būti ugdomas individo kūrybingumas valstybėje.
3.14. Išreikšta, kaip turėtų būti saugomas tiek materialus, tiek nematerialus kultūros paveldas.
3.15. Išreikšta, kaip planuojamas skatinti kultūros ir meno organizacijų kūrybinis bendradarbiavimas, meno iniciatyvų įvairovė.
3.16. Išreikšta, kaip turėtų būti plėtojamas kultūros ir kūrybinių industrijų potencialas.
3.17. Išreikšta nacionalinės kalbos vartojimo ateityje vertybinė perspektyva.
3.18. Išreikšta etninės kultūros savasties saugojimo ir puoselėjimo kryptis.
3.19. Išreikšta, kaip valstybėje siekiama derinti kultūrinių grupių įvairovės sąlygotą skirtingų kultūrinių poreikių visumą.
3.20. Išreikšta, kaip valstybėje puoselėjamos kultūros sektoriaus subjektų autorinės ir gretutinės teisės.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Strategiškumas kaip kompetencija nėra duotybė per se. Jis sunkiai įmanomas neturint aiškios vizijos, ko turi būti siekiama. Tik aiškus kultūros politikos kryptingumas kultūros sektoriaus vystymo strateginiuose dokumentuose rodo, ko siekiama sektoriaus reformomis ar kitais pokyčiais ir kodėl priimami vienokie ar kitokie sprendimai [38; 37]. Kiekviena valstybė, galvodama apie kultūros sektoriaus vystymo kryptis, turėtų siekti aiškiai įvardytų ir apibrėžtų prioritetų.

Strateginio valdymo teorija visada pabrėžia strateginių tikslų svarbą, veiklos sąlygų įtaką, organizacijų misijos reikšmę. Atsižvelgiant į tai, strategiškumas kaip kultūros politikos kryptingumas sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose

indikuojamas vadovaujantis šiais aspektais: kultūros sektoriaus vystymą reguliuoja tam tikri konkretūs strateginiai dokumentai, kuriuose pateikta tiek esamos kultūros padėties šalyje analizė, tiek ir sektoriaus plėtojimo uždaviniai, vertybiniai orientyrai, principai ir kt.; kaip strateginiai dokumentai išreiškia kultūros vadybos visuotinai priimtą kryptingumą, atskleidžia kultūros kaip strateginės valstybės raidos krypties situaciją; kaip strateginiai dokumentai išreiškia kultūros vadybos valstybiniu lygmeniu situaciją ir planuojamus pokyčius. Nacionalinės kalbos vartojimas, kultūrinių grupių poreikių derinimas, autorinės ir gretutinės kultūros sektoriaus subjektų teisės – šiems aspektams reikia savitai sumanios kultūros politikos strategijos, orientuotos į konkrečios valstybės kultūrinius siekius. Be aiškaus kultūros politikos kryptingumo, kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose nėra įmanomas *profesionalus kultūros politikos įgyvendinimo valdymas* (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Profesionalų kultūros politikos įgyvendinimo valdymą atskleidžiantys indikatoriai

4.1. Atlikta išsami kultūros sektoriaus stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė.
4.2. Atlikta kultūros politikos formavimo ir įgyvendinimo pasekmių ir poveikio analizė.
4.3. Kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose aiškiai apibrėžtos sektoriaus plėtojimo specifinės priemonės.
4.4. Identifikuojami ir priimami strateginiai sprendimai dera su ilgalaikė valstybės raidos strategija.
4.5. Strateginių sprendimų rengėjai ir priėmėjai identifikuojant ir priimant sprendimus remiasi naujausia mokslinė kultūros srities tyrimų informacija ir rekomendacijomis, išorės ekspertų vertinimu.
4.6. Strateginių sprendimų rengėjai ir priėmėjai žino kultūros vadybos teorinių formavimo ir įgyvendinimo modelių įvairovę.
4.7. Strateginių sprendimų rengėjai ir priėmėjai supranta kultūros vadybos gerąją tarptautinę praktiką.
4.8. Atlikta kultūros sektoriaus plėtojimo teorinių formavimo ir įgyvendinimo modelių analizė.
4.9. Atlikta kultūros sektoriaus plėtojimo gerųjų tarptautinių ir nacionalinių praktikų analizė.
4.10. Išskirti kultūros sektoriaus plėtojimo skirtingų sričių ar šakų prioritetai.
4.11. Išskirti ir kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose apibrėžti įvairių sričių ar šakų plėtojimo tikslai ir uždaviniai.
4.12. Parengtos kultūros sektoriaus skirtingų sričių ar šakų plėtojimo strategijos ar programos.
4.13. Strateginiuose ilgalaikės sektoriaus raidos ir šakiniuose sričių dokumentuose aiškiai įvardyti esminiai kultūros sektoriaus plėtojimo ištekliai.
4.14. Strateginiuose ilgalaikės sektoriaus raidos ir šakiniuose sričių dokumentuose aiškiai įvardyti svarbiausi kultūros sektoriaus plėtojimo organizaciniai ištekliai.
4.15. Aiškiai apibrėžtos kultūros sektoriaus plėtojimo strategijas valstybiniu lygmeniu realizuojančių institucijų ribos.
4.16. Kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose aiškiai išskiriamos organizacijos ar padaliniai, atsakingi už kultūros sektoriaus plėtojimo strategijos uždavinių įgyvendinimą.
4.17. Kultūros sektoriaus plėtojimo strateginiuose dokumentuose aiškiai numatyta, per kokį laikotarpį planuojama pasiekti užsibrėžtų rezultatų.

Šaltinis: sudaryta autorių.

Ketvirtasis strategiškumo kriterijus rodo kultūros politikos įgyvendinimo valdymo profesionalumą kaip esminę sąlygą sumanumui reikštis taikant kultūros

politikos modelius, priimant gerąsias praktikas. Profesionalus kultūros politikos įgyvendinimo valdymas – skirtingų žinių ir gebėjimų: kultūros vadybos tarptautinės gerosios praktikos suvokimas ar gebėjimai išskirti kultūros sektoriaus plėtojimo skirtingų sričių ar šakų prioritetus ir kt., išraiška. Kad kultūros politikos įgyvendinimas praktikoje būtų profesionalus, reikia deramai organizuoti įgyvendinimo procesą, jį vykdyti laiku, efektyviai ir veiksmingai. Politikos įgyvendinimo valdymas – tai kompleksinis procesas, kuriam vykti reikia jame dalyvaujančių suinteresuotųjų kompetencijos, atsidavimo, gebėjimo išvelgti skirtingų sričių prioritetus, remtis mokslinių tyrimų informacija, išorės ekspertų vertinimu [5; 6; 25; 27]. Ar kultūros politikos įgyvendinimo valdymas vyko profesionaliai, atskleidžia per laiką vertinamos pasekmės ir poveikis. Gerųjų tarptautinių ir nacionalinių praktikų įvairovė tampa sumanių sprendimų atrankos baze, o vadovavimasis kitų patirtimi leidžia išvengti papildomų klaidų, neperžengti strategijas valstybiniu lygmeniu realizuojančių institucijų ribų.

Apibendrinant kriterijų ir indikatorių sistemos pagrindimą, galima teigti, jog ši sistema atveria plačias galimybes integruotiems kultūros vadybos tyrimams atlikti, yra nauja ir originali, labiau orientuota į kokybinius parametrus. Tokią metodologijos strategiją lėmė strategiškumo ir sumanumo fenomenų pobūdis ir menkas jų ištyrimo laipsnis. Kriterijų ir indikatorių sistema kurta atsižvelgiant į kultūros vadybos specifiškumą ir šios srities tarpdiscipliniškumą. Mokslinėje literatūroje tai pirmasis straipsnio autoriams žinomas bandymas sudaryti integruotą strategiškumo kaip sumanumo dimensijos kultūros vadyboje vertinimo metodologiją. Tikimasi, jog tai paskatins tolesnę mokslinę diskusiją strategiškumo ir sumanumo vertinimo ir kultūros vadybos tobulinimo klausimais.

Išvados

1. Kultūros vadybos valstybiniu lygmeniu konstruktas formuluojamas derinant kultūros ir vadybos koncepcijas, glaudžiai siejant kultūros vadybą su kultūros politikos įgyvendinimu ir išvelgiant kultūros vadybos kaip savito mokslinio objekto specifiką. Kultūros vadybai valstybiniu lygmeniu būdingas valstybinio lygmens institucijų ir organizacijų sprendimų priėmimas ir vykdymas siekiant sėkmingo kultūros sektoriaus plėtojimo. Atsižvelgiant į kultūros sektoriaus kompleksiskumą, kylančius naujus reikalavimus kultūros vadybai, sumanumo koncepcijos taikymas vadybiniuose sprendimuose atveria daug naujų galimybių.

2. Teorinė sumanumo fenomeno kultūros vadyboje analizė leido išskirti šešias sumanumo dimensijas: strategiškumą, kūrybišką vystymą, išvalgų interesų derinimą kultūros sektoriuje, įgalintus kultūros sektoriaus subjektus, intelektinio ir technologinio kapitalo dermę, bendros vertės kūrimo kultūrą. Kiekviena iš dimensijų yra naujas mokslinis konceptas, todėl tam reikia atskirų ir platesnių tyrimų. Visos dimensijos susijusios tarpusavyje, viena kitą papildančios ir atspindi tam tikras sumanios socialinės sistemos kokybes.

3. Strategiškumas yra ypač svarbi sumanumo dimensija kultūros vadyboje, nes atskleidžia vieną svarbiausių sumanumo savybių: gebėjimą išvelgti, taip pat žinoti,

suprasti ir mokytis. Taikant strateginius sprendimus, kuriamos reikalingos sąlygos priimamiems sprendimams įgyvendinti, jie įgalina sektoriaus veikėjus suvokti valstybiniu lygmeniu formuojamą ir įgyvendinamą kultūros politiką, vykdyti reikalingus pokyčius, nustatyti aiškų kultūros politikos kryptingumą ir kt.

4. Strategiško kaip vienos iš sumanumo dimensijų kultūros vadyboje vertinimo kriterijų ir indikatorių sistema orientuota į integralius kultūros vadybos tyrimus. Ją sudaro keturi kriterijai ir šešiasdešimt du indikatoriai. Tokios sistemos kaip metodologinio įrankio, padedančio vertinti sumanumo ir strategiško raišką kultūros vadyboje, iki šiol nebuvo sukurta.

Literatūra

1. Ahearne, J. *Intellectuals, Culture and Public Policy in France*. Liverpool: Liverpool University Press, 2010.
2. Ahponen, P.; Kangas, A. Conclusion. *Construction of Cultural Policy*. In: P. Ahponen and A. Kangas (eds.). Jyväskylä: SoPhi 94, Minerva, 2004, p. 245–248.
3. Bendixen, P. Kultūrinis ekonomikos pamatas – išvados kultūros politikai ir kultūros vadybai. *Kultūros politika*. Straipsnių rinktinė. G. Žaidytė (sud.). Baltos lankos, 2008, p. 64–83.
4. Bonet, L.; Donato, F. The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe. In: *ENCATC Journal*, 2011, Vol. 1, No. 1, p. 4–11.
5. Bučinskas, A.; Raipa, A.; Pauliukevičiūtė, A. Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. *Tiltai/Bridges*. Klaipėda: Klaipėdos Universitetas, 2009, Vol. 3, p.1–15.
6. Bučinskas, A.; Raipa, A.; Pauliukevičiūtė, A. Modern Aspects of Implementation of Cultural Policy. *Tiltai/Bridges*. Klaipėda: Klaipėda University, 2010, p. Vol. 4, p. 1–14.
7. Canclini, N. Cultural Policy Options in the Context of Globalization. *The Politics of Culture*. In: G. Bradford, M. Gary, G. Wallach (eds.). New York: New Press, 2000, p. 302–326.
8. Dewey, P. From Arts Management to Cultural Administration. In: *International Journal of Arts Management*, 2004, Vol. 6, No. 3, p. 13–22.
9. Duelund, P. (ed.). Cultural Policy: An Overview. *The Nordic Cultural Model. Nordic Cultural Policy in Transition*. Copenhagen: Nordic Cultural Institute, 2003, p. 13–31.
10. Fuchs, P.; Heinze, Th. Kultūra ir jos vadyba. *Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika*. H. Rauhe, Chr. Demmer (eds.). Tyto alba, 2004, p. 171–181.
11. Gray, C. Commodification and Instrumentality in Cultural Policy. In: *International Journal of Cultural Policy*, 2007, Vol. 13, No. 2, p. 203–215.
12. Gray, C. *Managing Cultural Policy: Pitfalls and Prospects*. Public Administration. Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 2009, Vol. 87, No. 3, p. 574–585.
13. Holden, J. *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why Culture Needs a Democratic Mandate*. London: Demos, 2006.
14. Hollands, R. G. Will the Real Smart City Please Stand Up? Intelligent, Progressive or Entrepreneurial? In: *City: Analysis of Urban Trends, Culture, Theory, Policy, Action*,

- 2008, Vol. 12, No. 3, p. 303–322.
15. Jucevičius R. Sumaniojo miesto vystymo strateginės dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, N. 3, p. 427–441.
 16. Jucevičienė P.; Jucevičius R. *What Does It Mean To Be Smart?* 8th International Scientific Conference „Business and Management 2014“. May 15–16, 2014, Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University, 2014, p. 911–918.
 17. Klamer, A. Cultural Entrepreneurship. In: *The Review of Austrian Economics*, 2011, Vol. 24, p. 141–156.
 18. Klein, A. Kultūros politika. *Kultūros politika. Straipsnių rinktinė*. G. Žaidytė (sud.). Baltos lankos, 2008, p. 12–24.
 19. Kuizinienė, I. Kultūros vadyba. Strateginiai pasirinkimai. *Acta Academiae Artium Vilnensis*, 2011, Nr. 63, p. 9–22.
 20. Lee, D. B.; Brosziewski, A. *Observing Society: Meaning, Communication and Social Systems*. Amherst, NY: Cambria Press, 2009.
 21. Mangset, P. The Arm's Length Principle and the Art Funding System. A Comparative Approach. *What about Cultural Policy? Interdisciplinary Perspectives on Culture and Politics*. In: M. Pyykkönen, N. Simanainen, S. Sokka (eds.). Helsinki, Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy, 2009, p. 273–298.
 22. Mcguigan, J. *Rethinking Cultural Policy*, Maidenhead: Open University Press, 2004.
 23. O'Brien, D. *Cultural Policy: Management, Value and Modernity in the Creative Industries*. New York: Routledge, 2014.
 24. Parsons, W. *Viešoji politika. Politikos analizės teorijos ir praktikos įvadas*. Vilnius: Eugrimas, 2001.
 25. Pauliukevičiūtė A.; Raipa A. Kultūros politikos įgyvendinimas: teorinis konceptualizavimas ir modeliai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2014, T. 13, Nr. 2, p. 243–257.
 26. Perrin, T. Inter-Territoriality as a New Trend in Cultural Policy? The Case of Euroregions. In: *Cultural Trends*, 2010, Vol. 19, No. 1, p. 125–139.
 27. Pyykkönen, M.; Simanainen, N.; Sokka, S. Introduction – *O Culture, Where Art Thou? What about Cultural Policy? Interdisciplinary Perspectives on Culture and Politics*. In: M. Pyykkönen, N. Simanainen, S. Sokka (eds.). Helsinki, Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy, 2009, p. 11–31.
 28. Rauhe, H. Kultūros vadyba kaip vadyba meno ir kultūros srityje. *Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika*. H. Rauhe, Ch. Demmer (eds.). Tyto alba, 2004, p. 13–38.
 29. Richter, K. In Dubio Pro Arte. Kultūros vadybos ribos. *Kultūros vadyba. Profesionalaus meno teorija ir praktika*. H. Rauhe, Ch. Demmer (eds.). Tyto alba, 2004, p. 103–110.
 30. Sacco, P. L.; Blessi, G. T; Nuccio, M. Cultural Policies and Local Planning Strategies: What Is the Role of Culture in Local Sustainable Development? In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2009, Vol. 39, No. 1, p. 45–64.
 31. Schmitt, T. *Cultural Governance As a Conceptual Framework*. MMG Working Paper, 11-02. Göttingen: Max-Planck-Institut zur Erforschung Multireligiöser und

- Multiethnischer Gesellschaften, Max Planck Institute for the Study of Religious and Ethnic Diversity, 2011.
32. Schmitt, T. Global Cultural Governance: Decision Making About World Heritage Between Politics and Sciences. In: *Erdkunde*, 2009, Vol. 63, No. 2, p. 103–121.
 33. Thompson, K. Cultural Studies, Critical Theory and Cultural Governance. *International Sociology*, 2001, Vol. 16, No. 4, p. 593–605.
 34. Williams, R. *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. Glasgow, London: Fontana Paperbacks, 1983.
 35. Vaitkevičiūtė V. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas, 2001.
 36. Varbanova, L. *Strategic Management in the Arts*. New York, London: Taylor and Francis Group, 2013.
 37. Vestheim, G. Cultural Policy-Making: Negotiations In an Overlapping Zone Between Culture, Politics and Money. *International Journal of Cultural Policy*, 2012, Vol. 18, No. 5, p. 530–544.
 38. Vilkončius, L. Kultūros politiką lemia valstybės valdžios apsisprendimas. Meno aritmetika – kultūros vadyba Lietuvoje. Kn.: E. Žalpus (red.). Vilnius: Tyto Alba, 2004, p. 20–41.
 39. Žaidytė, G. Kultūros politikos diskursų dominantės amžių sandūroje. *Kultūros politika. Straipsnių rinktinė*. G. Žaidytė (sud.). Baltos lankos, 2008, p. 7–9.

Audronė Pauliukevičiūtė, Robertas Jucevičius

Evaluation of Strategies as Smartness Dimension in Cultural Management

Abstract

A broader approach to cultural management as the implementation of cultural policy at the state level is missing and smartness in this context was not analysed before. Research conducted by authors of this article allowed to formulate six main smartness dimensions in cultural management. In this article one of the main dimensions – the dimension of strategics is deeper analysed. It is problematic to find methodologies that allow a better understanding of strategics in practice, or even more – the smartness. The goal of this article is to ground the evaluation criteria and indicator system of strategics as smartness dimension in cultural management. The object of the work – strategics as smartness dimension in cultural management evaluation criteria and indicators. These following objectives are formulated: reveal the theoretical construct of cultural management at the state level; briefly characterize the smartness dimensions in cultural management; reveal the importance of strategics as one of smartness dimensions in cultural management; reveal the essence of evaluation criteria and indicator system of strategics as smartness dimension in cultural management. It is recommended to evaluate the expression of strategics in cultural management by invoking the evaluation system of 4 criteria and 62 indicators (using an integrated methodology). The evaluation system is composed further continuing authors executed research on better understanding of smartness in cultural management. It helps to reveal the strategics as complex category. Both the smartness in the broad sense, as well as its dimension – strategics – are grounded as factors, possibly determining a more successful cultural management at the state level.

Audronė Pauliukevičiūtė – Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Strateginio valdymo katedros doktorantė, viešojo administravimo magistrė.
E. paštas: audrone_pauliukeviciute@yahoo.com.

Robertas Jucevičius – Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Strateginio valdymo katedros profesorius, habilituotas socialinių mokslų daktaras.
E. paštas: robertas.jucevicius@ktu.lt

Audronė Pauliukevičiūtė – Doctoral student at Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management Department of Strategic Management, Master of Public Administration.
E-mail: audrone_pauliukeviciute@yahoo.com

Robertas Jucevičius – Professor at Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management Department of Strategic Management, Habilitated Doctor of Social Sciences.
E-mail: robertas.jucevicius@ktu.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2016 m. liepos mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2016 m. rugsėjo mėn.